



# 골板紙包裝企業 變化없이는 生殘不能

韓國골板紙包裝工業協同組合 專務理事  
本誌 編輯主幹 安憲榮

## 1. 景氣 恢復 靑信號 點火者는 누구인가

우리나라 골판지 포장산업은 기업사에 비하여 괄목할 만한 발전을 하여 옴으로서 93년 현재 27억m<sup>2</sup>의 생산으로 세계12위권을 마크하고 있어, 양적 풍요(量的 豐饒)를 구가하여 왔음은 공지의 사실이다.

또한, 우리나라 골판지 포장산업이 발전되는 과정에서 1950년대 요람기(搖籃期)와 1960년대의 여명기(黎明期), 그리고 1970년대의 난립기(亂立期)와 혼돈기(混沌期)를 거쳐 1980년대의 근대화기(近代化期)를 맞이하는 동안, 72년의 1차 불황, 82년의 2차 불황, 92년의 3차 불황이란 10년 주기의 불황을 겪으면서도 어려운 국면을 슬기롭게 넘기어, 세계 선진 수준의 고속화, 자동화 시설과 이에 상응하는 기술 축적도 상당한 수준까지 끌어올리기에 이르렀다.

그리고, 특히 92년의 3차 불황기에 있어서는 그 동안 업계에서도 미증유(未曾有)의 불황 탈출을 위하여 많은 노력을 경주하였으며, 조합 차원에서 수없는 경인지역 대표자 회의를 비롯하여, 전국 지방별 대표자 회의를 통한 의견 청문 조사로 기업 내적 대책 수립과 대 정부 정책적 측면에서의 기업외적 대책을 강구하는데 최선을 다하였으나, 업계에는 아직도 경기 회복의 청신호가 보이지 않고 있는 것이다.

그렇다면, 그 이유는 무엇이며, 새롭게 펼쳐지고 있는 신경영 환경에 적응하고 있는 업계 신 VISION은 정녕 없는 것인가? 건전경쟁의 Rule은 없는가? 이 경기회복

청신호에 점화할 최종 주자는 과연 누구여야 하는가? 이것이 우리가 찾는 마지막 카드이다.

## 2. 平地와 언덕길의 브레이크 操作

차(車)의 메커니즘인 크러치와 브레이크 그리고 액셀레이터 이 세가지로 출발과 주행과 정지를 조정하는 이치를 우리 업계의 조율(調律)과 기업 경영 전략에 응용하는 것도 일리가 있을 것 같다.

분명 차의 Driver는 평지를 고속으로 주행 할 때에는 브레이크나, 크러치는 밟지 않고 액셀레이터만 밟을 것이며, 언덕길을 오를 때나, 내려올 때에는 그 작동 방법은 달라지게 된다. 『평지와 언덕길』, 그 주행 조건에 따라 운전 조작을 잘 해야 무사고로 즐겁게, 목적지에 도달하게 되는것은 기업도 마찬가지다. 회사라는 거대한 차가 무사히 목적을 달성하기 위해서는 회사가 가고 있는 길이 평지인지, 언덕길인지를 먼저 파악해야 한다. 문제는 기업이 처한 국면이 언덕길인데도 평지로 착각하고 계속 회사라는 차를 몰아부치면, 그 회사가 제대로 갈리가 없다.

오늘날과 같은 골판지 포장산업의 지속 성장 현상을 고속 성장기로 착각하고 옛날과 똑 같은 경영정책을 되풀이 하고 있다면 그것은 큰 오산이다. 그럼으로 오늘의 골판지 포장기업이 해야 할 최우선 과제는 기업이 처하고 있는 경영환경이 무엇이며, 그것이 평지의 고속도로인지, 아니면 언덕길인지를 확실하게 확인 지득(知得)하여 그에 맞는 경영운전의 시동을 거는 일이다.

### 3. 瓦楞紙工場은 大學校 · 社員 은 中學生이란 自評

우리나라 골판지 포장산업인의 수준은 최고 경영자나 중간관리자, 사원 모두 높게 평가 되고 있다. 이러한 Level Up의 요인은 첫째 비교적 우리 골판지 업계가 외국 동업계와의 교류에 일찍 눈을 뜨게 되어, 79년에 근대화 기계 기술 연수생을 일본에 파견할 정도로 해외 여행을 많이 함으로서 견문을 넓힌점과 둘째는 한국골판지포장공업협회 · 조합이 포장 · 물류강좌를 기업사 30년중 20회, 20년을 해왔다는 점이라고 생각한다. 이런 파급 영향으로 우리 나라 골판지 포장제조 시설도 세계 수준으로 설치 할 수 있는 정보를 알게 된 것이며, 선진 외국의 작업 표준도 배워서 상당한 수준까지 도달되어 일응 외형은 그럴듯하게 갖추었다.

