

통신 서비스산업의 품질경영 사례

(KT 식스시그마 추진 사례를 중심으로)

이기철, 노태석(KT)

Application of Quality Management In Telecommunication Service Industry

(A Case of Applying Six Sigma in KT)

KEE-CHUL LEE, TAE-SOEK RO (KT)

Abstract

It is generally thought that the quality management and the six sigma management innovation are not applicable to service industry, which might be derived from some differences between service and manufacturing industries. However, both are substantially alike in some intrinsic attributes.

KT is leading the quality management and the six sigma innovation activities in service industry, especially among telecommunication companies in Korea. Six sigma management innovation has been fostered in KT within short period of time and played an important role in helping KT privatized successfully. The successful cases of six sigma innovation activities in KT could be introduced to other Korean companies in service industry.

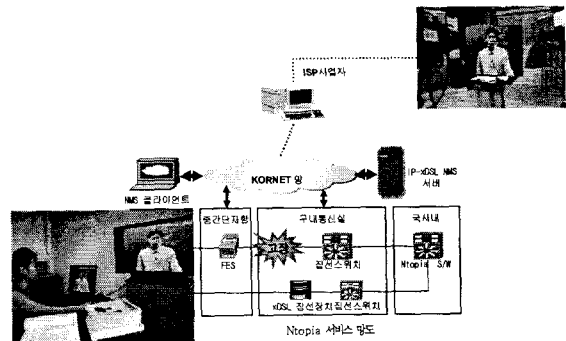
Key words : KT, Quality Management, Six sigma, Telecommunication, Marketing, Innovation,

1. 통신서비스 산업의 특성

품질경영과 식스시그마 경영혁신은 제조업에서 부터 시작되었으나 현재는 모든 업종에 활용되고 있다. 제조업에 비해 서비스업에 품질경영 및 식스시그마 혁신 프로그램의 도입이 늦어진 이유 중 하

나는 서비스업의 특성에 기인한 것으로 보인다. 서비스업중 특히, 통신서비스 업종은 제조업과 비교하여 다음과 같은 독특한 특성을 가지고 있다.

첫째, 눈으로 보이지 않기 때문에 통제가 어렵다. 통신서비스를 받는 고객은 자신이 서비스를 사용할 때 그 가치를 인식하고, 그에 상응하는 대가를 지불한다. 하지만 서비스를 제공하는 회사는 자사에서 제공하는 서비스를 철저히 모니터링 할 수 없다. 그로 인해 고객의 고장 신고 등과 같은 피드백이 없다면 서비스의 이상유무를 파악하기 곤란하다. 게다가 이상이 발생해도 어느 구간에서 이상이 발생했는지 정확한 구간 판별이 어렵다. <그림1> 이것이 제조업과 통신서비스의 가장 큰 차이점이라 할 수 있다.



<그림1 : 초고속인터넷서비스 구성도>

둘째, 데이터 측정이 쉽지 않다. 통신서비스와

될 수 밖에 없다. 미국의 AT&T가 미국 내 2위 지역전화업체인 SBC에 인수합병 당하는 현실을 볼 때 세계의 어떤 회사도 예외가 있을 수 없는 것 같다. 당면한 경쟁에서 이기기 위해서 통신서비스 업종에도 품질경영 및 이에 대한 개선이 절실히 요구된다.

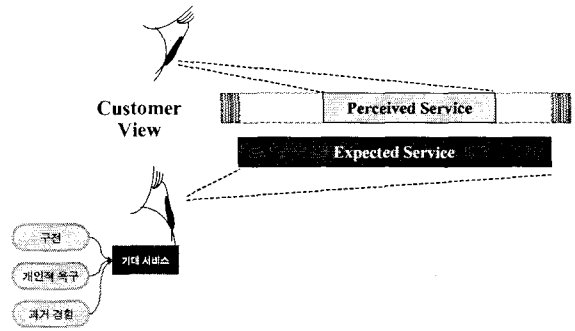
2. 품질경영의 필요성

품질경영의 개념에 앞서 제조업과 서비스업의 품질 개념에 대한 이해가 필요하다. 고품질의 제품과 서비스란 “소비자가 제품이나 서비스를 잘 구입했고 만족스럽게 느끼고, 계속 그 제품이나 서비스를 앞으로도 계속 구매할 의향이 있고, 다른 사람에게 그 제품과 서비스를 구매하도록 권유하고, 또 그 제품과 서비스를 공급하는 기업에게 다른 제품과 서비스에도 같은 수준의 품질의 보장을 권유하는 것” (Edwards W. Deming)으로 정의 할 수 있다. <표 1>을 보면 품질에 대한 정의도 그 업종의 특징에 따라 구분이 된다.

