

I. 메가머저 시대의 통합 전략 : 다임러크라이슬러 사례

1. 메가머저(megamerger)의 배경 및 기대 효과

- (배경) 글로벌 경쟁 상황에 대응하여 양사간에 서로 다른 시장 및 제품 라인을 통합하여 경쟁력을 강화하고 신흥 시장으로의 진출을 도모
- (효과) 1999년에는 부품, 구매력 통합 등으로 14억 달러, 이후에는 개발, 제조 분야의 노하우를 이용하여 30억 달러의 이익이 있을 것으로 기대하고 있음

2. 합병후 통합 과정

- (기간) 1999년부터 2001년까지 3년간 통합 작업을 추진함
 - 1999년에는 공동 구매, 간접비 통합, 디젤 엔진 등의 기술 공유 작업을 추진함
 - 2000년까지는 목표 시장을 재조정하고, 기술·원가·품질 표준을 마련함
 - 2001년에는 1인 CEO에 의한 글로벌 운영 체제를 구축함
- (원칙) 양사의 브랜드 이미지를 유지하면서 시너지 효과 창출을 목표로 8가지 통합 원칙에 기초하여 통합 작업을 신속히 추진함
- 경영 기능별 통합 작업 내용
 - (조직 부문) 공동 CEO에 의한 지역 본부 체제와 독일식의 감독 이사회, 경영 이사회라는 2 계층의 이사회 체제를 갖추
 - (재무 부문) 그룹내 공통의 통제 체제로서 '통합 가치 기반 통제 시스템'을 도입하고, 성과 측정 지표로서 RONA(Return On Net Assets; 순자산 수익률)를 채택함
 - (판매 및 마케팅 부문) 단기적으로 상표 통합 작업은 추진하지 않으며, 글로벌 마케팅 활동을 조정하기 위한 조직을 설치·운영함
 - (제조 부문) 양사간 차종 중복이 적어 플랫폼 통합 작업은 거의 없으며, 신흥 시장의 2000~2003년 생산량을 1998년 보다 2.3배 늘릴 계획임
 - (구매 부문) 통합 조직으로 Global Procurement & Supply를 설치하고, 향후 3~5년에 걸쳐 부품과 원자재의 표준화 작업을 추진함
 - (정보 기술 부문) 구매 관련 정보 시스템의 해외 확장, 다양한 시스템의 통합·축소, 커뮤니케이션 비용의 30~40% 절감, 응용 프로그램의 통합·정리를 추진함

3. 시사점

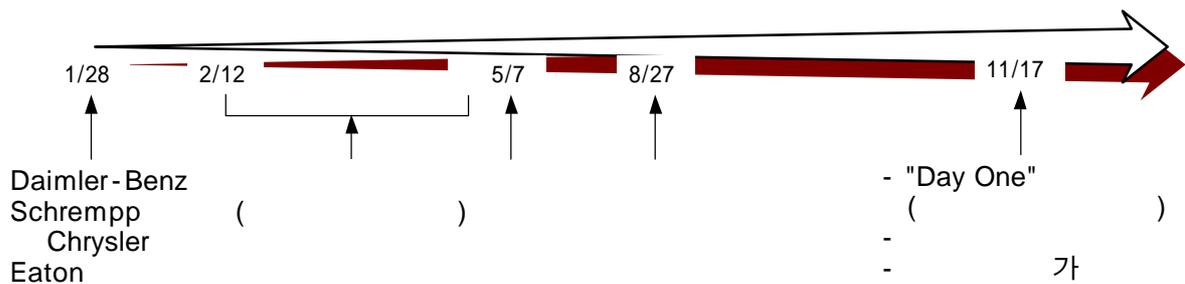
- 합병후 통합 작업의 신속한 진행
 - 합병으로 발생된 중복 비용을 절감할 수 있는 부문인 간접 기능, 구매 부문, 유통 물류에 대한 통합 작업은 신속히 추진되어야 함
- 표준화 작업의 조속한 추진
 - 통합 촉진을 위해서는 기술, 품질, 원가, 판매 등 다양한 인프라에 대한 표준화 작업을 조속히 추진해야 함
- 신제품 개발, 신시장 개척에 공동 대응
 - 통합으로 새롭게 창출된 능력을 신개발 및 시장 개척에 신속히 활용해야 함

