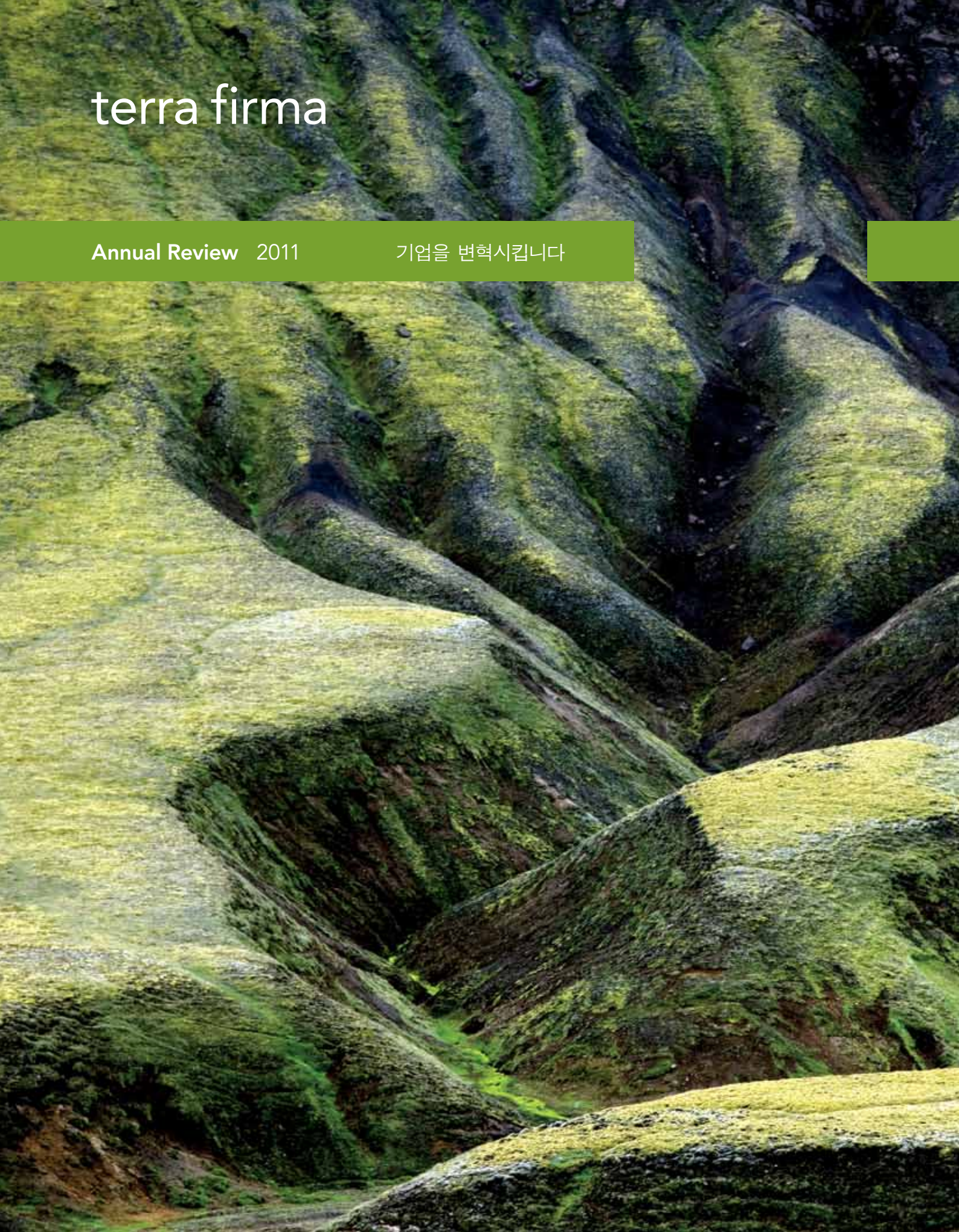

terra firma
Annual Review 2011
기업을 변혁시킵니다

테라퍼마
기업을 변혁시킵니다



2012년 4월 30일

존경하는 투자자 여러분, 테라퍼마와 포트폴리오 기업의 제 5차 annual review에 참여해 주신 여러분께 진심으로 감사 드립니다.

상반기는 상당히 고무적이었으나 유럽 은행 시스템의 추가적인 약점이 드러나고 유럽이 재정정책에 대한 합의점을 도출하지 못하고 글로벌 경제 회복 속도의 불균형이 심화되면서 2011년은 전반적으로 힘든 한 해가 됐습니다.

이 같은 힘겨운 환경에서도 2011년 테라퍼마 펀드는 의미 있는 성과를 거두었습니다.

2011년 한해 동안 테라퍼마는 전략 및 운영 개선을 통해 기존 포트폴리오 기업에 가치를 더했으며 추가적인 인수를 통해 기존 기업에 투자함과 동시에 새로운 기업을 인수해 포트폴리오에 추가하였습니다. 2011년 투자 중 마지막 투자는 이탈리아 태양 에너지 시장을 선도하는 태양광 발전 기업 RTR입니다.

2011년 한 해, 테라퍼마는 포트폴리오 기업 구축 및 발전을 위해 약 19억 유로 규모의 투자를 집행하였으며 포트폴리오 기업에서는 자체 발생 현금으로, 새로운 자산의 경우 테라퍼마 캐피털 파트너스 III로 비용을 조달하였습니다. 19억 유로라는 투자 규모는 포트폴리오 기업들에 계속적으로 투자하겠다는 테라퍼마의 굳은 결의와 더불어 포트폴리오 기업 전반에서 규명되는 매력적인 자본 투자 및 추가 인수 기회에 대한 방증입니다.

지난 해 결합 EBITDA 성장률 12% 시현에서 볼 수 있듯이 포트폴리오 기업들은 지속적인 실적 개선을 통해 경영진의 탁월함과 더불어 테라퍼마의 직접 경영 방식의 우수성을 입증하고 있습니다. 테라퍼마는 포트폴리오 기업들과 긴밀하게 협력하며 가치 창출을 위해 다섯 가지 주요 전략을 시행합니다.
1. 전략 변경 2. 경영진 강화 3. 발전을 위한 자본 투자 4. 인수 합병을 통한 비즈니스 구축 5. 자본 비용 절감입니다.

추후 시장 전망에서 설명하겠지만 지난 몇 년 간 유럽에서는 자본 비용 절감이 불가능했습니다. 하지만 이러한 제약에도 불구하고 테라퍼마는 가치를 창출해왔습니다. 전략 변경, 경영진 강화, 추가적 투자 및 규모 확대 등 우리가 통제할 수 있는 기업 변혁 영역에 집중적으로 초점을 맞춰왔습니다.

유럽 시장 환경은 테라퍼마에 힘을 실어줄 것입니다

포트폴리오 기업 실적

테라퍼마의 항공기 리스 기업 에이와스는 2011년 세전 영업 이익 11% 성장을 기록하며 주요 재무 목표를 모두 달성 및 초과하였습니다. 2011년에도 에이와스 항공기 다각화 및 고수익 달성을 위해 상당한 투자가 이루어졌습니다.

북 아일랜드 천연가스 선도 기업 피닉스 그룹은 북 아일랜드 지역에서 계획보다 빨리 9천 7백 명의 신규 고객을 추가로 확보하며 탄탄한 재무 실적을 거두었습니다. 범 유럽 최대 영화관 운영사인 오데온 & UCI 역시 유럽에서 6건의 인수와 영국 내 디지털 상영관 도입을 완료하면서 확장 프로그램을 성공적으로 이어갔습니다.

독일 휴게소 운영 기업 탱크 & 래스트는 고유가가 소비자 지출에 악영향을 미치는 상황에서도 전년 대비 EBITDA 증가를 시현하며 성장세를 이어갔습니다. 탱크 & 래스트는 고품격 화장실 시스템인 사니페어 도입 및 휴게소에 대한 연료 공급 계약 입찰 등 두 가지 면에서 괄목할 만한 진척을 일구어냈습니다.

2011년 테라퍼마의 재생 에너지 투자 기업들도 대폭 성장했습니다. 영국 최대 독립 재생 에너지 발전 기업 인피니스는 계획을 훌쩍 뛰어넘는 수익 성장을 달성했으며 풍력 발전 자산 인수 및 건설을 통해 풍력 발전 부문 포트폴리오를 다각화했습니다. 미국 풍력 발전 기업 에버파워 역시 발전 포트폴리오를 구축하고 두 번째 발전소인 53MW급 하워드 프로젝트를 뉴욕 주에서 상업 가동하면서 성장세를 이어갔습니다.

앞서 말씀 드렸듯이 2011년 3월 테라퍼마는 이탈리아의 RTR을 인수하여 세 번째 재생 에너지 플랫폼을 확보했습니다. 지금까지 두 건의 추가 인수로 RTR 비즈니스를 대폭 확대하여 발전 용량을 2배 이상 키우고 이탈리아의 선도적 태양 에너지 발전 기업으로 굳건히 발전시켰습니다. RTR은 예상을 뛰어 넘는 실적을 기록해왔습니다.

테라퍼마의 호주 농업 부문 투자 기업인 CPC는 2011년 계획 대비 높은 EBITDA를 달성하고 2건의 부동산을 인수했습니다.

마지막으로 주택부문에서는 저조한 영국 시장 상황에도 애닝턴 홈즈가 전년 대비 우수한 실적을 거두었습니다. 도이치 애닝턴은 EBITDA 목표를 초과 달성하고 자체 유지보수 서비스를 도입하여 비용 구조뿐 아니라 유지보수 및 관리의 질을 개선하는 전략 이니셔티브를 출범하는 등 견실한 영업 실적을 보였습니다. 이 이니셔티브는 현재 진행형으로 부동산업의 우선순위로 꼽히는 입주민 삶의 질 개선에 주력하고 있습니다.

테라퍼마는 가시적인 비즈니스 개혁에 초점을 맞춤과 동시에 포트폴리오 기업의 자본 비용 절감 기회를 모색해왔습니다. 레버리지 제약이 큰 현 시장상황에서 매력적인 금리로 신규 자본을 조달하는 능력은 포트폴리오 기업의 질에 직결됩니다.

오데온 & UCI운영사의 채권은 4억 7500만 파운드 규모의 사모를 통해 매력적인 금리에 리파이낸싱 되었습니다. 에이와스는 신규 채권 발행으로 10억 달러를 확보하였으며 5억 3천만 달러 장기 차입금 금리를 250bps 인하했습니다. 도이치 애닝턴은 흔히 완전히 문이 닫힌 시장이라고 간주하는 CMBS로 5천만 달러를 확보했습니다. 도이치 애닝턴의 CMBS 발행은 내년 만기가 도래하는 도이치 애닝턴 채권 중 상당액을 리파이낸싱하기 위한 협상과정이 진행되는 지금, 자신감을 입증해주는 중요한 증거입니다.

시장 전망

지난 수년 간 유로존 성장이 2020년경까지는 부진할 것이라는 예상이 지배적이었습니다. 긴축 조치가 도입되고 재정적, 정치적 통합을 향한 움직임이 강화되고 재정적으로 비교적 건실한 국가들이 취약한 국가들을 지원하게 되면 유럽 정치인들이 국가 부채 위기를 헤쳐나갈 여유를 조금이나마 얻게 될 수도 있습니다.

유럽 성장의 가장 큰 걸림돌은 취약한 은행부문입니다. 유럽의 금융 시스템은 민간 부문 대출을 늘리고 신속하게 자금을 유통시키며 과거의 문제를 털어내고 활력을 회복해야 합니다. 하지만 유럽 은행들은 새로운 자본 규제에 묶여 대차대조표를 개선하고 자본을 확충하지 않으면 국유화가 될 상황에 봉착했습니다. 대부분의 은행은 대출 포트폴리오가 너무 크거나 유동성이 없어 대차대조표를 줄이기가 어려웠습니다. 자본 확충 역시 현재로서는 기존 자산 가치를 떨어뜨리지 않고는 불가능합니다.

