



# SCM! 재고를 잡으면 회사가 산다

지은이 森田浩行 / 옮긴이 김 인 구

-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.

## 제9장 귀 임

서울로 향하는 비행기 안에서 신 팀장은 서류를 정리하고 있었다. 데비와 에디스가 상세하게 조사해 준 5만대 증산을 위한 계획이 완성된 것은 그가 비행장으로 떠나기 1시간 전의 일이었다. 몇 가지 체크가 안 된 내용이 있어서 비행기의 좁은 시트 위에서 확인 작업을 해야 했다.

본사로부터 긴급 귀국 지시가 있었던 것은 그 메일을 받고 나서 1주일 후의 일이었다. 내용은 물론 회기말 대책에 관한 것이었지만, 본사의 의도는 그것 외에도 있다는 것을 신 팀장은 조성실 과장한테 들어서 알고 있었다. 때문에 말레이시아 공장이 회사의 업적과 제품 공급에 얼마나 공헌하고 있는지를 확실하게 인정받을 필요가 있었다.

데비와 직원들은 그러한 내용에 대응할 수 있는 충분한 자료를 준비해 주었다. 일부 부품 확보에 문제가 있었지만, 자사의 라인과 고우 사장의 제품 라인을 빌려

M450의 생산에 집중함으로써 3월말까지 5만대 증산에 대응하도록 정리되어 있었다.

신 팀장이 걱정했던 것은 그 일부의 부품이 '치명적인 문제가 되지 않을까'에 대한 확인이 미처 안 된 부분 때문이었지만, 다행히도 그 부품들은 말레이시아 혹은 한국에서도 생산 가능한 것이므로 이번 출장 길에 한국에 있는 벤더에 방문하여 협력 약속을 받아 낼 수 있을 거라고 생각했다.

또 이번 증산 분량이 모두 출하된다고 가정하면 말레이시아 공장의 재고는 큰 폭으로 줄어들기 때문에 이익도 당초 전망을 틀림없이 상회하게 된다. 때문에 다음달 중순의 출하량부터 일부 가격을 인하하더라도 공장에 미치는 영향은 적다는 사실을 이미 알고 있었다. 그러나 이 점에 대해서는 본사의 회의 전 상황에 따라 실행 여부를 결정하려고 생각하고 있었다.

아침에 첫 번째로 인천공항에 도착하는 싱가포르발 비행기는 이미 착륙 준비에 들어갔다는 안내가 있었다. 신 팀장은 취침 시간을 거의 빼앗겨 버리고 말았다.

본사의 '회기말 대책 회의'는 10시부터 시작되었다.

본부장이 금기(今期)의 목표를 경영계획대로 진행시키는 것이 얼마나 중요한가에 대해서 설명한 후에 각 사업부문별로 업적 개선을 위한 대책 발표가 있었다.

어느 사업부문에서나 신 팀장이 본사에서 일했던 당시와 똑같이 판에 박은 듯한 내용의 연속이었다. 영업 부문은 개발 부문의 대응 부재를 비난하는 한편, 개발 부문은 생산부문의 노력이 부족하다고 지적했고, 생산 부문은 판매부문이 계획대로 팔아주지 않는 것을 비난했지만, 결과는 경영계획 수치를 달성하는 것이 상당히 어렵다는 점을 서로 인식하면서 '어떻게 해서든지 열심히 해 보자'는 식으로 마무리되었다.

신 팀장이 속한 사업부의 차례가 돌아왔을 때는 이미 점심시간이 가까워져 시간을 별로 할애할 수 없는 상황이 되었지만, 박달변 사업부장이 상황을 요약 설명하고 공장 측의 증산에 따라 대응하겠다는 내용을 발표한 후에 신 팀장에게 설명할 시간을 만들어 주었다.

신 팀장은 말레이시아 공장의 활동 전체를 설명하고 싶었지만, 시간의 제한 때문에 증산을 위한 과제와 대책만 간단히 설명한 다음, 마지막으로 증산에 대비한 판매 촉진책과 재휴 강화의 필요성을 강조하고 해외 판매사업부장 쪽을 보았다.

본부장은 "생산에 대해 꽤 자신감이 붙은 것 같네. 역시 잘 해 주고 있군, 그래."

