

# M&A시 최고경영자의 전략적 리더십과 인적통합전략이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 -LG화학의 현대석유화학 인수를 중심으로-

김성건\*  
한국외대\*

## A Study on the Influence of Strategic Leadership, Integration Strategy on Performance after M&A -Focused on the Case of LG Chem's M&A-

Kim Sung-Gun\*

Business Administration, Hankuk University of Foreign Studies\*

**요 약** 최근 M&A는 기업의 경쟁력을 확보하기 위한 중요한 전략적 의사결정이며 이러한 M&A를 추진하는 기업들은 증가하고 있는 추세이다. 그러나 M&A의 성공은 혼란 일이 아니며 M&A가 성공하기 위해서는 인수기업의 최고경영자의 리더십과 함께 인적통합전략의 실천으로 구성원에 대한 관리가 선행되어야 할 것이다. 이에 본 연구에서는 M&A기업들이 궁극적인 성공을 위해서 구성원들의 변화에 대한 저항을 극복하는 것이 중요하다는 인식을 바탕으로, 성공적인 M&A를 마무리하고 성과를 내고 있는 LG화학(현대석유화학 인수) 사례를 중심으로 최고경영자의 리더십과 인적통합전략이 구성원들의 변화저항, 수용 그리고 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 한다.

이를 위해 먼저 최고경영자의 리더십과 인적통합전략 등 기존 연구를 살펴보았으며 이를 기반으로 LG화학(대산공장) 담당자 및 구성원들과의 인터뷰를 통해 M&A이후 최고경영자의 전략적 리더십과 인적통합이 어떻게 발현되는지를 살펴보았다. 그 결과 인수기업을 빠른 시일 내에 정상화하기 위해서는 최고경영자의 전략적 리더십과 인적통합전략이 중요한 변화동인임을 확인할 수 있었다. 이러한 사례연구를 통해 M&A이후 실질적인 통합방안과 리더십 발현방안을 제안하여 향후 M&A를 추진하는 기업들에게 시사점을 제공하고자 한다.

**주제어** : M&A, 인적통합, 전략적리더십, LG화학, 현대석유화학

**Abstract** M&A is an important strategic decision made to ensure the competitiveness of companies and cases of M&A have been increasing in recent years. But the success of an M&A is not assured. In order to succeed, there should first be a well managed strategic leadership by the CEO and an integration strategy. Companies need also to overcome the resistance to change among members.

A successful example of an M&A is that of LG Chem and Hyundai Petrochemical. By using this M&A as a case study, the influence of the CEO's Strategic Leadership, and the Integration Strategy on Resistance, Acceptance and Performance were assessed.

For this study, research was conducted on CEO Strategic Leadership and Integration Strategy before members of LG Chem (DAESAN PLANT) were interviewed on the M&A's implementation by LG Chem's HR staff, management and members.

The results show that CEO strategic leadership and the integration strategy are major change drivers and that they are important to the early stabilization of M&A companies. Finally, suggestions are made as to how such success may be replicated for other companies undergoing M&A in the future.

**Key Words** : M&A, Integration Strategy, Strategic Leadership, LG Chem, Hyundai Petrochemical Co.

Received 13 August 2013, Revised 11 October 2013

Accepted 20 October 2013

Corresponding Author: Kim Sung-Gun(Hankuk University of Foreign Studies)

Email: backtobasic@hanmail.net

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

최근들어 M&A가 빈번하게 발생하고 그 규모도 커지고 있다. 이러한 M&A는 동일한 사업군에서만 발생하는 일이 아니라, 두산그룹처럼 그룹전체를 사업포트폴리오를 변화시키기 위해서도 사용되는 등 여러 목적을 가지고 추진된다. 그러나 M&A는 성공적인 사례를 찾기 힘들 정도로 어려운 작업이다. M&A의 대상선정, 인수대금 산정, 그리고 인수 후 통합까지, M&A의 모든 단계가 매우 복잡하고 어렵다. 이러한 M&A의 연구의 방향은 크게 경제적 관점, 재무적 관점, 기업전략적 관점에서 이루어지고 있으며[1], 조직인사적 관점에서는 제한적으로 이루어지고 있다[2]. 특히 조직인사적 관점의 연구, 즉 인수 후 통합과정에 관한 국내 연구는 흔하지 않은 실정이다. 이는 M&A의 연구의 대상이 주로 Pre M&A, 즉 인수 이전의 단계를 중심으로 인수목적, 인수대상, 인수가격 등 경제적, 재무적, 전략적 관점에 치중되어 왔기 때문이다. 1980년대 이루어진 많은 기업들의 인수합병이 크게 성공을 이루지 못한 것이 밝혀진 이후부터, M&A의 통합과정의 중요성을 주목하게 되었다. M&A가 실패하는 원인에 대한 조사한 연구를 통해 인수 후 통합과정에서의 문제가 M&A의 실패의 주요원인(55%)이라는 것이 밝혀졌다[3]. Bueno & Bowditch(2003)[4]의 연구에서도 2001년 이후 세계 경제의 침체 속에서 M&A의 실패 사례가 속출하고 있으며 그 이유를 M&A 시에 주로 법적, 재무적 측면에서만 치중하여 조직구조 및 문화를 통합하는 데 실패한 것을 주요요인으로 조사하여 이를 제시하였으며 Ramaswamy(1997)[5]는 거시적 조직합병 이후 이루어지는 조직통합이 M&A의 성공여부에 가장 큰 영향을 미치는 요인이라고 지적하였다. Cartwright & Cooper(1993)[6]도 합병이후 조직통합 여부가 기업합병의 성공여부를 결정하는 주요 요소라고 지적하고 있다. 이처럼 M&A를 시도하는 과정에 있어서 사후 단계에서 구성원의 태도와 같은 인적자원관리의 중요성이 점점 강조되고 있다[7]. 이에 본 연구에서는 M&A기업들이 궁극적인 성공을 위해서 구성원들이 변화에 대한 저항을 극복하고 새로운 조직에 몰입하는 것이 중요하다는 인식을 성공적으로 M&A를 마무리하고 성과를 내고 있는 LG화학(현대석유화학 인수)의 사례를 중심으로 최고경영자의 전략적 리더십과 인적통합전략이 구성원들의 변화저항과 수용, 그

리고 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 M&A

기업들이 성장 및 생존 전략의 일환으로 M&A를 적극적으로 활용함에 따라 많은 기업들이 M&A를 추진하고 있다. Schuler & Jackson(2001)[8]은 M&A의 동기를 규모의 경제 실현, 규제 완화, 세계화, 시장 확대, 위험 분산, 시장 상황에 신속한 대응 등으로 규정하고 있다. Wijnhoven et al.(2006)[9]은 고속 성장, 시장 점유율 제고, 시장 및 제품 다양화, 규모의 경제 실현, 신사업 및 기술 확보 등을 M&A의 동기 요인으로 제시하고 있다.

