



골판紙包裝企業 經營基調 擴販主義에서 採算主義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

1. 構造調整期를 맞은 골판紙包裝産業

우리나라 골판지포장산업은 94년 들어, 91년 하반기 부터 시작된 10년주기 불황이 서서히 거치기 시작하면서, 골판지포장업계 내부 자체 정비의 기운과 수급 불균형 탈출을 위한 월 2회 토요 효무 시간(時短)에 이어, 신제품 연구개발 Rush, 그리고 기업경영의 Reengineering Plan 이 싹트고 있는 등 숨가쁜 행진이 지속되고 있다.

분명 우리 골판지 포장공업계엔 ① 우리나라 산업구조가 경공업 위주에서 중화학 공업, 서비스 산업인 비 골판지포장 수요 분야로의 급변으로 인한 골판지 포장산업의 저속 성장시대 이행 ②노무비 상승에 따른 고속화, 자동화, 생산능력 폭증에 의한 골판지포장 수급 불균형 공급초과 ③ 이에 따른 무원가(無原價)가격 경쟁의 격화 등 퇴로(退路)없는 배수진(背水陣)의 궁지에서 새로운 자각과 재 도전의 혁신 전략이 전국으로 확산되고 있음은 매우 고무적인 일이라 하겠다. 우리 골판지 포장업계는 이제 변하지 않고는 활로가 없다는 것이 중론이다. 혁신하여 우리 골판지 포장산업계에 구조 조정기의 새물결을 슬기롭게 넘겨야 될 것으로 관망되는 것이다.

2. 이제 擴販主義를 經營에서 敗北

우리나라 골판지포장산업이 일찬한 기업사에 비하여, 고속화, 자동화 수준에 있어서는 미국, 일본등 선진국과 거의 대등한 경지에 이르고 있으며, 시장구조면에 있어

서도 93년도 27억㎡ 생산으로 세계 12위권을 마크하는 골판지포장 중견국으로 성장하였음은 공지의 사실이다.

그러나, 오늘날의 우리 골판지포장산업의 경영 환경은 말할 수 없이 변하였지만 원가개념 조차 없는 수량 경쟁만을 답습하는 기업체가 아직도 많다한다. 이러한 판매 확대 지상주의는 결과, 초 과당 경쟁을 촉발시켜, 치열한 『가격 인하경쟁』의 수렁에서 헤어날 수 못하고 부지 불식간에 도산을 자초할것은 불을 보듯 뻔한 일이다. 이젠 확판주의만으로는 경영에서 성공할 수 없다는 이치를 체득해야한다. 작금에 와서 여러회사들이 Market Share 확대 지상주의는 분명, 경영 착오임을 절감하고, 수익성 경쟁 체제로 전환 하는 핫불 기업이 나타나고 있음은 한국 골판지포장산업의 앞날을 위하여 다행한 일이다.

3. 生産政策과 販賣政策의 不調和 調整

이제까지 우리 골판지포장업계는 기업관리에 있어, QC, TQC등 생산관리 측면에서 생산성 향상, 품질관리, Loss절감등 생산정책에 치중하여 온것이 사실이지만, 만들어 낸 상품을 회사가 『이익을 가져올 수 있는 가격으로 판매하는 방법』에는 그 관리전략이나, 분임토의를 활발히 추진한 일은 별로 없다고 생각된다.

기업의 궁극적인 목적은 Loss절감이나, 좋은 상품을 만들어 내는데 있는 것이 아니라, 생산한 제품을 투입한 비용을 회수하고, 수익이 있는 가격으로 판매하여 이윤(利潤)을 창출하는데 있음에도, 골판지포장업계는 생산부가 피땀 흘려 Loss를 절감하여 Cost Down을 한 훌륭한

한 제품을 생산한 후의 판매처리는 Loss절감으로 창출해 낸 『창출 이윤』까지도 깎아 버리는 『판매물량 확보 최저 가격 정책』풍조가만연 되는 국면이다.

이제까지의 판매량 중심의 회사 경영지표는 Salsseman을 수주량 확대에만 몰아 붙여 수년동안 불모의 폐해를 내부에 축적시키는 결과를 낳았다. 이제 골판지포장업계는 생산부에게 철저한 관리를 독려하여 얻은 성과를 판매부에 까지 연결을 하는 생산정책과 판매정책의 조화를 도모해야한다. 『생산과 판매는 차(車)의 두 바퀴와 같다. 이 Ballance 가 깨지는 회사는 절대로 이윤을 가져올 수 없다』는 말은 명언이 아닐 수 없다.

