

Strategic Management and Competitive Advantage

Case 3-7
Cooper Industries' Corporate Strategy (A)

Contents

- Introduction
- Company History
- 1980년대 후반의 Cooper의 비즈니스
- Corporate Role
- Champion
- 인수/합병 결정
- 인수/합병 그 이후

Introduction (1/3)

- **Cooper Industries**

- 1833년 창립 (175년의 역사)

- **1960년 이전**

- 소규모 엔진/압축기 제조사

- 수송관(pipeline)의 천연 가스 배출용 엔진(engine)과 압축기(compressor) 제조

- **1960년대**

- 회사 확장 결정: 천연 가스 사업의 특성

- 주기적(cyclical)인 경기의 영향
 - 자본 지출(capital expenditure) 종속성 감소

- 이후 30년 동안 60개의 제조사 인수

- 회사의 크기와 사업 영역에서 비약적 발전

Introduction (2/3)

- **Cooperization**

- 독립적(**independent**), 쇠퇴하는(**over-the-hill**) 기업들을 고효율, 고수익(**profitable**)의 경쟁력 있는 산업으로 결합시키는 프로세스(**process**)

- **1988년**

- 제품 다각화: 제품의 다양성

- 200만개의 item에서 연 수익 **\$4.3 billion** 창출
- 10¢짜리 퓨즈(**fuse**)에서 \$3 million 터빈 압축기까지
 - 가장 유명한 브랜드: Crescent® wrenches (초승달 스페너)



우리는 오래 전에 먼저 결정합니다. 그리고 나서, 우리는 고객이 필요한 제품을 비범한 품질로 만들어 내는 것을 통해 매력적이지 않은(**unglamorous**) 사업 분야에서 가시적인 성과를 이루어 낼 수 있었습니다. 이것은 실제로 매우 성공적입니다

Robert Cizik, CEO

Introduction (3/3)

- **1989년 초: 위험한 인수 추진**
 - **Champion Spark Plug**사를 대상으로 주당 21달러(\$21-a-share), \$825 million 상당의 주식 공개 매입을 착수
 - 주당 17.5달러(\$17.50-a-share)를 제시한 \$4.9 billion 규모의 자동차 부품 제조사인 Dana Corp.사를 제치고 매입
 - Champion사
 - Champion사는 잘 알려진 브랜드와 세계적인(worldwide) 제조 설비를 보유
 - 자동차 산업의 변화(소형 엔진 사용)로 인한 시장 축소 직면
 - 시장 쇠퇴 대응: 다른 자동차 부품으로의 사업 다각화 시도
 - 실패: 1988년, 수익이 \$24 million 수준으로 하락
 - **1988년 영업이익(EBIT: Earnings Before Interest and Tax)의 25배**
 - Cooper의 매우 위험한 입찰

Company History (1/26)

- **1833년**
 - Chalres and Elias Cooper가 주철 공장(iron foundry)을 Ohio주 Mount Vernon에 설립
 - 산업 혁명에 발맞추어 **공장용 증기 엔진 생산**
- **1900년대**
 - 천연가스 압축기(파이프라인을 통해 고객에게 가스 공급) 생산으로 변환
- **1920년대**
 - 파이프라인 압축기 분야에서 **선두 기업**으로 인정받음
- **1929년**
 - Cooper의 제안에 의해 Bessemer사와 합병
 - 지하 유정에서 가스를 추출하는 엔진 제조
- **1950년 후반**
 - Cooper-Bessemer는 연 판매 \$50million의 여전히 소규모 회사
 - 생산 전문 기술 개발 및 천연 가스 산업에서의 고객 서비스로 인한 상당한 명성을 얻음

Company History (2/26)

- **1957년**

- 38세의 엔지니어 출신인 Gene Miller를 사장으로 추대
- 기업을 이끄는 막강한 Cooper 가문 다음의 서열 2인자

- **1958년**

- **주기적인 하락**(cyclical downturn)에 시달리던 시기
- 적대적 주식 매입자(a corporate raider)가 2명의 이사를 선출할 수 있을 만큼의 지분을 확보하는 사건 발생
- **사업 다각화의 필요성** 인식
 - **기업 인수(acquisition)**를 통한 기업 성장과 다각화 추진

- **1961년**

- 사업 개발(corporate development) 전문가로 Standard Oil사로부터 Robert Cizik을 영입
 - 미 중서부 출신의 코네티컷대(University of Connecticut)에서 회계와 경제학 전공, 하버드 비즈니스 스쿨 석사 (Baker Scholar)

Company History (3/26)

- 기업 조직 구조 변경

- Cooper의 기업 조직 구조 재설계(redesign)

- 최고 관리자와 이사들을 daily operation으로부터의 속박 해방
 - 새로운 조직 구조(시스템)
 - 회사의 방향을 결정하는 소규모 단일 관리 팀
 - » 10명으로 구성되어 정책 결정
 - 하부에 운영 사업부 관리자들(operating division managers)
 - » 사업부 관리자: 각 사업부의 운영(operation)과 손익(profit)을 책임지며, 사장 Miller에게 직접 보고
 - 상대적으로 심플(simple)하고, 그러나 매우 탄력적인(flexible) 조직 구조 (1965년 연례 보고서 중)

Company History (4/26)

- 기업 조직 구조 변경 (계속): 조직 구조 강화
 - 상부의 관리 팀과 사업부(division) 간, 또한 각 사업부 간의 투명한 커뮤니케이션 라인을 구축
 - 사업부별 단일 회계 시스템 구축
 - 각 사업부별 포괄적인 종합 계획(comprehensive planning), 보고 기술, 자본 투자 처리 담당
- 1965년
 - 회사명을 Cooper Industries로 변경

