

瓦板紙 新 包裝産業의 販賣政策 集中探究



泰林包裝工業株式會社

專務理事 趙 炳 漢

1. 瓦板紙包裝産業의 週期不況克服과 發展

국내 골판지포장 산업의 역사는 1938년 일본의 연합지기(주)가 경성영업소를 설치하면서 출발하여 1953년에 신흥제지공업(주)의 설립에서 시작 되었지만, 본격적인 역사는 제1차 경제개발 5개년 계획이 수립되던 1960년대 초부터라고 할 수 있다.

이와 같이 국내 골판지 포장 산업의 역사는 30여년에 불과 하지만, 현재의 국내 골판지포장 산업은 생산량에서 세계 12위권에 진입했다.

그러나, 그간 30여년의 과정을 살펴보면, 70년대 초의 오일 쇼크와 무계획한 시설 난립으로 1차 불황기를 맞이하였으나, 업계의 생존을 위한 칼텔 형성과 정부의 "경제의안정과 성장에 관한 긴급명령"인 대통령 긴급명령 제15호가 1972년 8월 2일 공포됨으로써 불황의 위기를 넘길 수 있었다.

그후, 수출 드라이브 정책에 힘입어 골판지포장 수요는 급증하게 되어, 호황 국면을 누려왔으나 1979년의 10. 26 사건은 정치적, 사회적 혼란을 야기해 경제는 침체되고 80년 부터 83년까지 골판지포장 산업은 마이너스 성장을 하게 되면서 제2차 불황을 맞이하게 되어, 수많은 부도업체가 속출한 바가 있었지만, 불황 극복 전략으로 본격화 된 것이 생인화, 고속화, 자동화, 공정 단순화의 출발점이 되었다.

1980년에 플렉소 폴더 글루어의 도입을 시작으로 83년에 Nc커터 도입, 84년에 핑거리스 싱글페이서 및 오토 스프라이서, 오토 슬릿터스코어러, 오토 다운 스테커등 자동화 생산라인이 도입되어 가동하기 시작하였다.

또한 83년은 OA 컴퓨터 도입의 시발로 지금은 OA와 FA의 접목으로 생산능률을 극대화 시키고 있으며, 이러한 컴퓨터 활용없이 사업 경영을 한다는 것은 생각할 수 없을 정도로 많이 보급되어 있다.

80년 중반이후 3저 호황 국면은 골판지포장 산업에도 호황국면으로 작용되어, 일찍 자동화를 추진했던 업체들의 높은 판매신장은 골판지포장 산업이 고수익 산업이란 인식을 갖게 하였으며, 극심한 노사분규로 높은 임금인상과 인력난이 겹쳐 자동화, 고속화의 설비 신증설 붐을 가져와, 급기야 90년 초에는 극심한 생산설비 과잉이라는 상황에 봉착하면서 각사의 물량확보 경쟁이 심화되고 투매를 일삼아 골판지포장 산업은 적자의 늪에서 헤어나지 못하는 불황아닌 불황을 자초하고 말았다.

여기서 우리가 생각해야 할 것은 1차 2차 불황은 골판지포장 산업의 외적인 요인으로 불황을 겪었지만, 지금 겪고 있는 제3차 불황은 그 개념이 다르다고 할 것이다.

시대가 바뀌면 의식도 바뀌어야 하는데, 이미 시대는 앞서나가고 있는데, 의식은 아직도 80년대 중반 이후의 호황기만을 생각하고 있으니 안타깝기 그지 없다.

2. 瓦楞紙包裝產業의 企業與件變化相

우리 골판지포장 산업이 당면하고 있는 기업환경과 그 여건을 분석해 보면

첫째 : 국내의 산업구조가 경공업 산업 중심에서 중공업, 서비스산업 구조로 바뀌고 있어, 골판지포장 수요 패턴이 변화하고 있는 점이다.

그간의 극심한 노사분규는 높은 임금 인상으로 마감 되었으나, 저임금 의존체계의 경공업산업 부문의 많은 기업들은 국제 경쟁력을 상실하여 도산하였거나, 제3국으로 생산기지를 옮겨, 그만큼 골판지포장 수요가 격감하였다.