회의가 진행되는 동안 처음으로 발표자를 칭찬해 주었다.

그리고 "판매는 어디까지 대책이 진행되고 있나? 모처럼 제품이 풍부하게 갖춰지게 됐으니 확실히 판매로 연결되는 거겠지?"라고 말하며 신 팀장이 그랬던 것처럼 해외 판매사업부장 쪽을 바라보았다.

"할 수 있는 대책은 모두 강구하고 있습니다."라는 대답이 돌아왔지만 박달변 사업부장의 얼굴은 뭔가 석연치 않았다.

'대책회의' 종료 후 신 팀장과 그의 사업부 간부들이

본부장실로 불러갔다.

"꽤 얼굴이 탔는데, 공장은 대체로 좋아진 것 같군."

본부장은 오랜만에 만나는 신 팀장을 새삼스럽게 위로해 주었다.

"감사합니다. 생각 외로 좋은 부하를 만나서 가진 실력 이상을 발휘할 수 있게 됐다는 생각이 듭니다."라고 신 팀장은 대답했다.

"박달변 사업부장의 사업부는 말레이시아 공장의 대응으로 금기(今期)는 어떻게 잘 극복할 수 있겠지?"

사업본부장은 박달변 사업부장 쪽을 바라보면서 말했다.

"판매라는 과제는 있지만 출하를 유지시킴으로써 금기(今期)는 겨우 유지될 것 같습니다."

"그런데 멕시코 공장의 준비 상황은 어떻습니까?"

신 팀장은 걱정하고 있던 부분을 직접 본부장에게 물었다.

"순조롭게 진행되고 있는 것 같네. 자네는 잘 모르고 있나? 벌써 다음 달에는 생산용 부품확보에 착수한다고 들었는데, 박달변 사업부장, 그렇지 않나?"

"예, 멕시코 공장의 생산이 궤도에 오르기만 하면 생산과 시장이 가까워지는 만큼 이번과 같은 갑작스런 변경이 필요한 때에는 말레이시아에서 조달하는 것보다 훨씬 더 신속하게 대응할 수 있으리라 생각합니다."

박달변 사업부장이 본부장의 비위를 맞추듯이 정중하게 대답했다.

"그 건은 이미 신 팀장에게 얘기해 두었겠지?"

사업본부장이 신 팀장의 얼굴을 보면서 박달변 사업부장에게 물었다.

"아니오, 이제 이야기를 할 참이었습니다."

"관련 부문의 책임자도 있으니까 여기서 말하는 게 얘기가 빨라지지 않겠나?"

사업본부장은 신 팀장의 얼굴 쪽을 보면서

“신경 쓰이게 해서 미안하네. 이런 곳에서 꺼낼 얘기는 아니지만 모두 사업부의 관계자이니까 관계없다고 생각하네만, 이번에 신 팀장에게 본사로 돌아와서 해외 공장과 영업 부문을 연결하는 새로운 부문의 임원급 담당직을 맡길 생각이네. 멕시코와 중국에서의 생산도 본격화되고 있어서, 이쪽 부문은 지금부터 사업본부의 핵심 부문이 된단 말일세. 자네도 이익은 없을 거라고 생각하네만, 어쩐가? 이제 말레이시아는 자네가 생각한 소기의 목적을 달성하지 않았나?”

본부장은 신 팀장이 이 얘기를 반드시 기쁘게 받아들일 것이라고 기대하면서 대답을 기다리고 있었다.

“본부장님, 제가 맡은 일은 이제야 겨우 가동되기 시작했습니다. 목표까지는 도달하지 못했습니다만, 그래도 그 목표에 접근하는 방법은 터득했다고 여기고 있습니다.

다른 분들께도 말씀을 드릴 수 있는 좋은 기회니까 말씀드리겠습니다만, 매 회기말마다 실적 개선을 위한 ‘밀어내기 생산과 판매’는 결과적으로 문제를 연장하는 것에 지나지 않는다고 봅니다. 저희 공장에서는 판매의 최전선에서 들어오는 정보를 일일이 수집하여 팔린 분량만큼을 언제라도 생산할 수 있는 체제를 구축해 왔습니다.

