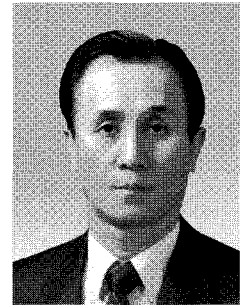




# 골板紙 包裝產業 採算經營 戰略 提案書



유진판지공업주식회사  
대표이사 문 원 식

목	차
I. 골판지포장산업의 판매정책상 문제점	1. 수주산업의 MERIT와 DEMERIT
1. 현재까지의 골판지포장산업의 일반적 특성	2. 가격경쟁에서 수익경쟁 Pattern 변화
2. 1990년 이후의 골판지포장산업 특성의 변화	3. 개별원가 계산의 필요성
3. 골판지포장산업 기업사 요약	4. 수익성(부가가치) 향상 방안
4. 한국골판지포장산업의 기업환경	5. 영업 MAN의 MORAL함양
5. 골판지포장산업의 판매정책상 문제점	6. 기업손익분기점 분석
II. 골판지포장산업의 재산성 확보전략	7. 기업이윤 창출 전사적 운동전개
	III. 골판지포장산업 판매정책 비전

## I. 골판지포장공업의 판매정책상 문제점

### 1. 現在까지의 골板紙包裝工業의 일반적 특성

特 性	解 說	經 營 摘 要
● 注文生産性	包裝은 商品의 種類, 性質에 따라 包裝치수, 形態, 強度, 印刷條件 및  사용시기가 다르므로,  사용직전에 需要者 注文이 있어야 비로서  포장 생산 開始	計劃生産 할 수 있는  일반상품과 큰 差異 있음
● 全量 內需 産業性	골板紙包裝은 規格, 印刷仕樣의 特定, 品質의 多樣性, 短納期性,  부피 産業性으로  골板紙包裝材自體가  직수출입되는  경우는 原則적으로  적어,  全量  내수산업성이  있으며,  需要는  GNP에  附從하는  性質이  있음.	1. 수출상품포장용으로  간접수출됨 2. GNP부종성이  있어  産業構造如何에  따라  골板紙包裝수요  구조가  크게  좌우됨

特 性	解 說	經 營 摘 要
●納期短期性 (단납기성)	包裝수요자는 상품출하 直前に 注文하는 경향으로 短納期性 있음	1. 골판紙包裝工場의 넓은 垆地 必要 2. 品質, 納期를 지킬수 있는 충분한 生産기간  협의 必要
●多種·少量 生産성	商品消費者 Needs가 多種 少量化됨에 따라 포장도 多種·소량 Lot 性 있음	1. 高度自動化機械 必要 原因 2. 自動化로 기계 Set up 時間 短縮 Lose Time  감소 要
●原價構成上 원자재 占有比 高率性	골판紙包裝原價構成에 있어, 골판紙原紙等 原資材 構成比가 60% 前後 高率임.	가격의 適正化, Loss率 절감 要.
●無 Brand性	1. 製品의 品質特性이 거의없음 2. 골판紙包裝은 有名 有標商品과 같이 Brand에 의해서 Brand를 보고 去來되는 商品이 아님.	1. 品質差別化 切實 2. 자기품질표시로 品質 및 信用 創出 要
●부피産業性	골판紙包裝은 부피가 커, Freight Rate가 높음	1. 上·下車 작업개선 Pallet 輸送體系 要 2. 輸送 路線體系 Computer化 必要
●産業用材性	골판紙包裝은 상품 최종소비자용이 아니며, 事業者 인 상품생산업자, 유통업자가 使用하는 産業용재임	전 産業관련도와 도매물가 加重值가 큼

2. 1990年 以後의 골판紙包裝工業 特性의 變化

가. 全量 內需産業性에서 직수출 거래 變化

- ① 미국에서 경계인접국인 캐나다, 멕시코에의 골판紙箱子 및 골판紙 Sheet 直수출
- ② 대만의 인도차이나 直수출
- ③ 韓國의 日本 福岡, 中國 山東省, 上海 大連等地 直수출, 對北 直수출, 수출국 自家用船 空船 回船時 직구매등 變化

나. 원가구성상 원재료 占有比와 高率性的 탈피

- ① A型 상자시대는 끝났다.
- ② 高機能·高附加價値化, Add Accessory 戰略化
- ③ 高品位化, 美麗化, New Face 化

- ④ 小包裝化, SW 化, CF, EF, FF 化
- ⑤ 원가 과목별 原價構成比의 適正 再策定
- ⑦ 변동비와 고정비 : 변동비는 減少(絶對價)가 原則
- ⑩ 大變化 5大 科目 (다음表)

