

품질이 원천 경쟁력



강창원

전국대학교 동물생명과학대학 교수,
본회 R&D위원

1. 머리말

저런, 나의 우상이었던 도요타가 저렇게 무너져가다니. 작년부터 시작된 도요타 자동차, 그 중에서도 그 회사의 상징처럼 군림해온 Lexus가 품질결함으로 인하여 소비자 고발에 시달려 오더니 드디어 세계 각지에서 1000만대에 가까운 차량 리콜사태로 회사의 명성은 물론 존립마저도 걱정할 지경에 이르렀다.

다시 한 번 품질이 기업경쟁력의 원천임을 일깨우게 되었다. Lexus가 미국에 처음 출시되던 1980년대 초반에 필자는 미국에서 학업을 마치고 그곳에서 직장을 얻어 난생 처음으로 봉급다운 봉급을 받게 되자 우선 먼저 차를 구입해야 했다. 자동차 쇼핑을 시작하자 주위의 동료들 특히 젊은이들은 이 구동성으로 Lexus를 권장하며 입에 침이 마르도록 칭찬하고 있었다.

당시 인기리에 팔리고 있던 유럽 차들보다 값이 저렴하고 품질 면에서는 미국 차는 물론 유럽 차들을 능가한다는 것이었다. 게

다가 자동차 구입시 사후 A/S 또한 다른 어떤 회사보다 훌륭하다는 평이었다. 그로부터 품질경영하면 도요타를 떠올리게 되었고 세계 제일의 자동차 회사가 되는데 경쟁력의 원천은 품질경영에 있다고 믿게 되었다.

그 후로 사료업계에서 연구 및 기술개발과 품질관리 부서 책임자로 일하면서도 시대의 흐름에 관계없이 품질이 원천경쟁력이라는 신념을 가져왔고, 품질경영에 소홀하였을 때 어떠한 결과가 초래되는 가를 눈으로 확인할 수 있었다.

품질의 중요성을 알지 못하는 기업이나 경영자 및 임원이 어디 있겠는가마는 품질을 원천경쟁력으로 여기고 경영전략 가운데 품질경영을 우선하는 일은 그리 많지 않은 듯하다. 그러기에 교과서적인 품질경영으로 세계 최고의 자동차 경쟁력을 자랑해오던 도요타마저 가격 경쟁력이라는 유혹에 빠지게 되었고, 이처럼 참혹한 어려움에 봉착하게 되고서야 다시 한 번 원천 경쟁력이 무엇인가를 되돌아보게 된 것 같다.

즉 BTB(back-to-basic)의 교육비 치고는 너

무나 큰 비용을 지불하게 된 셈이다. 그러기에 품질관리의 기초를 공부하기 시작할 때 배우던 한마디, "저렴한 가격에서 오는 단맛은 쉽게 망각되지만 열등한 품질에서 오는 쓴맛은 오랫동안 남는다(The bitterness of low quality lingers long after the sweetness of low price is forgotten)"라는 금언에 재삼 고개가 끄덕여진다.

2. 사료산업과 품질경영

다른 산업에서도 마찬가지로이겠지만 사료 산업에 있어서 품질의 중요성은 아무리 강조하여도 지나치지 않기에 어느 사료회사나 단체에서도 품질관리를 회사경영의 최우선 과제라고 주장한다. 그러나 현장에서 품질관리를 수행하는데 있어서는 외부요인 변화에 따라 피상적인 관리가 이루어지는 경우가 종종 있다.

좀 더 목표를 분명히 하고 대내외적인 여건을 종합 분석하여 전략을 수립하고 이를 실천함으로써 사료산업의 경쟁력을 제고하는데 결정적인 역할을 감당하는 품질관리가 되어야만 하겠다. 그런데, 문제는 이처럼 품질경영의 중요성을 알고 있으면서도 왜 경영전략 수립 시에는 이 부분이 소홀히 취급되는가 하는 점이다.

품질은 곧 바로 제품의 가격 상승요인이 되는가? 특히 부가가치 창출이 낮은 산업이나 제품에 있어서는 대부분 품질관리에는 비용이 수반되어야 하고 이는 곧 제품비의

상승을 초래하며 그 결과 가격이 상승하거나 아니면 이윤이 소실되어 제품의 경쟁력을 잃게 된다고 믿고 있다. 여기에 경영자의 고민이 있고 직원들은 이 부서에서 일하는 것을 기피하는 경향이 있다.

