



# Growth Through M&A

## Promise and Reality

BY IAIN BAMFORD, NIK CHICKERMANE AND JESSICA KOSMOWSKI  
> ILLUSTRATION BY ANTHONY FREDA

*“The secret of success is constancy to purpose.”* — Benjamin Disraeli

기업은 일반적으로 M&A를 통해 성장을 할 수 있다는 높은 기대를 가지고 있다. 이러한 생각은 제품, 인력 및 생산 시스템이 결합됨으로써 사업이 새로운 도약을 맞이할 수 있다는 나름의 타당한 근거에 기반한다. 그리고는 현실에 직면한다. 하나로 결합된 사업은 확장된 시장에서의 위치, 더욱 커지고 다양해진 고객기반, 더욱 복잡해진 제품과 서비스 포트폴리오, 그리고 인력과 운영 시스템의 복잡성을 해결해야 한다. 대다수의 경우, 보다 가시적이고 단기간 내 달성 가능한 비용 시너지는, 지속적으로 수행되어야 하는

성과 지표의 체계화 및 모니터링 업무보다 우선시된다. 심지어 비용 절감 목표는 매출 신장의 기회와 충돌하기도 한다. 이 때문에 특별히 성장을 목적으로 진행되었던 M&A의 대다수가 성장 목표를 달성하는 데 실패한다는 사실은 어쩌면 당연한 결과이다. M&A가 분명 성장의 발판은 될 수 있으나, M&A 실행이라는 의사결정은 M&A의 최종 결과에 영향을 미치는 많은 의사결정 중 시작에 불과하다. 인수를 통해 전략적 성공을 꾀하는 기업이 성공의 가능성을 높이기 위해서는 어떻게 해야 하는가?

## BY THE NUMBERS

이와 같은 이슈에 대한 연구는 2001년부터 2007년까지 약 400개의 M&A 거래(이하 “거래”)를 분석하면서 시작되었다.<sup>1</sup> 우리는 이 중 인수기업이 거래에 있어 목표 매출액을 중요하게 간주한 100건의 거래를 선정하였다; 이 기업들은 성장을 거래의 핵심 목표로 삼았으며, 비용의 시너지는 부수적인 목표였다. 이후, 이들 거래를 대상으로 분석적 프레임워크를 통해 원래 의도한 거래의 목적 달성 여부를 평가하였고, 목적을 달성하지 못한 거래들에 대해서는 거래에 적용된 다양한 전략과 전술에 대한 연구를 하였다.

우리는 연구 대상 거래 그룹을 다음과 같은 목표기업의 성격에 따라 엄밀하게 정의하였다: 인수기업의 성장률보다 월등히 높은 기업; 크로스 셀링을 위한 보완 상품 보유 기업; 혁신적인 제품과 서비스 포트폴리오 보유 기업; 빠르게 성장 중인 시장에서의 입지를 확보한 기업. 또한 인수기업이 금융업계에 매출 시너지 목표를 공개한 거래들도 연구범위에 포함시켰다.

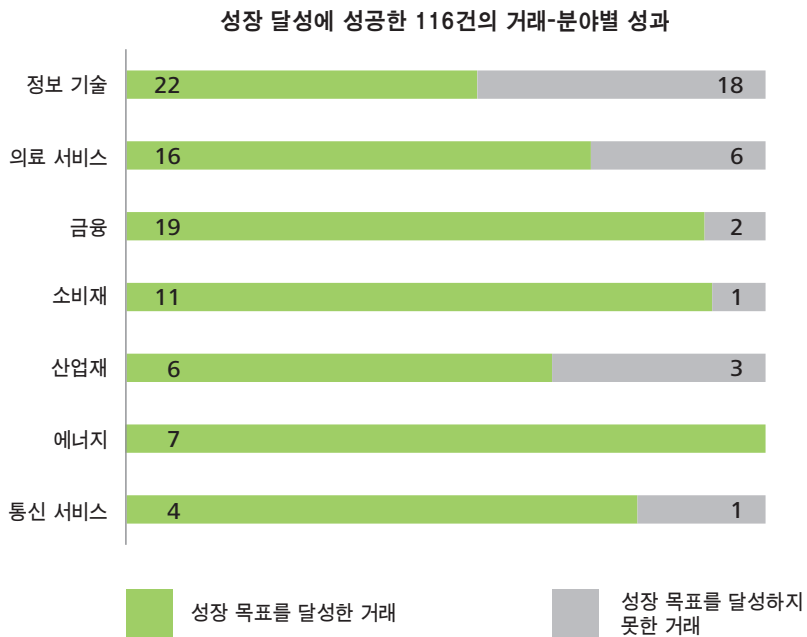
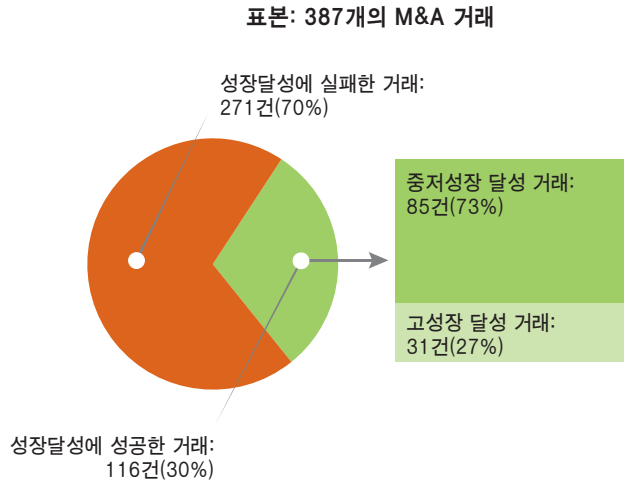
그 다음으로 우리는 사업 성장에 있어 성공과 실패를 결정짓게 되는 활동들에 대하여 살펴보았다. 마지막으로, 그 활동들과 그에 대한 결과들을 평가하여 이를 바탕으로 M&A를 통해 성공적인 성장을 가능하게 하는 프레임워크를 개발하였다.

