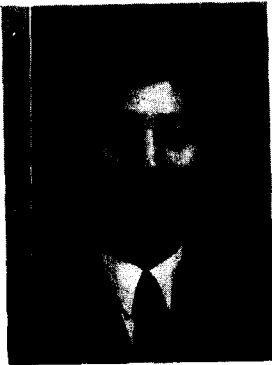


무한경쟁 시대의 생존전략 『Business Reengineering』



박 종 원

<고려대학교 경영대학 조교수>

目 次

- I. 무한경쟁시대의 도래
- II. 리엔지니어링이란 무엇인가
- III. 리엔지니어링은 왜 등장하게 되었는가
- IV. 어떤 기업들이 리엔지니어링을 하는가
- V. 리엔지니어링은 어떻게 실행되어야 하는가
- VI. 리엔지니어링에 수반하는 변화는 어떻게 수용될 수 있는가
- VII. 리엔지니어링은 고객만족지향에서 출발한다

1. 무한경쟁시대의 도래

21세기를 눈앞에 둔 오늘날, 기업이 당면한 과제는 급속한 변화와 무제한적 경쟁에의 대응으로 대변될 수 있다. 급속한 변화는 기술의 발전으로 인해 제품의 수명주기가 짧아지고, 지식우위에 근간을 둔 기업만이 경쟁우위를 가지게 됨에 따라 발생하는데, 조지 스톡(George Stalk)과 토마스 호트(Thomas Hout)는 '시간경쟁(Time-based Competition)'이란 말로 이러한 변화에 빠르게 대응할 수 있는 기업만이 중요한 경쟁우위의 원천을 확보하게 됨을 역설하고 있다.

한편 세계경제는 UR타결로 인한 자유무역주의 추구와 동시에 EC, NAFTA등과 같은 지역 블록화로 외부 경쟁자에 대해서는 진입장벽을 쌓고 있는데, 이는 경쟁이 범세계화됨을 의미하며, 기업은 더이상 '우리는 내수 주력기업이다'라든가 '수출 주력기업이다'라고 읊고 있을 수는 없게 된 것이다. 범세계적 경쟁은 국지적 경쟁이 아니기 때문에 단기적, 근시적 이익에 급급하는 기업의 존속과 성장을 철저히 배제시키고 있는 것이다. 자국내에서 세계 최우량 기업과 경쟁하는 시대에 있어서 소비자는 더이상 대중 마케팅(Mass Marketing)의 대상이 아니다. 이 시대의 소비자는 차별화된 수요를 충족시키기 위하여 막강한 기술력의 지원을 받는 세계적 기업으로부터 표준화된 제품도 기본모델을 지역적 특성에 맞는 다양한 형태로 변형시켜 구입할 수 있게 되고, 세계 어느곳에서와도 동일한 질을 갖는 서비스를 받을 수 있게 됨을 의미한다. 이러한 현상은 기업의 입장에서는 무제한적 경쟁시대가 도래했음을 잘 나타내 주고 있다.

어떤 기업을 막론하고 변화하는 환경에 신속히 대응할 만큼 유연하고 비대하지 않으며, 다른 경쟁사와 비교하여 기술적으로 앞선 제품과 서비스를 생산할 수 있을 만큼 혁신적이며, 최저의 가격으로

최고의 품질과 서비스를 제공하는데 헌신적인 자세를 가진 조직을 원하지 않는 기업은 없다. 그러나, 대부분의 기업들은 왜 이러한 목표를 달성하지 못하고 있는가에 대한 구체적인 이해를 하지 못하면서, 다만 유행처럼 떠도는 신경영기법들을 만병통치약인양 그대로 받아들이고 있음으로 하여 가시적인 성과를 거두지는 못하고 있다. 여기서 세계 각국의 기업들은 이러한 변화에 어떻게 대처하고 있는지 간략히 소개함으로써 새로운 흐름에 대한 이해를 돕고자 한다.

미국의 경우 종래의 소극적인 불황타개책의 일환으로 인원 삭감이나 사업부문 축소 등 구조 조정을 시도하던 것과는 다른 변신을 꾀하고 있다. 이러한 추세는 급격한 환경변화에서 살아남기 위하여 최우선적인 목표를 「고객만족」에 두고 기업내의 업무진행절차를 완전히 새롭게 정비하는 비즈니스 프로세스 리엔지니어링(Business Process Reengineering)의 개념과 기존의 상품을 고객의 입장에서 다시 생각하는 리인벤팅(Reinventing)개념 등으로 대표될 수 있다. 필요한 경우에는 대대적인 인원감축과 사업장 폐쇄는 물론 생산라인의 스트립라이닝(유선화)을 추진하고, 경쟁업체와도 제휴할 수 있음은 물론이거니와 소비자를 제품개발의 중요한 파트너로 인식하여 공동작업을 벌이고 있으며, 기업의 현재 수익성 뿐만 아니라 환경문제등 장기적으로 기업의 생존에 치명적인 문제에도 과감히 투자하여 21세기를 대비하는데 집중하고 있다. 이러한 움직임은 자동차, 중화학공업 전자·정보통신 산업은 물론 금융, 보험, 운송 등의 서비스 분야에서도 공히 관찰되고 있다.

한편 영국의 경우에는 회사의 규모를 줄이거나 기존의 사업단위를 분리·독립시키는 이른바 슬림화를 추구하는 추세가 두드러지는데, 환경변화에 신속히 대응할 수 있는 작으면서도 효율적인 조직을 필요로함에 기인한다. 이는 소위 영국병으로 불리는 현상의 원인 중에 하나인 탄력성을 잃은 대

형화된 기업조직이 국제 경쟁력 상실을 초래한다는 진단을 반영하고 있다고 볼 수 있다. 현재 영국내에서 대기업이 국내총생산(GDP)에서 차지하는 비중은 80%로 미국의 58%, 프랑스와 독일의 25%에 비해 대단히 높은 수준이다. 이러한 수치는 이 시대 소비자의 욕구를 충족시키기 위해서 소량다품종 생산체제가 요구됨에도 불구하고, 영국기업들이 전근대적인 대량 생산체제에서 벗어나지 못하고 있기 때문에 경쟁력 향상과 한계를 맞고 있음을 암시한다.

생산성과 효율성의 대명사처럼 일컬어지는 전통적인 경영방식과 가치관을 가졌던 일본의 기업들도 변화의 기로에선 예외일 수 없는 듯하다. 흔히 연공서열, 종신고용제, 기업내 조합은 일본의 전통적 경영의 신기(神器)라고 하여 서구의 많은 기업들에게 성장의 비법으로 관심의 대상이 되어왔다. 여기에 시장점유율 중시 전략과 계열화라는 일본기업의 독특한 전략을 합하여 일본이 세계경제의 중심으로 부상할 수 있었던 주원인으로 여겨져왔다. 그러나, 지속적인 円高현상과 불황, 이익율 감소, 막대한 무역흑자로 인한 수출의 어려움 등으로 인하여 일본기업의 전통적 경영방식이, 서구를 따라잡을 수 있었던 정당성을 인정받았음에도 불구하고, 경제가 성장하는 상황에서만 유용한 것임을 나타내고 있다. 보다 날씬하고 유연한 조직이 90년대의 국제경쟁시대에 적합한 조직이라고 할 수 있으며, 일본기업도 이러한 상황인식하에 해외시장에서 시장점유율 중시 전략을 포기하여 가격을 인상하고 있으며, 상품모델의 축소, 기업간 부품의 통일화, 물류 간소화, 대고객 서비스 강화, 모델 변경주기의 연장, 기업간 제휴에 의한 중복투자의 방지 등의 노력으로 과거에 보기 드물었던 변신을 시도하고 있는 것이다.

