

제1회 Salesman Work Shop '95 [講義 I]

골板紙包裝工業販賣政策上 問題點과 비전

目次

- I. 골板紙包裝工業 特性 認識과 改革
- II. 골板紙包裝産業 企業史 要略
- III. 韓國 골板紙包裝産業의 企業環境
- IV. 골板紙包裝工業의 販賣政策上 問題點
- V. 골板紙包裝工業의 販賣政策 비전
- VI. 聯關圖表
 - 1. 價格政策의 局地戰과 全面戰
 - 2. 落價販賣와 20% 減産 適價販賣의 實利比較

講 師 : 安 憲 榮

韓國골板紙包裝工業協同組合 專務理事
韓國包裝物流研究所 所長 · 技術指導士

I. 골板紙包裝工業 特性 認識과 改革

1. 1990年 現在까지의 골板紙包裝工業의 一般의 特性

特 性	解 說	經 營 摘 要
1. 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 使用時期가 다르므로, 使用直前に 需要者 注文이 있어야 비로소 包裝生産 開始	計劃生産 할수 있는 一般 商品과 큰 差異있음
2. 全量內需 産 業 性	골板紙包裝은 規格, 印刷仕様の 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 直 輸出入되는 境遇는 原則的으로 없어 全量 內需産業性이 있으며, 需 要는 GNP에 附從하는 性質이 있음	1. 輸出商品 包裝用으로 間接輸出됨 2. GNP附從性있어 産業構造 如何에 따라 골板紙包裝需要 構造가 크게 左右됨

特 性	解 說	經 營 摘 要
3. 納期短 期 性 (短納期性)	包裝需要者는 商品出荷 直前に 注文하는 傾向으로 短納期性 있음	1. 골板紙包裝工場의 넓은 空地 必要 2. 品質, 納期를 지킬 수 있는 充分한 生産期間 協議 必要
4. 多種·少 量 生産性	商品消費者 Needs가 多種 少量 化됨에 따라 包裝도 多種·少量 Lot性 있음	1. 高度自動化機械 必要 原因 2. 自動化로 機械 Set up 時間 短縮 Lose Time 減少 要
5. 原價構成 上原資材 占 有比 高率性	골板紙包裝原價構成에 있어, 골板紙原紙等 原資材構成비가 60% 前後 高率임	價格의 適正化, Loss率 節減 要
6. 無 Brand 性	1. 製品의 品質特性이 없음 2. 골板紙包裝은 有名 有標商品과 같이 Brand에 의해서 Brand 를 보고 去來되는 商品이 아님	1. 品質差別化 切實 2. 自家品質表示로 品質 및 信用 創出 要
7. 부피産業 性	골板紙包裝은 부피가 커, Freight Rate가 높음	1. 上·下車 作業改善 Pallet 輸送 體制 要 2. 輸送 路線體制 Computer化 必要
8. 産業用材 性	골板紙包裝은 商品 最終消費者用이 아니며, 事業者인 商品生産業者, 流通業者가 使用하 는 産業用材임	全産業關聯度와 都賣物價 加重值가 큼

2. 1990年以後의 골판지包裝工業 特性的 變化

① 全量 內需産業性에서 直輸出 去來 變化

a. 美國에서 境界國인 캐나다, 멕시코에의 골판지箱子 및 골판지 直輸出 b. 대만의 인도차이나 直輸出 c. 韓國의 日本 福岡, 將來 中國 山東省, 上海 大連等地 直輸出, 對北 直輸出 各國 自家用船 空船 回航時 直購買等 變化

② 原價構成上 原材料 占有比의 高率性 脫皮

a. A型 箱子時代는 끝났다. b. 高機能·高附加價値化, Add Accessory 戰略化 c. 高品位化, 美麗化, New Face 化 d. 小包裝化, SW 化, CF, EF, FF 化 e. 原價 科目別 原價構成比의 適正 再策定

가. 流動費와 固定費 流動費는 減少(絶對值)가 原則

나. 大變化 5大 科目

原價科目	變動要因	原價占有比(%) (10年前과 後)
勞務費	國民所得向上에 따라	4 → 9
減價償却費	高速 自動化 機械 裝置産業化	2 → 10
支給利子	賣出規模增大 資産 增加	3 → 8
販·管費	接待水準 高級化 物價 上昇	2 → 6
運送費	物流施設不足, 輸送滯症 輸送效率半減	1 → 7

