

시멕스(CEMEX)의 경영혁신 성공사례

김 영 진 (김영진 M&A 연구소 소장)

1. 시멕스(CEMEX) 소개

멕시코 몬테레이(Monterrey)에 본사를 두고 있는 시멕스(CEMEX)는 스위스의 홀심, 프랑스의 라파즈와 더불어 세계 3대 시멘트회사이다. 시멕스는 1994년 멕시코 외환위기 때에 건설경기의 불황으로 매출이 급감하였으며, 32억달러에 달하는 외화부채로 생존이 불투명한 최대의 위기를 맞았지만 이를 극복하고 현재 세계적인 시멘트회사로 거듭났다. 이러한 위기를 극복할 수 있었던 요인은 로렌조 잠브라노(Lorenzo Zambrano) 회장이 중심에서 지휘하였던 과감한 경영혁신이었다. 로렌조 잠브라노 회장은 그 당시 시멕스가 영유하였던 호텔, 관광, 정유, 탄광 등의 사업체를 과감하게 매각하는 한편 중남미의 시멘트 회사를 집중적으로 인수하였다. 즉, 시멘트 사업을 핵심사업으로 결정하고 시멕스의 모든 것을 여기에 투자를 한 것이었다. 이와 더불어 시멕스의 경영을 혁신하기 위하여 최고정보담당임원(CIO)으로 겔라시오 이니구에즈(Gelacio Iniguez)를 영입하여 정보기술을 활용하여 경쟁적인 시멘트회사가 구사하지 못했던 독특한 경영체제를 만들었다.

2. 경영혁신 작업

가. 벤치마킹

시멕스는 먼저 기존 시멘트업계의 배송체계를 혁

신하였다. 즉, 고객이 주문사항을 변경할 수 있다는 현실을 과감히 수용하고 이에 맞는 배송체계를 세웠던 것이다. 시멕스는 배송체계를 타업종에서 탁월하게 수행해오던 페더탈익스프레스, 엑손, 휴스턴911을 상대로 벤치마킹하였다. 페더탈익스프레스에서는 정확성을 배울 수 있었으며, 엑손에서는 트럭운행을 습득할 수 있었으며, 휴스턴911에서는 위기상황에서 대응하는 방법을 얻을 수 있었다.

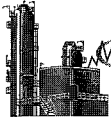
특히 정보시스템을 통하여 필요한 자원을 신속하게 파악하며, 전화를 받는 사람이 권한을 가지고 위기를 해결하여야 한다는 것을 알았다. 즉, 상급자에게 이런 사실을 통보하여 해결하는 것이 아니라 담당자가 해결하여야 한다는 점을 관파한 것이었다.

벤치마킹을 통하여 얻은 것은 정보공유의 필요성과 이를 위해서는 시스템에 대한 투자가 필요하다는 것이었다. 이러한 벤치마킹의 결과물들은 오늘날의 시멕스 배송체계를 비롯한 독특한 경영체제의 밑거름이 되었다.

나. 디지털 경영

시멕스는 벤치마킹을 통하여 얻은 것을 경영혁신에 도입하였다. 즉, 유형자산에 투자하는 것이 아니라 정보에 투자하기로 방향을 잡은 것이다.

〈고객 - 시멘트공장 - 배송트럭〉 사이에 원활한 정보가 흐를 수 있도록 하였으며, 즉각적인 의사소통을 통하여 담당자가 현장에서 의사결정을 내릴 수



있는 시스템을 개발하기 시작하였다.

시맥스는 내부업무를 원활히 하는 것 보다는 고객의 요구사항을 만족시키는 정보시스템을 구축하는데 역량을 집중하였다.

고객을 만족시키기 위하여 시맥스는 레미콘을 피자보다 빠르게 배송하겠다는 약속을 하고 이를 실현시키기 위하여 시멘트사업의 공급 사슬망에 대한 기본개념을 혁신하기 시작하였다. 시맥스는 위성추적 시스템을 통하여 모든 트럭의 위치를 파악할 수 있는 기술, 회사 전체를 하나로 묶는 대규모의 원격통신기술, 모든 트럭의 운전자와 배송 담당자들이 임의로 언제든지 이용할 수 있는 완벽한 정보시스템을 개발함으로써 고객과 약속을 지킬 수 있었다.

