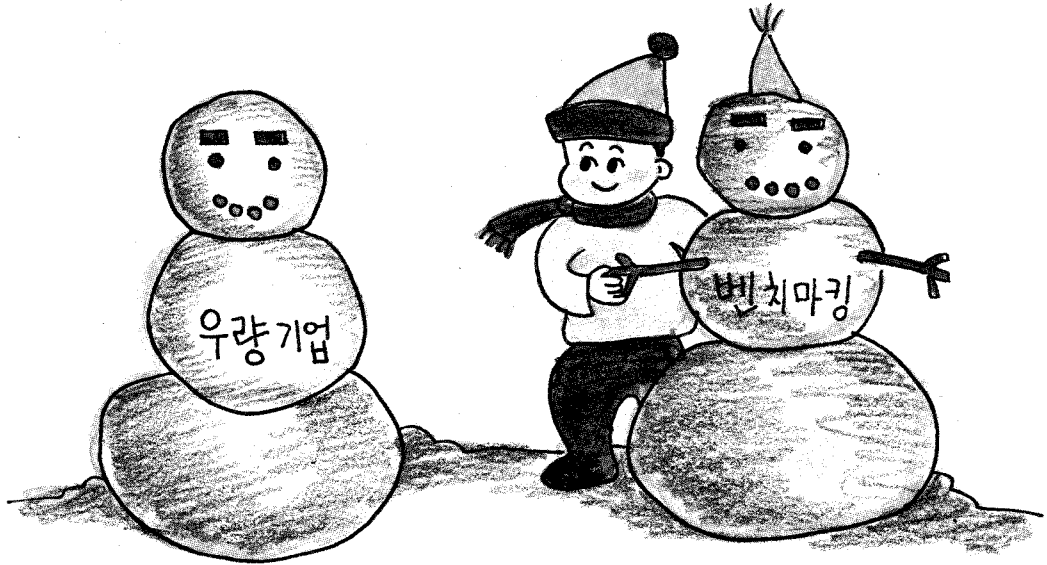


벤치마킹과 리엔지니어링으로 기업경영의 혁신을 ...



21세기를 눈앞에 둔 오늘날 우리나라 기업들이 하나같이 표방하고 있는 것은 세계 초일류기업이 되겠다는 것이다. 급변하는 국내의 환경에 능동적으로 대처하기 위해 대대적인 경영혁신 운동을 추진하고 있거나 추진하고자 하는 중소기업들에게 새로운 경영기법을 소개하고자 한다. - 편집자 주 -

벤치마킹이란 ?

최근 국내업체에서도 '순수한 창조' 보다는 '창조를 위한 모방'을 통해 기업의 효율을 높이기 위한 경영기법이 본격적으로 도입되고 있다. 우량기업의 장단점을 비교하여 기업경영체 체계적으로 반영시키는 기법인 벤치마킹(Benchmarking)은 미국 500대 기업 가운데 3분의 2가 이용할 정도로 보편화되어 가고 있다.

국내에서는 대림산업 건설부문

의 업무구조 개선과정 등 최근에 들어 많은 기업들이 시도하고 있다.

벤치마킹이란 산업에 관계없이 최상의 경쟁우위를 창출하는 최고 수준의 운영기업이나 능력을 가진 다른 기업을 연구하여 그 강점만을 활용하는 것을 말한다.

전기통신 업체인 모토로라가 시간중심전략을 배우기 위해 도미노의 피자배달 방식을 중점 연구하여 응용한 것은 유명한 사례

이다. 이에 반해 기존의 경쟁분석법은 자사와 유사한 제품이나 서비스를 제공하는 동종업체 분석에만 국한하기 때문에 경쟁우위의 숨은 원동력을 이해하는데 미흡한 점이 있다. 즉 타산업의 기업에서 배울 수 있는 잠재적인 경영혁신 방안은 간과할 우려가 있는 것이다.

이러한 벤치마킹은 1979년 미국의 제록스가 시장을 크게 잠식해 오던 일본의 캐논을 심층 연

구한 데서 비롯되었다.

