

한국마케팅학회
마케팅학연구 제1집(1998)

우리나라 M&A시장의 환경변화와 기업문화에 대한 고찰

황 화 철 *

〈 차 례 〉

- | | |
|-----------------------------|--------------------|
| I. 서론 | 6. 우리나라 M&A의 전망 |
| 1. 연구의 목적 | III. 기업문화의 형성과 영향 |
| 2. 연구의 방법과 범위 | 1. 사회문화와 기업문화 |
| II. 우리나라 M&A시장의 환경변화 | 2. 기업문화의 구성요소 |
| 1. 인수 합병의 개념 | 3. 기업문화유형 |
| 2. M&A의 특성별 분류 | 4. 기업문화와 기업성과 |
| 3. M&A의 동기 | IV. 향후 연구를 위한 문제제기 |
| 4. 우리나라 M&A의 특성 | 1. 문제제기 1 |
| 5. 자본자유화의 추진실태와 IMF 이후 정부정책 | 2. 문제제기 2 |
| | V. 결론 |

I. 서론

‘끓은 물 속에 개구리를 넣으면 깜짝 놀란 개구리는 튀어나와 살아 날 수 있지만, 찬물 속에 개구리를 넣고 천천히 끓이면 개구리는 점점 올라가는 온도를 느끼지 못하고 기진맥진하다가 그대로 죽어 버린다’¹⁾ 는 것이 개구리 이론이다. 이는 새로운 기업문화는 전사적인 차원에서 일제히 강력하게 빠른 속도의 변화를 시도하여야 급변하는 기업환경 속에서 전사적 전략으로 기업의 시너지(synergy) 효과를 최대화하는 것이다.

최근 IMF 한파와 자본자유화의 증권시장개방으로, 우리나라 기업을 대상으로 기업 인수 합병이라고 번역되는 M&A(Mergers & Acquisition)의 기업 사냥의 시대가 본격화 될 것이다. 1960년대 말부터 시작된 우리나라 M&A는 정부의 산업화정책에 따라 외국에서 도입해 온 차관을 상환하지 못하는 부실기업의 대출금을 회수할 목적으로 정부주도하에 이루어 졌다. 그러나 1992년 1월3일부터 자본자유화 조치에 의해 증권시장이 외국인에게 개방되었고, 특히 IMF이후 정부는 외국인들에게 부동산을 자유로이 매입할 수 있게 하는 등 일련의 정책들을 계속 발표하고 있다. 이러한 환경들로 인해 기존의 우리나라의 M&A가 서로의 이익을 실현하는 조건으로 우호적인 분위기에서 이루어 졌던 것과는 달리 향후 M&A는 지금까지와는 성격이 다른

* 창원전문대학 유통정보과 전임강사

1) 끓는 물속의 개구리 이론은 경영혁신과 새로운 기업문화개발에 있어서 급진적 변식을 주장하는 경영자들의 주장이다. 이학중, 한국기업의 문화적 특성과 새기업문화 개발, 박영사,1997. P.231

적대적 M&A로 그 수가 급증 할 것으로 예상된다.

1. 연구의 목적

기업의 M&A는 단지 기업의 소유권의 변화를 가져온다는 표면적인 현상에 그치는 것이 아니라 여러 측면에서 영향을 미치게 된다. 그 중에서 M&A로 시장점유율을 높이고 대형화를 통해 규모의 경제를 피하게 되어 마케팅활동의 시너지 효과를 얻을 수 있다는 것이다.²⁾ 그러나 기존의 기업들이 불의에 의해 타 기업으로부터 M&A를 당하게 되는 경우, 인수 합병기업과 피인수 합병기업간에는 기업문화의 결합으로 오히려 마이너스적 기업성과를 얻을 수 있다는 것이다. 특히 우리나라의 경우, 향후 외국 기업과 외국투자자의 적대적 M&A가 증가함에 따라, 이국간의 문화차이와 기업간의 문화차이로 인한 M&A는 여러 측면에서 많은 영향을 미칠 것으로 예상된다.

따라서 우리나라의 기업 인수 합병시장의 규제완화와 자본자유화 그리고 IMF한파로 인한 M&A시장의 환경변화는 지금과는 다른 상황으로 나타날 것이다, 이러한 시장환경 속에서 M&A된 기업들은 그들 고유의 기업문화유형을 가지게 되며, 이 새로이 형성된 기업문화유형이 마케팅 활동에 미치는 영향과 기업성과에 관한 연구가 향후 논문의 궁극적인 연구의 목적이다.

2. 연구의 방법과 범위

앞에서 언급한대로 우리나라 기업의 M&A시장의 규제완화와 자본자유화 그리고 IMF한파 등의 M&A시장의 환경변화와 함께 M&A는 증가 될 것이고, 새롭게 M&A되는 기업들은 기업문화결합으로 인해 기업성과에 많은 영향을 줄 것이라는 것이다. 이러한 환경변화로 인해 M&A된 기업의 새로운 기업문화유형이 마케팅 활동과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구가 궁극적인 연구의 목적이지만, 본 논문에서는 향후 체계적이고 지속적인 연구를 위한 문제 제기적 차원에서, 궁극적 연구목적의 전단계로써 우리나라 M&A시장의 환경변화와 기업문화를 고찰하고자 한다.

이러한 연구를 달성하기 위하여 첫째, 기업M&A에 관한 기존의 국내·외 문헌을 중심으로 M&A이론과 우리나라 M&A시장환경을 검토하고, 둘째, 기업문화의 개념 그리고 기업문화와 기업성과에 대한 이론을 재음미하여, 향후 연구를 위한 문제를 제기하고자 한다.

II. 우리나라 M&A시장의 환경변화

1. 인수 합병의 개념

기업을 확장하는 방법은 두 가지가 있다. 하나는 내적 확장(internal expansion)으로, 주로 매출을 늘려서 자본투자를 증대시키거나 증권시장을 통해서 유상증자를 하는 것이다. 다른 하나는 외적확장(external expansion)으로서 다른 기업을 사들이거나 두 개의 기업이 하나로 합치는 것이다. 전자를 인수라고 하고 후자를 합병이라 한다.

1) 인수

인수(acquisition)는 한 기업이 다른 기업의 자산을 사들이고 그 기업의 부채를 인수하는 것을 말한다. 이

2) 서인덕 김윤상, 경영학원론, 문영사, 1998.p142

때 인수된 기업은 별개의 아이덴티티를 유지하는 경우도 있으나 대개는 유지하지 못한다. 크라이슬러(Chrysler)가 아메리칸 모터스(American Motors)를 인수하고 지프(Jeep) 생산라인은 그대로 유지시켜 놓았지만 아메리칸 모터스의 독자적인 아이덴티티는 상실되고 말았던 것이 좋은 예이다.³⁾

2) 합병

합병(merger)은 두 개의 기업을 통합하여 하나의 기업으로 만드는 과정을 말한다. 합병방법은 흡수합병과 신설 합병이 있다. 흡수 합병은 하나의 기업의 체제와 구도를 유지 하면서 다른 기업을 사들이는 것이다. 신설 합병은 두 개의 기업이 각각 해체되고 새로운 기업으로 통합되는 것이다.

2. M & A의 특성별 분류

1) 성격에 따른 분류

우호적(Friendly) M&A가 매수기업의 독단이 아닌 피매수기업과의 합의에 의해 이루어지고 기업 성장을 목적으로 하는데 반해 적대적(Hostile) M&A는 피매수기업의 의사와는 관계없이 독단적으로 공개매수나 주식매입을 통해 이루어지며 주로 매수기업의 주식을 다시 매각하여 시세차익을 거두는 것이 목적이다.