다. 無 Brand 性的 有 Brand 化

- ① 골판紙包裝의 품질보장시대 도래
- ② 包裝 End User의 품질신용도, 납기를 엄수하는 우수 골판紙業者 선호 경향
- ③ 골판紙包裝 品質自家 表示 認證制 實施
- ④ 農산물포장 상표화 성공사례 덴마크, 네덜란드, 日本
- ⑤ 包裝 品質 強度 差別化, Image Up 戰略

原 價 科 目	變 動 要 因	原價占有比(%) (10年 前과 後)
노 무 비	국민소득향상에 따라	4 → 9
감가상각비	高速·自動化 機械 裝置産業化	2 → 10
지급이자	매출규모증대·자산 증가	3 → 8
판·관비	접대수준 고급화·물가 상승	2 → 6
운 송 비	物流施設不足, 輸送滯症·輸送效率半減	1 → 7

라. 환경친화 素材性

골판지포장은 목재포장 대체(목상자, 1個를 Pulp 化 하면 10個의 동일용적 골판지箱子 製造)하여 오면서 合成樹脂包裝의 挑戰을 받았으나, 1992年 이래 지구환경정책의 強化에 따라 골판지包裝産業이 Recycle 환경친화산업으로 脚光을 받게 되었음.

3. 골판지包裝産業 企業史 要略

- 가. 1856年 英國 Edward Chares Healey와 Edward Ellis Allen이 帽子 挨받이로 골판지 特許
- 나. 1875年 美國 Robert H. Thompson 과 Henry Norrois가 Tompson & Norris 社를 設立 片面골판지 製造
- 다. 1881年 美國 George Smith가 片面 Corrugator 製作
- 라. 1908年 美國 Langston社가 現在의 基本型과 같은 近代의 Corrugator 製作
- 마. 韓國 1938年 日本 Rengo 京城營業所 設置
- 바. 1939年 서울 永登浦에 日本系 朝鮮板紙株式會社 設立
- 사. 1953年 新興製紙(株) 골판지包裝工場 設立
- 아. 1963年 12月 12日 社團法人 韓國골판지包裝工業協會 設立
- 자. 1984年 8月 23日 韓國골판지包裝工業協同組合 設立 改編
- 차. 韓國골판지包裝産業 發展 年表와 10年週期 不況

年 代	分 期	史 實
1960以前	搖籃期	Rengo 營業所 · 新興製紙 設立
1961~66	黎明期	協會 設立
1967~71	亂立期	業態의 原'紙 + 골판지箱子 一貫化
1972~78	1次 成熟期	72 - 1次 10年 週期 不況
1979~83	混沌期	82 - 2次 10年 週期 不況
1984~89	近代化 1期	組合 設立改編
1990~96	近代化 2期	92 - 3次 10年 週期 不況
1997~2001	合理化期(2次 成熟期)	工程 Sheet + 箱子 In Line化

4. 韓國골판지包裝産業의 기업환경

- 가. 골판지包裝수요 저성장, 골판지包裝 多使用 경공업구조에서 중화학공업, 서비스産業으로 移行, 산업구조 변화 再編
- 나. 골판지포장시설 과잉, 공급초과 過當 競爭
- 다. 各 企業 매상고 수량관리 치중, 擴販 至上主義
- 라. 經營의 本체인 자사 판매 원가계산 없거나 無視, 이웃 동업자 價格에 『追從販賣』하거나, 보다 싸게 原價 以下로 販賣
- 마. 생산부에서 Loss절감, 생산성 향상으로 Cost Down 한 『創出 利潤』까지 깎아버리고 收益 不在 販賣, 경영 부재 繼續
- 바. A 型 상자 부가가치시대 끝나고, 변형상자 高 附加値 時代 전개
- 사. 골판지Sheet 원단시장 가격붕괴시대 지속
- 아. 견본제작비 無視, 소량 Lot, 고정비 上昇加重 無視, 잉크 洗淨 Loss, 印版代 Loss 無視, 個別 原價計算制度 없음
- 자. 골판지包裝産業의 工程 In Line化 : 原紙裝着에서 箱子完製品 Tying까지 - 工程化 Finishing 工程의 Robot登場, 無人化
- 차. 총체적인 골판지포장기업 經營은 고속성장시대 幻像에 젖어, 原價概念이 없으며, 원가원단위 變化에 무감각, 企業收益管理 拋棄하고, Market Share 쟁취 會社 運營 亂脈

