

골판지 생산과 포장의 경영가이드 ⑦



경영Guide&Note

| www.kcca.or.kr



번역 | 충북대 박종문 교수
jmpark@chungbuk.ac.kr

*Pohde*씨는 평생을 골판지 포장산업에 종사하였다. 그는 뉴욕대학교에서 산업공학, 영업관리와 회계학을 전공하였다. National Container사의 생산기술 중역을 거쳐, Owens-Illinois사의 임산사업부의 중역을 지냈다. 1950년대 후반 골판지포장을 전문으로 하는 자문회사인 Elliot Rohde사를 설립하였다.

Rohde씨는 포장산업에 관한 산업공학, 원가 분석학, 컴퓨터 시스템개발 등의 기술로 널리 알려져 있으며, 미국, 캐나다와 여러 나라에 수백 개 회사에 경영원리와 컴퓨터 시스템을 그의 회사에서 설치하였다.

Rohde씨는 미국의 Paperboard Packaging, Boxboard containers와 TAPPI 잡지에 많은 글을 투고하였다. 그는 AICC, FBA, NPPA의 콘퍼런스에서 많은 발표를 하였다. 그는 오랜 기간 TAPPI에서 활발히 활동하였고, 산업공학위원회와 그 밖의 소위원회의 위원장으로서 콘퍼런스와 워크숍을 개최하였다. 1991년부터 전세계적으로 TAPPI가 수행하였던 골판지 생산성 및 폐기물 조사의 새로운 프로젝트의 책임을 맡았고, TAPPI 잡지의 편집위원을 역임하였고 TAPPI로부터 많은 상을 수상하였다.

• 기타 요소로 영업분석하기

과거에는, 많은 회사들이 소비자 또는 제품종류가 아닌 다른 요소들로 영업을 분석하기 위해 많은 노력을 해왔다. 신형 컴퓨터와 관련 데이터베이스를 이용하면 쉽게 분석을 할 수 있다. 다만 쉽게 분석할 수 있느냐의 성공 여부는 골판지 지종별, 상자 크기 분류별, 그리고 기타 다른 요소 중 하나로 무엇을 사용하느냐와 그 회사의 경험에 따라 달라진다.

위와 같은 영업분석 정보를 쉽게 즉시 얻을 수 있는지 궁금해서 묻는 경우가 많다. 그러나 그러한 분석에도 한계가 있다는 것을 이해해야 하는데, 상자와 골판지 종류에 따라 아주 큰 차이가 있다. 각 제품의 이윤창출 정도에 대한 정보경영적 측면에 가장 큰 관심을 가져야 한다. 흔히 사용되지 않는 제품을 생산하는 이유는 통상적으로 부가가치가 높기 때문이다. 예를 들어 흔히 사용되는 골판지가 아니라 양면골판지 또는 기타 다양한 지종을 조합해서 결합한 골판지를 생산할 때는 이익이 더 많이 생기도록 노력해야 한다.

• 인보이스 의존적인 영업분석의 한계성 비판

인보이스를 가지고 영업분석을 행하는 것을 강조하는 경우에는 너무 늦게 상황을 판단한다는 단점이 있다. 정말 필요한 결정은 주문을 받았을 때 이뤄져야 하기 때문이다. 주문시에 가격을 결정해서 제시하면 이미 화살이 시위를 떠난 상태이기 때문이다. 즉 최신 연구 결과에 의하면, 주문이 접수될 때 또는 주문이 접수되려할 즈음에 영업분석을 해야 한다고 한다.