이렇듯 새롭게 일어나는 세계 기업들의 움직임에서 알 수 있드시 어느 나라, 어느 기업을 막론하고 무한경쟁시대의 변화 요구에 대처하지 않는 기업은

더이상 존재할 수 없음을 자명한 일이라 하겠다. 이제 이러한 움직임중에서 두드러진 것으로, 미국에서 ‘신경영사조’라고 일컬어지는 비즈니스 리엔지니어링(Business Reengineering)에 대해서 소개하려고 한다. 이는 이미 국내 어느 기업, 어느 경영자의 경영이념에 존재하고 있을지도 모를 사고방식의 틀이며 다만, 체계적으로 알기 쉽게 소개함으로써 무한경쟁시대에 우리 기업의 생존에 보탬이 될 수 있음에 의의를 찾고자 한다.

II. 리엔지니어링이란 무엇인가

리엔지니어링은 1990년 미국에서 처음으로 MIT 대학의 마이클 해머(Michael Hammer)가 「Harvard Business Review」誌 7월호에 “Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate(리엔지니어링 작업 : 자동화가 아니라, 말살하는 것)”라는 논문을 발표함으로써 기업들의 주목을 받기 시작하였다. 비슷한 시기에 언스트 영(Ernst Young)社の 데이브포트(Davenport)와 MIT대학의 쇼트(Short)는 「Sloan Management Review」誌에 정보기술과 비즈니스 프로세스의 재설계를 통한 새로운 산업 엔지니어링에 관해 소개하였다. 이들 논문에서는 포드자동차, 뮤추얼 베네피트 생명보험회사 등의 사례를 들어 리엔지니어링이 기존의 경우와는 다른 획기적인 경영혁신을 이뤄낼 수 있음을 시사하고 있다.

비즈니스 리엔지니어링이란 ‘다시 시작하는 것(Starting Over)’으로 간단히 정의할 수 있는데, 쉽게 말하자면 “현재 내게 주어진 지식과 기술로 회사를 다시 만든다면, 회사는 어떤 모습이 될 것인가”라는 물음에 답해보는 것이라고 할 수 있다. 즉 회사를 비즈니스 리엔지니어링한다는 것은 낡은 시스템을 던져 버리고 다시 시작한다는 것이며 이는 출발점으로 되돌아가서 더 좋게 일하는 방법을 창조하는 것이라고 할 수 있다.

마이클 해머의 정의에 의하면 ‘리엔지니어링이란 비용, 품질, 서비스, 스피드와 같은 주요 경영성과를 획기적으로 향상시키기 위하여 기존의 업무처리과정(프로세스)을 기본적으로 재인식하고 근본적으로 재설계하는 활동’이라는 것이다. 리엔지니어링의 의미를 보다 효과적으로 이해하기 위해서는 위의 정의에서 나타나는 핵심적인 단어인 근본적(Fundamental), 급진적(Radical), 획기적(Dramatic), 프로세스(Process) 등의 용어를 살펴볼 필요가 있다.

먼저, 근본적(Fundamental)이란 리엔지니어링을 수행함에 있어서 기업인들은 그들의 기업에 대해, 그리고 그 기업이 어떻게 운영되는가에 관해 “왜 우리는 지금 이러한 일을 하고 있는가?” 또는 “왜 우리는 이 일을 이러한 방법으로 하고 있는가?”와 같은 근본적인 물음에서 출발해야 한다는 것이다. 이런 근본적인 질문들을 통해 기업들은 현재의 경영방식에 내재된 진부하고 부적절한 가정과 규칙들을 발견할 수 있게 되며, 이러한 가정들과 명제들을 제거해 봄으로써 기업이 무엇(What)을 어떻게(How)해야 할 것인가를 결정할 수 있다는 것이다. 즉 지금있는 것(What is)을 무시하고 반드시 있어야 할 것(What should be)에 집중해야 하는 것이다.

리엔지니어링은 급진적(Radical)이어야 한다. 이는 급진적인 재설계(Radical Redesign)을 통해 어떤 업무의 근간에 이르는 것이며, 현존하는 모든 구조와 절차를 버리고 완전히 새로운 업무처리 방법을 만들어 내는 것을 의미한다. 따라서 리엔지니어링은 업무를 개선시키거나 향상시키거나 또는 변경시키는 것이 아니라 재발명(Reinvention)하는 것임을 알 수 있다.

획기적(Dramatic)이라는 말은 리엔지니어링의 목적이 약간의 개선이나 점진적인 향상에 있는 것이 아니라 업무성과를 극적으로 높이는 데 있음을 나타내고 있다. 10% 정도의 원가절감이나 성과의

향상이 기존의 품질개선활동 등의 목표라 한다면, 리엔지니어링은 오직 확실한 개혁이 필요할 때만 사용하는 것으로, 미세조정이 아닌 획기적인 개선을 통해 낡은 것을 버리고 완전히 새로운 것으로 교체하는 것을 의미한다는 것이다.

마지막으로 리엔지니어링은 프로세스(Process)이다. 이는 리엔지니어링의 정의에서 가장 중요한 개념인 동시에 가장 이해하기 어려운 개념이기도 하다. 프로세스란 간략히 말해 ‘하나 이상의 입력(Input)을 받아들여 고객에게 가치있는 결과(Output)를 산출하는 행동들의 집합’이라고 표현될 수 있다. 예를 들어 소비자에게 주문을 받은 제품을 납품하는 기업이 있다고 가정하자. 소비자로부터 주문 양식을 받고 창고로부터 해당 물품을 찾아 견적서를 작성하고 소비자에게 배달한 뒤 대금을 수령한다면 이 과정이 프로세스인 것이다. 하지만 대개의 기업들은 프로세스 지향적이기 보다는 과업, 직무, 사람, 구조 등에 초점을 맞추어 이러한 프로세스가 주는 진정한 가치인 ‘주문한 제품을 고객의 손에 전달하는 것’을 망각하고 있는 것이다. 즉 주문을 맡은 부서는 주문 양식의 미비점을 보완하는 것에 치중하고, 창고관리부서는 재고 비용, 재고 회전율, 노무비용 등에만 관심을 가지며, 경리부서는 견적서와 회수대금의 대조에만 노력한다. 이러한 프로세스 지향적 사고의 부재는 실제 업무처리 시간의 장기화로 고객을 만족시키는 진정한 목표를 저버리고 특정 업무나 부서의 효율성에 집착하여 기업 전체의 효율성을 희생시키는 아이러니를 범하게 되며, 부서간의 분쟁을 야기시키고, 고객의 불만사항이 발생하였을때나 전체 업무 프로세스가 작동하지 않을 때에도 책임질 사람이 아무도 없게 되는 것이다. 모든 부서는 각자 최선을 다하였는데도 불구하고, 수익율은 점점 하락한다면 각 부서업무의 10% 효율화란 무의미한 일과성 운동이 될 것이며 없던 규칙을 양산해내어 업무만 점점 더 가중될 것이다. 다시 말해서 프로세스내에 있어서 개개

인의 직무도 중요하지만 만약 제품이 전달되지 않는 것과 같이 전반적인 프로세스가 작동하지 않는다면 고객들에게 있어서 개개의 업무는 전혀 중요한 사항이 아니라는 것이다.

