

Salesman Work Shop '97 [講義 III]

골板紙包裝企業의
收益經營 秘訣

目 次

- I. 기업의 제1의적 목적
- II. 기업이윤 창출의 3대 법칙
- III. 골판지포장산업의 특성
- IV. 골판지포장기업의 경영상 두마리토끼
- V. 골판지포장기업의 저수익 원인
- VI. 골판지포장기업의 수익경영 전략 Check Point

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
講師: 安 憲 榮

I. 기업의 제1의적 목적

- ① 기업의 제1의적 목적은「이윤추구(利潤追求)」에 있다함은 누구나 다 아는 사실이다.
- ② 자본주의 경제사회의 원리는 사적「소유권(所有權)」을 인정하고,「자유로운 창의(創意)」를 발휘하여 얻은 부(富)를 자유롭게 사용케하여,「풍요(豊饒)」와「만족」을 줌으로서, 더욱더 훌륭한 창의를 발현시키자는 것이다.
- ③ 기업이 창출한 이윤은 기업현상의 유지생존과 기업을 더욱 발전시키는 재투자자의 재원이 될뿐만 아니라, 종사하는 종업원의 생활급의 원천이요, 복지 후생의 재원이 되는 것임으로, 기업이윤 창출활동을 최고의 목표요, 그 의의 막중하다. 그러므로 기업에 있어서 이윤폭을 좌우하는 판가정책(販價政策)은 사장의「최후의 경영 결단 행위」가 된다.

II. 기업이윤 창출의 3대 법칙

- ① 기업이 이윤을 창출하는 전략에는 여러가지가 있을 수 있으나, 이를 집약하면,
 - 1) 생산판매량 증가 법칙

- 2) 판가 인상 법칙
 - 3) Cost Down 법칙
- 이 3가지 법칙으로 요약할 수 있다.

② 기업이윤 창출 제1법칙

기업이윤을 창출하는 첫째 전략은 생산판매량의 증가 법칙이다. 현재 100을 생산판매하고 있는 회사가 110으로 10% 생산판매량을 증가시키면, 다른 법칙에 손실요인이 없는 한, 이 기업의 이윤은 증가하게 된다. 그러나 오늘날의 경쟁사회에서는 타법칙의 손실요인 예컨대, 제2법칙의 판가를 인상하는 것이 아니라, Down 저가 판매를 하지 않고는 생산판매량 증가는 용이하지 않다. 물론 기업에 있어 Market Share 확대는 필요한 것이지만, 그렇다고 판가(販價)를 투매하는 것은 기업의 이윤추구 목적에 반하게 된다. 그래서 여기에 기업 이윤 창출의 새로운 혁신전략이 요구되는 것이다.

③ 기업이윤 창출 제2법칙

기업이윤을 창출하는 두번째 전략은 판가인상 법칙이다. 현재 1,000원 받 는것을 10% 올려 1,100원을 받으면, 비 이 불변이거나, 10%에 미달될 때에는 그만큼 기업의 이윤은 증가하게 된다. 그러나 오늘날과 같은 경쟁사회에 있어, 어떻게든 판가를 내리서 생산판매량을 증가시켜, 기업을 키워야하는 판국에서 판가를 인상한다는 것은 불가능 에 가까운 일이다. 그 업종이 고속성장 시대일 때는 판가를 올리면서 생산판매량을 늘려가는 태평성대를 누릴 수 가 있지만,

그것이 저성장시대나, 성숙기로 접어들 때에는 확판(擴販)과 판가인상이란 양수결장은 불가능한 것이다.

④ 기업이윤 창출 제3법칙

기업이윤을 창출하는 세번째 전략은 비용절감 즉 Cost Down 법칙이다.

현재 생산원가 100에서 90으로 Down 하게 되면, 그만큼 기업이윤은 증대하게 된다. 그러면 Cost Down을 할 수 있는 비용절감 부문은 무엇인가?

그것은 우선은 원가 계산 항목에 나오는 각 항목의 현재의 수치, 그 율(率)을 어떻게 하면 줄일 수 있느냐의 것이다. 골판지상자의 원가 항목별 절감관리 요점은 다음과 같이 생산 Cost가 주었다.