결국 일부 유럽 정부는 가장 취약한 은행들을 국유화해야 할 것이며 자산을 처분하거나 신규 자본을 조달하는 은행들도 생겨날 것입니다. 국유화나 자산 매각, 자본 확충이 기존 대출 연장에 필요한 모든 조건을 충족시키기에 충분하리라고는 생각하지 않습니다. 지금까지 유럽중앙은행(ECB)은 하루하루 연명할 정도의 유동성을 공급하는 수준이었고 유럽 은행들이 최소한 향후 3년 간은 전면적인 대출 모드로 복귀하리라고는 예상하지 않습니다.

한편 계속적인 긴축 조치가 필요하다는 유럽 지도자들의 강력한 합의에 금이 가기 시작하고 있습니다. 비용 절감 및 구조 개혁 그리고 긴축 정책을 계속 밀어붙이는 독일 지도부와 유럽의 경쟁력 향상에 긴요한 구조 개혁조차도 하지 않으면서 보다 성장 중심적인 정책을 지향하고자 하는 국가들 간의 정치적 갈등은 더욱 고조될 것입니다. 이 같은 갈등은 단순히 정계뿐 아니라 실물 경제와 선거에도 영향을 미칠 것입니다. 그리스는 분명 유로존에 합류해서는 안 될 국가였습니다. 유럽 정치인들의 임무는 그리스가 다른 유럽 국가들에 경제적인 여파를 미치지 않으면서 유로존을 탈퇴하도록 타협점을 강구하는 것입니다.

지금 유럽에 필요한 것은 구조 개혁과 비용 절감, 생산적인 투자를 유인하는 세제와 고용 창출을 유도하는 고용 제도입니다. 하지만 대부분의 유럽 정치인들이 기업과 부 창출에 대한 부정적인 태도를 견지하는 환경에서 이러한 영역에서 변화를 기대하기는 어렵습니다. 많은 정치인들이 성장을 부르짖지만 과거에 연연하며 성공과 선도적 사고를 벌하는 태도가 아니라 생산성과 투자가 보상을 받는다는 확신에서 성장이 온다는 점을 이해하지 못합니다.

이 암울한 상황 속에서도 우리는 기회를 봅니다. 테라퍼마가 투자하는 자산 유형에 대한 수급 균형이 바뀌면서 유럽 시장에 매우 흥미로운 투자 기회가 나타나게 될 것입니다.

테라퍼마가 인수하고자 하는 자산에 대한 수요를 억압하는 몇 가지 요소가 있습니다. 첫째, 시장에 여유자금이 줄었습니다. 1년 여 전만 해도 사모 시장에 3천억 유로 이상의 여유자금이 있었습니다. 연장되는 펀드도 일부 있겠지만 2006년과 2007년 출범한 펀드 약정 기간이 2013년 말 만료되면 이 자금은 사모 자금 풀에서 사라지게 될 것입니다. 결국 펀드들은 신규 자본으로 모집한 자금에 의존하는 수 밖에 없습니다.

둘째, 향후 수년 간 유럽 펀드에 대한 투자금 모집이 미미해지고 이로 인해 수요도 저조할 것입니다. 연간 모집 투자금 규모는 500억 유로 수준에 그칠 것으로 보이는데 이는 5년 전 사모 펀드 모집이 정점에 달했던 시점의 1/3 수준에 불과합니다. 장기적으로 유로존이 해체할 수 있다는 불안감에 저성장이 맞물려 많은 투자자들이 유럽 투자를 꺼리고 있습니다.

셋째, 자산 매입을 위한 차입이 훨씬 어렵습니다. 2007년에는 85%였던 레버리지 비율이 현재는 40-60% 수준으로 떨어졌습니다. 따라서 2012년 이후 거래 성사를 위한 사모 자본 자체도 부족할뿐더러 건 별로 4,5년 전에 비해 훨씬 더 많은 자본이 필요하게 됩니다. 뿐만 아니라 호황기에 이루어진 3조 유로 규모의 레버리지 거래는 2012년에서 2016년 사이 리파이낸싱이 필요합니다. 대개는 투자자들이

더 많은 자본을 해당 기업에 투입하겠다는 의지가 있는 경우만 리파이낸싱이 가능할 것입니다. 결국 그만큼 신규 거래를 위한 가용 자본은 줄어들게 됩니다.

이러한 요소들을 종합해보면 유럽에서 사모 거래에 대한 수요는 상당히 장기간 동안 상승이 어렵습니다. 싼 대출 금리와 가격 인플레로 수요가 어마어마했던 2007년과 극명한 대조를 이룹니다.

공급 면에서는 은행과 정부, 사모 펀드와 전략적 투자자들이 비핵심 자산을 매각하면서 기회가 대두되고 있습니다.

은행들은 대차대조표를 줄이기 위해 자산을 매각하고 있습니다. 하지만 여전히 매각 자산 유형과 시기를 선택적으로 결정하고 있습니다. 은행들은 상당수 자산 매각에서 손실을 감수해야 하며 한 번에 거액의 손실을 감당할 수는 없습니다. 한 편 은행이 지배적 경영권을 가진 기업들은 투자 부족에 허덕이며 동시에 경영진의 의욕상실로 고전하고 있습니다.

이는 사모 펀드가 가치를 더할 수 있는 이상적인 환경입니다. 전략적, 운영적 통찰력을 더할 수 있는 전문성을 갖춘 사모 투자 기업들은 이러한 '좀비 기업들'을 변혁시키고 새 생명을 불어넣을 수 있습니다. 테라퍼마가 최근 투자한 두 기업, 더 가든 센터 그룹과 포 시즌스 헬스 케어가 좋은 예입니다. 두 기업은 투자 증대와 헌신된 경영진 구축을 통한 변혁의 필요성이 절실한 기업들로 사모 투자 기업은 바로 이러한 기업들을 목표로 삼아야 합니다.

이러한 수급 상황에 직면한 유럽 시장은 새로운 국면에 접어들게 될 것입니다. 이 국면에서 사모 투자 기업은 경영진과 함께 협력하여 경영에 전문성을 더하고 집중적인 장기 지분 보유자로 은행 채권 위원회를 대신함으로써 유럽의 회복에 기여할 수 있습니다. 전 세계에서 조달한 자본을 유럽에서 진정 가치 있는 지속 가능한 기업을 변혁시키고 구축하며 성장시키기 위해 사용하는 데 초점이 맞춰져야 합니다.

결론

2012년은 테라퍼마 창립 10주년이 되는 해입니다. 지난 10년 간 테라퍼마는 일관성 있고 의미 있는 투자 기업으로서의 철학을 지켜나가며 이 철학을 실천하기 위해 기업 변혁의 열정을 공유하는 이들과 함께 해왔습니다.

유럽 시장 환경은 테라퍼마에 힘을 실어줄 것입니다. 장기적인 관점에서 바라보는 능력, 정부와 건설적으로 협력해온 경험, 복잡한 환경에 투자해 온 이력과 정부 규제 산업에 대한 이해, 그리고 기업 변혁 역량에 힘입어 테라퍼마는 앞으로 대두될 기회가 우리 투자자들에게 보탬이 되도록 할 것입니다.

테라퍼마의 전 임직원을 대표해 이 기회를 빌려 2011년 한 해 성원과 지지를 보내주신 모든 분들께 감사 드립니다. 테라퍼마 팀과 협력하여 탁월한 실적을 보여준 포트폴리오 기업 임직원 여러분들께도 심심한 감사를 표합니다.

감사합니다.

가이 핸즈



2012년 4월 30일

지난 18년 간 테라퍼마는 탄탄한 자산을 보유하고 있으며 근본적인 변화가 필요한 핵심 산업군의 기업에 투자해왔습니다. 테라퍼마는 적극적이고 직접적인 접근 방식을 통해 이러한 기업들을 업계 리더로 변화시켜 가치를 창출하고자 합니다.

역량 구축

이 목표를 달성하기 위해 테라퍼마는 재무 및 운영 상의 전문성을 발굴하고 성장시켜왔습니다. 또한 이러한 역량을 포트폴리오 기업을 담당하는 팀과 긴밀히 연계함으로써 투자의 효용을 극대화합니다. 이 같은 통합적 접근 방식은 기업을 견실히 세우는 데만이 아니라 임직원을 성장시키는 데도 가장 효과적인 방식임이 입증되었습니다. 모든 팀 구성원들이 기업 내의 핵심적인 결정을 잘 이해하고 판단할 때 테라퍼마가 성공할 수 있습니다. 모든 임직원이 기업가 정신을 가지고 실질적으로 사고하고 행동해야 합니다.

재무 전문가들이 운영 전문가들과 함께 협력하며 일하도록 함으로써 우리는 테라퍼마 내에서 기술 및 통찰력이 이전 및 공유되도록 독려합니다. 재무 전문가들은 경영 및 운영 측면의 재무, 기업 컨설팅 스킬을 익히고 운영 전문가들은 거래 및 대규모 투자를 직접 경험하게 됩니다.

나아가 테라퍼마의 재무 전문가들은 테라퍼마 포트폴리오 기업 내에서 동료들과 함께 프로젝트를 진행할 기회를 얻습니다. 이를 통해 아이디어를 실체로 바꾸기 위해 무엇이 필요한 지 직접 깨닫게 됩니다. 일례로 테라퍼마의 엔리코 델 프레테 이사는 지난 한 해 동안 이탈리아 태양 에너지 기업 RTR에서 인수 계획을 추진했습니다.

평균적으로 포트폴리오 기업 당 7명의 테라퍼마 임직원을 배치하여 각 팀 내에서 스킬과 통찰력을 한데 모으고 아이디어와 탁월한 의사 결정을 촉진하도록 합니다. 그로 인한 이점은 잠재적 딜을 규명하는 시점에서부터 해당 기업을 매각하는 시점까지 분명하게 나타납니다.

테라퍼마는 창립 이후로 이 집중적인 운영 모델을 운용해왔습니다. 비용은 많이 들지만 포트폴리오 기업들을 위해 우리가 할 수 있는 일이 더 많아지고 이 같은 장점이 기업들의 실적에서도 고스란히 반영됩니다.

문화적, 전문적 다양성은 테라퍼마의 핵심입니다

인재 영입

우리에게 필요한 특정 스킬과 테라퍼마의 독특한 접근 방식을 심층적으로 이해하는 인재를 테라퍼마가 반드시 보유하는 최선의 방법은 자체적으로 이러한 인재를 발굴하는 것입니다. 때문에 테라퍼마는 성취도가 높은 인재들을 대학 졸업과 동시에 직접 채용하거나 사회 진출 초기 단계에 영입합니다.

테라퍼마의 애널리스트 프로그램 하에서 신규 채용 및 경력 채용자들은 2년 간의 교육 및 훈련을 받고 이 기간 동안 투자 포트폴리오 기업 경영, 재무 보고 및 모니터링, IR 등 테라퍼마 내 다양한 팀을 돌며 업무 경험을 쌓습니다.

8월에도 졸업생 11명이 이 프로그램에 합류하게 되었습니다. 의학에서부터 공학, 재무에 이르기까지 다양한 분야에서 교육을 받은 7개국 출신 인재들입니다.

이들의 다양한 배경은 테라퍼마의 핵심인 문화적, 전문적 다양성을 잘 보여줍니다. 사내에 광범위한 스킬을 보유하고 있기 때문에 새로운 관점에서 다가갈 수 있습니다. 또한 문화적 다양성 덕분에 글로벌한 관점으로 비즈니스 기회 및 자본을 전 세계에서 조달할 수 있습니다.

2011년 하반기 테라퍼마 베이징 대표 사무소를 개소한 이후 테라퍼마 비즈니스 발굴 및 테라퍼마의 중국 포트폴리오 기업 지원을 위해 중국 국적 직원들을 다수 채용했습니다.

운영 전문 인력 확보 차원에서 마이클 아이덴슁크, 딘 브라운, 로르칸 우즈, 퍼갈 리미도 영입했습니다.