시맥스는 배송시스템을 디지털화하는데 많은 투자를 하여, 정확하며 빠른 배송시스템을 통하여 고객으로부터 절대적인 신뢰를 받으며 경쟁기업과의 차별화를 이룩할 수 있었던 것이다.

시맥스가 구축한 시맥스넷(CEMEXNET)은 의사소통을 위한 인프라를 구축하는 것으로 이를 위하여 인공위성까지 이용하였다. 이를 통하여 멕시코에 있는 시맥스 생산공장 11곳을 연결할 수 있었으며, 이들 생산공장의 정보를 본사 운영센터에서 통합되어 운영할 수 있게 만들었다.

시맥스넷으로 의사결정도 신속 정확하게 수행할 수 있었으며, 배송작업도 2시간 이내로 마무리 될 수 있는 계기를 만들었다.

시맥스는 고객주문을 완벽하게 관리하기 위하여 동적운영동기화(Dynamic Synchronization of Operations ; DSO)라는 시스템을 개발하였다. DSO는 위치추적시스템인 GPS와 전문가시스템을 비롯한 컴퓨터 기술을 공급 사슬망에 통합한 것이라고 할 수 있다.

DSO는 공장생산을 통제하고 배송트럭의 움직임을 추적하며, 자동적으로 루트를 적정화하는 시스템이다. 고객의 위치, 주문 요구사항, 혼합공장 용량, 교통 패턴 뿐만 아니라 트럭의 위치, 스피드, 방향 정보 등을 사용하여 항상 본사의 운영센터에서 주문

충족을 적정화할 수 있었다.

배송트럭에는 GPS(Global Positioning Satellite ; 위치추적위성)가 내장된 컴퓨터가 장착되어 배송하여야 할 레미콘의 종류에 맞춰 가장 효율적인 위치의 트럭을 신속하게 호출할 수 있었으며, 도로 사정 등으로 배송업무가 지연될 경우에는 경로를 즉각 재구성하여 신속하게 배송을 할 수 있는 체계를 만들었다.

DSO를 통하여 시맥스는 3시간의 배송시간을 대폭 축소할 수 있었으며, 고객과의 배송시간 약속을 지킬 수 있는 능력을 갖추기 시작하였다.

이런 배송시간에 대한 자신감으로 시맥스는 제품가격을 경쟁사보다 다소 높게 책정하였으며, 배송시간을 지키지 못할 경우에는 레미콘 가격을 할인해주는 정시배송 보증제를 실시하여 고객으로부터 호평을 받기 시작하였다. 이런 배송시스템을 구축한 후로 시맥스의 배송시간 약속은 무려 98%나 지켜지고 있다.

배송 담당자들은 운영센터에서 주문을 받고, 배송을 담당할 트럭을 GPS를 통하여 즉시 결정한다. 고객의 신용도를 검토하고 해당 트럭에게 무선을 통하여 배송을 통보하면 트럭이 즉시 고객에게 떠나게 된다.

주문 도착시간이 30분 남았는데 고객으로부터 확인이 없으면, 컴퓨터가 배송 담당자에게 이를 통지한다. 고객과 통화를 하여 고객이 배송을 원할 경우 트럭을 이용하여 레미콘을 배송하지만, 고객이 원하지 않을 경우에는 공장에 통보하여 생산을 즉시 중단시킨다.

이러한 DSO로 인하여 시맥스는 고객으로부터 신뢰를 받아 위기를 극복할 수 있는 계기를 만들 수 있었다.

이후 시맥스는 전세계적으로 시맥스의 모든 분야를 연결하려는 디지털 글로벌 프로그램에 착수하였다. 이 작업은 페더랄익스프레스 처럼 주문과 지불 추적을 가능하게 만드는 것이었다.

시맥스의 고객과 유통업체는 인터넷으로 시맥스

에 연결되기 시작하였으며, 고객서비스 담당자를 통하지 않고서도 배송을 신속하게 확인할 수 있었으며, 대금지불기록 등 다양한 자료를 열람할 수 있었다. 이에 따라 정시배송을 더욱 강화하여 20분의 시간 프레임을 10분 이하로 축소하며, 최종적으로 배송이 지연되는 경우 모든 대금을 면제하려고 계획하고 있다.

또한 추가비용 없이 마지막 순간까지 주문변경을 허용하는 능력을 갖추기 위하여 노력하고 있다.

