

< 要 約 >

I. 引受·合併 後 組織 文化 統合의 必要性

- (引受·合併의 增加 背景) 急激한 經營 環境의 變化로 인하여 傳統的인 事業 構造는 점차적으로 競爭力을 잃고 있으며, 이를 극복하기 위한 戰略의 일환으로 M&A가 지속적으로 증가하고 있음
- (組織 文化 統合의 必要性 增大) 대다수의 M&A 戰略이 相異한 組織 文化와 管理 方式을 간과한 채 수행되어 目標를 達成하지 못하였음. 따라서 M&A 後 被引受 企業의 組織 構造, 組織 文化, 管理 方式 등을 效果的으로 統合할 수 있는 組織 文化 統合 戰略이 요구됨

II. 組織에 미치는 引受·合併의 效果

- 引受·合併의 肯定的 效果
 - (營業 시너지 獲得) M&A를 통하여 價値 活動을 擴張하거나 規模의 經濟, 市場 進入 時期 短縮 등의 營業 시너지 效果를 획득할 수 있음
 - (財務的 시너지 獲得) M&A를 통한 企業 規模의 大型化로 資本 費用을 감소시키고 현금 흐름을 원할히 할 수 있음
 - (危險 回避) 事業 多角化 戰略과 撤收 戰略의 수단으로 M&A를 活用함으로써 效果的인 사업 포트폴리오를 구성할 수 있음
- 引受·合併의 否定的 效果
 - (組織間 葛藤 發生) 美國 머서 컨설팅社의 調査 報告書에 따르면, 引受 기업과 被引受 기업간에 葛藤이 발생하여 많은 기업들이 M&A 前보다 낮은 收益을 記錄하였음
 - (構成員의 職務 滿足度 및 士氣 低下) M&A는 組織 構成員들에게 다양한 스트레스를 유발시켜 職務 滿足도와 士氣를 저하시킴

Ⅲ. 組織 文化 統合 戰略의 類型과 推進 方向

- (企業間 文化的 差異의 認識) M&A의 特性에 따른 引受 企業과 被引受 企業의 多樣的 文化的 差異를 인식해야 함
- (組織 文化 統合 戰略의 類型) 被引受 企業 構成員들의 既存 組織 文化와 引受 企業에 대한 選好度에 따라 融化, 吸收, 分化, 革新 등의 組織 文化 統合 戰略을 決定함
- (組織 文化 統合 戰略의 推進 方向)
 - (融化 戰略) 融化 戰略은 事業 構造와 意思 決定 方式은 統合하지만 被引受 企業 構成員의 自律性을 인정하는 것임
 - (吸收 戰略) 吸收 戰略은 被引受 企業의 組織 構造, 文化 등 모든 部分을 引受 企業과 同一化하는 것임
 - (分化 戰略) 分化 戰略은 被引受 企業을 獨立된 單位로 인정하여 完全한 自律權을 부여하는 것임
 - (革新 戰略) 革新 戰略은 새로운 組織 文化를 創出하기 위하여 積極的인 變化를 摸索하고 이를 체질화시키는 것임

Ⅳ. 組織 統合 戰略의 實行 方案

- (引受管理의 實施) 體系的인 引受管理(PAM: Post Acquisition Management)를 실시하여 組織 文化 統合 戰略을 持續的으로 추진해야 함
- (引受管理팀의 構成) 最高 經營層, M&A팀, 變化 관련 構成員들로 引受管理팀을 構成하여, M&A의 시너지 效果를 達成하기 위한 업무를 遂行함
- (引受管理팀 運營 方案) 最高 經營層, M&A팀, 관련 構成員이 緊密한 協助下에 各 階層에 적합한 引受管理 業務를 遂行해야 함

I. 引受·合併 後 組織 文化 統合의 必要性

- (引受·合併의 增加 背景) 急激한 經營 環境의 變化로 인하여 傳統的인 事業 構造는 점차적으로 競爭力을 잃고 있으며, 이를 극복하기 위한 戰略의 일환으로 M&A가 지속적으로 증가하고 있음
- (組織 文化 統合의 必要性 增大) 대다수의 M&A 戰略이 相異한 組織 文化와 管理 方式을 간과한 채 수행되어 目標를 達成하지 못하였음. 따라서 M&A 後 被引受 企業의 組織 構造, 組織 文化, 管理 方式 등을 效果的으로 統合할 수 있는 組織 文化 統合 戰略이 요구됨

