

벤치마킹과 주류산업



김 승 범

<아주대학교 경영대학 교수>

■ 目 次 ■

1. 제록스사의 경쟁력 회복
2. 세계 최고가 되어야 살아 남는다.
3. 왜 벤치마킹(Bench Marking)인가?
4. 벤치마킹, 어떻게 하는 것인가?
5. 벤치마킹의 성공적인 수행을 위하여

1. 제록스사의 경쟁력 회복

제록스사는 1956년 제록스사와 랭크사의 합작으로 설립되어, 원래의 명칭은 랭크 제록스사였다. 제록스사는 건식 복사기술을 개발하여 1959년 '914' 모델의 복사기 기종을 시장에 내놓았다. 기술을 개발하기까지 소요된 비용이 막대하여 초기 제품은 값이 매우 비쌌고, 복사기에 의해 혜택을 볼 소비자는 기업내에서도 힘이 미약한 비서나 사무원들 계층 이어서, 기업에서도 이들을 위해 선뜻 복사기를 구입하려 들지 않아 제록스사는 고전을 면치 못하였다. 그러나 복사기를 필요로 하는 기업에 임대하여 주고, 한장 한장 복사할 때마다 요금을 징수하는 'charge a copy'라는 당시로는 매우 혁명적인 가격정책을 도입하여 복사기 자체로 판매했을 때보다도 더 큰 수익을 올리기 시작하여 큰 성공을 거두었다. 제록스사는 이후 '70년대 중반까지 황금시대를 구가하였다. 이 기간동안 제록스사는 10억 달러의 총수익을 사상 유례없는 최단기간에 달성한 기업이 될 만큼 큰 성공을 거두었고, 시장에서 독점적 지위를 한껏 누리고 있었다. 왜냐하면 기술도 기술이러니와 복사기 사업을 하려면 제록스처럼 수많은 복사기를 임대 설치할 만큼 막대한 자금이 있어야 했기 때문이었다.

그러나 제록스사의 전성시대도 1976년 일본 기업이 저렴한 가격대의 복사기를 시장에 출시시키면서 그 막을 내리게 되었다. 저렴한 복사기의 정면 도전에 당황하게 된 제록스사는 복사기 사업 분야 이외의 분야로 사업 다각화를 시도하면서 1980년 11억 5000만 달러의 이익을 내던 우량기업에서 1981년에는 6000만 달러로 이익이 급감하는 신세로 전략하게 되었다. 뿐만 아니라 시장을 독점해 온 지 20여년 만에 처음으로 치열한 경쟁을 경험하게 된 제록스사는 생존 자체에 위협을 느끼게 되었다.

이처럼 '70년대 동안 시장 점유율 80% 이상을 유지하다가 일본의 캐논사의 진출로 '80년대 들어 30%로 그 점유율이 뚝 떨어지는 상황에 처해 충격을 받은 제록스의 컨즈 회장은 “품질에서의 선도력을 통한 경쟁력 확보”라는 슬로건을 내걸고 그 구체적인 실천방법으로 벤치 마킹(Bench Marking)법을 사용하게 되었다. 컨즈 회장은 기업을 전면적으로 변혁시킬 필요성을 인식하여 자사의 인원으로 팀을 구성, 일본으로 파견하여 경쟁기업 캐논사에 대해 연구·조사하도록 지시하였다.

벤치 마킹은 이처럼 1979년 제록스사가 경쟁업체인 캐논사의 제품을 샅샅이 분석하고, 자사 제품과 비교함으로써 제조원가를 절감하고, 품질을 개선하여 마침내 경쟁력을 회복하는 데서 부터 시작되었다.

당시의 제록스사는 제품의 품질면에서 2류 수준이었으며 영업비용은 점차 증가하고, 일본 기업들로 부터는 물론이고 미국내 기업들로 부터의 경쟁도 치열해져 시장점유율을 점차 잠식당하는 위기상황이었다.

이런 위기를 타개하기 위해 컨즈 회장은 경쟁 당사자인 캐논사를, 비교 분석할 대상기업으로 선정하고 캐논의 설계, 원가계획, 제조공정, 가격정책 및 판매에 이르기 까지 모든 부분을 자기 회사와 대비, 분석하여 혁신 대상이 되는 과제를 찾아내고 개선을 추진하였다. 이런 노력의 결과로 제록스사는 90% 이상 기계작동 불량율을 줄였고, 부품의 품질 수준도 상당히 개선하였으며 간접 부문의 인건비는 30% 이상 절감시키면서도, 1인당 매출액은 30% 이상 신장시키는 등 괄목할만한 성과를 거두게 되었다.

