

# 현대와 도요타의 품질 위기와 극복

현영석 \* · 정규석 \*\*†

\* 한남대 경영학과

\*\* 강원대 경영학과

## The Quality Crisis and Response at Hyundai and Toyota Motor

Hyun, Young-suk \* · Chung, Kyu Suk \*\*†

\* Department of Business Administration, Hannam University

\*\* Department of Business Administration, Kangwon National University

### ABSTRACT

**Purpose:** This study compares quality crisis and management at Hyundai Motor in the late 1990s and Toyota Motor in the late 2000s. We can expect to induce more meaningful policy implications in quality management from this in-depth comparative case study.

**Methods:** This study compares two cases at Hyundai and Toyota Motor how to overcome quality crisis based on the OESP (Organization-Environments-Strategy- Performance) model.

**Results:** Hyundai Motor shows centralized approach based on the asymmetric organizational culture and the entrepreneurial leadership but Toyota shows decentralized, systematic approach based on the steady state leadership and symmetric organizational culture. The CEO's leadership have proved to be one of the important factors at both companies.

**Conclusion:** The effective quality management in global contexts has become more and more difficult for the 'complexity explosions' in automobile industry. As a consequence, the future competitive edge of world automobile industry will come from the effective quality management of products in global contexts.

**Key Words:** Hyundai Motor, Toyota Motor, Quality Management, Recall

• Received 29 January 2014, revised 29 January 2014, accepted 3 March 2014

† Corresponding Author(kschung@kangwon.ac.kr)

© 2013, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

\* 본 논문은 2013년 한남대학교 교비학술연구비 지원으로 작성된 논문임.

# 1. 서론

역사학자 토인비는 일류 발전의 역사는 도전과 응전으로 정의 했다. 기업은 종종 위기에 직면한다. 기업에겐 위기는 극복해야 하는 도전이다. 기업경영의 과제는 이러한 위기를 어떻게 극복하고 또 대응능력을 배양하느냐 하는 것일 것이다. 한국과 일본의 대표적인 자동차 회사인 현대자동차(이하 '현대차' 필요할 경우 기아자동차(이하 기아차)를 포함하기도 함)와 도요타자동차(이하 도요타)는 각각 1990년대 및 2000년대 후반 품질위기를 겪었으나 이를 잘 극복하고 새로운 발전의 계기로 삼고 있다.

현대차는 1997년 IMF 금융위기 이후 이완된 정치사회 분위기로 야기된 품질문제와 이에 따른 매출감소로 1998년 미국시장에서 퇴출위기를 맞았으나 2000년 취임한 정몽구 회장의 이른바 '품생품사(품질에 살고 품질에 죽는다)'라는 품질경영을 통하여 위기를 극복하였다. 2000년대 중반에 이루어진 획기적인 품질향상 통하여 2009년 기아차를 포함하여 세계 5위 자동차 기업으로 성장하였고 2013년 현재까지 세계 5위 자동차 기업을 유지하고 있다. 도요타는 2009년 미국시장에서 급가속 문제로 야기된 품질 문제로 1,400만대에 이르는 대량 리콜을 해야 하는 품질위기에 직면했으나 2008년 6월 최고 경영자로 취임한 도요타 창업가문 3세인 아키오 도요다가 품질 및 경영을 안정시켜 2012, 2013년에는 2008년 이후 4년 동안의 영업적자를 벗어나서 판매량 기준으로 세계 최대 자동차기업으로 재등장하였다.

품질은 기업의 가장 중요한 경쟁 원천 중의 하나이며(Cooper 1995, 9) 특히 글로벌화 된 자동차기업의 경우 품질위기와 대응은 기업의 사활에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 이 두 자동차회사의 사례 분석은 의미가 있을 것이다. 이 논문의 목적은 품질위기를 겪은 현대차와 도요타의 위기의 원인과 극복방법을 심층비교 분석하여 다른 기업들의 품질경영 활동에 교훈과 시사점을 도출하는데 있다. 양사의 지배구조, 전략, 조직운영 및 성과의 공통점과 차이점을 품질경영 측면에서 분석하여 시사점 도출하고자 한다.

외부환경(environment)으로 부터 오는 위기에 대응하여 기업이 보유하고 있는 자원(resource)을 동원하여 대응하는 것은 최고경영자(subject)의 몫이며 이 세 가지 요소 즉, 환경(E), 자원(R), 경영자(S)는 SER-mechanism을 형성해가면서 기업성과를 도출 한다 (조동성 2006). 이는 경영성과가 산업구조와 같은 환경요인이 중요하다는 M. Porter의 산업조직론 관점과 자원준거관점(resource based view of firm) 그리고 경영자 주체 관점을 통합하고 있다. 특히 자원준거관점에서 본다면 현대차와 도요타의 품질위기에 대한 대응은 품질경영 관련 자원과 능력에 기반하고 있다고 해석할 수 있다. 이 논문은 상기 SER Mechanism과 Farjourn(2003, 561)이 주창한 OESP (Organization-Environments- Strategy-Performance)모델을 기반으로 한다. OESP 모델은 환경에 따른 전략과 조직이 기업성과에 영향을 미친다는 전략-구조 모형으로 이를 확대하면 지배구조-최고경영자-환경-자원-전략-구조-성과의 틀이 될 수 있다.

OESP 모델은 지배구조가 최고경영자를 선임하고, 최고경영자는 환경과 자원을 고려하여 경영전략을 수립하고 전략수행에 필요한 경영조직을 만들어 운영한 결과가 경영성과로 이어지게 된다고 본다. 경영성과는 운영의 결과가 1차적으로 품질성과로 나타나고, 품질성과에 대하여 소비자가 반응함으로써 시장성과로 이어지며, 시장성과는 다시 재무성과로 나타나게 된다고 볼 수 있다. 본 논문에서는 현대차의 품질위기가 나타난 1998년부터 2004년까지 6년 그리고 도요타의 경우 아키오 도요다가 사장에 취임한 2008년 이후 2009년 대량리콜을 극복하고 흑자로 반전한 2013년까지 6년 동안의 양사의 품질경영 노력과 그에 따른 성과를 주요 비교대상으로 한다.

## 2. 현대차와 도요타

도요타는 1937년 창립되어 2008년 세계 최대 자동차 생산 회사가 되었으며 현대차는 1967년 설립되어 2008년 세계 자동차 5대기업으로 성장하였다. 도요타는 1937년 방직산업을 배태조직으로 하여 창립되었고 현대차는 1967년 현대건설을 모태로 출범하였다. 도요타는 현재 창업선대인 도요다방직 창업자 사카키 도요다, 자동차 창업자 1대 키히치로 도요다, 2대 소히치로 도요다를 거쳐 3대 아키오 도요다가 2008년 6월 취임하여 최고경영자 직을 맡고 있다. 현대차는 창업자 정주영회장과, 1967년 이후 1999년까지 경영을 맡아온 정세영 회장 그리고 2000년부터 정몽구회장이 경영을 맡아오고 있으며 3대 정의선 부회장이 경영에 참여하여 경영수업을 하고 있다.

도요타는 1937년 창업 이래 1950년대 초의 위기를 한국전쟁 특수로 극복한 이래 1960년대 '모터라이제이션'(자동차대중화)으로 국내시장을 중심으로 발전하였다. 1970년대 1,2차 세계석유 위기로 미국시장에서 연비가 높은 소형차에 대한 선호도가 높아지는 시장의 변화가 발전의 전기가 되어 1980년대에는 도요타생산방식(린 생산방식)으로 좋은 품질의 자동차를 생산성 높게 생산하여 세계를 석권하기 시작하였다(Hyun 2007, 88-91). 도요타생산방식은 1980년대 중반부터 미국 MIT에 본부를 둔 세계자동차산업연구프로그램(IMVP International Motor Vehicle Program)의 중요 연구대상이 되었고, 1990년대 이후 세계 자동차업계의 주요 벤치마킹대상이 되고 있다(Hyun 2007, 85). <Table 1>에서 보듯이 2012년 도요타는 939만 6천 대를 판매하여 세계 1위 기업에 위치하였으며, 현대-기아는 702만대를 판매하여 지엠, 폭스바겐, 르노-닛산에 이어 세계 5위 자동차 기업에 위치하였다.

