



擬似 成熟期の 골板紙包裝産業 收益 管理指標 六綱

韓國 골板紙包裝工業協同組合 專務理事
本誌 編輯主幹 安 惠 榮

1. 擬似 成熟期엔 收益管理만이 生地

우리나라 골판지포장산업은 이제 고도 성장기를 넘어, 성장기와 성숙기(成熟期)의 중간지대인 의사(擬似) 성숙기로 접어 들고 있다. 그것은 골판지포장 다사용 경공업의 감퇴와 중화학공업·서비스산업으로의 산업구조 개편으로 골판지포장의 성장률은 GNP성장 수준과 같거나, 그 이하로 예측되고 있으며, 골판지포장산업 자체의 구조조정 징후가 나타나고 있는 시기라고 판단되기 때문이다.

이러한 의사 성숙기의 산업은 의례이 수급불균형, 공급초과현상이 발생하여 치열한 과당 경쟁이 촉발되거나, 안정기를 향한 구조조정기(構造調整期)의 과도적 현상으로 원가이하 투매로 기업 채산성(採算性)이 크게 악화되는 국면이 지속하게 된다.

이러한 악순환은 결국 연쇄적 집단 도산으로 이어지게 된다. 시장확보에만 급급하여 밀지고 물량만 많이 팔다보면, 부지 불식간에 부도 앓날 장사가 없을 것이다.

그럼으로 의사 성숙기의 골판지포장기업이 부도를 면하고 살아 남기 위해서는 첫째도 『수익관리(收益管理)』, 둘째도 『收益管理』가 있을 뿐이며, 이길만이 살길이다.

골판지포장공업 최고 경영자가 경계하여 준수해야할 수익관리 지표(指標) 육강(六綱)을 제시하는 바이다.

2. 第 1 綱 : 創出利益의 處理 明示

우선 골판지포장 기업이 각사의 원가 원단위 기준에

의한 원가계산을 산출하여 판매가격을 결정할때, 각부서 특히 생산부가 생산성 향상, Loss절감에 의하여 창출한 이익 즉, 창출이익에 대하여는 그 처리 사유를 명시, 이를 보호 유지 해야 한다.

창출이익이란 전사원의 피와 땀의 노력의 댓가이기 때문에 이 이익을 과당 투매 가격 인하용으로 무조건 낭비하여 무(無)로 돌려서는 안되기 때문이다.

그럼으로 최고 경영자와 영업 책임자및 생산 책임자로 구성하는 판가 책정 위원회에서 이 창출이익을 정당한 원가절감 정책 차원에서 반영할 것인가? 아니면 회사이윤으로 판가에 가산하여 보호 유지할 것인가를 회의록에 명시 관리해야 한다.

3. 第 2 綱 : 追從販價 根絶

의사 성숙기에 접어든 골판지포장산업에 있어서는 저속 성장성과 고속·자동화 요인으로 공급초과 현상이 두드러져, 각 기업은 생산판매 물량위주의 Market Share 확보 대혈전이 일어나, 자사판가는 산출해 보지도 않은채, 결국 이웃집 동업자 가격을 추종(追從)하여, 그것도 이웃 동업자가 500원에 팔면, 480으로 내려 거래처 물량을 뺏아오고, 또 480원에 뺏긴 동업자는 다시 거래가격을 내려 450원으로 더 내려 뺏아오는 그야말로 이전 투구의 『가격인하 파괴 경쟁』이 지속하게 된다.

그럼으로 최고 경영자는 판가 결정에 있어 『추종판가』 개념은 이를 근절하도록 전사원 특히, 판매부서에 경영 의사로 명령해야 한다.

4. 第 3 綱：不採算 價格 不賣 嚴守

기업의 제1의적 목적은 이윤추구(利潤追求)에 있음으로 최고경영자는 『이윤이 남는 기업활동』, 『이윤이 남도록 하는 경영관리』, 『이윤이 않나는 기업활동의 금지』라는 3대 수익관리 기본방침을 실천해야 하며, 이의 구체적인 실현을 위해서는 자사기업 여건에 합당한 거래처별 개별원가 (기준 : 1. 주문 Lot 수량별 2. 품명, 규격 상자 형식별 3. 공정별 공임별 4. 인판별 5. Ink 도수별 6. 수송 Lot 및 거리별 7. 결제조건별 등)를 산출하여 판가를 결정한 후, 불채산가격(不採算 價格)이나, 불량 거래처의 판매는 이를 경영의사로 불매(不賣)업수를 지시해야 한다.