③ 無 Brand 性의 有 Brand 化

a. 골판지包裝의 品質保障時代 到來 b. 包裝 End User 의 品質 信用度, 納期를 嚴守하는 優秀 골판지業者 選好 傾向 c. 골판지包裝 品質自家 表示 認證制 實施 d. 農産物包裝 商標化 成功事例 덴마크, 네덜란드, 日本 e. 包裝 品質 強度 差別化, Image Up 戰略

④ 環境親和 素材性

골판지包裝은 木材包裝 代替(木箱子 1個를 pulp化 하면 10個의 同一容積 골판지箱子 製造)하여 오면서 合成樹脂包裝의 挑戰을 받았으나, 1992年 以來 地球環境政策의 強化에 따라 골판지包裝産業이 Recycle 環境 親和産業으로 脚光을 받게 되었음

I. 골판지包裝産業 企業史 要略

1. 1856年 英國 Edward Chares Healey 와 Edward

Ellis Allen이 帽子 담반이로 골판지 特許

2. 1875年 美國 Robert H. Thompson 과 Henry Norrois가 Tompson & Norris 社를 設立 片面골판지 製造

3. 1881年 美國 George Smith가 片面 Corrugator 製作

4. 1908년 美國 Langston社가 現在의 基本型과 같은 近代의 Corrugator 製作

5. 韓國 1938年 日本 Rengo 京城營業所 設置

6. 1939年 서울 永登浦에 日本系 朝鮮板紙株式會社 設立

7. 1953年 新興製紙(株) 골판지包裝工場 設立

8. 1963年 12月 12日 社團法人 韓國골판지包裝工業協會 設立

9. 1984年 8月 23日 韓國골판지包裝工業協同組合 設立 改編

10. 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	골판지包裝協會 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	混屯期	82 - 2次 10年 週期 不況
1984-89	近代化 1期	골판지包裝組合 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 Liner化

II. 韓國골판지包裝産業의 企業環境

1. 골판지包裝需要 低成長, 골판지包裝 多使用 輕工業構造에서 重化學工業, 서비스産業으로 移行, 産業構造 變化 再編

2. 골판지包裝施設 過剩 供給超過 過當競爭 熾烈

3. 各 企業 賣上高 數量管理 置重, 擴販 至上主義

4. 經營의 本體인 自社 販賣 原價計算 없거나 無視, 이웃 同業者 價格에 『追從販賣』하거나, 보다 싸게 原價 以下로

販賣

5. 生産部에서 Loss질감, 生産性 向上으로 Cost Down 한 『創出 利潤』까지 깎아버리는 收益 不在 販賣, 經營不在 繼續

6. A型 箱子 附加價值時代 끝나고, 變形箱子 高 附加價值時代 展開

7. 골판지 Sheet 原綴市場 價格 崩壞時代

8. 見本製作費 無視, 小量 Lot, 固定費 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

9. 골판지包裝産業의 工程 In Liner化 : 原紙裝着에서 箱子完製品 Tying 까지 一工程化, Finishing 工程의 Lobot登場, 無人化

10. 總體的인 골판지包裝企業 經營은 高速成長時代 幻像에 젓어, 原價概念이 없으며, 原價原單位 變化에 無感覺, 企業收益管理 拋棄하고, Market Share 爭奪 會社運營 亂脈

Ⅳ. 골판지包裝工業의 販賣政策上 問題點

1. 量的 豐饒, 質的 貧困(1992年 韓國 : 26.25억㎡, 日本 : 122.69억㎡, 美國 : 334.66억㎡, 스페인 : 25.50억㎡)

2. 韓國골판지包裝産業 3不在

① 價格 不在(自社 原價計算 없고, 이웃 同業者 價格이 基準販價다) ② 收益性 不在(去來處 뺏기기 싫어 損害나도 판다) ③ 經營 不在(會社經營의 核心인 販價管理權을 Sales에 맡긴다)

