

市場調查機能과 豫算統制機能의 有機的關聯性

金 元 銖

| <目 次> | |
|--------------------|--------------------------|
| 1. 序 言 | (3) 市場調查의 近代의 意義 |
| 2. 企業目的과 企業危險 | 4. 豫算統制의 性格 |
| (1) 企業目的의 概念 | (1) 豫算統制의 發達 |
| (2) 企業危險의 意義와 그 適應 | (2) 豫算統制의 概念 |
| 3. 市場調查의 性格 | 5. 市場調查와 豫算統制機能의 有機的 關聯性 |
| (1) 市場調查의 發達 | 6. 結 言 |
| (2) 市場調查概念의 狹隘性 | |

1. 序 言

近代的 企業이란 變動的인 社會經濟的의 與件을 前提로 不確實한 未來를 향하여 經營되는 社會經濟的存在이다. 그러므로 企業은 必然的으로 變動性에 緣由하는 非適合性과 不確實性에 緣由하는 非適應性이라는 兩面的危險을 짊어지고 있다. 그런데 이러한 危險負擔을 하고 있는 企業經營은 社會的存在로서의 社會的目的과 個別 내지 企業體로서의 利潤追求라는 二律背反的 命題의 均衡下에서 存立하고 있다고 할 수 있다. 그런데 이러한 均衡은 前述한 바와 같은 未來의 不確實性과 經濟條件의 變動性때문에 破壞되기 쉬워 兩目的의 調和的達成을 沮害하는 危險에 恒時 露出되고 있다.

그리하여 企業經營者⁽¹⁾는 危險을 排除 내지 減縮하려는 意圖下에 換言하면 均衡의 破壞를 回避하고 長期的 持續的存立을 스스로 保障받기 위하여 어떠한 機能을 遂行하고 있는데 이것이 곧 經營管理機能이다.

따라서 經營管理를 위해 意思決定을 하려는 경우에 適用되는 窮極的基準은 前述한 二律背反的인 兩目的의 持續的調和 내지 均衡이라 할 수 있다. 왜냐하면 窮極的으로 볼 때 企業이 社會的으로 負荷된 責任 즉 社會成員 곧 消費大衆의 欲望을 長期的 持續的으로 充

(1) 近代的 企業形態인 資本會社로서의 株式會社制度下에 있어서는 企業家와 經營者는 分化된 原則이나 高度化된 專門家經營下에 있어서는 株主總會가 去勢되고 經營者가 企業經營을 專擔하므로 合一化하여 推論키로 한다. 그러나 企業家와 經營者가 分化되고 利害가 相衡하는 경우도 있을 수 있다.

足할 수 있는 財貨나 「서비스」를 合理的으로 生産 供給하지 못하거나 하지 않는다면 早晚 間 이는 社會的存立을 容許받지 못할 것이며 反面 費用⁽²⁾ 補償은 勿論 適正利潤⁽³⁾을 獲得하지 못하는 경우 企業은 비록 社會的存立이 許與된다 하더라도 民間企業으로서 特徵지워지는 個別企業으로서의 存立이 不可能할 것임은 明若觀火한 일인 까닭이다.

그러므로 近代企業은 企業危險의 排除 내지 減縮을 통하여 二律背反的인 企業의 二重目的의 調和的達成을 意圖하며 이를 위한 經營手段으로서 管理機能을 驅使하고 있다고 할 수 있는 것이다.

그런데 이러한 經營管理機能을 縱斷的 내지 系列的으로 본다면 計劃(planning) 調整(coordinating) 및 統制(control)의 3機能으로 나눌 수 있는데 計劃이야 말로 이의 根源的 細分機能이라 할 수 있다. 왜냐하면 計劃이란 本質的으로 將次 一定한 過程을 거쳐 經營活動을 遂行할 때 準據가 될 秩序를 定하는 것으로, 換言한다면, 一定한 事象이 거치는 經過의 未來形態를 豫想하는 것이며⁽⁴⁾, 따라서 計劃過程에는 目的의 設定과 目的達成을 위해 所要되는 組織設定은 勿論 具體的活動의 明細까지 提示되게 된다. 그러므로 計劃은 調整 내지 統制를 위한 基準이 될 수 있는 것이다.

이와 같은 면에서 볼 때 計劃의 重要性은 否認할 수 없는 嚴然한 事實인 것이다. 事實 近代經營管理의 特徵이 計劃的管理라고 云謂되는 所以도 首肯할 수 있는 것이다. 왜냐하면 計劃은 未來活動의 執行을 위한 基準 내지 指針이 되는 것인데, 萬若 이러한 基準 내지 指針 즉 計劃이 없다면 企業은 漂流的管理(drifting management)⁽⁵⁾의 域을 벗어나지 못

(2) 이에 는 資本費用(capital cost)도 包括된 것으로 본다.

(3) 適正利潤(reasonable profit)에 대하여는 보다 嚴密한 概念規定이 措定되어야 할 것 같다. 「조엘 딘」(Joel Dean)은 이에 대하여 “A standard of reasonable profits might be based on the results of surveys to find the public's idea of a fair profit” (Cf. Joel Dean, *Managerial Economics*, 1951, p. 38)라 하여 社會大衆의 意見調査를 基準으로 할 것이라 하나 이와 같은 通俗的인 概念보다 더욱 論理的인 概念規定이 標準經營의 想定을 위해 必要할 것 같다. 私案에 따른 適正利潤은 企業이 社會的 存立이 許與된 경우 적어도 自己資本에 대한 市中利率에 의한 資本利率費用을 上廻하는 增分만큼의 分業에 立脚하는 危險負擔費用으로서의 利潤이 附加되어야 하리라 생각된다. 또한 一定水準以上の 革新的企業의 경우에는 革新利潤(innovation profit)이 附加되어야 하리라 생각된다. 이에서 重役賞與金이 支給되어야 할 것이다. 따라서 여기서 말하는 適正利潤은 社會的平均利潤이 아니라 特定企業의 社會寄與分에 對應하는 適正水準의 利潤을 意味한다.

(4) 拙稿, 「Integrated Marketing Approach의 合理性에 관한 一論據」 서울大學校商科大學 韓國經濟研究所『經濟論集』第Ⅱ卷 第1號, 1963年, 12月, p. 15 參照.

(5) 「테일러」(Taylor)는 經營管理形態를 漂流的管理와 科學的管理(scientific management)로 區分하고 後者의 特徵을 時間 및 動作研究(time and motion study)를 基礎로 決定되는 課業에 의한 管理(task management)라 하였다. (Cf. F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1910, pp. 34-35) 課業이란 適正時間內에 合理的인 方法으로 達成할 수 있는 一種의 計劃數値로서 統制의 手段이 됨은 勿論이다.

할 것이기 때문이다. 그러므로 科學的管理란 곧 計劃的管理임을 窺知할 수 있는 것이다.

그러면 經營管理過程上 計劃機能이 餘他的 細部機能에 先行하는 細部機能인 까닭은 무엇인가? 그것은 곧 이것이야말로 企業의 二重目的을 調和의으로 達成함에 必然的으로 附隨하는 危險을 排除 내지 減縮시켜 주는 要素活動인 까닭이다. 왜냐하면 計劃은 未來의 不確實性을 蓋然性(probability)으로 轉換하고 變動性을 平準化하여 獲得한, 다시 말하면, 豫測한 未來活動에 관한 具體的 明細(concrete specification)인 까닭이다. 따라서 近代企業은 危險을 排除 내지 極小化한 計劃을 바탕으로 하여 運營되고 있다고 할 수 있는 것이다.

그런데 一定期間의 計劃過程은 곧 企業目的達成을 위한 重複的 내지 繼起的 意思決定的 總體를 意味한다. 왜냐하면 意思決定(decision making)이란 目的達成을 위한 어떠한 活動(行動)過程 또는 非活動過程의 選擇을 意味하는⁽⁶⁾ 까닭이다. 이와 같은 未來에 대한 意思決定을 하려면 選擇 가능한 代替的可能性(alternatives)中에서 最適의 것을 選擇하지 않으면 안되는데 그 選擇을 위한 基準은 科學(science) 즉 特定事象에 관한 整序된 體系의 知識(理論 내지 原理)과 客觀的 資料(factual data)이다. 그런데 一般的으로 보아 前者는 時空을 超越하는 非制約的 社會的 傳達를 可能하게 하기 위하여 文獻資料化되고 있으므로 選擇判斷을 위해 必要한 것은 要言하면 情報資料(information data)라 할 수 있다. 그러나 이것만으로 意思決定 즉 判斷이 이루어지는 것이 아니라 意思決定者가 科學心(scientific mind)을 바탕으로 하는 경우에만 妥當함은 勿論이다.⁽⁷⁾

따라서 近代의 企業은 危險에 對處하는 手段으로서 經營管理機能을 遂行하게 되는데 近代의 經營管理는 危險의 增大에 따라 그 意義가 보다 高潮되지 않을 수 없게 된다. 그런데 이러한 危險은 一般的으로 云謂되듯 一般的過剩生産(general overproduction)의 경우에 顯現되기 마련인데 이는 곧 生産과 消費 즉 供給과 需要의 不均衡關係에 의하여 招致되는 것이다. 이러한 不均衡相이 深化되면 될수록 企業은 生産과 販賣間의 調和를 試圖하지 않을 수 없게 되고 이에 따라 經營管理手段이 導入되고 精密化되어 近代經營管理體系가 形成되게 되었던 것이다.

이와 같은 면에서 볼 때 1920年代를 前後하여 相異한 素地위에서 生成되어 發展하여 온 市場調查(marketing research)와 豫算統制(budgetary control)라는 經營學의 兩分科는 必然

(6) H. V. Roberts, "The Role of Research in Marketing Management," P. M. Holmes, ed., *Marketing Research, Principles and Readings*, 1960, p. 5.

(7) 따라서 科學的 判斷 내지 意思決定이 아니라 恣意的 判斷의 경우에는 資料가 判斷基準이 될 수 없음은 勿論이다.

的으로 有機的關聯性을 가지지 않을 수 없는 것이다. 왜냐하면 兩者 모두 企業目的의 合理的 達成 換言하면 危險의 排除 내지 極小化를 意圖하여 이루어지는 管理手段인 까닭이다.

이와 같은 意味에서 本小論은 生成의 素地가 다르며 또한 兩者는 無關係하거나 아니면 市場調査는 豫算統制를 위한 資料提供을 하는 一方的補完性이 있는 것으로 그릇 理解되고 있는 兩者의 關係를 總體的 내지 綜合的研究方法(total approach or integrated approach)의 視角下에 考察하여 보고자 試圖하는 것이다.

2. 企業目的과 企業危險

(1) 企業目的의 概念

近代的意味에서 볼 때 企業(business enterprise)이란 (1) 社會의 消費大衆에게 그들이 必要로 하는 商品이나 「서비스」를 가장 合理的으로 生産 供給함으로써 社會(大衆)에 寄與하려는 目的과⁽⁸⁾ (2) 獨創的創意와 危險을 무릅쓰고 社會目的의 達成을 위해 努力하는 企業意欲에 대한 適正한 費用補償 및 利潤獲得目的⁽⁹⁾下에 創設 運營되는 것이다. 그런데 前者는 社會消費大衆의 需要欲求와 需要能力 즉 有效需要에 合致하는 商品이나 「서비스」를 提供하여야만 한다는 命題를 나타내므로 消費者指向의 企業(consumer-oriented business)化 하게끔 하는 社會的 目的이 된다. 이에 反하여 利潤獲得目的은 주로 革新(innovation)과 關聯되는 것인데⁽¹⁰⁾ 이는 經營者集團의 利己心(ego) 내지 勤勞意欲(morale)과 關聯되는 個別的 내지 特定利害集團의 目的이 된다. 따라서 이는 營利中心으로 企業이 經營되게끔 한다.⁽¹¹⁾

一般的으로 볼때 二律背反的인 兩企業目的은 경우에 따라 後者に 偏倚되기 쉽고 調和

(8) Cf. P. F. Drucker, *Practice of Management*, 1954. p. 5.

(9) 이는 長期的 利潤極大化로서의 營利原則에 의한 것으로서 總資本附加價值率의 極大化의 意味이다. 이의 算式은 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{總資本附加價值率} &= \frac{\text{自己資本利潤} + \text{他人資本利息} + \text{賃金}}{\text{總資本}} = \frac{\text{總利潤}}{\text{總資本}} \times \frac{\text{賃金}}{\text{總資本}} \\ &= \text{總資本利潤率} \times \text{總資本賃金率} \end{aligned}$$

(瀧利重隆 「新しい經營理念」, 一橋大學一橋學會編 『新しい經營理念と經營技術』 1959, p. 21 및 p. 25 參考). 여기에서는 從業員利潤分配制(profit sharing system)에 의한 效果는 論外로 한다.