**Table 1.** Sales of Global 10 Automobile Companies (2010, 2012) (1000units)

Name	2010	2011
1 Toyota	8,126	9,396
2. G.M	8,102	9,108
3. V.W	7,270	9,015
4. Renault-Nissan	6,760	7,349
5. Hyundai-Kia	6,030	7,020
6. Ford	4,985	5,398
7. Fiat	3,853	4,263
8. Honda	3,560	3,818
9. Peugeot-Citreon	3,563	2,974
10 Suzuki	2,518	2,856
Total	76,638	84,012

\* Data, KAMA (Korea Automobiles Manufacturers Association), 『2013 Korean Auto Industry Statistics』

현대차와 도요타의 2012년 자동차 판매대수와 매출액은 각각 7백 2만대와 1160억 달러(그 중 현대차는 750억 달러), 9백 39만 6천대와 2,751억 달러이고, 영업이익은 106억 달러(그 중 현대차는 75억 달러)와 133억 달러이다. 특히 현대차는 후술하는 바와 같이 1990년대 후반 심각한 품질위기를 극복하고 2011, 2012년 10% 내외의 영업이익률을 실현하면서 세계5대 자동차기업으로 성장하였다. 현대차와 도요타를 창업, 지배구조 및 2012년 성과를 비교 요약하면 <Table 2>와 같다.

**Table 2.** Comparison between Hyundai and Toyota Motor

		Hyundai Motor	Toyota Motor
Year of Birth		1967	1937
Mother Company		Hyundai Construction	Toyota Spinning Company
Governance		Korean Control Firm	Japanese Control Firm
CEO	Resume	Chung, Mong-Koo 2nd Generation Since 2000-	Akio Toyoda 3rd Generation Since 2008-
	Career	Automobile Maintenance, Container, SUV	Consulting Firm in USA, Production and Purchasing in Toyota Motor
Performance <sup>1)</sup> (2012)	Sales Units (1,000 unit)	7,020 (World 5th)	9,396 (World 1st)
	Sales (Bil. \$)	75 / 116	275
	Operating Profit (Bil. \$)	7.5 / 10.6	13.3
	Operating Profit Ratio (%)	10.0 / 9.1	4.8
	Brand Value* 2013 (Bil. \$)	9.0 (No. 43)	35.3 (No. 10)*

1) Sale, Profit: Hyundai / Hyundai+Kia

\* Data : KAMA CEO Report 2013-4, Interbrand 2013, (Hyun, 2013)

### 3. 현대차와 도요타의 품질경영

#### 3.1 자동차 품질 측정

자동차산업에서 생존삼각형을 구성하는 생존요소는 품질, 원가, 제품성능으로 그 중에서도 기축요소(pivot element)로서 가장 중요한 것은 품질이다(Cooper, 1995). 자동차품질평가 전문기관인 J.D Power Data Associates사는 1985년부터 신차품질평가를 해오고 있는데, 미국에서 판매되는 자동차의 품질을 초기품질, 내구성품질, 상품성품질 등으로 구분하여 체계적으로 측정하여 발표하고 있다. 신차초기품질(IQS: Initial Quality Study)은 가장 널리 활용되는 지표로서 신차 출고 후 3개월 동안 100대에서 소비자가 제기하는 결점수로 품질을 평가한다. 1985년 시작한 IQS 평가는 1998년 IQS-2, 2006년 IQS-3으로 발전되었다. 내구성품질(VDS: Vehicle Durability Study)은 신차출고 후 3년 동안 초기 소유자가 경험하는 결점수이다. 상품성품질(APEAL: Appearance, Performance, Execution, Lay-out Study)은 신차를 구입한 지 3개월이 지난 고객을 대상으로 신차에 대한 승차감, 성능, 스타일 등의 만족도를 조사해 발표하는 것이며 1995년부터 평가가 시작되었다.

#### 3.2 현대차 품질경영

##### 3.2.1 품질 위기

† 2013년 주요기업 Brand Value (Bil. \$): No.1 Apple 98.3, No.2 Google 93.2, No.3, Coca Cola 79.2, No.8 Samsung Electronics 39.6

1986년 소형차 Excel을 미국시장에 수출한 현대차의 품질에 대한 평가는 1985년부터 신차품질평가를 시작한 J.D Power의 초기품질평가(IQS)에 1987년부터 포함되기 시작한다. <Table 3>에서 보듯이 1987년 현대차 초기품질은 신차 100대당 결점수가 315개로 당시 미국시장에서 판매되고 있던 평균 166개 보다 90% 가량 많았다.

**Table 3.** IQS(Initial Quality Survey) (defects per 100 vehicles)

Year	Industry Average	Toyota	Hyundai	Kia	Compare with Hyundai		Compare with Toyota	Reference
					Hyundai /Average	Hyundai /Toyota	(Toyota/Average)	
1985	247	135	-	-	-	-	0.55	Since 1985 IQS-1
1987	166	125	315	-	1.90	2.52	0.75	
1988	171	121	229	161	1.34	2.03	0.70	
1989	148	117	178	122	1.20	1.52	0.79	
1990	140	-	230	166	1.55	-	-	
1991	133	90	235	-	1.77	2.61	0.67	
1992	1256	30	193	-	1.54	2.35	0.66	
1993	107	74	194	-	1.81	2.62	0.69	
1994	110	69	193	-	1.75	2.79	0.63	
1995	103	74	195	295	1.89	2.63	0.72	
1996	110	80	146	349	1.46	1.81	0.72	Since 1998 IQS-2
1997	86	64	128	275	1.48	2.00	0.74	
1998	176	162	269	362	1.53	1.66	0.92	
1999	167	153	194	333	1.16	1.26	0.91	
2000	154	118	203	251	1.32	1.72	0.76	
2001	147	121	192	267	1.31	1.58	0.82	
2002	133	111	156	212	1.17	1.14	0.82	
2003	133	121	143	168	1.07	1.18	0.91	Since 2006 IQS-3 (Toyota Recall)
2004	119	104	102	153	0.86	0.98	0.87	
2005	118	105	110	140	0.93	1.05	0.89	
2006	124	106	102	136	0.82	0.96	0.85	
2007	125	112	125	125	1.00	1.12	0.90	
2008	118	104	114	119	0.96	1.09	0.88	
2009	108	101	95	112	0.88	0.94	0.93	
2010	109	117	102	126	0.93	0.87	1.07	
2011	108	101	108	113	1.00	1.06	0.93	
2012	102	88	107	107	1.01	1.21	0.86	
2013	113	102	106	106	0.94	1.03	0.90	

IQS :Initial Quality Survey : Defects per 100 new vehicles during 3 months

Data: J.D. Power, Initial Quality Survey

그 후 1989년까지 품질이 개선되었으나 1990년대 초 중형차인 소나타가 수출되면서 품질평가는 다시 하락한다. 미국에서 판매되는 자동차의 평균 품질은 계속 향상되고 있었으나, 현대차는 오히려 품질이 악화되어 1990, 1991년 결점수가 230개를 초과하여 품질 경쟁력이 매우 취약했다.

1990년대 중반 이후 산업평균대비 개선되는 듯하였으나, 1997년 말 IMF 외환위기 이후에 사회 정치적으로 이완된 분위기와 현대자동차 노사분규로 품질문제가 다시 악화되어 1998년에는 IQS가 269개로 산업평균 대비 53%가 많았다. 이 결과 미국시장 진출 첫 해로서 현대차에 대한 소비자들의 품질인식이 자리 잡기 전인 1986년에 30만대를 수출한 이후, 1990년대 후반 미국시장에서 판매가 크게 감소하여 1998년에는 미국진출 이후 최소 판매량인 8만 2천대를 판매하여 미국시장에서 퇴출위기를 맞게 된다. 이 위기는 현대차에게는 단지 미국 시장에서만 퇴출되는 것이 아니라 전 세계 시장에서의 퇴출로 이어질 수 있는 심각한 상황인 것이었다.

이러한 위기의 주요 원인이 품질이었기 때문에 품질문제를 해결하기 위한 사활적인 노력이 절실하였다. 현대차의 품질에 대한 위기의식은 미국시장에 진출 한 뒤 계속 존재해왔고 더불어 품질향상 노력도 꾸준히 있어왔으나 품질에 대한 집중화된 몰입과 실행 및 그에 따른 결과로서의 획기적인 품질혁신 및 경영성과는 정몽구 회장의 강력한 리더십에 의하여 이루어졌다고 볼 수 있을 것이다(Hyun 2013, 126). 현대차가 품질위기에 대응한 방법들을 살펴보기로 한다.

### 3.2.2 품질전략

1999년 현대차는 “품질 좋은 차를 만들어 제 값을 받아야 한다”는 생각으로 당시에는 자동차산업계에서 매우 파격적인 엔진과 트랜스미션(변속기)에 대한 무상보증수리 ‘10년-10만마일 보증수리’ 정책을 내놓게 된다. 당시 이러한 정책은 후에 감당하기 어려울 정도의 천문학적인 보증수리비의 증가로 인하여 회사가 위기에 처할 수도 있는 무모한 시도로 비쳐지기도 했으나 마케팅 측면뿐만 아니라 종업원들에게도 품질혁신에 전사적 노력이 필요함을 알리는 데 큰 역할을 하였다.

