



— 그 多角經營과 海外進出戰略 —

CPC인터내셔널

옥수수 製品서 컴퓨터까지

이 동 원 역음

- ☆... CPC인터내셔널社は 72년도매상고 16억7백44만 \$에 이르는 美國의 有名...☆
- ☆...食品메이커. 창설 70년歷史를자랑하는 CPC인터내셔널社は 당초 콘스타치...☆
- ☆...등 옥수수加工製品으로출발, 성장했다. ...☆
- ☆...그동안 콘프로다트社로 통해온 社名을 그 머리글자를 따서 지금의 CPC인...☆
- ☆...터내셔널로 바꾼것은 지난 69년 4월의 일. ...☆
- ☆... 전체매상의 半이상을 海外收入이 차지하는 多國籍復合企業으로 발전 하...☆
- ☆...면서 옥수수(Corn)제품만을 연상케하는 낡은탈을 벗기로 한 것이다. ...☆
- ☆... 옥수수加工제품을 主力商品으로했던 CPC인터내셔널은 특히 50年代후...☆
- ☆...반부터 활발한 企業買收合併을 통해 현재는 각종스낵食品을 비롯 醫藥品과...☆
- ☆...化學제품, 컴퓨터情報處理서비스 分野에까지 손을 뻗치고 있다. ...☆

스우프戰爭의 主役

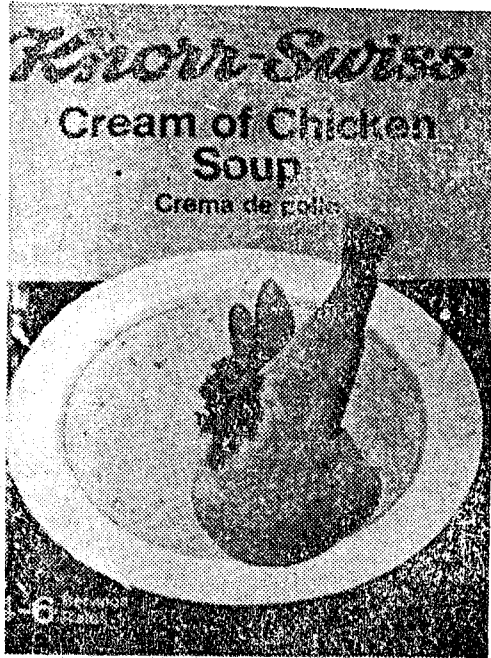
스우프는 歐美人食卓에서 빼놓을 수 없는 飲食, 副食이라기보다는 主食에 가깝다. 그만큼 스우프의 販賣競爭도 치열하다. 특히 3억을 넘는 유럽 消費市場을 둘러싼 스우프戰爭은 불만하다.

서로가 유럽최대의 스우프메이커를 차지하는 크놀(KNORR)과 매기社는 이른바 스우프 百年戰爭을 벌려 오고 있다.

크놀 社는 西獨, 매기社는 스위스에서 탄생했고 함께 創業百年을 자랑하는 묵은 라이벌 企業이다.

스위스와 西獨국경의 조용한 農村都市 타인겐에 자리잡은 크놀스위스工場(스위스·크놀社)은 컴퓨터로 生産管理하는 超現代式施設을 갖추고 있다. 粉末과 固體로된 30餘種의 인스턴트·스우프가 펀치카드에의 한 컴퓨터조작으로 自動的으로 生産되고 있다.

8층原料室에서 솟다로 7층에보내진 原料는 기계적으로 混合되며 한층씩 내려가면서 乾燥



와 包裝을 끝낸 製品으로 만들어져 1층창고까지 벨트라인으로 운반된다.

거의 모든 工程이 컴퓨터에 의해 조작되는 오토메이션工場이다. 年間生産量은 2만 1천톤. 스위스에서 판매되고 있는 인스턴트스우프의 약半分량은 이 工場에서 생산 공급되고 있다 그 방대한 生産규모에 비해 종업원은 불과 5백명에 지나지 않는 省力新鋭工場이다.

크놀과매기社의 砲火없는 戰爭은 이룰데 없이 치열하다.

서로가 철저한 훈련을 받은 세일즈멘團을 총 동원하고 있다. 非 小賣商에 대해선 商品陳列과 經理指導에 이르기까지 전초 基地 확

보를 위한 온갖 販賣促進策에 불꽃을 튀긴다.

이 스우프戰爭 확대의 숨은 主役은 실은 크놀社의 母會社인 美國의 CPC인터내셔널社. 막대한 資本과 뛰어난 技術이 이 싸움을 뒷받침 기쁨을 껴엮고 있다.

