

정보기술 활용 성과 분석

- B제약회사의 사례를 중심으로 -

한계섭*, 정진우**
동아대학교 경상대학 경영정보학과

(An achievement analysis on information technology adoption. -in case of comparison two pharmaceutical companies-)

Abstract

Comparing two pharmaceutical companies which one is adopted a leading-edge information technology for years but the other is still operated by the traditional business styles, This study presented the power of the importance of information technology for improving business foundation and the top manager have to control the resources of information technology more efficiently for rapid enterprise growth.

Information technology adoptions should be considered as an assessing models which could performe the effects of user satisfaction productivity, permance and concentration on the job

The study results revealed that positive attitude toward usage and perceived behavioral control on information technology and helped more other than specific elements in the business. All the outcomes positively related to attitudes toward usage of information technology and its devices.

I. 서론

최근 사회구조가 산업사회에서 정보사회 회로 진전되고 기업의 환경변화가 급변함에 따라, 이제 기업은 경영전략을 예측에서 적응으로 바꾸지 않으면 안되게 되었다.

이러한 적응의 시대에 있어서 정보력에 의한 기민성과 유연성은 정보사회에서 기업이 가질 수 있는 강점으로 정보력의 확보는 치열한 경쟁속에서 기업의 사활이 걸린 경영과제라고 할 수 있다.

현재 우리나라의 기업은 대내외적으로

매우 어려운 상황에 직면해 있다. 대내적으로는 고임금속에 인력난, 고금리, 원재료가인상, 저기술력에 의한 채산성 악화로 과거와 같은 경영방식으로는 기업의 유지조차 어려워지고 있다. 대외적으로는 OECD가입으로 시장개방이 가속화되고, 외국의 상품·자본·서비스가 국내시장에 대거유입되고 있으며, 또한 선진국들의 수입규제 확대에 의하여 해외시장에서 경쟁력이 약화되어 가고 있는 실정이다.

특히 제약산업은 외국자본의 광범위한 국내진출로 합작기업의 국내시장 점유율이 매우 높은편이라 순수 국내자본에 의해 운영되는 제약회사들은 그 생존여부가 매우 불투명한 실정이다.

특히 외국자본 합작기업의 정보기술활용도와 국내기업의 그것은 매우 큰 차이를 보이고 있다.

시장조사에서 상품 개발, 판매관리, 평가 분석에 이르기 까지 업무의 전영역에 걸쳐 정보기술을 활용하는 외국합작기업에 비해 국내 제약회사들은 그정도가 매우 수공업적인 수준에 머무르고 있다.

본 연구는 외국 자본과의 합작기업인 B사가 정보기술을 도입함에 따라 어떠한 효과를 갖게 되는지를 분석하고, 정보기술을 활용하지 않고 있는 순수국내자본으로 이루어진 H사의 사례와 비교하여, B사의 정보기술도입에 따른 성과를 분석하는데 그목적이 있다.

II. 기업 정보화의 이론적 배경

1. 기업 정보화의 중요성

가. 기업 정보화의 필요성
산업사회에서 정보화사회로 사회구조가

변화함에 따라 기업경영 환경이 크게 바뀌고 있다. 정보화의 발전으로 경쟁관계의 변화가 초래되고 따라서 기업도태가 종래보다 격화된다. 기업의 정보화도 다음과 같은 몇가지 대응측면에서 필수적으로 요구된다고 할 수 있다.

첫째, 경영환경변화에 대한 대응책 - 국제화, 자동화, 경량화, 고가화, 다양화, 다국적화, 다기능화 등으로 특징짓게 되는 사회, 산업 및 제품등의 변화에 대한 대응책으로서의 정보화가 필요하게 된다.

둘째, 내부적인 경영체계의 개선책 - 보고 및 결재시스템의 개선, 사무처리의 신속, 사무의 효율성 제고, 자료작성의 용이, 자료정리의 명확화, 반복업무의 편리성등 기업내부의 관리측면에서도 정보화가 이루어져야 한다.

셋째, 인건비 상승의 대응책 - 인건비 절감, 인원동원의 억제. 행정업무의 생산성향상 등의 효과를 가져오는 정보화를 통해 앞으로도 지속될 인력난 해소에 대한 대책으로서, 그리고 행정업무의 생산성향상을 위해서도 정보화를 서둘러 추진할 필요가 있다.

넷째, 교통비 등 물류비용증대에 대한 대응책 - 인력감소효과뿐 아니라, 네트워크로 직접 왕래의 필요성을 줄여 검증하고 있는 교통체증 및 물류비용의 증대에 대한 대책의 일환으로 기업은 정보화를 통해 경비절감의 효과를 얻게 된다.

