

PART 1. 경영의 과학이다

## 2장. 벤치마킹의 뜻

## 벤치마킹?

☞ 남의 장점을 비판적으로 수용함으로써 나의 발전을 도모하고자 하는 경영기법

\* 경우에 따라 타사를 무분별하게 모방하기 위한 도구로 잘못 활용됨

벤치마킹	신규사업이 실패할 확률	2/3
	신규사업이 성공할 확률	1/3
우리 회사가 실패할 확률		2/3
A사가 실패할 확률		2/3
B사가 실패할 확률		2/3
3사 모두 실패할 확률		$(2/3)^3=8/27$
신규사업이 성공할 확률		$1-8/27=19/27$

벤치마킹은 벤치마킹일 뿐,  
결코 의사결정의 중요한 요소가 될 수 없음

첫째, 평균에서 벗어나지 않으려는 욕구

- ☞ 새로운 아이디어에 대해 "다른 회사는 어떤가?"라는 질문에, "타사의 전례가 없다."고 답할 때 많은 경우 새로운 아이디어가 채택되지 않을 수 있음

둘째, '다수 선호 사상'을 진화적으로 유전자 내에 각인

- ☞ 아프리카에 살던 인류의 조상은 기후 변화로 밀림에서 탁 트인 초원지대로 쫓겨난 이후, 맹수의 공격으로부터 자신들을 보호하기 위해 다수의 결정과 결속력을 강조해왔음

셋째, '편리한 희생양'을 때때로 제공

- ☞ 인간의 본성으로서 희생양 찾기: 여자 연예인들의 일련의 자살 사건에 대해 몇몇 네티즌이 '모두 노무현 탓'이라고 댓글을 적었음
- ☞ 벤치마킹을 통해 실패의 원인을 추론함

벤치마킹 집착의 이유는?

첫째, 타사의 결과만이 아닌 우리 내부의 과정과 이슈를 중점적으로 분석

☞ 현명한 리더의 체크포인트

(1) 실패와 성공의 원인

(2) 강점과 약점

\* 벤치마킹은 그들이 실패해도 우리는 성공할 수 있는, 또는 그들이 성공해도 우리는 실패할 가능성을 찾는 것

벤치마킹을 다른 회사의 역사를 탐구하는 일련의 과정으로 생각한다면,

☞ “우리가 배우는 역사는 비록 사실에 기초하고 있다고 해도, 엄격히 말하면 결코 사실이 아니라 널리 승인된 일련의 판단들이다.”

-영국의 역사학자 배러클러프 (G. Barraclough)-

\*우리가 수집하거나 분석하는 벤치마킹 자료는 보이지 않는 역사가의 필터링을 거친 이후의 결과물일 수도 있음

벤치마킹 제대로 하기 ①

## 둘째, 일류기업의 성공스토리에 대한 비판적 수용

☞ “30년 전에는 IBM의 성공 원동력을 수직적 통합이라고 했다. 그러나 1990년대 말 시스코나 델 같은 기업의 성공 요인은 비(非) 수직적 통합 (즉, 아웃소싱)이라고 말한다.

제대로 된 벤치마킹은 수직 통합이 성공할 수 있는 환경과 비수직적 통합이 성공할 수 있는 환경이 무엇인지를 아는 것이 더 중요함

‘역사는 반복되지 않는다’, 그러나 벤치마킹에서는 왜 과거의 성공만 기억하는가?

☞ 베스트셀러라고 광고되는, 혹은 그렇지 않더라도 ‘OO기업의 성공 스토리’ 식의 책은 반드시 비판적인 관점에서 읽어야 한다

### 셋째, 확신 또는 정당화를 위한 벤치마킹 피하기

☞ CEO(리더)가 중국 등 새로운 시장 진출에 큰 관심이 있다고 할 때, 자신이 구상한 시장 진출에 대한 확신을 얻기 위해 벤치마킹을 지시하면, 직원들은 중국 등 새로운 시장 진출에 유리하다고 판단되는 자료들만 수집할 가능성이 있음

### 넷째, '베토벤의 오류' 경계

☞ 사람들이 과정과 결과가 서로 비슷할 것이라는 편견을 갖고 있음을 꼬집는 말

(베토벤의 음악만을 듣고 많은 사람들은 그가 훌륭한 저택의 정갈한 작업 환경 속에서 명작을 탄생시킨 것으로 짐작했음. 그러나 실상 그의 집은 먹다 남은 음식쓰레기와 더러운 옷이 굴러다니는 돼지우리 같았다고 함)

(\*누구나 알고 있는 평범한 것이 성공 요인임에도 불구하고 애써 특별한 뭔가를 찾으려는 방식에 의존하는 경향을 주의해야 함)

☞ “어떤 행동에도 불구하고(in spite of) 발생한 성공을, 어떤 행동으로 인하여(because of) 발생한 성공과 혼동해서는 안된다.”

