

Ser-M기반 M&A이후 전략적 리더십을 통한 조직통합에 대한 연구 -인그리디언의 두산CPK 인수 사례를 중심으로-

박주영 (jamchi2@naver.com)

1. 서론

다국적기업들은 한국시장에 진출해 성공하는 것은 어렵고 한국기업들을 인수해 경영하는 것은 더욱 어렵다고 토로한다. 까르푸, 월마트와 네슬레는 그러한 대표적인 실패사례로 언급되며, 한국기업 인수와 관련해서도 역시 성공적인 사례를 찾기 어렵다. 대규모 자본투자와 함께 일자리를 확대하고 한국을 기반으로 전략적 수출을 통해 기업을 성장시키려는 시도들도 한국 고유의 조직문화와 이질적인 글로벌 조직문화의 차이, 노사갈등, 로컬기업 강력한 네트워크 등으로 의미있는 성과를 남기지 못하는 실정이다.

이러한 국내상황 속에서 2002년 두산CPK를 조인트벤처 형태로 인수한 인그리디언의 경우, 2012년 100% 지분인수를 통해 인그리디언 코리아로 사명을 변경하고 새로운 리더십으로 한국임직원의 업무환경과 문화를 조화롭게 변화시켜 한국전분당업계의 선도기업으로 자리매김한 후 현재까지 성공적인 기업활동을 이어오고 있다. 특히 경영혁신 전략으로 전사에 식스시그마를 도입해 생산과 유통관리는 물론 인적 관리에 확대 적용하여 조직통합에 성공한 것이 주요 요인으로 파악된다.

따라서 인그리디언 코리아가 강력한 리더십과 식스시그마를 통해 조직의 생산성을 향상시키고 성공적으로 조직문화의 변화를 이끌어낸 사례를 통해 한국진출을 계획하는 다국적 기업에게는 의미있는 시사점을 도출하고, 국내기업에게는 글로벌 M&A이후 전략적 리더십의 중요성과 함의를 전달하는데 본 연구의 의의가 있다.

2. 연구대상 선정 및 연구모형

인수기업인 인그리디언은 미국 일리노이주에 기반을 둔 다국적 식품재료 공급업체로 뉴욕증시 상장사이며 2021년 기준 전체 7.5조의 매출성과를 기록했다. 주로 감미료, 녹말, 영양성분, 생체재료 등을 제조하여 식품, 음료, 종이, 의약품에 이르기까지 다양한 고객사에게 제공하며, 특히 혁신적인 기능성 식원료 개발을 위해 글로벌 R&D 연구소와 각 지역별 R&D 센터를 운영하며 다양한 신소재를 개발하고 있다.

피인수 기업이었던 두산CPK(Corn Product Korea)는 국내 최초의 전분 공장을 설립한 동양식품을 모태로 1979년 두산에 인수되어 60년동안 30%이상의 시장점유율로 한국 전분당사업을 주도해 온 주요 제조회사였다. 현재는 인그리디언 코리아(Ingredion Korea)로 사명을 변경한 후, 서울 본사 및 이천과 부평의 생산공장 등 세 군데의 사업장에서 하루 2천톤 이상의 전분당 제품을 생산하여 국내 주요 식품회사에 제공하고 있다. 연평균 4천억원 이상의 매출 규모와 함께 기능성 소재를 중심으로 견고한 성장세를 유지하면서, 견실한 외투기업으로 지속적인 CSR (Corporate Social Responsibility) 활동을 통해 지역 사회의 발전에도 기여하고 있다.

본 연구는 ser-M의 연구모형에 기반하여 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource), 메커니즘(Mechanism)의 요소들을 우선 도출하고자 한다. 여기서 메커니즘이란 ‘기업을 구성하고 있는 요소들을 결합해서 특정한 결과를 가져올 수 있도록 디자인된 원리’로 설명한다, 기업이 이런 메커니즘을 통해

서 독특한 가치를 창출하고 경쟁기업과 차별화되면서 경쟁우위의 전략을 갖는다고 하였다. (조동성, 2014) 즉 내부 프로세스에 의해 반복적으로 이루어지는 주체, 환경, 자원의 결합을 의미하며, 분리된 개별 요소 뿐 아니라 전체 구조적 분석에 유리한 관점을 제공한다는 강점이 있다.

