

Lubrizol의 M&A전략 ①

화학사업에서 하드웨어 · 시스템까지...

Fluid기술 관련사업으로 영역확대 ... 전략적 목표 부합이 성공조건

Lubrizol은 고기능성 Fluid 기술 강화를 목표로 인수전략 및 절차를 조율하는데 심혈을 기울이고 있으며, 신규사업 또는 기존사업이 산출하는 시너지효과 및 수익을 최대화하기 위해 체계적인 접근방법을 사용하고 있다.

성공적인 인수거래를 위한 첫 번째 단계는 인수 타겟사업이 기업의 전략적 목표에 부합하는지를 세부적으로 분석하는 것이다.

Lubrizol은 18개월에 걸쳐 자사의 기술력을 평가했으며 6개의 <목표 비전(Vision Destination)>을 바탕으로 성장 프레임워크를 구축했다.

3개의 목표는 Lubrizol의 기존사업에 관한 것으로 매출의 80%를 차지하는 수송, 산업 및 페인트·코팅·잉크 관련 Fluid 기술이고, 나머지 3개 목표는 새롭게 시도하는 고급 Fluid 시스템, Fluid Contaminant 경영 및 Fluid 경영 서비스이다.

이에 따라 Lubrizol의 사업 포커스가 화학산업을 넘어 Fluid 기술 관련 하드웨어, 시스템 및 서비스로 확장되며 인수대상 사업 또는 기업은 6개 목표 가운데 1개 이상을 실행하게 될 전망이다.

2번째 단계는 인수 타겟과 관련된 세부사항을 규정하는 것인데, 인수대상의 적합성 테스트(Fitness Test)를 통해 전략적·재정적 목표 모두를 만족시켜야 한다.

Lubrizol은 적합성 테스트를 통해 인수기업이 6개의 목표 가운데 하나를 충족시키는 지의 여부를 판단하게 된다. 또한 적합성 테스트의 하나로 Fluid 응용성 및 Fluid 기술의 중요성, 고객대상 가치부여(자산보호, 자산증가, 비용절감, 품질개선, 환경보호 등), 글로벌 리더쉽 등의 사항을 평가한다.

Lubrizol은 재정적 목표에 해당되는 엄격한 기준을 정해 놓았는데, 위험부담 조정 후 순매출 및 내국 반환률, 매출 및 수익증가, 규모, 지속가능한 경쟁력 이익 등이 있다.

인수대상의 매출액은 5000만~3억달러 범위가 가장 안정적인 것으로 보고 있다. 그러나 매출액 5000만달러 이하 기업 또는 사업도 수익성을 높이는 사업(기업)으로 합병되거나 단편적 시장에서의 성장 가능성이 있는 사업(기업)이면 인수 대상에 포함시킬 방침이다. 인수한 후 1년 안에 수익을 확대시킬 수 있는 사업(기업)도 선호하고 있다. 실질적으로 Lubrizol이 인수한 사업(기업) 대부분은 단기간에 수익을 확대시켜 부채상환(Amortization) 관련 규정이 더 이상 필요하지 않은 것으로 알려졌다.

부대표 Donald W. Bogus가 이끄는 위원회는 매달 우선순위를 정하고 매각할 기업 또는 사업을 결정한다. 또 Due Diligence 및 통합활동에 대한 자료를 배분한다.

위원회에는 사업별 대표임원들과 M&A 핵심 간부들 뿐만 아니라 Lubrizol의 의장이자 CEO인 W.G. Bares, 대표 James L. Hambrick, 부대표 Charles P. Cooley 및 재정부 대표임원도 참여하고 있다.

초기단계부터 잠재 인수거래는 인수기업의 경영을 책임질 간부 스폰서의 승인 및 위임을 얻어야 하는데, M&A 전임 관리팀은 위원회에 보고한 후 스카우팅, 평가, 협상 및 통합 등 모든 절차를 담당하게 된다. M&A 관리팀은 인수확인, 우선사항, 활동방향을 결정하고 관계발전, 협상, 거래이행 및 Due Diligence의 흡수·통합 등의 기능을 담당한다.

일단 인수 후보기업이 결정되면 M&A 관리팀은 신속히 인수대상기업의 경영팀과 호의적인 관계 형성에 착수한다. 이 단계는 민간 소유주들에게 유증 자산 존속 및 번영에 대한 정보를 제공하는 중요한 역할을 한다.

<Chemical Journal 2003/11/18>