둘째 : 90년대에 접어들면서 우리나라의 경제성장은 중저속성장으로 변하고 있다. 따라서 골판지포장 수요의 고속성장도 기대할 수가 없다.

셋째 : 대형 골판지포장 공장의 신증설로 생산능력은 초과잉상태가 되고, 물량확보 경쟁으로 투매 현상이 두드러져 기업수익은 최악의 상태가 되었다.

넷째 : 국민소득 증대에 따른 3D업종 기피현상과 신증설업체의 스카웃 경쟁은 인력난을 초래하여 임금인상은 계속되고, 교통난으로 인한 운송비 증가는 판매 원가를 높여 기업 수익을 저하를 가중시켰다.

다섯째 : 고품질, 고부가가치 상품 개발의식이 부족하다.

여섯째 : 원자재(라이너, 골심지) 품질이 국제 수준에 못미쳐, Loss 절감과 품질 고급화의 장애요인으로 작용하고 있다.

일곱째 : 기업 환경변화에 따른 적응 전략이 미약하다. 이러한 문제점들을 정확하게 파악하고, 이에 대처할때 우리 골판지포장 산업은 불황의 늪에서 탈출할수 있을 것이다.

3. 新 販賣 · 經營政策

세계 경제는 다소 호전되고 있으며 국내 경기도 호전기미를 보이고 있다. 앞으로 다가올 호황국면을 맞이하기 위한 경영전략을 어떻게 세워나가야 할 것인가 ?

① 最高 經營者 經營意識 革新

첫째 : 제일 중요한 것은 최고 경영자의 경영의식 혁신이 필요하다고 본다.

지엽적으로 보면 UR타결과 골판지포장 산업과는 무관하다고 볼수있다. 골판지포장 산업의 특성상 골판지나 골판지상자는 수입도 수출도 많이 할수없는 품목이기 때문이다.

따라서 국내의 지역 경쟁 체계의 골판지포장 산업은 최고 경영자들의 의지에 따라서 수급조절이 가능하며, 판매원가에 적정이윤을 더하여 판매한다면 적정 기업이윤을 확보할 수 있을 것이다.

물량 확보 경쟁에서 탈피하여 『매출 적정가격 이하의 가격으로는 판매하지 않겠다.』라는 즉 "불채산 가격 불판매"에 대한 인식을 확고히 해야 할때라고 생각한다.

② 高品質 · 低價格 新製品 開發

둘째 : 고품질 고부가가치 상품 개발의식을 고취시키고, 신제품 개발에 주력하여 대외 경쟁력을 키워 나가야 할 때다. 이제는 골판지포장 산업도 국제 경쟁시대를 맞이하게 되었다.

지금까지는 수출 상품 포장상자만이 외국의 기업들과 품질경쟁을 하면 되었지만, 수입 개방화 이후에는 수입되어 오는 상품포장과 국내에서 만드는 상품포장이 국내에서 경쟁하는 시대가 된 것이다.

따라서 보호무역 경쟁에서만, 경쟁력을 갖추면 된다는 생각을 버려야 한다.

우리의 End User인 기업들도 같은 상황에 처해 있으며, 외국 상품들과의 경쟁에서 뒤지지 않기 위하여 고품질의 포장용상자를 요구하게 되고 다품종 주문이 늘어가고 있다. 이러한 시점에서 고품질 상품 개발을 태만히 하는 것은 스스로 기업 경영을 포기하는 것이 되며, 결국은 매출감소로 인하여 도산하는 불운을 겪어야 할 것이다.

③ DW의 SW 代替化

셋째 : 국내에서 유통되고 있는 골판지상자의 DW와 SW의 점유비는 55 : 45정도로 선진 외국과 비교하여 보면 정반대 현상을 나타내는것으로 추정된다.

