

품질경영이 경쟁력이다

21세기 품질의 새로운 패러다임 '고객 가치창조'

글 _ 배기태
한국품질재단
nicebkt@kfq.or.kr

1. 품질경영이 경쟁력이다

토끼와 거북이 이솝우화에서 느림보 거북이가 토끼와의 경주에서 왜 이긴 것일까?

토끼와 거북이는 목표의식이 달랐다. 토끼는 경쟁자보다 빠른 것이 목표였고, 거북이는 결승점에 도달하는 것이 목표였다. 거북이를 추월한 토끼는 안도하고 긴 낮잠을 자게 된다. 몇 년 전 한국의 현실을 보는듯하다.

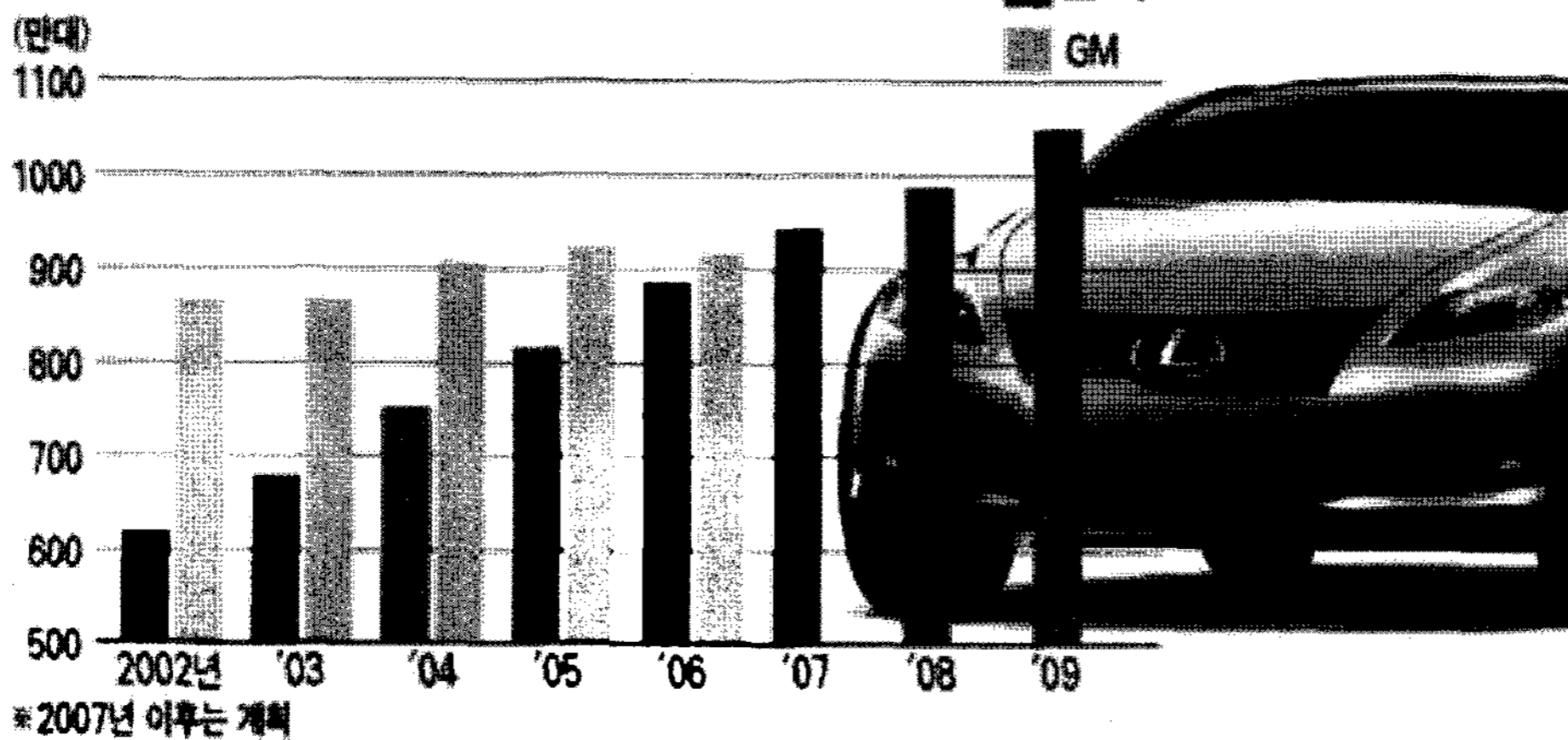
최근 일본은 장기불황의 긴 터널을 벗어나 호황국면으로 접어들었다고 한다. 경제의 급성장과 더불어 곳곳에 거품도 함께 급성장하게 된다. 과도한 거품이 수면에 떠

오르면서 거품의 제거과정에서 10년 이상의 장기 불황을 겪게 된다. 거품이 제거되면서 사회 전반에서 실질을 중시하는 방향으로 변화하는 계기가 되었다. 기업들은 더욱 좋은 제품이나 서비스를 더욱 빠르게 제공하면서 남들보다 싸게 생산하는데 더욱 전념하게 되었다.

