

독자개발력과 세계품질경영: 광진상공

김기찬 *
서진영 **

광진상공 사례는 현재 한국의 중소기업이 안고 있는 본질적인 문제는 기업경쟁력 문제이며, 이를 해결하기 위해서는 설계능력을 가져야 한다는 점에 이론적 근거를 두고 있다. 즉, 설계능력을 통해 독자기술개발이 가능해지고, 해외수요자의 요구에 맞추어 줄 수 있는 고유모델 개발을 할 수 있는 제품개발력을 가지는 것이 국제경쟁력을 가지는 요인이 된다는 것이다. 이에 따라 GM에의 수출 납품에 성공한 광진상공의 사례를 구체적으로 분석함으로써 독자적인 수출 경로확보와 국제경쟁력 확보의 성공 요인을 찾았다.

광진상공은 세계수출을 위해 먼저 품질관리체제를 확보하고, 승인도 방식의 부품자체개발과 자체 테스트기 개발을 완료하게 된다. 이를 바탕으로 빅 3를 목표로 수출경로를 개척하는 과정을 살펴본 후, QS 9000 획득과정, GM 우수협력업체 선정의 과정과 결과를 분석하였다. 이후 글로벌 기업으로 성장하고자 하는 광진상공의 현재 상황을 제시하면 사례연구를 마치게 된다.

광진상공의 사례분석을 통해 중소기업의 설계능력과 독자기술을 통한 수출모델개발에 관심을 가지는 계기가 되었으면 한다.

1. 세계에 눈을 뜬 광진

“미국 출장간다, 내가 미국에 우리회사 주력제품인 자동차 창문을 오르내리게 하는 창문 개폐장치 ‘윈도우 레귤레이터’ 팔러간다고 하니까 종업원들이 낄낄대고 뒤로 돌아서서 웃었습니다. 모두 제가 놀러간다고 생각

했던 거죠. 그도 그럴 것이 3년을 다녀도 성과가 없었습니다. 정말 사람 한 명도 못 만나고 오는 경우도 있었습니다.”

“처음에 외국에 진출하겠다고 생각한 것은 1981년, 82년도였습니다. 제 생각에 제품 기술을 발전시켜야겠는데, 어디서 어떻게 배울지 알 수가 없었습니다. 그래서 로알티 내고 배우는 시간에 미국같은 선진국에 물건을 직접 팔면서 배우면 되지 않겠느냐, 선진국에 납품하면서, 품질수준 요구, 기종, 부품

* 가톨릭대학교 경영학과 교수, 경영학박사

** 자의누리 경영연구소 소장, 경영학박사

하나하나 요구에 따라가다 보면 제품기술이 늘지 않겠느냐 이렇게 생각한 겁니다.”

광진상공의 권영직 회장은 기술이 부족한 상황에서 미국의 빅 3에 부품을 공급하고 있는 선진 우수업체에 제품을 수출하면, 그들이 갖고 있는 생산기술, 품질관리 및 새로운 공법을 배울 수 있을 것이라고 생각했다. 부품업체에 수출할 수만 있다면, 광진의 기술수준도 한 단계 더 높일 수 있다고 판단하고, 혹시 초기의 경험부족으로 실패비용을 물게 되거나 또 이익이 적다고 해도, 기술이 전 계약에서 로열티를 지급하는 것보다는 유리하겠다는 생각에서 미국의 여러 부품 업체를 찾아 나섰다.

이왕이면 가장 큰 시장을 공략하자는 포부를 갖고 겨냥한 곳이 바로 미국 시장이었다. 처음에는 빅 3에 직접 납품하기보다는 1차 하청업체에 주문자상표부착 생산방식(OEM)으로 납품하는 2차 벤더를 노렸다. 미국에서 동종업체에 종사하는 업체를 안 가본 데가 없을 정도로 이 잡뚝 뒤지고 다녔다. 권회장은 당시를 이렇게 회고했다.

“바이어(Buyer)를 만나기 위하여 현지 호텔에서 1주일 이상씩 묵으면서 대답 없는 자동응답기에 앵무새같이 회의 요청만을 되풀이 했습니다” 실패였다. 그러나 광진상공 권영직 회장이 수출에 나서기로 다시 마음을 굳게 먹은 것은 1992년이였다. 국내 시장에서는 동종업체간 과당 경쟁에 의해 매출 및 이익감소 그리고 악성 노사분규가 경영손실을 가져오며 더욱 목을 죄어 왔다. 또 이대로 가다간 기술개발에 한계가 있다고 느끼고 해외 우수업체와 거래를 하면서 그들이 요구하는 수준에 맞는 기술력도 키우자는 욕심이

한 뿔했다. 그러나 그 무엇보다도, 지속적인 국내 자동차 경기의 호황을 기대할 수 없었기 때문에 미래에 대한 불투명성이 견디기 힘들게 했다. 당시의 기술문제에 대해 이동호 부장은 다음과 같이 말했다.

“일본의 성남제작소에 기술제휴를 신청했습니다. 그러나 핵심기술을 이전해주지 않고 주변만 뺏들게 했습니다. 모든 업체들이 우리를 경쟁업체로 인식하는 것입니다. 결국 자체 기술이 필요했고, 국내에서 70%의 시장점유율을 달성한 상황에서 기술에 대한 책임감을 느꼈습니다.”

권회장의 대안은 수출이었다. 낙후된 제품 기술을 한 차원 더 높이고, 나아가 발전과 이익을 도모하는 일은 본격적인 해외 시장으로의 진출이라고 판단했던 것이다. 그러던 어느 날, 1992년 여름 장마에는 유난히도 비가 많이 내렸다. 비가 억수같이 쏟아지는 경부고속도로로, 공장을 살펴보기위해 경주 톨게이트를 통과하려던 권회장은 멈춰 서지 않을 수 없었다. 권회장이 타고 있던 자동차 앞에 멎은 소나타 승용차의 자동 유리창문이 열리지 않아 운전자가 애를 먹고 있었다. 결국 운전자는 비를 맞으며 문을 열고 나와 고속도로 요금을 지불했다. 소나타 승용차의 도어장치는 모두 광진상공의 제품인데 장마 탓으로 고장이 생긴 탓인지 잘 열리지 않은 것이었다.

권 회장은 자신의 회사제품이 고장이 나서 제 기능을 못하는데 대해 미안한 마음이 먼저 들었다. 앞 자동차의 번호를 수첩에 메모한 뒤, 번호판을 조회한 권회장은 차주인에게 정중한 사과편지와 함께 새로운 문을 달아 드리겠다고 제의했다. 그리고 다시는 이

런 일이 발생하지 않게 하겠다고 결심했다.

“그래서 아! 세계 다른 나라에 수출을 했는데 이런 일이 일어나면 광진에 대한 신뢰가 결정적으로 떨어지는구나 라는 생각이 가슴을 찢었습니다. 품질과 기술개발이다. 그때부터 우선 품질관리에 더욱 박차를 가한 것입니다.”

1) 먼저 품질관리를...

회사로 돌아온 권 회장은 회사의 현장을 돌아보며 품질관리 상태를 다시 한번 점검했다. 1991년도에 회사의 품질불량으로 인한 손실이 연간 2억~3억원에 달하고 있었다. 자체적으로 문제점을 발견하고 개선을 시도했지만 정작 각 부서에서는 서로 책임전가에 급급했다. 또 모기업으로부터는 ‘품질문제 다 발업체’로 낙인찍히는 바람에 기존의 납품물량마저 다른 업체에 빼앗기는 실정이었다. ‘협력회사가 어디 광진상공 뿐이냐’는 현대자동차의 질책에 위기를 절감한 권회장은 ‘회사의 힘을 한데로 모아야겠다’고 제 2창업을 의치며 품질혁신운동인 ‘SEARCH 2000 운동’의 시동을 걸었다.

권회장은 SEARCH 2000운동을 ‘신뢰성 높은 제품의 생산과 원가혁신을 통해 21세기 비전있는 회사 경영체제를 구축하고, 고품질 확보와 기술 축적으로 고부가가치를 창출한다는 목표 아래 사원 의식개혁과 적극적 행동을 통한 전사적 품질경영 실천 운동’으로 정의하고, 제품불량을 100PPM 수준으로 낮추겠다는 목표를 세웠다. 이 운동을 통해 ‘품질문제는 숨기는 것보다 오픈해야 한다’는 철학아래 생산현장 및 관련 전부서의 문제점

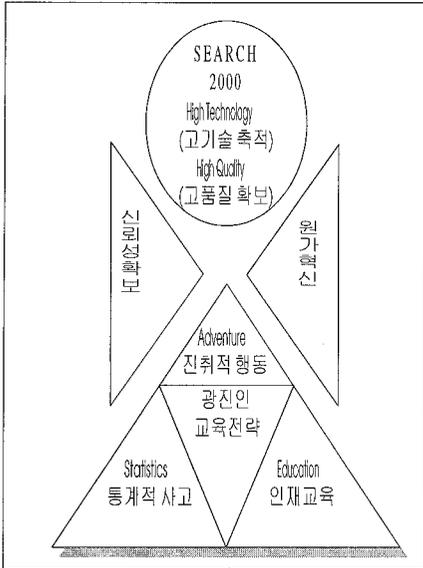
을 낱알이 도출하기 시작했다.

먼저 소비자 측면에서의 품질 문제 조사를 위해 고객사인 자동차업체가 공급자(Supplier) 들에게 가지고 있는 불만사항과 요구사항이 무엇인지 조사하였다. 그 결과로 부품 공급업체들이 조직이 경직되어 있어서 품질문제에 대한 대응(Action)이 늦고 현신적이거나 적극적이지 않다는 점과 품질 개선을 요구하면, 너무 많은 품질관리비용을 모기업에 요구하고 가급적 움직이려고 하지 않는다는 등의 서비스 정신이 결여되어 있다는 불만사항(complain)이 도출되었다.

광진은 다음 단계로 실제 소비자(end user)인 차량 소유자나 운전자들 특히 영업용 택시 운전자와 같이 직업적으로 운전을 하는 소비자들을 대상으로 한 설문조사를 실시하고 이들의 요구사항을 설계에 반영하는 활동을 시작하였다. 이와 병행하여 광진은 국내외의 크레임(claim)을 조사, 분석함과 동시에 국내외의 정비사업소를 직접 방문하여 고객 불만사항의 내용을 여과없이 수렴하여 개선의 목표를 설정하였고, 이를 토대로 당사의 직접 제품이 아닌 주변 연관 부품들(parts)의 품질정보까지도 조사하였다.

이렇게 조사된 소비자 품질 문제를 해결하기 위해 광진은 우선 전 간부가 오전 6시 30분에 출근, 밤 늦도록 공장에 매달리는 비상경영 체제에 돌입했다. 또한 전사적인 품질마인드고취를 위해 전사원 집체교육, 관리직 현장실습을 실시했으며 전부서가 일일단위 불량현황검색이 가능토록 전산화했다.

이에 자극받은 직원들 사이에도 ‘회사를 살리고 보자’는 공감대가 자연스럽게 형성되면서, 분임조 활동을 강화하여 현장 및 작업



[그림 1] SEARCH 2000의 기본사고

<표 1> SEARCH 2000의 의미

S	- Statistics / 통계적 사고
E	- Education / 인재육성
A	- Adventure / 진취적 행동
R	- Reliability / 신뢰성 확보
C	- Cost Innovation / 원가 혁신
H	- High Quality / 고품질 확보 - High Technology / 고기술 축적 - High Value/ 고부가가치 창출
2000	- 21st Century Vision/ 21세기 비전

환경을 눈에 띄게 개선했다. 아울러 기존 대책서 양식을 수정, 문제발생시부터 근본개선안 적용 및 사후관리가 이루어지도록 했다.

권회장은 제품 제조공정에서부터 관리에 이르기까지 회사의 문제를 종업원들이 가장 잘 알고 있다는 생각으로 이의 해결방법을 찾는 일도 종업원에게 맡겼다. 이를 위해 제안활동을 유도하기 위한 우수제안부서 선발



[그림 2] 공장 계단에 부착된 불량률 개선 표어

포상, 제안왕 선발 등으로 종업원들의 자발적 참여를 유도했고, 제안활동으로 인한 월 순수절감금액의 20%는 포상으로 지급했다. 각 조별로 등급을 매겨 관리하고 분임조 낙서대회 및 발표대회를 열어 우수조에는 해외 연수 및 포상금을 수여했다.

당시 상황을 이동호 부장은 다음과 같이 회고하였다.