이것의 가장 큰 원인은 라이너와 골심지 품질수준이 열악하기 때문이며, 골판지상자의 압축강도를 유지하기 위하여는 5겹의 DW를 사용 할수 밖에 없는 실정이다.

이러한 현실은 자원낭비와 생산성 효율을 저하시키고 있으며, 운반비 증가와 차량증가를 가속화 시키고 있다.

DW가 SW로 대체된다면, 그 용적은 35%가 줄어들게 되고, 창고 면적과 운반비 부담 역시 35%가 줄어들어 매출원가의 약 2%를 절감 할수 있을것으로 보인다.

부피가 많은 제품을 생산하는 골판지포장 산업은 물류비용이 매출원가의 6%를 점유하기에 이르고 있으므로 물류비용 절감은 수익성 향상에 크게 도움이 된다.

인건비의 상승은 생산성 향상으로 인건비 원단위를 낮추어 상승효과를 감소 시킬 수 있지만, 물류비용 증가는 생산성 향상으로는 물류비용 원단위를 감소 시킬수는 없다.

따라서 골판지 제조업계와 원지제조 업계는 공동으로 DW를 SW로 대체 할수 있는 고품질, 고강도 원지를 개발하여 물류비용 절감과 자원낭비를 막아야 할 것이다.

④ Loss率 減少 管理

넷째 : 국내 골판지 포장산업의 골판지 제조시 평균 Loss는 10%를 상회하고 있다.

일본의 평균 3% Loss에 비하면, 너무나도 높은 것으로 이러한 높은 Loss율의 발생 주 원인은 원지품질과도 무관하지 않으나, 무계획한 생산관리 체계가 주요 원인이라고 생각한다. 과거 고속 경제 성장하에서는 골판지 포장 수요도 급성장하여 공급보다 수요가 더 많아 생산관리아 어떻게 하든 많이만 생산하면 높은 수익이 보장되어 생산관리에 많은 관심을 기울일 필요가 없었지만, 저속 경제성장으로 접어든 현재에는 철저한 생산관리로써 Loss절감을 하여야만 진정한 부가가치 창출을 기대할 수 있다.

산이 높으면 골도 깊듯이 국내 골판지 포장산업의 높은 Loss율은 오히려 경상이익을 높일 수 있는 유일한 희망이 될수도 있다. 철저한 생산관리 체계를 구축한다면 한계 Loss율까지 Loss를 줄일 수 있기 때문이다.

골판지 포장산업의 원자재 점유비율은 업체에 따라 다소 다르지만 약 70%전후를 차지하고 있기 때문에 Loss 1% 절감은 판매 가격을 0.7% 높이는 효과가 된다.

따라서 철저한 생산관리를 통하여 Loss를 5% 줄인다면 판매가격을 3.5% 높이는 것이되어 경상이익은 그만큼 증가하게 될것이다.

⑤ 個別 原價計算制度 導入

다섯째 : 지금까지는 부가가치에는 염두에 두지 않고 매

출과 생산량 증대만을 생각하며, 원지가격에 가공비를 더 하는 주먹 구구식의 원가계산 방식으로 판매가격을 결정하였지만, 이제 부터는 LoT별, 수송거리별, 상하차작업부담별, 상자형식별, 인쇄 도수별, 납기별, 보관일수별, 결재일자별등을 감안한 개별 원가계산제도를 도입하여 적정 이윤을 보장하는 기업활동을 하여야 한다.

⑥ 便하고 安樂한 勤務環境 造成

여섯째 : 3D업종으로 지적되어온 골판지 포장산업은 갈수록 심각해지는 인력난으로 노무도산 업체의 출현이 예상되며, 사내교육을 통한 직원양성은 힘들어지고, 스카웃 경쟁속에 임금인상은 불가피하게 되었다.

쾌적하고 편안한 직장을 만들어 3D업종이라는 오명을 씻고 "편하고 안락한 인간다운 생활" 이 보장되는 근무환경을 조성한다면 선망의 대상이 되는 업종이 되어, 인력난은 자연히 해소될 것이다.

