



# 미국업체 포장조직의 기능과 역할에 대한 연구

## Functions of packaging department America enterprise

이 연구는 기업내부의 포장조직과 구조에 대한 연구를 바탕으로 하였다.

포장부서에 오랫동안 근무 하였다고 해서 포장의 구조와 조직에 대하여 전체를 다 보았다고 할 수 있는지 생각 해 보라? 포퓰지에서 약 500명의 마케팅 담당자를 조사하여 포장의 기능, 공정에 대한 정의를 시도하였다. 각 기업에서 포장의 기능과 조직을 운영하는 방법은 LifeSavers' 향 만큼이나 다양한 것으로 조사에서 나타났다.

상기 조사는 PMC(포장위원회), PMMI(포장기계협회)에서 포장의 역할을 개선하기 위한 방법과 방향에 대한 연구를 위해 진행되었다.

### 1. 연구의 목적

기업체 내부에서의 포장에 대한 기능과 중요성 향상 PMC에서는 포장의 기능은 업체에서 포장의 가치가 발휘 될 수 있는 중심적인 역할을 해 줄 수 있도록 조직과 지원을 어느정도 하느냐에 달려있다고 한다.

포장부서에서의 전문가 집단에서는 기능에 대

한 책임소재가 명확하게 정의되어 있지 않으며 다른 부서와는 달리 포장전문위원에 대한 조직이 형성되어 있지 않다. 또 다른 사람은 회계에 대하여는 누구나가 알고 있지만 포장기술이 무엇인지 정확하게 아는 경영자는 많지 않다. 따라서 본 보고서는 포장에 대한 생각을 바꿀수 있는 연구를 진행코자 한다.

전체 34명의 응답자가가 업체의 포장조직, 포장부서의 구성, 인력 및 내부업무현황 및 소비자와의 관계에 대한 답변을 하였다. 참여자의 이력은 Amway, Anheuser-Busch, Best Foods, Campbell's, Coca-Cola, Colgate Palmolive, General Mills, Gerber, Hewlett-Packard, IBM, Kellogg, Kraft, Lexmark, Nabisco, Nestle, cean Spray and Welch Foods등의 거대기업 및 다국적 기업에서 마케팅을 담당한 이력을 갖고 있다. 응답자들의 부서내 지위는 부장 및 이사급 및 포장기술팀장 및 부사장 등으로 구성되었다. 참여업체의 규모는 약 88%가 \$1 billion 이상의 매출규모 이고 62%가 \$5 billion 이상의 규모가 되는 업체로 구성되었다. 또한 참



여업체의 88%이상이 미국외의 국가에서 제조와 포장기능을 수행하고 있다.

업체의 주요 소비자군은 도, 소매이며 몇몇 업체는 택배 및 전자상거를 통하여 제품을 판매하

고 있다. 가장 큰 시장으로는 식품, 음료, 전자회사이며 생활학, 의약품장치, 가전제품 및 개인용품등을 제조하는 업체로 구성되었다.

본 연구서는 포장기능서의 구성과 구조에 대

[표 1] 포장부서의 역할

Examining the structure	Functions of the packaging department
포장자료조사	97%
신제품 포장재 개발	100%
포장재 개선	100%
포장설비 증설	94%
기존포장재 개선	100%
원가절감 및 포장재 대체	94%
포장설비 개발	77%
신제품 포장재 구매	97%
포장재 품질관리	48%
포장디자인	47%
규격변경	94%
문제점 해결	85%
형상개발	29%
품질관리	62%

한 분석을 주로 하였으며, 아래의 내용은 포장부서의 인력과 소비자 측면에서 조명한 내용이다.

응답자의 70%는 포장의 기능은 각 부서와 전체 기업을 총괄하고 있다고 했으며 나머지는 포장에 대한 결정과 프로젝트 수행은 일부 또는 브랜드 개발정도에 머물고 있다고 한다. 포장 부서의 조직 존재 여부는 업체의 성격에 따라 달라진다. 만약 업체가 제조를 목적으로 한다면 포장부서는 부가적인 업무인 설비 및 가동 부분의 역할만 가진다.

