

조사자료

2002 - 015

Holcim의 세계화 전략

2002. 5

한국양회공업협회

Holcim의 세계화 전략

- 제휴와 합병을 통한 시장 확대에 주력 -

1. 도 전

□ Holcim에서 이사회 의장과 CEO의 역할 분리

- 이사회에서 Markus Akermann을 CEO로 지명(2002년 1월 1일)
 - 선임 CEO는 과거 25년 동안 CEO와 이사회 의장을 겸임해 온 Thomas Schmidheiny 박사로부터 CEO자리를 인계 받음
 - Schmidheiny 박사는 이사회 의장으로 재직하면서 전략과제에 집중할 것이며 계속해서 그룹의 대주주로 남을 예정

□ 선임 CEO가 밝히는 변화와 도전

- Holcim의 중점사업은 시멘트, 골재 그리고 콘크리트이며 전 세계적인 분산투자를 지속적으로 발전시켜 나갈 것임
 - 지리적인 분포를 살펴볼 때 Holcim 그룹은 모든 시멘트 업체들 중 가장 넓고 깊은 분산투자를 해왔음
 - 분산투자는 그룹 안정성의 주된 강화책중의 하나임
- 전 세계를 대상으로 하는 지역사업의 중요성
 - 광범위한 그룹 내의 일단의 다른 국가들에서 엄청난 기회가 존재

- Holcim은 조직구성 뿐만 아니라 합병회사를 결합시키고 교육시켜 더 높은 수준의 역할을 담당할 수 있게 하는 잠재능력 보유
 - 예를 들어 아시아에서 태국, 인도네시아, 베트남, 스리랑카, 그리고 방글라데시에서의 이익추구를 위한 축으로서 방콕 활용
 - 동유럽과 라틴아메리카의 합병회사들도 마찬가지임

- 사명 개칭(Holderbank → Holcim)에서와 같이 그룹의 가치와 문화를 강조
 - 가족이 아닌 사람을 CEO로 새로 지명한 것은 2001년 5월의 새로운 사명 전략과 일맥상통함
 - 그룹 내에서 창조되어 왔던 가치들은 Holcim이라는 새 부대에 새롭게 담겨져야 함
 - 독특함으로는 Holcim이 국내 기업이지만 표준화의 관점에서선 또한 세계적인 기업
 - Holcim의 고객망이 매우 자연스럽게 전 세계적으로 분산되어 성장해 오고 있기 때문에 그룹은 고품질의 상품뿐만 아니라 하이테크의 서비스를 제공할 예정
 - 시멘트 산업은 하이테크 산업이 아니며 아이디어의 모방에 노출되어 있음

2. 사 업

□ 1997 ~ 2000년 사이에 Holcim은 인수, 팽창 및 대체 계획에 대략 100억 스위스 프랑을 투자

- Holcim은 항상 달러화나 유로화 보다는 스위스 프랑으로 통화 표시
 - Holcim 판매의 약 95%는 스위스 프랑 사용지역이 아닌 달러 및 유로화 사용지역에서 이루어지며 특히 달러 사용지역은 매우 중요한 지역임
 - 전 세계의 모든 판매고는 스위스 프랑으로 전환되어 회계처리 됨

□ 그룹 시멘트 생산능력의 50% 이상은 신흥시장에 위치

- Holcim은 장기 성장 시장에서 가장 크고 균형을 잘 이룬 회사
 - 중국을 제외한 세계 전체의 시멘트 소비는 약 1.5~2.0% 증가 예상
 - 라틴 아메리카, 동유럽, 그리고 아시아 각국과 같은 신흥시장에서는 3~5%의 더 빠른 성장률이 예상됨

3. 세계화

□ 세계 시멘트 산업국들 사이에서 세계화와 합병은 대세

- 더욱 더 많은 제휴가 발생할 것으로 보이며, Hilcim과 Titan Cement의 연계는 그 전형적인 예

- 카리브해 연안과 파나마와 같은 지역을 토대로 Holcim은 많은 동맹을 맺었고 다른 주요 생산업체들과의 제휴와 합병이 전망됨
- 제휴를 통해서 더 많은 가치를 창조할 수 있는지 아니면 단순히 홀로서기를 통해서 더 많은 가치를 창조할 수 있는지를 판단, 어떠한 가능성에도 문을 열어 놓고 있음

○ Holcim이 하이테크 산업집단으로 진입할 가능성은 없음

- Holcim은 여전히 현재의 시멘트 사업에 충실할 것으로 전망됨
- 시멘트 사업의 개발될 여지가 있는 많은 기회들
 - 인도와 중국, 그리고 동유럽에 존재하는 사업의 기회

4. 북 미

□ 작년, 북미에서의 운영이익이 감소했으나 주요 현대화 프로그램은 진행 중에 있음

○ Holcim은 여전히 Midlothian에 대략 4백만톤에 달하는 저비용의 새로운 공장 및 Holly Hill에 신공장을 건설 중

- Lee Island와 Greenport에도 완성된 공장들이 있지만 여전히 허가 과정이 남아있음
 - 미국에서 그러한 허가를 획득하는 것은 매우 복잡하며 많은 시간이 소요됨

