



SCM! 재고를 잡으면 회사가 산다

지은이 森田浩行 / 옮긴이 김인구

-논픽션 SCM 현장 적용사례

-Supply Chain Management(SCM)는 이렇게 시작된다?

한국물류협회가 창립 20주년을 맞이하여 발간한 'SCM! 재고를 잡으면 회사가 산다(원제 : 보스, 재고가 큰일입니다)'는 일본경영유통연구소의 모리타 히로유키가 일본 전자업체의 실무책임자로 경험했던 내용들을 중심으로 쉽게 풀어 쓴 소설형태의 경영사례집이다.

이책은 중국에 이어 한국에서도 발간되어 물류관계자에게 좋은 귀감이 될것으로 기대하며, 격월간 물류는 이 책의 내용을 연재로 게재한다.

제8장 경영계획 회사를 망친다?

10월의 정례회의 석상에서 경리 책임자인 팡이 과거 6개월간의 업적을 총괄하는 보고를 했다.

“제품 재고가 늘어나기 시작하는 것은 걱정이 되지만, 전체 재고 수준은 감소 경향에 있으며, 부품 구입과 출하가 균형을 이루고 있고 자금 흐름은 크게 개선되고 있음을 보여주고 있습니다.

출하 가격이 당초 예상보다 내려가고 있지만 부품 가격도 그 이상으로 떨어졌고 재고 회전율도 기록적인 수치를 나타내고 있습니다. 이것이 일시적인 현상이 아니라면 좋겠습니다만...”

팡은 이렇게 말하면서 신 팀장 쪽을 돌아보았다.

“지금은 길이를 높이로 바꾸고 있네. 즉 판매 쪽의 재고가 줄어든 분량만큼 곧바로 출하하기 위해서는 제품 재고의 증가는 피할 수 없는 일인데, 대신에 그 분량만큼 부품이나 재공품의 재고를 줄일 수가 있지. 앞으로도 더욱 더 부품 재고의 회전율을 향상시켜 나갈 생각

이지만, 그것은 협력회사와 협의해 가면서 진행시킬 생각인데.”

신 팀장은 자신에 찬 어조로 대답했다.

“이전에도 그렇게 말은 해 놓고 상당량의 부품과 제품을 출하하지 못 했던 적이 있었죠. 이번에는 완성이 증가하고 있어서 좀 걱정이 됩니다. 일단 완성되면 부품 단계에서와 달리 자유자재로 사용할 수 없게 되기 때문이죠. 그리고 또 하나 걱정이 되는 지표는 생산성인데 추세가 개선 경향을 나타내지 못하고 월별로 편차가 심합니다. 이에 대한 개선이 향후의 과제가 되지 않을까 싶은데요?”

팡이 다짐하듯 말했다.

“우리와 같은 제조회사에서는 원자재 구성비가 70%를 넘고 있습니다. 생산성 추구를 위해 잉여 생산을 억제하는 한편, 판매회사에서 팔리는 것만을 집중 생산하는 방식으로 자재의 효율성을 제고하면서 우리 회사와 부품업체 모두가 재고가 발생하지 않도록 적극적으로 조치한 것이 결과적으로는 자금 흐름을 개선시킨 것입니다. 앞으로도 생산성이란 지표보다는 자금 흐름에 더욱 주목해서 지금보다 회전율을 더 높여 나갔으면 합니다.”

“우리 회사는 설비 투자에 따른 고정 자산이 많기 때문에 생산의 감소는 단위 고정비를 증가시켜 손익에 나쁜 영향을 미치죠. 새로운 시스템이 주문량의 증가로 연결되어서 회사의 실적 증대로 나타나게 될까요?”

“판매회사는 우리 회사의 공급 시스템에 의해서 쓸데 없는 일을 줄일 수 있고, 그만큼 판매에 집중할 수 있게 되겠지. 결과적으로 생산은 증가되므로 걱정할 필요는 없다고 생각해.”

신 팀장은 혀를 찌르는 듯한 팡의 질문에 잠시 당황했지만 곧 웃으면서 대답했다.

회의가 끝난 후 신 팀장은 자신의 방으로 돌아와 경리 책임자인 팡이 질문한 내용과 관련해서 어느 부분에 문제가 있는 것인지 생각해 봤다.

그의 목표는 당초 아시아 지역에 흩어져 있는 재고를 관리하고 생산 및 출하를 안정시킴으로써 판매 요구에 대응하는 것이었다. 그러나 그것만으로는 수급 변동에 대처해 나갈 수 없게 되어 판매 정보를 입수하고 납품 업체를 끌어들이며 리드타임과 재고의 관계를 적정하게 유지하려는 노력을 기울여 왔다. 그 활동이 이제 겨우 궤도에 오르기 시작한 시점이라고 생각했는데, 팡이 질문한 ‘그러면 우리 회사의 실적은 증대될까요?’에 대해 명쾌한 답을 내릴 수가 없다.

신 팀장은 말레이시아의 동료들과 일을 하고 있지만 머리 속은 아직 본사에 있는지도 모른다. 사업 전반을 고려한 수급개선 활동을 추진하는 것이 고객 만족을 증대시키고 그렇게 하는 것이 실적 개선으로 연결된다고 자기 나름대로는 생각하고 있었지만, 그것이 모두 말레이시아 공장에 플러스가 된다고는 할 수 없는 게 아닐까? 그와 함께 매일 밤늦게까지 일을 해온 말레이시아 공장의 동료들은 그 노력의 결과가 회사의 실적 개선으로 이어져 그 결과로 금전적 보상이나 승진을 바라고 있을 텐데 말이다.