“Pure Growth Deals”를 정의하기 위해 우리가 사용하였던 기준에 의거하여 그림 1과 같이 매출 시너지에 초점을 맞춘 116건의 거래들을 재분류하였으며, 추가적인 분석을 통해 다음의 사실을 알게되었다;

- 전체 거래의 27%가 고성장 거래 그룹으로 분류되었다. 동 그룹에 속한 인수기업들은 거래 이전의 성장률 및 해당 산업의 성장률보다 지속적으로 높은 성장률을 기록한 것으로 나타났다.
- 전체 거래의 45%는 중성장 거래 그룹으로 분류되었다. 동 그룹에 속한 인수기업들의 성장률은 거래 전 성장률이나 산업 성장률에 비해 비록 속도가 늦고 일관된 성장률을 유지하지는 않았지만, 사업 성장에는 성과를 거둔 것으로 나타났다.
- 전체 거래의 28%는 저성장 거래 그룹으로 분류되었다. 동 그룹의 성장률은 거래 이전 성장률이나 산업 성장률과 비슷하거나 떨어지는 것으로 나타났다.

고성장 그룹에 속한 인수기업들은 인수 전보다 빠른 속도로 성장할 수 있었다. 이 기업들은 거래가 체결된 뒤 3년 후에 과거 및 예상 연평균 성장률(CAGR)에 기반하여 예측했던 것보다 훨씬 높은 실질 매출액을 달성하였다.

그림 1. M&amp;A 거래의 분석



387건의 M&A 거래를 검토해 본 결과 단지 116건의 거래만이 성장에 초점을 맞춘 거래이며 성장이 인수기업에게 중요시되는 거래임이 판명되었다. 116건의 거래를 다시 세부 분석해 본 결과 고성장 거래, 중성장 거래, 그리고 저성장 거래로 나눌 수 있었다. 우리는 미국 시장에 상장되어 있으며 거래 가격이 5억 달러 이상인 거래에 연구의 초점을 맞추었다.

Source: Deloitte Analytics

## EIGHT PRIORITIES: MAKING EXPECTATIONS A REALITY

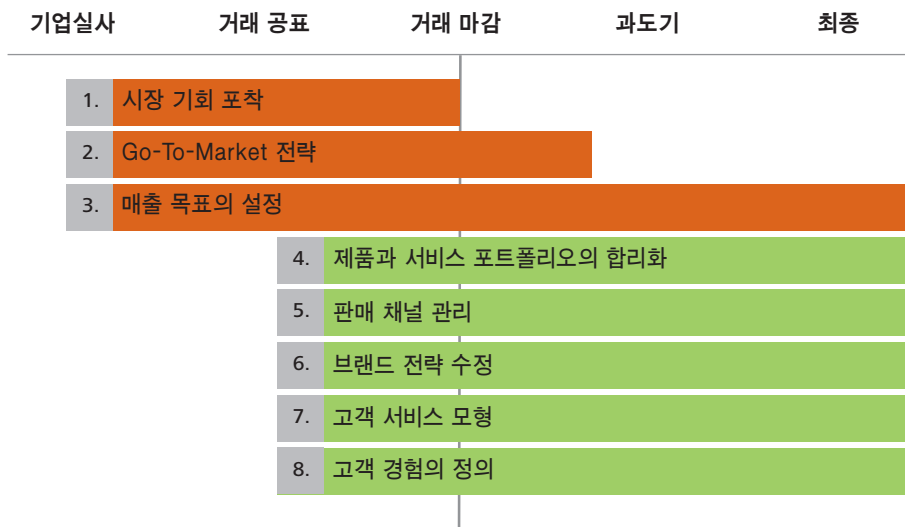
높은 성장을 달성하는 기업은 어떠한 특성을 가지고 있는가? 이러한 기업은 어떻게 역경을 극복하고 합병 후에 지속적인 성장을 달성할 수 있었는가?

M&A거래를 통한 성공적인 성장에 있어 중요 견인차 역할을 하는 “8가지 고객중심의 우선사항”을 살펴보았다.

우리는 성공적인 인수기업들은 거래의 최초 단계부터 목표 결과가 달성될 때까지, 그 기간에 관계 없이, 앞서 언급한 8가지 우선사항에 일관되게 집중하였다는 것을 발견하였다. 또한 이들은 8개의 우선사항들의 상호연관성 및 의존성에 대하여 명확하게 이해하고 있었으며, 이에 대한 적합한 계획을 가지고 있었다.

