

M & A 이후 조직통합 관리에 대한 고찰

A Study on the Organization Integration Management post M&A

고 광 명 (Gwang-Myeong Go)*

< 개 요 >

본 연구에서는 M&A 계약을 체결한 후 두 조직을 합리적으로 운영하고, 제 자원을 효율적으로 관리할 수 있는지에 대해 고찰하였다. 일반적으로 인적자원관리 문제, 조직개혁 문제, 기업경영관리 문제 등의 조직통합에 따른 제 문제는 M&A 실패의 원천으로 작용한다. 그러므로 이문화의 조직을 인수하는 경우 인수기업은 세 가지 차원에서 조직통합이 먼저 이루어져야만 한다. 더욱이 두 기업이 하나로 통합된 후 M&A가 실패로 끝나는 경우는 대개 법무·재무적 측면만을 중시하고 인간적 또는 조직 문화적 통합문제를 소홀히 다루기 때문인 것이다. 결국 경쟁력 향상이라는 M&A 본래의 목적을 달성하기 위해서는 단순한 외형적 물리적 통합의 차원을 넘어 두 조직간의 화학적 반응을 통해 완전히 새로운 조직으로 다시 태어나지 않으면 안 된다. 이를 위해 경영관리자의 협조, 인적자원관리자의 활용, 조직통합팀의 운영 등 조직문화 융합의 가능성 여부에 대한 조직통합을 효율적으로 관리 운영해야만 한다. 따라서 본 연구에서 고찰된 M&A 이후 효율적인 조직통합 관리는 M&A의 성과를 극대화하고 이질적인 조직의 인수에 따른 불안감과 사기저하 그리고 도덕적 해이 등의 부작용 및 후유증을 최소화하는 방법이 되는 것이다.

I. 서 론

1990년대 들어 미국, EC 및 일본 등 선진각국에서는 기업의 발전전략으로서의 M&A¹⁾를 적극 추진하는 등 M&A 붐이 일고 있다. M&A는 격변하는 시대에 경제적·사회적 변화에 대응하

* 제주대학교 경상대학 경영학과 강사

1) 본고에서는 한국에서의 M&A 용어를 사용하는데 대한 혼란을 피하기 위해 M&A와 기업인수를 동일한 의미로 사용하기로 한다.

여 기업의 생존과 발전을 위한 가장 적절한 방법이라 인식하고, 해외의 M&A에의 편승하여 국내에서도 적극적인 태도를 나타내고 있다. 다시 말하면 리스트럭처링(restructuring), 업계의 재편성, 기업가치를 높이기 위한 방법이기 M&A 등의 기업전략은 최근 활발히 진행되고 있는 것이다. 특히 국가간 M&A 활동은 급격한 속도로 진행되고 있는데, 1990년대 초만 해도 전세계의 M&A 규모는 연간 5천억 달러 안팎이었다. 그러던 것이 1995년에는 1조 2,398억 달러를 기록하였으며, 대형 M&A가 활발한 1998년에는 무려 3조 200억 달러에 달해 거대기업 간의 M&A 규모는 갈수록 증가되는 추세이다(김종근, 1999, p.16).

그러나 그간의 M&A의 성공과 실패 사례는 무수하고 그 원인도 다양하다. M&A에 성공했다는 것은 그 계약을 성공리에 체결했다는 것뿐만 아니라, M&A 이후 두 조직을 잘 조화하여 전체로서의 조직업적을 향상시켰음을 말한다. 반면, M&A의 실패란 계약체결에 실패했다는 것이 아니라, M&A 이후 조직업적의 기대에 어긋난 것을 말한다. 특히 국내기업이 외국기업을 인수할 경우 이문화 기업의 조직을 인수하는 데 따른 어려움 때문에 많은 부조화 현상을 낳는 경우도 허다하다. 즉 인수기업이 기대하는 조직업적의 실현이란 두 조직(인수측과 피인수측)의 조직통합화 여부에 직접 의존함을 말한다.

따라서 M&A 실패의 가장 큰 원인으로서는 인수 이후 조직통합화 문제를 들 수 있는 것이다. 결국 M&A에 실패했다는 것은 인수계약의 체결에 실패했다는 것이 아닌 인수 이후 피인수기업 혹은, 그것을 통합했던 기업 전체의 업적이 기대를 어긋나게 하거나 악화된 것을 말한다. 곧 조직통합화가 M&A 성패²⁾를 좌우하는 것이다.

이처럼 M&A 계약을 체결한 후 인수기업이 피인수기업의 조직을 어떻게 관리·운영하고 있는지에 대해 고찰하는 하는 것은 매우 중요한 의미를 갖는다. 두 조직을 하나로 통합하는 경우, 조직을 순수개념(인간협동시스템)으로써 받아들이는 것이 아니라, 좀더 광의의 의미로 파악해야 한다. 즉 조직을 목적, 구조, 기술, 물적 자원 및 인적 요소의 상호작용으로부터 이루어지는 시스템으로 생각하는 것이다. 따라서 조직의 목적을 유효하게 달성하는 데는 위의 네 가지 요인을 적절히 결합해야 되고, 그 결합의 최적상황은 주변환경과 더불어 경제, 법률, 정부, 소비자·고객, 경쟁상대 등의 변화도 함께 달라져야 한다.

2) 미국의 많은 실무가, 연구자들은 조직통합화 문제를 M&A 실패의 최대 원인으로 들고 있다. 예를 들면, Brockhaus(1975)는 세계 2차 대전 이후 80년대 중반까지 이루어진 전체 M&A 건수 중 약 3분의 1이 실패로 끝났으며, 그렇지 않은 경우가 약 2분의 1이었다고 지적한다. 또한 Blake & Mouton(1985)도 10건의 M&A 건수 중 약 80%가 계획대로 되지 않았으며 그 원인이 조직통합화의 실패에 있었다고 지적하고 있다.

본고는 M&A 계약을 체결한 후 두 조직을 합리적으로 운영하고, 제 자원을 효율적으로 관리할 수 있는지에 대해 고찰해 보고자 한다. 즉, M&A 이후 조직통합화의 관리방안을 알아봄으로써 기업경영에 있어서의 효율적인 경영재생 방법을 도출하는 데 있다. 여기에 관련된 내용들은 M&A에 대한 새로운 인식의 변화를 갖기 위해 다수의 논문과 관계 문헌을 중점적으로 인용하였음을 밝혀둔다.

Ⅱ. M&A와 조직통합의 의미

2.1. M&A의 전략적 의미

경영전략으로서의 M&A는 기업이 갖고 있는 다양한 경영목표를 달성하기 위한 하나의 수단이다. 그러므로 단기간에 기업의 업무내용이 확대되지만 상대기업의 문화 및 풍토를 자기 회사의 것으로 일체화시키거나 혹은 공존시키기 위한 노력을 필요로 한다. 결국 M&A의 전략적 의미로서는 ①시장진입 시간의 단축, ②제품 라이프스타일의 단축, ③인재의 집단확보, ④투자 코스트의 절약, ⑤시너지 효과, ⑥투자의 안전성·확실성, ⑦무역마찰 회피 등의 장점을 지닌 M&A를 충분히 활용하는 것이다.

이런 의미에서 전략적 M&A는 현재 저성장경제 하에서 신시장에로의 신규진입이 점점 곤란하게 되면서 그 중요성은 점점 증가하고 있다. 앞에서 논술한 M&A 장점을 적극 활용한다는 측면에서 보면 M&A는 신규진입을 함에 있어 보다 유리하게 작용하는 것이다. 아울러 이익률 저하에 대처하기 위한 방법으로써 경영다각화에 따른 이익률을 증대시킬 필요성이 제기되는데, 그 수단으로서의 M&A 유리성이 크게 부각되고 있다. 이리하여 M&A는 유리성 뿐만 아니라 필요성이란 관점에서도 무시할 수 없는 기업전략상의 중요한 위치를 부여하는 시대가 되고 있다(境 睦, 1992, pp.132-133).

