

包裝開發論
포장개발 방법과 조직 ④



東國專門大學
包裝科 教授 韓 鍾 球

목 차

1. 포장개발 개론
 〈 통권 6호 게재 〉
2. 포장과 마케팅
 〈 통권 7호 게재 〉
3. 포장개발 방법과 조직
 〈 이상 본호 게재 〉
4. 포장개발 인자
5. 포장개발 체크리스트
6. 포장공정 및 기계
7. 포장과 물류
8. 포장과 환경

② 포장개발 조직

1) 개요 - 조직의 원칙

어떤 조직의 기능을 효율적으로 관리하는 데는 자체조직 뿐 아니라 회사 전체의 목적을 먼저 이해 하는 것이 필요하다. 소비자제품을 생산하는 회사에서의 포장부서의 경우는 아름답고 기능적이며, 효율적인 포장을 개발하는 능력이야말로 전체 회사의 시장적 성공의 지름길이 되는 것이다. 물론 어떤 사업이든지 이익이 가장 큰 목적이며, 모든 노력도 사실은 이익을 위한 것이라고 할 수 있으며, 이익을 내는 길, 즉, 회사가 채택한 사업 전략은 곧 그 회사가 시장에 내놓는 제품의 종류로서 알 수 있다. 청량음료의 마케팅 전략과 화학제품의 전략은 다

를 수 밖에 없으며, 건강 미용제품의 전략과 화장품의 마케팅 전략도 완전히 다를 수 밖에 없듯이 각각의 포장 전략도 다를 수 밖에 없다.

포장부서의 성공적인 운영도 다른 부서와 마찬가지로 조직의 효율성 여부에 달려 있다. 조직의 목적은 궁극적으로 회사의 목적과 잘 부합되어야 하며, 포장조직의 조직원에게 잘 인식되어 있어야 한다.

조직원의 직무분석과 업무분장등이 부서 전체의 활동내용과 잘 조화되어야 하며, 개인별 업무내용은 다른 부서의 구성원과도 유기적으로 연결되어야 하고, 책임자의 권한을 각 조직원이 잘 이해해야 한다. 부서 내부적인 규칙과 법규도 있어야 하며, 전체 포장부서원이 이를 따르도록 해야 한다. 조직의 활동을 최대한으로 하기 위해서는 적절한 리더십이 필수적이다. 포장부서 책임자의 역할은 발생하는 문제점과 조직원의 능력과 조직의 한계를 조화시키는 것이다.

원하는 결과를 도출하기 위해 이러한 조정 능력을 발휘하는 것이야말로 책임자의 조직적인 능력이며, 리더십

이기도 하다.

2) 포장부서의 특징과 그 위치

포장개발 등 업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 먼저 포장부서가 회사 전체 조직에서 어떠한 역할을 하며, 의사결정 과정에서 어떤 영향력을 행사할 수 있는지를 알아야 한다.

포장부서의 구조와 그 위치는 각 회사마다 서로 다르다. 소비자상품 제조 회사에서는 포장의 시각적인 면이 제품의 소비자 어필에 중대한 역할을 한다는 것을 강조하는 형태이고, 제품 자체의 디자인과 생산기술 만큼이나 집중적인 주목을 받게 마련이다. 반면에, 공업제품의 경우에는 관습적으로 포장의 보호성에 더 많은 관심을 기울이게 되며, 포장의 경제성을 중점적으로 따지게 된다. 그렇다고 해서, 소비자제품 제조자가 포장의 보호기능이나 경제성 등을 무시한다는 것은 아니며, 공업제품 생산자가 포장디자인은 등한시 한다는 이야기도 아니다. 단지 우선 순위의 문제라 할 수 있다.