Company History (5/26)

- **1967년**

- 회사 본부를 휴스턴(Houston)으로 이동
- 인수를 위한 준비가 완료되었으나, 광범위한 사업다각화를 하지 않았다.
 - 이유: ‘전문적인 관리자는 제품, 시장 또는 제조 과정에 상관없이, 어떤 비즈니스(business)든지 감독이 가능해야 한다’는 가정 때문
 - Cooper의 관리자(leader)는 다각화 정도(degree of diversification)에 한계를 설정할 수 있어야 한다

Company History (6/26)

- 인수 기업 선택의 기준
 - 안정적인 수입
 - 석유/가스 산업의 경기와 반대되는(countercyclical) 이익
- 안정적(지속적) 수입의 보증
 - 기본적 니즈(basic needs)를 충족하는 제품이며, 성숙된 생산 기술에 의해 제조되는 제품에 집중
 - 인수 후보 기업(acquisition candidates)을 탐구
 - 시장선도 위치(market-leading position)에 있으며 고품질의 제조 회사 선호

Company History (7/26)

- 1967년 'The Lufkin Rule Company' 인수
 - The Lufkin Rule Company
 - Ohio주 Cleveland에서 1869년 설립
 - 1960년대까지 측정용 테이프(tape)와 자(rule) 분야에서 **시장 선도 기업**
 - 건축가, 목수 및 가정용 DIY(Do-It-Yourself)를 위한 **고급 품질의 제품 생산**
 - 공구 산업은 Cooper가 추구하는 사업 다각화와 정확하게 일치
 - 공구(hand-tool)
 - 기본적 니즈(basic needs)를 충족하는 제품
 - **성숙된 생산 기술**: 디자인/기술의 변화가 느린 심플한 제품
 - **제품 판매량 변동 매우 낮음**
 - » Cooper의 주기적인 수입을 완화: 천연 가스 산업에 종속적

Company History (8/26)

- 1967년 ‘The Lufkin Rule Company’ 인수 (계속)
 - Bill Rector 영입
 - Tool Group 제안: **세계 최고의 공구 제조 그룹 구축 계획**
 - “Tool basket (공구 바구니)” 사업부(그룹) 신설을 제안
 - 엄선된(selected), 고품질(high-quality), 선두 브랜드(brand leaders)로 조직
 - 현대적인 관리에 의해 운영되는 그룹
 - Cooper는 Bill Rector를 회사의 부사장으로 임명하고 자본 제공

Company History (9/26)

- **1967년 'The Lufkin Rule Company' 인수 (계속)**

- 공구 산업의 특징

- 수백 개의 작은 회사들로 구성

- 백 년 이상의 역사, 여전히 창업 가문의 영향력 존재

- 낮은 이익, 최소한의 재투자, 높은 제조 비용

- 잘 팔리는 원래의 제품(original best-selling item) 이상으로 제품 라인을 증설

- » 이유: 모든 사람에게 제품을 공급하기 위해

- » 결과: 회사의 비용을 소모하는 공구 제품은 이익을 내는 공구 제품 개수보다 월등히 많다

Company History (10/26)

- 2개의 공구 회사 추가 인수

- Crescent Niagara Corporation

- 1968년 Cooper가 수익을 내지 못하는 Crescent Niaga사 인수
 - 공구 산업에 유명한 기업 중 하나
- 유명한 **Crescent wrench**(초승달 스페너) 제조 회사

- Weller Manufacturing Corporation

- 1970년 은퇴를 희망하는 창업 가문(family owners)으로부터 인수
- **땀질(soldering)** 도구 분야에서 세계 선두 제조사
- 북미, 남미 및 유럽에서 활약 → Cooper의 Tool Group에 대한 마케팅 파워 (marketing power) 제공

Company History (11/26)

- 제조 운영 혁신
 - 3개의 피인수 기업을 Tool Group에 편입
 - The Lufkin Rule Company
 - Crescent Niagara Corporation
 - Weller Manufacturing Corporation
 - 공정, 설비 개선 및 공장 통합(consolidation)
 - 공장 통합: 북부 공장 폐쇄, 남부에 새로운 공장 개설
 - 이유: 낮은 임금 + 신규 편의 시설
 - 근본적 이유: 종업원들을 무(無)에서부터 훈련이 가능
 - 20년 이상의 기존 관습에서 탈피
 - 주력 제품 선정: 가장 수익성이 우수하며 대중적인 공구(hand tool)
 - 낮은 비율로 팔리며 애매한(left-handed) 제품은 생산 중지
 - 예: Nicholson(1972년 인수된 톱/강판/줄 제조사): 30,000 → 3,000

Company History (12/26)

- (인수 3년뒤) 1970년: Tool Group

- North Carolina주의 Apex에 Tool Group의 본부 개설

- Lufkin 최신식(state-of-the-art) 제조 공장 개설

- 전 제품들에 대한 재고, 판매, 선적 및 청구(billing) 관리에 새로운 컴퓨터 시스템을 도입

- 재무 이사 Baker Cunningham가 Tool Group에 합류

- 모든 공구의 판매 및 마케팅을 Apex에 중앙 집중

- 작은 영업 부서(sales force) 관리

- 피인수 기업으로부터 최고의 인재만을 차출하여 Cooper의 모든 제품들에 대한 판촉을 가능하도록 훈련

- » 초기 3개의 기업(Lufkin, Crescent, and Weller) 합병후의 영업 부서의 크기는 Lufkin의 원래 팀보다 작은 규모

- » 통합된 영업 팀은 국제적 영업 사원을 허용: 특정 브랜드의 인지도가 높은 나라에서는 이를 이용하여 Tool Group의 다른 제품들도 판매