	항 목	절감관리 요점
유동비	주재료비	작업손모을 감소 보관손모을 감소 품질순분의 수입검사 적정화
	부재료비	상동
	제조경비	낭비에방
	운송비	회전을 향상 적재효율 향상
고정비	노무비	MH 원단위 관리 자동화·고속화·생인화
	판매·관리비	효율평가제 실시
	기타	

골판지포장공업의 특성 및 그 특성의 변화

1990년전 까지의 특성	해 설	경 영 적 요	1990년 이후의 특성변화
1. 주문생산성	포장은 상품의 종류, 성질에 따라 포장치수, 형태, 강도, 인쇄조건 및 사용시기가 다르므로, 사용직전에 수요자 주문이 있어야 비로서 포장 생산 개시	계획생산 할수 있는 일반상품과 큰차이 있음	
2. 전량내수·지역 산업성	골판지포장은 규격, 인쇄사양의 특정, 품질의 다양성, 단납기성, 부피 산업성으로 골판지포장재 자체가 직 수출입되는 경우는 원칙적으로 없어 전량 내수산업성이 있으며, 수요는 GNP에 부종하는 성질이 있음	1. 수출상품포장용으로 간접 수출됨 2. GNP부종성이 있어, 산업 구조 여하에 따라 골판지 포장 수요구조가 크게 좌우됨 3. 단납기성에서 Needs 있는 지역에서의 생산공급 Pattern이 정석임	1. 미국의 경제국인 캐나다, 멕시코에의 골판지 상자및 골판지 직수출 2. 대만의 인도차이나 직수출 3. 한국의 일본 규슈, 장래 중국 산동성 상하이, 대련등지 직수출, 대 북 직수출, 각국 자가용선 공선 회항시 직구매등 변화 4. 지역분산 분포 1사 다 공장 주의화

좌표를 살펴볼 때, Cost Down은 생산판매량 증가나, 판가인상을 자사가 어떻게 할 수 없는 시황조건이나, 타 동업자와 상충되어 행동에 제약을 받는 것과는 달리, 어떤 의미에선 운송비를 제외하고는 개별회사 내적 문제임으로 자사의 활동여하에 따라 좋은 성과를 올릴 수 있는 법칙이긴 하다. 그러나 여기에도 자연이 주재료·부재료의 손모을감소나 MH 원단위 관리도입에 있어서도 기술의 공개성이나 기업관리 기법의 평준화로 동업 경쟁회사간의 차별성이 크지 않아, 여기에서도 실효성이 크게 문제시 되고 있으며, 근대 유통경제 사회에 있어서의 Cost Down 전략은 앞의 생산 Cost 에서 유통 Cost 특히 물류 Cost Down 쪽으로 선회되고 있다. Cost Down 법칙은 앞의 두 이윤창출 법칙보다는 회사가 단독으로 내적인 실력을 발휘하여 얻을 수 있다는 점에서 가장 가능성이 기대된다 할 것이다. 그러므로 생산판매량 증가와 판가인상과 Cost Down의 3마리 토끼를 다 잡을 수 있는 여건이 된다면, 더 발달게 없지만, 그러나 앞에서 본 바와 같이 이 세개의 법칙을 심분활용하면서 제4의 수익경영 법칙을 도출해야 하는 것이다.

II. 골판지포장산업의 특성

이러한 제4의 수익경영법칙을 도출하기 위해서 먼저 골판지포장산업의 특성을 살펴보기로 한다.

1990년전 까지의 특성	해 설	경 영 적 요	1990년 이후의 특성변화
3. 납기 단기성	포장수요자는 상품출하 직전에 주문하는 경향으로 단납기성 있음	1. 골판지포장 공장의 넓은 대지 필요 2. 품질, 납기를 지킬 수 있는 충분한 생산 기간 협의 필요	
4. 다중·소량 생산성	상품소비자 Needs가 다중 소량 화됨에 따라 포장도 다중·소량 Lot성 있음	1. 고속자동화기계 필요 원인 2. 자동화로 기계 Set up 시간 단축 Lose Time 감소요	1. 원기구성상 원재료 점유비 고율성 탈피 2. 고기능·고부가가치화, Add Accessory 전략화 3. 고품위화, 미려화 4. 소포장화, SW화, CF·EF·FF화
5. 원기구성상 원자재 점유비 고율성	골판지포장 원가 구성에 있어, 골판지원지등 원자재구성비가 65% 전후 고율임	가격의 적정화, Loss를 절감요	원가 과목별 원기구성비의 적정 재책정 1. 유동비와 고정비 : 유동비는 감소, 고정비 (절대가) 는 증가원칙 2. 대변화 5대 과목 1) 노무비 - 국민소득향상에 따라 -4→9% 2) 감가상각비-고속·자동화 기계 장치산업화 따라 2→10% 3) 지불이자-매부규모증대·자산 증가-3→8% 4) 판·관비-접대수준 고급화·물가상승-2→6% 5) 운송비-물류시설부족, 수송체증·수송 효율 반감 -1→7%
6. 무브랜드성	1. 제품의 품질특성이 없음 2. 골판지포장은 유명 유포상품과 같이 Brand를 보고 거래되는 상품이아님	1. 품질차별화 질실 2. 자가품질표시로 품질 및 신용창출 요	무 Brand성의 유 Brand 화 1. 골판지포장의 품질보장시대 도래 2. 포장 End User의 품질 신용도, 납기를 엄수하는 우수 골판지 업자 선호 경향 3. 골판지포장 품질 자가 표시 인증제 실시 4. 농산물 포장상표화 성공사례 덴마크, 네덜란드, 일본 5. 포장 품질 강도 차별화, Image Up 전략
7. 부피산업성	골판지포장은 부피가 커, Freight Rate가 높음	1. 상·하차 작업개선 Pallet 수송체제 요 2. 수송 노선체제 Computer 화 필요	