처음 3개의 우선사항은 전략과 관련이 있다: 거래로부터 창출될 수 있는 기회를 파악하고 이 기회를 포착하기 위한 전략을 구상한 뒤, 성장을 위한 재무적 목표와 책임을 설정한다. 나머지 5개의 우선사항은 기술적인 부분으로, 전략적 우선사항에 기반하여 거래의 목표를 달성하고 인수합병의 잠재력을 실현할 수 있도록 해 준다. 이러한 우선사항을 시행하는 시기는 인수기업마다 다르지만, 대개 성공적인 인수기업들은 거래 체결 이전에 이러한 활동에 집중하였으며, “클린팀(Clean Teams)”을 배치하여 매우 민감한 데이터를 통한 계획 수립을 가속화한 것으로 나타났다(그림 2 참조). 다음으로 이 기업들은 성장에 있어 가장 중요한 계획안들에 대해 장·단기 계획을 구축하고 완료하기 위한 규율을 수립하였다.

그림 2. 주요 우선사항별 초점 및 시기



우리가 분석한 성공한 인수기업들의 경우 거래 체결 이전에 전략의 정의와 기술적 계획의 대부분을 완성하는 것으로 나타났다. 이러한 활동의 대부분은 클린 룸 환경에서 완성되었으며, 이를 통해 계획 수립을 가속화하고 거래 체결 직후부터 신속하게 계획을 실행할 수 있었다.

### 우선사항 1. 시장기회 포착

- 하나의 통합된 기업으로서 어떻게 기존의 시장에서 새롭게 입지를 구축할 것이며, 지속적으로 성장하기 위해서는 차별화된 능력을 어떻게 관리해 나갈 것인가?

- M&A 거래를 통해 어떠한 새로운 기회들을 창출할 수 있으며, 그 중 어떤 기회가 가장 높은 성장 잠재력을 가지고 있는가?
- 인수합병의 결과로 우리의 목표시장이 어떻게 변할 것인가?

성장지향적인 거래에서 첫 번째로 생각해 봐야 할 점은 성장기회가 실제로 존재하는지와 통합된 기업이 성장기회를 실제로 포착할 수 있는가이다. 성공한 기업들은 매출 성장 잠재력이나 이익 개선과 같은 기준을 기반으로, 구체적인 기회를 명확하게 우선순위화하는 것으로 나타났다.

직간접적인 조사를 통해 이루어진 시장 분석은 제품, 고객 세그먼트, 시장 규모 또는 지역 별로 잠재적인 기회를 식별할 수 있게 해 준다. 이러한 분석을 위해 거래 모형이 적용되는데, 사실상 이 모형은 은행과 거래 담당팀에서 적은 양의 데이터와 시간을 들여 만든 만큼 정교하지 않다는 단점이 있다. 이러한 계획은 거래가 마감되기 전에는 공개적으로 논의되어서는 안되지만, 기업은 시장 분석가와 전문 자문단을 통해 그 거래에서 기대하는 결과에 대한 상담을 받을 수 있다.

이러한 분석은 목표기업의 솔루션과 그 솔루션이 인수기업의 포트폴리오에 어떻게 잘 포함될 수 있을지, 목표기업의 경쟁 수준, 그리고 통합된 기업이 시장에 어떻게 성공적으로 진입할 수 있는지에 대한 정보를 제시해 준다. 분석 및 우선화에 있어서 이러한 규정화된 접근법은 가장 가치 있는 기회에 모든 역량이 집중될 수 있도록 도와줌으로써, 다른 나머지 우선사항들의 성공적 시행을 위한 토대를 마련해준다.

기회를 평가할 때, 이 기회가 창출할 결과에 대해 최종적으로 책임을 지게 될 인력을 포함시키는 것도 중요하다. 거래의 성사 및 성공에 책임이 부여된 부서의 담당자가 반드시 분석을 진행하고 결과를 수용하도록 해야 한다.

통합 팀이 기업의 임원들에게 인수합병이 제공할 기회의 유망성에 대해 발표하여야 하는 경우, 사실(Fact)이 낙관적인 전망에 우선해야 한다. 어떠한 거래는 제품과 시장 측면에서는 분명 매력적으로 보일 수 있으나, 수치적인 측면에서는 매력적인지 분명히 따져보아야 한다.

최근 두 개의 소프트웨어 기업 간에 이루어졌던 거래를 살펴보면 합병 후 첫 5년 동안 인수기업의 매출이 5배로 증가할 것이라 전략적 근거에 의하여 추진한 사실을 알 수 있었다. 그러나 M&A 팀이 시장 기회 분석을 실시한 결과 매출은 단지 3배만 증가할 것으로 예측되었으며, 초기의 목표 수준을 달성하기 위해서는 인수기업 측에서의 구체적인 액션 플랜이 필요한 것으로 파악되었다.