분명히 말레이시아는 우리의 주요 시장과는 거리가 너무 멀기 때문에 어느 정도의 재고를 가질 수밖에 없습니다만, 그 재고를 부품업자와 서로 공유하면서 창고의 보유 분량을 줄여나가려는 노력을 하고 있습니다.

생산도 판매에서 팔린 양을 보면서 그것을 보충하도록 몇 개의 라인으로 할당하여 일정규모의 수량을 만들 수 있도록 되어 있습니다. 이렇게 함으로써 과도한 설비를 없애고 자금 흐름을 개선할 수가 있습니다.

이번과 같이 단기간에 특정 기종을 집중적으로 생산하는 것은 우리 생산방식으로는 상당히 곤란한 것이었습니다만, 비상사태를 극복하기 위해서 현지의 종업원, 부품 납품업자, 외주 생산업체의 협력을 얻어 어떻게 해서든 요구에 부응할 수 있는 상태를 유지하면서 여기

까지 왔습니다.

그러나 급격한 생산 증가를 위해서 상당부분 쓸데없는 낭비도 함께 만들게 되었습니다. 부품의 긴급 납품과 설비의 증강이 바로 그것에 해당됩니다. 더욱이 자재 구입을 위한 차입금의 증가와 향후 판매 일선에서 예상한 가격대로 판매하지 못할 경우 판매가격을 인하해야 하는 리스크 역시 최종적으로는 공장에 그 여파가 미치게 됩니다.

이런 것을 고려해 볼 때 경영계획을 반드시 달성해야 한다는 사업방침 하에서는 많은 낭비 요소들이 불거져 나와 다음 활동에 또 다른 장애물을 낳게 됩니다. 그렇다면 우리가 직면해 있는 과제란 이러한 요소들이 다음 기(期)에도 똑같이 반복되지 않도록 이를 어떻게 하면 극복할 수 있을까 하는 것인데, 바로 그 해결책의 하나가 말레이시아에서 진행하고 있는 저희들의 방식이라고 생각합니다.”

신 팀장은 생각하고 있던 것들을 한꺼번에 토로하게 되자 주변을 둘러볼 여유조차 없었다.

“자네가 지금 하고 있는 일을 멕시코와 중국에서 가능하도록 지도해 주었으면 한다는 얘기네. 멕시코에 가면 시장이 가까운 만큼 회기말의 대응도 필요 없어지게 될 지도 모르고 말이야.”

박달변 사업부장은 신 팀장의 말투에 조금 불만스럽게 대답했다.

“장소가 가깝고 먼 것이 문제가 아니라고 봅니다. 우리에게 정보를 공유할 수 있는 동료와 그 내용을 같이 이해하고 활동할 수 있는 경험이 있다는 겁니다. 이 경험이야말로 원동력이 된다고 생각합니다.

앞으로 이 경험을 다른 장소에서 다시 처음부터 축적하기에는 너무나도 시간이 부족하다고 봅니다. 현재 그것이 가능한 말레이시아를 더욱 강화해 나가는 것이 가장 빠른 길이며, 그 부분이 우리 사업본부에 필요한 것이 아니겠습니까?”

신 팀장은 말레이시아에서 이제껏 구축해 낸 것을 송두리째 빼앗겨 멕시코로 가져가는 것은 아닐까 하는 우

려에서 다소 흥분하였다.

모두들 침묵을 지켰다. 신 팀장이 어째서 흥분하고 있는지 이해가 되지 않는다는 얼굴로 물끄러미 신 팀장에게 시선을 보내고 있었다.

“현장에 있으면 아무래도 거기가 좋다고 생각할 수 있는 거야. 또 다른 각도에서 혹은 한 단계 높은 지점에서 바라보면 다른 견해도 생기지 않을까?”

본부장이 조금 시간을 두고 천천히 대답했다.

“한 장소에서 가능하고 다른 장소에 가면 불가능한 일은 없겠지. 시간이 걸린다는 것은 변명에 지나지 않는 게 아닐까?”

기술팀장이 질문을 던졌다.

