



「인스턴트」 食品界의 王者

# 제너럴 후즈社

鄭昊模

現代經營編輯長

「맥스웰 커피」는 韓國과 「파나마」의 「유니버설 서플라이」와의 合作投資로 우리나라東西食品에서 生産되기 이전부터 이미 낯익은 商標다. 이 親近한 「맥스웰 커피」는 世界的인 食品会社인 美國의 「제너럴 후즈」社(General Foods 보통GF로 약해서 씀)의 主力製品인 것이다.

美國의 「커피」市場과 「제너럴 후즈」社의 經營哲學을 深求해 본다.

## 커피戰線 異狀있어

美國은 世界「커피」의 3분의 1을 소비하는 「빅마켓」다. 統計에 의하면 69年度에 10歲 이상의 美國인이 하루 平均 2.68「컵」을 마셨다고 한다. 그러나 이 숫자는 결코 만족스러운 것이 못되는 것이다.

그것은 「커피」市場이 한창 활기를 띠던 8年前

에 비하면 16%나 줄어든 숫자이기 때문이다. 이 16%를 「컵」으로 계산하면 정확하게 하루 平均3.12「컵」인 것이다.

汎美「커피」聯合회에서 밝힌 바에 의하면 이와 같은 減少推勢는 1974년에 이르러 그 極에 달할 것이라고 予測하고 있는데 이 해는 「커피」市場 최악의 해인 1950년과 비슷한 해가 될 것이라고 한다.

美國의 「커피」製造業者들은 1969年度에 30억 3,000「파운드」의 커피를 生産했는데 「커피」市場「셰어」의 약 30%는 5개의 「브랜드」를 자랑하고 있는 「제너럴 후즈」社가 占하고있으며 그다음이 19.5%를 占하고 있는 「프로क्टर 앤드 갬블즈」(The Proctor & Gamble)社이다.

그런데 이와같은 減少現狀은 10~29歲의 「커피」人口가 줄었기 때문인 것으로 보고 있다. 美國에서 「커피」를 가장 많이 마시는 年齡層은 40~50歲 群인데 이는 「커피」제조업자들이 30歲이상의 「커피」人口에게만 集中的인 廣告「캠페인」을 벌이고

있기 때문인 것으로 풀이되고 있다.

美国의 「커피」제조업자들은 가장 중요한 잠재 소비자층인 젊은 年令層을 계속 방관하고 있는 것 같다.

### 需要創造에 全力

「제너럴 후즈」社は 1895년에 발족한 「포즈덤」의 後身으로 「커피」의 代用品을 판매하기 시작하면서 몇개의 회사를 흡수, 오늘의 GF로 탄생한 것이다.

「제너럴 후즈」社가 「인스턴트」食品界의 王者로 군림한 것은 人口의 增大・食生活改善 「레저 붐」 등 憂愁에 젖은 現代文明이 가져다 준 必然의 副産物인 것처럼 생각할 수 있으나 GF의 「무엇을 먹느냐」에 대한 끊임없는 研究와 尙세 없는 需要創造에 있었으며 그보다는 「찰스 G·모디머」前社長の 미친듯한 手腕의 功이었다는 것을 잊을 수가 없다.

冷凍食品을 처음 生産해서 美国人의 口味를 「테스트」해본 GF는 「美国人의 기호를 연구하고 앞을 내다보는 需要創造의 姿勢를 가져야 한다」는 결론을 얻을 수 있었다.

GF의 연간 売出額 비율을 보면 그렇게 대단한 것은 아니지만 研究費로 지출하는 金額은 業界總額의 11%를 넘고 있다는 사실을 감안해 보면 「제너럴 후즈」社가 얼마나 소비자를 연구하고 市場戰略을 강화하고 있는가를 알 수 있을 것이다.

今世紀에 들어와서 美国人의 食生活는 급격한 변화를 가져왔고 家庭主婦들은 편리한 것을 갈망하게 되었다. 그렇다고 消費者의 製品에 대한 認識까지 따라서 바뀐 것은 아니었다. 「觀客은 항상 새 것에 熱中한다」는 말이 있지만 食品에 있어서만은 그렇지 않았다.

食品市場처럼 保守的인 곳도 없다. 초기의 「제너럴 후즈」社は 이와같은 罔연한 常識을 몰랐기 때문에 수없는 試行錯誤를 거듭해야 했다. 新製品開發에 있어서도 신중을 기했고 또 「타이밍」을 맞추느라고 무진한 애도 써 보았으나 冷凍乳児用食料品에서는 600万弗의 손해를 입는 悲運을 맛보기도 했다.

그러나 쉬지않고 먼 앞날을 향해 研究・開發하는

「제너럴 후즈」社は 主婦들의 인기를 기어코 독차지할 수 있었다.