현대차는 2000년 9월 “2005년에 세계 5위의 품질을 확보하고, 2010년에는 5대 자동차업체로서 거듭나도록 하자”는 GT-5(Global Top 5) 비전을 발표하였다. 현대차 품질경영의 목표는 “The Hyundai way is the Quality way”이다. 핵심목표는 세계 최고 품질의 신차개발이며 성과지표는 주요 시장에서 고객평가품질 최상위 달성이고 실행 방법은 “더 좋게, 더 빠르게 더 정확하고 지속적으로 개선”하는 것이다. 또한 자동차품질은 부품품질에 따라 결정된다는 신념으로 부품납품 업체의 품질혁신을 위한 “화이트 스타” 제도를 시행하게 된다.

### 3.2.3 품질조직: 전사적 품질경영추진 조직

2002년3월 현대자동차그룹 회장 직속으로 기존 품질본부(기아차 포함)를 통합시켜 품질총괄본부를 신설하였다. 품질총괄본부는 현대차의 연구개발, 구매, 생산, 사후정비(after service) 등 모든 과정을 전사적 품질측면에서 관리하여 각 부분이 최고의 역량을 펼칠 수 있도록 조율하고 지휘하는 역할을 한다. 완벽한 품질의 차량을 고객에게 제공하기 위해 차량 양산 전후에 걸쳐 완벽한 검증 시스템을 구축하고 있는 품질총괄본부는 6개실과 1개 센터로 구성되어 있다.

또한 2003년 2월 글로벌 품질경영을 가속화하기 위해 북미품질과 기타 해외품질을 담당하는 조직을 품질총괄본부로 편입하여 품질의 최전방에서 국내외에서 일어나는 각종 품질관련 사항을 품질총괄본부에서 진두지휘할 수 있게 되었다. 2002년 설립 초기 200명에 지나지 않았던 품질총괄본부 인원은 2006년 850명으로 늘어났다(Hyun 2013, 165). 현대차 품질관련 사항들을 총괄하면서 품질경영에 시너지효과를 창출되기 시작했다. 정몽구회장의 카리스마적 리더십 스타일과 현대차의 조직문화(Shim and Steers 2011, 586) 그리고 정보통신기술 발전(Hyun 2013, 254)† 이 결합되어 효과적인 품질경영을 가능하게 하였다

† 현대자동차 스피드경영을 가능케 한 중요 요소 중 하나가 정보통신기술 활용이고 이는 품질경영에도 잘 활용되었다(Hyun 2013, 254)

### 3.2.4 품질경영시스템

현대차가 생산하는 모든 제품은 상품기획부터 판매에 이르기까지 단계별 고객중심의 품질목표를 설정하고, 반드시 목표가 달성된 후에야 다음 단계로 넘어갈 수 있도록 하였다. 각 단계별 품질평가는 별도의 업무표준에 의거해 이루어지며 특히, 판매개시에 앞서 양산 전 최종 종합 점검 및 판매결정 회의는 최고경영층이 주관한다. 이런 과정을 통하여 개발단계에서부터 엄격한 품질기준을 적용해 사후 품질문제로 야기되는 고객 불만, 클레임 대응 비용 증가, 기업이미지 실추를 사전에 차단하기 위해 다각적인 노력을 기울인다.

특히 각 단계별 ‘고객의 입장’에서 철저히 품질을 확인, 검증 후 차기 단계를 진행함에 따라 사내에서는 품질본부 주관의 ‘품질검사제(품질패스제)’를 신차 개발단계 진행상의 가장 어려운 관문으로 인식하고 있다. 자동차는 감성적인 상품이므로 기본적으로 연구소의 ‘품질규격’ 보다는 ‘상대적이고 미래 지향적인 시장 및 고객중심의 품질평가 결과’에 의해서 제품의 합격/불합격을 결정해야 하기 때문이었다. 고객 및 시장관점의 “합격통고” 없이는 다음단계로의 진행이 불가능한 품질관리 시스템이 최고경영자의 품질철학을 구현한 현대차 그룹의 품질경영시스템이다(Hyun 2013, 220).

### 3.2.5 공정품질 사전 확보 시스템

시험생산 단계에서 확보된 선행품질도 중요하지만 양산단계에서 동일한 품질을 생산해내는 것도 중요하다. 양산 품질을 결정하는 중요한 요소 중 하나가 바로 생산설비다. 공장건설 단계에서 국내외 생산 공장의 과거 실패사례를 분석해 공장에 필요한 설비 및 장비에 대해 품질 사전예고제를 실시하였다. 설비를 설계하고 제작하는 단계에서부터 실제로 해당 설비 및 장비가 생산에 적합한지 확인함으로써 과거 실패사례의 재발을 방지하고 초기 품질의 조속한 안정화를 추구하는 한편 이를 통하여 양산초기 생산성 향상에도 기여하도록 했다. 또한 해외공장의 경우에는 현지 작업자에 대한 지속적인 품질의식 교육과 더불어 안정된 품질의 제품을 생산하는데 필요한 작업자의 숙련도 수준을 개발단계별로 진단하여 작업자 수준향상에도 전력하도록 했다.

### 3.2.6 협력업체 품질평가 시스템

무결점의 차량을 만들기 위해서는 무결점의 부품이 사용되어야 한다. 부품 협력업체와의 품질경영에 대한 마인드 공유가 절실히 요구된다. 현대차는 협력업체 품질교육을 통해 품질경영 철학 및 방침을 정기적으로 제시, 품질목표를 공유하도록 했고 최고수준의 품질을 달성할 수 있는 품질시스템을 구축하도록 지원하였다. 또한 투명하고 공정한 평가 제도를 실시함으로써 기술개발과 품질향상에 대한 동기를 부여하였다. 1차 협력업체들을 대상으로 하는 ‘화이트-스타’ 제도는 품질, 생산성, 기술 등 세 가지 분야를 종합적으로 평가하는 제도로서 일정 수준 이상의 평가를 획득한 협력업체만이 현대자동차와 거래할 수 있도록 하였다. 또한 2차 협력업체를 대상으로는 ‘납품업체 품질보증제: SQ(supplier quality)마크제’를 운영하였다.

### 3.2.7 품질경영 성과

<Table 3>에 나타난 신차초기품질(IQS) 값을 중심으로 현대차와 도요타 품질에 대한 성과를 비교해본다. 현대차는 1986년 엑셀의 미국 진출 이후 1987년 첫 평가에서 산업평균보다 결점 수가 90% 많았다. 1988년 소나타 투입 이후에도 98년 까지는 산업 평균 보다 46~89%가 많았다. 급기야 1998년에는 미국 판매량이 급감하여 8만2천대 수준으로 떨어짐으로서 품질위기가 표면화되었다.

앞에서 언급했던 사활을 건 적극적인 품질향상 노력의 결과 현대차는 2004년과 2006년 IQS 평가에서 도요타를

추월했다. 2004년 처음으로 산업 평균 이하 신차 초기결점수를 실현하는 동시에 도요타를 추월하였고 2006년에 도요타를 다시 추월하게 된다. 이는 1990년대 말 품질문제로 미국시장에서 철수까지도 심각히 고민해야했던 현대차가 회생(turn around)하는 결정적인 원동력이었다. 이로써 현대차는 1990년대 말 품질혁신운동을 시작하면서 신차품질 평가에서 2007년까지 도요타를 앞선다는 자체 목표를 3년 앞당겨 2004년에 조기 달성하였다. 현대차는 2007년 이후 신차초기결점수가 산업 평균과 같은 1.0(현대결점 수/산업평균) 내외 비율을 유지하면서 품질을 안정화하고 있다.

<Figure 1>에 현대차와 도요타의 IQS값에 대한 연도별 추세가 보여지고 있다. 현대차는 꾸준히 품질향상을 시켜 왔으나 2004년에 가서야 비로소 산업평균 이상의 품질수준을 달성할 수 있었다. 이와 같은 품질향상의 결과로 현대차의 미국시장 수출량은 1998년 8만 2천대에서 2004년에는 85만 3천대로 크게 늘어났다. 현대차의 품질경영은 품질경쟁력 ->제품경쟁력 ->기업경쟁력 ->산업경쟁력으로 연결되면서 현대차의 발전은 물론 한국자동차 산업의 발전에 굳건한 견인차 역할을 하게 되었다. 자동차산업계에서는 품질이 향상되어 5년 동안 계속 좋으면 그 기업의 브랜드 가치가 향상되고, 이것이 다시 5년 계속되면 자동차 판매가격을 올려도 판매가 늘어나는 이른바 가격리더십이 생긴다는 이야기가 있다(Kim, 2007, 46).