Company History (13/26)

- **Tool Group**의 의의

- 다른 사업의 다각화 프로그램 설정에 도움
- 제조 관점에서 기업 인수를 평가하는 접근 방법의 필요성 대두
 - 사업부 관리자: “보완하는(complementary)” 인수 추구
 - 기존의 Cooper 제품 혹은 시장에 대한 확장
 - 그룹 간부(corporate staff): “다각화(diversification)” 인수 추구
- 인수를 위한 전제 조건
 - **안정성**을 추가함을 통한 수입의 “질” 향상
 - Cooper의 기본적인 기업 성장 목표인 세전 주당 순수입 비율 (pre-tax earning per share at a compound rate) 11% 달성
 - **삭감(subtraction)**의 강조
 - 1970년과 1988년 사이에 33개 사업(비즈니스)의 매각

Company History (14/26)

- 1970년대

- Tool Group의 “보완하는 인수” 개발은 4개의 추가적인 인수를 통해 지속됨
 - Nicholson (1972년): 가장 중요한 인수
 - Xcelite nut runners (1973년)
 - Wiss scissors (1976년)
 - Plumb hammers (1980년)
- Nicholson사
 - 로드아일랜드주 Providence에 위치하는 줄/톱 제조사
 - 광대한 유통시스템(expensive distribution system)과 137개국 53,000개에 달하는 해외 대리점들 보유
- Apex의 준 R&D 그룹
 - 기존 피인수 기업들의 모든 제품에 대한 새로운 제품과 디자인에 대한 테스트 실시 (기존 브랜드 이름 유지)

Company History (15/26)

- 1974년

- 모든 피인수 기업들의 제조 운영을 남부의 신규 공장에 재배치
- 세계 최대의 최고의 효율을 내는 **무동력 공구(non-powered hand tool) 제조사**로 인식됨
 - 전동 공구 분야는 “Black & Decker”사의 압도적인 시장 점유율에 의해 진입하지 않기로 결정
- 그룹 간부(corporate staff)는 중요한 다각화 인수를 조정
 - 1970년 **항공기 서비스 비즈니스(aircraft service business) 다각화**
 - Dallas Airmotive 사 인수
 - » 제트 엔진의 수리 및 리스(lease)
 - » 항공기 부품 및 필수품(supplies)의 유통
 - 이후 4개의 추가적인 항공기 서비스 회사 인수

Company History (16/26)

- 1970년대

- 에너지 사업부에 주의를 집중
- 기존의 수동 공구에서의 전략을 적용
- 석유 및 가스 압축 설비에 관한 자원의 긴축(retrench) 및 집중
- Superior사 인수
 - Cooper-Bessemer의 가장 큰 제품과 가장 작은 제품 사이의 간격(gap)을 해결하는 엔진 및 천연 가스 압축기 제조사
- 이후 북미의 가스 전달을 위한 동력의 40% 공급
- 석유 화학 분야의 압축기 생산은 중단
 - Dresser Industries사와 Carrier사가 주도하는 시장

Company History (17/26)

- 1979년

- Cooper와 비슷한 규모의 **Gardner-Denver**사와의 합병

- Gardner-Denver사

- 석유 탐사(petroleum exploration), 채굴(mining) 및 일반적인 건설을 위한 기기 생산

- \$635 million 가치

- 보완적인 행보(complementary move)라고 평가

- 천연 가스 및 석유 탐사에 최초로 진입, 기존 에너지 사업부의 확대

- » 원유 및 천연가스의 탐사, 생산, 전송, 유통 및 저장 산업으로 사업 영역 확대

- 직원 및 주주의 수 2배로 증가

Company History (18/26)

- **Gardner-Denver**

- 합병 전

- 1960년대와 1970년대 급속한 성장을 이룩했지만, **계획과 비용 관리**에 있어서 악명이 높음

- 합병 후: 계획과 비용관리의 최적화

- Cooper는 Gardner의 중앙 집중적 기능이 과용되었다고 생각하고, 상황을 평가
- 2개 회사의 영업 부서를 1개로 통합하지 않기로 함
 - 너무 광범위한 다양한 시장을 커버할 수 없다
- Gardner의 영업 및 관리 비용을 (합병전) 이익의 16.6% 수준에서 (합병후) 11.4%(Cooper의 수준)로 삭감 함
- 유동 자산(working capital) 의 삭감: 재고 및 어음(receivables) 수준이 너무 높다고 판단

Company History (19/26)

- **1970년 대 후반**

- Cooper의 인수 가이드라인의 발전

- **필요에 의한 인수**(acquisition by necessity)

- 사례

- CF&I (Colorado Fuel & Iron)사 인수

- » Lukfin의 전문 공급업체로 1095개의 강철 제품 생산 중단

- » CF&I 이외의 다른 독일 공급 업체를 오직 1개만 발견

- **더 높은 가격 요구**

- » 결국 CF&I 사의 설비를 구매하여 새로운 공장으로 이동시켜 Cooper Steel사 설립

Company History (20/26)