經營 環境의 變化로 傳統的인 事業 構造는 競爭力을 잃고 있으며, 이를 克服하기 위한 戰略으로 M&A가 증가하고 있음

○ 引受·合併의 增加 背景

- 급격한 경영 환경의 변화로 인하여 전통적인 사업 구조가 점차적으로 경쟁력을 잃고 있으며, 이에 따른 사업 구조 조정의 필요성이 대두됨
 - 시장 개방, 세계화, R&D 비용의 증가, 제품 수명 주기의 단축 등 사업 환경의 변화로 인하여 기업의 전통적인 사업 구조에 변화가 요구됨
- 사업 구조의 재조정을 위하여 M&A 전략을 적극적으로 도입하고 있으며, 이를 통하여 구조 조정 비용을 절감하고 단기간에 경쟁력을 확보할 수 있음
 - 기업의 내부 개발만을 통한 지속적인 경쟁 우위의 확보가 더욱 어렵게 되었음
 - M&A 전략을 적극적으로 활용함으로써, 성장 사업으로의 진입과 사양 사업에서의 철수를 용이하게 할 수 있음
- 1996년에 전세계에 걸쳐 이루어진 M&A 거래 금액은 1조 1,400억 달러로 95년의 9,500억 달러에 비하여 20% 증가한 것임

- 韓國의 경우, 97年 4月 주식 대량 소유 제한 규정인 증권거래법 200條의 폐지와 함께 M&A가 지속적으로 증가하고 있음
 - 정보통신, 전자 등 기술과 지식 집약적인 첨단 산업을 중심으로 M&A가 이루어지고 있음
 - 또한, 전면적인 개방을 앞두고 있는 금융 산업의 경쟁력을 높이기 위한 방안으로, M&A를 통한 금융 기관의 대형화가 적극적으로 검토되고 있음

- 96年 日本의 M&A는 약 600件으로 전년에 비해 20% 이상 증가하였음
 - 美國 기업들이 日本 기업 인수에 적극적으로 나서는데 대한 대비책으로 M&A를 추진하고 있음
 - 기술력은 있으나 자금력이 부족한 첨단 산업 분야의 中小企業을 주요 대상으로 M&A가 활발히 이루어지고 있음

- 96年 美國의 M&A 규모는 사상 최고치인 6,590억 달러로 전세계 M&A 시장의 절반 이상을 차지하였음
 - 독과점 금지법의 완화로 인하여 사업 구조 재조정(restructuring)을 시도하는 대기업의 주도하에 대형 M&A가 증가함
 - M&A를 통하여 생산성 향상, 기술 개발, 사업 다각화, 시장 개척, 원가 절감 등의 경쟁력 확보를 시도함

○ 組織 文化 統合의 必要性 增大

- M&A의 목표는 기업간의 물리적인 결합으로 달성되

성공적인 M&A를 위한 效果的인 組織 文化 統合 戰略의 遂行이 요구됨

- 는 것이 아니라, 조직간의 유기적인 통합에 의해 이루어짐
- 성공적으로 M&A가 이루어지면 기업의 성과 향상, 조직의 유연화, 노동력의 탄력적인 활용 등이 가능함
 - 그러나 단기적 시각에서 M&A가 수행되면 기업의 성과는 오히려 감소할 수 있음
 - 장기적인 시각에서 조직에 미치는 부정적 영향을 최소화할 수 있는 M&A 전략이 수행되어야 함
- 그러나 대다수의 기업들은 M&A 後 조직 문화 통합 전략을 수립하지 않아, M&A의 최종 목표 달성에 어려움을 겪고 있음
 - 인수 기업과 피인수 기업간에 價値, 役割, 文化, 組織 構造, 管理 方式 등에서 다양한 갈등이 발생함
 - 이러한 갈등은 두 기업 조직 구성원들의 권한, 임무, 위치의 조정과 새로운 목표 달성을 위한 자원의 재배분 과정에서 나타남
 - M&A 前에 피인수 기업의 재무적 성과와 성장 가능성만을 평가하고, 인수 기업과 피인수 기업간의 문화적 차이를 인식하지 못하면 M&A의 성공이 어렵게 됨
- 따라서, M&A 後 피인수 기업의 사업 특성, 조직 구조, 조직 문화, 관리 방식 등을 고려한 효과적인 조직 문화 통합 전략이 요구됨

II. 組織에 미치는 引受・合併의 效果

○ 引受・合併의 肯定的 效果

- (營業 시너지 獲得) M&A를 통하여 價値 活動을 擴張하거나 規模의 經濟, 市場 進入 時期 短縮 등의 營業 시너지 效果를 획득할 수 있음
- (財務的 시너지 獲得) M&A를 통한 企業 規模의 大型化로 資本 費用을 감소시키고 현금 흐름을 원활히 할 수 있음
- (危險 回避) 事業 多角化 戰略과 撤收 戰略의 수단으로 M&A를 活用 함으로써 效果的인 사업 포트폴리오를 구성할 수 있음

