



— 그 多角經營과 海外進出戰略 —

나비스코

세계를 주름잡는 비스킷王國

이 동 원 엮음

나비스코(NABISCO)는 세계최대의 製菓메이커.

정식社名(National Biscuit Co) 보다 그 머리글자를 딴 商標 NABISCO로 더 통한다.

PX를 거쳐 市中에 흘러나왔던 그 主力商品 리즈·크래커와 나비스코·비스킷, 쿠키등으로 우리에게도 아주 낯선이름은 아니다.

최근엔 스낵食品과 冷凍食品분야에도 진출하고 있으나 그 主製品은 여전히 製菓一.

크래커, 비스킷, 쿠키등이 판매고의 80% 이상을 차지하고 있으며 美國내 전 體생산량의 40%를 한손에 장악하고 있다,

71년엔 大企業판매고의 큰 고비로 일컬어지는 大望의 10억 \$ 대를 넘어섰다.

월街的 優良兒

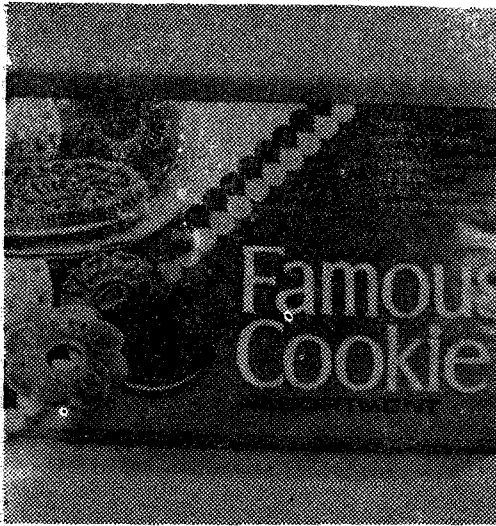
나비스코의 탄생은 지금으로부터 75년전인 1898년. 中小製菓메이커였던 아메리칸비스킷(비스킷)社., 뉴욕. 비스킷社., 유나이티드 스테이트·베이킹社등의 3社合併으로 발족된 것. 合併초기엔 기존시설을 이용한 크래커와 빵제조에 전력, 기반구축에만 충실했으나 점차 다른 企業들을 買收合併하면서 확대성장을 거듭했다.

72년도 나비스코매상고는 12억1천4백93만4

천 \$, 미국 企業랭킹(포춘誌) 118位를 마아크하고 있다. 純利益은 5천4백36만5천 \$, 純益으로 따진 랭킹도 114位의 높은 수준을 유지하고 있다.

나비스코는 착실한 발전을 거듭해온 대표적인 企業. 나비스코株는 미국證券市場인 「월街的 優良兒」로 인정받고 있다는 사실이 이를 잘 뒷받침해 주고 있다. 나비스코株는 수십년래 월街的 엑세런트(優良株)로 꼽히고 있고 投資전문가들의 유리한 投資株로 또는 일반 投資家의 믿음직한 財産株로 통하고 있다.

企業買收와 海外進出이 활발해진 2次大戰후



의 업적을 보면 58년과 69년을 제외하고는 계속 매상고의 신장을 보였다.

특히 69년도의 매상고는 68년의 7억7천10만 \$에서 7억2천6백만 \$로 떨어져 월街的 동요를 가져오기도 했다. 이같은 업적 저하는 69년 9월부터 11월까지 계속된 8주간의 長期罷業 때문에 일어난 일시적인 현상—— 이듬해인 70년도에는 그 底力을 과시, 매상고는 8억6천8백93만 \$, 利益金도 4천1백36만 \$로 高收益基調를 회복했다. 더욱이 71년도에는 매상고 10억(\$)대의 꿈을 실현했고純益도 5천만 \$(4천9백89만 \$)를 헤아리게 됐다.

投資者들을 한때 당황케했던 68년까지의 10년간 업적만 따지더라도 優良株로서의 면모를 여실히 입증해 주고 있다.

매상고는 59년의 4억2천9백만 \$에서 68년엔 7억7천만 \$로, 純益은 2천4백50만 \$에서 4천1백70만 \$, 株當利益은 1.78 \$에서 3.07 \$, 配當金(株當)은 1.20 \$에서 2.10 \$로 각각 늘어났다.

앞서 말한 69년 한해를 제외하고는 그후에도 줄곧 착실한 신장을 보여 나비스코株는 변함없는 優良株로 확고부동한 자리를 계속지키고 있다. 72년도 매상고 12억5천4백만 \$은 65년의 6억2천7백만 \$에서 불과 7년만에 賣出실적의 倍増을 기록한 것이다.