1990년 전 까지의 특성	해설	경영적요	1990년 이후의 특성변화
8. 산업용재성	골판지포장은 상품 최종소비자용이 아니며, 사업 자인 상품생산업자, 유통 업자 가 사용하는 산업 용재임	전산업 연관도가 커, 도매 물 가 가중치 큼	환경친화 소재성 골판지포장은 목재포장 대체(목상자 1개를 Pulp화 하면, 10개의 동일용적 골판지상지 제조) 하여 오면서 합성 수지포장의 도전을 받았었으나, 1992 년 이래 지구환경정책의 강화에 따 라 골판지포장산업의 99% Recycle 성때문에 환경 친화산업으로 각광을 받게 되었음
9. 환경친화성	골판지포장은 99% 회수 Recycle 재활용 포장재임	지력증강제, 코팅내수제의 환 경친화화	포장재는 물론 포장이의 용도로 확대

Ⅳ. 골판지포장산업의 경영상 두마리 토끼

① 위의 골판지포장공업의 특성에서 우리는 계획생산이 아닌 수주산업 특성에서 한개의 포장수요자에 다수의 수주를 기다리는 공급자가 경합되고 있는 형국이며, 전량 내수산업성으로 국내시장이 포화공급초과인 때, 해외 수출에 의한 수급조정 능력이 취약하다. 게다가 부피산업성으로 한차를 산같이 실어가도 몇푼안되고, 원가구성상 원자재 점유비가 65% 전후를 점하는 저부가가치 산업에다, 다중소량생산제품이며, 산업용재임으로, 골판지포장사용자는 이것을 사서 상품을 포장해서 장사를 해야 하니, 순순이 듬뿍 돈을 많이 줄리도 없다. 그래서 골판지포장기업은 저수익성의 숙명을 안고 있는지도 모른다.

② 그러나 골판지포장산업은 그렇게 어둔면만 있는 것은 아니다.

첫째, 골판지포장의 수요는 이렇게 값이 싸고, 환경친화속성상 감히 타 대체재(代替財)의 출현이 없어, 사양산업화 요소는 없다는 점이다.

둘째, 소재면에서도 그 원천적 원료는 섬유임으로, 광물인 합성수지, 금속, 유리포장소재의 유한성(有限性)에 비하여 섬유식물은 태양과 종자와 대지가 있는 한, 별채하고 심는 윤벌조림과 Recycle로 무한성을 갖는 산업이란 점이다.

셋째로, 골판지포장은 무공해 다용도 만능소재로 포장재로서의 기능은 물론, 포장이의 용도로서 그 시장의 폭

이 무한대라는 점이다. 이런 깊은 뜻이 내재(內在)되어 있는 골판지포장산업을 일러 이웃 일본에서는 근래 닛산이나 도요다 자동차회사의 50% 감원설과 비교해 볼 때, 골판지포장공업은 아직도 1~2% 성장산업이니 참으로 행운의 업종이라 평가하고 있다.

③ 골판지포장기업 경영에 있어, 수익성과 Market Share 이 두얼굴은 공존(共存) 할 수 있는가? 택일(擇一)해야 하는가는 한 회사의 기업정책상 중요한 지표가 아닐 수 없다. 물론 각 회사의 경영여건에 따라 선택할 과제이지만, 두가지를 만족할 수 없을 때 선택의 열쇠는 무슨 이유로?, 어떤 방법으로?, 무엇을 얻기 위하여 채택하였는가의 경영의사 결정이 중요하다.

