

特 輯

國際競爭上 Cost Down 戰略과  
包裝·物流 管理



한국포장산업연구소  
소장 윤석중

1. Cost Down은 힘차게  
외치는데!

올림픽 이후 상당기간 부풀었던 거품이 꺼지기 시작하고 있다. 근 10년간 우리의 대부분은 20여년간 고생해서 축적한 부를 과대 평가하면서 즐겨서 소비했다. 이로인해 우리에게서 어려움이 닥쳐 왔고, 이를 헤어나야 되겠는데 묘방은 있지만 실천 방법이 없다.

우리 경제가 침체된 상태에서 회생될 것을 원하고 있지만, 경제를 이루는 기본은 "수요와 공급의 밸런스"에 있다. 경기부진의 요인은 여러가지가 있지만, 뭐니뭐니 해도 오늘의 정체국면은 물자와 서비스의 적당한 공급시스템의 균형이 깨져서 불황이 지속되고 있는 것이다. 과거 우리의 경공업은 눈부신 발전으로 미국 유럽지역은 물론 전세계 시장을 석권했고 세계제일의 수출 경공업 제품이 여러가지가 있었다.

그러나 과도한 인건비 상승과 무분별한 사람들의 과소비를 인해 이러한 산업구조는 10여년전부터 악화되기 시작, 경공업은 해외로 이전 공동화됐

지만, 그래도 자동차, 선박 등 중화학 공업제품과 반도체의 활황에 힘입어 국가경제가 어려움 없이 지나왔다.

경공업 쪽의 회생 불가능한 상황을 인식하고도 모르는 착한 결과, 반도체 값 하락 하나만으로 국가경제가 흔들리는 어려운 지경에 와서야 대책을 마련하느라고 고심하고 있지만, 묘한 실천방안이 나오지 않고 있다.

제품의 코스트 다운을 위해 임금인상을 낮게 하고 '과소비를 줄이고' 국내 서비스 산업을 생산업으로 일정량 조정하며, 수출단가를 낮추는 정책을 조정해야 했다. 이미 10여년간 길들여진 소비문화가 쉽게 바뀌어질 수 없고 제도적인 시정은 이미 실패를 했다.

이러한 상황을 바라보는 대부분의 사람들은 나만 빼고 좀 나은 사람은 우리 모두가 허리띠를 다시 한번 졸라매고 뛰어 보자면서, 코스트 다운을 힘차게 외치고 있다. 그러나 우리가 비싼 서비스를 받고 값진 음식을 먹는 안락한 생활환경 속에서 개발 도상국의 생산형태나 그들과 비슷한 경제활동을 한다면 우리는 경쟁력 상실로서

좌초하고 말 것이다. 그러므로 우리는 적극적인 코스트 다운, 고객만족 서비스 헛손의 품질을 창출하면서 기업이윤의 암흑대륙이라는 포장·물류관리 의 활성화로서 코스트 다운을 실현해야 한다.

2. 포장·물류관리는  
제3단계로 진입

이제 우리 산업의 갈 길은 코스트 다운임이 분명하지만, 이미 언급한 바와 같이 인건비는 신성 불가침 항목이고, 원부자재에서 Cost Down을 피하려면 제품품질이 저하되어 수출은 물론 국내 고객에게까지 외면당하게 되므로 이부분도 손댈 수 없는 부분이다. 그러므로 포장·물류관리에서의 코스트 다운을 가장 바람직스럽게 생각하고 있다. 이러한 생각이 보편화되면서 포장·물류관리에 대한 이론과 실시 방법과 이것으로 부터의 Cost Down등에 관심있는 사람은 쉽게 이해할 수 있게끔 잘 정리되어 가고 있다.

포장재료 적정사용, 포장치수 표준화, 이와 관련된 하역, 보관, 수송등

에 필수적인 Unit Load System, 팔렛트를 이용한 기계하역에 의한 Cost Down 에서 효율적으로 관리하며 연구 개선한다면 큰 성과를 확신할 수 있는 이유는 우리의 물류비용이 미국보다 130%나 높고 일본보다 49%나 높은데도 그들은 물류에 대한 개선과 연구를 거듭하므로서 아직도 지속적으로 이부분으로부터 Cost Down을 시키고 있기때문이다.

이제는 이러한 포장과 물류에서 한 걸음 더 나아가 고객만족에 의한 가격 더 받기가 로지스틱스에 의해 활발하게 진전되고 있다.