- **1981년**

- 전기 제품 회사인 **Crouse-Hinds**사 인수

- 합병 전의 Cooper 또는 Gardner-Denver와 동일한 크기

- Cooper의 수입을 50% 향상

- **Cooper**의 새로운 전기 전자 비즈니스의 핵심이 됨

- 전기 플러그, 콘센트(receptacle), 부속 기기류(fitting) 및 산업 조명 분야에서 세계적인 생산 기업

- » 전기 선(electronic wire), 케이블 및 코드(cord)를 생산하는 유명한 Belden사를 막 인수한 상태

- 전력 분야(path of power) – 전기 에너지를 발전소에서 일반 사용자까지 전송(transmission), 제어(control) 및 유통(distribution) – 에 발판 제공

- Wall Street 분석가들은 원유 및 가스 비즈니스의 활황(booming)을 감소시키는 요소라고 비판하기도 함

Company History (21/26)

- **1981년 (계속)**
 - Kirsch사 인수
 - 세계에서 가장 큰 피복 하드웨어(drapery hardware) 제조 업체
 - Cooper의 늘어나는 부채 부담에 대한 비판이 제기됨
 - 항공기부품(Airmotive) 사업부 매각
 - 1970년 인수 후 11년 만에 매각
 - 다른 Cooper의 제조 중심의 기업 전략과 대치된다고 판단

Company History (22/26)

- **1980년 대 중반**

- 에너지 가격의 하락

- **전기 사업이 Cooper의 인수 전략의 중심**

- 보완적인 비즈니스 유닛 개발(complementary business-unit development)

- 1985년

- **전기 회사 McGraw-Edison사 인수**

- Forstmann Little&Company로부터의 주식 매점(buyout)을 당함

- Cizik이 friendly merger를 제안하였으나 거절당함

- Cooper가 주당 \$65 (Forstmann-McGraw은 주당 \$59)로 인수하게 됨

Company History (23/26)

- **McGraw-Edison사**

- 주력 제품
 - 전력의 제어/전송 관련 제품
 - 조명 고정물(fixture) 및 퓨즈(fuse)
- Cooper가 **전력 배전 기기(electrical power distribution) 분야에 초기 진입**을 가능하게 함
 - 변압기(transformer), 콘덴서(capacitor) 및 다른 제품들
- Crouse-Hinds를 통하여 Cooper가 인수한 다수의 2차 전력 배전 기기 제품과 직접적으로 연결
- 전력 분야(path of power)의 발전
 - 최종 소비자(consumer)가 가정 혹은 상업적 용도로 사용하는 분야
 - McGraw가 물려나 있던 분야
 - 비상용(emergency), 트랙(track) 조명 분야
 - » Crouse-Hinds가 실내/실외용 조명 시장에서 선두 위치를 차지

Company History (24/26)

- **McGraw-Edison사 (계속)**

- 인수 이후

- 대부분의 McGraw 상급 관리자를 유지
- **능률화(streamlining) 및 통합(consolidating)**
 - 회사의 운영(operation), 프로세스
- 다수의 **조화되지 않는(incompatible) 사업부를 분사(spin off)**
- 1988년 (인수 3년 후)
 - McGraw의 **변압기 제품 라인**을 \$324 million 상당의 RTE사 인수를 통해 보완함
 - » 변압기 제조사이며 동시에 Cooper사에 변압기 부품(component) 공급사

Company History (25/26)

- RTE

- 합병 시점 무렵

- Mark IV Industries사의 적대적 경영권 취득(hostile take over) 시도
- 인수 실패로 인한 자본 이동성(capital constraint) 문제

- Cooper사의 \$50 million 규모 자본 지출(capital expenditure)

- 합병 후

- **Cooper의 기업 문화 “간결과 중용(lean and mean)”와 총돌** → 다수의 상급 관리자 일년 이내에 퇴사
- RTE의 **구조 개혁(restructure)**을 통한 연간 \$10 million 비용 절약
 - McGraw와 RTE의 R&D 간부들을 단일 기관으로 통합
 - 복합 영업 부서의 규모를 축소
 - 자유롭게 낭비되는 부분의 제한
 - 컴퓨터 부분을 통합하여 RTE의 기존 메인프레임 퇴출
 - 재무 및 자금 부서의 30 – 40개의 직(position) 제거

Company History (26/26)

- 1987년 하반기

- 기존 **산업용 압축기 분야의 확장**

- \$140 million 규모, Joy사의 산업용 공기 및 터보 압축기(air and turbo compressor) 분야 인수

- 인수 후

- **중복되는 생산 라인의 제거 및 수익성 낮은 제품의 제조 중지**

- 제조 공장 합리화 실시

- Indiana 공장의 폐쇄

- 2개의 서로 경쟁하는 유통 채널의 통합

- 통합된 회사의 총 판매 대리점(distributors)이 인수 후 4-5년 사이에 160 ~ 120로 감소

- 그러나, 살아남은 각각의 유통 채널은 더 많은 영업 볼륨과 더 넓은 제품 공급으로 인해 지렛대(leverage) 효과 발생

1980년대 후반의 Cooper의 비즈니스 (1/9)

- **1988년**

- 사업 다각화 실시
 - 전기 및 일반 산업 제품 제조 분야
 - 에너지 분야 기기 및 설비 분야
- 이익: \$4.3 billion
- 전세계 총 종업원수: 46,000명
 - 판매의 85%가 북미 지역에서 발생
- 모두 21개의 독립된 이익 센터(profit center), 3개의 비즈니스 분야(business segment)로 구성됨

분야	1988	
	이익	영업 이익
I. 전기 전자 (Electrical & Electronic)	이익	2,077,522
	영업 이익	307,644
II. 상공업 (Commercial & Industrial)	이익	1,260,121
	영업 이익	184,318
III. 압축 및 드릴 (Compression & Drilling)	이익	912,320
	영업 이익	47,093