(10) 이는 正常的의 條件下 즉 均衡狀態下에서 公正去來가 이루어질 때에만 可能하다. 一般的으로는 不完全均衡狀態下에서는 均衡에 이르는 期間동안 投機的의 性格을 가지는 非正常的인 摩擦的利潤(frictional profit)이 形成될 수도 있을 것 같다.

(11) 營利目的에 의하여 達成된 總資本附加價值 즉 成果의 經營參加集團에의 配分 내지 歸屬問題는 本稿에서는 論外로 한다.

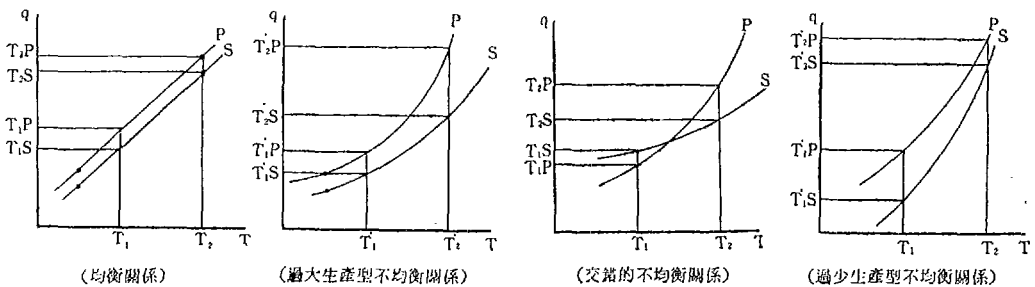
的 내지 均衡的으로 達成되기는 어려움이 보통이다. 그런데 後者만에 置重하는 경우에는 販賣者市場(sellers' market)下라면 모르되 近代와 같은 一般的인 購買者市場(buyers' market) 下에 있어서는 餘他の 條件이 正常的인 限 이의 社會的存立은 許與되지 않을 것이다.

그러므로 近代企業에 있어 二重의 目的이 있음은 是認하지 않을 수 없으며 前者는 企業의 社會的存立의 妥當性을 나타내며 後者는 經營者(manager) 나아가서는 經營參加者의 勤勞意欲의 提高를 통한 生産性的 向上 즉 革新을 위한 契機가 됨을 나타내는 것이다.

(2) 企業危險의 意義와 그 適應

企業危險(business risk)이란 窮極的으로 企業目的의 調和的達成이 不可能한 경우에 顯現하는 企業破産(business mortality) 내지 企業損失(business loss)——有形無形包含——의 蓋然性이라 할 수 있다. 一般的으로 보아 利潤은 產出分에서 投入分을 除減한 것을 말한다. 社會的으로 볼 때 社會大衆이 所要하는 商品이나 「서비스」를 生産하는 企業은 이의 販賣價値로서 (價額+適正在庫)產出分을 알 수 있으며 原價價値으로 投入分을 알 수 있다. 그런데 販賣는 社會의 消費大衆의 現實化된 欲求를 反映하는 反面 原價는 이에의 適應을 나타낸다. 販賣는 곧 消費 또는 需要이며 原價는 生産 또는 供給을 나타내므로 企業危險은 本質的으로 生産 또는 供給과 消費 또는 需要의 不調和關係에 緣由하는 것임을 알 수 있다. 그러므로 이제 特定企業의 個別的 販賣曲線 즉 需要曲線과 生産曲線 즉 供給曲線의 對應關係를 時系列的으로 假定할 때 兩曲線의 乖離(gap)가 不變이라고 한다면 그 企業은 持續的으로 調和的企業目的의 達成이 이루어지고 있다고 할 수 있으며 企業危險이 없이 繁榮하고 있다고 할 수 있다. 이에 反하여 兩曲線의 乖離가 時間이 經過할수록 커지거나 적어지면 不均衡關係⁽¹²⁾가 形成되어 企業目的의 偏倚的 達成이 이루어지고 있다고 할 수 있을 것이다. 例컨대 過多生産型不均衡關係인 경우에는 購買者市場의 性格下에

(12) 이에 是 例컨대 다음과 같은 여러가지 類型的關係가 있으리라 想定된다.



놓이게 되므로 社會의 目的에 置重하여, PR 내지 廣告 등을 통하여 「마케팅」指向의 企業이 되기 쉽고 反對로 過少生産型不均衡關係下에서는 販賣者市場下에 있게 되므로 經營者 集團의 恣意에 의한 利潤獲得 目的에의 執着이 可能하기 때문이다. 그러나 正常的의 條件下에서 長期的으로 본다면 社會의 消費大衆은 社會의 目的을 看過하거나 放棄한 企業의 社會的 存立을 不許하게 될 것이므로 不均衡關係에 놓이는 경우에는 結局 企業危險이 胚胎되고 있다고 하지 않을 수 없는 것이다.

따라서 正常的의 企業은 均衡關係의 形成을 長期的으로 希求하게 되어 統制不能한 經濟環境에 適應하기 위하여 統制可能한 經營手段을 選擇하게 되는 것이다.

그런데, 近代生産은 一般的으로 需要豫想을 前提로 하는 市場生産體制를 취하고 있으므로 長期的으로 볼 때 生産은 經營意思의 形成如何에 따라 比較的 統制可能한 主觀의 性格을 가지나 反面 消費는 與件으로서 統制不能한 客觀性을 가지고 있다고 하지 않을 수 없다. 또한 近代에는 大多數의 企業은 集中化되고 大規模化되어 供給彈力性을 喪失하고 있고 더구나 統制가 容易하였던 雇傭마저도 勞動組合의 發達로 固定化하게 되면 勞動集約의 産業의 경우에도 供給彈力性을 多少間이나마 喪失치 않을 수 없게 되는 것이다.

이와 같은 情況下에서는 可變의이며 不確實한 需要에 非彈力的供給을 調和시켜 適應케 한다는 것은 至難事가 아닐 수 없게 된다. 그리하여 過多生産型不均衡關係에 놓이게 된 學問의 企業은 需給의 適合을 통한 二重의 企業目的의 持續的, 調和的 達成을 꾀하지 않을 수 없게 되며 그러기 위하여는 統制不能한 需要에 관한 客觀的이며 正確한 實態資料 (factual data) 없이는 非彈力的 供給에의 最適適應을 위한 經營意思의 決定이 不可能하게 된다. 이와 같은 意味에서 需要에 관한 情報把握機能으로서의 市場調査가 經營生産力과 市場需要力의 調和를 위한 經營管理手段으로서 登場하게 되었던 것이다. 그런데 豫算統制도 亦是 經營生産力과 市場需要力과의 不均衡을 企業經營의 主體性下에서 調整하고자 하는 綜合經營管理手段으로서 成立된 것이므로 兩機能은 本質적으로 生産과 販賣의 不均衡關係라는 同一課題의 解決을 目的으로 하는 것이라 않을 수 없는 것이다.

그러나 市場調査는 「마케팅」의 素地위에서 주로 販賣合理化를 위한 手段으로서 生成發展되어 왔음에 반하여 豫算統制는 會計學的 素地위에서 綜合管理 특히 計數管理의 手段으로서 生成된 것으로서 兩者 모두 執行(line)機能에 對立되는 「스태프」(staff)機能을 遂行하는 것이기는 하나 前者는 주로 「마케팅」部門에 所屬되어 活用됨에 反하여 後者は 「컨트롤러」(controller)部에 屬하고 있다. 따라서 一般的으로 前者는 販賣部門을 위한 部門管理手段 後者は 各部門을 網羅하는 綜合管理手段으로서 認識되어 兩學問은 相互 密接한 有

機的 關聯이 있음에도 不拘하고 그 有機的 關聯性은 沒却되고 있음이 普通인 것이다. 事實 成立初에 있어서의 市場調査가 單只 販賣性的 提高를 위하여 考案 使用된 手段이었고 따라서 販賣部門의 判斷과 決定(decision-making)에 必要한 情報 내지 資料만을 提供하는 것으로 認識되어 오긴 하였으나 近代의 市場調査는 반드시 그렇지 않으며 오히려 經營全般에 巨한 判斷과 決定에 必要한 情報의 提供을 그 任務로 하고 있는 것이다. 그러므로 비록 兩學問은 生成의 素地가 相異한 經營管理手段이며 또한 前者는 從來 주로 販賣性的 提高, 後者는 經營生產性的 提高에 寄與하는 手段으로 相異한 機能을 遂行하는 것이라 하여 兩者는 全然 無關係하거나 一方的 補充關係가 있는 것으로 잘못 認識되고 다루어져 왔었던 것이나 前述한 바와 같이 兩者는 共通的인 課題 즉 生産과 販賣의 主體的 調整을 통한 企業危險의 回避라는 課題의 解決을 위한 經營管理手段이라는 點에서 類推할 때 共通性을 發見할 수 있는 것이다.

3. 市場調査의 性格

(1) 市場調査의 發達

市場調査란 經營機能中 販賣(marketing)에 關聯되는 機能의 一細部機能인데 이러한 機能分野에 대한 學問的認識과 體系의 研究는 아직 日淺하다.

그런데 이러한 機能에 대한 認識과 研究는 高度資本主義의 所產으로서 供給이 需要를 凌駕하기 始作하여 一般의 過剩生産이 顯現한 然後에야 問題意識化한 것이므로 이의 歷史가 짧음은 當然하다. 따라서 企業이 적어도 販賣不振의 問題를 直感한 以後에야 이러한 機能의 重要性을 認識하게 되었고 이에 대한 體系의 研究도 試圖하게 되었으리라는 것은 當然之事라 않을 수 없다. 이와 같은 意味에서의 市場調査 즉 企業이 販賣問題解決(marketing problem-solving)을 위하여 遂行한 最初의 市場調査는 1879年에 「필라델피아」에 있었던 地方廣告代理店인 N. W. Ayer & Son社가 行한 것인데, 이는 農機具製造業者를 代身하여 廣告 媒體 「프로」(media programs)에 관한 計劃을 세우기 前에 이의 需要를 決定하기 위하여 企圖한 것이다.⁽¹³⁾

그 以後 적어도 1910年代 까지에 市場調査가 企業活動의 一類型으로 認識되지 못하긴 하였으나 當時로 부터는 漸增적으로 活用되기 始作하였다. 例컨대 1911年 Curtis Publish-

(13) Cf. L. C. Lockley, "Notes on the History of Market Research," *Journal of Marketing*, April, 1950. M. S. Heidingsfeld & F. H. Eby, Jr., *Marketing and Business Research*, 1962, p. 3.

ing Company 는 雜誌紙面(magazine space)을 販賣하기 위한 計劃을 세우는데 必要한 資料를 얻기 위하여 雜誌閱讀率(magazine readership)을 測定하고자 「팔린」(C. C. Parlin)의 主管下에 營業調查部(commercial research dept.)를 新設하였으며, 1915 年代에는 United States Rubber Company 와 Swift & Company 도 調查部를 新設하였다.⁽¹⁴⁾

그런데 市場調查의 發達을 특히 促進한 要因은 이 무렵에 美國商務省(Department of Commerce)에서 行한 두가지 調查인데 그 하나는 「센트루이스」市에서 行한 藥品 및 雜貨 調查(drug survey)이며 다른 하나는 「루이빌」市에서 行한 食料品 調查(grocery survey)이었다.⁽¹⁵⁾ 이와 같은 政府의 先導的인 調查의 活潑한 進行은 企業經營者로 하여금 科學的經營을 위한 情報蒐集機能(information gathering function)의 重要性을 認識시킴과 아울러 이의 能動的 導入을 促求하게끔 하였던 것이다.

1919 年에는 市場調查關係 文獻으로서 嚆矢인 「덩컨」(C.S. Duncan)의 *Commercial Research, An Outline of Working Principles*가 刊行되었는데 이는 質問調查法(survey method)의 適用問題를 中心으로 다루었고 1921 年에는 「화이트」(P. White)에 의하여 *Market Analysis*가 出刊되었는데 이는 高壓的販賣(high-pressure selling)의 有力한 手段이 된 廣告效果를 中心으로 하고 있다.⁽¹⁶⁾ 1925 年에는 「클라크」(F. E. Clark)에 의하여 87 篇의 市場調查關係論文이 收錄된 論文集이 刊行되었는데 이는 萌芽期의 市場調查研究의 集大成이라 할 수 있다.