이의 대표적인 것이 도요타 생산방식일 것이다. 2006년 말 934만대를 판매한 도요타 자동차가 미국의 GM을 제치고 판매량에서 세계 1위를 차지하게 되었다. 와타나베 가쓰아키(渡邊捷昭) 사장은 연말 기자회견에서 "(1등은) 가이젠(改善) 활동을 열심히 한 결과일 뿐 결코 목표는 아니었다"고 말한다.

도요타의 경쟁력의 근원은 무엇일까? 도요타는 지난 20여년간 꾸준히 가이젠 활동을 통하여 최고의 품질을 높이고(Quality) 생산성을 높여(Delivery) 원가경쟁력을 갖추게 되었다. 일본의 강점은 끊임없이 최고를 추구하는 것이다. 내가 못하면 아들이 하

도요타와 GM의 세계 판매 대수 추이



고 또 아들이 못하면 손자가 하는 끊임없이 완벽을 추구하는 것이다. 서두르지 않고 최고를 위해 또 결승점을 위해 꾸준히 달리는 것이다.

우리에게는 과거부터 빨리빨리 문화가 자리잡고 있다. 이는 새마을 운동을 하면서 초가집도 걷어내고, 도로도 넓히고 공장도 건설하는 등 여러가지 일을 동시 다발적으로 추진이 필요한 시기였다. 한국전쟁이 끝난 직후 모든 기반 시설은 무너지고 황폐화된 한국을 본 맥아더장군은 "한국을 재건하기 위해서는 100년 이상의 시간이 필요하다"라고 말할 정도로 초토화 되었다. 이러한 상황을 극복하고 새롭게 시작하여 50여 년이 지난 현재 한국 경제는 세계10대 강국으로 자리잡고 있다. 이제는 많은 개발도상국들이 한국을 벤치마킹 할 정도로 선망의 대상이 되고 있다. 삼성전자의 황창규사장의 '황의 법칙' 처럼 매년 2배씩 성능이 향상되는 IT산업의 경우 우리의 빨리빨리 문화와 잘 맞아 미래 한국경제 성장을 이끄는 견인차 역할을 할 것이다. 빨리빨리 문화가 우리의 성장의 원동력이 되었던 것이다.

최근 한국경제는 엄청난 도전에 직면하고 있다. 원자재 가격의 급상승은 거의 모든 원자재를 수입에 의존하고 있는 우리 산업으로는 큰 위협이 아닐 수 없으며, 또한 중국, 인도, 브라질 등의 나라가 강력한 경쟁 상대로 등장하고 있다. 우리는 과거의 우리의 조상들이 해 왔던 것처럼 이번의 큰 시련도 슬기롭게 잘 극복하리라 믿는다. 이제는 우리의 강점인 빨리빨리 만으로는 해결이 되지 않는다. 이 시련을 극복하려면 어떻게 해야 할까?

기업이 성장 발전하기 위한 조건으로는 경제성, 특이성, 성장성을 들 수가 있다. '경제성'이란 보유하고 있는 자산을 효율적으로 활용하여 고객

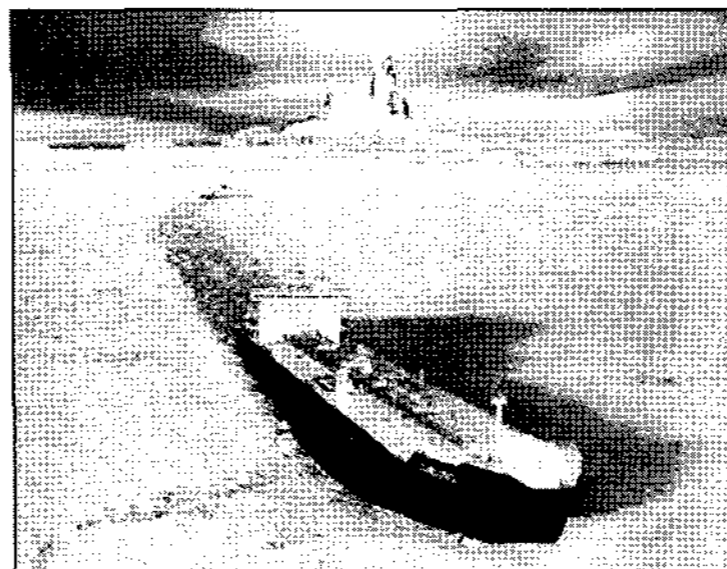
을 만족시킬 수 있는 제품 또는 서비스를 가장 낮은 가격에 그리고 필요한 시기에 지속적으로 공급하면서도 경쟁 기업에 비해 높은 이익을 확보하는 것을 말한다. '특이성'이란 따라하기나 따라잡기가 아닌 자신만의 독창성이 있는 제품이나 서비스로 경쟁기업과 차별화된 뛰어난기가 있어야 한다. '성장성'이란 원자재의 상승, 인건비의 상승, 경쟁의 격화 등에도 불구하고 지속적인 성장 발전을 의미한다.