5. 골판지包裝産業의 판매정책상 문제점

- 가. 量的 豊饒 質的 貧困(1992年 韓國 : 26.25억㎡, 日本 : 122.69억㎡, 美國 334.66㎡, 스페인 : 25.50㎡)
- 나. 한국골판지포장산업 3 不在
  - ① 價格 不在(자사 원가계산 없고, 이웃 동업자 가격에 기준판가다.)
  - ② 收益性 不在(거래처 뺏기기 싫어 손해나도 판다.)
  - ③ 經營 不在(회사경영의 核心인 販價管理權을 Sales 담당자에 맡긴다.)
- 다. 企業繁榮, 종업원의 복지향상 源泉이 企業수익에 在

다는 認識 不足

라. Market Share 擴販至上主義, 기업채산 無視

마. 原價意識 Zero, 原價原單位 구조변화 검토 疏忽

- ① 사회적 복리증진으로 勞務費 幅增
- ② 고속화, 자동화기계대 高價化에 따른 감가상각비 증가
- ③ 輸送 인건비, 交通滯症에 의한 수송효율 低下等으로 수송비 증가
- ④ 장치산업화, 운영자금 多所要에 따른 영업의 비용(金融費用) 高率
- ⑤ 일반관리비·관관비 다액소요 등 認知不足 및 원가 구성비율을 原紙代 75 - 80%, 加工費 몇원 붙여 파는 痼疾

바. 골板紙包裝의

- ① 구조역학원리 素材性
- ② 환경친화적 素材性
- ③ 다용도 만능소재성 새 Image 高揚 활동부족 및 保鮮, 保冷, 保溫 신기능 골板紙包裝 新 製品 개발과 包裝이외 골板紙 用途開拓力 不足

사. 골板紙包裝 유능 인재육성, 사원 재교육 不足

아. 골板紙包裝 또는 판매처와의 去來信用力, 상호이해 協助力 蓄積 不足

자. 국내외 골板紙포장산업·관계 통계자료 生産·기술경영 정보출판자료 蒐集·활용력 不足

차. 골板紙포장산업 구조조정기에 對한 대응전략, 경영의 식 改革意志 취약

## II. 골판지포장산업의 채산성 확보전략

### 1. 수주산업의 Merit와 Demerit

골판지포장산업은 전량 수주(受注) 생산임으로 Dead Stock은 없는 것이 당연하여 Merit로 작용하나, 영업 담당자의 판단에 따라서는 고객의 월 사용 분을 전량생산 시킨 후, 도중에 사양변경이 발생하여 Running Stock이 Dead Stock으로 되는 경우가 있어, Merit는 Demerit로 변하는 경우가 있게 된다. 또한 가공산업성(加工産業性)임을 잊어, 원가를 무시하고 적정화 공임(工賃)을 요구하지 않고, 고객

의 요망에만 빠져, 당연히 청구해야 할 사항을 청구하지 않아 채산성을 악화시키고 있다.

### 2. 가격경쟁에서 수익경쟁 Pattern 변화

골판지포장산업에 종사하고 있는 우리들은 자기회사가 어느 정도의 이익을 올리고 있는가에 대하여 깊은 관심을 갖고 있지만, 그러나 실제 영업활동을 함에 있어, 자기가 주문받은 골판지포장이 어느 정도 회사의 이익에 공헌하고 있는가? 또는 실제 생산활동에 있어서는 자기가 생산한 골판지포장이 얼마나 회사의 이익에 공헌하고 있는가?에 대하여 과연 정확히 파악하고 있는 것인가?

골판지포장산업의 수익성에 있어서는 타제조업과 비교할 때, 대단히 낮다고들 말하고 있다. 자기가 생각하기엔 나름대로 개별 수주 Lot별로 볼 때, 이익을 얻고 있다고 보는 경우라도 때에 따라서는 불채산(不採算)의 적자로 되고 있는지도 모른다. 바쁘게, 열심히 일을 하면서도 왜 박리(薄利)여야 하는가? 골판지포장산업에서 일하고 있는 한사람, 한사람 모두가 신중히 생각해 볼 필요가 있다.

영업, 제조, 관리 어느 부문에 종사하는 사람이든간에 자자가 얼마나 「기업의 채산」이란 과제에 관심을 갖고, 매일의 기업활동을 하느냐가 관건이라고 본다.