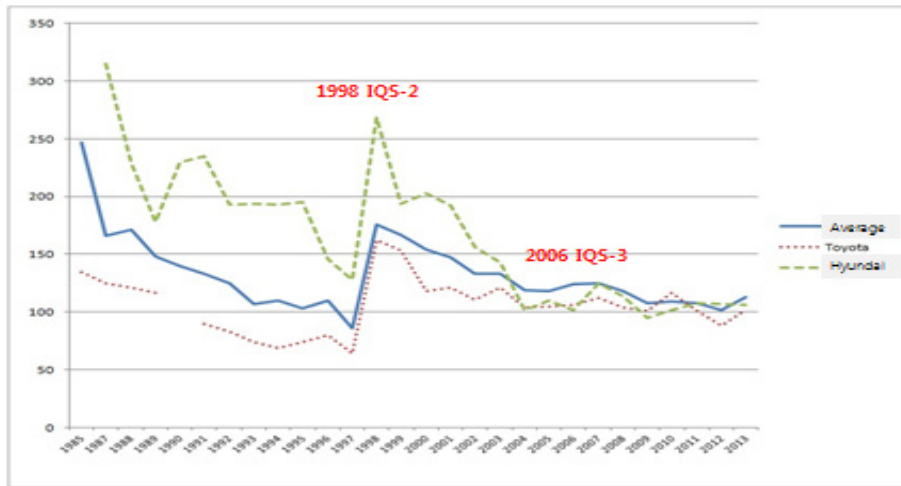


Figure 1. IQS Trend of Hyundai and Toyota Motor

Table 4. Trend of Brand Value of Hyundai Motor

Year	Rank among World 100	Brand Value (Bil \$)
2002	-	0.02
2003	-	1.26
2005	64	3.48
2006	75	4.08
2007	72	4.45
2008	72	4.84
2009	69	4.60
2010	65	5.03
2011	61	6.00
2012	53	7.55
2013	43	9.00

Data: Interbrand



현대차 사례에서도 이런 현상이 잘 나타나고 있다. 2004년 품질이 산업평균 이상으로 좋아진 후 <Table 4>에서 보듯이 현대차 브랜드 가치는 계속 향상되었다. 2010년에는 마케팅 비용을 줄였음에도 불구하고 판매가 증가하였고, 2011에도 현대차가 미국시장에서 가격 올렸음에도 불구하고 판매량이 증가하는 이른바 가격리더십이 나타나고 있다. 이런 결과로 현대차 영업이익률은 1999년 6.4%에서 2000년 7.2%, 2001년 9.3%, 2002년 6.5%, 2003년 9.0%, 2005년 5.3%에서 2011년, 2012년에는 10%에 이르는 좋은 성과가 나타나고 있다. 2004년 신차품질 평가에서 도요타를 추월한 것은 한국자동차 산업이 생산속도는 비교적 뛰어나나 품질은 뒤지는 ‘신속부정확’에서 속도와 품질 양자가 앞서는 ‘신속정확’으로 전환하는 역사적 시점이며 현대차가 세계 자동차산업 경쟁에서 승기를 잡기 시작한 사건으로 평가 된다 (Hyun 2013, 219, 225).

자원준거관점 (resource based view of firm) 에서 살펴본다면 현대차 품질위기 극복은 2000년 기아차를 통합하고 현대차그룹 최고경영자에 오른 정몽구 회장의 강력한 리더십과 현대차 그룹이 보유한 유형, 무형 및 인적자원을 품질 위기를 극복하는 역량으로 결집시킨 결과로 풀이 할 수 있다. 현대차의 품질위기 발생과 극복과정을 요약하면 다음과 같다. 1986년 엑셀 미국 진출 ->1987, 1988년 미국시장 성공적 안착 ->1988년 소나타 진출 ->1990년대 국내 정치사회적 갈등과 파업으로 이완된 사회분위기 ->1990년대 중반 저품질 문제의 고착화 ->1997년 IMF 외환 위기 ->1998년 미국 판매량의 급격한 감소 ->1998, 1999년 현대차의 미국시장 퇴출위기 ->1999년 “10년-10만 마일” 및 품질경영 선언, 기아차 인수 ->2000년 현대차그룹 출범, 정몽구회장 취임 및 “품질품사” 전략 ->글로벌 품질경영 실행 ->2000년 신타페, 그랜저 등 수출제품 다양화 ->2004, 2006년 신차초기품질(IQS) 도요타 추월 ->미국시장 성공의 확산 ->2005년 현대 엘라베마 공장 준공 ->2012년 미국 10%, EU 5% 시장점유율, 성공확산, 10% 영업이익률 실현이다.

### 3.3 도요타 품질경영

#### 3.3.1 도요타 품질경영 역사

도요타 품질경영 역사는 다음과 같이 네 단계로 구분할 수 있다. 1단계는 1950년대 통계적 품질관리(SQC) 시대로 1950년대 한국 전쟁 중 미군 및 일본 자위대에 트럭을 납품하기 위한 품질관리이다. 1955년 개발한 크라운자동차의 1957년 미국수출은 품질문제로 완전히 실패하였다. 2단계는 1960년대 종합적 품질관리(TQC)시대로 1961년 TQC를 도입하기 위해 검사부와 품질관리부를 신설하고 1965년에는 데밍상을 수상하였다. 참고로 경쟁사인 닛산자동차는 1960년 데밍상을 수상하였다. 1966년에는 도요타그룹 전체 및 협력업체에 TQC를 확대하여 도요타 전체적인 품질보증을 실현하였다.

3단계는 TQC와 도요타생산방식(TPS: Toyota Production System)이 결합한 시대로 1966년부터 TQC와 TPS가 상승작용을 하게 되어 품질경영이 한 단계 발전하였다. 1963년 부터 TPS로 생산현장에 간판을 사용하기 시작하였으며 TPS의 원가절감, 개선 메커니즘이 TQC 품질보증을 지원하게 되었다. 일반적으로 생산 현장에서 품질과 비용은 상충관계로 인식되었으나 도요타에서는 TQC와 TPS가 결합되면서 품질과 비용이 상생관계를 실현하여 품질을 향상시키면서도 전체 품질비용을 감소시키는 성과를 실현하기 시작하였다. 그러나 1970~1990년대에는 TQC의 폐해로 투자가, 종업원, 협력업체 보다는 고객만족을 지나치게 우선시하는 과잉품질 현상이 나타나기도 하였다.

4단계는 1996년 이후 전사적 품질경영(TQM: Total Quality Management) 시대로서 고객중시의 기초를 전원참가를 통한 끊임없는 개선으로 실현시켜나가기 시작하였다. 이때는 검사보다는 예방과 개선을 통한 품질향상을 중시하였으며 이 결과 품질향상과 원가절감을 동시에 달성하게 되었다.

### 3.3.2 도요타 품질위기

2007년 조 후지오 도요타 회장은 도요타의 해외생산량 확대에 따라 “병참선이 너무 길어지고 있다”고 걱정한 바 있다. 도요타의 원가절감 노력은 제품개발 기간 단축, 플랫폼-폼 및 부품 공용화, 부품해외구매 확대로 연결되었다. 그러나 급속한 해외생산의 양적 확대에 따른 해외 생산현장에서의 품질관리 소홀은 대량 리콜의 결정적인 원인이 되었다. 도요타 대량 리콜사태 발생의 환경적 요인과 내부 요인을 종합해보면 자동차산업 경영에 있어서 복잡성 폭발과 대응능력 미흡으로 규정할 수 있다. MIT, IMVP 연구에 참여하거나 관련 있는 자동차산업 전문가들은 <table 5>에서 보듯이 도요타 대량리콜의 원인을 다음과 같이 분석하고 있다.

**Table 5.** Factors for Toyota Recall by Industry Specialists

Researchers	Factors
John P. MacDuffie (Wharton School)	1. Faster growth than capability building 2. Lack of perception for severity of the problem, 3. Poor ability to response
Takahiro Fujimoto (Tokyo University)	1. Complexity explosion of Automotive Industry 2. Conceit of middle managers on quality
Susan Helper (Case Western Reserve Uni.)	1. Extension of electronic parts 2. Management issues for foreign outsourcing
Jeffery K. Liker (University of Michigan)	1. Management issues for new car development for lack of senior engineers
Cusumano (MIT, Sloan School)	1. loosen of organizational culture 2. Failure for the product strategy

Data: www.imvpnet.org. summary of IMVP Experts Discuss on Toyota Recalls indirectly from Hyun (2011, 24)

전자화와 생산량 확대 그리고 생산 공장의 세계적 분산은 자동차 제품전략, 성능시험, 부품조달, 생산, 판매 그리고 A/S 부문에 엄청난 경영 문제를 야기하였으나 이는 도요타가 대처할 수 없는 복잡성의 대폭발 현상이었다. 이와 같이 3차원에서 동시에 일어나고 있는 복잡성 폭발은 도요타가 TPS를 통해 그간 축적한 관리역량을 초과하는 것으로 볼 수 있으며 근본원인으로는 TPS 세계화의 한계로 규정할 수 있을 것이다. 2000년대 들어와 17개 국에 분산되어 있는 도요타 공장들은 공장 간의 효과적인 연계관리 즉 글로벌 유연성 문제를 제기하였다(Hyun 2011, 34).