○ 引受・合併의 否定的 效果

- (組織間 葛藤 發生) 美國 머서 컨설팅社의 調査 報告書에 따르면, 引受 企業과 被引受 企業간에 葛藤이 발생하여 많은 企業들이 M&A 前보다 낮은 收益을 記錄하였음
- (構成員의 職務 滿足度 및 士氣 低下) M&A는 組織 構成員들에게 다양한 스트레스를 유발시켜 職務 滿足도와 士氣를 저하시킴

1. 引受・合併의 肯定的 效果

M&A를 통하여 企業의 價値 活動을 擴張하거나, 營業 시너지 效果를 획득할 수 있음

○ 營業 시너지(operating synergy) 獲得

- M&A를 통하여 企業의 가치 사슬 활동(value chain activity)을 확장함으로써 부가 가치를 증대시키고, 생산 요소들을 통합하여 영업 시너지 효과를 획득할 수 있음
 - 日本의 완구 업체인 반다이社와 비디오 게임기 업체인 세가社는 합병을 통하여, 컴퓨터 게임기 및 완구 시장에서 최대 업체로 등장하였음
- 시장 점유율 증가와 대량 구매를 통하여 規模의 經濟(economies of scale)를 달성할 수 있음
 - M&A를 통하여 생산 規模의 최적화와 대량 구매를 통하여 생산 원가를 절감할 수 있음
 - 자동차 부품 업체인 대우공업은 시장 점유율을

확대하기 위하여, 同種 업체인 삼도산업을 인수하여 중견 자동차 부품 메이커로 성장함

- M&A를 통하여 R&D 비용을 절감하고 시장 진입 속도를 향상시켜 지속적인 기술 우위를 확보할 수 있음
 - 신속한 기술 획득과 시행 착오의 감소로 早期에 시장 진입이 가능함
 - 보잉社는 96年, 세계 최대의 방위 산업체인 맥도넬 더글러스社를 인수하여 R&D 활동의 통합과 시장 진입 속도의 향상을 시도하고 있음

M&A를 통한 企業規模의 大型化로 資本費用을 감소시키고 현금 흐름을 원활히 할 수 있음

○ 財務的 시너지(financial synergy) 獲得

- M&A를 통한 기업 규모의 확대로 단위당 자본 비용을 감소시킬 수 있음
 - 기업의 규모 확대는 對外 공신력과 신용도를 증가시킴으로써, 차입금 비용을 감소시킬 수 있음
- M&A를 통하여 현금 흐름을 원활히 할 수 있음
 - 금융 기관이나 기업의 실질적 가치에 비해 저평가되어 있는 기업을 인수함으로써, 단기 자금 조달과 기업의 현금 흐름(cash flow)을 유연화시킬 수 있음
 - 거평그룹은 저평가되어 있던 대한증석을 인수하여 다각화 전략의 財源으로 활용하였음

○ 危險 回避

- 위험(risk) 회피를 위하여 M&A 전략을 수행함
 - M&A를 통한 효과적인 사업 포트폴리오의 구성으로, 한 업종에 불황이 닥쳐도 다른 업종에서 성장할 수 있는 기반을 마련할 수 있음

事業 多角化 戰略
과 撤收 戰略의
수단으로 M&A를
活用함으로써, 效
果的인 사업 포트
폴리오를 구성할
수 있음

- 한솔그룹은 3년간 11件的 人수를 통하여, 제지
업 중심에서 정보통신, 금융 산업을 포함하는
다각화 전략에 성공하였음
- M&A를 통하여 기업의 전문성을 강화할 수 있음
 - 사양 사업이나 非주력 사업에서 신속히 철수하
고, 매각 자금을 주력 사업 확대, 성장 사업 진
출을 위한 재원으로 활용할 수 있음
 - GM은 자동차 산업에 전력하기 위하여, 84年
인수한 컴퓨터 서비스 업체인 일렉트로닉 데이
터 시스템社를 분할 매각하였음

