



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.

제7장 협조(Collaboration)

새로운 도전은 그렇게 시작되었다.

우선 제일 먼저 움직이지 않으면 안 되는 분야는 구매 부문이었다. 신 팀장은 에디스를 불렀다.

“우선, 구매 금액이 많은 업자, 특히 우리 공장 구매액의 70% 정도를 차지하는 부품의 납품업체가 몇 개나 되는지 조사해 주지 않겠나? 그들과 판매 정보를 공유하는 규칙을 만들어야 하네. 우리 제품의 판매 동향은 그들의 사업실적에도 크게 관련되어 있기 때문에 모두 지혜를 짜내 우리 제품이 팔리기 쉬운 환경을 함께 구축해 나가려면 먼저 그들을 이해시켜야만 하네. 그리고 필요한 분량은 언제나 납품 가능하도록 재고를 확보하고 있겠다는 협력을 요청했으면 하네.”

“그렇게 말씀하실 것 같아서 지금 막 데이터를 작성해 놓으라는 지시를 하고 있던 참입니다. 조그만 기다려주세요.”

에디스는 벌써 해야 할 목표를 파악하고 있었던 것

이다.

샤하롬은 로트 변환이 많아져도 즉시 대응할 수 있도록 공정을 다시 재구성하고, 다양한 조립공정에 작업자가 대응할 수 있도록 훈련에 착수했다.

게다가 공장 내에서 중간 완성품을 쌓아 두는 높이 170cm의 대차(台車)를 전부 100cm 높이로 균일화하는 대담한 행동을 시작했다.

“이렇게 하면 공정 간 재공품의 재고가 줄어듭니다. 게다가 공장의 구석구석까지 내다 볼 수가 있지요.”

그가 하는 일은 언제나 사람을 놀라게 하는 일이 많았다.

그러나 추진과정에서 몇 가지 문제에 부딪혔다. 생산 로트를 수요에 맞춰 작게 만들면 기종마다 조정용 치공구(治工具)가 다르기 때문에 그 교체 준비하는 시간만큼 손실이 난다는 것을 알았다.

그는 과거에 사용했었던 치공구를 꺼내어 향후 생산 증가가 예상되는 기종용으로 개조하고 라인마다 몇 가지 종류의 치공구를 배치하여 수시로 교체할 수 있도록 함으로써 시간 손실의 발생을 억제했다.

데비가 싸우는 상대는 '데이터'였다. 매주 판매회사로부터 받는 '실제 판매 대수'를 분석한 후에 고우 사장과 같은 부품업자가 이해할 수 있도록 편집하여 정보로 제공함으로써 그들이 재고를 가져가는 리스크를 조금이라도 분산시켜 주려고 했다.

그러나 그녀에게도 고민이 있었다. 데이터의 내용이 연속성이 없고 갑자기 재고가 없어지거나 늘어나거나 하는 일이 많아서 내용을 파악하기 위해 상당히 많은 시간을 복미 판매회사와 연락하는데 투입하지 않으면 안 되었다.

그녀 앞으로 도착하는 데이터는 판매회사 측에서 회계처리를 끝낸 데이터이기 때문에 월말 등의 특정 시기에는 '의도적인 수정'이 가해져 갑자기 판매 수량이 증가하거나 재고가 줄거나 하는 일이 있다는 사실을 알았다. 더욱이 '재고', '판매' 등과 같은 단순한 단어도 그 내용은 여러 가지 종류의 '재고'와 '판매' (양품뿐만 아니라 불량품과 수리대기 중인 재고와 반품된 판매량이 마이너스로 표시된 것)가 혼재하여 이 방법만으로는 내용을 제대로 파악할 수가 없었다.

제품이 고객에게 도착될 때까지의 데이터를 회사 형편에 맞추어 왜곡한다면 그 데이터를 이용해서 리스크를 함께 공유하고자 하는 사람의 입장에서 볼 때 어처구니없는 일이 되는 셈이다. 그녀는 가능한 한 현장에서 발생한 그대로의 데이터를 입수할 수 있도록 판매회사 측과 조정을 계속했다.

에브는 재고의 기준치를 결정하려고 노심초사하고 있었다. 공장으로 입고되는 부품은 이미 구매부문과 데비 쪽에서 부품의 크기와 빈도에 맞춰 1일에서부터 1개월로 나누어 재고의 기준치를 결정한 후 그 기준치를 기초로 하여 발주 수량과 로트 사이즈를 결정했다. 문제는 제품의 재고 수준이다. 기종에 따라 판매에 차이가 있다는 점과 폐낭항에서 출항하는 배편이 일주일일 한 편밖에 없기 때문에 그 배에 실리는 40피트의 컨테이너를 전부 채울 수 있게 재고량을 결정하는 것은 꽤나 복잡한 계산이 필요했다.