包裝革命으로 굳힌 바탕

פות企業들이 모두 그러하듯 나비스코도 하루 아침에 오늘을 이룬 것은 아니다.

비범한 經營 정신으로 雄大한 목표를 세운 이른바 「99년 헌장」을 만들어 차근차근 실천하는 등 經營刷新에 남다른 노력을 기울여왔다. 특히 나비스코가 이룩한 包裝革命은 業界의 主導權을 잡은 원동력이 되었을 뿐만 아니라 近代包裝의 선구를 이룬 것으로 높이 평가되고 있다. 20세기초 다른 베이커들이 비스킷이나 크래커를 여전히 큰나무통에 담아놓고 散賣하던때 나비스코는 이를 먹음직스런 그림 인쇄의 종이상자속에 넣어 「나비스코의 비스킷을 드세요」라는 캐치프레이즈로 팔기 시작했다.

이 包裝改革으로 비스킷類는 지금까지의 準主食品의 희미한 존재에서 일약 선물용이나 답례품으로 승격 날개돋친듯 팔렸다. 包裝改革하나로 엄청난 需要를 창조 흡수한 것이다

이러한 近代包裝의 개척정신과 전통은 오늘날에도 계승돼 각종 포장혁신의 선구를 이루고 있다.

에어슬짱동에 넣은 加工지이즈製品과 스페이머 그리고 봉지윗끝을 간단하게 눌러잠글 수 있는 이미지·록의 開發등 그 번모를 유감 없이 발휘하고 있다.

나비스코는 이같은 포장개혁을 위한 적극적인 마케팅戰略못지않게 철저한 品質관리로 또한 유명하다. 우선 主原料인 밀가루만 하더라도 自家栽培로 조달, 항상品質 좋은 等質원료를 사용한다.

또 포장용製紙工場과 인쇄공장도 直營하고 있다. 포장지와 인쇄도 品質向上에 직결된다는 것. 「製品과 포장은 一體」라는 나비스코經營哲學에서 나온 것이다.

그리고 出庫후 일정기간이 지나도록 팔리지 않은 제품은 모두 회수하여 폐지먹이로 쓴다. 이 사실들은 나비스코製品의 信用을 높이는 데 적지않은 구실을 했다.

品質향상과 더불어 큰 비승을 차지하고 있는 것은 新製品개발. 나비스코는 해마다 7~8백개에 이르는 新製品을企劃, 그중 업선된 15내지 25종류가 새商品으로 선을 보이게 된다. 수시로 변하는 고객의 기호에 맞는 新製品을 만들어내기위해 57년엔 新製品스태프를 신설 했다.

한해 研究예산은 3백50만\$에서 4백만\$線. 이 예산과 開發스태프에 의해 새商品이 끊임 없이 발매되고 있다.

流産으로 끝난 콜게이트 합병

나비스코의 海外經營은 2次大戰후 눈부시게 확충되어 왔다. 海外進出을 따지자면 일찍이

1925년 캐나다에 진출, 최초의 해외거점을 구축해 놓았다.

이어 英國에도 工場을 세웠으며 50년대에서 60년대에 걸쳐 멕시코, 베네주엘라등 中南美에 진출했고 호주와 뉴질랜드에까지 발을 뻗었다. 또 62년에는 英國에서의 기반을 굳히기 위해 비스킷메이커 프레어社를 새로이매수하기도 했다.

64년에는 西獨의 유력한 製菓메이커 하리트 라엘라社를, 65년엔 伊태리의 비스킷메이커 사이와社를 매수하는 등 유럽大陸을 겨냥 거점확대를 서둘렀다.

나비스코는 海外사업을 효과적으로 통제 관리하기 위해 64년 국제사업부를 신설하여 해외경영활동을 조정 강화했다.

현재 영국, 캐나다, 멕시코, 호주, 뉴질랜드, 불란서, 서독, 伊태리, 니카라과, 베네주엘라, 프엘토리코, 덴마크, 스페인, 일본등 14개국에 20개子會社를 갖고 있다.

이에 따라 전체매상속에서 차지하는 海外收入은 66년의 20%선에서 5,6년사이에 25%선으로 크게 확대되었다.

이토록 나비스코는 근년에 들어 海外經營에 전력을 쏟고 있다. 이러한 경영방침은 나비스코의 企業合併전략에서 잘 들어나고 있다.