GF産 食品은 이제 「便利」의 상징이 되어 버렸다. GF의 「인스턴트」食品을 사드로써 씻고 混合하고 料理하는데 소요되는 번거러움을 없애주었다. GF 製品이 時間을 얼마나 많이 절약해 주는가를 美国의 主婦들은 알게 된 것이다. 아주 가난한 庶民層에 까지 파고든 GF의 食品은 主부들의 好評속에 成長街道를 달린다. 美国의 主부들은 「GF가 쉬지 않고 새로운 製品을 개발하고 있다」고 믿고 있다.

### 원맨經營者 「모디머」

「企業은 人間이다」란 말이 있다. 어느 部門에서건 그 企業이 高度成長을 이룩했다면 그 뒤에는 神話를 創造한 사람이 있기 마련이다. 「제너럴 후즈」社가 食品業界의 王座를 占하게 된 것은 결코 外部環境에 의해서만은 아니었다.

「세일즈맨」이었던 「찰스 G·모디머」前社長이 1928년에 입사, 26년만인 54년에 사장 자리에 앉으므로써 더욱 굳건한 地盤을 쌓게 된 것이다.

그는 적극적이며 競争에 강하고 부하에게 많은 것을 요구하는 典型的인 「원맨」經營者이다. 그 자신이 항상 말했듯이 그는 GF를 支配하기 위해서 「제너럴 후즈」社에 들어왔고 급기야는 GF를 손에 넣었던 것이다.

社長 자리에 앉은 「모디머」는 부산스럽게 重役을 바꿔 앉혔고 新製品開發에 더욱 박차를 가했다.

技術部長으로 입사한 「C·W·쿠크」(C·W·Cook)博士가 1948년부터 51년에 걸쳐 연구개발한 改良 「인스턴트 커피」가 市販되자 날개돋친듯 팔려나갔고 이 덕분에 「쿠크」는 GF 최대의 사업부인 「맥스웰 하우스」의 總支配人겸 副社長으로 승진, 모디머의 有力한 承繼者로 부상 드디어 GF의 總師가 된 것이다.

「모디머」는 불굴의 사나이였다. 「인콰이팅」의 「복싱」選手가 수없는 「펀치」를 맞아가면서도 決定的인 一擊을 加하기 위해서 마치 「불도저」처럼 밀고 들어가는 執念의 사나이였다. 부단한 逆境과

연속되는 不安 속에서도 끝내 頂上을 爭취하고야 마는 進取的이며 拍力있는 經營者였다.

売出額の 3분의 1이 「커피」

GF는 여러 종류의 食品을 만들고 있으나 그 중에서도 봉지에 넣어두면 부패하지 않고 저장 해둘 수 있는 乾燥개 飼料를 개발하여 선풍적인 인기를 모은 바도 있다.

그러나 무엇보다도 GF의 주력 제품은 커피이다. 同社 売出額の 3분의 1 이상이 「커피」이며 利益의 반 이상을 占하고 있다. 「커피」는 「제너럴 후즈」社를 成長시킨 促進劑였다.

GF 「커피」의 마케트 웨어

브랜 드	마케트 웨어	
	1968년	1969년
맥스웰 커피	24.0%	24.0%
Sanka	3.0	3.0
Yuban	2.0	2.0
計	29.0	29.0

앞의 表에서 알수 있는 바와같이 GF에서의 커피의 比重은 대단하다.

5개 「브랜드」 가운데 「맥심(Maxim)」과 冷凍 「상카(Sanka)」는 빠진 셈이지만 어쨌든 2位인 P & G (proctor & Gamble)社와는 상당한 거리를 유지하고 있다.

「제너럴 후즈」社는 美本土에 38個工場을 가지고 있으며 海外 16個國에 22個의 工場과 36,000 명의 종업원을 그리고 年평균 17%의 資本利益率을 견지하고 있는 「빅 비즈니스」이다.

그러나 「커피」戰線에도 異狀은 있다. 「티」나 기타 「소프트 드링크」를 마시는 사람이 늘어가고 있으며 「커피」 需값이 계속 오르고 있고 이에 더하여 P & G社가 戰列을 가다듬고 「제너럴 후즈」社에 正면으로 도전하고 있다는 것이다.

GF는 「맥스웰 하우스」를 보강하는 한 方面으로

「프리즈드라이드」 「맥심(Maxim)」을 개발한 바 있으나 「맥스웰 하우스」가 1965년의 市場 「웨어」 36.7%에서 69년에는 겨우 24%를 유지하고 있다. 「맥심」 13%의 市場 「웨어」를 가지고 있으니 겨우 「맥스웰 하우스」의 손실을 보강하는 정도에서 그치고 있다.