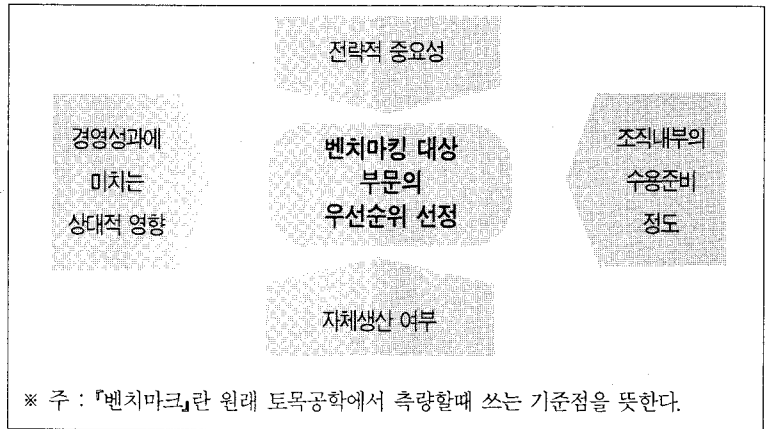
당초 제록스는 자사의 제조원가보다 낮게 캐논이 복사기를 팔수 있는 비결을 밝혀내기 위해 제품을 분해하여 철저히 분석하였다. 그러나 그 과정에서 오히려 작업방식과 경영관리분야에서 열위에 있음을 발견하고 이들 분야에까지 벤치마킹을 확대해 자사의 경쟁력을 회복하는 전기를 마련했던 것이다.

현재는 기업기밀에 속하는 영업정보와 부품조달 가격, 경영전략 등 일부를 제외한 생산, 영업, 인사, 조직, 경영관리, 고객만족을 위한 서비스 등 전 부문이 적용 대상이 되고 있다.

특히 제조·물류·판매·관리 등 각 분야를 연결하는 과정을 총체적으로 평가하여 개선하는 방향으로 벤치마킹은 활용되고 있다.

벤치마킹을 도입하기 위해서는 먼저 효율적으로 경영되고 있는 대상 기업을 선정해야 한다. 이때 총 자산수익률이나 1인당 수익성 등의 재무제표 또는 산업정보지 등의 기타 공개자료를 이용하여 대상을 찾게 된다. 이와 더불어 자사와 목표 기업간에 업무과정, 종업원수, 사업내용의 유사성 등을 고려하여야 할 것이다.

미국기업의 경우는 이중업종 대상 벤치마킹 프로젝트가 전체 벤치마킹의 80~90%를 차지하고 있다. 즉 업종이 다른 우수기업과 비교하는 초우량 기업 벤치마킹을 선호하는 것이다.



[경쟁분석과 벤치마킹의 차이점]

비교항목	기존의 경쟁분석법	벤치마킹 기법
기본 목적	경쟁사의 전략분석	일류기업의 경쟁우위 창출요인 분석·활용
분석주안점	경쟁사의 경쟁전략	용 고객욕구를 만족시키는 업무형태 및 능력
활용범위	시장 및 제품	운영기업 및 업무처리 방법까지도 포함
분석범위	경쟁사의 시장형태	무제한, 경쟁사·비경쟁사 등 전 산업 분야

제록스의 물류 시스템 개선 사례도 바로 이러한 경우이다. 80년대의 완제품 가격인하 경쟁으로 이윤확보를 위해 제록스는 물류부문에 대한 개선이 필요하게 되었다. 이때 제록스는 같은 업종내에서는 비교대상 기업을 찾지 않고 비경쟁사로서 의류나 스포츠용품을 우편주문에 의해 판매하는 L.L. Bean의 물류시스템을 집중 연구하여 응용함으로써 자사 전체의 생산성을 세배 증가시키는 데 성공하였던 것이다.

이와 같이 외국에서는 이미 주요한 경영기업으로 자리잡은 벤치마킹의 국내 도입이 늦어진 이유는 무엇인가? 자사가 타사에 비해 우월하다는 자만심, 창조가