우리 산업에서 가장 경쟁력 있는 분야는 조선 산업 일 것이다. 세계 조선업체 순위 1위에서 7위까지 기업이 모두 한국의 기업이고 세계 선박 수주량의 54%를 독식하고 있다. 질적인 면에서도 LNG선, 초대형 컨테이너선 등 거의 모든 고부가가치 선박시장에서 독주하고 있다. LNG선은 세계시장의 76%, 초대형 컨테이너, 유조선 등에서도 50%, 심해 유전탐사 장비인서 드릴십 시장의 80%를 차지하는 등 시장점유율이 급격히 상승하고 있다.

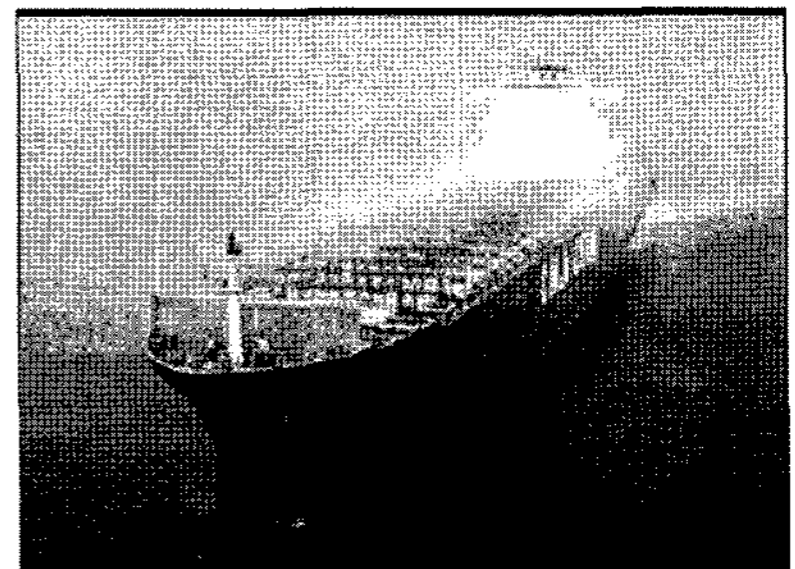
그렇다면 어떻게 우리의 조선 산업이 이와 같은 경쟁력을 가진 것일까? 일본은 70년대 이후 30년간 조선산업에서 1위를 차지해 왔다. 한국은 80년대부터 2000년까지

외국에선 말도 안돼? 한국에선 기술로 돼!

"세계 조선시장을 선도하는 첨단 기술을 바탕으로 새로운 선종, 선형을 개발해 새로운 시장을 만들어간다면 한국의 조선업은 세계 선두를 계속 유지할 수 있을 것"



얼음밭을 뚫고 항해하는 쇠방 유조선



배 위에 가스 공급기지까지...

21세기 품질의 새로운 패러다임 '고객 가치창조'

약 20년간 일본이 하지 못하는 선주들의 까다로운 배를 만들기 위해 새로운 기술을 개발하였고 빠르게 주문을 소화하기 위해서 물위에서 배를 건조하는 삼성중공업의 플로팅 건조법이나 도크가 아닌 육상에서 배를 건조하는 현대중공업의 육상건조법을 개발하여 획기적인 건조능력을 보유하게 되었다. 또한 품질을 높여 선주들의 만족도를 높여왔다. 그 결과 우리의 조선 산업은 2005년 기준으로 5위의 수출규모를 나타내고 있으며, 전체 수출액의 6.2%를 차지하고 있으며, 무역수지에서는 우리나라 무역수지의 흑자의 69%를 차지하는 고부가가치 산업으로 성장하게 된 것이다.

조선 산업에 있어서도 중국은 국가적인 차원에서 지원하고 있으며, 중국 업체들은 공격적인 투자로 생산능력을 빠르게 확충하고 있다. 그러나 질적인 측면에서 한국 기업과의 격차를 줄이기란 쉽지 않을 전망이다. 적어도 10년 이상은 1등을 고수할 것 이란다. 그 이유로는 첫째, 중소형의 저부가가치 선종에 집중되어 있으며, 둘째 선박설계와 제작기술의 격차 때문에 한국과 중국의 제작기간이 2배 이상 차이가 난다는 것이며, 셋째, 불량률이 높아 제작기간이 촉박하거나 대형선박 같은 중요한 선박의 중국 발주가 기피되고 있다는 것이다.

우리의 조선산업은 위에서 얘기한 기업이 성장 발전하기 위한 조건인 경제성, 특이성, 성장성을 고루 갖추고 있다. 이러한 경쟁력을 다시 정리하면 까다로운 선주들의 다양한 주문을 소화해 낼 수 있는 높은 품질(Quality)과 세계에서 가장 빠르게 생산하는 생산성(Delivery)과 함께 원가경쟁력(Cost)을 갖추었다. 또한 40만 명이 넘는 종사자들의 높은 임금에도 불구하고 높은 부가가치를 넣고 있는 것이다.