이번에는 좋은 경영 성과를 올렸지만, 앞으로도 이러한 성과를 지속시켜나가기 위해서는 현재의 방법이 말레이시아 공장의 ‘강점’을 살려나가는 것이라고 모두 공감할 수 있어야 한다.

신 팀장은 자신이 새로운 시스템의 정착에만 정신을 빼앗겨 그 성과를 수확하는 방법에 대해서는 전혀 무관심했던 점을 새삼 느꼈다.

“판매회사는 우리의 출하 체제를 어떻게 평가하고 있

을까?”

신 팀장의 마음속에 새삼스레 궁금증이 피어났다. 판매부문의 창구 역할을 맡고 있는 데비한테서 나름대로 평가를 받고 있는 것으로 보고 받고는 있었지만 어느 부분이 잘 평가되고 있으며 어느 부분에 문제가 있는지에 대하여 구체적으로 들은 적은 없었다.

판매회사의 재고가 증가하지 않도록 신경 써서 출하 관리를 함으로써, 전과 달리 급박한 요구나 전화, 메일을 통한 클레임이 줄어들었고 그만큼 커뮤니케이션 빈도가 감소한 탓도 있었다.

그는 북미 판매회사에 있는 동기인 강신우에게 전화를 걸었다.

“말레이시아 공장에서의 출하가 확실히 개선된 것 같다고 우리 직원들의 평판이 자자해. 모두 열심히 일하고 있다는 것도 잘 알고 있고, 우리도 가능한 한 정확한 데이터를 바로 바로 보낼 수 있도록 담당자를 늘렸는데. 그렇게 하지 않으면 자네 쪽 데비한테 혼난다고 말했지. 다만, 우리는 말레이시아에만 수입을 의존하고 있는 게 아니라는 건 이미 알고 있을 테고, 한국과 최근 시작된 중국에서의 출하 트러블이 계속 발생하고 있어서 그 문제로 요즘 담당자가 모두 시달리고 있어.”

강신우는 솔직하게 신 팀장과 그의 직원들의 노력을 평가해 주었다. 그것만으로도 다행이라는 생각이 들었다.

“그런 문제라면야 판매회사인 자네쪽에서 말레이시아 쪽 생산을 늘려달라고 본사에 요구하면 될 것 아닌가?”

“생산 공장의 할당은 옛날에 자네가 한국에서 했듯이 본사 전결 사항이라는 걸 알고 있지 않나. 여러 가지 정책적인 부분이 있는 것 같은데, 우리 요구대로는 되지 않아. 자네 쪽에서 말하는 편이 효과적이지 않을까? 옆에서 지원은 아끼지 않을 테니까 말이지. 그래서 말인데, 출하 부분에 대한 노력은 인정하겠지만, 가격을 더 내려 주었으면 하네. 현재 가격으로는 경쟁 상대와 격차만 벌어지게 될 뿐이야. 아무리 재고와 출하가 개선되어도 판매 가격이 높으면 상대가 안 되니까 말이야.”

“가격은 본사에서...”

라고 말을 시작하긴 했지만 신 팀장은 말문이 막혔다.

“알았네. 여러 가지로 고마웠어. 요구에 부응하도록 노력할게.”

라고 하면서 전화를 끊었다.

조금 전까지 초조했던 감정은 조금 부드러워졌지만 아직 뭔가 개운치 않은 부분이 남아 있었다. 신 팀장은 어둑어둑 해 진 창 밖을 보며 생각에 잠겼다.

새로운 공급 체제는 판매회사로부터 평가를 받고 있는 것 같다. 강신우는 입사 동기이기 때문에 문제가 있다면 반드시 거리낌 없이 불만을 털어놓았을 것이다. 그런 그가 평가해 주고 있다는 것은 신 팀장에게 상당한 자신감을 안겨주었고 당장 모두에게 전해주어야겠다고 생각했다.

문제는 판매회사 측에서 봤을 때 제품 공급의 정밀도가 부분적으로 향상된다 하더라도 다른 부분에서 과제를 안고 있다면 아무 것도 해결되지 않은 것과 다르지 않다는 것이다.

경쟁의 원리가 작용한다면 판매 측이 가장 유리한 공급처를 지정할 수도 있지만, 본사가 사이에 낄수록 경쟁원리 이외의 요인이 강해지는 법이다. 이제는 가격이다. 전기(前期)에는 기(期) 중에 본사로부터 강력한 가격인하 요청이 있었고, 또 신 팀장도 새로운 시스템의 순조로운 시작을 강조하는 의미에서 이협력 사장과 협의 후에 과감하게 출하가격 인하를 단행했었다.

이 두 가지 모두 본사의 일방적인 지시에 의해 결정되는 것으로 신 팀장 자신이 본사에 있을 때 실무책임자로 담당했었던 일이었다. 이것은 일종의 정책 가이드라인과 같이 거점간의 불균형이 너무 벌어지지 않도록 조정하는 것이 목적이며, 판매회사의 편리성보다는 본사의 이익을 확실하게 챙길 수 있는 방향에서 추진되었다. 가격 면에서도 말레이시아 공장에서의 가격인하 부분이 그대로 판매회사로 연결되는 것이 아니라 일부는 본사가 중간에서 회수하고 있기 때문에 공장 측의 노력이 판매 측에서는 파악되지 않으므로 '가격을 더 낮추어 달라'는 말로 표현되는 것이다.