이렇게 되기 위해서는 과감한 설비투자를 통하여 공정 단순화, 자동화, 생력화, 물류 자동화를 이룩하는 것이 선결이며, 여기에 필요한 인재 확보는 앞에서 이야기한 경영의식 혁신으로 이익창출을 선행시켜야만 가능해진다.

이러한 것들은 결국 최고 경영자의 경영정책과 사원들의 관리 수행능력에 따라서 성패가 좌우된다고 생각한다.

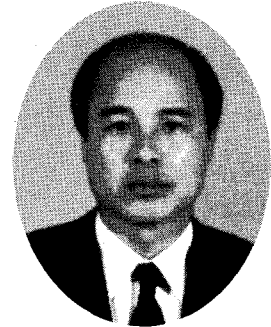
金言名言

畫虎畫皮 難畫骨이요
知人知面 不可心이니라
(明心寶鑑 省心編에서)

國譯 :범을 그리되 모양은 그릴수 있으나, 뼈는 그리기 어렵고, 사람은 알되 얼굴은 알지만, 마음은 알수가 없느니라.

解說 :헤아리기 어려운 것이 사람의 마음이란 뜻이다.

瓦楞紙 包裝產業의 新 販賣政策 集中探究



華城製紙株式會社

常務理事 金 茂 雄

1. 우리나라 골판지산업의 기업여건 변화

우리나라 골판지 포장산업은 1960년대에 노동집약적 임가공형태로 기업화했으며, 1980년대 수출주도의 성공적인 경제개발 5개년 계획에 따른 경공업의 급성장에 힘입어 비약적인 발전을 하여왔다.

1972년의 석유파동, 1982년 국내정치의 불안정에 따른 일시적인 불경기때 이외에는 1990년까지 국내외적 호조건의 온상속에서 안주하여 왔다.

1990년 이후 세계 경제는 침체되어 사회주의국가의 경제는 한계에 이르게 되었고, 이어 동서장벽은 허물어지고 냉전논리에서 경제논리가 지배하는 무한경쟁의 환경으로 변화하였으며 세계무역 자유화를 표방한 무차별적 시장개방은 이미 피할 수 없는 현실로 나타났다.

국내 경제는 노사분규에 따른 임금인상으로 제조원가가 상승하여 대외적인 경쟁력이 떨어졌고 이에 생존을 위해 산업구조는 경공업 중심에서 중화학 공업 중심으로 급격히 변화되어져갔다.

골판지 포장업체는 1980년대의 호황에 대한 미련을 못 버린 채 1990년대 초의 대 내외적 경제환경의 급격한 변화에도 불구하고 계속해서 경쟁적으로 물량위주의 고성능 기계를 신·증설하여 수요대비 공급이 47%나 초과하기에 이르렀고 결국 골판지업체는 피할 수 없는 구조조정의 길로 들어서게 되었다.

2. 골판지포장산업의 거래관습현황

1980년대 한국경제의 눈부신 발전에 따라 골판지의 수요도 급격히 늘어났고, 이 감당못하게 늘어나는 수요에 골판지 포장업체는 서로 뒤질세라 눈부신(?)시설투자를 했다.

수주물량은 충분했고 팔면 팔수록 이윤이 남는 상황에서 빠르게 많이만 생산할 수 있으면 되었으며, 그렇게 하기위해서는 고속, 광폭의 코루게이터가 필요하게 되었다. 그 결과 현재 골판지포장제조시설은 세계수준급이 되었고, 47%나 공급이 초과하는 세계 12위권의 골판지 생산국이 된 것이다. 그 당시 특별한 경영의식, 경영지표없이도 매출은 증가되므로 기업관리의 방향은 자연스럽게 Market Share 위주의 판로확대주의, 외형지상주의 (外形至上主義)로 흐르고 있었다.

1980년대 중반까지 연고, 밀약, 인간관계에 의해 수급관계가 이루어져 왔고, 1980년대 후반에 가서야 비로소 사용자의 요구에 의해 사용자의 기본적 3가지 요구인 품질, 가격, 납기가 중시되는 수급관계가 형성되었다.