CPC인터내셔널이 크놀에 눈독을들이고 그 株式을 사들이기 시작한 것은 자그마치 50여년전일.

1920년대 부터 유럽侵放의 據點으로 확보해 놓은 子會社獨逸마이제나社를 통해 크놀의 株를 사들이기 시작했다.

1883년 獨逸에서 창업된 크놀은 2次大戰전까지만해도 유럽각국을 비롯 世界 19개국에 海外工場을 갖고 있는 건실한大企業이었다. 그러나 크놀을 유럽進出의 큰 발판으로 삼으려는 인터내셔널社의 執念은 물불을 가리지 않았다. 끝내 57년에 獨逸크놀, 59년엔 스위스크놀株의 過半數를 각각 買收하는데 成功했다.

크놀株의 過半數를 차지한 CPC인터내셔널은 곧 크놀의 經營組織과 技術및 판매方式을 奪進, 美國式의 科學的市場조사와 적극적인 판매방법을도입, 유럽市場 잠식공격에 나섰던 것이다. 그 결과 스위스市場의 경우, 종전의 매기 80크놀 20%의 舍어를 크놀 60, 매기 40%로 뒤바꾸어놓았다.

또 크놀 買收 당시만 해도 유럽 6개국만 공급 되던 것을 현재는 20여개국으로 확대 歐洲의 크놀을 世界의 크놀로 성장시켰다.

CPC인터내셔널은 현재 벨기에의 브뤼셀에 유럽本部를두고 中近東 14개국에 37개의 工場을 건설, 수요충족에 熱을 올리고 있고 벨기에 와 西獨, 네덜란드등 3개국에 研究所를 두고 유럽消費者의 嗜好에 맞는 새로운 製品을 陸세없이 개발 發賣하고 있다.

네슬과 맞선 歐洲侵攻

한편 크놀의 物量攻勢를 받아맞선 매기社도 만만치않은 巨大資本이 뒷받침하고 있다. 유닐리버를 제외한 유럽最大食品메이커인 네슬社가 매기의母會社.

1870년대 스위스에서 태어난 네슬社는 유명한 「네스카페」브랜드로 世界에 널리 알려져 있다. 네슬은 47년에 매기社를 완전支配下에 넣는데 성공, 크놀을 앞장세운 美國의 CPC인터내셔널과 유럽市場攻防戰을 벌이게 된 것이다.

이競爭은 흔히 美國企業과 유럽 企業과의 대표적인 資本戰爭으로 비유되고 있다. 美國資本系인 크놀의 販賣戰略은 多様な 物量作戰이 특색이다.

아낌없는 製品(샘플)의 무료살포·끊임없는 料理강습을 통한 試食會, 대대적인 TV廣告 등 人口불과 6백만의 스위스에서만도 한해에 27억원에 이르는 廣告宣傳費를 뿌리고 있다.

스위스내 2만여食品店엔 한곳빠짐없이 크놀 製品을 진열케하고 地域별 담당세일즈맨制로 끈질기고도 효과적인 前線 관리에 신경을 쏟고 있다

따라서 어느食品店에나 크놀과매기社의 스우프가 나란히 진열되고 있다.

크놀의 美國式物量戰에 맞선 매기社는 在來式 봉지들이 스우프와 함께 산뜻하고도 色스런容器에 담은 닭고기, 소고기, 양송이, 야채류 등 여러종류의 新製品을 개발 구매력을 자극하고 있다.

크놀은 크놀대로 經食用으로 빵과스우프를 셋트로 만들어 판매하는등 치열한 顧客 유치전은 꼬칠줄 모른다.

스위스에 있는 매기 工場에선 8백명의 종업원이 하루 14만에서 15만개의 각종인스턴트스

우프를 생산하고 있다.

이른바 스우프戰爭을 통해 열볼수 있듯이 CPC인터내셔널은 海外經營에 注力, 그매상고의 절반이상을 海外收入이 차지하고 있는 多國籍食品王國이다.

多國籍復合企業을 指向

CPC인터내셔널의 72년도 매상고는 16억 7백44만\$로 매상고로 본 美國 5백大企業중 82位(포춘誌)를 차지하고 있다. 이는 總資產 10억 8천 3백 56만\$에 비추어볼때 그얼마나 우수한 經營실적인가를 쉽게 짐작코 한다. 특히 이해의 純益은 8천6백62만\$로 純益으로 따진다면 82位보다 훨씬 높은 59位를 마아크하고 있다.