1. 메가머저(megamerger)의 배경 및 기대 효과

○ 배경

- 글로벌 경쟁 상황에 대응한 경쟁력 강화 및 신흥 시장 진출 도모
 - Daimler-Benz는 고급 승용차, 대형 트럭 메이커라는 기술 중심의 고급차 이미지에 더해 소형 승용차까지 확대한 풀 라인 업(full-line up) 생산 체제를 구축하여 경쟁력을 강화할 필요가 있었음
 - Chrysler는 미니밴, SUV(Sports Utility Vehicle) 등 양산 차종을 중심으로 내수에 치중해 온 관계로 세계 시장으로 사업을 확대하려는 욕구가 강했음
 - 1998년 1월에 Daimler-Benz의 제의로 통합 논의가 시작되어 그해 11월 17일에 통합 회사인 DaimlerChrysler명으로 주식 거래가 개시되었음

<그림 1> Chrysler와 Daimler-Benz의 통합 일지(1998년)



○ 기대 효과

- 매출 기준으로 세계 3위의 풀-라인 업 체제를 갖춘 메이커 탄생

<표 1> 통합 회사의 세계 자동차 업계내 위치(1997년 실적 기준)

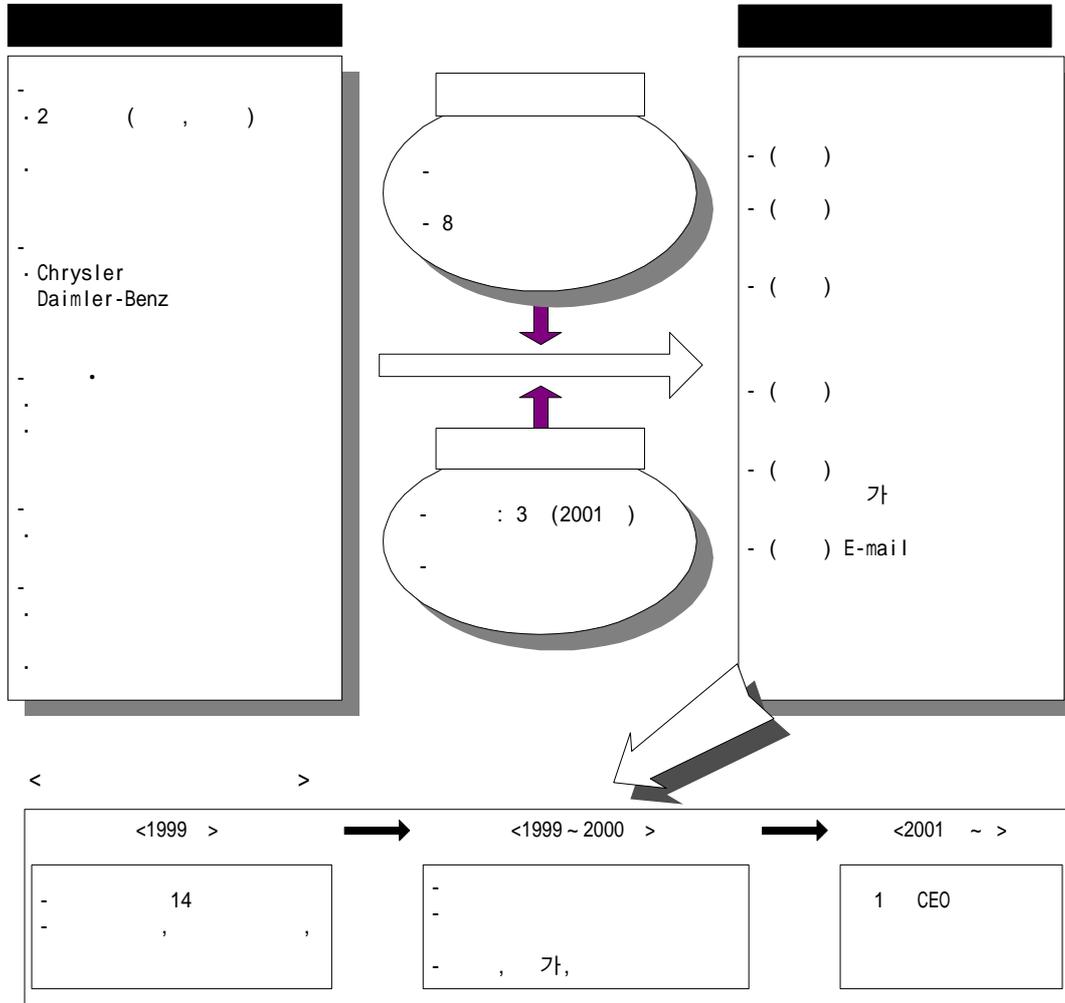
구분	GM	Ford	DaimlerChrysler	도요타	폭스바겐
매출(10억 달러)	178	154	130	99	64
판매대수(백만대)	8.78	6.94	4.01	4.56	4.25

자료 : WARD's Auto World, June 1998.