“초기에는 어디에서부터 손을 대야할지 몰랐습니다만, 시행하니까 제대로 되었습니다. 주간회의는 매일 하는데, 6개 아이템별로는 1주일 단위로 품질관리가 이루어집니다. 이 내용을 1주일 단위로 편집 정리해서 내부 보고하고, 월간단위로 사장님 모시고 전체간부회의인 ‘품질동향보고’를 통해 품질 관리를 했습니다.”

2) 품질관리의 성과

품질관리의 결과는 예상보다 크고 빠르게 나타났다. 이 운동을 전개하면서 1992년

부터 불량률이 크게 낮아졌고 현대자동차가 주관하는 협력업체 분임조 경진대회에서 금상을 받기도 했다. 또 한국 표준협회가 주최하는 제1회 모범 분임조 활동사례 발표에서 대통령상을 수상했다. 그리고 1993년 11월 18일, 광진상공은 공업진흥청 주관 93 전국품질경영대회에서 품질경영대상을 수상했다. 한국품질협회가 주는 품질경영대상은 경영관리를 비롯, 노무생산 등 19개 심사기준을 통과해 최고의 점수를 받은, 최상의 품질과 완벽한 품질경영체제를 확립한 기업에게 정부가 주는 명예였다. 권영직 회장은 아래와 같이 말했다.

“품질대상을 받는 과정에서 품질경영 담당 과장 3명이 회사를 그만 둘 정도로 힘들게 진행했습니다. 저는 3년이 걸릴 걸로 예상했는데, 2년째 되니까 전반적인 수준이 올라가기 시작했습니다. 매주 한번씩 목표량 분석을 실시했는데, 관리 능력이 올라가는 것을 느낄 수 있을 정도였습니다.”

광진상공은 이 운동으로 1993년 10억 2,000만원의 원가절감효과를 거두었으며 클레임률이 지난 1989년보다 0.8% 낮아진 0.2%를 기록했다. 경상이익도 4억 5,000만원을 확보, 지난 1989년 13억 7,000만원 적자에서 벗어날 수 있었다. 또한 5백명의 생산인원이 20% 감소되고 설비투자도 전혀 하지 않았지만 연간 매출액이 성장하기 시작했다. 1989년 250억이었던 매출액이 1993년에는 650억원의 중견기업으로 성장했었다. 대외적으로 '품질우수업체'라는 인식이 확산되면서 주문이 쇄도한 것이었다. 무형의 효과로는 원가절감 의식의 함양과 기술개발능력 향상으로 경쟁력을 확보하게 되었고 품질경영체

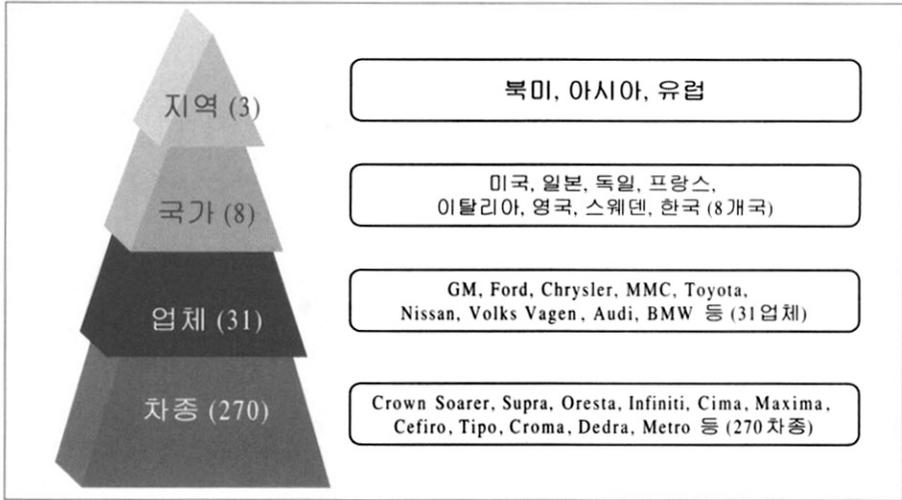
계 구축으로 품질향상과 공동체 의식이 함양되었다. 권회장은 다음과 같이 밝혔다.

“품질관리운동을 통해서 첫번째 과제였던 불량문제를 해결했습니다. 동시에 관리체제정비의 효과까지 거두었습니다. 그래서 2단계인 최고제품을 만들기 위해 기술개발 5개년 계획을 추진하기 시작하였습니다. 이를 통해 기술자립을 실현하고 고품질, 고부가가치 창출로 국제경쟁력을 강화해 수출 준비를 한 겁니다.”

3) 이제 자체개발을...

기술개발 없이 즉, 자체적인 설계와 품질보증 능력이 뒷받침되지 않고서는 해외 선진 시장진출이 꿈에 불과하다는 것을 인식했던 권 회장은 품질 관리체제가 정비되고 나자, 자체 기술개발에 박차를 가하기 시작했다. 광진상공의 내부 조사결과 가격적인 경쟁력은 이미 확보된 것으로 파악되었고, 품질경영을 통해 생산 기술력은 세계 수준이라는 점이 확인된 시점에서 무엇보다도 가장 열세에 있으며 가장 중요하다고 판단되는 부분이 자체 개발기술이라는 점에 중점(focus)을 맞춘 것이었다. 이에 광진은 개발 시행되고 있는 품질경영 지표를 이용해 신제품 개발단계를 표준화하고, 모든 절차를 명문화하는 방침을 설정하여 자체 개발에 나섰다.

광진상공에서 신기술 개발과 디자인 개선 등 부품소재 개발을 위해 회사내에 자체 기술연구소를 설립한 것은 1990년 7월이었다. 당시까지 연구소의 주요과제는 일본의 성남제작소와 기술 제휴를 수행하는 것이었다. 품질경영체제구축을 마친 1993년도에 광진상



[그림 3] 국제중종업체 경쟁력 분석 조사대상

공은 기존 연구소를 활용해 기술자립 5개년 계획을 수행해 나가기로 했다. 기술연구소에서는 5년내에 자체기술로 제품을 만들어, 창문 레귤레이터분야에서 세계적인 회사로 커나간다는 의지로 다시 활기를 띄기 시작했다. 권영직 회장은 기술도입의 어려움을 다음과 같이 토로했다.

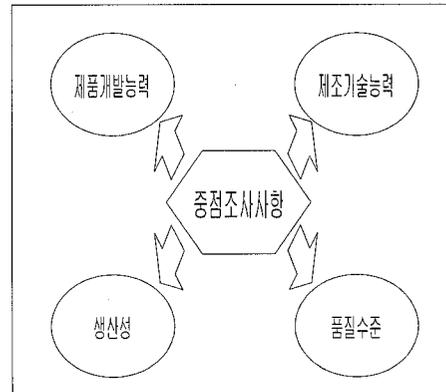
“1983년도에 일본 성남제작소와 기술제휴할 때는 그들이 그림으로 그려주면 만들고, 또 기술자를 초청해서 연수받는 형식인 게스트엔지니어링(guest enginnering)등을 통해서 현대자동차 액셀을 만들어 냈습니다.

그런데 윈도우 레귤레이터의 기술발전을 보면 암 타입(arm type)에서 드럼 타입(drum type)으로 흐르고 소나타 같은 기종에 들어가는 북극면 유리로 발전했다가, 티뷰론 등에 들어가는 가장 어렵다는 하드탑(hard top)으로 발전해 나갑니다. 그런데 외국 업체는 기본적으로 잘 안가르쳐 주고, 또

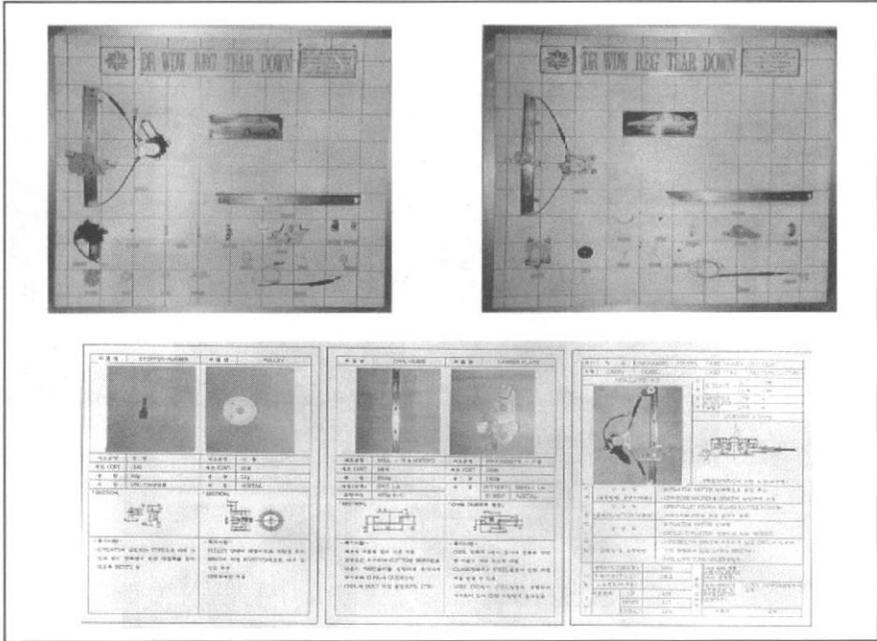
비싸고, 그리고 옛날 오래된 타입을 가르쳐 주니까 실제적으로 도움이 될 수가 없습니다.”

정기범 사장 역시 기술력을 향상시키는데 있어서의 애로점을 다음과 같이 말했다.

“자동차 기술 수준이 낮을 때는 세계 어느 나라에 가더라도 환영을 받았습니다. 어떤 기술을 우리에게 주면 자기들이 로얄티를 받을 수 있으니까요. 그런데 지금은 한국의



[그림 4] 업체경쟁력분석 중점조사사항



[그림 5] 경쟁업체 Tear-Down 분석도 (Nissan Primera공급업체 Johnan제품 분석)

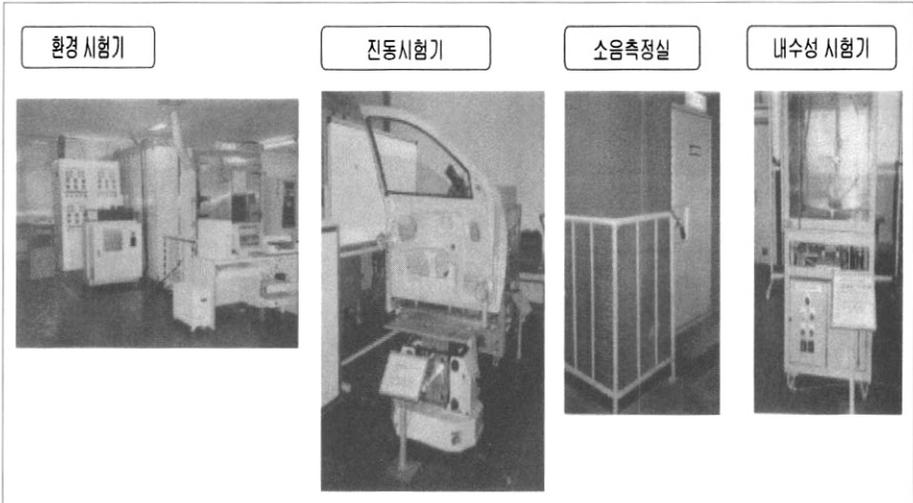
자동차 생산량이 세계 5위에 이르다 보니까 모두가 한국을 경쟁상대로 생각합니다. 자체적으로 기술을 개발하기 위해서는 자체내의 상당한 투자와 노력 그리고 시간이 필요한 것이 과거와 다른 애로점입니다.”

광진상공은 이를 위해 기술연구소에 30명의 연구원과 개발요원 6명을 투입하여 연구개발을 중점적으로 수행하기 시작했다.

또한 미국의 시카고에 지사를 설립해 기술도입을 시도해 나갔다. 기술을 습득하기 위해 후발업체로서 가장 먼저 할 수 있는 것은 티어다운 (Tear down) 분석이었다. 북미, 아시아, 유럽 등 3개 권역에 속해 있는 미국, 일본, 독일, 프랑스, 이탈리아, 영국 및 스웨덴에서 생산되는 31개 완성차 업체의 270여 차종의 윈도우 레귤레이터를 구입하여, 제조 공정, 제조비용, 재질, 중량, 장착성 및 기능

에 대해 철저한 티어다운 분석을 실시했다. 생산이 중단된 제품을 구하기 위해 외국 폐차장을 뒤지는 일도 마다 하지 않았다. 이 회사들에 대한 제품개발능력, 제조기술 능력, 생산성 및 품질수준에 대한 벤치마킹 (Benchmarking)도 동시에 이루어졌다. 이동호 부장은 다음과 같이 말했다.