3. 사례 분석

3.1. 주체 측면

구자규 사장은 GE 플라스틱 코리아 대표이사를 거쳐 GE 헬스케어 클리닉컬시스템 아시아 총괄사장을 역임한 인물로 20년간 GE에서 근무하며 글로벌 조직의 리더쉽과 커뮤니케이션에 능숙한 현장형 리더이다. 2012년 인그리디언의 M&A가 최종 완료된 시점에 한국의 새로운 CEO로 합류한 이후 2022년 현재까지 조직을 성공적으로 성장시켰다는 평가를 받는다. GE의 주요 혁신경영기법이었던 린 식스시그마(Lean Six sigma)의 블랙벨트 보유자로 다양한 현장경험을 가지고 있으며 인그리디언의 내부통합과 생산성 향상을 위해 식스시그마의 전략적 전사 도입을 주도했다.

구자규 사장은 GE에서 함께 근무했던 이문호를 식스시그마 담당 상무로 영입하여 식스시그마 도입 전담부서를 신설하였다. 이러한 도입의 이유는 식스시그마가 제조기업의 CEO들이 고민하는 전략적 목표를 가장 체계적으로 달성해 줄 수 있는 검증된 방법이기 때문이다. 식스시그마 과제 수행을 통해 전략적 목표 달성과 함께 얻어지는 재무성과, 그리고 식스시그마 교육을 통해 양성된 인력들은 향후 기업이 어떠한 상황에 처하더라도 문제를 정의하고 우선순위를 설정해 데이터를 바탕으로 신속한 개선과 의사결정 등의 체계적인 대응력을 가지게 된다. (송경수/김용호, 2008) 식스시그마에 대한 이러한 신념을 바탕으로 구자규 사장은 취임후 2년간 전직원 대상 2주간의 식스시그마 집체 교육을 실시하고, 모든 직원이 식스시그마 기법을 활용하여 자신의 업무와 관련된 개선 프로젝트를 수행할 것을 독려했다. 이와 함께 HR과 마케팅 임원 역시 신규 영입하며 식스시그마 성과를 인사평가 시스템에 반영하고 판매와 마케팅에도 적극활용 될 수 있도록 하였다.

3.2. 환경 측면

국내의 전분당 시장은 제일제당, 대상, 삼양, 인그리디언의 4개사로 구성된 과점시장으로 신소재 보다는 일반적이고 전통적인 표준화 제품(commodity)의 비중이 90%를 차지하는 다소 정체된 시장 특성을 가지고 있다. 이것은 성숙단계를 지난 한국 식품시장의 특징과도 관련이 있는데, 가격탄력도가 지극히 낮은 필수품으로 매년 시장의 전체 물량은 지극히 안정적이지만, 주요 원재료인 곡물가격에 따라 그 수익성은 예측이 어렵고 제품가격은 원재료와 연동되어 변화하는 구조를 가진다.

반면 당시 식품고객사들은 다양한 글로벌 음식의 국내 유입과 먹방 유행에 따른 비주얼이 특이하고 새로운 신상품, 실버세대의 비중 증가로 인한 노인식품, 국내 수요 감소에 따른 우유공급 과잉으로 치즈, 요거트 등 새로운 유제품 등 이전에 없던 새로운 식품 개발에 필요한 기능성 식품소재에 대한 요구가 증가하고 있었다. 이러한 상황 속에서, 글로벌 R&D 네트워크를 보유한 인그리디언은 글로벌 시장의 트렌드와 신제품 동향에 대한 빠른 정보 수집, 신소재 샘플 공급, 관련 연구자료와 소비자 반응 데이터 제공 등 로컬 경쟁사 대비 차별적 강점을 부각시킬 수 있었다. 또한 그러한 혁신 기능소재(Specialty)는 표준화 제품 대비 높은 공급가를 책정해 상대적으로 높은 이익률을 유지할 수 있었다.