4. 販價는 企業의 最後計算書

이제 골판지포장업계는 기업관리 내용의 양대 지주인 생산관리의 판매관리의 일체화와 신수요 개척과 인재양성이란 4 축(四軸)을 기본 틀로 하는 신 QM System을 확립해야 한다고 생각한다. 특히, 경시하여온 가격정책에 대하여 『판가(販價)야 말로 기업의 최후의 계산서』라는 인식을 갖고, 기업관리에 있어 『가격』의 중요성과 원가 의식을 고양함을 최우선 과제로 관리해야 한다. 판가 결정의 가격정책이야말로 기업경영에 있어 가장 중요한 과제로서, 판가 결정권을 Sales에 맡기는 것은 경영을 맡기는 결과가 되며, 판가(販價)의 적정화가 없으면 경영은 지속될 수 없는 것이다. 그럼으로 골판지포장기업 최고 경영자는 판가 책정의 업계 의존이나, 이웃 동업자의 결정가격에 『추종 판매』틀에서 과감히 벗어나, 『우리 회사가 팔아야 하는 우리회사 원가』를 사장이 책임지고 적정 이윤기준을 설정하여, 매가기준(賣價基準)을 사원에게 명시하고, 매가 관리와 특히 불채산 거래선 가격에 대한 Check를 경영의사로 지시해야 한다.

그리하여 Market Share 확대, 과당경쟁 체질을 수익력 경쟁(受益力競爭) 체질로 대 전환 해야한다. No Pain, No gain 이며, 노력한 만큼 성과를 받는다.

5. 마지막 카드 - 『不採算 不賣 政策』

10년주기 불황기간 동안, 골판지포장업계는 『가격 내

려기 경쟁』이 끝없이 전개되어 업계 평균경상이익이 한국은행의 발표를 보면, 카톤 제조업 포함 92년(-) 0.35%, 93년 1.12%로 나타나고 있으며, 골판지 포장제조업만의 경우는 92년 (-)0.88%, 93년 (-)0.73%선 이다. 물론 기업에 있어, 판가 정책이란 대단히 어렵다

① 동업자간의 경쟁 ② 골판지포장수요의 계절성에 따른 생산계획의 파행성 ③ 주문생산성 ④ 그리고, 포장 End User의 저가 선호란 마케팅 구조 특성상 관리 기준의 판단이 단순 하지가 않다. 더구나 제품원가 구성상 원자재 점유비가 고를 이어서 자금이 대량소요되는 원자재 대금 지급어음 결제를 위하여, 부득이 한계 이익이 없더라도 우선 결제 어음을 확보할 목적으로 투매를 자행하게 된다. 이런경우 많이 팔면 더 많이 밀린다. 원지를 계속 공급받기 위해서 제품투매 전략을 쓰는 이런 현상은 수요가 부족일때 두드러 진다. 이런경우 결국은 문제점은 또있다. 계속 투매, 투매하여 적자내는 골판지 포장회사에 원지업자가 과연 계속해서 원지를 공급할 지 의문이다.

그럼으로, 우리는 여기서 『수요가 부족하고, 공급이 과잉일때, 이익을 확보하여 기업을 존속해 갈 수 있는 길』을 찾아야 한다. 흔히들 그것은 현실과는 거리가 먼 불가능한 일이라고 한다. 그러나 여기서 우리는 하면 된다는 신념과, 문은 두드리면 열린다는 평범한 진리를 알아야 한다. 각회사가 판매 수량 확보만을 중시할 것이 아니라, 기업이익을 보다 더 중시한다면 저절로 이익은 붙어올 것이다. 마이너스(-)성장인 이웃 일본 골판지포장업계는 93년에도 계속해서 기업수익률을 증대하고 있는 성공사례는 우리에게 타산지석이 아닐 수 없다.

그 성공 접근 방법으로는 (ㄱ) 경영의식의 일대전환과 (ㄴ) 경영패턴의 변경 (ㄷ) 자사 가격정책의 독립성 (ㄹ) 수급예측 및 생산 조정의 독자 판단 등 여러 과제가 있으나, 결국 마지막 카드는 적정이윤이 없는, 『불채산 가격 불매정책』을 지키려는 경영자의 의지에 달려 있다 할 것이다. 『양(量)을 쫓지 말고 질(質)을 쫓아라』 이것이 오늘날 우리 골판지포장업계가 추구해야 할 경영관 일 것이다.