2. 引受·合併의 否定的 效果

M&A를 遂行한 많
은 企業들이 組織
間의 葛藤 發生으
로 시너지 效果를
達成하지 못하고
收益 低下를 기록
하였음

○ 組織間의 葛藤 發生

- 머서 컨설팅社의 보고서에 따르면, 지난 10年間
M&A를 수행한 美國의 300대 기업 중 57%가
M&A 前보다 낮은 수익을 기록하였음
 - 즉, M&A 後 3년이 지나도 M&A 전보다 낮은 수
익을 올렸으며, 장기적으로도 M&A 목표를 달성
하지 못하고 더 큰 손실을 가져올 것으로 예상됨
- 이러한 M&A의 실패 원인은 인수 기업과 피인수
기업간에 價値, 役割, 文化, 組織 構造, 管理 方式
등에서 발생하는 갈등에서 기인함
 - 갈등은 두 기업 조직 구성원들의 권한, 임무,
위치 등의 조정과 새로운 목표 달성을 위한 자
원의 재배분 과정에서 발생하여 조직에 부정적
효과를 미침
- 최근 포항제철이 인수한 삼미특수강의 2,300여 명
중 400명이 포철의 채용 조건을 거부하여 적정

- 인원을 확보하는데 어려움을 겪음
 - 고용 승계 보장을 원하는 삼미특수강의 노조와 포항제철측의 선별 채용 방침이 대립을 보임
- M&A로 인하여 발생하는 갈등은 물리적 결합에 의한 부작용을 해결하지 못하는데서 유발됨
 - 대부분의 기업이 피인수 기업의 인적 자원과 조직 문화를 간과한 채 기계적인 통합을 하고 있음
 - 상이한 경영 방식과 근무 관행에 의해 형성된 고유의 조직 문화로 인하여, 두 기업의 구성원들 사이에 의사 소통이 효과적으로 이루어 지지 않음
 - 두 기업간의 문화 차이를 극복하지 못하면 조직 내부에 派閥이 발생하고 이질감은 더욱 심화됨
- 美國의 제약회사인 업존社와 스웨덴의 파마시아社는 상호 약점을 보완하고, 규모의 대형화와 유통망의 확보를 위해 96年 합병하였음
 - 파마시아社의 집단 의사 결정 방식과 업존社의 상의 하달식 명령 체계는 갈등을 일으켰음
 - 파마시아社의 자유로운 조직 문화와 업존社의 엄격한 조직 문화가 통합되지 못했음
 - 결과적으로, 고급 인력의 이직률이 증가하고 합병 및 사업 구조 조정 비용도 8억 달러를 초과하여 합병 後 주가가 급락하였음

M&A는 組織 構成 員들에게 다양한 스트레스를 유발시켜 職務 滿足度 및 士氣를 低下시킴

○ 構成員의 職務 滿足度 및 士氣 低下

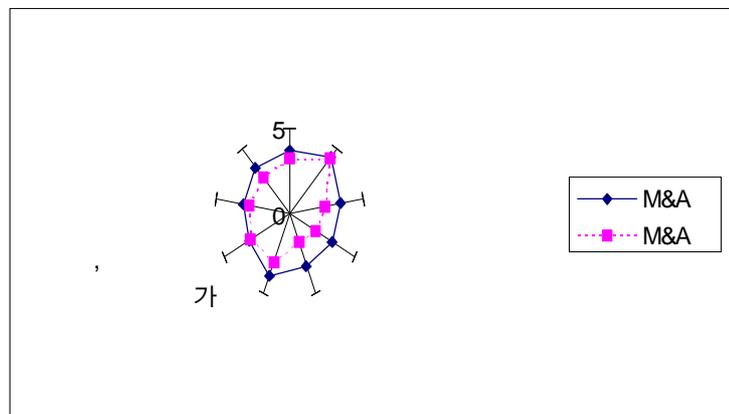
- M&A는 조직 구성원들에게 다양한 스트레스를 유발시켜 직무 만족도와 사기를 저하시킴
 - 조직 구성원들이 M&A로 인한 변화를 통제할 수 없으므로, 미래에 대한 불안감을 갖게 됨
 - M&A 後 조직 내에서의 위치 변화, 동료들과의 관계 변화에 대한 불안감을 갖게 되는 것임

- 美國에서 M&A를 수행한 20여 개의 기업 구성원을 대상으로 한 조사 결과는 이러한 사실을 입증하고 있음
 - M&A 前後에 인수 기업과 피인수 기업의 구성원을 대상으로 직무 만족도를 조사한 결과, 두 기업의 구성원 모두 M&A 후에 직무 만족도가 전반적으로 감소하였음

- 특히, 피인수 기업의 구성원들은 M&A 후 직장 안정성의 저하, 의사 소통의 어려움, 의사 결정과정에서의 소외 등으로 전반적인 직무 만족도가 더욱 감소함 (<그림 1> 참조)
 - 구성원들의 낮은 직무 만족도는 이직률을 높이고 사기를 저하시켜, 결과적으로 성공적인 M&A를 어렵게 만듦

