

비즈니스 리엔지니어링이란 무엇인가? (下)



김태경

((주)롯데 햄·우유)

〈6월호 52쪽에서 계속〉

다. 비즈니스 리엔지니어링의 혁신 목표

프로세스 혁신 또는 비즈니스 리엔지니어링의 목표는 시간단축, 비용감소, 하청업체 관리, 간접비 감축, 문제점의 해결, 조정과 업무 연계, 고객 서비스 등이다.

시간단축은 사이클 타임의 단축으로 프로세스의 시작부터 끝날 때까지의 시간을 단축하는 것을 주요 목표로 한다. 즉, 최종적으로 고객에게 프로세스의 산출물이 전달될 때까지의 시간을 단축하는 것이다.

비용감축은 제조뿐 아니라 마케팅 등에서의 각종 제반비용을 대상으로 대폭적인 감축을 시도할 수 있다.

기업을 둘러싸고 있는 환경이 어려워짐에 따라 간접비 감축도 주요 경영혁신의 목표가 된다. 간접비와 간접인원을 축소하여 직접비와 직접인원으로 전환시키고자 하는 회사들이 많이 있다. 이러한 간접인원의 직접인원으로의 전환이 비즈니스

리엔지니어링의 중요한 목표중 하나이다.

기업들의 만성적인 문제점 해결은 비즈니스 리엔지니어링의 가장 구현이 쉬운 목표가 된다. 예를 들어 거의 전 종업원들이 구매업무 프로세스에 불평이 많다면 이를 경영혁신하는 작업에 찬성을 할 것이다. 따라서 숙원업무라고 할 수 있는 문제점의 해결은 비즈니스 리엔지니어링을 이제 시작하는 회사에게는 손쉬운 출발점이 될 수 있다.

부서들의 연계 또는 지리적으로 떨어진 부서들의 조정업무도 비즈니스 리엔지니어링의 과제가 될 수 있다.

고객서비스 역시 중요한 경영혁신 목표가 될 수 있다. 고객과의 접점에서 업무를 수행하는 부서만이 아닌, 고객에 제품 또는 서비스 제공에 관련되는 모든 부서들이 고객을 위하여 업무를 수행하도록 하는 것은 프로세스 혁신에 있어서 가장 근간이 되어야 하는 목표인 것이다.

라. 비즈니스 리엔지니어링과 과거 경영개선과의 차이

과거부터 기업에서는 경영개선 활동을 끊임없이 수행하여 왔다. 그러나 실제로 대규모의 경영혁신을 수행하지는 않고 현업무의 부가적인 개선만을 추구하여 왔던 것이다. 그러나 획기적인 50% 이상의 원가절감, 생산성 향상, 고객 서비스의 혁신을 이룩하기 위하여는 부가적인 개선으로는 불가능하다. 이제 과거의 업무방식을 재구축하는 작업이 필요하며 이것이 비즈니스 리엔지니어링의 수행목표인 것이다.

따라서 비즈니스 리엔지니어링의 근간을 이루고 있는 혁신과 과거의 경영개선과의 차이점을 살펴볼 필요가 있다.

〈표 2〉에서와 같이 개선은 변화의 정도가 부가적이고 현재의 프로세스에서 시작되며 계속적으로 짧게 실행된다. 또한 종업원들의 요구에서 출발하는 밑에서 위로의 형태이고 개선의 범위가 좁다. 부가적인 개선으로 개선활동의 위험도는 상대적으로 적은 편이며 중요 방법론으로는 통계적인 품질관리방식을 주로 사용하였다.

그러나 혁신은 근본적인 변화를 이룩하기 위하여 현재의 작업방식을 고려하지 않고 무의 개념에서 출발하여 새로이 업무방식을 구축하는 형태로 진행된다.

〈표 2〉 개선과 혁신의 차이

	개 선	혁 신
변화의 정도	부가적	근본적
시작 전	현재 프로세스(공정)	무에서
변화의 횟수	한번에 그리고 계속적	한번에
걸리는 시간	짧다	길다
참여도	밑에서 위로	위에서 밑으로
범위	기능의 좁은 범위	기능과 기능사이의 큰 범위
근본 도구	통계	정보기술
위험도	보통	높음
변화의 종류	문화	문화, 구조

변화의 범위가 크므로 때로는 구축기간이 장기간이 될 수 있다. 원칙적으로 종업원들은 현상의 변화를 원하지 않으므로 비즈니스 리엔지니어링은 주로 최고경영층의 의지로 위에서 밑으로의 강제 지시사항 형태로 비롯된다.

근본적인 도구로는 정보기술을 이용하여 조직의 문화와 구조의 재구축을 수반한다.

4. 끝말

비즈니스 리엔지니어링은 '90년대 급변하는 경영환경속에서 기업이 어떻게 생존할 수 있는가 하는 절명의 위기감 속에서 기존의 경영개선 방식으로는 잃어가는 경쟁력의 회복이 불가능하다는 인식하에서 나타나기 시작한 혁명적인 경영개선 철학이라고 하겠다.