3. 企業繁榮, 從業員의 福祉向上 源泉이 企業收益에 있다는 認識 不足

4. Market Share 擴販至上主義, 企業採算 無視 5. 原價意識 Zero, 原價原單位 構造變化 檢討 疏忽

① 社會的 福利增進으로 勞務費 幅增 ② 高速化·自動化 機械代 高價化에 따른 減價價却費 增加 ③ 輸送 人件費, 交通滯症에 依한 輸送效率 低下等으로 輸送費 增加 ④ 裝置産業化, 運營資金 多所要에 따른 營業外 費用(金融費用) 高率 ⑤ 一般管理費·販賣費 多額所要 등 認知不足 및 原價構成比率를 原紙代 75 - 80%, 加工費 몇원 붙여 파는 痼疾

6. 골판지包裝의

① 構造力學原理 素材性 ② 環境親和的 素材性 ③ 多用途 萬能素材性 새 Image 高揚 活動不足 및 保鮮, 保冷, 保溫 新機能 골판지 包裝 新製品 開發과 包裝이의 골판지 用途開拓力 不足

7. 골판지包裝 有能 人材養成, 社員 再教育 不足 8. 골판지原紙 또는 販賣處와의 去來信用力, 相互理解 協助力 蓄積 不足

9. 國內外 골판지包裝産業·關係 統計資料 生産·技術經營 情報出版資料 蒐集·活用力 不足

10. 골판지包裝産業 構造調整期에 對한 對應戰略, 經營意識 改革意志 脆弱

Ⅴ. 골판지包裝工業 販賣政策 비전

1. 골판지包裝企業 最高經營者 重役, 社員, 全社의으로 經營意識 改革·新思考 發想 轉換

① 經營思考가 變하면, 經營行動이 變하고, 經營行動이 變하면, 企業의 運命이 變한다. ② 各社 經營革新 Slogan을 制定, 運動을 推進해야 한다.

2. 會社의 最高指標를 『收益管理』, 『利潤確保』, 『利益이 되는 行動』으로 設定, 原價 意識 高揚

① 會社 Slogan을 a. 『利益을 올리자, 올리자』 b. 『利益에 反하는 行動은 羞恥다』 c. 『利益을 爲하여 精誠을 바치자』 等等으로 定한다.

② 販賣高, 數量 管理爲主 擴販主義에서 收益性 管理 採算主義로 經營指標 革新·斷行 a. 企業의 第一目標은 『價格 내리기 競爭』에 依한 Market Share 『市場確保 競爭』에 있는 것이 아니라, 『利潤確保 追求』에 있다. b. 企業의 經營管理 第一指針은 『收益力 競爭』 培養에 있다.

c. 原價意識 高揚, 原價原單位 體系의 再編成, 企業收益 標準率 設定, 目標達成 主義를 採擇해야 한다. d. 골판지 包裝企業은 收益管理課를 新設하고,

① 注文 Lot 數量別 ② 品目 規格箱子 形式別 ③ 工程別 工賃別 ④ 印版別 ⑤ Ink 度數別 ⑥ 輸送 Lot 및 距離別 ⑦ 決濟條件別 個別 原價計算制度를 定着시켜야 한다.

③ 不採算 價格 不賣原理를 經營行動 綱領으로 삼아야 한다.

a. 『適正한 販價가 없는 企業』은 『經營不在 企業』이며, 『利潤 確保없는 經營』은 『죽은 企業』이란 自覺과 『不採算價格으로는 팔지 않는다』는 Sales 原理를 『至高的 善』으로 삼아야 한다.

b. 自社の 適正利潤을 確保하는 販價 決定과 販價 管理는 社長의 最高의 責任이며, 最後의 決斷이다.

c. 不採算 去來處의 販賣 中斷과 不採算價格의 不賣 管理는 社長의 經營意思로 命令해야 한다.

d. 物量確保를 爲한 不採算價格 投賣를 恣行하는 企業은 『赤字 累積·過産 倒産』을 自招하거나, 『不渡候補企業』으로 烙印 찍혀, 原紙業者로 부터 原紙 供給을 받을 수 없어 『原紙在庫 品切 倒産』을 겪게 될 것이다.