탁월함의 도모

테라퍼마 설립 당시 자체적으로 팀을 발굴, 구축하자는 목표를 수립했습니다. 그리고 목표 달성의 일환으로 2011년 임직원 인사를 통해 10명을 승진시켰습니다.

10명의 승진인사 가운데서도 스티븐 웨버의 재무 전무이사 승진은 더더욱 의미가 깊습니다. 스티븐 웨버는 1996년 대학 졸업 직후 테라퍼마의 전신인 노무라의 직접 투자 그룹(Principal Finance Group)에 입사했습니다. 이후 애닝턴 홈즈, 탱크 & 래스트, 테라퍼마의 퍼브 비즈니스와 에이와스 인수 및 뒤이은 페가수스 인수를 비롯해 테라퍼마의 가장 성공적인 투자에 참여해왔습니다.

LETTER FROM THE CEO

테라퍼마는 지난 4년 간의 승진 인사를 통해 강력한 전무이사진을 구축했습니다. 전무이사진은 인재를 내부적으로 발굴하고 유지하는 테라퍼마의 역량을 입증합니다. 전무이사의 평균 근속기간은 12년입니다.

추가 인재 발굴도 원활하게 이루어지고 있습니다. 2011년 6명이 상무로 승진했으며(타프라지 방가, 닐스 스타인메이어, 알리 뮤니르, 엔리코 델 프레테, 사미 카삼, 데이비드 샌더스) 3명이 상무보로 승진했습니다(보 시, 로빈 뵈링거, 라이언 마카스킬).

경영팀 확대

테라퍼마가 진화하면서 테라퍼마 경영에도 이에 상응하는 변화를 주고 있습니다. 2009년 제가 CEO로 선임되면서 가이 핸즈 회장과 저는 업무를 분담하기로 했습니다. 하지만 회장과 CEO라는 직함에 따른 전통적인 방식의 분담은 아니었습니다. 각자의 강점을 기준으로 역할을 분담하여 가이 핸즈 회장은 아이디어와 딜, 전략에 집중하고 저는 인재, 조직 및 실행에 집중하기로 했습니다.

지난 12개월 간 기존의 가이 핸즈 회장과 저, 로비 바 COO 외에 크리스 반즈 CFO까지 경영위원회에 참여토록 함으로써 테라퍼마 경영위원회 활동을 공식화했습니다. 지난 10년 간 활동한 저와 가이 핸즈 회장, 크리스 반즈 CFO에 3년 전 합류한 로비 바 COO까지 함께 하면서 스킬과 경험, 스타일의 균형을 더욱 공고히 하게 되었습니다.

맺는 말

투자 및 비즈니스 변혁, 투자 철수에 대한 테라퍼마의 접근은 장기간에 걸쳐 세심하게 조율되고 발전되어왔습니다. 가치 창출을 위해 테라퍼마 팀은 우리의 접근 방식을 규정하는 일련의 원칙들을 이해하고 적용해야 합니다.

2011년 한 해 동안 테라퍼마는 펀드 가치를 더하는 데 그치지 않고 이러한 원칙들을 더욱 공고히 하고 딜과 운영 역량을 구축하고 경영팀을 확대하는 중요한 진전을 일구었습니다.

테라퍼마의 접근 방식과 핵심 역량의 지속적 개발은 현재 유럽에서 포착되는 유형의 딜 기회를 백분 활용할 준비가 되어있음을 뜻합니다.

감사합니다.

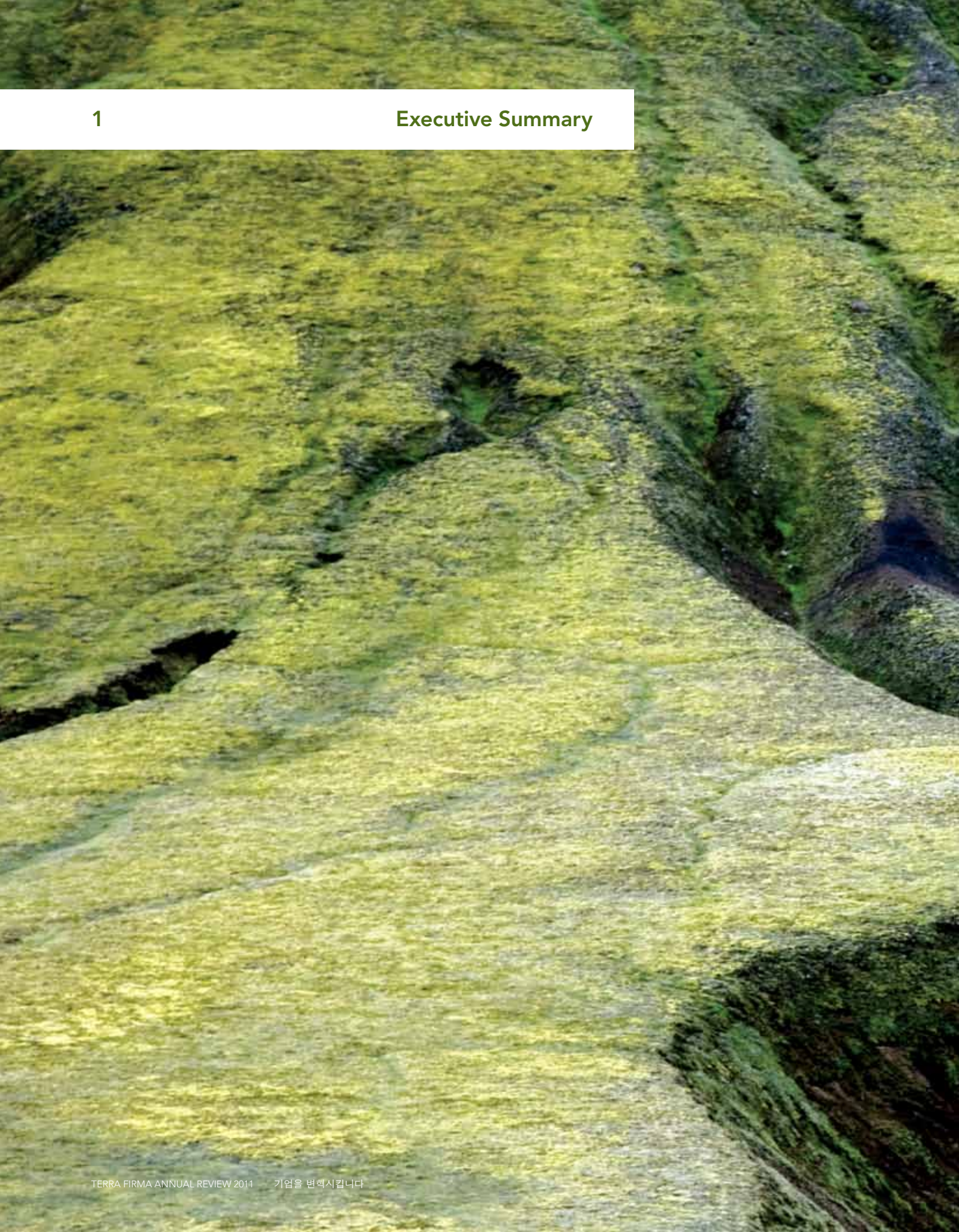
팀 프라이스

목차

1 Executive Summary 02
회사 소개 03
포트폴리오 기업 11
가치 창출: 에이와스 15
장기적인 이해관계 연계 17
투명성과 이해당사자와의 관계 18
2012년 전망 19
경영위원회 21
시니어 트랜잭션 팀 23

2 연락처 정보 26

1 Executive Summary



테라퍼마는 포트폴리오 기업의 전략과 운영, 재무를 변혁시켜 투자자들에게 가치를 창출합니다

사명 테라퍼마는 '탄탄한 대지'라는 뜻으로 테라퍼마의 일관성 있고 독특한 투자 접근 방식을 반영합니다.

테라퍼마는 다양한 투자자들로부터 모집한 장기 자본으로 지속 가능하고 자산이 탄탄하며 근본적인 변화를 통해 변혁이 가능한 핵심 산업 부문 기업들을 인수합니다.

테라퍼마는 선호도가 높지 않은 산업 부문의 투자처와 부실 경영 및 자본 부족의 문제를 안고 있는 기업들을 적극적으로 발굴합니다. 먼저 업계 및 부문 동향을 파악한 후 기업을 변화시키기 위해 테라퍼마의 역량을 적용할 수 있는 구체적인 투자기회를 모색합니다. 거시적 이해를 바탕으로 미시적으로 접근하는 방식이 테라퍼마 투자 전략의 근간입니다.

테라퍼마는 인수한 기업에 직접 참여함으로써 가치를 더합니다. 전략 및 운영 상의 변화와 지속적인 투자, 경영진 개선 등 종합적인 접근을 통해 포트폴리오 기업을 변혁시킵니다. 이 같은 근본적인 변화에는 시간이 걸립니다. 하지만 평균 투자 기간 5년에 달하는 장기 투자자로서 테라퍼마는 지속 가능한 성장 달성을 목표로 비즈니스 계획을 수립합니다.

임직원

테라퍼마는 거래, 운영, 분석 분야 전문가를 사내에 다수 보유하고 있습니다. 다분야를 아우르는 역량을 확보하여 초기 기회 규명 단계부터 인수, 기업 변혁, 최종적인 매각에 이르기까지 투자 기업을 관리합니다. 테라퍼마의 사내 전문가들은 투자의 전 단계에 거쳐 경영진과 협력하여 포트폴리오 기업의 장기 가치 극대화에 힘씁니다.

운영 전문성은 포트폴리오 기업 가치 증진의 바탕입니다. 지금의 경제 환경에서 운영 스킬은 그 어느 때보다 중요합니다. 테라퍼마의 운영팀은 다년 간 다양한 기업을 운영하고 실적을 개선한 경험을 보유하고 있으며 강력한 전략, 운영, 경영 전문성을 확보하고 있습니다.

21개 언어를 구사하는 23개국 출신 100여 명의 인재로 구성된 테라퍼마 자문팀은 런던과 프랑크푸르트, 건지와 베이징에서 활동하고 있습니다. 산업, 금융, 컨설팅, 사모 투자, 법률, 회계 등 다양한 분야를 경험한 인재들입니다.

본문에서 '테라퍼마'란 2002년 3월 27일전까지는 노무라 인터내셔널 plc의 직접 투자 그룹(the Principal Finance Group)을, 이후로는 맥락에 따라 TFCP 홀딩스, 테라퍼마 캐피털 파트너스, 테라퍼마 캐피털 매니지먼트(건지), 애닝턴 매니지먼트 서비스(건지) 및 기타 자회사를 뜻합니다.

본 Annual Review에 포함된 재무 정보는 2011년 12월 31일 기준입니다.

5년
투자 기업
평균 보유기간

440억 유로
테라퍼마
투자기업의
총 기업 가치

190
전 세계
투자자 수



Robbie Barr, Chris Barnes

테라퍼마는 지속 가능한 기업을 구축하는 장기 투자자입니다

투자자
테라퍼마는 연기금, 금융기관, 국부펀드, 장학기금, 가족 신탁 등 다양한 기관들을 대신해 투자를 시행합니다. 기관 투자자 중 큰 비중을 차지하는 연기금은 대다수가 은퇴 공무원인 현재 및 미래의 연금 수령자들을 대신해 투자를 집행합니다. 테라퍼마의 투자자들은 세계 각지에 고루 분포해 있으며 2/3 이상이 유럽 이외 지역에 위치해있습니다.

테라퍼마 포트폴리오 기업의 성공은 모든 테라퍼마 투자자들의 수익 향상에 보탬이 됩니다. 테라퍼마는 투자의 근간을 이루는 수령자들에 대한 성실 의무를 분명하게 인식하고 있습니다.