참여업체들의 약 44%가 포장을 담당하는 부서가 연구, 기술 및 개발등의 업무를 갖추어야 한다고 응답했다. 포장재 보고서가 작성되었을 때 대부분은 팀장, 공장장에게 보고가 되거나 실무기술자 또는 이사진에게 보고되는 경우는 그다지 많지 않다. 상위 관련부서와의 직접적인 보고와는 별도로 포장담당자는 구매, 영업 및 마켓

팅부서와의 조율을 필요로 한다. 또한 포장담당자는 엔지니어와 설비 및 연구담당자와 업무를 같이 한다. 아주 드물게 포장 담당자가 품질관리 부서에서 일을 하기도 한다.

Elaborates Jay Gouliard, director of package development & design, Coca Cola Co., 는 "포장이란 다수의 업무영역이 겹치는 교차점의 역할을 한다. 즉 마케팅, 기술팀, 설비팀, 디자인, 법적인 제제, 품질 및 판매등의 부서와 교차가 되어야 한다. 포장 기능에 대한 '부서' 영역은 어디에 있어도 관계없다. 포장부서는 종종 원가절감, 개발 및 제품품질등에 집중되기도 하는데 포장부서는 어떤 부서에서도 관련이 되므로 이에 대한 특성을 유지하여야 한다.

업체에 있어서 포장개발팀의 변화는 필수적인 것 같다. 약 75%의 업체가 과거 5년간 포장부서를 이동하거나 재편하였다. 하지만 기능은 변

[표 2] 포장개발 부서 기능

Perception statement	Always	Sometimes	Rarely
신기술 개발	45%	52%	3%
포장원가 절감	79%	18%	3%
제품판매력 향상	61%	30%	9%
제품보호	33%	48%	18%
포장부서의 단독 역할 수행	48%	45%	6%
포장관련 프로젝트 단독수행	45%	36%	18%



화가 되지 않았다. 응답자의 90%이상이 전체적인 목적을 갖고 있으며 일부는 관리형태로 운영되고 있으며 85% 정도는 포장개발 프로세스가 정의되어 있다고 답하였다.

## 2. 포장개발팀의 역할과 업무방향

포장부서는 제품의 아이디어 초기에서부터 제품화까지의 신규 프로젝트에 투입이 된다. 다수의 응답자들은 제품초기에 항상 또는 대개 첫 번째 제품개발 미팅에서 자신만이 갖고 있는 신규 아이디어를 발현한다고 한다.

여러 가지의 기능이 포장 개발 팀에 의해 수행된다. 조사에 참여한 대다수의 사람들은 신규 포장개발에 책임을 갖고 있으며, 신규 또는 기존 아이템의 개선에 대한 책임과 권한을 갖고 있다고 한다.

거의 모든 업무는 포장에 대한 자료 조사, 포장설비에 대한 확장, 규격변경, 설비 보완 및 문제점 해결등의 업무는 평상시의 업무라고 한다.

Nieder는 포장부서에서는 네가지의 역할이 있다고 설명했다. 첫째로 가장 중요한 것이 포장개발이며, 둘째 규격확정이라고 한다. 일단 규격이 확정되면 거의 업무가 완료 된것이라고 한다. 셋째는 기술에 대한 보완 및 수정, 즉 제품생산에 문제가 없이 설비와의 호환을 이룰 수 있도록 기술을 보완해야 한다. 마지막으로 제품과 설비 구입에 대한 분석이다.

조사에 대한 응답자들은 Nieder의 말에 공감을 하면서, 그들은 또한 대체재질 개발, 신규 또는 대체 업체 개발등을 또한 원가절감에도 책임적인 업무가 있다고 한다. Gouliard는 최근의

경제상황에서 원가절감은 대부분의 포장개발팀에서 최우선적인 업무라고 말했다. 불경기에는 포장재질 감소를 통한 원가절감이, 호경기에는 포장재의 신규개발을 통한 생산성 향상을 해야 하는 등, 포장은 제품의 성공에 대한 키포인트가 된다. 대부분의 조직에서는 개발에 대한 책임이 마케팅이나 연구개발부서에 있으며 포장부서는 원가절감에 주력을 하고 있는 경우도 있다. 원가절감과 개발에 대한 중요성은 개별의 업체에 있어 공통된 사항이다.

