

# 벤치마킹(Benchmark)이란?



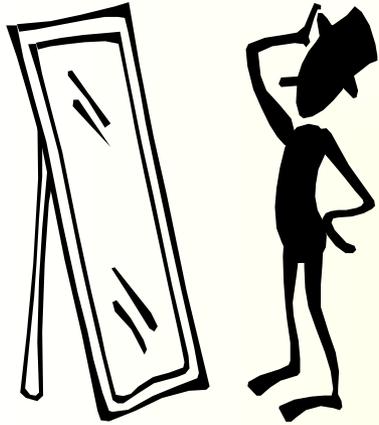
2006. 11. 27

(주)세진티에스

# 벤치마킹이란?

- 벤치마킹의 의의
- 벤치마킹의 발전 역사
  - 벤치마킹의 발전 4단계
  - 1세대 벤치마킹(제품 벤치마킹)
  - 2세대 벤치마킹(경쟁력 벤치마킹)
  - 3세대 벤치마킹(프로세스 벤치마킹)
  - 4세대 벤치마킹(전략 벤치마킹)
- 벤치마킹의 필요성
  - 경쟁과 벤치마킹
  - 프로세스 경쟁력과 제품 경쟁력
- 벤치마킹의 대상
- 무엇을 벤치마킹 할 것인가
- 벤치마킹 4단계 절차
  - 1단계 : 계획단계
  - 2단계 : 자료수집단계
  - 3단계 : 분석단계
  - 4단계 : 개선단계
- 성공적인 벤치마킹
- 벤치마킹의 원칙
  - 상호성
  - 유사성
  - 측정성
  - 타당성
- 벤치마킹의 행동강령 (8가지 원리)
- 벤치마킹 기법을 통한 경영혁신 7단계

# 벤치마킹의 의의



“ 벤치마킹은 부끄럽지 않게 훑치는 것이다. ”  
- Roger Milliken

“ 복사하는 것은 위험한 일이나 자신이 하고자 하는 일을  
남이 어떻게 하는지(theory) 이해하는 것은 매우  
필요한 일이다. ”  
- Edward Deming

## 일반적인 벤치마킹이란?

경쟁우위를 쟁취하기 위하여 산업의 최고수준의 기술 혹은 업무방식  
(프로세스)을 배워서 경영성과를 향상하려는 노력이라고 할 수 있다.

벤치마크(Benchmark)의 사전적 정의는 “고도, 거리 등을 측정하기 위하여  
지표 위에 움직이지 못하게 고정시킨 돌이나 금속물질로 된 표적” 이다.

## 손자병법

“남을 알고 나를 알면 백번 싸워도 지지 않는다(知彼知己 百戰不戩)”

# 벤치마킹의 의의

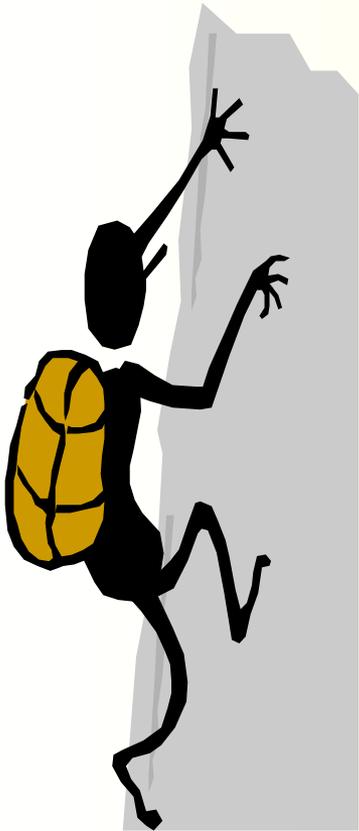
국제 벤치마킹 협회(IBC, International Benchmarking Clearinghouse)의 정의

**벤치마킹은 체계적이고 지속적인 프로세스이다.**

자사의 성과를 향상시키기 위해 세계의 선도적 기업들의 프로세스와 자사의 프로세스를 지속적으로 측정하고 비교하는 프로세스를 말한다. 이러한 벤치마킹을 통하여 얻은 정보는 성과향상을 위한 자사의 업무 개선 수행에 도움을 줄 수 있다.

벤치마킹 활동의 결과물로는 상대적인 성과의 비교뿐만이 아니라 우수한 성과를 가져오게 된 동인(enabler)도 분석하여 제시되어야 한다.