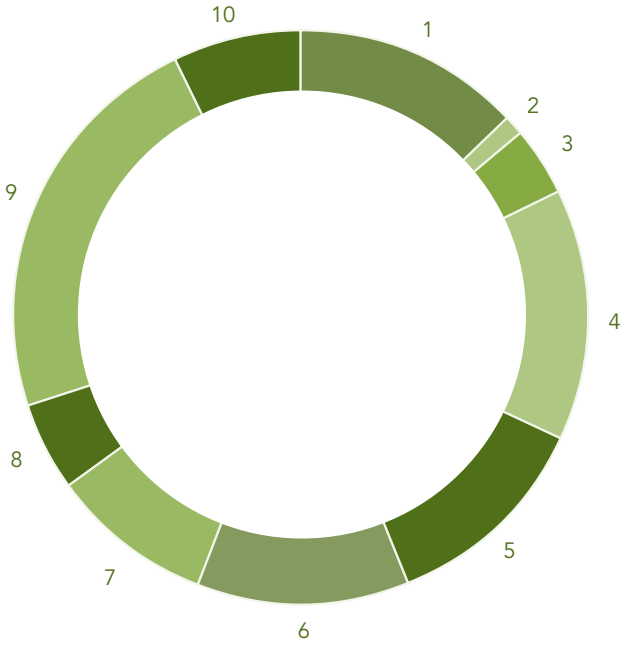
구조
테라퍼마 펀드는 통상적으로 건지 리미티드 라이어빌러티 파트너십입니다. 현재 진행 중인 3개 펀드, 테라퍼마 캐피털 파트너스 II (TFCP II)와 테라퍼마 캐피털 파트너스 III (TFCP III)는 일반 사모 바이아웃 펀드이며 테라퍼마 도이치 애닝턴 (TFDA)은 전문 독일 주거용 부동산 펀드입니다. 테라퍼마의 투자자들은 LP로서 펀드에 투자하며 각 파트너십의 일상적인 업무는 건지에 소재한 운용사가 GP로서 관리합니다. GP들은 관련 펀드에 대한 모든 투자 결정을 내립니다.

테라퍼마 펀드는 세계 각지에서 선별적인 기업에 투자하되 특히 유럽에 주력합니다. 테라퍼마의 포트폴리오 기업들은 현재 51개국에서 활동하고 있습니다.

영국의 테라퍼마 캐피털 파트너스 Ltd(TFCPL)는 독일의 테라퍼마 GmbH와 건지의 테라퍼마 캐피털 매니지먼트 Ltd(TFCML)의 지원을 받아 딜 소싱 및 투자 기회 자문, 투자 이익 실현 전략을 포함해 GP들에게 투자 자문을 제공합니다.

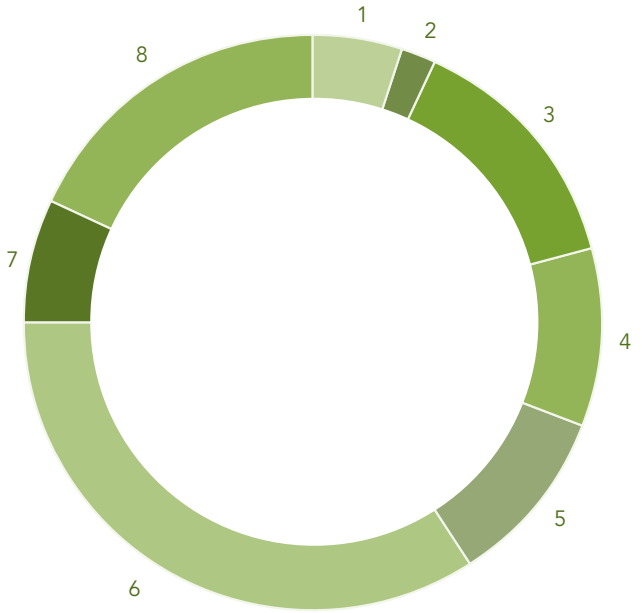
테라퍼마는 2011년 베이징에 중국 대표 사무소를 설립하고 보 시(Bo Shi) 상무보를 대표로 임명했습니다. 테라퍼마의 포트폴리오 기업들을 위한 비즈니스 개발 기회 발굴 및 지원을 위해 설립된 중국 사무소는 중국에 대한 테라퍼마의 장기적인 결의를 보여주는 증거로 앞으로 투자 및 M&A 기회, 중국 기업들과의 파트너십 구축 기회를 모색하게 됩니다.

광범위한 투자자 기반



유형별 펀드 투자자

1 은행/금융 서비스 13%
2 기업 1%
3 기금 4%
4 재투자 펀드 14%
5 정부 투자 펀드 12%
6 가족 신탁 12%
7 보험 9%
8 민간 연금 펀드 5%
9 공공 연기금 23%
10 테라퍼마 7%



지역별 펀드 투자자

1 아시아(일본 제외) 5%
2 호주 2%
3 유럽(영국 제외) 14%
4 일본 10%
5 중동 10%
6 북미 34%
7 테라퍼마 7%
8 영국 18%

테라퍼마는 탄탄한 자산을 보유하고 있으며 근본적인 변화가 필요한 핵심 산업군의 지속 가능한 기업에 투자합니다

투자 전략
1994년 설립 이래 테라퍼마는 금융 공학이나 시장의 부침에 의존하지 않는 일관성 있는 투자 전략으로 경기 주기에 관계없이 성과를 거두어왔습니다. 투자 프로세스의 첫 단계는 거시적, 글로벌 차원에서 전개되는 상황에 대한 이해입니다. 이러한 동향들이 어떠한 기회를 창출하는지 먼저 규명하고 테라퍼마가 인수하기에 적합한 기업들을 찾아봅니다.

부문에서 발생하는 기회를 규명하고 나면 잠재력 활용의 바탕이 되는 세 가지 주요 특성을 가진 기업을 찾습니다.

탄탄한 자산
테라퍼마는 탄탄한 자산을 보유한 기업을 찾습니다. 투자 가치를 보호하고 안정적인 성장 플랫폼을 확보할 수 있으며 다양한 방법으로 포트폴리오 기업의 가치 창출을 모색할 수 있기 때문입니다.

테라퍼마는 탄탄한 자산을 보유한 기업 투자에 전문성을 갖추고 있습니다. 1990년대 초 철도 및 퍼브 부문 자산 실사 제도를 처음 도입하였으며 총 현금 흐름을 분석하여 각 기초자산의 실질적 잠재 경제 가치를 파악하였습니다. 지금도 동일한 접근 방식을 활용하고 있습니다.

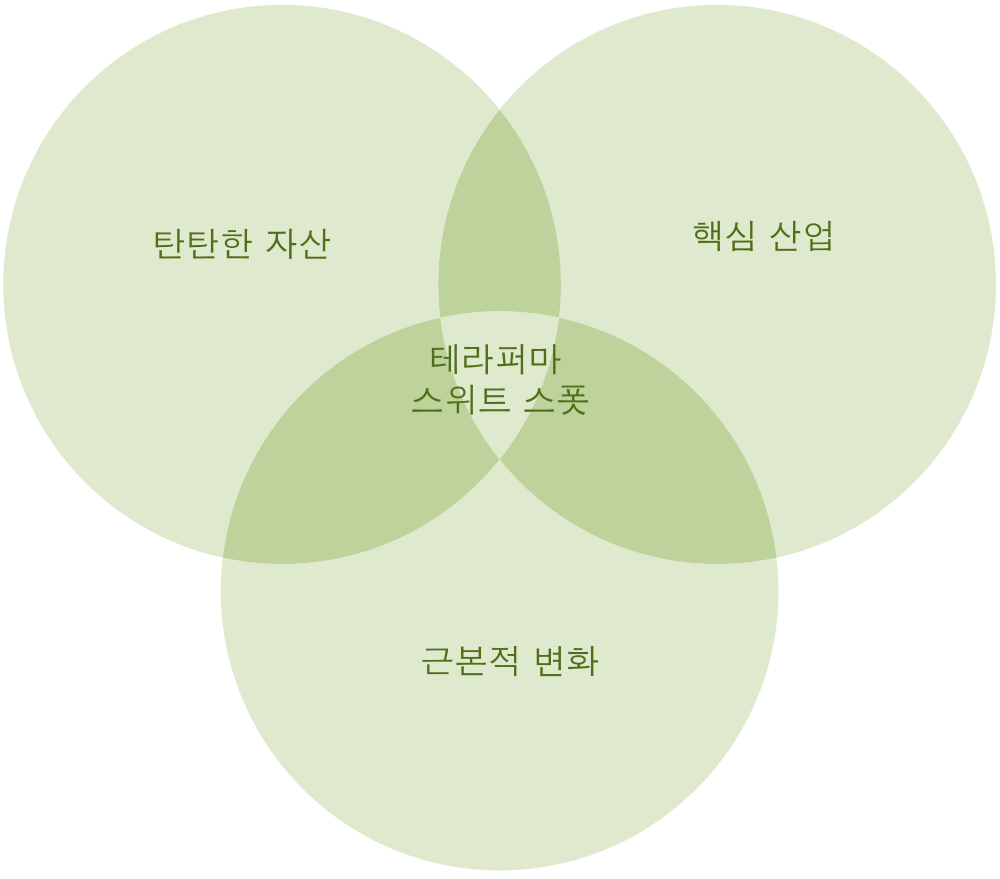
핵심 산업
테라퍼마는 '핵심' 산업으로 규정한 산업군에 해당하는 기업에만 투자합니다. 에너지, 공공서비스, 인프라, 적정 가격대의 주택, 레저, 농업 및 자산 리스가 여기에 해당됩니다. 이러한 산업군은 경기 하강 국면에 강하고 기술 혁신이나 브랜드에 대한 의존도가 상대적으로 낮습니다. 또 테라퍼마가 상당한 경험을 축적한 정부 규제 산업인 경우가 많습니다.

'거시에서 미시로' 접근하는 투자 전략에 따라 테라퍼마는 특정 분야만을 고집하지 않습니다. 몇몇 산업부문을 유연하게 넘나들며 상대적 전망에 따라 전략과 원칙에 입각해 투자대상을 선정합니다.

근본적 변화의 필요성
테라퍼마는 근본적 필요가 필요한 기업을 규명합니다. 부실 경영이나 자금 부족으로, 또는 테라퍼마가 파악한 동향에 비추어 재정비 필요한 기업들을 뜻합니다.

테라퍼마는 새로운 전략을 개발하고 상당한 자본을 투입하고 영업 성과를 대폭 개선하여 기업을 성공적으로 변혁시켜 왔습니다.

테라퍼마 투자 기업에는 세 가지 공통점이 있습니다.



테라퍼마는 포트폴리오 기업의 가치 창출을 위해 다섯 가지 요소를 적용합니다

가치 창출
테라퍼마는 가치 창출 방법이 명확히 규명된 경우에만 투자합니다. 자체적인 세부 분석 및 조사를 바탕으로 투자를 결정하며 테라퍼마의 관점이 투자 대상 기업의 기존 경영진이나 다른 입찰자의 관점과 다른 경우도 빈번합니다.

1

변혁 전략

변혁 전략 규명은 기업 가치 창출의 핵심입니다. 투자 프로세스 초기 단계에 규명한 장기적인 거시 동향을 최대한 활용하기 위해 종종 새로운 전략을 설계합니다. 새로운 비즈니스 모델을 실행하여 업계 내에서 해당 기업의 위치를 재조정하고 인수를 통해 성장이나 시장 다각화를 꾀하기도 합니다.

집중적인 기업 전략 및 운영 개편을 통해 테라퍼마 포트폴리오 기업들은 업계 선두에 서게 됐습니다. 포트폴리오 기업 전략 정비 및 개선 작업은 지금도 계속되고 있습니다.

탱크 & 래스트 휴게소 및 브랜드가 아우토반에서 눈에 잘 띄도록 시설을 개선하였으며 소매 상점 및 레스토랑을 발굴했습니다. 휴게소 네트워크 전반에 걸쳐 프리미엄 화장실 사니페어를 도입했습니다. 실적이 뛰어난 임대 운영자가 비즈니스 실적을 더욱 개선할 수 있도록 지원했을 뿐 아니라 우수 임대 운영자의 운영 매장 비중을 더욱 늘렸습니다.