M&A에 대한 기업의 동기를 반영하듯 선행연구는 전략경영 관점, 경제적 관점, 재무적 관점, 조직행동 관점, 인사관리 관점 등 여러 가지 이론적 관점에서 진행되어 왔다. Larsson & Finkelstein(1999)[10]에 따르면 전략경영 관점의 연구는 M&A를 사업 다각화를 위한 수단으로 보고, 서로 다른 형태의 기업 조합에 대한 동기에 초점을 맞추고 있다. 경제적 관점의 연구는 규모의 경제 및 시장 지배력 확대를 M&A의 주된 동기로 강조하고, M&A 성과를 대부분 회계기반 도구들을 이용하여 측정하고 있다. 재무적 관점에서는 M&A 성과를 주식시장에 기반을 둔 측정도구로 측정하고 있으며, 조직행동 측면에서는 M&A 후 통합 프로세스에 초점을 맞추어 문화적 차이나 충돌의 해소에 초점을 맞추고 있다. 인사관리 관점에서는 직원들의 심리적 문제, 효과적인 의사소통의 중요성, 경력관리 등의 문제에 초점을 맞추어 연구를 진행하여 왔다[6].

이에 본 연구는 조직행동과 인사관리 관점에서 M&A 기업들의 궁극적인 성공을 위해서는 구성원들이 통합을 위한 변화관리가 중요하다는 인식을 기초로 기존에 연구된 최고경영자의 전략적 리더십과 인적통합 전략을 바탕으로 M&A 기업에 있어서 변화관리(저항관리)의 중요성과 관리방안을 제안하기 위해 LG화학의 사례를 중심으로 M&A 기업 구성원들의 태도 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 한다.

## 2.2 최고경영자의 전략적 리더십

전략적 리더십에 대한 연구는 Hambrick(1989)[11]이 전략적 리더와 전략적 리더십에 대한 연구를 발표하면서부터 활발히 진행되기 시작하였다. Ireland & Hitt(1999)[12]는 전략적 리더십과 관련된 연구들을 종합하여 전략적 리더십의 구성요소를 전략적 방향제시, 핵심역량 개발 및 유지, 인적자본개발, 유효한 기업문화 유지, 윤리 경영, 전략적 통제라는 6가지로 구분하고 있다. Boal & Hooijberg(2001)[13]는 전략적 리더십의 핵심요소를 학습능력을 의미하는 흡수능력과 변화할 수 있는 능력인 적응능력, 그리고 분별력과 적절한 타이밍을 조합한 경영지혜라고 제시하고 있다. Rowe(2001)[14]는 전략적 리더십을 단기적으로는 재정적 안정을 유지하면서, 장기적으로는 조직의 생존능력을 확장해 나가는 자의적인 의사결정을 통해 다른 사람들에게 영향을 주는 것이라고 정의하면서 경영 리더십과 비전 리더십 모두가 높은 상생적 조합이 전략적 리더십이라고 주장하고 있다. 본 연구에서는 전략적 리더십을 최고경영자가 장기적인 미래지향성을 가지고 전략적 의사결정을 통해 변화를 추구하여 조직의 다양성을 통합하고 영향력을 행사하여 성과를 창출하는 능력이라고 정의한 김성진(2013)[2]의 연구를 기반으로 Ireland & Hitt(1999)[12]의 6가지 구성요소를 중심으로 살펴보았다.

첫째, 전략적 방향제시란 조직의 비전과 목표를 명확하게 설정하여 제시하고, 구성원들과 목표와 비전을 공유하며, 비전과 목표달성을 위해 균형 있게 조직을 운영하는 것을 말한다(Ireland & Hitt, 1999)[12]. 전략적 방향제시는 곧 장기적인 비전을 수립하는 것을 의미하며, 이에 근거하여 조직의 내부자원과 핵심역량을 움직이는 전략적 의도를 갖는 것이다[15]. 둘째, 핵심역량 개발 및 유지란 기업의 구성원들이 보유하고 있는 기업의 핵심을 이루는 능력, 다른 기업이 쉽게 모방하지 못하는 그 기업만이 가지고 있는 고유한 기술과 능력, 즉 기업의 구성원들이 보유하고 있는 핵심역량의 중요성을 인식하고, 구성원들의 핵심역량 개발 및 유지를 위해 노력을 하는 것을 말한다[12]. 조봉안(2010)[15]은 다른 기업이 쉽게 모방하지 못하는 그 기업만이 가지고 있는 고유한 기술과 능력 등이 있는지, 그리고 그것을 계속 관리하고 발전시키는 것이라고 하였다. 셋째, 인적자본 개발이란 구성원들이 지식과 노하우를 학습하고 축적시킬 수 있도록 교

육 프로그램을 제공하여, 구성원들이 창의적 관점에서 능력을 개발하고 발휘할 수 있도록 지원하는 것을 말한다[12]. 넷째, 유효한 기업문화 유지란 기업의 조직구성원의 활동의 지침이 되는 행동규범을 창출하는 공유된 가치, 신념의 체계, 즉 기업문화의 중요성을 인식하고, 혁신과 임파워먼트를 통해, 성실한 직무수행과 자기개발을 위한 기업문화를 조성하며, 기업문화의 유지를 위해 구성원들과 개방된 분위기에서 조직의 정보를 교환하는 것을 말한다. 다섯째, 윤리적 경영이란 회사경영 및 기업 활동에 있어 윤리를 최우선의 가치로 생각하며 모든 직무수행의 기준을 윤리규범에 두고 투명하고 공정하며 합리적인 업무수행 하는 것을 말한다. 즉, 최고경영자는 사적인 감정보다는 명확한 도덕적 원칙과 기준을 가지고, 직무수행과 관련된 기본방침과 규정을 제시하여야 하고, 구성원들에게 원칙과 기준을 공정하게 적용하여야 하며, 솔선수범하여 이를 실천함으로써, 윤리적 관행을 구성원들로부터 동의와 지지를 이끌어내 조직문화로 만들어야 한다[2]. 여섯째, 전략적 통제란 Ireland & Hitt(1999)[12]에 의하면 전략적 리더는 장단기 성과, 위험부담, 경쟁우위의 기회와 전망 등 관련 정보를 통합함으로써 조직이 처한 복잡한 상황에 적합한 유연성을 갖고 신속하게 대응하는 전략적 통제능력을 갖추어야 한다. 이때 전략적 통제의 핵심은 제 기능간의 상호 의존성에 바탕을 둔 조화로운 통합에 있다. 조직 규모와 무관하게 전략적 리더십은 효과적인 전략적 통제기능이 없다면 어떤 성과도 보장 받을 수 없는 시대가 되었다[16].

## 2.3 인적통합전략

인수 후 통합은 통합관리를 말하여 인수합병 후 조직의 목표를 달성하기 위해 조직의 구성요소들을 조화시키고, 통제하며, 갈등을 해결하기 위한 절차적, 물리적, 사회 문화적, 관리적 활동을 말한다[17]. 인수 후 통합과정에서는 필연적으로 다양한 형태의 조직 내 갈등이 수반될 수밖에 없다. 인수-피인수기업 사이에 '우리'와 '그들'이라는 적대적이며 양분화 된 감정으로 서로를 대하거나 희소한 자원을 선취하기 위해 이들 간 힘겨루기가 지속되기 때문이다[18]. 이를 효과적으로 관리하지 못할 경우 인수는 기대 이하의 성과를 나타내게 된다.

치밀한 통합계획이 없는 M&A는 대부분 실패로 귀결되며, 심지어 모기업까지 붕괴시키는 모습을 자주 본다.

M&A에 있어서 조직 통합은 가장 중요한 요소 중 하나이다. 서로 다른 두 기업의 조직문화를 통합하는 문제는 M&A의 최대 난제로 꼽힌다. 그러므로 조직통합은 가장 많은 시간과 노력이 필요하다.

