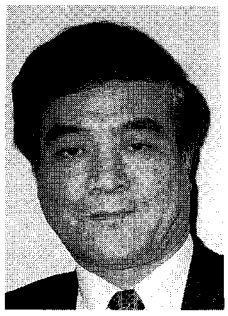
제조자의 혼이 담긴 품질을 창출해야 한다

품질이 이윤이다

– 진정한 품질이란 무엇을 뜻하는 것인가를 살펴보기에 앞서 미일(美日)에서의 품질에 관한 주변 이야기부터 한두가지 들어 보기로 한다



정 준 국 장
한국소비자보호원
교육연수국

이들은 TV를 선택함에 있어서 자신이 구입하고자 하는 제품이 품질이 뛰어나다면 같은 크기(同級)의 다른 메이커 제품가격보다 65.5%까지도 더 지불할 용의가 있는 것으로 파악됐다.

구입대상품목이 내구(耐久)소비재인가 아닌가, 고액(高額)상품인가 아닌가에 따라 추가지불 용의(用意)수준은 다소 달라 진다. 승용차라면 35.8%, 소파는 73.6%, 구두는 13.6%를 더 치루더라도 고품질(高品質)제품을 구입할 의사가 있는 것으로 나타났다. 미국의 품질관리협회가 갤럽에 의뢰하여 밝혀낸 소비자의식 조사결과이다.

소비자는 품질이 우수한 상품이라면 이처럼 더 많은 돈을 기꺼이 지불할 용의가 되어있음을 알 수 있다. '품질이 곧 이윤이다'라는 말의 참뜻을 알만한 일이다.

우리의 사정은 어떤가.

지난 60년대 이후 30여년간 우리의 경제는 '공급기반의 확충'이 가장 큰 과제였다. 따라서 기업마다 '품질제일'을 표방하면서도 '양(量)의 목표'를 앞세워 왔을 망정, 진정한 '질(質)의 목표'는 뒷전으로 밀렸던 것이 사실이다.

생산에 있어서 양적인 목표가 강조되다보면 질적인 목표는 희생되기가 일쑤인 것이다. 생산은 마케팅의 핵심적인 도구이건만, 이제까지 우리는 '목표량(量)달성'이라는 구호는 있었어도, '목표의 질(質)'을 챙기는데는 소걸음이었다.

우리의 생산현장의 문화를 일본의 그것과 견주어 보면 그간 '질의 창출'에 얼마나 소홀했는가를 미루어 알 수 있다.

철저한 "품질 우위의 사고"가 현장에서 존중되어야 한다

일본의 도요다(豊田)자동차 생산현장.

이 곳에서는 초(秒)단위로 자동차가 쏟아져 나오는 상황에서도 공정(工程)담당자들은 자신의 생산공정에서 '불량'이 발생하면 작업라인 옆에 설치된 끈을 잡아 당긴다. 이른바 라인·스톱(Line stop)제도이다.

이럴 경우 전(全)공정이 불량요인이 바로잡힐 때까지 휴지(休止)하게 되므로 생산물량면에서 엄청난 손실을 감수해야 함은 불문가지의 사실.

그러나 '불량'을 자신의 뒷공정으로 넘기지 않겠다는 철저한 '품질우위(優位)의 사고'가 현장에서 존중받고있음이 우리와 크게 다르다.

도요다에서는 '생산성 향상'을 위한 종업원의 노력 역시 상상을 초월한다. 생산현장 종업원 1인당 연간 제안건수가 자그만치 35건이상이며, 채택율도 95%선에 이른다. '기계설비의 개량'과 '준비공정에서의 시간단축' 등에 초점이 맞춰져 있다.

우리의 경우 생산성의 제문제를 '공장 자동화'가 해결해줄 것으로 맹신하는 경향이 없지 않다. 그것 또한 잘못이다.

불량품이 만들어진다는 것은 고(高)품질의 물품을 만들 수 있는 최적(最適)의 기술적인 조건을 모르거나, 완벽한 내용의 작업표준이 확립되지 못했음을 뜻한다.