다섯째, 경영정보 획득의 필요성에 대한 대응책 - 관계부서간 정보흐름의 圓滑化 사무자동화로 정보축적·검색의 효율성 제고, 외부정보 입수경로의 확대, 전산화 추세에 대응, 자동화 이행을 위한 보완등의 목적달성을 가능하도록 정보화시대의 정보전쟁에서 경쟁정보 획득 및 활용에 적극적으로 대처해야 한다.

나. 기업 정보화의 효과

정보의 효과적인 관리를 위한 체계를 정보화라 하는데, 기업이 정보화를 추진했을 경우에 그효과는 직접효과와 간접효과로 나누어 볼수 있다. 정보화의 직접적인 효과로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다.

첫째, 업무처리의 합리화 - 기업간의 정보흐름이 공식화·최적화되어 정보활용도가 증대되고, 공동의 DB 이용이 증대된다.

둘째, 업무처리능력의 향상 - 컴퓨터의 지원으로 현업 담당자들은 일상적이고 반복적인 업무나 보고만을 위한 낭비적인 업무로부터 해방되어 본연의 업무기능에 충실할 수 있어 업무수준이 고도화될 수 있고, 보다 더 창조적인 일에 몰두할 수 있게 된다.

셋째, 경영의사결정 과정의 개선 - 보고절차의 간소화·迅速化, 보고형식의 통일, 보고서 작성기간의 단축, 의사결정 자료의 개발능력 향상으로 기업간의 모든 의사결정 과정이 개선된다.

넷째, 생산시스템의 효율성 향상 - 제조기업에서 응용시스템을 운용함으로써 생산관련부문의 관리가 편리해지고, 다품종 소량생산 체제하에서 생산방식이 변경에 계획적인 관리가 이루어져 유연한 생산시스템의 構築이 가능하다.

다섯째, 고객 서비스수준의 향상 - 납기 준수율이 향상되고, 처리된 대외문서의 이해도나 내용이 충실해지며, 고객의 부도처리를 신속하게 해결함으로써 고객과의 관계가 향상되고, 고객에 대한 서비스기능의 증대, 업무에 대한 신뢰도 증가, 관리수준의 향상 등의 개선이 이루어진다.

기업 정보화의 간접적인 효과로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다.

첫째, 기업의 대외이미지 향상 - 업무의 정확성과 신뢰성을 향상시킴으로써 기업의 이미지를 향상시키는 효과가 나타난다.

둘째, 사고방식의 배양 - 전산화과정이나 전산시스템을 운영하는 데서 나타나는 합리적이고 체계적인 사고방식의 배양도 간접효과로 볼 수 있다.

셋째, 표준화와 경영개혁 - 각 부서간 정보교환의 필요성에서 만들어지는 각종 표준화 시책과 경영개혁 등도 또다른 간접효과로 볼 수 있다.

기업의 정보화가 기업경영에 긍정적인 효과를 가져올 수 있으나 다른 한편으로는 다음과 같은 부정적인 효과도 아울러 지닌다.

첫째, OA의 진전에 따른 고용문제 - 고용량, 노동의 질 및 안전위생에 미치는 문제. 둘째, 정보격차에 따른 기업 격차의 확대 및 독과점의 촉진. 셋째, 인간소외현상 및 윤리감의 상실. 넷째, 컴퓨터 보안 및 개인적인 프라이버시의 보호문제 등의 부정적 측면을 부수적으로 수반하기도 한다. 결국 정보화의 전개는 앞서 살펴본 긍정적인 효과를 최대화시키면서 동시에 부정적인 효과에 따르는 갈등과 모순을 최소화시키는 방향으로 전개되어야 할 것이다.

2. 기업의 정보화와 비즈니스 리엔지니어링

가. 비즈니스 리엔지니어링의 개념 및 정의

비즈니스 리엔지니어링(Reengineering)이라는 단어는 Michael Hammer가 1990

년도에 Harvard Business Review誌에서 사용하였던 단어로 “정보처리기술을 이용한 경영혁신”이라고 정의 될 수 있다. 비즈니스 리엔지니어링의 목표는 현재의 성취도에서 50%, 100% 때로는 그 이상의 효과를 얻는데 있다.

비즈니스 리엔지니어링이라는 단어는 “프로세서 중심의 사고”를 말하며, 그것은 bussiness reengineering, bussiness process redesign, process innovation 등의 여러 가지 표현을 사용되고 있으며, 고객 만족을 고려해 업무처리절차나 그 방법을 개선하는 것을 말한다.