지금까지 포장과 물류는 대부분 판매물류에 국한된 것이었으나, 사회발전에 의한 여러가지와 전세계의 정보와 물적유통의 신속화에 따라 판매물류 만으로는 효과적인 Cost Down에 대응할 수 없게 됨으로서 제품생산에 필요한 원부자재의 조달 물류와 생산시스템의 다양화에 따른 산하 공장의 물자관리등에 의한 생산물류, 그리고 판매후의 생산제품의 포장자재등 폐기물 관리까지를 포함한 종합적인 광의의 물류인 로지스틱스가 선진국에서는 본격적으로 가동되고 있다. 그러나 우리는 지금까지 판매 물류에 국한해서 이를 보급해서 이것으로부터 Cost Down을 꾀하려고 노력하고 있으며 그것도 규모가 큰 기업에 국한되고 있다. 소규모 기업등에서는 별 관심을 보이지 않고 있다. 또한 무료기술지도에 의한 포장물류에서의 Cost Down을 시도해도 업계의 호응이 그리 크지 않다.

선진국에서는 로지스틱스 이노베이션(기술혁신)화 되고 있다. 로지스틱

표1) 주요 제조업의 물류비용의 연도별 통계(일본)

물류비용구분	1965년%	1975년%	1985년%	1993년%	1994년 %
포장비	37.80	29.30	11.65	15.40	11.15
하역비	7.00	16.43	12.84	—	10.39
수송비	46.40	34.65	50.11	56.80	51.71
보관비	7.20	19.62	17.84	21.30	20.56
기타	1.60	—	7.56	6.60	6.17
합계	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

의 발전은 새로운 국가경제의 방향을 만들어내고 세계경제 질서의 재편성으로까지 역설되고 있다. 이런 의미에서 로지스틱의 관심이 고조되면서 보다 본질적인면에서 기술혁신이 진전되고 있다.

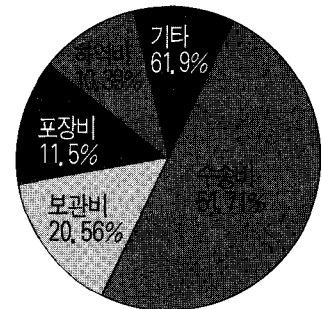
제1단계로서는 물류원점에서 제품을 팔레티제이션과 커테이너리제이션을 사회시스템화 하는 것이었고, 제2단계로는 매스미디어 시대를 향한 정보 시스템의 고도화를 실현해서 로지스틱스에 대한 EDI(전자 data 변환)의 전진과 POS정보의 유효한 이용이 중요한 테마로 추진 되었다.

제3단계로서 보관과 수송등의 보조 시스템에 있어서 정밀도 향상, 신속성, 안전성, 조작의 용이성, 무음화, 저가격화등이 실현화되는 첨단기술을 구사한 기기의 시스템이 개발되어 로지스틱스이노베이션이 사회적으로 시스템화 되어 지고 있다. 이상과 같이 제3단계로 넘어가고 있는 포장·물류 관리는 일본로지스틱협회가 조사한 일본의 물류비용의 10년주기 변화를 표1)에서 보고 1994년도 제조업의 물류내역과 1994년7월 가전제품의 물류내역을 그림2)에서 알아본다.

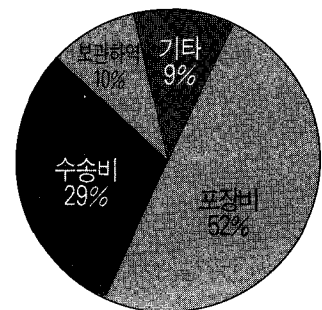
표1)에서 보는바와 같이 주요전체제조업제품의 물류비용중 포장비는

1965년 37.8%에서 1994년 11.5%로 1/3이하로 감소됐고 93년의 다음해인 94년에는 포장비가 4.25%나 감소된 것은 최근의 로지스틱스 이노베이션의 효과가 나타나고 있는것으로 추정된다.

그림 2) 물류비 내역(일본)



2-1) 제조업 물류비(1994)



2-2) 가전제품 물류비(1994. 7.)

### 3. 포장·물류 관리와 Cost Down의 우리 문제점

우리보다 앞선 나라에서는 포장·물류 관리를 뛰어 넘어 로지스틱스 이노

베이션으로 넘어가고 있다. 그러나 우리는 제1단계인 포장·물류관리의 Cost Down도 사회적으로 정착시키지 못하고 있다. 포장치수 표준화, 파렛트화, 컨테이너화, 적정포장, Unit Load System 등 80년대 초부터 중요 이슈로 다루어 왔고, 이의 활성화 없이는 국제경쟁력을 확보할 수 없다는 것은 상식화 되어 왔다. 물론 수출물량이 대부분 컨테이너 수송되고 있지만, 적재효율이 낮다든가 컨테이너 내부에서 화물의 충돌등 많은 문제점을 가지고 있다. 이렇게 20여년간 중요하다고 하면서도 포장·물류관리가 선진화되지 못하고 사회적으로도 정착되지 못한 이유를 구분하여 검토해 보고자 한다.