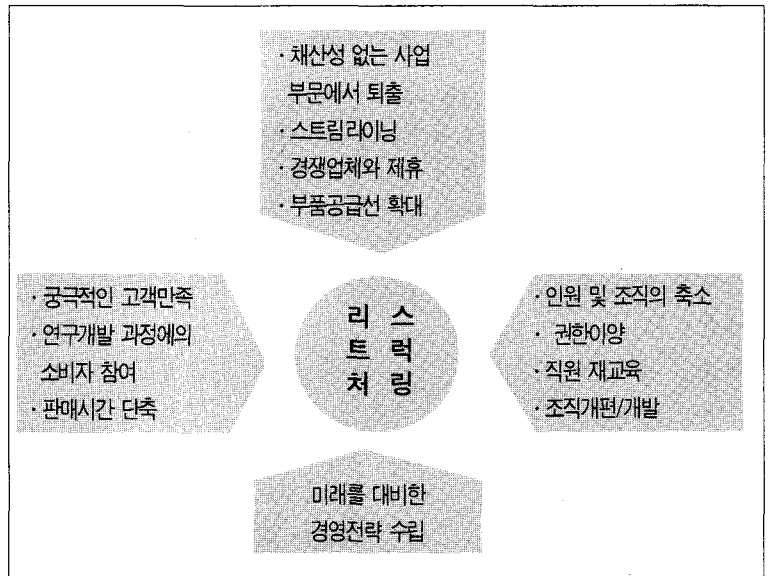
모방보다 우월하다는 편견, 타사의 정보를 구하기 어렵다는 인식 등이 주된 이유로 보인다. 또한 자사의 기존체제가 잘못되어 있다는 점에 대한 인정 및 그에 따른 책임 추궁에 대한 부담도 걸림돌로 작용한 것 같다.

그러나 비경쟁사인 경우 먼저 자사의 관련자료를 공개하고 상대방측에 협조를 구할 경우 정보 확보가 의외로 어렵지 않을 수 있다는 것이 전문가들의 의견이다. 업체간에 정보를 공유하면 함께 발전한다는 인식이 늘면서 벤치마킹 도입도 활기를 띠 것으로 보인다. 또한 업체간 상호협력력을 오히려 증진시켜 서로 경쟁력을 높이는 데 효과를 발휘한다

는 점에서 벤치마킹은 앞으로 활성화되어야 할 것이다. 세계 일류 수준의 벤치마크를 찾기 위한 탐색은 발전하려는 기업이라면 꾸준히 수행해야 할 과제로 보인다. 이는 벤치마킹이 산업에 관계없이 초일류기업에서 사용중인 여러가지 운영기업의 내용과 실행 방법들을 검토하도록 하는 방편이며 점진적 발전이 아닌 약진의 기회를 제공하기 때문이다.

리스트럭처링란 무엇인가 ?

국제 경제환경이 급변하면서 세계 기업간에 「리스트럭처링



[일본과 미국 주요기업의 기업의 리스트럭처링 움직임]

기업명	세부내용
닛산자동차	자마 공장 95년 봄 폐쇄, 1995년까지 5,000명 감원
히노자동차	과의 수를 305개에서 193개로 축소 정보시스템부, 동아시아부 등은 과 폐지
신일본제철	히로다 제철도 高爐 가동 중단 퍼스컴 등 채산성 악화 사업에서 철수 철강 부문 15% 삭감, 4,000명 감원
NKK	회사 전체 15% 삭감, 3,200명 감원 철강부문 18% 삭감, 2,600명 감원
오키전기	부서 수를 476개에서 387개로 20% 삭감
아지노모토	4,000개 품목의 상품을 2,500개로 압축
기코만	수입 포도주 부문을 중심으로 5,000개 품목의 상품을 2,500개로 압축
히타치化成	저수익 부문의 재검토를 위해서 특별 위원회를 설치하고 채산성 악화 부문을 축소 조치
리코	판매 품목수를 7,000개에서 6,200개로 압축 프린터 등 채산성 악화 부문을 축소 조치
이스즈자동차	혼다 자동차와 제휴하여 상용차 생산을 중단
세브론	채산성이 약한 정유소를 매각, 판매 구조를 전면 개편
듀폰	6개 사업본부를 5개로 축소 원료조달부터 제품판매까지 일관체제 확립 CFC의 생산을 중단 조치
AT & T	미래정보화 시대를 대비한 컴퓨터 부문과 전화부문의 연계 강화. 채산성이 좋은 오락과 출판부문의 확대. 이동통신부문 강화를 위해 맥코사를 인수
GM	채산성이 악화된 항공우주 부문을 매각하는 등 과감한 사업정리

(restructuring)」바람이 거세게 불고 있다.

기업은 급변하는 기업 환경하에서 살아남기 위해 끊임없이 변화하여야 한다.