III. 리엔지니어링은 왜 등장하게 되었는가

그렇다면 이와같은 비효율성이 나타나게된 원인은 무엇이며 리엔지니어링이라는 경영방법은 왜 최근에서야 등장하게 되었는가?

1776년 철학자이며 경제학자였던 아담 스미스(Adam Smith)의 「국부론」에서 비롯된 핀 공장의 모형은 분업의 원칙을 처음 제시하였고 200년이상 모든 업종의 기업이 성장할 수 있었던 주요한 원리로 작용하였다. 스미스는 분업의 이익이 모든 개별 작업자의 능숙함, 일감을 한 곳에서 다른 곳으로 넘겨주는 데 걸리는 시간의 절감, 그리고 작업을 손쉽게 만들고 줄여 주어 한 사람이 여러 사람의 몫을 달성할 수 있게 하는 기계의 발명이라는 세가지 원인에 의해서 창출된다고 보았다. 미국의 자동차회사 포드(Ford)는 이러한 ‘노동의 분업화와 전문화, 분편화’를 대량생산체제에 적용하였고, 슬로안(Sloan)은 이를 전반적인 경영체제에 도입함으로써 생산성을 획기적으로 향상시킬 수 있었다. 한편, 조직이 점차 비대해질수록 노동자들은 더 전문화되고 작업은 더 개별적인 단계로 세분화되는 양상을 초래하였다. 이때 대부분의 기업은 표준적인 피라미드식 조직구조를 채택하였다. 이러한 조직은 성장하는 기업에 있어서 단지 조직표의 제일 밑부분에 위치한 작업자를 추가한 다음 그 위의 관리자를 충원하면 되는 편리성, 즉 고성장 환경에 이상적인 통제와 계획의 기능을 제공하였다. 또한 기계화나 자동화는 이러한 원리를 잘 보조할 수 있었다. 그러나, 작업의 수가 증가함에 따라 제품을 생산하거나 서비스를 행하는 전체 프로세스는 필연적

으로 점점 더 복잡해져 갔으며, 이를 관리하기 위한 중간계층인 기능부서의 증가는 비용을 증가시켰고, 최고 경영자와 고객과의 거리를 점점 벌려 놓았다. 그 결과, 기업의 전략에 대한 고객의 반응은 관리계층을 따라 올라가면서 의미없는 숫자로 전락 되기에 이르렀다. 무한경쟁시대로 일컬어지는 현재의 기업환경은 과거의 그것과 다르다. 기업이 당면한 현재의 경쟁력 상실은 더 이상 단순한 사업주기의 저조기나 일시적인 경기침체에서 그 원인을 찾을 수는 없다. 실제로 예전과 같이 번영과 침체, 그리고 새로운 번영으로 이어지는 사업주기를 예측할 수도 없다. 시장의 성장, 고객의 수요, 제품의 수명 주기, 기술변화의 속도 또는 경쟁의 본질 또한 예측가능한 것들이 아니다. 이러한 환경변화는 그동안 기업경영에 품미되어오던 아담 스미스의 패러다임을 구시대적 것으로 만들어 버리고 만 것이다.

구체적으로 3C 즉, 고객(Customer), 경쟁(Competition), 변화(Change)의 세가지 독립적 요소의 속성에 나타나는 변화를 보자. 이제 더 이상 판매자가 주도권을 가지고 있지 못하므로, 고객(Customer)이 무엇을 원하며 언제 어떠한 방식으로 공급받을 것이며 어떠한 방식으로 지불할 것인지를 결정하기 때문에 대량시장(Mass Market)에 익숙한 기업들은 불안할 수 밖에 없다. 과거의 고객들은 선택의 여지가 없었던 것이지 불만족하지 않았던 것은 아니다. 이제는 더 많은 것을 얻을 수 있다는 사실을 고객들이 알고 있는 이상, 그들은 자신들이 개성있는 개개인으로서 취급받기를 원한다. 따라서 선택권이 고객에게 있다는 사실을 파악하지 못하는 기업과는 더 이상 거래할 필요를 느끼지 않게 되었다.

경쟁(Competition)이 격화되는 양상도 매우 다르다. 소비자 욕구의 다양화는 필연적으로 생산체제가 소품종 대량생산에서 다품종 소량생산으로 전환됨을 요구한다. 이와 더불어 경쟁의 심화는 기업

들로 하여금 특정시장에 특화될 것을 요구한다. 이제 유사한 제품들이 서로 다른 시장에서 근본적으로 다른 경쟁조건에서 팔리게 되는 것이다. 예를 들어, 한 시장은 가격을 기준으로, 다른시장은 선택의 폭, 품질, 판매를 전후한 서비스등을 기준으로 판매가 형성된다. 무역 장벽의 붕괴는 세계에서 가장 우수한 단 하나의 기업이 전세계 기업들에 대해 경쟁의 문턱을 높일 수 있게 하였고, 아무런 조직적 부담도 없고 과거의 낡은 규칙에 의해 제약받지 않는 '새로 시작하는 기업'이 거대기업을 위협할 수 있게 되었다. 이때, 새로 시작하는 기업이란 신생기업이란 의미가 아니라 리엔지니어링적 사고로 규칙에 따라 움직이지 않는 그런 기업을 의미한다. 한편 변화(Change)는 항상 일어나는 것이며 광범위한 것인데 기업들은 어떤 변화를 그들의 기대하는 범위내에서 찾으려는 우를 범하는 데, 통상 기대치 못한 변화는 기업을 파산지경으로 몰고 가기도 한다. 예컨대 소비자가 자사제품에 대해서는 계속해서 좋은 이미지를 가지고 있는데도 시장 점유율이 급격히 하락했다고 하자. 원인은 소매상에 대한 적시(適時)공급이 문제 였지만 이를 파악할 만큼 프로세스 전체를 바라볼 시각이 있는 사람이 없다면 많은 판촉비용과 품질향상에도 기업은 도산의 위기에까지 몰릴 수 있다는 것이다. 기능별로 잘게 나누어진 부서에 속한 사람들은 프로세스 끝에 나타나는 외부의 변화와 고객을 주시하는 것이 아니라, 내부적으로 그들부서의 상사를 바라보고 있는 것이다.