1929 年에는 市場流通(marketing)을 對象으로 하는 包括的 調查인 Census of Distribution 이 商務省에 의해 企劃 實施되었는데 이는 經營環境(특히 市場情況)에 대한 包括的 調查이었다. 1930 年代 以後로부터 廣告代理店이 廣告代行業務의 合理化를 위한 手段으로 本格的으로 市場調查를 導入하기 始作하였으며 大規模會社 또한 이를 主要한 經營機能의 하나로 認識하고 導入 實踐하게 되었다. 1934 年에는 A. C. Nielsen Company 가 設立되어 獨立的인 市場調查專擔機關의 嚆矢가 되어 오늘에 이르고 있는데 近代에 이르러 이는 開花期에 접어든 感이 없지 않다.

以上에서 본 바와 같은 經過를 거쳐 市場調查機能이 企業의 合理的 經營을 위한 要具로 發達되어 왔는데, 이러한 機能의 論理的認識과 研究에 앞서 實用主義(pragmatism)에 即應하여 運營되는 企業經營에서 주로 導入 使用하여 왔던 까닭에 市場調查研究의 中心問

(14) Cf. *ibid* pp. 3-4.

(15) Cf. *ibid*, p. 4.

(16) 西野嘉一郎, 上岡一嘉, 『市場分析とその方法』 1954. p. 10 參照.

題는 企業이 當面하는 環境의 差異에 따라 다르지 않을 수 없었는데 이제 이러한 中心 問題의 屬性에 따라 市場調查의 發展段階를 區分하여 보면 다음과 같은 4期로 나눌 수 있다.

(1) 第1期：廣告調查中心時代

一般的過剩生産으로 累積된 不良在庫處分과 過大施設의 完全稼動을 위한 操業水準을 維持하기 위하여 強行된 高壓的販賣促進에 따라 累增되는 廣告費를 切減함으로써 廣告合理化를 期할 目的으로 新製品導入 및 需要喚起를 效率化하기 위한 廣告效果 中心의 市場調查가 다루어졌다. 왜냐하면 廣告訴求對象인 需要야 말로 販賣의 根源이었던 까닭이다. 따라서 市場의 靜態的 要素를 中心으로 하는 短期的 市場分析이 發達하였다.

(2) 第2期：景氣調查中心時代

美國의 경우 第1次 世界大戰(1914~1919)을 통하여 「템포」(tempo)가 萎縮되었던 一般的 過剩生産은 戰爭終了와 함께 다시 復活되었으나 戰亂으로 疲弊한 歐州國家는 1920年代에 이르면서부터 「인플레이션」에 따른 貨幣價値의 不安定, 戰後經濟回復의 困難 등 여러가지 問題가 提起되어 經濟循環 즉 景氣變動이 企業經營의 合理的 運行을 左右하는 經濟環境의 中心問題가 되지 않을 수 없었다. 이와 같은 經濟構造의 變革이나 景氣變動 내지 季節變動 등 動態的 事象은 결코 前期에서 發達한 短期的 靜態的 市場分析만으로는 對處할 수 없었으므로 景氣動向을 觀察하고 豫測하려는 景氣調查가 中心的 課題가 되었다. 이러한 景氣觀測은 특히 景氣變動이 尤甚하였던 獨逸에서 大成하였다. 이는 前段階의 單純한 高壓的 販賣를 위한 廣告合理化를 이룩함에 必要한 調查에 그치지 않고 經營環境 (business environment) 中에서 특히 經濟變動의 中心인 景氣變動을 中心으로 하는 經營外 的要因의 重要性의 認識과 이의 觀測이 이루어졌었다는 點에 特色이 있다. 이때부터 統計的分析技法이 市場調查에 積極的으로 導入되기 始作하였다.

(3) 第3期：販賣管理를 위한 調查中心時代

이 때는 企業經營의 窮極的인 販賣活動(marketing activity)⁽¹⁸⁾의 合理的 遂行을 위해 이루어지는 販賣管理의 合理化를 위하여 市場調查가 이루어졌던 時代로서 經營環境 中 外

(17) 同前書, p. 9.

(18) 이러한 活動은 單純한 販賣處理活動인 商談, 契約, 代價交換 및 引渡와 같은 行爲에 그치는 것이 아니라, 生産以前의 商品化段階에서 비롯하여 最終消費者에게 移動하여 가는 全段階에 걸치는 모든 活動을 包括하는 意味이다.

的 要因에 대해서는 勿論 販賣管理手段에 巨한 調査가 中心이었다. 그러나 그것이 全般 的 經營合理化를 위한 것이 아니라 部門의 經營合理化的 手段으로서만 活用되었으므로 販賣活動에 直接 間接으로 關聯되는 內的 및 外的 要因에 관한 調査에 始終하였던 것이다. 例컨대 市場分析(market analysis), 販賣分析(sales analysis), 販賣豫測(sales forecasting), 販賣經路分析(marketing channel analysis), 流通(販賣)費分析(marketing cost analysis), 製品 「테스트」(product test), 取扱業者分析(dealer analysis)과 같은 것이다. 이는 販賣管理의 前提가 되는 販賣計劃의 合理的樹立을 위한 資料를 提供함을 中心으로 하였던 것이다. 이 段階에서 비로소 marketing research란 用語가 이들 各 要因에 대한 調査를 包括하는 名稱으로 導入活用되었다.

(4) 第4期：經營合理化를 위한 調査中心時代

經營合理化를 위한 效率的 經營管理의 前提가 되는 經營計劃의 合理的樹立을 위한 客觀 的 情報資料——經營環境 즉 外的要因은 勿論 經營管理手段 즉 內的要因에 관한——를 綜合 的 내지 包括的으로 把握하기 위한 調査를 中心으로 하는 時代로서 從來의 市場調査原理 즉 科學的 方法을 綜合的 經營環境과 內부를 體系的으로 分析 解明하는 手段으로 擴充 導入 活用하는 時代로서 이는 一面 市場調査領域의 擴大라 생각할 수도 있으나 他面에서는 部門의 合理化를 위한 部門寄與的 細部經營機能이 綜合的 合理化를 위한 綜合經營寄與的 經營機能化하였다고 類推할 수도 있는 現象이다. 이 段階에서는 經營調査(business research)란 用語가 導入活用되고 있다.⁽¹⁹⁾

(2) 市場調査概念의 狹隘性

從來 一般的으로 想定 내지 定義되어 온 市場調査機能에 대한 認識은 非合理的이라고 생각된다.⁽²⁰⁾ 뿐만 아니라 諸學者들이 定義한 市場調査概念 또한 一面的 내지 偏倚的인

(19) 例를 들면 Heidingsfield와 Blankenship와 Eby는 1947년에 *Market and Marketing Analysis*라는 題名으로 市場調査에 관한 文獻을 刊行하였으나 Blankenship와 Eby는 1962년에 이르러서는 *Marketing and Business Research*란 題名으로 著述하고 있는데 이는 市場調査의 性格의 變貌를 端的으로 示唆하는 것이라 할 수 있다.

또한 total marketing의 思考下에 整序된 知識體系下에 있어서도 이와 같은 推移의 妥當性을 論證할 수 있을 것 같다.

(20) a) 왜냐하면 이는 前述한 바와 같이 寄與部門에 緣由하여 成立된 歷史的 내지 時代的 認識에 不外한 것인 까닭이다. (本稿 p. 83 ff. 參照) 따라서 이는 市場調査機能의 本質的意義를 밝히고 있지는 못하다.

b) 이의 本質的 性格에 비추어 市場調査라는 譯語는 妥當性을 缺한다 할 수 있다. 왜냐하면 一般的으로 市場이라 할 때 이는 有效需要의 集結總體로 認識되어 統制不能要因으로서의 經營環境만을 뜻하게 되는 까닭에 市場調査는 經營環境調査 즉 外的要因의 調査로 誤認될 憂慮가 없지 않은 까닭이다. 그러나 便宜上 그대로 쓰기로 한다.

것으로서 이러한 定義는 市場調查의 本質의 性格을 包括的 내지 綜合的으로 提示하고 있지는 못하고 있는 것 같다. (21) 따라서 本稿에서는 이의 本質的 意義를 究明하고자 한다.

市場調查關係文獻의 代表的 定義는 亦是 美國「마케팅」學會(AMA)의 定義의 主流를 따라 「마케팅」(22) 問題解決에의 科學的 方法의 應用」(23)이라 定義됨이 一般的이다. 이는 곧 市場調查란 具體的 販賣問題의 解決을 위해 必要로 하는 諸種 情報資料를 科學的 論理를 基盤으로 하여 把握하는 것임을 示唆한다. 그러므로 보다 더 具體的으로 말한다면 『市場調查란 顯在的 및 潛在的市場과 販賣活動을 繼續的인 基盤에 立脚하여 分析的(critical)으로 研究하고 評價하는 것을 말하며 그 目的은 前述한 分野에 있어서의 政策, 方法 및 執行(performance)이 支持받을 수 있는 結論에 支配되며 그것이 客觀的 評價나 測定과 合

(21) 例컨대 代表的 定義의 하나인 美國「마케팅」學會(American Marketing Association)의 定義는 『生産者로부터 消費者에로의 商品 및 「서비스」의 移轉販賣에 關聯되는 諸問題에 關한 事實을 蒐集, 記錄 分析하는 것』(Cf. American Marketing Association, "Definitions of Marketing Terms," in M. P. McNair & H. L. Hansen, *Readings in Marketing*, 2nd ed., 1955, p. 66) 이라 하고 있으나 이는 分明히 部門寄與的 機能임을 強調함과 아울러 너무나 技術的 側面에 偏한 感이 없지 않은 것이다. (Cf. D. J. Luck & H. G. Wales, *Marketing Research*, 1952, p. 3)

(22) 「마케팅」의 概念에 대하여도 여러가지가 있다. 例컨대 AMA의 定義를 보면 이는 적어도 세가지 方向에서 定義될 수 있다고 하고 있다. 첫째는 法律的(legalistic) 둘째는 經濟的(economic)이며 셋째는 事實的 내지 記述的(factual or descriptive)이라 하고 이의 定義는 셋째에 屬하는 事實的 내지 記述的인 것이다 하고 있다. (Cf. M. P. McNair & H. L. Hansen, *op. cit.* pp. 64-65) 따라서 이는 製品 또는 「서비스」의 社會的事象으로서의 市場流通의 性格을 가지는 것이다. 이에 대하여 經營的研究(managerial approach)에 따른 새로운 概念이 形成되었는데(詳細한 內容에 대하여는 拙稿「Integrated Marketing Approach의 合理性에 關한 一論」 서울大學校商科大學 韓國經濟研究所, 前掲書, p. 9 以下參照) 이는 經營管理機能으로 指定하여 『變動的「마케팅」環境에 대하여 企業이 創造的으로 適應하는 것』 이라 하고 있으며 (Cf. J. A. Howard, *Marketing Management, Analysis and Decision*, 1957, p. 4) Hansen은 經營管理者의 觀點에서 『消費者欲求를 發見하고 이를 製品 및 「서비스」明細書로 竊案한 다음 順次로 보다 많은 消費者가 이들 製品이나 「서비스」를 보다 더 많이 享有하게끔 助成하는 過程』(H. L. Hansen, *Marketing: Text, Cases and Readings*, 1961 rev. ed. p. 2)이라 하고 있는데 이를 New Marketing 또는 Modern Marketing으로 보고 있다.(俞鵬老, 『「마케팅」, 理論과 實際』, 1962, p. 7) 그런데 經濟學과 經營學이 併存할 수 있다는 併存說의 論據는 經濟學은 그 對象이 國民經濟인 學問임에 대하여 經營學은 個別經濟의 學問이라는 點이다. 換言한다면 經濟學은 全體를 對象으로 하는 學問임에 대하여 經營學은 部門을 對象으로 한다는 것이 通說이라 하고(村本福松, 『新版經營學概論』1942, pp. 5-6參照) 前者는 經濟生活의 社會關係面을 對象으로 하고 後者는 經濟生活의 經濟組織面을 對象으로 하므로 併存한다고 한다. (同前書 p. 6) 經營學의 對象에 대하여는 異論이 있을 수 있으나, 一旦 이를 是認한다고 할 때, 經營機能으로서 認識하는 「마케팅」以外的 認識 즉 法律的 經濟的 및 事實的 내지 記述的定義(이에는 制度的, 機能的 및 商品의 研究가 包括된다)는 商品 내지 「서비스」의 社會的 流通關係에 關한 認識이므로 이는 流通經濟學의 性格을 가진다. (이의 論據에 대해서는 Cf. R. Bartels, *The Development of Marketing Thought*, 1962, R. D., Buzzel "Is Marketing a Science?" *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1963, pp. 22-34).

