



골판지포장산업 가격정책 평가 결정 경영력이 요체



裕眞板紙工業株式會社
代表理事 文 元 湜

목 차

- I. 골판지포장산업의 특성
- II. Market Share와 기업수익을 2중성
- III. 골판지 포장가격 정책상 문제점
 - 1. 수주산업 특성
 - 2. 수급균형 문제
 - 3. 골판지포장원가 인식의 미흡
 - 4. 자사원가판매 아닌 타사 평가 추종성
 - 5. 과당경쟁 치열성
 - 6. Sheet 가격의 연쇄 하향성
 - 7. Sheet 거래자 다변성
- IV. 채산성 확보 전략과 평가결정 경영력
 - 1. 불채산 불매원칙
 - 2. 경쟁사와의 경영차별화 전략
 - 3. 판매수단 쇄신
 - 4. 평가결정 경영력의 발휘

현재 우리 골판지 포장업계는 수 많은 역경을 헤치고 21 세기의 문턱에 서 있습니다. 그 동안 국제경쟁력 제고를 위한 최신설비 투자등 필사의 노력에도 불구하고 적정한 이윤

실현을 못하고 있는 실정이며, I.M.F. 사태로 파국지경을 맞았던 국내경기가 회복조짐을 보이고는 있으나, 업계의 과잉시설 보유 및 구조조정 미흡으로 업체간의 과당경쟁에서 비롯된 저가판매 확산 등 어려운 국면을 맞고 있는 것은 부정할 수 없는 현실입니다.

I. 골판지포장산업의 특성

업계의 특성이야 기존업계 자료로 주지되어 있는대로, 受注産業性, 內需 및 地域産業性, 短期納期性, 多品種少量 加工産業性, 原材料高比率性, No Brand性, 부피産業性 등 특성을 지니고 있으나, 주시하여야 할 것은 기본적으로 포장수요의 증감에 신축성 있게 대응키 어렵다는 것이다.

II. Market Share와 기업수익을 이중성

Market Share 확대가 단위당 Cost를 절감시켜 수익률을 증대시킬 수 있는 것은 공급이 부족하거나 수요가 균형을 이루고 있는 固定價格 시장에서만 가능한 개념일 뿐이며, 그렇지 않은 경우 M/S 증대전략은 過當競爭을 유발시키고 또한 가속화시켜 가격하락으로 수익성을 더 악화 시킬 수 있는 양면성을 갖고 있다.

현재 업계의 과잉공급(過剩供給) 상태에서 M/S 확대가 일견 생존의 돌파구로 일시적 가동을 확보는 가능 할지 모르나 궁극적으로 시장가격 하락을 가속화시켜 수익성을 약

화 시키는데 그 문제가 있을 것이다.

Ⅲ. 골판지 포장가격 정책상 문제점

1. 수주산업 특성

시장생산과 같이 대기상품을 계획생산 비축후 수요량에 대응한 판매 공급체계가 불가능하고, 주문에 의한 규격제품 생산에 한정되므로 항상 Stand-by된 생산 Line과 수요량 한정으로 인한 격심한 수주전쟁을 겪고 있는 것이 특성일 것이다.

첫 째 : 골판지산업은 전량 주문생산(Order made) 산업으로서, 수주량은 곧 바로 공장가동률을 나타낸다.

둘 째 : 하나의 포장수요자에게 수주를 기다리는 다수의 공급자가 경합되고 있는 형국이며, 전량 내수 산업성으로 국내시장이 공급초과(포화)인데도 불구하고 해외수출에 의한 수급조절 능력이 취약하다.

셋 째 : 수주내용은 多品種이기 때문에 별개 수주를 여하히 효율적으로 소화할 수 있는가가 생산의 Key point가 된다.