“기술개발 뿐만 아니라 시장조사 개념까지 포함해서 일을 진행했습니다. 선진 메이커의 도어 레귤레이터를 수집해서 무엇이 차별화되어 있고 무엇이 뛰어난지를 조사하고 벤치 마킹, 티어다운하고, 특허관계도 조사했습니다. 특히 TFT를 구성하여 각 부문의 전문가들을 설계 단계, 개발 초기 단계부터 참여시켜 문제점을 사전에 도출하여 개선하거나 실패 비용을 줄이는 DFMEA, PFMEA, 부품 기능분석, QFD 등 설계 입력자료의 체



[그림 6] 광진상공의 자체제작 시험설비

계화 및 표준화관리기법을 적용했습니다.”

4) 승인도 방식의 부품자체개발과 자체 테스터기 개발

부품공급업체로서 자체개발의 대표적인 형식은 승인도 방식이었다. 광진상공은 1986년도 현대의 소나타부터 승인도 방식을 사용했지만, 자체개발을 수행하면서 개발력 향상과 함께 불량율을 줄이기 위한 노력도 같이 진행하고 있었다. 권회장은 승인도 방식에 대해 다음과 같이 말했다.

“모기업에서 새로운 차의 컨셉이 들어오면 모기업에 엔지니어들을 파견보내서 디자인과정에서 작업을 같이합니다. 그래서 동일한 컨셉으로 승인도를 작성하게 되죠. 그런데 광진에서 기초도면(layout) 등을 설계한 것을 만들어서 제공할 때, 2차 벤더에서 제공하는 도어 프레임, 모터(Motor) 등이 혼연 일체가 되어야 불량률이 발생하지 않습니다.”

“만일 불량률이 발생하면, 불량 개선을 위한 TFF를 구성해서 원인파악에 나섭니다. 결과를 바탕으로 설계능력을 보완한다음 취약부분에서 원가상승이 발생하면, 설계를 재조정해서 불량과 원가 두가지를 동시에 해결하려고 노력했습니다.”

이 과정에서 광진은 제품의 신뢰성 제고를 위해 진동시험기, 소음 측정실, 내수성 시험기 등을 개발했다. 특히 그중에서도 내한 및 내열, 그리고 습도 조건에서 내구 시험을 수행하기 위해 제작한 ‘환경 시험기’는 유례가 없는 시험기였다. 이러한 연구개발노력으로 광진은 선진국의 자동차 안전, 내구성 및 신뢰성 기준을 만족시키는, 또한 능가할 수 있는 시험 설비를 갖추게 되었다. 이동호 부장의 말은 다음과 같았다.

“우리나라 중소기업의 설계능력의 부족은 기본적인 매커니즘은 어느 정도되는데 그것을 검증하는 능력이 부족하다는 것에서 비롯된다고 생각합니다. 저희 회사에서는 컴퓨터

터 시뮬레이션 등 Design 검증에 투자를 많이 해서 임상시험을 거치는 방식을 채택하게 되었고 이제는 일정계도에 올랐다고 생각합니다. 타 기업에 비해, 또 오히려 모기업



[그림 7] 공장계단의 기술개발 강조 표어

에 비해서도 도어 레귤레이터에 있어서는 시험장비 등을 더욱 많이 가지고 있습니다.”

“시험실을 완벽하게 갖추지 못하고는 미국에 못 들어갑니다. 미국사무소에서 엔지니어 5명, 경주공장에서 엔지니어 2명이 테스트 작업을 담당하고 있습니다. 테스트페 파트당 6개 시료를 20,000 사이클에서 60,000 사이클 돌려서 신뢰도, 산포, 내구수명, 만족도 등을 검사하게 됩니다. 구체적으로는 문열고 닫는 충격시험, 열시험, 방수시험, 파워 윈도우 모터의 시험, 매뉴얼타입의 작동력 시험을 실시하고 있습니다. 내구시험 도중에 먼지를 분사하는 시험에 있어서는 미국 애리조나 사막의 먼지를 수입해가지고 시험에 임하고 있습니다.”

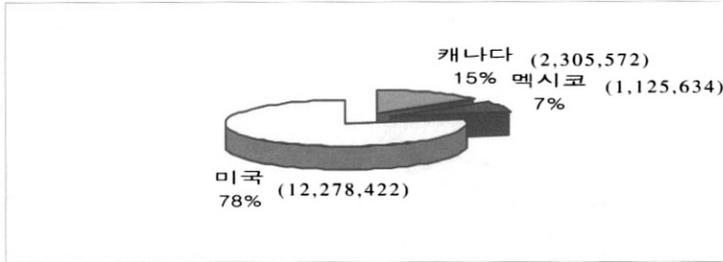
“양산중인 모델에 대해서도 정기적인 시험을 실시하는데, 납품 불량 불량률은 약 25ppm 수준을 기록하고 있습니다.”

한편 국내 모기업 차량에 장착되어 수출된 광진 제품의 해외 클레임(Claim) 내역 조사를 위해 세계 각지를 방문하는 과정에서 선진 윈도우 레귤레이터 제조회사들의 제품과 광진 제품의 기술수준, 품질 문제 발생정도, 가격 및 A/S Claim 현황 등을 면밀히 분석할 수 있는 기회를 갖게 되었다. 조금만 더 노력하면 수출을 할 수 있을 것이라는 자신감을 가질 수 있게 되어, 본격적으로 세계 시장 진출에 재도전을 시작하기로 했다.

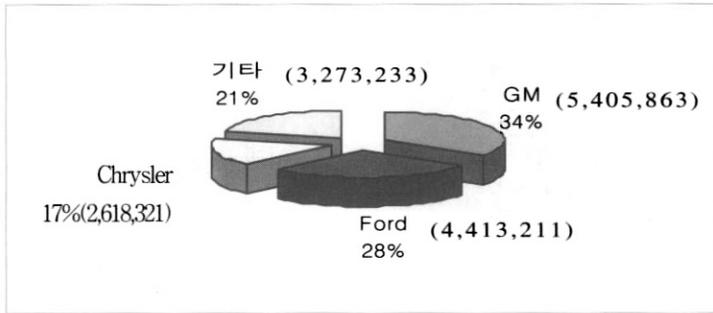
5) 이제 '빅3'를 목표로

권회장은 품질과 제품기술 개발문제가 어느 정도 해결되자, 외국업체와 얼마든지 경쟁할 수 있다는 자신감이 붙었다. 그리고 방향을 바꿔 1차 벤더를 목표로 뛰었다. 권회장은 1994년, 빅 3를 뚫자는 모토아래 발로 뛰며 시장개척에 나서, 미국내 자동차 관련 '재미 한국 자동차 산업인 협회'(KPAI: Association of Korean Professionals in the American Automotive Industries) 등 곳곳을 찾아다니며 빅 3관계자를 소개받아 끈질기게 설명했다. 미국에는 모기업과 하청업체를 연결시켜 주고 수수료를 받는 거래알선업체들이 많았다. 처음에는 이들을 통해 일을 추진할까도 생각했지만, 한번 직접 뛰어보자는 오기가 발동했다. 권회장은 다음과 같이 당시를 회고했다.

“처음에 해외진출 결정을 하고 나서는, 바다에서 뭐 찾지 못하게 느껴졌습니



[그림 8] 국가별 북미 시장 현황 분석 (1994. 1.1-12.24)



[그림 9] 메이커별 북미 시장 현황 분석(1994. 1.1-12.24)

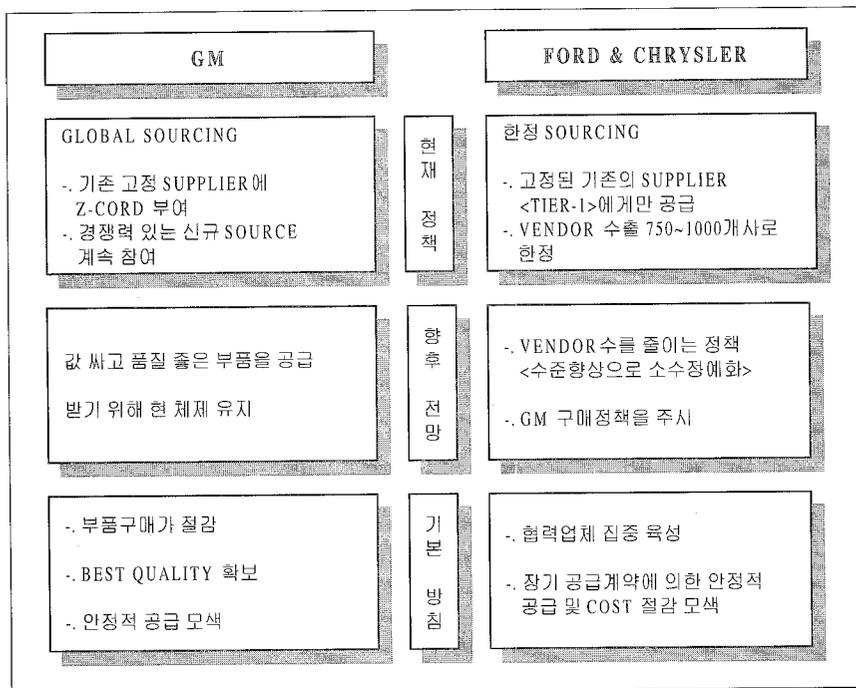
다. 일본에 수출하는 것은 문호가 딱 막혀있었고, 구라파는 거리가 멀었습니다. 그래서 미국으로 결정을 하고, 미국에 가서 윈도우 레귤레이터 업체를 다 뒤져보았습니다. 그런데 미국 부품회사에 물건을 OEM 납품하는 것은 불가능했고, 단품만 가능하다는 결론이 나왔습니다. 우리로서는 수출의 의미가 없는 것이었습니다. 그런데 미국 부품회사들이 물건 만드는 것을 보고는 우리 광진도 되겠다는 생각을 하게 되었습니다.

그러니까 선진국의 샘플을 입수하여 분석활동을 하는 과정에서 우리 제품의 수준을 확인할 수 있었는데, 우리 제품이 그 동안 스스로 자각해오던 수준 이상이라는 점과 미

국부품회사들 제품은 거칠고 투박한 반면 우리 제품은 섬세하고 현실적이라는 점이 힘을 주었습니다. 물론 엔지니어링(engineering)력이나 막대한 자금 동원 능력 면에서는 다소 열세이지만 원가(cost)와 노동력의 질적 측면에서 자신이 있었습니다. 특히 그들의 거래관계가 투명하고 교과서적이기 때문에 눈에 보이는 자금만을 관리해서 확실한 사업성의 유무 판단이 가능했으므로 자신을 열게 된 것입니다. 그래서 바로 빅 3(big three)로 진출하자는 생각이 들었습니다.“

이동호 부장은 다음과 같이 말했다.

“시카고의 연락사무소에서 북미시장 시장조사를 해서 1994년 당시 미국이 1200, 맥



[그림 10] 미국 BIG-3 구매정책의 분석보고서

시코 110, 캐나다가 230만대의 생산해서 북미에서 총 1570만대의 생산이 이루어지고 있었음을 파악했습니다. 메이커별로는 GM이 34%, 포드가 28%, 크라이슬러가 17%, 기타 21% 생산하고 있다는 것 등을 기초 조사해서 시장의 규모를 분석했습니다.”

이러한 노력에도 불구하고, 부족한 정보, 국내에 비해 짧은 개발기간, 생산대수의 소량화, 현지에서의 기술지원 불가, 원거리 구매에 따른 위험부담과 그 당시 세계적인 이슈가 되었던 북한의 핵사찰 거부, 국내 대부분의 기업에 만연한 악성 노사 분규 등 수주를 방해하는 요소들 때문에 1993년 11월 GM의 Truck Division의 MiniVan 수주실패, 1994년 2월 MLCG의 Y-CAR 수주실패 등 어려움은 계속되었다. 권회장은 빅 3와의 거

래개척의 어려움을 다음과 같이 말했다.

“미국이 어렵다고 생각했지만, 미국가서 일하려고 하니가 듣던 것과는 너무 다른 나라라는 생각이 들었습니다. 언어, 생각, 느낌 모두가 틀리지만 무엇보다도 우리가 몰라도 너무 모른다는 생각이 들었습니다. 현대, 대우하고 거래하던 관행과 빅 3도 같을 거라고 가정했지만, 개념자체를 빅 3측면에서 집중해야 했습니다.”

