

Lubrizol의 M&A 전략 ③

통합작업이 인수작업보다 더 중요!**eRoom 개발 M&A 관련정보 접근성 높여 ... Chemron 인수 성공적**

통합계획 첫번째 단계에서는 표준 템플릿에 작성된 각각의 기능들을 위한 업무를 세부적으로 분화한다. 그러나 각각의 기능들로부터 분화된 세부 업무사항이 조합되면 일반적으로 한눈에 파악하기 어렵기 때문에 우선순위를 정해 놓으면 관련 업무를 분류하고 중요성 및 타이밍에 맞게 업무를 결정하는 것이 수월해 저 관리하기가 편하다.

우선순위를 정하는데 있어 핵심사항은 직접적인 수익을 창출하고 기업의 하부구조를 단순화할 수 있는 업무를 결정하는 것이다. 각각의 업무는 질적 메리트에 따라 결정되고, 여러 단계를 통해 인수 첫날, 30일, 90일에 우선적으로 해야 할 업무가 정해지는 것이다.

Lubrizol은 인수통합 과정의 일환으로 책임 및 결정권위 모형(Matrix)을 구축하는 과정을 거친다. 인수할 기업의 경영구조와 관련한 각 사업부의 기능별 모형을 구축함으로써 인수 후 통합계획의 실행을 수월하게 할 수 있다.

통합과정에서 또 다른 중요한 사항은 기업간의 의사소통으로 거래를 성공적으로 마무리하기 위해서는 형식적·비형식적 커뮤니케이션 네트워크를 구축해야 한다.

Lubrizol 통합 팀은 매달 Lubrizol과 인수기업의 핵심인사들에게 통합 보고서를 제출하는데, 표준 템플릿은 시너지 효과, 인수기업의 수익, 통합완성도 및 이슈 등을 탐지하고 보고하기 위해 수정될 수 있다. 이를 위해 eRoom 프로그램이 통합 초기에 중요한 역할을 한다.

통합 팀 멤버들은 통합의 복잡한 절차를 바탕으로 임무를 완료하고 3개월 안에 사업 파트너에게 책임을 인수한다. 몇몇 팀 멤버들은 인수가 완료된 후 6개월 동안 계속 업무를 담당하기도 하며 통합과정에서 얻은 새로운 정보들을 확보해 공유하게 된다.

최근 Lubrizol의 Chemron 인수는 성공적인 통합과정을 보여주고 있다.

Chemron은 매출 5500만달러의 특수 계면활성제(Specialty Surfactant) 생산기업으로 Lubrizol이 2002년 4월 인수했다. Chemron의 주력사업은 스킨케어 및 공업용 세제사업이다.

Lubrizol과 Chemron의 기술팀들은 인수 첫날부터 공동으로 협력했는데, Lubrizol의 화학제품 및 Chemron의 제품과 판로개척 사이의 시너지 효과를 빠른 시일 내에 찾는 것에서 어려움을 겪었다. 그러나 Lubrizol이 시판하는 Emulsion 화학제품으로 채광 화학제품 시장을 공략하는 방법을 창안했다.

또 Emulsion 화학제품이 자외선 차단제 포몰레이션의 방수 기능을 촉진시키는 것을 발견해 현재 주요 자외선 차단제 생산기업들의 관심이 집중돼 있다. 뒤이어 색조화장품 포몰레이션을 개발함으로써 화학품 생산기업들의 관심이 높아지고 있다.

Chemron도 Lubrizol의 금속가공 사업에 기술적 공헌을 했다. Chemron의 계면활성제가 금속가공 제품에 적용됨으로써 기능을 개선시켜줄 뿐만 아니라 생산코스트를 줄이는 효과를 낳았다.

이밖에 원료 구매 시너지효과를 창출해 Lubrizol과 Chemron 모두 이익을 얻게 됐다. Chemron은 Lubrizol이 인수한 다른 기업들과 마찬가지로 Lubrizol의 세계적인 인프라 구축망의 영향을 받았다. 세계적인 인프라는 세계시장에 진출할 수 있는 여건을 마련해 주기 때문에 인수기업 성장에 있어 중요한 요인이 되고 있다.

<Chemical Journal 2003/11/20>