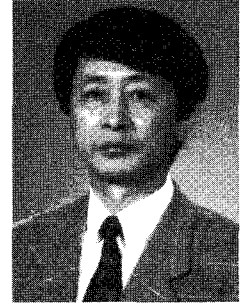


特 輯

골판지포장산업 가격정책 평가 결정 경영력이 요체



태림포장공업주식회사
전무이사 조 병 한

목

차

- I. 골판지포장산업의 특성
- II. Market Share와 기업수익율 이중성
- III. 골판지 포장가격 정책상 문제점
 - 1. 수주산업 특성
 - 2. 수급균형 문제
 - 3. 골판지포장원가 인식의 미흡
 - 4. 자자원가판매 아닌 타사 판가 추종성
- IV. 채산성 확보 전략과 판가결정 경영력
 - 1. 불채산 불매원칙
 - 2. 경쟁사와의 경영차별화 전략
 - 3. 판매수단 쇄신
 - 4. 판가결정 경영력의 발휘

I. 골판지포장산업의 특성

골판지 산업은 철저한 주문생산으로 불필요한 재고 부담이 없고, 완제품의 가격에 비하여 부피가 많고 납기가 빨라서 원거리 수송이 불가능하여 외국에 수출 수입한다는 것은 상상 할 수가 없는 지역 분포 산업이며, 제조업이라기 보다는 단순 가공업에 가까운 산업이면서도 고가의 최첨단 설비를 투자해야 하는 장치산업이며, 원자재의 원가 부담률이 높은 저 부가가치 산업이 골판지산업의 특성이다.

II. Market Share와 기업수익율 이중성

기업을 경영하는 사람이라면 Market Share를 높이고 기업수익율도 높인다는 것은 두 마리의 토끼를 쫓는 것과 같이 매우 어려운 일이라 이중 어느 하나를 선택해야 하는 것에 많은 망설임을 경험하고 있음을 부인하지 못할 것이다.

일반적으로 Market Share를 높이기 위해서는 영업 활동 강화는 필수이며, 영업 활동 강화는 경쟁사를 긴장시키고 가격 하락을 부추기는 결과를 초래하게 되어 기업수익율은 낮아지게 될 것이며, 기업수익율만을 고수하면 일시적으로는 수익률은 개선이 되겠지만 중국에는 Market Share가 낮아져 수익률은 악화될 수 밖에 없는 것이 어느 산업에서나 겪고있는 Market Share와 기업수익율의 이중성이라 할 것이다.

III. 골판지포장 가격 정책상 문제점

1. 수주산업 특성

골판지산업의 가장 큰 특성으로 일반 공산품과는 달리 철저한 주문 생산으로 골판지포장 생산자의 선택은 전적으로 주문자에 의하여 결정된다는 점으로, 혈연 학연 지연에 의한 거래 관행이 만연하여 품질 개선과 기술 향상에 걸림돌이 되고 있다.

2. 수급균형 문제

적정한 공급과 수요는 적정한 품질과 적정한 가격을 유지

시키지만, 과잉 공급과 과소수요는 적절한 품질과 적정한 가격을 유지시키기가 어렵게 된다. 가까운 예로 1998년1월 IMF 직후 환율 급등으로 원자재 파동과 일부 골판지포장업체의 도산으로 공급에 차질을 빚어 품질 불문, 가격 불문의 해괴한 현상이 벌어지게 되었고, 그후 1년이 채 안된 시점부터 공산품 소비 격감과 골판지 부도 업체의 재가동에 따른 골판지포장 주문이 격감하면서 골판지포장업체는 적정가격과 품질에 의한 경쟁보다는 가장 영업하기 쉬운 가격을 낮추는 방법을 선택하게되어, 수급의 균형 문제는 영원한 숙제가 아닐 수 없다.

3. 골판지 포장원가 인식의 미흡

골판지포장산업의 수주산업의특성과 수급 균형에도 구조적인 문제점은 항상 내재 하지만, 경영자의 원가 인식에 대한 의식에 문제점이 있다고 생각한다.

골판지포장의 특성상 매 생산 Lot의 생산 효율, 원부자재의 수율, 인판과 목형비의 원단위, 납품 거리에 따른 운반비등 철저한 원가 분석으로 판가를 결정하여야 함에도 불구하고 원지가 + Loss 몇% + 가공비 식으로 대충하는 원가 계산에 길들여져 있는 것이 문제점이다.

4. 자사 원가판매 아닌 타사판가 추종성

특히 수급 균형에 문제가 발생 될 때에는 자사 원가는 팽개치고 무조건 타사에서 정한 판가로 판매하는 무원가(無原價) 판매 방식으로 Market Shear 지키기에만 급급한 현실은 답답하기만 하다. 이러한 현상은 골판지포장은 자체 브랜드가 없어 독자적으로 판매망을 구성하기가 어렵고, 일반적으로 품질의 차별화가 어렵기 때문이며 과당경쟁의 치열성에 기인 된다고 생각한다.

IV. 채산성 확보전략과 판가 결정 경영력

1. 불채산 불매원칙

적자 누증(累增)은 기업의 도산으로 연결되고 기업의 도산은 기업주 한사람의 불행뿐만 아니라 사회의 불행이며 최악이라고 해도 과언은 아닐 것이다. 무조건 팔고 보자는 무원

가(無原價) 판매 전략에서 탈피하고, 적절한 판가가 아닐 경우 자사의 원가구조를 다시 점검 분석하여 개선점을 찾아 개선하는 노력을 기울여 나가야만 한다.

2. 경쟁사와의 경영차별화 전략

혈연, 학연, 지연에 의한 거래관행이 만연한 현실에서 경쟁사와 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 품질의 차별화, 포장설계 차별화, 제품 Image 차별화, 거래Item(내용 상품) 차별화, 거래 대상 차별화, 재무구조의 차별화, 납품지역의 차별화등 차별화 전략은 치열한 경쟁 대열에서 생존 전략으로 주효할 것이다.

3. 판매수단 쇄신

설비를 증설하고 기다리면 주문이 들어오고 돈이 벌리던 80년대 후반은 행복했던 추억으로 기억될 뿐이다. 우리나라의 골판지포장산업은 성숙 안정기를 지나서 쇠퇴기가 다가오고 있다고 판단된다. 이제는 쇠퇴기를 맞이하는 골판지포장 기업들은 영업 사원 자질 쇄신, 영업 방법 쇄신, 거래처 가격 설득력 쇄신을 통한 경쟁력 배양에 총력을 기울여야 한다.

4. 판가결정 경영력 발휘

판매 가격이 없는 판매는 있을 수가 없으며, 판매가 없는 기업은 존재하지 않는다. 판가의 결정은 기업의 운명을 좌우하기 때문에 최고의 경영 행위로서의 판가의 결제 책임이 부여된다. 그러나 골판지산업의 일반적인 판가 결제 행위는 어떠한가? 일선 영업 사원이 판가를 결정하고 있지는 않는가? 만약 일선 영업 사원이 판가를 결정하는 주체라면 그들에게 경영의 책임을 물어야 할 것이다.

따라서 판가 List의 작성과 변경 위원회를 설치하고 경영행위로 결정된 판가의 준수가 기업의 무궁한 발전을 기약할 수 있을 것이다.