우리의 산업이 향후 추구해야 할 방향은 제2, 제3의 조선산업을 만드는 것이다. 그렇다면 제2, 제3의 조선산업을 만들려면 어떻게 해야 할까?

인류역사상 수많은 경영혁신 이론이 나왔다가 없어지기도 한다. 그러나 품질경영의 이론은 80년 이상의 역사

를 가지고 꾸준히 세계적인 우량기업에서 활용되고 있다. 또한 품질경영을 꾸준히 실행 한 기업들은 지속적으로 성장하고 있는 것은 많은 기업 사례에서 접할 수가 있다. 그 이유는 품질경영이 기업을 효율적으로 운영하는 최적의 방법이기 때문이다.

품질경영(Quality Management)의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

- 품질을 통한 경쟁력 우위확보에 중점을 두고
- 고객만족, 종업원존중, 사회적 공헌을 중시하여
- 최고 경영자의 방침에 의거 전 종업원이 체계적인 개선활동을 전개하여
- 기업의 장기적 성공을 추구하는 경영방식

품질경영의 목표는 Q (Quality), D (Delivery), C (Cost)의 확보이다. 품질은 제품 또는 서비스의 생산, 판매 각 프로세스에서 만들어지게 된다. 설계에서 판매에 이르는 각 프로세스에서 어느 한 부문만의 품질이 좋다고 해서 좋은 품질이 만들어 질 수는 없는 것이다. 즉 품질경영의 추구하는 바는 각 부문의 부문 최적화를 통한 전체 최적화의 추구이다. 각 부문의 Q, C, D를 확보하고 회사 전체의 Q, C, D를 확보하는 것이 강한 회사를 만드는 것이다.

품질경영을 효율적으로 추진하기 위해서는 먼저 최고 경영자에서 현장의 작업자에 이르기까지 품질경영의 이론과 원리를 습득해야 한다. 또한 아무리 좋은 이론도 알고 있는 것만으로는 성과를 낼 수 없다. 성과를 만들어 내는 것은 실행이다. 전 종업원이 품질경영의 이론으로 무장하고 체계적인 개선활동으로 조금씩 조금씩 만들어 가는 것이다. 1년, 2년, 3년, 지속적인 실행을 하다 보면 우리의 조선산업이 20년만에 세계 최고의 자리에 앞듯이 어느 날 다른 회사와 비교해서도 놀랄 정도로 달라진 우리의 모습을 발견할 수 있을 것이다.

고객수요의 다양화에 따라 기업들은 다품종소량 생산 체제로 전환하지 않을 수 없는 시대가 되었다. 다품종소량생산은 재고부담과 운전자금의 증대를 초래하고 제품

수명의 단축과 재고의 진부화를 가져오게 된다. 이를 극복하려면 남보다 먼저 새로운 상품을 개발하고 팔릴 만큼 재빨리 생산하여 판매할 수 있는 체재를 갖추어야 한다.

이제는 옥션, G마켓, CJ, 인터파크 등 인터넷 쇼핑몰을 통해 물건을 구매하는 것이 일반화 되었다. 필자는 얼마 전 오디오북을 듣기 위해 인터넷 쇼핑몰을 통해 MP4를 구매하게 되었다. MP4를 검색하자 가격 순 인기도 순으로 많은 제품들이 정렬하였다. 관심이 있는 제품을 선택하여 클릭하였더니 제품의 사양과 함께 많은 사용자들의 사용후기가 쓰여 있었다. 그 내용을 살펴보니 가격대비 성능, 디자인, 사용 품질, 배송시간 등에 대한 평가의 내용이였다. 소비자의 평가가 좋은 상품만이 팔릴 것이다. 사업하기가 정말 힘든 세상이 되었다. 이제는 1등만이 살아남는 시대가 된 것이다.

정보화의 시대를 맞이하여 고객의 요구에 맞는 우수한 제품을 남들보다 싸게, 보다 빠르게 제공하는 것이 과거 그 어느 때 보다도 중요한 시대가 된 것이다. 이러한 시장의 요구는 우리의 빨리빨리 문화에 고객의 취향에 맞는 좋은 상품이나 서비스를 보다 싸게 제공할 수 있는 체질을 갖춘다면 정말 강한 회사가 될 수 있을 것이다. 이와 같이 품질경영을 통해 높은 품질과 생산성을 확보하여 경쟁력을 갖추면 꾸준히 성장하는 기업이 될 것이고 이것이 바로 한국이라는 슈퍼 토끼가 새롭게 탄생하는 것이다.

2. 이제는 고객을 위한 가치창조이다.

“단순한 고객 만족은 수익에 기여하지 못하며, 고객에게 가치를 전달해야 기업이 수익이 창출할 수 있고 지속적으로 존재할 수 있다” -3M CEO-

우리가 물건이나 서비스를 구매한다는 것은 그 것의 효용성 즉 그 가치를 구매하는 것이다. 우리는 누구나 가치 판단의 기준을 가지고 있다. 우리의 가치 기준에 맞지 않으면 아무리 싼 제품이나 서비스에도 돈을 지불하지 않는다.