3. 골판지포장 산업의 판매정책상 문제점과 과제

1980년대 한국경제의 발전에 따라 성장해진 우리나라 골판지 포장산업은 생산증가율이나 시장전망을 볼 때, 성장기 산업이라 할 수 있으나 판로확대주의·외형지상주의하

의 과잉설비투자 및 시장규모대비 업체수의 과다로 인하여 성숙기 말기의 증상이 나타나기에 이르렀다.

매출증가율이 둔화되고, 판매가격이 하락하고, 수지가 악화되는 등 이러한 성숙기 말기의 증상이 나타나는 이유는 과잉설비로 인한 수요보다 공급이 크게 초과하여 결국 판매정책이 기업의 생존을 위한 출혈경쟁으로 흐를 수 밖에 없기 때문이었을 것이다.

출혈경쟁으로 판매가 확대되면 손실은 더욱 증대할 것이며, 손실로 인해 한계에 도달한 기업은 자연스럽게 퇴장할 것이다. 불행하게도 이것이 우리의 현실이며 우리는 예정된 수순대로 가고 있는 것이다. 구조조정은 어쩔 수 없는 현실이다.

경영혁신을 통해 합리적으로 경영한 기업은 사는 것이고 그렇지 못한 기업은 죽는 것이다. 그 과정을 통해 비로소 서로 공감할 새로운 질서가 확립된 기업은 성숙해 지는 것일 것이다.

4. 기업이윤증대 방법과 가격정책의 의의

기업의 이윤을 증대하기 위해 우리 나라 골판지 포장업계는 공존공생을 위한 판매가의 현실화와 원지의 품질향상 및 규격의 단순화, 운송비 절감등, 지극히 수동적이고 미시적으로 그 방법을 모색하여 왔다.

UR, GR, TR의 국제적인 무한경쟁시대에서 자유경쟁을 통한 가격, 품질경쟁의 시장원리를 외면하고 서로 의존하여 Market Share식 공존공생을 추구한다는 것은 현실을 정확하게 파악하지 못한 시대착오적인 발상으로 볼 수 있다.

그러면 3D의 작업환경에서 종업원의 수를 줄이면서 생산성을 향상시키고, 원가를 절감하고 다양한 소비자의 요구에 신속히 탄력적으로 대응하려면 어떠한 방법이 있을까?

첫째로 OA구축을 기반으로 FA를 단계별로 구축해야 하고 두번째로 OA와 FA의 모든 Process를 Zero-Base하에서 Re-Engineering하고 세번째로 모든 자동화기기를 컴퓨터로 통합하여 하나의 Data Base를 만들어야 한다.

그렇게 함으로써 환경변화에 적극적이고 효율적으로 대처할 수 있으며 적시에 저렴하고 우수한 상품을 내놓을 수 있는 경쟁력 있는 기업이 될 것이다.

5. 확판주의와 수익관리주의의 조화와 역수

기업은 이윤추구가 제1의 목적인 만큼 판매를 하면 이윤이 남아야 한다. 기업이 경쟁력을 바탕으로 합당한 가격으로 자유경쟁을 하지 않고 경쟁력에 근거하지 않은 확판(擴販)을 위한 불채산가격으로 경쟁을 할 때, 그 기업은 수지가 악화되어 자연스럽게 도태되고 말 것이다.

결국 수요가 공급을 초과하는 경우를 제외하고는 그 기업의 경쟁력에 의해서 수익관리주의하에 그 회사의 적정한 판매가격이 형성될 것이고, 그 금액에 의해 자유경쟁을 해야 하는 것이다.

전략상 저가격으로 시장점유율을 높이기 위한 확판정책도 방법이 될 수 있으며, 그렇기 때문에 모든 기업은 경쟁력 제고에 총력을 기울여야 한다.

자유경쟁을 통한 시장원리에 비추어 기업의 이윤은 기업의 경쟁력을 바탕으로 추구해야 되는 것이며, 그러나 여기에는 기업가 정신을 바탕으로 한 경쟁의 룰이 있어야 한다. 이러한 경쟁력을 바탕으로 한 자유경쟁이 우리업계를 더욱 강하게 만들 것이며 나아가 진정 세계적인 한국의 골판지 포장산업을 꽃피게 할 것이다.