이러한 비효율성 제거에 하나의 비전을 제시한 리엔지니어링이 90년대에 와서야 나타나게 된 원인은, 산업혁명이 기계의 발명과 대량생산 자체만이 아니라 대량으로 생산된 상품들을 실어나를 수 있는 철도, 항만, 고속도로 등 사회기반구조(Infrastructure)가 정비된 이후에 꽃피워질 수 있었던 것과 맥락을 같이 한다. 즉 산업사회에서 정보화 사회를 지향하는 정보혁명은 컴퓨터의 발달뿐 아니

라 정보 네트워크와 같은 사회기반구조가 제대로 갖추어진 이후에나 본격화 될 수 있기 때문이고, 리엔지니어링에 있어서 정보 기술(Information Technology)은 필수적인 수단이며 결정적인 요소로 작용하기 때문이다. 또 리엔지니어링에 포함된 단절적 사고(Discontinuous Thinking)는 두 시대의 전환적 시기에 보다 적절하게 과거의 가정들을 과감히 내버릴 수 있도록 하기 때문일 것이다.

한편 리엔지니어링에 있어서 정보기술의 사용은 과거의 그것과는 사뭇 다른 차원의 얘기이다. 위의 프로세스 개념 설명시에 제시되었던 주문한 제품을 고객의 손에 전달하는 프로세스의 경우 과거와 같은 연역적 사고를 한다면, 개별 부서의 업무처리 시간을 줄이기 위해 정보기술을 해결책으로 수용한다. 그 결과는 각 부서의 업무 향상이 사무자동화 이상의 수준을 기대하기 어렵게 된다. 그러나, 먼저 강력한 정보기술을 해결책으로 제시하고 이를 통해 해결될 수 있는 문제의 실체를 파악하는 귀납적 사고 방식을 채택하게 된다면 주문한 제품을 고객의 손에 전달하는 프로세스를 단지 한사람이 할 수도 있다는 혁신적인 리엔지니어링에 도달할 수 있게 된다는 것이다. 다시 말해서 대부분의 회사들이 정보기술을 사용하면서 범하게 되는 근본적인 실수는 기존 프로세스를 인정한 바탕 위에서 정보기술을 고려하게 되는 것인데, 귀납적 사고로 리엔지니어링의 해결책을 찾는다면 회사가 존재여부를 알지도 못하고 있던 문제까지도 찾아서 해결할 수 있게 되는 것이다.

비즈니스 리엔지니어링에서 수단으로 사용되는 정보기술은 낡은 규칙에 대한 놀라운 파괴력을 지니고 있다. 예를 들어, 전문가 시스템(Expert System)의 도입은 전문가만이 복잡한 일을 할 수 있다는 규칙을 누구나 전문가의 일을 수행할 수 있다는 것으로 바꾸어 놓게 되고, 공유된 데이터베이스(Shared Database)는 정보를 한 순간에 한 장소에서만 활용할 수 있던 것에서 필요한 때 많은 장

소에서 동시에 활용할 수 있는 것으로 바꾸어 놓으며, 통신망의 구축(Telecommunication Network)을 통해 회사는 집중 또는 분산 중 택일해야 한다는 개념을 집중과 분산의 이익을 동시에 향유할 수 있는 것으로 대체 시킨다. 또한 계획을 진행시키는 데 있어서 주기적인 수정을 거치던 것을 각 분야의 전문가가 동시에 진행에 관여 하므로 즉시 수정되고 보완될 수 있으며, 의사결정 지원시스템(Decision Support System)을 통해 의사결정은 관리자만이 영역이 아니라 모든 사람의 업무의 일부가 될 수 있다.

IV. 어떤 기업들이 리엔지니어링을 하는가

이제 비즈니스 리엔지니어링의 개념을 도입하여 혁신적인 성과를 거둔 외국기업의 사례를 통해 리엔지니어링이 어떻게 적용될 수 있는지 살펴보고자 한다.

IBM 크레디트社는 IBM의 100% 자회사로 IBM의 컴퓨터, 소프트웨어, 서비스에 대한 자금을 융자해주는 기업이다. 사업 초기 이 회사의 영업은 전통적인 절차에 의해서 진행되었다. IBM社의 판매원이 IBM 크레디트社에 전화를 걸어 용자를 신청하면 이 용자 신청이 용지에 기록되고 이것이 첫 번째 단계가 된다. 두번째 단계는 용자 신청서가 모아져서 신용조회부서로 전달되고, 전문가가 컴퓨터 시스템에 정보를 입력하여 신용조회가 이루어지고 결과를 용지에 기록하여 영업부서로 보낸다. 세 번째 단계는 영업부서에서 표준화된 대부계약서를 부서 자체 컴퓨터 시스템에 의존하여 수정하고 고객별로 특별한 조건을 용자신청서에 첨부하여 가격 책정인에게 넘긴다. 네번째 단계에서 가격책정은 데이터를 개인용 컴퓨터의 스프레드시트(Spreadsheet)에 입력하여 고객에게 청구할 이자율이 결정되고 종이에 기록되어 다른 서류와 함께 관리직원

에게 넘겨진다. 관리직원은 이 모든 정보를 견적서에 기록하여 패더럴 익스프레스(Federal Express)를 통해 IBM社의 판매직원에게 보냄으로써 다섯 번째 단계를 마치게 된다.

이러한 전체 프로세스는 평균 6일이 걸리며, 길게는 2주가 소요되기도 하는 데 IBM社 판매원에게는 고객이 다른 용자처를 찾을 수도 있고, 아예 다른 컴퓨터 공급업자에 돌아서기에 충분한 긴 시간이므로 수시로 IBM크레디트社에 전화를 걸어 진행상황을 묻기도 하고 재촉도 하게 된다. 그러나 어느 누구도 일이 어디까지 진행되었는지 알지 못한다. 이 프로세스를 개선시키려는 노력으로 통제소(Control Desk)를 설치하여 각 단계의 이동시 이곳을 거쳐가게 하여 일의 진행상황은 파악할 수 있었으나 더 많은 시간이 소요되었다. 업무진행의 파악이 고객의 욕구를 해결하는 것과는 무관하므로 근본적인 개선이 필요하게 되었다.

IBM크레디트社의 두 경영자는 고심끝에 용자신청서를 들고 전과정을 직접 걸어다니면서 다른 일은 제쳐두고 평상시와 같은 속도로 일을 처리하도록 하였는데 놀랍게도 단 90분에 모든 일이 처리되었다. 결국 문제는 개별처리 단계가 아니라 프로세스 전체에 있는 것이었으며, 일반직원을 거래 전담자(Deal Structurer)로 두어 부서간 이동없이 건별로 모든 일을 처리하게 하였다. 물론 전문가는 데이터베이스 시스템으로 대체되고, 아주 특별한 경우에만 기존에 많은 시간을 투여하였던 일을 전문가의 도움을 받아 처리하였으며, 이 경우에도 전문가가 한 팀이 되어 일하므로 거래가 다른 담당자의 손에 넘어가는 일은 없도록 되었다.