한 「마케팅」 專門家は 「프리즈드라이드」 「맥심」이 「인스탄트 맥스웰 하우스」를 躡아먹는 結果가 되지 않을까 우려하고 있다.

또다른 專門家は 「프리즈드라이드 커피」가 불과 몇년만에 「인스탄트 커피마케트」를 20%나 잠식한 것을 보면 앞으로 「맥심」의 전망이 좋을 것이라고 내다보고 있으나 값이 「인스탄트 커피」보다 50%나 비싸기 때문에 더욱 問題는 많을 것으로 보인다.

海外地盤도 굳혀

「제너럴 후즈」社는 63年末 약4,500만불의 証券類를 保有하고 있었다. 지난 數年間 GF가 평균 5,000만불의 設備投資를 단행하면서도 그만큼 流動資産을 가지고 있다는 것은 확실히 놀라운 일이다.

世界에서 가장 큰 「커피」 處理施設을 保有하고 있는 GF는 自國市場에서의 可能性을 발견하고 世界市場을 向한 積極經營을 펴했다.

海外市場에서 「커피」를 주로하여 年間 1億弗이상의 販賣実績을 올리고 있으나 採算性을 감안, 「커피」 이외에도 여러 부문에 손대고 있다.

GF는 그 나라의 環境과 特性을 파악 그에 맞추어서 製品을 만들고 施設을 擴張해 가다가 점진적으로 本國에서 제조한 商品으로 代贖해 나아가는 전략을 쓰고 있다. 그런데 「제너럴 후즈」社는 仏蘭西에서 「칸디 껌」을, 브라질에서는 「아이스크림」을 그리고 濠洲에서는 새의 飼料를 생산하고 있다.

GF가 美國人の 기호를 연구하고 앞을 내다보면서 企業을 발전시켜 왔는지 世界人의 기호와 그

나라의 特殊한 환경을 충분히 연구해서 계속 새로운 제품을 연구·개발해 간다면 国内市場에서의 「이미지」를 世界市場에서도 유지할 수 있을 것이다.

그러나 世界市場에는 강력한 「라이벌」인 「네슬」(Nestle)사가 도사리고 있으므로 끊임없는 鬭爭을 각오해야 할 것이다.

### 「인스턴트」食品時代의 旗手

「커피」는 「화이트 칼러」들의 親近한 벗이 되어 버렸다. 술마신 날 아침의 구수한 그 커피, 실새 없이 밀려오는 「데스크 워크」속에서 뭔가 생각할 수 있는 여유를 갖게 해 주는 그 「커피」는 時間이 흐르면 흐를수록, 現代가 公害속에 저들면 저들수록 더욱 강렬하게 우리의 편이 될 것이다.

GF가 새로운 製品을 계속 개발하고 消費者들의 기호를 맞춰간다면 그리고 부엌에서 수없는 고난의 과정을 되풀이하는 主婦들의 입장을 대변해 줄 수만 있다면 새로운 시대의 새 旗手로써 영광의 자리를 누릴 수 있을 것이다.

집안의 雜役으로 이미 지쳐 있는 主婦들은 「인스턴트」食品을 사들이지 않을 수 없을 것이며 그러한 「무드」는 오랜 시일이 흘러간 후에도 계속高

調만 되어갈 것이다.

品質 좋고 便利하기로 定評있는 「제너럴 후즈」사는 최근 보다 편리한 포장방법을 개발했는데 이것은 食品包裝의 革命이라고들 말하고 있다.

GF의 「쿠크」社長은 「世界第二次大戰이 일어나던 해에 出生한 人口群이 「커피」를 마시기 시작하는 26歲에 접어들고 있으며 또 戰前에 出生한 人口群이 커피를 많이 마시는 30歲에 돌입하게 되므로 「커피」市場은 몇년내로 다시 活氣를 되찾을 것」이라고 樂觀論을 펴고 있다.

그러나 市場 「쉐어」의 확대는 廣告費 증가와 비례하고 있으므로 이의 壓力은 加重될 것으로 보인다.

GF가 1965~69년 사이에 「마켓 쉐어」를 46.9%에서 50.5%로 높였을 때 廣告費를 1965년의 700만불에서 1969년에는 1,640만불로 그러니까 倍以上으로 올렸던 것이다.

또한 「제너럴 후즈」의 1969년도 「맥심」廣告費는 1965년의 GF전 「커피브랜드」에 대한 廣告費 보다도 오히려 많았던 것이다.

아 물론 「제너럴 후즈」사는 美國의 500大會社 가운데서 上位그룹을 파고드는 끈질긴 伸長率을 보이고 있으므로 계속 우리의 家庭 깊숙한데까지 파고들 것을 믿어 의심치 않는다.

