

위기극복을 위한 생활용품의 포장연구 방향

박 현 영 / LG 생활건강 포장개발센터 과장

1. 서론

주지하다시피 치욕적인 IMF 구제 금융 요청으로 촉발된 외환위기로 환율이 수직 상승하여 모든 제조업체는 지금까지 겪어보지 못했던 엄청난 원가 부담을 안게되어 모든 경제 주체는 생존자체가 위협당하는 위기를 맞고 있다. 그러한 여파는 우리 생활 곳곳에 영향을 미치지 않는 곳이 없을 만큼 위협적인 현실로 다가왔다.

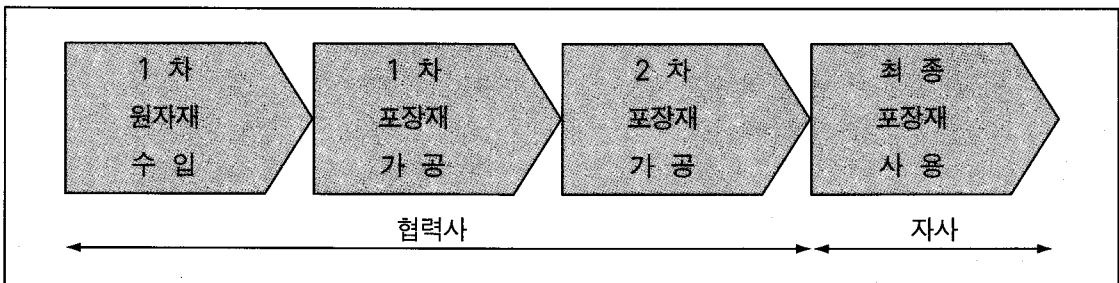
우리 생활용품 포장분야도 예외일 수는 없다. 환율 상승, 고금리에 따른 주요 포장재 원료(Pulp, 고지, 고철, Resin 등등)의 가격폭등 및 수급 불안으로 이를 재가공하여 제품화하는 포장재의 가격상승은 피할 수 없는 현실로 인정하지 않을 수 없으며, 이에 슬기롭게 대처하지 않으면 기업의 존립은 물론 크게는 국가의 장래마저도 불투명할 것은 불을 보듯 뻔할 것이다.

포장분야에서 현실적으로는 다가와 있는 가장

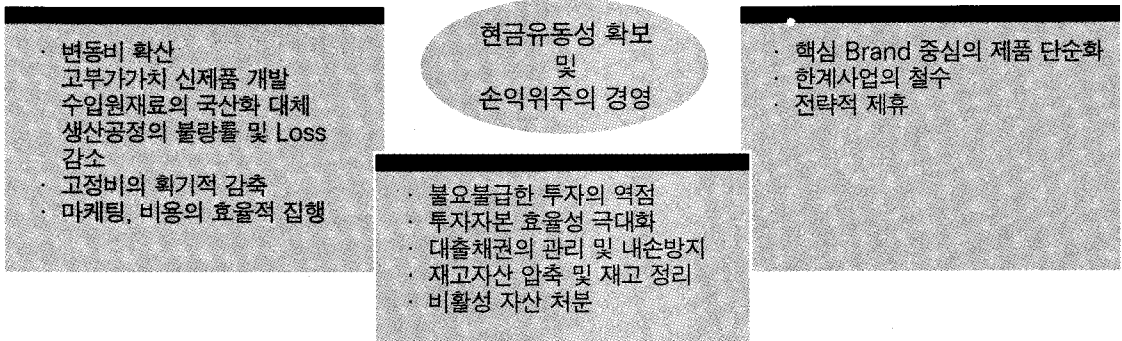
큰 문제는 첫째로 수급 그 자체가 불투명하다는 것이다.

포장재의 수급이 원활치 못하여 생산 Line이 All Stop 해야만 하는 상황이 현재 일부 발생하고 있으며 향후에는 그 정도가 훨씬 더 심하리라는 비관적인 전망이 대두함에도 뚜렷한 대책을 강구하고 있지 못하고 있는 현실이 안타까운 상황이다. 모든 자재의 수급이 전반적인 사회적 불신풍조로 인해 그간 상거래의 기본 수단이었던 상업 어음이 힘을 발휘하지 못하고 현금 거래가 아니면 수급 그 자체가 불가능한, 실로 어려운 현실이다. 공장을 돌리고 싶어도 원자재를 구입하지 못해 공장이 Stop하는 상황이 현실로 이미 다가왔다. 그나마 자사의 경우는 IMF 이전의 혁신적인 활동의 결과로 인해 아직 직접적인 타격은 면하고 있지만 최근과 같은 경제상황이 장기간 지속될 경우 아무도 안전하다고 장담을 못하는 실정이다.