- 따라서, 구성원과 조직 문화를 통합하는 효과적인 방안이 없으면 전체적으로 갈등이 발생하고 직무 만족도가 저하되어 높은 성과를 달성할 수 없음
 - 특히, 인적 자원의 중요성이 높은 첨단 산업의 경우, M&A 後의 구성원의 직무 만족도와 사기는 성과에 큰 영향을 미침

<그림 1> 피인수 기업 구성원의 직무 만족도 수준



III. 組織 文化 統合 戰略의 類型과 推進 方向

- (企業間 文化的 差異의 認識) M&A의 特性에 따른 引受 企業과 被引受 企業의 多樣한 文化的 差異를 인식해야 함
- (組織 文化 統合 戰略의 類型) 被引受 企業 構成員들의 既存 組織 文化와 引受 企業에 대한 選好度에 따라 融化, 吸收, 分化, 革新 등의 組織 文化 統合 戰略을 決定함
- (組織 文化 統合 戰略의 推進 方向)
 - (融化 戰略) 融化 戰略은 事業 構造와 意思 決定 方式은 統合하지만 被引受 企業 構成員의 自律性을 인정하는 것임
 - (吸收 戰略) 吸收 戰略은 被引受 企業의 組織 構造, 文化 등 모든 部分을 引受 企業과 同一化하는 것임
 - (分化 戰略) 分化 戰略은 被引受 企業을 獨立된 單位로 인정하여 完全한 自律權을 부여하는 것임
 - (革新 戰略) 革新 戰略은 새로운 組織 文化를 創出하기 위하여 積極的인 變化를 摸索하고 이를 체질화시키는 것임

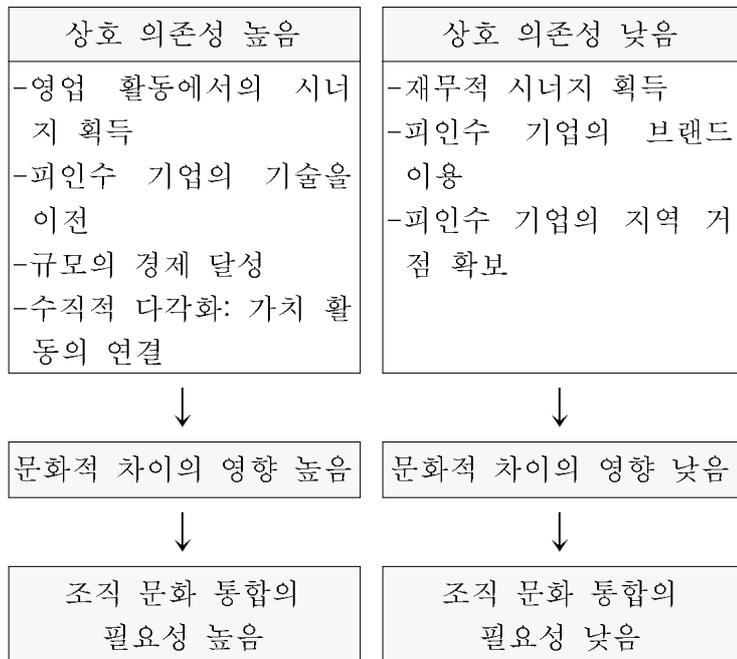
M&A의 特性에 따른 引受 企業과 被引受 企業의 多樣한 文化的 差異를 認識해야 함

○ 企業間 文化的 差異의 認識

- 인수 기업과 피인수 기업간에 다양한 문화적 차이를 인식해야 함
 - 조직 문화는 성과에 중요한 역할을 미치는 요인으로 조직 문화가 강한 기업이 일반적으로 높은 성과를 보임
 - 기업간의 문화적 차이는 사업 구조, 최고 경영자의 특성, 사업 특성, 구성원의 특성 등에 의하여 발생함
 - 특히, 해외 기업을 인수할 경우 국가간의 문화 차이도 많은 영향을 미침
 - 따라서, 인수 기업은 기업간 문화적 차이를 인식하고, M&A 後 조직에 미칠 영향에 효과적으로 대비하여 조직 문화를 활성화시켜야 함