- 통합 법인 설립후 초년도인 1999년에는 부품 및 기술 교환, 구매력 통합, 유통 물류 분담에 의해 14억 달러를 절감할 것을 목표로 삼고 있음
 - 그후에는 개발, 제조 분야의 노하우를 이용하여 30억 달러의 이득이 있을 것으로 기대하고 있음

2. 합병후 통합 과정

<그림 2> 통합 작업 추진 개요



○ 통합 작업 일정 및 원칙

- (기간) 1999년부터 2001년까지 3년간 통합 작업을 추진함¹⁾

- 1999년에는 공동 구매, 간접비 통합, 디젤 엔진 등의 기술 공유 작업을 추진함
- 1999~2000년에는 모델 및 브랜드에 대한 목표 시장을 재조정하고, 기술·원가·품질 표준을 마련함
- 2001년에는 2인 CEO에 의한 공동 운영 체제에서 1인 CEO로 전환되면서 글로벌

1) "Gentlemen, Start Your Engines", *Fortune*, Jun 8, 1998.

"The Auto Baron", *Businessweek*, Nov. 6, 1998.

별 운영 체제를 구축함

- (원칙) 양사의 기존 브랜드 이미지를 유지하면서 그룹 시너지 효과 창출을 목표로 통합 작업을 8가지 통합 원칙에 기초하여 신속히 추진함²⁾
 - 첫째, 기본을 유지함. 따라서 통합 회사를 리모델링하는 동안에는 점포를 그대로 유지함
 - 둘째, 단기간에 가장 큰 고객 가치를 창출할 수 있는 ‘가치 창출 요인’(value-driver), 즉 사업 성공 요인의 결정에 초점을 둠
 - 셋째, 양사의 강점을 유지하면서 부분의 합보다 더 많은 전체를 창출할 수 있도록 추진함
 - 넷째, 즉각 결정하고 실행함³⁾
 - 다섯째, 통합 작업으로 ‘영향을 받는 집단’을 ‘참여 집단’으로 유도함
 - 여섯째, 실용주의가 완벽주의보다 앞서야 함
 - 일곱째, 변화에 적응함
 - 여덟째, 합병후 통합 작업(Post-Merger Integration)은 꾸준한 노력과 신속성이 요구되지만, 반면에 일시적인 것임을 잊지 말아야 함

○ 경영 기능별 통합 작업 내용

- 조직 부문

- (공동 CEO에 의한 지역 본부 체제) 미국과 독일 2개의 지역에 본부를 설치하고, 각 본부에 한 명씩의 CEO를 두어 공동 운영함
- (지배 구조) 감독 이사회(Supervisory Board)와 경영 이사회(Management Board)가 존재하는 독일식의 2 계층 이사회 체제 형태를 갖추
- (직접 기능 관련 조직) 엔지니어링, 제조, 판매 등 주요 직접 기능은 기존 양사 조직을 단순 결합하였음

- 재무 부문⁴⁾

- (통제 체제) 그룹내 공통의 통제 체제를 구축하고, 통일된 성과 지표를 개발

2) "Automotive megamergers augur changing roles for suppliers", *Manufacturing Engineering*, Mar. 1999.

3) Daimler-Benz측의 CEO인 Schrempp는 "나는 50개의 통합 사례를 연구했다. 그리고 나는 실수를 회피하는 유일한 방법은 속도, 속도, 속도라는 것을 배웠다"라고 말함(*Times*, May 24, 1999)

4) DaimlerChrysler, *Value-Based Controlling at DaimlerChrysler*, March 15, 1999.

