



— 그 多角經營과 海外進出戰略

## 코카 콜라

# 월街선 收益높아 손꼽는 優良株

이 동 원 譯

① 적극적인 海外進出戰略, ② 철저한 現地主義, ③ 小賣商管理를 겸한 독특한 루트세일 그리고 ④ 간단없이 반복되는 洪水宣傳,

바로 이런 것들이 코카콜라를 世界의 商品으로 만들었고 美國企業의 상징으로 군림케 했다. 코카콜라(Coca Cola Co)의 73년도 매출은 마침내 20億대를 넘어선 21억 4천 4백 98만 9천 \$. 純益은 무려 2억 1천 4백 98만 \$로 판매고순위(포춘) 69위에 비해 純益순위는 이보다 훨씬 높은 34위를 마크하고 있다.

株當利益(無額面)도 해마다 늘어 불과 5년 전인 68년의 1.93\$에서 72년에는 3\$線을 넘는 3.19\$를 기록 월街의 고정優良株로 못박혀 있다.

코카콜라社의 海外進出戰略은 극히 단순하다.

商標사용료 등 일체의 부대경비를 原液價格에 포함. 原液만을 공급하는 형식이다.

코카콜라 한병속엔 0.31%의 原液만 들어 있고 나머지 99.69%는 現地에서 조달되는 물, 탄산, 설탕, 향료 기타 첨가물들이다.

이같은 코카콜라의 기본판매방식은 1886년

애틀랜타의 藥師 존·펜버튼이 우연한 기회에 코카콜라를 調劑하고 이어 이를 企業化한 초대 사장 캔들러(Candler) 이래 크게 변한게 없다.

原液의 處方은 기업비밀로 오늘에 이르기까지 베일손에 싸여 있다. 어쨌던 창업이래 10년 하루같이 몇십년을 두고 코카콜라만 팔아 왔다.

그러나 근래에 와서는 그 保守主義와 單一製品主義를 버리고 非콜라 飲料부문에도 광범위하게 손을 뻗기 시작했다.

58년에는 최초의 非콜라 飲料 환타가 발매됐고 63년에는 커피와 紅茶메이커 미뉴트·메이드社를, 이어 64년에는 有力한 커피메이커인 단칸·푸우드社를 각각 매수, 綜合食品회사로 발돋움했다.

특히 70년에는 닉슨大統領의 公害戰爭宣言과 때를 같이하여 汚水處理機메이커인 어크아캠社(Aqua Chem Inc)를 매수, 公害産業에 進出하는 등 적극적인 多角經營에 나섰다.

코카콜라社의 主力商品은 말할것도 없이 각종 청량음료. 코카콜라의외에도 환타(Fanta)

태브(Tab) 짐바(Simba) 산티바(Santiba) 스프리트(Sprite) 프레스카(Fresca) 등이 있고 72년 6월에는 새로운 果實香料가든 탄산음료 미스터·피브(MR. Pibb)를 발매했다.

코카콜라를 비롯한 이들 음료의 原液工場은 美國내에 14개소, 캐나다에 3개소 그밖의 海外 각국에 27개소등 모두 44개소가 있는데 이곳을 통해 세계 각국에 공급된다.

海外매상이 전체의 39%를 차지하고 있으며 미국내판매는 코카콜라가 콜라市場의 57% 기타 소프트·드링크는 42%의 몫을 차지하고 있다.

이밖에 食品部門(Tenco事業部)에서는 커피

·紅茶· 핫·초콜렛, 冷凍濃縮주스, 기타 冷凍食品등을 생산하고 있다.

그러나 利益의 50%는 소프트·드링크에서 얻고있다.

한국에는 68년 3월 漢陽食品을 통해 처음으로 上陸했다. 현재는 又醒食品, 湖南食品, 汎洋食品등 4개會社가 原液공급을 받아 지역별로서 시장을 분할, 판매활동을 벌이고 있다.

본사 조지아주 애틀랜타. 회장 J. P. 어스틴(Austin).

사장 C.W. 던칸(Duncan) 2世.

종업원 3만 7백명.

## 보오덴

# 練乳를 발명한 乳製品 元祖

## —117年 歷史, 작년 賣上 25億弗 넘어—

미국의 대표적 乳製品메이커, 보오덴(Borden Inc.)은 1857년에 창설된 老舖.

