

Deloitte Insights



M&A의 성패를 좌우하는 '합병 후 통합'(PMI)의 중요성

딜로이트 컨설팅 김태호 상무 인터뷰

PMI

Post-Merger Integration

Q '합병 후 통합'(PMI)은 무엇인가요?



김태호 상무
델로이트 컨설팅

PMI는 기업 인수합병(M&A) 거래 후, 두 회사가 사업을 함께하게 되는 Day 1부터 비즈니스가 원활하게 연속될 수 있도록 통합하는 프로세스입니다.

양사의 비즈니스 모델, 전략, 운영, 프로세스, 인력, IT, 재무, 기업 문화 등 다양한 이슈를 다룹니다.

M&A 단계 및 단계별 업무 예시

Pre-deal

- ✓ 전략 수립
- ✓ 타깃 회사 발굴
- ✓ 기업 가치 산정

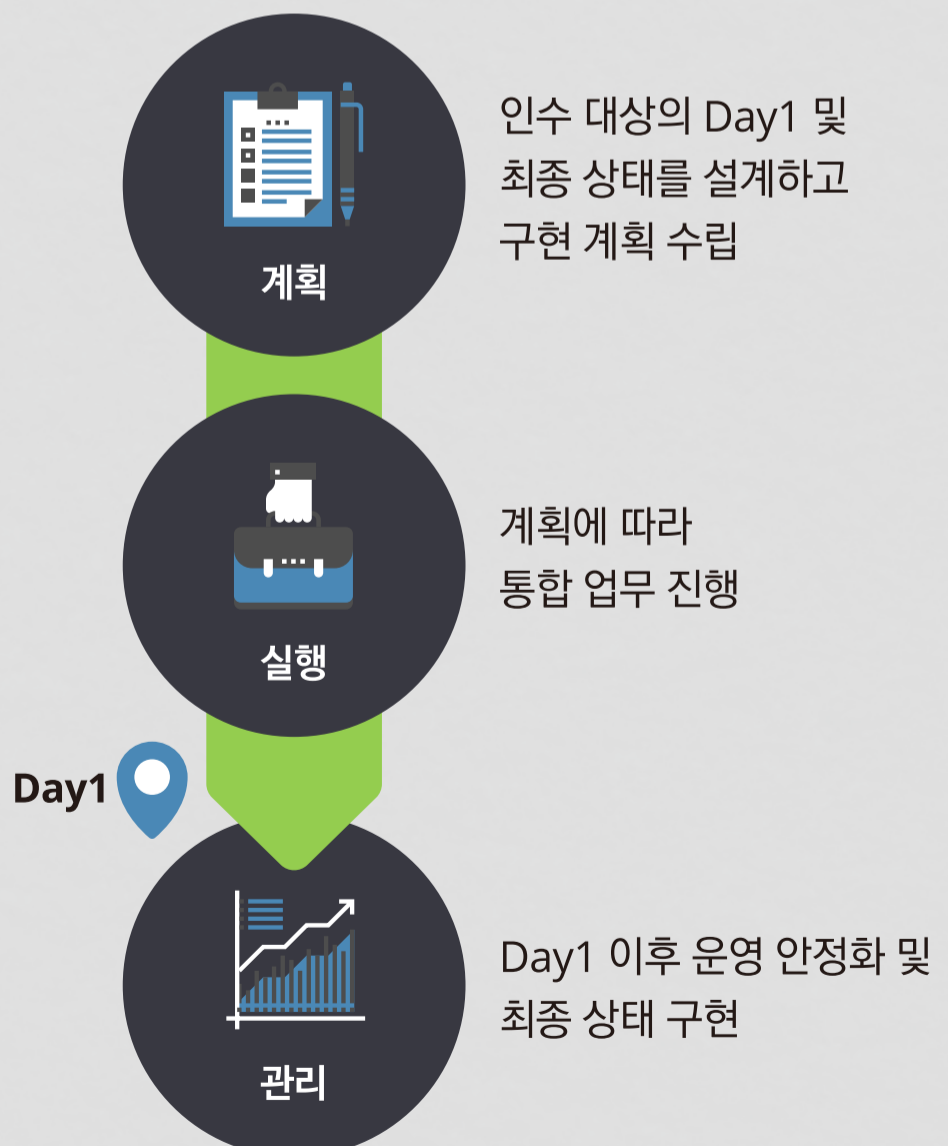
Transaction

- ✓ 기업실사
- ✓ 입찰 및 협상

Post-deal

- ✓ 합병 후 통합
- ✓ 기업 가치 제고

PMI 주요 진행 단계 및 업무 구성



PMI에 대한 국내 기업 인식

Q 국내 기업들은 PMI의 중요성에 대해 충분히 인식하고 있을까요?