<표 1 : 품질에 대한 정의 >

제조 품질 (quality in manufacturing)	서비스 품질 (quality in service)
Garvin (1984): 하버드 경영학 교수	Servqual 모델 PZB(Parasuraman, Zeithaml, Berry)
성능 (performance) 특징 (features) 신뢰성 (reliability) 일치성 (conformance) 내구성 (durability) 서비스 편의성 (serviceability) 심미성 (aesthetics) 지각된 품질 (perceived quality)	유형성(Tangibles): 물적 요소의 외형 신뢰성(Reliability): 믿을 수 있고 정확한 업무 수행 대응성(Responsiveness): 즉각적이고 도움이 됨 확신성(Assurance): 능력, 공손함, 믿음직함, 안전성 공감성(Empathy): 쉽게 접근할 수 있고 의사소통이 편리하며 고객을 잘 이해함

그리고, 고객관점에서 서비스 품질을 정의한다면, 다음과 같이 요약할 수 있다. **서비스 품질 = (기대한 서비스 수준 인지된 서비스 수준)**. <그림 5 > 이러한 3 Level Perceived Service Quality는 고객 감동(기대 < 인지), 고객 만족(기대 = 인지), 고객 불만(기대 > 인지)로 구분이 되어 진다.

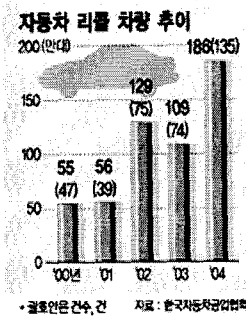


<그림5 : 고객의 서비스 품질 기대수준>

이러한 품질에 대한 방침, 목표 및 책임을 결정하고, 또한 품질경영시스템 내에 품질계획, 품질관리, 품질보증 및 품질개선과 같은 수단에 의해 수행하는 전반적인 경영 기능의 모든 활동을 **품질경영 (Quality Management)**이라 한다. 품질경영은 회사의 모든 계층의 책임이지만 최고 경영자가 이끌어야 하고, 이의 실행은 조직의 모든 구성원이 동참해야 한다. 또한 품질경영을 이야기 할 때는 경제적인 측면이 반드시 고려되어야 한다.

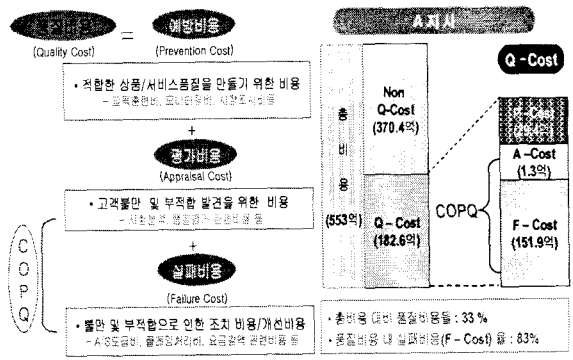
기본적으로 소비자의 요구가 제품 품질에 반영되어야 하는 것은 너무나 당연하다. 소비자의 기대에 반하는 제품 품질은 소비자로부터 외면당하게 되고, 결국 경쟁력을 상실하게 된다. 이러한 고객 이탈을 방지하기 위한 품질경영은 통신서비스업에서도 필수조건이다. 또한, 급변하는 환경에서 고객만족을 통한 경쟁우위 확보는 기업의 생존 전략과 맞물려 있다. 좀 더 구체적으로 품질경영의 필요성을 살펴 보면 다음과 같다.