1851년, 주부들의 꿈이었던 練乳를 개발, 育兒革命을 일으킨 게일·보오덴이 창설한 기업이다. 73년도매상은 25억 5천 3백 99만 3천 \$, 순익도 7천 2백 96만 2천 \$를 기록, 미국내大企業순위(포춘) 48위를 점하고 있다. 올해로써 창립 1백 17주년을 맞는 보오덴은 당초 뉴욕 練乳會社로 출발한 후 점차 많은 企業들을 합병 흡수하면서 성장했다. 巨太企業으로 성장한 오늘에도 여전히 乳製品이 그 主宗을 이루고 있으나 근래에는 化學제품등 타분야에의 진출이 두드러지고 있다.

특히 2차 大戰후부터 적극적인 多角經濟에 나서 綜合食品메이커로 탈피했고 PVC樹脂,

肥料, 섬유, 塗料, 化粧品 그밖에 레스토랑 經營에 까지 손을대고 있다.

73년 2월에는 로스엔젤리스에 있는 女性用衣類會社 알렉스·콜맨(Alex Colman Inc)의 흡수를 결정, 봉제품분야에도 진출했다.

주요부문별 營業활동을 보면 食品담당會社인 보오덴·푸우드(Borden Foods)는 濃縮및 밀크를 비롯한 치즈, 쿠키, 케이크, 깡통과일, 인스턴트·커피, 冷凍食肉, 海産物, 스낵食品등을 생산하고 있다. 두개의 청량음료회사(Crystal Spring Water Co.: Polar Water Co.)도 착실하게 市場을 확장해 가고 있다.

설탕精製(North American Sugar Industries)역시 잘 돌아가고 있다.

미국내 79개소에 자리잡고 있는 레스토랑·체

인. 보오넨·버거(Borden Burger)는 전통있는 보오넨食品의 이미지덕택에 번창중이다. 海外事業部는 25개국에 제조工場을 갖고 있으며 1백 30개국서 판매활동을 벌리고 있다. 72년도 업무분석에 따르면 이해 대상고 21억 9천 2백만 \$ (純益 6천 5백 99만 \$) 중 식료품 38%, 유제품 28%, 화학제품 19%, 해외사업이 15%를 각각 차지하고 있다.

보오넨은 최근 몇해동안 활발한 사업신장세를 보이고 있으나 지난 60년대 후반에는 한때 심각한 경영부진에 빠졌었다.

67년 현會長겸社長인 어거스틴·R·마루시(Augustine R. Marusi)는社長자리에 취임하면서 동사利益을 年 10%씩 끌어 올리겠다고 공언했으나 이해부터 利益은 오히려 내리막길을 걸었다. 66년도의 純益 5천 7백 66만 \$를 고비로하여 69년에는 2천 9백 62만 \$로 60년이래의 최저선으로 떨어졌다.

마루시會長은 11년간 보오넨社 化學사업부책임자로 있다가社長으로 승진한 經營者. 乳製品이 외의 분야에서 特經營者로 발탁되기는 이것이 처음인 異例의인 人事였다.

62년 스미드·더글러스社를 매수, 肥料부문에 진출한것도 마루시의 업적의 하나이기도하다. 그러나社長취임후 사업부진으로 마루시

를 가장 괴롭힌 것이 바로 이 肥料부문이었다. 이밖에도 슈퍼마켓·체인들이 각기 자기들 상호로 乳製品을 팔기시작, 가정으로 배달되던 보오넨製品에 큰 타격을 준것도 그 이유의 하나였다.

이때문에 68년과 69년 이태동안 不採算工場들을 폐쇄하는 등 대폭적인 收益감소를 가져왔다. 월街에서도 보오넨株는 下落勢를 거듭했고 68년도의 株當배당금(액면 3.75 \$)은 1.65 \$로 바닥을 기록했다. 그러나 68년부터의 경영개선노력이 점차열매를 맺어 매상과수익률도 회복되기 시작, 株當 이익금도 70년 1.83 \$, 71년 2 \$, 72년 2.18 \$로 늘어갔다.

70년부터는 극동지구에의 적극적인진출을 기도, 스빅食品으로 日本가바야食品과 合資(50%출자) 가바야·보오넨을 설립했다.

化學부문에서는 히다찌(日立)化成과 合資(50%출자), 히다찌·보오넨을 설립하고 川崎重工業과는 合資회사(50%출자) 카와자끼·보오넨을 설립하는등 활발한 海外經營전략을 펴나가고 있다.

본사 뉴욕, 회장 겸 사장 A.R. 마루시.  
종업원 4만 6천 7백명.