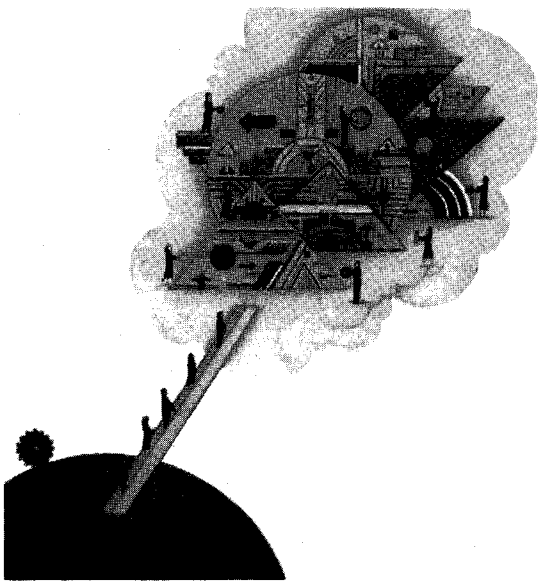
그래서 도요다에서는 FA를 '自働化'로 표기한다. '動'자 앞에 ' '변이 들어 있다. 기계에 인간의 지혜를 집어넣는다는 뜻이다. 인간중심의 품질창출 노력이 어떤 수준에까지 와있는가를 잘 말해준다.

소니의 생산현장도 사뭇 이채롭다.
음악방송 대신 '고객의 불만과 바램'이 장내에 울려 퍼진다. 고객을 의식하는 생산을 독려하기 위함이다.

고객의 클레임 제기가 극소화되어 있는 상황에서도 고객의 주문과 바램(希願)이 여전히 스피커를 통해 장내에 울려 퍼진다. 전세계에 1억개 이상 팔려나간 소니의 워크맨이야말로 이렇듯 엄정한 품질의식의 산물인 것이다.

일본의 가전제품업체에는 검사표준이라는 것이 없다. 외주부품은 전량 품질보증이 되어있기 때문이다. 따라서 '불량률 관리' 역시 지난 70년대 이후 PPM단 위로 이루어져 왔다.

1백만개의 부품 가운데 불량품이 1개 발견되면 '경고'를, 2개일 때엔 '벌금'을, 물리며, 3개 이상일 때에는 예외없이 거래가 중단된다. VCR부품관리가 바로 그렇다. 그 부품이 핵심부품이든 주변부품이든 마찬가지이다. 어느 것이나 모두 제품불량에 기여하기 때문이다.

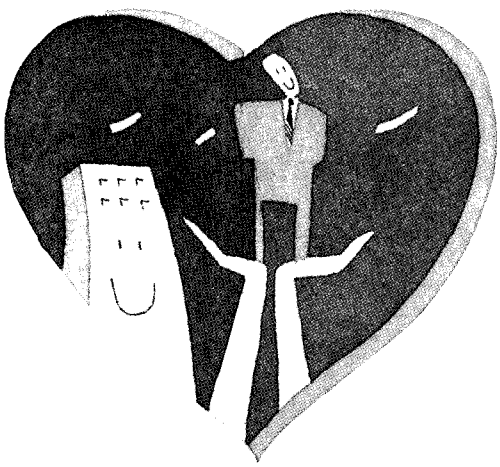


부품관리가 PPM단위로 이뤄져야할 필연성을 TV생산을 예로 들어 풀어보자. TV 1대에 들어가는 부품수(數)를 5백개로 친다면 각종부품의 불량률이 각각 0.001%(10PPM)이라하더라도 결국 100대의 조립제품 가운데 평균 1대의 불량제품이 생산된다. 여기에 다시 제조 공정(工程)상의 불량률을 전자부품의 그것과 같은 비율로 치더라도 역시 1백대에 1대꼴의 불량품이 나오게 된다. 결국 완제품 2%가 '불량'으로 나타나게 될 것이다.

각 공정별로 검사원이 배치되어 '불량'을 솎아내는 체제로는 불량요인의 근원적인 해결책이 되지 못한다. 설

령 1백% 불량품을 사전적으로 제거했다손 치더라도 그것은 기능 성능의 보장일 뿐, 고객이 원하는 '진정한 품질'과는 거리가 멀다.

소비자가 선호하는 "진정한 품질"이란 무엇인가



그렇다면 '소비자가 선호하는 품질'은 무엇인가를 ① 총체적인 품질론 ②가치(價値)론 ③고객차원의 품질— 이 세가지 관점에서 살펴보자.