2) 교섭방법에 따른 분류

개별 교섭이 피매수기업에 대해 개별적인 교섭을 통해 합의 계약하는 방법으로 대부분의 우호적 M&A에 이용하는데 반해, 공개매수는 증시외부에서 일정기간 내에 일정가격으로 주식을 매수할 것을 신문 등에 공표한 후 주식을 대량매수하는 방법으로, 미국에서는 효과적인 M&A수단으로 여겨진다.

3) 결합형태에 따른 분류

수평적 M&A란 동일업종에 속한 기업간의 결합을 말하는데 이러한 인수 합병 방법은 상승효과(Synergy Effect)를 발휘할 수 있고, 규모의 경제(economics of scale)를 누릴 수 있는 장점을 갖는 결합형태이다. 예를 들어 자동차 완제품 제조업체가 새로운 기술이나 특허를 가진 자동차 부품업체를 인수·합병할 때의 결합형태이다. 비관련업종 기업간의 결합인 다각적 M&A는 1970년대 중반 이후 수익기반을 안정시키고 경험위험을 줄이고자하는 구미지역의 많은 기업들에 의해 적극 전개되었다.

4) 매수수단에 따른 분류

현금 매수가 기업매수의 대가로 현금을 지불하는데 반해 주식교환 매수는 피매수기업의 기업과 매수기업 주식을 일정비율로 교환매수 하는 방법이다. 차입매수 즉 LBO(Leveraged Buy Out)⁴⁾란 피매수기업의 자산을 담보로 부채를 조달하여 기업매수를 실행하는데, 특히 경영자가 LBO에 의해 자사주식을 매수하는 행위를 MBO(Management Buy Out)⁵⁾라고 한다. MBO에 의한 기업매수는 상장기업의 비상장화를 촉진하게 되어, 자본시장에 악영향을 미친다는 비난이 있으며, LBO는 대개 등급이 낮은 채권인 Junk Bond⁶⁾로 기업을

3) W.H. Cunningham, R. J. Aldag and S. B. Block, *Business in a changing World*, 3rd ed. South-Western Publishing, 1993, p.121.

4) LBO : 타인자본 즉 외부 차입금으로 조달된 자금으로 기업을 M&A하는 것, 대개의 경우 피인수기업(타켓회사)의 자산이 이 차입금 조달을 위한 담보로 제공된다

5) MBO : 경영진이 자기회사의 주식을 매입하여 경영권을 인수하거나 적대적 기업인수자들의 공격으로부터 경영권을 보호하는 방법이다.

6) Junk Bond : 신용등급이 낮은 회사에서 발행하는 채권을 통칭하는 용어이다. 신용등급이 낮은 회사는 금융권의 보수적 자금운용으로 인해 자금조달에 애로사항이 발생하게 되면 이자율이 높은 채권을 발행하게 되는데, 이자

매수하기 때문에 그 후 재무구조가 악화된다.

5) 대상 및 방향에 따른 분류

국내기업간에 이루어지는 M&A를 국내 M&A(In→In)라 하며, 국내기업이 해외기업을 M&A 하였거나 해외기업이 국내기업을 M&A 하였을 경우 국제 M&A(In→Out, Out→In)로 분류된다. 국내기업간의 M&A 활동은 선진국에 비해 매우 저조한 실정이나 국내기업에 의한 해외기업의 M&A는 특히 원자재 확보, 선진 기술 도입, 저렴한 노동력의 확보, 경영다각화, 시너지 효과, 현지유통망구축, 해외 브랜드 사용, Down-Stream 방식의 시장확보를 통한 해외의 안정적인 시장확보를 가능하게 하므로 활성화할 필요가 있다

3. M&A의 동기

M&A의 동기는 M&A의 형태와 경제적인 환경, 정부의 규제, 기업문화에 따라 다양하게 나타난다. 다양한 M&A동기를 M&A역사와 관련하여 단계별로 구분하여 정리한 내용은 다음과 같다.⁷⁾

1) 1단계 : 독점적 이익을 얻기 위한 동기

기업합병은 미국에서 발전된 기업문화로 1890년부터 1905년경에 나타나기 시작하였다. 남북전쟁 후 전국 철도망 건설로 생활권이 주 단위에서 미국 전역으로 확대됨에 따라 지역에 국한되었던 기업의 시장도 전국적으로 급속히 확산되었다. 이 때의 합병유형은 주로 수평적 합병이었고, 합병목적은 규모의 경제와 시장 점유에서 오는 생산원가 절감에 있었다.

2) 2단계 : 효율적 통제를 위한 동기

1920년대에서 1931년 사이에 많이 이루어진 합병의 특징은 수직적 합병이다. 1920년 초반 이후 호황을 보이던 미국의 증권시장이 1929년 대공황으로 주가가 폭락했으며 또한 1914년에 클리튼 법이 제정되어 수평적 합병이 어려워지자 원료에서부터 생산 및 판매까지를 장악하는 수직적 합병이 많이 이루어지게 되었다. 이 때 합병의 목적은 거래비용과 파산 비용을 절감하고 채무조정능력을 증가시키는데 있었다. 수직적 합병으로 외부시장 거래를 이용하던 원료조달과 생산 및 판매 활동이 내부거래로 이전하게 되면 구매와 판매과정에서 발생하는 비용 즉 협상, 조정, 커뮤니케이션 비용과 광고, 판매촉진, 포장, 인찰비용 등이 절감될 수 있다. 신용거래에서 발생하는 조사비용도 내부거래로 감소될 수 있다. 또한 수직적 합병을 통한 분산효과에 의하여 파산 가능성이 감소되어 파산비용이 절감된다. 이러한 거래비용과 파산비용의 절감효과는 채무조정능력을 증가시키는 요인이 된다.⁸⁾

3) 3단계 : 수익성과 안정성 확보를 위한 동기

1950년부터 1971년 사이에 수익성과 안정성을 고려한 다각적 합병이 대다수 이루어 졌다. 즉, 기업의 제품에 상관없이 기업합병을 통하여 투자수익을 올릴 수 있다는 점이 동기가 되었다. 다각적 합병은 관리 및 연구기술 인력을 공동으로 이용할 수 있고, 광고비를 절약할 수 있다. 또한 낮은 이자율로 자금을 조달할 수 있다. 이런 효과를 통해서 어느 정도의 판매시너지효과, 투자시너지효과, 관리시너지효과를 얻게 된다.

4) 4단계 : 효율성 극대화를 위한 동기

울은 높지만 위험을 감수해야 하는 부담이 높은 이 채권의 성격에서 붙여진 이름이다.

7) 박희연, M&A전쟁과 기업혁명, 넥서스, 1997, PP. 20-23.

8) Mueller, D. C. "A Theory of Conglomerate Mergers", *Journal of Economics* November, 1969, PP.643-59.

제4단계의 특징은 사업재구조이다. 이것은 채산성이 없는 사업부문이나 성장률이 낮은 부문을 과감히 매각하고 주력업종에 전력하기 위한 것이었다. 기본적으로 기업이익을 극대화하면서 이 매각대금을 통하여 재무구조의 시너지효과를 가져오거나 주력사업을 강화하기 위해서 다른 기업을 인수하기도 한다

5) 5단계 : 세계화를 위한 동기

제5단계는 기업합병의 세계화가 추진되었다는 점이 특징이다. 예를 들어 제너럴 모터스의 세계화 전략의 경우를 살펴보면, 1986년에 영국의 로터스그룹을 매입하였으며 1990년에는 스웨덴의 사브스카이나사의 주식을 50% 매입하였다. 이 단계에서 M&A에 대한 자금조달 방법이 매우 다양해지고 대형화되었으며 적대적 M&A가 크게 증가했다. 이 단계의 주된 합병동기는 세계화와 같은 시장지배적 효과와 비효율적으로 운영되는 사업부문의 매각을 통한 합병차익을 얻는데 있었다. 인수하고자 하는 기업을 담보로 자금을 조달하는 LBO가 성행하여 합병의 동기가 절세효과 뿐 아니라 과소평가 된 기업을 인수함으로써 기업가치의 평가 차익을 얻는데 있었다. 또 합병교섭이나 공개매수 과정에서 발생하는 새로운 정보에 의해 기업의 재평가가 이루어진다는 정보와 신호효과에 의한 동기도 있었다.