그러나 광진상공은 이에 좌절하지 않고 지속적으로도 끈질긴 기술 발표회(Engineering of Presentation)를 지속하는 한편, 북미 자동차 시장에 대한 조사를 통해 GM, 포드 및 크라이슬러 등의 구매정책을 상호 비교, 분석하였다.

빅 3의 구매정책을 파악하는 일 등 모든

것이 낮설고 쉽진 않았지만, 광진상공은 모든 가능성을 타진했고, 최종적으로 그 목표로 GM을 끌었다. 크라이슬러나 포드는 기존에 거래하던 하청업체를 최대한 보호해주는 정책을 펴고 있고 뚫기가 쉽지 않은 반면, 당시 GM은 '글로벌 소싱(global sourcing)'이라는 기치아래 문호개방을 했기 때문이었다. 이동호 부장은 다음과 같이 회상했다.

“조사 과정에서 빅 3의 정책이 서로 다르다는 것을 알게 되었고, 그 중에서 접근이 가장 용이하다고 판단되는 GM에 접근해서 루트를 찾았습니다. 마침 해외시장에 진출하고자하는 우리의 의도와 GM의 글로벌 소싱이라는 정책이 부합해 동일한 품질, 동일한 기능, 동일한 내구력을 가진 제품을 가격 경쟁력있게 오퍼할 수 있었습니다. GM은 당시 기존의 미국내 기존 벤더들에게 약간 식상해 있었는데 광진이 신선함을 제공했던거죠.”

지금까지 빅 3를 공략했던 대부분의 회사들은 중간과정의 현지공장 설립이나 대리인(Sales Representative) 또는 기존의 1차 벤더를 경유하는 것이 보통이었다. 그러나 직접 GM을 대상으로 수주활동을 전개한 권영직 회장은 다음과 같이 회고했다.

“저희는 직접 GM을 만나는 것이 광진의 의지와 의욕이 여과없이 GM에 전달될 수 있고, 중간 이익금이나 경비가 절약되어 가격 경쟁력 확보에도 플러스(Plus) 요인으로 작용할 것이라고 예상했기 때문에 직접적으로 접촉을 꾀한 것이었습니다.”

이러한 일련의 과정을 거치면서 여러 차례의 발표회를 가지는 가운데, 광진은 GM측의 질문과 궁금증에 대하여 답변을 성의껏 제시하였다. 이에 대해 권회장은 다음과 같

이 그때를 설명했다.

“심지어는 서구 사람들이 상상할 수 없는 모습들이었을 겁니다. 어떤 때는 휴일도 없이 십수일을 밤을 지새우며 답변 및 설명회 자료를 만들어 제시했습니다.”

6) RFQ의 접수와 수주

지속적이고도 끈질긴 발표회(Presentation)와 시장개척 활동을 진행해 오면서, 광진은 GM의 모든 디비전(division)의 바이어로부터 글로벌 소싱(global sourcing)에 따른 RFQ(Request for quotation)를 받을 수 있는 자격을 인정받아 고유의 코드번호(z-code No.)를 부여받았다. 1994년 5월, 광진은 마침내 GM의 SATURN 디비전으로부터 견적의뢰서(R.F.Q)를 접수할 수 있었다. 광진은 이를 절호의 기회로 인식하여 생산성, 기술력, 품질확보 및 원가구성 등에 관한 종합적인 보고서를 제출했다. 다행히 미국이나 일본 기업들에 비해 가격면에서 40% 정도 저렴하니 가격 경쟁력이 있었다.

1994년 7월 광진은 새턴(saturn)으로부터 1997년 모델에 대한 RFQ를 접수하고 기술 회의(engineering meeting)를 거쳐 견적을 제출하였고, 그후 바이어의 요청으로 광진상공의 품질보증 및 기술능력에 대하여 50쪽에 달하는 자료를 제출하기에 이르렀다. GM-SATURN에서는 광진에서 견적서와 함께 제출한 품질, 생산, 신뢰성 시험 및 서비스에 이르는 공장 심사용 자료를 참고로 하여 기술검토 미팅(engineering discussion)을 4차례 실시했다. 또 GM에서는 제출한 자료의 진위 여부 및 광진상공이 해당제품을 생산,

품질보증 및 기술적 지원을 할 수 있는지의 제조능력을 파악하기 위하여 4명의 평가팀을 경주 공장에 파견하였다. 그해 11월초 한국을 방문한 GM의 엔지니어 및 관계 조사팀을 4일간 머무르면서 기술능력, 시험실, 생산 시설 및 품질보증 체계 등에 관한 전반적인 사항을 점검했다. 권회장은 당시 상황을 다음과 같이 설명했다.

“GM에서 직접 나와서 봤습니다. 1주일을 두고서 저희 생산라인을 관찰하기로 했는데, 3일 보더니 GM 기술자들이 기술지도(coach)까지 해줬습니다. 됐구나 싶었습니다. 예전에 품질보증체계를 구축한 것이 많은 도움이 되었습니다. 바로 샘플을 손에 들려서 미국으로 보냈습니다.”

샘플을 받은 GM은 기술력, 생산능력, 가격 등에 대한 면밀한 검토에 들어갔다. 꼬박 1년이 지난 1994년 11월, GM은 광진에 새턴에 들어갈 창문 개폐장치에 대해 하청을 주겠다는 약속을 했다. 1994년 11월 드디어 광진은 AQ-64라는 GM의 협력업체 관리번호(Z-CODE) 부여와 함께 97 MY (Model Year) COUPE에 대한 수주를 확정받았다. 1996년 한해동안 새턴 쿠페형에 들어가는 8만대 분량의 부품이었다. 가격으로는 12억원 어치에 불과했지만, 그 의미는 그 무엇보다도 바꿀 수 없는 것이었다.



[그림 11] Saturn/ Coupe, 1997년식, S400

새턴 부문에서 생산하는 쿠페형 새턴(2도어 4인승)에 장착되는 이 부품의 공급권을 광진상공은 독일의 브로세사, IFG사 등 세계 6대 업체와의 경쟁에서 이겨 최종적으로 선정되었는데, 이는 GM의 부품공급업체가 대부분 미국 현지공장이나 판매망을 갖고 있는 것을 감안하면 국산부품의 기술력을 인정받은 것이라고 평가되었다. 자동차 전문가인 한 관계자는 아래와 같이 이에 대한 평가를 내렸다.

“GM으로부터 직접 부품 수주를 받는 일은 매우 어려운 일입니다. 세계적인 도어 윈도 레귤레이터 제조업체인 브로세사(Brose)도 미국 현지에 사무소를 설치하고 8명의 엔지니어를 상주시키는 등, 진출한지 1년 2개월이 지나서야 중형차 부문 한가지 차종에 대해서만 수주를 받을 수 있었습니다.”

이러한 광진의 GM으로부터의 제품수주는 품질관리와 기술개발의 결과로 평가되었다. 권회장은 이렇게 그 가치를 평가하고 있었다.

“GM에서는 이 새턴 쿠페에 대한 윈도 우 레귤레이터 공급을 ‘Black box supplier’ 개념으로 원했습니다. 즉, 설계에서 개발, 생산까지 책임지고 만들어서 공급하는 것이지요. 당시 저희 광진은 어느 곳에도 Black box supplier로 공급한 적이 없었고, 개발된 것을 도면으로 만들어서 공급하던 시대였습니다. 그래서 요구하는 금형, 시험성적서, 시험설비를 어떻게 만들어야 되는지 몰라서 우리 나름대로 만들어서 응용했습니다. 기존에 개발되었던 승인도 관리능력과 기술개발력으로 대응한 것이지요.”

“한국 자동차 기업에서는 광진의 환경시

험기 등을 어떻게 믿느냐고 반문합니다. 하지만 미국 GM에서는 직접 시험 장비를 검토하고난 후, 엔지니어들이 '이거 누가 만든 거냐, 시험장비 만들어서 수출하라'는 이야기 까지 할 정도로 인정을 받았습니다. 결과적으로 광진 나뭇대로의 제품 평가를 인정하고, GM에서는 이대로 시험을 해라고 이야기 하며, SATURN에 접수시킨 겁니다."

7) 이제 첫거래

첫 거래에서부터 점수를 깎일 수는 없는 노릇이었다. 납기를 지키기 위해서는 보통 45일 전에 선적을 끝내야 했다. 1년 6개월의 개발과정을 거쳐 1996년 5월 13일부터 선적에 들어갔다. 그러나 50여개의 부품으로 이뤄진 윈도우 레귤레이터를 제때 만들어 보낸다는 게 말처럼 쉬운 일은 아니었다. 국내 완성차 업체에 납품하는 것은 그 근처에 공장을 가지고 있으니 별 문제가 없지만, 미국까지 보내는 게 쉬울리 없었다. 그래서 미국 현지에서 부품을 보관해 놓을 창고도 마련했다. 납기 지키기가 정 어려울 때면 비행기로 실어보내기도 했고, 만일 부품을 제때 못들어 공장 정상가동에 문제가 생기면 그 부품을 납품하는 업체는 GM에 1분당 1만 3,000달러의 벌금을 물어야 하니 그렇게 하지 않고서는 못 배기는 것이었다.

이러한 광진의 미국진출에 대해 GM의 한 담당자는 아래와 같이 말했다.

"미국의 빅 3가 한국으로부터 납품받는 것은 광진이 한국의 처음입니다. 지금 GM은 상당한 모험을 하고 있습니다. 한국의 자동차 공업을 30년이라고 보더라도 아직까지 한

번도 OEM으로 공급하는 납품업체로는 선정되지 못했었습니다. 물론 2차 벤더로는 납품했으나 1차 벤더로는 광진이 처음이었죠. 우리 내부에서 한국 자동차 공업을 위해서라도 광진이 잘 해야합니다."

"지금도 꼬집어 봅니다. 미국 GM에의 수출은 도저히 불가능한 이야기입니다. GM에서는 광진상공이 아니고 'Korea company'로 부릅니다. 우리는 광진이 아니라 한국회사입니다."

이렇게 어려움을 겪어 수주한 제품 납품에서 광진은 생산과정에서 철저한 품질관리를 했다. 그것도 모자라 출하직전 제품을 하나하나 검사한 뒤 통과해야 비로소 선적하는 등 품질관리에도 사력을 다하고 있었다. 그러다 보니 손도 많이 가고 일도 그만큼 많지만 품질관리를 위해서는 어쩔수 없이 치러야 하는 과정이었다. 품질문제에 대한 GM의 요구는 다음과 같았다.

"GM의 품질 정책은 자동차 부품을 아스피린이라고 비유합니다. 만약 누가 아스피린을 먹고 아프다고 한다면 누가 더 이상 아스피린을 먹겠는가? 아스피린의 품질관리하는 기법을 생각하고서 GM에 납품해야 된다고 합니다.

GM에서는 50 PPM 운동을 없애고, 그냥 0 PPM으로 가라. 아스피린에서 만일 1 PPM불량이라도 발생하면 인간 생명에 이상이 생긴다. 아스피린 관리 정신으로 품질관리에 임해라. 윈도우 레귤레이터가 자동차에서 차지하는 비중이 얼마나 작은가? 지구 반 바퀴 바깥의 한국에서 사오는데, 문제가 생기면 누가 사겠느냐, 늘 조심하라고 이야기합니다."

그 결과가 선적에 들어간 이후 1996년 12월 31일을 기준으로 약 10만개를 공급해오면서 불량률이 '0-PPM'을 유지하고 있는 것으로 나타났다. 게다가 A/S 요구건도 전혀 제기된 바가 없는 무결점의 제품으로 평가받았다. 권회장은 이렇게 회고 하고 있었다

“GM 납품이 결정되고 나니, 전직원의 혼이 들어가서 1년 동안 결품률 0ppm을 기록했습니다. 저희도 할 수 있었던 겁니다.”

한편 광진상공은 GM 새턴으로부터 원도우 레귤레이터 수주를 따냄에 따라, 1994년 12월 미국 디트로이트에 사무소를 설치하며 '세계일류화 추진 원년'으로 삼고 본격적인 현지 활동에 들어갔다. 이동호 부장은 다음과 같이 설명했다.

“미국지사에서도 개발인력은 현지에서 한국인 엔지니어를 채용하거나 한국에서 파견하였습니다. 소프트웨어 변환 등에 있어 미국사람을 쓰면, 산 넘어 산입니다. 늘 늦어질 수 밖에 없습니다. 여기서 밤새고, 미국에서 밤새고, 24시간이 아니라 48시간 연구하고 있습니다.”