(1) Market Share 확판(擴販)을 선택하는 이유는

- a. 매출이 없어 결제 자금 부족
- b. 생산 일감이 없어 가동을 못하니 고정비만 계속 지출
- c. 회사를 키워 재투자 하기 위하여
- d. 상장기업 매출신장 필요상

등 요인 중 (a)번이 가장 문제이나, 이때 이 자금 마련을 위한 시장확보확판 → 저가판매 → 방어 저가판매 → 보복 저가판매 → 반복 낙가판매 → 불체산투매로 이어지는 이 기업은 결국 적자누적으로 도산하고 만다. 또한 이러한 행위를 일시적으로 했을 경우는 전 업계, 전체시장의 가격질서는 붕괴되어, 그것이 회복되기까지

는 무려 1년에서 1년반이 걸린다. 그러므로 원지 결제 어음 마련을 위한 환관·투매는 자사의 멸망은 물론이고, 전 업계에도 치명타를 주는 것임으로 자본력의 형성과 환관을 연결하는 것은 경영이 아니다. 이때의 자금 계획은 다른 방법으로 해결해야 한다.

2) 골판지포장기업 경영에 있어, 기업의 제1의적 목적인 이윤추구 달성을위하여 이익이 있는 채산가격으로 판매해야 하지만, 현실적으론 골판지포장산업의 수주산업성에다, 오늘날과 같은 저속성장기에 있어서는 수익성 확보판매와 시장확대란 두마리 토끼를 잡기는 매우 어렵지만, 그러나 결론적으로는 기업 결산은 적자가 아니라 흑자로 남아야 한다는 점이다.

V. 골판지포장산업의 저수익 원인

이윤을 추구 보장해야 할 기업이 적정 마진이 없는 저수익이거나, 아예 이익이 없다거나, 적자기업은 왜 발생하는 것일까? 이제까지 기업이 생성발전하여온 기업조직의 2대 지주였던 (1) 생산부와 (2) 판매부의 발달과정을 보면, 생산분야의 생산제품의 품질문제, 생산공정의 문제, 생산 Line 단순화의 문제, 작업표준의 문제, 기계의 공수, 설비의 개량문제, 기계제작 자동화의 문제, 고속화 생산성 향상 문제, 비용절감 문제 등에 관하여는 많은 연구와 실험을 반복하여 발표한 논문책자가 수없이 많으나, 영업에 대한 개선 연구는 별로 없고, 그저 전 업종 공통의 원론적 판매전략이 고작이다. 특히 골판지포장산업의 경우 더욱 심하다.

그러므로 우리 골판지포장산업의 수익판매전략은 이제부터 영업력 개선을 위한 연구노력부터 출발해야 한다. 다음에 왜 골판지포장산업이 저수익인지 그 요인몇가지를 적기하고자 한다.

- ① 골판지포장업계 영업에 대한 개선 연구가 미미하다.
- ② 이익은 없어도 양(量)만 많이 팔면 된다는 수익경영보다, Market Share 「양만의 추구」에 쫓려 있는 바로 이것이 골판지포장기업의 저 수익성 고통의 원인이다.
- ③ 이익을 못내니 많은 월급을 줄 수 없으니까 훌륭한 인재가 안오며, 안 벌린다, 안 벌린다만 합창을 하면 골판지포장업을 개척할 인재가 모이겠는가?

④ 업계를 좋게 만드는 것이 우리 회사도 좋게된다는 인식이 없고, 나만 이익을 챙기면 성공할 것으로 착각하여 투매를 자행한다.

⑤ 판매가격에는 이익이 들어 있어야 한다는 원가의식이 희박하다.

⑥ 최고경영자는 경영의 꽃이요 최후결단인 판가결정권을 영업부서에 맡기는 행동을 무심코 행하고 있다.

⑦ 골판지포장산업은 개별수주성, Local성, 독자성이 강한 산업성이 문제이다.

⑧ 골판지포장은 상품으로서의 차별성이 약함으로 회사의 Image와 New Sales Policy로 차별화해야 하는 난제가 있다.

⑨ 원지가격은 판매자가 결정하고 골판지포장 가격은 구매자가 결정하는 경향이 있다.