6) 6단계 : 생존과 성장을 위한 동기

현재 진행 중인 제6단계는 성장산업인 제약, 멀티미디어 및 정보통신, 금융업계에 집중되어 있으며 대규모 합병이 특징이다. 그리고 이 단계의 동기는 무엇보다도 각 산업을 둘러싼 환경변화에 대응하는 기업의 생존·성장전략 차원이라는 점이다. 이러한 합병동기의 특징은 처음부터 피합병기업의 경영을 정상화시킨 후 이를 매각하여 수익을 올릴 목적으로 하는 머니게임(money game)이 사라지고, 기업의 생사를 건 경영 전략적 요소가 주류를 이루고 있다. 현 단계에서는 적대적 기업합병이 줄어들고 우호적 기업합병이 늘어나고 있다. 자금조달 방법에서도 주식 교환방식이 증가되고 있다. 멀티미디어 기업합병은 기술혁신을 배경으로 시너지효과를 극대화하기 위한 동기가 첫 번째 이유였다. 제약업의 기업합병은 의료보험제도에 대비하면서 기업의 연구개발에 대한 위험분산을 목적으로 하고 있다.

4. 우리나라 M&A의 특성

우리나라 기업합병의 특성은 크게 4가지로 나타나고 있다.⁹⁾

첫 번째 특성은 우리나라의 기업합병이 정치·경제적 특수한 환경으로 인해 능동적이고 자율적인 합병이 이루어지지 못하고 1960년대 말과 1970년대 말 그리고 1980년 중반에 3차례에 걸쳐 정부에 의해 타율적으로 합병이 이루어진 점이다. 1960년대 말 우리나라에서 처음 시도된 산업화정책에 따라 주로 일본에서 차관을 들여와 생산을 가동한 기업 가운데 원리금을 상환하지 못하는 기업의 대출금을 회수할 목적으로 정부주도하에서 기업합병이 시작되었다. 1970년대 말에는 공장설비에 대한 과잉투자 및 중복투자를 조정하기 위하여 기업의 청산이나 인수보다는 동종업체간의 합병에 중점을 두었다. 기업인수는 1980년대 초에 있었던 해외건설업의 부실수주와 해운업의 경영부실로 인하여 건설업과 해운업에서 산업구조조정이 필요했었고, 부실대출금을 정리하기 위하여 부실기업을 청산하기보다는 제3자에게 인수시키는 방법을 사용하게 되었다.

두 번째는, 산업구조의 합리화를 추진하면서 동일한 부분의 중복투자를 피하고 부실기업을 정리하는 과정에서 경영성과나 재무상태가 우수한 대기업에게 부실기업을 인수하도록 종용하였다. 이 때 정부는 인수기업에 대해 각종 금융지원을 해 주었기 때문에 이들 기업들은 피합병기업을 헐값에 인수하면서 저렴한 금리로 금융특혜를 받아, 인플레이션 이득과 기업확장에 필요한 재원을 조달할 수 있었다. 그러므로 이러한 지원을 받고자 하는 요인이 기업합병에 크게 작용하게 되었다.

9) 서점식, 자본자유화가 M&A시장에 미치는 영향에 관한 실증적연구, 박사학위논문, 경남대.1997. pp. 23-4.

세 번째는, 대기업의 불균형적 성장전략으로 인해 우리나라의 합병시장은 구매자가 중심이 되었다는 것이 특징이다. 합병기업은 주로 대기업이었고 피합병기업은 기업정리가 급하고 장외시장 이용이 거의 불가능한 상태에서 합병 댓가 등의 합병조건이 합병기업에게 유리하게 결정되는 상황이었다는 점이다. 또한 대주주의 주식 소유비율이 너무 높아 합병으로 인해 초과수익이 존재할 경우 수익의 대부분이 합병기업의 대주주들에게 돌아가는 것도 합병시장을 비경제적으로 만드는 하나의 요소가 되었다. 이와 같이 소유와 경영이 분리되지 않고, 주식이 대주주에게 집중되어 있어, 피합병기업을 유리한 조건으로 합병할 수 있는 구매자가 중심이 되는 특성을 지닌 우리나라의 M&A시장은 주식취득 시 공개매수의 방법이 이용되고 시장경쟁원리에 따라서 M&A가 이루어지는 미국의 M&A 시장과는 많은 차이가 있다.

네 번째의 특성은 계열기업간의 합병이 많이 이루어진 점이다. 1981년과 1996년 사이에 기업결합이 이루어진 전체 건수 3,342건 중 계열기업간에 이루어진 기업결합이 1,422건으로 전체의 42.5%로 나타났고, 비계열기업간에 이루어진 기업결합은 1,920건으로 전체의 53.5%로 나타났다. 또한 기업집단에 속해 있는 기업들의 총자산 합계액이 30위 이내의 대규모기업집단내의 기업결합은 1,415건으로 전체의 42.3%로 나타났다. 이중 49.4%가 계열기업간에 기업결합이 이루어진 것으로 나타났다. 이와 같이 전체 기업결합 3,342건 중에 계열기업간에 이루어진 기업결합과 대규모집단 내에서 이루어진 기업결합이 차지하는 비중이 각각 42.5%와 42.3%로 나타난 것은 외국에 비해 대단히 높은 비율이다. 계열기업간 또는 대규모 기업집단내의 합병은 대개 기존의 관계회사가 경영이 부실한 경우 이를 구제하거나 그룹차원의 조직 재정비, 재무구조 개선 등을 이유로 이루어져 왔다. 부채의존도가 높은 우리나라의 기업에 있어서 악화된 재무구조를 개선하거나 차입능력을 증대하려는 동기에 의해 합병이 이루어지게 되었다.

이와 같이 우리나라에서의 기업합병은 합병시장의 불안정성, 소유와 경영의 미분리, 기업성장에 필요한 재원조달 창구의 미비, 정부주도형의 경제정책으로 인해 타율적으로 합병이 이루어져 온 점, 계열 기업간에 합병이 많이 이루어진 점, 피합병기업보다 합병기업이 합병협상을 주도하는, 즉 구매자가 중심이 되는 합병시장이 되어 온 점, 합병을 위한 경쟁이 거의 없었다는 점, 부실기업을 구제하거나 재무구조 개선을 위한 합병이 많은 비중을 차지한 점 등, 외국과는 다른 특성을 지닌 합병형태로 나타나고 있다.

