"품질경영과 기업경쟁력 강화"

국제경영기술연구원
원장 김 창 수

1. 경영환경의 변화

우리가 좋아하든 싫어하든 시장(Market)은 국제화되었다. 이러한 사실을 무시하는 기업은 무너질 것이다. 글로벌화의 단적인 예로 통신에 대한 시스템을 보면 만약 국제표준인 ISO 규격에 대하여 알고 싶은 경우 인터넷을 통하여 즉시 전 세계의 정보를 쉽게 얻을 수 있다.

경제나 무역의 글로벌화도 이미 엄연한 현실로 세계의 각국들은 나라와 나라간의 관세철폐를 기본으로 하고 각종 교역장벽을 없애어 상품과 서비스의 자유로운 이동을 보장하는 다자간 또는 양자간의 협력과 공조하는 상생체제가 점점 다양화되고 있으며 가속화되고 있다. 우리나라도 칠레와 자유무역협정(Free Trade Agreement)을 체결한바 있으며 기타 국가와도 추진 중에 있고 최근에는 한·미 양국간에 자유무역협정(FTA)이 타결되어 두 나라가 비준의 절차만 남겨놓고 있다. 또한, 기업을 살펴보면 해외 기업뿐만 아니라 국내 대기업을 비롯한 상당수 기업들이 생산거점을 세계 각 지역에 두고 있다. 즉, 사업을 다국적으로 전개하고 있는 것이다.

2. 품질혁신의 중요성

품질혁신이 기업경쟁력에 미치는 영향에는 다양한 요소들이 있지만 핵심적인 내용으로 주란 박사의 기본적인 원칙들을 들 수 있다. 첫째, 제품이나 서비스가 고객의 불만을 야기하는 불량품은 제조하지 말아야 하며 둘째, 만에 하나 원칙을 지키지 못해 불량품이 제조된 경우는 절대로 고객에게 전달되지 않도록 하여야 하고 셋째, 이 두 가지 원칙마저 무너져 불량품이 고객에게 전달되는 경우가 있다면 신속하게 조치해야 한다. 이와 같은 세 가지를 비용으로 합산한 품질비용은 일반적으로 기업 매출액의 15~25% 정도로 통상 기업이윤의 3~5배가 된다. 따라서 기업이 이익을 낼 수 있는 지름길은 품질혁신을 통해서 품질비용을 줄이는 것이다. 품질불만족으로 인하여 초래되는 고객이탈률의 증가로 인한 손실비용의 몇 가지 사례를 들어본다. 일본 자동차 회사인 도요다는 미국 자동차 시장에서 BMW나 벤츠 등과 같은 최고급 차종과 경쟁하기 위해서 렉서스 모델을 출시하였는데 렉서스의 매출액 비중은 2%에 불과하나 도요다가 얻는 총 수익의 33%가 이 차종에서 나온다고 한다. 미국 자동차 시장에서 팔리고 있는 차중에서 재구매 확률이 가장 높은 것이 바로 도요다의 렉서스 차라고 한다.

미국 「하버드 비즈니스 리뷰」지의 발표에 의하면 고객의 이탈률을 5% 줄이면 기업의 수익이 업종에 따라 25%에서 85%까지 증가한다고 한다. 한국산 가전제품의 품질이 일본산에 뒤지지 않음에도 불구하고 저가에 팔리고 있다. 이것은 품질에 대한 소비자의 인식이 시장에서 거래될 수 있는 판매가격을 결정한다는 것을 보여준다. 기업이 품질혁신에 성공하여 지속적으로 고품질의 제품을 공급하면 기업 브랜드의 인지도가 높아지고 따라서 같은 품질의 제품도 높은 가격을 받을 수 있기 때문이다.

미국의 전략계획연구소 발표에 의하면 사업의 성공을 좌우하는 가장 중요한 요소가 품질이라고 결론을 내리고 있다. 기업이 제공하는 제품의 품질과 가격이 투자수익률에 미치는 영향은 품질이 나쁜 제품을 싼값에 판매하는 기업의 평균 투자수익률이 15%이며 고품질의 제품을 판매하는 기업의 투자 수익률은 30%이상이라고 한다. 그러나 어중간한 품질의 제품을 적당한 가격에 판매한 기업의 수익률은 2%에 불과하다고 한다. 이러한 사실은 오늘날 우리기업에 매우 중요한 교훈을 주고 있다. 우리 기업의 경쟁력 위기의 본질에 대하여 흔히들 말하듯이 우리나라가 저가의 중국과 고품질의 일본의 중간에 있다는 현실이다. 선진국 시장이란 특성상 가격보다는 품질이 중요한 구매기준이 된다는 점을 고려해 본다면 품질혁신이 우리기업의 중대한 과제가 된다는 것을 쉽게 이해할 수 있다.

