



골판紙包裝工業, 低收益性 打破는 各社PIT(收益研究員) 組織化로

韓國골판紙包裝工業協同組合 專務理事
本誌 編輯主幹 安 憲 榮

☞ 칼럼筆陣 ☞

- 안현영(본지 편집인·한국포장물류연구소장·기술지도사) 14·17 號
- 신동소(한국 펄프·종이공학회장·농학박사) 15·18號
- 옥선종(한국물류학회 회장·명지유통대학원장·경영학 박사) 16·19 號

1. 再活用 有望業種인 골판紙包裝工業의 宿題

골판지포장산업을 일러, 산업필수품이요, 기업변영의 4P원칙 (① Product ② Price ③ Promotion ④ Packaging) 중 하나요, 국제경쟁 3대요소 (① 품질 ② 가격 ③ 포장)의 하나요, 환경적응이 않되는 산업의 도태 시대에 있어, 골판지포장산업은 그야말로 99% 회수재활용 Recycle 되는 환경친화업종이란 면과 만능소재성이란 면에서 타(他)의 추종을 불허하는 유망업종이라 함은 자타 공지의 사실이다. 그럼에도 불구하고, 골판지포장산업계는 구가(謳歌)보다는 고뇌속에 싸여 있는 것이 작금의 실정이다. 물론 어느 업종이든 경기 동태는 Sine 곡선으로 기복이 있으며, 골판지포장업종 또한 10년주기의 큰 불황과 4년주기의 소폭 경기변동이 있지만, 오늘날과 같이 전산업계의 총체적 불황과 수출부진, 골판지포장 다수요 산업인 경공업 퇴조 등 산업구조의 재편과 그리고 골판지포장업계의 고속화·자동화라는 자체 구조조정이 맞물려 수급불균형 및 골판지포장의 제품특성상 주문생산에서 오는 채산성 무시 확산 과당경쟁의 불길이 끓칠 줄 모르는 것이 이 업계의 숙제다.

2. 골판紙包裝工業 擴販과 收益의 두마리 토끼

기업화 초기의 골판지포장산업은 수요가 없을 뿐 아니라, 주문이 있어야 생산하는 이른바 「주문생산특성」때문에, 이론적으로 보면 일정시점·일정주문 Lot에 대하여

주문자는 한사람인데, 납품대기지는 여러사람이란 속성이 있어, 과당경쟁이 숙명이란 얘기가 오늘날까지 꼬리를 물고 회자되고 있는 실정이다. 그래서 여기에서 Market Share 확대 판로확보와 채산성확보란 두마리 토끼를 얻으면 금상첨화이나, 두마리 토끼를 얻기는 쉬운일은 아니다. 그러나 기업의 목적은 확판이 아니라 이윤의 추구임으로 기업의 이윤확보가 최우선과제이어야 한다. 그러나 골판지포장산업의 경영실태를 살펴보면 부가가치나 채산성보다는 Market Share 지상주의요, 수익경쟁(收益競爭)은 아랑곳 없고 저가투매경쟁(低價投賣競爭)에 열을 올린다. 변인즉 시장을 빼앗길 수 없다는 것이고, 물량이 없어 기계가 서게되면 인건비는 무엇으로 지급하며, 기일도래 원지대 어음은 무엇으로 막느냐는 것이다.

그래서 시장을 뺏기기 싫어 보복 투매를 경쟁하는 것은 불가피하다고 변명한다. 그러나 매상고 유지 내지 확대를 위한 덤핑판매 경영사고(經營思考)는 큰 착각이다.

3. 日本의 High Pack·Rengo의 新販賣政策

애초부터 골판지포장산업이 대기업화, 일관화(골판지원지에서 제상까지) 산업구조인 구미이외에는 동양권의 일본, 인도네시아 등도 한국과 비슷한 과당경쟁구조를 경험하였으며, 아직도 계속되는 국면이다. 최근 일본에서는 독금법의 규제로 업계차원의 공동행위는 자제되고 있으며, 이가운데 시장원리를 바탕으로 구사적(敎社的) 채산성 확보전략을 강구하고 있는 사례가 활발하다.