하여 그룹의 가치 증대 및 자금 활용을 제고할 목적으로 '통합 가치 기반 통제 시스템'(integrated value-based controlling system)을 구축함

- (성과 측정 지표) 그룹 공통 성과 지표로 RONA(Return On Net Assets)⁵⁾를 채택함

- 판매 및 마케팅 부문

- (상표 통합) 양사간에 차종 중복이 적어 단기적으로는 상표 통합의 효과가 거의 없어 상표 통합 작업은 추진하지 않음
- (글로벌 마케팅 조직) 신흥 시장에 대한 글로벌 마케팅 활동을 조정하기 위한 시장 개발 통합 조직으로 마케팅 통합 심의회(Marketing Integration Council)를 설치·운영함

- 제조 부문

- (플랫폼 통합) 양사 제품간 상호 보완적인 특성으로 플랫폼을 통합해야 할 차종은 적음
- (신흥 시장에서의 생산 증대 계획) 통합의 주요 동기인 신흥 시장, 특히 아시아 지역의 매출 점유율을 1998년 8%에서 25%로 확대하는 데 초점을 두고 2000~2003년 생산량을 1998년 보다 2.3배 늘릴 계획임

- 부품 구매 부문⁶⁾

- (부품 구매 통합을 통한 원가 절감) 부품 구매 부문은 통합에 따른 원가 절감 효과가 큰 부문으로서 부품과 원자재의 표준화를 통해 1999년 5.9억 달러, 그리고 2001년까지의 12.9억 달러를 절감할 예정임
- (통합 조직 및 통합 작업 기간) 양사의 글로벌 구매 부문을 통합하여 글로벌 구매·공급(Global Procurement & Supply) 부문을 설치하고, 3~5년에 걸쳐 통합 작업을 추진함

- 정보 기술 부문

- (정보 통신 부문 통합) 시스템 공급 업체와 공동으로 통합 작업을 추진함. 이는 외부 업체에 위탁하게 되면 기존에 보유하고 있던 최상의 노하우를 상실할 가능성이 높기 때문임

5) RONA는 순자산 수익률로서 과세후 영업 이익을 순자산으로 나눈 것임

6) "Global reforming", *Ward's Auto World*, Jun 1998.

"Chrysler's Sidlik philosophical about supplier consolidation", *Ward's Auto World*, July 1998.

- (인트라넷 시스템 구축) 양사간의 커뮤니케이션을 위해 로터스 노트(Lotus Notes) 소프트웨어를 기반으로 한 인트라넷 시스템을 구축하였음
- (비용 절감) 그룹의 절감 목표에 대응하여 정보 통신 부문은 구매 관련 정보 시스템의 해외 확장, 다양한 시스템의 통합·축소, 커뮤니케이션 비용의 30~40% 절감, 응용 프로그램의 통합·정리를 추진하고 있음

3. 시사점

- 합병후 통합 작업의 신속한 진행
 - 합병으로 발생된 중복 비용을 절감할 수 있는 부문인 간접 기능, 구매 부문, 유통 물류에 대한 통합 작업은 신속히 처리되어야 함
 - 그리고 시장과 관련된 목표 시장 및 브랜드 이미지의 재설정 그리고 제품 기술의 통합은 충분한 시간을 갖고 시너지 효과를 창출해야 할 것임
- 표준화 작업의 조속한 추진
 - 통합 촉진을 위해서는 기술, 품질, 원가, 판매 등 다양한 인프라에 대한 표준화 작업을 조속히 추진해야 함
 - 이러한 표준화 작업은 마이크로소프트의 빌 게이츠 회장이 언급한 정확한 정보를 제공하는 '기업의 신경망'의 구축으로, 조직 통합 과정을 촉진시키는 수단이 됨
 - 통합 회사가 다양한 사업 부문을 가지고 있을 경우에는 통합 성과를 제대로 판단하고, 사업을 신속히 조정하기 위해 DaimlerChrysler처럼 통제 시스템 통합 및 공통 평가 지표 개발 작업이 조속히 이루어져야 함
- 신제품 개발, 신시장 개척에 공동 대응
 - 통합으로 새롭게 창출된 능력을 새로운 제품 개발 및 시장 개척에 신속히 활용해야 함
 - 양사가 가지고 있던 제품 및 시장 정보를 공유할 수 있는 조직 체제가 구축되어야 함
 - 신흥 시장에 대해서는 기존 시장과 달리 통합된 마케팅 활동 즉 공동 광고, 공동 판매 촉진 활동을 전개함

(이장균 : johnlee@hri.co.kr ☎ 724-4072)