3. 경영 관리

시멘스는 효율적인 관리체계를 만들기 위하여 인력구조를 축소하고 내부 시스템을 개편하였다.

그러나 단순히 인력을 축소하는 것만으로는 효율성에 문제가 있다고 판단하여 직원들의 가치를 창출하기 위하여 다음과 같은 노력을 하였다.

첫째, 임직원의 능력개발 제도와 성과에 따른 인센티브제도를 도입하여 회사업무에 능동적으로 참여하는 분위기를 만들었다.

둘째, 업무에 필요한 정보를 쉽게 얻을 수 있도록 하였다. 시멘스의 임직원은 종래에 1개월씩 걸려서 입수하던 재무자료 및 기타 운영관련 자료를 현재는 24시간 이내에 어디서든지 다운로드를 받아 사용할 수 있다.

셋째, 지식경영을 추구하였다. 직원이 난제를 해결할 수 있도록 시멘스 커뮤니케이션 네트워크를 전세계 어디서든지 24시간 이용이 가능하도록 하여 해결책을 얻도록 하였다.

넷째, 시멘스는 직원들에게 경영에 대한 기본교육과 디지털 경영에 대한 교육을 중점적으로 실시하고 있다. 관련 교육은 위성교육시스템을 통하여 제공되어 장소와 관계없이 배울 수 있다.

다섯째, 직원에 대한 융통성을 부여하였다. 시멘스는 열악한 도로사정을 고려하지 않고 무조건 정시에 배송하라고 강요하지는 않는다. 운전자 스스로 배송시간을 결정하도록 하고, 계약자가 레미콘을 주

문하면, 그곳에 가장 가까운 트럭이 배송할 수 있도록 한 것이다.

여섯째, 시멘스의 직원이 거래처로부터 신뢰를 얻도록 함으로써 직원들이 우월감을 갖도록 하였다. 배송 담당자는 배송시간을 지켜서 거래처에게 신뢰감을 주었고, 공장의 책임자는 긴급주문을 맞추는데 필요한 정보와 허가권을 갖게 되었다. 높은 정시 배송율과 딱딱하게 굳어버리지 않은 시멘트를 배송함으로써 고객만족도를 증가시키는 동시에 종업원에게는 긍정적인 업무분위기를 제공할 수 있었다.

4. M&A를 통한 전세계 공급망 확보

시멘스는 해외시장을 공략하기 위하여 인수합병(M&A)팀을 조직하고 실적이 부진한 나라의 현지 시멘트 회사를 인수하는 작업을 전개하였다. 그 결과 개발도상국을 위주로 20여개 기업을 인수하여 세계 3대 시멘트회사로 성장할 수 있었다.

이런 시멘스의 전략은 본사가 있는 멕시코 경기가 어려울 때 성과를 발휘할 수 있었다. 1995년 시멘스의 멕시코 매출은 50% 이하로 떨어졌지만 유럽, 캐리비안, 남미에서 매출이 급증하여 위기를 타파할 수 있었다.

시멘스는 도로 인프라가 완전하지 않은 지역, 전 화시설이 미비한 지역에서 큰 성공을 거둘 수 있었다. 즉, 신뢰성 있는 정보가 필요하지만 아직 미비된 지역에서 시멘스의 핵심역량인 데이터 네트워크를 구축하고 공장, 사무실, 트럭 등을 온라인으로 연결한 것이다. 시멘스는 규모의 경제성을 충분히 활용할 수 있도록 디지털 경영을 인수기업에 접목시켜 생산성을 배가시켰다. 이를 위하여 새로 인수된 회사의 직원은 시멘스 디지털 비즈니스 디자인의 교육을 60일 이내에 학습할 수 있도록 하였다.

또한 시멘스는 멕시코 본사에서 개발한 지식경영 시스템을 해외공장에 그대로 적용하였다. 그 결과 미국 공장에서는 6개월만에 결품률을 20%에서 6%로 낮추는데 성공할 수 있었으며, 베네수엘라 공장



에서는 영업이익을 18개월만에 2배 이상 향상시킬 수 있었다. 스페인 공장에서는 2년만에 영업이익이 7%에서 21%로 향상시켰으며, 노동력은 오히려 25%를 축소시킬 수 있었다.