5. 자본자유화의 추진실태와 IMF 이후 정부정책

우리나라의 자본자유화는 1981년 1월 14일 자본시장 국제화 장기계획에서 처음으로 증권시장 개방에 대한 계획이 발표된 후 여러 단계로 증권시장이 개방되고 있다. 1991년 12월까지는 외국인 전용수익증권, 코리아펀드 등을 통한 간접증권투자만 허용해 오다가 1992년 1월 3일부터 제한적으로 외국인이 우리나라 증권에 직접투자 할 수 있도록 허용하였다. 증권시장 국제화의 1단계로서 1981년 11월 증권시장 개방의 초기단계에 증권시장에 미치는 영향을 극소화하고¹⁰⁾ 외국자본을 조달하는 창구를 다양화하면서 안정된 산업자본을 조달할 수 있도록 하기 위하여 국제투자신탁을 제한적으로 운영할 수 있게 했다. 이에 따라 1981년 11월 9일 한국투자신탁이 3,000만달러 상당액의 외국인전용수익 증권을 발매하여 형성된 신탁자산의 90% 이상을 주식에 투자할 수 있게 하였다. 이것이 외국인이 우리나라 주식에 간접적으로 투자 할 수 있게한 최초의 조치였다. 그후 우리나라 증권시장에 대한 외국인의 관심과 수요가 증가함에 따라 1984년 5월 15일에는 외국인 전용수익증권보다 진일보 된 형태인 코리아펀드(The Korea Fund, Inc.)가 설립됨으로써 국내주식에 대한 외국인의 간접투자가 더욱 확대되었다. 1987년 12월 1일에는 간접증권투자 기회를 확대하고, 외국인에게도 직접적인 증권투자 허용 등 자본자유화의 폭을 더욱 넓혀 나가는 것을 기본방향으로 설정하여 이미 발행된 해외전환 사채를 주식으로 전환할 수 있게 하였다. 1991년 9월 30일에는 '외국인의 주식매매거래 등에 관한 규정'을 제정하였다. 이 규정에는 외국인의 범위, 투자절차, 투자한도 관리, 계좌개설 방법, 주식매매

10) 직접적인 주식투자 허용에 따른 경영권 침해의 가능성 배제하는 것을 의미한다.

거래의 제한, 주식의 보관, 외국인의 주식매매와 관련된 정보관리 및 제한, 불법거래에 대한 제재 등 외국인의 증권투자에 관한 세부적이고 구체적인 사항이 규정되어 있다. 1991년 11월 30일에는 증권시장개방에 대한 구체적인 일정을 확정하고, 1992년 1월 3일부터 제한적으로 우리나라 주식에 대하여 외국인이 직접 투자할 수 있도록 처음 허용하였다.¹¹⁾ 그 후 점진적으로 외국인의 직접 증권 투자 한도를 확대하여 1997년 11월 3일에는 종목별 외국인 전체투자한도를 일반상장법인인 경우 26%, 공공적법인의 경우 21%로 확대하였고, 종목별 외국인 1인당 투자한도도 일반상장법인인 경우 7%, 공공적법인의 경우 21%로 확대하였고, 종목별 외국인 1인당 투자한도도 일반상장법인인 경우 7%, 공공적법인인 경우 1%로 확대하였다.

그리고 외국인 주식투자한도를 1997년 12월 15일부터 종목당 26%에서 50%로 대폭 확대하였다. 따라서 1인당 한도 역시 50%로 늘어나 외국인에 대한 M&A가 완전히 자유화되었다. 외국인 한도를 이처럼 대폭 확대함에 따라 외국인들의 한국기업에 대한 무차별적인 공격적 매수가 가능하게 되었으며 또한 외국인투자도 1997년 12월 30일 전면 개방되어 우리나라 증권시장은 물론 기업경영계 전반에 일대 변혁이 불가피해졌다.

또한 1월 23일 대통령직인수위원회는 1998년 6월까지 경제회생과 외국인투자유치에 지장을 주는 각종 행정규제를 대폭 완화하기로 했으며, 외국인에 의한 적대적 M&A를 불가능하게 했던 외자도입법을 2월 임시국회에서 개정한다고 1998년 2월 4일 발표했다.¹²⁾

대통령직인수위원회는 외국인 투자유치를 촉진하기 위해 외국법인의 업무용토지취득을 자유화하고 일정요건을 갖춘 외국인투자자 상사주채권 전문직업인 등에게도 주택취득을 허용기로 1998년 2월 9일 발표했다.¹³⁾ 정부는 1998년 3월 17일 제2차 경제조정대책회의를 열어 기업경영의 투명성확보와 함께 외국인투자를 촉진하기 위해 이같이 시행하기로 했다. 이규성 재정경제부장은 이날 증권거래법을 4월 중 개정, 대표소송권의 지분요건을 총발행주식의 0.05%에서 0.01%로 낮추겠다고 김대중대통령에게 보고했다.¹⁴⁾ 따라서 1998년 4월 1일부터 외국인들이 국내 기업 발행주식의 3분의 1미만을 취득할 경우에도 이사회 등의 불필요해적 대적 M&A가 가능해졌다.

6. 우리나라 M&A의 전망

이상에서 우리나라 M&A의 특성과 자본자유화의 추진실태와 IMF 이후 정부정책 등으로 우리나라 M&A 시장환경 변화를 다음과 같이 예측해볼 수 있다.

첫째, 우리나라 경제가 고도성장 단계에서 성숙기에 이르면 기존의 사업으로는 지속적인 성장이 어렵게 된다. 기업은 지속적인 성장을 위해 기존사업을 확장하거나, 새로운 사업에 진출하기 위해 M&A를 활용할 필요성이 높아진다.

둘째, 세계가 통합되고 경쟁이 치열해지는 무한경쟁 시대에서 살아 남기 위해 효율성과 경쟁력을 확보하기 위한 M&A의 필요성이 더욱 높아질 것으로 예상된다.

셋째, 구 증권거래법 제 200조 1항의 '주식 대량 소유 제한' 규정에 의해 적대적 M&A가 이루어질 수 없었다. 법률적으로 대주주를 지나치게 보호됨으로써 상대적으로 소액주주의 이익이 침해되어 경영의 비효율성이 나타나고, 효율성이 낮은 경영자에게 기업 소유권이 지속됨으로써 경쟁력을 잃게 되는 문제점을 지니고 있었다. 이러한 문제점을 보완하고, 경영의 효율성을 높이기 위하여 대량 주식취득 금지 조항을 1997년 4월 1일부터 삭제하였다. 이에 따라 법률적인 측면에서도 사실상 적대적 M&A가 더욱 활성화될 것으로 예

11) 종목별 외국인 전체투자한도는 일반상장법인인 경우 당해 발행주식총수의 10%, 공공적법인인 당해 발행주식총수의 8%로 하였고, 종목별 외국인 1인당 투자한도는 일반상장법인에 한하여 당해발행주식총수의 3% 이내로 제한하였다.

12) 한국경제신문, 1998년 2월 5일자

13) 한국경제신문, 1998년 2월 10일

14) 한국경제신문, 1998년 3월 18일

상된다.

넷째, 우리나라 기업은 역사가 짧아 소유와 경영이 분리되지 않고 대주주 지분율이 높은 편이다. 그러나 우리나라의 기업들도 이제 창업주에서 2세 경영체제로 넘어 가면서 전문경영인제도를 도입하는 기업이 늘어나고, 소재벌집단들이 새롭게 형성되는 과정에서 M&A가 활발하게 이루어질 것으로 전망된다.

다섯째, 금융기관들의 경쟁이 치열해지자 새로운 수익원으로 M&A 중개업무를 취급하는 기관이 크게 늘어나고 있다. M&A 중개업무기관의 경쟁은 M&A를 활성화시키는 계기가 될 것으로 전망된다.

여섯째, 자본자유화 IMF 체제 이후 외국인에게도 국내기업에 대한 M&A를 허용하게 될 것이다. 선진외국에 비해 기술수준이 열악한 우리나라 기업에서 외국기업들이 습득할 새로운 기술은 거의 없다. 따라서 자금과 기술, 그리고 경영 노하우 등을 모두 갖추고 있으나 유통망이 없는 외국기업들은 우리나라 시장에 진출하기 위하여 기업을 인수하게 될 것이다. 이때 특히 유통망을 잘 갖추었거나 국내 시장점유율이 높으면서 인수비용이 저렴한 기업이 M&A의 대상이 될 가능성이 높을 것으로 전망되는데 최근 시장이 개방된 제약업체와 식품업체, 금융, 정보통신 등의 산업을 중심으로 움직임이 활발할 것으로 예상된다.

