

II. M&A 事後 統合 實行 方案¹⁾

1. 論議 背景

- M&A는 빈번하게 사용되는 중요한 전략적 수단임에도 불구하고 운영 측면에서 성공보다 失敗가 더 많음

2. M&A 事後 管理의 重要性 및 障礙 要因

○ M&A 事後 管理의 重要性

- 일반적으로 非關聯 다각화를 목적으로하는 M&A는 성공하기가 어려움
- M&A 성공의 관건은 M&A 계약 체결후 기업을 統合하는 事後 管理임

○ M&A 事後 管理의 障礙 要因

- 철학, 문화, 조직 운영 관행이 다른 기업들을 통합하기 위해서는 不適切한 情報, 不確實性, 優柔不斷함 등의 障礙 要因들을 극복하여야 함

3. 成功的인 M&A 事後 統合 過程

○ 迅速한 統合 프로세스 實行

- M&A후 종업원들이 미래에 대한 不安感을 느끼지 않도록 하기 위해서 통합 프로세스의 신속한 실행이 요구됨
 - 구체적인 의사 결정 계획과 종료 시점을 신속하고 명확하게 공개해야 함

○ 均衡을 이룬 經營 參與

- M&A에 개입했던 각각 기업의 경영층이 통합 과정에 적극적으로 參與하여 一體化 작업을 독려해야함
- 피인수 기업의 경영 자원 및 핵심 역량이 인수기업의 경쟁력 제고에 필수 적일수록 양자간에 균형을 이룬 경영 참여가 이루어져야 함

○ 公正性和 客觀性的의 確保

- 조직 통합 프로세스는 公正하고 客觀적으로 진행되어야 하며 조직원들이 개인적 이해보다는 조직 전체의 이익을 극대화하도록 해야 함

○ 積極的인 意思 疏通

- 피인수 기업의 이해 관계 집단과 明確하고 一貫된 의사 소통을 광범위하게 전개하여야 함

1) John R. Harbison and Steven J. Silver의 “Post-Merger Integration : Capturing Value after the Deal” (BOOZ · ALLEN & HAMILTON, 1997)을 번안 · 정리한 것임

4. 統合에 대한 觀點

- 통합은 경영 자원, 사업 포트폴리오 재구성, 조직, 원가 구조, 기술 등을 재평가함으로써 효율화를 촉진하는 등 變化를 촉발하고 戰略 능력을 제고시킬 수 있는 機會임

5. 統合의 速度 및 範圍

- 통합의 速度와 範圍는 통합 기업의 相對的 規模와 事業 類型의 類似性 정도에 따라 다름

6. 統合 프로세스의 優先 順位

- 대부분의 M&A 통합 프로세스는 사업 포트폴리오 재구성, 조직, 원가 절감, 시너지 제고라는 본질적인 解決 課題를 지니고 있음

1. 論議 背景

M&A의 활용은 규모, 빈도, 지역, 산업 등 여러 측면에서 지속적으로 확대되어 오고 있음

- M&A의 활용은 규모, 빈도, 지역, 산업 등 여러 측면에서 지속적으로 확대되어 오고 있음
 - 세계 M&A의 총거래 규모는 '80년 2,000만 달러에서 '88년 2억 3,000만 달러로 10배이상 증가했음
 - 이는 글로벌화에 따라 경쟁이 심화되자 M&A를 통하여 신속하게 경쟁력을 강화하고자 했기 때문임
 - 특히, 유럽 시장 통합 당시 미국 등 域外 기업들은 유럽 域內 산업에서의 유럽 기업에 준하는 경쟁 지위를 획득하기 위해 M&A를 추진했음
 - 일본 역시 엔高 시절에 자신들의 막대한 자금력을 동원하여 전세계 시장에 대한 M&A를 실시했음

M&A는 운영 측면에서 성공보다 失敗가 더 많음

- M&A가 중요한 전략적 수단으로 활용됨에도 불구하고 운영 측면에서 성공보다 失敗가 더 많음
 - Booz · Allen & Hamilton이 Fortune誌 100대 기업의 경영진을 대상으로 실시한 연구 결과가 이를 입증함

- 즉, M&A가 실시되어 운영되고 있는 기업중 단지 37%만이 성공적이라고 응답하였을 뿐 나머지 63%는 M&A가 경쟁력 강화에 기여하지 못했다고 응답함