인수 당시 **인피니스**는 WRG 내의 소규모, 비핵심 바이오가스 부문으로 관리가 제대로 이루어지지 않았으며 업무도 주로 외주 위탁으로 진행됐습니다. 테라퍼마는 인수와 유기적 발전을 통해 현장 운영을 전면적으로 개편하였으며 포트폴리오에 풍력 및 수력 발전을 더했습니다. 현재 인피니스는 건실한 기업으로 거듭나 영국 시장에서 독립 재생 에너지 발전 선도기업으로 자리매김하였습니다.

2

경영진 강화

테라퍼마의 목표는 포트폴리오 기업에 탁월한 경영진을 구축하는 것입니다. 이를 위해 전략과 실적 개선이 효과적으로 실행되는 데 필요한 역량과 인센티브를 도입합니다.

테라퍼마는 일반적으로 기존 팀에 테라퍼마의 전문가 및 신임 임원을 영입하여 경영진을 보강합니다. 새로운 관점을 제시하기 위해 외부 인사를 영입하는 경우도 많습니다.

기업만 인수한 경우도 상당수입니다. **애닝턴**의 경우 경영진 매수 없이 포트폴리오를 구성하는 부동산만을 인수한 후 효과적인 지배구조와 운영 구조 구축을 위해 새로운 경영진을 영입했습니다.

RTR도 마찬가지로 인력을 투입하고 시스템을 구축했으며 로마에 본사를 설립하고 테라퍼마의 경험을 활용하여 신속하고 효과적으로 기업을 성장시킬 수 있는 최고경영진을 영입했습니다. 또 테라퍼마 운영팀에서 6개월 간 팀을 파견하는 등 적극적으로 지원했습니다.

3

발전을 위한 자본 투자

테라퍼마는 포트폴리오 기업의 변혁을 위해 상당한 투자를 집행할 준비가 되어 있습니다. 테라퍼마는 실적을 개선하고 포트폴리오 기업의 유기적 성장을 도모하기 위해 신규 자본 투자 프로젝트를 시행합니다. 또 확장 플랫폼을 개발해 포트폴리오 기업이 인수를 통해 신속하게 성장하도록 합니다. 모든 자본 투자는 테라퍼마의 엄격한 수익 기준에 따라 결정되며 효과를 최대한 끌어낼 수 있는 프로그램만 실행하도록 제어됩니다.

에버파워는 자본 투자를 통한 개발 프로그램에 힘입어 발전을 거듭해왔습니다. 2010년 인수 이래 약 3억 5300만 달러의 자본이 투입되었으며 향후 성장을 위해 2억 달러의 출자금이 약정되었습니다.

CPC는 상당한 자본 투자 프로그램을 통해 목축지를 개선하고 가축 관리 역량을 강화했습니다. 급수설비 개선, 축사 건설, 울타리 보강 및 생산부지 추가 확보를 위한 투자도 진행되었습니다.

4

인수합병을 통한 비즈니스 구축

테라퍼마는 포트폴리오 기업 강화를 위해 인수합병을 시행합니다. 이는 기업의 역량과 규모를 키우고 업계 내 위상을 제고하고 공고히 하기 위함입니다. 1994년 이래 테라퍼마는 30개 기업에 투자했으며 이 기업들의 비즈니스 구축을 위해 35건의 인수를 진행했습니다.

테라퍼마는 신속한 범 유럽 영화관 시장 통합 플랫폼 구축을 위해 두 개의 투자 기업을 합병시켰습니다. **오데온 & UCI**의 통합 이후에도 50개 영화관, 700개 상영관이 추가되었습니다.

도이치 애닝턴은 추가 인수를 통해 독일 전역에 21만 채를 보유, 관리하는 최대 민간 주거용 부동산 관리 및 임대 기업이 되었습니다. 지리적으로 다양한 지역의 부동산이 추가되면서 이미 리스크가 낮은 포트폴리오의 리스크가 추가적으로 감소하였습니다.

5

추가적인 수익성 창출을 위한 자본비용 감축

테라퍼마는 비즈니스 리스크를 완화함으로써 포트폴리오 기업의 자본 비용을 낮춥니다. 현금 흐름을 다각화, 안정화하며 비즈니스 및 규제 상의 불확실성을 해소합니다. 또한 리파이낸싱과 채권 발행을 통해 포트폴리오 기업의 자본 구조를 적극적으로 관리합니다.

에이와스는 연령이 낮은 항공기를 인수하고 신용 편중 한도 및 현금 정비 충당금을 도입하여 리스크를 낮췄습니다. 또한 무담보부 채권 및 회사채 발행으로 인도 전 결제대금을 충당하여 자본 구조를 적극적으로 관리해왔습니다.

테라퍼마와 **피닉스**는 감독 당국과 협력하여 모두가 만족하는 투명하고 안정적인 가스 가격 프레임워크를 도출했습니다. 이를 통해 피닉스의 자본 비용이 감소했고 더욱 강력한 확신을 가지고 투자결정을 내릴 수 있게 되었습니다. 2009년 피닉스는 8년 만기 회사채를 발행하여 리파이낸싱을 마무리했습니다.



2011년 – 신규 인수 및 유기적 성장의 해

2011년 테라퍼마는 유기적 성장과 추가 인수로 기존 포트폴리오 기업들을 견실하게 성장시켜 나감과 동시에 이탈리아 태양 에너지 시장을 선도하는 태양광 발전 기업 RTR을 인수하여 포트폴리오에 추가하였습니다. 추가 인수 및 자본 투자에 2011년 한 해 동안 19억 유로 이상이 투입되었습니다.

테라퍼마는 포트폴리오 기업 실적 개선을 위해 노력해왔으며 경제적 불확실성이 계속된 2011년에도 포트폴리오 기업들은 우수한 성과를 거두었습니다. 테라퍼마의 투자 및 운영 팀은 포트폴리오 기업 경영진과 협력하고 지난 12개월 간 각 기업의 발전을 지원해왔습니다. 계속해서 전략 개발, 혁신, 운영 개선에 초점을 맞추며 경영진과 긴밀한 협력 관계를 구축한 결과 포트폴리오 기업들은 향후 도전에 응전해갈 준비가 되었습니다.

재무 상태

은행권 자금 조달 시장의 유동성 제약이 계속됨에도 불구하고 포트폴리오 기업들은 2011년 리파이낸싱 요건을 모두 충족하였으며 상당수는 인수와 성장 전략 실행을 위해 경쟁력 있는 금리에 신규 채권을 발행하여 자금을 성공적으로 조달하였습니다. 인피니스는 스코틀랜드에 3기의 풍력 발전소를 인수하기 위해 1억 파운드 규모의 추가 채권을 발행하였으며 오데온 & UCI는 5월 4억 7500만 파운드 규모의 회사채를 발행하여 기존 대출을 상환하고 추가 인수 비용으로 사용하게 됩니다.

포트폴리오 기업의 리파이낸싱 역량은 지속적인 성공의 핵심 요소입니다. 테라퍼마는 2012년에도 포트폴리오 기업 경영진과 함께 매력적인 리파이낸싱 기회를 포착하기 위해 자본 시장의 변화를 예의주시함과 동시에 대차대조표를 적극적으로 관리해나갈 것입니다.

가치 평가

테라퍼마는 사모 투자 기업이 현실적이고 투명하게 시가 평가 기준으로 기업을 평가해야 한다고 확신합니다. 테라퍼마는 포트폴리오 기업들의 가치에 대한 철저하고 상세한 평가를 최소 1년 1회 이상 시행하고 있으며 KPMG의 연간 회계 감사를 통해 이러한 과정과 가치 평가를 감사 받고 있습니다.

공정한 시장 가치가 가치의 중요한 지표이지만 테라퍼마는 장기 투자자로서 단기 수익에 급급하기 보다 장기적으로 지속 가능한 성장을 달성하기 위한 사업 계획을 수립합니다. 가장 중요한 가치 평가는 기업이 최종적으로 매각되었을 때 비로소 가능합니다. 테라퍼마는 투자의 최종적인 실적을 극대화하기 위해 계속 노력하고 있습니다.

2010년 말 이래 거의 모든 포트폴리오 기업의 공정 시장 가치가 상승했습니다. 하지만 언제나 그렇듯이 연말 포트폴리오 평가 결정에 신중을 기해왔습니다.



포트폴리오 기업

사모 투자의 가치 평가에는 세 가지 주요 요소가 있습니다. 첫째 포트폴리오 기업의 영업 실적, 둘째 멀티플 적용이나 비교 가능 상장 기업의 할인율 또는 영업 실적 평가를 위한 최근 거래, 마지막으로 포트폴리오 기업의 보고 통화가 관련 펀드의 보고 통화와 다를 경우 통화 흐름의 영향입니다.

테라퍼마의 포트폴리오 기업들은 2011년 탄탄한 영업 실적을 달성하였으며 아래 표에서 나타나듯이 대부분의 기업들이 전년 대비 실적 개선을 기록하였습니다.

2011년 테라퍼마 펀드의 보고 통화인 유로화 약세는 미 달러화와 영국 파운드화, 호주 달러로 보고를 하는 포트폴리오 기업들에 긍정적인 영향을 끼쳤습니다.

포트폴리오 사업 별 EBITDA	통화	2010	2011	변화 %
Annington[1]	£m	117	122	4%
AWAS	$m	649	698	8%
CPC	A$m	17	33	93%
Deutsche Annington	€m	502	510	2%
Everpower	$m	(10)	(11)	10%
Infinis[1]	£m	75	92	23%
Odeon & UCI	£m	92	103	12%
Phoenix Group[2]	£m	21	23	12%
RTR	€m	n/a	75	n/a
Tank & Rast	€m	196	208	6%

[1] 2010년 2/4-4/4분기 및 2011년 12월 2 EBITA 기준
[2] EBITA

테라퍼마 포트폴리오 기업들은 2011년 탄탄한 실적과 견실한 개선을 달성했습니다

영업 실적

험난한 경제 환경에서도 테라퍼마의 포트폴리오 기업들은 2011년 인수 기회를 적극 활용하고 기업가 정신을 바탕으로 새로운 이니셔티브를 추진하면서 탄탄한 실적과 견실한 개선을 달성했습니다.

애닝턴

애닝턴은 2011년 2/4분기부터 4/4분기까지 전년 동기 대비 임대 매출이 증가하였습니다. 이는 임대 부동산 추가 인수, 유휴 임대 부동산 최소화 및 국방부와의 협상을 통해 임대 검토 절차의 일환으로 추진된 임대료 인상 등에 힘입은 것입니다. 영국 주택 시장의 지속적인 침체에도 불구하고 매매 수입 및 물량이 증가하였습니다.

에이와스

연료비 증가로 항공사들이 수익성 부진에 허덕이는 힘겨운 항공 시장에서도 에이와스는 탄탄한 실적을 거두었습니다. 기대 이상의 항공기 판매 및 경상비 절감, 우수한 신용 실적이 수익 향상의 주 요인으로 작용했습니다. 에이와스는 2011년 30대의 항공기를 인도했으며 2013년 중반까지 전체 인도 예정 물량을 확보했습니다.

CPC

CPC는 호주 정부가 2011년 6, 7월 가축 수출을 잠정적으로 금지하면서 예상보다 매출이 감소하였습니다. 이 금지 조치는 현재 철회된 상태이며 CPC가 전폭적 지지를 표명한 엄격한 가축 복지 기준이 도입될 예정입니다. 수출은 재개되었습니다.

CPC는 2011년 연말 가축 재평가에서 예상보다 좋은 결과를 얻으며 EBITDA 성장을 기록했습니다. 또한 CPC의 성장과 발전을 전폭적으로 지원할 신임 CEO를 영입하였으며 퀸즈랜드에서 2개의 부동산을 추가로 매입했습니다.