8) 도약을 위한 QS9000획득

그러던 1995년 12월, 광진상공은 빅 3가 요구하는 품질인증기준 QS9000을 아시아 지역에서 최초로 획득했다. QS9000은 미국의 자동차 빅 3사인 GM, 크라이슬러, 포드가 1994년 공동으로 제정해 1996년 1월부터 본격적으로 납품업체에 적용하기로 한 규격이었다. QS9000의 인증시기는 빅 3사가 각기 다르게 기한을 정해서 운영하고 있었는데, GM의 경우 신규업체는 1995년 말까지, 기존

업체는 1997년 12월까지 인증을 획득해야 납품자격을 주는 것으로 내부 방침을 정하고 있었다. 크라이슬러의 경우는 1997년 7월말까지를 시한으로 정한 것으로 알려지고 있었다.

9) GM으로부터의 인정과 추가 주문

광진상공은 QS 9000인증을 받고, GM으로부터 또한 그 동안의 실력을 인정받아 추가 주문을 확보했다. 1997년 들어 새턴 세단형에 이어 이노베이트 모델 등 5개 모델에 대해서도 납품권을 받았다. 1996년도 5월에는 GM-SCG와 CLCD 등과 제품 공급계약을 체결함으로써, 이미 2001년까지 수주된 물량은 총 140만대분에 이르러 수출 및 매출액 증가분이 무려 3억 3,000만불(약 2,600억원) 이상이 될 것으로 추정되었다.



[그림 12] Saturn-Sdn/Wgn, 1996년식, S410

광진상공은 또 GM이 추진하는 GMX130 프로젝트의 생산차종에도 원도우 레귤레이터를 납품기로 했는데, 원도우 레귤레이터를 양산차명 그랜드 엠(Grand AM)과 아치바(Archiva) 등의 차종에 1998년 1월부터 2003년 12월까지 6년여 동안 공급하기로 하였다. 그랜드 엠에는 연 28만 9,000대, 아치바에는 연 7만대분의 원도우 레귤레이터가 공급되며 예상매출액은 연간 769만 달러였다.



[그림 13] SCG-GrandAm, 1998년식,
(프로젝트명 : GMS130)

실제로 1995년까지 GM에 대한 광진의 부품공급량은 연간 870만 달러어치에 불과했었다. 그러던 것이 QS 인증이후 GM의 주문량은 1년간 1억 6,000만 달러어치로 무려 16배가 늘어났었다. 뿐만 아니라 지금까지 눈길 한번 제대로 주지않던 포드와 크라이슬러 등 그의 업체에서도 적극적으로 부품구매를 타진해 오고 있었다. 권회장은 이렇게 말했다.

“GM과의 계약 체결 중간에서 QS-9000 인증을 받았습니다. GM으로부터의 계약요가 당연히 올라갔죠. 세계적인 공인을 받았다고 생각하니까요.”

정기범 사장은 다음과 같이 말했다.

‘단순히 주문량이 늘어났다는 것보다 빅 3의 시각이 달라졌다는 것이 더 큰 변화입니다. 지금은 그쪽에서 더 적극적으로 구매의사를 밝히는 등 보는 시각 자체가 달라졌습니다.’

윈도 레귤레이터 공급물량은 1997년 185만개, 1998년 268만개, 1999년 356만개, 2000년 348만개 등이었다. 엑셀사 등 미국 유럽의 대기업들을 제치고 단일품목으로 연간 1억 6천만 달러 어치를 수주했다는 것은 GM을 사로잡았다는 얘기였다. 구체적으로 GM

의 장착차종은 1997년형 새턴 세단(연간 36만대), 새턴 쿠페(연간 8만대) 및 드빌(연간 11만 5,700대), 1998년형 그랜드 앰 및 아치바(연간 합계 25만대)와 블레이저 및 지미(연간 26만 9,600대), 1999년 르세이브(연간 36만 4,200대) 등이었다. 1995년 국내 140여개 자동차 부품업체가 총 8억 8,700만 달러를 수출한 점을 고려하면 단일기업의 실적으로는 획기적인 것이었다. 권회장은 다음과 같이 말했다.

“지금은 Saturn Coupe 8만대, Sedan 25-30만대, 그리고 Grand-AM 차종의 앞은 독일 브로세가, 뒤는 광진에서 납품하고 있습니다. 그리고 MLCG(Midsize & Luxury Car Group) 즉, 미국의 핵심차에 대해서도 우리가 BBS(Black box supplier)가 되어 설계, 시험, 공급하는 40만대 계약을 체결했습니다. 그리고 GM사의 독일 자회사인 OPEL의 생산 모델인 Vectra 차종을 Saturn의 New Jergy 공장에서 생산하게 되는 Innovator차 30만대도 BBS로 공급하기로 계약을 했습니다.”

“북미 생산량에서 우리 회사의 물량이 140만대에 달하고 있습니다. GM에서는 과부하(overload)가 아닌가하고 체크할 정도입니다. 인력, 기술, 경제 문제 등에서 어려움이 있지만, 충분히 극복해 나갈 수 있는 수준의 것입니다.”

“광진으로선 한국의 중소기업이 아니라 세계적인 우량기업으로 도약할 수 있는 발판이 되는 셈입니다. 이같은 성과는 이 회사의 직원들의 땀의 결실입니다. 경주공장 400여 임직원과 디트로이트 지사원 5명이 혼연일체가 돼 이뤄낸 결과입니다.”

또한 이와 함께 최고품질이라는 사실이 알려지면서 GM의 스몰카 디비전, 미드사이드 & 럭셔리카 디비전으로부터 수주받아 98년부터 오는 2003년까지 6개 프로젝트에 570만대분의 원도 레귤레이터를 납품할 예정이었다. 이에 따라 1997년 1,370만 달러로 예상되는 수출물량이 98년에는 3,500만 달러로 크게 늘어날 전망이다.

10) GM 우수협력업체 선정

1997년 5월, 브라질(Brazil)의 리오데자네이로(Rio de Janeiro)에서 개최된 GM의 공급자 축제. 광진의 권영직 회장은 자랑스럽게 자리에 앉았다. 광진상공이 국내업체로는 처음으로 GM의 새턴디비전으로부터 우수협력업체로 선정된 것이었다. 전세계에 산재한 GM의 모든 공급자들이 그 동안의 성과를 축하하고, GM의 각 Division을 통틀어 지난 한해동안 '품질, 서비스, 가격' 등에 있어서 공헌도가 큰 150여개의 공급자를 대상으로 'GM Supplier of the Year, 1996'을 선정하여 포상하는 자리였다. 광진은 GM에 수출을 시작한지 1년만에 1997년 3월 새턴 디비전(GM-SATURN Division)의 우수 협력업체로 선정되어, '품질우수상(Quality Achievement Award)'과 '우수협력업체상(Outstanding Achievement Award)' 2개 부문에 걸쳐 수상하였다.

미국 GM사에 공급하는 3만여 부품 기계 및 장비, 일반장비, 운송 등 용역 공급업체들 중 품질서비스, 가격 면에서 우수한 기업을 선정해 매년 시상하는 QSP상은 불량을 최저, 품질우수, 적기공급, 새로운 개념 및

아이디어 공급, 원가 절감 기여, 장기공급계약 체결 및 이행 업체에게 수여되는 상이었다.

광진상공이 수상한 '품질우수상'은 제품의 품질수준이 25PPM이하(제품 4만개중 1개 이하의 불량품이 발생하는 정도를 일컬음)인 업체를 대상으로 실시한 것으로 GM-SATURN Division의 400개가 넘는 협력업체중 121개 업체가 수상했다. 이와 함께, '우수협력업체상'도 품질, 가격, 공급과정 등에서 모기업에의 공헌도를 평가, 실적이 월등한 21개 업체를 대상으로 수여한 것으로써 국내업체로서는 유일한 것이었다. 수상식장에서 권영직 회장은 다음과 같이 소감을 밝혔다.

"지금까지 수상한 업체는 26개국 173개 사입니다. 우리 광진은 원도우레귤레이터 분야에서 미국 델파이모토 모터브, 독일 브로세, 일본 하이텍사 등 쟁쟁한 업체를 다 제치고 광진이 선정되어 더욱 기쁩니다."

"무엇보다 'Supplier of the year'에 선정됨으로서, GM정책상 우리의 문제를 직접 해결해 주는 대사(ambassador)로 GM 임원급의 Terry Moon 대사를 선정받아 저희와 GM간에 직접적인 핫라인을 가질수 있게 된 것이 무엇보다 기쁩니다."

테리문 GM-새턴의 제품구매본부장은 다음과 같이 광진을 평가했다.

"그런데 한국의 광진이 우리를 놀라게 했습니다. 전세계 3만여개에 달하는 부품, 기계 및 장비, 일반 자재, 운송 등 각종 공급업체 중에서 뽑힌 것이니 얼마나 받기 어려운 상인지 미뤄 짐작할 수 있을 것입니다. 우리 GM은 이들 수상업체를 'Best of the best'라

고 부르고 있습니다.”

“수상업체에는 납품 우선권이 주어지며 GM의 미래 정책방향에 대한 정보도 손쉽게 얻을 수 있어 미리 이에 대응할 수 있을 것입니다. GM과 광진의 대사(ambassador)로 선정된 저는 기술지원 등 GM과 하청업체간의 훌륭한 고리역할을 하도록 노력하겠습니다.”

‘Supplier of the year’, 이 상을 제기로 GM은 광진의 기술력 및 품질 경쟁력을 높이 평가하게 되었으며, SATURN의 경우에는 ‘E’사로부터 공급받고 있었던 세단(Sedan)형 승용차에도 1997년 6월 16일부터는 광진 제품을 사용하기로 결정하였다. 이에 따라 기존에 공급물량 쿠페(coupe ; 소요량 2개)와 이번엔 추가된 세단(소요량 4개)을 합하여 연간 360,000대 분에 달하는 제품을 수출하게 되었으며, 1997년 하반기 이후부터 공급하게 될 MODEL을 비롯하여 MLCG, SCG, TRUCK등 GM의 각 디비전(Division)으로부터 수주받은 전체 물량은 2001년도까지 연 평균 140만대분, 총 576만대분에 해당되어, 수출 및 매출액 증가분은 약 3억 3,000만불(2,600억원) 이상이 될 것으로 추정하고 있었다.



[그림 14] MLCG-Lesabre, 1999년식, H690



[그림 15] GMTG-Blazer, 1999/2000년식, T330

11) 이제 글로벌 기업으로

이렇게 광진상공은 미국 GM사로부터 차부품업체 단일 기업으로는 최대규모인 연간 1억 6,000만 달러어치의 자동차 창문개폐장치(도어 윈도우 레귤레이터)를 수주했다. 광진상공의 권회장은 이제 목표는 범세계화 실현이라며 아래와 같이 말했다.

‘해외시장확대에 큰 비중을 두고 있습니다. 1996년 회사의 경영방침중 세계화 실현이 최우선입니다. 대상지역은 미국, 호주, 인도 등 여러 곳입니다.’

이동호 부장은 다음과 같이 말했다.

“현재 광진계열사의 현황은 국내에는 광진상공, 광진기계, 광진엔지니어링, 해외에는 사업부로 광진 아메리카, 광진 우즈베키스탄, 광진 ZPP 등이 있습니다. 미국사업부는 스포츠카 디비전, 미들사이즈 & 럭셔리 카 디비전, 트럭 디비전, 새턴그룹 등의 4개 부문에서 수주받아 양산, 개발 중에 있으며, 디트로이트에 광진 아메리카 사무소, 베를린에 광진공장을 추진하고 있고, 폴란드에 합작법인, 인디아 아비섹에 기술제휴로 설계와 생산설비 등을 제조 및 수출하고 있습니다.”



[그림 16] Saturn-Vectra, 1999년식, 1420

광진은 대우자동차 폴란드 현지법인을 겨냥해 자회사인 광진기계를 통해 현지에 진출, 폴란드 FSO사의 한 디비전인 ZPP사와 합작제휴를 맺고 원도레굴레이터, 페달류 등 부품생산 채비를 갖추어 유럽지역 진출의 교두보를 마련하였다. 또한 미국시장 진출과 동일한 시기에 추진해 오던 동남아 지역은 인도의 아비섹(Abhishek)사 및 IFB사 등과 기술지원 계약을 체결하여 부품뿐만 아니라, 설계 및 생산기술을 수출하게 되었으며 인도네시아에도 부품을 수출하게 되었다. 광진상공과 아비섹사의 계약은 광진상공이 자동차 모델별 기술료를 받고 동사의 설계 및 현지생산을 위한 기술을 지원하고 단계별 장비 공급과 녹다운식 부품 공급을 실시하는 것이었다 첫 번째 기술지원모델은 인도 최대의 트럭 제조업체인 타타자동차사(텔코)의 사파리 모델이었다. 이동호 부장은 다음과 같이 말했다.