한편 이러한 리엔지니어링을 위해서는 이른바 경영혁신이 요구되는 바, 이 경영혁신(Bussiness Reengineering)을 우선 간단하게 정의 하자면 ‘처음 시작하는 것’이라고 말할 수 있다. 이미 존재하는 것을 조금 바꾸거나 기본적인 구조는 건드리지 않은 채 점진적인 변화를 이루어 나가는 것을 의미하지 않는다. 필요한 부분을 바꾸는 것, 즉 기존의 시스템이 더 잘 작동하도록 임시변통 하는 것이 아니다. 오랜 시간에 걸쳐 확립되어 온 기존체계를 단념하고 기업의 제품이나 서비스를 다시 만들고 가치를 고객에게 전달하기 위해 필요한 일을 새로운 시각에서 보는 것을 의미한다.

나. 리엔지니어링의 특성

첫째, 아주 기초적이라는 것이다. 리엔지니어링을 수행함에 있어서 기업인들은 그들의 기업에 대해, 그리고 그 기업이 어떻게 운영되는가에 대해 다음과 같은 가장 기초적인 문제부터 다시 생각해 보아야 한다. “왜 우리는 현재 이러한 일을 하고 있는가? 리엔지니어링은 아무런 가정과 사전에 주어진 명제없이 시작한다.

즉 실제로 리엔지니어링을 수행하는 기업들은 대부분의 프로세스에 이미 깊숙이 박혀 있는 가정들을 경계해야 한다.

둘째, 아주 근본적이라는 것이다. 리엔지니어링에서 근본적인 재설계는 현존하는 모든 구조와 절차를 없애고 완전히 새로운 업무처리 방법을 만들어 내는 것을 의미한다. 리엔지니어링은 기존의 조직에 조금의 변화를 주어 업무를 개선시키거나 또는 변경시키는 것이 아니라 새로 만들어 내는 것이다.

셋째, 아주 획기적이라는 것이다. 리엔지니어링은 점진적인 조그만나 변화를 이루는 것이 아니라, 업무성이나 목표를 획기적으로 높이는 것이다. 기업의 업무성과가 기대한 것에 비해 10% 모라라고 원가가 10% 더 들었으며 품질이 10% 낮아져서 고객서비스를 10%로 끌어올릴 필요가 있다는 것 처럼 조금의 변화가 필요하다면 그 기업은 리엔지니어링을 할 필요가 없을 것이다.

그리고 마지막으로 프로세스적이라는 것이다. 이 말이 정의에서 가장 중요한 것이지만, 또한 대부분의 기업 경영자들이 가장 어려워하는 부분이기도 하다. 대부분의 기업인들은 ‘프로세스 지향적’이지 않다. 즉, 그들은 프로세스가 아니라 과업, 직무, 구조에 초점을 맞추고 있다.

여기서는 업무 프로세스를 ‘하나 이상의 입력(input)을 받아들여 고객에게 가치있는 결과(output)를 산출하는 행동들의 집합’으로 정의한다.

다. 비즈니스 리엔지니어링의 구성

비즈니스 리엔지니어링은 크게 세가지의 경영기법과 정보처리기술로 구성될 수 있다. 비즈니스 리엔지니어링의 세가지 경영기법으로는 프로세스 경영, 고객만족

경영, 벤치마킹(Benchmarking)이다. 정보처리 기술은 새로운 작업방식을 구현하는데 중요한 요소가 된다.

프로세스 경영은 부서별, 개인별 작업방식에서 벗어나 프로세스를 위주로 경영혁신을 시도하는 경영기법을 지칭한다. 여기서 프로세스는 특정고객 혹은 특정시장을 겨냥하여 특정상품을 생산하도록 계획되고 구성된 측정 가능한 일련의 행위들이다. 다시말해 시간과 장소 전반에 걸친 작업행위의 순서로서 명백한 투입(Input)과 결과(Output)가 있는 행동지향적 구조이다. 프로세스의 구조는 기업 내부의 책임과 보고체계를 중시하는 계층적, 수직적인 구조와는 달리 프로세스(조직)가 어떻게 가치를 창출하는가를 중시한다. 프로세스는 비용, 시간, 상품의 질, 고객만족 등을 통하여 측정된다. 즉 비용을 줄이거나 고객만족을 크게하면 프로세스의 자체를 개선하게 되는 셈이 되는 것이다.

고객만족 경영은 모든 경영 활동을 고객 중심으로, 즉 고객을 의사결정의 기준으로 삼아 고객의 관점에서 경영 활동을 수행하는 것을 의미한다. 지금까지의 생산자 또는 판매자 중심의 경영 활동을 고객에 의해 결정되고 평가되는 '고객에 의해 이끌어지는 경영'으로 바꾸자는 것으로서 고객의 만족도를 보다 높일 수 있고 그 결과 기업은 경쟁력을 갖추으로써 시장에서 성공할 수 있게 되는 것이다. 여기서 고객이란 단순히 외부고객만을 대상으로 하는 것이 아니라 내부 고객까지도 포함된다. 즉 업무 프로세스의 최종 산출물을 받는 부서나 사람을 고객으로 인식하여 이들을 만족시키는 것이다.