3. 골판지 포장 산업의 矜持培養 골판지 포장 산업의 Image Up

① 包裝은 商品의 겉데기가 아니며, 商品의 一部로서, 『産業 必須品』이란 認識과 『流通의 꽃』이란 自矜心 培養

② 골판지 포장 산업 Hihg Tech化, 包裝一流化 對備 包裝 人材 養成

③ 3D (Difficult, Dirty, Dangerous) 産業條件의 解消力있는 勞動條件·職場環境改善

a. 일하는 者에게 골판지 포장 산업의 魅力을 b. 일하는 者에게 生活의 潤澤과 安樂을 c. 일하는 者에게 生涯를 걸 수 있는 希望을

④ 골판지 포장 企業의 Image Up Campaign 必要

a. 골판지 포장은 쓰고 버리는 하찮은 겉데기産業이라는 在來의 어두운 Image를 拂拭하고 全包裝材의 30%를 占하는 골판지箱子가 24時間만 供給中斷하게 되면, 一國의 經濟는 癱痺될 만큼 重要한 것이 골판지 포장産業이라는 밝은 Image로 轉換 必要 b. 골판지 포장産業의 價値機能, 便宜機能, 販賣訴求機能, 流通情報機能, 廣告媒體機能성과 地域社會와의 Community, 環境을 아름답게 하는 기능을 TV, 新聞, 雜誌PR, 일하는 者 꿈을 가질 수 있는 産業化 切實 c. 사람이 모일수 있는 職場環境 造成으로 人力不足에 依한 減産 倒産(勞務倒産) 防止 d. 魅力職場 四大 要素

1) 花 : 斜陽産業이 아닌 花型産業(展望産業)으로 가꿈

2) 鳥 : 새와 더불어 休暇·勞動時間은 짧게

3) 風 : 좋은 社風·Image있는, 일하기 便한 會社

4) 月 : 좋은 月給

⑤ 골판지 포장 End User Needs의 充足

a. User의 基本的 Needs 1) 包裝價格을 싸게 (低價格) 2) 納品을 빨리 (迅速 納品) 3) 品質을 좋게 (品質 保障)

b. 消費者는 王이다. 그러나 User의 要求를 安逸·無責任하게 無條件 받아드리는 無限 Service는 去來의 正道가 아니다.

c. 願하는 規格의 包裝物品을 願하는 때에, 願하는 量만을 → Just In Time Sales d. End User 의 包裝·物流 Cost 節減次元의 DW에서 SW化, Wire Joint에서 Gule Joint化

e. 包裝 End User에 對한 包裝經濟性 認識度 高揚

⑥ 골판지 포장의 3大 New Image 提高

a. 골판지 포장은 構造力學的 素材 b. 골판지 포장은 環境親和的 素材 c. 골판지 포장은 多用途 萬能 素材 이렇게 함으로서 골판지 포장産業에 對한 信賴度를 높일수 있으며, 販賣活動에도 待遇를 받는 産業으로 認定을 받을수 있다는 點에 留意해야 한다.

4. 골판지 포장 산업 販賣政策上 Check Point

① 우리 會社는 남의 會社 販價에 따라 다니는 會社는 아닌가?(主觀없는 追從 價格 政策)

② 工場을 돌리기 爲하여 原價와는 關係없이 低價로 去來處 確保만을 일삼는 會社인가? → (亡할날 再促型的 市場 奪取 低價 政策)

③ 低價攻擊을 받은 境遇, 去來處 奪還을 爲하여 低價報復 販賣만을 일삼는 會社인가? → (報復販賣·防禦政策)

④ 落價競爭을 할것인가? 收益競爭을 할것인가? → (競爭의 Rule·收益指標 設定)

⑤ 不採算 不賣 適價去來技法은 무엇인가? → (不採算 不賣는 販賣之大本)

⑥ 日日 件別 販價를 販賣責任者, 生産責任者, 最高經營者의 販價決定書에 依한 決裁로 處理하는가? (販賣 事務 處理 要領 I)

⑦ 日日 販賣高 變動 曲線과 收益性 變動 曲線을 그려, 最高經營者의 決裁를 받고 있는가? → (販賣 事務 處理 要領 II)

⑧ 去來處別 Lot別, 販賣金額別 共同去來 競爭會社의 販賣政策을 最高經營者가 Check하고 있는가? → (販賣 事務 處理 要領 III)