-컨설턴트 마셜 골드스미스-

레드오션: 이미 참여자가 많은 시장

블루오션: 참여자가 적은 시장

☞ 성공은 레드오션으로부터 나올 수도 있다

서브웨이: 정크푸드의 대명사인 햄버거를 웰빙 이미지를 갖춘 샌드위치로  
변모시켜 패스트푸드 산업을 장악

사우스웨스트 항공: 저렴한 요금과 즐거움이라는 차별적 서비스로 기존  
항공사를 위협

온라인 보험상품: 처음에는 엄청난 벤치마킹의 요구를 견뎌야 했지만, 지  
금은 온라인보험이 대세로 인식될 정도로 전통적인 보  
험산업의 패러다임을 바꾸게 됨

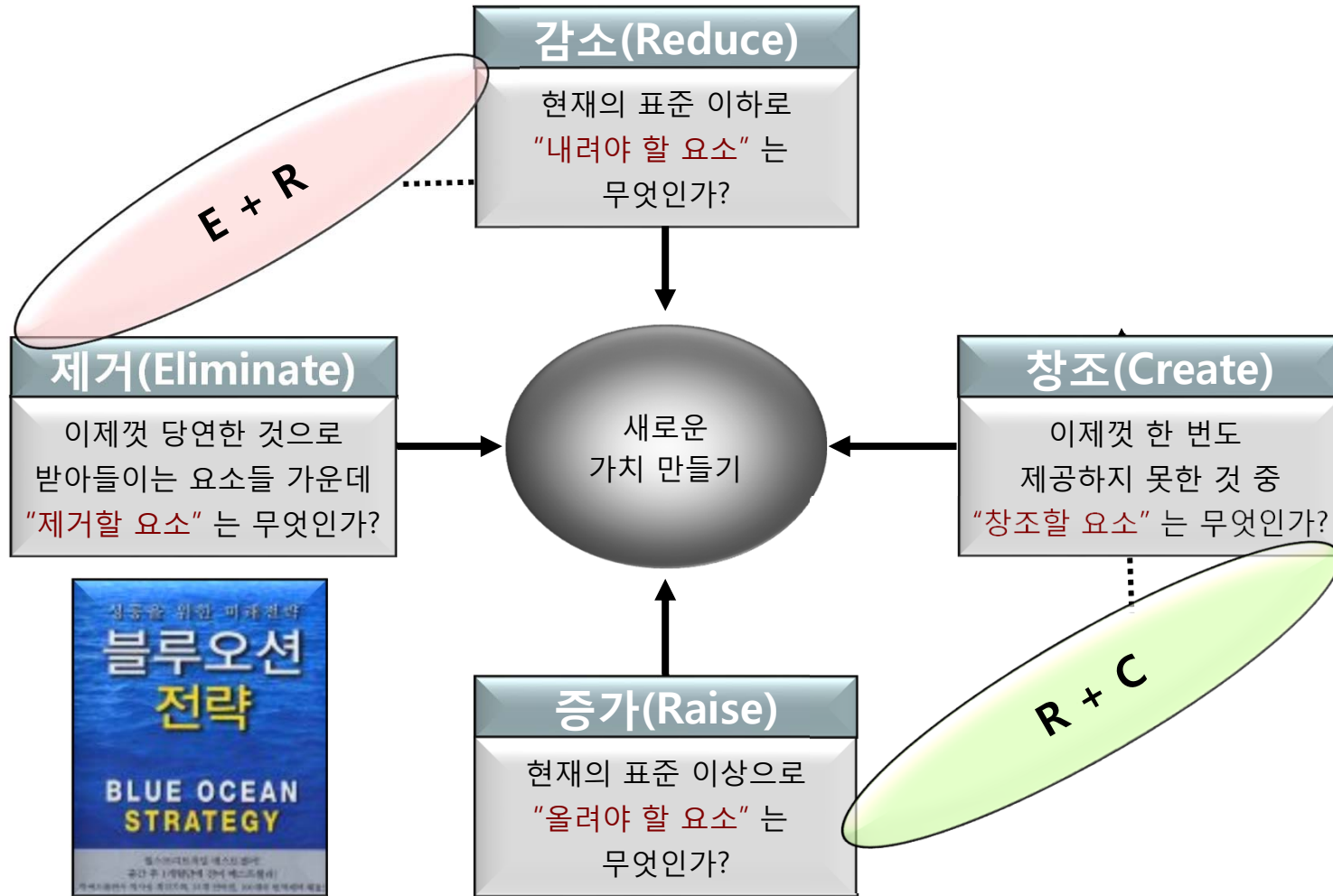
☞ 모두 단순하게 타사의 성공과 실패만을 고려했다면 이루어지지 않았  
을 성공 스토리