이것은 도요타가 자랑하는 혼류생산을 통한 글로벌 유연성 확보에 한계를 보인 것으로 도요타가 세계경영 확대에 있어서 심각한 문제에 직면하고 있음을 반증하는 것이다. 특히 자동차산업 글로벌 경영의 복잡성이 폭발하는 상황에서 품질, 원가, 성능을 동시에 달성하려는 TPS의 대결적 경쟁(confrontational competition)<sup>†</sup>이 한계에 부딪친 것이다. 일본 내에서도 소규모의 국지적인 해외생산에는 그런대로 유효했던 TPS는 해외 생산이 400만대를 넘어서는 범세계적인 글로벌 경영에서는 유효하지 않다는 사실을 보여준다는 것으로 해석 된다.

아키오 도요타 사장은 2009년 2월, 3월에 미국 상원, 하원청문회에 불려갔다. 리콜 비용은 약 1,800억 엔 (2.5조 원)으로 추정되고 리콜 파급효과는 시장점유율 하락, 품질신뢰 상실, 브랜드 가치 하락, 영업실적 하락으로 나타났다. 실제로 도요타는 2008년 이후 2011년까지 4년 연속 영업적자를 보였다, 영업적자액은 2008년 -1,879억 엔, 2009년 -3,280억 엔 2010년 -4,800억 엔, 2011년 -4,398억 엔이었다.

<sup>†</sup> 대결적 경쟁은 Robin Cooper(1995, 69)가 린 생산방식을 설명하기 위해 사용한 용어임.

### 3.3.3 도요타의 대응

도요타 리콜은 2000년 이후 도요타자동차의 글로벌 고속 성장이 주요 원인으로 문제의 원인들도 복합적이었다. 이는 기업의 고속 성장에 따른 복잡성 폭발과 조직이완, 대응 전략 미비 등으로서 특히 제품전략 및 글로벌 전략의 수정 필요성이 강력히 제기되었다.

기업이 위기에 봉착하는 경우 구조조정을 하게 된다. 구조조정은 통상 최고경영자 교체, 전략 및 사업구조의 조정, 조직구조 조정과 새로운 문화 창출의 4단계로 진행되는 것이 일반적이다(Chang 2010, 560). 도요타의 경우도 예외가 아니었다. 도요타의 품질위기 대응방법을 리더십 부문, 경영전략 및 조직 부문, 신제품개발 부문, 생산 공정 부문 등으로 나누어서 살펴볼 수 있다.

### 3.3.4 리더십 부문

도요타는 품질위기가 가시화되기 바로전인 2008년 7월 도요타자동차 창업자 키히치로 도요다의 3대손인 아키오 도요다(Akio Toyoda)가 최고경영자로 취임하였다. 도요타는 창업가문 출신 최고경영자를 선임하여 리더십을 강화하여 리콜위기에 대처하려는 것이었다. 리콜 사건 이후 와다나베 사장 등 최고경영층간에 리콜 원인 및 책임 문제로 알력이 있었으나 결국은 아키오 도요타의 영향력이 강화되었다.

### 3.3.5 경영전략 및 조직구조 부문

다음으로 도요타의 경영전략 수정이었다. 아키오 도요다는 후술하는 글로벌품질특별위원회를 설치하고 전략을 수정하였다. 중요 내용은 도요타 조직문화 원류 회복, 기업 성장속도 조절, 신흥시장으로 중심축 이동, 현지 생산 및 일관체제 구축 등이다. 즉 2000년대 중반 이후 양적성장위주 전략을 수정하여 생산량 확대를 자제하면서 700만대 판매체제로도 영업이익을 창출할 수 있도록 하였다. 난관에 봉착한 양적성장 대신 원가절감을 통하여 손익분기점을 낮춰 이익을 실현하는 내실성장을 기하겠다는 것이다. 생산에서 안전 및 품질경영을 중시하는 방향으로 회귀하면서도 자동차 글로벌경영의 기초는 계속 견지하는 것이었다.

이러한 전략을 실행하기 위한 품질경영 조직으로 아키오 사장과 본사 전부문의 본부장 및 6개 지역에 최고품질책임자(Chief Quality Officer)가 참여하는 글로벌품질특별위원회라는 테스크포스 팀을 신설하여 전사적으로 품질문제에 대응하도록 하였다. 또한 리콜 및 자연재해 발생과 같은 위기 시 품질관리 능력을 강화하기 위해서 해외 중요지역인 미국, 영국, 태국 3대 지역에 해외지역센터(GPC: Global Production Center)를 신설하여 권한을 분산하였다. 해외지역센터에서 TPS 교육훈련 및 품질문제에 대한 대처 능력을 갖추게 하여 TPS를 확산하고 품질문제 발생 시, 본사의 결정을 기다리지 않고 신속하게 자체적으로 대응할 수 있도록 하였다.

### 3.3.6 신제품개발 부문

제품부문에서는 첫째 개발단계에서 자동차 안전을 중시하기 위하여 신제품 개발기간을 늘렸다. 도요타 리콜은 신제품개발 기간 단축을 위해 실차실험과 부품 실물실험 대신 모의실험(simulation)을 늘린 것도 큰 이유 중 하나로 지적되었기 때문이다. 둘째, 사고긴급제동 장치(Brake Override System)를 전 차종에 장착하도록 했다. 셋째, 사고기록기(Event Data Recorder) 장착 모델을 확대하여 문제를 기록하여 원인 구명을 신속하게 하도록 하였다. 넷째, 위기대응 방안으로서 부품 복수업체 조달체계를 확대함에 따른 업체당 생산량이 감소에 의한 부품생산 원가 상승을 방지하기 위해서 차종구분 없이 설계 공용화를 통한 부품공용화를 확대하여 규모의 경제를 유지하도록 하였다. 이를

통해 부품개발비 및 재료비의 30~40%, 설비투자비 50%를 절감하도록 하고 있다. 다섯째 플랫폼-폼 전략의 개혁으로 Toyota New Global Architecture(TNGA)를 통하여 소형, 중형, 대형차급 부품공유가 가능한 신형 플랫폼-폼 체를 도입하였다(Kim and Park 2012, 37-38). 여섯째 2012년 기능부문과 프로젝트부문을 통합한 기존의 신제품개발 PM(Project Manager) 조직에 지역을 추가하여 기능, 프로젝트, 지역 등 3가지 축을 동시에 고려하도록 함으로써 신제품 개발 시 지역에 대한 고려를 강화 하였다(Kim and Park 2012, 39). 이는 기존 시장은 물론 그동안 취약점으로 지적되어온 중국을 포함한 신흥시장에 적합한 신제품 개발을 강화하려는 전략적 포석이다.

### 3.3.7 생산 공정 부문

생산부문에서는 도요타방식(Toyota Way) 원칙에 회귀하여 기초에 충실하며, TPS를 전 세계 공장에 확산하고 정착시키는 노력을 강화하는 등 현장중시 노력을 확대했다. 생산 공정 부문에서의 구체적 대응 방안은 다음과 같다 첫째 단위공장 생산체질을 강화하여 최소 경제적공장단위를 기존 30만대에서 10만대 수준으로 크게 줄이도록 하였고, 이를 통하여 일본공장에서 연간 300만대를 생산 하는 경우에도 수익을 실현할 수 있도록 하였다(Shu and Kim 2013, 42-48). 둘째, 동일본 지진 발생 후 문제가 부각된 부품업체 조달망의 관리를 확대하여 7차 부품업체까지 관리 범위를 확대하고, 협력사 및 부품 리스트를 데이터베이스화하는 가시화프로젝트를 통해 부품업체의 생산-운송-납품 전체 경로를 상시 모니터링을 할 수 있도록 했다. 셋째, 위험대비를 위해 부품생산 지역을 분산하여 자연재해와 같은 위기 발생시 2주내에 생산을 정상화할 수 있도록 하였다. 넷째, 글로벌유연성(global link flexibility)을 강화하도록 미국, 영국 및 태국 해외지역센터(GPC)의 기능과 역할을 크게 강화하였다(Chung 2013, 11-12).