회사 전체로 보았을 때는 말레이시아를 성공사례로 삼아 추가 거점 확보정책을 추진할 지도 모르겠지만, 말레이시아 공장의 입장에서는 고객 서비스 측면에서 다른 거점들과 공정하게 비교 평가를 받은 후에 '강점'을 인정받고 그 결과 생산 수량을 많이 할당받을 수는 없을까 고민을 해왔다.

해가 바뀌었다. 그러나 한국에서는 설날이지만, 말레이시아에서는 단지 평일일 뿐 휴일이 아니었다. 말레이시아에서는 말레이시아인, 중국인, 인도인의 설날이

각각 휴일로 지정되어 있기 때문에 그것만으로도 충분했다.

신 팀장은 사무실에 앉아 있긴 해도 '신체 시계'가 설날이라고 인식하고 있는 듯 그다지 업무에 집중할 수가 없었다.

“이것은 인도의 과자인데 입에 맞을지 모르겠어요.”

데비가 조금 딱딱해 보이는 쿠키 같은 것을 종이 접시에 담아 왔다.

“마침 조금 허기졌었는데 맛있어 보이는군.”

신 팀장이 갑자기 말을 바꾸며 심각하게 물었다.

“그런데 데비, 지금 우리는 판매와 연동해서 출하를 하고 있는데 다음달이나 그 다음달 계획은 무엇을 근거로 수립하지?”

본사의 지시를 예정 수량으로 잡아 계획을 수립하기로 하였지만, 데비는 최근 그대로 계획을 세우고 있는 것 같지 않았다. 신 팀장은 '가르쳐 주게'라며 부탁하는 듯한 어조로 말했다.

“물론 본사로부터 오는 지시에 기초해서 계획을 세우고 있습니다. 이전에는 그 계획에 기초하여 자재의 주문서를 냈지만, 지금은 어디까지나 보스가 지시한 그대로 '예정 수량'은 약속한 숫자가 아니라는 것이죠. 그렇다고 해서 너무 신뢰성이 낮은 숫자를 제시하면 업자도 판단할 수 없게 되죠. 그런 의미에서 본사의 숫자는 별로 신뢰성이 높지 않으니까 판매에 관한 다른 자료, 즉 시장 정보나 타사의 정보도 가능한 한 수집하여 낙관적인 수치와 다소 비관적인 수치 2가지 종류를 산출해 내도록 하고 있어요. 그것을 가지고 구매부문의 에디스와 함께 업자의 능력과 그 부품의 수급 관계를 살펴보면서 두 가지 수치 중에서 선택하고 있습니다. 판매회사 쪽에는 우리가 하는 방법을 모두 가르쳐 주고 있는 것이 아니므로 낙관적인 수치에 맞춰 주문서를 내도록 부탁했고 사실 그대로 주문서를 받고 있어요. 따라서 갑자기 판매가 멈춘다고 해도 납품업자와 우리가 가지고 있는 재고는 확실히 떠넘겨줄 자신이 있습니다.”

“아시아 여성은 모두 강인해서 정말 도움이 되는군.”

신 팀장은 딱딱한 쿠키를 베어먹으면서 뿌듯해 하며 대답했다. 그때 과자 냄새에 끌린 듯 에브가 나타났다.

“경리인 팡이 생산을 더 늘릴 수 없냐고 하는데, 지금은 판매 정보에 맞춰서 생산을 하고 있기 때문에 갑자기

기 그렇게 말한다 하더라도 준비가 필요하므로 곧바로 불가능하다고 말해 두었습니다. 맛있어 보이는 쿠키, 저도 먹어도 될까요?”

“드세요. 말레이시아인의 입맛에 맞을지 모르겠지만요.”

데비는 말레이시아인의 미각을 잘 모르겠다는 얼굴로 대답했다.

“그녀는 우리들이 하고 있는 일이 새로운 재고삭감 전략이라고 생각했던 것 같아. 내가 항상 재고량에 대한 걱정만 하니까 생산을 축소할지도 모른다고 생각한 거야.”

“내 험담을 하고 있는 건가요?”

이번엔 팡이 큰 봉지를 들고 나타났다.

“나는 보스가 생산을 축소하려 하고 있다고는 생각하진 않아요. 모처럼 모두들 열심히 분발해서 새로운 시스템을 만들었고 납품업자를 끌어들이 재고 리스크를 분산 시켰잖아요. 특히 중국계 업자는 예전부터 제휴관계에 능하니까 아마 우리에게 좋은 협력업체가 될 수 있을 거예요.”

그렇게 말하고 그녀는 봉지 안에서 커다란 월병을 꺼내서 신 팀장 앞에 놓았다.

“아, 이건 월병이군. 한국에도 있지.”

신 팀장은 점점 식욕이 생겨났다.

“그러니까 더욱 주문이 늘어도 괜찮다는 생각입니다. 판매 측에 제품이 다소 넉넉하게 있는 편이 팔아야 한다는 중압감을 좀더 느끼게 하지 않을까요. 그들의 눈앞에 재고를 쌓아 둘 정도로 생산을 하면 더 팔라는 기분이 들어 우리 말레이시아 공장의 생산성도 향상되지요. 게다가 지금은 부품가격도 하락했기 때문에 많이 사두면 외관상의 이익을 늘릴 수도 있고요.”

“이 시스템을 시행하면서 알게 된 것은 재고를 줄이는 것만이 목표가 아니라는 점이네. 계획대로 부품을 조달하고 그대로 생산을 하면 재고도 줄고 생산성도 향상된 것처럼 보이지. 그러나 그 생산된 제품이 향후 몇 주일 간의 판매 전망과 전혀 달라진다면 결국 재고는 어딘가에 남게 되고 이것이 긴급한 생산변경으로 모습을 바꿔 우리 쪽으로 되돌아오게 되잖아. 이런 상황이 반복되는 동안에 필요로 하는 물건은 항상 없거나 모자라게 되고 생산 거점에는 날마다 변경 요구가 쇄도하여 누구의 책

임인지 소재가 불분명한 재고가 넘쳐나게 되는 걸세.