먼저 총체적 품질론.

품질을 총체적인 관점에서 보자면 공산품의 기능 성능은 1차적인 품질일 뿐, 품질 그 자체랄 수는 없다. '품질=기능 또는 성능'을 뜻하던 시대는 이미 오래전에 지났다. 1차적인 품질에 경제성 시간성 유희성(遊戱性) A/S까지를 더한 5가지 개념의 집합이어야만 한다.

경제성이라함은 가격경쟁력을 뜻한다. 불량품이 양산되는 생산체제에서는 더 많은 인건비 원부자재비용 추가작업 소요시간 비용 등이 계산될 것이므로 제품원가는 오히려 상승한다. 소비자에게는 저(低)품질제품을 고가(高價)에 출하할 수 밖에 없다. 기능이나 성능이 같은데도 가격이 높은 제품을 소비자가 선호할 리 없다.

시간성은 무엇인가.

'시간은 황금이다'라는 말이 있지만, 현대인에게 있어서 시간은 황금보다 더 소중하다. 모두가 더 많은 여가를 획득하고자 열심히 일하는 세상인 것이다.

따라서 전기밥솥이든 세탁기이든 경쟁사 제품보다 '더 짧은 시간 안에' 혜택이 주어져야 '참 품질'인 것이다.

유희성이라함은 제품설계와 외관(外觀)디자인 등을 말한다. 다시말해 고장수리시 짧은 시간 안에 적은 경비로도 가능하도록 사전적으로 배려된 제품설계, 시대감각이 살아있는 즐거움을 주는 디자인 등이 이에 해당된다.

마지막으로 사후봉사(A/S) 역시 품질의 일부로 받아들여야 마땅하다. 특히 가전제품의 경우, A/S가 품질구성에서 차지하는 몫은 매우 크다. 많은 소비자가 일산(日産)의 성능이 우수함을 충분히 알면서도 국산제품을 택하는 것은 '애국적 소비심리'에서가 아니라, A/S부재(不在)의 위험부담을 덜기 위해서인 것이다.

그 다음, '가치론적 품질론'이라함은 품질을 가치(價値)의 집합으로 보는 개념이다. 소비자는 가전제품 그 자체를 구입하는 것이 아니라, 제품이 주는 가치를 구입하는 것으로 볼 수 있다.

따라서 제품설계나 외관의 우위(優位)는 구매시점에서의 '구입가치'를 높혀줄 것이고, 사용기간중의 무(無)고장은 '사용가치'를 더해주는 것이 되며, 오랫동안 사용하는 과정에서도 변질 변형 변색이 없다면 '보존가치'가 뛰어난 것이 된다. 소비자의 만족은 '가치의 합계'가 클 때 느끼는 감정인 것이다.

마지막으로 '고객이 중시하는 품질'이 기존의 품질개념과 어떻게 다른가를 숙고해 보자.

제품본연의 품질이란 그것이 제품이기에 당연히 갖추어야할 기본을 의미한다

미국 하바드대학의 가빈(Garvin)교수는 품질을 '제품본연의 품질', '생산자 관점의 품질', '사용자 지향적 품질'의 세가지로 구분하여 설명한다.

제품 본연의 품질이란 그것이 제품이기에 '당연히 갖추어야할 기본'을 의미한다. 이를테면 '내구성과 부가적 특성(2차적 특징 또는 다기능성)이 바로 이에 해당된다.

이와 달리 '생산자 관점의 품질'은 규격부합성(符合性)과 신뢰성의 두 가지에 국한된 개념일 뿐이다.

규격부합성이란 제품설계와 작동이 사전적으로 설정된 자사(自社) 표준규격에 일치하는지의 여부를 일컫는 말이며, 신뢰성이라함은 제품수명이 다할때까지 첫 사용시와 마찬가지로 성능상의 차이가 없이 즐길 수 있는 사용감(感)을 말한다.

그러나 정작 상품의 최종사용자인 소비자가 중시하는 품질은 이같은 경제적인 가치만으로는 모자라고, 상품 특유의 디자인과 설계구조 느낌 맛과 같은 문화적 가치로서의 감성(感性)이 포함되어 있지 않으면 안된다.