기업이 생존하고 번영하기 위한 조건을 나타내는 '기업생존부등식'은 다음과 같은 두 개의 관계식으로 구성되어 있다.

(1) 생산자 관점에서의 부등식

기업은 상품 판매 가격(price)이 원가(cost)보다 높아야 한다.

$$\text{상품의 원가} < \text{상품의 가격}$$

(2) 소비자 관점에서의 부등식

소비자는 상품의 가치(value)가 가격(price)보다 크다고 느낄 경우에 상품을 구매한다.

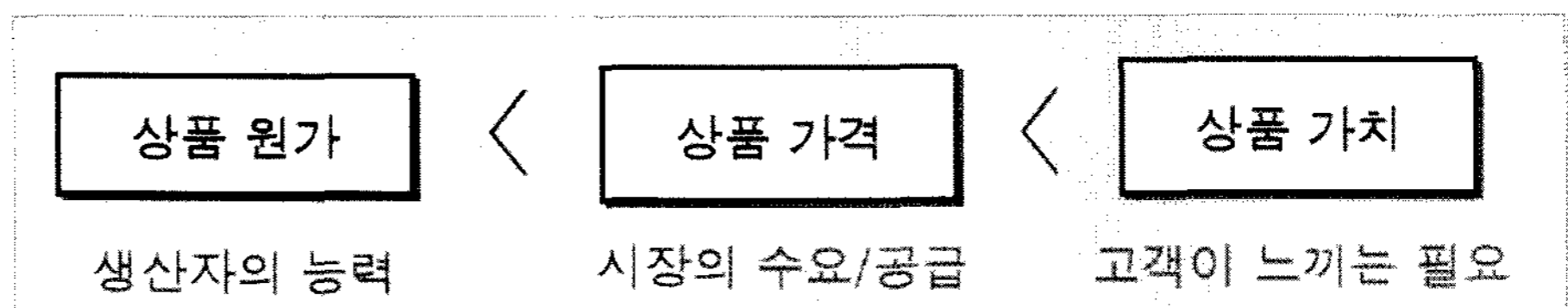
$$\text{상품의 가격} < \text{상품의 가치}$$

이상의 두 관계식을 결합하면 아래와 같은 기업생존부등식을 얻게 된다.

생존부등식을 살펴보면 고객은 가치가 큰 것에 관심이 있지만, 생산자는 원가를 줄이는데 관심이 많다는 것이다. 이와 같이 고객과 생산자의 관심은 서로 다른데 있기에 기업이 고객의 가치를 고려하지 않고 원가절감을 위한 노력만을 계속한다면 고객은 외면하게 되어 그 기업은 생존할 수 없게 되는 것이다.

따라서 기업이 지속적인 생존을 하기 위해서는 경쟁기

기업의 생존부등식



21세기 품질의 새로운 패러다임 '고객 가치창조'

업에 비해 매력적이고 독창적인 차별화된 제품 및 서비스의 개발로 고객의 요구를 충족시키며, 원가를 낮춰 고부가가치를 추구해야 하며, 고객을 위한 가치를 창조할 수 있어야 한다.