1980년대 후반의 Cooper의 비즈니스 (2/9)

I. 전기 및 전자 분야

- 1988년에 Cooper의 가장 큰 분야
 - 전체 판매의 50% 및 영업 이익의 57% 차지
- 1981년 Crouse-Hinds사의 인수를 통해 시작된 분야
 - 1988년에는 4개의 하위 분야로 구성
 - 북미 시장이 매출의 90%이상 차지

		주력 제품	회사 내 이익 비율 (%)	시장 위치
I-1. 전력 시스템	RTE	변압기	15%	1위
	McGraw Edison	고압용 개폐기		
I-2. 조명 기구	Halo	백열등	12%	2위
	Metalux	형광등		
	Crouse-Hinds	고강도 조명 (high intensity)		
I-3. 전선	Belden	전선과 케이블	8%	1위
I-4. 전력 유통 및 제어	Crouse-Hinds	Elec. Constr. Mat.	14%	1위
	Arrow-Hart	전력 유통		2위
	Bussman Beswick	퓨즈		1위

1980년대 후반의 Cooper의 비즈니스 (3/9)

I-1. 전력 시스템 분야

- 2개의 자회사로 구성
 - McGraw-Edison
 - RTE
- 대략 85%-90%의 전력 시스템 판매가 설비(utilities)에 집중
- 인수 이전
 - 미국 내 변압기 시장에서 **GE와 Westinghouse** 다음으로 **서열 3위**
- 인수 이후
 - “Cooper Power Systems”라는 **새로운 브랜드** 사용
 - 경쟁 기업의 브랜드와 비교해서 인지도가 낮은 기존 브랜드(McGraw와 RTE) 대체
 - 제품의 직접 판매, 미국 표준을 만족하는 완전한 제품 라인 등으로 중요한 경쟁 우위 획득
 - **Cooper의 제품 품질에 대한 기존 명성**은 판매에 도움
 - » 시스템 오류 시 높은 비용이 발생하는 **극히 중요한 시스템(vital system)**
 - **시장 선도 위치 획득**

1980년대 후반의 Cooper의 비즈니스 (4/9)

I-2. 조명 기구 분야

- 3개의 자회사로 구성
 - Crouse-Hinds Lighting
 - McGraw-Edison's Halo
 - Metalux
- 1980년 중반
 - **3개의 비즈니스 통합**
 - **제조 설비를 합리화**
 - **집중 공장 방식을 통해 3개의 활용도 낮은 공장을 폐쇄**
 - 1988년
 - 중복된 관리 기능 제거, 영업 대표 및 마케팅 프로그램 통합을 통한 단일화된 market identity 개발
 - 사내의 모든 조명 제품을 전시하는 진열실(showroom)을 개설: 건축가, 디자이너 및 조명 유통업자 등을 훈련

1980년대 후반의 Cooper의 비즈니스 (5/9)

- 조명 기구 시장의 특징

- 광범위하고 고도로 세분화
- Cooper는 가장 광범위한 제품을 생산하는 제조사
 - 형광등, 고강도 조명(high intensity) 및 백열등 기구
- 작은 규모의 생산업체들이 다수를 차지하는 특성
 - 상위 8개 회사의 시장 점유율: 60% (1988년 기준)
 - 8번째 회사는 2%
- 과중한 운송 비용으로 인한 국외 경쟁의 한계
 - 높은 크기 대비 무게 비율(size-to-weight ratio)
- 유통업체와 제조업체는 안정적이며 장기적인 관계 개발을 선호
 - Cooper는 자사의 모든 조명 기구의 주문 및 송장(invoice)에 종이를 사용하지 않는 자동화를 기대
 - 자사의 서비스 수준과 프리미엄 가격, 시장 선두 제품이 유통업체가 자사의 제품을 단독으로(exclusively) 또는 오직 다른 한 개의 제조업체 제품과 더불어 제공할 수 있도록 매력적

1980년대 후반의 Cooper의 비즈니스 (6/9)

I-3. 전선 분야

- 전자 산업에서 사용되는 전선 생산
- 근본적으로 **low-tech 산업**이나, Belden은 보다 정교한 제품에 참여
 - 제조 설비 개선에 상당한 투자 실시

I-4. 전력 유통 및 제어

- 시장 지배적 위치
 - 대표적 제품
 - 보호 전기 설비(protective electrical equipment)
 - 우수한 품질에 대한 높은 평판

1980년대 후반의 Cooper의 비즈니스 (7/9)

II. 상공업 분야

- 하위 분야
 - 무동력 공구(non-powered hand tool)
 - 창틀(window treatment)
 - 자동차 부품 비즈니스
- 1988년 Tool Group의 인수 통합이 완료
 - 새로운 제조 설비가 완성
 - 대부분의 제품 라인에서 독보적인 시장 점유

1980년대 후반의 Cooper의 비즈니스 (8/9)

II. 상공업 분야 (계속)

– Cooper의 자동차 부품 사업부

- McGraw-Edison이 인수한 회사들로 구성
 - Belden의 자동차 관련 케이블 비즈니스
 - Wagner Lighting
 - Wagner Brakes
- 자동차 부품 산업의 성공 요인
 - 무수한 소규모 자동차 수리점에 유통이 가능한 효과적인 **유통망이 핵심적 요소**
 - 신속한 변경을 가능하게 하는 제품 설비의 혁신 이후, Wagner는 **Cooper의 유통 중심의 비즈니스 관리 경험을 활용**

1980년대 후반의 Cooper의 비즈니스 (9/9)