신 팀장은 어차피 정확한 수치를 계산해 내는 것은 불가능하므로 일주일 분량이라든지 10일 분량으로 크게 잘라서 수치를 정하고, 실시간에 수정하도록 하라는 지시를 내림으로써 그를 복잡한 계산에서 해방시켜 주었다.

“보스, 구매액별 거래처 현황 자료가 완성되었습니다.”

에디스가 전에 지시받았던 구매 리스트를 가지고 신팀장의 방으로 들어왔다.

거래처 전체의 30%에 못 미치는 25개사가 구매액의 70%를 차지하고 있고, 더욱이 그 중에는 고우 사장 및 그 친구들과 관계되는 회사 12개사가 포함되어 있다는 사실이 데이터에 나타나 있었다.

“에디스, 이 25개사를 모아 놓고 앞으로 우리가 하고자 하는 일을 설명해야겠네. 고우 사장과 그 친구들에게는 일전에 한 번 얘기를 한 적이 있지만, 회사 입장에서 정식으로 이야기를 해 두는 게 좋겠고 그들의 네트워크가 아마 우리에게 강력한 아군이 되어 줄 걸세.”

“곧 소집해 보도록 하겠습니다, 보스. 그리고 여기 일부 문제가 있는 거래처도 있어요. 이것을 봐 주세요.”

에디스가 가리킨 데이터는 대부분 해외에서 조달되는 상품이었다.

'가격이 저렴하다'는 이유로 태국이나 인도네시아에서 만든 부품을 사용함으로써 단가는 내려갔지만 리드타임과 물류비에 대한 배려가 결여되어 있었다.

“이 25개사 가운데 같은 제품을 공급할 수 있는 회사가 있는지 조사해 보게. 그들과의 인맥을 가능한 한 확실하게 유지하면서 정보를 함께 공유해 나갔으면 하니까 말아야.”

“하지만 아무리 정보를 공유한다 하더라도 다음 달과 2달 후의 재료 분량을 누가 책임지고 준비하지요?”

어느샌가 에디스 뒤에 데비가 와 있었다.

“지금까지는 본사의 구매 지시에 따라 움직였지만, 이제부터는 본사의 지시와는 무관하게 판매 정보만으로 계획을 세워간다는 겁니까?”

데비는 본질적인 내용을 물어왔다. 그것은 이와 같은 해외 공장의 생산 계획을 누구의 책임 하에 수립하느냐의 문제였다.

물론 실무적으로는 데비가 본사의 요구와 제조 부문의 상황을 판단한 후에 작성하는 것이지만, 최종적으로는 본사에 보내서 본사 측의 승인을 얻는 프로세스를 밟고 있다. 해외 공장은 본사의 지시에 따라 움직인다. 신팀장 자신이 본사에 근무했을 때는 당연히 그렇게

생각하고 있었다. 그러나 실제로 해외 공장에 신 팀장 자신이 몸을 담고 보니, 현장에 모이는 정보와 직원들의 능력은 본사에서 생각하고 있는 것보다 훨씬 더 현실적이고 충실하다는 것을 실감하였다. 신 팀장은 이러한 정보와 직원의 능력, 네트워크를 잘 활용한다면 해외 공장을 거점으로 해서 지금보다도 더욱 더 고객을 위한 대응이 가능할 것이라고 생각하게 되었다.

“중요한 사안이니까 이해해 주었으면 좋겠네. 전에는 생산량을 늘리려고 재료를 대량으로 구매했지만, 생산도 잘 되지 않고 재고도 많이 남았네. 지금은 계획을 세웠다 하면 수시로 변경하라는 요구가 떨어져서 쓸데없는 프로세스만 반복해서 밟게 되거든. 이제 더 이상 기존과 같은 방식을 반복해선 절대 경쟁상대를 이길 수 없으니 새로운 도전을 시도해야 한다는 것이네.