우리나라 기업의 문화적 전통과 특성으로 인해 통합, 특히 인적통합은 M&A 이슈 중 매우 중요한 요인이다. 우리나라의 경우 M&A가 활성화되어 있지 않기 때문에 이에 대한 거부감과 피해의식이 크다. 특히 M&A가 부실 기업 퇴출수단으로 도입, 활용되다보니 M&A에 대한 이미지가 부정적인 방향으로 형성되어 있어, 통합전략을 펼치기가 매우 어렵다.

인적통합에 대한 국내의 대부분의 연구들은 우선 Price & Mueller(1986)[19]와 Del Vecchio(1999)[20]의 연구, 주해식(2002)[21]의 연구를 기반으로 연구되어졌으며 김민경(2003)[22], 이태식(2009)[23], 김성건(2013) [2]의 연구 이래로 인적통합을 고용안정성, M&A 공정성, M&A 투명성, 커뮤니케이션, 임파워먼트로 보는 연구들이 진행되어 오고 있다.

먼저 고용안정성에 대해 살펴보면 Schweiger & Ivancevich(1985)[24]의 연구에서 예상되는 조직변화의 크기에 따라 사람들이 지각하는 고용불안의 크기가 결정된다고 하였다. Hitt et al.(2001)[25]에 의하면 합병 이후 기업의 효율성 증대를 위해 조직과 인력의 구조조정은 동반되기 때문에 고용안정성은 피합병기업 구성원이 가장 심각하게 우려하는 요인이 된다고 한다. 인력감축은 일자리를 잃은 사람들에게는 물론 조직에 남아있는 사람들에게도 심각한 영향을 미치는데 Brockner & Greenberg (1990)[26]는 감축에 대한 생존자들의 반응을 설명하는 개념적 모델을 개발하였다. 고용안정성에 대한 불안 심리는 조직몰입을 저하시키는 요인이 되기도 하며, 이에 의해 유발된 긴장은 이직에도 영향을 미칠 수 있다. 따라서 M&A 인적통합에서 고용안정성에 대한 인식은 매우 중요한 요인이다.

다음은 공정성에 대해 살펴보면 조직에서 공정성은 조직에 속해 있는 사람들에 대한 공정한 대우와 관련되어 있다. 공정성을 어떤 상황에 기여한 정도에 따라 보상하거나 분배해야 한다는 분배공정성과 결과를 성취하기 위해 사용되는 수단의 공정성을 의미하는 절차공정성으로 구분한다(Greenberg, 1990)[27]. M&A의 공정성은 인수기업이 인수를 수행하는 과정에서 보여주는 절차와 수

단의 공정함을 의미하는 절차적 공정성과 인력과 자원배분의 공정함을 의미하는 분배적 공정성을 포함하며, 피인수 기업 구성원이 가질 수 있는 피해의식과 불만을 해소하는데 중요하게 작용한다[28]. 그리고 투명성에 대해 살펴보면 M&A를 통한 조직변화과정에서 구성원들은 기존의 지위나 영향력을 상실하고 생존을 위한 노력에 집중하게 되며, 해고에 대한 위협 속에서 업무량 증대와 개인생활에 대한 직간접적 영향과 함께 회사가 무엇을 하려는지 알려주지 않는 투명성이 결여되는 경우 불안감을 느끼고, 때로는 충격을 받는 등의 경험을 하게 된다. 정보가 공유되지 않은 상황에서 일방적으로 구성원들에게 통합과정상 통제시스템을 따라라고 요구하는 것은 부작용을 낳을 수 있다. IMF(1998, 1999)에서 발표한 자료에 따르면 투명성이란 기존의 조건, 의사결정 및 행동 등에 대한 정보에 접근이 가능하고, 가시적이며, 이해가능하도록 만들어 가는 과정으로 이해할 수 있다. 그리고 커뮤니케이션에 대해 살펴보면, 커뮤니케이션은 조직을 관리하는데 있어서 가장 기본적인 수단으로 대부분의 조직들은 조직구성원들과의 커뮤니케이션을 강조하고 있다. 특히 조직 내 커뮤니케이션을 통해 개인과 조직 간의 갈등을 조정하고 해결하여 조직을 유지하고 나아가 영속할 수 있게 한다. 또한 조직구성원간의 효율적이고 효과적인 커뮤니케이션은 조직몰입 및 조직의 성과달성에도 큰 영향을 준다. 실제 많은 기업들은 이러한 커뮤니케이션의 중요성을 인지하고 경영층과 사원층 간의 간담회를 지속적으로 운영할 뿐만 아니라 조직 내에서도 주기적 면담을 통해 커뮤니케이션을 강화하는 노력을 보이고 있다. 마지막으로 임파워먼트에 대해 살펴보면, 임파워먼트라는 용어는 힘에서 유래된 것이며, 힘은 자기 자신이 원하는 무엇을 얻을 수 있는 능력, 타인의 생각, 느낌, 행동에 영향을 미칠 수 있는 능력으로 해석된다[29]. Staples (1990)[30]는 힘은 타인에 의해 부여되는 것이라기보다 스스로가 스스로에게 얻어내는 것으로 해석하면서 임파워는 누군가가 힘을 일방적으로 주는 것이 아니라 자기 스스로 힘을 얻고, 힘을 발전시키고, 스스로 할 수 있게 하는 것으로 자기 자신의 주체적 행동을 통해 성취되는 능동적 의미로 해석하고 있다.

## 2.4 조직변화저항과 관리

대부분의 기업은 변화를 계획하고 실천하는 과정에서

구성원들의 저항에 부딪치는데 변화시도의 실패는 조직의 성과하락, 조직원들의 스트레스 유발 등 조직에 부정적인 영향을 미치게 된다[31]. 그래서 많은 조직들이 변화유도와 변화관리의 중요성을 인식하고 구성원들의 저항관리를 위한 조직과 프로그램을 운영하고 있다[2]. 그러나 변화를 추진하는 조직은 많이 있지만 실제로 성공하는 기업은 그리 많지 않다는 것이 변화관리의 어려움을 단적으로 보여주고 있다.

저항은 크게 심리적 저항과 행동적 저항으로 나눌 수 있다. Eagly & Chaiken(1998)[32]은 심리적 저항을 조직 변화 및 이와 관련된 것들에 대해 경험하는 느낌, 분위기, 정서 및 교감 활동 등으로 정의하였다. 이러한 심리적 저항은 변화에 대한 무관심, 반감, 소극적 협조, 무사 안일 등의 심리적 태도이며 조직적 저항으로 표출되기보다 개인적 차원에서 머무르는 것이 일반적이다[33]. 그러나 행동적 저항은 조직에 대한 불만을 행동으로 표출하는 것인데 전통적인 관점에서 행동적 저항은 과거의 행동 및 향후 행동하려는 의지를 뜻한다. 특히, 어떤 행위를 하려는 의도로서 행동적 저항을 나타내는데 Brower & Abolafia(1995)[34]는 특정한 행동양식, 의도적인 행동, 무시 등으로 저항을 정의 하였다.

Chawla & Kelloway(2004)[35]는 변화에 대한 저항을 '조직변화의 목표를 저해하는 어떤 태도 또는 행동의 고수'로 정의하고, 변화노력의 실패로 인한 결과는 높은 이직률, 낮은 효율성, 태업, 조직몰입의 감소로 나타난다고 하였다. 또한 저항은 변화에 대한 태도적 반응과 행동적 반응으로 볼 수 있는데, 변화에 대한 태도적 저항은 변화욕구의 심리적 거부를 포함하는 반면, 행동적 저항은 변화에 대한 지지를 꺼려하거나, 변화로 인한 혼란의 시기에 조직에 남아 있기를 꺼려하는 행동으로 나타날 것이다. Dawson(1994)[36]은 조직변화에 대한 구성원들의 저항은 직무의 상당한 변화, 경제적 안정성의 감소 또는 면직, 심리적 위협, 권한에 대한 위협이 하나 또는 둘 이상의 결합의 결과로서 나타난다고 보았다.