하나. **품질은 이익(利益)이다.** 품질경영은 고객 우위의 경영전략이자, “**품질우위 + 서비스우위 + 기술우위**”를 추구하는 총체적 개념이다. 치열한 경쟁 상황에서 안정적/지속적 이익을 담보할 수 있는 유일한 처방이라 할 수 있다. 품질이 확보되지 못해서 발생하는 비용은 우리 주위에 수 없이 많이 존재한다. 최근 자동차 업계에서 이슈화 되고 있는 리콜 비용을 예로 보면, 2004년도 국내 자동차 회사의 리콜 비용이 1조원에 육박하고 있다. <그림6>



<그림6 : 자동차 리콜 차량 추이>

둘. 품질경영은 보이지 않는 저품질 비용을 줄인다. COPQ(Cost of Poor Quality: 저품질 비용)는 서비스나 상품의 낮은 품질(低品質)로 인해 발생하는 비용으로, 품질의 평가비용과 손실(실패)비용을 말한다. KT의 한 지사를 상대로 실제 COPQ를 측정 한 결과, 전체 비용의 33%를 차지하였다. 즉, 지사(전화국)에서 시험분석, 품질평가, A/S도급비, 고객 Claim비용, 요금감액 비용 등 품질과 연관된 비용이 전체 비용의 33%를 차지함을 의미한다. 이는 그 금액으로 볼 때 지사 1곳에서 연간 152억 정도의 비용에 해당하는 큰 금액이다. <그림7>

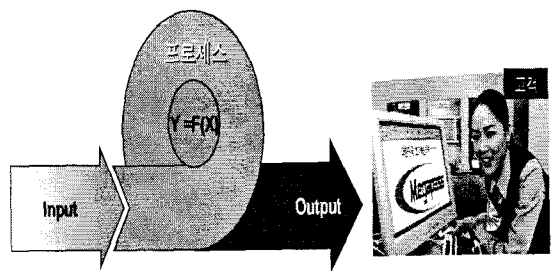


<그림7 : KT 지사를 통해 본 COPQ 개념>

셋. 품질경영은 고객만족 경영이다. 이는 곧 기업의 경쟁력이다. 품질을 통한 고객만족 경영은 경쟁기업과의 가격경쟁에 대응하기 위해서, 작은 기업은 큰 기업과의 경쟁에 이기기 위해 고객과 장기간에 걸친 신뢰관계를 유지발전 시켜나가기 위해 특히 서비스 산업체의 경우 반드시 필요하다.

기업과 고객 간 관계에서 실제로 간과하기 쉬운 것 중의 하나는, 고객이 불만을 토로 하지 않으면 모든 것이 잘 진행되어간다고 여기는 것이다. 고객의 성향을 보면, 고객 중의 4%만이 불만을 토로하고 나머지 고객은 아무 말 없이 돌아서 버린다. 게다가 불만이 해결되지 않을 경우, 불만 고객이 다른 9-10명 사람에게 자신의 나쁜 경험을 이야기 한다. 이는 우리가 고객과의 관계로부터 발생하는 모든 서비스에 대한 품질을 관리할 필요가 있다는 것을 단적으로 보여주는 것이다.

넷. 프로세스 접근을 통한 기업의 총체적인 품질향상이다. 철저한 고객만족과 기업 구성원의 인간성을 중시하며, 전 종업원이 참여하는 종합적 수단을 활용하여 단순한 제품의 품질을 뛰어넘어 공정 또는 업무, 사람, 자원 등의 품질뿐 아니라 원가, 납기를 포함한 기업의 총체적인 품질향상을 추구하는 것이 품질 경영이다. 일반적으로 “경영”을 프로세스를 관리하는 활동이라면, “품질경영”은 프로세스의 Level을 한 단계 향상시키는 활동으로 이해할 수 있다. <그림8>



<그림8 : 경영활동과 프로세스>

3. KT 식스시그마 도입 및 전개

3.1. 식스시그마 도입 배경

KT는 민영화 이전 한국통신 시절부터 많은 경영혁신 프로그램을 도입하여 회사에 Impact을 가하곤 하였다. 3I [SI (Service Innovation), MI (Man-

agement Innovation), QI (Quality Innovation), BPR (Business Process Re-engineering), Pin to KT, Work out Meeting, KMS(Knowledge Management System), ABC/ERP(Activity Based Cost/Enterprise Resource Planning) 등의 수많은 경영혁신 프로그램이 도입되었다. 현재까지도 유지되고 있는 것도 있고, 이미 사라져 버린 것도 있다. 물론 혁신 프로그램의 도입의 긍정적인 효과를 무시할 수 없고, 지금도 KT에 큰 역할을 하고 있는 것도 있다. 하지만 민영화를 기점으로 시장, 고객, 산업의 변화 속도가 기존의 방식으로 대응하는데 한계를 드러내기 시작하였다. 전 세계의 선진 통신 사업자들이 공통으로 직면하고 있는 지속적인 매출감소의 문제가 우리 KT에도 초고속 접속사업 부문을 제외한 모든 사업 부문에 걸쳐 가시화되고 있었다.

