

전략적 M&A에서 조직 통합 전략 중요성에 관하여

지난 호에서 기업의 외부 성장 전략의 핵심 방안으로서 M&A를 통한 성장방법을 논하면서, 성공의 확률보다 오히려 실패할 가능성이 큰 경영전략이란 점을 지적하였다. 이는 실패할 가능성이 큰 만큼 실패를 최소화할 수 있는 사전 준비단계부터 M&A 대상기업의 사업타당성, 투자규모 및 기업 내적 역량과 M&A 후 조직 통합의 중요성을 지적하는 것이었다.

특히 M&A 대상기업의 분석항목에 있어 상대적으로 조직 통합의 중요성에 대해서 간과하는 경향이 있다. 이는 조직통합의 역량이 단기간에 구체적으로 드러나지 않는 점과 M&A 시 단기간의 외형적인 실적에만 집착한 나머지, 보다 중요한 기업의 장기적인 성장동력의 핵심인 조직의 역량을 소홀히 하는 것이다.

M&A 후 전략 목표 달성을 위한 조직 통합에 관한 대책을 수립하지 않으면 인수 기업과 피인수 기업간에 가치, 역할, 조직 문화, 조직 구조, 관리 방식 등에서 다양한 갈등이 발생할 수 있다. 이러한 갈등은 두 기업 조직 구성원들의 권한, 임무, 위치의 조정과 새로운 목표를 달성하기 위한 자원의 재배분 과정에서 드러나게 된다. 따라서 본 글에서는 M&A 후의 핵심인 조직통합 전략에 대해서 간단히 언급하고자 한다.

인수기업과 피인수 기업간의 다양한 갈등을 해소하고 적절히 조직을 통합시킬 수 있는 조직 통합 전략에 있어 다음 네가지 측면은 조직 통합을 위한 필수적 요인으로 동시에 추진 되어야 한다.

첫째, 관리방식 적응이다.

M&A 계획이 공식화되고 동시에 인수 기업과 피인수 기업이 정보를 신속히 공유하여, 조직 구성원 상호간 관리 방식에 적응해야 한다. 인수기업은 M&A 조직 통합 전담팀을 구성하여, 피인수 기업의 관리 방식을 분석하고 장점과 단점을 파악해야 하며, 피인수 기업의 관리 방식 장점을 인수 기업에 축적할 수 있는 유연한 자세를 가져야 한다. 피인수 기업의 조직 구조와 의사 결정 과정을 분석하고, 사업 특성에 적합하도록 상호 관련된 부분은 통합시키고 중복된 부분은 제거해야 한다.

둘째, 조직 구성원 적응이다.

M&A 후 조직 구성원에 대한 지속적인 고용 유지와 적응을 위한 대책이 필수적이다. 조직 구성원들의 고용 불안감과 사기 저하를 방지

하기 위하여, M&A로 인한 해고와 재배치를 최소화 시키고, 피인수 기업의 구성원을 인수 기업의 구성원과 동등하게 대우해야 한다. 또한 조직 구성원들에게 M&A의 목적과 비전을 제시하고, 두 기업의 인사 제도와 의사 결정 과정을 이해시키고 공정한 자세로 인간 존중의 정신으로 상호 이익을 추구할 수 있는 비전 제시가 이루어져야 한다.

두 기업의 인사 제도와 의사 결정 과정에 관한 세미나를 비롯하여, 이와 관련된 지속적인 피드백을 실시해야 한다. 두 기업 구성원들의 상호 이해를 증진시킬 수 있도록, 공식적인 의사 소통 채널의 통합이 요구되며, 동시에 회식, 대화, 비일상적 회의 등 비공식적 의사 소통 채널을 활성화시켜야 한다.

셋째, 조직문화 적응이다.

M&A의 목적에 적합한 조직 문화를 개발하여, 이질적인 문화를 새로운 문화로 통합 적응시켜야 한다. 공유 문화는 M&A를 통해 새롭게 재편된 조직이 전사적으로 공유할 기업 전반의 문화를 의미하며, 이러한 전반적인 문화는 판단에 대한 책임, 열린 쌍방향의 의사소통, 상호간의 이해, 불확실성에 대한 유연성있는 반응 등의 공유 행위와 가치로 정의할 수 있다. M&A로 신설된 기업의 사업 분야에 적합한 기본 가치를 설정하고, 바람직한 행동 양식을 정착시킬 수 있는 평가, 보상, 교육 시스템이 개발이 선행 되어야 한다.

넷째, 리더십 적응이다.

M&A로 수립된 비전과 전략을 실질적으로 구성원들에게 전달하는 경영층의 새로운 리더십이 요구된다. 특히 M&A로 인한 큰 변화를 성공적으로 이끌기 위한 새로운 리더의 역할이 더욱 강조된다. 먼저 새로운 조직에 필요한 지도력은 바로 새로운 형태의 협력자적이며 공동적인 지도력이다. 보다 구체적으로 살펴보면 협력자적 지도력이란 상호 협력적인 의사결정을 중시하며 개방적인 의사소통을 유지하고 이해의 폭을 넓히도록 배려하고 또 배우기를 주저하지 않으며 유연한 자세를 가짐으로써 가변적이고 불확실한 상황에 대한 대처 능력을 포괄적으로 지닌 것을 의미한다.



한국기술거래소는 공공 및 민간부문의 효율적인 기술이전시스템을 구축하고, 기술 거래·평가 및 기업거래 활성화를 위해 '기술이전촉진법'에 의해 설립된 기관이다.