그렇게 하려면 인보이스 의존적인 영업분석을 하는 것보다는, 영업부장과 영업사원들 간의 상호관계가 훨씬 더 주의 깊고 세심한 상호관계를 가지고

영업분석을 함으로써 효율성을 향상시킬 수 있다. 이러한 시스템에서는 먼저 고려 대상 제품의 규격에 따라 가격을 컴퓨터가 제시해주는 것으로 시작한다. 많은 경우에 있어서 공급회사와 소비처에 따라 제시된 가격의 세부적인 조정이 더 진행된다. 영업부장은 이러한 세부조정 역할을 수행하며, 영업사원도 그러한 역할을 수행하기도 한다. 영업사원은 영업부장의 판단에 도움이 되도록 경쟁사와 관련된 중요 정보와 민감한 사안에 대해 알려주어 결정에 영향을 끼칠 수도 있다.

이와 같이 세부적으로 신경 써서 만든 것이 매일 작성하는 “주문등록”(Order Register)(Bookings Register라고도 자주 불린다.)이다. 이미 “인보이스 등록(Invoice Register)”에서 설명했던 이익금액(profit dollars)과 이익%와 같은 해당 라인의 제품에 관한 정보(“line item information”)를 포함해야 한다. 영업부장은 이러한 정보를 매일 점검하고 모든 가격결정시에 이러한 정보를 함당하게 반영했는지 여부를 주시해야 한다.

• 주문지향적인 영업 분석 및 영업사원 실적 분석

“주문등록”에 대한 “line item information”(해당 라인의 제품에 관한 정보)이 매우 중요하다고 알려져 있다. 컴퓨터에 해당 월의 일별(month-to-date) 소비자별 영업분석이 되어야 한다. 매일 각 소비자별 및 각 영업사원별 누적 판매실적 보고서가 작성되어야 한다.

해당 월의 일별 분석의 장점은 영업사원으로 하여금 매일 어느 정도의 실적을 올려야 될지 다시 생각해 보게 해 주는 것이다. 예를 들어, 영업사원과 영업부장은 판매량과 판매금액에 대해 계속해서 목표를 세워야 한다. 만약 오늘이 15일이라면, “오

늘까지의 판매실적이 이번 달 판매 목표달성에 충분할까?”를 생각해야 한다. 영업이익 달성을 위해 이와 같이 지속적으로 영업실적에 대해 주목해야 한다.

영업을 이렇게 관리하는 방법을 위해서는 몇 가지 당연히 수행해야 할 수칙이 있다. 영업사원은 1주전에 각자의 활동스케줄을 신중하게 준비해야 한다. 영업부장은 시간을 잘 관리하는 요령을 영업사원에게 구체적으로 지도해 주어야 한다.

다른 수칙은 견적(quotation)분석을 행하는 능력이다. 컴퓨터로 각각의 영업사원이 행한 견적의 횟수를 셀 수 있다. 컴퓨터로 새로운 또는 반복적인 견적의 수를 쉽게 세거나, 또는 실제 주문으로 연결시

킨 견적을 셀 수 있다. 따라서 견적활동을 분석하는 것도 영업관리를 하는 또 다른 방법이다.

• 컴퓨터의 기능

요즘의 많은 영업사원들은 개인용 컴퓨터 사용에 능숙하고, 자신만의 노트북 컴퓨터를 갖고 다니기도 한다. 컴퓨터의 데이터베이스는 영업사원들이 소속 회사의 제품, 원가 계산방법 및 절차, 주문의 현재 상태(제품이 운송되는 중인지, 배송이 완료됐는지 등의 상태)에 관한 정보, 소비처의 필요를 충족시켜 줄 수 있는 다른 방법이 있는지를 교육시키고 알려주는데 중요하다. 영업부장의 역할은 영업사원들이 이러한 방법에 익숙하고 잘 사용하는지를 살펴보아야 한다.