(23) D. J. Luck & H. G. Wales, *op. cit.*, p. 3 및 桐田尙作『市場調査』1957, p. 8 參照.

致될 수 있도록 하려는데에 있는 것이다』⁽²⁴⁾

이에서 미루어 볼 때 市場調査란 販賣管理의 合理化를 위한 前提가 되는 去來準備活動으로서의 販賣部門의 計劃機能이 客觀的 事實을 바탕으로 하여 樹立될 수 있도록 하기 위하여 市場 및 販賣活動에 關聯되는 諸種事實 내지 情報를 客觀的 具體的으로 把握하고자 이루어지는 機能이라는 意味에서 이의 部門合理化寄與의 性格을 類推할 수 있는 것이다. 이와 같이 하려면 AMA의 定義와 같은 方法을 통하여 『內的 外的基礎資料 내지 派生的 資料에서 抽出한 情報—이것은 質的 敘述의 일 수도 있으며 혹은 量的인 것일 수도 있다—를 蒐集, 整理, 分類하여 分析하고 解釋하여 再編成하는 技術이 必要하게 되는 것이다. 이와 같이 함으로써 市場關係에 관한 正確有效한 認識이 創造』⁽²⁵⁾될 수 있으며 이를 통하여 需要와 供給을 可能な 限 適合시키려는 創造的適應이 可能해지는 것이다.

事實 市場調査機能없이 企業의 經營活動에 影響을 미치는 環境的 要因이나 管理手段의 要因에 관한 情報를 科學的으로 蒐集한다는 것은 不可能하다. 그러나 近代에 있어서는 이와 같은 情報資料는 비단 販賣問題의 解決을 위해서만 蒐集되는 것이 아니며 또한 蒐集된 情報資料도 그것만을 위해 利用되는 것은 아닌 것이다. 이와 같이 市場調査機能의 部門合理化寄與의 性格이 浮刻되는 從來의 一般의 概念은 近代企業經營面에서 볼 때 狹隘하다고 하지 않을 수 없다.

(3) 市場調査의 近代的 意義

前述한 바와 같이 從來의 市場調査機能에 대한 認識은 部門寄與手段이라는 點에서 이루어졌다. 그러나 近代的인 意味에서 볼 때 企業經營은 部門合理化의 累積에 의하여 經營合理化가 達成되는 것이 아니라 全部門機能이 有機的으로 統合調整됨으로써 비로소 合一的 目的의 達成이 可能해지는 것이다.

이와 같이 綜合的 企業目的의 達成을 위하여 企業의 諸經營機能이 有機的으로 統合調整되려면 어떠한 機能이 基準이 되어 이루어지지 않으면 안된다.

그런데 近代企業의 性格은 消費者指向의 企業(consumer-oriented business)임이 原則이다. 따라서 모든 企業은 消費者需要에의 創造的 適應을 目標로 삼는 「마케팅」部門의 活動을 中心으로 하는 「마케팅」指向의 企業(marketing-oriented business)화하지 않을 수 없다. 그 까닭은 「마케팅」機能은 單純한 物理的인 意味에서의 企業의 先行的 내지 中樞的 經營

(24) American Management Association, *A Company Guide to Marketing Research Report*, No. 5, p. 7.

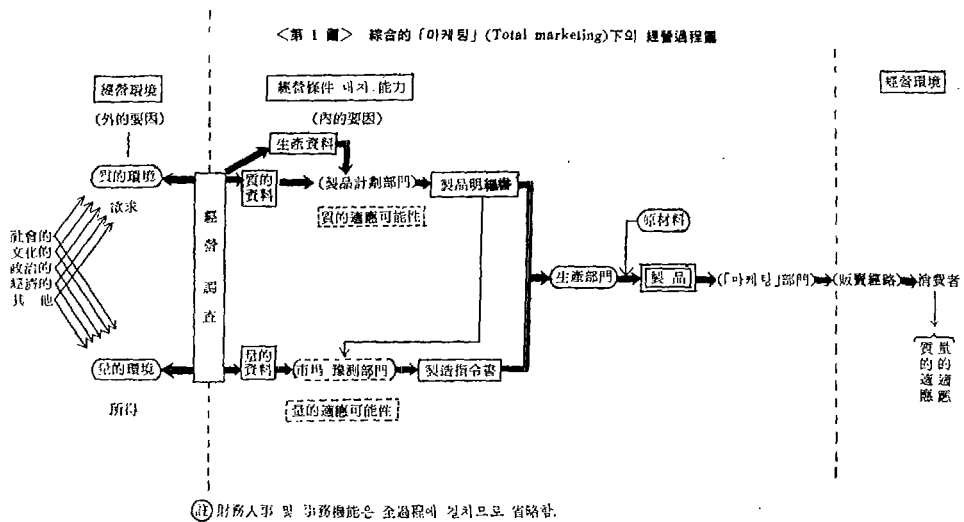
(25) Erich, Schäfer, *Grundlagen der Marktforschung*, 3. Aufl, 1953, S. 6.

機能에 그치는 것이 아니라, 全企業을 規制하는 性格을 本質的으로 가지고 있기 때문이다. 이와 같은 推論은 部門管理인 販賣管理(marketing management)는 勿論 綜合管理(overall management)도 本質的으로는 販賣豫想量(sales potentials)의 客觀的 把握에 의하여 規制된다는 事實로써 立證될 수 있다. (26)

綜合的 「마케팅」研究(total marketing approach) 體系下에서는 繼續企業(going concern) 이진 新設企業(new established business)이진 消費者需要에의 經營能力에 의한 創造的適應을 前提로 한 經營機能의 遂行이 第1次의인 課題가 된다. 그러나 繼續企業과 新設企業의 경우 始源的인 創造的 適應內容은 一定時點을 基準으로 할 때 다름은 勿論이다. 消費者需要에의 創造的 適應엔 質的(qualitative) 側面과 量的(quantitative)側面の 두가지 側面이 있으므로 創造的 適應도 質量兩面에서 다루어지는 機能의 細分化 내지 階層化가 이루어질 수 있다.

그런데 新設企業의 경우에는 質的適應이 先行課題가 되나 繼續企業의 경우에는 質的適應은 一定期間동안 常數(constant)化하여 이따금 斷續的으로 遂行될 따름이고 量的適應이 中心課題化한다. 그러나 量的 適應은 언제나 質的 適應을 前提로 하는 것임은 勿論이다.

따라서 모든 企業에 있어서는 質的 量的으로 消費者需要에 創造的으로 適應하는 過程으로서 經營管理機能이 遂行되는데 經營管理에 있어서는 前述한 바와 같이 計劃過程이 先行機能이 되고 있다. 이러한 綜合 「마케팅」的 體系下的 適應過程을 圖示하면 第1圖와 같다.



(26) 拙稿 「Integrated Marketing Approach 의 合理性에 관한 一論據」 서울大學校商科大學 韓國經濟研究所, 前掲書 p. 17 參照.

計劃이란 不確實性和 變動性的 「베일」에 쌓여 있는 未來의 經濟環境을 蓋然性化하여 確定하고 이를 前提로 앞으로 進行될 經營活動의 一類型을 選擇決定한 것이므로 結果적으로 確率이 가장 높은 數個의 代替的 可能性(alternatives)을 想定하고 이 中에서 選擇決定한 것이다. 그러므로 計劃을 合理的으로 樹立하려면 客觀的 事實(objective facts)에 관한 數多한 資料가 있어야만 한다.

이러한 資料를 蒐集, 分析, 解釋하고 再編成함으로써 合理的 計劃樹立을 保障하는 機能이 곧 市場調查機能이라 할 수 있다. 따라서 市場調查機能⁽²⁷⁾은 곧 「마케팅」의 企業規制의 性格에 미루어 經營調查로서의 實質的 機能을 遂行하고 있다고 하여도 過言이 아닌 것이다. 따라서 近代의 消費者指向의 企業에 있어서는 市場調查機能이 곧 經營調查機能으로서의 實質性을 갖추고 있으므로 後者를 前者의 發展形態로 볼 수 있다.

이제 市場調查가 實質的으로 經營調查로서의 機能을 遂行하고 있었다는 그 近代의 性格을 밝혀 보고자 한다.

『企業經營이란 利潤을 創出하기 위하여 考案된 組織이며 따라서 利潤은 그 成果判定의 主尺度이다.』⁽²⁸⁾ 따라서 企業經營의 成果는 長期的인 純利潤(net profit)의 總和에 集約化되어 表示되며 그 利潤은 生産 혹은 購買한 商品의 販賣를 통하여 實現된다. 따라서 販賣活動이야말로 利潤의 源泉이며 販賣合理化는 곧 長期的 利潤의 增大 내지 確保를 圖謀하는 것이라 極言할 수 있다. 그런데 모든 經營活動은 利潤의 增大 내지 確保를 위해 合理的으로 管理되고 있다. 이와 같은 事實은 利益管理(profit management)가 綜合經營管理의 手段인 豫算統制(budgetary control)의 頂點으로서의 地位를 占하고 있음에서 類推할 수 있는 것이다.⁽²⁹⁾

따라서 近代의 市場調查는 利潤의 增大 내지 確保를 위한 情報蒐集機能이었다는 點에서 미루어 이는 部門寄與의 機能이 아닌 綜合寄與의 機能임을 알 수 있는데 多數의 市場調查關係文獻은 이를 明言하고 있다. 즉 『市場調查란 企業의 科學的 經營을 위한 基礎的 要具의 하나이며……效果的 經營을 위해서는 必須不可缺한 手段이 되었던 것이다.』⁽³⁰⁾라고 指

(27) 이는 部門合理化寄與의 이 아니고 統合合理化寄與의인 것을 뜻하며, 對象도 單純히 市場 및 「마케팅」活動에 그치는 것이 아니다(註17 參照).

(28) J. Dean, *Managerial Economics*, 1957, p. 3. 그러나 利潤이 企業의 唯一의 目的이 아님은 前述한 바와 같으며 이 尺度는 長期的 利潤極大化의 達成에 의한 것으로 解釋함이 옳을 것 같다.

(29) 豫算統制가 損益分岐分析(break-even analysis)과 密接한 關係가 있다는 點을 指摘하고 있다. (Cf. G. A. Welsch, *Budgeting, Profit Planning and Control*, 1957, p. 258 ff.)

(30) A. G. Irvine, *Marketing Research and Management*, 1954, p. 1.

摘됨과 같이 이미 綜合管理手段으로서의 實質的 性格을 갖추고 있었음을 窺知할 수 있는 것이다.

따라서 市場調査란 單純한 販賣管理의 手段이 아니라 『마치 經營業務의 侍女와 같은 것으로서 그 役割은 收益을 極大化하고 危險을 極少化할 수 있도록 判斷의 基盤을 提供하는데 있는 것이다.』⁽³¹⁾ 따라서 市場調査에 의해서 獲得한 情報資料는 經營政策 및 經營計劃을 樹立 實施함에 앞서 必要한 豫測과 計劃 兩面의 基礎로 할 수 있으며 또한 [이를 통하여] 效率인 經營管理에 대하여 要求되는 執行活動의 不斷한 統制管理에 必要한 情報를 얻을 수 있는 것이다.⁽³²⁾

이와 같은 推論을 통하여 市場調査의 近代의 意義는 그것이 綜合的 經營合理化寄與手段이라는 屬性을 가지는 것으로 事實上 經營調査(business research)로서의 實質과 機能을 가지고 있는 것임을 밝혔다.

4. 豫算統制의 性格

(1) 豫算統制의 發達

豫算統制制度(budgetary control system)란 計數⁽³³⁾에 의하여 經營을 管理하는 (business management with figures) 制度이므로 餘他的 綜合經營管理手段과의 本質的 差異點은 計數的 管理手段이라는 點에 있다고 할 수 있다.

그런데 計數 즉 數量의 概念은 科學的 方法과 非科學的 方法의 差異點이 된다는 事實⁽³⁴⁾에서 미루어 볼 때, 經營計劃의 計數的 表現인 豫算(budget)을 통하여, 分化된 各部門機能을 綜合的 企業目的의 達成에 가장 效率的으로 寄與하도록 調整하고 統制하여 計劃과 成果의 計數的 比較를 可能하게 하는 豫算統制는 餘他的 綜合管理手段에 비하여 보다 精密한 表現과 比較를 隨伴하는 科學的 管理思想의 計數的 具現이라 할 수 있는 것이다.⁽³⁵⁾

(31) W.M., Fox, *How to Use Market Research for Profit*, 1950. 同日譯書, p. 2.

(32) A. G. Irvine, *op. cit.*, pp. 4-5.