특히 부가가치 창출이 낮아 이윤율이 크지 못한 사료산업계에서는 이러한 믿음이 강하게 작용하는 경향이 있다. "품질은 돈이 들지 않을 뿐만 아니라 이익을 남길 수 있는 최선의 방법이다."라고 이야기한 필립 B. 크로스비(품질혁명: 품질경영 14단계 창시자)의 주장이 그저 한 것 연구자의 학설쯤으로 여겨진다면 경영전략 수립시 문제가 된다.

사료원료의 검수, 성분분석을 위한 실험실 운영, SOP 작성, 분임조회의 등이 모두 비용으로 간주되기 때문일 것이다. 이러한 일들을 경쟁력 제고를 위한 투자가 아니고 하지 않아도 무방하지만 법적 제도적 제한 때문에 마지못해 수행하는 비용정도로 취급되고 있으며, 품질 담당자는 해당부서에서 일하기를 회피한다면 품질경영은 효과적으로 이루어질 수 없을 것이다.

즉 경영진의 지원을 받은 품질관리가 아니고, 경영진이 능동적으로 참여할 때 품질경영이 이루어질 수 있으며 품질경영에 의한 경쟁력 제고를 이룰 수 있을 것이다.

3. 전략적 품질경영

그리하여 기업의 경쟁력제고를 위해 품질관리를 기업경영의 핵심전략으로 채택하고

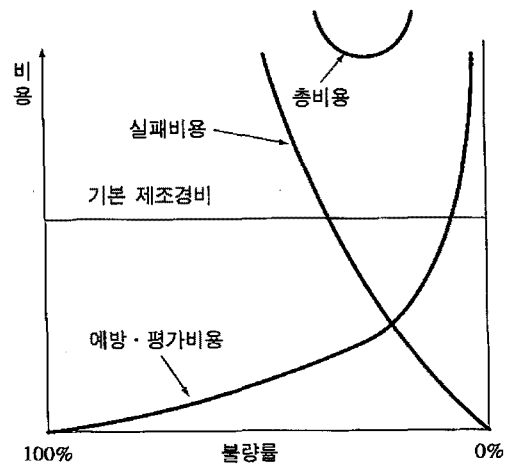
품질관리의 목표와 전략을 수립하여 이를 조직적으로 실행에 옮기는 것을 일컬어 나는 전략적 품질경영(strategic quality management)이라 한다.

(1) 품질의 3요소

① 설계품질(quality of design) : 설계품질은 제품 생산 전에 연구개발부서에서 판매와 생산부서의 협조를 받아 소비자의 욕구와 회사의 제조능력(process capability)을 감안하여 결정한다. 국제표준화기구에 의하면 이 단계에서 품질의 80%가 달성된다고 할 정도로 중요하다. 그러나 생산자가 부담하려는 비용과 소비자들이 느끼는 가치와 상호 조정을 거치며 최적 수준을 유지하게 된다.

② 제조품질(quality of conformance) : 제조품질은 설계규격(design specification)에 일치하도록 제품을 생산하기 위한 공정 관리로서 품질관리의 주된 관심사가 된다. 구매, 생산, 검사 및 제품관리를 하는데 있어 통계적 공정관리 자료나 통계적 품질관리 자료를 활용하여 제조품질의 산포를 최소화하기 위해 노력한다. 선택한 제조공정의 수준에 따라 통제비용과 실패 비용이 발생된다.

③ 시장품질(quality of market) : 시장품질은 사용품질(quality of use) 또는 성과품질(quality of performance)이라고 하며 소비자가 실제로 사용하고 적용하여 최종적으로 결정되는 품질로서 생산자와 소비자의 만족을 최적화 할 수 있도록 결정하여야 한다.



(2) 전략적 품질경영의 목표는 고객만족

나는 지금도 처음 직장생활에서 배운 기업의 목적에 대한 Drucker 교수의 정의 즉 “기업의 목표를 한 마디로 표현하면 고객을 만들어 나가는 것이다(There is only one valid definition of business purpose: to create a customer)”라는 구절을 잊을 수 없다. 기업의 목표를 이윤창출로 생각했던 내게 고객창출이 이루어지면 이윤은 저절로 창출될 거라는 사고의 전환이 너무 신선한 충격이었다.

이어서 당시 최고의 경영자요 미국 경제회복의 영웅으로 대접받던 크라이슬러 자동차 회사의 Iacocca 회장이 크라이슬러직원들에게 한 이야기 또한 Drucker 교수의 주장을 산업현장에 적용하는 것이었다. 즉 그는 “누구든지 이곳에서 안정된 직장생활을 하려면 우수한 품질, 높은 생산성, 그리고 고객의 만족이 필수적이다”라고 외쳤던 것이다. 따라서 품질경영의 목표는 한마디로 고객 만족에 있어야한다고 생각된다.

