



# 포장에 대한 컨셉은 생산직도 필요하다

## Factoring People Into the Packaging Equation

포장부서에 대한 두 번째 보고서인 PMMI 벤치마켓의 연구자료에서는 교육, 실습, 경험의 필요성, 인센티브, 프로젝트 수주 및 소비자 만족도를 조명하였다.

### 1. 다양한 프로젝트 취급

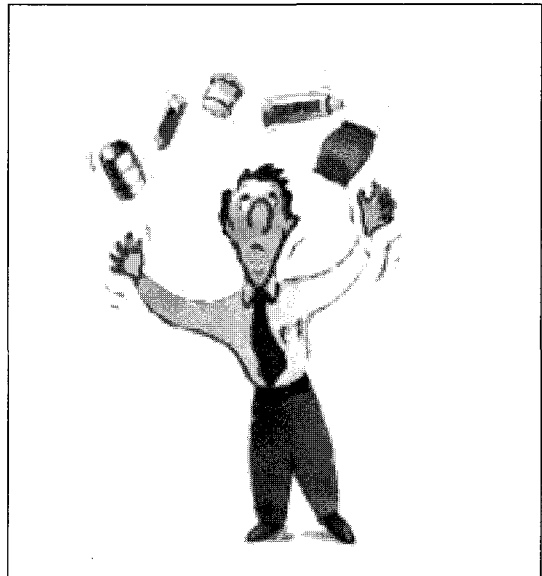
[그림 1]에 대한 설명은 조사시점에서 포장부서에서 진행중인 프로젝트는 약 50여개이며 포장전문기술자들은 7개의 프로젝트를 다루고 있었다. 조사결과 업체의 3/4의 응답자들은 프로젝트의 숫자가 매년 증가하고 있다고 하였다.

당신은 사람들이 포장에 대하여 어떻게 이해하고 있다고 생각하나? 이에 대한 대답은 포장 기능을 주시해야 한다고 이번 조사에서 밝혀졌다. 조사의 이면에서 보면 포장을 창조와 연결하는 사람들이 누구이냐에 있다.

조사는 PMMI에 속해 있으면서 포장매니저 그룹으로 활동하고 있는 PMC(포장전문위원회)가 주축이 되어 포장의 기능을 향상시킬수 있는 이슈와 경향에 대한 조사를 실시하였다.

조사의 목적은 가시적으로 포장의 기능과 업체내부에서 포장의 중요성을 직시하게끔 하는데 있다. PMC가 믿기를 포장의 기능이 업체 내부에서 형성되어 지는 한가지 방법은 얼마나 가치가 있는 기능을 수행하는 중추적인 역할을 하느냐에 달려있다. "포장부서의 전문가 수준급에서

[그림 1] 포장 기능 향상 조건



포장기능에 대한 책임소재에 대한 명확한 정의가 이루어지지 않고 있다”라고 Norman Nieder (Anheuser-Busch의 포장담당 이사, PMC의장)가 설명하였다.

Nieder가 조사의 목적을 계속 설명하면서 “소비자 만족이라는 측면에서 업체의 실무자가 소비자를 상담 할때는 대화라는 수단외에 사용할 수 있는 모든 수단을 다 이용한다.” 부가적으로 “포장에서는 그다지 필요하지 않는 교육 및 실습을 수행하는 것도 업체의 경쟁력을 향상시키기 위해서이다. 최고의 포커스를 유지하기 위해 고용인들을 업무배치의 한 수단으로 연속적으로 동기 부여를 할 필요성이 있다.”

전체 34명의 응답자들은 포장부서의 구성, 부서의 구조, 인력, 내부정보와 소비자에 대한 광범위한 질문에 응답을 하였다. 응답자들은 대개 대기업 및 다국적 시장을 갖고 있는 업체에서 종사하고 있는 사람들로 구성되었으며, 주요 업체는 Amway, Anheuser-Busch, Best Foods, Campbell Soup, Coca-Cola, Colgate

Palmolive, Eastman Kodak, General Mills, Gerber, Hewlett-Packard, IBM, Kellogg, Kraft, Lexmark, Nabisco, Nestle, Ocean Spray, Welch Foods, and Wm. Wrigley Jr. Co.이다. 응답자들은 이사급 이상이며 포장전문 기술자 및 부사장급도 참여하였다.