2002년 완전 민영화를 계기로, 외부적으로는 경영 환경의 획기적인 변화를 요구하는 목소리가 높고, 내부적으로는 근본적인 변화와 혁신의 필요성이 대두되었다. 매출증대, 신규 수익원 발굴이라는 당면과제에 대한 돌파구를 선진사례를 통하여 찾고자 하였으며, 그 대표적인 경영혁신이 식스시그마였다. <그림9>

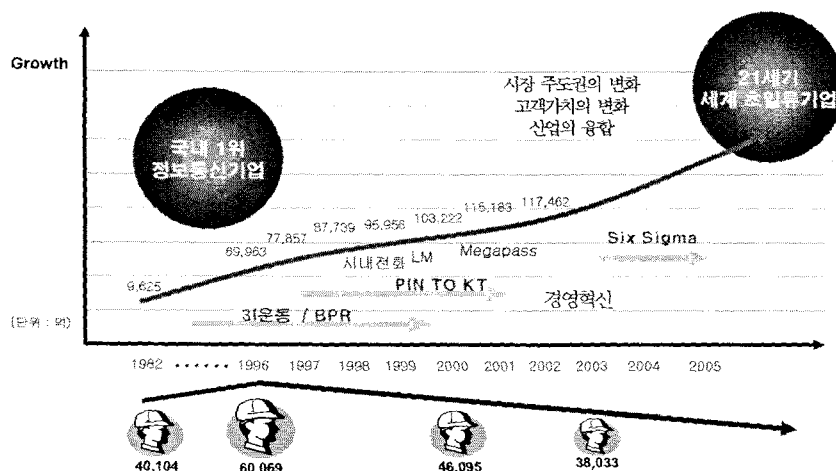
KT의 식스시그마는 기존의 사업관점을 철저히 거부하고 모든 것을 고객의 관점에서 새롭게 설계하고 일할 것을 요구한다. 즉, 고객의 관점에서 지속적인 개선과 혁신을 하고 그 결과로 고객만족, 비

용절감, 새로운 사업기회를 찾는 계기를 마련하고자 하였다. 이는 당시 민영화를 이룬 KT의 전 직원의 Mind 변화와 과거의 공기업적 성향을 고객 지향적으로 바꾸는데 더없이 좋은 혁신프로그램이라는 것에 공감대가 형성되었다.

3.2. 식스시그마 추진과정

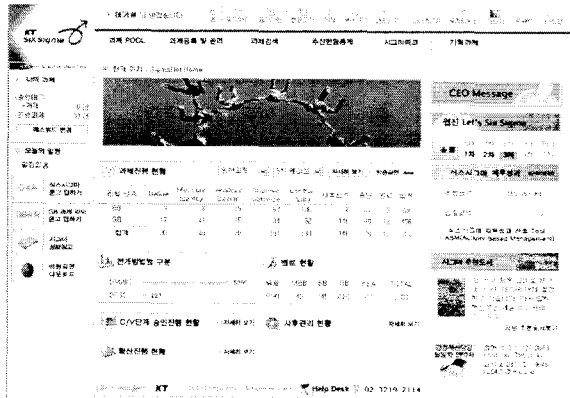
KT는 2003.6.27일~28일 Black Belt(BB) 전진대회를 통해 식스시그마 과제 수행의 첫 발을 내딛었다. 200개 BB과제로 시작된 식스시그마 1차 Wave 이후, 2차 Wave 200개, 3차 Wave 264개, 4차 Wave 300개 등 회수가 거듭될수록 과제 수행의 범위를 확대하였다. BB과제 뿐 아니라 각 분야의 일상적인 업무 개선을 위한 GB(Green Belt)과제도 1차 Wave 414개에서 4차 Wave 1,600개로 엄청난 수의 증가세를 보였다.