III. 압축 및 드릴 분야

– 1981년 Cooper의 최대 분야

- 수익의 50%, 영업 이익의 60% 차지

– 1980년대

- 에너지 산업의 폭락

- 1980년대 중반 이후에는 원유 및 천연 가스 관련 기기들의 매출 하락

- 1988년 Cooper 판매의 21%, 영업 이익의 10% 미만 차지

– 에너지 산업의 붕괴로 인해 Cooper는 과감한 수단 사용

- 인력이 절반 수준으로 축소

- 8개의 공장 폐쇄

- 석유 관련 산업의 (전체적으로) 낮아진 비용을 활용하여 기존 제품 라인을 보완하는 인수를 추진

Corporate Role (1/18)

- 기업의 중심 목표(비전): 주주 가치의 증진
- 경영 목표
 - 장기 주당 수익(long-term earnings-per-share) 성장률: 5%
 - 자기 자본 이익률(return on equity): 12%
 - **전체 자본 대비 부채 비율: 40%**
 - 전환우선주식(convertible preferred stock) 또는 현금을 통한 자본 확장
 - **현금 흐름(cash flow)에 전사 수준의 관심 집중**
 - 위의 경영 목표 달성을 위한 전제
 - Cf) Cash flow is king
 - Cooper가 공격적으로 인수를 추구하고 이익 성장 목표(earning growth target)을 가능

Corporate Role (2/18)

- 사업 다각화를 위한 인수 지침

- 안정적 수입 혹은 회사가 기존에 가지는 경기 순환 경향과 반대인 수입 패턴을 제시하는 인수 추구
- 기본적이며 핵심적인 니즈(needs)를 충족하는 제품 획득
 - 입증된 기술에 의해 생산
 - 안정된 시장에서 예상 가능한 성장을 통해 경영 목표 달성에 기여 가능
- 높은 품질로 시장의 선도적인 제품을 보유하는 제조사를 획득

- 제품 보완을 위한 인수 지침

- 기존 제품 라인을 확장
- 비용 관리를 통해 이익을 높일 가능성을 제공
- Cooper의 유통 능력을 향상
- 비즈니스 유닛(unit)의 시장 위치를 강화
- 광범위한 브랜드 인지도 활용 가능
- 넓은 고객 기반을 확보

Corporate Role (3/18)

- 기업의 조직도
 - **CEO**
 - **기능별: 3명의 수석 부사장**(Senior Vice President)
 - 재무(Finance)
 - 관리(Administration)
 - 제조 서비스(Manufacturing Service)
 - **사업부별: 3명의 전무이사**(Executive Vice President)
 - 압축 및 드릴
 - Flow Control, Energy Services, Turbo Compressor 등
 - 상공업
 - Hand Tool, Power Tools 등
 - 전기 전자
 - Distribution Equipment, Lighting, Power System 등

Corporate Role (4/18)

- 재무

- 책임자

- 재무 수석 부사장 (Senior Vice President of Finance)

- 주요 기능

- 회계 및 통제 (Account and Control)
 - 비즈니스 분석 및 예산 (Business Analysis and Budgeting)
 - 계획 및 전략 개발 (Planning and Strategy)
 - 세제 (Taxation)
 - 자금 (Treasury)

Corporate Role (5/18)

- 재무 (계속)

- 각 사업부별로 기업의 표준 회계 및 관리 기능을 모니터링 하거나 실행
 - 재무팀 구성원
 - 내부 감사 직원, 제조 원가 시스템 전문가 등
 - 인수 관련
 - 인수된 기업의 합리화를 완료하는데 필요한 비용의 산정
 - 사업부 관리자는 부채의 탕감 없이 기업 정상화 프로세스를 진행시키며 매달 손익계산서에 반영됨
 - 독자적인 재무 및 비용 회계 시스템 설치

Corporate Role (6/18)

- 재무 (계속)

- 각 사업부는 매달 **159**개의 항목으로 구성된 재무 보고서 제출
 - 내부 회계 원장 관리는 자율권 부여
- 현금 흐름에 민감(cash-conscious)하기 때문에 **엄격한 Cooper의 재무 통제 시스템**은 **피인수 기업의 관리자들과 빈번한 충돌** 발생
 - 피인수 회사의 관리자들이 새로운 문화에 적응 실패 및 퇴사
- 운영 자본(working capital)의 철저한 통제 및 엄격한 사업부 이율 부과
 - 외상으로 인한 회사의 추가 비용(overhead) 전무
- **자금 및 세제 관련 기능을 중앙에서 통제**
 - 사업부는 회계적으로 균형 상태(zero-dollar balance)에서 효과적으로 운영

Corporate Role (7/18)

- 재무 (계속)

- 비즈니스 유닛(**unit**)별 전략 수립에 대한 가이드라인 설정

- 각 사업부 별로 매 3년마다 수립

- 전략 기획 방법

- 상향식(bottom-up)

- » 각 이익 센터(profit center)는 독자적인 계획은 수립

- » EVP(Executive Vice President) 및 SVP의 가이드라인 준수

- 신규 인수 다음 해의 전략 계획 포함: 인수 전략 계획 조직화

- 포괄적인 분석

- » 시장, 예상되는 시장 수요를 식별, 산업 전반 설명

- » 우선 인수 후보 회사들의 종류를 식별

- 경쟁 상황에 대한 비즈니스 유닛의 관점을 명료하게 밝히고, **전략적 대안 및 전략 선택에 대한 이유를 개관**

Corporate Role (8/18)

- **관리(Administration)**

- 책임자

- 관리 수석 부사장(Senior Vice President of Administration)