① 기본가치 : 거래가 이루어지는 데 있어서 기본이 되는 것들, 즉 고객들이 당연한 것으로 여기는 경험상의 속성으로서 예를 들자면 사료내의 단백질 질, 에너지 수준, 사료의 기호성, 펠렛분화율 등이 있다.

② 기대가치 : 거래상 고객이 당연한 것으로 여기는 경험과 관련된 속성으로서 사료 급여에 관련된 사양 프로그램, 방역 프로그램, 불만사항의 신속한 처리 등을 들 수 있다.

③ 바람직한 가치 : 고객들이 반드시 기대하지는 않지만 경험으로 알게 되어 고마워하는 속성들로서 농장 수익 개선을 위한 경영 진단, 축산물 가격 정보 등이 있다.

④ 기대하지 못한 가치 : 고객의 예상할 수 없었던 깜짝 놀랄만한 예상 밖의 경험과 같은 것으로 축산물 판로 개척, 자녀의 교육과 진로상담(개인교습)이 좋은 예가 될 수 있다.

(3) 전략적 품질경영의 효과

① 기업이미지 제고 : 상품의 가격이 높아도 성장하는 회사는 많이 볼 수 있으나 품질이 열등한 회사가 성장하는 경우는 없다. 이는 곧 열등한 품질이 기업의 이미지를 추락시켜 고객 창출에 실패하기 때문이라고 생각된다. Canahan 이라는 경영학자의 연구에 의하면 한 고객이 상품이나 서비스에 만족했을 때는 평균 5명에게 이야기하지만 불만사항은 10~20명에게 나쁜 소문을 퍼뜨린다고 한다.

② 낭비제거 : 공정품질(in-process quality)

을 향상 시키고 품질비용(quality cost)절감을 통해서 낭비요인이 제거되어 장기적으로는 제품비가 줄어들어 가격 경쟁력이 높아진다. 네덜란드 사료회사들의 조사에 의하면 평균 불량손실비용(F-cost)이 전체 조수익의 9%정도이었지만 경쟁력이 높은 회사의 F-cost는 조수익의 5%에 불과한데 비해 경쟁력이 낮은 회사의 F-cost는 30%에 달하였다고 한다.

네덜란드 사료회사의 품질비용(%)

	예방 비용	평가 비용	불량손실비용 (F-cost)	계
품질비용 중의 비율	13.0	20.2	66.8	100
조수익에 대한 비율	1.8	2.8	9.1	13.7

③ 차별화(Differentiation)를 통한 경쟁력 우위확보(competitive advantages) : 제품차별화의 주된 목적은 경쟁력 우위를 확보하고 유지하는데 있다. 제품차별화는 상품의 모든 면에서 이루어지는 것이 이상적이지만 현실적으로는 품질, 기능, 서비스, 이미지(Image) 및 가격 중에서 한 가지 또는 몇 가지를 전략적으로 차별화시키는 것이 효율적이거나 효과적일 때가 많다. 이 중에서도 가장 효율적이고 효과적인 차별화는 “품질”이다. 뿐만 아니라 품질의 차별화는 이미지(Image)를 높여주고 가격상승요인을 제거하며 서비스를 용이하게 하는 파급적인 효과가 있다.

(4) 품질 경영은 총체적 품질서비스로

전략적 품질경영은 총체적인 품질서비스(total quality service)이어야 좀 더 효과적인 결과를 얻을 수 있을 것이다. 여기서 총체적 품질서비스란 품질에만 경영의 초점을 맞추기 보다는 조직의 이해관계자 즉 고객은 물론 종업원과 기업주 모두에게 유형·무형의 가치를 제공할 수 있어야 한다는 것이다.

이를 위해서는 무엇보다도 고객 중심이어야 하고 조직내 모든 부서의 구성원 즉 최고경영자를 포함하여 전 사원이 참여함으로써 각 부서의 모든 업무에서 끊임없는 개선이 이루어져야 할 것이다.

4. 맺음말

도요타 사태를 통하여 우리는 기업 경쟁력의 원천은 품질에 있음을 배우고 있다. 품질관리의 대명사이었던 세계최고의 기업도 품질경영에 허점이 생기면 쌓아온 경쟁력을 상실할 뿐만 아니라 기업의 존립마저 위협하게 됨을 경험하고 있다.

따라서 원천 경쟁력인 품질경영을 위해서는 품질관리를 기업경영의 핵심전략으로 채택하는 전략적 품질경영이 필요하고 소기의 목적을 달성하기 위해서는 단지 품질에만 초점을 두기 보다는 고객, 종업원 및 기업주들 모두 만족시킬 수 있는 총체적 품질서비스가 필요하다. ☒