특히 영업부문은 자신의 영업성적을 올리기 위하여 채산을 무시하고 판매활동을 해서는 안된다. 제조에 종사하는 사원은 이렇게 열심히 바쁘게, 잔업(殘業)까지 땀 흘리며 일하고 있으므로, 회사는 상당한 이익을 낼 것으로 생각하는 것은 당연하나, 영업 담당자가 저가판매(이익무시)를 하여 적자를 내고 있는 것은 이해하기 힘든 Nuance다. 고객에게 Service 하는 것은 가격 뿐만 아니라, 품질좋은 제품, 납기 준수를 확실히 하여 수용가에게 납품하는 것이 참된 Service라는 점을 잊어서는 안될 것이다.

### 3. 개별원가 계산의 필요성

골판지포장산업의 또 하나의 문제점은 최종소비자 Needs의 다양화(多樣化)와 상품 Cycle의 단명화(短命化)로서, User의 Mass Pro. Mass Sale의 체제화로 어려움이 더하고 있다. 즉, 다품종 소량화의 생산, 납품이 요구되고 있는

며, 골판지포장기업의 생산효율은 저하(低下)되어 Cost up 의 가장요인이 되고 있는 것이다.

구체적으로 설명하면

가. 주주의 소량화, 단납기화, 생산 Cost·물류 Cost 증 대다. 그러나 이에 대한 대응책이 없으면 Market를 잃 게 된다.

나. 기획 변경이나 Design 변경이 많이 발생하여 대량생 산이 불가능하며, 한편 인판대나 Die 목형 등 보조재 료비가 증가하고 있다.

다. 단납기화(短納期化)와 Just in Time이 성행되어, 배 송도 소 Lot화 됨으로서 물류 Cost가 증대되고 있다.

이와같은 경영여건을 검토해 볼 때, 여기 개별원가계산의 필요성이 절실하며, Lot를 Cost에 반영시키기 위해서는 공 정별 원가계산이 필요하다. Lot별 가공임의 지수는 구체적 으로는 각기업별로 산정할 것이지만, 자사(自社)의 제조 Cost를 알고, Lot별 실패를 산정하여 정확히 판매원가에 반영하는 일이 필요하다.

재료비	노무비	제조경비		
재료비	가공비			
제 조 원 가		판매비·일반관리비	금리	
판 매 원 가			이익	
판 매 가 격				

일반적으로 제조·판매기업의 원가에는 어떤 요소가 있는 가? 우리들이 골판지포장을 제조할 때에는 위<표>에서 알 수 있는 바와 같이 제품을 생산해내는 활동, 판매하는 활동 모두가 돈이 든다. 실제로는 재료비에서 판매비까지 각 비 목의 내용은 다시 구체적으로 세분되어 발생하게 되는 바, 요컨대 기업활동에는 모든 부문에서 비용이 발생되고 있다 는 사실을 숙지할 필요가 있다. 이에 최근에는 다품종·소 Lot·단납기·다공정화가 증가추세임으로 원가포착에 있 어, 이런 변화 요점을 가미반영할 필요가 있다. 즉 이러한 제 요소를 가미한 개별 원가계산이 필요하다.

#### 4. 수익성(부가가치) 향상 방안

원단시트(Sheet)는 시장가격으로만 판매됨으로 상자판매

를 여하히 증가시킬 것이냐를 고려하지 않으면 안된다. 금 후, 타사(他社)에서 하지 않는 것을 할 것인가, 이제부터 더욱더 진행될 인쇄의 미려화, 다색화, Preprint, Lap round 형식의 복잡한 Design된 Case를 많이 생산할 수 있는 체제를 구축할 필요가 있다. 또한 물류 문제도 쉽게 간과해서는 안된다. 근래 배송의 다빈도(多頻度)·소 Lot 화에 따른 물류량과 물류비의 증가에 대하여도 물류 Cost 의식을 철저히 함과 동시에, User와 수주자간의 거래에 대 하여

가. 최소 발주단위의 설정

나. 납품수량의 평준화

다. 통상규격등 보다 포장 가격이 증가된 Cost에 대하여 는 원인자 부담원칙을 철저히 할 필요가 있다.