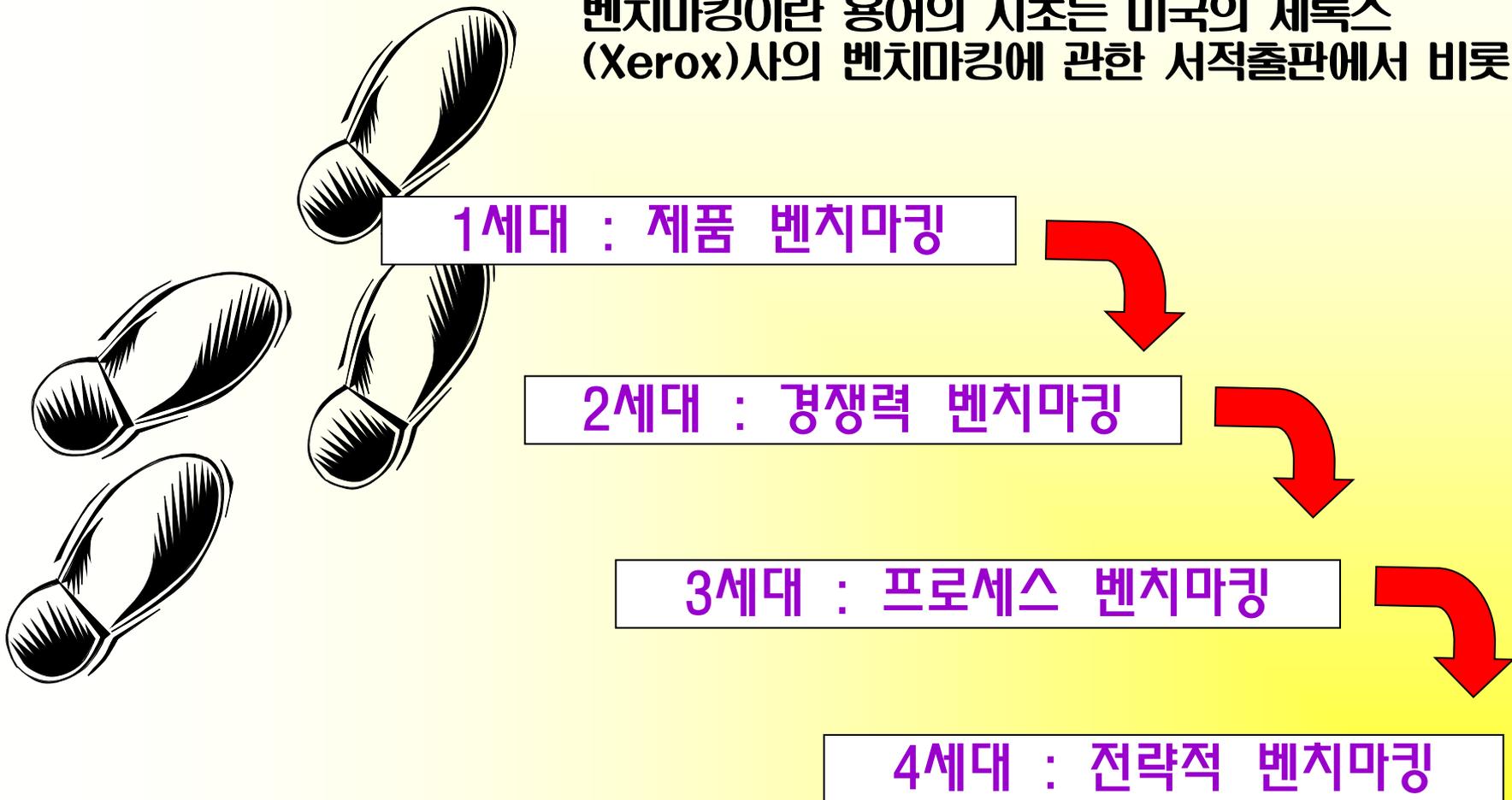
데밍은 이러한 요인을 프로세스의 성과를 이루게 하는 “이론(theory)”이라고 정의한다.