M&A에서 PMI가 상당히 중요한 단계인데, 예전에는 기업실사 끝내고 가격 협상을 마무리하면 M&A가 끝났다고 생각하는 분위기였어요. 최근 들어서는 기업의 니즈가 커졌고 대부분 필수로 PMI를 진행하는 추세입니다.

PMI에 대한 기업들의 오해

계약이 성사 되었으니 다 끝난 것 같은데?

유사한 사업을 해봤으니 알아서 잘 할 수 있을거야!

인수 비용도 큰데 굳이 PMI에 더 지출할 필요는 없지



PMI가 기업에 미치는 영향

Q PMI를 제대로 실행하지 않을 경우 기업에 어떤 영향이 있습니까?

- ✔ 사업 전략 구체화에 실패해서, 기대 성과를 달성하지 못할 수 있습니다.
- ✔ 양사 간 운영 방식 조정 및 중복 프로세스 제거에 실패해서, Day1부터 업무에 혼선이 발생하기도 합니다.
- ✔ 모회사 국적이나 오너가 바뀔 때 복지나 보상체계 등이 달라져서 인력 유지율이 50% 미만으로 감소될 수 있습니다.
- ✔ 양사의 IT 시스템이 제대로 통합되지 않아 시스템이 중단되거나 단절되는 현상도 발생할 수 있습니다.
- ✔ 기업 문화 차이를 해결하지 않으면, 제대로 된 기업 통합이 이뤄지지 않습니다.

PMI 성공 사례

Q PMI를 성공적으로 끝냈던 경험 중 가장 기억에 남는 사례가 있습니까?

김태호 상무
딜로이트컨설팅



David Hill CEO
Deloitte AP

전 세계 17개국의 딜로이트 멤버펌과 진행했던 국내 대기업의 큰 규모 PMI 프로젝트를 리드한 적이 있습니다. **Day 1까지 정확히 프로젝트를 완수했고 무엇보다 기대 목표를 달성했기 때문에 성공한 사례라고 봅니다.**

딜로이트는 글로벌 네트워크가 잘 갖춰져 있고, 한국 딜로이트 그룹은 M&A에 있어서 HR, IT, 공급망, 파이낸스 등 필요한 모듈(Module)들을 모두 커버할 수 있는 구조를 가지고 있습니다. 자체적으로 완결성을 갖춘 한국 팀이 전체 프로젝트를 리드하고 해외 딜로이트 팀들과 긴밀하게 협업한 결과 규모가 큰 프로젝트를 성공적으로 마무리할 수 있었다고 생각합니다.