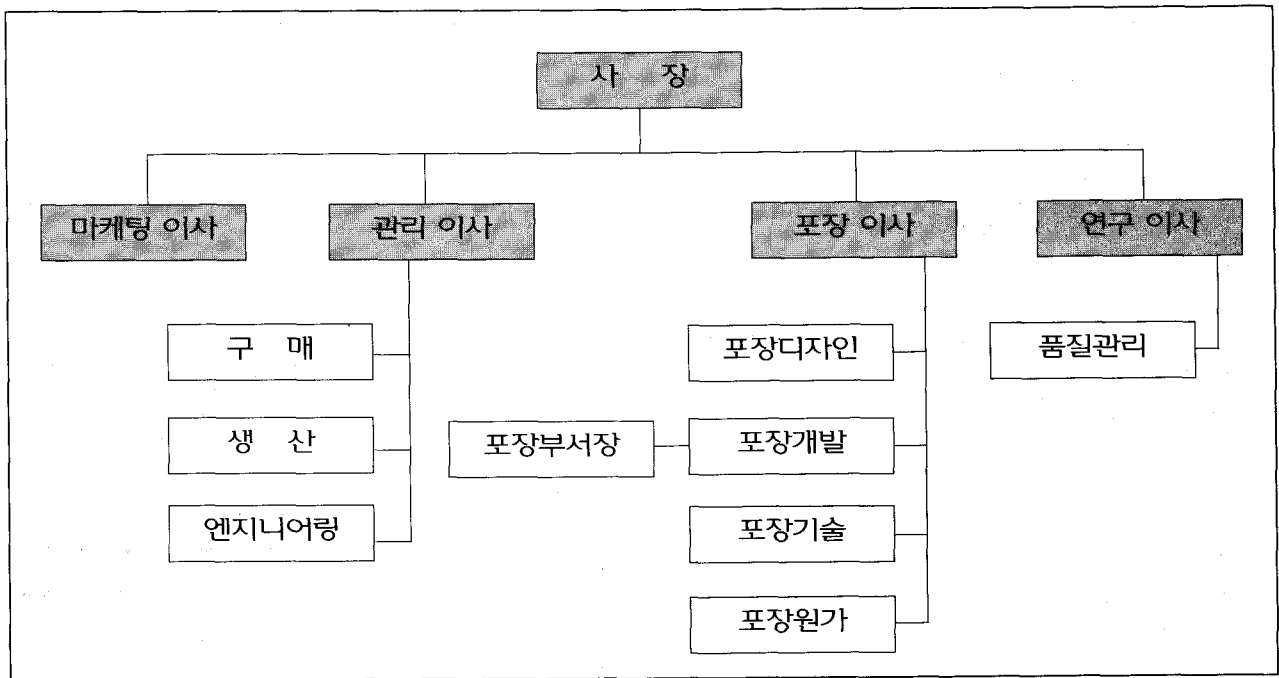
포장부서는 마케팅, 구매, 기술, 연구개발 부서 등 여타 부서 만큼 효율적으로 운영되기가 어려울 정도로 여

타 부서와 직접적인 관련이 있는 업무가 많다. 포장부서의 책임자는 여타 관련 부서의 책임자와 동등한 권한을 가져야 하며, 최고 경영층과도 항상 대화할 수 있는 위치에 있어야 한다. 이러한 의사결정 및 전달구조를 갖추어야만 진정으로 창조적인 포장이 개

발될 수 있으며, 비전문가가 좁은 의미의 "적정포장"이라는 개념으로 창조적인 포장개발 기회를 막는 것을 방지할 수 있다. 물론, 회사내의 다른 조직에서 정당하게 요구하는 것은 충분히 받아들일 수 있어야 하며, 상호 동등한 입장에서 양보도 충분히 가능하

다. 단, 포장이 다른 그룹이나 조직에 종속되어서는 안되며, 이 경우 포장개발이나 디자인 전문가의 의사가 최고 경영층에 전달되는 것은 거의 불가능하다. <그림 1>은 포장부서 조직이 잘 되어 있는 미국 한 화장품 회사의 포장관련 부서 조직도를 표시한 것이다.

[그림 1] MAX FACTOR & COMPANY



3) 포장부서의 책임 및 역할

포장부서의 책임자는 회사의 모든 포장에 전적인 책임이 있다. 포장부서의 책임자는 이와 같은 권한이 있기 때문에, 분석하고, 명령하며, 조정하고, 감독까지 하는 소기업의 소유자와 거의 같은 역할을 해야 한다. 즉, 독립된 역할을 충분히 발휘해야 하며, 그 책임자는 휘하의 인력을 이러한 체제에 맞게 관리할 수 있어야 한다. 연구개발, 구매, 생산, 엔지니어링 등 다른 조직의 요구사항을 포장설계에 반영할 필요가 있는 경우는 그 부서와