GE사의 웰치 회장도 제록스사가 벤치 마킹법을 통해 극적으로 회생하는 것을 주목한 사람가운데 한 사람이다. 그는 “만약 한 기업이 세계에서 가장 경쟁적인 가격으로 세계적인 품질기준을 충족시키지 못한다면 그 기업은 더 이상 경쟁에서 살아 남

을 수 없을 것이다.”라고 경고하면서 GE를 '80년대 후반부터 성공적으로 변혁시켜 놓았다. GE의 성공적인 혁신이 가능했던 이면에서 GE가 적용한 세가지의 인간지향적인 경영기법이 있었기 때문이라고들 한다. 즉 Workout—실무자간의 자유토론에 의한 문제해결 방식, Best Practices—최선의 실무, 우수사례의 전파, Process Mapping—업무과정의 분석 및 조정이 그것이다. 이 가운데 Best Practice는 곧 벤치 마킹의 다른 이름이라 할 수 있으며, GE의 눈부신 성과는 벤치 마킹의 중요성을 인식시키는 데 한 몫을 하였다. Process Mapping은 GE가 업무수행방법 내지 과정을 재설계하여 낭비적인 활동을 배제하고 일관된 순서에 의해 효율적인 작업의 수행이 가능토록 하였다.

2. 세계최고가 되어야 살아 남는다.

최근의 기업환경은 예측을 할 수 없을 정도로 자못 급변하는 추세이고 기업은 생존 그 자체를 보장받기 위해, 지금까지의 경영방식을 혁신하고 조직을 변혁시키려는 몸부림을 치고 있다. 따라서 리엔지니어링, 리스트럭처링, 벤치 마킹, 다운사이징, 학습하는 조직등의 새로운 개념이 번갈아 나타나고 또 한동안은 기업 사회를 풍미하고 한다.

이들 가운데 특히 벤치 마킹에 대해서는 미국의 주요 비즈니스 잡지들이 많이 취급하고 있는데, 한 예로 포춘지 1993. 12월호에서는 “귀하의 기업은 세계 최고와 겨룰 수 있는가?”라는 제하의 기사에서 글로벌라이제이션 시대에서의 생존조건은 세계의 최고가 되는 것이며, 세계 최고의 기업을 부단히 벤치 마킹하여야 기업의 생존을 도모할 수 있음을 강조하고 있다. 또한 세계 최고가 되기 위한 7 단계를 제시하고 있는데 여기에 간략히 소개하면 다음과 같다.

1. 세계의 표준을 정하라.

자신의 산업계에서 국한시키지 말고, 기업의

- 매 프로세스마다 해당 프로세스에서 세계 최고의 기업을 찾도록 하라.
2. 프로세스매핑(Process Mapping)을 활용하라.
자신의 기업에서 수행되는 활동을 각기 그 구성 요소로 분할하고, 비효율적인 면을 발견하면 매 프로세스를 재설계하라. 프로세스의 각 단계에 대해 고객이 그 내용을 알았을 때 기꺼이 값을 치를 용의가 있을 것인지를 자문해보라.
 3. 사활이 달린 문제임을 종업원에게 전하라.
종업원들로 하여금 외부의 현실, 말하자면 고객과 경쟁자에게 초점을 맞추도록 하라. 종업원들 자신의 행위가 미치는 파급효과를 스스로 이해하도록 도와야 한다.
 4. 해야 할 필요가 있는 일을 그 일을 하는 데 따르는 어려움과 분리하여 생각하라.
하기 어려운 일이라고 겁먹고 하지 않아서는 안된다. 정말로 해야 할 일이라면, 그 일이 아무리 어렵다하더라도 시도하라.
 5. 높은 목표를 세워라.
세계 최고 수준의 실적을 종업원에게 요구하는 데는 아무런 잘못이 없다. 그러나 그런 실적을 어떻게 올릴 것인가에 대해서는 지시하지 말라. 거기에 대해서는 그들의 아이디어가 더 우수할 테니까. 그러나 드높은 목표의 달성에 실패했다고 징계해서는 안된다.
 6. 중도에서 멈추지 말라.
다른 경쟁사보다 앞선다고 해서 방심하면, 어느새 경쟁사들이 벤치 마킹으로 당신을 추월할지 모른다.
 7. 귀하의 내적자아에 대해 관심을 쏟으라. 운동하고, 명상하고, 사랑하고, 남을 위하는 일도 하고, 언제나 중심을 잃지 않도록 심신의 긴장을 유지하라.