이 같이 경영전략으로서의 M&A를 성공시키기 위해서는 각각의 M&A에 대해 장점과 단점을 일의적으로 판단하는 것은 곤란하고, 또한 자유로운 경영활동의 일환인 이상 경영자의 판단에 의해 자유롭게 행해져야 한다. 따라서 M&A에 의한 새로운 경영전략은 복수 조직이 통합하여 보다 큰 하나의 조직으로 생겨나는 것이다. 그것은 조직의 유효성과 효율을 높여 해당 산업분야에서 자기 조직의 입장을 강화하고 또한 신산업 분야로의 진입에 의한 리스크 분산이나 수익성의 향상을 실현하여 장래 발전 가능성을 높이는 것을 목적으로 하고 있다. 이하에서는 M&A의 전

략적 효과에 대해 인수측과 피인수측의 입장에서 더욱 면밀히 검토해 보고자 한다(國際コンサルタンツグループ, 1991, pp.14-15).

2.2. M&A의 전략적 효과

2.2.1 인수측의 전략적 효과

(1) 사업다각화: 기존사업과 다른 분야로 진출하는 것으로써 사업다각화를 도모함과 동시에 전혀 다른 신규사업 분야로에의 진출도 M&A에 의해 가능하다.

(2) 시장점유율 확대: 동업종인 타사를 인수함으로써 기존사업 분야에서 자사의 시장점유율을 크게 확대할 수 있다.

(3) 판매망 획득: 판매망 획득을 위한 기업인수, 판매망이 약한 지역으로 진출, 지명도가 높은 브랜드상품 획득 등은 자사의 판매망을 한층 강화시키고 시장점유율 확대에 도움이 되는데 이는 M&A에 의해 달성된다.

(4) 신기술, 인재 획득: 신제품 개발이나 판매망을 강화하기 위해서는 신기술 획득과 더불어 노하우를 가진 인재 획득이 불가피하다. 신기술과 인재 획득에는 보다 많은 시일을 요하지만 M&A에 의해 전략 목적을 단기간에 달성할 수 있다.

(5) 특정자산의 획득: 특정의 부동산이나 동산·공장설비 등 유용한 특정자산의 획득을 목적으로 한 M&A가 이루어지는 경우가 있다. 해당 특정자산만을 인수하여도 좋지만 세무상 이점이 있는 경우나 그 특정자산이 매각기업의 총 자산에서 차지하는 비율이 높은 경우에는 M&A에 의해 회사 전체를 인수하는 방법을 택한다.

(6) 국제화의 추진: 기업이 국제화를 추진하려는 경우, 처음부터 자력으로 해외진출을 도모하는 것보다 어느 정도의 실적을 올려 있는 해외기업을 인수하는 편이 초기에 적은 비용과 위험으로 소기의 목적을 달성할 수 있다.

2.2.2. 피인수측의 전략적 효과

(1) 사업재구조·리스트럭처링: 자사의 사업을 운영함에 있어서 전략적으로 중요하지 않은 부문이나 채산성이 나쁜 부문을 매각한 후 자사의 모든 경영자원을 전략적으로 중요한 부문에 집중

시키는 경우 M&A는 유효한 방법이다.

(2) 후계자 확보: 중소기업 등에 있어서는 후계자가 없거나, 혹시 있더라도 그 사람의 자질·적성에 불안이 있어 사업의 성장발전에 곤란하다고 생각되는 경우가 있다. 이 같은 경우 M&A를 통해 타 기업의 산하에 속해 사업의 성장발전을 추구하는 것도 유효하다.

(3) 개발자금의 확보: 높은 기술력을 갖고는 있지만 그 기술을 제품화하고 판매하는 데 따른 자금이 부족한 경우에 그 소요 자금을 확보하기 위해 M&A가 이용된다.

(4) 창업자 이익의 획득: 주주인 창업자가 회사를 매각하고 자기가 일으킨 기업의 유형무형의 가치를 현금화함으로써 창업자로서의 이익을 획득할 수 있다.

2.3. 조직통합의 전략적 의미

2.3.1. M&A 성립은 스타트

해외로부터의 시장개방 압력, 경기하락에 따른 기업업적의 악화, 규제완화에 의한 기업업적의 저하 및 신규회사 진입의 증대라는 경영환경의 변화를 배경으로 최근 업계재편성을 통한 M&A가 늘고 있다. 특히 금융업계에서는 IMF 이후 업적이 급속도로 악화된 기업이 잇달아 생기면서 구제 성격을 띤 기업인수가 점점 증가되는 추세이다.

원래 기업재구축이란 탈성숙을 하기 위해 새로운 성장기회를 노리거나 역으로 수익성 유지를 목적으로 채산성이 없는 부문을 정리하는 것이다. 이것을 달성하기 위해 M&A라는 전략적 수단을 통하여 경영자원을 재배치할 청사진과 함께 그 프로세스를 제시하지 않으면 안 된다. 특히 한국기업은 M&A에 대해 계약 체결의 성립 그 자체에 초점을 두면서도 그 이후 경영자원의 기동적 시프트에 대한 관심을 가지지 않았다. 다만 우량기업을 인수할 경우 M&A 이후 경영을 기존의 경영진에 위탁하여도 걱정은 없다. 그러나 구제 성격이 강하고 업계재편을 둘러싼 M&A에서는 인수 이후 경영방침의 변경이나 경영자원의 시프트는 피할 수 없는 것이다. 따라서 M&A는 계약 성립이 목표가 아니라 스타트라는 새로운 인식을 가져 M&A 이후 조직통합을 어떻게 원활히 하여 갈 것인가가 중요하다.

2.3.2. 조직통합의 전략적 효과

M&A 이후 조직통합을 성공시키고, 시너지 효과(상승효과)를 발휘하기 위해 매니지먼트는 다

음과 같은 두 가지 사항을 전략적으로 파악할 필요가 있다.

첫째, 인수가 성립된 단계에서 앞으로 조직운영에 대해 검토할 조직통합팀을 결성하는 것이 불가피하다. 이때 주의하지 않으면 안될 것은 멤버 선정에 즈음하여 인수기업 뿐만 아니라 피인수 기업에서도 장래 신규회사의 핵심역량이 될만한 인재를 추가로 확보하는 것이다. 이 조직통합팀의 임무는 서로 조직풍토의 차이를 이해하는 것을 시작으로 새로운 조직체의 전략 목표를 어떻게 수립할 것인가. 그리고 효율적인 조직 체제를 어떻게 구축하여 갈 것인가 등 전략 그 자체의 시나리오를 만드는 것이다. 아울러 그것을 유지할만한 매니지먼트 컨트롤 시스템의 청사진도 함께 제시할 필요가 있다. 특히 전략 시나리오 만들기에 유의해야 할 점은 과거의 장애물을 버리고 새로운 조직체로서 전략상 '고객에게 무엇을 호소할 것인가'라는 미래지향적 입장에서 논의하는 것이다.

이와 함께 사업을 어떻게 평가해야 할 것인가에 대한 마케팅, 재무, 연구개발 등 경영 제반기능에서부터 시너지 효과를 발휘할 조직구조 만들기에 이르기까지 상세히 검토하지 않으면 안 된다. 예를 들면 통합 또는 상호이용이 가능한 부분은 어디까지인가, 현재 조직구조 변경이나 자원의 재배치가 불가능한 부분은 운용 면에서 어떻게 커버하여 갈 것인가에 대하여 철저히 논의하여 갈 필요가 있다.

둘째, M&A 이후 매니지먼트에 필요한 인재 및 커뮤니케이션에 관한 전략을 신속히 실시하는 것이다. 인재와 커뮤니케이션이라는 두 가지 과제는 상당히 서로 밀접한 관계가 있다. 예를 들면, 사전 커뮤니케이션이 없는 상태에서 조직통합을 단행하게 되면 피인수측의 유능한 인재가 유출되거나 일반사원이 동요되어 일이 손에 잡히지 않으므로 어떠한 시너지 효과도 나타나지 않는 경우도 있다. 따라서 인수측 기업의 최고경영층이 인수 목적에 대해 공식견해를 명확히 표명하거나 피인수측 기업의 경영자와 환담하며 인사 처우에 관한 지침을 발표하는 등 일련의 행동을 신속히 취해야 한다.