⑩ 경영의 본체인 자사 판매 원가계산이 불확실한 채, 이웃 동업자 가격에 추종하는 「추종판가」를 기준삼아, 예사로 원가이하로 판다.

⑪ 일부 영업사원은 이윤이있는 적정가격으로 팔면, 거래처가 뺏길것이란 공포와 발주실적이 없이 월급타기가 미안해서 계속 저가투매로 안주하고 있다.

VI. 골판지포장산업의 수익경영 전략 Check Point

① 골판지포장기업 자사는 물론 업계 전체에 채산성 악화 행동이 되는 일은 각자 책임하에 하지 말아야 한다.

② 포장 End User가 수주량 증가를 조건으로 포장가격 인하를 요구하거나, User 경영악화를 이유로 포장가격 DC 협력 요청시 1) 주문 Lot 수량별 2) 품목·규격 상자 형식별 3) 공정별, 공임별 4) 인판 면적별 5) 잉크색 도수별 6) 수송 Lot 및 거리별 7) 결제조건별 품질난이도, 배송조건 및 결제조건에 따른 개별원가계산 원리와 포장물류 경제성을 갖추고 User를 설득시켜야 한다.

③ 고객에 대한 최대의 Service는 좋으나, 대고객 Yesman이 되어서는 않된다.

④ 회사는 좋은 사정이든, 어려운 사정이든, 경영내용을 Open하여 자사 사원의 신뢰성과 회사에게 이익이 나도록 해야한다는 의식개조를 조성해야 한다.

⑤ 같은 골판지원지로 높은강도, 높은효과를 가져올 수 있는 제품개발과 연(年) 각 사원 1건 개발제도를 도입한다.

⑥ 한번 거래한 고객을 영원한 고객으로하여, 납품포장규격의 표준화, 단순화, 주문 Lot 대형화를 유도하여

1) 골판지포장업자의 생산 Lot 대형화로 (a) 생산성 향상, (b) 생산관리·재고 관리 합리화, (c) 재고원지 축소로 포장상자 가격의 저가화

2) 재고감소

3) 수송비 절감

4) 적재효율 향상

5) 발주업무 간소화

6) 사용시기를 건기와 우기로 나누어, 건기에는 한 Grade 아래강도로 발주토록 하는 연구과제를 제안, End User를 설득한다.

⑦ 골판지포장기업의 생산과 판매는 차의 두바퀴와 같다. 이 Balance가 깨지면 절대로 이익은 나올 수가 없으며, 생산부가 피땀흘려 창출해낸 Loss를 감소이윤을 판매부에서 투매용으로 악용해서는 안된다.

⑧ 동업자간의 공생논리와 Rule을 지켜 상호 신뢰성을 높인다.

⑨ 작업공정 등 불필요 부문을 철저 배제, 불량박멸, 소인화(小人化), 재고절감, Set Up시간 단축 등 생산 Cost, 관리 Cost Down에 주력한다.

⑩ 골판지포장공업 사전엔「불가능」이란 단어는 없으며,「어려우나, 이것을극복하면 훌륭한 것이 된다」는 긍정적 신념으로 행한다.

⑪ 업계간 협조를 하자는 제안과 선의의 시장원리를 말하면서 저가경쟁을 자행하는 판국에선 이익이 날 수가 없으며, 이것은 자기를 속이며, 동업자를 기만하는 행위임으로 불채산 불매를 판매 Rule로 다같이 공인 준수한다.

⑫ 사장은 영업이사, 영업과장, 영업사원에게 「불채산 불매」서약서를 받고, 「이익이 없어도 양이라도 많으면 좋다」는 교육은 절대 해서는 안되며, 고객 설득 제안 대화술을 가르친다.

⑬ 골판지포장기업의 채산성확보는 전체의 시장규모와 자사의 Copacity 그리고 인재, 자본력 등을 고려하여 양을 쫓는 부분과 부가가치를 쫓는 부분과의 Balance를 견지하는 기획과 경영관리 기법을 도입한다.

⑭ 기업부설 판매정책연구소를 두며, 판매연구소엔 PIT (Profit Institute Team)을 두고, 판가 결정은 사장의 경영 행위로서 문서로 결재 한다.

⑮ 사장은 매일 판매금액과 당일 수익률 및 이익금액을 보고 받으며, 이익을 많이 올리는 사원을 우대한다.

◆ '97 문화유산의 해 ◆

민족의 얼 문화유산

알고 찾고 가꾸자