⑨ 落價로 販賣高를 增大한 境遇와 適價로 販賣高를 減産

한 境遇의 收益實利를 評價하고 있는가? → [販賣 事務處理 要領 IV]

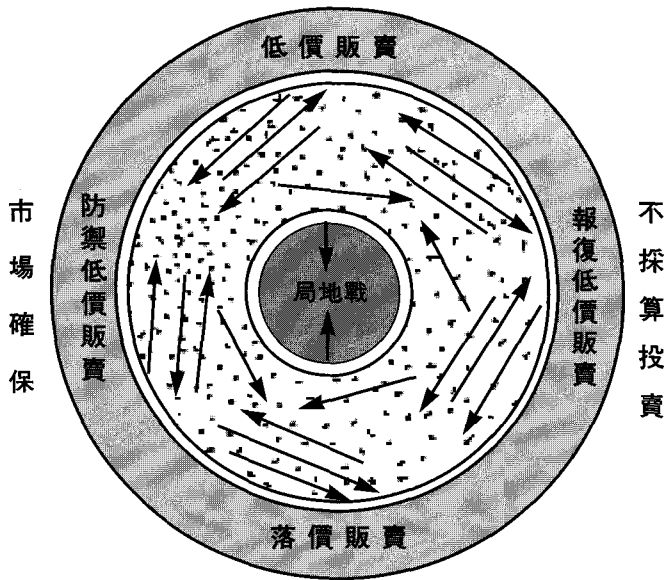
⑩ 生産部의 피나는 努力으로 Loss 節減에 依하여 創出한 [創出利潤]을 販價 에서 살려주는 連席會議 討論을 하고 있는가? → [販賣事務 處理 要領 V]

[表 2] 落價販賣와 20%減産 適價販賣의 實利比較

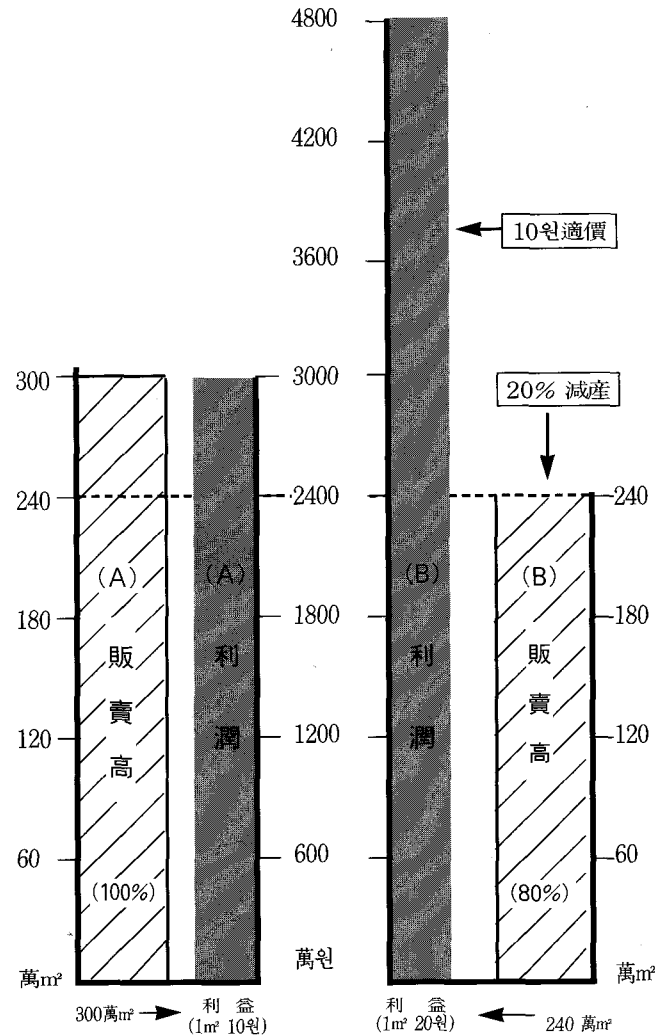
VI. 關 聯 圖 表

[表 1] 價格政策의 局地戰과 全面戰

不採算 不賣는 販賣之 大本



全面戰 → 赤字累積 → 全滅



< 10원 → 20원 >