

Lubrizol의 M&A전략 ②

인수대상 평가작업을 철저히 하라!

Due Diligence 평가기간이 중요 ... 가설 작성에 상임위원회도 활용

Lubrizol은 몇가지 방법을 통해 Due Diligence 및 통합과정을 성공적으로 처리한 바 있다.

가설 리스트는 일반적으로 재정모델 설정시 요구되는 수준을 넘어선 것이며 가장 강조되는 점은 인수사업에 관한 충동적이고 함축적인 가설을 세운다는 것이다. 각각의 가설들은 잠재적으로 재정모델 설정에 영향을 줄 수 있는 가능성 정도가 상-중-하로 결정된다. Due Diligence 평가기간 동안 정보분석을 통해 가능성이 높은 가설과 낮은 가설이 최우선순위로 선정된다.

시너지 워크샵은 인수기업에 대한 최상의 정보를 보유하고 있는 Lubrizol 핵심 주주들을 주축으로 개최되는데, 워크샵의 목적은 2가지로 잠재 코스트 및 매출 시너지효과에 대해 토의하고 매출 및 수익에 대한 영향을 평가하는 것이다. 질적 신뢰도는 코스트 절감 시너지 및 매출강화 시너지에 의해 평가되며 시너지 예측 및 통합 계획이 재정모델 설정 요인으로 작용한다.

Lubrizol's M&A 적합성 테스트

· Fluid 응용성
· Fluid 기술 중요성
· 고객대상 가치부여
1) 자산보호
2) 자산증가
3) 비용절감
4) 품질개선
5) 환경보호
·글로벌 리더쉽

상임위원회가 인수거래 성공여부를 가늠하기위한 도구로써 재정모델을 승인한다.

재정모델 사용을 손쉽게 하기 위해 Lubrizol은 Excel을 바탕으로한 재정모델을 사용하는데, 재정상의 일관성 및 완전성을 보장하기 위해 기업내 소유주 한명이 Lubrizol 상임위원회의 승인을 얻기 위해 제출된 해외 인수 거래 모델과 기본모델을 대조한다.

상임위원회의 승인을 받은 재정모델이 인수거래의 재정적 성공여부를 결정하는 주요 벤치마크가 된다. 일반적으로 초기에 수행해야하는 가장 중요한 재정 측정수단은 첫째 시너지효과, 매출액 및 현금흐름이다.

Due Diligence 팀에서 통합 팀을 선발하게 된다. Die Diligence 팀은 전통적으로 Lubrizol의 경영팀 멤버 10-12명으로 구성되는데 각각은 영업부, 마케팅부, 재정부, 법률부, 정보 시스템부, R&D, 환경부, 복지부, 보안 및 관리부 등 부문별로 세부적인 기능을 담당하고 있다.

통합계획은 Due Diligence에서 충분한 정보가 확보되고 거래가 마감되기 전에 완료단계로 진입할 수 있을 때 시작한다.

표준 템플릿 가이드는 통합계획의 세부사항을 결정한다. 템플릿은 사업부에서 모든 기능들을 내용으로 하고, 각각의 템플릿은 인수 후 첫날, 30일, 90일 단위의 업무로 구성된다. 통합 팀 멤버들은 인수기업의 세부적인 요구사항들을 수용할 수 있도록 템플릿의 업무를 조정해야 할 책임을 부여받고 있다.

<Chemical Journal 2003/11/19>