2. 수급균형 문제

1990년대에 들어와 고비용, 저효율로 인한 섬유, 신발 등 경공업제품의 국제경쟁력이 크게 약화 되는 등 산업구조가 중화학공업, 첨단산업 및 서비스산업 위주로 바뀌어 골판지 수요의 증가추세가 크게 둔화됨에도 불구하고 골판지업계 생산능력은 크게 증가되어 현재의 수요에 비해 공급이 약 40% 정도 과잉상태이며, 이러한 수급의 불균형으로 인해 동종 업체끼리의 過當競爭으로 기업의 수익성 악화는 물론이고 많은 중소 골판지포장 제조업체가 도산하는 등 구조적인 불황을 맞고 있다. 고지공급자부터 골판지포장 수요자에 이르기까지 어느 한 생산단계에서 수급균형이 깨어지거나 거래가격이 불안정 상태가 발생한다면 골판지포장 업계 뿐만 아니라 지함업체, 포장수요업체 등 너나 할 것 없이 모든 생산단계에서 연쇄적으로 악영향을 미치게 된다.

3. 골판지 포장원가 인식의 미흡

어느 기업이나 경영의 기본 목표로써 原價節減, 生産性 향상, 시장점유율 확대 및 외부적으로 부가가치 창출 및 利潤極大化의 일관된 經營目標 를 가지고 있다.

그러나 일부 공급자와 수요자와 原價概念이 무시된 설비가동을 유지 집착 판매형태로는 시장질서는 붕괴되고, 결국 공동부실화와 적자의 도미노에 빠져들 것이다.

업계 전체가 표준원가제도를 도입하여 Lot별 제조원가를 정확히 계산, 이를 販價基準으로 정하는 일이 가장 중요하다고 할 수 있겠다.

4. 자사 원가판매 아닌 타사판매 추종성

현재 골판지포장업체들은 자사 가동률 확보를 위해 타사의 판매공세에 맞불 작전식 販價政策을 지속하는 것은 실로 동반부실의 행진이 아닐 수 없다.

투입원가에 적정이윤으로 판매가 안될시 기업생존이 불가능한 공동체적(共同體的) 위기감을 가져야 할 것이다.

5. 과당경쟁 치열성

우리 골판지 포장업체는 품질차별성이 크지 않다는 점. 포장수요자의 주거래대상 선정은 설비수준으로 이루어 진다는 점과 또한 제품가의 70% 이상을 상회하는 원자재 고비용으로 인한 낮은 수익성 등 과당경쟁(過當競爭) 요인을 안고 있다. 앞서 말한바와 같이 Ⅲ. 2. 항 수급균형 문제에서 수요에 비해 공급이 약 40% 정도 과잉상태이며, 이러한 수급상의 불균형으로 인해 동종업체끼리 過當競爭이 심화되고 있는 것이다.

과당경쟁 체제완화 및 불황국면 극복을 위하여 자사혁신 뿐만 아니라 업계간 協力を 통해서 구조적인 해결점을 부단히 찾는 노력을 해야 할 것이다.

6. SHEET 가격의 연쇄 하락성

원지회사 → 골판지포장업체 → 지함업체 → 소비자 (USER) 순서에 입각하여 구매 및 판매(납품)가 연결되어 있다.

1997년 11월 I.M.F. 사태 이후 골판지 포장업체는 기계설비투자에 대한 금융비용 부담 및 기계가동을 증대를 위한 동종업체간의 확장판매 → 저가판매 → 방어저가판매 → 보복저가판매 → 불채산투매 등 販賣價格이 무너지면서 sheet

가격은 연쇄 하향성을 보이고 있으며, 過當競爭으로 인한 적자누적으로 골판지업체들은 수익성악화 국면을 맞고 있는 실정이다.

7. SHEET 거래자 다변성

골판지포장은 原價構成상 원자재 점유비가 고율이며, 또한 원지의 종류가 20여가지 이상되고, 각지종별 수십가지의 지폭 재고량을 일정량 보유해야만 많은 Sheet거래처 주문욕구에 만족시킬 수 있다.

또한 10여년전의 包裝製品價格을 오늘에 와서도 똑같은 가격으로 사려하거나, End User 기업조건이 불리할 때면 포장비 절감을 내세워 적정 골판지상자대 지급을 하향조정하려는, 포장 가격경쟁을 부추기는 수요자의 구매형태나 골판지 업계의 맹목적인 제살각기식 가격경쟁에 종지부를 찍는 일이 골판지 포장업계와 지함업계의 경영안정과 포장수요자의 안정 구매를 위한 길임을 인식하여, 서로간에 합리적인 적정가격 거래가 이루어 지도록 협력해야 할 것이다.

