

Salesman Work Shop '97 [講義 I]

골판紙包裝工業의 收益經營  
및 販賣社員의 姿勢

目 次

- I. 서언
- II. 질경영을 통한 사업 재구축
- III. 신뢰 회복을 통한 공정경쟁 질서확립
- IV. 제품판매 담당자의 전략적 태세 확립

講師: 柳 鍾 宇

韓國골판紙包裝工業協同組合 理事長

本『골판紙包裝·物流』發行人

I. 서 언

국내 경기의 바로미터라 일컫는 골판지포장제조업은 전반적인 국내 경기침체와 경공업산업의 성장 위축및 소비자 제품의 소량다품종화에 적절히 대응하려는 설비의 자동화 고속화로 극심한 극심한 공급초과란 어려운 경영환경을 맞고 있다.

파국지경을 맞았던 국내경기가 회복조짐을 보이고 있다는 반가운 소리도 들리긴 하지만, 우리 골판지포장업계에는 품질의 차별성이 크지 않다는 점과 포장수요자의 주거래 대상 선정은 설비수준을 기준으로 이루어 진다는 점, 또한 제품가의 70% 이상을 상회하는 원자재 점유비율로 인한 낮은 수익성은 다량 판매, 즉 확판을 통해서 해결하려는 관성등을 보임으로서 내재적 과당경쟁 요인을 안고 있다.

기업경영환경은 스스로 결정할 수 없는 경영외적요인과 스스로의 의지와 업계간 공통의 의지로 환경을 만들 수 있

는 요인들이 복합적으로 혼재되어 있기 때문에 과당경쟁체제 완화 및 불황국면 극복을 위하여 자기혁신 뿐만 아니라 업계간 협력을 통해서 구조적인 해결점을 부단히 찾는 노력을 경주해야 할 것이다.

II. 질경영을 통한 사업 재구축

중소기업은 변화에 신속히 대응하는 능력을 지니고 있는 장점을 살리고, 기동성을 높여, 단순히 생산성을 향상한다는 투자 보다는 복합효과를 감안한 설비투자를 강구해야 할 것이다.

① 기존 설비의 개선만으로는 코스트 혁신을 기 할 수 없는 것이다.

기업의 기반이 격변하고 있는 상황에서 기존설비만의 개선으로 대폭적인 코스트 혁신을 기대할 수 없으며, 골판지상자의 일반형상자에서 변형상자 등 소비패턴에 맞는 방향으로의 발빠른 변화, 그리고 산화, 부식 등에 작용하는 고기능성을 보유한 골판지포장재의 개발 및 적절한 설비투자를 실행하여 Cost의 절감과 고 부가가치화를 기해야 한다.

② 양적 생산량 판매고 증대는 곧 채산성 없는 저가 출혈 경쟁만을 낳게 된다.

포장은 상품의 일부로서, 산업필수품이란 인식과 유통의 꽃이라는 자긍심을 종업원들에게 고취시키고, 질적 생산성 개선 향상을 고려한 투자가 선행되어야 한다.

경영의 질은 사람, 재화, 돈의 총합체로 상품의 품질향상이나 새로운 부가가치를 창출하고 증진시키는 투자와 종업원들에게 자신이 일하는 회사에 자부심을 갖고 업무의 성취 동기를 느끼게하는 방향으로의 투자가 필요하다. 구체적으로 3D 작업환경 개선, 직장환경, 교육, 능력개발과 무재해를 고려한 적절한 투자가 요구되고 있다.

③ 골판지포장은 원가구성상 원자재 점유비가 70% 이상 고율이며, 또한 사용되는 원지의 종류가 20여가지 이상이 되고, 각지종별 수습가지의 지폭 등을 일정량을 보유해야하는 업종특성상, 오히려 제지회사의 재고 보다 더 많다고 하는 아이러니가 우리의 경영여건이다.

기업규모에 따라 많게는 6,000M/T 이상, 적게는 2,000M/T 이상의 원지 상시재고는 경영난을 가져오는 하나의 주요인이 되고 있기 때문에 대체 가능하고 필요없는 지종의 도태 등 원지 지종 평량의 통일 단순화는 우리업계 경영난 해소를 위한 필요 불가결한 과제가 아닐 수 없다.

### Ⅲ. 신뢰 회복을 통한 공정경쟁 질서확립

우리는 일상생활 곳곳에서 무한경쟁의 행태를 체험하며 살고 있다.

일반소비자의 눈에 잘 띄는 진열장을 선점하기 위한 판매사원의 안쓰러운 싸움이 가전제품 회사들의 무한경쟁 등 시장선점경쟁을 보면서 내살 각기 경쟁을 최고의 선인양 끝질 줄 모르는 골판지포장업계의 경쟁논리는 경영인의 한사람으로 심한 부끄러움과 자괴감을 느끼지 않을 수 없다.

일본 내쇼날의 마쓰시다씨는『적정이윤을 얻는 것은 기업을 더욱 발전시켜, 보다 많은 사람의 소용에 부응하고, 번돈의 일부를 국가에 넘으로서 사회전체의 번영에 기여하는 것으로, 적정이윤의 확보야말로 기업인이 지켜야할 의무이자 사회인으로서의 직책을 이행하는 것』이라고 주장하고, 이러한 룰이 깨어지면 과당경쟁이 일어나고 자타(自他)가 함께 곤경에 빠져 혼란을 초래하게 된다고 우리에게 훌륭한 교훈을 주고 있다.