그 동안 과제 수행을 위한 인력양성 및 변화관리를 위해서 e learning 교육, GB 및 BB 집합교육, 일반직원에게 식스시그마를 소개하기 위한 Awareness 교육, 통계 분석 기법을 활용하기 위한 Minitab(통계) 교육 등 다양한 교육을 실시하였다. 또한, 기존의 제조업 위주로 이루어진 교육 내용을 KT 실정에 맞는 식스시그마 교육을 위해 교재 개발도 병행하였다.



<그림9 : KT의 경영혁신 활동 역사>

체계적인 과제 수행, 관리 및 지원을 위한 Infra Structure System인 시그마넷(http://sigmanet.kt.co.kr)을 구축하여 운영하였으며, 과제를 운영하는 사무국 및 과제를 수행하는 BB/GB 리더간의 Communication 장으로 폭넓게 활용이 되고 있다. <그림10>



<그림10 : 과제이행 지원을 위한 Infra>

과제 수행에 대한 CEO Ownership 확보를 위해서 Wave 별 과제 발대식 및 성과 발표회를 개최하였고 <그림11>, 우수한 성과를 거둔 BB들에게는 그에 상응하는 보상을 하고, 이를 통해 지속적인 동기부여를 실시하였다. 대표적인 동기부여 수단으로 식스시그마 우수과제 수상자 및 팀원(3명)에게 부부동반으로 유럽(대상), 동남아(금상), 제주도(은상) 여행이 주어졌다. 그리고, 수행과제로 인해 회사에 기여한 재무성과에 대해서 별도 금전적 보상도 이루어 졌다.



<그림11 : KT 식스시그마 3차 Wave 성과발표회>

그리고, 각 과제 수행 단계 별 Tollgate 개최로

챔피언, PO(Process Owner), BB리더 간의 의사소통을 하고, 과제 수행에 대한 정기적인 중간 Check로 과제의 Quality를 높였다. 특히, 현장 경영의 실천을 위해서 본사/사업부서의 챔피언, PO 및 BB리더가 현장(전화국)의 Tollgate에 참여함으로써 권위적인 상하 간 Communication을 불식 시키는 계기도 마련하였다.

4. KT 식스시그마 추진 성과

4.1. 일하는 방식의 선진화

식스시그마 3차 Wave를 진행하는 동안 각 계층별로 5,474명이 과제수행을 경험하였고, 이는 전 직원의 14%에 해당한다. 특히, 3차 Wave에서 경영진의 과제 체험을 위해 41개의 임원과제를 추진하였으며, 과제 수행 종료 후 GB 인증 시험까지 치르고 Belt 인증을 한 것은 위로부터의 혁신활동을 실천수범하여 보여 준 사례로 들 수 있다. 그리고, 식스시그마의 추진이 어려운 R&D 분야는 업무와 일체화된 혁신활동으로 39개 연구과제를 모두 식스시그마(DFSS : Design for Six Sigma) 과제화 함으로써 KT 전 사업 분야로의 확대에 기여하였다.

일하는 방식의 변화가 가시적인 재무성과로 연결이 되어, 식스시그마 투자 수익률(ROD)이 38.7%로 나타났다. 1~3차 Wave 누계 추정성고가 3,494억, 1~2차Wave 누계 입증성고가 824억으로 집계되었다.

<그림 12>

KT, 식스시그마 경영혁신 사례 전세계에 소개
 "2002년 민영화 이후 공개입찰 확대를 상안하고 민영기업으로 체질 개편을 위해 도입된 식스시그마 경영혁신으로 3,494 억원의 재무 성과를 거두었다고 알려져"
 "시장과 고객 중심 경영, 주주에게 최고 신뢰의 보너스를 제공을 위한 경영혁신을 지속적으로 추진해 KT가 세계민영기업으로 성장할 수 있을 것"이라고 역설했다.....
 [한겨레] 2004.09.15

NEWSWIRE
 One Press Release Network

3차 Wave
 1,594억

KT, 6사시그마 운동으로 310억 재무
 경영혁신 기법인 6사시그마를 통신업계 처음으로 도입한 이후 지난 한해 동안 419억 원의 재무 성과를 올렸다고 28일 밝혔다.
 KT는 이날 6사시그마 경영혁신 운동 결과 매출 증감, 수익 누수...
 [한겨레] 2004년 9월 28일