3. 룰(RULE)의 5S 활동추진

필자는 업무로 인해 기업을 방문하는 기회가 잦은 편이다. 방문하는 기업마다 의례히 기업의 룰(RULE)인 사규(매뉴얼, 절차서, 지침서) 시스템을 접하게 된다. 또한, 방문시 낯익은 표어중에 하나인 5S(정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화)표어를 쉽게 발견할 수 있다. 이러한 5S표어는 약방의 감초와 같이 기업마다 게시되어 있으며 주로 기업의 사무실이나 생산현장을 대상으로 하드웨어 부분에 활동을 전개해 왔다고 볼 수 있다. 즉, 지금까지 가시적으로 잘 보이고 손쉬운 부분만을 편중되게 해온 것이다. 그러나 기업을 운영하는데 중요한 소프트웨어 부분인 룰(RULE)이 제대로 작동되고 있는지 관찰하면 룰(RULE)을 만든 후 많은 시간이 경과되어도 고친 부분 없이 그대로 지니고 있는 기업이 의외로 많은 안타까운 현실을 자주 목격한다. 이러한 기업의 몇 가지 사례를 꼽아보면 새로운 기계(설비)가 도입되어 가동하고 있으나 도입전 기계의 작업표준이 그대로 비치되어 작업표준 없이 작업이 이루어지고 있다든가 사규의 조직도와 현재 운영하고 있는 조직이 상이하며 퇴직한 종업원이 정리되지 않고 있는 등 룰(rule)이 준수되지 않는 비현실적인 측면이 너무나 많다는 것을 알 수 있다.

이제는 기업운영에 중요한 소프트웨어인 기업의 룰(RULE)에 대하여 5S 활동을 적극적으로 전개하는 방향전환이 필요하다고 생각한다. 즉, 기업에 불필요한 것, 군더더기를 과감하게 버리고 필요한 것으로 새롭게 체계를 갖추는 것이 중요하다. 이러한 룰(RULE)의 제정 및 개정은 업무 수행의 편리성과 효율성에 바탕을 두고 기업의 규모에 적합한 룰(RULE)을 만드는 것이 무엇보다 중요할 것이다.

4. 새로운 기업경영의 틀을 갖추자.

기업이 잘못된 시스템의 틀을 갖추어 놓고 기업경영이 잘 되기를 바란다는 것은 시스템의 의미를 올바로 이해하지 못하는 결과물이다. 기업은 운영방식이나 제품 · 서비스에 있어서 탁월한 성과를 거둘 수 있는 최고의 실천방법을 구비해야 할 것이다. 즉, 운영방식, 제품, 서비스의 각 품질은 작업자가 취한 조치의 결과가 아니라 기본적으로 경영관리자의 조처와 의사결정의 결과이므로 작업이 어떻게 수행되는가를 결정하는 것은 시스템이며 관리자만이 그 시스템을 만들 수 있는 것이다. 기업이 사업거점을 여러 곳에 두면 여기에 적합한 조직, 생산, 영업 등 기업경영을 위한 시스템 구축과 실천방법이 선행되어야 할 것이다. 이러한 시스템은 신뢰성이 높은 제품을 공급하여 고객의 만족에 의한 시장의 접근을 한층 더 높임으로써 수익창출과 기업성장의 지름길이 될 것이다. 지금까지 현대적 품질경영에 대한 이해를 바탕으로 기업경영에 적합한 새로운 틀을 구축 실행함으로써 기업의 역량을 키워 나가는 것이 무엇보다 중요하다고 생각한다. 따라서 기업이 새로운 틀을 구축하는데 적극 반영되어야 할 사항을 나열하면 다음과 같다.

- *고객 위주의 품질고려*
- *리더십*
- *지속적인 개선과 학습*
- *인간존중과 종업원 참여*
- *신속한 대응*
- *설계 품질*
- *미래를 생각하는 장기적인 관점*
- *사실에 근거한 관리실시*
- *협력관계 구축*
- *기업혁신과 시민의식*
- *결과 중시 경영*
- *사회적 책임*

끝으로 품질경영의 지름길은 기업이 일류 선진기업의 성공사례를 벤치마킹(Benchmarking) 하는 것을 적극 권장하며 또한, 학습을 통한 최고의 실천방법을 공유하는 기업의 목표가 있어야 비로소 기업혁신을 달성하고 기업의 새로운 문화를 뿌리 내리게 될 것이다.