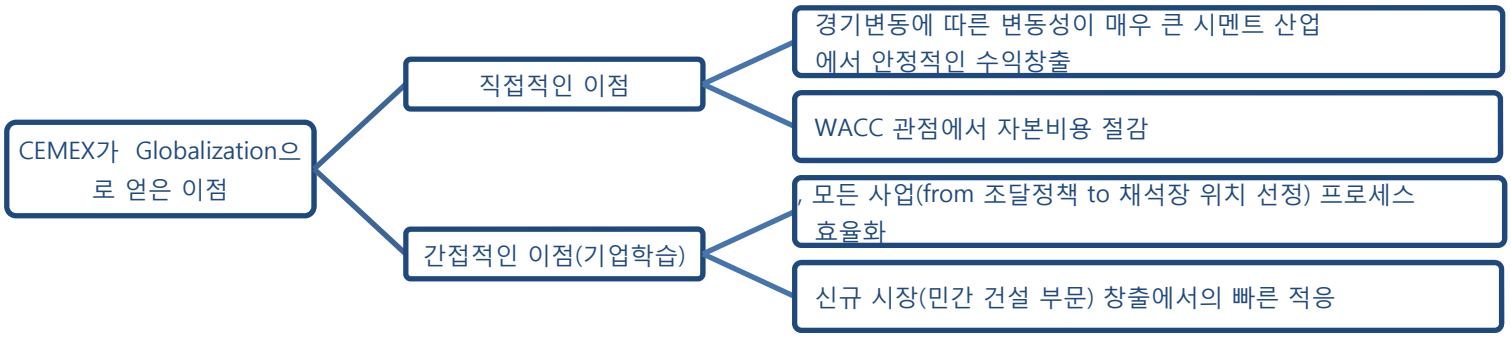
1. CEMEX 가 글로벌라이제이션으로부터 얻은 이점은 무엇인가? 다시말해, 글로벌 확장이 어떻게 시멘트 산업과 같이 지역 산업의 특성이 강한 산업에서 부가가치를 창출할 수 있었나?



CEMEX는 Globalization으로 위와 같은 이점을 얻었다. 부가 설명을 하자면, 먼저 시멘트 산업은 해당 국가의 단기적인 경기 변동에 매우 큰 영향을 받는다. 하지만, 전 세계적으로 시멘트 산업을 확장하게 되면(Global한 침체가 오지 않는다는 조건하에) 수익을 Hedging할 수 있다. 또, 비멕시코 지역의 자산을 스페인으로 이전 통합하여, 높은 자본 비용을 부담하여야 하는 멕시코에서 벗어난 사례를 분석할 수 있다.

Globalization은 또한, 기업 조직의 학습 차원에서 두 가지 큰 이점을 주었는데, CEMEX가 스페인 기업을 인수한 경험을 바탕으로 시멘트 사업 프로세스의 효율화를 학습하여 나중 멕시코에서의 페소화 위기를 넘기는 원동력이 되었다는 사례가 제시되어 있다. 또한, Globalization은 신규 시장인 민간 건설 부문에 대한 적응 노하우(자사 브랜드 홍보, GPS 배송 시스템 등)를 세계적으로 공유를 함으로써 적응 비용을 줄인 사실을 찾을 수 있었다.

2. CEMEX 는 어떻게 시멘트 산업의 선두 글로벌 업체보다 더 좋은 성과를 내고 있는 것일까? 시멘트 산업의 또 다른 거대 경쟁업체인 Holderbank 와의 비교분석에 초점을 맞추어 보라.

적극적인 신흥 시장 진출이라는 기업 정책에 의해 여타 글로벌 업체보다 나은 성과를 내고 있다. 주요 경쟁업체인 Holderbank와 Larfarge가 진출한 시장의 시멘트 수요가중평균 성장률을 보면 각각 2% 및 3% 인데 비해 CEMEX는 4%의 성장률을 기록하고 있다.