도이치 애닝턴

도이치 애닝턴은 비핵심 자산을 성공적으로 매각하고 영업 부문이 거래 물량 증가 및 가격 상승에 힘입어 높은 실적을 기록하면서 EBITDA 성장을 달성했습니다. 매각 부동산 증가로 관리 부동산이 감소했음에도 불구하고 임대 부문 역시 우수한 실적을 거두었습니다. 또한 자체 유지보수 서비스를 도입해 현재 150명으로 구성된 사내 팀이 4만 가구에 유지보수 및 관리 서비스를 제공하고 있습니다. 2013년까지 DAIG 포트폴리오 전체에 서비스를 제공하겠다는 계획 역시 순조롭게 진행되고 있습니다.

에버파워

에버파워는 규모를 갖춘 풍력 에너지 기업이 되기 위한 노력을 계속했습니다. 2차 풍력 발전소(하워드)가 2011년 12월 운영을 개시하면서 시설 용량이 증대되었습니다. 뿐만 아니라 건설 준비가 완료된 패턴 부지를 12월 인수했으며 대규모 트윈 리지스 프로젝트를 동시에 진행하여 확장을 도모하고 있습니다. 두 부지에 건설될 발전소는 2012년 말부터 운영이 시작될 예정입니다. 이 두 개 부지에서 생산될 발전 용량을 더하면 에버파워의 발전 용량은 360 MW를 넘어섭니다. 2012년 에버파워는 용량 증대 및 이로 인한 매출 증대로 플러스 EBITDA를 기록하게 될 것입니다.

19억 유로
2011 년 인수 및
자본투자 규모

18억 유로
2011 년 한 해
포트폴리오 기업의
총 EBITDA

인피니스
인피니스는 전년 동기 대비 23% 높은 실적으로 3/4분기를 마감했습니다. 4월 스코틀랜드와 서던 에너지에서 3 개의 연안 풍력 발전소를 인수하고 오프겜 신재생에너지 의무할당제로 우호적인 가격이 책정되었으며 고풍속 풍력 발전량이 증가하면서 실적이 향상되었습니다.

'선데이 타임즈/딜로이트 바이아웃 트랙 100' 리그 테이블 2012도 인피니스의 긍정적인 실적을 높이 평가했습니다. 이 리그 테이블에서 과거 2년 간 재무 실적 대비 성장률을 기준으로 인피니스는 가장 빠르게 성장하는 대규모 인수 기업으로 선정됐습니다. 또한 글렌커리 풍력 발전소를 지속 가능한 프로젝트로 설계 및 건설한 공로를 인정 받아 시퀄 홀 프로젝트 상을 수상하기도 했습니다.

오데온 & UCI
오데온 & UCI는 영국, 이탈리아, 스페인, 아일랜드에서 3D 디지털 상영관을 정비 및 도입하는 등 포트폴리오 확대 및 통합 계획을 실행하면서 탄탄한 실적을 기록했습니다. 일부 영화의 경우 관객 수가 예상에 미치지 못했지만 EBITDA는 전년 대비 12% 성장했습니다.

피닉스 그룹
피닉스의 보급 부문은 고객 기반이 지속적으로 확대되면서 신규 고객 수에서 계획을 21% 초과 달성했습니다. 혹한기와 고유가 효과에 공급 시장에 새로이 진입한 기업들이 에너지원으로서 천연가스의 이점을 홍보하면서 인식이 개선되어 신규 고객 확보에 기여했습니다.

피닉스의 공급 부문은 4/4분기에 긍정적인 실적을 올렸으며 공급 시장에 경쟁사가 진입하는 가운데서도 85%의 고객 점유율을 유지했습니다.

피닉스는 안전제일주의를 인정받아 세계 최고 수준의 안전 시스템을 시행한 기관에게 수여되는 Sword of Honour를 수상했습니다.

RTR
2011년 3월 인수 이후 RTR는 성공적으로 핵심 경영진과 운영 절차를 구축하고 두 건의 태양광 포트폴리오를 인수하였습니다. 두 건의 인수로 RTR 생산 용량이 100 MW 증가하여 총 241 MW의 용량을 갖춘 이탈리아 최대 태양광 발전 기업으로 자리매김하게 되었습니다. 우수한 영업 실적과 우호적인 기후 조건으로 예상보다 높은 8500만 유로의 매출과 7500만 유로의 EBITDA를 기록해 RTR 자산 기반의 탁월함을 입증하였습니다.

탱크 & 래스트
고 유가와 팍팍한 경제 상황이 아우토반 교통량에 부정적인 영향을 끼친 2011년은 탱크 & 래스트에 힘겨운 한 해였습니다. 이로 인한 연료 및 식음료 판매 감소를 지속적으로 가속화되고 있는 사니페어 도입으로 상쇄하였습니다.

에이와스: 항공기 수명의 전(全) 단계에서 가치를 창출하다



2006년 인수 이후 부실 경영, 투자 부족에 허덕이던 에이와스는 세계적인 수준의 항공기 리스 기업으로 변모하였습니다. 대규모 투자와 새로운 전략, 글로벌 구조조정을 통해 에이와스는 보유 항공기 규모를 늘리고 세계 각지에 100여 개의 국내, 국제 항공사를 고객사로 보유한 기업으로 거듭났습니다.

이제 에이와스는 새로운 기업이 되었습니다. 이 변화의 효과는 항공기 인수에서 리스, 궁극적인 매각에 이르기까지 항공기 라이프사이클 전반에 걸쳐 분명하게 나타나고 있습니다.

인수

신형 항공기든 중고 항공기든 관계 없이 항공 산업에서 항공기 인수는 결국 탄탄한 대차대조표에 의해 결정됩니다. 지난 6년 간 테라퍼마의 지원에 힘입어 에이와스는 견실한 기반을 마련해 공격적으로 항공기를 인수하고 상당한 물량을 선 발주하였습니다.

에이와스의 포트폴리오는 2006년 항공기 154대에서 224대로 증가하였으며 순 자산가치는 64억 달러에 달합니다. 이 같은 성장은 적극적인 거래와 경쟁사인 페가수스 항공 인수를 통해 실현되었습니다. 에이와스는 신규 자산의 주요 구매자로서 에어버스와 보잉에 108대의 차세대 항공기를 발주해 두었습니다. 2011년에만 이 중 35건의 인수를 완료했다는 점은 에이와스의 모멘텀뿐 아니라 항공기 리스 산업 및 글로벌 시장에 대한 확신을 보여줍니다.

인수 항공기 확보는 탄탄한 성장세를 보이는 시장에서 고수익 창출 역량을 확보한다는 점 외에도 여러 가지 장점이 있습니다. 글로벌 항공 산업의 항공기 보유 대수는 2030년까지 2배 증가할 것으로 예상됩니다. 에이와스에 더욱 고무적인 소식은 항공기를 보유하기보다 리스함으로써 어려운 경제 환경에 대처하고자 하는 항공사가 늘어나고 있다는 것입니다. 고객 저변이 다각화되고 신형 항공기를 다수 확보한 가운데 에이와스는 다수의 경쟁사들보다 훨씬 용이하게 고객에게 항공기를 맞춤 제공할 수 있습니다.

매입과 리스백은 에이와스가 탄탄한 대차대조표를 바탕으로 제공하는 또 다른 핵심 옵션입니다. 에이와스가 항공사에서 항공기를 매입하고 동일 항공사에 다시 리스할 수 있다는 점에서 더더욱 매력적인 대안입니다. 에이와스는 항공기를 기다리는 준비된 고객을 확보하고 고객은 비용과 대차대조표를 보다 효과적으로 관리할 수 있다는 이점이 있습니다.

에이와스가 지리적으로 다양한 고객들을 확보하고 있다는 점도 상당한 이점으로 작용합니다. 지금도 그렇지만 향후에도 성장은 아시아에 집중될 것입니다. 에이와스는 항공기 가치 기준 39%의 비즈니스를 아시아 지역에서 운용하고 있습니다. 거대 북미시장에서도 탄탄한 입지를 구축했으며 항공업계의 실적과 전망이 저조한 유럽의 익스포저는 상대적으로 적습니다.

리스

2006년 이래 에이와스는 보다 유연하고 리스크에 민감하며 고객 중심적인 리스 정책을 개발해왔습니다. 매입 및 리스백과 같은 보다 유연한 선택안을 고객에게 제시하고 항공기 관리 및 인도 계획을 개선함으로써 에이와스는 항공기 포트폴리오 증가에서 발생하는 수익을 최적화하였습니다.



전략의 핵심은 다각화입니다. 항공기 연령 및 유형 면에서 리스 고객 수 및 지리적 분포를 다각화시켰습니다. 현재 내로우 바디에서 와이드 바디, 화물 수송기에서 여객기에 이르기까지 200대 이상의 항공기를 보유하고 있어 모든 주요 지역에서 모든 항공사의 필요에 부응할 수 있습니다.

역사적으로 고객 수가 많을 경우 효과적인 관리, 특히 리스크 관리가 어렵다는 문제점이 있었습니다. 에이와스는 적극적인 신용 관리 시스템을 도입하여 고객사의 범주를 확대했습니다. 이제 신용도가 높아 가장 경쟁력 있는 리스 요금을 책정 받은 국내선 전용 항공사에서 항공기 리스를 위해 프리미엄을 지급하는 소형 항공사까지 다양한 고객에게 서비스를 제공하고 있습니다.

에이와스는 다양한 고객을 확보했기 때문에 신용 편중 리스크를 분산하고 업계 최고 수준의 평균 자산 수익률을 내고 있습니다.

매각

또한 에이와스는 보다 적극적인 항공기 매각 전략으로 차별화됩니다. 15년 이상 된 구형 항공기를 매각할 기회를 정기적으로 검토하여 일부 경쟁사처럼 항공기 수명이 다할 때까지 소유하기보다 조기에 가치를 실현합니다. 구형 항공기와 부품 시장에 대한 전문 지식과 이해를 바탕으로 에이와스는 다양한 채널을 통해 구형 항공기의 잔존 가치를 최적화합니다.

이를 통해 수익을 개선하고 포트폴리오의 평균 연령을 낮춥니다. 현재 항공기의 평균 연령은 7년이지만 신형 항공기 도입에 따라 이 연령은 더욱 낮아져 2015년에는 5년까지 낮아질 것으로 예상됩니다.

항공기 연령에 관계 없이 에이와스가 업계에서 탄탄한 관계를 구축했을 뿐 아니라 다수의 리스 고객을 확보했기 때문에 항공기 매각이 훨씬 더 수월합니다. 대부분의 잠재 구매 고객은 가장 먼저 에이와스를 접하게 됩니다.

고객사가 많기 때문에 유동성도 더욱 높습니다. 매각 팀은 이에 힘입어 보다 신속하게 거래 계약을 체결하고 각 자산에 대해 더 큰 가치를 실현할 수 있습니다. 그 결과 에이와스는 유수 항공사가 단기적으로 항공기를 늘려야 하는 상황에서나 신형 항공기를 인도할 예산이 없는 소형 항공사가 항공기를 추가해야 하는 상황에서 가장 먼저 찾는 항공기 리스 기업이 되었습니다.

미래

에이와스는 성장과 변화를 거듭하는 항공 시장에 상존하는 기회를 활용할 준비가 되어 있습니다. 에이와스의 모든 결정은 고객에게 최상의 서비스를, 기업에 최고의 이익을 제공하기 위해 세심한 재무, 전략, 지리상의 판단을 통해 내려집니다. 현재의 글로벌 경제 환경 속에서도 에이와스는 기회 영역을 규명하고 즉각적이며 지속 가능한 성장을 일궈줄 청사진을 도출해내고 있습니다.

테라퍼마 펀드에 투자함으로써 테라퍼마는 투자자들과 이해관계를 연계시킵니다

사모 펀드는 대개 자본을 제공하는 투자자와 그 자본을 투자하는 사모 펀드 간의 파트너십으로 구성됩니다. 테라퍼마는 이 파트너십을 굳게 믿습니다.

완벽하다 할 수는 없지만 사모 펀드의 장기적인 본질은 그 보상 구조에 반영이 됩니다. 투자자와 사모 펀드 임직원 간의 장기적인 이해관계 연계는 언제나 사모 투자 모델에서 가장 중요합니다.