## 델·몬테

# 宇宙食 공급한 食品界 名門

## —不動産 개발과 流通서비스등 多角化—

델·몬테(Del Monte Corp)는 67년 6월 社名을 현재의 델·몬테로 바꾸기까지는 구社名 캘리포니아. 팩킹社 약칭 “칼팩”으로 널리 알려져 왔다. 깡통 및 병들이 푸르츠와 야채

류의 세계최대메이커. 특히 品質이 좋은 것으로 정평이나 있다. 1916년 샌프란시스코에서 설립된. 델·몬테의 前身칼팩은 원래가 캘리포니아의 食品 業계를 개척. 기반을 닦아온 4

개食品 메이커가 合併, 출발한 것이다. 이 4개 社 가운데는, 신경질적이라 할 만큼 品質管理에 철저한 오클랜드·프리저빙社가 있었다. 최고의 品質을 생명으로 내 세우는 이 회사의 商標는 1891년부터 合併후의 오늘까지 계속 사용하고 있는 델·몬테. 격심했던 醬油 競爭에서 칼팍이 승리자로 군림하게 된 것도 우량품의 상징처럼 된 이 델·몬테 商標 덕분이라는것.

同社 최대의 資産인 商標 델·몬테가 탄생한 경위를 살펴보면 얼마나 品質에 自信과 긍지를 갖고 있었는가를 단적으로 알 수 있다. 太平洋연안에 멕시코 최대의 휴양지, 아카풀코(Acapulco)가 있다. 멕시코시티에서 南西 288km 지점. 비행기를 이용하면 이력저력 해서 1시간거리이다. 일년내내 빛나는 태양과 절경에 싸여 태평양의 리비에라로블리우는 곳. 매일부분을 유리로 만든 유람선도 운항된다. 18세기엔 對極東貿易의 中心港이었으나 지금은 거의가 미국의 富豪와 신중급부들이 모이는 이른바 특권 부유층 관광지이다.

영화속에 나오는 거물급 客 頭目은 으레 이곳으로 피신 휴양한다. 지리적 여건으로 해서 서민층에겐 그림의 떡 인셈. 해변을 낀 산언덕 일대에는 초호화판 호텔들이 자리잡고 있다. 이 가운데 오랜 歷史를 자랑하는 귀족 취향의 호텔 델·몬테(스페인 語山에서라는 뜻)가 있다. 거드름을 피우면서 제각기 내노라고 하는 이곳 손님들의 식성은 꽤 까다롭다. 그런 이들의, 식탁을 만족시켜온 대표적 食品 납품업자가 바로 오클랜드·프리저빙社.

1891년, 우량품이라는 이미지를 살리기 위해 델·몬테·商標로쓰기 시작한 것이 오늘에 이른 것이다. 73년도 매상은 10억대를 육박한 9억 4천 6백만 53\$ 純益 2천 6백 1만 \$를 올려 미국대기업 판매고 순위(포춘) 178위.

純益으로는 264위로 랭크됐다. 현재의 營業활동은 主宗生産品인 醬油 食品(전체 매상의 74%차지)외에도 스낵食品과 冷凍食品, 바나나 栽培에 이르기까지 폭넓게 펼쳐지고 있다.

72년 12월에는 유나이티드·브랜즈社의 과테말라 바나나部門을 약 2천만\$의 현금으로 매수했다. 이곳을 포함 中南美와 필리핀 등지에서 재배되는 바나나와 기타야채류 생산은 子會社웨스트·인디즈·푸르즈(West Indies Fruit Co.)가 담당한다. 子會社그래니·구우즈(Granny Goose)는 그래니·구우즈商標의 스낵食品. 子會社오브라이언(OSM)은 그랜드·투어(Grand Tour)브랜드의 冷凍食品을 내놓고 있다. 品質관리와 新製品개발에 주력하고 있는 델·몬테의 성과는 최초의 달착륙 우주선 아폴로 11호의 우주식(乾燥푸르즈)을 공급한 것으로도 입증되고 있다.

이밖에도 子會社서비스·시스템(Service Systeme Corp)을 통한 카페테리아, 自動판매기, 기타整備등 建物관계서비스와 流通서비스部門으로 트럭輸送, 空輸, 倉庫서비스, 大學과 직장상대의 食品서비스 부문이 있다.

또한 켈리포니아서는 團地開發이 한창이다. 主力상품인 醬油食品工場은 국내에 39개소, 해외에 20개소가 있다. 특히 海外販路개척을 위해 상당한 재량권을 부여받고 있는 독립부로커制度(2백 50명)을 두고, 본사에서 훈련받은 1천2백명의 해외판매원과 횡적유대를 가지면서 활동하고 있는 것이 특색이다.

해외매상은 전체의 20%.

일본에는 63년 미쯔이(三井)物産 25%, 갓고만醬油 25%, 델·몬테 50% 出資比率의 合資회사, 일본칼팍을 설립, 진출하고 있다.

본 사: 샌프란시스코.

회 장: A.W어머스(Eames) 2世

종업원: 2만 9천명.