#### 5. 영업 Man의 Moral 함양

User가 하라는대로 하는 User의 심복이 되지 않도록 영 업 Man은 기업경영자적(Owner적 입장) 존재성을 인식해 야 하며, 다루기 어려운 User 일수록 방문회수를 증가하여 이해와 설득하는 것이 중요하다. 특히 가격 문제에 대하여 는 원재료의 가격상승시에는 이론적 무장을 충분히하여 이 해를 얻는 노력을 하여, 건전경영에 기여하는, 타사원의 모 범이 되겠다는 의식전환이 중요하다.

#### 6. 기업 손익 분기점 분석

6. 1 매출액이 적든가, 아니면 판가가 너무 싸서 매상고 에 비해 이윤이 없다.
6. 2 변동비가 지나치게 높고, 제경비가 높다.
6. 3 고정비가 많이 들고 있으며, 방만(放漫)하게 되어 있다.

#### 7. 기업이윤 창출 전사적 운동 전개

7. 1 매상고를 신장시키려면
  - ① 원가를 상세히 알고 적정가격으로 판매
  - ② 할인판매를 일체 아니한다.
  - ③ 1단위당 가격을 높인다.

7. 2 변동비를 절감하려면

- ① 적정한 재료를 사용하고 있는가
- ② 불필요한 경비를 쓰고 있는 것은 없는가
- ③ 납품가격은 적정인가
- ④ 무리(허풍)는 없는가(Loss을 같은 것)

7. 3 고정비를 절감하려면

- ① 불필요한 경비를 쓰고 있지 않은가
- ② 효율적으로 사람을 활용하고 있는가
- ③ 설비면의 Loss는 없는가

7. 4 물류부문(수송)의 제문제

- ① 계획적·효율적인 생산을 하기 위해서는 조금 더 남기를 장기화 할 수 있도록 노력하는 일
- ② 수작업 하역을 줄이고, 적재, 하차작업의 효율화를 도모하기 위하여 Pallet의 이용(회수) 촉진에 노력하는 일
- ③ 시간의 노동이나, 심야노동을 줄이기 위하여 수주 마감시간과 출하마감시간의 기준을 설정함과 동시에 휴일출하의 평일작업으로 바꾸고, 오전 납품 평준화에 적극 노력하는 일
- ④ 수송에 있어서는 과적재가 안되도록 배려함과 동시에 제법령의 준수와 차량의 효율적인 관리에 노력하는 일
- ⑤ 물류와 Service는 곧 Cost이며, 증가 Cost는 원인자 부담원칙을 철저히 하는 일

7. 5 전사적 운동 Model-TQC운동 <QM 운동<이윤창출 운동

이제 전사적 운동의 목표를 TQC→QM→이윤 창출 운동(PC→Profit Creative)에 모든 사력을 집중해야 한다.

다. 이제 기업은 PC(Profit Creative)운동을 전사적으로 총력을 기울여야 한다.

**2. 회사의 최고지표를 “수익관리, 이윤확보, 이익이되는 행동”으로 설정, 원가의식 고양**

가. 판매고, 수량 관리위주 확판주의에서 수익성 관리 재산주의로 경영지표 혁신단행

나. 불채산 가격 불매원리를 경영행동 강령으로 삼아야 한다.

**3. 골판지포장공업의 IMAGE UP·금지배양**

가. 포장은 상품의 껍데기가 아니며, 상품의 일부로서, “산업필수품”이란 인식과 ‘유통의꽃’이란 자긍심배양

나. 골판지포장공업의 HIGH TECH화, 포장일류화 대비 포장인재 육성

다. 3D(Difficult, Dirty, Dangerous)산업조건외의 해소력있는 노동조건, 직장환경개선

라. 골판지포장공업의 IMAGE UP CAMPAIGN 필요

마. 골판지포장 END USER NEEDS의 충족

바. 골판지포장의 3대 NEW IMAGE 제고

- 골판지포장은 구조역학적 소재
- 골판지포장은 환경친화적 소재
- 골판지포장은 다용도 만능 소재

이렇게 함으로서 골판지포장산업에 대한 신뢰도를 높일수 있으며, 판매활동에도 대우를 받는 산업으로 인정을 받을수 있다는 점에 유의해야 한다.

**Ⅲ. 골판지포장산업 판매정책 비전**

**1. 골판지포장공업 최고경영자 중역, 사원, 전사적으로 경영의식 개혁·신사고 발상전환**

가. 경영사고가 변하면, 경영행동이 변하고, 경영행동이 변하면, 기업의 운명이 변한다.

나. 각사 경영혁신 SLOGAN을 제정, 운동을 추진해야 한다.