18장. 영업 훈련과 영업실적 보상

골판지 산업에 종사하는 어떤 직능의 사원들보다 영업사원들을 훈련시키는 프로그램이 훨씬 다양하게 많이 있다. 통상적인 영업세미나의 문제는 너무 일반적인 내용만 가르친다는 것이다. 골판지 산업에서는, 어떤 한 회사의 영업사원에게 그 회사의 제품에 대해, 그 회사가 사용하는 원부재료에 대해, 그 회사의 설비와 그 회사의 판매정책에 대해 다른 회사와 다른 특정한 사항들을 훈련시켜야 한다. 당신 회사의 가격책정 전략은, 회사의 이익극대화를 위한 노력의 필요성은 물론이지만, 동시에 영업사원의 실적에 따른 인센티브 제공방법과 연계되어 있어야만 한다. 영업세미나는 통상적으로 프리젠테이션 발표, 중요 메시지 전달, 결말도출 등을 가르친다. 그러나 프리젠테이션 발표, 결말도출 기술도 중요하지만, 회사 특유의 사정과 정보를 추가해서 제

공하지 않으면 훈련을 잘 시켰다고 볼 수 없다. 프리젠테이션은 소비처의 욕구를 충족시켜주도록 실행해야 할 필요가 있고, 이러한 특정한 욕구를 충족시킬 당신(영업사원)의 능력을 보여 주어야 한다. 이러한 정보들을 소비처 욕구충족에 사용하는 것에 대해 영업사원들이 흥미를 갖도록 해야 한다. 이러한 이유 때문에 프리젠테이션 기술과 영업사원의 인센티브 제공을 서로 연계시켜야 하는 것이다.

• 생산 제품의 종류

골판지 회사는 구조와 형태가 매우 다양한 제품을 생산하고 있다. 따라서 당신의 컴퓨터는 생산되는 모든 제품을 화면에 나타내 보이고 인쇄할 수 있어야 한다. 그렇게 하는 방법을 가르치는 것이 영업 훈련(트레이닝)의 일부가 되어야 한다.

트레이닝 프로그램의 중요한 한 요소는 노트북 컴퓨터가 영업사원 각자에게 1대씩 제공되어야 한다. 그럼으로써 강사가 교육시키고 예로 제시한 골판지 상자의 한 형태를 영업사원 각자의 컴퓨터의 화면에 나타낼 수 있어야 한다. 오래된 경험을 가진 강사도 이와 같이 중요한 고려사항을 간혹 잊기도 한다. 반드시 영업사원들이 필요한 도구를 제공해 주어야 한다.

• 생산에 사용되는 원부재료

골판지 상자를 사용하는 사람들이 사용할 수 있는 제품의 종류는 폭발적으로 많아졌다. 운송과 구조에 요구되는 국가표준 규정이 개정되어 소비자의 욕구에 맞춰 골판지 구조와 원지배합을 다양하게 변경하여 생산할 수 있게 되었기 때문이다.

이에 추가하여 요즘에는 영원사원들이 소비처가 원하는 패키징 솔루션(packaging solution)을 제시해주도록 되었다. 그러므로 디스플레이, 스티로폼, 내부 포장까지도 소비자와 같이 고민하고 도와 주어야 한다.

• 생산공정

골판지 상자는 포장산업에서 아주 폭넓게 사용되고 있다. 따라서 많은 소비자들이 골판지 상자를 생산하는 공정에 대해 매우 세부적인 정보를 가지고 있다. 영업사원들은 세부공정에 대해 자세히 아주 잘 알고 있어야 한다.

모든 골판지 회사들이 자신의 제품을 선전하기 위하여 특수한 신제품분야를 추구하고 있다. 이런 측면에서 영업사원은 여타 다른 회사와 차별되는 특징을 구별할 줄 알고 또 설명해서 설득할 줄 알아야 한다.

• 판매가격

어떤 상황에서는 영업사원이 소비처 또는 잠재 소비처와 의논하다가 확정적인 가격을 제시할 필요가 있다. 한편 현장에서 즉시 확정적인 가격을 제시할 수 없는 경우도 있다. 그렇지만 어느 정도 범위내에서 가격을 제시할 수는 있어야 한다. 사무실에 돌아와서 제시된 가격을 놓고 회사 내부에서 토의하고 판단할 수도 있다.