# 벤치마킹의 발전 역사 (발전 4단계)

2차대전 이후 일본의 미국산업에 대한 흉내내기

벤치마킹이란 용어의 시초는 미국의 제록스 (Xerox)사의 벤치마킹에 관한 서적출판에서 비롯



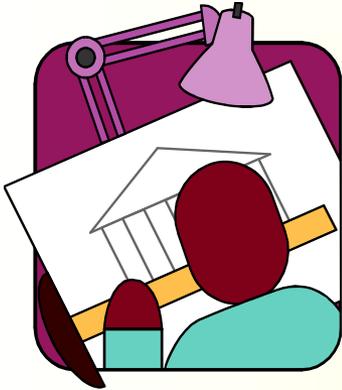
1세대 : 제품 벤치마킹

2세대 : 경쟁력 벤치마킹

3세대 : 프로세스 벤치마킹

4세대 : 전략적 벤치마킹

# 1세대 벤치마킹 (제품 벤치마킹)



2차대전 이후부터 1970년대 중반까지의 제품위주의 벤치마킹

1세대 벤치마킹은 경쟁사의 유사한 제품과 자사 제품과의 특성 및 성과를 비교하는 것을 의미

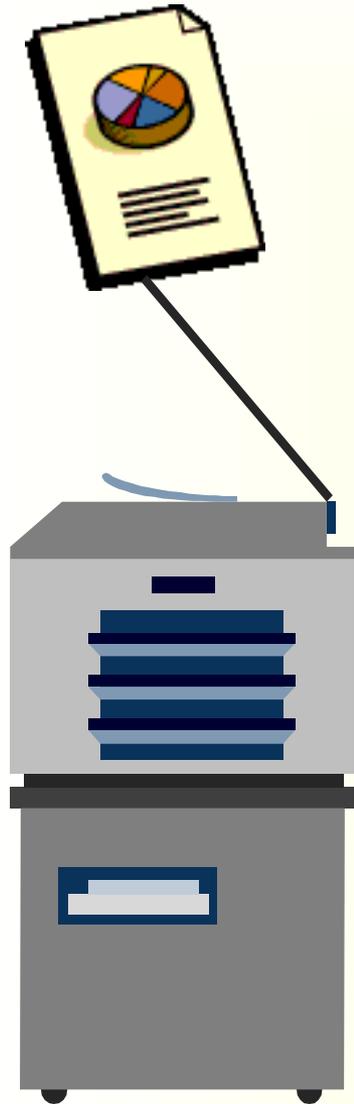


제품을 분해하여 각 부품의 기술적, 공학적 특성을 분석하고 재구성해 보는 역공학(reverse engineering)과는 다소 상이하나 일반적으로 역공학도 제품 벤치마킹의 일환으로 보는 경향이 있다.



포드사의 토러스(Taurus)팀이 1980년대 각 기능의 최고수준을 파악하기 위해 경쟁사의 우수차종을 구매, 분해하고 분석한 활동이 좋은 사례

# 2세대 벤치마킹 (경쟁력 벤치마킹)



1970년대 중반부터 시작

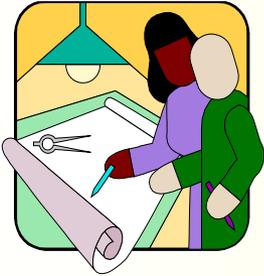
제품 비교에서 한걸음 나아가 경쟁사의 프로세스와 비교하는 개념

현대적 의미의 경쟁적 벤치마킹을 처음으로 수행한 기업은 미국 제록스사이다.

동사는 자사제품의 제조원가가 경쟁사 제품의 판매원가와 비슷한 데서 자극을 받아 경쟁사의 프로세스를 이해하려는 노력에서 이 형태의 벤치마킹을 수행

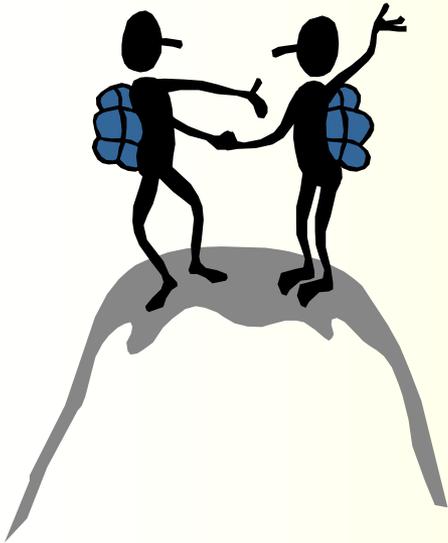
# 3세대 벤치마킹 (프로세스 벤치마킹)