진입 시장을 결정하는 노하우에서 여타 업체에 비해 비교 우위를 갖고 있다. 시멘트 산업은 생산비에 비해 운송비에서 결정이 되는데, CEMEX는 진출 대상국을 하나의 독립된 시장으로 간주하지 않고, 철저히 '지역 시장'의 개념으로 접근함으로써, 채석장 및 공장 등의 생산시설이 경쟁업체인 Holderbank와 달리 공급시장이 Overlapping이 되지 않는 데[1]에 장점이 있다. 이는 시장의 기회 요인을 Top-down 방식으로 찾는 데에서 비롯된다.

IT에의 강점이 여타 업체에 비해 강점을 갖고 있다. CEMEX는 비록 CEO인 Zambrano의 개인적인 관심 때문에, IT를 경영에 활용하기 시작하였지만, **IT를 경영에 적극 활용함**으로써 Local 기업의 인수 합병 후 통합함(프로세스 표준화 측면)에 있어 비교우위를 가진다. 이러한 점 역시, 전략적 방향이 CEMEX와 동일한 Holderbank보다 더 나은 성과를 내는데 중요한 요인이 된다.

3. 왜 M&A 가 CEMEX Global Expansion 의 주요 수단이었다고 생각하는가? CEMEX Global M&A 프로세스의 주요 특징은 무엇인가?

CEMEX는 15개국에 진출한 방법이 모두 M&A의 방법으로 이루어졌기 때문에 M&A가 주요 진출 수단이라고 본다.[2]

CEMEX의 Global M&A 프로세스는 투자대상 모색에 있어, ①인구규모와 인구증가율이 높고, ②상대적으로 낮은 소비 수준을 보이며, ③진출한 시장에서 선도업체가 되거나 최소 25%의 시장점유율을 차지할 수 있는 국가에서, ④시장과 기업 모두 구조조정이 가능한 업체를 대상으로 한다.

그 방법은 ①인수대상의 경영권(100%에 가까운 지분 매입)을 확보하여, ② 피인수기업의 문화를 파악하여 팀워크를 강화하는데 중점을 둔 PMI를, ③6개월~1년 이라는 매우 빠른 기간에 수행하는 특징이 있다.

영어를 제 2의 공용어로 활용하게 하고, 시멘트 자체의 공유점으로 문화를 만들어가는 행위로, 앞서 살펴본 Global M&A의 주요 특징을 잘 살린

[1] Article, Exhibit 5 Capacity Shares of the Big 6 in selected market
[2] Article, Exhibit 10 Timeline of CEMEX's international expansion

다.

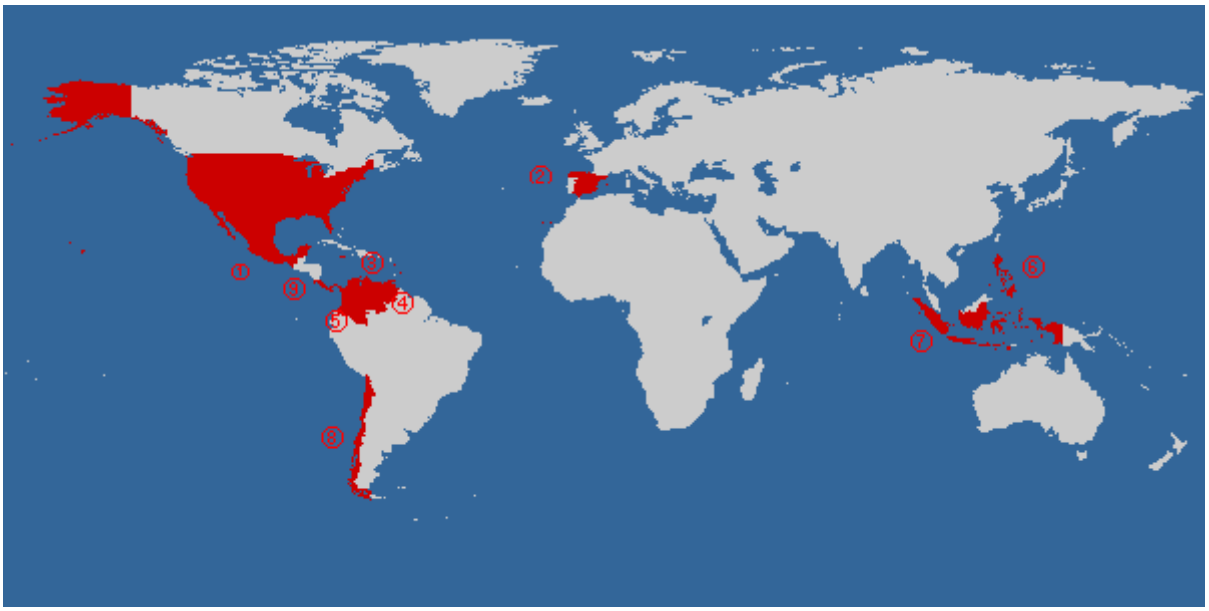
4. CEMEX 가 진입한 해외 시장의 순서를 어떻게 설명할 수 있는가? CEMEX 가 최근에 진출한 시장들은 그 전에 진출한 시장들과 어떤 점이 다른가?