예를 들어서 미국 내 미시시피 공장에서 품질문제가 발생할 경우 일본 본사의 검사와 결정을 기다리는 것이 아니라 미국 지역 모공장 역할을 하는 도요타조지타운 공장에서 품질문제를 자체적으로 검사하고 평가하여 신속하게 대처하도록 하였다. 3개 해외지역센터 현지 직원들의 능력을 교육훈련을 통하여 크게 강화함으로써 해외 공장들에 도요타 문화를 전파하고 다능공을 육성하여 TPS를 정착시키는 데 첨병 역할을 하도록 하였다. 또한 계열사인 도요타 방직, 도요타합성, 텐소의 해외 부품업체 인수를 통한 해외공장 현지부품 공급역량을 크게 강화하였다(Kim and Park 2012, 40).

### 3.3.8 도요타 품질 성과

도요타는 <Table 3>에서 보듯이 J.D Power사의 1985년 IQS 측정이후 산업평균 결점수의 55~93% 수준을 유지 해오고 있다. 1980년대에는 산업 평균의 50~70% 수준이었으며 2009년 까지 우수한 품질수준을 유지하였다. 1998, 1999년 및 2003년 이후 85~93% 수준으로 상대적 품질 수준은 오히려 저하된 것으로 나타나고 있는데 이는 <Figure 1>에서 보듯 경쟁자들의 품질수준이 보다 빠르게 향상된 것이 주요 이유이다. 그러나 와타나베 등(Wadanabe et. al, 2010, 169)은 “도요타의 어둠”이라는 책에서 도요타 품질문제는 2000년 이후 내부적으로 생겨나기 시작하였고 2004년 IQS에서 나타난 품질 문제를 방치하여 2009년 대량 리콜이 발생하였다고 기술하고 있다.

2000년대 초반까지의 절대적 품질우위에서 2010년 오히려 산업평균을 초과했던 IQS 값은 2011년 이후 다시 안정되어 산업평균의 90%수준으로 회복되었으나 예전과 같은 도요타의 월등한 우위를 상실한 것으로 나타나고 있다. 이는 이미 언급한 바와 같이 세계 자동차 산업의 평균품질이 대폭 향상된 것에 기인한다.

도요타 대량 리콜의 의미를 정리하면 다음과 같다. 도요타는 1937년 창립되어 세계적 석유파동을 겪은 1980년 이후 세계 자동차 산업에서 생산, 신제품개발의 세계표준(best practice)을 선도하여 창립 70년 만인 2008년에 자동차판매 세계1위 메이커로 등극하였다. 그러나 대량리콜 문제로 1950년대 초 적자 이후 50여년 만인 2008년에 영업

적자가 나타났다. 이것은 도요타에 매우 큰 충격으로서 품질 회복을 위한 체계적이고도 필사적인 노력이 절실했다. 품질결함에 따른 대량 리콜은 세계 모든 자동차회사에서 언제든지 일어날 수 있는 일이나, 2008년 도요타는 리콜 문제를 생산, 마케팅, 윤리적, 법률적, 정치적, 전략적 문제로 인식하고 이에 대처했다. 도요타 품질위기는 자체 품질관리 문제뿐만 아니라 2011년 일본대지진, 태국홍수와 같은 자연재해와도 중첩되었기 때문에 대응방안도 전략, 신제품, 생산 공정에 걸쳐 종합적이다. 또한 도요타의 기업문화와 아카오 도요타의 리더십 스타일과 맞물려 체계적이면서 권한이 분산화 되는 방향으로 전개되고 있다.

이러한 위기극복 노력의 결과 2012년 세계 최대자동차 생산회사로 복귀하였고 2008~ 2011년 사이의 4년간 영업적자에서 벗어나 2012년에는 영업흑자로 반전하였으며 2013년 회계연도 흑자폭은 2012년에 비해 2배로 확대되었다. 2012년 및 2013년 흑자는 엔저에 힘입은 바도 있지만 강한 자구노력의 결과로 풀이된다. 도요타는 품질위기 및 자연재해에 의한 피해를 신속하게 극복함으로써 위기를 기회로 만드는 강한 복원력을 과시하였다. 이러한 위기극복 과정은 TPS를 글로벌 상황에서 구축해가는 과정으로 이해될 수 있을 것이다.

## 4. 현대차와 도요타의 품질 위기와 대응 비교

### 4.1 환경과 자원

현대차 품질문제가 나타난 1990년대 말 환경은 1986년 소형차로 미국에 진출하고 90년대 초 중형차를 수출한 이후에 1997년 한국외환 위기 여파로 정치사회적으로 매우 어수선한 분위기였다. 1998년 가시화된 현대차 품질 위기는 미국시장에서 품질격차를 줄이지 못함대 기인하여 매출의 감소로 나타난 경제적 문제였다. 품질문제의 주요 원인은 현대차 한국공장의 품질관리능력, 작업자 동기 그리고 부품업체 품질능력 등 근본적인 것들이었다. 따라서 품질문제는 미국에서 나타났지만 현대차 국내공장 및 국내부품업 차원에서 대처해야하는 국내적 문제였고 이를 정리하면 <Table 6>과 같다.

**Table 6.** Environment and Resources of Hyundai and Toyota Motor at Quality Crisis

		Hyundai 1999-2004	Toyota 2008-2012
Environ- -ment	Quality Crisis Product	Sonata	Lexus 2009
	Source of Crisis	Poor quality (IQS)	Unintended acceleration
	Competitor	Japanese cars	European luxury cars
	Part Suppliers	Korean parts makers	American parts maker Global sourcing
	Socio-economic Environment	1997 IMF Dispute for the governance	Wary for the Japanese cars Unfavorable US politics
	Technology	Middle class car	Electronicize
Resour- -ces	Tangible Assets	Hyundai Motor business group	Toyota Motor business group, US plant
	Intangible	Hyundai Motor spirit,	American dealers,

Assets	Speed management, Korean speed,	Favorable Americans (scholars, journalists) TPS, Toyoism
Human Resources	Learning capability of employees	Experiences to overcome the natural crisis Experienced workers/ foreman in the local plant

도요타의 경우에는 미국시장에서 급가속문제로 교통경찰관이 사망하는 사건에서 품질결함에 따른 대량 리콜 문제가 제기되어 법률적, 정치적 사회적 문제로 파급된 위기로서 품질문제의 직접 원인은 도요타 미국현지 공장에서 생산된 자동차에 들어간 미국 내 부품업체의 부품결함이었다. 단기 수습책으로는 동일 부품을 일본 업체에서 공급받아 해결하였다. 도요타 리콜은 국내생산이 아닌 글로벌생산 단계에서 나타나 현상으로서 그 대응도 글로벌 차원에서 이루어져야했다.

현대차의 품질위기에 대처하는 초점은 국내 공장, 근로자, 부품업체에 맞춰졌고 필요한 경영자원도 국내차원이다. 현대차의 중요한 유형 자원으로 현대차그룹사, 국내부품업체, 현대차 공장 근로자들 그리고 2003 년과 2005년 남양 연구본부 내에 세워진 시작차 생산 공장 등을 들 수 있을 것이다. 또한 현대모비스, 현대위아, 현대파워텍, 현대 다이모스와 같은 계열부품업체도 현대차 품질경영에 큰 역할을 하였다는 점에서 중요한 유형자원이자 할 수 있다(Hyun 2013, 239). 무형자원으로는 문제를 빠르게 해결하는 한국 속도(Korean speed) 기반위에 발전한 현대속도(Hyundai speed) 그리고 현대차가 창립이후 후발주자로서 치열한 세계 자동차산업 경쟁에서 살아남기 위해 배양된 빠른 동태적 역량 축적능력을 들 수 있을 것이다. 현대차의 인적자원으로는 동태적 역량 축적 능력을 가진 종업원과 그들의 품질의식이다. 현대차의 종업원 급여가 국내 최고수준으로서 직장만족도가 상대적으로 높고, 품질향상을 통하여 품질위기를 극복함으로써 직장을 지켜야 한다는 종업원들의 생각도 중요한 자산이 되었다(Hyun 2008, 145-147).

한편 품질위기를 극복하기 위한 도요타의 주요 자원은 유형 자산으로 도요타자동차 그룹의 현금 보유량과 미국현지 공장의 보유를 들 수 있다. 보다 중요한 무형자산으로는 미국 현지공장장과 딜러, 글로벌 경영의 경험, 그리고 학자와 언론인들을 포함한 미국인 우호세력이다. 미국 의회 청문회에 참석한 후 아키오 도요다는 미국 내 도요타 딜러와 공장 종업원들의 환대가 자신이 리콜문제를 극복하는데 큰 힘이 되었다고 고백하고 있다(Kim 2013, 281). 또한 <Table-5>에서 기술한 바와 같이 리콜원인을 분석한 많은 미국 자동차 전문가들도 리콜 발생 직후부터 도요타의 빠른 회생 가능성을 강하게 주장하였는데, 이런 우호세력들도 도요타의 중요한 무형자산이라고 할 수 있다. 또한 TPS와 고베지진을 극복했던 경험과 세계 최고 자동차기업으로서의 자존심도 품질위기를 극복하는 중요한 자산이 되었다.