(33) 計數보다는 數值的 概念(numerical concepts)이라는 用語가 더 適合할 것 같다. 計數에는 價値中心의 會計的 計數(accounting figures)도 있고 物中心의 統計的 計數(statistical figures)도 있을 수 있다.

(34) 「로리」(Lorie) 및 「로버츠」(Roberts)는 科學的 方法과 非科學的 方法의 重要한 差異點은 다음과 같다고 하고 있다. (Cf. J. H. Lorie, & H. V. Roberts, *Basic Methods of Marketing Research*, 1951, pp. 27~29) 보다 嚴密한 用語의 定義를 活用한다. 數量의 概念—計算 및 測定—은 가장 精密한 것이니 생각되나 嚴密히 定義된 質的 概念도 重要하다고 하고 있다. 그러나 數值的 表現(numerical expression)은 보다 精密한 傳達作業을 可能하게 할 뿐만 아니라 證據(evidence)의 重要性의 評價도 보다 精密히 할 수 있게 한다고 하고 있다. (Cf. *ibid.*, p. 28)

(35) 豫算統制의 生成基盤이 「테일러」의 科學的 管理法에 있음은 一般的으로 是認되고 있다. (Cf. J. H. Williams, *The Flexible Budget*, 1934, p. 7. 및 長谷川安兵衛, 『統制的會計』, 1937, pp. 16-17 參照).

「테일러」(Taylor)의 科學的 管理思想의 基本原理 즉 計劃의 設定과 이를 基本으로 하는 執行活動의 統制라는 觀念⁽³⁶⁾이 綜合的 經營의 計數的 管理手段에 適用되게 된 直接的인 要因으로는 다음과 같은 點을 들 수 있다.⁽³⁷⁾

(1) 1921年 6月 美國聯邦政府가 制定한 「豫算會計法」(The Budget and Accounting Act)에 의한 成功과 이의 企業經營에의 適用可能性의 摸索에 대한 刺戟

(2) 第1次世界大戰 以後에 一般化한 恐慌과 不況에 의한 生産과 販賣의 不均衡

(3) 1922年에 刊行된 「매킨지」(J.O. Mckinsey)의 『豫算統制論』(Budgetary Control)에 의하여 近代의 豫算統制의 特徵인 豫算編成, 豫算에 立脚한 指導 調整 및 豫算差異分析의 三過程이 體系化되고 이의 綜合經營에의 適用可能性 및 寄與性이 學問的으로 提示되었다는 點.

이와 같은 豫算統制生成의 必然性은 諸要因中 특히 企業經營의 生産과 販賣의 道調의 不均衡關係의 一般化에 의하여 보다 더 促進되었는데 이러한 不均衡의 事前的 調整과 計劃의 統制를 中心으로 하는 管理會計(managerial accounting)를 重要한 經營機能으로 認識하지 않으면 안되게 되었던 企業側事情으로는 다음과 같은 點을 들 수 있다.⁽³⁸⁾

(1) 企業規模의 擴大와 複雜化 및 이에 따르는 分化된 機能의 綜合的 管理의 必要性

(2) 固定資本의 使用과 그 重要性의 增大에 따른 生産 내지 操業水準의 非彈力化와 이에 따른 生産과 販賣의 不均衡關係의 激化에 의한 企業危險의 增大

(3) 技術의 내지 經濟的 變動의 程度와 速度가 增大됨에 따른 不均衡關係의 激化에 의한 危險의 增大

(4) 企業經營의 社會的 性格의 浮彫와 遙有制度(absentee ownership)의 高度化에 따른 所有와 經營의 分離에 따라 새로이 高潮된 企業의 社會的 目的의 達成을 위한 長期的 存立의 必然性

이와 같은 過程을 밝히 近代企業經營의 綜合的 管理手段으로서의 豫算統制는 生成되고 發展하여 導入되어 왔는데, 이의 根本的인 生成 및 導入 理由는 前述한 바에서 窺知할 수 있듯 企業經營의 主觀的 經營意思의 形成에 따라 制御할 수 있는 管理可能要因으로서의

(36) 「테일러」의 科學的 管理法의 本質은 課業管理(task management)로서 먼저 動作研究(motion study) 및 時間研究(time study)와 같은 實驗的方法을 통하여 標準(standards)으로서의 課業(task)이 設定되고 이를 基礎로 그 作業이 執行된 後 標準과 實績을 對比하여 作業을 統制하러는 것이다.

(37) 吉田彌雄, 『豫算統制論』, 1957, p. 37.

(38) Cf. B. E. Goetz, *Business Planning and Control*, 1949, pp. 9-14. 吉田彌雄, 前掲書, pp. 37-39 參照.

供給能力과 客觀的 性格을 가지는 需要에 의하여 誘發되는 販賣能力間의 不均衡을 創造的으로 調整함으로써 企業의 二重目的의 調和의 達成을 意圖하고자 分權化된 經營機能을 統合 調整하려는 手段이었기 때문이다.

(2) 豫算統制의 概念

前述한 바와 같이 豫算統制란 豫算制度를 통하여 企業의 經營活動을 計數에 의하여 管理 統制하는 手段으로서 『豫算(budget)에 의하여 明示된 目標와 一致하도록 日常作業(day to day operation)을 評價 調整 統制하기 위하여 그 期間동안 豫算과 豫算實績報告書(budgetary reports)를 使用하여 實際 結果를 豫算目標와 對比함으로써 끊임없이 이를 檢討 내지 評價하고 이를 통하여 改善活動이 이루어지게끔 하는 것이다.』⁽³⁹⁾ 이와 같이 豫算統制는 企業經營의 綜合의 立場에서 未來의 一定期間에 關하여 豫算을 編成하고 이에 立脚하여 經營活動을 綜合的으로 調整統制하여 豫算과 實績과의 差異分析을 통하여 全經營 또는 各部門의 經營成果의 良否를 判別하려는 經營管理手段인 것이다. 그러므로 豫算統制에 있어 編成되는 豫算은 곧 經營活動을 執行하기 以前에 樹立하는 經營計劃이 計數에 의하여 具體化된 것이다. 그런데, 이러한 計數의 計劃으로서의 豫算은 곧 標準이며 基準인 까닭에 經營實績을 보다 具體的으로 또한 精密히 測定 評價할 수 있는 尺度가 된다. 따라서 計數의 計劃으로서의 豫算을 基準으로 經營活動을 調整 統制하고 그後 計劃과 實績間에 差異가 생기는 경우에는 豫算差異分析(budget variance analysis)을 통한 計劃의 修正이 自動的으로 이루어지게 되어 보다 精密하고 誤差範圍가 좁은 高次의 豫算이 編成되게 되어 보다 高度化된 管理體制가 새로이 形成된다는 點에서 볼 때 一種의 自動管理體制(feed-back system)와 類似한 性格을 가지는 것이다.

이와 같이 볼 때, 豫算統制는 從來의 事後的 價値計算爲主의 歷史的 내지 回顧的 會計學(historical or retrospective accounting)⁽⁴⁰⁾의 域을 完全히 逸脫하는 것이다. 그러나 『豫算計劃이 成功的인 것이 되기 위하여는 帳簿記錄의 모든 部面에 걸쳐 豫算과 會計機能間엔 密接한 協助가 必要하다. 豫算部門 및 豫測(estimate)과 關聯이 있는 餘他部門이 諸種豫測의 根據가 되는 信憑性있는 歷史的 資料에 대해서는 會計部門에 依存하는 바 크다.』⁽⁴¹⁾ 고 하듯 會計의 手法에 依存하는 바 크다.

(39) G. A. Welsch, *op. cit.*, pp. 3-4.

(40) Cf. J. H. March, *Cost Accounting*, 1949, p. 5.

(41) G. A. Welsch, *op. cit.*, p. 24.

그러나 이와 같은 理由로 하여 換言하면 豫算統制가 會計學과 密接한 關聯을 갖는다고 하여 이를 會計學의 發展形態라 할 수는 없으며 오히려 經營管理手段으로서의 性格이 보다 本質的이라 하지 않을 수 없는 것이다. 事實「豫算統制는 豫算을 手段으로 未來의 經營活動을 指導 統制하려는 것으로서 그 本質은 이를 會計技術로서의 最高形式이 아니라 經營管理의 一發展形態라고 생각하여야만 하는 것」⁽⁴²⁾인 까닭이다.

그런데 豫算이란 前述한 바와 같이 『企業全體 및 各部門에 대하여 最高經營層이 미리 設定한 政策, 計劃, 目的 및 目標의 公式的 表現으로서 一定期間동안 「가이드」(guide)나 靑寫眞으로서 使用될 것이므로』⁽⁴³⁾ 이는 貨幣價値單位나 혹은 物量單位에 의하여 具體的으로 表現된 經營計劃이며 또한 未來의 活動을 指導 規制하는 達成目標임과 아울러 遂行된 活動의 能率을 判別하는 尺度가 되는 것이다. 그러므로 豫算은 企業經營의 最高經營方針 내지 計劃이나 目標가 經理的 手段을 통하여 計數的 具體的으로 表現된 것으로서 日常業務活動의 指標가 된다.

그러나 豫算統制는 『豫算의 設定 내지 編成만으로는 別般 意義가 없으며 그 最大價値는 그 計劃局面과 이를 當該期間동안 調整과 統制의 目的으로 利用한다는 點에 있으므로』⁽⁴⁴⁾ 豫算統制의 性格은 綜合的 내지 部門的 經營管理手段이라는 點에 있음을 再三 窺知할 수 없는 것이다.

近代的 經營管理의 特質이 計數的 管理에 있다는 點에서 미루어 볼 때 計數에 의한 綜合 經營管理手段인 豫算統制야 말로 가장 近代的인 經營管理手段이라 않을 수 없는 것이다. 따라서 豫算統制는 最高經營層의 政策具現의 手段으로서 나아가서 經營의 指導原理로서 作用하게 되는 것이다. 이와 같은 意味에서 『豫算統制는 內部統制(internal control)⁽⁴⁵⁾의 中心이 되며 그 組織的 中心은 「컨트롤러」(controller)이며 「컨트롤러」는 豫算統制를 中心으로 그 機能을 遂行하며 이에 의해서 最高經營層의 綜合管理를 補助함과 아울러 執行部門의 執行活動의 效率의 管理에 寄與하는 任務를 가진다.』⁽⁴⁶⁾

以上에서 본 바와 같이 豫算統制란 企業이 生産과 販賣의 不均衡關係의 激化에서 廣來되는 企業危險을 回避함으로써 企業目的의 調和的 達成을 위한 綜合經營管理의 手段으로

(42) 古川榮一, 『豫算統制論』 1952, p. 30.

(43) Cf. Welsch, *op. cit.*, pp. 3—4.

(44) *Ibid.*, p. 4.

(45) Internal Control의 概念에는 狹義, 廣義, 最廣義 등 諸說이 있는데 最廣義로는 經營管理와 同義이므로 여기서는 廣義로 보아 管理會計的 統制方式과 controllership의 結合形態로 보기로 함. (吉田彌雄, 前掲書, pp. 13—15 參照)

(46) 同上書, p. 18.

서 生成 發展하게 된 것으로서 豫算이란 經營計劃이 計數에 의하여 具體的으로 表現된 보다 嚴密한 計數的 計劃으로서의 性格을 가지며 또한 未來活動의 指針이 됨과 아울러 評價 尺度가 되는 것이다. 따라서 合理的인 豫算은 近代의 經營管理의 基準이 되는 것이므로 이에 의한 統制는 곧 科學的 管理의 計數的 適用에 不外하므로 豫算統制는 近代의 經營管理 手段(managerial tool)으로서의 性格을 가진다.

그러나 科學的 管理의 計數的 適用이라는 性格을 가지는 豫算統제도 다만 豫算統制體制의 導入만으로 達成되는 것이 아니라 豫算의 合理的 編成이 保障되지 않으면 안되는데 예컨대 費用豫算의 경우 歷史的 原價(historical cost) 내지 實績原價(performance cost)인 平均原價의 適用에 의한 豫算의 編成과 이의 總豫算에의 調整編入과 이에 의한 統制 및 評價는 試行錯誤의 性格을 가지는 初期의 管理方法에 不外하므로 合理的인 標準原價(standard cost)의 計算을 위한 體系가 마련되어야 함과 같이 最適豫算의 編成을 可能하게 하는 先行 課題가 이의 合理化를 保障하는 手段이 됨은 勿論이다.