테라퍼마에서 임직원에 대한 보상은 이 연계를 그대로 반영합니다. 특히 임원진에 대한 보상은 성과 보수가 상당 부분을 차지합니다. 성과 보수는 성과를 기준으로 하며 투자자가 펀드 운용 기간에 걸쳐 연간 8% 이상의 수익을 받을 경우에만 테라퍼마 팀에 지급이 됩니다. 펀드 운용 기간은 일반적으로 10년에서 14년이며 성과 보수는 펀드 투자 이익이 대부분 실현되고 투자자가 투자금과 수익의 상당 부분을 받는 투자 후기 년도에 지급되는 것이 상례입니다. 테라퍼마가 성과 보수를 받게 되는 경우에도 펀드 종료 후 5년 간은 예치금으로 보관하고 추후에 팀에 지급됩니다.

이 같은 인센티브 구조는 사모 투자 기업의 임직원들이 투자처를 신중하게 선택하는 데 그치지 않고 각 투자처에서 철수하기까지 투자자에게, 또한 트랜잭션 팀에게 최대의 이익을 실현하는 데 집중하도록 하는 데 긴요합니다.



Karen Dolenec, Steven Webber, Arjan Breure

성과 보수가 사모 투자 매니저와 투자자의 이해 관계를 연계시키는 중요한 방편이지만 실제 펀드에 투자하는 매니저를 대체할 수는 없습니다. 매년 펀드를 모집할 때마다 테라퍼마의 거의 모든 임직원이 펀드에 투자합니다. 지금까지 테라퍼마 펀드에 테라퍼마 임직원이 약정한 금액은 5억 5천만 유로 이상이며 테라퍼마는 TFCP III의 경우 최대 투자자이며 TFCP II에서도 최대 투자자 중 하나였습니다. 테라퍼마는 투자 기업의 성공을 확신하며 개개인의 경력과 더불어 개개인의 자산을 이 기업들에 투자함으로써 그 확신을 입증하고 있습니다.

기업이 투명하고 지속 가능한 방식으로 운영되며 사회 속에서 자신의 역할을 인식할 때 장기적인 가치가 창출됩니다

테라퍼마 투자 기업들은 많은 이들의 삶에 맞닿아 있으며 테라퍼마는 이에 따르는 사회적 책임을 잘 인식하고 있습니다. 고객과 임직원, 투자자, 협력 기업과 노조, 정부와 교섭 단체를 비롯 테라퍼마의 모든 이해당사자들이 테라퍼마의 목표와 계획, 그에 따르는 결과를 알고 테라퍼마의 활동과 포트폴리오 기업이 사회에 어떻게 기여하는지 이해하는 것이 중요합니다.

테라퍼마와 사모투자 업계 전체는 기업에 자금을 제공하고 기업이 성공적이고 지속 가능한 기업으로 성장하도록 도움으로써 사회에 공헌하고 있다는 점을 자랑스러워해야 합니다. 테라퍼마는 사모 투자 업계의 역할과 사모 투자 업계가 창출하는 가치에 대해 테라퍼마와 포트폴리오 기업의 이해당사자들과의 적극적이고 열린 대화를 지향합니다.

2007년 데이비드 워커 경이 발간한 사모 투자의 공시와 투명성에 관한 보고서에서 권장하는 바에 따라 테라퍼마는 영국 사모 투자 업계에서 가장 먼저 기업 연례 보고서를 발간하였습니다. 테라퍼마의 포트폴리오 기업들도 비(非) 영국계 기업의 경우 의무사항이 아님에도 불구하고 워커 가이드라인에 따라 연례 보고서를 발간합니다. 사모 투자 전문 기업들의 워커 가이드라인 준수 여부를 모니터링하기 위해 창설된 투명성과 공시에 관한 가이드라인 모니터링 그룹이 2012년 3월에 발간한 보고서는 테라퍼마 포트폴리오 기업 3곳을 우수 공시 사례로 꼽았습니다.



Alex Adamov, Julie Williamson, Dean Brown

테라퍼마는 브리티시 벤처 캐피털 협회 및 유럽 벤처 캐피털 협회를 통해서도 업계 선진 사례 발굴에 앞장서고 있습니다. 뿐만 아니라 기관 LP 협회 사모 투자 원칙에 지지를 표명했으며 UN 책임 있는 투자 원칙에 조인하였습니다.

험난한 유럽 경제 환경은 중차대한 투자 기회가 될 것입니다



David Sanders, Arnold Vos

비틀거리는 글로벌 경제와 유로존 위기에 선진국들의 저성장과 고 부채, 고 실업률이 겹치면서 2011년은 많은 이들의 예상보다 더욱 힘겨운 한 해가 됐습니다. 일부 유로존 국가들이 단편적인 개혁과 긴축 조치를 채택하면서 저성장 기조와 거시 경제 환경의 어려움은 향후 수년 간 계속될 것으로 보입니다.

유럽 경제 성장의 가장 큰 장애물은 역시 취약한 유럽 은행 시스템입니다. 이로 인해 대출이 제한되고 은행들의 비핵심 자산 매각 부담은 가중되고 있습니다. 뿐만 아니라 현재 도입 중인 엄격한 자본 규제로 유럽 금융 기관들은 대차대조표 규모를 줄여야만 하고 결과적으로 대출 길은 더욱 막히게 됩니다.

사모 투자의 경우 유럽 은행권뿐 아니라 정부, 전략적 투자자 및 다른 사모 투자 펀드가 비핵심 자산 매각 압력에 시달리게 되면서 자산 공급은 더욱 늘어나게 될 것입니다. 정부는 부채를 줄이고 은행 시스템 지원을 위한 재원 마련을 위해 자산을 처분해야 할 것이고 기업은 고금리와 가용 신용 감소로 기업 활동에 제약이 생기면서 비핵심 자산을 처분할 수 밖에 없게 될 것입니다.

2007년 이전 호황기에 투자금을 모집한 다수의 사모 펀드들이 펀드 종료를 앞둔 현 상황에서 사모 투자 전문 기업들은 자산을 매각하고 자금을 투자자에게 반환하거나 투자자에게 펀드 연장을 요청해야 하는 압박에 시달리고 있습니다.

2012 년 전망

시장에 쏟아져 들어오는 자산 중 상당수는 부실 경영, 자본 부족에 허덕이는 기업들로 전략 및 운영 상의 변화가 필요한 부실 기업들에 투자하고자 하는 유럽 사모 투자 전문 기업들에게는 유례 없는 기회가 찾아올 것입니다.

수요 면에서는 전략적 투자자들과 기업, 헤지 펀드의 경쟁이 다소 잦아들 것으로 보입니다. 유로존 해체 가능성에 대한 불안감이 저성장과 맞물려 일부 투자자들이 유럽 투자를 꺼리는 한편 사모 펀드는 유럽에 투자할 자금 여력이 줄었기 때문입니다. 투자가 가능하다 하더라도 인수에 필요한 자산이 5년 전에 비해 2배 가까이 치솟은 현 레버리지 수준을 감안할 때 자금 조달에 더 많은 노력이 들 것입니다.

공급 증가와 수요 감소라는 두 요소의 조합으로 전략적 변화와 집중적인 경영진, 성장과 발전을 위한 자본 공급이 필요한 테라퍼마의 인수 타겟 기업시장에는 상당한 기회가 생겨날 것으로 보입니다.

전략 및 운영 상의 변화와 지속적인 투자를 통한 포트폴리오 기업에 가치를 창출하는 투자 전략과 정부와의 협력 경험 및 복잡한 환경과 규제 산업에 투자한 경험을 바탕으로 테라퍼마는 유럽을 뒤덮은 험난한 환경과 그로 인한 기회를 적극적으로 활용할 준비가 되어 있습니다.

테라퍼마의 경영위원회는 회사의 전략적 방향 및 이해관계자와의 관계, 인사 및 기업의 책임을 담당합니다



가이 핸즈
회장 겸 CIO

가이 핸즈는 테라퍼마의 회장이자 설립자, CIO로 GP 이사회 이사이자 테라퍼마 경영위원회 위원장을 맡고 있습니다.

가이 핸즈는 골드만 삭스 인터내셔널에서 사회 첫발을 내디뎠으며 유로본드 트레이딩 부문 총괄 및 골드만 삭스 글로벌 자산 구조화 그룹 총괄 자리까지 올랐습니다. 1994년 골드만 삭스를 떠난 핸즈는 노무라 인터내셔널에 직접 투자 그룹(PFG)을 설립해 총 기업 가치 200억 유로에 달하는 15개 기업을 인수했으며 2002년 PFG 분사 및 테라퍼마 설립을 주도했습니다.

핸즈는 옥스퍼드 대학교 맨스필드 칼리지에서 정치학, 철학, 경제학 석사학위를 받았습니다. 2002년 공로를 인정 받아 세계 경제 포럼에서 내일의 글로벌 리더로 선정되기도 했습니다. 또한 영국 내 고등 교육의 문을 넓히고자 옥스퍼드 맨스필드 칼리지에서 출범한 '탁월함을 위한 기회'(Access for Excellence) 회장직을 맡고 있습니다. 옥스퍼드 맨스필드 칼리지 밴크로프트 펠로우이자 옥스퍼드 대학 고액 기부자 그룹인 Chancellor's Court of Benefactors 회원, Duke of Edinburgh's Award의 fellow입니다.

부인과의 사이에 네 자녀를 두었으며 사진과 원예, 가족과 함께 하는 시간을 즐깁니다.



팀 프라이스
CEO

팀 프라이스는 테라퍼마의 창립 멤버이며 CEO이자 GP로 경영위원회 위원입니다.

프라이스는 변호인으로 테라퍼마에 합류했으며 법무 및 조세, 준법감시팀을 총괄했습니다. 상당수의 테라퍼마 투자 기업에 참여했으며 투자 자문 위원회와 보수 위원회 위원으로 활동했습니다.

프라이스는 슬로터 & 메이에서 변호사 생활을 시작한 후 GE 캐피털, 트랜스아메리카와 노무라 인터내셔널의 PFG에서 근무했습니다. 변호사로 런던 킹스 칼리지에서 영국법을 전공했으며 파리 소르본느 대학에서 프랑스법을 공부했습니다.

프라이스는 모국인 영어를 비롯해 프랑스어를 구사하며 여행과 미술이 취미입니다.



크리스 반즈
CFO

크리스 반즈는 테라퍼마의 CFO로 투자자 보고, 펀드, 회계, 거래 자본 펀딩을 담당합니다. 또 IT 팀과 퍼실리티 팀을 총괄하며 테라퍼마의 내부 재무 관리 및 세무 전반을 담당하고 있습니다. GP이자 테라퍼마 경영위원회 위원이기도 합니다.

2001년 테라퍼마에 입사했으며 다수의 테라퍼마 투자 구조화 및 실행에 참여했습니다.

테라퍼마에 합류하기 전 크리스 반즈는 아서 앤더슨의 사모투자 세무 그룹에 근무했습니다. 칙허 회계사이며 캠브리지 대학 경제학과와 사학과를 최우등으로 졸업했습니다.

크리스 반즈는 부인과의 사이에 세 자녀를 두었으며 첼시의 열혈 팬입니다.



로비 바
COO

로비 바는 테라퍼마의 COO로서 포트폴리오 기업의 전반적인 운영 관리를 담당하고 있습니다. GP이자 테라퍼마 경영위원회 위원이기도 합니다. 인수 전후 운영상의 변화를 기획, 실행하며 성과를 모니터링하고 지배구조 프로세스를 구축하는 업무를 담당합니다. 로비 바는 포트폴리오 기업 다수의 이사회 이사이며 운영, 재무, 변화 관리 전문가로 구성된 팀을 관리하여 특정 분야에 구체적인 경영 참여를 실현합니다.

2009년 테라퍼마에 합류하기 전까지 보다폰 그룹에서 그룹 재무 총괄을 비롯, 다양한 임원직을 거쳤으며 최근에는 서유럽 이외 지역 보다폰 사업의 CFO를 역임하기도 했습니다.