벤치마킹은 최고 수준의 경쟁력을 확보하기 위하여 제품, 서비스 및 질적 수준을 경쟁업체 또는 업계를 선도하는 선진

기업의 수준과 지속적으로 비교 분석하고 격차(Gap) 극복을 위한 전략을 수립하여 실행하는 일련의 개선활동이다. 즉 비즈니스 리엔지니어링의 기존의 고정관념을 깨뜨리는 가운데 프로세스를 중심으로 혁신을 꾀할 것을 강조하는 개념이라고 할 때, 벤치마킹은 이를 보다 현실적으로 실천에 옮길 수 있게 하는 소위 프로세스 혁신을 통한 비즈니스 리엔지니어링의 실천 수단이다.

정보처리 기술은 비즈니스 리엔지니어링에서 반드시 포함되어야 하는 것은 아니지만 비즈니스 리엔지니어링을 성공적으로 수행하기 위해서 필요한 요소이다. 정보처리 기술을 이용할 때, 과거에는 경영의 목표가 설정된 후에 새로운 작업방식을 구축하고 이에따라 지원의 의미에서 정보처리기술이 개발되었다. 그러나 이 경우에는 경영혁신에 필요한 정보처리기술들이 처음부터 고려되지 않을 수 있으며, 정보처리 기술을 이용한 경영혁신의 기회창출의 기회가 누락될 수도 있다. 비즈니스 리엔지니어링에서는 정보처리 기술을 프로세스 혁신과 연계시켜야 한다. 즉 경영혁신에 사용될 수 있는 정보처리 기술을 먼저 파악하고 프로세스의 혁신에 사용할 수 있는 가를 찾는 방식이다. 정보처리 기술을 파악할 때 기술적인 측면인 데이터베이스 프로그램, 통신 프로그램등으로 나열하는 것이 아니고 기능면으로 나열해야 한다. 예를 들어 지역적인 제한을 타파하는 기술을 프로세스 혁신에 사용할 수 있는 가를 찾는 방식이지, 기술적인 특별한 통신 프로그램을 전제로 하는 방식이 아니다.

	B사	H사
자본내역	국내+외국 합작	국내 100%
최고경영자	독일인, 마케팅 전공, 석사	오너-약사출신 전문경영인-제약회사 근무경력자
연간매출	250억	330억
영업사원수	40명	200명
부산지점/사무소 구성	지점장 1명 영업사원 7명 여사무원 2명	소장 1명 영업사원 10명 여사무원 2명
부산에서 사용중인 정보기술	지점장과 영업사원 1명당 노트북1대, 휴대폰 1대 여사무원용 PCI대	없음
부산 사무실 면적	7평	20평
부산 사무실의 사무비품	회의용 탁자1 지점장 책상 1 여사무원용 책상 2	회의용 탁자1 소장 책상1 영업사원용 책상 10 여사무원용 책상 2

< 표-1 > B사와 H사의 기본적 비교

Ⅲ. 정보기술 활용에 따른 B사와 H사의 실증적 사례분석

B사와 H사의 사례를 <표-1>로서 비교해 보았다.

1. B사의 정보기술 활용사례

가. 정보기술 활용후에 나타난 B사의 업무 변화

(1) 문서작성 업무 측면

(가) 판매계획서, 거래처 리스트, 경비지출 품의서, 단가계약서 - 변동없음

(나) 주문서 - 기존에는 거래처명, code, 주소, 대표자명, 사업자등록번호, 수급계획, 수급회전기일등과 담당자명, code등을 매주문서마다 직접 수기 작성하는 방

식이었다. 그러나 정보기술 도입이후에는 거래처 code만으로 해당 거래처의 상황과 담당자가 검색되었으므로 바로 출력하여 실제 주문내용만 기재 하는 방식으로 변하게 되었다.

(다) 불량 거래처 보고서 - 기존 담당자가 일일이 관련 자료를 참조하여 작성, 보고하였으나 전산상 확인 가능하게 되어 폐지 되었다.

(2) 재택근무의 도입

기존 8시30분 주5일 출근 제도가 전면 폐지되고, 주1회 출근제도로 바뀌었다.

아침 조회가 자연스럽게 폐지되고 각종 업무지시와 보고는 E-Mail을 활용하게 되었다

매일 출퇴근 제도를 폐지함으로써 현지 출근, 현지 퇴근이 가능하게 되었다.