製品도 초창기의 食用콘스타치, 포도酒, 工業用澱粉接着劑 위주에서 企業買收合併에 의한 積極적 多角化戰略으로 현재는 각종 食品 외에도 醫藥品과 化學製品 그리고 教育·情報處理업무등 多樣化됐다.

수많은 企業合併중에서도 58년 美國내 有力食品메이커의하나인 베스트·푸우드社를 買收한 것은 크놀吸收와 함께 오늘날의 CPC인터내셔널社발전을 가져온 그 大合併으로 손꼽히고 있다.

베스트푸우드社는 合併당시 年間매상고 1억 1천4백만\$로 美國企業중 3백26位를 차지하는 大食品메이커였다.

당시의 베스트푸우드社 규모는 美國내 각지에 12개工場과 캐나다에 海外工場을 갖고 있었다. 主力製品은 지금도 같은 브랜드네임으로 생산판매되고 있는 피너즈바터 「스키피」(Skippy)와 마아가린 「스코어」, 마요네즈 「베스트푸우드」.

다른 復合企業의 경우와 같이 인터내셔널도

에 써 심어 놓은 有力商品의 信用과 傳統을 그대로 살리기 위해 合併후에도 商標를 바꾸지 않는다.

그렇게 하는 것이 販賣戰略上 유리하다는 實利主義에 따른 것이다.

商標뿐만 아니라 社名과 經營陣, 경우에 따라선 社長까지도 그대로 再起用한다.

企業하면 우선 家族會社를 연상케 하는 우리에 實情과는 거리가 멀다. 일찍부터 資本과 經營이 확연히 분리되어 있다는 企業風土와 條件이 이를 가능케 한 것.

특히 多國籍企業들은 효과적인 海外市場 침투를 위해 거의 「現地主義」를 원칙으로 삼고 있다. 平社員에서 經營陣에 이르기까지 그 고장實情에 밝은 많은 現地人들을 起用한다. 이 역시 人件費질감뿐만 아니라 販賣戰略上으로도 크게 有利하다는 철저한 實利主義에서 비롯된 것이 분명하다.

海外收入이 半이상차지

크놀과 베스트푸우드외에도 두드러진 企業買收가 많다.

60년대에 들어서면서 複合企業을 지향, 새로운 分野에의 진출이 활발하다.

美國내의 醫藥과 化學메이커를 吸收, 이 分野에 진출했고, 캐나다에선 스낵食品메이커를

買收했다.

66년엔 종업원 訓練과 學習시스템의 設敎, 판매會社 마인드社를 設立했다.

또 67년에는 컴퓨터 利用(소프트, 웨어)분야의 러닝사이언 社를 子會社로 갖고 있는 經營囑託會社 인포메이션, 마네지먼트社를 買收했다.

그후 이 分野의 事業은 기대한 것 만큼의 實績을 올리지 못해 69년 마인드社와 러닝社를 合併, 經營囑託事業에선 拔을뺐다.

그대신 인포메이션, 마네지먼트社의 기구와 施設을 活用, 療養所와 病院을 대상으로한 食品서비스시스템을 開發, 만족할만한 실적을 올리고 있다.

전체매상과 利益의 半이상을 海外經營에서 얻고있는 同社는 年間 4천내지 5천만 \$에 이르는 設備投資의 半 이상을 역시 海外 投資에 돌리고 있다.

이웃日本에는 63년 調味料의 아지노모도와 合作, 日本 크놀社를 設立하여, 日本의 인스턴트스우프市場을 석권하고 있다.

이어 68년에는 日本 크놀食品社를 통해 베스트푸우드의 마요네즈를 拔매했고 70년엔 日本 食品化工株의 4분의 1를 취득, 콘스타치生産으로 資本 참가했다.

종업원 4만3천6백명.

에 있다.

○ 附加價值...생산의 과정에서 새로이 추가된 價値를 말한다.

즉 附加價值는 매상중에서 原料·減價償却 등 사용자 費用을 뺀것.

따라서 이 附加價值는 인건비와 利子 등 要素費用과 이윤을 합한것이 된다.

이것을 經濟 전체로서 合計하면 「플로우」 개념으로서의 國民所得이다.

이달의 用語

○ FAO...世界食糧農業機構. 유엔의 산하기관으로 로마에 본부를 두고 있고 1945년 10월에 拔족했다.

목적은 ①세계각국 國民의 영양과 생활 수준의 향상 ②식량과 농산물의 생산과 分配의 改善