지금은 팔린 상품이 무엇인지 확실하게 파악하고 나서 생산에 착수하네. 그러나 기존과 같은 방식으로 생산을 한다면 고객에게 제품이 전달되는 것은 지연될 수밖에 없지. 그래서 그 사이에 최소한의 재고를 두는 것일세. 제품을 바로 조달할 수 있거나 생산 변경을 용이하게 할 수 있게 된다면 이 사이의 재고는 줄여 나갈 수가 있는 셈이지. 이러한 과정을 통하여 고객으로부터 인정을 받고 자연스럽게 생산이 증가 되도록 하는 것이 가장 이상적이지.”

신 팀장은 월병을 입에 넣으면서 팡에게 말했다.

“부품업체 입장에서 볼 때도 어떤 의미에서는 좋은 자국이 됐어요.”

라고 말하며 에디스가 나타났다. 그녀도 종이 접시에 무언가 담아서 가져왔다.

“안에서 모두의 소리가 들리기에 저도 함께 하고 싶어서 왔어요.”

에디스도 그렇게 말하고 가져온 것을 신 팀장 앞에 놓았다. 그것은 녹색과 갈색의 양갱 모양을 한 말레이시아 과자였다. 에브는 재빨리 손을 뺐었다.

“고우 사장과 그 친구들의 협력이 없다면 우리들만으로는 도저히 이런 일은 할 수도 없어. 그들은 물론 우리 회사 구매부문의 능력에도 감사해야겠지.”

라고 말하면서 신 팀장은 에디스가 꺼낸 말레이시아 풍의 양갱을 집어 들었다.

“하지만 판매 정보와 생산 정보를 확실하게 전달하는 게 이렇게 어려울 줄은 몰랐어요. 단어의 의미를 파악하는 방법과 해석하는 방법에 차이가 많아서 정말 신경 써야 돼요.”

데비가 한숨 섞인 말을 했다.

“그럴 수 있겠군. 과자도 다섯 명만 모이니까 세 종류나 되니 말이야.”

신 팀장은 유쾌하게 웃었다.

“우리 사이에도 용어의 정의를 확실하게 해 두는 편이 좋을지 모르겠군. 한국에 있으면 주위에 모두 한국 사람이지만, 여기는 그렇지 않으니까 말이야. 재고라든가 재공품이라는 단어가 같은 내용으로 이해될 수 있도록 해 두는 편이 좋을 것 같아. 그런데 왜 우리 여성들이

이렇게 과자를 많이 갖고 있는 거지? 오늘은 특별한 날 인가?”

“이제 슬슬 단식이 시작되고 그것이 끝나면 ‘하리라 야’ 거든요. 올해는 중국의 설날과 같은 시기예요. 저와 팡은 그 준비를 하고 있고요. 과자는 거기에 따라오는 거구요.”라고 에디스가 말했다.

“저는 단지 잔업을 할 때 먹으려고 가져온 것뿐이에요. 인도의 설날은 이미 지났거든요.”

테비는 웃으면서 말했다.

“아시아의 강인하고 우수한 여성에 둘러싸여 있으니 나는 행복한 사람이군.”라고 말하면서 신 팀장은 예뻐 쪽을 보았다. 그는 월병을 한 입 가득 입에 물은 채

“차까지 함께 타 줬다면 더 칭찬해 줬을 텐데.”라고 주위에 들리지 않게 중얼거리고 있었다.

“영업 측에서의 평판은 나쁘지 않은 것 같아.”

지난 달 업적 보고서를 가지고 이협력 사장이 신 팀장의 방으로 들어왔다.

“영업 측의 요구에 맞는 출하가 가능해지면서 판매 측에서도 상품 부족 현상이 줄어들고 있는 것 같고, 우리 회사의 자금 흐름도 상당 부분 개선되고 있는 것 같은데, 그렇지 않나?”

이협력 사장 앞으로도 여러 가지 정보가 입수되고 있는 것 같았다. 영업으로부터의 평판에 대해서는 아마도 북미의 강신우한테서 뭔가 보고를 받은 것 같은 느낌이 들었다. 자금 흐름의 개선은 월별 보고서에 신 팀장이 기입한 내용을 보고 온 것일 것이다.

“판매회사도 우리 방식의 장점을 조금씩 이해해 주는 것 같습니다. 따라서 지금부터가 중요하다고 봅니다. 아무리 리드타임이 짧아진다고 하더라도 미국까지는 배로 3주나 걸리니까요. 우리들이 아무리 열심히 해도 거리가 멀다는 단점은 없앨 수 없으니까 그들이 가고자 하는 방향을 확실하게 예측하여 대책을 강구하지 않으면 바로 불만이 나오겠지요. 다만, 자금 흐름의 개선은 앞으로도 쌍방 모두가 진전돼 나갈 거라고 봅니다. 판매 측의 팔린 제품을 참고하면서 제품 창고에서 줄어드는 분량만큼만 부품을 구입하고 있는 셈이니까요. 우리처럼 자전거 페달 밟듯이 자금을 회전시키고 있는 회사에게는 효과가 크다고 봅니다.”

신 팀장은 시스템이 궤도에 오르기 시작했다는 점에

자신감을 갖고 자랑스럽게 대답했다.