“일본 마쓰다와도 현재 시작단계에 있습니다. 설계는 완료되었고, 샘플 만들어서 서류제출을 했습니다. 그리고 이제는 로열티를 받고 팔자는 생각에 ZPP와 조인트 벤처를 하고 있고 대우 우즈베키스탄, 인도 현대와 대우 납품업체에 기술지원 등을 하고 있습니다.”

“월드마케팅은 현재 GM이나 앞으로 포

드나 독일의 오펔, 호주의 GM현지 법인인 Hoken, 그리고 Ford나 MMC, Toyota 등의 호주 현지법인 등에서 제품공급 요구가 오고 있으나 설비가 부족해 2000년부터 하는 걸로 하고 있습니다. 폴란드에서는 대우의 FSO공장에 납품하는 걸로 공장을 셋업하고 있습니다.”

GM 외에 포드, 크라이슬러 등에도 공급 계획을 가지고 있는 등, 자동차 부품업체로는 찾아보기 어려운 수출중심형 부품메이커로 성장하기 위한 노력을 시작했다. 광진상공은 더 나아가 수출물량의 원활한 공급을 위하여 국내기업으로서 처음으로 디트로이트 인근의 배틀크리크(Battle creek) 지역에 모두 900만 달러를 투자하여 현지공장과 물류창고, 기술연구소(engineering center)설립을 골자로 하는 계획을 1997년 4월 수립했다.

선진시장인 미국에 부품공장을 건립하는 것도 해외진출의 새모델로 볼 수 있었다. 대부분 부품메이커들이 국내 자동차 업체를 따라 주로 개발도상국에 나가는 것과는 성질이 달랐다. 권회장은 이에 대해 다음과 같이 말했다.

“미국에 FDI를 연구하고 있습니다. 처음에는 조지아, 켄터키, 테네시, 아이오와, 미시간 등 필요한 조건을 검토하고, 선정과정에서는 미국 실정과 주 정부 지원을 검토했습니다. 미시간주, 테네시주 등 몇몇 지역을 검토했으나, GM 뉴저지공장 등으로 공급처가 확대되면서 최적으로 배틀크리크 지역으로 확정, 미시간주의 투자승인을 받았습니다. 미시간주 서북부 배틀크리크 랜싱 근처로 입지를 선정해서 공장을 짓고 있습니다.”

정기범 사장은 다음과 같이 말했다.

“1997년중 프레스를 제외한 전량을 미국에서 현지조립하고 1998년부터는 프레스를 포함한 전공정이 현지에서 이뤄지도록 추진하고 있습니다.”

물류창고 및 부품개발, 생산을 하게 될 이 공장은 부지 1만 5,000평, 건평 2,500평 규모로, 미국 현지 공장에서 사용하게 될 대부분의 생산 및 신뢰성 시험설비는 광진의 노하우를 토대로 자체적으로 설계하여 자체생산 또는 외부조립 등의 형태로 국내에서 제작하여 미국으로 운반, 설치한다는 방침을 세웠다. 차후에 공장을 5,000평으로 증설하고 2000년까지 종업원 200여명과 연간 윈도레귤레이터 250만대 생산능력을 구축하며 생산품목도 확대한다는 계획 또한 수립했다.

12) 하지만 어려움이

그러나, IMF라는 복병이 광진상공을 막았다. 권회장은 다음과 같이 말했다.

“미국에의 해외직접투자를 메가 프로젝트 (Mega project)로 진행 중인데, IMF 한파로 1년 연기했습니다. 사실 1998년 3월부터 하려고 했지만 미국 정부에 1년 연장을 부탁했습니다. 현재 GM은 한국사태, 동남아 사태를 예의 주시하고 있습니다. 불안한지 GM에서는 back supplier를 선정하려는 노력을 하고 있고, 아울러 이원화 supplier를 선정하려는 노력을 보이고 있습니다.

지금 다음 주문(order)을 GM에서 미루고 있어 4기종을 놓치고 있습니다. 물론 2004-5년도 물량으로 상황개선을 기대하고 있습니다만, 환차손의 발생가능성이 상당히 높습니다.”

IMF 경제위기 상황속에서 권회장은 전략 수립의 어려움에 처했다. 해외마케팅, 해외직접투자, 그리고 기술개발..... 글로벌 전략, 광진상공의 권영직 회장은 어떤 결정을 내려야 할 것인가?

참고 문헌

- 임종원, “기업간 관계구조와 Relationship Merit에 관한 연구-Supplier와 Buyer를 중심으로”, 『중소기업연구』, 한국중소기업학회, 제16권 제2호, 2월, 1994, pp.27-46.
- 임종원, “제조공급업체와 수요업체와의 관계에 관한 연구”, 『경영론집』, 27(3,4), 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1993.
- 조동성·藤本隆宏·김기찬·신철호, “자동차 산업에 있어서 부품개발방식의 기원과 발전에 관한 한일비교”, 『산업정책연구원 세미나 자료』, 1996.
- 藤本隆宏·김기찬, “자동차부품업체의 부품개발 및 설계활동참가와 승인도방식 도입 - 자주적설계 능력배양에 의한 승인도방식으로 발전가설에 관한 실증적연구-”, 『경영론집』, 31권 3, 4호, 서울대학교 경영연구소, 1997.
- トヨタ自動車工業株式会社, 『トヨタ自動車二十年史』, 1957.
- トヨタ自動車工業株式会社, 『トヨタ自動車三十年史』, 1967.
- トヨタ自動車工業株式会社, 『トヨタのあゆみ』, 1978.
- 菊池秀行, 『わが國における外注・下請け管理の展開』, 中小企業研究會センター, 1976.
- 根本正夫, 『TQC成功の秘訣30カ條』, 日科技連

- 出版社, 1983.
- 大河内曉男, 『經營構想力』, 東京大學出版會, 1979.
- 藤本隆宏, 『部品取引關係とサプライヤーシステム: 自動車産業の事例を中心に』, 東京大學經濟學部ディスカッションペーパー, 1994.
- 藤本隆宏, 『部品取引と企業關係』, 植草益編 『日本の産業組織』, 1995.
- 藤本隆宏, ジョセフ・ティッド, 『フォードシステムの導入と現地適應』, 1993.
- 要約版は大河内曉男・武田晴人編, 『企業活動と企業システム』, 東京大學出版會, 1993年所收. フルテキストは.
- 東京大學經濟學會, 『經濟學論集』, 59卷 第3號, 第4號, 1993.
- 武石彰・清向一郎・藤本隆宏, 『日本自動車産業のサプライヤーシステムの全體像とその多面性』, 東京大學經濟學部 ディスカッションペーパー, 1993-J-5.
- 門田安弘, 『トヨタシステム』, 講談社.
- 小島プレス工業株式會社, 社史編集プロジェクト, 『おかげさまで50年みんな元期で』 小島プレス工業株式會社, 1988.
- 松井幹雄, 『自動車部品』 日本經濟新聞社, 1988.
- 植田浩史, 『下請システムと企業グループ-日本自動車産業の事例研究-』 大阪市立大學經濟研究所 ワーキングペーパー No. 9501, 1995a.
- 植田浩史, 『自動車部品メーカーと開發システム』 明石芳彦・植田浩史編 『日本企業の研究開發システム-戰略と競争』, 京大學出版會, 1995b.
- 失野俊介, 『人・技術・組織-研究開發と企業成長の論理-』, 有斐閣, 1985.
- 鹽見治人, 『企業グループの管理的統合-日本自動車産業における部品取引實證分析』 『オイコノミカ』 第27卷 第1號, 32ページ, 1985.
- 宇田川勝, 『日本自動車産業における品質管理活動-日産とトヨタ』 法政大學産業情報センターワーキングペーパー, No. 36, 1993.
- 日本自動車工業會, 『トヨタイズム』, ミネルウァ書房, 1967.
- 日産自動車株式會社, 『日産自動車社史』, 日産自動車株式會社, 1975.
- 前間孝則, 『マン・マシンの昭和傳説(上)(下)』, 講談社, 1983b.
- 井上薰, 中田善啓 譯, 『エコノミック オルガニゼーション』(Williamson, Oiver E.(1986), Economic Organization:Firms,Markets and Policy Control, Wheatsheaf Books Ltd.), 晃洋書房, 1989.
- 佐藤芳雄編, 『低成長期における外注・下請管理』 中央經濟社, 1980.
- 佐藤義信, 『トヨタ經營の源流: 創業者・喜一郎の人と事業』, 日本經濟新聞社, 1994.
- 淺沼萬理, 『自動車産業における部品取引の構造-調整と革新的適應のメカニズム』, 『季刊現代經濟』 Summer, 38-48, 1984.
- 清日浩一郎・大森弘喜・中島治彦, 『自動車部品工業における生産構造の研究 (上)(中)』 『機械經濟研究』 No. 8, No. 9, 1975, 1976.
- 澤井美, 『戦前期日本鐵道車輛工業の展開過程-一八九〇年代~一九二〇年代-』, 社會科學研究』, 37卷 3號(10月), 1985.
- 下川浩一, 『フォード・システムからジャスト・イン・システムへ』, 中川敬一郎編, 『企業經營

- 의 歴史的 研究』, 岩波書店, 1985.
- 和田一夫, 自動車産業 階層的 企業間關係 形成, 經營史學, Vol.26, No.2, 東京大學出版會, 1991.
- Abermarthy, W. J, Clark, K. B. & Kantrow, A. M., *Industrial Renaissance*, Basic Book, New York, 1983.
- Aoki, M., *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, U. K.(清水昌彦, 1992, 『日本經濟の制度分析』, 永易浩一 譯, 筑摩書房.), 1988.
- Asanuma, B., “Manufacturer-Supplier Relationship in Japan and Concept of Relation Specific Skill”, *Journal of Japanese and International Economies*, 3, 1-30, 1989.
- Bidaut, Francis and Butler, Christina, *Early Supplier Involvement: Leveraging Know-How for Better Product Development*, Quality Yearbook, 1997.
- Chandler A. D., *Scale and Scope*, Harvard University Press, Cambridge, U. S., 1990.
- Clark, K. B. and T. Fujimoto, *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1991 (邦譯 藤本・クラーク 『製品開發力』 田村明比占 譯, ダイアモド, 1993.
- Cusumano, M. A., *The Japanese Automobile Industry*, Harvard University Press, Cambridge, U. S., 1985.
- Cusumano, M. A., and Takeishi, A., “Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese-Transplant, and U. S. Auto Plants”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 563-588.
- Fujimoto, T., “The Origin and Evolution of the ‘Black Box Parts’ Practice in the Japanese Auto Industry”, *Fuji Conference*, January, Tokyo University Faculty of Economics Discussion Paper 94-F-1, 1994a.
- Fujimoto, T., “Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: A Case of the Development-Production Systems of the Japanese Auto Makers”, *Paper to be Presented to Prince Bertil Symposium*, Stockholm, June, 1994b.
- Helper, S. R. and D. I. Levine, “Long-term Supplier Relations and Product-market Structure”, *The Journal of Law, Economics: and Organization*, vol. 8, No. 3, pp.561-581, 1994.
- Kim, K. C, Sull, D. N and Sirh, J. Y., *Strategic Transformation through Quality*, Institute of Management Research, Seoul National University, 1998.
- Leonard-Barton, D., “Core capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp.111-125, 1992
- Mitsubishi Research Institute, *The Relationship between Japanese Auto and Auto Parts Makers*, Mitsubishi Research Institute, Tokyo, 1987.

Nishiguchi, T., *Strategic Dualism*, Unpublished Ph.D Dissertation. Oxford University, U.K.

Wada, K., "The Development of Tiered Inter-Firm Relationships in the Automobile Industry: A Case of Toyota Motor Corporation", Japanese Yearbook on Business History, 1991, August.

Womark, J., Jones, D. T. & Roos, D., *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, 1990.

〈표 1〉 광진상공 현황

설립일	1978.03.17
대표자	정기범
본사주소	780-130 경북 경주시 황성동 45
본사규모	대지7500평, 건평4400평, 권영직 회장의 임원 4명, 종업원 395명
1공장	경주, 도어윈도우 레귤레이터를 비롯한 소형무빙파트를 생산
2공장	경주, 리어플로우 사이드멤버를 포함한 대형 바다 파트를 생산

지난 1983년부터 광진상공은 자동차 부품의 본격 양산체제에 들어가면서 20여종의 부품을 양산하게 되었고, 그 결과 자동차 부품 계열화 업체 및 전문업체로 지정받았다.

