

‘기업 MIS의 모델’

—동아제약 EDPS—

김봉일

1. 개요

1971년 7월부터 1973년 1월까지 수행된 동아제약 프로젝트는 우리 연구소에서 성공적으로 수행한 기업체 전산화의 효시라는 점에서 큰 의의가 있다.

동아제약주식회사는 제약 메이커로서 꾸준히 성장하여 왔으며 성실한 경영정책으로 기업을 이끌어 온 결과, 60년대 후반기부터 연간 판매실적이 계속 제약회사 계열의 최상위에 오르게 되었다.

이와 같은 발전은 동아제약 여러 관계부서 실무자들의 성실성의 결과라 하겠지만 무엇보다 커다란 영향력을 미치게 된 것은 당시 타 제약회사에 비하여 합리적이며 진보적인 관리조직 시스템을 구성하여 보다 과학적인 영업정책을 수립하려고 노력해 온 노고의 대가라 하겠다.

그러나 동아제약은 이러한 정도의 수준과 기업경영에 만족하지 않고 세계적인 톱메이커로서 성장할 수 있는 방법과 과제를 연구하게 되었고, SERI 성기수 박사과 김봉일 연구원의 기업 전산화 청사진을 토대로 그 실행에 박차를 가하여 회사내의 모든 업무를 EDPS화할 것을 결정하게 되었다.

2. 배경

60년 후반에 모 제약회사에서 컴퓨터를 도입, 업무의 EDPS화를 위하여 많은 시간과 경비를 투입했으나, 구업무 체계의 변경 및 요원양성, 기술습득 등 EDPS화에 필요한 제반사항에 아무 준비작업도 없이 기계만 미리 도입하여 유용하게 사용하지도 못하고 오랫동안 방치하였기 때문에 시간과 경비만 낭비하고 실패를 했던 사례가 있었다.

이런 실패를 보아왔던 여러 기업의 경영층에서는 더욱 더 구업무체제를 주장하여 왔으나 날로 격증하는 업무량과 복잡, 세분화되는 관리체제를 경영자들이 한눈에 신속·정확하게 판단하여 적절한 의사결정을 하는 데는 많은 문제점이 대두되었다. 뿐만 아니라 기업의 넓은 활동에 걸친 다양한 정보를 적절한 시기에 신속하게 입수하여 기업체 내부의 정보와 유기적으로 관련시켜 분석평가하고 종합적으로 처리하여 그 결과에 따른 경영관리를 수립해야만 하는 최고경영층에게는 새로운 경영관리 혁신의 시도가 요망되게 되었다.

이러한 시점에 있어서 동아제약은 일대 용단을 내려 제반 문제점을 이겨내고, 1971년 7월에 그 첫발을 내딛게 되었고 우리 연구소와 인건비 계약을 맺어 본격적인 EDPS화 작업을 시작하게 되었다.

동아제약은 3개월 동안의 인건비 계약 후, 개발완성된 프로그램에 대하여 단가계약을 맺고, 개발비는 KIST에서 부담하며, 1년 단위의 일괄계약으로 업무개발을 착수하게 되었다.

3. 프로젝트의 주안점

동아제약의 여러 업무 중 가장 오랜 시간을 소비하고 또 힘이 들었던 업무의 하나가 판매관리의 EDPS화이다. 모든 기업이 그렇듯이 제약회사에서도 우선 생산된 제품을 어떻게 널리 보급시켜서 많은 수요를 만들 수 있는가를 검토해 왔고, 최소한의 인원과 비용으로 최대한의 효과와 이익을 올릴 수 있는 방법을 항상 생각해 왔다고 볼 때 이 판매관리의 EDPS화야말로 동아제약의 가장 중요한 업무가 아닐 수 없었다. 그러나 판매부서가 많은 인원과 여러 관계부서로 복잡하게 얽혀 있기 때문에 그 EDPS화에 좀더 애로점이 많았으며 비협조적인 실무담당

자와 부딪칠 때는 여러 번의 시행착오를 빚어내기도 했다.

이러한 복잡한 판매조직을 개괄적으로 분류해 본다면 항상 수요를 창출하기에 바쁜 여러 출장원들 조직(Sales Man)과 출장원들의 활동과 상황을 규제하고 계획하는 영업정책 담당부문, 생산된 제품을 관리하고 공급하는 제품관리부문 및 여러 부문의 활동결과를 집계 분석하는 부문 등으로 대별되어진다고 하겠다.

이에 EDPS화는 일차적으로 그 대상을 서울 영업본부에 국한하고 각 부문의 기본을 이루고 있는 매출, 수금에 큰 비중을 두어 수작업의 기능을 대치할 수 있는 기본 데이터(판매, 수금장기)의 처리방법 및 수작업상에는 곤란했던 방대한 데이터의 분류 및 집계와 분석자료의 산출을 그 목표로 했던 것이다.

당시 수작업으로 하는 단순집계업무는 원시 데이터인 판매장기, 수금장기에서 출발하게 되므로 원장 장부에 기재하고 검산하는데 많은 인력이 소모됨과 동시에 방대한 자료로 Report를 산출하기에는 거의 불가능하였고 실제로 수많은 거래선들(5000여 거래처)에 200여 종류의 제품이 매출되므로 도저히 수작업으로는 기재하고 점검한다는 것이 어려웠으며 불합리한 요소가 많았다. 여기에 EDPS화 연구반은 원시 데이터(판매,수금장기)를 직접 입력할 수 있다는 것을 착안하여 새로운 방법을 연구개발하여 과거에는 힘들고 불가능했던 복잡하고 어려운 레포트를 산출하여 남은 인력을 유용하게 전환시켰으며 명실공히 신속정확한 판매관리 자료를 제공하여 시장개척뿐 아니라 타 회사와의 경쟁에서도 효율성을 실감케 된 것이다.

이와 같은 상상 외의 놀랄 만한 효과를 가져온 판매관리 EDPS화는 무엇보다도 전에 비해 많은 인력이 감소되었으며 각 거래처에 대한 보상액정책의 변경 및 그 집행을 손쉽게 실행하게 되었고 늘 새로운 아이디어를 활용하여 모든 판매정책을 자유자재로 수립할 수 있게 된 것이 가장 큰 수확이라 하겠다.

이러한 일차적인 EDPS화의 성공이 이루어지자 먼저 1차 대상에서 제외되었던 전국 판매관리와 그 결과를 집계분석하는 기능까지 대치하여 동아제약의 전국 판매관리의 일원화를 목적으로 개발되었다.

4. 결론

당시 외국기업에 있어서의 EDPS화는 시작 후 3~4년 후에야 그 효과를 볼 수 있다고 소개되고 있었다. 그 이유는 외국의 기업체는 장구한 경험과 과학적인 기술, 풍부한 자본을 가진 여건하에서 합리적 운영상태를 계속 지속해 왔고 사회적 여건도 이에 부합하여 EDPS화로 인한 변화가 단시일내에 눈에 띄지 않으며 또한 자체내에서 스스로 개발을 시도하는 까닭에 그 효과가 늦어졌다고 볼 수 있다.

그러나 우리나라 기업의 경우는 기업체마다 급격한 성장과 많은 시행착오를 거쳐 발전한 까닭에 여러 모순점을 가진 채로 이끌어 온 기업이 많기 때문에 과학적이고 합리적인 컴퓨터를 기업에 도입, 모든 업무를 EDPS화할 때 뜻 밖의 많은 이득과 효과를 나타내는 것을 볼 수 있었다. 이 프로젝트는 우리 연구소에서 최초로 성공시킨 기업 MIS의 모델이라 하겠다.