이전에는 매일 아침 8시30분에 출근한 뒤 오전 10시에서 11시 사이에 외근을 나가 오전시간의 활용도가 상당히 비생산적이었는데 반해 이제는 필요에 따라 바로 거래처로 나가 고객을 만날 수 있게 되었고, 또한 저녁시간에도 당직의사들을 만나기 용이해져 고객과의 유대강화에 큰 도움이 되고 있다.

자율적인 직무수행으로 거래처 방문횟수는 오히려 더 늘어났고, 거래처 고객에 대한 서비스가 확충되었다.

(3) 제품 detail 측면

6품목중 5품목은 기존 문헌을 활용하나 1품목은 노트북속에 정보를 저장하여 직접 고객과 만나는 자리에서 검색하면서 detail하게 되었다. 문헌의 지면 사정상 정보제공에 한계가 있었던 것과는 달리 제품정보와 경쟁품 정보 기타 각종 data를 유용하게 활용하게 되었다.

나. 정보기술 활용에 따른 B사의 효율 평가

(1) 판매목표 및 달성을 신장

93년 24억, 94년 27억, 95년 30억, 96년 34억이었던 연간 판매목표가 97년에는 50억으로 상향 설정되었다. 이는 95년 대비 11%상향 설정되었던 96년에 비해 97년에는 무려 40%이상 상향 설정된 것이다.

년 도	목표(원)	달성액(원)	달성율(%)	신장율(%)
93	24억	22억5천6백만	94	
94	27억	25억9천2백만	96	14.89
95	30억	28억5천만	95	9.95
96	34억	32억3천만	95	13.33
97	50억	50억(추정)	100(추정)	54.79(추정)

< 표-2 > B사의 판매실적 추이

* 97년도 달성액 및 비율과 신장율은 1/4 단 96년에 비해 97년에는 20%정도 상향

분기 실적을 근거로한 추정치임

95년, 96년 공히 95%정도의 목표 달성율을 기록하였는데, 97 1/4분기가 지난 시점에 목표달성율 100%를 기록하며 순항 중이다.

93년부터 96년까지의 년 평균 신장율은 14.39%인데 반해 97년도 예상신장율은 54.79%이므로 이는 년평균 신장율인 14.39%를 감안하더라도 40.4%가 초과 신장한것으로 볼 수 있다. 금액으로는 13억원 정도가 늘어난 것이다.

(2) 운영 경비의 절감

96년말까지는 15평 정도의 사무실에 책상10개가 들어서 있었는데, 97년에는 7평 정도의 사무실로 이사와 책상7개 대신에 회의용 탁자1개를 비치하고 있다. 따라서 사무실 임대료, 전화사용비 등이 절감되었다.

2. 정보기술을 활용하지 않고 있는 H사의 사례

가. H사의 영업 현황

부산사무소의 연간 판매목표는 93년 22억, 94년 24억, 95년 27억, 96년은 30억이었는데 97년에는 36억으로 상향설정되었다. 이는 95년 대비 11%상향 설정 되었

설정된 것이다.

판매목표의 달성율은 95년 93%, 96년 92%정도를 기록하였는데, 97 1/4분기가 지난 시점에 목표 달성율은 91%정도를 기록하고 있다.

다.

(4) 외형에 치중하다보니 사원의 업적 평가도 손익보다는 외형중심으로 이루어 지는 공정하지 못한 면이 있다.

(5) 잦은 회의로 인해 시외지역 담당자

년도	목표(원)	달성액(원)	달성율(%)	신장율(%)
93	22억	20억9천만	95	
94	24억	22억8천만	95	10
95	27억	25억천만	93	10
96	30억	27억6천만	92	7
97	36억	33억(추정)	91.7(추정)	19.56

< 표-3 > H사의 매출 실적 추이

* 97년도의 달성액 및 비율과 신장율은 1/4분기 실적을 근거로한 추정치임

의 현지 출.퇴근에 영향을 미친다.

93년에서 94년 까지의 년평균 신장율은 10.7%이었는데 97년의 신장율은 19.56%로 추정되는바 이는 년평균 신장율인 10.7%를 감안하더라도 8.8% 초과하는 것으로 2억4천만원 정도가 된다.

3. 사례 비교에 따른 분석결과

나. 현재적 수준에서 나타나는 문제점

가. 업무처리능력의 향상과 경영의사결정 과정의 개선

(1) 서류업무가 많고, 비능률적으로 반복기재 하는 경우가 많아 사원들이 서류상의 자료화에 소홀하게 되고 따라서 기록 보다는 암기에 의존하다보니 담당자가 바뀔 때마다 업무의 연계가 제대로 되지 않는 경향이 있다.