1980년대 초반부터 시작



범위를 경쟁사에 국한 하지 않고 이종 산업의 기업으로부터도 최우량 프로세스를 배울 수 있다는 개념

경쟁사에게는 제공하기 꺼려하는 정보들이 이종 산업의 기업들에게는 비교적 용이하게 전파될 수 있다는 점에서 착안한 벤치마킹 기법으로 같은 혹은 비슷한 프로세스를 수행하는 이종 산업의 최우량 기업을 대상으로 수행

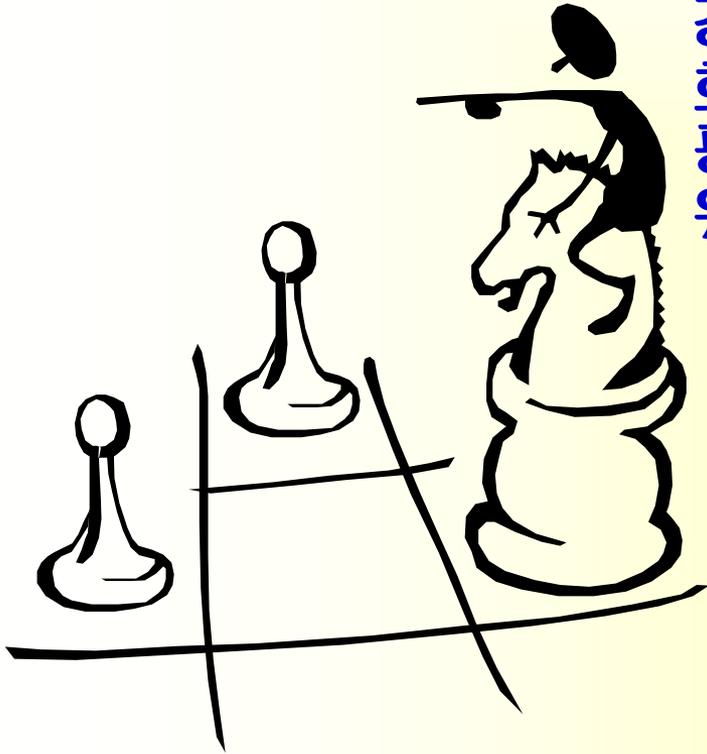


제록스사가 80년대 이종 산업인 엘엘빈(L.L. Bean)사의 물류부문 프로세스를 벤치마킹한 사례가 이 범주에 속함.  
이러한 단계의 벤치마킹을 기능형 벤치마킹(functional-benchmarking) 이라고도 함.

# 4세대 벤치마킹 (전략 벤치마킹)

## 전략 벤치마킹이란?

경쟁사 뿐만 아니라 전략적으로 제휴하고 있는 회사들의 전략을 이해하고 대응하여 대안들을 평가하고, 전략을 수행하고, 성과를 개선하기 위한 시스템적인 프로세스



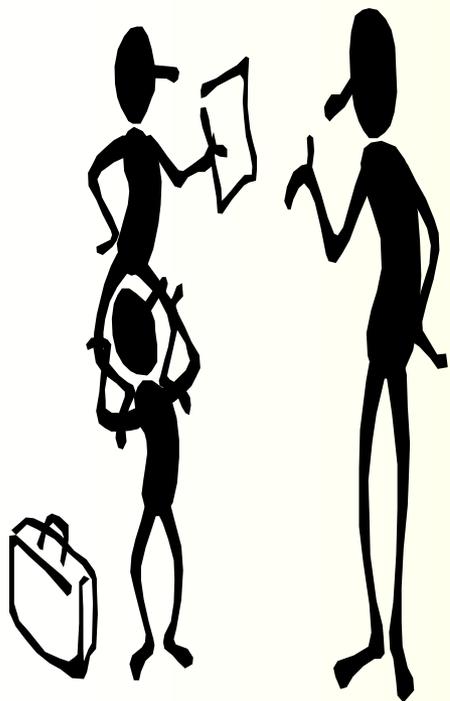
전략적 벤치마킹은 단순한 프로세스의 변화 및 개선만을 추구하는 것이 아니라 기업의 비즈니스 전체를 변화시킬 수 있는 보다 기본적인 기업의 방향, 전략에 관한 벤치마킹 활동을 의미 한다.