### 3.1 포장·물류관리는 시작부터 난항

적정규모 이상인 회사에서 포장물류관리를 시작하면 시작이 반이라고 성공은 필수적이다. 그 이유는 포장·물류관리가 잘되고 있는 외국의 선진기업에서도 지속적으로 연구개선해서 연구비용을 제외하고도 영업외적인 이익을 상당히 올리고 있기 때문이다.

이러한 성공사례와 이득이 있음에도 효율적인 포장·물류관리가 활성화되지 못하는 이유는 결정권을 가진 사장이 이것에 대한 세부적인 지식이 없고 이러한 포장·물류 개선 작업을 하기 위해 필요한 인력과 예산을 투자할 수 있는 Top크라스에서 결정자료가 되는 사업계획서나 용역계약서를 작성하기 어렵다는데 근본적인 원인이 있다. 왜냐하면 어느 기업이고 이미 포장이나 물류관리는 진행되고 있고 견보기

로는 아무 문제점이 없이 잘 돌아가고 있는 것으로 보이기 때문이다.

포장·물류관리를 담당하는 부서에서는 공연히 문제점을 제시하여 굵어 부스럼을 만들 필요가 없는 것이다. 그리고 개선이 필요한 물밑에 있는 문제점은 내부에서 찾아내기 힘든 것이다.

포장·물류관리의 성공적인 출발을 위해서는 이분야의 전문가에게 용역을 주어 앞서 개선한 국내의 업체의 사례와 해당업체의 취약점을 비교 검토하여 Cost Down 하여야 될 개선점을 진단 하여야 한다.

그러나 우리기업의 보수적인 생각으로서 돈을 쥐가면서 외부인을 불러들여 자신의 취약한 부분을 속속들이 파헤쳐지는 것을 원치 않고 있다. 그렇지만 결정권있는 사장은 이러한 작업에 의해서 원가 절감이 대단히 클 것이라 확신이 선다면 분명히 실시할 것이다.

반면 해당부서에서는 지금 잘 되고 있는데 결정적인 문제점이 나오면 책임문제가 대두되고, 진단결과 포장·물류관리분야서 20~30%를 Cost Down시킬 수 있다는 결론이 나오면 그 부서가 지금까지 회사에 막대한 손실을 끼친것으로 간주되어 책임을 져야되는 사례가 발생 되기도하고 이런 사안을 모두 예측하고 있기 때문에 포장·물류관리에 의한 Cost Down의 시작이 어려운 것이다. 때문에 Top Class가 비공식적인 채널로 권유를 받든가 경쟁기업의 성공사례를 보고 강력한 지시를 하는 경우가 아니고는 물류관리 개선에 의한 Cost Down이 대부분의 기업에서 공염불이 되어왔

다. 그러므로 이것의 확산을 위한 방안은 사회적인 물류시스템이 먼저 준비되어 정착되고 기업들이 이 시스템에 따라 들어오도록 하는 역으로의 포장·물류관리 개선으로 유도해야 될 것으로 생각된다.

### 3.2 포장재료와 포장치수 표준화에 의한 Cost Down

치수표준화에 의해 포장재료를 절감하는 Cost Down은 물류관리의 기본이다. 그러나 간단한것 같은 포장치수 표준화 작업을 하기 위해서는 많은 노력이 필요하다.

회사의 전반적인 세부 내용이 속속들이 조사되어야 하고 전체적인 물동량의 처리내역, 포장자재 구입단가, 포장재료 규격조사, 창고사항, 하역시스템, 제품의 라이프사이클, 신제품 개발계획은 그 회사의 기밀사항까지 접근해 들어가는 조사가 되어야 한다.

그러나 규모가 적은 회사의 경우는 이 작업으로 얻는 이득이 연간 몇천만 원 단위로 종결되므로 투자에 비해 이득이 적어서 만족해 하지 않음으로 이것이 횡적으로 전파되지 못하는 경우도 있다. 그러나 이 회사가 10여년간 지속된다면 누적되어 이득이 몇억단위로 늘어나게 되나 우리는 효과를 단기간에 보아야 된다는 강박관념이 있다. 이런 이유등으로 국가적인 차원에서 약20년전인 1978년부터 포장치수 모듈화를 생각하여 파렛트를 사용하고 기계작업을 하는 문제를 정책에 반영하려는 시도를 했지만, 지금까지도 이 작업이 기업들에 활성화되지 못하고 있다.