“자네가 하는 방식이 순조롭게 진행되고 있다는 건 알겠네만, 현장의 생산 효율성을 좀더 높일 수는 없는 건가? 모처럼 개선의 조짐이 보이기 시작했는데 이번에는 능률을 올려 이익을 극대화시켜야 되지 않겠나? 내가 사하롬에게 목표 생산량을 할당한 후 목표 달성을 하면 인센티브(보상금)를 주겠다고 독려해 주고 올까? 지금도 본사로부터 회기말까지 이익을 더 많이 내라는 소리를 듣고 오는 길이네.”

역시 그랬다. 회기말이 다가오면 항상 같은 일이 반복된다. 올해는 특히 본사의 업적이 푹 떨어져서 엄청나게 압박해올 것이라고 예상은 하고 있었지만, 현실에서는 가능한 한 현행방식을 유지했으면 하는 생각이다.

“게다가 신제품인 M450의 원자재가 의외로 가격이 떨어진데다 환율도 좋아서 판매 측에서 보면 가격이 무척 싸다는 느낌이 들 걸세. 올해는 우리가 좀더 노력해서 지금까지 천덕꾸러기 취급받아 온 오명을 씻어야 하지 않겠나?”

이협력 사장은 싱글벙글하면서 신 팀장의 얼굴을 내려다보았다. 신 팀장은 약간 당황했지만 간신히 웃는 얼굴로 대답했다.

“조금이라도 높은 평가를 받을 수 있다면 우리 직원들에게도 좋은 자극이 될 겁니다.”

“그리고 사하롬에게는 제가 말해 두겠습니다.”라고 덧붙여 두었다.

이협력 사장은 기술 부문에 오래 근무했던 탓에 양산 효과와 공수 삭감이 이익으로 연결된다고 믿고 있는 타입으로, 현재 진행 중인 판매에 맞춰 생산하는 것은 과도기적인 조치라고 생각하고 있는 것 같았다. 때문에 안정되면 대량 생산방식으로 라인을 변경하는 편이 좋다고 믿고 있는 경향이 있었다. 신 팀장은 이 협력 사장과 몇 차례 논의를 거듭하면서 판매 동향과 병행하여 생산하는 시스템에 대한 장점을 자세하게 설명하긴 했지만 정말 이해하고 있는지는 의문이었다. 신 팀장은 실적으로 증명하고 나서 해도 늦지 않다고 생각했기 때문에, 스스로 계획을 수립해서 실행해 왔고 이제 막 어느 정도 목표가 이뤄지는 시점인, 이 시기에 양산 체제로 다시 돌아간다면 이제까지 고생한 것은 모두 허사가 된다는 생각이 강했다.

사장이 자신의 방으로 되돌아간 후에 신 팀장은 본사의 옛 상사인 박달변 사업부장에게 연락을 취했다.

“여보게, 잘 하고 있는 것 같더군. 자네 쪽 사장이 상당히 자랑하고 있다고 본부장이 말씀하시던데.”

늘 그랬듯이 무뚝뚝한 말투로 전화를 받았다.

“예, 덕분에 잘 되고 있는 편이고 판매회사에서도 조금씩 평가를 해주고 있는 것 같습니다. 그런데 금기(今期) 실적의 추정치가 벌써 나왔습니까?”

옛 상사였던 만큼 허심탄회하게 물어보고 싶은 것을 솔직히 물을 수 있다.

“영업이 생각했던 만큼 실적이 좋지 않아 곤란한 상황이야. 자네 쪽에도 여러모로 도움 받을 일이 많이 있네. 나중에 ‘부탁할 일’을 정리해서 보낼 테니 아무쪼록 잘 부탁하네.”

목소리는 컸지만 왠지 힘이 없었고, 신 팀장에게 의지하는 듯한 말투였다.

본사의 업적은 생각했던 것보다 훨씬 나쁜 것 같았다. 그리고 박달변 사업부장은 이 사업의 책임자다. 어떻게 해서든지 금기(今期)를 잘 극복했으면 하는 절실한 생각이 있는 것 같았다.

박달변 사업부장이 말한 ‘잘 부탁하네’라는 인사말이 묘하게도 신경이 쓰였다.

데비는 판매회사로부터 오는 실적 데이터의 집계와 그 실적에서 어떠한 판매 전망을 예상할 수 있는지 상세한 분석을 하던 중에 뭔가 걱정되는 점을 발견한 듯 신 팀장 앞으로 다가왔다.

“보스, 걱정했던 일이 점점 현실로 나타났어요. 이걸 봐 주세요.”

그녀는 1개 기종의 과거 반 년 간의 면밀한 데이터와 그것에 기초한 판매 추정치를 신 팀장에게 내밀었다. 그것은 지금 말레이시아 공장에서 메인 기종으로 자리매김하여 최우선으로 생산하고 있는 ‘M450’ 기종이었다.

“6주전부터 급격하게 매출 신장률이 떨어지고 있군. 다행히 우리 시스템도 판매 동향을 뒤쫓듯이 5주전부터 생산을 줄이고 있지 않은가? 선적된 부분이 있으니까 재고는 당분간 계속 증가하겠지만 지금처럼 판매 동향을 잘 관찰하고 있으면 서서히 재고도 기준에 맞아 들

어갈 거라고 생각되지 않나?”

신 팀장은 데비도 그런 것쯤은 알고 있을 테고 뭔가 다른 것이 있겠구나 하고 직감하면서도 굳이 당연한 코멘트를 했다.