# 벤치마킹의 필요성 (경쟁과 벤치마킹)

초우량 기업이 되기 위한 세가지 관점에서의 경쟁우위

경쟁사보다 높은

제품/서비스의 품질('quality beyond competitors') 수준의 확보



경쟁사보다 앞선

기술('technology before competitors')의 보유

경쟁사보다 낮은

비용('cost below competitors')의 제품생산이나 서비스

# 벤치마킹의 대상



벤치마킹은 기본적으로 회사가  
개선활동을 시작하기에 앞서  
우선적으로 치루어야 할 선행업무

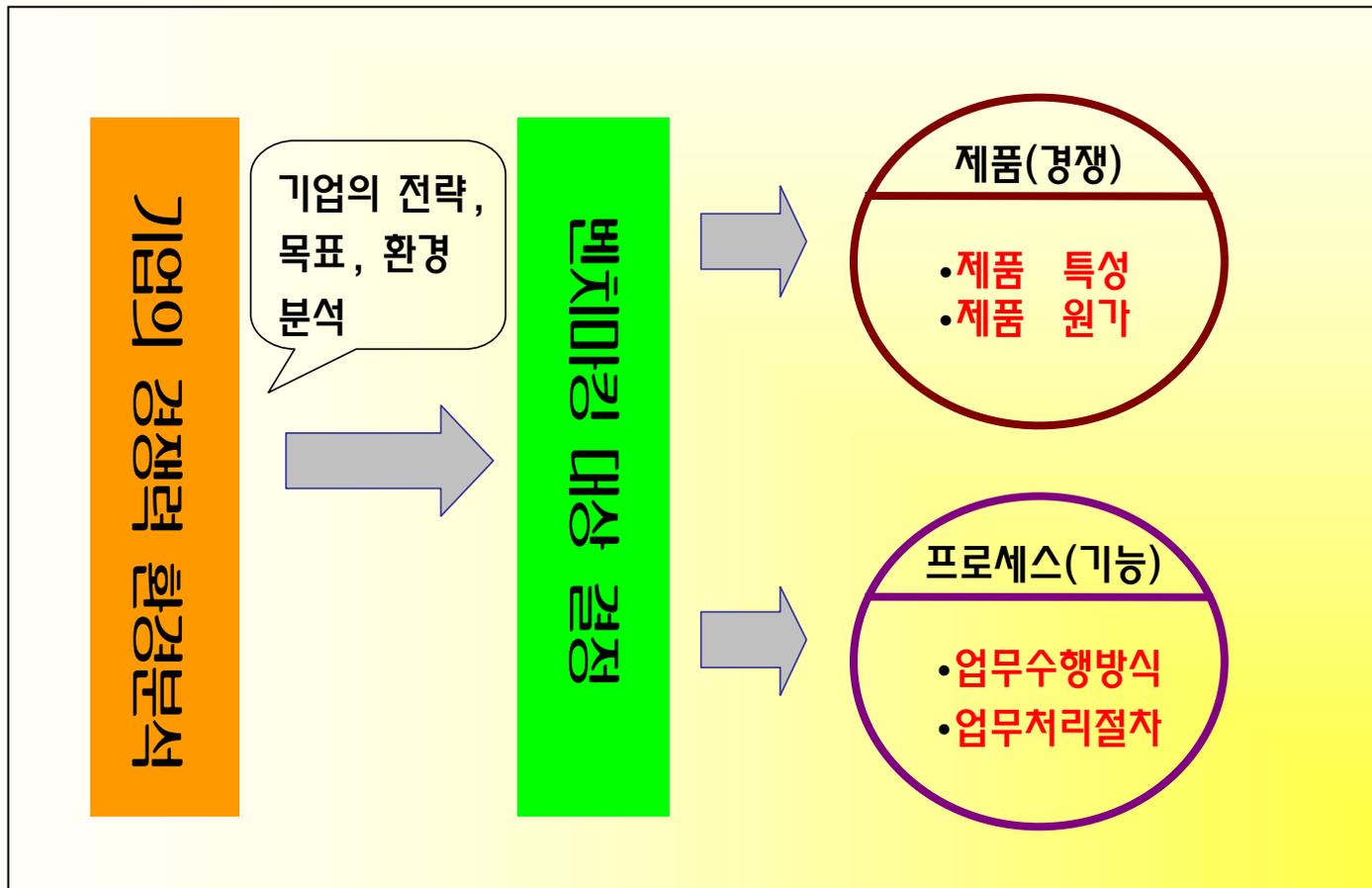
미국의 경우, MB상 수상업체의 공통점 중 벤치마킹활동에  
매우 적극적이었으며 MB상의 채점기준 중 절반이상이 여러  
방면에서의 벤치마킹 활동에 할애되어 있다는 연구결과도 있음