- 두 기업의 문화적 차이가 미치는 영향은 M&A의 목표 특성에 따라 다르게 나타남
- 재무적 시너지 획득만을 목표로 하는 경우, 두 기업간의 의존도는 낮기 때문에 문화적 차이의 영향은 상대적으로 낮음
 - 또한, 단순히 피인수 기업의 브랜드를 이용하거나 지역 거점 확보를 목표로 하는 경우, 기업간의 의존도는 낮으므로 문화적 차이에 의한 영향은 감소함
- 반면에 영업 활동에서의 시너지 획득을 목표로 하는 경우, 두 기업간의 의존도는 높아지므로 문화적 차이의 영향은 상대적으로 증가함
 - 또한, 두 기업 사이의 기술 이전, 가치 사슬 활동의 연계 등 상호 의존도가 높은 M&A에 있어서 문화적 차이의 영향은 증가함

<그림 2> M&A의 목표 특성과 조직 통합의 중요성



- 두 기업간의 상호 의존도가 높은 경우, 보다 적극적인 조직 문화 통합 전략이 요구됨
 - 즉, 성공적인 M&A를 위하여 두 기업의 의존도가 높을수록 문화적 차이의 영향이 증가하기 때문에 조직 문화 통합의 중요성이 더욱 커짐

被引受 企業 構成 員들의 既存 組織 文化와 引受 企業 에 대한 選好度에 따라 組織 統合 戰略을 결정함

○ 組織 文化 統合 戰略의 類型

- 피인수 기업 구성원들의 기존 조직 문화 선호도와 인수 기업에 대한 선호도에 따라서 조직 문화 통합 전략을 결정함
 - M&A 前, 피인수 기업의 구성원들을 대상으로 설문 조사를 실시함
 - 우호적인 M&A의 경우, 피인수 기업 경영층의 협조로 효과적인 설문 조사를 수행할 수 있음
 - 피인수 기업 구성원들의 기존 조직 문화에 대한 만족도와 인수 기업에 대한 선호도를 함께 측정함

<그림 3> M&A 後의 組織 文化 統合 전략*

		기존 조직 문화 선호도	
		높음	낮음
인수 기업 선호도	높음	融化 戰略	吸收 戰略
	낮음	分化 戰略	革新 戰略

* 피인수 기업 구성원들의 선호도에 따른 분류

○ 組織 文化 統合 戰略의 推進 方向

- 측정 결과에 따라 融化, 吸收, 分化, 革新 등 네 가지의 통합 방안 중 적합한 전략을 선택할 수 있음
 - 피인수 기업 구성원들의 태도에 가장 적합한 전략을 선택하고, 일관된 수행 방안을 마련해야 함

融化 戰略은 事業 構造와 意思 決定 方式은 統合하지만 被引受 企業 構成員의 自律性을 인정하는 것임

- 첫째, 融化(integration) 전략을 사용함
 - 피인수 기업 구성원들의 기존 조직 문화 선호도와 인수 기업 선호도가 모두 높으면, 조직 문화 융화 전략을 수행함
 - 융화 전략은 피인수 기업의 구성원들이 고유의 조직 문화를 유지하기를 원하고, 자율성과 독립성을 요구하는 동시에 인수 기업을 선호할 때 사용하는 것임
 - 인수 기업의 전략에 따라 사업 구조, 의사 결정 시스템 등을 통합시키지만, 피인수 기업 구성원들의 자율성을 최대한 인정함
 - 인수 기업의 문화를 일방적으로 강요하지 않지만, 시간이 경과됨에 따라 자연스럽게 피인수 기업에 유입되어 균형을 이루게 유도함

吸收 戰略은 被引受 企業의 組織 構造, 文化 등 모든 부분을 引受 企業과 同一化하는 것임

- 둘째, 吸收(assimilation) 전략을 사용함
 - 피인수 기업 구성원들의 기존 조직 문화 선호도가 낮고, 인수 기업 선호도가 높으면 조직 문화 흡수 전략을 사용함
 - 피인수 기업의 문화가 성과 달성에 비효과적이라는 것을 구성원들이 인식하고, 기존 문화의 유지를 원하지 않을 때 흡수 전략을 사용함
 - 피인수 기업의 조직 구조, 문화, 의사 결정 시스템 등 모든 분야를 인수 기업과 동일화함

- 셋째, 分化(separation) 전략을 사용함

分化 戰略은 被引受 企業을 獨立된 單位로 인정하여 完全한 自律權을 부여하는 것임

- 피인수 기업 구성원들의 기존 조직 문화 선호도가 높고, 인수 기업 선호도가 낮으면 조직 문화 분화 전략을 사용함
- 피인수 기업의 경영진에게 완전한 자율권을 부여하여 독자적인 의사 결정 시스템을 인정함
- 또한 피인수 기업의 조직 구조, 의사 소통 시스템 등 전반적인 조직 운영에 관여를 최소화함으로써 기존의 문화를 유지시킴
- 즉, 피인수 기업을 독립된 문화 단위로 운영함으로써, 피인수 기업 구성원들의 높은 조직 문화 선호도를 유지시켜 나감