골판지포장업계는 왜 경쟁을 하면서 모든 룰을 버리고 이 전투구식의 경쟁이 이루어져야 하며, 사생결단식의 극단이 지배하고 있는가, 골판지상자 공개경쟁입찰은 누가 적자 부담을 더 감당할 수 있는 가의 하나의 경연장이 되어 버리고, 결국 품질에 의한 경쟁이 아니라, 저가투매의 무한경쟁으로 전업계의 적자 기업화를 초래하는 우를 범하고 있다고 생각된다.

따라서 이러한 비논리적이고 비경영적 현상을 제거하는 데서부터 업계의 구조적 문제 해결의 첫발을 디디야 할 것이다.

외적으로는 적자 기업화되는 불채산 거래 조건을 스스로 지양하고, 업계간의 신뢰를 통하여 확산시키고, 내적으로는 기존관념을 타파한 경영 신사고운동을 통한 발상의 전환만이 우리업계의 수익없는 거품을 타파하는 길이 될 것으로 믿고 있다.

### Ⅳ. 제품판매 담당자의 전략적 태세 확립

“적을 알면 반드시 이긴다”라는 말도 있지만, 자기도 모르면서 상대방을 알 수 없으며 이길 수 있는 묘책을 찾을 수가 없다.

생산된 제품을 팔아야만 하는 영업담당자들은 파는 방법만을 가지고 경쟁 대열에 선다면, 결코 회사의 기대하는 바를 충족시켜 주지 못할 것이다.

기업은 생산된 재화를 분산시켜 이윤을 추구하는 것을 목표로 하고, 더불어 재화의 분산을 책임지는 영역이 영업분야이기 때문에 영업담당자들은 여하한 경우에도 효율극대화를 통해서 기업에 이익을 내는 세일즈를 해야 한다. 이러한 기업의 이익을 효과적으로 창출하기 위해서는 이에 걸맞는 영업담당자들의 전략적 행동이 절실히 요구되므로 이와 관련한 몇가지 점을 살펴 보고자 한다.

#### ① 골판지포장에 대한 최고 전문가 자질의 배양

우리 업계 판매담당자 대부분은 골판지포장은 기술적으로 단순하고 후방 산업적 요소가 있기 때문에 깊이 공부하지 않아도 다 알 수 있는 것이라고 하는 인식을 갖고 있다.

그러나 골판지포장의 소재에서부터 최종 소비자에 이르는 전과정을 통한 골판지포장의 의미와 그 경제성은 매우 깊고 방대한 이론이 내재되어 있다.

종이 제조 과정에서 함유되는 황성분에 의해 골판지포장

으로 직접포장한 은, 동, 납 제품의 산화 발생, 종이물성에 따라 달라지는 골판지포장 품질의 차이, 최근 사회, 경제적인 관심이 집중되는 물류합리화에 적합한 포장 이론등은 영업담당자가 정립시키고 전파해야 할 1차적 과업인 것이며, 궁극에는 대 엔드유저의 포장 이론과 관리를 계도할 역할을 영업담당자들이 수행해야 할 일이다.

결국 영업담당자들의 포장지식이 짧아, 골판지포장업 자체의 비하를 받게하고, 새로운 골판지포장문화의 창달을 가져올 수 없다는 점을 생각할때, 가장 일선에 서있는 영업담당자들의 골판지포장에 대한 이론적 무장이 절실히 요구된다.

### ② 판매정책의 발상의 전환

70년대 후반 당시의 소비기준으로는 상상할 수 없던 기존 가격의 다섯배, 많게는 열배의 가격대로그격대로 우리나라에 상륙했던 기존가격의 다섯배, 많게는 열배의 가격대로 우리나라에 상륙했던 나이키 스포츠화의 열풍은 우리에게 발상의 전환이 왜 필요한가를 분명하게 보여주는 귀중한 사례가 아닐 수 없다.

골판지포장산업은 저부가가치산업성에 따른 저수익성 산업이라는 통념을 버리고, 포장 이외 용도 개발, 새로운 기능을 부여하여 고 부가가치를 가져올 수 있는 대안 마련과 또는 판매구조의 혁신을 통한 저비용 고효율 구조의 안착등 새로운 가치를 발견하고 기존의 것을 개선 발전시키는 시도와 노력들이 일상화 되어야 할 것이다.

### ③ 원가개념의 분명한 인식 확립

기업은 내부적으로 원가절감, 생산성 향상을, 외부적으로는 수익성 극대화, 시장점유율 확대라는 일관된 지표를 가지고 있을 것이다.

기업내적 과제로 생산·관리부서의 불량률 10% 절감, 생산성 10%향상, 기타 낭비요인의 제거 등 각사마다 동원 가능한 모든 방법으로 실천하고 있는데, 기업외적 활동인 판매에 있어서는 판매확대와 수익성 확보라는 상반된 지향점을 동시에 추구하게 된다. 확판은 저가를 수반함이 상례이며, 수익을 확보를 위해서는 거래선을 선별하여 거래선을 축소시켜야 한다는 점에서 두 원칙은 충돌을 면치못한다.

과당경쟁이 만연된 골판지포장업계는 결국 확판을 선택하기 위해서 수익을 계임을 포기하고, 필요 수익은 기업내에서 원가절감으로 해결하려 한다.

즉, 확판의 전략이 결국 내부의 고충이 되고, 수익을 하락 현상이 심화되어 경영난을 가져오게 한다. 따라서 수익율과 판매점유율의 상반된 지향점을 상호 절충하는 것이야말로 기업 경영의 최대 과제이며, 영업정책의 전략적 기초라 할 수 있다.

이러한 점에서 기업은 회사에서 정한 기업 내부의 내재적 요인과 다양한 변수를 망라한 적정 원가를 제시하고, 영업담당자들은 이를 지켜낼 수 있는 확고한 원칙을 갖추어야 할 것이다.