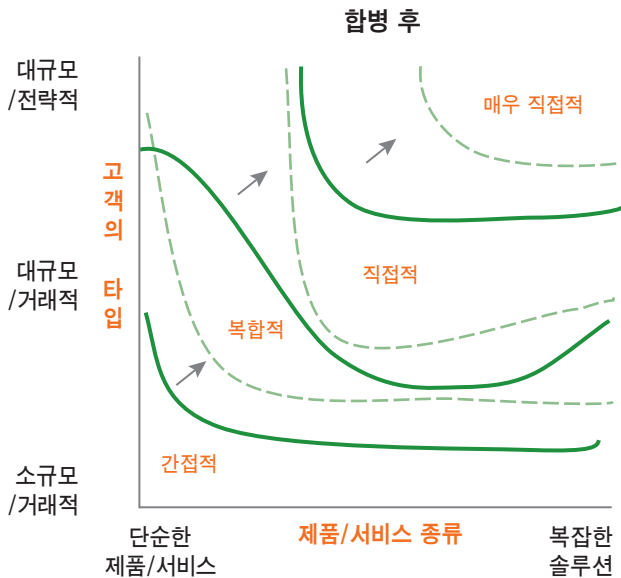
이러한 분석을 통해 인수기업은 통합 플랜을 잘 수정할 수 있게 되었으며 성장 목표를 달성하기 위해 요구되는 조치들에 대해 이해하게 되었다. 사전적인 계획과 함께 심도 있는 시장 기회 분석을 통해 인수기업은 현재 매출 목표를 달성하기 위한 성장계획을 준비할 수 있었다.

## 우선사항 2. 시장 접근 전략

- 두 기업의 특정 마켓 세그먼트들은 어떻게 구성되어 있으며, 각 세그먼트 별로 어떻게 통합된 가치를 제공할 수 있을까?
- 특정 세그먼트들은 어떻게 공략할 수 있을까? 직접 그리고/또는 간접적인 판매 채널을 통해서 공략할 수 있을까?
- 새로운 합병기업으로 인해 채널 간의 충돌이 일어나는가? 그렇다면 그 수준은 어느 정도 인가?

특정한 시장 기회가 포착되면, 다음 단계는 이 기회를 어떻게 잘 공략할 것인가를 결정하는 것이다. 일관된 시장 진입 전략은 성장 목표를 달성하고 사업 연속성을 유지하며, 양 기업 간에 인력이나 자원을 효율적으로 배치할 수 있게 한다.

그림 3. 인수합병은 시장접근전략을 급격히 변화시킬 수 있다.(예시)



그래프에서 보이는 실선은 인수합병 전에 제공되는 제품/서비스의 복잡성과 고객의 규모에 따라 다양한 채널에 판매 자원을 배분하는 형태를 보여주고 있다. 점선은 인수합병 후에 통합된 솔루션이 제공되고 포트폴리오 전략과 고객 세분화에 의해 시장 route가 변화됨에 따라 자원의 배분이 어떻게 달라지는지를 나타내고 있다.

피인수기업의 제품과 서비스를 포함시킴으로써 인수기업은 시장접근전략의 양상을 급격하게 변화시킬 수 있다. 그림 3은 우리가 관측한 결과에 의해 도출된 것으로, 초록색 실선은 인수합병 전 제품/서비스의 복잡성과 고객 규모에 기반하여 결정된 다양한 채널 별 판매 자원의 할당 수준을 나타내고 있다. 또한 점선은 합병 후 전략의 변화를 보여주고 있다. 이를 살펴보면, 피인수기업과 인수기업의 통합된 솔루션의 창출과 함께, 제공되는 제품의 복잡성이 증가하였다. 이에 따라 시장 접근 방식 또한 변하게 되었는데, 결과적으로 보다 많은 종류의 제품과 서비스가 간접 채널 또는 하이브리드 채널을 통해 판매되었고, 직접 채널을 통해서도 보다 가치가 높으면서 복잡한 솔루션(제품/서비스)이 집중적으로 판매되었다. 상기 그래프와 같은 시장 접근 전략에 대한 시각화는 딜 메이커, 그리고 전략 수행의 최종 책임을 맡고 있는 사람들의 거래에 대한 비전을 쉽게 이해시켜준다.

시장접근전략은 전략적 요소들을 실행 가능한, 성장에 초점을 맞춘 구조로 변환할 수 있어야 하며, 이 구조는 세그먼트, 시장, 제품, 판매 채널, 매출 등에 의해 정의된다. 사실상 가장 중요한 전략적 요소들을 선별하고 우선화하는 것은 쉬운 일이 아니지만, 그것이 거래의 비전이나 구조 및 거래 종료 후 의사결정에 대한 효과를 결정지을 것이다.

이러한 플래닝은 합병 후 제품 포트폴리오 판매 채널에 대한 준비를 더욱 잘 할 수 있도록 지원한다. 주로 간접적인 판매 채널(협력업체를 통한 판매)을 이용하고 있는 한 소프트웨어 기업은 직접적 판매 모델과 판매 인력을 보유하고 있는 SaaS 기업의 인수를 고려하고 있었다. 성장 목표를 달성하기 위해서, 인수기업은 마케팅 전략에 기반하여, 직접적/간접적 판매의 적정 구성 비율과 이와 관련하여 추가적인 필요역량을 결정하는 데 집중하였다. 이를 통해 기업은 거래 종료 후에 필요한 판매 채널 조정에 대한 계획을 세울 수 있었으며, 결과에 도달하기 위한 시간을 단축할 수 있었다.