그때나 지금이나 본 뜻을 이해하지

못해 제품을 포장에 맞추어야 된다는 발상이라고 대부분 외면하고 있다. 그러나 과거 양복은 양복점에서 맞추어 입던 시대에서 지금은 치수표준화에 의해 모듈화된 기성복을 대부분 입고 불편함이 없이 생활하고 있다.

포장치수 표준화에 의한 모듈화의 완성은 대부분의 기업이 그 회사의 전 상품의 라이프사이클이 끝나는 5년이상이 소요되는 장기적인 사업이다.

신제품 개발설계시 포장치수 표준화에 맞는 제품의 규격화는 선진국에서는 필수적인 것이다. 포장치수 표준화는 현재의 가능한 것부터 시작해서 효과를 보면서 치수표준화 되지 않은 현행 제품들이 모두 신제품으로 바뀌는 10년을 내다보는 지속적인 연구개발 사업임을 알고 접근하면 이부분에서 국제경쟁력을 얻을 수 있는 Cost Down이 실현될 수 있을 것이다.

### 3.3 적정공업포장에 의한 Cost Down

공업포장에서의 적정포장은 치수표준화에 의한 파렛트 효율이 최우선이며 사용하는 파렛트도 공장형 깔판의 형식이 아닌 국제 규격에 맞는 T 1100×1100, T 1100×800 파렛트화하면 필수적으로 기계하역이 수반되어야 되고 컨테이너 화물화하는 것이 효율이 좋은 적정공업 포장이다.

이러한 공업포장의 적정화에 대해서 선진화된 일본도 물류가 암흑대륙이라는 슬로건을 걸고 포장의 Unit Load System화에 박차를 가하고 있다.

포장·물류의 Cost Down을 위한 포장치수 표준화, 파렛트화에 의한

Unit Load System, 기계하역, 컨테이너화등 일련의 작업들이 기업단독으로 이루어질 수는 없다. 유통은 상대가 있는 것이므로 지레 상대가 준비되어 있지 않으면 물류효율이 반감된다. 그러므로 이러한 조건들이 사회적으로 성숙되어야 한다. 기업과 사회의 일관된 물류시스템을 구축하므로써 물류의 고효율화를 기할 수 있는 것이다.

파렛트와 Unit Load 의 치수, 트럭의 치수 체계등의 연관된 규격화가 필요하며, 물류효율화와 포장화물의 안정성 확보를 위해서 주요제원과 기준치수 및 창고 기둥간의 간격등 보관설비에 대해 규격화가 되어야한다.

또한, 무인운반차 자동포장기계등 자동물류 기계의 성능표시가 되어야 하고 리사이클을 고려한 파렛트와 각종 기기등의 재질과 형상에 관한 규격등이 준비되어야 효율적인 공업포장에서의 Cost Down이 된다.

## 4. 결 언

국제경쟁력 향상을 위한 포장·물류관리의 효율화를 위한 개선 대책이란 이것을 실시하기 위한 모든 체계는 마련 되었으므로 이것을 과감하게 실시 하려는 결정권 있는 사장의 의지만이 남아 있는 것이다.

기업이윤의 보고라고 하는 포장·물류관리에 효율적인 실시를 기피하는 이유가 보수적인 기업운영에서 비롯된 것이라면 국제 경쟁화 시대에 외국을 보면서 생각을 바꾸어야 한다.

선진국들은 포장·물류관리의 효율화 단계를 벗어나 로지스틱스 단계를 정착시켰고 제3단계인 로지스틱스 이

노베이션에 진입하면서 이에 대한 준비에 박차를 가하고 있다.

SOC투자와 물류와는 밀접한 관계가 있지만, 이 부분은 엄청난 투자와 장기간이 소요되고 정부정책에 따라 추진 될 것이다. 그러나 기업과 연계해서 물류관련 단체와 관련부처는 사회적인 물류시스템의 체계를 확립하는 분위기 조성에 앞장서서 기업의 체계적인 포장·물류관리가 정착되도록 역할을 다 해야 될 것이다.

또한 개발적 교역시대에 있어, WTO 및 GR규제와 관련하여 포장재 및 포장인쇄의 환경 적응성 문제가 새로운 과제로 제기 되고 있으며, 순수 포장비 이외의 환경 규제비용을 부담하는 경우와 무역거래의 통제를 받았을 때의 비용(손실)이 발생하게 된다는 점을 포장·물류Cost Down 전략 실행목으로 설정하여 이에 대한 대응책을 강구해야 할 것이다.

이미 1994년에 발표실시되고 있는 EU의 포장 및 포장폐기물 지침에 의하여 부과되는 EU역내 유통상품(수입품포함)에 대한 EU Marketing수수료, 폐기물처리 예치금, 환경세, 포장세 문제등의 부과에 이에 관련한 상품유통의 규제 등이 그것이다.