5. 市場調查와 豫算統制機能의 有機的 關聯

前述한 바와 같이 近代企業은 分業에 立脚하여 消費大衆이 消費하는 商品이나 「서비스」를 生産하는 特화된 社會的存在이다. 따라서 近代生産體制는 質的 量的 消費者需要的 豫測을 前提로 하는 市場商品生産體制를 취하지 않을 수 없으며 市場主導權은 諸消費者側에 있게 된다.⁽⁴⁷⁾ 따라서 市場性格은 購買者市場(buyers' market)化하지 않을 수 없으며 이에 따라 企業은 消費者指向的 企業化하게 되고 企業의 주된 機能은 販賣(marketing)에로 注力하지 않을 수 없게 된다.⁽⁴⁸⁾ 왜냐하면 近代生産의 目的은 最終消費者에의 製品販賣에 있는 까닭이다. 企業이 生産한 商品이나 「서비스」가 販賣되지 않는다는 事實은 消費大衆이 그 商品이나 「서비스」를 意欲하지 않는 까닭이며 이러한 商品을 生産하거나 取扱하는 企業의 경우에는 資本은 施設과 不良在庫(bad stock)에 凍結하게 되어 資本回轉率이 低下하게 되고 마침내는 企業存立目的의 하나인 收益目的을 達成케 하는 利益率을 低下시키게

(47) 近代에 와서도 消費者가 主權을 行使하지 않거나 혹은 못하는 경우도 있다. 이에 反하여 企業이 스스로 消費者主權을 尊重하여 企業市民(business citizen)으로서의 經營倫理를 지키는 경우도 있다.

(48) 「드러커」(P. F. Drucker)는 企業의 基本的 機能은 「마케팅」과 革新(innovations)이라 하고 「마케팅」은 비단 販賣에 그치는 것이 아니고 單純한 特화된 活動도 아니며 全企業을 最終的 成果 즉 顧客의 觀點에서 보아 評價한 것이라 하고 있는데, (Cf. P.F. Drucker, *op. cit.*, pp. 37-38) 이는 前述한 兩目的의 調和的 達成을 前提로 이루어지는 것이라 생각되므로 近代의 經營者가 兩目的의 調和的 達成을 意圖하여 販賣活動을 展開하는 경우에는 如斯한 結果가 招來되는 것으로 생각된다.

될 것임은 勿論이다. 그러므로 販賣없는 企業經營의 存續 維持도 不可能하며 나아가서 生産 및 雇傭의 安定도 期할 수 없게 된다.

이와 같이 볼 때 實로 販賣야 말로 企業存立을 左右하는 要因이라 않을 수 없으며 나아가서 社會의 經濟循環過程을 規制하는 要因이라 않을 수 없는 것이다. 그런데 經營機能의 橫斷的 細部機能인 販賣管理機能도 縱斷的으로 理解한다면 販賣計劃過程이 販賣調整過程 및 統制機能에 先行함은 勿論이다. 왜냐하면 『計劃은 企業經營으로 하여금 앞으로 다가올 許多한 事象으로부터 保護받게 함으로써 經營活動이 圓滑히 摩擦없이 進行되게끔 하는 것』⁽⁴⁹⁾인 까닭에 計劃없이 經營을 한다는 것은 곧 前述한 바와 같이 推量(guess work)이나 주먹구구(rule of thumb)에 의하여 漂流的 管理를 하게 될을 意味하는 것이다. 그러므로 計劃過程의 合理的 進行이 事전에 嚴密히 이루어지지 않는다면 科學的 管理란 있을 수 없는 까닭이다.

이와 같은 意味에서 販賣計劃(marketing plan)은 『近代的 企業經營에 있어서 아주 重要하게 다루어져서 近代的 販賣管理에 있어 가장 重要的 地位를 占하게 되었던 것』⁽⁵⁰⁾이다.

그런데 前述한 바와 같이 近代企業經營은 消費者指向의 性格을 지니고 있는 까닭에 經營計劃上에서 占하는 消費者需要의 比重은 곧 販賣計劃上에서 占하는 그것과 같지 않을 수 없다. 왜냐하면 本質的으로 企業의 經營機能의 諸細分機能中에서 가장 消費者指向的인 機能은 販賣機能이므로 이를 規制하는 消費者需要는 곧 全企業을 規制하는 要因이 되지 않을 수 없기 때문이다. 따라서 販賣活動을 規制하는 要因은 곧 餘他的 모든 部門活動은 勿論 이들 細分機能의 有機的調整과 關聯을 통하여 이루어지는 綜合的經營機能을 規制하게 되는 것이다. 이와 같이 본다면 經營計劃은 販賣計劃과 마찬가지로 消費者需要의 客觀的 計劃을 통하여 樹立될 수 있는 性格의 것임을 窺知할 수 있는 것이다.

그런데 豫算이란 前述한 바와 같이 計數로서 表現한 計劃이므로 綜合 내지 總豫算(over-all budget)은 計數에 의하여 具體的으로 表現된 經營計劃이라 할 수 있으며 販賣部門豫算인 販賣豫算(marketing budget)⁽⁵¹⁾은 販賣計劃의 具體的計數의 表現이라 할 수 있다. 따라서

(49) E., Gutenherg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. II, Der Absatz, 2. Aufl. 1956, S. 53. 同日譯書, p. 55.

(50) H. C. Nolen, & H. H. Maynard, *Sales Management*, 1960, p. 93.

(51) 販賣豫算은 一般的으로 sales budget 로 表現되기도 한다. 이에는 廣義 및 狹義가 있다고 하여 前者로는 部門豫算을 指稱하여 이에 狹義의 販賣豫算(販賣額豫算 또는 賣出額豫算), 販賣原價豫算, 販賣費豫算 및 販賣利益(販賣損失)豫算이 包含되며(淸水品, 『販賣會計』1957, pp. 280-281 參照) 狹義로는 販賣收益을 表示하는 販賣豫算만을 意味한다. 예컨대 「웰스」는 狹義로 보고 있으며(Cf. G. A. Welsch, *op. cit.*, p. 61) 吉田는 廣義로 보고 狹義의 販賣豫算은 특히 이를 sales volume budget 로 使用하고 있음. (吉田彌雄, 前揭書, p. 111 參照).

販賣豫算은 餘他の 部門豫算(department budget)을 規制하는 性格을 가지지 않을 수 없게 되는 것이다. 따라서 販賣部門豫算가운데에서는 狹義의 販賣豫算이 가장 重要한데 그 까닭은 販賣豫算⁽⁵²⁾이야말로 企業의 消費者指向의 性格을 反映하는 것으로서 『販賣活動의 遂行 즉 商品이나 「서비스」의 販賣에 의하여 齎來되는 收益(revenue), 더구나 그 收益은 經營自體內에서 生成되는 것이 아니라 經營外部로부터 現實적으로 流入되는 收益』⁽⁵³⁾에 關聯되는 것인 까닭이다. 이러한 收益이 없다면 經營費用의 補償은 勿論 利潤의 獲得도 不可能한 것이므로 販賣收益에 관한 豫算이야말로 全豫算體系의 核心이라 하지 않을 수 없는 것이다. 그러므로 이는 企業의 一方的인 決定이나 혹은 企業經營內部的 興件如何에 따라 調節할 수 있는 性質의 것이 아니므로 반드시 統制不能한 經營環境은 勿論 統制可能한 管理手段에 관한 諸要因을 前提로 한 客觀化된 計數에 의하여 提示되지 않으면 안된다. 이와 같은 意義를 지니고 있는 販賣豫算은 販賣計劃과 마찬가지로 販賣豫想量(sales potentials)을 中心으로 編成된다. 따라서 販賣豫想量の 客觀性은 販賣豫算의 客觀化를 招致하는 주된 要因이 되지 않을 수 없는 것이다.

販賣豫想量を 客觀적으로 正確히 把握하려면 量的市場調査(quantitative marketing research)인 販賣豫測(sales forecasting)을 통하여 經營外的環境 및 經營管理手段에 관한 客觀的 量的資料를 蒐集, 分析, 評價하고 決定하는 作業이 進行되지 않으면 안된다.

前述한 바와 같이 販賣豫算과 同一한 性格을 갖는 狹義의 販賣計劃은 需要에 適合하는 商品을 商品化機能(merchandising)⁽⁵⁴⁾에 의하여 選擇 決定하고 다시 價格調整機能(pricing)에 의하여 適正한 販賣價格이 設定된 然後에⁽⁵⁵⁾ 販賣豫想量を 測定하고 이를 製造能力, 財務狀況, 在庫事情등과 對比하여 最適收益을 올릴 수 있는 線에서 販賣活動이 이루어지도록 하기 위하여 事前에 行해지는 去來準備活動(pre-negotiatory activities)⁽⁵⁶⁾의 一過程으로서 將次 達成하고자 하는 販賣量 내지 販賣額에 관한 量的計劃이므로 이의 主目的은 商品이나 「서비스」의 供給을 量的으로 需要에 適合시키려는 데에 있다. 그러므로 주로 客觀性을 가지

(52) 嚴密한 意味에 서는 다른 適合한 用語를 使用하여야 할 것이나 以下에서는 狹義의 販賣豫算을 指摘하는 것으로 便宜上 使用하고 部門豫算은 販賣部門豫算으로 呼稱하기로 한다.

(53) 清水晶 「販賣豫算」, 古川榮一他, 『現代豫算統制』 1954 p. 96.

(54) 生産者의 경우에는 製品計劃(product planning) 再販賣業者의 경우에는 商品選定(merchandise selection)으로 그 具體的發現型態와 名稱이 다르다. (Cf. J. A. Cannon & J. T. Wichert, *Marketing, Text and Cases*, 1953, p. 290) 商品化는 이를 包括하는 名稱으로 본다.

(55) 本稿에서는 商品化 및 販賣價格問題는 論外로 하여 推論한다.

(56) 販賣活動을 給付와 反對給付가 이루어지는 時點을 基準으로 할 때 去來準備活動, 去來移轉活動(negotiatory and transfer activity) 및 移轉後活動(post-transfer activity)으로 나눌 수 있다. (Cf. R.S. Vaile, E.T. Grether, & R. Cox, *Marketing in the American Economy*, 1952, pp. 270-2)

는 需要는 不變으로 보아 前提로 하고 販賣能力과의 關係에 의하여 考察됨이 原則이다. 事實 豫測生産의 性格을 갖는 近代生産體制下에 있어서 主觀의 性格을 가지는 統制可能한 經營管理手段으로서 이 與件 내지 環境으로서 受諾하지 않으면 안되는 客觀의 性格을 가지는 需要에 創造的適應을 하려면 먼저 統制可能한 手段을 函數로 생각하지 않으면 안되는 것이다. 量的環境 및 適應手段의 事前的調整으로서 性格을 가지는 販賣計劃이 客觀的具體性을 가지려면 客觀的 量的 事實의 計數的把握手段인 販賣豫測에 依存하지 않으면 안되며 이의 會計的手法을 통한 計數的表現인 販賣豫算도 마땅히 販賣豫測에 依存하지 않을 수 없는 것이다.

그런데 前述한 바와 같이 販賣計劃이 經營計劃의 中核이라고 한 點을 想到한다면 販賣豫測에 의하여 客觀的 合理的으로 計測된 販賣豫想量은 비단 販賣豫算의 編成을 위한 基礎로 그치는 것이 아니라, 綜合 내지 總豫算編成의 基礎가 되어야 함은 當然한 일이다.⁽⁵⁷⁾

一般的으로 볼 때 綜合 내지 總豫算編成은 販賣豫算으로부터 着手됨이 보통인데⁽⁵⁸⁾ 왜냐하면 販賣部門豫算中 販賣豫算이야말로 未來의 期待投資收益(anticipated return on investment)과 許容費用을 內包하고 있는 源泉인 까닭이다. 따라서 豫算統制가 效果的으로 遂行되려면 豫算의 科學的編成이 이루어져야만 하며 그러기 위하여는 販賣部門豫算 나아가서는 販賣豫算이 合理的으로 編成되지 않으면 안되며 基底的으로는 이의 前提가 되는 販賣豫測 즉 市場調査⁽⁵⁹⁾가 客觀的인 量的情報資料를 供與하지 않으면 안된다. 왜냐하면 『販賣豫測이란 會社活動의 全部面에 걸쳐 計劃의 基礎가 되는 것으로서 購買委託, 生産計劃, 在庫計劃, 現金收支豫算 및 資本支出計劃등 모든 것은 마땅히 販賣豫測에 依하여야만 하는 것이다. 그리하여 販賣豫測은 將次 遂行하게 될 業務活動의 모든 計劃(whole scheme of things to come)에 있어 中樞的인 役割을 遂行하는 것』⁽⁶⁰⁾인 까닭이다. 그러므로 販賣豫測 즉 市場調査機能은 豫算統制의 合理化를 保障하는 先行機能이라 할 수 있는데, 分明히 『豫算編成面에서 볼 때 製造 購買 財務등 各部門豫算은 販賣豫算을 基礎로 編成되며 또한 將來에 있어서의 機械設備의 擴張 縮小등 計劃도 長期販賣豫測에 의하여 左右된다. 또한 販賣는 現金收入 및 利潤의 主源泉으로서 이의 豫測은 財務豫算編成의 基礎가 되고 있는 것이다』⁽⁶¹⁾

(57) 池田英次郎「市場分析」, 池田英次郎他, 『販賣管理』, 1956, p. 35. 參照.