“그건 알고 있어요. 문제는 이런 상태에서 본사는 왜 증산하라는 지시를 내렸을까 하는 거죠. 본사에서 오는 공급 부품은 제 계획보다 50%나 많아요. 본사도 같은 데이터를 가지고 있을 텐데 어째서 견해가 이렇게 다른지 모르겠네요. 지금까지 제 견해와 본사가 달랐던 적이 몇 번 있었지만 이렇게 큰 차이는 없었어요. 뭔가 있는 게 아닐까요?”

데비의 말에 신 팀장은 사업부장이 “부탁해”라고 말한 의미를 겨우 알 것 같았다.

“잠깐만 기다려 봐”

라고 말하고 신 팀장은 메일을 확인해 봤다. 생각했던 대로 ‘긴급’이라는 제목의 조성실 과장이 보낸 한국어 메일이 눈에 들어왔다. 내용을 후다닥 읽은 후 신 팀장은 잠시 동안 멍하니 있다가 즉시 프린트해서 ‘회기말 비상 경영 계획’이라고 쓰인 본사로부터의 메일을 다시 한번 확인하는 듯 응시하였다.

“데비, 급해, 모두 소집해 줘. 샤희롬과 에디스, 그리고 에브. 아, 경리책임자인 팡도 오라고 전해 줘.”

신 팀장은 모두에게 어떻게 설명해야 좋을지 생각이 정리되지 않았다. 말레이시아 공장에서 그는 항상 사실을 있는 그대로 모두에게 전달해 왔었다. 지금도 그렇게 할 수밖에 없다고 마음속으로 다짐을 했다.

이욱고 에브가 들어왔다. 이어서 샤희롬, 에디스가 들어왔고, 팡은 서류를 한 다발 안고 들어왔다.

모두 슬며시 신 팀장의 안색을 살피고 있는 것 같았다.

“과거 6개월간의 M450 모델의 판매누계 수치네. 데비가 상세하게 그 동향을 쫓고 있지. 시장에 출시된 후 2개월 정도는 인지도가 낮은 탓에 별로 신장하지 않았지만, 3개월째부터는 팔리기 시작했네. 아마도 판매측의 프로모션 활동이 성과를 거두어서 대규모의 유저를 확보할 수 있었던 것일지도 모르지.

그러나 6주전부터 판매 신장세가 확실히 멈추기 시작했어. 이유는 경쟁 타사가 신제품의 가격을 내려서 그 영향을 받은 것 같아. 이번 달에도 판매 동향은 별로 개선되고 있지 않다는 걸세. 생산은 지난달 초의 판매 실

적부터 시장의 움직임에 연동되도록 라인을 바꾸었고, 수송 중인 제품이 미국에 도착하면 일시적으로 재고가 증가할 것에 대비해서 감산에 들어갔다. 이번 달도 계속 시장을 주시하면서 생산을 조정했기 때문에 판매회사의 재고는 물론 수송물량, 우리 회사의 제품 재고도 마찬가지로 기준치에 들어가는 움직임을 보이고 있네.”

“이렇게 갑작스럽게 생산을 줄였기 때문인지 사장님으로부터는 생산 효율이 악화되었다고 추궁당했고, 총무에서는 사람을 놀리고 있어서는 절대 곤란하다는 등 잔소리를 해댔지만, 여하튼 재고만은 늘리지 않고 마무리지어서 정말 다행이었습니다.”

샤하롬이 쓴웃음을 지으며 대답했다.

신 팀장은 계속했다.

“생산을 줄이는 동시에 데비는 앞으로 M450이 어떻게 움직일 것인가 예측하고 있다네. 그 결과, 현재의 판매율에서 많게는 7% 정도 상승하고, 적게는 5% 이상의 마이너스가 된다고 추정하고 부품별 기준 재고를 조정하고 있는 중이지. 이 수치는 현재를 고려해 보면 당연하다고 생각했네.”

“납품업자 중에는 처음 얘기와는 너무 다르다며, 당초에는 생산이 더 증가할 거라고 해서 설비 투자를 했으며 불만을 토론하는 곳도 있었습니다.”

에디스는 예정 수량이 당초 계획과 달라 업자와 분쟁을 겪은 일을 지적했다.

“현재 진행되고 있는 상황은 잘 알고 있어요. 매일 그 일로 제조와 구매부문 모두 업자로부터 여러 가지 불평을 듣고 있어요. 그래도 결정한 재고에 맞추려고 모두가 조금씩 협력해 주고 있어요. 그런데 보스는 다음에 우리에게 무엇을 시키려고 하는 거죠?”

에브가 또 어떤 새로운 일을 지시 받을지 걱정하면서 물어왔다.

신 팀장은 잠시 머뭇거리다가 대답했다. 모두의 시선이 예전보다도 더 강하게 자신에게 집중되어 있음을 느꼈기 때문이었다.

“M450을 증산해 주게. 지금부터 가능한 한 생산 수량을 늘려 주게. 기간은 2개월 간이네. 3월말까지 출하를 5만 대 늘리게나. 그러기 위해서 무엇을 해야 할지, 문제점을 먼저 취합해 주었으면 하네.”

신 팀장은 단숨에 참석자 전원에게 말했다.

모두 놀란 듯한 표정으로 신 팀장의 얼굴을 보고 있었다.

“보스, 도대체 무슨 일입니까? 얼마 전까지와 다르지 않습니까?”

에브가 입을 삐죽 내밀고 불평을 하려고 했지만 흥분한 탓에 혀가 꼬여 말이 잘 되질 않았다.