KT, 6사시그마로 2,300억 절감... 올해 '질본이다'
 KT는 식스시그마 1차 웨이브를 통해 410억원 2차 웨이브를 통해 1400억원을 절감했으며, 지금까지 전사 차원에서 수행된 식스시그마 과제 총 2303억원의 재무성과를 거뒀다.
 [한겨레] 2004년 11월 14일

HONEY
 2차 Wave
 1,400억

연말뉴스 1차 Wave
 410억

<그림12 : KT 식스시그마 성과 보도자료>

4.2. 식스시그마 전문가 양성

식스시그마 교육은 직급의 예외가 없이 이루어졌고, 교육이수 인원은 3차 Wave까지 11,989명이었다. <표2 >

CEO 및 전 임원	챔피언 (상무대우)	PO (부장급)	과제리더
3회	625명 (231%)	1,781명 (136%)	9,583명 (25%)

<표2 : 계층별 교육 현황>

이러한 교육을 통해서, 식스시그마 벨트 인증자를 2,567명 육성하였다. 세부적으로 MBB(Master Black Belt) 19명, BB 155명, GB 2,361명이다. 그리고, 육성된 MBB의 인력활용을 극대화하고, 식스시그마 독자수행 기반마련을 위한 혁신지원센터를 조직, 운영 중이다.

4.3. 핵심 프로세스 개선

고객서비스 등 9개 분야 핵심 프로세스 개선활동을 하고, 특히 고객에게 Impact가 큰 통신망운용 및 고객서비스부문 프로세스 개선에 63%를 집중하여 가시적인 성과를 이루었다.

이러한 프로세스 개선을 통해 식스시그마 수행 전/후 대비 품질 VOC(Voice of Customer) 20% 감소라는 획기적 성과를 이루었다. 또한, 초고속인터넷 (25%↓), 코넷(25%↓), 전용회선(27%↓) 등 통신시설 고장신고 감소에도 기여를 하고, 2005년도 국가고객만족도(NCSI)에서 정보통신 전 부문 1위를 차지하는데 일조하였다.

4.4. 식스시그마 변화관리

현장과 임직원 참여에 의한 성과체험 및 정보 공유 활동을 위해 3회에 걸쳐 식스시그마 성과발표회를 개최하고, 대상 1개, 금상 4개, 은상 7개, 동상 20개 등 성과에 대한 보상을 실시하였다.

사업부서 및 현장의 식스시그마 혁신활동의 커뮤니케이션 활성화 및 과제 수행 Issue 해결을 위한

기관 품질경영위원회를 매 단계별로 개최하였다. 이러한 변화관리를 통해 식스시그마 혁신에 대한 인식에 많은 변화를 거두었다. 2005.4월 조사한 “혁신활동의 인식정도” 설문에 따르면 <표3>과 같다.

업무 적용도	실질 기여도	효과성	참여의향
67.72%	74.07%	73.73%	71.76%

<표2 : 혁신활동 인식정도>

5. 식스시그마 활동 개선 방향

5.1. 민영 1기 식스시그마 혁신활동을 되돌아보며

민영1기 식스시그마 혁신활동은 KT내 식스시그마 경영혁신의 뿌리내림으로 귀결이 된다. 그런 혁신활동과 관련해서 긍정적인 측면과 부정적인 측면이 서로 상존하며 성장했다. 우선 **긍정적인 면**을 본다면 ① 체계적/과학적 분석기법 등에 대한 직원 교육으로 직원의 인적 역량강화 ② 전 사원의 사고방식과 일하는 방식의 선진화 추진 ③ 프로세스의 Quality 수준을 높이는 강력한 혁신도구로 정착화 등을 통해서 내부 역량강화에 상당한 기여를 하였다. 반면, **부정적인 면**을 보면, ① 경영지표 선정으로 형식적인 과제선정 및 불필요한 과제 추진 사례 ② 다수의 현장에서 동일/유사한 과제의 수행 사례 ③ 본연의 업무와 별개의 과제 수행으로 인한 업무 부하 가중 등으로 인해서 양적 추진에 의한 Quality 확보가 미흡했다.