업체의 규모는 다음과 같다. 약 88%가 연간 약 10억불 정도이며 62%이상이 50억불 이상의 규모이다. 또한 다국적 시장을 갖고 있으며 88%가 미국 외부에서 제조와 포장의 기능을 갖고 있다. 이러한 업체의 소비자층은 소비와 산업체간의 업무를 수행하고 있다. 일부업체에서는 우편판매 및 전자상거래를 수행하고 있다. 가장 큰 시장은 식품과 음료이며 전자업체도 큰 규모를 가지고 있으며 생화학, 의약, 가전제품, 엔터테인먼트 및 일용품등이다.

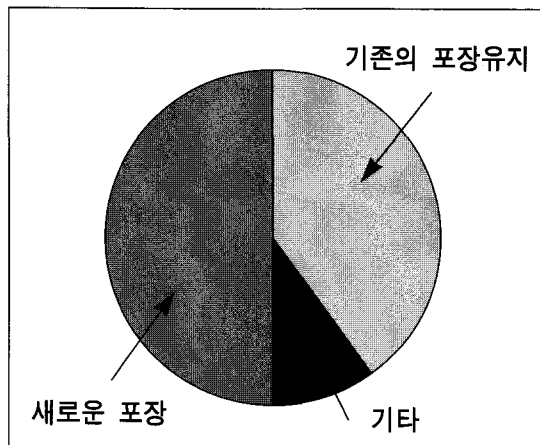
## 2. 평가

조사에 참여한 포장부서의 규모가 다양(1명에서 100명)하기 때문에 평균으로 규모를 설명하기는 힘들다. 이러한 이유로 보고서에는 일반적으로 포장부서의 규모를 중심으로 기술하였다. 즉 포장매니저(프로젝트에 대한 책임없음), 6명의 프로젝트 담당자, 두명의 기술지원 및 사원 1명등이 평균적인 규모이다. Nieder가 설명하기를 “모든 업체에 맞는 정형화된 구조는 없으며 포장기능에 대한 가시적인 수준은 업체별로 큰 차이가 있다.”

이러한 연구 및 조사를 수행해야 할 중대한 국면에 있다”

응답자의 반수 이상은 주기적으로 직원들이

[표 1] 포장 기능 향상 조건





표준작업 이상의 일을 부가한다고 하였으며, 35%는 예산을 수립할 때 연간 예산에 인력을 요청한다고 한다. 또 다른 35%는 현재의 인력이 적정하지만 만약 표준작업량이 스스로 해결할 수 있는 부서의 능력을 초과한다면 직원의 충원이 필요하다고 한다. 1/4은 요직(core staff)을 유지하고 외부자문을 이용하고 있으며, 외부인원 및 일용직은 작업량에 따라 가감한다.

직원에 대한 평가는 대다수의 업체(94%)에서 공식적인 범위내에서 계획안 수립 및 수정에 대한 능력을 고려한다. 응답자의 반수는 또한 비공식적인 과제를 수행한다고 하였다.

포장은 소비자 중심의 관점으로 업무를 진행하기 때문에 25%정도는 내부직원의 평가 시스템을 참고하고 62%는 부서외의 의견을 수렴한다. 외부의견을 수렴하는 것 중에서 반수 이상은 정규적인 계획하에서 이루어진다. 또 일부는

소비자 자료등을 참조한다. 21%는 직원 평가표에 경쟁시스템을 도입하는데 이는 대학교 성적을 부여하는 시스템과 유사하다.

### 3. 교육

다수의 업체들이 포장의 중요성을 인식하면서 다수의 대학들이 포장에 대한 프로그램을 개설하였으며 업체에서는 포장전문가에 대한 교육적인 기대와 함께 자질을 향상시켜 왔다. 응답자의 반수 이상은 전문가 고용에 대한 최소 요구조건은 기존 직원이 받은 교육 수준이상인 전문가를 신규 채용한다고 하였다.