(그림 1) 생활용품 주요 포장재의 흐름 개념도



(그림 2) IMF체제하의 경영 방향



둘째로 원자재의 가격 폭등 문제이다. 현재 포장업계에서 요구하는 가격 인상폭은 보통 30%~50% 수준이며, 일부 품목은 100% 이상 인상되는 품목도 있는 실정이다. 이로 인한 각종 포장재의 최종 수요처인 자사의 원가 인상 부담은 1~2억의 수준이 아니라 백억원대를 훨씬 상회하는 수준이며 여타의 생활용품 제조회사도 큰 차이는 없을 것이다.

포장재의 원가 인상부담을 당사의 제품가격에 직접적으로 전가시켜 일부를 흡수할 수 있는 손쉬운 방법도 고려해 볼 수는 있겠으나, 가격에 절대적으로 민감한 생활용품 제품 특성상 이는 신중한 접근이 요구되며, 또한 기업의 사회적 책임을 고려하지 않을 수 없는 어려운 상황이다.

따라서 지금 우리가 할 수 있는 최선의 방법은 뼈를 깎는 내부적인 포장 원가혁신(Cost Innovation)활동이라 말할 수 있을 것이다.

수급문제의 어려움은 어쩌면 국가 전체의 구조적인 문제에 기인하는 면이 크므로 우리의 개선에는 한계가 있을 수가 있으나, 원자재의 가격 상승 부문은 자체의 노력으로 얼마든지 극복이 가능하며 오히려 전화위복의 계기가 될 수 있는 시련과 도전의 기회가 공존하고 있는 부분이라 하겠다. 따라서 이 글에서는 IMF 극복을 위한

포장연구의 방향과 구체적으로 어떻게 포장재의 가격상승을 극복하느냐는 부분에 초점(그 중에서도 Bottle부분을 중심으로)을 맞추어 논해 보고자 한다.

2. IMF 대응 방향

최근의 IMF상황 하에서의 모든 업무 판단의 기준은 현금유동성의 확보에 초점을 맞추어야 할 것이다. 그러기 위해서는 원가구조의 혁신, 재무구조의 개선, 사업구조 조정의 가속화 등에 총력을 기울여야 한다((그림 2)참조). 이러한 기본 경영방향에 적극 대응하기 위해서 포장 분야에의 제 1 행동지표는 포장비의 원가혁신이라 할 수 있겠다.

이를 뒷받침하기 위한 포장분야의 기본 연구 및 행동방향은 Reduction(감량화), Return(국산화), Restructuring(구조조정)의 3R을 제시 해본다.

2-1. Reduction(감량화)

Reduction의 기본은 거품 품질의 제거에 있다. 모든 원자재의 사용량을 감축 또는 사용원료의 Grade를 변경한다든지, Size의 재조정을 통한

과대포장의 제거, 고객이 직접적으로 인지하지 못하는 기능의 제거 등이 이에 해당될 것이다.

당장 원재료의 사용량을 줄인다든지, Size의 축소, 불필요기능의 제거를 실시할 수는 없을 것이다. 여기에는 수많은 난제가 도사리고 있는 것은 당연하다. 유통 중의 안정성 여부, 생산 Line에서의 Trouble, 고객의 사용상의 불편점, 일부 설비투자의 필요성 등 수많은 해결과제가 도사리고 있음은 자명하다. 그리고 지금까지의 품질에 익숙해져 있는 마케팅부서 및 영업부문과의 의견차이에 부딪칠 경우도 있을 것이다. 따라서 포장 연구부문에서는 합리적인 포장품질의 설계와 과학적인 Data를 동원해서 이를 극복하고 설득하는 것이 무엇보다도 중요한 시점이다.

이러한 Cost Innovation을 추진하는데 있어서 무엇보다도 중요한 것은 원가절감이 품질의 저하로 연결되어 소비자에게 피해를 주어서는 절대 안된다는 점이다. 결국 원가절감은 지금까지 아무런 불편없이 만족해왔던 포장재의 품질을 면밀히 재검토하여 그 거품을 제거하자는 의미이지 고객에게 피해를 입히면서까지 무리하게 추진해서는 안된다는 의미이다.