“알고 있어. 여러분이 말하고 싶은 내용은 충분히 알고 있네. 그래서 어떻게 설명하면 좋을지 고민했는데 상황을 차근차근 설명할 테니 잘 들어 주게나. 됐나?”

그는 모두를 안심시키기 위해 잠시 기다리다 설명을 시작했다.

“조금 전에 본사에서 메일이 왔네. 내용은 금년도의 결산 대책에 대해서였어.

본사의 매출 전망은 말레이시아에서 생산하고 있는 M450의 실적 저하의 영향으로 크게 마이너스가 되었다네. 그러나 결산기를 앞두고 현상태에서 가만히 있을 수는 없지 않나? 때문에 사업부는 미국 판매부문에 M450의 판매회복 대책 방안을 긴급 지시했다네. 가격 인화와 신규 판매처로 판로를 확대한다는 계획이지.

금기(今期)의 경영계획을 수립한 것은 이미 6개월 이상 전의 일이다. 그리고 M450은 경영계획의 주력 품목으로서 금기 손익개선의 근간이 되도록 계획되었고 모두다 그 계획에 따라 움직였지. 영업부문은 프로모션을 시작하였고, 기술부문은 비용절감을 위해서 부품의 숫자를 다시 검토했다네. 우리 공장은 가능한 한 효율성 있게 생산하면서 원가를 줄이도록 노력했고, 더욱이 영업부문에의 상품 공급을 원활히 하기 위해 계획보다 출고 예정을 앞당긴 생산도 감행해 왔지.

이대로 모든 것이 경영계획대로 진행된다면 손익 개선은 전기(前期)를 크게 웃돌게 되므로 그와 같은 보고를 본사의 경영진은 기대 했었지.

그러나 현실에서는 경쟁 상대의 동향과 고객의 요구 변화가 경영계획과는 다르게 움직였고 우리는 그 현실에 대응해 나가기 위해서 ‘고객이 요구하는 제품을 고객이 요구하는 숫자만큼’ 공급할 수 있도록 모두가 도전해 왔지.

그리고 어느 정도의 성과가 보이는 지점까지 왔다고 생각하네.

회사의 순위는 최종적으로 경영계획의 달성 여부에

따라 결정되네. M450의 자재비는 생각보다 더 하락했기 때문에 가능한 한 생산을 늘려서 자재를 구입하면 외견상의 이익은 증가하지. 이것은 얼마 전에 팡이 지적한 대로야. 3월말까지 5만 대의 증산이 가능하다면 계산상으로는 경영계획과 같은 수준의 이익을 확보할 수 있다고 본사는 예측하고 있겠지.”

“하지만 그렇게 하면 옛날과 똑같이 재고는 어딘가에 쌓여 4월 이후의 생산을 중단해야 하지 않습니까?”

에디스가 냉정하게 질문했다.

“모처럼 제조라인을 개선해서 상세한 요구에 대응할 수 있도록 갖췄다고 생각했는데, 5만 대 증산이라니 현재의 방식을 또다시 원점으로 돌려서 양산용 라인으로 바꾸지 않으면 안 되게 된 셈이군요.”

점잖은 사하롬도 얼굴을 붉히며 토로하듯이 말했다.

“금기(今期)의 이익은 그런 방식으로 어떻게 되겠지만 판매의 프로모션이 예정대로 되지 않는다면 다음 기(期)에도 이런 식으로 숫자를 채워 넣어야 하는 것 아닙니까?”

경리책임자자인 팡이 말하기 시작했다.

“생산을 늘려서 쓴 자재를 많이 구입하면 회계상으로 볼 때 당장 이익이 증가하는 것은 제가 말씀 드렸던 것과 같습니다. 하지만 시장에서 받아들여질 수 있는 한도가 있는 것 아닙니까? 우리 공장도 생산된 제품이 전부 출하 가능하다면 큰 이익으로 연결되겠지만 에디스가 말했듯이 4월 이후 생산을 줄인 다음에 지불 시기가 닥치면 더욱 자금이 돌지 않게 되겠지요. 우리와 같은 제조 공장은 눈앞의 이익보다도 자금 흐름을 개선해야 하는데 보스가 또다시 은행에 가서 머리를 숙이고 아쉬운 소리를 하지 않으면 안 되는 상황이 벌어지겠지요.”

팡은 역시 경리책임자답게 날카로운 지적을 했다.

“어찌실 생각이세요? 모든 일은 예산과 계획대로 진행되지 않는다는 것을 우리는 충분히 배워 왔습니다. 따라서 계획대로 하지 않아도 되는 계획을 만들려고 노력해 온 것 아닙니까? 보스가 말씀하신 대로 이제 겨우 가능하게 됐는데요. 그런데 지금은 계획이나 예산이 우선된다고 한다면 애초부터 모두 경영계획대로 했다면 좋았을 거 아닙니까? 하지만 그렇다면 또 날마다 생산 변경 의뢰가 들어와서 불필요한 재고가 산더미처럼 쌓이겠군요.”

데비가 약간 냉정한 듯한 말투로 말했다.

“계획대로 하지 않아도 되는 계획이라? 데비는 역시 머리가 비상해. 나는 솔직히 말하면 예전처럼 부족한 부품을 매일 찾으러 돌아다녔을 때가 즐거웠던 것 같아. 지금은 여러 가지 부품의 재고가 몇 개 필요한 지, 업자의 능력과 리드타임을 살펴보면서 결정해야 하니까 중압감 때문에 정말 힘들어.