그러나, 좀더 깊이 있게 관찰해 보면, 골판지 포장회사 공장은 평수와 건물과 기계 설비와 공장 바닥에도 먼지 하나 없이 깨끗한 훌륭한 대학교(비유)가 되어 있지만, 이러한 외모에 비하여 이 회사 · 공장 안에서 일하고 있는 사원 · 중역 · 사장의 수준은 비유하면 중학생이 아닌가 하는 거리감을 갖게 한다. 그것은 특히 선진화를 향한 근대적 경영사고력이 크게 뒤져있는 점일것이다.

그럼으로, 우리가 세운 골판지 공장 대학교를 낙제하지 않고 계속 다니기 위해서는 하루빨리 대학생의 수준이 되도록 과외 수업이라도 해야 한다.

골판지 포장에 관한 직무 지식뿐만 아니라 업무에 접근하는 Reengineering 기법이나, 의식 수준을 높이는 노력이 더 중요하며, 이제 각회사는 경영활동계획으로 회사 임직원 교육 프로 그램을 개발해야 한다고 본다.

### 4. 擴販 幻覺症과 價格 不感症 一掃

우리나라 골판지포장산업은 1990년까지는 그야말로 순풍 순조, 『고속 성장의 낙원』속의 호황을 누려 왔다. 이러한 고속성장시대에는 뛰니 뛰니해도 기업 경영 활동에 활기가 넘치게 되며, Market share 위주의 판로 확대주의로 가는것이 정상일 수도 있었다. 이런 시대를 『팔리는 시대』라고 표현하기도 한다. 잘팔리고, 팔면 이

익이 붙기 때문이다. 그러나, 오늘의 우리 골판지 포장산업의 기업 여건은 산업구조가 골판지포장 다사용 경공업에서 중 · 화학공업, 서비스 산업으로 변하여 골판지포장 수요 Pattern이 저속 성장시대로 이행되고 있음을 절감하지 못한채, 확판 환각증에만 사로 잡혀 있는 느낌이다. 기업이란 제 1의적인 목적이『이익의 추구』인데도, 『싸게 팔더라도 물량만 확보하라』는 영 빛나간 경영이 주류를 이룬다. 기업경영의 핵심은 가격 정책이다. 아무리 관리를 잘하고, 생산성을 올리고, Loss를 줄이고, 품질 향상을 하여도 가격 정책에서 이익 없는 판가가 마구잡이로 부도 막기 위한 원가 이하 투매가 지속된다면 이는 경영 부재요, 회사의 사장인지는 몰라도 최고 경영자는 아니다. 『판매 가격』만은 사장이 전권을 가지고 『이 회사가 올려야 할 적정 이윤 기준을 명확히 설정하여 매가 기준을 사원에게 명시, 불채산가격(不採算價格)은 불매하라』는 판매 지침서(販賣 指針書)를 경영 의사로 명령해야 한다. 원가 의식과 채산성 확보를 기업 경영 지표로 하여 가격 불감증세를 일소하고, 매출액 관리에서 수익성 관리체제로 과감히 전환해야 한다.

### 5. 이제 變하지 않는 企業은 生殘 할 수 없다

이제 우리 한국의 골판지 포장산업은 재도약기에 접어들었다. 골판지 포장사용 산업이 무한 경쟁에 들어감으로 포장 End User도 이제 친척이요, 친구라는 인맥만으로 품질이 나쁘고, 가격이비싼 골판지상자는 사주지 않게 될 것이다. 친구를 봐주다 질 나쁜 상자로 포장하여 자기회사 상품까지 망쳐 경쟁에서 지기 때문에, 이제 인맥거래도 크게 변할 것이며, 앞으로 골판지상자도 품질, 납기 안정성, 가격, 고객만족 서비스, 신용도에 의해서 거래될 것이다. 각 기업은 급변하는 기업환경 정보수집 분석 부서를 조직화하고, 기업부설 포장 · 물류 연구소를 설치하여 변화 여건에 신속히 대응하는 회사만이 골판지포장 산업구조 재편기의 무한경쟁시대에 생존(生殘)할 수 있을 것이다. 경영사고가 변하면, 경영행동이 변하고, 경영행동이 변화면, 기업의 운명이 변한다.