

Specialty 화학 성장 만만치 않다!

업그레이드에 구조조정은 필수사항 ... M&A 불가피한 요소도 많아

특수화학기업들이 사업여건의 난관을 극복하기 위해 사업전략을 업그레이드하고 있다.

성공적인 운영요소로는 코스트 절감, 작업 프로세스의 개선, 공급체인 경영, 자본효율화 및 규모의 레버리지가 포함된다. 한때 트렌드로 간주됐던 정보경영의 업그레이드는 내외적으로 중요한 정보흐름을 개선할 수 있기 때문에 오늘날 필수 사항이다.

화학기업들의 또 다른 성장전략은 구조조정이다. 구조조정은 대부분 Bottom-Line을 증대하는 것으로 이해되지만 점차 고수익성 Top-Line의 재포지셔닝을 포함한다. H.B. Fuller 및 Ferro와 같은 일부 구조조정은 플랜트 합병을 위해 개방화된 지역무역협정을 활용했다.

화학기업들은 구조조정을 통해 내부적 성장을 가속화할 수 있는데 Fuller 및 PolyOne이 구조조정을 추진중이며 Valspar, Spartech 및 Ferro는 구조조정을 끝냈다. 구조조정은 마케팅 강화, 저마진 및 비핵심 사업의 제거, 인수를 통한 고성장 사업 및 플랫폼 강화, 미활용 가능성의 레버리지 효과 등을 수반한다.

또 다른 전략은 외부로부터의 영향에 보다 민첩하게 반응하는 것으로, Rohm & Haas가 1990년대 중반 이를 효과적으로 실시했다. 불필요한 관리체제를 제거해 판매시기를 앞당기고 긴급대책계획을 마련할 수 있다.

특수화학 시장에서 인수는 항상 강력한 현금흐름에 의해 촉진됐고 이를 통해 경영팀은 대규모 자산기반을 레버리지할 수 있었다. 오늘날 인수의 동력 및 혜택으로는 수요기업들의 공급체인 관리, 지리적 확장, 신규 시장, 기술 및 제품으로의 접근, 코스트 시너지가 있다.

최근 몇년 동안 수요기업 및 벤더기업의 통합프로그램, 수요기업들의 코스트반응성 증가, 자본지급용이 등으로 합병이 가속화됐다. 대부분의 화학기업들은 볼트온 인수를 추구하고 있는데 Forro는 최근 전자화학 사업(DMC2 인수) 및 의약품중간체(Pfanztehl)를, Albemarle는 ChemFirst의 정밀화학 서비스를 인수했고 Cambrex는 생명과학 사업을 증축했다(BioScience Contract Production).

한편, 특정규모 및 특정 생명단계에 있는 사업들은 전략적 인수기업들로의 매각이 불가피한 것으로 지적되고 있다. 메가급 합병은 과거보다 비호의적인 반면 수많은 대기업들이 매출 2000만-2억달러 규모의 볼트온에 큰 관심이 있다.

볼트온 인수에는 5개 조건이 있다. 우선, 시장인지도가 강하거나 실적이 차별화돼야 하며 서비스 및 기술을 통해 소비자 관계를 강화해야 한다. 실수요 시장, 유통방식 또는 채널이 인수기업과 일치해야 하며 자산집약성이 상대적으로 낮고 사업라인의 현금흐름이 양호해야 한다. 또, 온건한 투자를 유치할 만큼 기술전망이 밝아야 하는데 인수기업은 새로운 성장분야에 투자할 수 있어야 한다.

매각금액은 종종 무형의 이슈들에 영향을 받고 있는데 우선, 인수기업의 전략 및 특정상황으로 가격이 바뀔 수 있고, 통합조정기업이 더 큰 보상을 얻기 위해 위험을 무릅쓰는 한편 매각기업은 가만히 앉아 지분을 취하거나 현금을 취할 수 있다. 포지셔닝 또한 영향을 주는데 일례로 Eastman Chemical이 제시한 Lawter 및 McWhorter의 인수금액에 차이가 나고 있다.

<Chemical Journal 2003/11/05>