내부적인 경영체계의 개선책으로 정보기술의 도입이 필요하였고, 업무처리능력의 향상과 경영의사결정 과정의 개선이라는 효과를 가져왔는가에 관해서는 긍정적인 평가를 할 수 있겠다.

(2) 정확한 자료에 근거한 거래처 관리가 되지 않음으로 인해 회사 자체에서 설정한 규정(가격, 수급기일, 각종지원등)을 초과하는 거래가 빈번히 발생함으로써 결과적으로 손익 측면에서 손해를 보는 거래가 종종 발생한다.

각종 서류양식중 비록 시범적이기는 하나 주문서와 불량거래처 리스트를 전산처리함으로써 영업사원들이 일상적이고 반복적인 서류업무의 부담을 일정정도 덜게 됨으로써 영업에 투자하는 시간이 늘어나는 효과를 가져왔다.

(3) 거래에 따른 손익의 분석보다도 성장, 외형일변도의 정책을 추진함으로써 회사의 내실이 제대로 다져지지 않고 있

그리고 E-Mail을 통한 업무지시와 보고 시스템을 갖춘 결과, 주1회 출근하는 재택근무 체제로 전환되어 출퇴근 시간의 절약과 보고절차의 간소화, 신속화등의 결과를 낳았다.

B사의 경우에는 초보적인 기업정보화에 의해 업무처리능력의 향상이나, 경영의사결정 과정의 개선이 일정정도 이루어

시는 결과를 가져왔다.

나. 부정적 측면

OA의 진전에 따른 고용문제나 인간소의 현상 및 윤리감의 상실, 컴퓨터 보안 및 개인적인 프라이버시의 보호문제등 부정적 측면은 특별히 부각되지 않았다. 이는 초보적인 정보기술의 도입과 도입이후의 시간적 경과가 그리 길지 않아 아직 발생하지 않거나 발생하더라도 느껴지지 않는 정도일 것으로 판단된다. 그러나 실제 일정정도의 시간이 경과하면 사원간의 유대에 관한 문제나 점차 개인주의화 하는 경향, 그리고 감원의 문제등이 충분히 발생할 소지가 있을 것 같다.

다. 비즈니스 리엔지니어링의 관점

다음으로 B사의 정보기술 도입과정에서 비즈니스 리엔지니어링의 관점을 발견할 수 있는가에 관해서이다.

B사의 정보기술 도입이 비즈니스 리엔지니어링의 관점하에 이루어졌는지는 평가하기 어려울 것 같다. 주문서의 전산처리라든가 주1회 출근 시스템의 채택등은 앞서 서술한 비즈니스 리엔지니어링의 특성이기 초적이고, 근본적이며, 획기적인 관점을 일정정도 띄고 있다고 볼 수 있다.

그러나 표면적인 주문서의 전산처리나 주1회 출근시스템과는 달리 조직구조상의 변화는 보이지 않고 있으며, 단지 컴퓨터를 도구로 활용하고, 그에서 파생되는 근무 환경의 변화정도가 이루어졌기 때문에

전체적인 업무절차의 재구성은 일어나지 않은 것 같다.

문제는 B사의 정보기술 도입이 비즈니스 리엔지니어링의 관점하에서 이루어졌느냐 하는 것이 아니고 비즈니스 리엔지니어링의 개념이 일상적인 기업업무 개선과정에서 자연적으로 발생하는가이다.

B사의 정보기술 도입과정에서 비즈니스 리엔지니어링의 개념이 자연적으로 발생하는가인 것이다.

보는 관점에 따라 다를 수 있으나 B사의 정보기술 도입에 의한 업무방식의 변화는 그 자체가 비즈니스 리엔지니어링으로서의 의미는 별로 가지지 못한다 할지라도 정보기술의 활용으로 기업내의 비효율적인 업무를 줄여내고, 좀더 효율적인 업무에 집중할 수 있는 기초를 만들어 내었다는 평가를 할 수 있게 되었다.

이는 향후 B사의 업무 방식의 발전과정에서 좀더 근본적인 혁신을 통한 업무절차의 재구성이 강력히 요구되어질 것으로 판단되어 향후 B사의 업무방식 개선에서는 확고한 비즈니스 리엔지니어링의 관점하에서의 혁신이 진행되지 않을까 추측된다.

라. 정보기술 도입비용과 매출실적

(1) B사의 실적분석

B사는 부산 지점에 300만원 상당의 노트북 8대와 PC1대, 그리고 휴대폰 8대에 따른 정보화 기기 도입 비용 약 3천만원을 투입하였다.