조직변화를 수용하기 위한 준비는 변화에 대한 필요성과 변화를 성공적으로 수행할 수 있는 조직의 능력에 대한 구성원의 태도에서 찾아볼 수 있다. 즉, 조직이 구성원들이 변화에 대처할 수 있도록 적극 지원해 줄 경우, 변화에 대한 구성원의 저항이 완화되고 변화실행에 따른 성과를 높일 수 있다[37].

### 3. Case Study : LG화학의 현대석유화학 인수

#### 3.1 자료수집

본 연구를 위해 사전적으로 LG화학과 현대석유화학의 인수관련 기사나 자료를 수집, 검토하였으나 M&A의 경우, 외부자료보다는 내부자료가 더욱 신뢰성이 있으며, 본 연구방향과도 일치한다고 판단하여, LG화학 본사 및 현대석유화학이 있었던 LG화학 대산공장과의 미팅을 실시하였다. 이에 LG화학에 본 연구의 목적과 방법, 그리고 의의에 대해 설명하고 동의를 구해 협조를 요청하였다. 이후 LG화학 대산공장에서 작성된 M&A이후 통합관련 자료들을 확보할 수 있었으며, LG화학 대산공장을 방문하여 직접 확인할 수 있었다. 또한 당시 LG대산유화(합병법인)의 조직문화 관련 컨설턴트와의 미팅을 통해 M&A 이후 최고경영자의 리더십과 통합 사례에 대해 자료를 얻을 수 있었다.

따라서 본 연구의 내용은 기본적으로 LG화학의 내부자료와 방문 결과, 그리고 인터뷰를 토대로 작성되었다.

#### 3.2 M&A 추진배경

현대석유화학은 2001년 10월 기업구조조정촉진법 1호 적용 대상 업체로 선정돼 채권단에 의해 매각작업이 진행되어 2003년 LG화학과 호남석유화학 컨소시엄이 공동으로 인수하였다. 인수대금은 1.74조이며 LG화학과 호남석유화학이 50:50으로 인수하였다. LG화학은 이번 인수합병으로 시장지배력의 강화와 글로벌 경쟁력확대를 기대하였다.

##### 3.2.1 석유화학 산업현황

석유화학산업은 장치산업으로 산업의 특성상 투자시 대규모의 투자를 요하며, 고객의 수요에 따라 즉각적으로 공급을 확대하기가 어려운 산업이다. 따라서 고객의 니즈와 사업환경을 파악하고 이를 예측하는 것이 중요하다.

우리나라의 경우 IMF이전 삼성과 현대 시장 참여와 SK와 대림의 사업다각화로 공급이 증가하였으나 미국과 중국의 경제개발 붐을 타고 대호황을 맞이하였고, 이에 국내 기업들은 설비를 증설하였다. 하지만 1997년 이후 우리나라를 비롯한 아시아 각국의 외환위기로 경기가 침

체됨에 따라, 석유화학 산업은 다시 공급과잉으로 전환, 산업내부의 불황이 계속되었다. 이러한 불황속에서도 다국적 기업들은 M&A를 통해 점유율을 높이면서 시장을 과점화를 피하고, 규모의 경제를 실현함으로써 경쟁력을 강화하고 있었다. 이는 세계적으로 2001년 바닥을 친 석유화학산업은 2003년말 회복을 시작, 2005~2006년 호황을 맞을 것이라고 판단했기 때문이다.

### 3.2.2 인수대상 기업 물색

LG화학은 1947년 창업한 국내 최대의 석유화학기업으로 인수 당시 사업영역은 석유화학부문, 산업재부문(현 LG하우시스, 2009년 분할), 정보전자부문, 전지사업부문으로 구성되어 있었다. 2001년 LG생활건강과 LG생명과학의 분할 이후 LG화학은 화학전문기업으로 자리매김하면서 그 성장세를 지속하고 있었다.

석유화학부문에서 LG화학의 위상을 좀 더 살펴보면 PVC(Poly-Vinyl-Chloride)와 ABS(Acrylonitrile-Butadiene-Styrene Resin) 분야에서는 세계적으로 Major기업으로의 입지를 구축하고 있으나 PO(Propylene Oxide) 부문에서는 국내 경쟁사 대비 상대적 경쟁 열세에 있었다. LG화학 석유화학부문은 시장의 불황속에서 성장의 모멘텀을 확보하기가 어려웠다. 이러한 점을 극복하기 위해 국내 석유화학기업에 대한 M&A를 기획하고 인수대상 기업을 물색하였고 현대석유화학을 그 대상으로 삼았다. 그러던 중 호남석유화학이 LG화학에 현대석유화학 공동인수를 제안 하였다.

### 3.2.3 투자이사결정시 주요 사항

세계적인 Major 석유화학회사로 도약하기 위해서 LG화학은 현대석유화학의 인수가 시너지가 높을 것으로 판단하였다. 왜냐하면 ABS와 PVC에서 독보적 위치에 있던 LG화학은 현대석유화학의 ABS와 PVC사업의 인수를 통해 주력 사업을 보강하고 원재료 구매의 대형화를 통해 구매단가를 절감할 수 있었다. 또한 2003년부터 석유화학 경기가 상승하여 2005년까지 호황세가 지속될 것이라는 판단도 인수 의사결정에 영향을 미쳤다.

인수금액에서도 LG화학 내부적으로도 현대석유화학의 자산 가치를 2조3천억으로 파악하였으나 인수 시 저렴한 금액(1.74조)에 공동으로 인수할 수 있었기 때문에 매력적이었다. 공동인수와 관련하여서도 당시 LG화학은 중

국진출과 정보전자사업과 전지사업의 정상화를 위한 투자를 지속해야 하는 상황에서 석유화학에 대규모의 투자는 어려웠다. 따라서 호남석유화학의 공동인수제안은 매력적이었고, 이를 수용, 인수에 성공하게 되었다.

## 3.3 인수 후 Issue

### 3.3.1 단지분할 Issue

현대석유화학은 1단지와 2단지로 구성되어 있었다. LG화학과 호남석유화학은 현대 석유화학을 공동으로 인수 한 후 단지분할을 통한 분할을 추진하였다. 1단지는 노후화 된 설비와 낮은 CAPA의 상태였으나, 이를 인수할 경우 낮은 초기투자가 들어 재무적 관점에서 유리하였다. 2단지는 규모가 크고 최신설비로 효율적인 운영이 가능했으며, 고부가가치가 큰 NCC(Naphtha-Cracking-Center), SM(Styrene Monomer) 공장 확보가 가능, 고부가가치 중심의 제품 라인업 확보가 가능하는 등의 유리한 점이 있었다. 그러나 초기 투자비가 높아 인수 이후 재무 건전성이 악화될 가능성이 있었다. 이런 상황에서 LG화학과 호남석유화학은 모두 2단지 인수를 공식적으로 표명하였다.

다음 <Table 1>은 각 단지별 분석 자료를 보여주고 있다.