미국 기업을 대상으로 한 한 조사보고에 의하면 미국 대기업 가운데 2/3정도가 이미 벤치마킹을 일상적인 경영활동으로 수행하고 있다고 한다. 또한 처음에는 제조업체가 제품을 중심으로 경쟁력 분석 차원에서 실시하였으나, 점차 핵심 업무수행 프로세스를 혁신하고자 하는 차원으로 확대 실시되고, 이제는 서비스 업체 더 나아가 정부 기관에서 까지 벤치 마킹을 도입하고 있는 추세이다. 그 한 예로 미국의 국세청인 IRS가 아메리칸 익스프레스 카드사의 대금회수과정을 벤치 마킹하고, 모토로라로부터 회계처리 방법을 배웠다. 벤치 마킹은 미국뿐만 아니라 서구 및 일본의 기업에서도 활발히 수행되고 있다. 특히 일본에서는 일찍 異業種交流會가 활성화되고 있는데, 이는 국가적인 차원에서 이루어지는 벤치 마킹에 해당된다고 할 수 있다.

벤치 마킹을 제록스사의 캐논사 빼기기 내지 본받기가 팔목한 성과를 거두자 수 많은 회사에서 이를 도입하여 큰 붐을 조성했지만 그 기본사상은 공자가 가르친 대로 “세사람이 길을 떠나면 그 중 한 사람은 본받아도 좋을 만한 사람이 있다”라고 한 말이나, 손자의 “知彼知己면 百戰百勝”의 개념과 그 맥을 같이 한다고 볼 수 있어 생소한 개념은 전혀 아닌 것이다. 그러나 상대방을 안다고 하는 수준에서 그치지 않고 “最高중의 最高”를 추구한다는 점에서 독특하며, 따라서 벤치 마킹의 표적은 동업계나 경쟁사 뿐만 아니라, 특정 분야에 있어서 최고의 업무수행 방법을 가진 모든 기업이 망라될 수 있다. 또 최고중의 최고를 추구하기 때문에 벤치 마킹은 일과성에 그칠 수 없고, 또 그래서도 안된다. 벤치마킹을 통해 문제점을 해결하고 목표로 하는 수준에 도달하였다 하더라도 경쟁상대도 최고 수준을 향해 발전을 계속한다는 사실을 염두에 두어야 한다.

3. 왜 벤치 마킹(Bench Marking)인가?

기업들이 이처럼 벤치 마킹을 사용하는 데는 여러 가지 목적이 있을 수 있다. 일부 기업은 벤치 마킹을 “기업의 개선”이라는 지상과제를 풀기 위한 전반적인 문제 해결 과정의 일부분으로 규정하고 있기도 하며, 다른 기업들에서는 선진경영기법에 눈뜨게 해주는 적극적인 방법으로 이해하고 있기도 하다.

왜 벤치 마킹을 활용하는가? 그 질문에 대한 답으로 “벤치 마킹 북”의 저자 스펀들리니가 만난, 미국의 한 농기구 제조업체 기사가 한 말을 여기 인용하고자 한다.

그는 네모 하나를 그린 다음 그것을 가리키며 이렇게 말한다.

“이것이 우리 부서가 속해 있는 네모입니다. 이상자는 경영진과 우리 자신의 개인적 경력, 그리고 업무경험에 의해 정해집니다. 우리는 성공하기 위해서 이 테두리 안에서 무엇을 해야 하는 지를 알았고, 우리가 원하는 것을 얻기 위해 서로를 다루는 데 익숙하게 되었습니다. 우리는 스스로를 위해 안락한 공간을 만들었으며, 우리의 작은 공간에 안주하며 편안할 수 있었습니다.”

그는 이어 첫번째 네모를 둘러싸는 또 하나의 네모를 그리고는 이렇게 말한다.

“때때로 우리는 첫번째 네모의 바깥을 바라보면서 어떠한 경쟁이 닥치는 지를 봅니다. 만일 우리의 시장 점유율도 안정적이고, 판매도 이상이 없다면 우리는 외부세계를 오랫동안 주목하지는 않을 것입니다. 그러나 경기가 하락세로 돌아서고 재무적으로 곤란을 당하게 되면 우리는 외부세계를 좀더 오래 살펴볼 것이며, 경쟁상황에 대한 분석을 할 것입니다. 우리는 이것을 경쟁분석이라고 하지요.”

그는 또 두개의 네모를 내포하는 세번째 네모를 그리면서 이야기를 계속한다. “이제 벤치 마킹을 사용해서 우리는 우리 경쟁자들에 대해 보다 체계적인 관점을 취할 수 있을 뿐만 아니라, 특별히 우리의 경쟁자가 아니라고 해도 같은 업계에 속해 있는 다른 기업에 대해 면밀하게 검토할 것입니다. 이렇게 하는 이유는 그 기업들이 우리가 하는 일과 비슷한 일을 많이 하고 있기 때문입니다. 그러한 기업들은 대부분 사용하고 있는 기술과 장비에서 매우 유사하고, 게다가 고용인력이나 고객들 그리고 업무상 관계를 맺고 있는 공급업체들에서도 유사점이 많습니다. 우리는 네모 밖으로 눈을 돌리고, 주위를 다시 바라볼 때마다 매번 새로운 것을 배울 수 있을 것입니다.”