(단위: 원)

종류	수량	단가	금액
노트북	8	3,000,000	24,000,000
PC	1	2,000,000	2,000,000
휴대폰	8	500,000	4,000,000
계			30,000,000

< 표-4 > B사의 정보기술 도입 비용

그리고, 휴대폰 사용료를 1/4분기동안 약 280만원 정도 지급하였다.

연간 사용료는 천만원 정도로 예상된다.

따라서 정보기기 도입비용과 휴대폰 사용료를 합치면 연간 4천만원이 투입되었다고 볼 수 있다. 이에 비해 매출실적은 앞서 살펴본 바와 같이 97년도의 예상 판매신장율인 54.79%는 93년부터 96년까지의 년평균 신장율인 14.39%를 감안하더라도 40.4%가 초과 신장한 것으로 금액으로는 13억원 정도가 늘어났다.

앞에서 본 93년부터 97년까지의 매출실적 변화에 영향을 미칠 수 있는 요소로는 여러가지가 있을 수 있다.

사원들에 대한 적극적인 독려와 이에 따른 복지제도의 증진이나, 휴가일수의 연장, 임금의 인상, 근무인력의 충원등을 그 원인으로 꼽을 수 있을 것이다.

B사의 경우 93년부터 96년까지의 평균 임금인상율은 12.85%로 97년 임금인상율인 13%와 별 차이가 없다.

년도	93	94	95	96	97
임금인상율(%)	12	12.7	13.5	13.2	13

< 표-5 > B사의 년도별 임금인상율

그리고 근무인원수의 문제는 95년도에 3명을 감원한 이후 변동이 없는 상태이다.

그외 복지제도나 휴가일수등의 문제는 별 변화가 없는 것으로 파악된다.

결국 회사가 97년도의 판매목표를 96년에 비해 40%이상 상향설정하고, 여기에 97년 1/4분기 현재의 판매실적이 목표대비 100%달성을 기록중인 것은, 임금인상이나, 근무인원수의 충원등 다른 이유들

보다는 노트북을 이용한 효율적 업무추진이 가장 중요한 요인으로 분석된다.

그리고 사무실 운영경비에 있어서는 15평의 사무실에서 7평의 사무실로 이사하였으므로, 평당 3백만원 하는 건물의 전세 임대료가 2천4백만원 감소 되어 이것을 월세로 환산하면 48만원으로 연간 576만원 정도의 사무실 임대료 절감 효과를 가져왔다.

결론적으로 정리하면 정보기술 도입에 따른 투입비용은 4천만원이 들었으며, 매출액은 1년간 15억4천만원이 더 늘 것으로 보인다. 그리고 사무실 임대료는 연간 576만원이 절감될 것이다.

(2) H사의 실적분석

이에 비해 H사는 앞에서 살펴본 바와 같이 97년도의 판매신장율인 19.56%로 93년에서 96년까지의 년평균 판매신장율인 10.7%를 감안하면, 8.8%가 초과 신장하여 2억4천만원의 매출액이 추가로 증가

한다.

H사가 97년도에 년평균 매출신장율보다 8% 초과된 매출실적을 나타낸 이유도 여러 가지로 분석될수 있다. 첫번째 원인으로 검토가능한 임금인상은 주요원인이 아닌 것으로 판단된다. H사는 93년부터 96년까지 년평균 임금인상율이 10.15%이고 97년의 임금인상율은 10.9%이므로 예년 수준의 임금인상폭을 나타내고 있기 때문

년도	93	94	95	96	97
임금인상율(%)	9.6	9.8	10.5	10.7	10.9

< 표-6 > H사의 년평균 임금인상율

이다.

임금인상보다는 근무인원수가 97년에 1명 증원되어 13명으로 늘어났는데 이것이 H사의 97년 매출초과 신장에 대한 비교적 유력한 원인으로 꼽힐수 있을 것 같다.

임금인상이나 사원복지증진등 몇가지 작용가능한 환경의 변화는 별로 없었고 유일한 변환이 근무인력의 증원이기 때문이다. 근무인력의 증원이긴 하나 신입사원의 직무수행정도를 감안할 때 그것이 가장 결정적인 매출초과 신장의 원인이라고 인식하기에도 일정정도의 무리가 있다.

IV. 결론

B사와 H사를 비교하면 B사는 4천만원 정도를 투입하여 정보기술을 도입한해에 15억4천만원의 매출초과 신장을 가져올 것이고, H사는 별도의 중요한 변환과정 없이 97년에 2억4천만원의 매출초과 신장을 가져올 것으로 보인다.

기본적으로 두회사가 약간의 차이를 가지나 그러한 것들을 감안하더라도 B사의 매출신장은 괄목할것이라 할 수 있겠다.