Ⅲ. 기업문화의 형성과 영향

1. 사회문화와 기업문화

1) 문화의 기본개념

문화라는 단어는 일상생활에서 흔히 사용하고 있는 용어지만, 문화가 무엇인가 하는 견해는 사람마다 각각 달라서 정의를 내리기가 매우 어렵다. 따라서 문화를 전문적으로 연구하는 사회과학자들도 문화를 사회구성원들의 공통된 생활양식, 후천적으로 습득된 사회구성원들의 집단적인 심적 프로그래밍(collective mental programming)¹⁵⁾, 모든 일에 대한 사회구성원들의 관점¹⁶⁾등으로 다양하게 정의 내리고 있다. 그러나 일반적으로 문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공통적으로 가지고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동형성에 영향을 주는 중요한 요소로 인식되고 있다. 따라서 문화는 사회구성원의 행동과 사회체계를 형성하고 이들을 연결·조정하는 총체적 요소라고 할 수 있다.¹⁷⁾ 이러한 문화개념은 전통적으로 거시적인 사회체계를 분석대상으로 하는 인류학이나 사회학에서 중점적으로 연구되어 왔다.

2) 기업문화의 정의

이러한 거시적 사회문화개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 기업 수준에 적용한 것이 기업문화 개념이다. 그러므로 사회문화적 관점에서 볼 때, 기업문화는 한 기업의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관(value)과 신념(belief), 이념(ideology)과 관습(habit), 규범(norm)과 전통(tradition) 그리고 지식(knowledge)과 기술(skill) 등을 모두 포함한 종합적인 개념으로서 기업구성원과 기업 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다. 그러나 기업문화에 대한 보다 정확한 개념은 학자들의 관점과 연구초점에 따라서 약간의 차이를 보이고 있다. 어느 학자는 구성원의 행동을 지배하는 기본전제(basic assumption)를

15) Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories." *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, pp. 76-77.

16) Simcha Ronen, *Comparative and Multinational Management*, New York: John Wiley & Sons, 1986, pp.17-18.

17) Talcott parsons, "culture and Social System Revisited," L. Schneider(ed.), *The Idea of Culture in the Social Science*, London: Cambridge University Press, 1973, pp.33-46.

강조하고, 어느 학자는 기업의 분위기를 그리고 또 어느 학자는 행동형성의 사회화(socialization) 과정을 강조하고 있다¹⁸⁾.

이와 같이 기업문화개념에서 학자들이 강조하는 요소들은 다소 다르다. 그러나 이들 개념과 정의를 종합해 볼 때, 기업문화는 구성원행동과 전체 기업행동에 기본전제로 작용하는 기업 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴 등 기업 구성원들이 공유하고 있는 것들의 거시적 총체라고 할 수 있다.

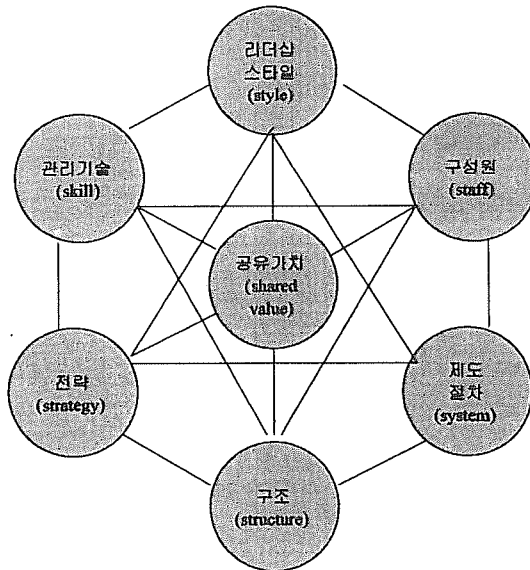
2. 기업문화의 구성요소

기업문화에 대한 이해는 구체적으로 무엇으로 구성되었는지를 구체적으로 알아봄으로써 더욱 증진될 수 있다. 기업문화의 구성요소는 학자들의 견해에 따라 약간의 차이는 있지만 기업문화의 7S구성요소개념과 의식수준 구성개념은 기업문화를 이해하는데 많은 도움이 된다.

1) 기업문화의 7S요소

기업문화의 7S개념은 기업문화를 이해하는 데 가장 실질적인 도움을 주는 개념이다. 이 개념은 일본기업과 미국 우수기업의 기업문화연구에서 제시되었는데, 기업문화를 구성하고 있는 일곱 가지의 중요요소가 모두 S자로 시작되기 때문에 기업문화의 7S개념으로 불린다.¹⁹⁾ 이들 일곱 가지 구성요소는 공유가치(Shared Value), 전략(Stratgy), 구조(Structure), 관리시스템(System), 구성원(Staff), 기술(Skill), 리더십스타일(Style)이다.

〈그림 1〉 기업문화의 7S구성요소



18) Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, New York: Jossey-Bass Publishers, 1985, 2nd ed., pp.7~15.

19) 이학중, 한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화개발, 박영사, 1997. p16~18.

이상의 일곱 가지 요소들은 밀접하게 상호 연결되고 상호의존적인 관계하에서 전체적으로 기업의 독특한 특성을 나타내면서 기업문화를 형성한다. 이들 요소간의 상호연결성과 상호의존성이 높을수록 강하고 뚜렷한 기업문화가 형성되고, 상호연결성과 상호의존성이 결여될수록 약하고 애매하며 일관성이 없는 기업문화가 형성된다. 따라서 바람직한 기업문화의 개발은 이들 요소를 바람직한 방향으로 개발함으로써 이루어질 수 있다. 그리고 기업문화를 알기 위해서는 이들 요소를 이해해야 하는데, 이들 요소간의 밀접한 상호연결성과 상호의존관계 때문에 기업문화의 전반적 문화체제 내에서 어느 한 요소의 개별적인 분석은 매우 어려운 것이 사실이다. 따라서 전체적인 기업문화관점에서 이들 요소가 이해되어야 한다.

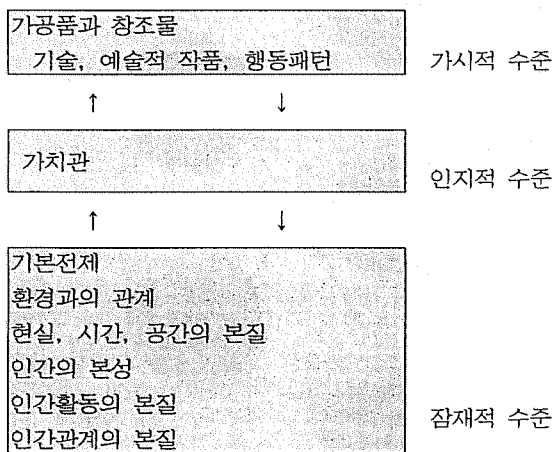
2) 의식수준상의 구성요소

기업문화의 7S개념과 더불어 기업문화의 구성요소를 기업구성원과 전체 기업 행동에 영향을 주는 의식체계를 중심으로 설명할 수 있다. 기업문화를 기업구성원과 기업 전체의 행동에서 나타나는 거시적인 개념으로 볼 때, 구성원행동과 기업행동에는 가시적 수준과 인식적 수준 그리고 잠재적 수준 등 세 가지 수준에서의 의식체계가 작용하고 있다. 이들 세 가지의 의식수준과 이에 관련된 요소들간의 상호관계를 설명하면 다음과 같다.²⁰⁾ (그림2 참조)

(1) 가공품과 창조물(Artifacts and creations)

기업문화를 인식할 수 있는 첫째 수준은 표면적으로 나타나고 눈으로 볼 수 있는 물질적·상징적 그리고 행동적 인공창조물이다. 기업의 제품과 기술, 기구와 도구, 방침과 규율, 서류와 문서, 전통과 일화, 의례·의식 그리고 구성원들의 행동패턴 등이 이에 속한다. 이들 가시적 작품은 기업에 대한 전체적인 인상과 이미지 그리고 기업의 외적인 문화특성을 형성하는 데 직접적이고 결정적인 요소로 작용한다.