상호 동등한 입장에서 책임있는 개발 담당자로 부터 의사를 전달받도록 한다. 이와같은 상당한 권한을 발휘하기 위해서는 상하 직급적인, 과정상의, 또한 물리적인 요소도 필요하다는 것을 알아야 하며, 포장개발 과정에서 회사 정책 상의 제한이 존재할 수 있다는 것을 알아야 한다. 가장 중요한 것은 회사전체의 목표와 개발계획의 목표를 정확히 하는 것이다. 회사의 경영철학이 제한 사항이 될수도 있고, 다른 예로서 개발비용이 문제가 될수도 있으며, 관측용 제품 출시시기, 품

질상의 요구조건 등을 개발계획단계에서 부터 명확하게 해야 하며, 가장 중요한 것으로는 색, 형태등 소비자를 등에 업은 마케팅의 요구사항일 것이다. 포장부서 책임자는 이러한 제한사항을 항상 분명하게 알고 있어야 한다. 제품의 일차적 원가계산, 필요한 자재의 결정, 규격서의 작성, 구매요구 등이 모두 포장부서 책임자의 업무라 하겠으며, 이러한 것을 성취하기 위해서는 포장개발에 관련된 제품의 흐름을 알아야 하며, <그림 2>는 포장개발부서의 책임자가 포장개발시 부딪

히게 되는 제품의 흐름도를 표시한 것이다.

원시적인 개념을 시각적, 물리적, 언어적으로 표출, 최종 디자인이나 설계로 제작하여 시장에 제품의 포장으로 출하 하는 것이야 말로 포장부서 책임자의 진정한 역할이라 하겠다. 이를 위해 포장부서 책임자는 같은 브랜드 라인에 책임을 가지고 있는 마케팅 담당자와 아주 밀접한 관계를 가져야 하며, 그 브랜드 라인이 시장에서 성

공하도록 항상 의견을 교환할 수 있어야 한다. 매장에서의 소비자 관심을 유발하는 모든 포장상의 노력 수행과 포장의 개선은 항상 이 책임자의 임무이다. 아울러, 포장과 관련된 어떠한 결정을 도출하기 위해 회사내부의 직접적 관련이 있는 다른 부서와 원활한 의사전달이 가능해야 한다는 것이다. <그림 3>은 참고로 미국 Ralston Purina사의 포장 의사결정에 직접 참여할 수 있는 부서의 관계를 나타낸

것으로, 적어도 이정도 부서 간의 상호 원활한 의사소통은 필수적이라 하겠다.

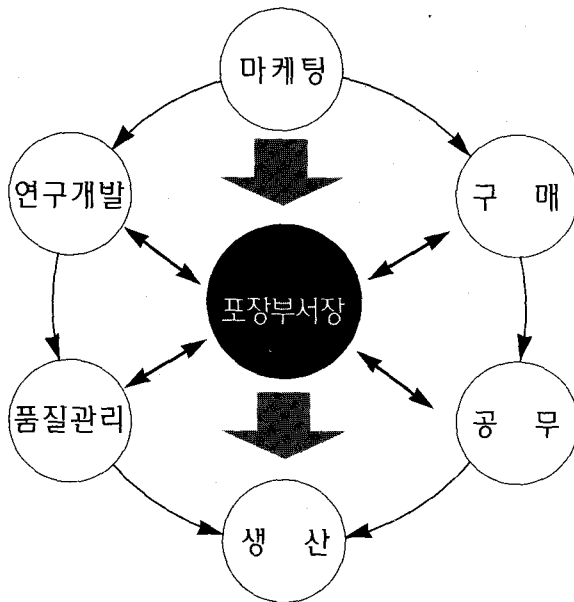
그리고, 제반 관련 행정서식, 포장제원표, 규격서, 견적서, 기타 특수요구사항 등은 포장부서 책임자가 작성해야 하며, 회사내부에 회람시켜야 한다. 이러한 서류작업이 비록 포장부서 책임자가 작성한 것이기는 하지만, 관련 부서 전체가 공동으로 작업한 것이나 마찬가지이다. 생산, 마케팅, 구매, 연구개발, 엔지니어링, 회계, 포장 엔지니어링, 디자인 등 모든 부서가 참여한 결과이어야 한다. 포장부서 책임자는 이러한 관련부서와의 관계정립에 많은 신경을 써야 하며, 책임감이 필수적이다.