5.2. 2006년도 식스시그마 추진방향

내부 분석을 통한 장/단점을 통해서 향후 식스시그마 추진을 위한 개선 방향을 도출하였다. ① 사업전략과 식스시그마 과제의 정렬성(Alignment) 확보 ② 과제 수행 주체를 BB 중심에서 임원(기관장) 중심 전환(Mega과제 정착화) ③ 긴수 및 Paper 작

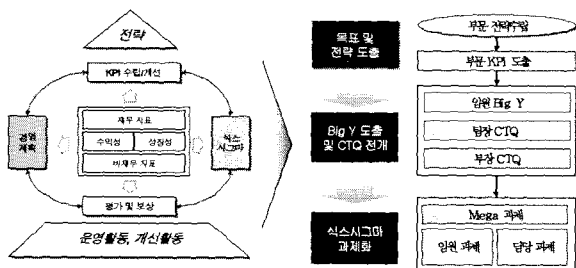
성 위주 혁신활동의 지양을 통한 Quality 확보(과제 수행 및 교육 연계, 수행기간 단축) ④ 개선안의 최적화 및 전사확산 실행력 확보 등이다. 이러한 개선 방향을 토대로 2006년도 식스시그마 추진 방향을 5가지로 확정하고, "100년의 거목 !! 새로운 백년 !!" 을 향한 혁신활동의 나침반을 제시 하였다.

첫째, 기업 내 산재해 있는 Hidden Factory¹⁾ 도출 및 제거

품질 불량 발생 시 재작업/해지 프로세스가 발생하고 이로 인해 생산성 저하 및 추가비용이 들어가는 악순환이 생기게 된다. 각 프로세스 별 Hidden Factory의 도출 및 제거는 생산성 향상과 직결된다. KT 내 모든 부문에서 Hidden Factory에 관심을 가지고 접근하는 것이 필요하고, 도출된 Hidden Factory는 Quick Fix, GB과제, BB과제화를 통해 제거해야 한다.

둘째, 사업전략과 식스시그마 과제의 정렬성 확보 및 임원주도 Mega과제 수행

부문별 경영목표와 식스시그마 과제가 연계되도록 하기 위해서 과제의 발굴과 수행에 있어서 일관성을 유지해야 한다. 과제선정은 과제수행 만큼이나 과제 Quality에 큰 영향을 미치므로, KPI(Key Performance Index)에 식스시그마 과제 성과가 기여될 수 있도록 과제 선정이 이루어져야 한다. 그리고, 부문/본부 전체 최적화를 위한 Cross Functional Mega과제의 발굴 및 수행으로 Quality와 성과의 극대화를 이루어야 한다. <그림13>

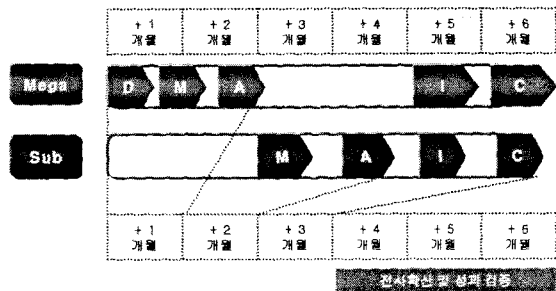


<그림13 : 사업전략과 과제의 정렬성 확보>

1) Hidden Factory : 품질 문제로 인한 불량 발생 시 재작업으로 인한 재작업 공정 Loop

셋째, Mega과제 수행기간 단축 및 성과 측정 강화

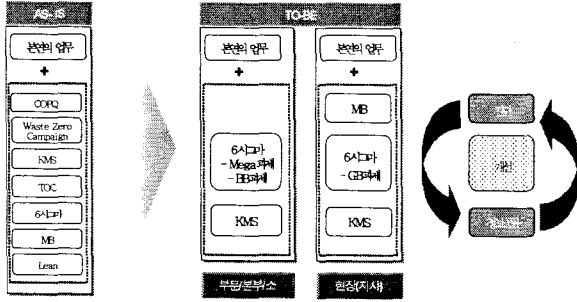
식스시그마 과제의 Full Time 수행에도 불구하고 6개월 동안 과제수행 기간을 가지는 것은 집중도 저하를 야기 시켰다. 이러한 단점을 보완하기 위해서 과제 수행 경험자를 위주로 운영하여 Mega과제 수행 기간을 3개월 이내로 단축하고, 이후 과제수행에 대한 성과 측정 및 검증을 철저히 시행한다. 과제 수행자에게는 현장의 본연의 업무에 대한 부담을 최대한 경감시키고, 수행한 성과가 당해 년도에 인사 및 평가에 반영될 수 있도록 한다. <그림 14>