### 우선사항 3. 매출 목표의 설정

- 이 인수를 통해 우리가 달성하고자 하는 매출 및 이익 목표는 얼마인가?
- 이 인수 결과에 대해 누가 책임질 것인가?
- 일련의 계획들이 어떻게 관리될 것인가?

비즈니스 사례에 대해 지나칠 정도로 집중해야 함이 M&A 성공의 핵심이라는 말이 있다. 이를 실현하기 위한 방법은 거래에 대한 명확한 매출 및 이익 목표를 설정한 뒤, 관련 비즈니스 리더들에게 적합한 책임을 할당해 주는 것이다.



그러나 많은 기업들의 경우, 단순히 비용 절감이 비교적 단기간 목표이며 명확하고 측정 가능하다는 이유로 매출 효과보다는 비용 절감 효과를 더욱 면밀히 추적하는 경향이 있다. 많은 경우에 새로운 사업의 매출과 이익 목표는 추적하지만, 시너지 효과에 대한 별도의 추적 분석은 이루어지지 않고 있다. 이러한 접근 방법으로 통해 리더들은 기업이 어느 정도의 성장은 하고 있다는 사실은 인지할 수 있으나, 무엇을 놓치고 있는지, 또는 사업부문들이 인수합병의 목적과는 상반되는 전략을 취하고 있는지는 알 수가 없다.

최근에 한 첨단기술기업이 다양한 벤더의 하드웨어를 통합하여 솔루션을 제공해주는 서비스 기업을 인수한 사례가 있었다. 해당 인수기업은 다른 공급자들의 장비를 합병 기업의 장비로 대체함으로써 사업부문의 이익이 향상되기를 기대하였다. 그러나 피인수 서비스 기업의 고객들이 합병기업의 장비로 교체하려고 할 지의 여부는 알 수가 없었다. 이러한 변화에 대한 고객들의 예상 반응을 예측하기 위해서는 영업부서의 도움이 필요했으며, 몇몇 경우에는 각 고객 어카운트 단위의 분석이 요구되었다. 고객들은 어떠한 제품에 대해 교체 의향을 가질 것인가? 솔루션의 복잡성 또는 다른 우려로 인해 타 제품으로의 교체를 거부할 것인가? 합병 전에 수행한 이러한 분석은 현실적인 매출의 예측과 이를 영업부서의 목표 및 보상 기준에 반영하는데 많은 기여를 하였다.

#### 우선사항 4. 제품과 서비스 포트폴리오의 합리화

- 합병 후의 포트폴리오에는 어떤 제품과 서비스를 포함할 것인가?
- 제공되는 가치와 가격에 따라 제품과 서비스를 어떻게 묶을 것인가?
- 중복되는 제품과 서비스를 어느 범위까지 합리화할 것인가?
- 포트폴리오가 사업 및 시장접근 전략과 잘 연계되어 있는지 어떻게 확인할 수 있는가?

합병기업이 어떠한 제품과 서비스를 시장에 출시할 것인지는 거래 착수 시 수행한 시장 기회에 대한 검증결과에 따라 결정된다. 또한, 장기적 기회와 단기적 기회에 대한 비교도 수행되어야 한다. 단기적으로는, 신속하게 새로운 제품 번들이나 솔루션을 만든다거나, 합병으로 얻게 된 기술을 통하여 빠르게 제품을 개선하거나, 생산 공정 분석을 통해 합병기업의 가치를 높일 수 있는 제조 과정상의 기회를 포착하는 방안을 검토해 볼 수 있다.

장기적 제품 구성 결정은 단기적 결정보다 본질적으로 더욱 어려우며, 이는 고객의 제품 교체에 대한 저항, 자신이 만든 제품에 대한 직원들의 애착, 그리고 기술적, 운영적 복잡성과 같은 문제 때문이다. 그러나 자원의 체계화 및 보다 상세한 수준의 제품 통합, 협력을

강화하기 위한 R&D 자원의 공유 등에 대한 가이드라인은 미리 마련해 놓는 것이 중요하다. 그리고, 고객에게 전달해야 하는 메시지는 반드시 M&A 스토리를 담고 있어야 하며, 앞으로의 제품 통합 전략에 대해 우려하는 고객들과 시장을 안심시킬 수 있어야 한다.

높은 수준의 제품 장기계획은 “포트폴리오 합리화”를 위한 출발점이다. 어떠한 제품들이 현재 두 기업의 제품 생산 공정상에 있으며, 언제쯤 출시 준비가 될 것인가? 한 기업의 제품이 다른 기업의 제품과의 통합으로 인해 개선될 여지가 있는가? 합병으로 인해 서로 다른 제품들이 어떻게 다른 방식으로 통합되고 출시될 수 있는가? 서비스 포트폴리오는 제품 포트폴리오와 유사하면서도 다른 시각에서 고려되어야 한다. 어떠한 기업은 서비스를 유료로 제공하는 반면 다른 기업은 무료로 제공하고 있을 지도 모르기 때문이다. 어떻게 서비스가 설명되고 구성되어 판매될 것인가?