4) 포장부서의 기능

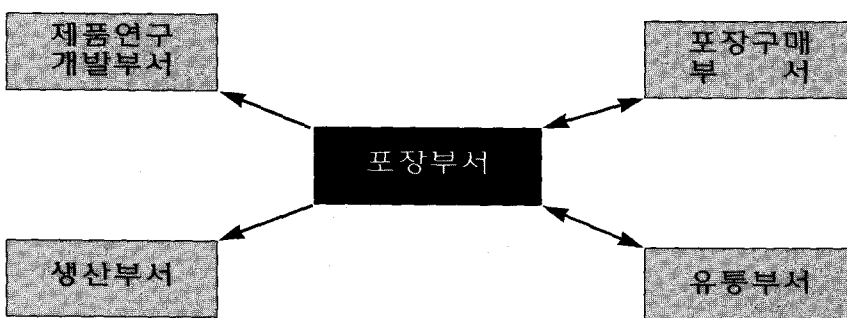
포장부서의 일반적인 기능은 생산되는 제품에 대하여 가장 경제적으로 보호성을 부여하고, 생산부와 마케팅에서 요구하는 제반 조건을 만족시키는 포장을 만드는 것이다.

포장부서의 내부조직은 자원, 인력, 예산등에 따라 좌우되지만, 반드시 들어야 할 것이 있고, 용역등으로 처리할 수 있는 것도 있다. 일반적인 소비자 제품 포장부서가 맡아야 할 업무로는 심미적(그래픽)개념 정립, 기계적 설계, 포장엔지니어링, 미술작업, 규격서 관리, 포장비 관리등이 있다. 이러한 업무를 맡는 사람들이 신제품 포장개발의 경우, 개념 정립에서 목표시간에 개발을 완료하여 시장에 출하하기까지 포장의 모든 부분을 책임지게 된다. 물론 여기에는 포장의 품질, 미적 요소, 가격등 미리 정해진 범위내에서의 작업 등 제반 제한사항

[그림 2] 포장개발 담당자와 제품의 흐름도



[그림 3] 포장 의사결정 관련부서 사이의 의사전달 경로



이 충분히 감안되어야 한다.

포장부서의 3가지 주요 기능은 신제품 개발시의 포장설계 및 제작, 기존 포장의 원가절감면 등에서의 개선작업, 기존의 포장작업상의 문제점 해결 등이라고 할수 있으며, 포장 설계시 전반적인 차원에서 감안해야 할 기본적인 사항으로는

1. 목표시장의 정확한 분석
2. 사용 및 폐기상의 편의성
3. 제품 개념에 대한 지원
4. 기존의 포장설비를 충분히 활용
5. 경쟁력 강화
6. 포장공급자의 공급능력 확인 등이 있고, 포장의 기능설계에 있어서 주요 고려사항으로는
1. 제품/포장의 안정성(제품의 보관 수명등)

2. 포장의 경제성: 인건비, 재료비, 투자비등

3. 포장 시스템과 포장기계의 활용
가. 회사 내부 기계의 활용 가능성
나. 기존 포장기계 구입 가능성
다. 새로운 포장기계의 개발 가능성
4. 유통조건(수송, 보관, 하역등) 등이 있다.

이러한 포장부서의 역할과 기능을 극대화하기 위해, 포장에 있어서 전사적인 팀 어프로치(Total Team Approach) 방법을 사용하는 Ralston Purina사의 경우, 그 팀을 4개로 나누고 있으며, 이팀은 각각 포장 재료, 기계, 서비스 공급업자, 포장 의사결정 부서(그림 3) 참조, 기타 관련 부서, 그리고 최고 경영층이며, 그 관계를 그림으로 도시한 것이 <그

림 4>이다.