Cost Innovation에서의 제 1의 고려대상은 우리의 고객이기 때문인 것이다.

2-2. Returning(국산화)

자금의 모든 Cost 상승의 주요인은 환율의 급상승에 있는 바 원재료의 사용량만 줄여서는 미흡한 면이 있으며 수입원자재를 국산화하여 수입을 근원적으로 차단해야만 한다. 즉 그동안 여러가지 이유로 수입제품을 사용했던 습관을 제자리로 되돌려야(Returning) 한다는 의미이다. 이는 곧바로 단가인하가 가능하다는 의미다(엄밀히 말하면 단가인상 억제효과).

현재 국내 생활용품 제조회사에서 사용하고 있는 포장재는 정도의 차이는 있겠지만 대부분이 수입 원료를 기초로 하여 가공 생산되고 있는 것이 현실이다. 각종 종이류, Pump류, Ink류는 물론 심지어는 Sticker까지도 수입품인 것이다((표 1) 참조).

현재 당사는 이러한 수입 포장재를 국산화하고자 대체효과와 기술적 난이도를 재분석하여 그 우선순위에 따라 적극적으로 추진 중에 있으며 곧 그 결과가 가시화될 예정이다.

[표 1] 주요 포장재의 수입제품 사용 내역

Box	골심지, 라이너 원지, 인쇄 소모품
Can	알루미늄, Steel, Spray, Ink류, Valve류, 도료 접착제, 사용 Resin, 알루미늄
종이, 인쇄물	폐지, 고급 Ink류
용기류(플라스틱)	Color 안료, 고급 Ink류, Dispenser류, Resin류
Cup류	Color 안료, Resin류
Sticker류	원단,
유리용기	규사(원료)

그동안 국산화는 일정부분 꾸준히 진행되어 국제수준에 이르는 품목도 많지만 전체적으로는 미흡한 실정이라 말할 수 있겠다. 이러한 국산화는 단기적으로는 Cost상의 장점도 크지만 궁극적으로는 포장분야의 유일한 생존의 조건이기 때문이다. 그러나 국산화는 말로는 쉽지만 실제적으로는 접근해 보면 그리 간단치가 않다.

우선 국내제품의 품질이 아직은 미흡한 부분이 많으며, 단기간 내에 원하는 품질수준에 도달 시키기가 어려운 것도 사실이다. 그러나 이제는 국산품의 품질이 직접적으로 고객이 인지하는 품질이 아닌 경우에는 과감한 채택이 필요하며 특히 전문가적 시각에서 포장품질을 판단하는 습성에서 고객중심적 사고로 전환하는 노력이 필요하다. 전문가적 시각으로 설정한 과잉 품질 설계가 국산화를 막는 원인의 일부를 자각하고 적정한 설계품질의 재조정도 필요한 시점이다. 포장설계 분야에서부터 거품을 제거하여야 할 시점인 것이다.

2-3 Restructuring(구조조정)

포장분야에서도 우리는 뼈아픈 구조조정을 하지 않을 수 없는 실정이다. 구조조정의 방향은 크게 3가지 방향에서의 상호 보완적인 접근을 가상해 볼 수 있겠다. 그 첫째로 공용화를 들 수 있다. 자사의 경우 출시되고 있는 제품이 수백가지에 이르는데 현재 수백개의 제품 하나하나의 형태, 인쇄사양, 색상 모두가 다 제 각각이다. 각 제품간의 차별화를 주기 위한 Marketing적인 필요에 의해서다. 그러나 이러한 당초의 목적과는 달리 대부분의 고객은 용기라는 것이다. 그게 그것같은 상호간의 별다른 차이점을 인지하지 못하고 있는 경우도 허다하다.

이를 거꾸로 말하면 용기 형태가 똑같더라도 인쇄 Label, 색상 등을 변경하여 차별화하여도 고객은 큰 문제를 삼지 않는다는 암시를 내포하고 있는 것이다.

실제로 고객의 구매형태는 내용물 품질과 제품 가격이 좌우하고 있으며 포장 용기가 직접적인 구매 유발동기(K. B. F. Key Buying Factor)가 아닌 것은 여러 공인 조사기관의 결과에서도 나타난 바 있다. 이러한 관점에서 당사에서는 이미 시판되고 있는 4개 Brand의 샴푸 용기를 똑같은 용기로 공용화하여 출시하였다. 그로 인해 제 각각의 협력사에서 생산해왔던 각각의 용기가 공용화(통일화)되어 한 협력사에서 일괄 생산이 가능케 되어 대량생산 체제가 이루어져 결과적으로 용기의 cost가 절감되어 실질적인 유효효과를 볼 수가 있었으며, 판매에 지장을 초래 하리라던 당초 일반적인 예상과는 달리 용기의 공용화로 인해 적용 제품의 판매 추이에의 악영향은 전혀 발견하지 못하고 있음을 확인했다.