그는 네번째 네모를 그리고는 ‘미국내 모든 기업’이라고 적어 넣고 계속하여 말했다. “지난해 우리는 헬리콥터를 만드는 회사를 표적으로 벤치 마킹을 실시한 적이 있습니다. 그 전만 하더라도 우리는 헬리콥터에 대해서 전혀 알지 못했고, 지금도 헬리콥터에 대해서 모릅니다. 솔직히 말하자면 헬리콥터에 대해서는 아무 것도 알고 싶지 않습니다.

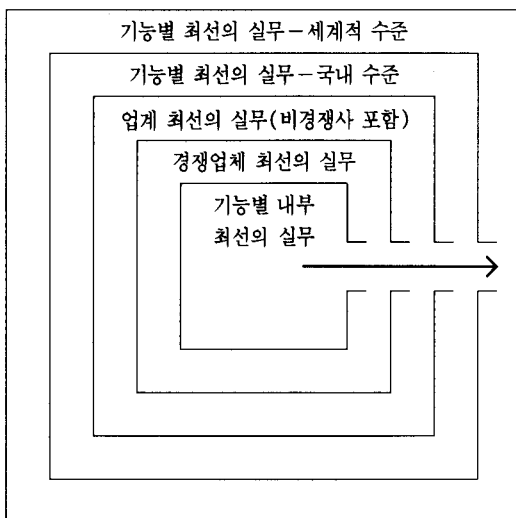
다만 몇 가지 조사후에 그 헬리콥터 제조업체가 변화감지 엔지니어링을 다루는 프로세스를 운영할 때 아마도 우리가 본 어떤 업체보다도 우월하다는 결론을 내렸습니다. 우리의 제품 라이프 사이클은 걱정스러운 정도이었고, 재작업 물량이 엄청나게 많아 정말 힘들었습니다. 우리는 설계 변경을 주제로 탐문한 결과 설계변경을 최소화시켜 제품개발주기를 줄이는 데 탁월한 10개 업체를 알아 냈는데 헬리콥터 회사는 그 가운데서 분명한 최고 수준이었습니다. 우리는 실제 그 회사를 모범으로 삼아 거의 모든 프로세스를 재설계하였는데 사실이지 믿기 힘든 변화가 일어났습니다.”

그는 네번째 네모를 감싸는 큰 네모를 그리면서 ‘세계적인 수준’이라고 쓰면서 말을 잇는다. “그런데 엄청난 사실은 그 헬리콥터사의 직원들 이야기

인 즉, 자신들은 그들의 프로세스를 어느 독일회사를 본떠서 설계했다는 것입니다. 그래서 벤치마킹을 통해서 우리가 무엇을 배웠는지 아십니까? 그것은 우리는 모든 해답을 갖고 있지 않다는 사실입니다. 그리고 자신의 문제에 대한 해답을 구하려고 해도 그 해답이 금방 얻어지는 것은 아니라는 사실입니다. 만일 우리의 사업이 오래도록 지속되려면 우리로서는 가장 안전하게 느끼는 제일 안쪽의 네모 밖을 살펴 보는 데 익숙해져야 합니다. 그리고 자주 똑바로 주변을 살펴야 합니다.”

그 엔지니어가 소속되어 있는 농기구 회사가 종업원들에게 발하는 메시지는 남의 아이디어를 배우고, 그것을 자신들의 사업에 끌어 들이라는 내용을 담고 있다. 또한 그 회사는 벤치마킹이란 능동적인 발견과정이며, 이를 통한 지속적인 학습활용이 기업의 생존에 중요한 관건이 된다는 사실을 종업원들의 뇌리에 깊게 심어 주고 있다.

벤치마킹 - 탈공간 사고



4. 벤치마킹, 어떻게 하는 것인가?

그러면 벤치마킹을 어떻게 수행하여, 조직의 성

과를 개선시킬 수 있을 것인가? 벤치마킹이 행해지는 절차도 기본적으로는 계획 - 집행 - 통제의 관리순환을 따른다. 회사에 따라 벤치마킹과정에서 구분되는 단계의 숫자는 다르지만 대체로 다음의 절차를 밟는다.