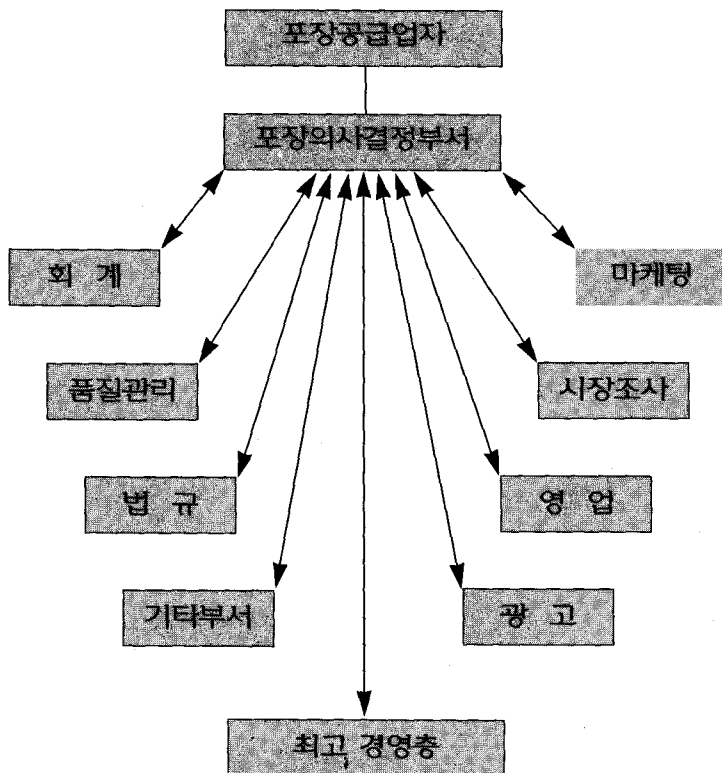
5) 포장부서의 구성

포장부서의 구성에 있어서 책임자는 포장부서의 성공에 영향을 미치는 두 가지 면을 명심해야 한다. 모두 똑같은 제품을 생산하고, 같은 방식으로 마케팅 활동을 하고, 회사의 기본구조도 똑 같다면 모든 포장부서가 똑 같은 방법으로 조직될 수가 있지만, 현실적으로 이것은 불가능하며, 회사 별로 포장부서는 제품의 성격과 회사의 특성에 맞추어 가장 알맞게 조직되도록 하는것이 필요하다. 다음은 조직운영 상의 업무 속도와 유연성을 유지할 수 있는나이다. 이러한 것을 성취하기 위해서는 조직원이 각자 맡고 있는 업무를 완벽하게 수행해 낼수 있도록 인력관리를 해야 한다.

포장부서의 인원구성은 부서 책임자가 가장 신경을 써야 할 부문이다. 포장부서원은 부서 외부의 사람들과 포장이라는 전문적인 기술에 대해 항상 의사전달이 가능해야 한다. 포장은 앞에서 언급했지만, 회사 조직에서 연결 조정 역할을 하는 경우가 많기 때문이다.

직원을 채용하는 경우, 포장부서의 책임자는 포장담당자의 업무가 특수하다는 것을 충분히 인식해야 한다. 포장업무에는 경영, 마케팅, 디자인 및 설계, 시험 및 실험이 항상 포함되어 있으며, 경제에 대한 이해, 관련 법규, 환경 및 소비자관련 사항 등도 반드시 알아야 한다. 포장업무가 독특하다는 것은 거기에 맞는 사람이 필요하다는 것을 의미하며, 포장부서 조직원은 그 자신, 포장부서 뿐만 아니라 포장의 중요성을 항상 세일즈할 수 있

[그림 4] Ralston Purina사의 포장 토탈팀 어프로치



는 능력을 갖추어야 한다. 시설과 예산은 어느 조직 어느 부서도 마찬가지지만, 포장부서도 적절한 시설을 갖추어야 하며, 그에 맞는 예산도 확보되어야 하는데, 생산하고 있는 제품과 포장에 맞는 적당한 실험실을 갖추는 것이 필수적이다.