블루오션 전략과 벤치마킹

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
기존 시장 공간 안에서 경쟁	→ 경쟁자 없는 새 시장 공간 창출
경쟁에서 이겨야 한다.	→ 경쟁을 무의미하게 만든다.
기존 수요 시장 공략	→ 새 수요 창출 및 장악
가치-비용 가운데 택일	→ 가치 - 비용 동시 추구
차별화나 저비용 가운데 하나를 택해 회사 전체 활동 체계를 정렬	→ 차별화와 저비용을 동시에 추구토록 회사 전체 활동 체계를 정렬

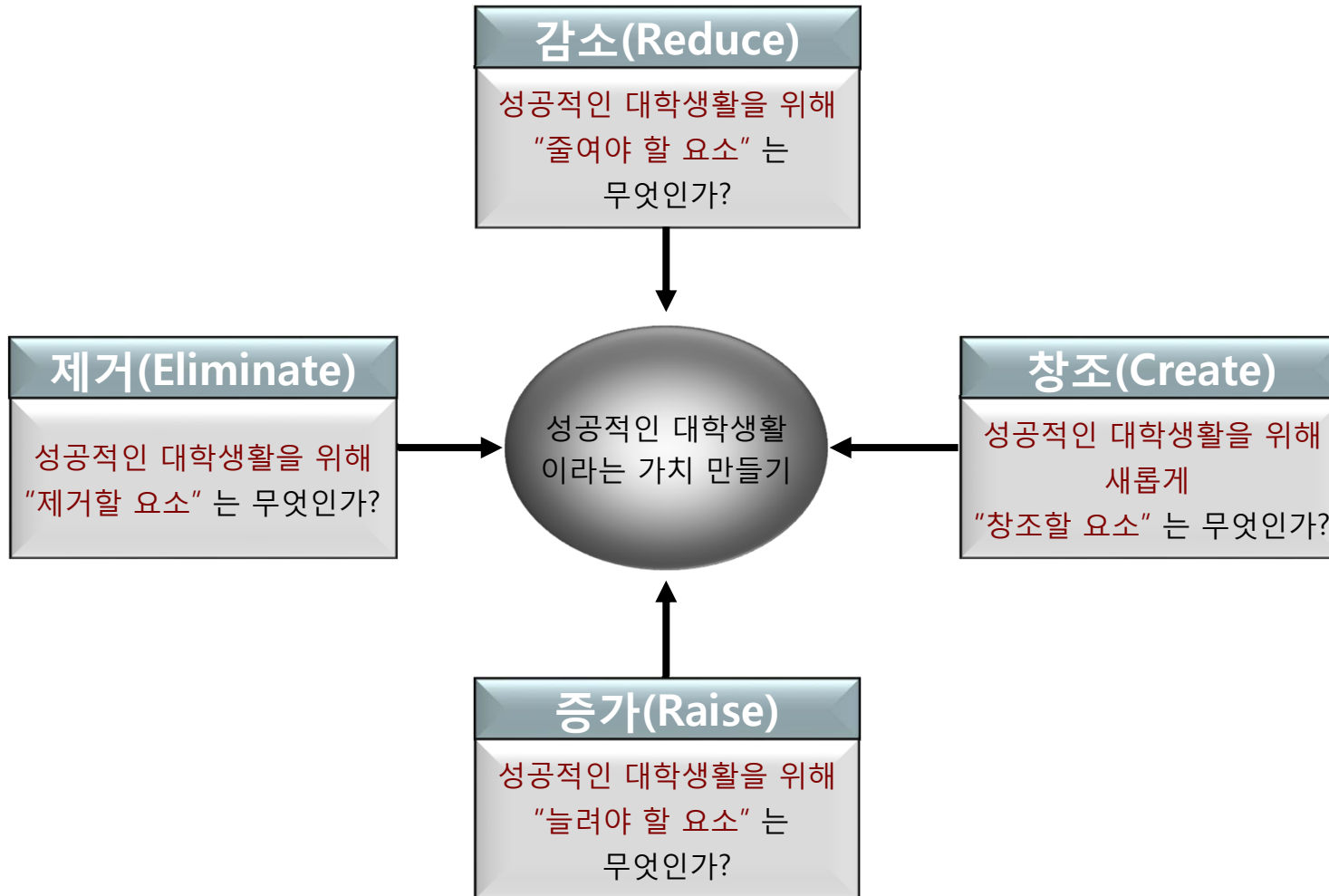
## 블루오션 전략과 ERRC 프레임





[자료 : 블루오션 전략, 김위찬 외 강혜구 옮김, 교보]

## 블루오션 전략과 ERRC 프레임



## 성공적인 나의 대학생활 전략\_ERRC