첫째, 벤치마킹을 적용할 대상 분야를 우선 설정한다. 무엇을 벤치마킹할 것인가를 결정하는 문제는 사실 대단히 어려운 일가운데 하나일 수 있다. 그러나 각 사업단위가 어떤 목적을 달성하기 위해 존재하고 있는가? 그리고 그 본연의 역할은 무엇인가를 분석하고, 그 역할을 수행하는 하부구조를 파악하므로써 문제가 되고 있는 부서나 재고가 필요한 핵심기능을 집어낼 수 있을 것이다.

둘째, 벤치마킹을 적용할 타겟이 되는 기업을 선정하여야 한다. 벤치마킹의 표적이 되는 기업은 우리 기업의 상황과 관련이 있는 정도, 우리 기업이 본받아야 할 혁신적인 운영방식을 찾아 낼 가능성, 벤치마킹을 하기 위한 자료수집의 용이성 및 경제성등의 요인들을 고려하여 설정하게 된다. 표적기업을 정할 때, 주류업계의 경쟁사에만 너무 집착하지 말고, 자신의 회사가 속해 있는 산업의 범위를 좀 더 넓게 정의하여 음료산업을 망라하여 최선의 실무를 찾든가, 또는 산업의 경계를 벗어나 가능한 최고 수준의 업무수행 방식을 발견하도록 하여야 한다. 참고로 주요 업무 프로세스별로 벤치마킹, 표적기업들을 다음 표에서 열거하여 보겠다.

셋째, 벤치마킹 관련 자료를 수집하여야 한다. 원하는 자료를 손쉽게 얻을 수 있는 지름길은 따로 없다. 오로지 자료를 수집하려는 사람의 탐구 자세와 끈기가 절대적으로 필요하다. 자료를 바르게 효과적으로 수집하기 위해서는 본격적으로 수집활동을 하기 앞서 조사목적을 명백하게 설정하고, 그것에 가장 부합하도록 자료원을 선정하고, 바람직한 자료의 내용이 무엇인가에 대한 체계적이고 합리적인 계획을 먼저 수립하여야 할 것이다.

업무 프로세스별 최선의 실무 수행기업

업무 프로세스	벤치마킹 표적기업
• 전략경영	제너럴 일렉트릭(GE)
• 연구개발/신제품 개발	3M, 머크(Merck), 모토롤라, 혼다, 소니
• 생산일정 계획	도요다
• 구매·조달	혼다, 제록스
• 공장자동화	제너럴 일렉트릭, 화낙
• JIT생산	홀릿패커드, 도요다, 현대자동차
• 품질관리	웨스팅하우스, 제록스, 모토롤라, 플로리다전기
• 재고관리	웨스팅하우스, 애플컴퓨터, 페더럴 익스프레스
• 마케팅	더 리미티드(의류소매회사), 마이크로 소프트
• 출하·선적·물류	엘엘빈(통신판매회사), 메리케이화장품
• 운송중 화물추적	페더럴 익스프레스
• 대금청구(전표수집·처리)	아메리칸 익스프레스(신용카드회사), 엘시아이(통신회사)
• 예약 시스템	아메리칸 항공사,
• 고객만족서비스	싱가포르 항공사, 신라호텔, 포시즌스 호텔
• 고객만족도 측정	제록스, 시티은행
• 인적자원 개발	MK택시
• 환경보전	3M, 다우 케이칼
• 판매관리	IBM, 프록터 앤 갬블(생활용품회사) 머크(제약사)
• 기술이전	3M, 다우 케미칼
• 교 육	포드, 제너럴 일렉트릭, 삼성

그러나 현실적으로 자료수집은 상당히 어려울 수 밖에 없는 작업이다. 자사내에서도 정보를 공유하겠다는 의식이 박약하고, 특히 경쟁사와의 정보 공유에 대해서는 신경질적인 반응을 보이는 것이 우리의 현실이다. 일본의 어느 업계의 예에서 보듯이, 동업계에 종사하는 경쟁사들끼리 평소 한 자리에 모이는 것조차도 꺼려하였었는데, 모여서 실제 이야기를 나눠 보니까, 그동안 모두 별 것 아닌 것을 가지고 지금껏 서로 비밀을 유지한답시고 전전긍긍했던 것을 알게 되었다는 것이다. 그래서 모두

들 서로의 발전을 위해, 또 업계의 대승적인 발전을 위해, 자주 만나 정보를 공유하기로 하였다든 후문이다. 따라서 우리 주류업계에서도 각사가 자사의 정보나 자료를 기꺼이 제공하겠다는 적극적인 정보공유의 의식을 시장이 개방되는 이 시점에 모두 가져야 할 필요가 있다고 생각한다.