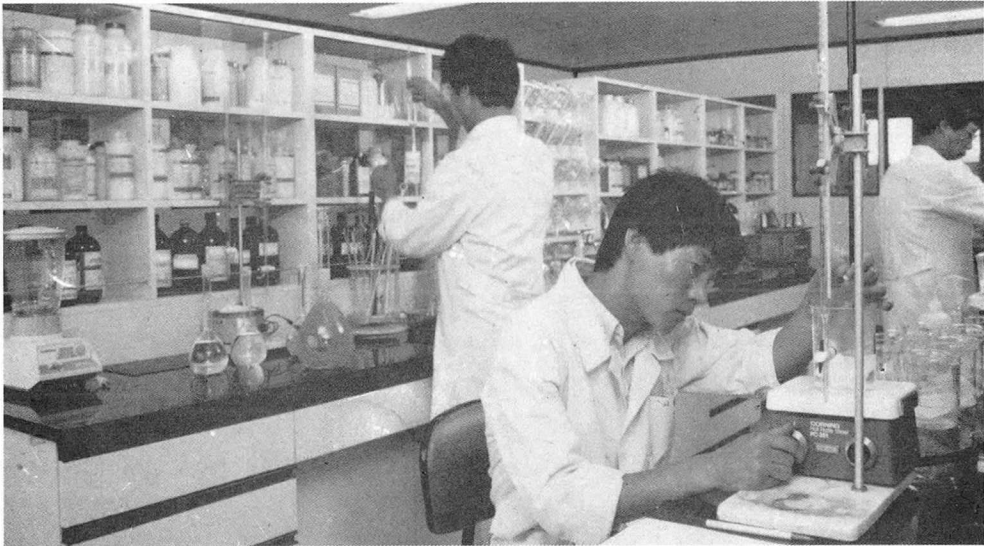
발달된 정보화 사회 속에서 개별 컴퓨터가 아닌 네트워크로 연결된 정보처리시스템의 위력은 경영환경의 새로운 차원을 마련해 주는 도구의 역할을 하게 되어 산업사회시절의 경영기법에 혁명적인 변화를 가져 오게 되는 것을 의미한다.

이러한 변화는 기존의 선입적 관념에 익숙한 모두에게는 큰 짐으로 작용한다. 그러나 변하는 시대에 아무런 변화의 노력없이 과거의 방식에 미련을 가진다면 이제 생존이 불가능하다는 것을 인식해야 한다.

과거 산업화 시대에 세계를 선도하던 미국이 일본에 의해 경쟁력을 상실하면서 아담 스미스와 포드에 의해서 진리처럼 200년 이상 믿어왔던 방식으로는 결코 일본을 이길 수 없다는 위기감에서 자신들이 만들고 발전시켜서 과거의 어느 시점까지는 매우 큰 효과를 보았던 경영방식을 스스로 버리는 노력이 비즈니스 리엔지니어링이다.

우리의 모습을 돌아보자.

산업 전반에 걸쳐 고도성장으로 세계경제사에



남는 기적을 이룩하였던 시절이 분명 있었다.

그러나 지금 세계 시장구조의 변화와 시장개방이란 무한경쟁 앞에서 급격히 경쟁력을 상실하고 있다.

이에 이러한 새로운 변화를 헤쳐나가기 위해서는 새로운 경영기법의 도입이 절실히 필요할 때라 생각한다.

아니 단순한 경영기법이 아니라 일에 대한 새로운 철학이 필요한 때라고 이야기 해야 한다.

과거 한국사회는 배고픔의 극복이라는 전국민적 공동목표가 있었다.

그리고 어느 정도 그 목표가 달성되었다.

이제 전국민적 공동목표를 세워 한 것발 아래 뭉친다는 것이 불가능할지 모른다.

정말 나와 다른 남을 이해하고 서로 협력하여 선을 이루어내는 다양화와 복합화가 필요한 때이다.


기업의 경영에 있어서도 분명 무엇인가 다시 생각해보아야 한다.

그 방법이 비즈니스 리엔지니어링이라 할 수 있다.

또한 우리가 종사하는 식육산업에 있어서는

시장개방과 함께 과거의 전근대적인 모습에서 새롭게 선진화, 근대화를 수행하는 과정에 놓인 신산업의 개념이 강하다.

식육산업의 특성상 거대한 직렬조직의 운영보다는 소수의 전문인력에 의한 병렬조직의 운영이 필요하며 기존의 방식이 아닌 새로운 형태와 방식의 개발과, 생산과, 판매의 총체적인 관리를 위한 비즈니스 리엔지니어링이 필요한 산업이라 사료된다.

미국의 경영환경과 우리나라 경영환경상의 엄청난 차이와 '90년대에 소개된 신경영 철학인 점 등으로 그 운영기법의 이해와 적용에 많은 위험이 따를 것으로 사료되나 급진적으로 변화할 식육시장의 환경적 변화와 미국, 호주 등의 거대 PACKER들과의 시장경쟁에서 경쟁력 제고를 위해서 비즈니스 리엔지니어링을 도입한 새로운 경영방식에 대한 꾸준한 연구와 노력이 필요하다고 생각한다. 

□ 참고문헌

“리엔지니어링 기업혁명” 마이클 해머 & 제임스 챔피 김영사

“비즈니스 리엔지니어링1, 2” 이순철 명진출판