<그림14 : Mega과제 수행방법>

넷째, 유사 혁신 프로그램의 통합 및 역할에 맞는 식스시그마 활동 추진

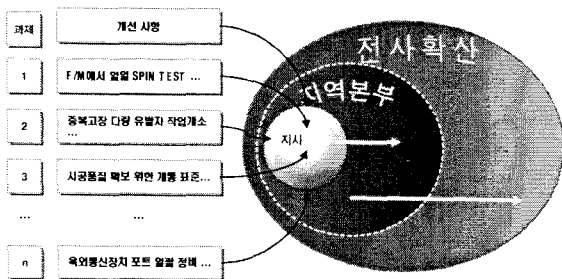
민영1기에서 보여준 다양한 혁신 프로그램은 사업부서와 현장에 혼란을 야기했으며, 이러한 혁신활동을 식스시그마로 통합하여, 모든 역량이 하나에 집중되도록 한다. 즉, 기존 혁신 프로그램인 COPQ, Waste Zero Campaign, Lean, TOC(Theory of Constraint) 등을 식스시그마 혁신활동으로 통합함으로써 향후 일관된 혁신활동 전개를 가능하게 한다. 그리고, 사업부서는 식스시그마 Mega과제 및 BB과제를 수행하고, 현장은 GB과제를 수행함으로써 계층별 역할에 맞는 혁신활동을 추진한다. <그림 15 >



<그림 15 : 계층별 혁신활동 추진방법>

다섯째, 우수 개선안의 최적화 및 전사확산 실행력 강화

식스시그마 과제를 통해서 수많은 개선안들이 나왔지만, 현장에서는 피부로 느끼지 못하고 있었다. 이를 극복하기 위해서, 전사확산으로 선정된 Best Practice를 종합하여 통합 적용함으로써 개선안간 시너지 극대화 및 전사 최적화를 이루는 것이 필요하다. 즉, 전사 확산 시행 전, 모델국 시범 운영을 통해 전사 확산을 위한 최적의 확산 방법 및 모델을 개발한다. 우선은 Megapass 분야에 국한해서 시범 운영하고, 사업부와 협의를 통해 모델국 운영 프로세스를 정립한다. 모델국 운영 효과 검증 시 2007년 타 서비스로 확대 시행할 계획이다. <그림 16>



<그림 16 : 개선안 확산 방법>

6. 에 필로그

KT는 그간의 활동과정을 통하여 서비스 산업에서 식스시그마 혁신활동의 필요성을 실감하였다. 현재는 통신 및 타 서비스 산업에서도 국내의 여러

기업들이 식스시그마를 도입 및 확산 중에 있다.

그 동안의 식스시그마 추진 경험에 비추어 볼 때, 제조업/서비스업에서 기업경쟁력과 국가경쟁력 제고에 있어, 새로운 효과적인 혁신기법이 등장하기 전까지는 식스시그마가 유용한 Tool이 될 수 있다고 본다. 또한, KT의 식스시그마 추진 사례가 기업 및 국가산업 경쟁력 제고를 위한 개선 및 혁신활동 방향설정에 일조 가능할 것으로 본다.

참고문헌

1. 김여성(2004), 「품질의 세가지 개념」, ser-iceo.org 생산혁신 (2004.7.6) 자료.
2. 노재범, 이팔훈, 이승현 등(2005). 「서비스 이노베이션 엔진, 6시그마」, 3판, 삼성경제연구소.
3. 신완선, 김연성, 박영현, 서영호, 이동규, 이상복, 정규성, 정영배, 최정상 등(2005). 「초일류기업의 혁신전략 경영품질론」, 1판, 청문각.
4. 윤한술(2005). 「영업/마케팅부문의 식스시그마 추진에 대한 小考」, Seri 6시그마 자료, 삼성경제연구소.