어떤 제품이든지 생산방법, 총량과 기타 영향인자에 따라 회사는 생산원가와 제품가격 정보를 제시할 수 있도록 되어 있다. 골판지 산업은 상당히 경쟁이 심하기 때문에 회사가 원하는 목표판매가격(target selling price)을 항상 받을 수는 없다. 영업사원의 역할은 회사와 자신을 위하여 이익을 최적화시키는 것이다. 당신이 제시한 가격이 정당하게 결정되어야 한다. 상담을 거쳐 목표판매가격으로 결정짓거나, 그에 가까운 가격으로 결정하는 기술을 아주 잘 이해하고 있어야 한다. 영업사원은 제품의 성능, 서비스와 품질에 합당한 가격임을 정당화할 수 있고 그렇게 설득할 수 있어야 한다.

영업사원은 경쟁사의 압력에 따라 좀 더 낮은 가격을 제시할 수도 있다(지중 변경, 인쇄 색의 수 변경, 형태의 변경 등을 통하여)는 것도 알고 있어야 한다.

• 회사의 지원

영업사원은 골판지 제품은 물론, 소비처 또는 잠재 소비처가 필요로 하는 제품과 요구특성이 무엇인지 정확하게 판단하고 그에 맞추어 소속 회사의 이미지를 판매하는 것이다. 골판지 제조회사의 독창성, 품질 그리고 끊임없는 지원도 소비처와 계속적인 상호관계 속에 이룩해야 할 것이다.

요즘의 영업행위에 있어서는, 때에 맞춘 그리고 정확한 정보도 반드시 필요한 요소이다. 영업사원이 제공해야 할 이미지는 그의 회사가 제품규격, 가격, 모든 주문의 현재 진행상태(status) 등에 대하여 적절한 정보를 제공할 수 있다는 것이어야 한다. 골 판 지 회 사 는 EDI(Electronic Data Interchange, 전자 데이터 교환) 프로그램을 갖춰서, 소비자가 주문의 현상태와 같은 특정한 정보를 상자제조 회사파일에 직접 접근함으로써 얻을 수 있도록 해주어야 한다.

• 컴퓨터 트레이닝

영업사원을 트레이닝시키는 일부로 노트북 컴퓨터를 사용할 줄 알도록 하는 것이다. 컴퓨터 내부에 상자의 형태, 원부재료, 생산공정 등에 대한 수많은 데이터가 내장되어 있는데, 이들을 트레이닝의 자료로 사용할 수 있다. 현대의 영업사원은 자신이 최신 정보시대의 한 구성원임을 인식하고 있다. 따라서 회사는 영업사원의 자아실현의 성취를 더욱 도와주어야 한다.

• 영업사원의 실적보상

실적보상 방법은 봉급인상, 총판매액을 기초로 하는 커미션, 또는 영업이익에 기초한 커미션 등 다양한 방법이 있다. 영업사원에 대한 보상 시스템은 매우 비밀스런 일이지만, 회사 시스템 전체는 공개되고 총괄적이어야 한다. 좋은 성과를 달성하도록 동기를 유발시켜 주는 것과, 자신의 보상을 더욱 증가시키기 위해 기회를 공평하게 부여해 주는 것은 같은 맥락이다. 그런 측면에서, 컴퓨터 시스템에 들어 있는 원가 데이터는 사실과 같아야 하고, 전체 시스템의 신뢰성이 확실해야 한다.

판매이익에 기초한 커미션 시스템이 최선의 결과를 달성하기 위해 가장 효율적인 방법이라는 사실에 대해서는 의심할 여지가 없다. 회사에게 안겨준 판매이익에 관계없이, 봉급을 직접 올려주는 방법은 회사의 이익 달성을 최적화시키는데 부적합하다고 많은 연구결과들이 알려주고 있다. 이것은 인간 본성을 반영한 결과로, 영업사원들이 회사의 이익을 위해 완전히 몰두하고 충실히 노력했다 하더라도, 보상 시스템이 최선의 결과를 낳기에 충분하도록 동기를 유발하지 못하기 때문이다.