<Table 1> Analysis of Complex

	Valuation	Premium	Pros & Cons
Complex 1	1.0 trillion	500 billion	Low initial investment Not good profitability
Complex 2	1.6 trillion	No	Scale is large Ensure efficient plant can be High initial investment

양사 모두 2단지 인수를 선언하였지만, 각 사별로 내부적이 사정이 있는 것으로 알려졌다. LG화학의 경우 앞서 설명한 바와 같이 중국사업의 및 정보전자, 전지부문의 투자확대로 석유화학부문의 대규모 투자여력은 사실상 존재하지 않았으나 호남석유화학과의 단지분할 협상에서의 유리함을 위해 공식적으로 2단지를 원하는 것으로 표명하였다.

LG화학과 호남석유화학은 1, 2 단지의 분할에 따른 금액차이와 2단지의 프리미엄에 대한 소모적 논쟁을 중

식시키기 위해 양사는 동전던지기로, 이긴 쪽은 단지선택권을 나머지 한 쪽은 Valuation(프리미엄 산정)권한을 가지기로 하였다. 이 결과 호남석유화학은 2단지를 선택했으며 LG화학은 단지차이의 Valuation(프리미엄 산정)을 5,900억 원으로 책정하였다. 결과적으로 LG화학은 최소의 투입자금으로 현대석유화학 1단지를 인수하게 되었다.

### 3.3.2 조직내부 Issue

현대석유화학은 1988년 설립 이후 경력채용을 우선시한 경향이 있었다. 2004년 기준, 인원구성의 70%가 경력입사자였으며 이에 따른 회사에 대한 로열티나 공통의 문화적 공유점도 찾기가 힘든 상황이었다. 이러한 조직구조는 M&A 이후 조직을 불안하게 하는 요인이 되고 있었다.

이에 LG화학은 현대석유화학 1단지 구성원들을 대상으로 M&A 이후 조직구성원들의 태도나 상황에 대한 인터뷰를 진행하였다. 그 결과 많은 수의 경력자, 인수합병에 따른 다양한 문화의 혼재, 가치관의 혼란, 심리적 불안이 존재하였으며, 회사에 대한 로열티나 공유된 가치체계도 존재하지 않은 상황임을 확인할 수 있었다. 그러나 향후 미래에 대해서는 구성원들 스스로 해법을 제시하였는데, 구성원에 대한 존중과 공동체 의식이 그것이었다.

## 3.4 통합 활동

LG화학은 현대석유화학을 인수하면서 LG화학의 자회사로 편입하였으며 회사명은 LG대산유화로 결정하고, 초대 CEO로 김반석 당시 LG석유화학 사장을 임명했다. 김반석 사장은 LG대산유화 사장으로 부임하면서 최고경영자로서의 리더십을 발휘하여 LG대산유화를 성공적으로 이끌었다.

이후 2006년 모기업인 LG화학의 대표이사 사장으로 부임, LG화학과 LG대산유화, 그리고 LG석유화학의 합병을 이루어내었고, LG화학 대표이사 부회장으로 승진, LG그룹의 대표적인 전문경영인이 되었고, 2013년 이사회 의장으로 일선 퇴진하였다.

### 3.4.1 최고경영자의 전략적 리더십

대부분의 M&A를 추진한 기업들은 사업 정상화라는 이슈와 조직통합의 이슈를 가지게 된다. 보통의 기업들

은 최고경영자는 사업정상화, HR부문에서 조직통합의 이슈를 다룬다. 하지만 LG대산유화의 경우 최고경영자의 경영철학이 사업의 정상화를 위해서 기본적으로 조직통합과 조직문화변혁이 무엇보다 중요하다고 강조하면서, 조직통합과 조직문화변혁에 최고경영자의 역량을 집중하였다. 다음은 LG대산유화에서 실시했던 최고경영자의 전략적 리더십에 관해 Ireland & Hitt(2006)[12]의 구성요소를 중심으로 정리하였다.

#### 3.4.1.1 전략적 방향제시

##### 3.4.1.1.1 LG대산유화 비전수립

일반적으로 기업에서 비전수립은 대부분 Top-down으로 이루어지나 LG대산유화에서는 반대로 Bottom-up으로 비전을 수립하였다. 조직구성원들이 비전을 제안하고 구성원들이 투표하여 선정함으로써, 액자 속의 비전이 아닌 구성원들과 호흡하는 비전으로 만들 수 있었다.

##### 3.4.1.1.2 경영진 커뮤니케이션 활동실시

LG대산유화의 최고경영진을 구분하면 사장, 본부장, 공장장으로 이루어져 있다. 이들은 구성원들에게 지속적이고 일관된 메시지를 제공, 구성원들의 신뢰를 얻고, 회사의 비전을 제시하는 기회로 삼았다. 부임 첫해 1년 동안 김반석 사장은 총 20회, 본부장 7회, 공장장 7회 등 총 34회의 커뮤니케이션 활동을 실시하여 구성원들의 소리를 청취하고 소통하였다. 또한 CEO가 직접 현장경영을 실시, 현장에서 작업자들과 같이 작업하고, 문제점을 확인하고 시정하는 경영을 펼침으로써 구성원들에게 큰 지지를 얻을 수 있었다. 이와 함께, 현장직원들과 현장에서 도시락으로 같이 식사하면서 직접 소통의 장을 만들고, 또한 자신의 경영철학과 회사비전에 대해 구성원들에게 알릴 수 있는 기회를 마련하였다.

#### 3.4.1.2 핵심역량 개발 및 유지

##### 3.4.1.2.1 성과주의 경영확대

LG대산유화는 성과주의 경영을 확대하였다. 이를 위해 구성원 차등성과제와 즉포상제도(On-spot Incentive)를 도입하였다. 차등성과제는 성과급 지급에 있어서 평가와 무관하게 동일하게 지급되고 있던 성과급제도를 평가와 연동시켜 운영하는 제도이며, 즉포상제도(On-spot Incentive)는 성과를 냈으면 성과를 낸 그 시점에 성과급

을 지급하는 것이다. 이를 통해 구성원들이 핵심역량을 개발하고 이를 발전하는 구성원에 대한 포상체계를 구축하였다.

#### 3.4.1.2.2 Best Practice 및 실패사례 공유회 실시

구성원들이 핵심역량에 집중하여 성공 또는 실패한 과제에 대한 격려활동을 위한 Best Practice Contest와 실패사례 공유회 등을 개최하였다. Best Practice Contest는 가족들을 초청하여 업무나 프로젝트에 대한 성공에 대해 가족과 함께 축하하는 장이 될 수 있도록 하였으며, 실패사례 공유회는 건강한 도전에 대한 실패를 격려하고 이러한 실패들을 공유함으로써 조직의 역량을 강화하기 위해 실시하였다.

#### 3.4.1.3 인적자본 개발

##### 3.4.1.3.1 인재중시 경영

LG대산유화는 조직 구성원 중 핵심인재를 선발하여 이들에 대한 교육을 실시하였다. 이들 핵심인재를 중심으로 연차별 교육프로그램을 제공하였으며 해외 유학 등을 포함한 중장기 파견교육을 실시하였다. 또한 일반 엔지니어 및 현장직군을 위한 교육프로그램도 체계적으로 실시하였다.