다음의 두 생명공학기업 합병의 사례는 이러한 합리화 문제가 어떻게 해결될 수 있는지에 대해 제시하고 있다. 이들 두 기업은 모두 유전 물질을 인공적으로 결합하는 유전자 접합(Splicing) 프로세스뿐만 아니라 유기체의 DNA를 결정하는 유전자 서열 분석(Sequencing) 시스템을 제공하였다. 하지만 둘 중 한 기업은 유전 물질 접합 프로세스에 강점이 있고, 다른 한 기업은 유전자 서열 분석 시스템에 강점이 있는 것이 명백하였다. 합병 절차를 밟고 있는 두 기업의 최고경영자들은 고객들이 합리화 프로세스에 의해 어떻게 영향을 받을지에 대해 살펴보았다. 일단 단기적으로 비교적 기능이 약한 솔루션을 보유한 고객들의 니즈에 대한 대응과, 다음 구매 시 어떻게 그 고객들을 더욱 강화된 솔루션으로 이전시킬 수 있을지, 그리고 가격과 인센티브에 대한 정책을 어떻게 구축해 나갈 것인지에 대해 검토하였다.

어쩔 수 없이, 고객들이 기존에 투자하였던 몇몇 상품들은 단종시켜야 할 필요가 있어 보였다.

이런 경우에, 이와 같은 사실을 고객과 영업사원 모두에게 효과적으로 사전에 전달함으로써 혼선과 불안감을 줄일 수 있고, 다른 솔루션으로의 이전을 용이하게 할 수 있다.



## 우선사항 5. 판매 및 채널 관리

- 지역과 상품군 측면에서 영업조직을 어떻게 구성할 것인가?
- 새로운 판매 인센티브 또는 보상 모델은 무엇이며, 이는 어떻게 의사소통 되고 관리될 수 있을 것인가?
- 고객 접근을 위한 효과적인 채널의 조합은 어떤 것이 있는가?
- 새로운 채널 모델은 협력업체에 어떠한 영향을 미칠 것인가?

다음 단계의 실행을 위한 중요한 의사결정사항은 영업인력의 효율적인 배치와 외부 채널과 협력업체 활용의 극대화 방안이다. 다시 한번 강조하지만, 이는 파악된 시장 기회 및 검증된 시장접근전략과 함께 시작하는 것이 중요하다.

고객 세분화는 모든 요소를 한데 묶어 주고 있는 실과 같으나, 기업들은 각각 약간씩 다른 고객 세분화 방식을 사용하고 있다. 이에 따라 합병 시 수행해야 할 핵심사항은 합병기업의 관점에서 가장 중요한 목표 고객층을 파악하고 그에 맞게 영업인력을 재배치하는 것이다. 영업인력의 적절한 배치가 이루어지고 적절한 판매 목표 및 인센티브가 주어진다면, 성공적인 판매로 이어질 것이다.

생명공학기업의 사례는 판매 이슈에 대한 제반고려가 고객 이탈의 감소와 수익의 유지를 통해 합병의 성과를 증진시킨다는 사실을 보여준다. 유사한 제품군을 보유한 더 큰 규모의 경쟁자를 인수하는 과정에서, 인수기업은 클린팀으로 하여금 두 기업의 판매 환경을 분석하고 미래 성장을 이끌 수 있는 주요 제품과 고객을 파악하게끔 하였다. 클린팀은 연구를 통해 합병기업을 위한 최적의 시장 포지션 및 고객 세분화를 결정할 수 있었다.

도출된 판매 성과와 영업사원 교육, 개발 계획 등을 포함한 시장접근전략과 확산 계획은 부서 및 지역 담당자들의 지지를 받아 최고 경영진에 의해 합병 직후 승인되었다. 또한, 영업인력을 위한 가이드북도 작성되었으며, 이를 활용하여 영업인력은 단기 목표에 집중하고, 지속적으로 고객에게 상품에 내재된 가치에 대해서 전달하며, 특정 고객 리스크 요소에 대해서도 숙지할 수 있게 되었다. 또한 유사 제품군에 대한 영업인력의 중복 배치 등에서 발생하는 고객과 영업부서의 혼란을 축소하기 위한 세부적인 방침도 설정하였다. 이와 같은 상세 계획으로 인해 거래가 혼란 없이 마무리되었으며, 시장 평균 이상의 성장률을 기록했을 뿐 아니라 매출의 시너지 목표도 달성하였다.

## 우선사항 6. 브랜드 전략 수정

- 두 기업의 제품과 브랜드에 고객은 어떻게 연계되어 있으며, 주어진 추진 전략 하에서 어떤 브랜드가 더욱 반향을 일으킬 것인가?
- 두 기업의 포트폴리오와 브랜드가 가진 파워와 강점을 어떻게 더욱 향상시킬 수 있을 것인가?
- 새로운 브랜드 전략으로의 이행을 위해 필요한 계획은 무엇인가? 구체적으로 어떠한 마케팅 캠페인이 필요한가?