한편 총판매액에 대한 %만으로 커미션을 주는 방법도 마찬가지로 최선의 결과를 달성하지 못한다. 이때는 영업사원이 판매가 성사되도록 하기 위해서 제품의 가격을 낮추려고 하기 때문이다. 깎아준 가격 때문에 발생하는 수입의 감소는 아주 작게 보일지 모르지만, 회사의 전체적인 잠재적 이익감소는 상당히 크기 때문이다.

영업이익에 기초한 시스템에서는 영업사원의 관심과 회사의 관심이 동일하게 된다. 반면에 잘못 적용될 경우 다른 조건하에서는 마약을 맞은 심리상태처럼 문제가 된다.

이익정도(profit margin)는 순수이익(net profit) 개념으로 표시할 수 있는데, 이것은 판매가격(selling price)과 총원가(full cost)의 차이이다. 이익정도는 가공이익(converting margin)(가끔 공헌이익(contribution margin) 또는 총이익(gross margin)이라고도 부른다.)으로도 표현할 수 있는데, 이것은 판매가격과 가공원가(converting cost) 사이의 차이이다. 이익금액(margin figure)을 기초로 해서 커미션 시스템을 구성해도 된다.

예를 들어, 커미션을 가공이익의 33%로 줄 수도 있다. 순수이익의 20%를 커미션으로 주되 총판매액

의 1%보다는 많이 주는 방법을 쓸 수도 있다. 이처럼 2가지 기준을 같이 사용해서 계산하는 이유는 적정하게 계산한 총원가(full cost)보다 낮은 가격으로 판매해야 하는 경우, 즉 오버헤드 때문에 (overhead basis) 부득이 하게 판매해야 하는 종류의 제품도 있기 때문이다.

“총판매액의 1%보다는 많이 준다”는 것을 명시하는 것은 회사가 허락할 경우 총원가보다 낮은 가격에 제품을 판매하더라도 영업사원을 손해 보지 않도록 보호하기 위해서이다.

위와 같은 커미션 계산방법은 단지 예에 불과하며, 커미션을 계산하는 방법의 기초를 보여주기 위해서이다. 커미션은 관련된 표와 계산방법을 반드시 사용할 필요는 없다.

커미션 시스템은 각각의 회사 방침에 따라 많은 영향인자가 있다. 어떤 회사는 영업사원의 자동차와 사교비용을 보상해 주도록 결정하는 구조를 선호하는 경우가 있다. 다른 회사에서는 커미션의 % 수치에 그러한 상황을 감안해주는 방식을 더 선호

할 수도 있다. 어떤 회사는 커미션 보상 시스템에 추가하여 기본급을 인상해주는 방식을 채택할 수도 있다. 보상 시스템을 최종적으로 확정하기 전에 모든 측면을 다 감안하였는지 테스트해 보는 것이 중요하다. 커미션 금액 자체가 크게 변할 수 있기 때문이다. 그러나 성공적인 보상 시스템을 위해서 가장 중요한 구성요소는 커미션%이다.

어떤 회사는 보상 시스템을 구체화하면서, 커미션 구성요소에 추가적인 특성을 더하기도 한다. 주어진 기간동안에 최고의 실적을 올린 영업사원에게는 상금, 상여금, 또는 해외여행을 보내줄 수도 있다. 수많은 제품의 종류 중에서 어떤 특정한 제품에 대해 제한된 기간동안 추가적인 실적(예로 3배의 실적으로)으로 계산해 줄 수도 있다.

그러나 추가적인 구성요소를 더할 경우, 보상방법이 너무 복잡해질 위험이 항상 있다. 가장 강한 동기유발은 순수이익(net profit) 또는 가공이익에 기초한 커미션 시스템이다. 이 방법이 가장 많이 사용되는 방법이다.