6. 한국 골판지 포장산업의 혁신방향

우리 나라의 골판지 포장산업이 세계적인 수준이라고 하는데 과연 무엇이 세계수준인지 되묻고 싶다. 저(低)품질 원지로 제 성능을 못내는 고속 광폭의 코루게이터가 많아서 세계수준인가? 난립되어 있는 업체의 수가 많아서 세계수준인가? 저돌적인 출혈·초과경쟁이 일상화될 수 밖에 없는 구조가 세계수준인가?

너무 급했다. 그래서 모방하려 했던 그 Bench Mark의 기업환경, 그 시스템이 있기까지의 전후 Process를 볼 수 없었고 속도 중심의 최선에 골판지 포장기기만이 보였던 것이다.

모방이 능사인데 그나마 모방도 제대로 못한 것이다. 더욱 더 중요한 것은 세계적인 무한경쟁시대에 이렇듯 모방만 해서는 안된다는 것이다. 분명한 것은 Bench Mark는 모방의 대상이 아니라 우리가 승화시켜야만 하는 가장 앞서가는 Sample이다.

우리는 그 Sample에서 앞서가는 이유인 Process를 찾고 그 Process를 분석하여 보다 앞선 우리의 Process를 만드는 것이다. 즉, 비용, 품질, 서비스, 스피드와 같은 핵심부문에서 기업이 획기적인 성과의 향상을 위해 Process를 대상으로 기본적으로 다시 생각하고 혁신적으로 재 설계를 해야하는 것이다.

위와 같이 사내조직의 Process를 Re-Engineering함으로써 시장요구에 신속히 대응하는 유연성을 갖추며 또한 가격, 품질면에서 경쟁력을 확보하는 등 기업의 내실을 기한다. 나아가 한정된 물량을 확보하기 위해 원가이하로 투매를 하는 판매정책에서 벗어나 신소재·신제품 개발 및 Image를 제고하여 능동적으로 신 수요를 창출해야 할 것이다.

이러한 모든 환경에 적극적이고 효율적으로 대처하기 위해 보다 고도한 생산기술을 구비한 우수한 자동화설비를 갖지 않으면 안되고, 이에 대처하기 위해 자사내에 생산기술, 개발부서를 갖고 항상 선진생산기술의 개발에 노력해

야 한다.

공장자동화의 구축을 구체화하면 각 공장자동화기기를 컴퓨터로 이용하여 효율적으로 통합·통제하고, 기존 경영정보시스템과 통합해 새로운 방식의 컴퓨터 통합생산시스템을 구축해야 한다.

끝없이 몰아치는 이 거센 변화의 물결속에서 생존하기 위해서는 사활을 건 경영혁신을 통해 새롭게 태어나야 하며, 또한 상대방의 변화와 전략에 효과적으로 대응하기 위해서는 변화의 순발력, 즉 변화의 Speed가 빨라야 하며, 이러한 변화는 일시적이 아닌, 하나의 Fashion이 아닌 위기의 식아래, 이런 대세에 순응치 못하거나 현실에 안주하면 변화의 급류에 휩싸여 한계 기업으로 퇴장하는 기업의 말로가 될 것이다.

국제화 시대의 일등국민 덕목 모집

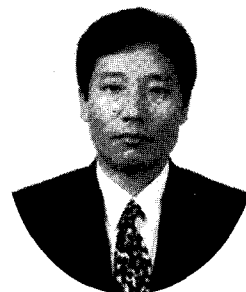
본지 「5대캠페인」의 하나인 「일등국민운동」을 위한 「도덕양양 실천 덕목」을 모집하오니 국제화 시대의 일등국민으로서 갖추어야 할 덕목을 다음 요령에 의하여 집필, 송부하여 주실 것을 삼가 바랍니다