공급초과의 경우 판매고가 계속 감소됨으로 원가구성 상점유비가 높은 주 재료인 원지대 구입대금 어음결제에 문제가 있어, 자금계획이 한계에 도달할경우의 자구책으로, 거래처의 판매가격을 할인 또는 인하하여 판매고를 유지 하거나, 전도금 어음을 받아 원지대금 결제에 활용하는 경우가 있지만, 만일 일시에 20%, 30%의 판매고 감소로 원지대금 어음 결제자금에 문제가 된다면, 판매고 감량 계획을 원지대금 결제기한 6개월로 등분하여 매월 5%씩 감산을 하는 방법등을 강구하고, 불채산 가격 불매원칙은 이를 철저히 고수해야 하는것이다.

5. 第 4 綱：慾産 倒産 脫皮

의사 성숙기의 골판지포장기업은 고속성장기의 이른바 『팔리는 시대』의 호황 환상에 사로잡혀 『많이 팔기만 하면 돈이 남겠지』, 『시장만 확보하고 몇달 참으면 좋은 때가 오겠지』의 한시대의 황금기를 그리면서 골판지포장 불사용 중화학공업·서비스산업 등으로의 산업구조 변화여건이나, 기업의 변화환경을 오만한 나머지, 물량확보에만 과욕을 부리면, 결국 타 동업자의 거래처를 뺏아 오는 길밖에 없으며, 타 거래처를 뺏아 올리면 가격투매를 해야 할 것이고, 과욕의 물량을 과다 생산하기 위해서는 그에 따른 증가된 원자재 확보를 위한 자금증가와 인원및 임금지출이 그리고 관리비증가등, 이중 삼중의 손실을 초래하게 되어 결국 과산도산(過産 倒産)을 불면하

게 된다.

그럼으로 최고경영자는 자사의 종합적인 기업조건에 최적한 생산량 생산계획을 수립하여 욕산도산을 탈피해야 한다

6. 第 5 綱：勞務 倒産 自救

의사 성숙기의 골판지포장 기업에서는 판매고 수량관리 확보에 치우치거나, 과산의 경우, 신규사원 충원이 필요하게 되지만, 골판지포장공업은 아직까지도 고급인력이 운집(雲集)하는 단계가 안되고 있어, 인력난 심화가 예상되어 자칫 합리적 인원 배치나, 인력수급 합리화를 위한 인재양성등을 도외시 할 경우는 일할 사람이 없어 생산부진, 판매부진으로 이어져, 노무도산이란 어처구니 없는 상황을 당하게 됨으로 각사는 사원 재교육 인재양성, 골판지포장산업의 Image Up 캠페인, 자동화 촉진에 의한 작업환경 개선으로 훌륭한 유능인재가 모일수 있도록 하여, 노무도산에 대한 자구책을 강구해야 한다.

7. 第 6 綱：原紙 品切 倒産 豫防

의사 성숙기의 골판지포장기업에 있어서 또한가지 중요한 것은 구조조정기와 맞물려 골판지 기업체 스스로가 물량 확보에만 연연하여 계속 투매작전, 타 동업자 거래처의 뺏아오기 작전에만 몰두하여 『기업이익을 안내는 기업』이란 구설수에 올라, 『부도예비기업(不渡豫備企業)』으로 낙인 찍히게 되면, 골판지 원지(라이너및 골심지)업자에게 까지 소문이 날경우, 원지업자 입장에서도 얼마 안가서 부도 날것이 뻔한 그 부도 예비기업에겐 원지를 계속 판매할 이유가 없을 것임으로 결국 해당 골판지포장업자는 원지 품질(原紙品切)로 생산이 중단되어, 도산이 불가피 하게될 것이다.

그럼으로 최고경영자는 역시 판가정책에 있어 투매자로 타 동업자 거래처를 탈취하는 우를 범하여 본의 아닌 불실기업으로 몰림으로서, 원지공급을 원활하게 받지 못하여 도산 되는 일이 없도록 만반의 예방책과 합리적 경영에 힘써야 할 것이다.