〈그림 2〉 기업문화의 의식적 구성요소



20) Edgar H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, Winter 1984, pp. 3~7.

(2) 가치 (Values)

기업문화의 의식 체계상의 둘째 구성요소는 인식적 수준에서의 가치이다. 가치는 기업의 구성원들이 일반적으로 인식하고 있는 행동의 지침으로서 가시적 수준의 인공적 창조물을 지배하는 요소들이다. 가치는 기업구성원들이 소중히 여기는 요소로서 개인에 대한 존중, 창의성에 대한 중요성, 개방적 의사소통, 참여와 합의에 대한 중요성 등을 들 수 있다.

3) 기본전제 (Basic Assumptions)

의식수준별로 본 기업문화의 셋째 구성요소는 잠재적 수준에서의 기본전제인데, 이것은 가치와 밀접히 연관된 개념으로서 일반적으로 조직구성원들이 인식하고 있지 않는 선의식적 가치 (preconscious value)라고도 할 수 있다. 기본 전제는 기업은 이익을 창출해야 한다든가, 학교는 학생을 교육시켜야 한다든가 또는 의학은 병을 고쳐야 한다는 등의 당연하고 엄연하며 또 분명한 사실들이다. 이와 같이 기본전제는 조직구성원들이 너무나 자연스럽게 받아들이는 (taken for granted) 가정이기 때문에 구성원들 사이에 아무런 논의의 필요로 하지 않으며, 이것이 바로 기본전제와 가치의 차이점이다.

이상 가시적, 인식적 그리고 잠재적 수준에서 작용하는 기업문화의 구성 요소들을 살펴보았다. 이들 세 가지 의식수준상의 기업문화 구성요소들을 7S개념과 비교할 때, 가시적 수준의 가공품과 창조물은 7S 개념의 외부 여섯개 구성요소 (그림1 참조)에 해당되고, 인식적 수준의 가치관과 잠재적 수준의 기본전제는 7S 개념의 공유가치에 해당된다고 볼 수 있다. 따라서 의식수준상의 기업문화요소들은 7S개념에 비하여 구성원들의 태도와 행동형성에 작용하는 요소들을 가치관과 기본전제로 분류하여 보다 자세히 분석하고 있다.

의식수준개념에 있어서도 7S개념과 마찬가지로 가시적, 인식적 그리고 잠재적 구성요소들이 모두 일관성 있게 밀접하게 연결되어 있을수록 기업문화는 전체적으로 강하고 분명하게 나타나는 반면에, 의식수준에 일관성이 없고 상호간의 관계가 산만할수록 전체적인 기업문화는 약하고 애매하게 나타난다는 것을 알 수 있다.

3. 기업문화유형

기업문화는 주어진 환경하에서 기업이 자체의 목적달성을 추구하는 과정에서 장기간에 걸쳐 형성된다. 그 과정에서 기업은 자체의 사업성과 기업환경에 알맞은 조직행동과 기업문화를 형성해 나간다. 기업문화의 유형을 분류하는 보편화된 방법은 없지만, 학자에 따라 기업문화유형에 따라 다음과 같은 분류법이 있다.

1) 딜과 케네디의 분류

딜 (T. Deal) 과 케네디 (A. Kennedy) 는 기업문화형성에 있어서 기업의 사회적 문화적 그리고 산업환경을 가장 중요한 영향요소로 보고, 그러한 기업환경에서 기업은 성과를 달성하기 위하여 적절한 의사결정을 하며, 그 과정에서 기업문화가 형성된다고 보고 있다. 따라서 기업환경과의 상호관계에서 기업이 성과달성을 위하여 얼마나 모험적인 활동을 전개하고 그 결과로서 얼마나 빨리 피드백을 받는냐의 두 가지 기준을 중심으로 기업문화유형을 ①모험형, ②근면형, ③투자형, ④관료형 네 가지의 유형으로 분류하고 있다.²¹⁾

2) 해리슨의 기업문화 분류

기업의 공식화 정도와 집권화 정도를 기준으로 하여 기업문화의 유형을 분류하는 것이다. 공식화는 조직 내에서 구성원의 행동과 상호간의 관계가 직무나 역할의 명세 또는 업무수행상의 규율 및 규정이나 절차에 의하여 지배되는 정도를 의미하며, 집권화는 조직 내의 의사결정이 상위계층에 집중되어 있는 정도를 의미한다. 공식화와 집권화를 중심으로 기업문화를 분류할 때, 공식화와 집권화가 모두 강한 ①관료조직문화,

21) Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1982), pp. 107-127

공식화와 집권화가 모두 약한 ②핵화조직문화를 양극으로 하여 중간에 ③권력조직문화와 ④행렬조직문화의 네 가지 기업문화로 나눌 수 있다.²²⁾

3) 햄튼-터너의 분류

기업문화는 기업이 경영과정에서 당면하는 중요한 전략적(Strategic) 또는 가치중심적 이슈(value issue)들을 해결해 나가는 과정에서 형성된다는 주장이다. 기업의 성장과 안정, 장기성과 단기성, 품질향상과 원가절감, 외부환경적응과 내부활동의 통합, 개혁·변화와 전통의 보존 등이 흔히 기업이 당면하는 전략적 대안 또는 가치중심적 이슈들이다. 이들 이슈는 각기 상호 배반적인 대안(alternative)의 성격을 띠고 있는 동시에 기업이 원하는 바람직한 결과의 성격도 지니고 있어서 기업이 이러한 딜레마(dilemma)에 어떻게 대처해 나가느냐에 따라 다른 기업문화가 형성되는 것이다. 영국의 경영학자 햄튼-터너(C. Hampden-Turner)는 이러한 가치이슈의 딜레마에 대처해 나가는 기업의 접근방법과 그 과정에서 형성되는 기업문화를 중심으로 기업문화를 유형화하고 있다.²³⁾ 그는 가치중심적 이슈에 대한 기업의 접근방법을 일방적 가치추구와 시너지적(synergistic) 가치추구로 분류하고, 그 결과로 형성되는 기업문화를 ①갈등·악순환형과 ②조화·활성화형으로 분류하고 있다.

4. 기업문화와 기업성과

우수기업들의 문화적 특성을 볼 때, 그들은 각기 독특한 공유가치를 중심으로 고유의 기업문화를 가지고 있고, 이들 기업문화는 구성원들의 행동과 전체 기업경영에 강하게 나타나고 있다. 일반적으로 강한 기업문화는 기업성과에 긍정적으로 작용하는 것으로 인식되고 있으나, 강한 기업문화가 반드시 높은 성과를 가져오는지에 대해서는 많은 의문이 제기되고 있다.²⁴⁾

1) 강한 기업문화의 개념

기업문화는 근본적으로 구성원들의 공유 가치인 만큼, 강한 기업문화는 구성원들의 강한 공유가치를 의미하는 동시에 이를 중심으로 나타나는 그들의 공통된 강한 행동을 의미한다. 강한 기업문화를 가진 기업은 대부분의 경우 주로 창업자나 경영주의 경영철학을 중심으로 기업의 사명과 목적 그리고 경영신조를 이념화하여 이들 기업의 기본가치로 공식화하고, 이를 구성원들에게 전달하여 그들의 공통된 가치체계로 의식화시키고 있다. 또한 강한 기업문화를 가진 기업에서 공식화된 공유가치체계는 구성원들의 행동지침으로 작용하여, 그들의 업무수행과 업무간의 상호작용에 있어서 서로 이해되고 있는 업무처리방식과 행동양식에 따라서 상황에 맞는 적절한 행동이 자연스럽게 취해지고 있다. 구성원들간의 이러한 규범화·체질화된 행동은 그들의 행위에 공통적인 선의식적 기본전제가 강하게 작용하고 있다는 것을 의미한다. 그리고 강한 기업문화는 일단 형성되면 기업의 창업자나 경영주 등 중심인물들이 바뀌어도 계속 존속되어 나가는데, 다시 말해 구성원들간의 학습과 사회화과정을 통하여 자연스럽게 강화·유지되어 나가는 자생력을 가지고 있다. 이러한 이유로 강한 기업문화를 가진 기업들은 전체 기업계나 같은 산업계, 특히 경쟁업체들간에 널리 잘 알려지게 된다.