광진상공은 1984년, 현대자동차의 히트상품이었던 엑셀이 수출 호조를 보이며 매출이 급신장하였다. 엑셀의 수출호조로 경영정상화 및 기술발전을 위한 획기적인 전기를 구축한 광진상공은 1986년에는 신기술을 도입키 위해 일본의 성남 제작소와 기술제휴를 체결했다.

- 부 록 -

1. 광진상공 현황

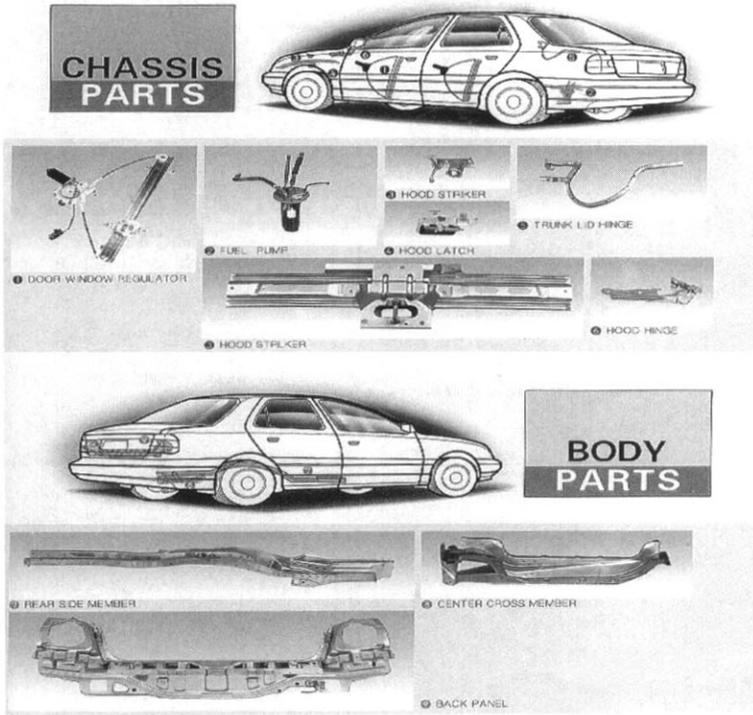
1) 광진의 탄생과 성장

고려대 상대를 졸업한 권영직 광진상공 회장이 자신이 공부한 학문과는 전혀 다른 기계공업분야로 전환한 것은 외국여행중 세계자동차 시장의 치열한 경쟁과 함께 한국자동차 공업의 후진성을 알게된 후부터였다. 권회장은 1970년대까지도 한국자동차 공업이 초보단계일 뿐만 아니라 작은 부품도 외국에 의존하고 있는 현실에 안타까움을 느끼고 자동차 부품 생산에 달려들었다.

1973년 서울시 마장동에서 창업한 광진상공은, 1975년 현대자동차 포니 차종의 부품 개발 참여를 계기로 자동차 부품 전문업체로 업종을 변경하였다. 설립된지 10년이

2) 광진상공의 주요제품

광진상공은 자동차용 창문 레귤레이터(Door Window Regulator) 전문 생산업체이다. 창문 레귤레이터는 자동차의 창문을 자동으로 여닫게 하는 장치로서 전량 현대자동차로 납품되고 있다. 광진의 기타 주요생산품은 자동차용 도어윈도우 레귤레이터(door window regulator) 외에, 트렁크 리드 힌지(trunk lid hinge), 풀리(pulley), 센터 크로스 멤버(centercross member) 등으로 차체 부품을 생산하여 현대자동차와 현대정공에 공급하고 있었다.



[그림 1] 광진상공의 주요제품

3) 종업원 현황

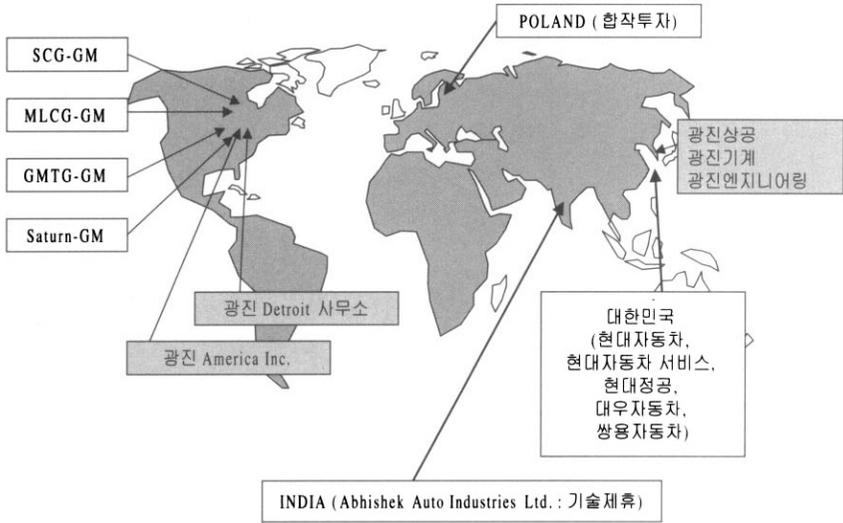
1997년 현재 광진상공의 직원은 모두 395명으로, 생산직이 290명이고 나머지가 관리직과 보조직으로 구성되어 있었다. 광진상공의 근로자 평균 근속연수는 8년 정도로 한번 입사하면 좀처럼 퇴사하지 않았다. 공장규모는 대지 7,548평에 건평 4,431평, 생산라인은 제1공장과 제2공장으로 나뉘어 조직되어 있었고, 그외 총괄팀이 관리전반을 맡고 있었다.

한편 광진이 이처럼 규모는 작지만 세계 일류부품업체로 성장할 수 있는데는 적극적인 인력양성 노력이 뒤따랐기 때문이었다.

광진상공의 연간 1인당 교육시간은 현장직과 관리직에 따라 차이가 있기는 하지만 45-100시간이었고, 또 대다수 중간 간부가 30대 초반에서 40대 초반인 젊은 층이었다.

<표 2> 종업원 현황

구 분	93 년	94 년	95 년	96 년
임 원	3	4	3	3
사무직	118	111	97	89
생산직	404	375	302	290
기 타	10	12	5	4
합 계	535	502	407	386



[그림 2] 광진상공 관련업체 현황

2. 광진상공 연혁

- | | | | |
|----------|--|----------|---|
| 73. 1. | 광진기계공업사 설립 | | 동차부품 전문공장 (품목: Window Regulator)으로 지정 |
| 73. 1. | 한국기계 (주)에 연초급송기, 곡물 건조기 및 부품 제작납품 | 78.10.18 | 정부 추진 중소기업 반월공단 이전 정책에 따라 반월공단에 2,600 평 부지매입 |
| | 대우중공업 (주)에 철도차량부품 (Water Tank Ventilator, Baggage Rack, Station Pipe, Door Ass`Y) 제작납품 | 78.12. | 현대자동차 (주) 양산에 대비하여 조성하는 경주공단에 부지 5,232 평 매입 |
| 75. 3. | 현대자동차 (주) PONY 부품개발 참여, 차량부품 생산 시작 | 79. 4. | 상공부에서 현대자동차(주)의 계열화 업체로 승인 (품목: Window Regulator) |
| | 새한자동차 (주)의 차량부품과 대우중공업 (주)의 엔진 부품을 생산 | 79. 7. 7 | 상공부에서 자동차부품 전문공장으로 지정 |
| 78. 3.17 | 경영 합리화와 도약의 계기로 법인 전환 | 79.10. 1 | 반월공장 978평 준공하고 이전 |
| | 상호를 (주) 광진상공으로 변경 | 81.11.13 | 상공부에서 한국중공업 (주)의 농기계 부품 계열화 업체로 승인(품목: 철차륜) |
| 78. 7. 3 | 상공부 공고 제78-69호에 의거 자 | 84.10. | 경주공장 가동 |
| | | 86. 7.22 | 일본 (주)성남제작소와 기술제휴계 |

- 약
Regulator 제품 및 금형 GM-IFG
수출(1989까지)
- 88.11. 공업진흥청 '품' 자 마크 획득
- 89. 5. 경주 제2공장 준공 가동 (현대자동차 차체 PART생산)
- 90. 7. 기술선진화 업체 지정 및 본점이전
- 92.11.20 제1회 모범분임조 활동사례 발표대회 금상 (대통령상)수상
- 92.12.31 경기 안산공장을 광진기계 (주)로 분리독립
- 1993. 품질경영대상 수상 (중소기업부문)
- 93.11.18 전국품질기술분임조 경진대회 금상 (대통령상) 수상
- 1994. 광진 디트로이트 사무소 개설
GM의 1차 부품공급업체 선정
- 94. 9. 5 품질경영 100선 선정 (한국표준협회)
- 94.11.25 금탑산업훈장 서훈 (대통령)
- 95. 4. 현대자동차 (주) 100PPM 업체 승인
- 95.11. 공업진흥청 주관 100PPM상 수상
- 95.12. QS 9000 & ISO 9001 인증 등록
인디아 아비섹사와 기술 제휴 협정
GM의 세턴에 Regulator 공급 시작
- 1996. 광진 엔지니어링 설립
- 1997. 광진 어메리카 설립
품질 우수상 수상 (GM Saturn)
1996년도의 기업 선정 (GM)
품질경쟁력 우수 100대 기업 선정 (국립품질 기술원)

3. 광진상공이 추진한 품질혁신 운동

“자금, 사람이 부족하고 원자재 가격이 오른다고 불평할 필요는 없습니다. 지금 돈

이 있다고 해도 최고의 제품을 만들 수 있나? 준비가 있어야 됩니다. 품질관리도 혼연 일체가 되어서 일할 때는 좋지만 일거리가 없을 때는 제품품질이 엉망입니다. 대충만드니까 이런 현상이 나타나는거죠. 관리체계가 되어야 합니다. 그러므로 0 ppm운동을 전개해야 합니다.”

“다변화하는 국내의 경영여건하에서 지속적인 성장을 위해서는 조직의 재편성과 관리체계의 정비를 통한 품질경영체계를 구축하고 소비자가 요구하는 최적의 품질을 추구하는 것이 중요합니다. 이를 위해 저희 회사는 1991년에는 '이루자 91운동'을 추진하여 관리체계를 정비하였고, 1992년에는 '으뜸회사 만들기 운동'으로 불량율 100PPM 달성등의운동을 전개했습니다. 1993년에는 경영정보시스템 구축등을 위해 'SEARCH 2000운동'을 추진하고 있습니다.”

1) 소집단활동 1985

광진상공은 전사원의 창의와 연구의욕을 신장하고 QC마인드 조성을 위한 소집단 활동을 1985년부터 도입, 운영하였다. 이 소집단 활동을 현장 및 주위환경 개선위주의 개선제안형태로 유도하여 운영되고 있으며 손쉽게 달성할 수 있는 메모제안을 통해 누구나 참여할 수 있게 간편화하였다. 포상금액도 유·무형으로 구분하여 각 부서에 1차 심사권한을 위임, 관리직의 관심과 참여를 유도하고 특히 원가절감 제안에 대해 월 순수 절감금액의 20%를 포상하는 등 제안활성화에 주력하였다.

2) 노사분규와 TQC의 시작

1988년부터 시작된 노사분규로 자동차 산업이 심한 몸살을 앓게 되자 광진상공도 예외없이 종업원의 사기와 품질이 떨어져 주 거래업체로부터 문제업체로 낙인찍히는 지경에 이르렀다. 특히 광진상공은 당시 본사가 반월공장에 있었기 때문에 반월공단의 과격한 성향의 노조운동이 경주공장으로 확산되었고 이로 인해 노조는 경주 공단내 가장 과격한 노조활동을 전개하였다.

이와 같이 이 회사는 안팎으로 어려운 여건에 직면하게 되어 사기는 땅에 떨어졌고 제품의 품질은 저하되어 적자를 면치 못했다. 이에 따라 이 회사는 과감한 혁신과 체질개선의 중요성을 인식하고 1989년부터 종합적 경영목표의 방침관리를 도입하여, TQC 활동기반을 구축하기 위해 전사적 품질관리 체제하에서의 관리자의 관리능력을 위해 힘썼다. 그후 기능 및 전문 기술직 사원의 자질을 향상시키기 위해 일본 연수를 실시하였고, 전사원 대상으로 방침관리 교육을 실시하여 합리적인 사고와 자질을 향상 선진관리 기법 도입에 노력해왔다.