## 4.2 품질 위기와 대응

현대차와 도요타의 품질위기는 그 성격이 다른 것으로서 기본적으로는 처방도 달라질 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고 품질문제라는 공통의 위기를 맞이하여 대응한 방법에는 공통점이 존재한다. 양사의 대응방법은 <Table 7>에 정리되어 있는데 그 차이점과 공통점은 보면 다음과 같다.

### 4.2.1 차이점

현대차 품질위기의 근본원인은 1986년 소형차 진출 및 1990년대 초 중형차 수출 이후 좋은 품질의 제품을 설계하고 생산해내는 기본적인 역량이 부족한 상태에서 체계적인 품질관리시스템도 미흡하였다는 것이다. 여기에 1997년 IMF 외환위기 이후 이완된 사회분위기에 편승하여 품질경쟁능력의 미흡으로 나타난 현상이다. 반면 도요타 품질위기는 1980년대 이후 실현된 최고의 품질수준이 세계화 과정에서 후퇴한 것으로 어떻게 하면 품질을 회복하느냐에 초점이 있는 문제였다.

현대차는 국내의 공장과 부품업체를 주요 대상으로 품질에 초점을 둔 중앙집권적인 노력을 강화한 반면 도요타는 해외공장을 주요 대상으로 하였다. 특히 미국, 영국, 태국의 해외생산센터의 기능과 역할을 크게 강화하는 분권적 전략으로 글로벌경영 체계를 강화하였다. 또한 도요타 경우는 품질뿐 만 아니라 글로벌 차원에서 경영전략, 신제품개발, 생산 공정 전체를 포괄적으로 아우르려는 분권적인 접근 방식을 보이고 있다. 한편 품질위기에 대한 대응방식에서도 현대차의 한국식 경영과 도요타의 일본식 경영이 그대로 반영되고 있다. Shim & Steers(2012, 588) 현대차와 도요타가 품질위기를 극복과정을 통해 나타난 리더십과 조직문화의 차이를 잘 분석하고 있다.

#### 4.2.2 공통점

현대차와 도요타의 품질 위기에 대한 대응방법의 공통점은 다음과 같다. 첫째 지배구조 및 CEO문제로 창업가문(founding family) 출신 최고경영자의 리더십이 품질위기 극복에 중요한 역할을 하였다. 이는 소유주주의 강력한 리더십이 위기극복에 중요했다는 것을 의미한다. 둘째 품질전략으로 양사는 전사적 품질경영을 통해 위기에 신속하게 대응하는 체제를 구축했고, 교육훈련을 통하여 구성원들의 품질역량을 강화하였다. 이것은 품질향상을 위해서는 건전한 품질시스템과 그것을 실현하는 사람들의 의식과 역량이 중요하다는 것을 의미한다. 셋째, 양사는 품질위기 후 품질조직을 혁신하여 현대차는 2002년 회장 직속으로 품질총괄본부 신설하였고, 도요타는 2008년 CEO가 참여하는 글로벌 품질특별위원회를 신설하여 대응하였다. 많은 기업들에서 품질을 품질전문의의 영역으로 인식하고 최고경영자가 직접 주도하지 않는 것을 흔히 볼 수 있는데, 최고경영자가 참여하여 직접 이끄는 전사적 품질조직의 구축이 품질문제 해결에 중요하다는 것을 의미한다. 마지막으로 품질위기 극복의 중요한 원동력은 결국은 현장 작업자에서부터 시작하여 관련 기술자와 경영자 등 구성원들이라는 것이다. 이것은 품질은 품질가치 사슬과 관련된 수많은 구성원들의 총체적 노력의 결과로서 나타나는 것이므로 구성원들의 역할은 물론 품질에 대한 의식과 태도와 같은 문화적 측면도 중요하다는 것이다.

**Table 7.** Response between Hyundai and Toyota Motor for the Crisis

	Hyundai (1999-2004)	Toyota (2008-2012)
Causes of the Crisis	Incomplete quality system Lack of quality management capability Loosen social climate after IMF crisis	Complexity by global expansion Loosen quality culture Incomplete TPS in foreign plants
Leadership	Centralized power Charismatic leadership Entrepreneurship Seeking opportunity: flexibility, speed, risk taking	Decentralized power Collective decision making Focus on planning: stability and risk aborting

Quality Strategy	Building quality management system Cultivating quality capability Commitment on quality issues Focused approach	Refining global quality system Back to basics: reinforcing TPS in foreign plants Integrated approach to crisis: strategy, new product development, process
Quality Organization	Centralization Direct control of CEO for global quality management system Utilizing information and communication technology	Decentralization Global quality committee: CEO, Chiefs of all functional areas, 6 Worldwide regional CQOs Operation Manufacturing Consulting Division, Global Production Center: US, EU, Asia
Culture	Creation of Hyundai Motor culture Adding Hyundai speed on the Hyundai Motor culture	Elaborated system management based on TPS Recovery and diffusion of Toyotism
Performance	2011 Global 5 2012 7.02 mil. units sales 2013 brand value 9.0 bil. \$ (World 43, Auto. industry No. 7)	2008 Global 1 2012 Global 1, 9.39 mil. units sales 2013 brand value 35.3 bil. \$ (World Top10, Auto. industry No 1)

### 4.3 현대와 도요타 품질위기 극복 사례가 주는 시사점

양사가 품질위기를 극복하기 위하여 대응한 방법에 있어서의 차이점과 공통점을 살펴보았다. 차이점은 위기가 발생한 환경과 성격, 기업이 보유하고 있는 자원과 역량에 따라 달라짐을 볼 수 있었다. 이러한 차이에도 불구하고 양사가 위기를 극복하기 위한 방법에서의 공통점이 있었다는 것은 품질위기를 맞이하고 있거나, 품질경쟁력의 한계에 부딪쳐 있는 기업들에게 유익한 교훈을 제시할 것으로 기대된다. 즉, 양사의 사례는 갑자기 닥친 품질위기를 극복하거나 근본적인 품질경쟁력의 취약성을 어떻게 극복할 것인가에 관한 대응방안을 마련하는데 좋은 시사점을 제공할 수 있다.

첫째는 앞의 서론에서 살펴보았듯이 경영자-환경-자원을 통하여 기업성과를 도출하는 모델(조동성, 2006)이나, 조직-환경-전략-성과 모델(Farjourn 2003, 561)은 어떠한 변수들을 통제하여 위기에 접근해야 되는지에 관한 지침을 제시한다. 지배구조가 최고경영자를 선임하고 최고경영자는 환경과 자원을 고려하여 경영전략을 수립하며 전략수행에 필요한 경영조직을 만들어 운영한 결과가 성과로 이어지게 된다는 것이다.

둘째, 양사 사례 모두에서 Park (2012,3) 연구에서 같이 지배구조에 의해서 뒷받침된 강력한 리더십은 매우 중요한 구동력이라는 것이다. 품질에 대한 최고경영자의 몰입과 직접적인 참여는 품질 문제에 구성원의 관심과 기업의 자원을 집중시켜 품질문제를 해결하고 품질혁신을 가속화하기 위한 매우 중요한 사항이라는 것이다. 셋째, 위기극복 프로그램을 효과적으로 실행하기 위해서는 환경과 자원에 맞는 적절한 품질전략과 조직구조가 뒷받침 되어야 한다는 것이다. 넷째는 품질가치사슬에 걸쳐서 수많은 사람들의 노력이 집약된 결과인 품질문제는 구성원의 품질 관련 역량과 품질문화와 같은 인프라가 뒷받침 되어야 한다는 것으로 Kim and Cho (2004, 121) 연구결과를 확인해주고 있다.



마지막으로 전략, 신제품 및 생산 공정 부문에서의 종합적인 접근으로 글로벌 유연성을 확보해 나간 도요타 사례는 글로벌화 하려는 기업에게 많은 시사점을 주고 있는 반면에 현대자동차의 사례는 아직 품질역량이 충분히 성숙되지 못했거나 품질시스템이 아직 미숙한 상태에 있는 기업들에게 중요한 시사점을 제시한다.