★ 사례 I : 일본 High Pack - 2000년으로 창업 50년

이 되는 동사는 97년 매출액 600억₩, 경상이익 8.3%, 50억₩ 목표, 생산제품은 ① 골판지포장 ② High Mold ③ 골판지 Pallet 등이며, 「고능률」·「고수익」·「고임금」의 이상을 목표로 HPS (High Pack Production System) 체제구축 1) 작업공법 등 불필요부분 철저 배제 ② 불량박멸 ③ 소인화 ④ 재고절감 — Lead Time 감소 2) Set Up 단축운동 — Set Up 시간 반감운동 30 → 15분 3) Single화 운동 — 수주 → 생산출하 → 배차 계획 → All Computer 관리 4) 신제품개발 Project — 각 1인 1년후 개발결과 출시 → 매월 15일과 월말 중간 보고, 이러한 HPS와 더불어 이익증대정책은 ㉞ 매사를 긍정적이고 적극적인 신념과 ㉟ 양을 버리고 수익을 창조하는 실천 ㊱ High Pack 영업사원의 고객납득교육을 기조로 고객설득 제안 특별훈련을 시켜 경상이익 8.3%를 성공시킨다는 것이다. 동사의 인사제도는 연공서열형 상대평가가 아니고 실적형 절대평가제로 전환하였다.

★ 사례 II : 일본 Rengo — 명실공히 일본의 Leading Company로서 「이익없는 Sheet는 판매하지 않는다」의 Slogan에서 출발, 「부가가치 높은 상자판매에 전력한다」를 기조로 「전사적 합리화」·「의식개혁」·「Salesman교육」에 주력, 수익개선전환에의 성공 행동강령으로는

- 1) End User에의 여러가지 제안
- 2) Case가격의 Position을 높여 판매
- 3) 신뢰 획득에 주력하며, Rengo가 판매를 중지한 Sheet는 이익 Zero의 것을 착수하였으며, 거래가 중단된 이 거래처를 주선 골판지 Maker는 양은 윤택해 질지 모르나 이익은 의문으로서, Cost를 무시한 저가 판매나 무의미한 경쟁을 지향하고 『존경받는 값을 하는, 값있는 규모와 수익을 갖춘 회사, 품격(品格)과 문화를 느끼는 회사 가꾸기』가 랭고의 지표로서 수익개선에 성공하고 있다.

4. 收益保障 販價決定은 社長の 最大 義務

기업은 사장의 수준이상으로 또는 그 이하로도 결코 성장하지 않는다는 말이 있다. 이것은 최고 경영자의 경영철학, 경영의지의 중요성을 설명한 것이다. 기업에 있어 생

산부서도 기업의 근간이지만, 어떤 의미에서 제품출시(出市)에 의한 기업이윤을 가져오느냐, 기업손실을 가져오느냐를 결정하는 영업부서 특히, 판가 정책은 회사의 운명을 좌우한다. 그럼으로 판매가격을 결정하는 판가 정책은 사장이 경영의사로 결정 명령해야 하며, 이를 판매 부서에 맡겨서는 않된다. 수익보장 판가결정은 기업최고의 경영정책이며 사장의 최대 의무인 것이다.

5. PIT (收益研究員) 組織化·販賣Data 管理 必要

문제는 이렇게 결정된 판가를 Sales가 어떻게 집행하고 관리할 것인가가 문제다. 이상하게도 모든 산업의 경영 혁신 과정에서 생산기술 분야는 기술공수(工數), 기계의 가동률, Loss를, 품질 기준 등 모든 항목이 상세히 분석 보고되어 피나는 개선노력이 반복되어 왔으나, 영업에 대한 개선은 별로 없었음에 착안할 필요가 있다. 이제까지 영업사원의 보고를 보면

- ① 경쟁상대가 싼 가격을 냈음으로 높은 가격을 유지하면 일감이 없어집니다.
- ② 고객의 가격인상 거부가 완강해서 올릴 수가 없습니다.
- ③ 담당구역이 해외여행중이여서 결정할 수가 없습니다.
- ④ 수주감소는 생산감소가 됨으로 결제 어음이 문제되어 어쩔 수 없습니다.
- ⑤ 다른 회사들은 User의 요청에 적극 협력하니 우리도 해야 합니다.

모두가 상대방 탓만으로 돌리는 피동적 자세로는 골판지 포장산업의 저 수익성 탈출은 백년하청(百年河淸)이다. 그러므로 각사는 PIT (Profit Institute Team) 즉, 수익연구팀을 조직화하여 판매정책에 관한 ㉞ 판가책정기법 ㉟ 거래처 속성 ㊱ 판매회전 Lead Time ㊲ 영업 Loss ㊳ 판매 Service ㊴ 소비자 Needs 등의 판매 Data화 관리와 신사고를 바탕으로 한 ㉚ 불채산가격 불매전략 ㉛ End User에게 설득을 팔고 포장재는 납품만 하는 전략 ㉜ 한번 거래처는 영원한 고객화 전략, 이른바 3락을 도통한 대 영업 Man의 배출을 위한 Salesman양성 교육이 필요하다.