2. M&A 事後 管理의 重要性 및 障碍 要因

○ M&A 事後 管理의 重要性

非關聯 多角化를 위한 M&A는 성공적인 운영이 어려움

- 일반적으로 非關聯 多角化를 위한 M&A의 경우 성공적인 운영을 기대하기 어려움
- 비관련 다각화는 다양한 사업을 수행함으로써 기업의 규모를 成長시키고 危險을 효율적으로 分散시키는 긍정적인 측면이 있음
- 하지만 範圍의 經濟나 시너지 효과 등을 통한 경쟁력 제고 효과는 적어 核心 力量 경영이 요구되는 현 상황에서 적합한 방향은 아님
- 실제로 주식 시장은 관련 다각화된 기업의 주가를 비관련 다각화된 기업에 비해 높게 평가하고 있음

M&A 성공의 관건은 M&A 계약 체결 후 기업을 하나로 統合하는 事後 管理에 있음

- M&A 성공의 관건은 M&A 계약 체결 후 기업을 하나로 統合하는 事後 管理에 있음
- 비록 M&A가 전략적으로 적합한 대상을 선정하고 심도있는 가치 평가를 통해 이루어졌어도 사후 통합 관리가 이루어지지 않으면 실패로 끝나기 쉬움
- 실패한 M&A의 경우 대부분의 경영진들이 M&A 계약 체결 그 자체에 치중하여 사후 통합 과정을 소홀히 했기 때문임
- M&A를 통한 경쟁력 강화가 제대로 이루어지려면 M&A 사후 실행 과정을 효과적으로 관리해야 함

○ M&A 事後 管理의 障礙 要因

M&A 성사 이후 기업간 통합을 위해서는 不充分的 情報, 不確實性, 優柔不斷함으로 인한 제반 난점들을 극복해야 함

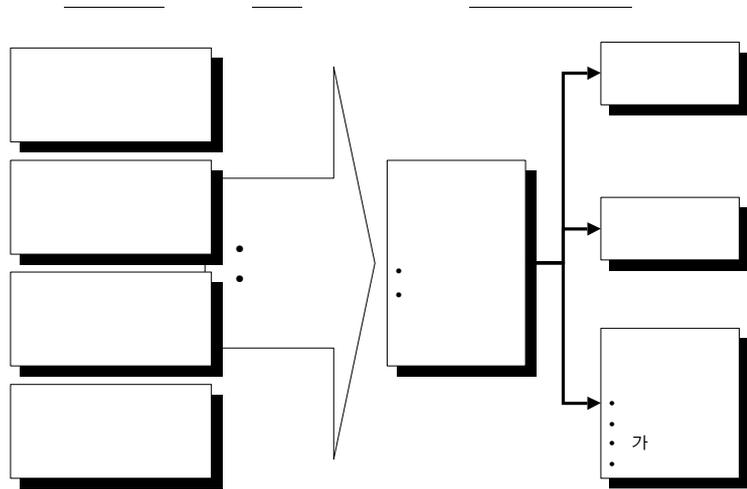
- M&A가 일단 성사되면, 양 기업간의 상이한 經營 哲學과 企業 文化를 통합하는 것이 최우선의 과제이며, 이를 위해서는 다음과 같은 障礙 要因들을 극복해야 함
 - 不充分的 情報 : 통합 경영 프로세스를 선정하는 데 필요한 정보와 인력이 부족함
 - 不確實性 : 종업원, 고객, 주주, 채권자 등 이해 관계자 집단과 효과적으로 의사 소통을 하기가 어려움
 - 優柔不斷 : 최고 경영층이 명확한 통합 계획을 수립하지 않고 투자 원금의 회수에만 집착함에 따라 통합 사후 관리 역시 우유부단한 의사 결정이 행해짐

3. 成功的인 M&A 事後 統合

성공적인 M&A 事後 統合은 통합의 프로세스, 목표, 속도와 범위, 우선 순위 선정의 4가지 원칙에 따라 진행되어야 함

- 성공적인 M&A 事後 統合은 다음의 4가지 원칙에 따라 진행되어야 함(<그림 1> 참조)
 - 통합 프로세스는 迅速하게 實行되고, 均衡잡힌 經營 參與을 이루고, 公正하고 客觀적으로 진행되며, 효과적으로 意思 疏通이 되어야 함
 - 통합 프로세스는 전략을 변화시키고 갱신할 수 있는 기회로 파악되어야 함
 - 성공적인 통합을 위해서는 기업의 특성에 따라 통합의 속도와 범위를 조정해야 함
 - 사업 포트폴리오 재구성, 조직, 원가 절감, 시너지 제고 등의 과제에 대해 우선 순위를 선정해야 함