각 부품별 재고 수량은 에디스 쪽에서 부품별 리드타임을 고려해서 기준치를 정해 주었네. 이것을 기준으로 ‘확정 주문 수량’을 결정하여 업체로부터 곧바로 납품 받아야만 하는 것이 되지. 한편 본사에서 내려오는 생산지시 수량은 ‘현재 시점에서의 지시’로 ‘미래 시점에서 신뢰할 수 있는’ 것은 아니라는 점은 이미 여러분이 알고 있는 대로네. 따라서 이것은 ‘예정 수량’으로 거래처에 통지는 하지만 우리가 약속한 것은 아니라는 점을 이해시키지 않으면 안 되네. 그 때문에 지금 에디스에게 주요 거래처를 소집해 달라고 부탁해 둔 것이네.”

“그걸 본사에 보고하셨나요?”

테비는 자신의 업무에 관한 것이므로 진지했다.

“이와 같은 일을 공식적으로 본사 사람들에게 전달해서 이해시켰다고 해도 우리 쪽의 추진 결과가 불확실한 현 상황에서는 단순히 불안감을 안겨줄 뿐이네. 따라서 지난 번 본사에 갔을 때 조성실 과장에게만 설명해 두었네. 생산 지시를 받고 그것에 기초하여 계획을 작성하는 것과 실제 자재를 어떻게 확보해 나가는가는 별개의 문제라고 설명해 두었네. 다행히 그는 잘 이해하고 있었네. 다만, 본사에서 보내오는 자재만큼은 기존대로 구입해 두게. 그리고 우리 활동이 어느 정도 궤도에 올라 성과가 있을 때 본사를 이해시키는 것이 가장 빠른 방법이 아닐까 생각한다네.

생산 최일선에 있는 우리도 지금 정보라는 ‘무기’를 가질 수 있게 되었잖아. 따라서 스스로 생각하고 스스로 도전해서 끊임없이 개선해 나가는 체제를 만들어 성

과를 보여주는 자체가 가장 명확한 설명이 된다는 것일세.”

신 팀장은 고우 사장 일행과의 저녁식사 이후 쪽 생각해 왔던 내용을 정리해서 설명했다.

30개나 되는 납품업체를 한 곳에 모을 만한 장소가 공장 안에는 없기 때문에 에디스는 가까운 호텔에 장소를 빌렸다.

말레이시아 공장에서 최초로 마련한 ‘협력업체 사장단 회의’는 하리야 휴가(말레이시아의 설날)가 끝난 2월에 개최되었다. 신 팀장은 진행자로서 거래처 사람들에게 가능한 한 알기 쉽게 그의 생각을 설명하기 위해 실제 판매현황 분석 그래프를 사용했다.

“지금, 여기에 모이시도록 한 이유는 크게 두 가지가 있습니다.

하나는 우리가 취급하고 있는 제품, 그리고 그것을 구성하는 부품은 항상 가격 하락의 리스크에 쫓기고 있으나, 시장은 거리적으로 사실상 멀고 이 그래프에 나타나 있듯이 거리와 시간상의 차이가 실제 시장에서 일어나고 있는 일을 증폭시켜 주고 있다는 사실입니다.”

신 팀장은 그래프의 ‘실제 판매’와 생산 변동의 차이를 가리키면서 참가자가 충분히 이해할 수 있도록 쉬운 언어를 선택하여 설명했다.

“이 변동을 피하기 위해서는 가능한 한 정확하게 시장의 동향을 파악하고 있어야 하는데, 우리는 판매회사의 협조로 시장 데이터를 매주 입수할 수 있게 되었습니다. 우리가 제품을 전체 시장에 공급해주면 그 데이터를 통해 시장의 움직임을 파악할 수가 있습니다. 한편, 오늘 여기에 모여주신 회사 관계자 분들은 정밀도가 높은 부품을 적정한 가격으로 공급할 수 있는 능력을 가지고 있는 기업들뿐입니다.

저희 회사와 여기에 모여주신 협력업체가 정보의 활용을 통해 유기적으로 기능을 결합함으로써 고객과 우리 모두의 이익으로 연결되는 시스템을 구축하자는 제안을 드리는 바입니다.”

여기까지 말하고 신 팀장은 참가자의 반응을 살피기 위해 좌중을 둘러보았다. 대략 참가자의 2/3 정도가 진지한 시선으로 신 팀장을 보고 있었다.

“두 번째는 주문 방법입니다. 최종 고객은 우리에게 앞으로 이 정도 물량을 구입할 의사가 있다고 언질을

주는 것이 아니라 판매점과 카탈로그에 자신의 요구를 충족시키는 제품이 있으면 구입할 뿐입니다. 그러나 앞서 계획을 세우지 않으면 경영 자원을 어떻게 배분해야 좋을 지 판단할 수 없게 되므로 장래를 예측해서 다음 달 분량, 그 다음달 분량의 주문 수량을 생산해 왔었습니다.