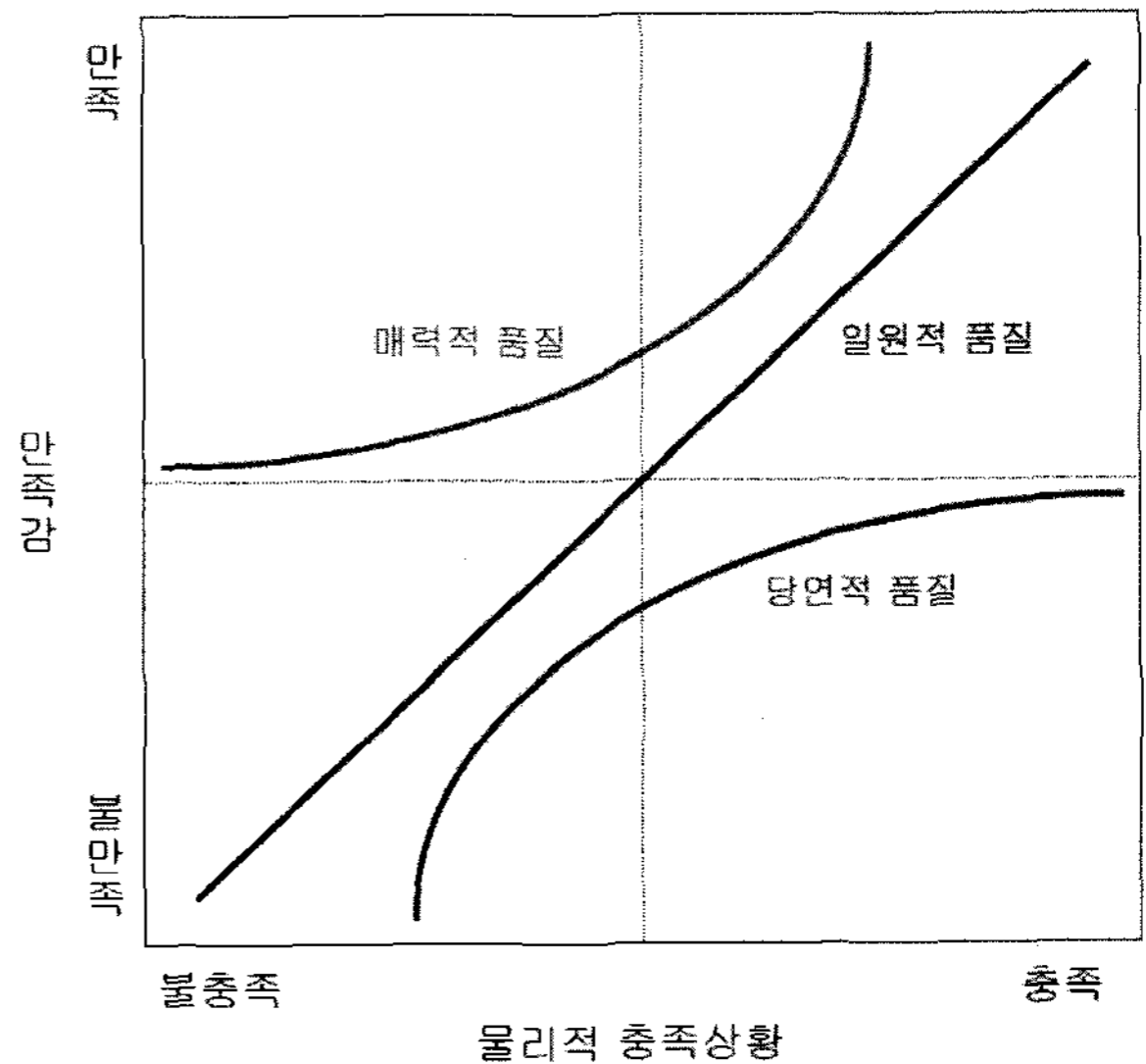
고객이 기대하는 데로 제품이나 서비스를 제공하는 것을 당연적 품질이라 한다. 그 제품이나 서비스가 가져야 할 당연한 기능이다. 따라서 당연적 품질은 고객에게 만족을 주지는 않는다. 왜냐하면 당연히 갖추어야 할 품질이니까. 그러나 당연적 품질을 못 갖추게 되면 가치가 없다고 판단되어 그림에서 보는 것과 같이 고객은 불만을 갖게 된다.

품질을 꾸준히 높이면 고객만족도도 꾸준히 증가하는 것을 일원적 품질이라 한다. 일원적 품질은 고객이 기대하는 수준 이하 일 경우는 고객이 불만을 갖지만 고객의 기대수준 이상일 경우 품질을 높이는 만큼 고객만족도도 상승하게 된다. 서비스 기업들이 고객만족도를 정기적으로 조사하고 고객만족도를 지속적으로 높이고자 하는 의도이다.

매력적 품질이란 고도의 매력적 품질요소를 구비한 신규성, 선전성, 경쟁우위성이 매우 높고 경영에 크게 기여하는 고부가가치의 상품이나 서비스를 말한다. 매력적 품질은 충족되면 만족스럽지만 그렇지 않다고 특별히 불만스럽지 않다. 예를 들면 자동차의 연비가 높다든가 다른 TV보다 고화질이라든가 하는 것들이다.

몇 년전 안동병원의 고객만족 경영 사례를 접할 기회가 있었다. 병원을 방문하는 모든 방문자의 차량을 수위 가 문을 열어주는 서비스를 실시하고 있다. 일류 호텔에서 VIP 고객이나 받을 수 있는 서비스를 시골 노인이 받는다면 그 노인의 기분이 어떠했겠는가? 아마 감기만 들어도 며느리에게 안동병원가자고 할 것이다. 이러한 서비스를 안 한다고 해서 고객들은 불만이 없지만 매력적 품질을 접한 고객은 감동을 하게 되고 곧 충성고객으로 변하게 된다. 이것이 매력적 품질인 것이다.

최근 경쟁이 치열해 지면서 고객들은 선택의 폭이 넓



어졌다. 매력적 품질은 고객이 그 상품이나 서비스를 선택하게 할 뿐 아니라 보다 높은 가격을 기꺼이 지불하게 한다.

스타벅스의 경우 다른 커피숍보다 2배 이상 가격의 커피를 팔면서도 소비자들의 만족도는 매우 높다고 한다. 스타벅스는 맛있는 커피와 함께 '편안함' '즐거움' 등 '감성' 이라는 새로운 가치를 창조하여 큰 성공을 거두었다. 시애틀의 작은 커피 가게에서 세계 초일류 브랜드로 거듭나 전 세계 42개국에서 1만 4천여 개의 매장을 운영하며 매주 3천 500만 명 이상의 고객이 매일 방문한다고 한다.