“변명이 아니라 재고는 누구 한 사람의 힘으로 줄일 수 없다는 건 이미 알고 있는 사실이고, 누구와 무엇을 협력해야 하는가의 문제는 프로세스를 구성하는 과정에서 창출해야 합니다. 형태만을 만드는 것은 그만큼 시간을 들이지 않고도 가능하지만 관련된 사람이 늘어날수록 협업을 실현해 나가는 것이 복잡해지고 계산이 맞지도 않는 재고를 맞춰 나가기란 더 어려워지는 법입니다. 제가 말레이시아에 갔을 때 바로 그런 상황이었습니다.

각 부문이 각자의 상황에서 재고를 만들어 관리하려고 있었습니다. 그러나 그렇게 해선 재고를 줄일 수 없습니다. 재고란 요컨대 리드타임이 형체로 나타나 있는 것입니다.

각각의 공정, 각각의 이벤트 사이의 리드타임을 상세하게 파악하고 그것에 필요한 재고를 파악해서 기준 재고를 계산해 냅니다. 그 기준에서 빠진 것만을 보충하도록 생산합니다. 이렇게 함으로써 예측 생산이 마치 수주 생산과 같은 기능을 가지게 되어 잉여 부분과 불필요한 것들을 만들지 않도록 할 수 있습니다. 다음에 각 이벤트 사이에 있는 기준 재고를 어떻게 하면 줄일 수 있을까에 대해서 모두가 지혜를 짜냅니다. 그런 다음에 다시 부품 공급업자를 참여시켜 그 재고를 조금씩 분산해 가져가도록 합니다. 그들도 우리의 비지

니스가 성공하면 이익이 늘어나게 되므로 모두들 협력해 줍니다.

다만, 그 때 참가하는 관계자들은 동일한 정보를 공유할 것과 그 정보가 무엇을 의미하는지를 알 수 있는 때 뉴얼을 작성해야 합니다.

이러한 활동을 통해서 말레이시아 공장은 어느 시장에 대해서도 상품을 신속하고 낭비 없이 제공할 수 있는 체제가 마련되었습니다.

아직 이벤트간의 재고를 줄이는 일이 충분하다고는 말할 수 없습니다만, 이것도 모두 해결해 보이겠습니다.”

신 팀장은 지론을 단숨에 피력하였다. 각 팀장들은 정확히 이해하지는 못한 듯한 표정이었으나, 신 팀장이 말레이시아에서 뭔가 변화를 시키고 있구나 하는 것만큼은 그 열의를 통해서 전달된 것 같았다.

“알았네. 즉시 돌아오라고는 말하지 않겠네. 그러나 이미 결정한 일인데, 박달변 사업부장과 이야기를 나눈 다음에 시기를 결정해 주게. 그리고 자네가 그렇게 까지 자랑하는 공장을 가까운 시일 내에 보여 주었으면 하네.”

본부장은 신 팀장의 완고한 태도에 조금 곤란한 듯한 얼굴을 했지만, 그의 열의와 전향적인 성향은 충분히 평가하고 있었다.

그 날도 오랜만에 가족이 기다리는 집으로 귀가한 것은 밤늦게 되어서였다.

“아침에 도착하는 비행기로 와서 바로 회의라니 정말 피곤하겠네요.”

아내가 그렇게 말하면서 맞아 주었다.

“이제 귀국하라는 얘기를 들었어. 본부장으로부터 본사의 새로운 부서를 책임지라는 지시를 받았어.”

“네? 그렇다면 말레이시아에서 귀임할 수 있다는 거예요? 정말이에요?”

신 팀장이 별로 기쁘지 않은 얼굴로 이야기를 했기 때문에 아내는 재차 확인을 했다.

“그래. 아직 2년밖에 지나지 않았지만 이렇게 집에 돌아와 보면 집이 참 편하다는 생각도 들고, 가족은 역시 함께 있지 않으면 안 되겠지?”

“별로 기뻐하지 않는 것 같은데, 피곤해서 그런가요?”

“아니, 여러 가지 일이 있어서 머리 속은 아직 약간 흥분 상태이지만 피곤하진 않아.”

아내는 신 팀장이 그렇게 말한 얼굴을 물끄러미 바라보며, 신 팀장이 무엇을 말하고 싶어하는 건지 알아내려 하고 있었다.

“기쁘기는 하지만 말레이시아에서 현재 진행 중인 일이 마침 본격적인 최종 마무리에 들어가려는데 지금 귀임하라고 하면 뭔가 찝찝하고 하다 남은 일이 많아서 마음이 잘 정리되지 않아.”