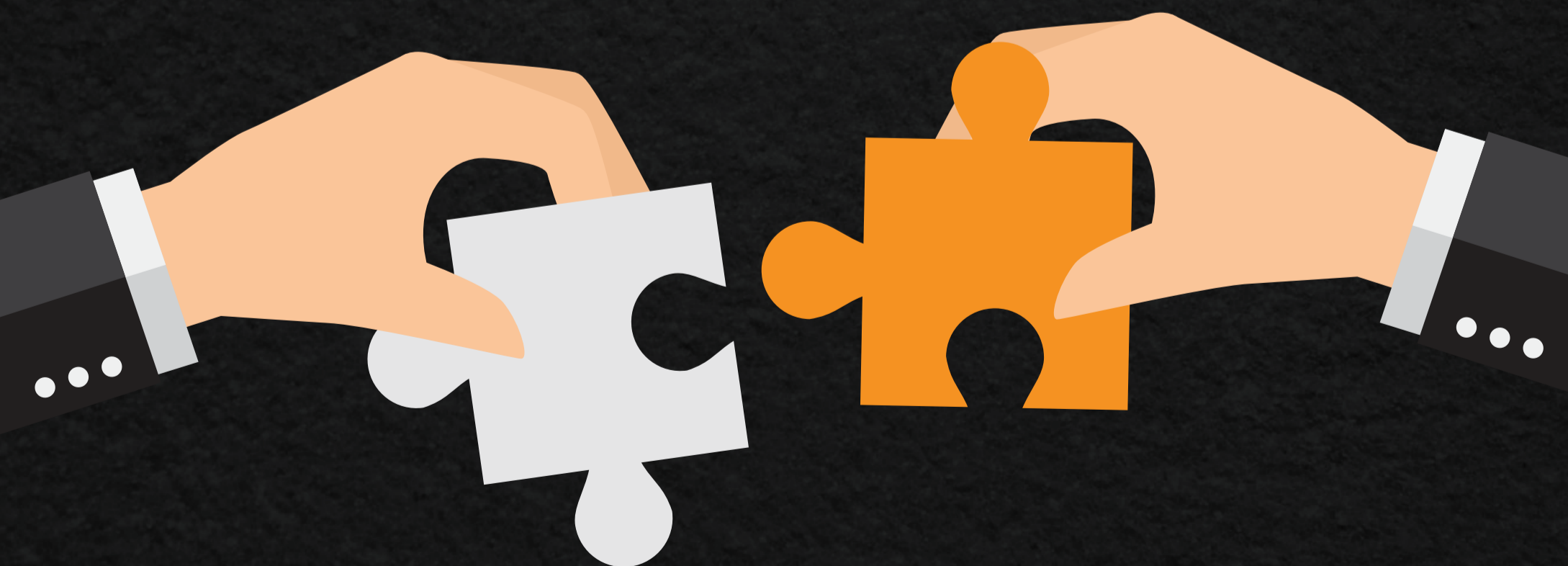
성공적인 PMI를 위한 고려 사항

Q 기업들이 M&A 성공률을 높이기 위해 PMI 진행할 때 어떤 노력이 필요합니까?

기업에서 **PMI 전담 책임자를 모듈별로 지정하는** 게 좋습니다. 빠른 의사결정이 관건인데, 전담 책임자가 없으면 의사결정이 지연될 수밖에 없습니다.

또 전담 책임자가 있어도 경영진의 지원이나 승인이 필요하다 보니 **C레벨의 전폭적인 지원이** 뒷받침되어야 PMI가 성공할 수 있다고 생각합니다.

마지막으로 **PMI 프로젝트 기간을 충분히 설정할** 필요가 있습니다. PMI 업무 계획과 실행에 차질이 생길 가능성이 낮아지기 때문입니다.



딜로이트 합병 후 통합(PMI) 전문가

딜로이트는 M&A 분야에 있어 전략 수립과 Pre-Deal, 실사, 합병 후 통합(PMI) 등 M&A 전 과정에 대한 포괄적인 서비스를 빠르고 효율적으로 제공하며 고객 가치 극대화를 도모합니다. 특히 합병 후 통합(PMI) 분야에 있어 딜로이트는 원활한 글로벌 네트워크를 갖추고 있고 한국 딜로이트 그룹 내에서 자체적으로 PMI 과정에서 다루는 모든 모듈을 다룰 수 있는 역량을 갖추고 있어서, 국내는 물론 크로스보더 M&A 및 PMI를 효과적으로 이끌고 있습니다.

Contact



김태호 상무
딜로이트 컨설팅

Tel : 02 6676 3651
E-mail : tkim11@deloitte.com



정현석 부사장
딜로이트 컨설팅

Tel : 02 6676 3751
E-mail : hyechung@deloitte.com



김희준 파트너
딜로이트 컨설팅

Tel : 02 6676 3856
E-mail : heejookim@deloitte.com



주형열 파트너
딜로이트 컨설팅

Tel : 02 6676 3750
E-mail : hjoo@deloitte.com



조명수 파트너
리스크자문본부

Tel : 02 6676 2954
E-mail : mjo@deloitte.com



조지훈 파트너
감사본부

Tel : 02 6676 3169
E-mail : jihjo@deloitte.com



문사인 파트너
재무자문본부

Tel : 02 6676 2098
E-mail : saimoon@deloitte.com



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트'를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte.

Insights

성장전략본부 리더
손재호 Partner
jaehosoh@deloitte.com

딜로이트 인사이트 리더
정동섭 Partner
dongjeong@deloitte.com

연구원
권은진 Senior Consultant
eukwan@deloitte.com

디자이너
박근령 Senior Consultant
keunrpark@deloitte.com

Contact us
krinsightsend@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.