리엔지니어링에 의해 성취된 성과는 놀랍게도 총 소요시간을 4시간으로 줄였다. 인원의 증가는 없었으며 처리하는 거래의 수를 100배로 늘렸다. 처리시간의 90% 감소와 생산성의 100%가 아닌 100배의 증가란 리엔지니어링의 정의에 부합하는 획기적인 성과이다. 단지 이자율 계산속도의 증가가 아

닌 프로세스 전체가 개선된 것이며, 전문화된 단계를 처리하는 데 전문가가 필요하다는 가정을 깨뜨렸다.

다음으로 포드社의 예를 들어보자. 이 사례는 앞에서 나온 IBM 크레디트社의 예와는 달리 고객이 반드시 기업 외부에 존재해야 할 필요는 없음을 보여준다. 고객은 기업 내부에 있을 수도 있는데, 기업내의 제조부문에 원자재를 공급하는 구매·조달 부서의 고객은 기업내에 있게 되는 것이며 이러한 경우에도 리엔지니어링이 가능하는 것이다.

1980년대 초반 포드社는 간접경비와 관리비용을 감소시킬 방법을 찾던 중, 포드社의 부품공급업체가 제출하는 청구서에 대해 대금을 지불하는 외상매입금부서에서 원가를 줄일 수 있을 것이라고 판단하였다. 그 당시 포드社 북미사업부의 외상매입금부서의 직원은 500여명으로 자동화를 통해 20% 정도의 인원을 감축하여 400명 수준으로 낮출 수 있을 것으로 기대하였다. 리엔지니어링의 정의에 의하면, 현재의 수작업 프로세스를 자동화함으로써 얻어지는 점진적인 개선은 경영 혁신이 아니다. 그럼에도 불구하고 포드社의 경영자들은 20%도 상당한 성과라고 생각하였으나 마쯔다(Mazda)社를 방문한 결과 규모의 차이는 있었지만 단 5명의 인원이 외상매입금을 처리하고 있다는 사실에 놀라지 않을 수 없었다. 20% 정도의 인원감축이 마쯔다社 만큼의 원가수준을 가져다 줄 수는 없으므로, 외상매입금 부서에 국한된 문제가 아니라 구매에 관련된 모든 프로세스를 다시 생각해 보아야 한다는 결론을 얻게 되었다. '외상매입금부서'는 하나의 조직단위로 리엔지니어링될 수는 없으며, 리엔지니어링의 대상은 '조달'프로세스였던 것이다.

예전에 포드社의 부품조달 프로세스는 매우 전통적이었다. 이는 구매부서에서 공급자에게 구매주문서를 보냄과 동시에 그 사본을 외상매입금부서로 보내는 일로부터 시작된다. 공급업자가 보낸 물품이 포드社에 도착하면, 물품수납부서의 직원은 그

제품에 대한 서류를 작성하여 외상매입금부서로 보낸다. 그러는 동안에 공급자는 외상매입금부서로 송장(送狀)을 보낸다. 이렇게 하여 외상매입금부서는 이 제품에 관련된 세가지 서류, 즉 구매주문서, 물품수취서류, 송장을 보유하고 이것들이 일치하면 대금을 지급한다. 한편 일치하지 않는 특이한 상황의 해결을 위해서는 엄청난 양의 시간과 노력이 요구되었다.

새로운 프로세스는 다음과 같이 설계되었다. 구매부서에 구매주문서를 공급자에게 보낼때, 구매자는 그와 동시에 주문서를 온라인 데이터베이스에 입력한다. 공급자는 전과 마찬가지로 제품을 포드社의 물품수납부서로 보낸다. 제품이 도착하면 수납부서의 직원이 컴퓨터 단말기로 도착한 제품이 미결 구매주문과 일치하는지를 알아보고, 일치하면 그 제품을 수취하고 단말기의 키보드를 눌러 주문한 제품이 도착하였음을 데이터베이스에 입력한다. 제품의 수취가 데이터베이스에 기록되면 컴퓨터는 적절한 때에 자동적으로 수표를 발행하여 공급자에게 보낸다. 반대로 데이터베이스에 있는 미결 구매주문중 도착한 제품과 일치하는 것이 하나도 없으면, 수납 부서의 직원은 제품의 수취를 거부하고 이를 공급자에게 다시 돌려보낸다.

포드社가 이룬 변화의 기본적인 개념은 단순하다. 새로운 프로세스는 송장을 완전히 제거하였기 때문에 외상매입금부서의 필요성을 거의 제거 시키고 대금지불 승인은 수납부서에서 이루어 진다. 새로운 규칙은 '송장을 받으면 대금을 지불한다'가 아니라 '제품을 받으면 대금을 지불한다'는 것이다. 이제 125명의 인원으로 같은 일을 처리할 수 있게 되었으며, 과거의 규칙이 여전히 필요한지를 묻는 방식으로 이러한 혁신을 이루어 낸 것이었다. 이렇게 기본적인 가정의 단 한마디를 바꿈으로서 엄청난 효과를 거두게 된 경우를 많이 볼 수 있게 된다.

그렇다면 과연 어떤 기업들에게 리엔지니어링이

필요하며 어떤 기업들이 리엔지니어링을 수행하는가에 대해서 알아보아야 할 것이다.

우선, 큰 어려움에 처해 있는 기업들에게 리엔지니어링이 필요하다. 이들은 선택의 여지가 없으며 경쟁 기업보다 훨씬 뒤쳐져 있어 대폭적인 개선이 요구되는 기업들이다. 둘째로 아직 문제는 없지만, 경쟁자가 생겨날 것에 대해 미리 감지하는 선견지명이 있는 기업의 경우이다. 당장은 경영성과가 좋아 보이지만 기업의 성공을 파괴할 소비자의 변화나 규제 변화, 경제 흐름의 변화가 어렵듯이 보일때, 역경에 처하기 전에 서둘러 시작하는 기업이라고 할 수 있다. 주목할 만한 것은 세번째 유형의 기업인데 절정상태에 있는 기업으로 현재 어려움도 없고, 앞으로도 어려움이 없어 보이는 기업이 리엔지니어링을 하는 경우이다. 정말로 이기고 있는 게임의 규칙을 고치기란 쉬운 일이 아니겠지만 진정한 강자는 커다란 성공도 쉽게 포기하고 보다 나은 성과를 위해 매진하는 것이다.

이러한 세가지 유형의 기업들은 달리는 차의 운전자에 비유될 수 있을 것 같다. 첫째 기업은 고장난 차의 운전자로 자동차의 수리 없인 오도 가도 못할 지경이며, 둘째 유형은 고속으로 질주하고 있지만 저 앞에 어렵듯이 장애물이 보이므로 더 나은 길로 레도를 수정하는 운전자다. 강자의 경우는 아름다운 경치의 편안한 드라이브길에서 잠시 차를 멈추고 보다 나은 미래를 위해 사색할 줄 아는 운전자라고 할 수 있다.