(58) 吉田彌雄, 前掲書, pp. 112—113 參照 그러나 例外로 鐵鋼工業 및 化學工業과 같은 設備工業이나 裝置工業은 製造豫算, (企業研究會『經營豫算統制의 實例』1956, 序文 參照) 中小企業의 경우에는 財務豫算이 基礎가 되기도 한다. (Cf, J. B. Heckert, & A. D. William, *Business Budgeting and Control*, 1955, p. 30)

(59) 經營調査와 同義임. 이의 必然性에 대하여는 本稿 第2章 第2節 參照.

(60) J. Dean, *op. cit.*, p. 142.

(61) 吉田彌雄, 前掲書, p. 113.

이와 같은 면에서 볼 때 豫算統制制度自體가 販賣의 全企業規制의性格을 바탕으로 하여 成立하고 있음을 알 수 있으며 이를 통하여 豫算統制라는 經營管理手段의 「마케팅」指向의性格 나아가서 消費者指向의性格을 窺知할 수 있는데, 이것이야말로 豫算統制가 近代의 經營管理要具로 손꼽히는 第1의 特徵이라 않을 수 없는 것이다.

따라서 客觀的바탕에서의 販賣合理化의 保障機能인 量的市場調査 즉 販賣豫測과 綜合經營管理手段으로서 豫算統制의 不可分離의緊密性을 是認않을 수 없으며 이것이야말로 兩機能의 有機的關聯性을 窺知하는 것이라 않을 수 없는 것이다.

이와 같이 볼 때, 市場調査는 綜合管理로서의 豫算統制의 成立與否를 左右하는 要因이라 않을 수 없는데, 왜냐하면 『豫算統制의 成功與否는 將來에 있어서의 販賣額豫測이 어느 程度 正確히 行해지느냐 함에 依存하는 바 크며』⁽⁶²⁾ 『綜合豫算計劃(comprehensive budgetary program)을 實現可能한 것으로 되게 하기 위하여는 正確한 販賣 내지 收益豫測이 있어야만 하는』⁽⁶³⁾ 까닭이다.

『販賣豫測이란 將來의 一定期間 消費者에게 販賣되는 商品量 내지 金額의 豫測』⁽⁶⁴⁾으로서 이의 目的으로 하는 바는 將來의 經營狀態 특히 量的 狀況에 관한 信憑할 수 있는 情報를 企業에 提供하는 데에 있다. 따라서 이는 量的情報把握機能으로서 特化한 量的市場調査의 一分科이다.

販賣豫測은 細分된 市場調査機能中 實施頻도가 가장 높은 機能의 하나인데, 예를 들면 NICB(National Industry Conference Board)와 AMA(American Marketing Association)에서 各各 實施한 市場調査에 관한 實務界의 慣行에 관한 調査結果를 「어빈」(Irvine)이 整理하여 얻은 結論에 따르면 實施頻도에 따라 4 群으로 集群化한 가운데에서 販賣豫測은 第1位群에 屬하고 있음⁽⁶⁵⁾에 미루어서 近代經營이 이에 依存하는 程度를 類推할 수 있으며 더구나 市場調査部가 製品調査部와 市場豫測部로 分化되고 있다는 事實⁽⁶⁶⁾에서도 알 수 있는 것이다.

機關의 分化는 機能의 細分化에 의해 이루어지며 이는 分業의 結果이나 個體面에서 볼 때에는 特化 내지 專門化(specialization)에 緣由하는 것이므로 合理化 내지 能率化를 追求함에서 齎來되는 것이다. 따라서 市場調査部의 分化는 量的調査의 경우 이의 精密化 換言하

(62) A. W. Willsmore, *Business Budgets and Budgetary Control*, 1955, p. 19.

(63) G. A. Welsch, *op. cit.*, p. 61.

(64) American Management Association, *Sales Forecasting*, 1959, 同日譯書, p. 120.

(65) Cf. G. A. Irvine, *op. cit.*, p. 23.

(66) 桐田尙作, 前掲書, p. 20.

면 嚴密한 客觀化의 追求의 結果라 않을 수 없는 것이다.⁽⁶⁷⁾ 왜냐하면 豫測의 精密化 즉 嚴密한 客觀化는 不確實性和 變動性에 緣由하는 量的危險을 排除 내지 極少化하여 企業目的의 達成을 보다 高度히 保障하게 되기 때문이다. 이를 통하여 企業經營은 보다 高次化될 수 있고 또한 近代經營化할 수 있기 때문이다. 事實 豫測을 하지 않는다는 것은 오히려 더욱 危險한 豫測 즉 臆測(hunch)에 의한 豫測을 하고 있는 셈이라는 말이 있듯 嚴密히 客觀化된 販賣豫測을 할 수 없다면 近代企業의 特性인 計劃性的 客觀化가 不可能하므로 近代의 綜合經營管理手段인 豫算統制의 導入도 그 實效를 期待할 수 없게 되는 것이다.

따라서 市場調査는 豫算統制와 意味關聯的인 緊密性을 가질 뿐만 아니라 市場調査機能의 合理化程度에 따라 豫算統制의 質的內容이 달라진다는 構造關聯的인 關係를 아울러 가지고 있는 것이다. 그러므로 市場調査機能의 精密化는 곧 豫算統制의 精密化를 招致하는 根源的인 要因이다. 事實 正確한 販賣豫想量的 計測없이 豫算의 科學的編成이란 不可能한 것이므로 市場調査는 綜合經營管理手段으로서의 豫算統制에 있어, 統制의 基準이 되는 豫算編成을 위한 計數的根據資料를 마련하여 준다는 意味에서 豫算成立을 左右하는 要因이 되고 있다. 그러므로 市場調査機能의 先行없이 豫算統制의 導入이란 嚴密한 意味에서 보아 不可能하며, 設令 導入한다 하더라도 有名無實로 그치게 될 것이다. 이와 같은 事實은 『美國에 있어서 豫算統制의 發展要因의 하나로서 景氣豫測(business forecasting), 市場調査 및 經濟統計⁽⁶⁸⁾의 進步發達이 있었다는 事實을 잊어서는 안된다. 이는 販賣額의 豫測을 適正化하고 豫算編成의 出發點으로서의 販賣豫算의 編成을 容易하게 함으로써 豫算統制의 發展을 促求한 것이다.』⁽⁶⁹⁾라고 指摘하고 있음에 미루어 類推할 수 있는 것이다. 따라서 量的 豫測을 可能하게 하는 販賣豫測이 成立된 然後에야 비로소 豫算統制는 成立될 수 있었던 것이다.

一旦 編成된 豫算은 當該豫算期間동안 執行部門의 經營活動을 規制하는 基準이 되는데 이는 곧 綜合豫算이 合理的인 바탕위에서 이룩된 경우에만 效率의 基準이 될 수 있다. 그런데 綜合豫算은 各部門豫算을 綜合 調整하여 編成한 것이므로 中核的인 部門豫算인 販賣部門 豫算에 依存하는 바 크며 나아가서 이의 中心인 販賣豫算 더욱 나아가서 이의 計數的根據를 마련하여 주는 量的市場調査 즉 販賣豫測이 嚴密한 客觀性을 가지고 이루어지지 않는다면 執行活動統制의 基準인 豫算의 合理的編成은 勿論 이러한 豫算에 의한 統制는 결코

(67) 勿論 豫測業務의 量的 老大性에 따른 分化도 있을 수 있다.

(68) 近代企業은 市場調査機能을 통하여 이를 遂行하고 있다.

(69) 吉田彌雄, 前掲書, pp. 39-40.

效率化될 수는 없을 것이다. 왜냐하면 販賣豫算이란 未來 一定期間內에 執行될 販賣活動의 實施結果에 관한 豫測으로서 이의 正確한 計測이란 至難한 것인 까닭이다. 왜냐하면 豫算計劃(budget plan)이란 豫測(estimate)에 立脚하는 것으로서 豫算執行計劃(budgetary program)의 良否는 大體로 그 基礎가 되는 豫測이 어느 程度 正確하게 이루어졌느냐에 依存하는 바 크다. 豫測은 利用可能한 모든 事實과 良好한 判斷에 의해서 이루어져야 한다. 그러나 『販賣額 및 費用의 豫測이란 결코 正確한 것이 못된다』⁽⁷⁰⁾라고 指摘되듯 豫測의 嚴密한 客觀化는 거의 不可能한 것인 까닭이다. 事實 『販賣額이란 經營自體로서는 힘이 미치지 않는 市場 내지 需要者가 가지는 需要를 前提로 하여 거기에서 獲得되는 것이므로 果然 未來의 一定期間內에 있어 어느 程度의 需要가 있으리라는 것을 豫測하여 販賣豫算을 正確히 編成하려고 한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니기 때문이다.』⁽⁷¹⁾ 未來란 언제나 不確實한 것일 수밖에 없으며 市場變動은 資本主義를 前提로 하는 限 不可避한 것이므로 이와 같은 不確實性과 變動性을 豫知하여 이에 創造的으로 適應하기 위하여 精度가 높은 正確한 豫測을 한다는 것은 極難한 作業이 아닐 수 없는 것이다. 그러므로 設定된 豫算數值가 비록 豫算統制制度上 經營活動을 計數的으로 統制하기 위한 計數的標準 내지 規範數字라 하더라도 이미 그것이 豫測을 前提로 하는 以上 豫測에 混在하는 主觀이나 偏見의 影響을 받지 않을 수는 없는 것이다. 換言하면 前述한 바와 같이 豫測의 嚴密한 客觀化가 이루어질 수 없는 限 豫算統制의 客觀化 즉 科學化란 期待할 수 없는 것이다. 이와 같이 豫測에 立脚하여 豫算이 編成되고 이에 의해 執行活動이 統制되는 豫算統制制度는 窮極的으로 豫測手段으로서의 量的市場調査 즉 販賣豫測의 客觀化 내지 科學化與否에 依存하여 그 客觀化 내지 科學化가 決定되는 것이므로 販賣豫測의 正確性 내지 精度(accuracy)의 水準如何가 豫算統制制度의 合理化 내지 效率化程度를 決定하는 要因이 되고 있음은 前述한 바와 같다. 따라서 販賣豫測의 精度가 높으면 높을수록 이를 基礎로 編成한 豫算數值의 客觀性은 더욱 높아질 것이므로 豫算執行段階에 있어서의 豫算差異는 極少化할 公算이 크게 된다. 그러므로 販賣豫測의 精度는 豫算統制의 效率化 與否뿐만 아니라 그 水準까지 決定하는 要因인 것이다.

그러나 近代에 이르러 이와 같은 量的計測技術의 精密化가 이루어져 高度化되어 왔음은 事實이다. 즉 1956年度에 행한 美國의 統計調査結果에 의하면 1955年度의 豫測과 實績의 格差는 全體平均 不過 8%에 지나지 않으며 業種別로 보면 非耐久消費財生産業者가 4.2%, 附屬部分品生産業者가 5.9%, 「서비스」商業部門이 6.2%를 示顯하고 있으며 業種

(70) G. A. Welsch, *op. cit.*, p. 13.

(71) 清水晶, 前掲書, p. 288.