- 일단 허가받은 설비는 공사기간이 약 2년여 걸렸으나 2개 공장이 2005년 전에 가동될 것 같지는 않음

○ **Holcim은 미국에 여전히 고비용의 공장들을 보유하고 있음**

- 시멘트 톤당 미화 40~55달러의 비용이 드는 소규모 습식공정 시설들
- 현재 진행중인 현대적인 프로그램을 통해 이들 비용을 보다 합리적인 수준으로 낮추기를 원하고 있으며 새로운 공장의 운영비용은 톤당 미화 20~25달러 선이 될 것으로 기대됨

○ **이들 공장들이 완전히 운영되면 그룹 내에서의 미국 내로의 수입은 확실히 감소하게 될 전망**

- 아시아, 특히 태국의 Siam City Cement사(Holcim이 대주주)로부터 많은 시멘트를 얻고 있음
- 무역은 순환하는 사업이며 그룹은 많은 부침의 경험을 갖고 있음
 - 미국으로의 수출에 완전히 의존했던 베네주엘라의 Cementos Caribe사의 경우
 - 미국시장이 폐쇄되자 수출은 Holcim이 고정시장으로 확보해 왔던 카리브 연안지역으로 전환됨

□ **Holcim의 세계적인 무역망**

○ **아시아 국가 및 타지역에서의 무역망 구축**

- Holcim은 싱가포르 및 방글라데시에 거의 백만톤 규모의 고정시장 확보

- 현재 인도양 주변에도 고정시장을 개발해 왔으며 서아프리카의 무역 환경을 일궈
 - 그룹 내에서의 구매는 상대적으로 높으며 이는 일시적인 적자로 고통을 겪고 있는 시장이 Holcim의 무역망을 통해 엄청난 신축성을 얻는 데 기인함
- 그룹의 유통기지의 신축적 운용을 통하여 대륙에서 대륙으로 시멘트 이송 시 인터넷 네트워크에 대한 투자 중시
- 폐소화가 가치하락했던 1994~1995년의 멕시코 위기 시
 - Apasco의 시설로부터 갑작스런 초과 생산능력 발생
 - Apasco는 수출시장에 너무 깊숙하게 관여하지는 않았지만 UMAR (Holcim 무역망)를 통해 몇 년간 말레이시아 및 태국의 공급 부족을 보충함

5. 라틴아메리카

□ 라틴 아메리카에 대한 Holcim의 전망은 긍정적

- 재정적 및 정치적 상황의 변동에도 불구하고 Holcim은 항상 업적에 관한 오름세를 유지해 왔음
- 라틴 아메리카 시멘트 산업은 알려진 것 보다 더욱 신축적
- 작년에 약 1.5%까지 시멘트 소비가 감소했음에도 불구하고 Holcim은 신중하면서도 호감을 갖고 있음

- Holcim은 라틴 아메리카에 대해 호감을 갖고 있지만 어떤 신흥 시장과 마찬가지로 부침을 경험
- Holcim이 강력한 이유 중에 하나는 한 국가나 지역에서의 위기와 문제를 상쇄시킬 수 있는 적재적소의 분산투자 및 배치
 - 지역을 기반으로 하고 있지만 큰 위험중에 하나는 한 국가로부터 다른 국가로 부정적인 영향의 전염
 - 아르헨티나에서 현재 어려운 상황에 처해 있으나 이는 지역 내 다른 국가의 훌륭한 업적에 의해 상쇄됨
 - 에콰도르, 베네주엘라 및 중앙아메리카에서의 다른 국가들은 아르헨티나의 어려운 상황에 의해 크게 악화되지 않음

6. 아시아

□ Holcim은 ASEAN 제국에서 강력한 위치와 지위를 획득

- 최근에는 인도네시아 PT Semen Cibinong사의 주식 대부분을 취득
- 방글라데시에서 1백만톤 규모의 분쇄공장 획득
 - ASEAN 지역에서의 그룹내 운영에 크게 영향을 미칠 것으로 보임
 - 동국은 자산과 하부구조 붐을 통하여 결과적으로 시멘트 생산의 증대를 이끌 것으로 보임

□ 동남아시아의 총체적 상황 전망

○ 시멘트 산업의 회복은 국가와 국가에서 다양하게 나타남

- 15%에 달하는 소비성장률을 보이고 있는 베트남과 같이 매우 강력한 시장이 있음
 - Morning Star Cement 공장은 완전 가동되고 있으며 그룹은 생산능력을 증대시키기 위한 투자가 지속됨
- 인도네시아에서 약 10%의 증가가 있었지만 태국에서는 국내소비가 금년에야 비로소 긍정적으로 돌아섰음