3.3. 자원 측면

인그리디언 코리아의 경우 로컬고객의 니즈에 맞춘 제품공급이 가능한 생산조직과 더불어 60년 이상의 국내 비즈니스를 통해 형성한 판매 네트워크와 영업력이 가장 중요한 내부 자원 중 하나다. M&A이후 글로벌 조직의 세일즈 통합 관리 시스템이 도입되어 보다 체계적인 고객관리(CRM)와 함께 정확도를 높인 고객수요 예측을 통한 원료 수급과 가격관리로 매출보다는 수익성 위주의 경영이 가능해졌다. 즉 원가 변동 따른 판매가격을 선반영한다는 원칙이 영업활동의 새로운 내부규칙으로 강조되었다. 단순한 양적인 매출성장보다는 이익위주의 판매활동을 지향하는 구체적인 목표지표(KPI)가 변경되었으며, 이는 관계지향적 고객관리 보다는 논리적인 고객소통을 통해 프리미엄 제품들 우선 판매하고, 양질의 고객사를 발굴해 적극적으로 신제품 개발을 지원하는 방식의 영업활동의 변화를 가져왔다. 이를 위해 이천공장에 새로운 인그리디언 연구시설과 인력을 강화하였으며 전반적인 제조설비와 근무환경개선에도 많은 투자를 집행하였다.

3.4. 메커니즘 측면

대부분의 기업은 변화와 혁신을 실천하는 과정에서 기존 구성원들의 저항에 부딪치는데 그러한 갈등은 조직원들의 업무 동기저하와 성과하락 등 조직에 부정적인 영향을 미치게 된다. 때문에 많은 조직들이 조직문화 변화관리(change management)의 중요성을 인식하고 구성원들의 저항관리를 위한 전략적 프로그램을 운영한다. 특히 M&A이후 새로운 비전을 제시하고 조직을 쇄신하기 위해서는 효율적인 내부소통과 리더쉽을 통해 내부저항을 최소화하는 것이 중요하다.

인그리디언의 경우 메커니즘 측면에서 성공적인 조직변화와 인적통합을 위해 다음의 활동들이 중요하게 이루어졌다.

첫째, 전사 식스시그마 문화도입을 통해 데이터 기반의 생산관리를 강화하였다. 일회성 프로그램이 아닌 전담부서의 선도아래 교육과 지속적인 프로젝트를 진행하고 생산수율과 작업효율, 불량률 감소 및 관리효율 증대를 이루어냈으며, 주요 지표위주의 소통을 통해 업무문화가 변화된 것이 조직전체의 역량 강화에 이바지하였다.

둘째, 글로벌 네트워크와의 적극적인 소통을 유도하였다. 연구부서뿐 아니라 생산부서 및 영업부서까지 매트릭스 구조로 리전과 글로벌 조직에 각각 명확한 커뮤니케이션 파트너를 지정하였으며, 이를 통해 적극적인 업무협력이 이루어질 수 있도록 하였다. 글로벌 CEO를 비롯한 다양한 인력들이 한국을 방문하였으며, 한국 인력들 역시 글로벌 조직을 방문하면서 내부 파트너쉽을 강화하였다. 이를 통해 글로벌 비전을 공유하고 한국조직에 기대하는 역할과 목표에 대한 이해를 높이는 동시에 한국에 대한 지원과 투자에 대해서도 구체적으로 논의하였다. 이러한 과정 속에서 한국 직원들은 글로벌 기업의 일원으로 새로운 역할을 인식하게 되고 조직변화의 필요성을 수용하게 되었다.