- 주요 기능

- 직원 이익(Employee Benefits)
 - 노사 (Labor Relations)
 - 인사 (Personnel)
 - 법률 (Legal Matters)
 - 관리 개발 및 계획 (MD&P: Mgmt. Development and Planning)
 - 임금 관리 (Salary Administration)
 - 공공 복지 (Public Affairs)
 - 항공 운항 (Flight Operations)

Corporate Role (9/18)

- 관리 (계속)
 - 회사 법률 문제 처리
 - 인사 정책 및 (성과) 보상 프로그램 수립/관리
 - 단일 임금 테이블(**uniform pay scale**) 유지
 - 업계 표준 경쟁 수준
 - 보너스가 기본급의 **20~40%** 수준으로 사업부 관리자의 자유재량으로 지급
 - 핵심 관리자들에게 **Stock option** 지급
 - 인수 이후
 - Cooper가 목표하는 수준에 이를 때 까지 점진적으로 임금 수준 조정: 대략 3-5년 소요
 - Cooper의 표준 의료 보장 및 연금 적용
 - » 피인수 기업의 직원 불만 야기: 상대적으로 낮아짐

Corporate Role (10/18)

- 관리 (계속)
 - 노사 관계
 - 전사 수준(corporate level)에서 관리
 - **Cooper의 공장 중 절반이 무노조: 강력한 노조 억제 정책 유지**
 - 관리 개발 및 계획 (MD&P: Mgmt. Development and Planning)
 - 1970년 시작
 - Cooper의 관리 시스템을 통합
 - 조직의 효과성(**organizational effectiveness**) 및 개인별 장점/약점을 핵심 관리자(**key manager**)의 역량(**performance**) 관점에서 평가
 - 사업부 중역 및 관리자가 다음해의 질적 전문성 개발 또는 프로젝트 관련 목표 설정
 - 매년 말 각 직원은 목표 대비 진척 정도 보고 준비
 - 현존하는 혹은 잠재적인 관리 구멍(gap)을 발견
 - 승진 가치가 있는 직원을 식별, 사업부간 이동

Corporate Role (11/18)

- 제조 서비스(Manufacturing Service)

- 책임자

- 제조 서비스 수석 부사장 (Senior Vice President of Manufacturing Service)

- 주요 기능

- 제조 전문가 (Manufacturing Specialist)
 - 자본 프로그램 (Capital Program)
 - MIS
 - 품질 관리 (Quality Control)
 - 사업부 자문 (Division Council)

Corporate Role (12/18)

- 제조 서비스 (계속)

- 4가지 주요 목표

- 각 사업부의 제품들이 “최고 가치 전달”의 수준에 도달하도록 제조 개선을 촉진
 - 자본 지출 예산 관리: \$200 million
 - 사업부 총괄 (inter-divisional) 자문 조직 운영
 - 훈련 프로그램 실시
 - 제조 이슈에 대한 가이드 출간

- 생산 방법의 개선 방안들

- 벤치마킹
 - 상호 참조(cross-reference)

Corporate Role (13/18)

- 제조 서비스 (계속)

- 제조 개선 도입 방안

- 이원 전략(bifurcate strategy)

- 새로 인수된 사업부: 피인수 기업의 운영 관리자와 같이 설비 효율성을 개선, Cooper의 제조 노하우 및 프로세스를 전달
 - 기존 사업부: 사업부 관리자의 초청 없이는 관여하지 않음

- 개선을 위한 3단계 접근 방식: 변화의 촉매제 역할

1. 개념적 단계: 이상적인 공장 설정(configuration) 방안 파악
2. 프로세스 단계: 현 작업자가 새로운 방법이 보다 효율적이라는 것을 제시/설득, 기기의 제 배치
3. 기술적 단계: 새로운 기기 및 기술의 도입

- 자본 지출의 관리

- 신규 인수된 회사의 제조 능력 향상을 위한 투자 예산

Corporate Role (14/18)

- 제조 서비스 (계속)

- 연간 4회의 자문 서비스

- 품질, 구매, 거래(traffic), 환경, 공장 엔지니어링, 기술

- 구매 자문: 서로 다른 사업부 간의 정보 및 식견(insight)를 공유하여 Cooper의 협상력 증진을 극대화

- 훈련 프로그램 실시

- 대학을 갓 졸업한 신규 엔지니어를 위한 제조 훈련 프로그램

- 1988년

- 2년 동안 4개의 (6개월 단위) 집중 과정 로테이션

- 각 참여자는 Cooper의 4개 제조 하위 직무 중 적어도 3개에 대해 훈련 받음, 십장(foreman)의 역할 포함

- » 프로그램 수료자: 감독자 직위, 감독 혹은 관리자를 선도하는 역할 부여

Corporate Role (15/18)

- **EVP of Operations**

- 사업부별 전무 이사 (EVP: Executive Vice President)
- 주요 업무
 - 조직 및 관리 업무
 - 핵심 사업부 관리자 선택
 - MD&P에서 직원 리뷰 수행
 - 업무의 우선순위 결정
 - 자본 지출 승인 (규모가 \$1 million까지)
 - **비즈니스 유닛의 전략 수립**
 - 재무 수석 부사장 및 사업부 관리자와 협력
 - 장기 전략과 단기 전략의 성과 사이의 균형 유지
 - **사업부를 보완할 잠재 인수 대상 기업 조사 및 분석**
 - “보완하는 인수” 처리 후에는 **“Cooperization”**에 집중

Corporate Role (16/18)

- **EVP of Operations (계속)**

- 주요 업무(계속)