Ⅳ. 채산성 확보전략과 평가 결정 경영력

1. 불채산 불매원칙

골판지포장산업은 수익성에 있어서는 타 제조업과 비교할 때 대단히 낮다고들 말하고 있다.

영업·제조·관리, 어느 부문에 종사하는 사람이든간에 각자가 언제나 『기업채산』이란 과제에 관심을 갖고, 불채산 거래조건(Market Share, 저가판매, 투매)을 스스로 지양하고 업계간의 共存을 위한 상호협조와 불채산 불매를 판매 Rule로 정하여, 다 함께 준수하는 시장풍토를 조성해야 할 것이다.

2. 경쟁사와의 경영차별화 전략

1. 품질차별화

골판지포장업체는 다함께 골판지 및 상자의 품질제고를 위한 신기술개발에 최대의 노력을 경주해야만 한다. 이를 위해 가장 기본적으로 ① 포장강도가 적정하여 파열강도 및 압축강도등의 목표치 ② 골판지원지나 골판지의 수분함유 편차등 균형 ③ 저온접착제개발, 골판지 접착상대 ④ Warp문제방지 ⑤ 상자구조 적정 ⑥ 인쇄 및 접합등 “신

기술 신제품 기술개발”에 품질차별화를 두어야 할 것이다.

2. 포장설계 차별화

포장 표준화는 제품특성에 따른 적정 포장화, 다양한 상품과 복잡한 환경에 최적한 적정포장 조형설계를 추구하기 위해서는 유통실태를 보다 정확하게 파악하여 이에 알맞는 포장조건을 설정하고, 다음과 같은 3가지 요인을 중점적으로 충분한 검토 및 정보수집을 해야 한다.

- 첫 째 : 내용물의 성질과 특성
- 둘 째 : 포장재료의 특성
- 셋 째 : 유통환경 및 사용조건등

3. 제품 Image 차별화

골판지 포장은 유명상표와 같이 Brand에 의해 거래되는 상품이 아니라는 것이 지금까지 내려온 관행이다.

21세기를 맞는 골판지포장업계는 이미 품질보증시대에 도래되고, 골판지포장 품질자가표시제, 농산물포장상표화, 포장품질강도 차별화 등 즉, 주문업체들의 요구사항이 다양해지고 있으며, 타사와의 경쟁에서는 저가판매가 아니라 신기술신제품 개발로, 고품질 고객 Needs에 충족시킬 수 있는 신제품, 개발에 노력하므로써 제품 Image차별화에 노력을 기울이어야 할 것이다.

더구나 최근 입법예고가 되어, 이번정기 국회에서 제정 실시될 제조물 책임법(PL법)과 관련하여 골판지포장의 품질표시 판매가 불가피해 질 것 같다.

4. 거래 Item (내용상품별) 차별화

고객 Needs의 다양화(多樣化)에 따른 다품종 소 Lot, 즉 다품종 소량화의 생산 납품이 요구되고 있는 시점에 그에 대응하는 생산(生産)System 전환과 급변하는 내수시장 유통구조의 변화(대형체인 및 할인매장, 물류센터 등장)에 따른 포장 방법 다양화에 부응할 수 있는 표준화 포장상품에 역점을 두고, 전문성 포장공급으로 가야 할 것이다.

5. 거래대상 차별화

한국 골판지포장산업의 기업경영 환경은 골판지포장 多使用 경공업 부문의 감퇴 등 산업구조 재편 및 1999년 이후 저속성장 시대임에 비해, 기계설비는 고숙화, 자동화 대폭

확충 설치되어 가동율을 높이려고 저가격 투매로 시장확보 경쟁에만 급급하고 있는 실정이다.

거래처 군(群)을 묶어, 요구 품질에 만족한 제품 및 요구 납품일자에 성실히 납품할 수 있는 차별체제를 구축하여 고객에게 신뢰감을 쌓아가는 것이야말로 가장 중요하다고 할 수 있다.

