



골판紙包裝企業 低收益性 脫出 『利益내는 會社 만들기』 秘訣

韓國골판紙包裝工業協同組合
專務理事·技術指導士 安 憲 榮

☞ 칼럼筆陣 ☞

- 안현영(본호 필자·본지 편집인·한국포장물류연구소장) 5·8 號
- 신동소(한국포장학회장·서울대교수) 6·9 號
- 옥선중(한국물류학회장·명지무역대학장) 7·10 號

1. 골판紙包裝企業 低收益性 脫出 原理 5章

이제까지의 골판지포장산업은 『얼굴이 보이지 않는 산업』으로 간주 되었었다. 그러나 오늘날의 골판지포장산업은 근대 유통 경제사회에서는 없어서는 안될 『산업필수품』으로 인정받게 되었으며, 환경중시정책과 관련하여 골판지포장의 무공해성과 Recycle성으로 『환경친화상품』으로 어필하게 되었으며, 무공해 상품성 때문에 안쓰는 곳이 없는 가위 『다용도 만능소재』로 활용되기에 이르렀다. 이러한 골판지포장산업의 위상변화는 실로 획기적인 것이다. 그럼에도 불구하고 골판지포장업계는 29억㎡ 생산국으로서 세계 9위라는 양적 풍요(量的 豊饒)에도 불구하고 질적 빈곤(質的 貧困)이란 저수익성의 벽을 넘지 못하는 것이 숙명인것 처럼 겪어 왔다.

골판지포장산업은 영원히 저수익성 탈출은 불가능한 것인가? 그것은 골판지포장기업 경영자의 의식의 문제이지, 결코 숙명이 아니란 사실이 세계 각국 동업계에서 입증되었으며, 명실공히 질적 양적으로 풍요를 구가하는 나라가 많아지고 있음은 골판지포장산업의 신경지를 조명해주는 것이라 하겠다.

이제 우리 한국의 골판지포장공업계가 가야 할 길도 바로 저수익성을 탈출하여 채산성을 확보하는 길이다. 이에 골판지포장기업의 『이익내는 회사 만들기』 비결 5장을 강조하고자 한다.

2. 第 1 章 : 全社一體 收益 플러스(+)運動 展開

기업의 제1의적 목적이 이윤추구(利潤追求)에 있다는 것은 다 아는 사실이다. 그럼에도 불구하고 회사 경영관리자나 직원들은 이 수익에 마이너스(-)를 주는 행동을 다 반사(茶飯事)로 하고 있음을 많이 본다. 적재해는 골판지시트가 내려진것을 보고, 그대로 밟고 가면 500원-70원(고지판매대 공제)에서 430원이 날라 간다.

판매사원이 700원짜리 10,000매 수주금액 7,000,000원에서 10% 구매하면 70만원을 버린다. 이런 기업관리가 계속되는 회사는 기업이윤을 내기는 불가능하다. 그럼으로 전사일체가 되어 수익 플러스(+)가 아닌 행동은 하지도 말고, 듣지도 않는 전사일체의 『수익 플러스(+)운동』을 사장의 경영정책으로 전개해야 한다.

3. 第 2 章 : 適正販價 基準의 設定

무릇 골판지포장의 가격을 재료비+생산비에다 판매·일반관리비+적정이윤을 합계한 것이 판가가 될 것이다. 문제는 자사(自社)의 요소별 원가계산을 얼마나 정확히 하여 판가를 결정하는가가 요체다. 이에 대한 정확도가 없는 회사일수록 저가 투매를 하게 된다.

그것은 얼마로 파는것이 이익이 남는지, 밀지는지를 모르기 때문이다. 그럼으로 회사가 밀지는 사업을 면하기 위해서는 정확한 원가계산에 의한 판매가격 기준을 설정해야 한다. 기업 경영에 있어 원가계산이 확립되지 않고 있는 회사는 적정 판가 기준을 설정할 수 없는것 임으로 회사가 제대로 『이익내는 회사』를 만들려면 자사 조건에

맞는 원가계산 체계를 확립해야 하며, 그 원가계산 방식도 30년간 사용하고 있는 「원지대+가공비」의 방법으로는 성공할 수가 없다.

오늘날의 근대화 기업관리에 있어서의 원가계산 방법은 원가 항목별 표준 원단위에 의한 표준 원가계산 방법을 적용해야 하며, 그렇지 않다면 비목별 원가의 변동과 원가의 절감 관리가 불가능 하여 이익이 마이너스(-)인지 플러스(+))인지를 알수 없어 그 기업은 생산활동은 있으나 경영이 없는 불실기업이란 낙인이 찍히게 되어 원지업체로 부터는 요주의 기업으로 인식되어 결국에 가서는 원지 공급이 차단될 수도 있을것이다.