- ① 제 (題) : 덕목의 제목
- ② 덕목의 상징적 표현(격언적, 경구적)
- ③ 덕목에 관한 해설
- ④ 매 수 : 200자 원고지 5~6매

- 채택된 덕목에 대하여는 소정의 원고료를 우송하여 드리며, 앞으로 발간할 「일등국민 덕목집」에 수록하여 드립니다.
- 주소·성명·근무처·소재지·직위·전화 명기
- 사진 1매 동봉

골판紙 新 包裝産業의 販賣政策 集中探究



株式會社 韓宇包裝
理事 河茂洪

1. 우리나라 골판지 포장산업의 기업 여건변화

골판지포장 산업의 효시를 이룬 신흥제지(주) -1953년 설립- 가 창설된 이래, 40여년 동안에 비약적인 발전을 거듭해 왔다. 그 당시로서는 대규모 설비였지만 현재와 비교할때 조악하기 그지없는 1200폭의 20M/분 수준에 불과 하였다.

그후 60년대에 들어서서 경제개발계획에 힘입어 경공업 분야의 섬유, 봉제, 신발, 직물, 완구, 가발 등의 수출 신장의 영향으로 골판지포장재 수요가 폭증하자, 70년대에 들어서서 다소 고속화된 80M/분의 코루게이터 설비를 갖추기 시작했다.

80년대에 들어서서는 점차 고급화된 골판지포장재의 수요 욕구로 Fingerless형의 200M/분 Speed의 고속화, 전자동화된 설비의 신설 및 증설이 급속히 이루어지면서 생산성 향상이나, 품질개선에 많은 기여를 하게 된 것이다.

반면에 급격한 생산설비의 증설에 따라 수요대비 70%의 공급초과 상태를 유발하게 되었다. 골판지 제품의 수요증가 과정을 돌아보면 60년대 32%, 70년대 20.7%, 80년대 12%, 90년대 7.4%로 고속성장기에서 저속성장 또는 안정기로 들어음을 알수 있다.

과거와는 달리 안정성장기에 접어든 만큼, 향후에는 골판지포장 산업에 있어 고속성장이 아닌 안정기에 대비하여 수정된 판매정책 정립에 노력하여야 할 것이다.

2. 골판지포장 산업의 거래관습

골판지제품의 특성상 다른 업종이나 제품과 달리 중간상 또는 대리점의 경유없이 제품이 생산자로 부터 수요자에게 직접 공급되는 형태이다.

따라서 시장 가격의 형성은 생산자간의 경쟁에 의하여 이루어지는 만큼, 수급사정이 불안정 해지는 경우는 시장가격이 경쟁적으로 급등 또는 폭락하는 불안정한 거래 상태로 빠지게 된다.

최근 3년여 동안에 경험한 투매 거래가 만연된 상황이 이를 증명하는 것이다. 이와 같은 거래 형태를 보완하기 위하여 최근 각 제조업체의 자성과 한국골판지포장공업협동조합의 원단위 책정위원회가 발표한 원단위를 참고로 각사 나름의 원가를 계산하여 판가를 결정하고, 그에 따른 판매정책을 결정하려는 움직임이 활발히 전개되고 있음은 늦은 감은 있지만, 대단히 고무적인 현상이라고 판단된다.

3. 골판지포장 산업의 판매정책상 문제점

골판지포장 산업의 판매정책은 수주경쟁으로 인한 투매 현상이 남발하고, 이전투구식의 판매물량 확충에만 혈안이 되고 있음이 현실이다.

향후 골판지제품의 판매정책에는 여러방법이 검토되고 있으나, Cost - Plus법과 수요 공급설의 중간치를 설정운

용하는 것이 적절하다고 생각된다. 가격에 영향을 주는 요인을 보면 Cost · 경쟁 · 제품 · 수요 · 시장관습 · 판매방법 · 물가상승 · 환경 등 다양한 요소의 변화에 영향을 받게 된다.