3. 판매수단 쇄신

1. 영업사원 자질쇄신

영업Man은 기업 경영자적(Owner)입장에서 주인의식을 갖고 모든 행동에 임해야 한다고 본다.

우리업계 판매담당자 대부분은 골판지포장은 기술적으로 단순하고 후방산업적 요소가 있기 때문에 깊이 공부하지 않아도 모두가 알 수 있는 것이라고 믿고 있는 사례가 허다하다. 그러나 자칫 영업 담당자들의 자체 비하 및 전문지식 결여로 골판지포장업종 자체 발전을 저해 할 위험이 있음은 물론, 고도의 포장·물류 System을 강구하고 있는 End User와의 대화도 문제될 것이다.

2. 영업방법 쇄신

영업담당자가 생산된 제품을 生産原價를 고려치 않고 판매 목표량 달성에만 집착하여 판매만 하면 자기임무를 달성한 것으로 착각하는 사례가 있으나, 기업의 궁극적인 목표는 “이윤추구”인바, 수익성 있는 판매로 목표달성과 확대 재생산이 가능한 세일즈가 되도록 영업담당자들의 사고전환이 절실히 요구된다.

3. 거래처가격 설득력 쇄신

골판지포장업계는 원가구성별 표준원가에 의거 표준원가 제도를 확립하여 수요자를 이해시켜야 한다.

아무리 수요자가 물량증대조건으로 가격의 인하를 요구하더라도 ① 주문 Lot 수량별 ② 품목, 규격상자 형식별 ③ 공정별, 공임별 ④ 인판, 면적별 ⑤ 잉크색 도수별 ⑥ 수송 Lot 및 거리별 ⑦ 결제조건별, 품질난이도, 배송조건 등 구체적 개별 원가계산원리로 수요자를 이해 설득시켜야 한다.

4. 평가결정 경영력 발휘

1. 평가가 기업의 운명을 좌우한다는 인식제고

기업은 Going Concern이므로 이익이 있어야만 영속될 수 있다.

회사의 최고 목표를 영속과 확대 재생산에 두고 모든 의사 결정을 해야하며, 수량관리위주의 확판주의에서 수익성 관리 採算주의로 경영지표를 혁신 단행해야 한다. 기업경영에 있어, 생산관리나 시장확대도 중요하지만 더 중요한 것은 기업이 영속될 수 있는 확대 재생산이 가능한 收益性 있는 販價를 결정하는 일이다.

2. 평가결정을 경영행위로 결제

기업에 있어서 제품의 價格管理는 그 회사의 운명을 左右하는 중대한 경영행위이다. 아무리 품질면에서 우수한 골판지 및 상자를 생산하였다 하더라도 철저한 原價管理에 의해 適正利潤이 보장되지 않는다면 그 企業은 사라질 뿐이다.

3. 평가 List의 작성과 심사위원회 설치

골판지업계는 항상 원가 항목별 표준원가시스템에 의해 販賣價格을 결정하고 원가변동 요인이 발생시에는 자체 판가심사위원회를 개최하여 원가 변동요인을 면밀하게 검토하여 販價를 변경 결정하는 System을 갖추는 것이 소망스럽다고 생각된다.

4. 경영행위로 결정된 판가준수

각사의 경영책임자 및 판매담당자들은 각사의 경영합리화, 시책에 따른 생산성향상 및 비용절감등 철저한 原價管理에 의거 산출된 販賣價格은 여하한 시장여건 변화에도 이를 지켜낼 수 있는 확고한 原價意識을 갖고 판매에 임해야만 영속기업으로 그 존립이 가능할 것이다.

그러나 일시적인 공장가동을 위한 물량확보 차원의 過當 競爭이 지속된다면 업계전체의 공멸을 自超할 뿐이므로 업계 전체는 공동체 의식을 갖고 標準原價에 의거 산출된 價格基準은 여하한 시장환경 변화에도 유지될 수 있도록 업계 전체의 시장질서 유지와 자속의 분위기 조성이 소망스러운 시점(時點)이라 생각된다.