

PMI(인수 후 통합)의 유형과 전략

M&A 과정을 크게 둘로 구분한다면 하나는 M&A 계약 자체의 성사에 이르는 '딜메이킹(Deal Making)' 과정과 다른 하나는 'PMI(Post-Merger Integration)', 즉 인수 후 통합과정이다. 많은 기업들이 성공적인 M&A를 위해 기업가치평가, 실사, 계약서 등에 명시되어야 할 권리 및 의무관계, 인수가격 결정을 위한 협상 등에 온 힘을 기울이게 된다. 하지만 인수 합병을 단행한다고 해서 모든 기업이 주주가치 창출이나 경쟁력 향상과 같은 시너지 효과를 누리지는 못한다. 인수 합병 후에 일어나는 통합의 문제는 그 복잡함이나 조직에 미치는 영향력에 있어 더 많은 주의와 노력을 요한다.

글_ 연구동 회계사(현대회계법인 cpayeon@kicpa.or.kr)

M&A 계약이 완료된 이후에는 조직 구성원들을 구분하는 기준이 되는 문화, 업무방식, 조직구조, 변화에 대한 수용능력 등을 하나로 묶는 통합의 과정을 거쳐야 한다. 최근에 M&A를 준비하는 기업들을 보면 인수 후 통합을 위한 연구와 전략의 수립에 이전보다 훨씬 많은 관심을 기울이고 있다. 그만큼 우리나라에서도 많은 M&A가 이루어졌으며 그러한 과정 등에서 겪은 많은 시행착오와 이에 대한 연구 등을 통해 경험적 지식기반이 공고해진 덕분일 것이다. 그러나 이런 진전에도 불구하고 여전히 인수 후 통합에 충분한 자원을 투입하지 못하거나, 투입하지 않는 기업이 많고, 인수 후 통합을 위한 연구와 준비도 눈에 보이는 시스템의 차이만을 대상으로 이뤄지는 경우가 대부분이다. 다음에 소개하는 'M&A 후 기업 통합 유형과 전략적 과제' (황인석, 현대경제연구원, 2000. 05)를 통해 통합 유형의 분류와 통합 유형에 따른 전략적 과제를 짚어봄으로써 PMI에 대한 보다 구체적인 관점과 방법들을 생각해 보도록 하자.

통합 유형 분류 기준과 세부 유형

통합 유형 분류 기준이란 M&A의 법적 효력이 발생한 후, 즉 법적으로 같은 기업 내에서 발생하는 상호작용의 특징(혹은 통합상의 특징)을 의미하며 다음과 같이 4가지 기준으로 나눠 그 세부 유형을 구분할 수 있다.

첫째, 전략적 문화 통합의 유무다. 문화통합으로 인해 새로운 가치를 창출하는가 하는 개념으로서, 물리적 통합과 화학적 통합으로 구분한다.

둘째, 통합범위다. 수평적인 관점에서 통합의 대상이 어느 정도 포함되는가 하는 개념으로서, 부분적 통합과 전체적 통합이 있다.

셋째, 통합속도다. 통합계획의 수행속도가 어느 정도인가 하는 개념으로서, 급진적 통합과 점진적 통합, 유예적 통합으로 구분할 수 있다.

넷째, 통합전략의 우선순위다. 통합 전략 수행 시 어디에 역점을 뒀야 하는가의 개념으로서 조직 중심 통합, 제도 중심 통합, 정보 시스템 중심 통합, 문화 중심 통합으로 구분된다.

M & A 특징에 따른 통합 유형 선택과 전략적 과제

M&A의 목적, 기업 간 이질성, M&A의 복잡성, M&A의 우호성, 기타 상황적 특수성(사업의 이질성, M&A기업 국적 등)에 따라 통합 유형의 선택 및 전략적 과제가 달라진다.

첫째, M&A의 목적이다. M&A의 목적이 재무 목적(자금 확보, 부실기업 정리 등)일 경우는 물리적 통합만으로 충분하나 궁극적으로 문화 통합으로 인한 화학적 통합을 이룸으로써 경쟁력을 강화하는 것이 필요하게 된다. M&A를 통한 경쟁력 강화가 목적일 경우에는 시너지 효과의 극대화 관점에서 화학적 통합을 추진해야 하며, 체계적이고 일관된 전략 수립 및 전략의 실행이 필요하게 된다.

둘째, 기업 간 이질성(규모, 체제 등) 및 M&A의 복잡성(다기업 M&A 등) 정도에 따라 관점이 달라진다. 기업간 이질성 및 M&A의 복잡성이 클 경우에는 통합에 주력할 핵심 영역의 선정이 가장 중요한 과제로 대두되므로 부분적 통합을 선택할 수 있으며, 자칫 소홀해지기 쉬운 소속감, 공동체의식 결집 측면에서 노력이 필요하게 된다. 기업간 이질성 및 M&A의 복잡성이 적을 경우에는 전체적 통합을 선택할 수 있으며 분명한 공동 비전의 구축이 필요하게 된다. 나아가 그 비전을 구심점으로 체계적이고 일관되게 전략을 추진해 나가야 할 것이다.

셋째, M&A의 우호적 관점이다. M&A의 성격이 우호적일 경우에는 체제의 조속한 정비 차원에서 통합을 신속히 진행해 나가는 것이 필요하므로 전체적 통합을 선택할 수 있으며 통합의 신속성과 효율의 조화가 요구된다. M&A의 성격이 적대적일 경우 점진적 통합 또는 유예적 통합을 선택할 수 있으며, 종업원의 회유와 유화 관점에서 M&A 구상단계에서부터 우선 순위에 다른 단계별 통합 전략이 마련되어야 한다. 특히 종업원과의 커뮤니케이션 측면에 역점을 두어야 한다.

넷째, 기타 상황적 특수성 관점이다. 동종업계의 기업 간 통합일 경우 조직 중심 통합을 선택할 수 있으며, 이질성을 감안한 조직구조의 재설계와 적정 감축규모의 설정 등이 중요

문제로 대두된다. 이종 기업의 통합 또는

이국적 기업 간의 통합일 경우 문화

중심 통합을 선택할 수 있으며

커뮤니케이션을 통한 상호 문

화 이해에 바탕을 두고 문화

유화 관점에서 점진적으로 통합이 이뤄져야

한다. 급여제도나 인사제도가 매우 상이할

경우 제도 중심 통합을 선택할 수 있으며,

민감한 사안의 특성상 경영층 주도의 체계적

인 커뮤니케이션으로 최적의 합의와 타협

의 구심점을 찾아가는 것이 필요하게

된다. 통합기업의 업무 성격상 정보

시스템이 생산성에 직접 영향을 미치는

경우에는 정보 시스템 중심 통합

을 선택할 수 있으며 가급적 신속

한 통합을 이루는 방향으로 전략

이 모색돼야 한다.