많은 품질경영 관련 연구들이 특정 시점에서의 품질경영 노력이나 수준과 경영성과의 인과관계를 연구하는 횡단적 연구방법을 취한다. 그러나 장기간에 걸친 종적 연구를 한 본 사례연구에서 제시하듯이 품질향상 노력을 기울이고 몇 년이 지나서야 품질향상이라는 가시적 성과가 나타나기 시작하고, 실제 품질이 좋아지고 나서 다시 몇 년이 계속되어야 인지품질이 좋아져서 브랜드가치와 인지도가 높아지고 브랜드인지도와 가치가 높아져야 비로소 매출 증가로 이어지고 가격 인상도 가능해져서 기업의 수익성 향상으로 이어진다는 것이다(Kim 2007, 44-46). 이는 품질이 경영성과에 영향을 미친다는 Kim (2002,162) 연구결과를 확인해주고 있다. 그러나 품질이 경영성과로 이어지기 위해서는 씨를 뿌려서 수확을 할 때까지의 일정한 시간과 기다림이 필요하다는 것을 의미하며 품질경영 성과를 단기에 기대하는 기업에게는 좋은 교훈을 준다. 현대차의 정몽구회장은 “품질경영”이라는 핵심전략을 긴 기간에 걸쳐서 일관성 있게 제창한 대표적인 경영자이다. “강력한 리더십이 뒷받침된 최고경영자의 지속적인 몰입”이 오늘의 현대차의 성공신화를 만들었다고 할 수 있을 것이다.

## 5. 결론

1998년 현대차 품질위기는 국내생산-수출과정에서 발생한 반면, 2009년 도요타 리콜은 글로벌생산 과정에서 발생하였다. 또한 도요타는 2011년 일본 대지진과 태국 태풍 피해를 동시에 대응해야 하는 복합 상황이었다. 따라서 현대차는 국내공장의 품질향상이 과제였으나 도요타는 글로벌 환경에서 품질 뿐만 아니라 부품조달, 신제품개발, 생산 공정 전체 프로세스에 대하여 종합적으로 대응해야 했다. 현대차는 품질경영 시스템을 구축하는 것이었으나 도요타는 기존 품질경영시스템을 글로벌 환경에 적응시키는 문제였다. 현대차의 품질위기 극복은 중앙집권적 황제경영의 사례이고 도요타 품질위기 극복은 일본의 분권적 주군경영과 대비된다.

도요타 사례는 글로벌화 과정에서 나타난 2009년 리콜 문제에 대응하여 경영전략, 신제품 및 생산 공정 부문에서의 종합적인 접근으로서 글로벌 유연성을 확보하고 있는 글로벌화하려는 기업들에게 많은 시사점을 주고 있다. 특히 2000년대 들어 글로벌경영을 빠른 속도로 가속화하고 있는 현대차에게 주는 시사점이 많다. 도요타 리콜은 미국공장에서 미국부품을 사용하다 나타난 것으로 자동차산업에서 글로벌 경영의 어려운 단면을 보이고 있다. 세계 최고의 역량을 가지고 필요한 역량을 동태적으로 잘 축적해왔다고 평가되었던 도요타에서 대량리콜이 발생한 것이다. 이는 자동차가 전자화되고 복잡해지고 생산이 세계에 분산되는 복잡성 폭발 상황에서 신제품개발, 부품개발 및 조달, 생산, 판매의 글로벌경영에 필요한 역량을 제대로 축적하고 대응하는 것이 매우 큰 도전임을 시사하고 있다.

현대차의 사례는 글로벌 수준의 품질을 만들기 위해서 필요한 근본적인 역량과 시스템이 부족했던 기업이 우수한 품질을 만들어내고 글로벌 플레이어로 자리잡아가는 과정에 대한 좋은 시사점을 제공한다. 최고경영자의 품질에 대한 중시 및 지속적인 관심과 추진이 종업원들과 가치사슬 상에 놓여있는 모든 구성원들의 품질에 관한 역량과 의식을 자극하여 이루어낸 성과라는 것이다. 또한 품질향상 노력이 실질적인 품질성과로 이어지는 데는 어느 정도의 시간이 필요하고, 다시 향상된 실제품질이 소비자가 인지하는 품질수준 향상으로 이어지고 나아가서는 경영성과에 까지 반영되려면 어느 정도의 시간이 또 흘러야 한다는 것이다. 현대차와 도요타의 두 사례가 주는 시사점을 요약하면 다음과 같다. 첫째 기업에서 품질의 위기 극복은 도전과 응전의 과정으로 기업내재 능력이 위기를 극복하는 복원력의

† 한국 황제경영과 일본 주군경영은 김현철 (2011)을 참조

중요한 원동력이다. 둘째, 현대차와 도요타는 품질위기를 새로운 경영자의 새로운 품질전략과 품질조직을 통하여 극복했다. 품질문제에 신속 대응하는데 있어서 현대차의 경우 중앙집권적 품질경영체제 확립을 위해서 정보통신기술을 유효하게 활용하였다. 셋째, 창업가문 출신 최고경영자는 기업문화를 회복하고 기업의 자존감 자극을 통해 위기 극복에 있어서 중요한 역할을 할 수 있었다. 넷째 글로벌화한 세계경영에 있어서 문제의 신속한 파악 및 대응능력이 더욱 중요해지고 있다.

## REFERENCES

- Chang, Sea Jin. 2010. *Strategic Management in the age of global competition*, 6th edition.
- Cho, Dong-Sung. 2006. *M-Management: Fourth Strategic Paradigm*. Hansmedia, Mechanism Research Committee of Seoul National University.
- Chung, Rae-Sam. 2012. "Toyota, Reinforcing Responding System for Supply Chain Crisis." *Automotive Review* April, Korea Automotive Research Institute.
- Cooper, Robin. 1995. *When Lean Enterprise Collide: Competing Through Confrontation*. Harvard Business School Press.
- Farjourn, M. 2003. "Towards an Organic Perspective on Strategy." *Strategic Management Journal* 23:561-594.
- Hyun, Young-suk, trans. 2007. *Lean Production*. Korean Lean Enterprise Institute. (Womack, Jones, Roos. 1990. *The Machine That Changed the World*. Rawson)
- Hyun, Young-suk. 2008. "Triumph of Hyundai Motor in Quality." *Journal of the Korean Production and Operations Management Society* 19(1):125-151.
- Hyun, Young-suk. 2011. "The Causes and Lessons of Toyota's Massive Recall." *Journal of the Korean Production and Operations Management Society* 1(1):21-37.
- Hyun, Young-suk. 2013. *Hyundai Speed Management*. Korean Lean Enterprise Institute.
- Hyundai Motor Company. 1997. "30 Years of Challenge and Vision for 21 Century." *Hyundai Motor Company 30 Years History*.
- Hyundai Motor Company. Department of Quality Management. 2006. "Introduction to Quality Management in Hyundai and Kia Motor Companies." *Company Material*, October.
- J.D Power and Data Associate. *Initial Quality Study*. Data Base.
- KAMA. 2013. *2013 Korean Automobile Industry Statistics*. Korean Automobile Manufacturing Association.
- KARI. 2013. "2012 Global 14 Brand Performance." *KARI CEO Report*, *Automotive Review* April, Korea Automotive Research Institute.
- Kim, Dalgon. 2002. "The Intermediate Effects of Control System on the Relationship between Quality Strategy and Performance." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 30(3):150-167.
- Kim, Dong Nam, Cho, Jai Rip. 2004. "An Empirical Study on Integrated Customer Satisfaction Evaluation Model for New Product Development-Focused on Automobile Industry." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 32(3):113-123.
- Kim, Hyun-Chul. 2011. *Korean Emperor Management vs Japanese Lord Management*. 21C Books.
- Kim, Min-Soo, and Park, Jeong-Kyu. 2012. "Cost Reduction through Design Innovation in Toyota and Nissan." *Automotive Review* October, Korea Automotive Research Institute 37-43.
- Kim, Sang-Dae. 2007. "Relation between Quality and Brand Power." *Automotive Review*, Korea Automotive Research Institute 41-47.
- Kim, Tae Jin, trans. 2013. *Toyota's Next One*. (Toyota Next One. 2013. *Ashahi News Paper*)
- Park, Chulsoon. 2012. "The Impact of Supplier Involvement, Customer Involvement, and Employee Learning/Training on Product Quality and Organizational Performance." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 40(1):1-14.

- Park, Jeong-Kyu. 2010. "Total Quality Management in Toyota." *Automotive Review* January, Korea Automotive Research Institute 54-61.
- Shim and Steers. 2012. "Symmetric and Asymmetric leadership culture: comparative study of leadership and organization culture at Hyundai and Toyota." *Journal of World Business*:581-591.
- Shu, Young-Hom, and Kim, Min-Soo. 2013. "Power of Toyota's Reconery; Global Manufacturing Strategy." *Automotive Review* May, Korea Automotive Research Institute 42-50.
- Wadanabe, Masahiro and Hayasi, Masaaki, trans. 2007. *Yami of Toyota*. JPNews Korean translation 169-185. (Yami of Toyota. MyNews Japan)
- [www.imvpnet.org](http://www.imvpnet.org). summary of IMVP Exerts Discuss on Toyota Recalls