B사는 97년도에 노트북과 휴대폰을 영업사원들 개개인에게 지급하여 업무처리 방식의 부분적 개선을 꾀하였고, H사는 근무인원수를 1명 정도 더 늘리는 차원에서 별다른 변환을 투입하지 않은 결과 두회사가 97년도 1/4분기 현재 보이고 있는 실적에는 많은 차이가 있다.

B사가 H사보다 97년도에 괄목할만한 매출신장을 보이고 있는 이유는 B사의 여러 상황이 맞물린 결과이겠지만 H사와는 달리 정보기술 도입에 따른 신속한 의사결정과, 효율적 업무방식 개선에 의한 영업사원의 능률증대였다고 판단된다.

대내외적인 환경변화속에서 기업의 정보화가 날로 중요시 되어가고 있고, 정보력에 의한 기민성과 유연성이 정보화사회에서 기업이 가질 수 있는 강점으로 정보력의 확보는 기업의 사활이 걸려있다고 서술한 바 있다.

이에 기업정보화의 의의와 필요성, 효과, 역할등에 대해 정리하고 기업의 비즈니스 리엔지니어링에 주목하며 날로 어려워지는 제약산업에 종사하는 외국자본 합작기업인 B사의 정보기술 도입과정을 사례로 하여 기업정보화의 효과를 분석하고 비즈니스 리엔지니어링의 관점을 파악해 보고자 한 본 연구가 미흡하나마 아직 정보화 의지를 갖지 못하고 있는 국내 제약회사의 정보화작업에 참고가 될 것이다.

참고문헌

김성희 · 임재익 · 송진국 · 장영 · 정태영,
다이내믹 리엔지니어링, 한국경제신문사,
서울, (1994).

김종득, 한국 중소기업의 정보화 수준과
조직성과에 관한 연구, 동아대학교 대학
원 박사학위 청구논문, (1994).

레베카 헨더슨, 김효근 역, 정보화 시대의
혁신관리, 서강, (1994).

마이클해머 · 제임스 챔피 공저, 안중호 ·
박찬구 공역, 리엔지니어링 기업혁명, 김
영사, 서울, (1993).

매일경제신문사, 94 대예측, 매일경제신문
사, 서울, (1993)

변지석 · 신흥철, 한국의 벤치마킹1, 사계
절, 서울, (1994)

송경근, 프로세스 이노베이션, 21세기 북
스사, 서울, (1994)

유화선, 얼굴없는 사회인간, 한국경제신문
사, 서울, (1994).

은서기, 정보기술을 이용한 생산현장의
비즈니스 리엔지니어링 사례연구, 홍익대
국제경영대학원 석사학위 청구논문,
(1995).

이봉진, 한국식 리엔지니어링, 한국경제신
문사, 서울, (1994).

이순철, 90년대의 경영방식 비즈니스 리

엔지니어링, 경영과 컴퓨터사, 서울,
(1991).

이순철, 비즈니스 리엔지니어링1, 명진출
판사, (1993).

이순철, 한국 기업의 리엔지니어링 사례,
명진 출판사, 서울, (1994).

이철, 고객지향 경영 & 고객지향 마케팅,
명진출판사, (1995).

일본능률협회 저, 한국제이마크 역, 일본
기업 리엔지니어링, 21세기북스사, 서울,
(1994)

조선행 · 강영무 · 김경규 · 유연수 · 조이남
공저, 정보기술의 기반구조구축과 활용,
하이테크정보사, 서울, (1992).

캐롤 맥네어 저, 박영종 역, 벤치마킹, 21
세기북스사, 서울, (1993)

토마스데이븐포트 저, 송경근 역, 프로세
스 이노베이션, 21세기북스사, 서울,
(1994)

한국경영정보학회, 경영혁신과 정보기술,
한국경영정보학회사, (1993)

한국경영정보학회, 정보기술을 활용한 기
업의 경쟁력 강화, 하이테크정보사, 서울,
(1992).

황문식, 한국기업과 미국기업의 리엔지니
어링 사례 비교분석, 동아대경영대학원석
사학위 청구논문, (1994).

B. Ives, M.H. Olson, and J.J. Baroudi,
"The Measurement of User
Information Satisfaction" ,
Communications of the ACM, (1983).

(23) L.S. Cronbach, "Course Improvement
Through Evaluation" ,*Teachers
College Record*(Setember 1963), pp.94-98.

:R.W.Stake, "The Countenance
of Educational Evaluation" , *Teachers
College Record*, (1967).

M. Alkin, "Evaluation Theory
Development" , in C. H. Weiss (ed.)
Evaluation Action Program, (1972).