革新 戰略은 새로운 組織 文化를 創出하기 위하여 變化를 모색하고 이를 體質化시키는 것임

- 넷째, 革新(innovation) 전략을 수행함
 - 피인수 기업 구성원들의 기존 조직 문화 선호도와 인수 기업 선호도가 모두 낮은 경우, 조직 문화 혁신 전략을 수행함
 - 두 기업의 문화를 모두 선호하지 않으면 구성원들은 M&A로 인한 변화에 적응하지 못하고 소외(deculturalization)되기 때문에, M&A의 성공 가능성이 낮아짐
 - 따라서, 설문 결과가 소외 현상을 나타내는 경우에는 새로운 조직 문화를 창출하는 적극적인 혁신 전략을 모색해야 함
 - 전사적 품질 관리(TQM), 리엔지니어링(BPR) 등 다양한 혁신 기법을 활용하여, 피인수 기업의 문제점을 개선하고 새로운 조직 문화가 정착될 수 있도록 유도해야 함
- 융화, 흡수, 분화, 혁신 등의 조직 문화 통합 전략은 시간이 많이 소요되고 성과 측정이 쉽지 않으므로 적응 기간(acceptance time)을 고려하여 조직 문화 통합 전략의 속도를 조절해야 함

IV. 組織 文化 統合 戰略의 實行 方案

- (引受管理의 實施) 引受管理(PAM: Post-Acquisition Management)를 실시하여 組織 文化 統合 戰略을 持續的으로 추진해야 함
- (引受管理팀의 構成) 最高 經營層, M&A팀, 變化 관련 構成員들로 PAM팀을 構成하여, M&A의 시너지 效果를 달성하기 위한 業務를 遂行함
- (引受管理팀 運營 方案) 最高 經營層, M&A팀, 관련 構成員이 緊密한 協助下에 各 階層에 適合한 引受管理 業務를 遂行해야 함

引受管理를 通하여 組織 文化 統合 戰略을 持續的으로 추진해야 함

○ 體系的인 引受管理의 實施

- 引受管理(PAM: Post-Acquisition Management)를 통하여 組織 文化 統合 戰略을 추진해야 함
 - 인수관리는 組織 文化 統合을 중심으로 構成員들의 직무 만족도 향상, 組織 구조 재조정 등 M&A로 인하여 발생된 제반 問題를 管理하는 過程임
- M&A 前의 피인수 企業의 재무적 성과와 성장 가능성에 대한 평가와 함께 인수관리를 持續的으로 推進해야 함
 - 목표에 적합한 企業을 인수한 後에 실질적인 목표 달성 여부는 인수관리 過程을 얼마나 효과적으로 수행하느냐에 달려있음
- 현재, 韓國의 많은 企業들이 M&A 전담팀 (in-house M&A team)을 構成하여 활용하고 있지만, 실제로 성과에 중요한 영향을 미치는 인수관리에 대한 관심은 크지 않음
 - 대우, 선경, 금호, 코오롱, 동양, 해태, 삼양 그룹 등은 사업 구조 조정을 위해 M&A팀을 구성하여 금융, 유통, 정보통신, 의약 등 신규 業

종의 인수를 위한 기초 작업을 수행하고 있음

- 또한, LG그룹은 해외 유망 기업에 대한 M&A를 본격화하기 위하여 美國에 M&A 전담팀을 설치하였음
 - 회장실 직속 조직으로 증권, 전자 등 계열사의 관련 조직과 연계하여 선진 기업에 대한 M&A 방안을 모색함
 - 국내외의 M&A 전문가를 채용하여 정보통신, 전자, 금융 산업 분야의 유망 기업에 대한 M&A를 추진함
 - 첨단 신사업에 대한 정보 수집, 현지 진출 계열사에 대한 경영 지원, 현지에서의 신사업 기회 발굴 및 직접 투자, 해외 신사업의 국내 도입 등의 업무를 전담함
- 이와 같이, 많은 한국 기업들이 M&A 前의 업무를 추진하는 M&A팀을 활용하고 있으나, M&A 後의 통합 관리를 담당할 인수관리팀의 도입은 全無한 상황임