6) 납품업체의 선정

포장부서는 회사 외부의 포장자재 납품회사와 관련 자문회사와의 자유스러운 접촉이 가능해야 한다. 포장재료, 용기, 기계 등의 납품회사는 각각 기술적으로 경쟁력을 가지고 있어야 하며, 이러한 납품회사와의 접촉을 통해 포장부서는 항상 최신의 정보를 갖게 된다. 새로운 아이디어와 개념들은 보통 이러한 기술자와의 자유로운 접촉을 통해 나오게 된다. 더 나아가 이러한 접촉을 통해 납품업자의 요구사항을 잘 이해할 수 있다. 자문회사를 활용하는 경우는 회사의 최종 목적과 잘 부합되어야 성공할 확률이 높다는 것을 잘 알아야 한다. 납품업체의 선택은 대상업체들이 포장 생산능력 등을 기술한 견적서등을 제출하여 선택하는 방법이고, 수많은 대상업체들이 과거의 실적, 기술력, 영업력 등에 의해 판단되고 있다.

포장엔지니어링과 품질관리의 권고와 조언이 업체 선정과정에서 반드시 필요하며, 동시에 품질관리 부서는 포장의 특성을 업체에 잘 설명하여 검사에 불합격 되는 일이 없도록 해야 하고, 가격산정을 정확히 해야 한다. 구매부서는 납품자와 적법한 절차를 유지하여 자재의 공급이 원활하도록 해야 하며, 신제품의 포장인 경우는 납품자의 능력을 정확히 예측하여 출하

시기를 놓치는 일이 없어야 한다. 납품자 선택에 대한 책임소체는 분명하게 할 필요가 있다. 업체 선정작업은 보통 구매부서와 함께 합동으로 하게 되는데, 개발프로젝트에 거액의 예산을 집행한다거나, 개발에 필요한 재료를 구입하는 것은 대부분의 경우 구매부서의 허락없이 이루어질 수가 없다. 납품자 선정은 가격, 전문성, 능력, 과거의 경력, 회사의 운영실태 등이 충분히 감안된 것이어야 한다.

7) 맺는 말

각 회사별로 제품의 특성과 고유업무가 있기 때문에 포장부서의 조직을 어떠한 정형에 맞추어 정의할 수는 없다. 그러나, 지금까지 설명한 바, 포장을 관리하고 개발하는 부서의 조직의 성격과 기능 등을 규정하는 것은 어느 정도 가능하다. 포장부서의 담당자는 관련된 모든 부서와 친밀한 관계를 맺고 있을 필요가 있으며, 특히, 마케팅, 기술(품질관리), 제품개발부와 긴밀하게 협조가 될수 있어야 한다. 그리고, 구매부서 등과 원가관리 부분에 있어서도 항상 협조가 필요하며, 환경이나 폐기물 관련 법규, 식품위생법 등의 관련법규도 숙지하고 있어야 한다. 또한, 과거의 실적, 구매업체 등을 통하여 항상 타당한 포장자재 가격표를 보유하고 있어야 하고, 포장작업 노무비를 반드시 알고 있어야 한다. 마지막으로 재료에 대한 최신의 과학적 지식을 습득하고자 항상 노력하여 회사의 포장이 시장에서 경쟁력을 갖도록 해야 한다.

신제품의 포장을 개발하는 경우는 신제품 생산 계획단계에서부터 포장개발업무가 시작된다고 보아야 한다. 이

미 제품개발부에서 제품개발을 끝낸 상태이고, 마케팅부에서는 제품에 대한 시장조사등을 완료한 시점이기 때문에 제품의 출하시기에 맞추어 최적의 포장을 개발하는 것이 가장 중요하다. 그러나 원칙적으로는 신제품의 개념이 수립됨과 동시에 제품개발부와 포장개발부의 협의가 시작되어야 하며, 신제품이 결정되는 즉시, 새로운 포장을 추천하는 것이 올바른 접근방법이라 하겠다. 즉, 관련부서와의 관계가 중요한 것이고, 포장개발부는 관련부서의 연결조정역을 해야 하며, 생산부서와 마케팅부서의 중간역할을 할 수 있어야 한다.

회사의 규모에 따라 포장전담부서 보다는 포장위원회나 포장담당자를 두는 경우도 있다. 단, 포장위원회를 조직하는 경우는 전문적이고 실용적인 지식이나 기술의 도출이 가능하지만, 항상 복잡하고, 지루한 의사결정과정 이 따라야 한다는 것을 명심해야 하며, 포장담당자가 포장관련업무를 독점하는 경우는 직면하고 있는 잠재적인 문제에 언제든지 뛰어들 수 있지만, 결정사항이 독단적이 될 수 있다는 것을 감안해야 한다.