따라서 M&A를 비롯한 많은 조직통합이 반드시 성공을 거두는 것은 아니다. 다양한 방식의 M&A가 성공을 거두기 위해서는 여러 가지 조건이 충족되어야 하지만, 그 중에서도 적절한 조직통합 전략의 유도가 M&A의 성과 또는 성패를 좌우하는 결정적인 요인이 된다. 결국 두 기업이 하나로 합쳐진 후 M&A가 실패로 끝나는 경우가 많은데, 그 이유는 대개 법무·재무적 측면만을 중시하고 인간적 또는 조직 문화적 통합문제를 소홀히 다루기 때문인 것이다.

Ⅲ. 조직통합에 관한 제 문제

3.1. 인적자원관리 문제

3.1.1. 인재선발(personnel selection)

M&A에 따른 인재선발 방법에는 기본적으로 두 가지 방법이 있다. 그것은 회사내부에 의해 선발하는 사내평가와 외부의 평가기관(컨설팅 등)이나 유력자에게 평가를 의뢰하여 선발하는 사외평가로 나누어진다. 전자는 내부조직 집단에 의해 이루어지는 공정성, 신속성이 결여된 경우이다. 반면, 후자는 평가기관의 숙련도, 정확성, 공정성, 신속함을 갖고 있기 때문에 가장 많이 활용되어지는 인재선발 방법이다. 따라서 인수기업은 필요한 인재를 선발함에 있어 다음과 같은 네 가지 철칙을 지켜야 한다(Morse·Feldman·Martin, 1987, pp.311-323).

(1) 신속함: 인수 이후 선발된 측에 있어서는 불확실한 시간이 길어지면 길어질수록 새로운 회사에의 상호관계나 의욕에 나쁜 영향을 주어 이직의 가능성은 높아진다.

(2) 미래지향적 평가기준: 인재를 선발할 때 사용되는 기준은 신규회사 혹은 신규사업이 장기적으로 필요로 하는 지식, 기술, 능력에 중점을 두어야 하고 과거의 평가기준에 지나치게 의존해서는 안된다.

(3) 공정한 평가: 기업을 인수할 때는 일반적으로 혼란, 불안, 시기, 의심 등을 갖기 마련이다. 때문에 선발을 위한 평가는 인수측과 피인수측의 대표 또는 대리에 의한 신중성과 더불어 공정한 평가가 이루어지도록 해야 한다. 특히 경영자층의 인재를 선발하는 경우는 그들이 다른 관리자 또는 종업원이나 조직 전체에 미치는 영향을 고려하여 개개인의 개성도 중시해야 한다. 즉 신규회사의 사업내용, 그것을 둘러싼 환경 특성에 조화되고 개성을 지닌 인재를 선발하지 않으면 안된다.

(4) 솔직한 대화: 인수할 당시 필요한 인재의 경우는 보수, 직위, 직무내용, 권한, 책임, 근무지, 부가급여 등의 조건에 대해 개인적으로 충분한 대화를 할 필요가 있다. 이와 같은 인재선발에 대한 솔직한 대화 방법은 피선발자에게 커다란 호의를 갖게 할 수 있다.

3.1.2. 배치전환(transposition)

배치전환에는 종업원의 직종전환, 경력전환을 말하는 것인데, 이에는 동기부여, 능력개발과 깊이 관련된 시책으로서 중요한 인사정책이 되고 있다. 그래서 M&A 이후 배치전환은 종업원에 있어서 가장 큰 관심 분야이다. 기업을 인수할 때는 그것이 일방적으로 행하여지는 경우가 많다.

따라서 인수 이후 배치전환이 가장 바람직한 방법으로 되기 위해서는 다음과 같은 사항을 들 수 있다.

- (1) 가능한 배치전환을 하지 않는다. 그렇지만 배치전환을 한다면 소규모로 하도록 하고 조직 통합화 계획을 작성하도록 한다.
- (2) 인사교류를 평등하고 활발히 한다. 관리자의 배치전환을 하는 경우는 인수측과 피인수측의 관리자를 적절하게 혼합시키는 것이 중요하다.
- (3) 장래의 직업·경력 발전을 위한 직능간 이동을 적극적으로 한다. 직능간 이동은 유럽에서는 그다지 익숙해 있지 않은 느낌이 들지만, 신규회사의 발족에 즈음하여 장래 유능한 인재 획득의 하나의 방법으로 활용된다.

3.1.3. 승진(promotion)

인수측의 종업원은 M&A 성공으로 자사의 경영자에게 긍지를 느끼고 승자 의식을 갖고 있다. 반면 피인수측의 종업원은 자신이 상품으로 팔렸다고 느껴 이전의 회사에서 가졌던 기대가 무너지거나 무력감에 빠져 불안감에 휩싸이게 된다. 특히 피인수측의 합리화 조치의 가능성에 의해 고용불안이 높아지고, 두 기업의 관리방식의 부조화로 인해 대항의식과 적의가 나타난다. 결국 피인수측의 종업원은 인수측과 비교하여 실의에 빠지게 되거나 자기 자신은 사업상의 지지나 원조를 받지 못한다고 생각한다. 그것이 더욱 더 인수기업에 대한 대항의식을 높이는 결과가 된다.

이 같이 피인수측의 관리자는 자기 자신이 패배의식을 갖거나 장래의 희망을 못 가질 수 있다. 이런 상황일수록 인수기업은 피인수기업의 종업원에게 활기와 희망을 주는 승진 정책을 세워서 실시해야 하는데, 구체적으로 보면 다음과 같다.

- (1) 인수측은 인수계약을 체결한 후 하루 빨리 또는 조직통합화 계획 안에 피인수측의 관리자에게 '우리들은 유능한 인재를 찾고 있다'라는 것을 명시하여 인수측 조직에 등용시키며, 또 신규 회사에서는 '이전보다 높은 수준으로 승진할 수 있다'라는 것을 고시한다.
- (2) 인수계약을 체결한 후 가능한 이틀이면, 1년 이내에 인수측의 주요 경영자를 승진시킨다. 즉 인수측이 피인수측에 대해 경의와 호의를 갖고 있음을 명확히 하여 두 조직에 강한 유대감을 갖도록 한다.

3.1.4. 상호관계(commitment)의 획득

조직통합화의 성패는 계획의 질과 그 실시 과정에 있지만 그 가운데 가장 중요한 문제는 경영자, 관리자의 인사교류에 있다. 이는 두 기업의 종업원간의 오해, 대항의식, 불화 등을 해소하여

신규회사에의 호감, 애착심, 상호관계를 높이는 데 도움이 된다. 그러나 M&A라는 상황에서 보면 오히려 피인수측의 종업원에게 심리적 역기능을 낳을 수도 있다. 즉 자기의 존재의식을 잃거나 정보부족으로 불안감에 쌓여 신규회사에 채용되는 것이 동료를 잃은 데 대한 미안한 감을 가지면서 가족의 사회적·경제적 불안을 걱정하는 결과를 가져오게 된다. 이 같은 것이 피인수측의 종업원이 신규회사에의 애착심을 잃어버리는 원인이 되기도 한다.

따라서 이러한 원인을 제공하지 않도록 하는 것이 인수측에 있어 중요하다. 인수측의 종업원과 피인수측의 종업원이 각각 자기조직을 고집하는 한 양자간의 긴장·대립은 깊어만 갈 뿐이다. 그만큼 신규회사의 이점(merit)을 종업원에 강하게 인식시키고, 종업원의 장래에 있어서도 유익한 회사인 것을 철저히 이해시킨다. 결국 조직통합 프로세스를 실시함에 있어 최소한 필요한 것이 인수측 관리자의 개방 내지 참가적 리더십이 요구된다.

실제로 인수에 성공한 회사는 피인수측의 종업원이 신규회사에의 호의, 애착심, 상호관계를 높이기 위해 다음과 같은 방법을 이용한다.

(1) 신중하고 충분한 커뮤니케이션을 행한다. 신규회사에의 새로운 역할(직무내용), 권한, 책임 등을 신중히 전달한다. 그리고 조직통합화 내지 직무·보수에 관련된 어떠한 문제에 대해서도 관심을 충분히 표명하고, 또 문제에 대한 해명을 통해 충분히 납득이 가도록 한다.