현대중공업의 얼음을 깨면서 운항하는 쇠빙유조선의 경우 일반 유조선의 3배의 가격임에도 불구하고 주문이 쇄도하고 있다고 한다. 고객의 상상을 현실로 이루어 새로운 가치를 만들어 낸 것이다. 이러한 것들이 매력적 품질인 것이다.

매력적 품질을 만드는 품질요소는 고객의 기대를 앞질러 파악 즉, 고객의 니즈(Needs)만이 아니고 고객의 원츠(Wants)를 파악하여 이를 반영한 유익하고 신뢰성이 있는 제품이나 서비스를 가능한 한 저렴하게 생산하는 시

시스템을 구축함으로써 고객에게는 기꺼이 “돈을 지불할 만한 가치”를 제공하고, 기업에게는 보다 큰 “이익”을 가져다 주는 것이다.

그렇다면 매력적 품질은 어떻게 만들까?

먼저 고객의 원츠(Wants)를 파악해야 한다. 단순히 고객의 불만을 해소해 주는 것은 고객의 니즈(Needs)이다. 고객의 원츠(Wants)는 고객의 기대를 뛰어 넘어 고객에게 감동을 주는 것이다. 우리는 혹 가다가 “와!, 끝내주는 데” 하는 상품을 접하게 된다.

지난해 딸아이의 컴퓨터를 바꾸게 되었다. 딸아이는 취향이 독특하여 전략게임을 좋아하여 전략게임을 할 수 있는 고성능의 컴퓨터가 필요했던 것이다. 인터넷을 통해 조립PC를 구매하는데 각종 부품을 취향대로 바꾸고 나서 부품의 호환성 검사를 즉시 할 수 있도록 시스템이 구성되어 있었다. 이젠 PC도 ‘내 마음 대로 PC’ 시대인 것이다. 내 카드로 결재를 하였더니 내 핸드폰으로 PC 조립 및 배송 정보를 실시간으로 보내준다. ‘고객님의 PC가 조립중입니다’ ‘고객님의 PC가 조립이 완료되어 테스트 중입니다’ ‘고객님의 PC가 배송 준비 중입니다’ ‘고객님의 PC가 배송되어 내일 오후에 도착 될 예정입니다’

이 얼마나 놀라운 일인가? 내 마음대로 PC를 제작할 수 있을 뿐 아니라 인터넷으로 물건 구매 후 고객의 가장 궁금한 사항인 내 물건이 어떻게 진행되고 있는지, 또 언제쯤 도착되고 있는지를 실시간으로 정보를 제공하고 있는 것이다. 이 업체는 작은 사무실에서 인터넷 판매만으로 연간 100억원이 넘는 매출을 올리고 있다고 한다.

회사에서 영업부문을 고객이 진정으로 원하는 것이 무엇인지를 파악하고 이를 설계부문에 정확하게 전달하여야 한다. 설계부문은 고객의 니즈 뿐 아니라 고객의 원츠를 잘 반영된 제품을 설계하여야 하고, 구매부문은 원하는 제품이 생산될 수 있도록 최상의 품질의 재료를 적기에 싸게 공급하여야 하며, 지원부문은 회사의 생산 활동이 원활하도록 모든 지원활동을 하며, 생산부문은 신뢰

성 있는 제품을 싸게 만들어야 한다. 판매부문은 우리의 상품이나 서비스를 고객에게 기분 좋게 전달하는 것이다.

품질경영의 가장 핵심적인 사상은 ‘고객중시’ 와 ‘처음부터 제대로 하기’ 이다. ‘고객중시’ 는 고객과 시장의 요구와 니즈, 고객의 기대, 고객의 선호도를 알려고 노력하는 것이다. 고객의 소리(Voice of customer)를 이해하지 못하면 시장에서 성과도 낼 수 없는 것이다. 그리고 고객의 만족도를 높여야 한다. “고객만족이란 고객의 Needs와 기대에 부응하여 그 결과로 상품과 서비스의 재구매가 이루어지고, 고객의 신뢰감이 연속되는 상태”이다.

고객만족은 회사의 모든 프로세스들이 정확하고 제대로 된 활동들이 유기적으로 연결되었을 때 이루어진다. 연결된 프로세스에서는 후 공정은 고객이라는 사고방식으로 활동이 되어야 하며, 각각의 활동은 처음부터 제대로 해서 수정이나 재작업이 없도록 해야 한다. 수정이나 재작업이 없다면 낭비가 없어져서 낮은 원가의 실현과 사이클 타임도 빨라져서 납기준수의 증대와 생산성 향상으로 이어지게 된다.

고객가치 창조를 위한 고객만족 활동을 다시 정리해보면 다음과 같다.