둘째로 협력사의 전문화를 들 수 있다. 불행히도 국내의 포장업계는 대부분의 협력사들이 그 규모면에서 소규모이면서 모기업과의 특수관계에 의존한 상호 보호의 환경에서 성장해 온 것이 특징임은 주지의 사실이다.

국내의 생활용품 회사에는 포장재의 안정적 공급이라는(Risk의 분산) 측면에서 동일 규격의 포장재도 복수 이상의 협력사를 운영하고 있는 현실이다. 이러한 다원화 정책은 어떤 의미에서는 일면 긍정적인 부분도 있는 것은 사실이다. 그러나 그로 인해 협력사의 전문화는 어려워지고 그로 인해 기술개발이 뒤로 밀려 결과적으로는 Cost의 상승으로 이루어질 수밖에 없는 구조적이 취약점도 있는 것이 사실이며, 이러한 실태

(그림 3) Restructuring 개념도



는 자금의 IMF체제하에서 커다란 걸림돌로 작용하고 있다.

이제는 협력사의 전문화 또는 대형화를 통한 경쟁력의 확보가 절실히 요구되는 상황인 것이다.

셋째로 경쟁사와의 전략적 제휴이다. 앞에서 언급한 공용화나 전문화를 보다 넓은 차원으로 확대시키려면 경쟁사와의 포장분야에서 전략적 제휴로 귀결된다. 전략적 제휴란 한마디로 말씀드리면 똑같은 용기(포장 System) 경쟁관계에 있는 모든 회사들이 공동으로 사용하자는 의미이다. 이는 필연적으로 협력사의 전문화와 대형화가 가능해지며 궁극적으로는 협력사의 국제 경쟁력을 확보시켜 내부적으로는 Cost Innovation이 가장 확실한 방법이다.

이미 선진 생활용품 회사들은(P&G, HENKEL, UNILEVER etc.) 80년대말부터 이러한 전략적 제휴를 활발히, 그리고 성공적으로 추진해오고 있음을 우리는 알고 있다. 일례로 E.C에서는 형태와 크기가 똑같은 표준용기(일명 Euro Bottle)를 개발하여 각국에서 필요시 공용으로 사용하고 있으며, HENKEL사에서 개발한 L. W. B.용기를 경쟁사에서 그대로 아무런 거리낌없이 공용 사용하고 있다. 그로 인해 그들은 상호 제품 개발에 따르는 시간, 투자비 등을 절감할 수 있게 되어 합리적인 경영 운영이 가능케 되었다.

국내에서도 이러한 기업간 협조로 신 Model

을 창출할 수 있는 준비가 되어야 한다 그러므로 기존의 관계, 기득권을 합리적인 Cost앞에서는 과감히 떨쳐 버릴 수 있어야 한다. 이미 당사는 일부 Item에 대해 이러한 전략적 제휴를 추진하고 있으며 조만간 이와 관련된 결실이 맺어지길 희망적으로 기대하고 있다. 이제 우리 생활용품 회사들은 서로 경쟁할 부분에서는 정당하게 경쟁하고 상호 이익이 되는, MIN - WIN Game이 가능한 부분에서는 적극적인 전략적 제휴가 필요한 시점이다.

3. 결론

지금까지 IMF 위기상황에서의 포장연구의 방향에 대해 포장 현장에서 그간 느낀 점에 대해 살펴보았다. 대부분의 방향이 혁신적인 발상의 전환(Paradigm Shift)이 선행되어야만 원활히 추진될 사항들이었다.

필자는 올해를 '절대생존의 해' 이자 '절대기회의 해' 라고 거듭 강조하고 싶다.

과감한 감량화, 국산화, 공용화, 전문화, 나아가서는 기업간의 전략적 제휴 등을 활성화할 수 있는 절호의 기회라고 말할 수 있다.

이러한 우리 포장인의 뼈아픈 구조조정은 필연적으로 강력한 경쟁력으로 되돌아올 것이 확실하다. ☐