다수의 업체는 상위 학위 소유자를 원하고 있으며, 17%이상은 포장분야에 있어서 석사학위 이상을 선호하고 있다. 약 12개 업체에서는 포장에서 석사학위를 가진 전문가들이 있다고 한다. 조사에 응한 전체 업체에서는 기술에 대한 교육을 위해 자금지원을 한다고 한다.

James Scott, Eastman Kodak 사의 포장 및 디자인 부서 이사, PMC 회원은 신규채용에 있어서 그다지 큰 변화는 없다라고 하면서, “우리는 포장에 대한 학위를 가진 경험자를 채용하는 경향이 있다. 간혹 학위가 화학, 기계공학일수도 있지만 반드시 포장관련 경험이 있어야 한다. 그리고 지난 3년간 우리는 자질이 우수한 사람을 채용하는데 그다지 신경을 쓰지 않고 있다.

포장개발 또는 제품개발 관련 석사학위를 가진 개인을 발견하는데 보다 주력하고 있다. (Rochester Institute of Technology 에는 관련 학과를 보유) 상위학위를 보유한 사람들은 면접에서 아주 우수한 경향이 있다. 하지만 우리는

[표 2] 포장기술자의 평가 방법

업무수행이 계획수립에 의거하여 진행된다.	94%
경쟁을 도입한다 : 회사는 일정수준에 있는 직원에게 달성해야 할 업무를 주고 상호 경쟁을 시킨다.	21%
업무는 월간, 분기간, 반년 또는 연간 보고한다.	88%
주시하여 평가하는 시스템 도입: 업무간 평가와 보충설명	26%
상호 평가 시스템: 타 부서의 직원끼리 상호 평가	26%
평가 하기전 부서 외부의 의견을 공식, 비공식적으로 수렴	62%
비공식적으로 수행한 업무 수렴	50%
평가를 위해 정해진 방식이 없음	0%

대체적으로 관련분야에 대한 경험을 중시하고 있다.”

Stan Kopecky, Wm. Wrigley Jr. Co.사의 포장개발 팀장은 “경험은 아주 큰 비중을 갖는다”면서 “우리는 응시자가 포장학위를 갖고 있으면 가산점을 준다. 최소한 그들이 업무를 시작할 때 박스는 무엇인지, ECT는 무엇인지를 알고 있지만 다른 사람들은 교육과 경험은 있지만 포장에 대한 지식을 갖고 있지 않다. 나는 경험을 가진 사람을 선호한다. 나는 식품 기술자이지만 학교의 어려운 과정을 통해 포장을 배웠다. 포장에 대한 백그라운드를 갖고 있다는 것이 아주 좋은 일이지만 모든 것을 다 알아야 할 필요는 없다. 나의 인사 정책은 학교를 갓 졸업한 사람보다는 포장 분야에 5~10년 정도의 경험을 갖고 있는

사람을 채용하고 싶다”고 했다.

전문기술에 대한 개발이 필요하다고 대다수의 응답자가 대답하였다. 응답자의 94%는 외부의 교육 및 세미나에 참석하고 있으며 91%가 전시회 등을 이용한다고 하였다. Scott는 “무역박람회에는 최신 설비와 재료를 접할 기회를 제공하고 있으며, 공급자와의 연결 고리가 되고 있다”고 말했다.

응답업체의 50%이상이 자체에 정규 교육과정을 수행하고 있으며, 75%이상이 전문진에게 교육을 받기를 원하고 있으며 88%는 업무에 있어서 경험을 전수 받기를 원하고 있었다. “우리가 기대하는 것은 스텝이 무역관련 잡지와 친숙하기를 바란다. Packaging Digest와 같은 잡지는 실 업무와 연관이 많으며 실제 필요한 것이 무엇인지를 알게 해준다”라고 Scott는 설명하였다.

Eastman Kodak은 다소 유동적이다. 코닥은 포장 담당자들이 최소한 연가 40시간의 교육을 받아야 하며 100~120시간을 이수하여야 한다. 모든 직원들이 좋은 결과를 갖도록 하기 위해 교육에 필요한 자금은 우선적으로 배분되고 있다. 포장관련 교육과 함께 코닥은 발표능력 또는 PC 능력 등에 대한 내부교육도 함께 실시하고 있다.