결과는 앞서 보신 그래프와 마찬가지로, 계획은 항상 현실에 따라 수정될 수밖에 없는 현실이 유일한 진실입니다. 이를 거스를 수는 없습니다. 그러므로 우리의 주문도 정해진 재고—이것을 ‘기준 재고’라고 합니다만—가 줄면 그것을 보충해 주는 방법으로 바꾸어 갔으면 합니다.

다소 먼 미래의 예정 수량은 제시합니다만, 이것은 반드시 주문하기로 약속한 수치가 아니라는 점을 양해해 주시기 바랍니다.”

신 팀장은 다시 참가자를 둘러보았다. 조금 전보다 큰 반향이 참가자들의 표정에 나타나 있었다.

“그래선 곤란합니다. 지금까지처럼 약속한 수치를 제시해주지 않으면 거래를 계속할 수 없습니다.”

라고 걸으로 드러내놓고 말하는 회사는 없었지만, 각자 불안하게 느껴지는 부분에 대하여 어떻게 대응해야 할지 걱정하고 있는 듯, 서로 옆 사람과 이야기하는 소리가 회의장 전체에 들렸다.

그 때 고우 사장이 손을 들고 큰 목소리로 발언을 하기 시작했다.

“다른 거래처로부터 비슷한 조건을 제시받고는 있지만, 시장 데이터를 공유하지는 제안을 받은 것은 처음입니다. 우리 협력업체들도 자사의 조립품이 어떻게 고객에게 받아들여지고 있는지 알지 못하면 결국 뒤처지게 되고 맙니다. 따라서 협력해 나가고 싶습니다.”

라고 협조를 독려하는 듯한 발언을 해주었기 때문에 전체 분위기가 쉽게 신 팀장이 제안한 대로 움직이기 시작했다.

“또 고우 사장님에게 빚을 졌군요.”

회의가 끝난 뒤의 파티에서 신 팀장은 고우 사장에게 말을 걸었다.

“모두 생각은 같아요. 다만 계기를 잡지 못하거나 단행하지 못할 뿐이었어요. 나는 그 계기의 도화선에 불

을 붙인 것뿐이죠. 우리도 주문처로부터 장기적인 확정 주문을 받는다면 도움이 되지요. 그러나 그것이 무리라는 걸 알고는 있어요. 신물류 담당님이 말하는 리스크 분산은 우리에게도 리스크 분산이 되도록 생각하지 않으면 안 된다는 생각이 들어 꺼낸 말이에요. 하지만 앞으로는 그 리스크의 증감에 주의를 기울이지 않으면 안 되겠지요.”

고우 사장은 의미심장한 얼굴로 싱긋 웃었다.

3월 중순, 당초 예정보다 약 2주 늦게 계획이 착수되기 시작했다.

우선 공장에 있는 제품 재고와 판매회사가 보유하고 있는 재고, 해상 수송중인 제품의 수량을 파악한 후 전주에 팔린 것을 다음 주에는 보충할 수 있도록 출하하고 생산하는 체제가 구축되었다.

부품 창고에 있는 자재 재고도 기준치를 밑도는 것은 곧바로 구입 요구가 이루어지도록 관리되었다. 생산 로트가 작아지고 모델 교체가 증가함으로써 총 부품수는 증가했지만 재고는 분산되었다. 따라서 총 재고 금액의 증가를 억제하기 위해 부품 표준화를 추진하는 목표가 설정되었다.

테비가 업자에게 보내는 데이터가 어느 정도 효력을 발휘하고 있는지 아직 확인되지는 않았지만 예정대로 진행되고 있었다.

신 팀장은 판매회사와 본사에 수주 방식의 변경을 공식 통보하려고 했으나, 에디스가 ‘납품업자의 실력을 확인할 때까지 좀더 시간이 필요하다’고 말했다 때문에 당분간은 실행하면서 결과를 주의 깊게 관찰하기로 했다.

두 달이 지나자 새로운 방식도 서서히 정착하기 시작했다. 긴급한 생산변경은 끊임없이 있었지만 시장의 요구에 의한 것이라기보다 주로 부품의 품질 및 설계 변경에 기인한 것이 많았다. 이러한 것들은 내부적인 관리 강화로 충분히 대처할 수 있었다. 어느 날 시장 데이터를 유심히 살펴보던 신 팀장은 특징적인 변화를 발견하고 데비를 불렀다.