브랜드는 반드시 전사적인 관점과 전체 상품 및 서비스 수준에서 고려되어야 한다. 브랜드는 합병기업이 나아갈 방향성을 보여주는 첫 번째 가시적인 지표이며 고객과 기업 모두에게 강력한 시그널을 준다. 브랜드의 중요성에도 불구하고 브랜드의 결정은 종종 급하게 이루어지거나 정치적이거나 감정적인 측면에서 이루어지기도 한다.

인수기업은 기존 두 기업의 브랜드 중 하나의 유지 또는 완전히 새로운 브랜드의 개발을 선택할 수 있다. 그러나 새로운 브랜드의 구축은 고객, 직원들의 기존 브랜드에 대한 강한 유대관계로 인해 보기보다 훨씬 복잡할 수 있다. 이에 따라 브랜드 관련 의사결정은 고객과 직원들이 무엇을 가치 있게 생각하는지에 대한 깊은 이해를 바탕으로 이루어져야 한다. 합병전략에 비추어 볼 때, 기존의 브랜드 중 하나를 유지하는 것과 새로운 브랜드를 구축하는 것 중 어느 것이 타당한가?

온라인 여행사 합병 사례의 경우, 합병된 기업을 대표하기 위해 기존의 두 브랜드 중 하나를 채택해야 하는 상황에 놓이게 되었다. 둘 중 어떤 브랜드가 강력하고 긍정적인 고객 인지도를 가지고 있는지를 알아보기 위해서 광범위한 고객 조사가 수행되었다. 그러나 합병기업은 기존 시장에서 벗어난 사업다각화라는 합병목표를 반영하기 위해 결국 새로운 브랜드를 채택하기로 하였다. 고객의 인지도가 낮다는 위험은 있으나 기존의 이미지 '굴레'에서 벗어날 수 있는 장점도 있기 때문이다. 결과적으로 고객과 직원들이 새로운 브랜드를 호의적으로 받아들였으며, 이로써 합병기업은 새로운 브랜드를 성공적으로 정착시킬 수 있게 되었다.

브랜드 의사결정은 제품 및 서비스 전략과 직접적인 관련이 있다. 브랜드 결정은 통합 전략 방향을 가장 상징적으로 나타내주며, 두 브랜드 중 한 브랜드를 유지함으로써 어느 기업이 통제권을 가지고 있는지를 보여준다. 효과적인 브랜드 선정은 브랜드에 대하여 고객이 얼마나 관심을 가지는가에 대한 이해에 전적으로 달려있다. 또한 직원들이 브랜드 전략에 대하여 어떻게 반응할 지도 중요한 고려사항이다.

왜냐하면 그들이 브랜드에 대해 어떻게 생각하는지가 기업의 방향을 결정짓는 데 중요한 역할을 할 것이기 때문이다.

## 우선사항 7. 고객 서비스 모델

- 합병 후 서비스 수준을 어떻게 유지 및 향상시킬 것인가?
- 성장을 뒷받침하기 위한 서비스 모델을 어떻게 확대할 것인가?
- 합병기업의 비전을 공유할 수 있는 공통의 서비스 모델을 구축할 수 있는가?

최상의 시나리오는 M&A를 통해 합병기업이 고객 서비스를 개선시킬 수 있는 기회를 확보하는 것이다. 포괄적인 고객 서비스 전략은 합병 후에도 기업이 고객을 계속해서 유지하고, 합병의 부정적인 영향을 제거하는 데 효과적일 수 있다.

그러나 이러한 목표의 달성은 매우 어려울 수 있다. 합병된 기업의 서비스 전략과 역량 수준은 매우 다양할 수 있다. 불필요하게 중복되는 컨택센터가 존재할 수 있으며, 서로 다른 아웃소싱 모델이 존재할 수도 있다. 이에 따라 서비스 역량이나 성과 측면에서 타 경쟁사와의 비교를 통해 두 기업의 시장 지위에 대해 파악하려는 노력이 필요하다. 고객 서비스의 경우 특히 고객과 직접 대면하는 업무가 많은 산업 또는 거래에서 특히 중요하며, 그 경우에는 고객 서비스가 합병 시행 계획의 초점이 되어야 한다.

예를 들어, 한 소프트웨어 업체를 인수한 기업은 고객들과의 인수합병에 대한 약속을 지키는데 있어 서비스 모델이 매우 중요해질 것이라는 점을 인지하였다. 이는 고객 서비스 모델의 규모를 확대하여 교차 판매와 연쇄 판매로부터 발생하는 지속적인 수요를 충족시키도록 함과 동시에, 사업 운영에 있어서 근본적인 사고의 전환을 요구하였다. 이와 같은 접근 방법은, 인수기업으로 하여금 합병을 통해 창출되는 통합된 기술솔루션을 지원하기 위해 판매 전략이 잘 반영된 서비스 전략의 개발을 요구하였다. 이러한 새로운 전략은 고객 메시지 전달에 있어 일관성을 유지하고 내부 프로세스를 정립하기 위해 서비스 가이드북을 통하여 내부적으로 전달되었다. 여기에서의 목표는 성장 전략을 지원하기 위한 일관된 고객 경험의 유도 및 가장 중요한 고객 기반의 유지이다.