V. 리엔지니어링은 어떻게 실행되어야 하는가

실제로 리엔지니어링을 추진하면서 무엇을 리엔지니어링할 것인가를 깊게 생각하기 전에 누가 리엔지니어링을 할 것인가를 결정하는 것도 중요한 문제이다. 리엔지니어링은 회사가 하는 것이 아니라 사람이 하는 것이므로 실제 수행할 사람들을 잘

선발하여 조직하는 것이 성공의 관건이 된다고 할 수 있다.

리엔지니어링하는 기업에서 뚜렷한 활약이 기대되는 역할로는 우선 리더(Leader)가 있어야 하는데 전체적인 리엔지니어링 노력에 권한과 동기를 부여하는 사람으로 최고 경영층에서 맡아야 하며 대개의 경우 스스로 자청해서 하게 되는 경우가 많다. 리더의 가장 기본적인 역할은 그가 창조하고자 하는 조직의 비전을 만들어 명확히 제시하고 기업 내의 모든 사람들에게 목적과 사명감을 심어 주는 것이다. 다음으로 프로세스 관리자(Process Owner)라고 하는 역할을 들 수 있는데 기업내에서 명성과 신뢰, 영향력을 지니고 있는 상위 계층의 관리자로서 특정 프로세스의 리엔지니어링을 책임지고 관리한다. 프로세스 관리자는 리엔지니어링을 직접 실행하는 것이 아니라 리엔지니어링 팀을 모으고 활동하는 데 필요한 모든 것을 지원하며 성과를 관리하는 역할을 수행한다.

리엔지니어링의 실제적인 업무는 리엔지니어링 팀(Reengineering Team)에 의해서 수행되는 데 보통 5~10명으로 구성되며, 현재 리엔지니어링되는 프로세스내에서 직접 일하고 있는 사람들과 외부인사들을 포함한다. 내부인사로는 현재의 프로세스를 잘 이해할 만큼은 오래 근무한 경험은 있으나 표준적인 업무의 불합리성에 길들여지지 않는 반대자들도 필요한 데, 보통 그 회사에서 가장 우수한 인재들로 구성된다. 한편 외부인사들은 기업 외부의 전문가를 영입하거나 기업내에서 혁신적인 성향을 지닌 사람들이 잘 모이는 마케팅이나 엔지니어링부서의 사람들이 될 수도 있는데 외부인사와 내부인사의 비율은 통상 1:2 내지 1:3정도가 바람직하다.

외부 인사들은 현재 리엔지니어링되어지는 프로세스내에서 활약하지 않으므로, 보다 높은 수준의 객관성과 새로운 관점을 팀에게 가져다 주며 변화를 위한 파괴의 역할을 함으로써 내부자들의 단순

재설계 가능성을 방지한다. 스코틀랜드의 철학자 흄(David Hume)이 “진실은 친구들 사이의 불일치로부터 나온다”라고 말한 것 처럼 대개 리엔지니어링이 수행되는 동안 팀내의 논쟁과 갈등이 있다는 것은 작업이 생산적으로 잘 진행된다는 증거가 된다. 한편, 팀 구성원들은 같은 장소에서 일하도록 하는 것이 효율적이며 각자 시간의 전부를 리엔지니어링에만 투자하도록 하는 것이 바람직하다. 내부인사의 경우 자신이 이전에 속했던 부서의 편협한 이익을 대표하기 위해서 팀에 있는 것이 아니라 기업 전체의 이익을 위해 팀에 있는 것이므로, 과거와의 인연을 끊고 이전부서로의 복귀가 아니라 자신이 일한 결과인 재설계된 프로세스내에서 일하게 될 것으로 기대하는 것이 좋다.

이 밖에 운영위원회(Steering Committee)를 두어 조직전반에 걸친 리엔지니어링 전략을 결정하고, 과제의 우선 순위나 자원배분을 결정하게 하는 것이 바람직하며, 각 팀간의 조정역할을 담당할 조정자인 개인을 두는 것도 좋다.

리엔지니어링이 수행되는 절차는 일단 리엔지니어링되어야 할 대상 프로세스를 선정하고, 선정된 프로세스에 대해 이해한 후 재설계를 하여 가동시키는 것으로 요약될 수 있는데, 리엔지니어링이 가져올 변화에 적응하도록 조직내 구성원들을 설득하는 작업을 수반한다.

리엔지니어링의 대상은 조직이 아니라 프로세스인데 반하여 프로세스의 실체는 종종 파악하기 힘든 것처럼 보인다. 왜냐하면 프로세스는 조직구조에 의해서 분편화되어 있고, 눈에 보이거나 구체적인 명칭을 갖고 있는 것도 아니기 때문이다. 단위 부서를 책임지는 사람은 있어도 전체 작업, 즉 프로세스 수행을 책임지는 사람은 없는 것이다. 따라서 리엔지니어링 대상 프로세스의 선정에 우선하여 기업전체의 작업 흐름을 프로세스 단위로 파악하여 개별적인 프로세스에 대한 명명과 전체를 한눈에 볼 수 있도록 프로세스를 도식화하는 작업도 필요

할 것이다. 이렇게 도식화된 전체 프로세스는 대상 프로세스의 선정을 용이하게 해줄 뿐만 아니라, 기존의 조직도에서는 볼 수 없었던 ‘고객’이나 시장으로 표현되는 ‘잠재고객’도 흐름의 중요한 위치를 차지하게됨을 볼 수 있다.

어떤 프로세스를 리엔지니어링할까의 결정은 역기능성, 중요성, 실행가능성에 입각해 이루어질 수 있다. 구체적으로 말하자면, 역기능성이 많은 프로세스란 가장 문제가 많고 일반적으로 개선의 필요성에 논란의 여지가 없는 프로세스로, 자연적인 프로세스를 자의적으로 나누어 놓음으로써 정보의 교환이 중복되고 자료가 재입력되는 등 작업에 이용 가능한 장비가 늘어나는 것이 오히려 작업을 가중시키는 효과를 가져다주는 경우, 불확실성에 대응하기 위한 여분의 재고, 현금, 정보, 노동력 등을 보유함으로써 비효율성을 야기시키는 경우, 기업 내부적인 목적 혹은 비일관성과 불신에 따라 통제와 감사, 보고 등이 지나쳐서 비능률적인 경우, 본래 단순한 프로세스를 새로운 상황이 발생하거나 특별한 경우에 예외를 추가함으로써 복잡하게 만들어 버린 경우 등을 들 수 있다.