M&A로 인한 問題를 管理하고 目標을 달성하기 위하여 引受管理팀을 運營해야 함

○ 引受管理팀의 構成

- M&A로 인하여 발생된 문제를 관리하고 목표를 달성하기 위하여, 최고 경영층, M&A팀, 변화 관련 구성원들로 구성된 인수관리팀을 운영함
 - 관리 과정을 가속화하고 효과적인 업무 수행을 위하여, 최고 경영층, M&A 과정에 참여하였던 구성원, M&A에 의한 변화에 관련된 구성원을 모두 인수관리팀에 포함시킴
 - 인수관리팀은 조직 문화 통합, 조직 구조 재조정, 구성원들의 직무 만족도 향상 등 M&A의 시너지 효과를 달성하기 위한 업무를 수행함

最高 經營層, M&A 팀, 관련 構成員이 긴밀한 協助下에 각 階層에 적합한 引受管理 業務를 遂行해야 함

- 최고 경영자가 인수관리팀 구성원을 직접 선정하고 참여하여, M&A의 목표 달성에 대한 강한 의지를 구성원에게 제시해야 함

○ 引受管理팀 運營 方案

(1) 引受管理팀의 業務 設定

- 최고 경영층은 기본 비전을 제시하고 사업 구조 조정 방안을 결정하는 등의 거시적이고 장기적인 통합 계획의 우선 순위를 결정함
 - 최고 경영층의 지속적인 관여를 통하여 M&A로 인한 변화에 대한 저항감을 감소시킴
 - 세부적인 통합 업무에 대한 권한은 M&A팀과 변화 관련 구성원에게 위양시킴
- M&A팀은 인수 後 관리 과정에서 축적된 경험을 활용하여, 물리적 결합에 따른 문제점을 분석하고 문제점 해결을 위한 대안을 수립함
 - 관련 구성원과 최고 경영층 사이의 의사 소통을 원활히 하는 橋梁 역할을 함
 - 최고 경영층에게 인수관리 결과에 대한 피드백을 제공하고, 구성원을 대상으로 워크숍을 개최하여 M&A로 인한 변화에 대한 이해를 증진시킴
- 변화 관련 구성원은 수립된 대안을 평가하여 M&A팀에게 문제점을 보고하고 결정된 계획을 수행함

(2) 制度的 裝置의 整備

- 각 계층간의 긴밀한 협조하에 의사 소통을 원활히 할 수 있는 제도를 마련해야 함

- 인수관리팀은 정기적인 회의를 개최하고 비공식적인 경로를 통하여, 팀내의 의사 소통을 활성화하고 M&A로 인한 문제점을 신속히 파악함
- 인수관리팀 구성원들이 경험을 축적할 수 있도록 경력 관리 방안을 수립해야 함
 - 팀 구성원들에 대하여 정확한 평가와 적절한 보상을 함으로써, 인수관리 과정에 적극적으로 참여할 수 있도록 유도하고 전문가로 양성시킴
 - 인수관리를 수행하는데 필요한 자원을 適時에 지원하여 팀 구성원들의 사기를 향상시킴

<표 1> 인수관리팀의 주요 업무

계층	내용	업무
최고 경영층	-M&A의 기본 비전 제시 -사업 구조 조정 방안 결정 -통합 계획의 우선 순위 결정 -M&A팀의 업무 영역 결정	-PAM팀 조직 -PAM 과정의 관리 -기본적 전략 방향과 조직 구조에 관한 의사 소통
M&A 팀	-물리적 결합에 따른 문제점 분석 -각 문제점에 대한 대안 수립 및 결정	-문제점에 대한 워크샵 개최 -PAM에 대한 지속적 피드백 -최고 경영층에게 문제점과 대안 보고
변화 관련 구성원	-수립된 대안 평가 후 M&A팀에게 타당성 보고 -결정된 계획 수행	-M&A팀과 지속적인 의사 소통 -계획 수행에 따른 결과 보고

(3) 引受管理팀 運營時 留意 事項

- M&A 後 組織 文化, 구성원의 선호도, 사업 특성, 관리 방식 등 피인수 기업의 상황에 적합한 조직 문화 통합 전략이 M&A의 성과를 결정함
 - 融化, 吸收, 分化, 革新 등의 전략을 각 상황에 적합하게 수행함으로써, 피인수 기업의 인적 자원을 최대한 활용해야 함
 - 인수 전의 피인수 기업 성과가 저조할 경우, 보다 혁신적인 조직 문화 통합 전략이 요구됨
 - 특히, 두 기업간의 상호 의존도가 높은 경우 보다 적극적인 조직 문화 통합 전략이 요구됨

- 조직 문화 통합 전략은 장기적인 관점에서 지속적으로 수행되어야 함
 - 단기적 성과만을 평가하여 조직 문화 통합 전략을 변경하는 것은 조직내 혼란을 더욱 가중시킬 수 있음

(원상희: shwon1@cosmo.co.kr)

(안성원: swahn@cosmo.co.kr)