[표 3] 포장부서는 소비자의 필요성에 대한 정보를 어디에서 얻는가?

마케팅 및 영업 부서등 내부 조직	100%
포장부서에서 주관하는 여론 조사 및 포커스 그룹	53%
타 부서에서 주관하는 여론조사 및 포커스 그룹	74%
문헌, 세미나 및 교육	35%
소비자와 직접적인 관련 없음	9%

[표 4] 보상프로그램

(월급 인상외)	76%
비금전적인 보상(휴가 및 클럽 멤버십)	21%
사내 공고 (이달의 직원등)	32%
특허에 특별 보상	50%
진급	53%
업적에 대한 연봉 인상	76%
보상없음	3%

## 4. 작업량

작업량이 지속적으로 증가할 것처럼 보인다. 면, 작업량에 대하여 과장된 내용은 아닐 것이다. 일정시점에 종료하여야 할 포장부서의 프로젝트가 대충 50개라면 포장기술자가 동시에 7



개의 프로젝트에 참가하여야 한다. 또한 업체의 75%에서는 과거 진행하는 프로젝트의 수가 증가하고 있다고 하였으며 단지 6%만이 감소하였다고 하였다.

프로젝트의 형태와 소비되는 시간은 부서의 중요성에 따라 달라진다. 업무시간의 50% 이상이 신규 포장재에 소비하고 약 40%의 업무시간을 기존 포장재에 대한 지원에 소비하고 있다.

“업체에서 업무에 대한 가격효율성을 조명할 때 나는 업무량이 증가한다는 것은 다소 과장되어 있다.”라고 Scott은 설명했다. “실제 업무량이 적정 수준에 있다면 매니저에게 업무량을 증가하도록 지속적으로 요구할 수는 없을 것이다. 우리가 업무량을 감당할 수 없을 정도로 과도한 업무를 요구하지 않는다면 우리 부서를 안정적으로 유지해 나갈수 없을 것이다. 물론 포장관련하여 60명 개개인이 업무를 조정할 수 있는 능력과 내부 부서를 지원할 수 있는 장점을 갖고 있다. 지속적으로 업무량이 증가한다는 것은 담당자에게 있어서 장기적으로 볼 때 좋은 일은 아니다.”라고 덧붙였다.

Kopecy는 “아주 어려운 상황이다. 우리는 직원이 토요일에 일을 하던지 아니면 집에서 하던지간에 ‘무엇이든 할 수 있기’를 원하고 있다. 사무직은 시간외 급료를 받지 않는다.

대부분 연장 근무를 하고 있다. 그러나 일부가 쉬기를 원한다면 휴가를 주는 것을 주저하지 않는다. 당신이 우선 순위를 매겨야만 한다. 당신이 할 수 있는 최선을 다해야 하지만 70개의 프로젝트를 동시에 할 수는 없다. 불행히도 우선순위는 항상 당신이 결정할 수 있는 사항은 아니다. 그러나 업무에 대한 보상은 있다. 때때

로 내가 상점에서 내가 개발한 신포장 및 제품을 보았을 때 때때로 이에 대한 정신적인 보상을 받는다”고 강조했다.

### 5. 보상정책

직원들이 인정해야할 일이 있다. 대개는 모든 업체들이 자체적으로 포장관련하여 적절한 보상 규정이 있다. 75%는 물질적인 보너스나 비용을 지급하고 있거나 업무실적에 맞게 연봉을 조정하고 있다. 약 50%는 특허에 대한 보상이나 진급을 실시하고 있다. 30%는 기업에 광고하고 있으며 15%는 휴가 등의 보상을 하고 있다.

Stan Kopecky는 보상에 대한 가치를 간과하지는 않는다. “최근 신규제품이 출시되면 파티 이상의 의미가 있다. 때로는 현금지급을 받는 것 만큼이나 의미가 있다. 매니저로서 나는 업무담당자에게 치하의 글을 올리고 나의 상사에게도 같은 내용을 보내며 이는 그들의 업무를 주시하고 있다는 강력한 메시지가 된다.”