5. 디지털 경영의 결과

시멕스는 연간 생산능력이 6,500만톤을 상회하는 세계 3대 시멘트 제조업체로 급부상 했다.

멕시코에서 시멘트 시장점유율의 60%를 점유하고 있으며, 베네수엘라, 스페인, 파나마 등에서 시장 점유율 1위에 올라 있다. 또한 콜롬비아, 필리핀, 인도네시아 등에서도 매출이 급증하고 있으며, 미국시장에서도 확고한 자리를 차지하고 있다.

시멕스는 98%에 달하는 정시 배송율을 바탕으로 고객으로부터 절대적인 신뢰를 받을 수 있었으며, 이를 바탕으로 경쟁사보다 고가로 시멘트를 판매할 수 있었다. 이로 인하여 시멕스는 매출액 대비 이익 비율이 35%를 유지할 수 있었다.

시멕스는 최근 강화된 공급사슬망 관리의 장점을 이용하여 사업의 다각화를 추진하고 있다. 즉, 고객의 요구에 맞는 시간에 레미콘 제품을 배송할 수 있는 능력을 다른 제품계열로 확산한다는 계획이다.

이를 위하여 시멕스는 시엑스네트워크(CxNetworks) 회사를 창립하여 이를 통하여 시멕스가 생산하지 않는 제품도 건설현장에 배송할 예정이다.

6. 우리나라 시멘트업계에 시사점

시멕스의 경영혁신은 우리나라 시멘트업계에 많은 시사점을 주고 있다.

우선 우리나라 시멘트업계에는 시멕스와 같이 위기의식을 타파할 수 있는 진정한 경영혁신을 추진하고 있는 기업이 있는가 하는 점이다.

우리나라 시멘트업계는 대내외적 여건에 따라 상당히 어려운 환경에 있다고 듣고 있다. 국내 굴지의 시멘트업체가 일본기업에 M&A 당하고 있고, 건설

경기 위축 등으로 생산시설 가동을 줄이고 있는 등 위기의식이 점차 고조되고 있다.

이러한 점은 과거 시멘트업계 호황기 때에 미래에 대한 정확한 전망을 하지 못한 결과가 그 원인이라고 생각된다. 국내 시멘트업체간의 국내 시장을 적당히 분배하고 안일하게 경영을 한 결과 외풍에 대한 저항력이 떨어져서 오늘의 시련을 겪고 있는 것이다.

향후 국내 시멘트업계에도 M&A 바람이 휘몰아쳐서 생존능력(경영능력 포함)이 떨어지는 기업은 다른 기업에 피합병되는 현상을 자주 목격하게 될 것이다. 이런 과정을 겪으면서 생존능력 배양을 목적으로 진정한 경영혁신을 추진할 때 과거의 영광을 뛰어 넘는 호황기를 만들 수 있을 것이다.

국내 시멘트시장만을 고려하는 경영정책은 주기적으로 같은 위기현상을 불러올 것이다. 우리 시멘트업계도 개발이 왕성한 지역(국가)의 시멘트시장을 M&A를 통하여 진출할 때 이러한 리스크를 분산시킬 수 있는 효과를 얻을 수 있으며 생산력을 배가시킬 수 있을 것이다.

진정한 경영혁신이란 탁상공론식으로는 절대로 되지 않는다. 현장을 중심으로 현실적인 문제점들을 해결하는 방식을 개발하고 구성원 모두가 참여할 때 가능한 것이다. 진정한 경영혁신이란 특정한 방식이 정해져 있는 것이 아니라 그 기업에 적합한 방식을 발굴하여 진행하여야 하며, 경영혁신의 목적은 고객 만족을 통한 생산성(이윤) 극대화에 있다고 하겠다.

기업을 경영하는 경영진이 시멘트산업은 저부가가치 산업이 아니라 고부가가치 산업이라고 확신을 한다면 진정한 경영혁신을 실천하여 미래의 화려한 꽃을 피울 수 있도록 노력해야 할 것이다.

시멕스의 경영혁신 사례는 단순한 남의 이야기로만 듣지 말고 우리 시멘트업계에 불어닥치고 있는 현재의 위기상황을 타파할 수 있는 계기로 삼았으면 한다. 우리도 현재의 위기상황을 타파하고 전세계를 무대로 시멘트사업을 원대히 확장하여야 하지 않겠는가? ▲