2) 강한 기업문화의 역효과

22) Roger Harrison, "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*, may-June 1972, pp. 119-128

23) Charles Hampden-Turner, *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony*, Reading, Mass.: Addison-wesley publishing, 1992, pp. 16~24.

24) 이학중, 전계서. p.85~87.

기업문화가 기업성과에 긍정적으로 작용하는 경우에는 구성원들에게 만족감과 동기를 부여하여 강한 기업문화가 형성되고, 지속적으로 높은 성과를 이루어 내면서 기업문화와 성과간의 연결관계(goal alignment)가 더욱 강화되어 나갈 수 있다. 그러나 강하게 공식화된 기본가치가 기업의 현실에 맞지 않거나 강한 기업문화가 기업성과에 기여하다가도 기업환경의 변화로 밀리면서 성과와의 연결관계가 없어져 버리는 경우에, 강한 기업문화는 오히려 기업성과에 역효과를 가져올 수 있다.

3) 실증적 연구결과

이와 같이 강한 기업문화는 많은 우수기업에서 보는 바와 같이 높은 기업성과의 중요요인이 되고 있는 반면에, 많은 경우에 기업성과에 크게 기여하지 않거나 오히려 기업성과에 장애요인이 되고 있다. 하버드 경영대학원의 코터(J. Kotter) 교수와 헤스켓트(J. Heskett) 교수²⁵⁾는 미국의 22개 산업의 207개 기업을 대상으로 기업문화의 강도와 기업의 장기성과간의 관계를 연구하였다. 기업문화의 강도를 ①기본가치의 공식화 및 의식화 정도, ②기본가치가 기업경영에 반영되고 있는 정도 그리고 ③기업문화가 경쟁업체들에게 널리 잘 알려져 있는 정도를 기준으로 5점 척도에 의하여 측정하였고, 기업성과는 1977~1988년 동안의 연평균 시장 가치 증가율(annual market value growth)과 연평균 순이익 증가율(annual net income growth) 그리고 연평균 투자이익률(average annual return on capital)로 측정했다.

(1) 통계적 상관관계

기업문화의 강도와 세 가지 성과지표에 대한 그들의 연구는 흥미있는 결과를 이끌어 내고있다. 전체적으로 볼 때 기업문화의 강도는 기업의 시장가치 증가율과 0.26, 순이익 증가율과 0.42 그리고 투자이익률과 0.30의 상관관계를 각각 나타냈다.

(2) 연구결과의 분석

코터와 헤스켓트의 연구결과에 의하면, IBM, HP, Wal-Mart, Anheuser-Bush(1995년도 매출액 103억달러 규모의 미국 최대 맥주회사) 등이 강한 기업문화와 높은 기업성과를 보인 기업으로 나타났다. 이들 기업의 경우에는 강한 기업문화가 기업성과에 긍정적으로 작용한다는 일반적인 인식을 입증하고 있다고 할 수 있다.

그 반면에 General Motors, J. C. Penney(백화점), Goodyear(타이어), Citicorp(금융), Coors(음료수), Sears(백화점) 등은 강한 기업문화에도 불구하고 저조한 성과를 보인 기업들이다. 대체로 한때는 높은 기업성과를 올렸던 이 기업들은 과거 성공적으로 강하게 정착된 기업문화 속에서 안주하다가 강한 기업문화가 경직된 기업문화로 변하고 환경변화에 둔감해지면서 기업의 기본사명과 구심점을 잃게 되어 결국 기업성과도 저조해지고 만 것이다.

그리고 약한 기업문화에도 불구하고 성과지표에는 높게 나타난 기업으로서 McGraw-Hill(출판), Smith Kline(제약), Pithey Bowes(사무기기), General Cinema(음료수) 등을 들 수 있다. 이들 기업은 고성장 기업의 인수전략이나 특정 제품시장의 독점적 위치 등 특수한 외적 요인에 의하여 높은 기업성과를 달성하였다. 따라서 이들 기업성과만을 중심으로 약한 기업문화가 높은 기업성과의 요인으로 작용한다는 결론을 내릴 수는 없다.

전체적으로 볼 때, 코터와 헤스켓트의 연구결과는 기업문화와 기업성과간의 관계를 입증하고 있지만, 그 관계는 성과지표에 따라서 0.26~0.42정도의 상관관계로서 아주 높지도 않고 아주 낮지도 않은 중간정도의 관계라고 할 수 있다. 따라서 강한 기업문화가 반드시 높은 기업성과를 가져온다고는 할 수 없지만, 강한 기업문화는 높은 기업성과의 중요한 요건이라는 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서, 강한 기업문화는 높은 기업성과의 필수조건은 되지만 충분조건이 된다고는 할 수 없다.

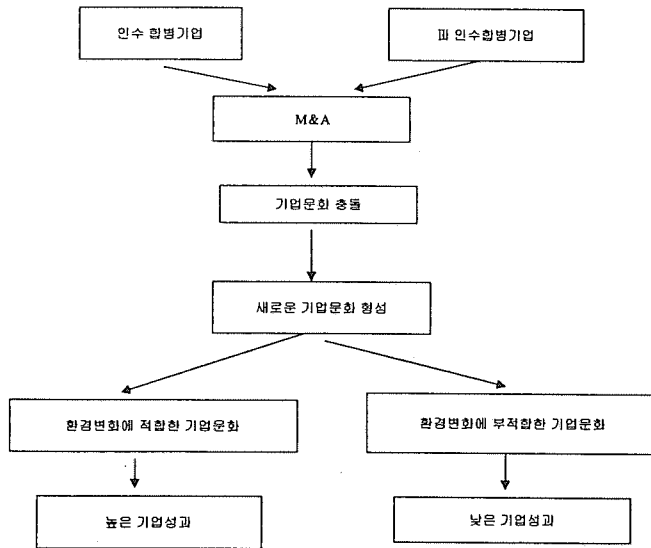
25) John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York:Free Press, 1991, pp. 19-20, 159-161.