<그림 1> M&A 事後 統合 模型



○ 迅速한 統合 프로세스 實行

M&A후 종업원
이 미래에 대한
不安感を 느끼
지 않도록 하기
위해서 통합 프
로세스의 迅速한
實行이 요구됨

- M&A후 종업원들이 미래에 대한 不安感を 느끼지 않도록 하기 위해서는 통합 프로세스가 신속하게 실행되어야 함
 - M&A 성사 후에도 여전히 불확실성이 높다면 양 기업들은 미래에 대한 불안감에 사로잡히게 됨
 - 이는 일상적인 직무 속도를 저하시키고 경쟁자에게 유리한 기회를 제공하는 것임

신속한 통합 프
로세스는 신속
한 의사 결정을
필요로 함

- 통합 프로세스 실행은 신속한 의사 결정을 필요로 함
 - 90%의 확신을 주는 신중한 의사 결정은 그만큼 오랜 시간을 요구함
 - 그 동안 조직 내부에는 불확실성과 혼돈이 만연하는 組織 破壞的인 상황이 계속될 가능성이 높음
 - 따라서 60% 정도의 확신만을 줄지라도 통합 프로세스를 단축키는 신속한 의사 결정이 바람직함
 - 이를 가시화하기 위해 구체적인 의사 결정 계획과

종료 시점을 신속하고 명확하게 공개해야 함

○ 均衡을 이룬 經營 參與

통합 태스크포스팀 운영은 組織 一體化를 촉진하는 효과적인 방안임

- M&A에 개입했던 각각 기업의 경영층이 통합 과정에 적극적으로 參與하여 一體化 작업을 독려해야 함
- 구체적으로 명확한 목표와 구체적인 일정 계획이 부여된 통합 프로세스 진행 공동 태스크포스팀을 구성하여 조직 일체화를 촉진하는 것은 매우 효과적인 방안임
- 이는 핵심 관리자들에게 조직의 미래 방향을 透明하게 제시함으로써 通察力을 가지고 프로세스를 진행시키는 능동적인 主體가 될 수 있도록 하는 것임

인수 기업과 피인수 기업의 공동 경영 참여는 M&A의 동기에 따라 차이가 있음

- 引受 企業과 被引受 企業의 공동 경영 참여의 가치는 M&A의 동기에 따라 차이가 있음
- 인수 기업이 자신의 경쟁력을 강화하기 위해서 피인수 기업의 경영 자원 및 핵심 역량을 필요로 하는 정도가 높을수록 양자간에 균형을 이룬 경영 참여가 이루어져야 함
- 만약 피인수 기업이 경쟁력 강화에 크게 도움이 되지 못한다면 공동 경영 참여는 필수적인 것이 아님

○ 公正性和 客觀性的 確保

公正하고 客觀적인 기준하에 프로세스가 진행되어야 함

- 조직 통합 프로세스는 公正性和 客觀성을 갖추고 조직원이 변화에 대해 동의하고 몰입하도록 유도해야 함
- 통합 과정에 직관이나 편견이 개입되어서는 안되며 事實的 分析에 따라 의사 결정이 내려져야 함
- 아울러 관리자들이 변화의 기대 효과에 동의할 수 있는 의사 결정이어야 함

개인적 이해를 추구하기 보다는 조직 전체의 이익을 극대화해야 함

- 공정성과 객관성의 확보는 직원들의 개인적 이해보다는 조직 이익의 극대화에 기여함
- 특히 공정하고 객관적인 성과 평가, 승진, 재배치 등을 통하여 피인수 기업의 직원들이 인수 기업의 직원과 同等한 待遇를 받는다는 확신을 심어줄 필요가 있음

○ 積極的인 意思 疏通

피인수 기업의 이해 관계 집단과 明確하고 一貫된 의사 소통을 광범위하게 전개해야 함

- 피인수 기업의 이해 관계 집단과 明確하고 一貫된, 그리고 광범위한 의사 소통을 전개하여야 함
- 미래에 대해 종업원들이 갖는 불확실성은 사업을 無力化시킬 수 있으며 통합이 성숙되기 전에 유능한 人力의 離脫을 유발할 수도 있음
- 아울러 통합 프로세스가 진행되는 동안 기존 고객들을 경쟁자에게 빼길 위험이 높기 때문에 고객들에게도 통합 프로그램의 과정과 시점에 대해 알려야 함
- 투자자 집단에 대해서는 정기적인 모임을 통해 기업 가치의 향상을 인식시켜야 함