(2) 대인관계 지향적인 리더십을 이용한다. 인수측의 경영자·관리자는 피인수측의 종업원에게 상호관계를 계속 유지시켜 끝까지 동반자로서 봉사한다. 한편 피인수측의 경영자·관리자도 종업원과의 상호관계를 갖도록 하여 동반자로서 봉사하게 한다.

(3) 피인수측의 대표를 의사결정 프로세스에 참가시킨다. 조직통합계획의 입안과 실시를 위해 다양한 프로그램 작성과 수행에 피인수측의 주요 관리자 혹은 종업원을 참가시킨다. 동시에 신규회사의 여러 가지 의사결정에도 참여시킨다.

(4) 신규회사에의 프라이드(pride)와 아이덴티티(identity)를 신속히 확립시킨다. 자기집단에서의 상호관계는 자기집단에서의 프라이드와 아이덴티티에 따라 결정되고, 이러한 아이덴티티는 항상 자기 자신과 다른 사람을 구별하는 태도·행동에 의해 결정된다.

3.1.5. 보수(reward)

인수계약을 체결한 후 조직통합화 과정에서 즉시 처리해야 할 문제는 중간관리층의 과잉에 따른 보수체계의 정합화 문제이다. 보수문제는 일반종업원 뿐만 아니라 경영자나 관리자에 있어서도 중요하다. 특히 실업의 두려움을 지닌 사람은 생활과 건강을 확보하는 급료와 퇴직수당이 최대의 관심사가 된다. 그러나 보수와 부가급여(fringe benefit) 프로그램의 변경 즉, 직무내용, 직

위, 근무지, 협동자의 변화는 종업원뿐만 아니라 노동조합도 강한 관심을 나타낸다. 노동조합은 이따금 인수 당사자에 높은 보수나 부가급여 프로그램의 이용 또는 그것에 기초가 되는 보수 인상을 요구하는 경향이 있다. 그러므로 두 당사자(인수 당사자와 노동조합)가 사전에 보수를 협상해 가야 할 것이다. 앞으로 인수 이후 인적자원관리 문제의 초점은 부가급여와 경영자의 보수문제가 될 것이다.

3.1.6. 사직(resignation)

기업을 인수함으로써 인해 우수한 인재가 이직할 가능성이 있다. 인수 이후 이직의 의지가 높아지는 것에 대해 종업원이 이직하는 이유를 적어도 세 가지를 들 수 있다. 이를테면 ①채용·해고 문제, ②조직문화의 통합문제, ③보수시스템의 문제이다. 위와 같은 문제에 관해 피인수측의 종업원은 대부분 인수측의 관리자가 시행하는 것에 대한 큰 불평은 없다. 다만 그 결정과정이 어떻게 진행되었을가에 대해 강한 불만을 토로하는 것이다. 즉 기업을 인수할 당시 피인수측의 종업원은 거의가 배치전환, 직무변경, 해고(일시해고 포함)를 할 수 있다는 인식이 지배적이기 때문이다. 따라서 인수측은 위의 문제의 변경 사항에 대해서 종업원이 대응할 수 있는 방법적인 문제를 제시해야 한다. 그 만큼 인수된 회사의 종업원이 사직하는 것을 저지하는 것은 인수측의 대인관계 지향적인 리더십을 갖기 위함이다.

3.1.7. 해고(dismissal)

M&A 이후 종업원 특히 경영자층의 해고는 인수의 성패에 큰 영향을 주는 중대한 문제이므로 신중해야 한다. 피인수측의 종업원은 실업으로 인해 심리적·경제적으로도 상당한 어려움에 처한다. 기업인수가 대규모적인 해고 내지 일시해고(layoff)를 발생시킨다고 예측되면 노동자층의 불안은 점점 심화되어 인수 이후 조직통합화를 한층 어렵게 만든다. 흔히 해고의 가장 일반적인 형태인 감원의 경우만 해도 남아 있는 사람들이 신바람이 나서 더 열심히 일을 할 때 그 성과가 나타난다. 그러나 현실적으로 불안감, 좌절, 갈등에 사로잡혀 사기와 조직몰입도가 저하돼 오히려 생산성이 떨어지는 경우가 적지 않다. 아울러 관리자에 있어서도 실업은 최대 관심사가 되므로 인수를 할 때에 수천 명의 종업원을 한 번에 해고하는 일이 없도록 신중히 해야 한다³⁾.

3) Merrell(1985)의 조사에 의하면 피인수기업의 전 관리자 중 58%가 인수 이후 5년 이내 퇴직하고, 최고경영자의 47%가 1년 이내에 그리고 75%가 3년 이내에 퇴직했다고 한다.

3.2. 조직개혁 문제

3.2.1. 조직구조(organization structure)

인수기업이 조직개혁을 함에 있어 가장 중요한 문제는 조직구조의 통합이다. 기업이 부적절한 조직구조의 통합을 하게 되면 인수 실패의 원인이 되기도 한다. 때문에 두 기업의 이질적인 관리 방식과 조직구조를 조화시킬 방법에 대해 사전에 계획을 수립해야만 한다. 두 기업의 조직구조를 하나로 통합하는 경우는 피인수기업을 인수기업의 조직에 전체를 통합할 것인가, 아니면 부분을 통합할 것인가를 결정해야 한다. 그 때 인수측이 자율성을 어느 정도 부여할 것인가가 M&A 성패를 좌우할 수 있다. 즉, 인수기업은 조직구조를 변혁할 때 가능한 한 소규모로 하도록 노력해야 한다.

특히 인수측이 중앙집권적 조직구조를 갖고 있고, 이질적인 조직구조를 적절하고 탄력적으로 운영할 수 없는 경우는 인수 실패에 연결되어 큰 위험을 초래할 수 있다. 단, 발본적 개혁이 필요로 한 경우에는 이 사항은 통용되지 않을 수 있다. 따라서 인수측은 조직구조를 효율적으로 통합하기 위해 <표1>과 같은 사항을 통합 전에 검토해야만 한다. 또한 조직구조를 하나로 통합한 경우에도 문제를 원만히 해결하도록 경영자간에 합의가 이루어져야 한다. 결국 기업인수를 장기적으로 성공시키기 위해서는 이들 모두에게 융합성 있는 해결책이 필요하다.

<표 1> 조직통합 전후 인수측이 검토할 조직구조의 과제

조직통합 이전 인수측이 검토할 사항	조직통합 이후 인수측이 검토할 사항
① 피인수회사의 조직구조가 자사의 것과 조화하는지 여부를 검토	① 인재의 중복
② 피인수회사의 조직구조는 완성단계인지, 도중인지 여부를 검토	② 관리자의 과중노동
③ 피인수회사에 자치권을 어느 정도 부여할 것인지 여부를 검토	③ 자율성의 정도가 일치하는지 여부
④ 조직통합에 어느 정도 기간이 걸리는지를 검토	④ 경쟁 및 협력관계를 유지하는 방법
⑤ 상대측의 조직 효율은 높은지, 낮은지를 검토	⑤ 직무 등급·타이틀·분류의 상이
	⑥ 직무상의 권한과 책임의 상이
	⑦ 업무방법·절차의 상이
	⑧ 두 기업의 조직구조에 조화될 보수시스템
	⑨ 두 기업의 조직단위간의 통합과 역할 분담

자료 : 林 伸二, 日本企業のM&A戰略, 同文館, 1993.

3.2.2. 커뮤니케이션 (communication)

인수 이후 조직통합에 있어 중요하게 생각되는 문제가 커뮤니케이션 문제이다. 조직통합을 하기 위한 여러 가지 시책인 ①보수시스템의 개혁, ②조직문화의 통합, ③조직구조의 개혁 등은 양사간 내지 각 사내간의 커뮤니케이션 문제에 달려 있다. 특히 기업을 인수할 적에 커뮤니케이션이 불충분하다면 ①고객의 불안, ②납입·판매업자의 불안, ③경영진의 불안, ④종업원의 불안 등의 사항을 조직통합계획 안에 충분히 고려해 두어야 한다.