어느 프로세스를 리엔지니어링하느냐 하는 두번째 기준으로 제시될 수 있는 것은 외부 고객에게 미치는 영향이 얼마나 중요한가하는 중요성의 원칙이다. 기업이 고객에게 어느 프로세스가 그들에게 가장 중요한가 묻기는 어렵지만 고객은 다양한 프로세스의 상대적인 중요성을 비교하는 데 있어서 매우 중요한 정보의 원천으로 고객들의 관심이 집중된 문제들을 알아낼 수 있고 이러한 문제들은 관련성이 높은 프로세스와 연결지를 수 있기 때문이다.

한편 문제점이 많고 중요한 프로세스임에도 불구하고 제약적인 요소로서 작용하는 것은 리엔지니어링이 실행가능한가 하는 문제이다. 실행가능성의 문제는 프로세스의 크기가 크면 그 영향력이 미치는 범위가 커짐을 의미하는 데, 범위가 넓은 프로

세스가 리엔지니어링될 때 그 이익이 커지는 반면에 실패의 가능성도 높아질 뿐더러 높은 비용을 발생시킬 수도 있는 것이다.

일단 리엔지니어링할 대상이 선정되면 그에 맞는 프로세스 관리자가 선정되고 프로세스 팀이 구성된다. 이들의 일차적인 임무는 선정된 프로세스에 대해서 확실히 ‘이해’하는 것인 데, ‘분석’하는 것과는 구분될 필요가 있다. ‘이해’하는 것은 고객이 원하는 것이 무엇인지를 이해하는 것이며, 현재의 프로세스가 무엇을 주기 위한 것인가를 알아내는 것인 데 반하여, ‘분석’하는 것은 단지 프로세스의 입력과 출력이 정해진 상태에서 프로세스의 구석구석을 면밀히 검토하는 것이다. 분석은 종종 설득을 위한 좋은 수단을 제공하기도 하지만, 세분화된 업무의 수행을 개선시키는 정도의 대안을 유도하는 것이기도 하다. 따라서 보다 객관적이고 창조적인 시각을 얻기 위해 이해하는 작업은, 기존의 분석을 통해 얻을 수 있는 예측된 결과 보다는, 직접 자신의 위치를 고객의 자리에 혹은 프로세스의 중심에 위치시켜 관찰해 보는 것이 바람직한 결과를 도출할 수 있다.

결국 중요한 것은 다음 단계로 가장 창조적인 영역인 재설계를 통한 새로운 프로세스의 탄생이므로 지나치게 연구에만 몰두해서는 안될 것이다. 팀 구성원 각자의 상상력과 귀납적 사고, 열정이 무엇보다도 요구되는 재설계의 과정은 틀에 박힌 절차를 요구하지 않는데, 단지 정보 기술을 창조적으로 적용할 수 있어야 하고 기존의 가정에서 완전히 탈피하여야 한다는 것만 명심하면 된다.

이렇게 재설계된 프로세스는 시험적인 가동을 거쳐 계속적으로 보완하고 수정하여 정상적인 프로세스로 정착하게 된다. 일단 리엔지니어링된 프로세스는 일시적인 노력에 의해서 유지될 수는 없으며 지속적인 평가와 개선활동이 요구되는데, 필요에 따라서는 새로운 리엔지니어링 대상으로 고려될 수 있음을 간과해서는 안 될 것이다. 끊임없는 자기혁

신의 노력은, 과거의 가정을 파괴하는 불연속성과는 달리, 리엔지니어링의 계속성으로 표현될 수 있을 것이다.

Ⅶ. 리엔지니어링에 수반하는 변화는 어떻게 수용될 수 있는가

리엔지니어링이 가져오는 변화는 조직이나 가치관에 있어서 가히 혁명적이라고 할 수 있다. 우선 과거의 기능적 부서는 프로세스 팀으로 작업 단위가 변화하는데, 유사한 기능으로 나누어 쪼갠 작업들이 전체 프로세스 수행을 위한 일련의 작업들을 같이하는 사람들의 팀으로 모아진다고 할 수 있다. 이러한 ‘팀’들은 프로젝트를 위한 일시적인 것도 될 수 있고, 반복적인 작업을 수행하기 위해 영구적인 성격을 가질 수도 있다. 또한 통제하에서의 단순직무들은 권한이 부여된 다차원적인 업무로 바뀐다. 앞의 IBM크레디트社의 예에서 새롭게 등장하는 거래 전담자는 전문가가 아닌 일반 작업자로서 하나의 업무에 고도로 숙련되어 있기 보다는 전체 프로세스를 수행하는 데 책임을 공유하는 사람으로 각 직무간의 경계가 모호해질 것이다. 리엔지니어링후의 작업자들은 자신의 작업으로부터 완성, 마감, 그리고 성취에 대한 느낌을 갖기 때문에 보다 만족스럽게 될 것이며, 기업의 도전과 보상의 많은 부분을 공유하게 될 것이다.

성과 측정이나 보상의 초점이 활동의 결과로 옮겨지는 데, 전통적으로 일한 시간에 대해서 급료를 받던 종업원들이 그들이 창출한 가치를 기준으로 평가받는다. 보상에 대한 다른 가정들이 리엔지니어링이후에는 사라질수도 있는데, 예컨대 직급이나 연공에 의한 급여, 단순한 참여에 따른 급여, 단순히 한해가 지났기 때문에 급여를 인상하는 일 따위가 없어진다. 한편 승진은 능력에 의해서 이루어지는데 성과와는 뚜렷이 구분된다. 즉, 승진이란 조직내의 변화이지 보상의 개념과는 달라진다는 것이

다. 관리적 능력과 프로세스상의 업무능력을 별개로 취급한다는 뜻이며, 감독자로서 보다는 조언자로서의 역할 수행을 기대하는 것이다. 조직구조의 형태는 계층적(Hierarchical)구조에서 평탄한(Flat)구조로 바뀌게 되며 전통적으로 상사에 대한 충성과 복종의 가치관이 고객지향성을 갖춘 창조적인 가치관으로 전환된다.

이러한 변화에 대한 반발도 적지않을 것이기 때문에 조직내 구성원들이 변화에 대한 기대를 수용하게 하거나, 최소한 반대하지는 않도록하는 노력은 리엔지니어링의 시작부터 끝까지 지속적인 커뮤니케이션과 설득을 필요로 한다. 아주 효과적인 방법의 하나는 조직의 최고 경영자가 조직이 처한 현재의 위치에 대한 위기의식을 심어줄 수 있는 메시지와 더불어 회사가 되어야 할 모습에 관한 강력한 청사진을 제시함으로써 보다 잘 수행될 수 있다.

이러한 메시지는 조직의 어느 누구도 리엔지니어링 이외의 대안이 있다고 생각하지 못할 만큼 설득력이 있어야하고, 제시하는 비전은 명료하고 강력하여야 하기 때문에 구호나 슬로건의 형태가 되기도 하는 데 종종 예술적 감각을 필요로 한다.

리엔지니어링이 실패할 수 있는 원인 중의 하나가 이러한 변화에 대해 저항하는 세력에게 한발짝 양보하는 데서 비롯될 수도 있다는 점에서 최고 경영자가 위에서 부터 아래로 강력하게 추진하고 설득해야 함은 거듭 강조되어도 지나침이 없을 것이다.