4. 統合에 대한 觀點

통합은 變化를 촉발하고 戰略 능력을 제고시킬 수 있는 機會임

- 통합은 變化를 촉발하고 戰略 능력을 제고시킬 수 있는 機會로 파악해야 함
- 통합 프로세스는 그 자체와는 직접적으로 관련이 없는 문제점과 목표에 대해서도 再評價를 가능하게 함
- 아울러 일상적인 상황에서는 실행이 불가능하거나 지연되어 왔던 전략적 행동을 취할 수 있게 함
- 통합은 궁극적으로 기업의 長期 目標과 부합되도록 조직 變化를 유발해야 함

이는 궁극적으로 기업의 長期 目標과 부합되는 조직 변화를 유발함

- 경영 자원, 사업 포트폴리오, 조직, 원가 구조, 기술력 등이 통합 프로세스상에서 새롭게 구성됨
- 통합 시점에서 이에 대한 재평가를 함으로써 효율화를 촉진하고 전략 능력의 향상을 꾀할 수 있음

5. 統合의 速度 및 範圍

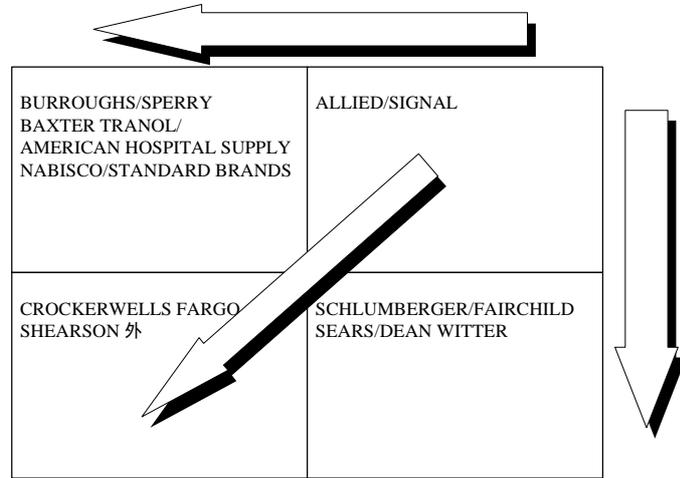
통합의 速度와 範圍는 통합 기업의 상대적 規模와 사업 범위의 類似性에 따라 다름

- 통합의 速度와 範圍는 통합 기업의 相對的 規模와 事業 類型의 類似性 정도에 따라 다름(<그림 2> 참조)
- 유사한 사업 범위를 지닌 기업들간의 M&A는 각자의 경영 자원을 최대한 활용하기 위해서 廣範圍하고 漸進的인 통합이 요구됨
- 하지만 사업 유형이 유사하더라도 인수 기업의 상대적 규모가 현격하게 큰 경우 통합 프로세스 急速하게 진행됨
- 상대적으로 규모가 큰 기업이 異業種의 기업을 M&A하는 경우 피인수 기업과 통합적인 운영을 고수해야 할 이유가 작기 때문에 비교적 制限된 범위에서 急進的인 통합이 행해짐

인수 기업의 입장만을 고려한 통합 프로세스는 피인수 기업의 자원과 역량을 효과적으로 활용할 수 없게 함

- 인수 기업의 입장만을 고려한 통합 프로세스는 피인수 기업의 자원과 역량을 효과적으로 활용할 수 없게 함
- 인수 기업이 자신의 경영 철학, 전략, 시스템을 피인수 기업에게 그대로 적용하는 경우 인수 이전에 효율적으로 운영되던 피인수 기업의 경영 활동이 마비될 수 있음
- 특히 이업종의 M&A일 경우 이와 같은 접근법은 피인수 기업의 운영상의 통일성을 저해할 위험이 매우 높음

<그림 2> 統合의 速度와 範圍



모두가 공감할 수 있는 통합된 경영 시스템을 형성하는 것이 바람직 함

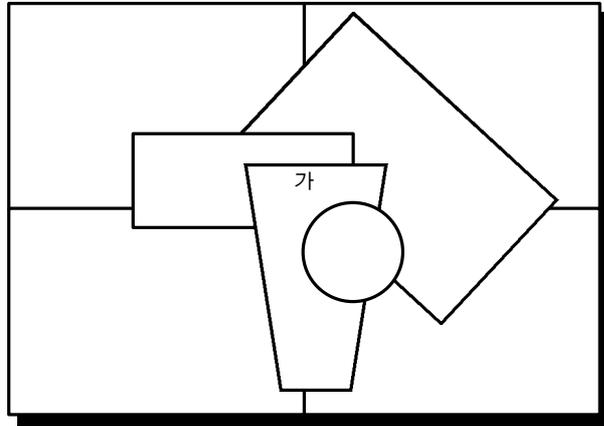
- 인수 기업과 피인수 기업 모두가 공감할 수 있는 통합된 경영 시스템을 형성하는 것이 바람직 함
- 상호 보완적인 역량 및 자원 활용, 시장 욕구 대응, 조직원 사기 진작 등 여러 측면에서 效果的임