벤치마킹활동에 앞서 팀을 편성하기 전 먼저 고려해야 할 사항

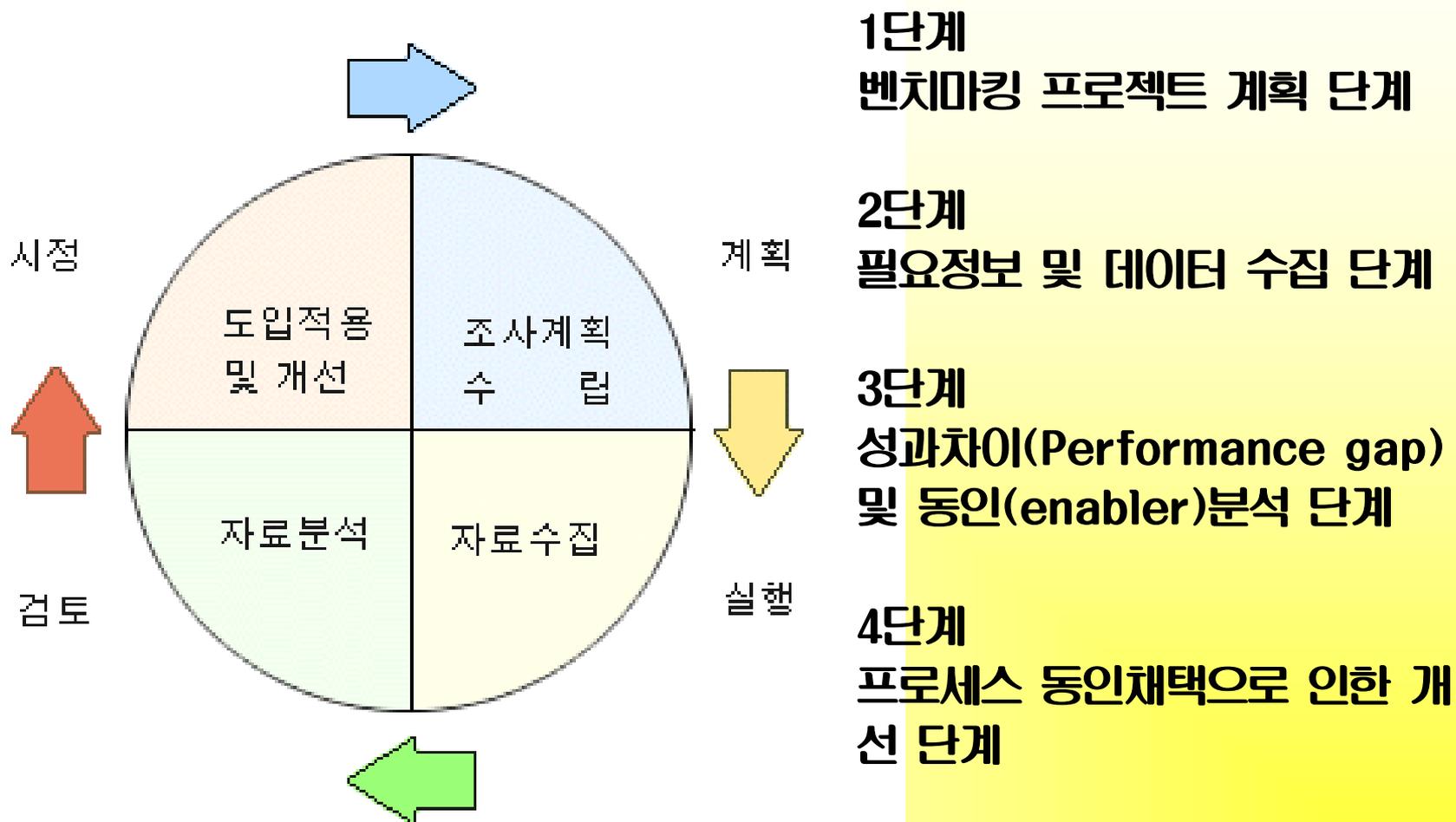
- 무엇을 벤치마킹할 것인가를 결정
- 어떻게 벤치마킹을 할 것인가를 검토