나비스코는 65년 11월, 코카콜라와의 合併說로 크게 話題를 불러일으켰다. 이 合併은 끝내 流産되고 말았으나 한때 비스킷과 콜라飲料의 大合併이라고 해서 저널리즘을 떠들석하게 만들었었다. 이 大型合併화제가 미처 가시기도 전인 67년 2월, 또 하나의 토픽·뉴스가 흘러 나와 세상을 떠들석하게 만들었다.

나비스코와 치약의 콜게이트·팔몰리브社는 67년 2월 16일, 공동으로 양사의 「合併內定」을 발표한 것이다. 콜게이트社는 당시(66년실적)

매상고 9억3천1백63만\$, 전체매상의 50% 이상을 海外收入이 차지하는 세계최대의 치약메이커였다.

같은 해의 나비스코매상고는 이보다 2억\$ 이상이나 뒤지는 7억1천9백만\$, 더우기 海外賣上은 20%에 불과했다.

결국 나비스코는 자기보다 더 큰 회사를 합병 그 지배권까지 잡으려는 엄청난 계획을 추진해온 것이다. 이 합병이 이루어진다면 연간매상고 20억(\$)대를 내다보는 새로운 巨大企業이 탄생하는 셈.

당시 비지네스·위크誌는 이 충격적인 事件을 「巨人끼리의 합병」 「製菓의 세계제일과 치약의 세계제일과의 결혼」이라고 표현했다. 콜게이트社는 나비스코를 훨씬능가하는 이른바 「世界企業」으로 地球의 구석구석까지 진출, 판매망을 펼치고 있었다.

나비스코는 군침이 넘어가는 그 販賣網을 이용, 나비스코製菓의 확대판매를 꾀하려는 것이 목적이었다. 콜게이트는 콜게이트데로의 타산이 있었다.

즉 나비스코의 뛰어난經營力과 높은 利益率의 덕을 보자는 계산이었다.

합병추진전해인 66년의 경우를 보더라도 콜게이트는 9억\$매상에 3천47만\$의 純益을 올린데 반해 나비스코는 7억\$매상에 4천82만\$의 高收益을 누리고 있었다.

그러나 이 합병계획도 反트라스트法에 걸려 끝내유산되고 말았다.

이 무렵에 추진해왔던 化粧品메이커인 RCA와 랜덤·하우스(出版), 아메리칸·타바코와 산샤인·비스킷(製菓), 그리고 케네콧製鋼과 피바디石炭등 大型合併계획들은 모조리 그 뜻을 이루지 못한채 유산됐다. 때마침 콩그로마리트(複合企業)에 대한 시비가 한창 물결치던

때여서 연방商業위원회, 법무성, 최고재판소 등 당국이 이같은 合併들을 獨禁法위반으로 물고가려는 대세에 물려있었기 때문이다.

스낵·冷凍食品으로 多角化

사세확장과 더불어 제품도 다양화됐다. 장설당시의 크래커, 비스킷, 쿠키, 製빵에서 점차 아이스크림, 초코레이트, 각종 케이크, 朝食用穀物시리얼 그리고 도그·푸우드(개먹이)에 이르기까지 다채로와 졌다.

최근엔 20억\$의 새 市場을 형성하고 있는 스낵食品에도 손을 댔고 70년 4월에는 뉴욕주 바팔로우에 있는 프리자·퀸·푸우드社를 매수, 冷凍食品분야의 기반을 더욱 강화했다.

그러나 主力製品은 여전히 75년의 전통을 자랑하는 비스킷類——.

다만 창업당시부터 이어 내려온 製빵부문은 많은 아쉬움을 남긴채 68년에 폐지됐다.

이유는 鮮度가 요구되는 빵의 경우 좁은 地域내의 配達에는 영향이없으나 美國과 같은 廣大한 마켓에는 적합하지않다는 것.

그러나 收益率이 낮다는 숨겨진 이유가 크게 작용했다는 뒷이야기다.

한편 나비스코를 오늘날의 巨大企業으로 이끌어온 經營主役은 61년에 社長에 취임, 후에 會長직까지 겸한 리·스미스·빅모어.

苦學으로 유다大學을 졸업한후 1933년에 倉庫지기로 나비스코에 첫발을 들여 놓았고 끝내 탁월한 최고경영자로 大成한 立志傳的인물이다. 이웃 日本에는 70년8월 나비스코 45%, 山崎製빵 45%, 日綿實業 10%의 출자비율로 3社合資의 「야마자끼·나비스코」를 설립, 진출했다.

본사는 뉴욕. 종업원 3만8천명.