로비 바는 영국 및 웨일즈 칙허 회계사 협회 회원이며 옥스퍼드 대학 맥달린 칼리지에서 수학 석사학위를 취득했습니다.

부인과의 사이에 세 자녀를 뒀으며 테니스, 골프, 스키를 즐깁니다.

테라퍼마의 시니어 트랜잭션 팀은 기업 변혁을 위한 거래, 운영, 분석 스킬을 모두 갖추고 있습니다



아르잔 브뢰르
재무 전무이사

아르잔 브뢰르는 딜 소싱과 포트폴리오 가치 최적화 부문에서 적극적인 역할을 담당하고 있습니다. 현재 상업 및 주거용 부동산 분야 업무를 집중적으로 진행하고 있으며 독일 최대 주거용 부동산 임대 및 소유 기업인 도이치 애닝턴 및 아우토반 휴게소 운영 기업인 탱크 & 래스트를 담당하고 있습니다.

2008년 초 테라퍼마에 합류하기 전 브뢰르는 테라퍼마와 도이치 애닝턴에 공동 투자한 시티 프라퍼티 인베스터스 자산 관리 부문장을 역임했습니다. 체로키 인베스트먼트 파트너스와 프루덴셜 증권 종금 및 라보뱅크 인터내셔널 뉴욕 지사에 근무했습니다.

인시아드에서 MBA를 취득하였으며 위트레흐트 대학에서 경제사 석사 학위를 받았습니다. 모국어인 네덜란드어 외에 영어와 독일어를 구사합니다.

브뢰르는 현재 골프를 배우기 위해 고군분투 중이며 여행과 음악 애호가입니다.



다미안 다라
재무 전무이사

다미안 다라는 WRG 매각부터 인피니스재생 에너지 부문 분사 및 개발, 인피니스의 서머리즈 리젠 및 노베라 에너지 인수 등 다양한 거래를 성사시켰습니다. 또 피닉스 그룹의 리파이낸싱과 에버파워 인수, 최근에는 RTR 인수를 주도했습니다.

다라는 현재 에너지와 인프라 분야에 주력하고 있으며 특히 재생 에너지에 많은 관심을 기울이고 있습니다.

1993년 노무라 인터내셔널에 입사하여 테라퍼마의 전신인 PFG에서 근무했습니다. 안식년 동안 런던 비즈니스 스쿨에서 슬로언 펠로우십 이학석사과정을 마친 후 2005년 테라퍼마에 재입사했습니다.

다라는 이학석사이며 맨체스터 대학과 L'Institut Supérieur D'Electronique du Nord에서 전기공학을 전공했습니다. 모국어인 영어 외에 프랑스어에 능통합니다.

부인과의 사이에 세 자녀를 두고 있으며 스키와 골프, 스쿠버 다이빙, 축구 관람을 즐깁니다.



캐런 돌레넥
재무 전무이사

캐런 돌레넥은 테라퍼마가 보유한 모든 퍼브 기업과 애닝턴 홈즈를 포함해 다양한 투자에 포괄적으로 참여하였으며 탱크 & 래스트 인수 및 부분 매각, CPC 투자에 참여했습니다.

최근에는 농업, 천연 자원, 주거용 부동산 부문에 주력하고 있습니다.

2001년 테라퍼마 입사 전, 돌레넥은 뉴욕 소재 JP 모건의 IB 및 사모 투자 부문에서 근무했습니다.

펜실베니아 대학에서 아시아 및 중동학으로 문학사 학위를, 경제학으로 이학사 학위를 취득했으며 인시아드에서 MBA 를 취득했습니다. 대만어와 영어를 유창하게 구사합니다.

남편과의 사이에 두 자녀를 두었으며 여행과 스쿠버다이빙, 친구들과 함께 하는 시간을 즐깁니다.



마이크 킨스키
운영 전무이사

마이크 킨스키는 숙박 관련 기업 및 WRG 의 영국 매립 부문과 생크스, 이스트 서레이 홀딩스를 비롯해 테라퍼마의 다양한 투자에 참여해왔습니다. 현재 오데온 & UCI 및 인피니스 회장, CPC 이사로 재직 중입니다. 또 에버파워 운영에도 참여하고 있습니다.

2000년 테라퍼마에 합류하기 전 킨스키는 스테이지코치 홀딩스(FTSE 250) 그룹 CEO, 스코틀랜드 전력(현재 IBEX 35 기업인 이베르드롤라 계열) 전력 공급 및 수자원 운영 부문 CEO를 역임했습니다. 또 맨웹 전기 CEO 및 회장, 서던 워터 CEO 및 회장으로 재직했습니다. 1998년부터 2002년까지 영국 정부의 임명을 받아 우정국 사외이사로 재직했습니다.

킨스키는 랭캐스터 폴리텍에서 전기 및 전자 공학 고등 2급 자격증을 취득했으며 워윅 대학에서 탁월한 성적으로 MBA 과정을 마쳤습니다. 현재 미들섹스 대학 객원 교수이자 명예 박사이며 브루넬 대학과 레딩 대학 객원 교수입니다.

부인과의 사이에 두 자녀를 두었으며 가족과 함께 하는 시간을 소중히 여기고 원예를 즐깁니다. 열혈 축구팬이기도 합니다.



로렌조 레비
운영 전무이사

로렌조 레비는 테라퍼마의 투자 기업에 다수 참여했으며 현재 피닉스 그룹, 에이와스, 탱크 & 래스트, RTR 이사회 이사입니다.

2002년 테라퍼마에 합류하기 전 IBM(S&P 500 기업), 노르텔 네트워크와 같은 기업에서 영업 관리 및 기업 개발 업무를 담당했고 베인 & Co.에서 경영 컨설팅 전략 업무를 수행했습니다.

레비는 이탈리아 태생으로 MIT에서 전기공학 이학사와 경제학 이학사를, 하버드에서 MBA 취득했습니다. 모국어인 이탈리아어 외에 영어와 프랑스어에 유창합니다.

부인과의 사이에 두 자녀를 두었으며 축구, 음악 감상, 여행을 즐깁니다.



쿠엔틴 스튜어트
재무 전무이사

쿠엔틴 스튜어트는 농업, 에너지, 공공서비스, 폐기물 관리 분야 전문가입니다. WRG, 생크스의 영국 매립지 부문, 이스트 서레이 홀딩스, CPC, 에버파워 투자를 주도했습니다. WRG 매각, 인피니스 분사 및 뒤이은 노베라 에너지 인수를 비롯해 이스트 서레이 홀딩스의 다양한 매각을 주관하기도 했습니다. 쿠엔틴은 윌리엄 힐과 쏜 그룹 산하 기업의 인수 및 매각에도 참여했습니다.

스튜어트는 공인 회계사로 레스터 드몽포르 대학에서 경영학을 전공했습니다. 1997년 테라퍼마에 합류하기 전에는 아서 앤더슨에서 근무했습니다.

부인과의 사이에 딸 하나를 두고 있으며 스포츠와 영화, 음악, 미술에 관심이 많습니다.



스티븐 웨버
재무 전무이사

스티븐 웨버는 테라퍼마의 초기 투자 기업인 애닝턴 홈즈부터 탱크 & 래스트, 퍼브 기업들을 포함해 테라퍼마의 가장 성공적인 투자 기업에 참여해왔습니다. 에이와스 투자와 에이와스의 페가수스 인수를 담당했고 레저, 리스, 교통 및 운송 부문에 주력해왔습니다.

웨버는 레딩 대학에서 국제 증권, 투자 및 뱅킹 석사학위를 취득한 후 1996년 테라퍼마의 전신인 PFG에 입사했습니다.

취미는 여행, 야외스포츠, 사진입니다.



줄리 윌리엄슨
재무 전무이사

줄리 윌리엄슨은 탱크 & 래스트 투자 자문 및 2006년 동 기업의 리파이낸싱과 2007년 부분 철수를 담당했습니다. 테라퍼마의 퍼브 기업에서도 중책을 담당했습니다.

현재 윌리엄슨은 접객 및 레저 부문에 주력하고 있습니다.

1998년 테라퍼마에 합류하기 전 노무라 인터내셔널에서 법무팀장을 맡아 법적 리스크를 분석하고 트랜잭션 실행을 지원했습니다. 또 윈쓰롭 & 웨인스타인 법무법인에서 뱅킹 부문 파트너로 근무했습니다.

윌리엄슨은 아이오와 대학에서 재무 전공으로 경영학 학사를 취득했고 동 대학에서 법학 박사 학위를 받았습니다. 미네소타 주 변호사협회 회원이기도 합니다.

남편과의 사이에 아들 하나를 두었으며 스키와 등산을 즐깁니다.

TERRA FIRMA 펀드

GP
Terra Firma Investments (GP) 2 Limited
Terra Firma Investments (GP) 3 Limited
Terra Firma Investments (DA) Limited
Terra Firma Investments (DA) II Limited
1st Floor, Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port, GY1 6HJ
Guernsey

GP 이사회
Nigel Carey
Guy Hands
John Loveridge
John Stares
Iain Stokes

매니저
State Street (Guernsey) Limited
PO BOX 543, 1st Floor
Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port, GY1 6HJ
Guernsey

펀드 감사
KPMG Channel Islands Limited
20 New Street
St Peter Port, GY1 4AN
Guernsey

TERRA FIRMA 서비스 제공자

Terra Firma Capital Partners Limited
4th Floor, 2 More London Riverside
London, SE1 2AP
United Kingdom
+44 20 7015 9500

Terra Firma Capital Management Limited
4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, GY1 3RE
Guernsey
+44 1481 754 690

Terra Firma Capital Advisers Limited
4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, GY1 3RE
Guernsey
+44 1481 754 690

terrafirma GmbH
Garden Towers
Neue Mainzer Strasse 46–50
60311 Frankfurt am Main
Germany
+49 69 380 756 000

자문단의 감사
Deloitte & Touche LLP
Lord Coutanche House
PO BOX 403, 66–68 Esplanade
St Helier, JE2 3QB
Jersey

홍보관련 문의
Andrew Dowler
Finsbury Limited
Tenter House
45 Moorfields
London, EC2Y 9AE
United Kingdom
+44 20 7251 3801

TERRA FIRMA 포트폴리오 기업

Annington Homes Limited
1 James Street
London, W1U 1DR
United Kingdom
+44 20 7960 7500
www.annington.co.uk

Autobahn Tank & Rast Holding GmbH
Andreas-Hermes-Strasse 7–9
53175 Bonn
Germany
+49 22 892 220 02
www.rast.de

AWAS
4th Floor, Block B, Riverside IV
Sir John Rogerson's Quay
Dublin 2
Ireland
+353 1 635 5000
www.awas.com

Consolidated Pastoral Company Pty Limited
Newcastle Waters Station
Drovers Drive
Newcastle Waters, NT 0862
Australia
+61 2 6618 3000
www.pastoral.com

Deutsche Annington Immobilien GmbH
Phillippstrasse 3
44803 Bochum
Germany
+49 23 4314 0
www.deutsche-annington.com

EverPower Wind Holdings Inc
44 East 30th Street, 10th Floor
New York, NY 10016
USA
+1 212 647 8111
www.everpower.com

Infinis Limited
1st Floor, 500 Pavilion Drive
Northampton Business Park
Northampton, NN4 7YJ
United Kingdom
+44 1604 662 400
www.infinis.com

Odeon & UCI Cinemas Limited
Lee House
90 Great Bridgewater Street
Manchester, M1 5JW
United Kingdom
+44 161 455 4000
www.odeon.co.uk

Phoenix Natural Gas Limited
197 Airport Road West
Belfast, BT3 9ED
United Kingdom
+44 28 9055 5888
www.phoenix-natural-gas.co.uk

Rete Rinnovabile S.r.l.
4th Floor
Viale Regina Margherita, 279
00198 Rome
Italy
+39 06 6489 3200
www.rtrenergy.it

www.terrafirma.com

Dusted 디자인, 제작