신 팀장은 아내가 물어보는 대로 다음과 같이 설명을 해주었다. 말레이시아에서의 리드타임의 길이를 재고라고 하는 높이로 바꾸어가는 도전이 회사의 회기말대책 때문에 중단되어 버린 일, 그러나 결과적으로는 그 일이 신 팀장에 대한 평가를 높여 귀임을 앞당기는 요인이 된 사실, 한편으로 회사의 경영진은 그와 그의 현지 동료들이 조직한 새로운 프로세스에 대해서는 그다지 평가를 해주지 않고 단순히 시장에 가까운 곳에서 생산함으로써 문제가 해결된다고 생각하고 있다는 경위를 자신에게 들려주는 듯한 어조로 설명했다.

신 팀장은 아내와 대화를 하다가 문득 한 가지 일이 떠올랐다. 그것은 말레이시아에 부임하기 전에 자신이 어찌해서 현지의 저항을 알고 있으면서도 그 리스크를 짊어지려고 했던 것인지 스스로도 이해할 수 없었던 일이었다. 회사를 위한 것인지, 아니면 자신을 위한 것인지, 그렇지 않으면 제품에 대한 생각인지, 그것이 명쾌한 답으로 정리되지 못한채 마음의 어딘가에 남아 있었던 것 같았다.

당시, 사업부의 실적은 하강 곡선을 보이고 있었는데 본사의 대책회의는 각 부문의 책임자들이 각자의 입장

만을 서로 주장하면서 목표의식이 희미한 채 회의가 진행되곤 했다. 신 팀장은 ‘생산과 판매의 최전선에 가면 해야 할 일이 보이고, 그것이 보이면 싸우는 방식도 결정된다. 본사에서 후방 지원만 하는 것보다는 현실감 있는 논의와 업무가 가능하게 된다’고 생각했다. 그것은 리스크 혹은 리턴이 아니라 신 팀장이 자신의 존재의의를 확인하고 싶어하는 잠재적인 욕구에 의한 것은 아니었을까?

물론 회사와 제품에 대한 애착이 있었던 것도 틀림없는 사실이지만, 그 이상으로 현장에 있고 싶다는 생각이 점점 더 들었던 것 같다. 최전선에 나가면 자신의 의사에 부응하는 조직을 만들어 낼 수가 있다. 조직이 만들어지면 그 다음에는 과제를 하나씩 해결해 나가면서 앞으로 나아갈 수가 있다고 그는 경험적으로 알고 있었다. 그리고 생각보다 훨씬 더 훌륭한 스텝과 함께 일하게 되어 좋은 성과를 낼 수 있었다고 생각했다.

‘본사로 돌아와서 자신이 무엇을 할 수 있을 것인가? 조직 속에 파묻혀 버리는 게 아닐까?’ 그러한 것들을 생각하는 동안에 긴 여행의 피로가 몰려와 그 자리에서 잠들어 버렸다.

말레이시아로 돌아와서 한 달간은 생산 수량을 늘리기 위해서 날마다 쫓기는 일상이 이어졌다. 걱정했던 부품도 한국에서 공수해 와서 그럭저럭 해결하여, 3월에는 예정 수량을 상회하는 출하를 달성할 수가 있었다.

그동안 데비도 에디스도 샤흘롬도 에브도 이제 그 문제는 더 이상 언급하지 않고 날마다 생산목표 달성에만 전념하고 있었다. 그리고 결과는 말레이시아 공장이 생긴 이래 가장 좋은 실적을 기록하였다. 매출은 대폭 신장하였고 재고는 거의 바닥이 났고 생산성은 최고의 가동률을 달성했다. 경리책임자인 팡은 이익을 어떻게 처리해야 할 것인가에 대해서 기존과는 전혀 다른 과제를 떠안게 되었다.