○ Holcim은 동남아시아 지역의 잠재성장능력을 매우 높다고 판단

- 이 지역에서의 Holcim의 합병추진은 끝이 아니라 상당부분 진전중
- 동남아시아에서 Holcim은 투자자이자 시장 선도업체
 - 사실상 인도네시아에서 가장 큰 시멘트 회사 지분 대부분을 보유하고 있는 세계적인 회사임
 - Holcim은 이 나라에서 더 많은 발전 가능성을 타진 중
- 베트남과 태국과 같은 나라에서 여전히 많은 하부구조 발전이 행해지고 있는 반면 Holcim은 주택개발을 더욱 강조
 - 주택건설은 상품과 서비스를 차별화 할 수 있는 가능성 부여
- 태국에서 Holcim은 소비자에 대한 서비스 강화의 일환으로 e-비즈니스 센터 건립

- 베트남에서도 진행되었고 인도네시아에서도 진행될 예정
- 멕시코 및 베네주엘라와 같은 다른 신흥시장에서도 e비즈니스를 펼칠 예정

8. 다른 기회들

□ 그 밖의 신흥시장에서의 기회와 도전

- 터키시장의 부진 때문에 Holcim은 여러 가지 경우의 시장상황을 고려해 왔으며 어떠한 전망도 불투명함
- 광대한 인도는 다음 M&A움직임의 중심이 될 것이며 게다가 관심을 가진 다국적 기업을 끌어들이고 있으나 관료정치의 난맥상으로 협상에 난항을 겪고 있음
 - Holcim은 신흥시장의 많은 문제점을 국내 업체들과 함께 해결
→ 동사는 이들을 주요 장애물로 보지 않음
 - 중요한 점은 광범위한 시장을 함께 발전시킬 올바른 파트너들을 선택하는 것
- Holcim은 인도뿐만 아니라 중국을 노리고 있음
 - 중국은 합병에 대한 엄청난 전망이 있는 곳으로 판단
 - 중국은 낮은 1인당 소비량으로 인해 하부구조에서 많은 투자가 요청되고 있는 거대한 시장을 대표

9. 유 럽

□ 유럽에서 Holcim의 가장 큰 관심거리는 Cimpor의 합병 가능성

- 지난 1월, Holcim은 스페인 투자업체인 Cartera Lusi가 포르투갈 시멘트 회사인 Cimpor의 지분 획득을 도와주는 등 지속적인 관심을 보였음
- Holcim의 동유럽에 대한 끊임없는 투자
 - 2000~2005년의 기간동안 이 지역에서의 시멘트 소비는 15백만톤까지 증가될 것으로 예상
 - 가장 높은 성장률은 카자흐스탄, 세르비아, 러시아와 인접한 루마니아, 크체크 공화국, 우즈베키스탄, 불가리아, 헝가리 및 아제르바이잔에서 달성될 것으로 전망
 - Holcim은 그룹 내로 세계 곳곳에서 흡수되는 사람들이 가진 많은 경험을 바탕으로 오래된 사회주의적 경영방식을 바꾸고 있음
- 이 산업에서 Holcim이 유리한 점은 비슷한 기술력으로 비슷한 제품을 생산하고 있지만 발전의 다른 단계에서는 다른 문화들을 활용함
 - CEO는 그룹 사람들이 서로 다른 사람과 문화, 그리고 국가들로부터 배울 수 있는 세계적인 세미나와 워크샵을 중시함
 - 아시아, 라틴 아메리카, 또는 동유럽의 젊은 사람들은 더욱 많은 개방의 변화를 겪고 있음
 - 이는 몇몇 성숙한 회사들이 변화를 받아들이기를 꺼려하는 것과 대조됨

- Holcim의 예

- 동유럽 사람들이 아시아, 멕시코, 브라질에서 근무
- 스위스에서 역량을 쌓고 칠레에서 근무 후 최근 루마니아의 사업개발담당 매니저로 복귀
- 콜롬비아에서 차장으로 승격한 멕시코인, 현재 루마니아에서 CFO로 활약 중

10. 지속가능한 개발

□ Holcim은 지속가능한 개발을 위한 세계 사업 회의에 참가한 일원

- 다른 주요 시멘트 생산업체들과 함께 지속가능한 시멘트 산업을 위한 연구에 미화 4백만 달러 임출에 일조
 - 연구 보고서는 「Battelle Memorial Institute」가 준비중
- Holcim은 지속가능한 개발에 대한 강력한 후원자
 - 경제 진보에 있어서 환경에 대한 책임뿐만 아니라 사회적 책임에 대해서도 받아들여야 함을 주장
 - 신흥국가에서도 환경보호와 관련하여 같은 표준과 같은 원칙을 받아들일 것을 주장

□ Schmidheiney 박사는 여전히 Holcim의 중대사를 통제하고 있음

○ 지분보유와 경영상의 변화는 별개로 행해지고 있음

- Schmidheiney 박사는 Holcim을 책임지지만 경영상의 변화가 수반될 것이고 이는 그의 지분보유와는 관계없음

- 그는 이사회 의장으로서 계속 복무하면서 전략 과제를 담당할 예정

자료출처 : World Cement 2002년 3월호