##### 3.4.1.3.2 훌륭한 일터 소식지 발행

구성원들의 지식과 노하우를 축적하고 훌륭한 일터의 의미와 활동을 공유하기 위해 훌륭한 일터 소식지를 발행하였다. 이 훌륭한 일터 소식지는 2주마다 발행을 하였으며, 소식지를 통해 지식과 노하우의 공유하고 동료들이 살아가는 모습과 활동을 통해 동료애와 함께 일체감을 추구하였다.

#### 3.4.1.4 윤리적 경영

##### 3.4.1.4.1 정도경영 실천

정도경영이란 LG인의 고유한 행동방식으로 최고경영자부터 원칙과 기준에 따라 투명하게 일하며, 모든 거래 관계에서 공평하게 기회를 제공하고 공정하게 대우하며, 정정당당하게 경쟁하여 이길 수 있는 실력을 배양하기 위해 노력하였다. 이를 통해 현대석유화학 출신 임직원들에게 LG의 정도경영을 알리고, 이를 최고경영자부터 솔선수범하여 실천함으로써, 구성원들이 윤리적 경영을

실천할 수 있는 토대를 제공하였다.

#### 3.4.1.4.2 사회봉사활동 강화

LG대산유화는 기업 내 동호회 활동과 사회봉사활동을 연계하여 기업 인권의 이웃과 더불어 살아가는 세상을 만들기 위한 작은 활동들을 지속적으로 실시하였다. 또한 회사차원에서 소년소녀가장 돕기, 독거노인 돕기, 1社1山1川등의 다양한 사회봉사활동을 추진하였으며 많은 구성원들이 사회봉사활동에 참여하도록 격려함으로써 기업의 사회적 책임을 다하는데, 구성원들이 앞장 설 수 있도록 기회를 제공하였다.

#### 3.4.1.5 전략적 통제

##### 3.4.1.5.1 팀장 리더십 W/S

매년 1회 전사 팀장의 리더십 W/S를 실시하였다. 이 W/S에서는 팀장들의 리더십을 진단하고 이러한 진단을 토대로 실천방안을 모색하고 이를 실천하고자 하는 실천 선언을 함으로써 실행력을 높일 수 있었다. 이렇듯 팀장들의 리더십 강화를 통해 구성원들을 하나로 모으고, 이를 바탕으로 조직통합과 사업정상화의 발판을 만들었다.

##### 3.4.1.5.2 차별화된 경쟁력 강화

기존 현대석유화학의 생산라인의 정상화와 함께, LG화학과 원재료 공동구매를 통해 경쟁력을 강화하였으며, 무엇보다도 설비에 강점을 갖고 있던 LG대산유화에서 차별화된 경쟁력을 위해 실행중심의 혁신활동을 전개하여 국내 최대의 생산력과 함께, 최저의 에너지 원단위를 갖춘 회사로 거듭도록 노력하였다.

#### 3.4.2 인적통합전략

최고경영자의 전략적 리더십 뿐만 아니라, 회사차원에서도 인적통합전략을 실시하였다. 인적통합전략은 기존 연구에서 제시된 고용안정성, 공정성, 투명성, 커뮤니케이션, 임파워먼트를 중심으로 LG대산유화에서 실시된 사례를 정리하였다.

##### 3.4.2.1 고용안정성

LG화학은 인수 직후 현대석유화학 1단지 구성원 전원에 대해 100% 고용보장을 선언하였으며 본인이 하고 있는 동일한 업무를 수행할 수 있도록 하였다. 이를 위해



LG화학에서의 인원파견은 경영진과 지원부문(Staff) 팀장 정도로 제한하여 현지인원에 대한 고용보장과 업무의 일관성유지를 위해 노력하였다.

#### 3.4.2.2 M&A 공정성

현대석유화학은 IMF외환위기 이후 위기를 겪으면서 급여 및 복리후생 수준이 악화되었다. 이에 급여 및 복리후생수준을 LG화학 수준으로 점진적으로 인상하여 구성원들의 보상의 공정성을 확보하였으며, 이를 통해 노사관계의 안정화를 꾀하였다. 또한 인수작업중에 절차와 수단의 공정성을 위해 노동조합 뿐만 아니라, 사무직 사원들이 중심으로 된 사원협의체 대표들과도 논의하고 정보를 공개하고 교류하는 활동을 수시로 실시하였다.

#### 3.4.2.3 M&A 투명성

LG화학은 경영권을 획득한 이후 전사원을 대상으로 주기적인 경영정보 공유회를 개최하여 M&A 이후 회사의 비전이나, 방향성에 대해 구성원들에게 공개하였다. 특히 경영정보공유회는 최고경영자가 직접 운영하는 방식을 택하여 신뢰성을 높였다.

#### 3.4.2.4 커뮤니케이션

기업에서 커뮤니케이션은 매우 중요한 행위이며, M&A기업에서는 더더욱 중요한 행위이다. 따라서 LG대산유화에서는 최고경영층부터 팀장에 이르기까지 관리층 레벨에서는 사원급들과 지속적인 커뮤니케이션 활동을 실시하였다. 이러한 커뮤니케이션을 통해 인수기업의 의지나 경영철학등을 전파할 수 있었다.

#### 3.4.2.5 임파워먼트

현대석유화학의 일하는 방식을 존중하고 LG의 일하는 방식과의 충돌을 우려하여 LG화학에서는 최고경영층과 지원부문(Staff) 팀장들만 LG에서 파견하였고, 공장장, 생산팀장 등 대부분의 주요보직에는 현대출신 인사를 그대로 기용하였다. 그러나, '업무자율권세척'을 새로 규정하고 이 규정에 의거하여 과감하게 하부로 권한을 위임하였다.

### 3.4.3 기타 조직변화 활동

#### 3.4.3.1 가족중시경영

LG대산유화는 조직변혁 활동을 회사내부에서만 진행하는 것이 아니라 임직원 가족들과도 함께하는 활동을 추진하였다. 대표적인 행사로는 어린이날, 어버이날에 자녀, 부모, 처부모에게 카드보내기, 자녀초청행사, 부모초청행사를 진행하였다. 또한 사내동호회 활동도 가족들과 연계하여 더욱 장려될 수 있도록 하였다. 그리고 진급자나 상을 수상한 임직원의 가족들에게 축전을 발송하여 구성원들이 가족에게 인정받을 수 있도록 하였으며 월별, 분기별 사원가족 참여행사를 실시하였다. 대표적으로 사원자녀 견학활동(트윈타워, 사이언스홀, 독립기념관 등), 사원자녀 영어, 중국어 캠프, IT 캠프등의 활동을 운영하여 가정과 회사가 둘이 아닌, 하나의 존재로 인식시키는 조직변화 활동을 추진하였다.

#### 3.4.3.2 GWP활동추진

LG대산유화는 현대석유화학과의 조직통합을 위해 기본적으로 통합의 수준은 높이고, 속도는 조절하는 전략을 채택하였다. 그래서 급격한 LG 조직문화를 강요하고 주입하기 보다는 Global적으로 통용되는 GWP활동을 전면으로 내세우고 활동을 시작하였다. 이러한 GWP활동은 구성원들과 경영자와의 신뢰 관계의 질을 확보하고 회사와 자신의 업무에 대한 자부심을 고취하고 동료들과의 관계 속에서 동료애와 재미를 느낄 수 있는 관계의 질 향상에 초점을 두고 활동을 전개하였다. 이러한 활동을 통해 구성원들이 회사의 변화노력에 대해 저항보다는 적극적이고 능동적으로 변화를 수용할 수 있는 문화적 토대를 구축할 수 있었다. 이러한 GWP활동은 단계별로 LG의 문화와 조화를 이룰 수 있도록 조율하였다.