Ⅷ. 리엔지니어링은 고객만족지향에서 출발한다.

이상에서 살펴본 바와 같이 비즈니스 프로세스 리엔지니어링은 그 방법론 보다는 새로운 사고의 틀을 이해하는 것이 중요하며, 기본적인 철학은 「고객만족지향」을 목표로 과거의 규칙과 관습을 타파하는 것이라고 할 수 있다. 기업은 자신의 프

로세스를 이해하기에 앞서, 고객이 자신의 프로세스에서 나온 산출물(Output)을 어떻게 사용하는가를 이해해야 하며 어떻게 만족되는가를 알아야 한다. 고객은 무엇보다도 제품자체에 의해 만족을 느낄 수 있으며, 상품에 대한 정보에 의해서도 만족을 느낀다. 한편 상품외에 상품의 구매와 관련하여 일어날 수 있는 제반 서비스에 의해서도 소비자는 만족을 느끼며, 기업의 좋은 이미지는 이러한 만족을 배가시킨다.

최근 조사결과에 의하면 우리나라에서 매출액 기준 500대 기업중 52.6%가 고객만족을 현재의 기업 목표로 추진하고 있거나 곧 추진할 계획으로 있다고 한다. 이러한 「고객만족지향」의 경영혁신을 구체적으로 실천해 나가는데 있어서 많은 기업들이 어려움을 겪고 있으며, 특히 체계적인 실행의 미흡이라는 것이 가장 큰 문제점으로 지적되고 있다. 따라서 구체적인 실행방안으로서 리엔지니어링 개념의 접목은 불가피한 것으로 보여진다.

고객지향적 전략은 적합한 경영관리 체계가 존재할 때 비로서 가능한데 그것이 바로 「고객 지향성(Customer Orientation)」을 갖춘 경영 체제이며 리엔지니어링을 통해 달성될 수 있는 것이다. 그렇다면, 고객 지향성이란 구체적으로 무엇을 의미하는가?

고객 지향성은 근본적으로 고객에 대한 정보와 관련지워 정의할 수 있다. 콜리(Kohli)와 자보르스키(Jaworski)에 의하면, 고객 지향성이란 고객에 대한 정보가 얼마나 신속하고 정확하게 입수되는가, 입수된 정보가 기업조직내의 각 부서에 얼마나 잘 확산이 되는가, 이러한 정보에 전 조직이 얼마나 신속하고 효율적으로 대응하는가에 의해 결정된다고 보고있다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면, 고객지향성의 첫번째 구성요소는 고객 정보의 창출(Customer Intelligence Generation)이다. 고객지향성은 고객의 욕구에 대한 정보 및 고객의 욕구에 영향을 미치는 요인들에 대한 정보(예컨데, 경쟁자

에 대한 정보)를 지속적으로 수집하는 기능을 갖춤을 의미한다. 정보창출에 있어 유의해야할 점이 몇 가지 있는 데, 정보창출은 고객의 현재 욕구뿐만 아니라 미래적 욕구에 대해서도 이루어져야 하며, 대고객 조사와 같은 공식적인 채널뿐만 아니라 고객불평, 유통업자와의 대화 등과 같은 비공식적 채널을 통해서 다각적으로 이루어져야 한다. 또한 고객 정보의 창출은 정보의 수집으로 끝나는 것이 아니고 입수된 정보에 대한 종합적인 분석 및 해석이 뒤따라야하며 이와같은 정보창출 기능이 마케팅 부서에서만 전담되는 것이 아니라 R & D부서와 생산부서 등 여러 부서에 의해 이루어져야 한다.

고객 지향성의 두번째 구성요소는 정보의 확산(Intelligence Dissemination)이다. 고객의 욕구에 효과적으로 대처하기 위해서는 연구개발부서로부터 기획, 생산, 판매 부서에 이르는 전 부서가 일체성 있는 행동을 해야 하는데, 이를 위해서는 고객에 대해 수집된 정보가 전사원들에 확산되어야 한다. 특히, 마케팅 부서와 타부서간의 긴밀한 의사소통이 중요하다. 마케팅 분야의 고전으로 불리는 「마케팅 모드(Marketing Mode)」의 저자인 레비트(Levitt)교수는 조직의 움직임은 결국 마케팅 관리자가 타부서의 관리자를 어떻게 “교육”시키고 그들과 어떻게 “대화”하느냐에 달려있다고 한다. 또한 마케팅적 기업이론(Theory of the Firm)의 주창자인 앤더슨(Anderson)교수는 마케팅 관리자의 가장 중요한 역할을 조직 내부에서의 “판매”로 규정하고 있다. 한편 정보의 확산은 이와 같은 수평부서간의 확산은 물론 수직 구조간의 확산도 포함한다. 한마디로 고객의 원하고 느끼는 바를 전 조직 구성원이 모두 함께 이해해야한다는 것이다.

마지막으로, 이러한 고객 지향성이 완결되기 위해서는 전 부서가 고객에 대한 정보를 기준으로 모든 전략적 의사결정을 내려야한다. 이를 정보에의 대응(Responsiveness)이라 한다. 고객정보에 대한 적극적이고 신속한 대응은 구체적으로 표적 시장의

선정, 제품의 디자인, 생산, 유통, 촉진 등 제반 전략수립에서 나타나야 한다. 여기서 중요한 점은, 조직의 각 구성원에게 고객정보에 적극적으로 대응할 동기가 부여되어야 하고, 이에 알맞는 권한과 책임이 주어져야 한다는 것이다.

이상과 같이 기업이 고객 지향성의 3가지 조건을 모두 갖춘다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그것은 기업 조직이 개성을 가진 수많은 개개인과 부서들로 이루어져 있는데에 반해 고객 지향성은 기업 전체의 조화된 행동을 요구하기 때문이다. 따라서 고객 지향성의 확립은 새로운 조직과 프로세스에 의해서 가능하다.

기존의 고객만족경영이 고객만족지수(CSI : Customer Satisfaction Index)를 통한 현재 상황의 진단에만 그치거나, 마인드만 바뀌면 행동도 바뀐다고 전제하고 교육만을 근간으로 이뤄지기 쉬운 데, 여기에 리엔지니어링 개념의 도입을 통한 실질적인 프로세스의 혁신이 이루어 진다면 내부관리목적이 아닌 진정한 대고객 서비스 향상과 시장변화에 대한 대응성 향상에 기여할 수 있을 것이다. 고객을 만족시키기 위해 하얀 백지위에 기업의 프로세스가 무엇(What)을 위하여 왜(Why) 존재하는지를 그려나가는 작업이야말로 진정한 리엔지니어링의 과정인 것이다.

For the happiest life, days should be rigorously planned, nights left open to chance.

가장 행복한 삶을 살기 위해서 낮시간은 엄격하게 계획되어야 하고 밤시간은 한가하게 비워놓아야 한다.

—Michael Mooney—