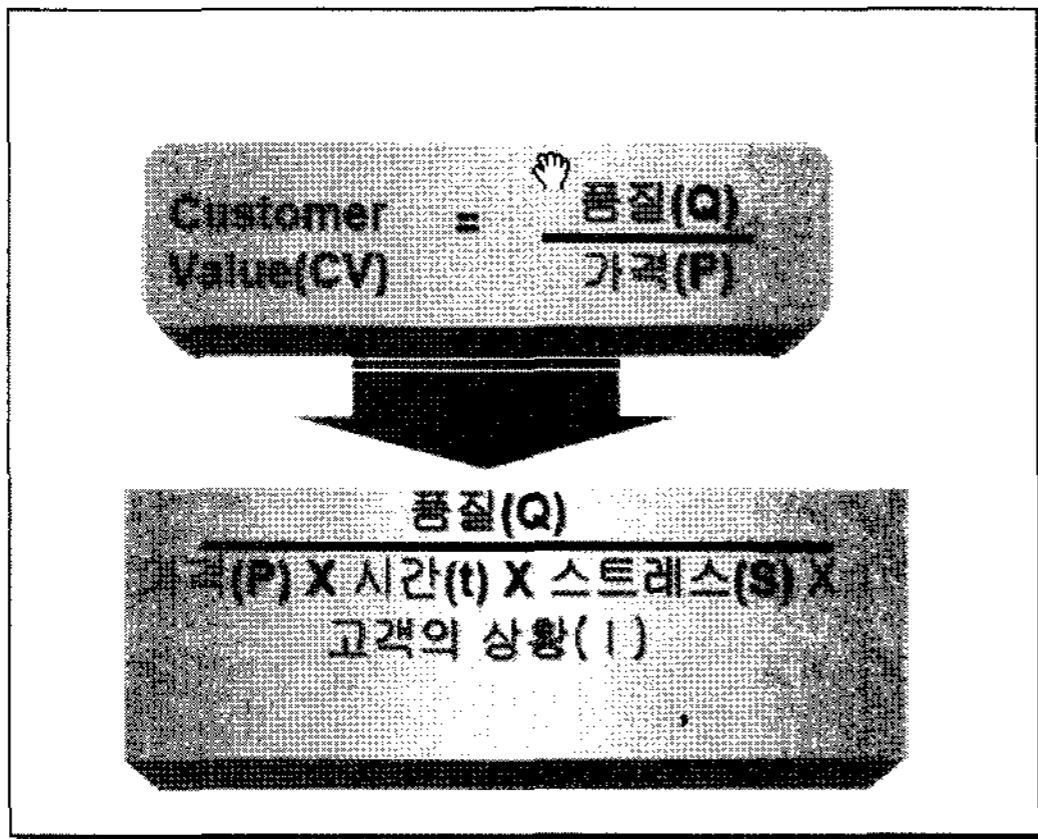
- 다양화하고 고도화된 시장의 요구를 파악하고, 그것에 맞는 제품이나 서비스를 제공해 간다.
- 고객이 사용할 때의 입장에 서서 설계하고 제조한다.
- 판매·서비스 체제를 정비하여 비포 서비스(B/S) 및 애프터서비스(A/S)를 충실히 한다.

최근 고객가치에 대한 공식이 변화하고 있다. 과거에는 가격대비 품질이 높으면 고객이 느끼는 가치가 높다고 알려져 있다. 그러나 최근 고객 요구의 다양성과 개별화로 인해 가격 이외에 스피드, 고객이 느끼는 감정, 고객이 처한 상황 등을 고려한 품질이 높아야 고객가치가 증대한다고 할 수 있다.

고객의 니즈(Needs)나 원츠(Wants)는 끊임없이 변화하고 있다. 그렇기 때문에 끊임 없이 고객의 입장에서 고

21세기 품질의 새로운 패러다임 '고객 가치창조'

고객가치 공식의 변화



객의 눈으로 우리의 일하는 방식을 검토해서 이를 지속적으로 개선해야 한다. 우리 회사가 존재할 수 있는 것은 바로 우리를 찾는 고객이 있기 때문이다. 관공서나 관련 단체에서 우리는 흔히 듣는 말이 있다. “규정 때문에 안 됩니다” 라는 말이다. 이 규정이라는 것은 고객에게 양질

의 서비스를 제공하기 위해 최소한의 절차나 방법을 규정해 놓은 것이다. 환경의 변화에 따라 이러한 규정도 고객의 관점에서 변화되어야 한다.

다시 한번 점검해 보자 우리는 고객중심을 추구하는가? 우리는 고객에게 완벽한 품질과 서비스를 제공하는가? 우리의 제품이나 서비스가 고객들에게 어떠한 가치를 주는가? 우리의 상품이나 서비스는 매력적인가?

배기태



- 아주대학교 산업공학과 졸업
- 한국표준협회 교육팀장
- 한국표준협회 식스시그마아카데미 팀장
- 한국표준협회 컨설팅 본부장
- 현재, 한국품질재단(KFQ) 교수위원 및 교육 게임연구소 소장
- 전화 : 02-2025-9071
- FAX : 02-2025-9090