네째, 자료가 수집되면, 그 자료를 분석하여 다양한 기준에서 벤치마킹 표적기업과 비교하여 어느 정도 뒤떨어져 있는지 그 격차를 파악하여야 한다. 격차는 보통 정량적인 수치로 측정될 것이다. 그러

나 그러한 격차가 왜 발생하게 되는지에 대한 정성적인 분석이 반드시 필요하다.

한 위대한 철학자가 “너 자신을 알아라”고 하였다. 이는 다른 사람을 이해하기 위해서는 자기 자신을 이해하여야 한다는 의미로 해석할 수 있다. 벤치마킹에서도 이 말은 훌륭히 적용된다. 즉 벤치마킹의 기본적인 원칙 가운데 하나는 다른 조직의 프로세스, 제품을 이해하려고 시도하기 전에 자사의 프로세스, 제품을 이해하는 것이다.

왜 이 원칙이 기본적으로 중요한가? 만약 자사에 대해 정확하게 이해하지 못한다면 자사의 실무와 벤치마킹 표적기업을 대상으로 조사해 온 최상의 실무사이에 존재하는 간극을 도저히 좁힐 수 없기 때문이다. 또한 벤치마킹 대상기업의 행위를 조사할 때, 상대방도 같은 분야의 실무에 대해 이 쪽의 기업에서는 어떻게 하는지를 가끔 물어 온다. 자사의 내부 실무에 대해 대답할 준비가 되어 있지 못하다면, 상대방은 당신을 다른 조직을 조사할 준비가 되어 있지않은 상태에 있는 것으로 보거나, 또는 자신의 정보는 털어 놓지 않고 상대방의 정보만 캐려는 몰염치한 사람으로 생각하게 될 것이다. 어쨌든 좋은 인상을 주지 못하는 것은 사실이어서 정보의 수집은 차질을 겪게 될 것이다.

이렇게 자사의 내용에 대해 정확하게 파악한 정보와 벤치마킹 표적기업으로부터 수집한 정보를 대비하여 현재 시점에서의 격차를 파악할 수 있으면 이를 바탕으로 미래 특정 시점을 기준으로 자사의 성과 수준을 예측하여 본다. 현재의 격차라든가, 미래의 더욱 벌어지게 될 격차가 파악되면 이것이 기업내에 위기의식을 불러 넣을 수 있는 근거가 되고 이런 위기의식을 공유하게 되면 벤치마킹의 최종단계인 실행 국면으로 효과적으로 진입할 수 있게 된다.

다섯째, 벤치마킹의 궁극적인 목적이 실행에 옮기는 것이기 때문에 실행계획을 수립하고 이를 실행에 옮겨야 한다. 벤치마킹 프로세스를 추진시키

는 원동력은 벤치마킹 표적기업내에서 주조사 대상이 되는 핵심적 성공요인이 무엇인지를 밝혀내고자 하는 의지와 발견해 낸 결과를 실행해 보고자 하는 욕구이다.

벤치마킹 프로세스의 실행단계에 있어 전개할 수 있는 기본적인 활동으로는 다음 몇 가지가 있다.

실 행 계 획

- 벤치마킹 보고서 작성
- 벤치마킹 관련자에게 발견사항 제공
- 발견사항의 교류·교환
 - 내부 다른 기능부서간에
 - 벤치마킹 파트너간에
- 개선기회의 탐색
 - 제품/업무 수행 방식의 개선
 - 학습 : 새로운 아이디어와 개념을 자사에 도입
 - 기능 또는 산업간의 네트워크 형성
- 프로세스의 재구성
 - 벤치마킹 프로세스의 수정/개선
 - 벤치마킹을 위한 신규/관련 주제의 도입
 - 제품/업무수행방식의 지속적인 개선

실행계획에 표시되어 있는 다섯 가지 활동들은 반드시 어떤 순서에 입각해서 제시된 것은 아니다. 또 여기에 포함된 모든 활동을 할 수도 있고, 일부만 행할 수도 있다.

벤치마킹 보고서에는 벤치마킹 분석을 하게 된 동기, 벤치마크되는 주제, 정보의 원천, 자료수집에 사용되는 방법, 수집된 자료의 요약, 벤치마킹 수행중의 주변 이야기, 그리고 분석 및 결과등이 포함된다. 그러나 실제로 많은 기업에서는 행동지향 위주로 나가 이런 정도의 세밀한 보고서보다는 보다 압축된 형태의 보고서가 많이 이용된다.

벤치마킹 팀은 서면으로나 온라인으로 또는 구두로 그들의 발견사항을 다른 부서나 사람들과 교환

하기도 한다. 한 예로 제록스에서는 품질관리의 일환으로 “팀워 주간”과 같은 행사를 후원하고 있다. 이 행사는 문제를 해결하는 해결사, 그리고 벤치마커로서의 직무를 다른 사람과 교류하고 공유하는 대대적인 행사이다.