## 우선사항 8. 고객 경험의 정의

- 선도기업과 비교했을 때 합병기업의 고객 경험 수준은 어떠한가?
- 인수합병은 더 나은 결과를 창출할 기회를 제공하는가?
- 합병 계획의 모든 영역을 토대로 고객 경험 주기에 있어 예상되는 변화는 무엇인가?

고객 접점 수준은 합병기업의 제품, 판매, 서비스 전략상의 아주 미세한 변화에 의해 영향을 받을 수 있다. 이러한 미묘한 변화가 고객에 미치는 영향을 잘 이해하는 것은 강력한 고객 유지와 고객 이탈 방지의 핵심 요소이다. 합병으로 인해 다양한 고객 경험 관련 이슈들도 발생하게 된다. 고객들은 합병이 제품과 서비스에 미칠 영향에 대해 혼란스럽고 불명확하며 모순되기까지 한 소문을 듣게 될 지도 모른다.

그림 4. 고객 경험 차이의 평가 (예시)



고객 경험 차이(Gap)의 평가를 통해 고객 경험을 개선시킬 수 있는 기회를 찾는 동시에 거래 후에 발생할 수 있는 잠재적 리스크를 파악할 수 있다.

고객의 질의 또는 새로운 프로세스에 대응하는 데 있어 담당 직원들의 부적절한 준비는 고객과의 관계를 손상시킬 수 있다.

이러한 문제를 미연에 방지하기 위해서 모든 고객과의 접점에 대한 평가가 필요하다. 여기서 중요한 것은 고객이 충성심을 가지게 될 수도 있고, 불만을 토로할 수도 있는 ‘진실의 순간’을 잘 관리하는 것이다. 또한, 통합 팀은 거래 후에 야기될 수 있는 변화에 대해 고객의 입장에서 생각해야 할 것이다. 만약 변화가 긍정적이라면 어떻게 극대화시킬 것인가? 부정적이라면 어떻게 완화할 것인가?

대부분의 합병의 경우 합병 전과 비교했을 때 서비스, 제품, 고객과의 관계는 변화되기 마련이다. 그러므로 새로운 고객 경험의 특성을 정의하고, 과거와 현재의 환경 간의 격차를 줄이기 위해 잠재적 변화를 예측하고, 고객을 적응시킬 수 있는 최선의 방안을 찾는 것이 매우 중요하다.(그림 4 참조)

최근 이루어진 은행 간 합병 사례에서는 대형 내셔널 은행이 소규모 지역 은행을 인수하였다. 목표 고객은 “지역 사회에 초점을 맞춘” 지역 은행의 기존 영업방식에 가치를 두고 있었으며, 지역 은행 브랜드와 지점 직원에 대한 충성도가 높은 것으로 알려져 있었다. 목표기업의 모든 프로세스 및 고객 접점(온라인, 오프라인)을 인수기업의 모델로 이전하는 것은 합병 계획의 일부였으며, 이로 인해 은행이 고객과 상호작용하는 방식에 있어 많은 변화가 있을 것으로 예상되었다. 이에 대응하기 위해 계획 초기 단계에서 상세 연구가 진행되었으며, 고객에게 중요한 것이 무엇인지를 파악하고, 상세한 Journey Map을 통해 다양한 고객층이 합병 후에 야기된 변화를 어떻게 받아들일지에 대해 조사하였다. 이 연구는 고객과의 접점에 있는 직원들이 잠재적인 이슈에 잘 대처하게 하고, 특정 고객 유형에 대한 대응 방안도 마련할 수 있게 해 주었다. 이 연구는 또한 목표기업이 채택하였던 접근 방법에 기반하여, 인수기업이 개선 가능한 영역을 파악하게 해 주었다.

## LEVERAGING SMART PLANNING TO FORGE SOLID GROWTH

M&A 거래는 일반적으로 비용의 시너지와 효율성을 달성할 수 있는 기회를 모두 제공한다. 그러나 성장지향적인 기업이 단기간의 목표에만 집중한다거나 거래 체결의 성공에만 집착해서는 안 될 것이다.

성장지향적인 M&A의 성공은 장·단기적으로 가치를 이끌어낼 수 있는 방안에 대해 얼마나 사전에 이해하느냐에 달려 있다. 만약 기업이 여기에 제시된 8개의 우선사항을 거래 프로세스의 초기 단계 및 통합 과정 중에 실천한다면 분명히 성공적인 성장 기회를 잡을 수 있을 것이다. **DR**

---

*Iain Bamford is a principal in the Strategy & Operations practice of Deloitte Consulting LLP.*

*Nik Chickermane is a senior manager in the Strategy & Operations practice of Deloitte Consulting LLP.*

*Jessica Kosmowski is a principal in the Strategy & Operations practice of Deloitte Consulting LLP.*

*The authors would like to acknowledge the contributions of Candace Hakim, Lisa Zhao, Francesco Orselli, Louise Chang, Delphine Jacquin and Connor Bogin, all of Deloitte Consulting LLP.*

### Endnotes

1. Study findings based on secondary research drawn from public information regarding deals across industries and sectors in which both the acquirer and target were listed in U.S. public markets and the deal value exceeded \$500 million.