4. 第 3 章 : 擴販 無理手는 禁物

골판지포장업계 전체가 저수익성에 침전 되고 있는 이유에 대하여 최고경영자가 자문자답(自問自答)해보면 그 해답은 쉽게 얻을수가 있게 된다. 그것은 시황(市況) 거래 가격이 적정선에 놓여 있으면 거래가격은 그선이 유지 되지만, 그선을 애시당초 낮게 내려 놓으면 그선 이상으로 솟기가 어렵다. 이렇게 싼 가격이 되는 최대원인은 수요 공급이 불균형일때 확판(擴販)의 무리수가 원흉이다. 확 판은 결국 타사 거래처의 쟁탈이 전제됨으로 여기에서 거래처를 빼앗긴 회사는 방어(防禦)자가 판매를 하게 되며, 여기에서 또 빼앗긴 회사는 보복(報復) 나가판매를 하게 되어, 결국 시황은 국지전에서 전면전으로 확대, 급기야는 적자누적의 늪에 빠지게 된다. 그럼으로 확판의 무리수는 절대금물이며, 경쟁 동업자간의 지피지기(知彼知己)와 역지사지(易地思之)의 평범한 진리를 숙고해야 한다.

5. 第 4 章 : 不採算 不賣는 販賣政策之 大本

기업은 채산이 안맞는 경우도 판매를 경영전략으로 채택하는 경우가 왕왕있어 사회적 물의를 이끄는 경우를 본다. 한강철교 1억원짜리 보수공사를 단돈 1원에 낙찰하는 극단의 예도 있었다. 이러한 경영행위는 나름대로의 어떤 반사이익이나 기대이익을 상정한 것일 것이다.

그러나 근대 기업경영에 있어 기업내적 경영합리화를

통한 Cost Down분 범위내에서 염가판매를 하는 것 이외에 어떤 파괴적 행동을 전제로한 투매란, 이는 선의의 경쟁이 아니며, 어떤 의미에선 부도덕한 죄악으로 봐야 한다. 그래서 Dumping행위를 훌륭한 경영이라고 칭찬을 하는일은 만고에 없다.

기업이 적정이익을 확보하려면 제2장에서 설정한 적정 판가이하로 판매해서는 않되며, 그 Maginot선은 철저히 준수되어야 한다. 백화점에서 넥타이를 살때 표시된 정가 36,000원에서 1,000원만 DC를 요구하면 점원은 않된다고 말하고, 『깎아 드리면 제가 물어 넣어야 해요』라고 답변한다. 골판지포장 회사에서도 불채산 라인으로 책정한 가격선 이하로 파는 영업사원에게는 백화점 점원의 경우와 같이 깎아준 돈을 물어 내도록 해야 한다. 『불채산 불매』야 말로 『판매정책의 대본』이다.

6. 第 5 章 : 生産部 創出利潤 絶對 保障

골판지포장 기업의 관리상 수주생산 특성을 이유로 하던, 확판을 목적으로 하던간에 투매라는 몰지각한행위를 해서는 않되지만, 판가책정에 있어 특히 유의할 점은 생산부가 피땀 흘려 노력함으로써 창조해낸 Loss 절감, 생산성 향상으로 Cost Down의 결실에서 얻어낸 이른바 창출이윤(創出利潤)을 깎아 먹는 일이 있어서는 절대 않된다. 만일 이렇게 노력으로 얻어낸 피와 땀의 대가를 덩핑용 총알 받이로 생각하고 악용한다면 어느 누가 그 회사에서 Loss절감을 위하여 열심히 일을 하겠는가?

골판지포장회사가 저수익성을 탈피하여 이익을 내는 회사로 탈바꿈하기 위해서는 투매를 피할수 있는 자체 제동 장치가 있어야 하는데, 이미 여러 선진 골판지포장회사가 채택하고 있는 판매가격 결정을 사장, 영업부서장 및 생산부서장 연석의『판가책정위원회』에서 문서에 의하여 결정하는 제도가 효과적으로 활용되고 있음에 유의할 필요가 있다. 이상 수익보장 원리 5장 - I. 『전사일체 수익 플러스(+))운동 전개』, II. 『적정 판가 책정』, III. 『확판 금물』, IV. 『불채산 불매』, V. 『창출이윤 보장』 이 5대 원리만 각사가 준수한다면 골판지포장공업계도 역사적 풍요의 새 지평을 맞게 될 것이다.