# 무엇을 벤치마킹할 것인가?

기업의 경영목표, 경영환경, 경쟁력 등을  
종합적으로 고려하여 구체적으로 결정



# 벤치마킹의 4단계 절차



# 성공적인 벤치마킹

## 1. 바람직한 벤치마킹의 기준

- ① 조직화되고 공식화된 프로세스의 존재
- ② 경상적인 의사결정 프로세스에 포함
- ③ 조직전반에 걸친 실시
- ④ 성공경험의 축적
- ⑤ 결과를 타인과 공유하고자 하는 의지

## 2. 바람직한 벤치마킹이 포함해야 할 특성

- ① 단순하고 논리적인 일련의 활동
- ② 계획과 조직화에 노력을 집중
- ③ 고객지향적이어야 함

# 성공적인 벤치마킹

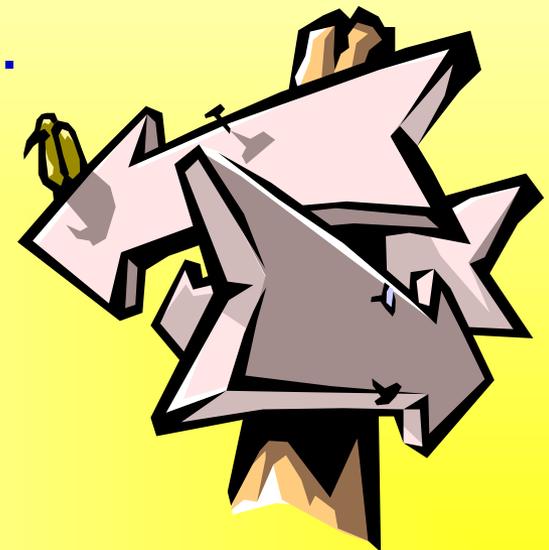
## 3. 장기적인 벤치마킹에 착수할 때 도움이 되는 교훈

- ① 상위경영진이 지지하고 있음을 알리고 리더십을 발휘
- ② 새로운 철학을 도입한다는 심정에서 배움의 자세 유지
- ③ 벤치마킹의 기획, 실행을 주관할 활동운영위원회 구성
- ④ 지원을 조직화/체계화함
- ⑤ 솔선해서 조사를 담당할 개척자를 품질부서에서 지원
- ⑥ 벤치마킹 작업에 관한 교육을 실시
- ⑦ 내부소식지 등을 통해 벤치마킹에 관한 소개를 행함
- ⑧ 회사 내외로부터 성공담을 찾아내어 홍보 및 활용

# 성공적인 벤치마킹

## 4. 성공 벤치마킹 교훈

- ① 구현은 프로젝트-계획단계에서 시작된다.
- ② 개별적인 수치가 아니라 처리과정을 개선한다.
- ③ 가장 편안한 것이 아니라 가장 우수한 것을 벤치마킹 한다.
- ④ 방문 계획을 잘 짜면 유용한 데이터를 더 많이 얻는다.
- ⑤ 단계별로 목표화된 구현 계획서를 만든다.



# 벤치마킹의 원칙

## ① 상호성(Reciprocity)

벤치마킹은 상호 관련성을 기반으로 수행되어지므로 모든 참가자들은 파트너와 정보를 상호교환함으로써 서로 이익이 될 수 있다. 따라서 기업들은 상호이익을 가져올 수 있는 상황의 창조를 위해 노력해야 한다. 또한 정보의 공유 정도와 데이터의 상호 교환 정도는 반드시 파트너와 협의 되어야 한다.

## ② 유사성(Analogy)

벤치마킹을 수행하기 위해서는 먼저 파트너 기업과의 프로세스가 비교 가능한 것이거나 유사성이 존재해야 한다는 전제가 있어야 한다. 조직의 문화와 구조, 경영 방식 등을 충분히 이해하고 자사의 환경에 맞게 잘 전달될 수 있다면 어떤 기업의 어떠한 프로세스도 벤치마킹의 대상이 될 수는 있다. 벤치마킹 파트너 선정을 위한 기준을 잘 이해하고 유사성이 높은 기업과 프로세스를 선정하는 것이 벤치마킹의 성공여부를 결정하는데 주요한 요소이다.