3) 이루자 91운동 1990

1990년에는 '이루자 91운동'을 전개하여 7억원의 원가절감을 달성하였다. 특히 540여 종업원들은 등급관리, 낙서 및 발표대회 등 분임조 활동을 통해 품질기술을 향상시켰고, 제안사례 발표대회와 제안왕, 우수제안부서 선발 등 제안활동의 활성화를 이루는 적극성을 보여 생산성 제고에 현저한 성과를 올렸다.

4) OJT교육, QM진단 1993

1993년에는 OJT교육을 통한 직장인으로서의 실무능력을 집중배양하고 계층별, 직능별 교육체제를 확립하여 전사원이 끊임없이 배움을 추구하고 노력하는 기반을 갖추는데 전력하고 있었다. 또한 사장 이하 전관리직 사원을 대상으로 현장 일일 실습교육을 월 1회 실시하여 생산직 사원으로 직접 현장에 투입되어 작업을 통해 생산직 사원의 애로사항을 직접 체험하는 등 상호 공감대를 형성하여 노사화합에 일익을 담당하고 있었다.

한편 경영방침의 효율적 달성을 위해 조 직별, 기능별로 정기적인 QM 진단을 실시하고 이를 통한 각 부문의 활동실적을 평가, 분석하여 대책을 수립하고 있었다. QM추진상의 문제점을 조기에 발견하여 신속히 대응함으로써 경영목표 달성을 원활하게 추진하고 있었다. 결과는 광진상공이 1994년 10월에 품질경영 100선에 선정되었고, 1994년 11월에는 권희장이 금탑산업훈장을 받았다.

5) 전국품질경영대회 -100PPM상 수상

광진상공은 모기업과 정부로부터 1995년 100PPM 달성업체로 인정받았다. 광진상공의 100PPM 활동은 크게 4단계로 나눌수 있었다.

첫째는 100PPM 붐 조성단계로 전사적인 품질 마인드를 조성하기 위해 전사원집체 교육(한마음 교육), 관리직 현장 실습제도, 분임조 낙서대회 등을 통해 생산직과 관리직의 거리감을 해소하는 한편, 품질관리 표어 및 포스터 공모로 품질의식을 고취하였다.

둘째는 100PPM 추진조직을 구성하여

현장 불량률을 완성품 불량률로 구분 집계하고, 이를 일간, 주간단위로 집계한 후 품목별 불량 다발 공정에 중점 개선 공정임을 표시하고 불량유형을 분석하였다.

셋째, 수립된 개선안을 지원하였다. 이는 100PPM 단계의 최종 단계로서 품질 문제의 유형을 세부적으로 분석한 결과 대부분의 품질 문제가 기존에 발생했던 재발문제임을 다시 확인할 수 있었으며, 근본적인 개선안의 도출과 개선안의 사후관리가 미흡했다는 것을 알 수 있었다. 따라서 품질문제 관리 방법과 절차를 대폭 변경하여 전 부서가 일일 단위 불량 현황검색이 가능하도록 전산화하였으며 아울러 기존대책서 양식을 수정하여 문제발생시부터 근본 개선안 적용 및 사후관리, 현장화와 관련 표준류의 수정을 확인할 수 있도록 하였다.

요인별 3차원 개선계획을 통한 폴 프루프(fool proof)의 적용 등으로 재발 불량률의 현저한 감소를 이룩한 결과, 100PPM 시작 초기인 1992년 자체 불량률 17,000PPM에서 1995년에는 85PPM으로 주거래처 불량률 2,400PPM에서 45PPM으로, A/S 클레임은 1,600PPM으로 불량률이 감소하는 성과를 얻을 수 있었다.

넷째는 이러한 기존 아이템에 발생한 품질 이력들을 이용, 신규아이템 개발에 반영하여 설계 품질 수준의 향상을 기하였다. 제품 설계단계에서 고품질 확보가 이루어지지 않는다면 생산공정에서 품질수준 향상은 그만큼 힘들어지기 때문이었다. 따라서 신제품 개발단계의 철저한 관리계획과 품질계획이 수립될 수 있도록 품질 시스템을 보완하고, 설계에 대한 철저한 검토와 검증을 통해

설계 품질을 확보해 왔다.

6) QS9000(quality system:품질시스템) 인증

빅3가 QS 9000을 획득한 부품업체로부터만 제품을 구매한다는 방침이어서 세계 자동차 부품업계에 새로운 기술장벽으로 부각되고 있었다. QS9000은 ISO9000 인증을 전제로 하고, 표준서 1권과 부속서 6권으로 구성되어 있으며, 표준서인 QS9000의 요건서는 크게 세부분으로 나누어진다.

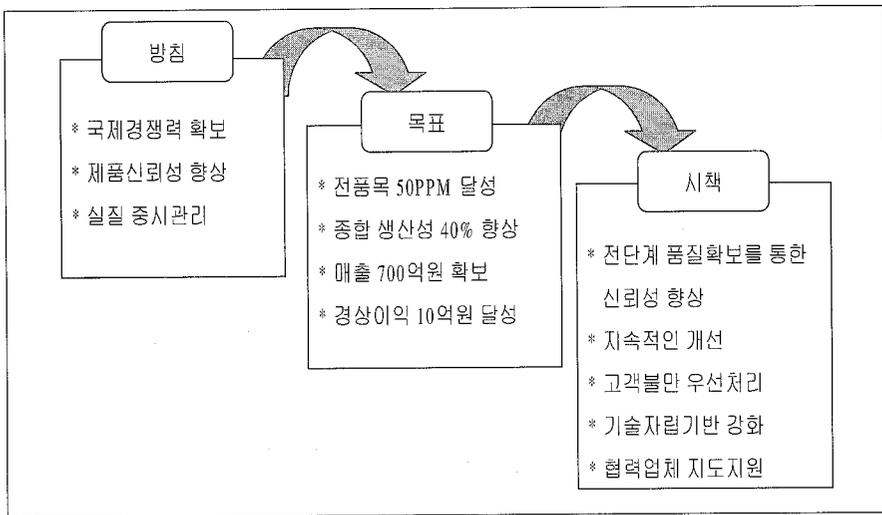
첫째는 ISO9000을 기초로 한 품질 보증 규격으로 ISO요구사항과 거의 유사하나, 16개 부문이 더욱 고급화 내지는 상세화되어 있다. 둘째는 자동차 산업에 있어서 생산부품별 승인과정과 지속적인 개선 및 제조 능력에 대한 규격이며, 셋째는 빅 3사 각사의 고유한 특성을 살린 제각기 다른 품질요구사항으로 구성되어 있다. GM의 경우 'KPC 항목의 설정'을 비롯한 16종 이상의 문서화된 규정을 준수할 것을 요구하고 있었다.

QS9000은 결함의 예방과 공급체인 변화(산포), 낭비의 감소를 강조하면서 지속적인 개선을 제공하는 기본적인 품질 시스템의 개발에 목표를 두고 있으며, 그 목적은 생산 및 서비스 부품과 재료를 공급하는 내부 및 외부의 공급자를 위하여 빅 3 및 트럭 제조업자의 기본적인 품질시스템 기대치를 정의 하며, 이들 회사는 품질요건과의 적합성부터 시작, 고객만족을 보장키 위해 공급자와 함께 일할 것과 최종고객, 공급자 및 그들 자사에게 혜택을 주기위해 변화(산포)와 낭비의 감소를 계속적으로 추진해 나감에 두고 있었다. QS9000 인증은 ISO인증기관이라 해서 모두 가능한 것이 아니며, 1995년 9월을

기준으로 미국의 인증기관인 RAB에 UL을 포함한 15개 기관이 등록돼 있는 상태였다. 권영직 회장은 이에 대해 아래와 같이 말했다.

“QS9000은 단순히 우리회사의 지속적인 품질개발 과정에서 필수적으로 밟아야 될 단계일 뿐입니다. 광진이 QS9000을 획득하고부

터 이미 혜택을 보고 있습니다. QS9000은 너무나 완벽해 이를 통해 우리회사는 공정과정을 문서화할 수 있었고, 자동차 창문개폐조절기 엔진뚜껑, 트렁크 결쇠 경첩, 그리고 기타 자동차 생산에 필수적인 다른 부품 생산 방식을 조심스럽게 평가 공정과정을 크게 단축시킬 수 있었습니다”



[그림 3] 광진상공의 1997년도 품질경영방침

〈표 3〉 광진상공의 주요 수상 실적

일자	발행처	건명	비고
92.10.30	현대자동차 (주)	품질관리 분임조 경진대회 '금상'	
92.11.30	대통령	모범 분임조 사례발표 '금상'	*
93.06.09	현대자동차 (주)	협력업체 제안발표 대회 '금상'	
93.07.05	공업진흥청	품질관리 등급 시정서 (1등급)	*
93.08.24	현대자동차 (주)	협력업체 제안발표 대회 '대상'	
93.09.23	경상북도	품질기술분임조 경진대회 '우수상'	
93.11.10	현대자동차 (주)	품질관리분임조 경진대회 '은상'	
93.11.18	대통령	품질기술분임조 경진대회 '금상'	**
93.11.18	대통령	품질경영대상	***
93.11.30	경상북도	무역의 날 유공포상	
94.09.05	공업진흥청	품질경영 100선	*
94.11.25	대통령	금탑산업훈장 (회장: 권영직)	*
95.04.14	현대자동차 (주)	100PPM 달성 인증패	
95.11.24	공업진흥청	100PPM상 (대통령상)	*
95.12.21	UL	QS 9000/ ISO 9001 인증서	***
96.11.04	대통령	석탑 산업훈장 (대표이사: 정기범)	*
97.03.30	GM-SATURN	품질 우수상 (QAA) 및 우수협력업체상 (OAA)	***
97.05.16	GM CORP	Q.S.P-AWARDS ('SUPPLIER OF THE YEAR 1996')	***
97.06.05	경주시	'97 세계환경의 날 유공포상	
97.08.26	경주시	1사 1산 가꾸기 유공포상	
97.09.26	국립품질기술원	품질경쟁력 우수기업 선정 증서	**

〈표 4〉 요약형 대차대조표

(단위:100만원, %)

계 정 과 목	'93/12(12)	'94/12(12)	'95/12(12)	'96/12(12)
유동자산	5,888	6,365	8,425	10,590
당좌자산	3,410	3,336	4,679	5,525
(현금예금)	871	849	1,580	2,105
(매출채권)	2,164	1,954	2,341	1,547
재고자산	1,890	1,986	2,208	3,316
기타유동자산	588	1,043	1,539	1,749
투자및기타자산	1,016	954	682	1,993
투자자산	445	434	283	406
(유가증권)				
기타자산	571	520	399	1,586
고정자산	12,373	12,199	16,430	16,825
(토지)	309	288	2,405	2,405
(건물 . 구축물)	3,460	3,209	2,977	2,910
(기계장치)	6,234	5,646	6,066	5,876
(건설기계정)				
이연자산	849	1,376	2,395	3,233
(연구개발비)	849	1,376	2,395	3,233
자산총계	20,126	20,895	27,932	32,640
유동부채	13,230	14,469	20,550	25,271
(매입채무)	7,367	6,846	9,186	10,094
(단기차입금)	3,807	5,730	7,283	11,536
(선수금)	2	99	29	39
(유동성장기부채)	999	960	652	551
고정부채	5,828	5,097	4,366	4,817
(사채)				
(장기차입금)	3,739	2,634	2,077	2,351
(퇴직충당금)	2,117	2,542	2,447	2,676
이연부채				
부채총계	19,058	19,567	24,916	30,088
자본금	850	1,100	1,100	3,000
자본잉여금			2,053	153
이익잉여금	219	228	-137	-601
(당기순이익)	161	133	67	203
자본조정				
자본총계	1,069	1,328	3,016	2,552
부채와자본총계	20,126	20,895	27,932	32,640

<표 5> 요약형 손익계산서

(단위:백만원, %)

계 정 과 목	'93/12(12)	'94/12(12)	'95/12(12)	'96/12(12)
매출액	64,014	57,310	54,730	58,052
매출원가	59,969	53,331	49,104	51,835
매출총이익	4,045	3,980	5,626	6,218
판매비와 일반관리비	2,999	3,040	4,222	4,233
영업이익	1,046	940	1,404	1,985
영업외수익	781	847	821	1,080
(수입이자)	187	233	185	236
영업외비용	1,638	1,688	2,097	2,800
(금융비용)	1,273	1,422	1,561	2,118
경상이익	189	100	128	265
특별이익		92	3	4
특별손실	28	18	63	20
세전순이익	161	174	67	248
법인세 등		41		45
당기순이익	161	133	67	203
(주당순이익 < 원 >)	1,330	778	305	448