“보스, M350 모델의 지난달 동향이 갑자기 악화된 원인은 경쟁 기종의 모델 변경 때문인 것 같습니다. 북미 시장을 분석한 리포트를 가지고 온 것입니다만, 저렴한 가격에다가 성능도 M350을 웃도는 상품이 발매되자

주문량이 갑자기 줄어 출하 조정이 진행된 것 같습니다.”

데비가 데이터를 가리키면서 신 팀장에게 설명을 했다.

“이젠 데이터 분석에 완전히 익숙해진 것 같군. 이전 같으면 지금쯤 생산 변경이나 부품 취소 등과 같은 여러 가지 상황이 발생했을 텐데, 이번에는 판매의 재고 증가가 발생하지 않도록 생산 측에서 이미 변동 요소까지 다 감안하여 대응하고 있었다는 얘기인가?”

신 팀장은 다른 모델에서도 비슷한 경향이 없는지 조사해 보라는 지시를 내렸다.

“경쟁 기종도 어쩌면 동남아시아, 그것도 말레이시아에서 생산하고 있을지 몰라. 만일 그렇다면 납품업자 중 누군가가 그 정보를 가지고 있을지도 모르겠군. 에디스에게 조사해 보라고 말해 주지 않겠나?”

“금형을 제조하고 있는 회사가 제일 먼저 움직이기 시작하겠죠. 곧 확인하겠습니다.”

데비는 데이터를 분석해 오면서 데이터 변동 요인을 찾아내기 위해 여러 가지 관련 데이터를 검색하고 있는 듯 신 팀장의 지시에 즉각 반응을 했다.

“경쟁 회사도 조호르지역에 있는 제조 자회사에 위탁해서 2개월 전부터 생산을 시작하고 있는 것 같습니다. 납품업자인 탄씨의 관련 회사가 금형을 수주하여 지금은 완전 가동 상태인 것 같습니다.

이것은 추정입니다만, 이번 달부터 새로운 금형 도입이 결정되어 다음달 양산을 위해 준비하고 있는 것 같은데, 지금 생산하고 있는 상품보다 대형 상품인 것 같습니다. 어쩌면 다음 기종은 M750의 경쟁 기종이 될지도 모르겠네요.”

에디스는 여러 업자에게서 전해들은 정보를 정리하면서 새로운 발견을 한 것 같았다.

“스파이 대작전이 되었군. 너무 깊이 파고들지 않는 편이 좋다고 생각하지만, 다양하게 정보를 모아두면 도움이 되겠지. 좀더 내용을 확인해서 확실한 정보라 판단되면 판매회사에 전달하도록 합시다.”

신 팀장은 에디스와 직원들이 너무 앞서가지 않도록 주의를 당부했지만, 그녀들은 어디서부터 조사할 것인지 즉각적으로 논의하기 시작했다.

새로운 방법이 정착되기 시작하자 생산 상황도 무엇이 원인이 되어 문제를 일으켰는지 곧바로 알 수 있게 되었다. 그 전 같으면 판매 부문의 요구에 따른 갑작스런 변경 때문이라고 결론지어졌을 일들이 사실은 조립 정밀도가 나빴다든지 납품받은 부품의 품질 불량에 의한 것이었음을 알 수 있게 되었다.

신 팀장은 사하롬과 직원들을 파견하여 주요 납품업체의 공정 개선 업무를 도와주고, 소(小) 로트 생산시의 품질 유지 노하우를 제공했다.

판매 최전선의 상황을 보면서 자사 창고에서 출하량을 결정하고 그 재고량의 움직임에 따라 생산 수량을 관리한다. 이러한 연쇄작용을 부품업체의 단계까지 넓혀 가는 것은 머리 속에서 생각하는 것보다 훨씬 어려워 도중에 납품을 포기하는 업체도 일부 있었지만 신 팀장과 직원들은 끈기 있게 문제를 해결해 나갔다.

고객의 동향을 파악하는 것, 데이터를 분석함으로써 지금까지의 공장과는 다른 “누구를 위한 생산인가?” “자신들이 하고 있는 일은 무엇인가?”를 한 사람 한 사람이 생각하면서 움직일 수 있게 된 것이 아닌가 하고 신 팀장은 생각했다.

〈다음호에 계속〉