또한 Ratcliff가 주장하기를 “최근 과열 경기에서 빠져나오고 있는 시점에서 포장재 공급에서의 가격상승분에 대한 보정의 기회가 없다. 만약 소재의 가격이 상승 되더라도 제품의 가격에서 보정이 되지 않는다. '90년대 초기에는 약 20%~25%가 가격정책에 관심을 두었지만 이제는 전체의 75%가 불필요한 곳에 낭비하는 비용을 축소하는데 업무의 대부분을 소비하여야 한다고” 했다.

Niede는 “포장은 경제적인 요소에 크게 영향을 받는다. 원가절감은 일회성이 아니라 매년 이루어지고 있으며 불경기에는 원가절감이라는 명목이 모든 것을 지배한다”고 말했다.

대부분 조사에 대한 응답자가 전문기술자로 구성되어 있기 때문이라고 생각하지만, 일부에서는 포장개발팀은 설비개발과 유지보수 및 품질보증과 디자인의 업무도 가져가야 한다고 한다. 응답자의 25%이상이 디자인에 대한 규격을 업무에 포함시키고 있다고 응답하였다.

응답자의 2/3는 소속부서가 재질과 용기업무를 한다고 하였으며, 1/4은 재질과 설비업무를 병행하고 있다고 하였다.

[표 3] 신규프로젝트에 포장개발팀의 참여시기

포장개발팀이 신규 프로젝트 참여시기	Always	Sometimes	Rarely
신규 포장 컨셉 개발을 자체에서 한다.	44%	53%	3%
신규 포장 컨셉을 다른 부서에서 한다	24%	65%	12%
프로젝트의 모임이 있을때	50%	32%	18%
첫 번째 모임 또는 프로젝트 주요 모임 참석	50%	47%	3%
프로젝트 종료시	21%	26%	53%
제품이 시장에 진입완료시	15%	18%	68%

### 3. 포장에 대한 인지도

포장과 포장부서의 기능에 대한 업체의 배려에 대한 질문을 하였다. 응답자의 91%는 제품 판매에 포장이 주요한 역할을 한다고 하였지만 대부분은 포장의 주요 목표는 포장재 가격 억제 및 원가절감이 주요 목적이라고 응답하였다. 사실 80%는 가격억제가 제일의 목표라고 응답하였다.

그럼 왜 포장에 있어서 가격이 중요한가?

절반정도의 응답에서는 자신들의 업체는 “항상 신기술 도입과 개발을 추구하고 있다”고 하였다. 포장부서는 자사에서 아주 중요한 역할을 담당하고 있으며 포장개발 프로젝트 수행에 많은 비용을 투입하고 있다고 하였다.

1/3정도는 포장재가 제품을 보호하는데 문제가 없다면 포장의 역할은 단순한 업무처리만 한다고 하였다.

Ratclif가 주장하기를 “우리는 프로젝트에 참가를 적극적으로 하여야 한다. 포장은 대개의 업체에 있어서 의붓자식으로 취급되고 있다. 포장의 기능은 제품의 전반을 다루고 있다.

실제 화학이나 물리는 아니지만 화학과 물리와 연관성이 있으며 실제 기술적인 분야가 아니지만 엔지니어와 연계가 되고 있다”고 했으며, Gouliard는 “조사에 대한 결과는 나에게 실질적으로 포장조직에 대한 새로운 시각을 조명하여 주고 있다.

조사결과는 또한 포장 조직을 이끌고 있는 실질적이고 다양한 요소를 보여 주고 있는데, 원가절감과 개발, 집중과 분산, 대규모 조직과 소규모조직등 다양하게 분포되어 있다는 것을 보여 준다.

나는 이러한 정보를 코카콜라 시스템내부의 조직에서 판매촉진을 위한 모티브로 사용할 수 있다고 생각한다”고 했다. 60