<표2>는 커뮤니케이션의 개선책을 일반적인 사항이 아닌 좀더 구체적인 방법을 명확히 제시한 것이다. 인수 이후 두 기업의 경영자간에 불화가 생기거나 피인수측의 경영자가 사직하거나 해고되면 결국 인수 이후 조직통합은 실패로 끝나버린다. 그러나 조직통합 프로세스에 성공한 모든 회사인 경우 커뮤니케이션 통합프로그램은 가장 중요한 요소인 것이다. 그것은 개방적이고 자주 일어나는 것으로서 충분한 내용을 갖고 있지 않으면 안 된다.

따라서 외국기업을 인수하고 사업을 확대 발전시켜 가는 과정상에서 직면한 가장 기본적인 핵심은 이질적인 사람들과 동등하고 정당한 커뮤니케이션 관계를 형성·유지·발전시켜 나가는 것이다. 또한 이 문화 조직의 인재가 생산에 대한 의욕을 가질 수 있도록 피인수측은 조직통합화를 함에 있어 합리적인 의사결정을 해야 한다.

<표 2> M&A 이후 조직통합을 위한 커뮤니케이션 개선책

일반적인 커뮤니케이션 개선책	구체적인 커뮤니케이션 개선책
<p>①주요 고객, 공급자와 가끔 접촉을 도모한다. 그리고 신규회사와 그들과의 관계에 영향을 줄지 모르는 인사 및 여러 가지 수속변경에 대하여 조언을 구한다.</p> <p>②피인수측의 모든 관리자, 주요 종업원의 호의와 상호관계를 확보하기 위해 신규회사에서의 역할, 승진·보수시스템의 적용 등 그들 관심사 전부에 대해 신중히 알려 준다. 그 때 질문 내지 의견표명의 기회를 충분히 주지 않으면 안된다.</p> <p>③인수측 경영자와 피인수측 경영자간의 적극적·정기적인 커뮤니케이션 장을 설치 한다. 그리고 사업목표, 재무목표의 달성을 저해하는 기본적인 문제에 대하여 검토하고 그것을 회피할 기본 방침을 세운다.</p>	<p>①경영자는 인수보고서를 문서보다는 구두 또는 비디오 테이프를 사용하여 종업원에게 알린다.</p> <p>②인수에 따른 종업원의 불안·불만을 조사하고 문제를 유효하게 해결하기 위해 인수계약을 체결하기 전에 조직통합팀 내지 태스크포스 팀을 구성하는 편이 좋다.</p> <p>③인수측의 최고경영책임자는 피인수측의 관리자와 특별하게 접촉할 기회를 만드는 편이 좋다.</p> <p>④인수측의 관리자는 피인수측에 대해 거만하거나 우월적인 태도를 결코 가져서는 안된다.</p> <p>⑤인수 이후 인수측은 신규회사에 대해 정책내지 절차를 일방적으로 강요시켜서는 안 된다.</p> <p>⑥인수 이후 조급히 훌륭한 인재를 찾고 있다는 것을 피인수측에도 전달하고 인수측의 관리직에 등용 혹은 신 조직에서 승진의 길이 열려있다는 것을 알리는 편이 좋다.</p>

자료 : 林 伸二, 日本企業のM&A戰略, 同文館, 1993.

3.2.3. 조직문화(organizational culture)

조직문화란 어떤 사회에 있어서 조직구성원들이 공유하는 지식의 체계이다. 어떤 조직이라도 각각 다른 가치, 규범, 신념, 관습을 갖고 있어서 종업원의 일상행동이나 조직행동에 영향을 주고 있다. 이와 같이 기업을 인수할 때에 조직문화는 중요한 의미를 갖는다.

한편 기업인수로 인해 피인수기업의 목적, 전략, 제품, 조직구조, 관리방식, 보수시스템, 인원배치에 변화가 나타남으로써 새로운 문화가 형성되기도 한다. 이로 인해 종업원이 기업에 대한 상호관계, 일에 대한 의욕, 자존심 등을 불러일으킬 수 있다. 따라서 두 기업의 조직문화가 조화되어 있으면 두 기업 종업원의 융합이 용이하고, 조직통합화도 원활히 진행된다.

반면, 두 기업의 조직문화가 조화되지 않는 경우에는 다음과 같은 조치를 취한다⁴⁾.

- (1) 피인수측의 조직문화에 적합한 조직구조화를 실시한다.
- (2) 조직통합팀을 가급적 유효하게 활용한다.
 - * 적절하고 신중한 커뮤니케이션
 - * 기업인수로 인해 발생할 수 있는 손실에 대한 예측과 평가
 - * 정보의 조직화
- (3) 적절한 보수와 부가급여의 프로그램을 개발한다.
- (4) 인재를 해고하는 경우 상대에게 충분히 납득이 가도록 설명한다.
- (5) 신규회사에 필요하고 적절한 인재를 공정히 평가하여 선발하도록 한다.
- (6) 신규회사에의 호의, 애착심, 상호관계를 갖도록 효율성을 높인다.

따라서 서로 다른 조직문화를 가진 기업을 인수하려는 경우 특히 상대가 소규모이고 특별한 이점을 갖고 있지 않는 기업이면 조직통합은 대단히 어렵다. 더욱이 규모가 상대적으로 작은 기업을 통합할 때 곤란한 문제는 조직간의 상호관계 정도이다. 또한 종업원이 적은 기업일수록 단결력, 애사정신, 충성심이 강하게 나타나지만 정서적인 매듭이 인수에 의해 파괴된다면 그들 대부분은 조직을 떠나갈 것이다.

4) Brockhaus(1975)에 의하면 제2차대전 후 M&A의 실패 원인 중 약 84%가 조직문화의 부적합에 있었다고 한다.

3.3. 기업경영관리 문제

3.3.1. 마케팅 (marketing)

M&A 이후 마케팅 활동을 수행하는데 있어서는 신시장 개척이 아닌 기존시장으로 진출하는 경우가 더 많은데, 이에 두 가지 요인이 작용한다고 보여진다. 첫째, 시장점유율을 확보한 것과 획득하려는 것과는 경영실적을 향상시킴에 있어 정반대의 효과를 준다는 것이다. 즉, 상대적 시장 점유율의 신장이 높을수록 경영실적이 악화된다. 둘째, 사업을 시작할 때 규모(생산량, 매출액)가 적을수록 시장점유율이 낮고, ROI(return on investment: 투자수익률)도 적다. 한편 대규모 시장진입을 위한 신규사업 단위는 상당히 높은 상대적 시장점유율을 획득하고 재무업적도 양호하다. 즉 소규모 진입일수록 막대한 손실이 발생하여 만족할만한 시장점유율과 경영실적을 달성할 수 없다.

이러한 대규모적인 시장진입(시장규모의 20% 이상의 생산능력, 경쟁상대보다 폭넓은 제품라인과 많은 고객 수)은 높은 시장점유율을 달성시키며, 그 결과 높은 경영실적을 올릴 수 있다. 따라서 회사가 신규사업을 시작하는 경우 목표는 단기적인 수익성이 아닌 시장확대에 두어야 하며 대규모적인 시장진입이 필요하다. 결국 기업인수를 통해 시장점유율의 확대가 실현되면 그것은 곧 재무업적의 개선을 가져올 것이다.

M&A 이후 마케팅 문제를 통합함에 있어 중요한 요소를 몇 가지 밝혀두면 다음과 같다.

- (1) 시장분할은 각사 마케팅 활동을 효율적으로 향상시킬 수 있도록 적절히 수행해야 한다.
- (2) 마케팅 활동을 생산거점 또는 판매거점과 가까운 거리에서 전개할 수 있도록 한다.
- (3) 두 기업의 시장 또는 채널을 서로 활용할 수 있도록 한다.
- (4) 합리적 마케팅 활동(인원삭감, 마케팅비용의 삭감, 마케팅 정보의 활용 등)이 가능하도록 한다.
- (5) 이질적인 마케팅 정보를 연구·개발하여 생산, 구매 등의 다른 경영활동을 살릴 수 있도록 해야 한다. 반대로 다른 경영활동상의 정보를 입수하여 마케팅 활동에 적극적으로 활용할 수 있도록 한다.

(6) 기업의 장기적 발전과 연계되는 시장개척과 시장지배력 향상이 가능하도록 한다.