그러나 신 팀장은 다른 문제를 걱정하고 있었다. 말레이시아 공장의 제품은 본사에서 판매하고 있기 때문에 오차 없이 판매 대금의 회수가 가능하지만, 본사는 그것을 북미 판매회사에 다시 판매하고 있었다. 일시적으

로는 대폭적인 매출 증가로 이익을 확보한 것처럼 보이지만, 판매 측에서는 대개 생산부문처럼 계획적으로 일이 추진되지 않으므로 이번에도 당초 예정보다 판매 측의 반응이 늦어져서 현지 측의 재고는 제품이 출하될 때마다 계속 늘어나고 있는 것처럼 보였다. 제품의 재고가 앞으로 수개월에 걸쳐 가격이 인하되거나 경쟁 상대에게 시장을 빼앗겨 화물의 이동이 멈추게 된다면 큰 타격이 되어 본사와 공장에 그 여파가 미칠 것이며, 결국에 그것을 책임져야 하는 부서는 이번에 자리 이동으로 신설된 신 팀장의 부서가 될 것이다. 스스로 불을 지르고 나서는 나중에 그 불을 끄기 위해서 뛰어다닐 광경이 머리 속을 스쳐 지나갔다.

4월이 되어 결산이 확정됐을 무렵, 본사에서 김대범 본부장이 공장 시찰과 경영계획 달성에 공헌한 종업원을 위로할 겸해서 한국에서 왔다. 이협력 사장은 준비 체제를 갖추고 주역이었던 종업원과 관리직을 모아 파티를 열고 본부장의 방문을 환영했다.

김대범 사업본부장은 시종 일관 유쾌한 표정을 지었다. 전기(前期)의 결산을 그럭저럭 극복할 수 있었던 안도감과 말레이시아 공장 종업원들의 왓지 '수줍어하는 듯이' 손님을 맞이하는 태도가 마음에 든 듯, 현지 관리자 한 사람 한 사람에게 말을 걸었다. 이 기회를 포착해서 신 팀장과 샤희롬은 공장과 협력업체가 일심동체가 되어 판매 정보를 활용해서 재고를 줄이고 있는 프로세스를 구체적으로 설명했지만, 본부장은 웃는 얼굴로 끄덕거리기만 할 뿐 말레이시아 공장의 강점을 어디까지 이해해 주었는지 확실히는 알 수 없었다. 그리고 이번 파티석상에서 본부장은 말레이시아 공장의 공헌 덕택에 경영계획 달성이 가능했다는 격려의 인사말과 함께 신 팀장이 이제 본사로 귀임하여 한국에서 말레이시아 공장을 지원한다는 내용의 연설을 했다.

“보스, 정말 돌아가는 겁니까?”

파티 다음날 에브가 신 팀장의 방으로 들어왔다.

“원래는 내가 먼저 여러분에게 직접 말하려고 했는데, 어제 본부장이 먼저 말해버리는 바람에 무척 곤란했다네.”

“그래도 가족과 함께 지내는 게 가장 좋은 것만은 확

실해요.”

뒤에서 데비와 에디스, 샤희롬도 들어왔다.

“분명히 여기에서 혼자 생활하는 데는 불편한 점도 있지만, 회사에 있을 때는 여러분 덕분에 여러 가지 일을 할 수 있었잖아. 그런 의미에서는 여기에 있는 게 참 좋았는데 말이지.”

“모처럼 재고를 기준으로 한 생산이 가능하게 되어 우리도 새로운 도전에 대한 열정에 불타오르고 있었는데, 원래와 같이 주문량만큼 생산하는 방식으로 공장이 원위치 되어버리는 건 안타깝지만 방법이 없네요.”

샤희롬이 원망스러운 듯 말했다.

“그건 나도 마찬가지야. 하지만 그 방법은 올바른 방법이었다고 생각하고 있고, 자네들은 계속 도전해 주었으면 하네. 알겠게도 본부장은 우리가 한 일 중에서 맨 마지막의 5만개 증산을 평가해 준 것 같아. 사실은 우리 모두가 구축해온 새로운 시스템을 이해하고 평가해 주길 원했고 나오서도 자랑할 만한 일이라고 생각했는데 말이야. 그러나 제조 자회사는 본사를 위해서 무엇을 할 수 있는지를 요구받고 있는데도 불구하고, 나는 시장에 관한 것이나 마지막으로 우리 제품을 구입하는 고객에게 집중한 나머지 말레이시아 공장의 성과를 충분히 설명하지 못한 채 한국으로 돌아가지 않으면 안 되게 되었는데. 따라서 여러분에게는 정말 미안한 느낌을 감출 수 없다네.”