### 3.4.4 조직구성원의 변화저항과 수용

현대석유화학 출신 구성원들은 대부분 경력자로 구성되어 서로를 관통하는 조직문화나 일체감은 부족하였지만, 그들 대부분은 현대석유화학이 IMF위기만 없었더라면, LG화학이나 호남석유화학에 비해 더 경쟁력이 있는 회사였을 것이라고 공공연히 말을 할 정도로, 현대석유화학에 대한 자부심은 강하였다. 그러나 내부적으로는 외환위기 이후 회사가 어려워지고 적자가 지속되면서 전 반적으로 자신감이 상실되고 위축된 상태였다.

그런 가운데 LG화학에 인수되면서 구성원들은 현대와 LG의 조직문화 차이에서 오는 혼란을 겪게 되었고 LG측에서 선임한 최고경영자나 팀장의 리더십에서 오는 신선한 충격에서 구성원들 스스로 변화에 대해 이해하고 받아들이는 분위기가 조성되었다.

### 3.5 인수 후 기업성과

현대석유화학을 인수한 2003년 이후 LG대산유화의 수익성은 비약적으로 개선되었고, 시장의 지배력은 더욱 확대되기 시작하였다. LG대산유화의 손익추이는 <Table 2>에서 볼 수 있듯이 증가하였다.

<Table 2> Income Trend of LG Daesan (Hundred Million Won)

	2000	2001	2002	2003	2004
Sales	11,087	9,470	10,352	11,866	12,988
Operating profit(%)	541 4.9%	45 0.5%	811 7.8%	1,150 9.7%	1,873 14.4%
Ordinary profit(%)	1,164 10.5%	1,387 14.6%	319 3.1%	591 5.0%	1,526 11.7%

<Table 3> Manufacture Capacity and Local Market Share(Hundred Million Won)

	Product	Capacity			M/S	
		Existing	HPC	After M&A	Before M&A	After M&A
Complex 1	Ethylene	760	450	1210	13% 3	21% 3
	BD	135	65	200	3	26% 1
	HDPE	300	140	440	15% 4	22% 1
	LDPE	156	135	291	17% 3	32% 2
	LLDPE	0	80	80		9% 5
	Sum PE	456	355	811	12% 3	22% 1
	PP	0	250	250		9% 7
	SM	500	150	650	19% 2	25% 2
SM Specialization	EG	0	125	125		14% 2
	SM		390	890		34% 1
	EG		0	0		0

또한 생산 Capa 및 국내 Market Share도 늘어나, 시장에서의 지배력을 공고히 하였다. <Table 3>은 이를 보여주고 잘 보여주고 있다.

그리고 대외적으로 GWP 대상을 2006년, 2007년 수상

하였으며 LG그룹 내부의 사고와 행동의 체화도를 측정하는 LG Way지수에서도 2006년 이래로 상승하여 2012년 현재 LG화학 사업군 중 대산공장이 최고 선두를 기록할 정도로 높은 점수를 보이고 있다.

### 3.6 문제점 및 향후 추진과제

LG대산유화의 경우 CEO의 강력한 의지와 리더십으로 M&A이후 성과를 거두었다. 그러나 모든 CEO가 이룰 수는 없다. 따라서 CEO의 강한 의지와 리더십으로 M&A이후 조직을 움직이는 것 뿐 만 아니라, 변화에 능동적이고, 혁신하는 조직문화를 만들어야 한다. 이를 위해서는 조직문화를 전담하는 부서를 신설, 일련의 활동들이 내부로 전이되고, 조율하고 통합하여 운영될 수 있어야 한다. 또한 무엇보다도 구성원들이 변화에 대해 능동적이고 주도적인 행동이 절실히 요구된다.

### 3.7 시사점

LG대산유화 사례에서 볼 수 있듯이 인수기업을 빠른 시일 내에 정상화하기 위해서는 최고경영자의 전략적 리더십과 함께 인적통합전략이 중요한 변화동인임을 확인할 수 있었다. 특히 LG대산유화의 경우는 최고경영자 스스로가 성공적인 조직통합과 조직문화의 변혁만이 사업 성과를 달성하고 M&A를 성공적으로 마무리 할 수 있다고 생각하고 본인의 리더십의 방향을 M&A 상황에서 조직통합에 적합한 리더십으로 발현하였다. 특히 최고경영자 본인이 주로 강조한 리더십 주안점을 이론과 대조해보면 전략적 리더십에 그 뿌리를 두었음을 확인할 수 있었다.

전략적 리더십은 기존의 리더십 연구초점과는 다른데, 기존의 리더십은 리더와 구성원간의 관계에 특별한 관계를 두지만, 전략적 리더십은 구성원간의 관계적 행동 뿐만 아니라 전략적, 상징적 행동 모두에 초점을 둔다[38]. 본 연구의 사례에서도 전략적 리더의 활동에 대해서도 적합함을 확인할 수 있었다. 특히 최고경영자가 직접 펼치는 전략적 방향제시, 핵심역량개발 및 유지, 인적자본개발, 윤리적 경영, 전략적 통제 활동들이 고용안정성보장, 투명성, 공정성제고, 지속적인 커뮤니케이션, 임파워먼트 등과 같은 인적통합전략과 시너지를 창출하고, 조직변화의 수단인 GWP의 방법론으로 성과를 낼 때 구성

원들은 최고경영자의 리더십과 인적통합전략에 대해 동의하고 이를 수용하고 따를 수 있을 것이다. 이러한 전략적 리더십과 인적통합전략을 통해 단기적인 성과의 향상이 아닌, 조직의 통합을 통한 조직문화의 변화를 이루어 내고, 체화되었을 때 M&A는 성공을 거두었다고 할 수 있을 것이다. 최고경영자의 일방적인 지시와 인수기업의 강압에 의한 활동은 결코 조직통합을 가져올 수 없을 것이고, 오히려 조직 구성원들의 저항만 가져오는 결과를 초래할 것이다.

따라서 최고경영자의 전략적 리더십과 인적통합전략은 M&A 기업에 있어서 조직구성원들의 변화저항을 감소시키고 구성원들을 새로운 기업의 정체성을 정립하게 하고 조직에 몰입하게 하는데 중요한 요소라고 할 수 있다.

#### 4. 결론 및 제언

기업들은 M&A를 성장 및 생존의 수단으로 활용하고 있으나 성공적인 M&A로 평가받기는 매우 어려운 것이 현실이다. 이러한 측면에는 M&A를 추진하는 기업에서 전략적 비전, 전략적 적합도, 비용조달계획에 초점을 둔 나머지, 통합과정의 중요성을 간과하는 것이 중요한 원인이라고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 M&A가 성공을 이루기 위해서는 통합과정이 중요하다는 것을 기본 인식으로 성공적으로 M&A를 마무리하고 성과를 내고 있는 LG화학의 사례를 중심으로 살펴보았다.

LG화학(대신유화) 사례에서 볼 수 있듯이 인수기업을 빠른 시일 내에 정상화하기 위해서는 최고경영자의 전략적 리더십과 함께 인적통합전략이 중요한 변화 동인임을 인터뷰 및 내부자료를 통해 확인 할 수 있었다. 특히 LG 대산유화의 최고경영자 스스로가 성공적인 조직통합과 조직문화의 변혁만이 사업성과를 달성하고 M&A를 성공적으로 마무리 할 수 있다고 각종 회의나 간담회에서 주장하고, 본인의 리더십 방향을 이에 맞추어 발현하였다. 특히, 최고경영자가 강조한 리더십 포인트를 확인해 보면, 그 리더십이 전략적 리더십에서 뿌리를 두었음을 알 수 있었으며, 이는 내부 구성원들과의 인터뷰 등으로 확인할 수 있었다.