위의 6개 항목에 대해 인수측은 인수 전후에 대해 조사하고, 인수 이후 해결하지 않으면 안될 문제를 명확히 함과 동시에 새로운 문제를 발견하여 개선하여 가지 않으면 안 된다. 이와 같은 마케팅상의 문제가 인수 이후 신규회사에게 심한 타격을 주지 않도록 하기 위해서는 인수 전에 이

들 요소를 예측하고 사전에 조치 가능한 것은 해결하여 둔다. 그리고 인수 이후 새로운 문제의 발생과 사태 변화에 대해 탄력적으로 대응하는 자세를 만들어 가지 않으면 안 된다.

3.3.2. 기술·제조(technical·manufacture)

기술·제조 면에서는 코스트 삭감, 품질개선, 신제품 개발 등이 최대의 문제이다. 특히 M&A 이후 기술·제조 면에서 발생이 예상되는 문제, 즉 새롭게 일어나는 문제에 대처하기 위해서는 인수하기 전부터 고려해 두어야 한다. 더욱이 인수 이후 그 해결을 감시해야 될 문제로서는 ① 제조의 장소, 규모 및 공간 이용에 대한 상세한 검토, ② 작업공정, 시프트(shift)의 수, 기계공전 시간의 양 및 제조과정에서의 중대한 난관(bottleneck)에 대한 검토, ③ 제품라인마다의 생산량과 그 변화에 대한 상세한 파악·검토, ④ 원재료·제품의 품질관리 절차, 생산관리·재고관리의 정책·절차에 대한 검토, ① 공장 관리능력에 대한 검토, ② 기술, 제조, 연구개발의 국면에서 예상되는 시너지 활성화(발생장소, 발생가능성, 조직구조, 인재, 자금 등을 고려함)에 대한 검토 등을 들 수 있다.

3.3.3. 재무(financial)

일반적으로 인수 전에 교섭하는 것은 대부분 조직문제가 아닌 재무문제에 초점을 둔다. 그것은 인수교섭에 즈음하여 핵심 인물이 이따금 최고경영자와 재무담당자가 경영관리자로서 그것을 보좌하는 역할을 하기 때문이다.

한편 인수측이 인수 이후 조직문제의 중요성을 인식하지 못하여 인수 전에 재무문제를 지나치게 과대시하는 경향이 있다. 더욱이 경영진 특히 최고경영책임자는 이중고에 시달린다. 주주의 이익을 극대화함과 동시에 장기적으로 회사를 유지·발전시켜야만 하기 때문이다. 경우에 따라서는 단기적 제약을 희생해야 하는데, 그 이유로서는 ① 재무담당자로부터의 압력, ② 경제의 불확실성에 대한 안전지향성 문제 등을 들 수 있다. 특히 ②의 경우를 살펴보면, 보통 재무담당자는 주가를 인상하기 위한 단기적인 결과를 추구한다. 예를 들면, 상대적으로 생산성이 없는 자산을 매각한다든지, 코스트 삭감과 단기간에 이익을 추구하는 활동을 중시하는 단기적인 투자활동을 신중히 수행하는 경우이다.

따라서 기업인수를 통해 시너지 효과가 기대되는 경우, 조직을 적절히 통합하는 것은 M&A 이후 신규회사의 단기적·장기적으로 조직업적의 향상을 기대할 수 있다. <표3>은 인수 전후 인수측이 적절히 해결해야 할 재무문제를 요약 정리한 것이다.

<표 3> 인수 전후 인수측이 검토할 재무문제

인수 이전 재무문제를 중요시하는 이유	인수 이후 해결할 재무문제
① 기업인수라는 외부성장전략을 추구하는 것은 장기적으로 회사의 유지·발전을 위한 수익성 개선에 있다. ② 인수에 의해 여러 가지 재정부담이 발생할 가능성이 크다. ③ 인수 이후 회사의 경영실적에 대한 불안이 많다.	① 회계서비스와 회계제도의 통합문제 ② 자산에 대한 이용가능성의 변화 ③ 고정자산에 대한 감가상각율의 재검토 ④ 피인수회사에 대한 투자활동의 재검토 ⑤ 채무자 문제에 대한 처리방안 ⑥ 채권자 문제에 대한 처리방안 ⑦ 인수 이후 자금의 증가나 사업활동의 변화에 따른 자금 계획의 문제 ⑧ 자본 구성에 따른 문제 ⑨ 인수 대금의 지불문제

자료 : 林 伸二, 日本企業のM&A戰略, 同文館, 1993.

IV. 효율적인 조직통합 관리

4.1. 경영관리자의 협조

M&A 상황에서 가장 중요한 문제인 인적자원 문제의 대부분은 경영관리자에게 달려있다. 그러나 동일한 인적자원 문제라도 최고경영층의 문제가 제기되면 경영관리자의 권한을 초월하는 문제가 발생한다. 특히 기업인수를 통해 새로운 기업을 만드는 경우, 피인수측의 경영자가 새로운 기업에 대한 호의와 노력을 어떻게 획득할 것인가가 상당히 중요한 문제이다. 따라서 인수기업이 조직통합화에 성공하기 위한 경영관리자의 협조 내용으로서는 다음과 같은 사항을 들 수 있다(林 伸二1993, pp.116-118).

4.1.1. 비전을 제시한다.

신규회사에 대한 비전을 제시하고, 특히 피인수측의 경영자에게 신규회사의 프라이드를 심어준

다. 예를 들면, 해당분야에서는 ‘세계에서 가장 우수하며 최고의 회사가 된다’라는 비전을 제시한다. 이러한 비전을 제시하기 위한 유효한 프로그램 작성에는 ①최고경영자의 선견 능력을 중시할 것, ②그를 회사의 전면에 내세워 비전 작성 내지 커뮤니케이션의 근간을 만들 것, ③비전 작성 기간은 보통 1년 반에서 그 이상으로 세울 것, ④비전은 특이한 것보다는 평범한 슬로건으로 일관되게 제시할 것, ⑤슬로건을 전달하기 위하여 여러 가지 미디어를 사용할 것 등을 커뮤니케이션 프로그램 안에 명확히 삽입시켜 준다. 결국 비전의 제시는 경영전략 책정의 전제이면서 M&A의 동기와 목적이 되는 것이다.

4.1.2. M&A 정보는 정확히 전달한다.

M&A와 관련된 정보는 지나치게 많이 전달할 필요는 없지만 유용한 정보를 전달하기 위해서는 다양한 방법을 이용한다. 피인수측의 우수한 인재에게는 M&A 이전에 충분한 정보를 제공하여 합의를 형성하고, 그 이외의 사람들에게는 M&A 이후 혹은 계약체결 직후에 충분히 설명하여 호의를 갖게 한다. 아울러 M&A 정보를 정확히 전달하기 위해서는 가능한 다양한 방법을 이용하고 가급적이면 많은 공식, 비공식의 회합을 열어 상대측 진의를 충분히 파악해야 한다. 예를 들면, 대규모이고 지리적으로 분산된 회사인 경우 대중 매체를 적극적으로 활용하거나 각 지역에서 많은 회합을 열어 상대측 진의를 충분히 알아볼 필요가 있다.

4.1.3. 두 기업의 우수한 인재를 식별한다.

M&A 이후 조직통합을 성공시킨 회사에서 공통적으로 나타나는 인재식별 방법에는 ①피인수측 관리자의 일정 수를 신규회사로 통합시킬 것인가를 결정한 후, 조직통합팀에 그 인재를 선발하도록 지시하는 방법, ②두 기업의 우수한 인재(관리능력)를 평가하기 위해 객관적인 제3자(외부의 컨설턴트 등)를 활용하는 방법, ③두 기업의 최고경영자에게 우수한 인재를 선발하도록 하는 방법 등 세 가지 방법이 있다. 이 가운데 가장 합리적인 방법은 두 번째 방법이다. 그 이유는 첫째, 컨설턴트는 관리능력에 대한 평가방법이 다양하므로 이를 통해 빠른 회신을 기대할 수 있다. 둘째, 인수측은 컨설턴트에 의뢰하는 것만으로도 ‘공정하게 선발하고 있다’라는 메시지를 피인수측에 충분히 전달할 수 있는 것이다. 이와 같은 인재선발의 자세는 피인수측에 대해 공정성을 주어 감정적 불만을 억제할 가능성이 높아진다. 그 결과 피인수측은 인수측에 대해 호의와 신뢰를 가질 가능성이 높아지게 될 것이다. 이러한 점은 M&A 전후에 있어서 인사·노무관리상 상당히 중요하다.