“그것은 다릅니다, 보스”

샤희롬이 큰 소리를 냈다.

“우리들이 전에 다녔던 회사에서도 늘 공장 이외의 본사와 판매회사의 지시에 따라 일을 해 왔습니다. 하지만 여기와는 다릅니다. 모두 같이 생각하고 연구해서 만들어 내는 것이 공장에서도 가능했습니다. 그것을 배울 수 있었다는 것만으로도 스스로에게 큰 재산을 얻은 것과 같습니다.”

“언제나 이 방에 모두 모여 서로 이야기를 나누었던 시간들이 정말 소중한습니다.”

데비가 그리운 듯한 말을 했다.

“그런 식으로 말해 주니까 어깨의 짐을 벗어버린 듯이 약간은 편안한 기분이 드는데, 그건 내가 여기에 있었기 때문에 가능했었다는 생각이야. 말레이시아인과 중국인, 인도인에 한국인, 서로 다른 가치관을 가진 사람들이 함께 논의가 가능했어. 업자들도 자기들의 리스크와 리턴을 계산하면서 우리와 어떻게 행동을 같이 할 것인가에 대한 판단을 내린 후에 납득하고 협력해 주었네. 이러한 환경이 지금의 한국에는 사라진 듯한 느낌이 드네. 공급망(supply chain)이란 말은 유행하고 있지만, 그것은 고객을 위해서가 아니라 회사의 업적 개선을 위한 도구처럼 표현되어 대부분의 경영자들이 그저 입버릇처럼 말하고 있다는 느낌만 든다네. 하지만 실제로 그 망을 구성하는 사람들이 무엇을 해야 하는지 규칙을 만들고, 그것을 모두 납득한 후에 프로세스대로 일을 진행시키는 게 중요하다는 걸 알았어. 그런 의미에서 오히려 내가 여기에서 배운 점이 더 많을 지도 모르네.

한 방법을 다른 거점에서도 응용해서 개선해 나가는 것이 우리 제품에는 필요하다고 믿고 있다네. 샤희름, 내 뒤는 자네가 지휘를 해서 그 방법을 완성시켜 주었으면 한다네.”

“하지만 지금 그것을 시작하려 해도 시장의 재고가 너무 많아서 우리가 그 만큼 생산을 조정하면 만들 물건이 없는게 현 상태입니다. 게다가 보스가 한국으로 돌아가도 다음 회기말에 마찬가지로 생산량을 증가하라는 지시를 하신다면 시간이 지난다 해도 재고를 기준으로 한 방법을 본격적으로 도입할 수 없게 되는 게 아닙니까?”

데비가 날카롭게 치고 들어왔다.

“나는 여기에서 여러 가지를 배우고 그 성과를 한국으로 가지고 돌아가네. 이번에는 본사에서 새로운 방식을 널리 알리지 않으면 안 되는 셈이지. 요컨대 여기에서 나를 한국으로 주재 내보냈다고 생각해 주었으면 하네. 그러면 여기는 몇 번이라도 돌아오게 되겠지.”

“감사합니다, 보스. 모두가 가능한 한 빨리 실현할 수 있도록 노력하겠습니다. 그리고 보스가 언제라도 돌아

올 수 있도록 이 방은 다른 사람이 쓰지 못하도록 총무에게 부탁해 놓겠습니다.”

에디스는 약간 눈물을 글썽거리며 신 팀장에게 말했다.

“한국에서는 업적을 올린 개선장군과 같은 중요한 존재이므로 좀처럼 돌아올 수 없을지도 모르지만 우리들은 항상 기다리고 있겠습니다. 틀림없이 한국에서의 환영 파티는 성대하게 열리겠지요? 보스가 어떤 인사를 할지도 듣고 싶어요.”

데비는 눈물이 나올 것 같은지 약간 너스레를 떨며 말했다.

“귀임했을 때 할 말은 이미 정해져 있어.”

신 팀장은 있는 힘을 다해 웃는 얼굴을 지으며 모두를 향해 이렇게 말했다.

“본부장님, 재고가 많아서 큰일입니다!”

〈끝〉