CEMEX가 진입한 해외 시장의 순서는 아래와 같다.[3]

해외 시장의 순서를 보면 멕시코에서 출발하여, 과포화된 지점이지만 스페인의 기업에서 인수합병의 노하우를 익힌 뒤, 중부 아메리카 시장(③ Jamaica, Barbados, Trinidad & Tobago, ④Venezuela, Panama, U.S, ⑤Dominica, Colombia)에 집중하였다. 그리고 아시아 금융위기를 기회로(⑥ Philippine, ⑦Indonesia) 에 진출하였으며, 2000년 이후 다시 남아메리카 및 중부아메리카의 국가들(⑧Chile, ⑨Costa Rica)에 진출하였음을 알 수 있다.

사례의 시점인 2000년을 기준으로 이들 국가들에 대한 Market Statistics and Valuation[4]을 살펴보면, 기존에 진출했던 Spain, Venezuela 및 US 등은 성장률은 낮지만, Value/Ton of capacity의 크기가 큰 국가들임을 알 수 있으며, 반대로 최근에 투자를 하게 된 아시아 국가들(Philippine, Indonesia)은 성장률은 높지만, Value/Ton of capacity의 크기가 작은 국가들로, **점차 생산 가치가 높아지는 국가, 즉, 수입이 높아질 것으로 예상되는 국가들에 진입한 것이라고 볼 수 있다.**

또, 미국의 텍사스를 제외한 기존 진입한 국가들은 라틴 문화권에 있는 국가들로 PMI가 비교적 쉬웠을 수 있겠지만, 최근에 진출한 국가들은 아시아 문화권에 있는 국가들로 **문화적 환경 차이에 따른 PMI의 부담이 존재하는 국가들**이다.



5. CEMEX의 향후 글로벌 전략과 관련해 제안하고 싶은 사항은 무엇인가? 특히 향후 CEMEX의 확장 전략은 어떤 국가들에 초점을 맞추어야 할까?

CEMEX는 향후 인도에 진출한 이후, 포르투갈 시장으로 진출하여, 추후의 브라질 시장 및 일부 아프리카 시장으로 확장하려는 전략을 보이고 있다. 하지만, ① 중국의 잠재 수요 규모가 전 세계 수요의 1/3이 됨을 감안하고, ②M&A의 의의가 내외부적 개선에 따른 차익을 실현하기 위함을 감안하여야 한다. CEMEX의 글로벌 전략이 Holderbank와 Larfarge 등의 경쟁사에 비해 아쉬웠던 것은 인수 대상기업과의 접촉 속도였다. 역사적으로 이에 따라 CEMEX는 1,2위 기업을 인수하여 쉽게 경쟁할 수 있는 환경을 어렵게 풀어나가곤 했다.

따라서, 비록 중국의 인수대상기업들의 기술이 낙후되어 있지만, CEMEX가 갖고 있는 역량들(영업 및 마케팅, 물류 관리 등)을 이전하여 중국의 인수 대상 기업의 개선을 이끌어 낼 수 있다면, 전 세계 1/3 의 수요인 중국뿐만 아니라, 인근 아시아 시장 역시 선점할 수 있는 기회를 노려볼 수 있을 것으로 본다.

[3] http://www.world66.com
[4] Article, Exhibit 7 Market Statistics and Valuations for Selecte Countries