이에 따라 각 사별 표준원가계산표를 설정하여 채산성있는 판매가를 결정할수 있는 기준을 정할 필요가 있다고 본다. 여기서 간과할수 없는 사실은 소비자로서는 저가의 고품질에 서비스를 원하고 있다는 점이다. 저가 · 고품질의 골판지를 제조하기 위한 노력의 가장 큰 저해 요소중 두가지만 소개를 하면 첫째, 골판지의 원지배합(구성)의 다양화로 인한 원지의 재고과잉 부담과 생산성 저하로 인하여 원가상승 부담을 가중시키고 있는 점이다.

두번째로는 골판지포장산업은 부피가 큰 산업으로 물류비가 상당히 높는데 있다. 대부분의 골판지 업체가 물류비라고 하면 운송비만을 기준으로 하지만 원지 · 제품의 보관비용, 상차차비용, 공정 적체비용 등을 포함한다면 물류비 전체는 운반비의 약2배 이상이 될 것이다. 이를 기준으로 관리목표를 정하여 절감 대책을 수립하여야 한다고 본다.

4. 기업이윤 증대 방법과 가격정책의 의의

기업이윤 증대에는 우선 경영환경과 경쟁여건에 대한 정확한 판단에 있다고 본다. 경쟁환경의 문제점을 파악하지 않고는 기업이윤을 창출할수 있는 경영전략을 세울수가 없다.

전사 관리는 Q · M 원리를, 판매관리는 시장원리를 도입, 판매정책을 결정해 나가야한다. 이와 병행해서 끊임없는 품질향상과 Loss절감, 생산성 향상, 서비스개선으로 적정이익이 보장되는 판매망 관리를 통해서만 이 이윤은 증대시킬수가 있다.

5. 확판주의와 수익관리주의의 조화

골판지포장 산업은 60년대에서 80년대까지 꾸준한 고속성장의 시장여건으로 확판주의가 고착화 되어 있다.

그러나 최근 수년 동안의 공급 초과잉 상태의 경영여건 하에서의 과당 투매로 적자누적이 한계점에 이르자, 각사 공히 신경영혁신의 필요성을 절감하고, 수익성 전환의 시

도가 점차 확산되어 가는 추세이지만, 허나 제조업의 특성상 가동율을 낮추기엔 근본적인 어려움이 있으므로 이점에 유의하여 채산성 확보 정책을 추진해야 한다고 생각한다.

여기에 확판주의 배제와 수익성관리 위주의 판매정책을 유지하기 위해서는 수요에 맞는 가동율 조정을 제도와 경영의사로 시행할 필요성이 있다고 본다. 가동율 조정에는 각사별 문제점이 내재할 것이나, 수요공급의 균형이 깨어지지 않는 조업관리가 있을때만이 기업의 추구목표인 수익성관리 체제를 구축해 갈수 있을것이다.

6. 골판지 포장산업의 판매정책 혁신방향

인간은 누구나 행동할 가치가 있을때만 행동한다고 본다. 기업은 이익을 창출할수 있을때만 기업의 존재가 있다 할 것이다.

이익을 창출하기위한 방법에는

첫째, 근무동기 부여로 의식을 개혁해 나가는 행동을 유발시키는 세부실천 계획을 수립 시행해야 한다.

둘째, 신제품 개발로 새로운 판매망을 개척해 나가야 한다. 예를들면 바이오골판지, 내수골판지, 다색골판지, 중량물포장 골판지등 특수 골판지 개발과 환경보호 추세에 따른 환경친화적인 골판지로의 대체 수요개발을 해야 한다.

셋째, 지종의 단순화로 재고부담을 줄이고, 생산성 향상을 도모해야 한다.

넷째, 제품의 고급화및 SW화로 생산성 향상및 물류비용 절감을 도모해야 한다.

다섯째, 물류관리의 개선과 SOC의 투자미비로 인한 원가상승 해소및 적기공급을 유도해 가야 한다.

여기에는 야간 물류이동, 출하량대비 운임적용, 지입차의 합법적 운용을 위한 제도개선 및 물류 System의 자동화 등으로 원가 절감을 기해야 한다.