4.1.4. 관리자의 최대 관심사를 우선한다.

조직을 통합할 때 가장 우선해야 할 사항은 이른바 경영관리자가 갖는 범위 내에서 권한의 문제이다. 조직 내에서 경영자와 종업원간에 생기는 명령 또는 보고에 관한 문제로 ①책임과 권한의 범위, ②하급자의 수, ③관리직위, ④직함 문제 등이 있다. 단지, 이것을 처리하기 위한 방법으로는 과거에 익숙하고 유효한 방법을 답습하는 편이 훨씬 낫다. 그리고 그러한 활용 방법을 관리자에게 터득하게 할 필요가 있다. 그에 따라 관리자에 대한 불확실성 지각이 축소되고 조직에 대한 안전감, 만족감을 가질 수 있다. 이러한 것은 피인수측의 중요한 인재를 신규회사에의 의욕과 호의를 형성하기 위한 기초적 조건이다. 또한 인수측은 두 기업의 관리시스템과 조직구조 개혁을 통해서 이 문제에 능동적으로 대처할 수 있다.

4.1.5. 인수측 경영자를 이해시킨다.

피인수측 관리자에게 인수한 사람은 누구이고, 그는 어떤 인물이고, 무엇을 생각하고 있는가 등 인수측 경영자에 대한 경영철학과 사고 등을 인식시키는 것이 중요하다. 인수측을 알 수 있는 기회가 주어진다면 무책임한 표현이나 실언 등을 자제할 수 있고, 또한 신 경영진의 의도, 행동을 예측할 수 있게 된다. 이러한 상황은 두 기업 간의 신뢰관계를 형성하여 가는 과정상에서 가장 중요한 점이다. 그러나 접촉이 너무 빈번하거나 만날 기회가 잦으면 바람직하지 않는 경우도 발생할 수 있다. 왜냐하면 대규모 조직인 경우에 있어서 급작스런 변혁을 할 때라든가, 대폭적인 인원 삭감을 할 때 등에 오해를 불러일으킬 수도 있기 때문이다. 따라서 적절한 접촉은 상당히 어려운 문제이지만 오히려 조직통합화를 성공시키는 데는 필수 불가결한 요소이다.⁵⁾

4.2. 인적자원관리자의 활용

조직통합화의 단계에서 가장 중요한 역할을 담당하는 것이 인수측의 인적자원관리자이다. 인적자원관리자의 역할을 한마디로 말한다면 M&A 이후에도 중요한 인재를 놓치지 않고, 안정된 직장을 통해 일의 의욕을 갖게 하는 것이다. 때문에 인적자원관리자는 여러 가지 일을 신중히 처리해야 한다. 따라서 인적자원관리자는 M&A 이후 조직통합 국면에서도 종래 인사·노무기능인 인원배치, 보수, 인재획득, 해고 등에 관련된 계획 작성, 실천에 주로 관여하게 된다(林 伸二,

5) Merrell(1985)은 M&A 건수 40 사례 중에서 약 65%가 실패하였으며 그 주요 원인을 인적자원 문제에 있다고 지적하고 있다.

1990, pp.64-67). 그러나 실제적으로 그렇지만은 않고 인수기업이 조직통합화에 성공하기 위한 인적자원관리자의 활용 내용으로서는 다음과 같은 사항을 들 수 있다.

4.2.1. 채용관리

채용이란 노동자가 사용자에게 고용되고, 사용자가 노동자를 고용한다는 노사관계에 대해 당사자간의 합의가 이루어져 노동계약이 체결된 것을 의미한다. 채용관리에는 경영전략, 장기경영계획에 의해 구체화된 종업원의 능력, 인원을 전제로 한 채용방침, 채용기준, 채용계획의 책정, 구인활동, 채용내정자의 결정, 입사까지의 각 과정이 포함되어 있다. 그러나 M&A 이후 대부분 종업원이 신규회사에서의 채용이나 해고에 대해 명확한 계획이나 기준이 알려져 있지 않은 만큼 그 결정은 자의적이라 생각하는 경향이 있다. 그 정도로 채용관리의 결정은 과거 직무업적의 평가, 특히 장래성(잠재적 능력)의 평가를 공정하고 성실히 수행한 결과가 아니면 안 된다.

4.2.2. 조직문화 관리

조직문화란 본래 조직에서 성문화되어 있지 않은 규칙에서 이루어지는 시스템으로, 성문화된 규칙(경영전략, 조직구조, 보수제도, 직무수행 절차 등)과 조화하고 있음을 의미한다(Schweiger, D. M., 1987, pp.127-138). 그 만큼 문화를 적절하게 통합하는 것은 대단히 어려운 문제이지만, 인수측의 인적자원관리자는 피인수측의 조직문화를 이해하고 하나로 통합된 문화로 발전시켜 나아가도록 해야 한다. 조직문화의 불일치는 피인수측 종업원이 지금까지 조직의 평가·사고방식·행동이 인수측에 의해 변화되어버렸다는 불안감을 갖고 있기 때문이다. 그 결과 종업원으로 하여금 퇴직이라는 심리적 압박감을 갖게 하거나 신규회사에의 부적응, 또는 직장에서의 혼란을 야기 시킨다. 이 같이 서로 다른 문화를 효율적으로 통합하여 가는 것이야말로 인수 성공의 핵심이기도 하다.

4.2.3. 보수관리

인적관리자는 정부로부터 실업수당이나 취직알선을 받지 못한다든지 가령 그것을 받았더라도 수용하지 않으려는 경향이 있다. 이에 따라 직장이나 금전적 보수는 주요 관심사로 남지 않을 수 없게 된다. 기존의 회사에서 살아남았던 대부분 사람들은 일에 대한 자율성이 이전보다는 크지 않다고 생각한다. 이것은 일에 대한 애착·의욕, 자기이미지, 아이덴티티가 마음의 상처를 심하게 받기 때문이다. 그 외에 직무업적의 적절한 피드백에 의해 이루어지는 직무수행 프로세스에 대한

정보, 직무업적에 주어지는 평가(인식)와 보수 프로그램의 형태, 피인수측의 종업원에 대한 신규 회사에의 기대를 전달받을 수 없기 때문이다. 따라서 인적자원관리자는 인수 상황에서는 부분적인 보수관리가 아닌 전체적인 보수관리의 중요성을 충분히 인식하여 대처하지 않으면 안 된다.

4.3. 조직통합팀의 운영

M&A는 분명히 처음에는 내부성장 전략보다는 비용과 시간, 그리고 조직 면에서 비용을 절감하는 외부성장 전략이라 생각했다. 그러나 조직통합 프로세스의 제 문제를 생각한다면 그 만큼 비용이 적게 들거나 용이한 것만은 아니다. 이는 M&A 실패를 인수측의 사업내용, 조직구조, 조직문화, 인사시스템, 관리방식의 일부 혹은 거의가 피인수측의 그것과 잘 조화시키지 못했음을 말해주고 있다. 따라서 M&A를 장기적인 관점에서 성공시키기 위해 인수측과 피인수측 모두에게 융합성 있는 조직통합팀의 합리적인 관리를 제시하면 다음과 같은 사항을 들 수 있다.

4.3.1. 가급적 급격하고 대규모적 변화는 피하는 편이 낫다.

두 기업 간에 있어서 사업 관련성이 적은 경우에 피인수기업의 경영실적이 좋으면 사장 및 경영진은 교체되지 않을 뿐더러 조직구조도 변화를 추구하지 않을 수 있다. 만약 경영실적이 나쁘면 외부로부터 인재를 등용하는 편이 낫고, 또 종업원의 해고·일시해고, 배치전환도 가능한 한 소규모로 하는 편이 좋다.

4.3.2. 신규회사의 조직구조는 경영진의 조직통합능력, 피인수기업의 규모, 두 기업의 제품-시장의 유의성에 의해 결정해야 한다.