그뿐이 아니다. 사전·사후 서비스(B/S·A/S)가 보장되어있는가, 또 이같은 서비스를 얼마나 신속하고도 정확하게 그리고 친절하게 받을 수 있을 것인가를 서비스력의 크기가 핵심포인트가 된다.

이에 더해 제품이미지와 브랜드·로열티(Brand Loyalty)에서 얻어지는 안정감까지 뒷받침되어야 고객이 선호하는 품질수준을 확보하는 것이 된다.

고객이 지각할 수 있는 수준의 품질은 생산부문이나 검품과(檢品課)만의 노력으로 획득되는 것이 아니고, 최초 제품설계 단계에서부터 사후봉사에 이르기까지 전사적인 참여가 있어야 성취되는 절대절명의 과제인 것이다.

품질에 대한 정의(定義)는 사람에 따라 또는 기업에 따라 다를지라도 본질에 있어서는 서로 만난다.

QC의 창시자인 에드워드·데밍은 이를 '끊임없는 개선'이라고 했고, 데밍과 함께 일본에 QC를 심었던 조셉·쥬란은 품질을 일컬어 '용도(用途)에 꼭 맞는 것'으로 정의했다. 그런가하면 '요구에 대한 부응(副應)'으로 풀이한 필립·크로스비의 해석도 나름대로 교훈을 담고있다.

그런 가운데에도 일본인학자 이노우에(井上)가 내린 '품질' 정의가 감동을 불러 일으킨다. 그는 말한다. "품질이라함은 제품자체의 속성(屬性)이 아니라, 제품이 고객에 의해 소비될 때 고객의 내면에서 일어나는 그 무엇이다"

선진기업의 '품질', 철학은 어떤가.

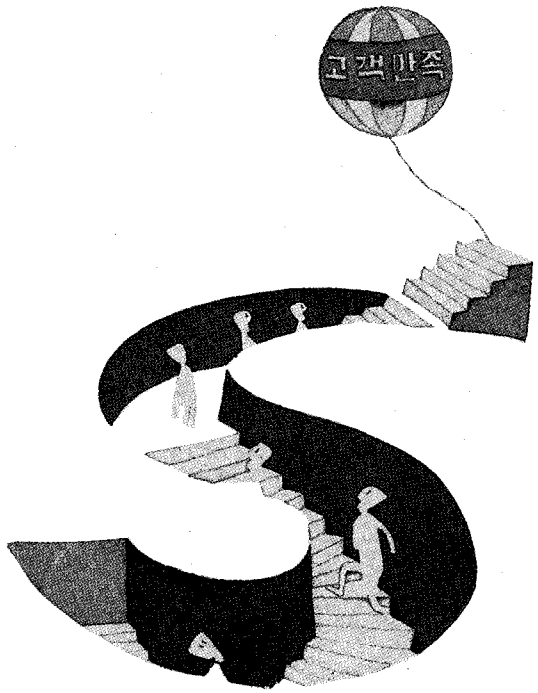
IBM은 품질을 '고객의 기쁨'이라고 누구나 알기 쉬운 함축적인 정의를 내렸다.

Xerox사 역시 실감나는 몇마디로 품질을 정의하고 있다. "품질이란 고객의 요구를 완전히 충족시키는 혁신적인 제품과 서비스이다."

그러나 기업의 '품질'정의(定義)도 일본기업으로 옮겨오면 사뭇 달라진다. 도요다(豊田)자동차는 한술 더 떠 '만드는 사람의 혼(魂)이 담겨있어야 품질이랄 수 있다'고 말한다.

'제품+서비스'를 하나의 패키지상품으로 내놓고 있는 추세에 비추어 보자면 현대는 '제품의 품질' 못지않게 '제품서비스의 품질'이 더욱 중시되는 시대이기도 하다.

그렇다면 과거 많은 기업이 추구해온 품질과 고객만족을 지향하는 기업에서의 품질이 어떻게 다를까.



전자(前者)의 경우, 품질이 기업내부 또는 생산중심적인 관점에서 일방적으로 형성됐지만, 후자(後者)에 있어서는 기업외부적인 요인—즉 고객의 관점에서 출발한다는 점에 근본적인 차이가 있다.