6. 統合 프로세스의 優先 順位

대부분의 M&A 통합 프로세스는 解決 課題를 지니고 있음

- 대부분의 M&A 통합 프로세스는 사업 포트폴리오 재구성, 조직, 원가 절감, 시너지 제고라는 본질적인 解決 課題를 지니고 있음(<그림 3> 참조)
- 대등한 규모의 유사 업종 기업들간의 통합에서는 조직과 원가 절감이 최우선의 해결 과제임
- 대등한 규모의 異業종간 통합에서는 사업 포트폴리오 재구성이 가장 중요함
- 규모가 다른 유사 업종간 통합은 원가 절감이 최고의 우선 순위를 지님
- 규모가 다른 異業종간 통합의 경우 사업 포트폴리오 재구성과 시너지 제고가 가장 중요함

<그림 3> 統合 過程의 優先 順位



대부분의 M&A 통합 과정은 사업 철수 등 조직 변화를 수반하는 事業 포트폴리오 再構成을 내포하고 있음

- (事業 포트폴리오 再構成) 대부분의 M&A 통합 과정은 사업 철수 등 조직 변화를 수반하는 사업 포트폴리오 재구성을 내포하고 있음
 - 포트폴리오상의 개별 사업 부문에 대해 시장 및 경쟁 지위를 분석하고 기업의 장기 전략 방향과의 적합성을 평가하여 사업 포트폴리오를 재구성해야 함
 - Allied-Signal은 자산 중심의 사업을 분리하는 방식으로 Henley를 분할하여 이익 중심의 보다 작고 集中化된 회사로 변신함으로써 주가가 크게 상승했음

통합 과정을 실행하기 위해서는 인수 기업과 피인수 기업 양측으로 구성된 최고 경영진을 새롭게 구성해야 함

- (組織) 통합 과정을 실행하기 위해서는 인수 기업과 피인수 기업 양측으로 구성된 최고 경영진을 새롭게 구성해야 함
 - 인원면에서 同數일 필요는 없지만 最高의 核心 人力로 구성되어야 함
 - 이들은 핵심 인력을 유지하고, 강점을 최대화하는 한편 미래의 최고 경영진을 육성할 책임이 있음
 - 아울러 경영 철학, 집권화 또는 분권화의 적용 원칙

- 등을 포함한 전반적인 경영 시스템을 제공해야 함
- 경영 철학 및 경영 시스템에 대해서는 인수 기업 고유의 논리를 적용하기보다는 사업 특성에 따라 가장 적합한 것이 선택되어야 함

가능한 모든 기능과 사업 분야에 대해 原價節減이 이루어져야 함

- (原價 節減) 가능한 모든 기능과 사업 분야에 대해 원가 절감이 이루어져야 함
 - 원가 절감 수준은 기능별, 사업별로 다르기 때문에 사전 예측이 어려움
 - 따라서 기업들은 목표 원가 절감치를 설정하고 M&A 통합 과정이 전개됨에 따라 이를 조정해야 함
 - 우선 인적 자원, 설비, 운영 비용 등을 현재 보유 수준과 성과 측면에서 상세하게 분석해야 함
 - 피인수 기업, 경쟁자의 상대적 원가 효율성을 측정하고 인수에 따른 효율성 제고 수준을 파악해야 함
 - 중요한 것은 어떤 행동이 어떻게 수행되었는지에 대한 構造的 費用과 각각의 활동들이 얼마나 효율적으로 수행되었는지에 대한 成果 費用 분석임

잠재적 시너지를 극대화시키기 위한 투자는 성공적인 통합에 중요한 요인임

- (시너지 提高) 잠재적 시너지를 극대화시키기 위한 위한 투자는 성공적인 통합에 중요한 요인임
 - M&A는 상호간의 제품 및 고객 결합, 신제품 개발 능력 제고, 新시장 침투 활성화 등 시너지를 제고시킬 수 있는 기회를 제공함
 - 하지만 이를 위해서는 추가적인 투자가 요구되는 데 대부분의 최고 경영자들은 시너지 제고를 위한 추가 투자를 기피함
 - 이에 대한 해결책은 피인수 기업이 M&A 계약 체결 시 부채 조달을 통해 시너지 제고를 위한 基金을 事前에 造成하는 것임

(김정훈: jhkim1@hri.co.kr ☎724-4093)