# 벤치마킹의 원칙

## ③ 측정성(Measurement)

프로세스의 측정은 자사와 파트너사의 프로세스 성과를 비교하기 위해서 반드시 수행되어야 한다. 이를 위해서는 먼저 성과 측정의 단위를 결정하여야 할 뿐만 아니라 측정단위가 계량화 될 수 있는 것이 필요하다. 유사한 프로세스에 대한 정확한 측정과 관찰만이 프로세스 동인을 파악하여 자사의 프로세스에 적용하는데에 도움을 줄 수 있다.

## ④ 타당성(Validity)

자사나 경쟁사의 프로세스 측정과 검사결과는 타당한 실적자료나 연구자료에 의한 근거를 갖고 있어야 한다. 이는 벤치마킹 업무수행의 신뢰성을 확보하기 위하여 필수적이다. 따라서 영감이나 의견, 감정보다는 자료위주의 접근법을 이용하여야만 벤치마킹에 대한 신뢰성과 타당성을 확보할 수 있다.

# 벤치마킹의 행동강령

## ① 합법성의 원리(Principle of Legality)

벤치마킹은 공정한 상거래를 저해할 수 있는 파트너 기업과의 시장분할, 가격담합, 기업비밀의 획득, 뇌물수수 등의 행위를 다루지 않는다. 비합법적인 벤치마킹 행위가 이루어지고 있다고 의심될 시는 변호사의 협조를 구하는 것이 바람직하다.

## ② 상호교환의 원리(Principle of Exchange)

파트너간의 상호정보교환에 있어 정당한 교환을 위해 벤치마킹 실행 이전에 각자의 기대와 목표 등을 분명히 하여야 한다. 파트너가 밝히고 싶지 않은 정보를 요구해서는 안된다. 또한 상대방이 제공한 수준의 정보만큼은 최소한도 상대방에게 공개할 수 있어야 한다.

## ③ 비밀보호의 원리(Principle of Confidentiality)

모든 정보는 상호비밀이 보장된다는 원리 하에 벤치마킹 파트너끼리 서로 공유하게 된다. 따라서 벤치마킹 파트너의 동의 없이 어떤 회사에게도 파트너의 정보를 유출하여서는 안된다.

## ④ 사용의 원리(Principle of Use)

벤치마킹 연구로부터 얻어진 정보는 단지 프로세스 향상을 위하여 사용되어야만 한다. 따라서 파트너의 동의 없이 광고 또는 마케팅, 판매를 위해서 벤치마킹을 통해 획득한 정보가 사용되어져서는 안된다.

# 벤치마킹의 행동강령 (벤치마킹 8원리)

## ⑤ 상대방 접촉의 원리(Principle of First-Party Contact)

파트너 회사의 공식적인 벤치마킹 창구를 통하여 접촉하여야 한다. 상호 접촉이 이루어진 경우는 상호동의서를 교환하는 것이 바람직하다.

## ⑥ 제3자 접촉의 원리(Principle of Third-Party Contact)

벤치마킹에 참여한 파트너사의 직원이름을 동의없이 제3자에게 누출하여서는 안 된다.

## ⑦ 준비의 원리(Principle of Preparation)

벤치마킹 파트너와 접촉하기 위해서는 사전에 모든 준비가 완료되어 있어야 한다. 여기에는 자사의 품질 수준 등의 평가가 포함된다. 그리고 외부의 업체와 유사성을 찾기 이전에 내부 프로세스에 대한 연구가 충분히 이루어져야 한다.

## ⑧ 완료의 원리(Principle of Completion)

벤치마킹 연구는 모든 파트너들이 동의할만한 결과와 만족할만한 수준에 도달했을 때 완료되어 졌다고 할 수 있다.

# 벤치마킹 기법을 통한 경영혁신 7단계

1. 적용분야의 선정
2. 상대의 결정
3. 정보수집
4. 성과 차이의 확인 및 분석
5. 결과의 전파 및 사내 공감대 형성
6. 혁신계획의 수립
7. 실행 및 평가

## 4대 필수 구성요소

- 적용분야
- 상대
- 성과 측정지표
- 운영 프로세스