別誤差許容限度는 資本財인 附屬部分品 機械部分品 혹은 耐久消費財生産業者가 1%임에 反하여 「서비스」商業部門 原料生産業者 및 各種 補助品生産者는 5%以內의 精度를 目標로 하고 있다.⁽⁷²⁾ 따라서 美國에서는 偏差가 5%以下인 精密한 販賣豫測을 흔히 하고 있으며 어떤 事業部門에서는 誤差가 1%以下인 경우도 있는데 例컨대 製藥部門에 屬하는 Eli Lilly Co. 에서는 誤差가 0.5%에 不過하다⁽⁷³⁾고 指摘되고 있다. 그러나 이와 같은 事實은 반드시 販賣豫測의 精度의 結果만은 아니며 「豫算期間동안 豫測에 의하여 提示된 販賣目標을 達成하기 위한 慎重한 計劃의 結果」⁽⁷⁴⁾라고 指摘하여 豫算의 統制機能이 販賣豫測精度의 提高에 寄與함을 論及하고 있는데 事實 兩者는 密接한 相互補完關係를 가지고 있는 것이다. 그러므로 近代市場調査의 一分科인 量的市場調査 즉 販賣豫測의 精度가 높으면 높을수록 販賣豫算 나아가서 販賣部門豫算 및 總豫算의 客觀化가 더욱 高度化되며 아울러 豫算執行에 있어 豫算과 實績間의 乖離를 極少化시킴으로써 豫算統制의 效率의 實施를 可能케 하여 주는 것이다. 그러므로 量的市場調査인 販賣豫測의 精密化는 豫算의 效率의 執行을 可能하게 하는 大前提가 되며 反對로 이의 效率의 實施는 販賣豫測의 精度를 提高시킴으로써 密接한 補完의 關聯性을 가지고 있는 것이다. 그러므로 萬若 豫測의 客觀化에 寄與하는 量的市場調査 즉 販賣豫測의 補完없이는 豫算編成은 恣意的 任意的인 主觀에 立脚한 判斷에 依存하지 않을 수 없게 될 것이며 이는 곧 近代企業經營의 特性인 計劃的 管理의 域을 벗어나 漂流的 管理가 되게끔 하지 않을 수 없는 것이다. 이와 같은 경우에는 近代的管理要件가 體制上의 形骸만 갖춘 것으로 되기 때문에 實質的으로는 無計劃的인 管理가 이루어지게 되기 쉬운 것이다.

그런데 豫測은 豫測段階에 있어서의 市場狀況 즉 一般經濟狀態, 有效市場의 情勢, 販賣政策의 改變, 競爭狀態, 需要力 내지 需要欲求 등 一切의 販賣에 影響을 미치는 모든 要因을 一定時點을 基準으로 計測한 것이므로 時間의 經過에 따라 이러한 要因이 適應不能할 程度로 改變된 경우에는 既編成豫算은 實際의 經營活動에 대해서 調整力 내지 統制力을 가지지 못하게 된다. 이러한 경우 豫測要因의 變化는 顯著한 豫算差異를 應當 齎來시키게 되므로 이때에는 變化된 狀況에 對應하는 새로운 豫算을 編成하여야만 效果的인 豫算統制가 可能해진다. 變化된 狀況의 豫測없이는 豫算修正 내지 再編成을 위한 基準이 없으므로 豫算要因의 變化가 없다면 모르되 그것이 이루어진 경우에는 또다시 執行期間中에도

(72) Lydia Strong, "The Sales Forecasting—Problems and Prospects." American Management Association, *op. cit.*, pp. 134—135.

(73) Nolen & Maynard, *op. cit.*, p. 99.

(74) G. A. Welsch, *op. cit.*, p. 61.

豫測이 重要한 구실을 맡게 되는 것이다.

勿論 與件의 變化에 대하여 變動豫算(variable budget) 내지 彈力性豫算(flexible budget)을 作成 利用하거나 혹은 豫算許容限度(budget allowance)를 두어 費目流用을 認定하거나 豫算外支出 또는 豫備金制度를 活用하여 稟議制나 豫算委員會의 承認下에 豫算의 修正을 보다 容易하게 하는 方法으로⁽⁷⁵⁾ 對處할 수도 있으나 恒時 不確實하고 變動的인 經營外的 環境인 市場狀況에 創造的으로 適應하도록 效率의 豫算統制를 實施하려면 量的 市場調查 즉 販賣豫測을 통한 뒷받침없이 是 豫算修正의 客觀化를 期待할 수 없다. 왜냐하면 豫算의 修正이란 곧 豫算의 部分的再編成인 까닭이다.

以上에서 본 바와 같이 實質的으로 經營調查로서의 性格과 機能을 具有하는 市場調査는 綜合經營管理手段으로서의 豫算統制의 生成의 必須條件이었으며 아울러 豫算統制의 質의 內容을 規制하는 緊密한 有機的關聯性을 가지고 있음을 窺知할 수 있다.

6. 結 言

以上에서 본 바와 같이 1920年代를 前後하여 相異한 生成基盤에서 形成된 市場調査와 豫算統制機能이 相互 密接한 有機的關聯性을 가져 同一한 命題 즉 生産과 販賣의 不均衡關係의 主體의 調整을 통한 二律背反의 重複企業目的의 合理的達成을 意圖하여 各各 遂行되는 經營管理機能임을 밝혔다.

近代企業經營이 消費者指向의 이어야 함은 當爲이다. 따라서 企業經營은 「마케팅」指向的인 된다. 市場調査는 元來가 消費者指向的인 販賣管理의 範疇內에서 生成된 것이므로 그 自體 消費者指向의 임은 勿論이다. 그러나 이는 다만 販賣(marketing)部門의 合理化에만 寄與하는 것이 아니라 販賣의 企業規制의 性格에 미루어 全企業을 規制하는 綜合經營合理化를 保障하는 機能을 遂行하는 것임을 認識하지 않을 수 없다.

이에 대하여 豫算統制는 計數的方法을 통한 經營管理方式으로서 科學的方法이 數量的 概念을 보다 活用하는 것이라는 點에 미루어 생각할 때 이것이야말로 가장 近代的인 綜合經營管理手段임을 窺知할 수 있는 것이다.

그런데 兩者는 모두 1920年代를 前後하여 相異한 學問分科에서 生成 發展한 것이나 兩者가 모두 同一課題 즉 生産과 販賣의 不均衡關係에서 招致되는 企業危險을 排除 내지 極少化함으로써 企業目的達成에 寄與하려는 細分된 特化機能임을 各各 밝혔다.

그런데 兩者가 同一한 課題의 解決 즉 生産과 販賣의 經營主體의 調整이라는 問題解決을

(75) 吉田彌雄, 前掲書, p. 95 ff. 및 pp. 281—283 參照.

위하여 生成되었다는 것은 兩者間에 必然的인 有機的關聯性이 있음을 示唆하는데 이는 다음과 같이 要約할 수 있다.

첫째, 豫算은 經營計劃의 計數的 具體的 表現인데 各部門豫算中 가장 重要的 豫算은 販賣計劃에 該當하는 販賣豫算이다. 그 까닭은 近代企業은 消費者指向的이므로 이를 反映하는 機能은 곧 販賣機能이며 또한 이는 費用補償과 個別的企業目的達成을 위해 必要的利潤의 源泉인 收益을 나타내는 것이기 때문이다. 그런데 兩者는 모두 販賣豫想量을 基礎로 樹立 내지 編成된다는 點에서 量的資料의 蒐集分析을 中心으로 하는 量的市場調査 즉 販賣豫測은 豫算統制와 密接한 關聯을 가지지 않을 수 없다.

둘째, 量的市場調査는 「마케팅」의 企業規制의 性格에 미루어 볼 때 비단 販賣豫算뿐만 아니라 編成節次面에서 볼 때 綜合 내지 總豫算의 基礎가 되므로 이러한 面에서의 關聯性을 가지며, 아울러 各部門豫算編成에 關聯되는 量的資料도 提供한다는 意味에서 密接한 關聯性을 가지며, 이에 미루어 販賣豫測 즉 量的市場調査機能은 豫算統制의 合理化를 保障하는 先行機能이라 할 수 있다.

셋째, 販賣豫測의 程度는 豫算統制의 水準을 左右하는 要因인데 이는 豫算統制의 質的 內容을 規制함으로써 이의 基礎가 되는 計劃의 計數的表現으로서의 豫算의 客觀化를 左右한다. 그러므로 豫算統制의 實效는 豫測의 精度에 依存한다.

넷째, 量的市場調査는 客觀的인 豫算의 成立을 左右함으로써 豫算統制生成의 必要條件이 되며 아울러 이의 實質的導入과 그 效率化를 뒷받침하는 保障要因이 되고 있다.

이와 같은 點에서 類推할 때 豫算統制는 本質的으로 市場調査와 같이 消費者指向의 性格을 갖춘 綜合經營管理手段임을 알 수 있다. 따라서 元來 消費者指向의 性格을 지닌 市場調査가 豫算統制와 똑 같은 基盤 즉 企業의 必要에 의하여 生成되었으리라는 것은 分明하며 이를 통하여서도 兩者가 密接한 有機的關聯性을 가져야 함을 窺知할 수 있는 것이다.

그러므로 市場調査機能에 의하여 企業危險을 感得할 수 있게 하는 보다 客觀的인 計數的資料에 立脚하여 計數的計劃 즉 豫算을 編成하고 이를 基準으로 經營活動을 統制함으로써 生産과 販賣의 不均衡關係에서 招致되는 危險을 排除 내지 極少化하여 企業目的을 調和的으로 達成하고자 하는 消費者指向의 近代企業에 있어서는 消費者指向의 性格을 가지는 市場調査와 豫算統制機能이 合一化하지 않을 수 없으며 兩者間에 必然的인 有機的關聯性이 있음을 認識하지 않을 수 없는 것이다.

〔筆者 서울大學校商科大學
韓國經濟研究所 研究員
서울大學校商科大學 助教授〕

<Summary>

The Organic Relationships between the Functions of Marketing Research and Budgetary Control

Won-Soo Kim *

Modern business enterprises are operated forward under the economic conditions of uncertainty and variation. These are always in the situation of risk resulting from unadaptation with controllable managerial tools to those environmental forces. And such business enterprise is going to accomplish its social objective as a business citizen for consumer and profit objective for its investor, manager and employees. Correspondingly, we may imagine that business enterprise has dual characteristics—social existence and individual existence—. The balanced accomplishment of these dual objectives of business enterprise is ideal, but usually the most of businesses have been tended to be one-objected, that is, profit-seeking monopolistic.

Under these circumstances, modern business performs the managerial functions in order to secure the long-term existence of business firm in the society with the intention of avading the business risk. Hence the business manager always seeks the well balanced accomplishment of these two different objectives. Because if these firms can not supply the consumer-wanted goods or services, they couldn't have the room in the business society, and if there are not reasonable profit margin which can compensate the whole cost and give incentive for innovation, the most of the managers will give up their continuing painstaking management task.

In this sense, the manager wishes to manage the business enterprise under the

* The author is assistant professor of business management, College of Commerce, Seoul National University. He is also research member of the Institute of Economic Research, Seoul National University.

principle of scientific management which is characterized by the task, that is, the plan. The important feature of modern business management is thus the planned management which is distinguished from drifting one. The plan means the estimated specification of future activities. And planning courses are done through the decision-making of manager with enough consideration of to-be-influencing factors both in and out of business. The planned program is used as the standard for the control of the execution of business activity. In modern business, therefore, the planning and the control by the program becomes the standard practices of over-all management.

The decision-making which means the selection of course among alternatives, needs numerous information data published or unpublished and primary or secondary for the wise judgement of the importance of each alternative. These data are prepared by the marketing research function.

There are several important distinctions between scientific and nonscientific methods, the most important one is that the former uses more precise definitions of terms than the latter does. The use of numerical concept—counting and measurement—may be regarded as highly precise one, but qualitative concepts, precisely defined, also play an important role in scientific method. Numerical expression, however, frequently permits not only more precise evaluation of the significance of evidence.

When the business firms are, therefore, to be managed more scientifically, the numerical data will be more and more widely and collectively exploited and utilized by the manager, and the plan must be expressed by numerical concepts. The budget, used as the means of control and evaluation of the performance of business activity under budgetary control system, is the plan expressed by the numerical concepts. It may be true that the budgetary control is the most scientific business management system. The plan and budget seems to be synonyms, but the latter is always expressed by numerical concepts.

The plan and budget are developed under the basis of sales potentials which is measured through marketing research, and the other departmental plan and budgets are, in turn, constructed under the guide of sales plan and sales budget.

These practices show that the planning and budgeting has the features of consumer-oriented system. All of the modern businesses are intuitively or not, consumer-oriented one. Consumer-oriented concept means marketing-oriented and that business is managed under the guidance of “outside in viewpoint”.

In order to get the dual objectives properly, business must produce or sell the right goods or services economically. When these objectives are not fulfilled, then there would be great business risk resulted from increative adaptation between production and marketing. The gaps between individual production and marketing curve will show the positive or negative business risk. These risks should be avoided through the managerial operations of business. As a means of these purpose, budgetary control, which depends its wholesome function and accuracy on quantitative marketing research, are employed as over-all business management tool.

Budgetary control uses numerical standards, that is, budget and it may be used as guidepost of controlling the business activities rationally. When correct qualitative information is secured, the budget will have the great practicability and it will be used as effective controlling measure of business operations. Thus there would be highly organic relationships in these connections between marketing research and budgetary control.