- **사업부 실적 평가**

- 정기적으로 재무제표, 연간 예산 및 분기 예산을 점검(review)
 - » 각 사업부는 매월 재무제표 보고: 실적을 예산 실적과 비교
- 운영 데이터, 주문율 등의 보완 자료 활용
 - » 주문의 신속한 처리는 효과적 유통에 중요

- 전무이사(EVP)는 대부분 자신이 관리하던 사업부 출신

- 업무 성격

- 예외에 의한 관리(management-by-exception)
- 일상적인 사업부 관리에는 관여하지 않음
 - 불만족스러운 실적 혹은 전략 기획 프로세스 도중의 한도초과 등의 경우 제외

Corporate Role (17/18)

- **CEO**

- CEO, Robert Cizik
- **기업 전략(corporate strategy) 개발**
 - 제조 중심의 전략은 초기 많은 저항에 직면
 - 동의를 얻는데 약 5-6년의 시간 소요
 - Cizik의 전략적 비전을 중심으로 Cizik, Riedel, Cross와 Cunningham은 20년 동안 팀 접근법(team approach)을 추구 (1988년)
- **인수 승인 역할 수행, 투자자와의 관계 책임**
- **사업 다각화를 위한 인수에 중점**
 - 사내의 의사 결정자가 소수
 - 신속한 인수 가능
 - 기회를 잘 찾아서(opportunistically) 기업 인수를 착수 가능

Corporate Role (18/18)

- **CEO (계속)**

- 3개의 사업부는 서로 물리적인 상호 작용이 거의 없음
 - 서로 다른 사업부에 제품 공급하는 일이 거의 없음
 - 이전 가격 정책(**transfer pricing policy**) 부재
 - 사업부 사이의 분쟁 발생시 해당 사업부의 **EVP**가 갈등을 해결하라고 요청
- 운영 수준에서 심각한 문제가 발생 시 관여 가능
 - 매일의 일상적인 운영에는 관여 하지 않음
 - 오히려 각 사업부가 비전을 가지도록 개척자가 되도록 사업부에 제안하는 역할 수행
 - 전략적 컨셉 “강한 브랜드 이미지” 을 사업부에 강조
- 일년에 약 12일을 **MD&P 프로세스에 참여**
 - **각 전무이사(EVP)와 수석부사장(Sr. VP) 및 그들의 조직을 평가**
 - 사업부 MD&P를 세밀히 조사

Champion (1/3)

- **1989년 1월**
 - **Champion사는 Dana사에 주당 17.5달러에 회사 매각 동의**
 - Champion사
 - 자동차 점화 플러그, 자동차 전면 유리용 와이퍼 제조사
 - 수입의 대부분이 해외에서 판매되는 예비 부품(spare part)
 - 해외에 널리 알려진 브랜드, 점화 플러그와 와이퍼 부분 시장 선두 기업
 - Dana사
 - \$4.9 billion 규모의 자동차 부품 제조사
 - 오하이오주 톨리도(Toledo)에 위치
 - 자동차 부품 - 트랜스미션 제조사
 - **Cooper가 주당 21달러로 Champion사의 경영권 취득**
 - Cooper의 “상공업 사업부”를 보완(다각화)

Champion (2/3)

- 1989년 1월 (계속)

- Champion사의 쇠퇴

- 점화 플러그 시장의 쇠퇴로 인해 ‘인지도 높은 브랜드를 기반으로’ 사업 다각화 추진

- 다른 자동차 부품으로 사업 다각화 시도

- » 대부분 기존의 강력한 선두 기업이 있는 시장에 진출 시도

- 브랜드를 라이선싱하는 벤처기업 설립

- » 상당한 관리 및 자본 지출이 필요: 대부분 단기간 내에 수익성 없는 사업으로 판명

- 실적 저조

- 1975년에서 1988년까지 자본 지출: 판매의 2%

- 1988년의 영업 이익: 4.7%

- » 아시아-아프리카의 영업 이익: 13.7%, 11.6%

- 비대하고 뒤쳐진 자동차 부품 제조사

- 1950년대의 기술로 제조

Champion (3/3)

- **1989년 1월 (계속)**

- Champion사의 공개 매수(tender offer) 시점에 \$700 million 규모의 추가적인 입찰을 고려

- Cameron Iron Works

- 석유와 천연 가스 관련 장치 제조사: 밸브와 첨단 단조 제품

- » Cooper의 “압축 및 드릴 사업부”를 보완

- **Cooper의 매우 위험한 입찰**

- 재무 관점

- 두 개 회사의 인수를 착수하는 것은 Cooper의 부채액이 총 자본의 55%~60% 수준으로 증가 (보통 40% 수준)

- 조직 관점

- 깊은(profound) 운영 및 조직적 세분화를 발생

인수 및 합병 결정

- 의사 결정
 - 1989년 3월
 - Champion사의 지분 83.2% 확보
 - 주당 \$21, 총 \$800 million 규모
 - 1989년 8월
 - Cameron사와 (흡수) 합병에 합의
 - 주식 교환: \$21 vs \$24.5

인수 및 합병 이후

- **1993년**
 - Cameron의 (첨단) 단조 제품 사업부 매각
- **1990년대 중반**
 - 석유 및 산업 설비 사업부 분사(spin off)
 - 전기 제품, 공구 및 자동차 부품 사업에 집중하는 전략 발표
- **1998년**
 - 자동차 부품 사업부 (Champion사 포함)
 - 매출 대비 수익률 낮음
 - 실적 개선을 위해서는 대규모 자본 투자 필요
 - Federal-Mogul 사에 매각 (\$1.9 billion)