IV. 향후 연구를 위한 문제제기

1. 문제제기 1 : M&A, 기업문화, 기업성과의 적합성

자본자유화와 IMF로 인한 M&A시장환경변화로 향후 우리나라의 M&A는 경쟁적으로 급증 될 것이라는 것과 강한 기업문화가 반드시 높은 기업성과를 가져온다고는 할 수 없지만, 강한 기업 문화는 높은 기업성과의 중요한 要件이라는 결론을 앞에서 언급한 선행연구를 통해 내릴 수 있다. 환언하면 M&A환경시장변화는 M&A의 증가를 가져 올 것이며, M&A는 기업문화와는 밀접한 관계가 있다. 그리고 기업문화는 기업성과와도 상관관계가 있다는 것이다. 여기서 논자는 앞의 결론에서 다음과 같이 향후 연구를 위한 연구모형을 하나 제시한다. 즉, 인수 합병기업과 피인수 합병기업간에 어떤 형태의 M&A를 취하든 相異한 기업문화의 結合임에는 틀림이 없다. 複數의 조직이 결합될 때, 기업문화는 서로 충돌하여 새로운 기업문화가 형성된다. 새로이 형성된 기업문화는 환경변화에 적합한 기업문화와 환경변화에 부적합한 기업문화로 나누어 질 수 있다. 환경변화에 적합한 기업문화는 正(+)의 기업성과²⁶⁾를 얻을 수 있고, 환경변화에 부적합한 기업문화는 不(-)의 기업성과를 얻을 수 있다는 적합성관계에 대한 향후 연구를 위한 문제제기를 하나 도출한다. <그림 3> 참조: M&A-기업문화-기업성과의 적합성관계).

<그림 3> M&A-기업문화-기업성과의 적합성관계에 대한 연구모형 1

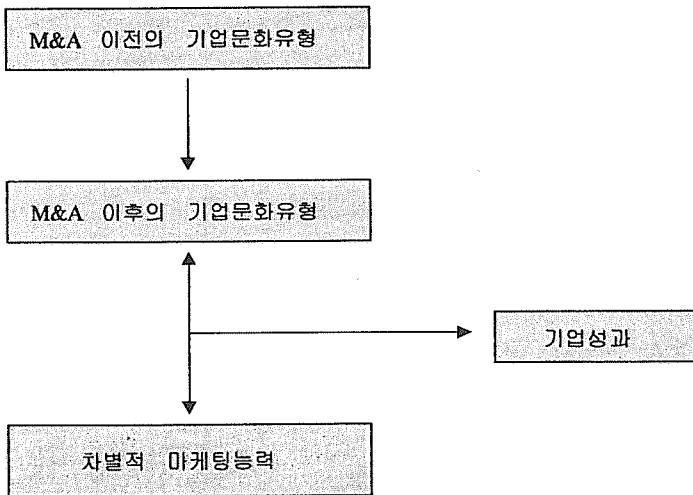


26) 기업성과는 조직론 연구나 전략경영연구에 있어서 핵심적 종속변수로 다루어 왔으나 성과개념의 다차원적 성격과 연구자들의 측정방법의 불일치성으로 일치된 견해는 없는 실정이다. 기업성과에는 재무성과(financial performance), 운영성과(operational performance), 조직유효성(organization effectiveness)으로 포괄적인 개념을 가지고 있으나, 이 들 성과의 측정가능성의 문제로 인해 실증연구에서 재무성과로 국한되는 경우가 많다. 재무성과에는 연구자에 따라 성장성과 수익성만을 변수로 잡아 연구를 하는 경우가 있으나 J.Kotter & J. Heskett(1991)의 선행연구에서는 연평균 시장가치 증가율, 순이익 증가율, 투자이익율을 변수로 잡아 측정하고 있다.

2. 문제제기 2: 기업문화유형, 차별적 마케팅능력, 기업성과의 관계

연구모형 1의 <그림 3>과 같이 M&A-기업문화-기업성과의 적합성관계에 대한 논의를 전제로 연구가 전개되면서 이 연구와 병행하여 또 다른 연구과제로 <그림 4>와 같이 기업문화, 차별적 마케팅능력, 기업성과의 관계에 대한 연구모형 2를 만들 수 있다. 이는 <그림4>의 연구모형 2을 바탕으로 우리나라에 있어서 기업문화의 유형을 분류하고, 그 유형의 분류에 따라 M&A 이전의 기업문화유형과 M&A 이후의 기업문화 유형간의 관계, 그리고 M&A 이후 기업문화유형에 따른 마케팅 능력변수의 차이를 분석, 차별적 마케팅능력 요인에 의해 분류된 마케팅 능력집단은 기업성과에 어떠한 차이를 가져올 것이며, 또한 마케팅 능력 집단과 기업문화유형의 적합성이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 이와 같은 문제제기를 통하여 M&A에 있어서 기업문화유형, 차별적 마케팅능력과 기업성과의 관계에 대한 고찰이 가능하며, 이는 향후의 또 다른 연구과제로 삼기로 하겠다.

<그림 4> 기업문화유형, 차별적 마케팅능력, 기업성과를 위한 연구모형 2



V. 결론

1992년 1월3일부터 시행된 자본자유화 조치에 의해 증권시장이 외국인에게 개방되었고, 특히 IMF이후 정부는 외국인들에게 부동산을 자유로이 매입할 수 있게 하는 등 M&A시장환경변화는 변하고 있는 상황에서 우리나라의 M&A는 경쟁적으로 급증 될 것과 강한 기업문화가 반드시 높은 기업성과를 가져온다고는 할 수 없지만, 강한 기업 문화는 높은 기업성과의 중요한 要件이라는 결론을 선행연구와 M&A에 관한 기존의 국내·외 문헌을 중심으로 한 이론과 우리 나라의 M&A시장환경, 기업문화의 개념과 기업문화형성과 유형, 기업문화에 대한 이론을 재음미하고, 우리 나라의 M&A시장의 환경변화와 기업문화에 대해서 고찰하였다.

앞으로 우리나라의 경우 M&A는 증가 할 것이며, 특히 자본자유화와 IMF로 인해 외국기업에 의한 M&A가 급증할 것으로 예상된다. 이러한 M&A에 있어서 인수 합병기업과 피인수 합병기업간에 어떤 형태의 M&A를 취하든 相異한 기업문화의 結合임에는 틀림이 없다. 複數의 조직이 결합될 때, 기업문화는 서로 충돌하여 새로운 기업문화가 형성되며 새로이 형성된 기업문화는 환경변화에 적합한 기업문화와 환경변화에 부적합한 기업문화로 나누어진다. 환경변화에의 적합 및 부적합에 따라 기업성기도 달라 질 수 있다는 즉, M&A-기업문화-기업성과의 적합성관계에 대한 연구모형 1과 이 연구모형을 바탕으로 환경변화로 인해 M&A된 기업의 새로운 기업문화유형이 마케팅 활동과 기업성과에 미치는 영향에 관한 또 다른 연구모형 2를 만들어 내었다. 따라서, 향후 연구에서는 문제제기 된 연구모형 1, 2를 중심으로 이론적 실증적 검증이 필요하다.

참고문헌

- 박희연, M&A전쟁과 기업혁명, 넥서스, 1997
서인덕 김윤상, 경영학원론, 문영사, 1998
서점식, 자본자유화가 M&A시장에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 박사학위논문, 경남대, 1997
이학중, 한국기업의 문화적 특성과 새기업문화 개발, 박영사, 1997
한국경제신문, 1998
Hampden-Turner Charles, *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony*, Reading, Mass.: Addison-wesley publishing, 1992
Cunningham, W. H. R.J. Aldag and S. B. Block, *Business in a changing World*, 3rd ed. South-Western Publishing, 1993
Schein Edgar H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter, 1984
Schein Edgar H., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, New York: Jossey-Bass Publishers, 1985
Hofstede Geert, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Fall 1983
Kotter John P. and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press, 1991
Mueller, D. C. "A Theory of Conglomerate Mergers", *Journal of Economics*, November, 1969
Harrison Roger, "Understanding Your Organization's Character", *Harvard Business Review*, May-June 1972
Ronen Simcha, *Comparative and Multinational Management*, New York: John Wiley & Sons, 1986
Parsons Talcott, "Culture and Social System Revisited", L. Schneider(ed.), *The Idea of Culture in the Social Science*, London: Cambridge University Press, 1973
Deal Terrence E. and Allan A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.