고객의 니즈(Needs)를 일정한 것으로 가정하고서 되도록 저렴한 비용으로 이를 충족시키고자 하는 경영방식으로는 고객이 기대하는 수준의 품질이 만들어질 리가 없다.

그러나 목표고객을 먼저 설정하고서 고객의 니즈에 부응할 수 있는 기대치(期待値)를 품질요건으로 받아들여 제품생산에 임한다면 진정한 품질창출은 물론, 장기적인 수익도 보장받게 될 것이다.

돌이켜 보면 우리 주변의 많은 제품들이 도입기나 성장기가 아닌, 성숙기를 맞고 있다. 기업이 '제품 차별화'에 전력투구할지라도 고객입장에서 보면 크게 다르지 않다.

기업은 '고객지향'을 표방한다 할지라도 고객입장에서 보자면 여전히 '기업중심'적인 경우가 적지 않다. 제품은 기업이 만들지라도 평가는 고객 고유의 몫이랄 수 있다.

따라서 '잘 만드는 것'만으로는 모자라고, 경쟁사에 비해 '더 잘 만드는 것'이 중요하다. 이를테면 '고객의 소리' '고객의 느낌'을 중시하는 품질이어야 하는 것이다. 현대가 판촉경쟁이 아닌, 고객밀착도(密着度)경쟁시대이기 때문에 더더욱 그렇다.

그러자면 먼저 사람의 품질(Personal Quality)이 달라지고, 업무 프로세스의 품질(Process Quality)이 바뀌어야, 비로소 제품의 품질 (Product Quality)이 거듭나게 된다.

총체적인 합계치(合計値)가 뛰어난 품질의 확보야말로 기업성장을 가름하는 절대절명의 선결과제인 것이다.

KOEX · 전 · 시 · 일 · 정 (10~11월)

전 시 명	전 시 기 간	문 의 처
제2회 주조, 단조 열처리산업전(FOFOK)	10. 6 ~ 9	한국전람(783~8261)
서울국제항공산업전(AERO—SPACE)	10. 7 ~ 10	KOEX(551~1116)
한국전자전람회(KES)	10. 12 ~ 17	한국전자공업진흥회(553~0941)
한국국제 CAD, CAM, CAE전/한국국제컴퓨터 그래픽스 및 멀티미디어전(CAD/CAM GRAPHIDIA)	10. 15 ~ 19	KOEX(551~1123)
국제표면처리기술 종합전(INSFIN)	10. 23 ~ 27	한국도금공업협동조합(784~0721)
서울국제 선물용품 박람회/서울국제장신구 박람회 (SIGIFT ACCESS)	10. 23 ~ 27	한국공예협동조합연합회(757~1678)
국제분체 · 유체 및 공조기기전(IPAMA)	10. 24 ~ 28	KOEX(551~1118)
서울국제체인스토어쇼(CHAIN STORE)	10. 25 ~ 20	KOEX(551~1128)
국제 자동화정밀기기전(KOFAPS)	10. 26 ~ 30	한국기계공업진흥회(369~7813)
서울국제문구전(SISFAIR)	11. 1 ~ 4	한국문구공업협동조합(278~7891)
전국우수발명품전(NIEX)	11. 3 ~ 13	특허청(568~6073)
서울국제농림축수산 기계박람회(SIEMSTA)	11. 7 ~ 13	KOEX(551~1144)
부품수출상담전(OEM)	11. 8 ~ 10	KOTRA(551~4345)
윈도우월드 전(WINDOW WORLD EXPOSITION)	11. 8 ~ 12	전자신문사(784~3091)
한국국제자동차부품 및 악세사리전(KAPAS)	11. 9 ~ 13	KOTRA(551—4412)
한국광고물 및 기자재전(KOSIGN)	11. 10 ~ 13	KOEX(551~1129)
서울국제섬유소재전(SEOUL SOOFF)	11. 17 ~ 20	한국섬유산업연합회(528~4044)
제9회 국제기성복박람회(SIFF)	11. 17 ~ 20	한국패션협회(528~4741)
SFA 서울콜렉숀(SFA)	11. 17 ~ 20	KOEX(551~1117)
서울국제가구 및 목공기계전(KOFURN)	11. 19 ~ 25	대한가구공업협동조합연합회(215~8838)