전략적 리더십은 기존의 리더십 연구초점과는 다른데, 기존의 리더십은 리더와 구성원간의 관계에 특별한 관계

를 두지만, 전략적 리더십은 구성원간의 관계적 행동 뿐만 아니라 전략적, 상징적 행동 모두에 초점을 둔다[38]. 본 연구의 사례에서도 전략적 리더의 활동에 대해서도 적합함을 확인할 수 있었다. 특히, 최고경영자가 직접 펼치는 전략적 방향제시, 핵심역량개발 및 유지, 인적자본개발, 윤리적 경영, 전략적 통제 활동들이 고용안정성 보장, 투명성, 공정성 제고, 지속적인 커뮤니케이션, 임파워먼트 등과 같은 인적통합전략과 시너지를 창출하고, 조직변화의 수단인 GWP의 방법론으로 성과를 낼 때 구성원들은 최고경영자의 리더십과 인적통합전략에 대해 동의하고 이를 수용하고 따를 수 있을 것이다. 이러한 전략적 리더십과 인적통합전략을 통해 단기적인 성과의 향상이 아닌, 조직의 통합을 통한 조직문화의 변화를 이루어 내고, 체화되었을 때 M&A는 성공을 거두었다고 할 수 있을 것이다.

따라서 M&A를 추진하는 기업에서는 M&A설계 단계부터 통합과정에 대해 면밀히 검토하고 이를 적용하는 로드맵을 구축해서 차질 없이 실시할 수 있도록 해야 할 것이다.

#### REFERENCES

- [1] Homburg, C., & M. Bucerus, A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration effects post-mergers performance, *Journal of Marketing*, 69(1), 95-113, 2005.
- [2] Sung-Gun Kim, A study on strategic leadership integration strategy, resistance, attitude in M&A, Hankuk University of Foreign Studies, 2013.
- [3] Habeck, M. M., F. Kroher, & M. R. Tram, After merger: Seven rules for successful post merger integration, London, Prentice-Hall, 2000.
- [4] Bueno, A. F., & J. L. Bowditch, The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures, and organizations (New ed.), Washington, DC: BeardBooks, 2003.
- [5] Ramaswamy, K. The performance impact of strategic similarity in horizontal merger: Evidence

- from the U.S. industry. *Academy of Management Journal of Political Economy*, 1997.
- [6] Cartwright, S., & C. L. Cooper, The role of culture compatibility in successful organizational marriage, *Academy of Management Executive*, 1993.
- [7] Habeck, M. M., Kroher, F., & Tram, M. R., After merger: Seven rules for successful post merger integration, London, Prentice-Hall, 2000.
- [8] Schuler, R. & S. Jackson, HR issues and activities in mergers and acquisitions, *European Management Journal*, 19(3): 239-253, 2001.
- [9] Wijnhoven, F., T. Spill, R. Stegwee & R. T. A. Fa., Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective, *Journal of Strategic Information Systems*, 15(1): 5-28, 2006.
- [10] Larsson, R., & S. Finkelstein, Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization, *Organization Science*, 10(1): 1-26, 1999.
- [11] Hambrick, D. C., Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture, *Strategic Management Journal*, 10, special issue, 5-15., 1989.
- [12] Ireland, R. D., & M. A. Hitt, Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, 13(1): 43-57, 1999.
- [13] Boal, K. B., & R. Hooijberg, Strategic leadership research : Moving on, *Leadership Quarterly*, 11: 515-549, 2001.
- [14] Rowe, W. G., Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, 15(1): 81-94, 2001.
- [15] Bong-Ahn Jo, Study on the impact of corporate performance by the strategic leadership of CEO's in the small & medium size enterprises, Chunang University, 2010.
- [16] Gye-Ho Lee, An empirical study on the moderating effects of empowerment to the relations between strategic leadership and organizational effectiveness, Andong University, 2008.
- [17] Shrivastava, P., Post-merger integration, *Journal of Business Strategy*, 7(1): 65-76, 1986.
- [18] Olie, R., Shades of culture and institutions in international mergers, *Organization Studies*, 15(3): 381-405, 1994.
- [19] Price, J. L. & C. W. Mueller, Absenteeism and turnover among hospital employees, Connecticut: JAI Press, 1986.
- [20] Del Vecchio, G. A., Determinants of job satisfaction and organizational commitment after an acquisition, Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, 1999.
- [21] Hae-Sik Joo, Study on the effects of organizational change on employee's attitude after M&A, Seogang University, 2002.
- [22] Min-Gyung Kim, Study on the effects of PMI strategies on organizational performance, Yonsei University, 2003.
- [23] Tae-seop Lee, A Study on the influence of human resource integration after M&A, *KAHRM*, 19(3), 35-49, 2012.
- [24] Schweiger, D. M., & J. M. Ivancevich, Dealing with the human side of a merger, *Human Resource*, November, 54-55, 1985.
- [25] Hitt, M. A., R. D. Ireland, & J. S. Harrison, Merger and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders, Oxford: University Press, 2001.
- [26] Brockner & Greenberg, The impact of layoffs on survivors: An occupational justice perspective, *Applied social psychology and organizational settings*, 45-75, 1990.
- [27] Greenberg, J, Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of applied psychology*, 75(5): 561-568, 1990.
- [28] Aryee, S., P. S. Budhwar, & Z. X. Chen, Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 2002.
- [29] Parenti, M, Power and the powerless. New York:

- St. Martin's Press, 1978.
- [30] Staples, L. H., Powerful ideas about empowerment. Administration in social work, 14(2): 29-42, 1990.
- [31] Beer, M., & R. Eisenstat, Developing an organization capable of implementing strategy and learning, Human Relations, 49: 597-619, 1996.
- [32] Eagly, A. H., & S. Chaiken, Attitude structure and function, 1998.
- [33] Jung-Jin Kim. & Kyungkyu Park, A study on the multi-dimensional approach of employee resistance to organizational change, Korean Journal of Management, 16(3): 1-41, 2008.
- [34] Brower, R. S., & M. Y. Abolafia, The structural embeddedness of resistance among public managers. Group & Organization Management, 20(2): 149-166, 1995.
- [35] Chawla, A., & E. K. Kelloway, Predicting openness and commitment to change, The Leadership & Organization Development Journal, 25(6): 485-498, 2004.
- [36] Dawson, P., Organizational change: A processual approach. P. Chapman, 1994.
- [37] Armenakis, A. A., ANJU MEHTA, Doctoral dissertation, Department of Management, College of Business, Auburn University, 1993.
- [38] Hambrick, D., A. Pettigrew, & K. Starkey, Power and change: Andrew pettigrew on strategy and change and commentary. The Academy of Management Executive, 45-47, 2001.
- [39] LG data of education, 2009.

### 김 성 건(Kim Sung Gun)



- 2000년 2월 : 한림대학교 경영학과
- 2003년 2월 : 한국외국어대학교 경영정보대학원(경영학 석사)
- 2013년 8월 : 한국외국어대학교 경영학과(경영학 박사)
- 관심분야 : M&A, 리더십, PMI
- E-Mail : backtobasic@hanmail.net