벤치마킹을 통해 제품과 업무수행방식에 대한 개선의 기회를 발견하는 것은 매우 중요하다. 제품이나 업무수행방식에 개선을 가했을 때, 이것이 성공적인지의 여부는 개선이 고객의 처음 요구에 얼마나 부합되는가로 판정될 것이다.

벤치마킹의 결과, 새로운 내용을 학습하게 되고, 새로운 아이디어를 조직내에 도입할 기회가 많이 생기는 것이 보통이다. 벤치마킹 팀은 새로운 아이디어의 우연한 획득을 막연히 기대하기 보다는 “지속적인 개선”의 체질이 형성되도록 유의하여야 한다. 또한 벤치마킹을 수행했을 때 부수적으로 얻게 되는 효과 가운데 중요한 것으로 인적 네트워크의 형성을 들 수 있다. 벤치마킹 팀의 구성원 개개인이 나뉘대리 지속적으로 벤치마킹에 참여하여 다양한 접촉점을 가지게 되고, 이렇게 해서 얻어진 많은 접촉점으로 연결된 네트워크가 일단 형성되면, 이후에는 “비공식적인 벤치마킹”의 기회도 자연스럽게 생기고, 정보도 비교적 간단한 절차에 의해 조사되고 집적될 수 있을 것이다.

5. 벤치마킹의 성공적인 수행을 위하여

벤치마킹이 성공적으로 수행되어 제대로 성과를 거둘 수 있으려면 어떤 조건이 충족되어야 하고, 또 무엇을 유의하여야 할까? 벤치마킹을 통해 최고의 성과를 올리고 있는 회사들이 전하는 조언을 들어보면, 처음으로 벤치마킹하는 기업들이 숙고할 가치가 있는 것들이 많이 있다.

1) 최고경영진이 적극적으로 참여하라.

벤치마킹의 출발은 최고 경영진으로부터 시작되어야 한다. 회사가 당면하는 전략적 이슈, 성과의 개선이 필요한 프로세스들에 관해 우선순위를 정하는 가운데 최고경영진은 자신들이 벤치마킹을 지지하고 있음을 분명히 알리고 조사에 필요한 자원을 지원하여야 한다.

2) 변화를 추구하고 행동지향적이어야 한다.

벤치마킹은 수동적인 과정인 아니다. 벤치마킹은 행동을 필요로 한다. 벤치마킹 정보는 변화를 계획해 나갈 때 가장 그 가치가 극대화된다.

3) 다른 조직에 대해 알려고 하기 전에 자신을 먼저 파악하라.

벤치마킹은 자사의 제품과 업무수행 방식에 대한 철저한 이해로부터 출발한다. 자사에 대해 충분히 이해하지 못하면서 다른 조직의 내용을 벤치마킹하는 일은 아무런 의미가 없으며, 시간낭비일 뿐이다. 만일 자신과 다른 사람을 비교하려고 하면 먼저 자신의 능력에 대해서 잘 파악하고 있어야 하는 법이다.

4) 새로운 생각에 대해 개방적이어야 한다.

벤치마킹은 새로운 생각, 개념을 구하는 것이다. 벤치마킹은 그동안 안주해 있던 공간 밖으로 조직이 눈을 돌리고, 외부로 부터의 자극을 받아 들이려는 시도이다. 만약 자사의 자기합리화와 정당화를 위해 새로운 아이디어를 일축하고, 대안을 부정한다면 벤치마킹은 더 이상 존재하지 않는다.

5) 업무수행과정에 초점을 두어라.

벤치마킹 표적기업의 실적을 측정하는 데 초점을 두지 말고, 숫자로 나타난 실적치에 너무 집착하지 말아야 한다. 또한 과정의 산출물에 주목하기 보다는, 업무가 수행되는 과정에 초점을 맞추어야 한다. 제품은 정적인 것인 반면에, 프로세스는 동적

인 것이어서 프로세스를 통한 차별화를 달성하면, 타 경쟁사로 부터의 모방이 어려워져 자사가 확보한 경쟁우위를 유지하기가 용이하다.

6) 적절한 교육 및 훈련계획을 도입하고 운영하라.

벤치마킹의 요체는 한마디로 학습이라고 할 수 있다. 따라서 벤치마킹의 궁극적 목표는 조직을 ‘학습하는 조직(Learning Organization)’으로 변환시켜 나가는 것이라고 할 수 있는데, 이는 ‘현재보다는 미래를 위해 조직의 성원 모두가 업무수행을 지속적으로 향상시켜 나가는 조직’으로 정의된다.