최근 일본 산업계를 중심으로 21세기를 대비한 경영전략으로 자리잡아가고 있는 리스트럭처링은 주력산업이라도 채산성이 맞지 않으면 과감하게 버리는 혁신적인 형태를 보이고 있다는 점에서 특히 주목할 만하다.

종래의 리스트럭처링은 인원감축이나 사업부문 축소와 같은 소극적인 불황 타개책에 지나지 않았다.

반면에 최근 일본 기업들이 실시하고 있는 리스트럭처링은 리엔지니어링(reengineering) 개념과 기존의 상품을 고객의 입장에서 개선하는 리인벤팅(reinventing) 개념을 포괄하는 보다 적극적이고 혁신적인 성격을 띠고 있다.

따라서 대대적인 인원감축과 사업장 폐쇄, 참여 업종의 전문화, 생산 라인의 공정 개선(streamlining), 경쟁업체와의 제휴, 부품 공급선의 다변화 등이 잇따르고 있다.

리스트럭처링의 궁극적인 목적은 기업이 급격한 환경변화 속에서 살아남는데 있고 이를 위한 최우선 전략목표는 「고객만족」에 두고 있다.

장기불황으로 기업들이 적자산업을 포용할 여력이 없어지면서 살아남기 위해서는 한정된 경영

자원을 유망업종에 집중시켜 주는 것이 바람직하다는 경영합리화 움직임이 바로 리스트럭처링이다.

日經 산업소비연구소의 조사에 따르면 1992년 한 해 동안 일본 기업들의 사업정리 사례는 전년보다 네 배나 늘어난 251건이었다. 이 중에는 경기가 호황일 때 기업 다각화의 일환으로 시작한 신규사업의 축소가 많았지만 이스즈 자동차의 상용차 생산중단 결정과 같이 종전에는 주력사업이던 부문에서의 철수도 자주 눈에 띄는 것이 최근의 특징이다.

지금까지 일본 기업들은 채산성이 맞지 않는 사업부문도 장기적인 관점에서 '건전한 적자'라고 평가하고 이끌어 왔다.

그래서 일부에서는 미국 기업들처럼 단기적인 판단으로 적자 부문을 모두 없애면 장래에 후회할 일이 생길지 모른다고 하며 신중을 기할 것을 당부하고 있다.

또한 아직까지도 '고용유지는 기업의 의무', '조금 어렵다고 기존의 거래선을 버려서는 안된다'는 종래의 일본식 경영철학이 일본 기업들의 리스트럭처링에 장애물로 작용하고 있기는 하다.

그러나 전망이 불투명해도 고용문제나 기업 이미지 때문에 마지못해 끌어안고 있던 저채산성 사업의 과감한 포기과 그 여력의 핵심사업에의 집중이 점차, 공감대를 넓혀가고 있는 것만은 분명한 듯하다.

일본의 증권시장도 수익개선을

겨냥한 기업의 영역축소는 환영하는 분위기다.

리스트럭처링에서 기업내 조직개편은 필연적이다.

그러나 과거와 다른 점은 신성불가침의 영역이었던 연구개발 부문을 포함하여 전부문에 걸쳐 손을 대고 있다는 점이다.

오키전기의 경우에는 부서 수를 476개에서 387개로 축소하기로 결정하였고, 마쓰시타전기는 기초연구 부문을 한 군데로 통·폐합하기로 결정한 바 있다.

이러한 일본 기업들의 움직임에 자극받아 미국과 독일 기업들로 불황대책의 차원을 넘어 미래를 위한 구조개선에 나서고 있다.

GM사는 연간 매출액이 50억 달러에 이르는 항공우주 부문을 매각하여 경영합리화를 꾀하고 있고 듀폰사는 채산성이 높은 주력산업 중 하나인 CFC부문의 생산을 중단하여 환경을 생각하는 좋은 기업 이미지를 고객들에게 심어주려 하고 있다.

미래의 기업이미지와 이를 수반할 미래의 이익을 위해 기업의 현 사업구조를 개선하겠다는 뜻이다.

이렇듯 전세계의 우수 기업들은 외형 중시로 부터 이익 중시로의 전환 및 기업체질 강화를 강요받고 있으며 이에 따라 사업재구조를 당면과제로 여기고 있는 실정이다.

■ 자료 : 『성공기업을 위한 가이드북』
(산업연구원)