Jim Scott는 “개인적인 수준에서 팀은 매일 인정할 수 있는 방법을 제공하여야 한다. 그리고

[표 5] 인력충원은 어떻게 결정이 되는가?

현재 또는 예상 프로젝트와 업무량에 대한 주기적인 보고	56%
연간 예산이 인력 충원 가능시	35%
주요담당자 유지, 자문 및 외부인력 총당	26%
기존의 스템은 유지하고 업무수행에 필요한 인력이 충분치 않을때	35%

전체 그룹에 즉각적인 반응을 공유할 수 있도록 하여야 하며 이렇게 하여야 우수한 사람들을 계속 유지 할 수 있는 방법이다. 우수한 업체는 무언가를 한다. 즉 물질보상이나 휴가 및 프로젝트에 대한 감사(물질적 또는 구두적)를 표시한다. 보상은 노력의 양에 비례한다. 때때로 팀 전체의 감사로 나타나기도 한다”고 동의했다.

기업들은 좋은 직원들을 채용할 목적으로 물질 보상과 비슷한 프로그램에 깊은 관심을 보이고 있다.

채용인원 중 남는 사람이 4분의 1밖에 안되어도 평균임금 또는 포장부서 외의 임금보다 높고 승진기회를 부여하는 이익이 많은 기회를 주고 있다.

또한 국가적인 포장의 목표, 기업문화, 직원의 성장, 회사의 위치, 작업조건에 따라 주식으로 보상하는 것에도 관심을 보이고 있다.

내외부의 두가지가 동일하게 성공하기 위해서는 무엇이 당사의 최고 직업(포장부서의 핵심)인가? ‘절대적으로 그것은 커뮤니케이션이다’라고 Nieder는 주장했다.

볼트와 너트 같이 다른 사람에 의해 행해진다.

포장관리자는 사람들을 설득하고 결정하고 의견을 청취해야만 한다. 포장부서에는 실제 비공식적인 대화방법이 많이 있다.

미팅, 토론, 이메일을 빈번히 사용한다. 인쇄 메모, 신문, 프로젝트보고서는 50% 이상이 통용되며 41%만이 다른 부서에서와 같이 일반적인 상황보고서를 보낸다.

이것은 놀랄만한 것이 아니다. 8개의 전자회사 중 1개만이 전자통신 방법 대신에 인쇄물로

된 보고서를 사용한다.

대부분의 회사들은 2~3가지 방법으로 관리자에게 보고서를 전달하는 비중이 높아가고 있다.

가장 일반적인 것이 토론으로 두 사람간 직접 대화이다. 3명일 때는 원탁회의, 4명 이상일 때는 ‘suggestion box’를 이용하는데 사무적인 이슈나 문제는 91%가 데스크팀을 운영하는 것이 압도적이다.

Elaborates Nieder는 의사소통은 두갈래 길이라 주장한다.

환경문제는 어느 포장부서에서도 필요성을 느끼며 수조 달러가 소요되는 최고의 게임이다.

실제 그 주제는 3~4명의 내부 전문가가 담당하고 있으며, 15%의 특별한 프로젝트는 각각의 포장전문 직업을 가진 전문가가 요구되고 그들의 서비스를 받고 있다고 말한다.

중요한 내부 문서에는 소비자의 시각에 맞추기 위해서 포장전문 직업이 필요하다는 것을 밝히고 있다.

포장부서는 마케팅과 판매에 있어 처음에는 소비자의 정보에만 의존했다.

3/4는 소비자 테스트 또는 타겟 집단을 이용하나 과반수는 그들 스스로 테스트를 행한다고 말한다.

이 테스트는 새로운 생산품 또는 포장에 처음으로 사용하지만 세 번째는 시장에서 피드백에 이용된다.

단지 소수의 보고서만이 소비자들의 현재 경향에 맞추어 규칙적이고 기본적인 그들의 계획대로 테스트 되어진다.

또한 소비자들에게 강연, 세미나, 교육을 시킨다. ㉞