피인수기업이 생각보다 소규모인 경우 집권화가 효과적이다. 단지 이에는 ①두 기업이 동일 또는 유의의 제품-시장을 갖고 있고, ②경영진의 관리능력이 나은 경우의 두 가지 조건을 만족시키는 경우에만 가능하다. 반면, 두 기업이 서로 다른 제품-시장을 갖고 있는 경우에는 분권화(사업부제)가 유효하다.

4.3.3. 신규회사의 발족과 동시에 신사업 분야에 진출하는 편이 낫다.

기업인수로 인해 발생하는 제 자원의 중복을 단순히 잘라버리는 것이 아니라, 유효하게 활용하는 방법을 찾는 것이 좋다. 이로 인해 비판적 요인인 인적자원 문제를 완화시킬 수 있고, 또한 인

수에 의해 달성 가능한 시너지 효과를 적극적으로 추구 또는 실현할 수 있다.

4.3.4. 신규회사의 이익을 최우선시 한다.

두 조직은 각자 자기 조직의 이익을 먼저 생각하는 경우를 제거시키는 것이 중요하다. 즉 인수 전에 두 기업의 종업원이 인수를 인식하여 자기 조직의 이익을 추구하기보다는 좋은 제품을 신규 회사에서 생산해낸다는 기회로 인식하도록 하는 것이 중요하다. 조직통합화의 인식을 형성하는데에는 피인수기업의 장점과 공통점을 확인할 수 있는 경영진에 의해 조직통합화가 추진되지 않으면 안 된다.

따라서 조직통합화에 성공한 회사의 경우에는 인수기업의 경영진이 조직통합화를 지도하거나 조직통합팀을 형성하고 있다. 즉 두 기업이 자기의 이익을 우선으로 생각하지 않는다는 합의를 만들어, 두 기업의 이점을 신규회사에서 실현하도록 노력한다. 이것은 일반적으로 조직통합팀을 통해 이루어진다.

V. 요약 및 결론

M&A의 성공 여부는 우량기업을 인수하는 그 자체만을 의미하지 않는다. 즉 자사 또는 자사 그룹의 장기적 발전을 위해 피인수기업의 조직 파워를 충분히 활용할 때 M&A 전략의 성공 여부를 결정 지을 수 있는 것이다. 다시 말하면 피인수기업은 M&A를 통해 자사 또는 자사그룹 조직의 약점을 보강한다든지, 아니면 장점을 한층 강화하는 계기로 삼아야 하는 것이다.

한편 M&A 성패가 조직통합화에 있다고는 하지만, 거기에는 인수측과 피인수측 간에 인적자원관리, 조직개혁, 기업경영관리 등 세 가지 차원에서의 통합화가 먼저 이루어져야만 한다. 또한 두 기업의 인수목적이 상이하거나 조직문화 융합의 가능성 여부에 대해 조직통합화를 위한 합리적인 전략을 구상해야 한다.

이를 위해 우선 필요한 것은 명확한 정보 흐름을 파악하는 것이다. 이를테면, 커뮤니케이션의 내용·방향·빈도를 실제로 관리하는 조직통합팀을 가동해야 한다. 이때 조직통합팀의 리더는 누가 최적이냐를 찾아야 하고, M&A의 본질이 기업이 아니라 우수한 인재 획득으로 인식되도록 하며 인간의 문제, 조직의 문제에 대한 깊은 이해를 가져야 한다. 또한 신규기업에서는 인적자원 관리자가 조직통합팀의 리더에 취임하는 것이 가장 어울리는 것으로 여겨진다.

이 외에도 기업인수의 성공은 단지 목표기업의 취득에 성공한 것만을 의미하지 않는다. 피인수 기업이 효율적인 경영으로 인해 인수한 각 기업의 단순합계를 상회하는 승수적 수익효과를 내는 것이야말로 성공이라 말할 수 있다. 인수기업과 피인수기업과의 사풍이 일치한다는 것은 인수 이후 기업경영에 큰 영향을 미치는 과제이다. 예를 들면 다양한 결정권을 중앙에 집중시키는 기업의 결정 권한을 큰 폭으로 하부조직에 위임하는 기업인 경우 지휘, 명령체통의 혼란은 피할 수 없는 것이다.

그러나 사풍이 일치하지 않은 기업인 경우 효율적인 경영이 반드시 불가능하다고는 말할 수 없다. 인수측기업이 피인수측기업의 사풍을 잘 이해하며, 자사의 사풍을 강요하지 않고, 시간을 할애하여 익숙케 하면은 좋은 결과를 얻을 수 있다. 가령 높은 실적을 올리고 있는 경우는 인수 이후 피인수기업의 사풍을 혼란시키거나 종업원의 사기를 저하시키지 않도록 충분한 배려가 필요하다.

결국 지금까지 논술한 M&A의 전략적 효과를 달성하기 위해서는 단순한 외형적 물리적 통합의 차원을 넘어 두 조직간의 화학적 반응을 통해 완전히 새로운 조직으로 다시 태어나지 않으면 안 된다. 이를 위해서는 과감한 인력감축은 물론 점포 및 사업구조 전반에 걸쳐 대대적인 수술이 있어야 한다. 그렇지 않고 나눠먹기식으로 두개의 조직을 적당히 섞어 놓는 경우 조직통합의 효과는 기대하기 어렵다. 아울러 이질적인 조직의 인수에 따른 불안감과 사기저하, 그리고 도덕적 해이 등의 부작용 및 후유증을 최소화하기 위해서는 전략적인 조직통합 관리도 뒷받침되어야 한다. 따라서 M&A의 성과를 극대화하고 고통을 최소화하는 방법으로써 조직통합 전략에 대한 관심과 활용이 요구된다.

참 고 문 헌

- 갈정웅·최도성(1999), M&A 사례집 II, 서울, 창해.
- 매일경제TV·앤더슨 컨설팅편(1998), 기업재창조를 위한 M&A 성공전략, 서울, 매일경제신문사.
- 매일경제신문사(1999), “주간매경”, 1999년 1월 6일.
- _____ (1999), “주간매경”, 1999년 1월 20일.
- 이재규·김성국·권중생(2000), 인자자원관리론, 서울, 문영사.
- 이한겸·노남섭(1996), 세계화시대의 기업문화, 서울, 형설출판사.
- 유기현(1999), 인적자원관리론, 서울, 무역경영사.
- 장세진(1998), 글로벌경영, 서울, 박영사.
- _____ (1999), 한국기업의 글로벌경영 사례집, 서울, 박영사.
- 정찬근·정동섭(1998), 한국기업의 전략-구조-문화, 부산, 부산대학교출판부.
- 한국경제신문사(1998), “한경 Business”, 1998년 8월 18일
- 加護野忠男 外(1997), 日米企業の經營比較, 日本經濟新聞社.
- 梶原 豊(1993), 人材開發の經營學. 同文館.
- 國際コンサルタンツグループ(1991), 實踐M&Aの實務と對策, 第一法規.
- 境 睦(1992), ‘M&A 효과’, “商學研究科紀要” 早稻田大學院商學研究科, 第34號.
- 大和證券經濟研究所(1989), 經營戰略としての企業買收, 商事法務研究會.
- 林 伸二(1990), M&A-合併·買收と組織統合, 同文館.
- _____ (1993), 日本企業のM&A戰略, 同文館
- Blake, R. R. & J. S. Mouton(1985), “How To Achieve Integration on The Human Side of The Merger,” *Organizational Dynamics*, Winter 1985, pp.41-56.
- Brockhaus, W. L.(1975), “A Model for Success in Mergers and Acquisitions,” *Advanced Management Journal*, Winte 1975, pp.40-49.
- Merrell, D. W.(1985), “Playing Hardball on mergers and Acquisitions Team,” *Personnel*, Oct. 1985, pp.22-27.

- Morse, N., Feldman, M. & K. Martin(1987), "The Right Way to Combine Managements", in ; Rock, M. L. (ed.), *The mergers and Acquisitions Handbook*, pp. 311-323
- Rock, M. L.(ed)(1987), *The mergers and Acquisitions Handbook*, Mcgraw-Hill, 1987.
- Schweiger, D. M. et.(1987), "Executive Actions for Managing Human Researces Before and After Acquisitions", *Academy of Management Executive*, 1987, pp.127-138.