벤치마킹을 통해 조직이 안고 있는 다양한 문제점, 예를 들면 비효율적인 업무수행 과정, 우선 순위가 그릇된 자원배분, 비효율적인 생산활동 등등의 문제점을 객관적인 시각에서 적출하여 낸다면, 이들 문제점을 해소하기 위한 변화의 필요성을 인식하는 분위기가 조직내에 광범위하게 확산되어야 한다. 그리고 바람직한 변화를 달성하기 위해서는 새로운 가설을 세우고, 이 가설을 실무에서 실험을 통해 검증하고, 검증에 의해 새로운 사실을 발견하고, 이렇게 축적되는 지식을 조직내에 전파하고, 또 이들 지식을 행동으로 실천시키는 과정이 절대적으로 필요하다. 물론 이런 과정이 원활하게 운영되려면, 조직 구성원들의 개척적이고 왕성한 실험정신, 적극적이고 실천적인 학습자세, 지속적인 개선의 의지가 함께 어우러져 그 밑받침을 이루고 있어야 한다.

그러므로 외부로 부터의 자극에 의해 변화를 모색하고 이를 정착시키려는 벤치마킹으로 인한 조직의 변화는 인내심을 가지고 조심스럽게 다루어질 필요가 있으며 이를 위해 적절한 교육과 훈련이 필수적이라고 할 수 있다. 교육은 조직구성원의 사고와 의식을 변화시키고, 훈련은 새로운 사고와 지식에 입각한 행동을 습관화시킨다.

7) 조직 내외부에 네트워크를 형성하라.

벤치마킹이 성과를 거두기 위해서는 일차적으로 조직 내부에서 발견한 교환 및 수집된 정보를 상호 공유할 수 있는 내부의 네트워크 구축과 더불어 외부의 벤치마킹 파트너와 공동으로 벤치마킹을 수행할 수 있는 네트워크의 형성이 필요하다. 내부적으로 사내에서 정기적으로 내부 관련자들이 모임을 갖도록 하거나, 사보와 같은 정기적인 간행물을 통해 네트워크를 강화시킬 수 있다. 외부적으로는 벤치마킹 표적기업의 상대 담당자와의 네트워크 뿐만 아니라, 미국에서 활용되는 미국생산성 품질센터나 컨퍼런스 보드 또 일본의 경우처럼 기업종교류회와 같은 조직을 네트워크로 활용할 수 있을 것이다.

8) 외부의 최선의 실무를 우리의 경영풍토에 맞추도록 하라.

세계적으로 최선의 실무를 무조건적으로 따오는 것은 무리이다. 우리의 경영풍토와 환경이 그 최선의 실무가 싹튼 풍토나 환경과 다르기 때문이다. 일본의 품질관리는 데밍박사의 이론을 기본적으로 따르고 있지만, 품질관리기사에 의해 품질관리가 수행되는 미국 방식을 수정하여 작업자 모두가 품질관리에 참여하는 소집단활동 방식을 채택한 결과 성공하였고, GE에서 일본의 품질관리를 역수입해 가면서 이번에는 소집단활동이 미국에서 수용되지 않아, 관리자와 작업자가 모두 함께 모여 자유롭게 토론하는 시민의회 형식의 workout 방식으로 운영하여 또 성공을 거둔 것이 그 한 예가 되겠다.

이 원고를 맺으면서 다시 생각해 되는 것은 요즘 유행하는 리엔지니어링이나 벤치마킹 등등의 개념들이 최근에 어느 출중한 천재에 의해서 돌출된 것들이 아니라는 점이다. 이미 어느 기업에서든 조금씩 적용되어 오고 있던 개념들이다. 다만 결실을 크게 맺은 기업들은 그런 개념들을 확신하고 철저히 실용화한 기업들이다.

이제 시장개방의 외풍을 맞기 시작한 우리 주류

산업에서도, 이 산업에 종사하는 기업가, 경영자
중간관리자, 종사원 모두가 실무를 한국 고유의 경
영풍토에 맞는 경영기법과 맹렬히 궁리하고, 이를

바탕으로 영리하게 경영하여 세계 최고수준의 산업
으로 육성시킬 중요한 기회를 놓치지 마시기 바란
다.

勢利紛華，不近者爲潔，近之而不染者爲尤潔。智械機巧，不知者爲高，知
之而不用者爲尤高。

권세와 명리와 사치를 가까이하지 않는 사람은 청렴 결백하며, 이들을
가까이하고서도 이에 물들지 않는 사람은 더욱 청렴결백하다. 권모와 술
수를 알지 못하는 사람은 고상하고, 이를 알면서도 쓰지 않는 사람은 더욱
고상하다.

— 菜根譚중에서 —