그건 그렇고 우리 쪽에서 생산하는 제품을 필요로 하는 사람은 확실히 어딘가에 있겠지만, 어느 것을 필요로 하는지는 알 수 없으니까 언제든지 어떠한 것이라도 만들 수 있도록 준비해 두는 것이 보다 중요하지 않을까요? 그렇게 해서 쓸 데 없는 제품을 만들지 않아도 된다면 그 편이 경영계획대로 생산하는 것보다도 좋은 게 아닐까요?”

에브도 뭔가 자신 있다는 듯이 발언을 했지만, 나중에는 자신 없는 듯 목소리가 작아졌다.

모두 에브와 같은 생각을 가지고 있었다. 그것은 신 팀장도 마찬가지였다.

“경영계획이 도대체 뭐죠? 회사를 잘 운영해 나가기 위한 척도인가요? 나는 계획을 세울 때 모든 것이 긍정적으로 진행될 경우와 그 반대인 경우의 양쪽을 상정해서 특히 반대의 사태가 일어났을 때를 대비하여 준비하는 스타일이죠. 본사의 경영계획이란 전망한 대로 진행되었을 때를 전제로 하고 있어요. 우리들은 가능한 한 부품과 제품이 잘 연결되도록 날마다 조정을 하고 있는데 말이지요. 이것은 보스에게서 배운 것이며, 지금까지 그것이 좋은 방법이라고 이해해 왔지요. 그런데 이제 와서 경영계획에 맞추라시면 우리 공장은 본사의 경영계획에 눌러 아무 것도 아닌 게 되어 버리잖아요.”

데비의 지적에 모두 수긍하듯이 다시 신 팀장 쪽을 주목했다.

“누구나 회사를 잘 운영해 나가고 싶다는 것은 마찬가지 생각일거야. 다만, 그 방법에는 차이가 있는 법이지. 처음 여기에 왔을 때는 재고를 줄이려고만 생각했었어. 그리고 그러기 위해서는 업무 흐름을 원활하게 해 나갈 필요가 있었지. 그 점은 데비가 말한 그대로이고, 회사가 잘 굴러가도록 우리들이 공헌하고 있는 건 확실하네.

그러나 한편 이익이란 관점에서 보게 되면, 특히 본사는 그런 관점에서 모든 행동을 하는 경향이 있긴 하지

만, 앞서 팡이 지적했던 것처럼 생산 수량을 확대하고 가격이 내려간 재료를 많이 구입함으로써 단기적으로는 '회사의 경영실적이 좋아질 수 있는 것' 이지.

어느 쪽이 옳은 방법인지 따질 것이 아니라 그 회사가 놓여 있는 환경에 따라 책임자가 판단을 하면 실행 부서에서는 그 지시에 따르는 것일세. 그 영향이 4월 이후에 어떻게 전개될 지는 예상할 수 없지만, 지금은 5만대를 증산해서 3월말까지 모두 출하하는 데 힘써주길 바랄 뿐이네. 그것이 가능하다면 금기(今期)의 전망 수치를 당초의 숫자로 되돌릴 수 있게 되는 것이지. 따라서 지금은 그 목표를 향해서 전력을 다하는 수밖에 없다는 점을 이해해 주었으면 하네."

잠시 동안 아무도 대답을 하지 않았다. 모두 할 일을 알고 있었지만 누군가가 먼저 말을 꺼내주기를 기다리고 있는 듯한 분위기였다.

"에브, 우리 생산라인을 모두 양산용으로 전환하려면 시간이 없으니까 고우 사장 회사의 라인을 빌릴 수 없는지 확인해 주게나. 그 쪽은 지난 달 말까지 타사 제품을 양산했던 라인이 지금 비어있을 테니까 말이야."

샤하롬이 일어나면서 대답했다.

"아, 그거라면 틀림없이 지금 비어 있을 겁니다. 얼마 전에도 고우 사장으로부터 사용해 줄 수 없겠느냐는 얘기를 들은 적이 있거든요."

"5만 대의 추가 생산 계획을 어떻게 만들면 좋을지... 바로 착수해도 되나 모르겠네요."

데비도 기분을 전환하려고 자리에서 일어섰다.

"데비, 나중에 부품 상황과 비교해 봐야 하니까, 계획이 완성되면 보여줘."

에디스도 이미 새로운 방침을 목표로 움직이기 시작했다.

모두 그 이상은 말하지 않고 자리를 떠나고 있었다. 모두들 업무에 관한 한 전문가이므로 해야 할 일은 잘 알고 있었다. 그들을 보면서 신 팀장은 자신에게 별다른 힘이 없다는 것에 더 화가 났다. 설령 헛된 저항이라는 소리를 들을지언정 본사에 '그것은 잘못 되었다'고 말해야 했을지도 모른다. 데비가 말한 '경영계획은 무엇을 위한 것이냐'는 말에 본인 스스로도 답변을 할 수가 없었다. 재고를 줄이는 것이 쓸데없는 비용 발생을 억제하여 회사에 도움이 된다고 굳게 믿었는데, 경영계

획 달성을 위해서 재고를 만들라고 한다면 앞으로 무엇을 기준으로 일을 추진해 나갈 수 있을까? 어떤 관리방식을 적용할 수 있을까?

신 팀장은 모두가 나간 문을 응시하면서 생각에 몰두했다.

그러자 갑자기 뒤에서

"3월이 지나면 다시 지금의 방법으로 돌아가도 되는 거죠?"

갔다고 생각한 에브가 말을 걸어왔다.

"아, 물론이지. 다만, 당분간 생산할 제품이 없을 지도 모르지만 말이야."

신 팀장은 진심인지 농담인지 모를 대답을 했다.

<다음호에 계속>