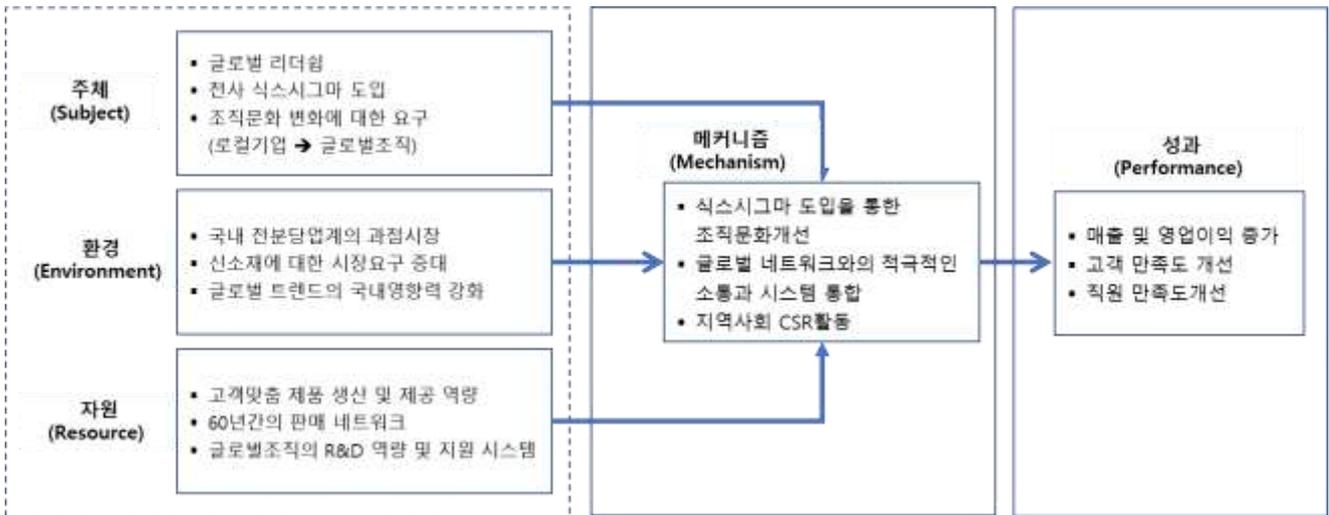
셋째, 다양한 사회봉사활동(CSR)을 통한 직원 정서의 통합을 도모하였다. 구자규 사장은 GE에서의 경험을 바탕으로 특히 외국계 기업의 국내 CSR활동의 중요성을 인지하고 있었다. 기업활동이 이루어지는 지역사회에 기업의 이익을 환원하는 것은 기업의 영향력을 확대할 뿐 아니라 내부직원의 자부심과 소속감을 강화하는 효과가 있다. CEO를 비롯한 전직원이 연탄나르기, 개천환경정비, 장학금지원, 지역 주거환경 개선 등 다양한 봉사활동에 참여하였으며, 이러한 노력은 인그리디언의 제조공장이 위치한 이천시와 부평시로부터 각각 우수중소기업 사례로 선정되었다.

4. 연구결과 모델링

Ser-M 이론에 기반하여 도출한 인그리디언의 M&A이후 경영 메커니즘 모형은 아래와 같다. '주체'측면에서 로컬기업 뿐 아니라 글로벌 기업의 업무와 소통방식을 잘 이해하고 있는 CEO를 통해 조

직을 변화시키고 글로벌 조직과의 통합을 추구했다는 점이 주요했다. 특히 조직원의 저항은 최소화하면서 전체 조직문화와 업무방식을 변화시키기 위해 식스시그마라는 효율적인 전략 프로세스를 도입한 것이 성공적인 조직통합의 가장 중요한 요인으로 분석된다. 더불어 ‘환경’적 요인으로 글로벌 트렌드 유입강화로 인해 신소재 및 신제품에 대한 시장 요구가 증대되는 시점에서 경쟁사 대비 차별적인 글로벌 R&D역량이라는 ‘자원’을 전략적으로 활용하고 수익성 위주의 판매방식으로 전환한 것 역시 기업성장에 긍정적으로 작용했다. 무엇보다 이러한 변화요인들을 효율적으로 결합시킬 수 있도록 적극적으로 내외부 소통과 CSR활동을 지속한 것이 조직원의 소속감을 강화하고 정서적인 통합을 촉진하는데 기여했다.

[그림1] M&A이후 인그리디언 코리아 조직통합 메커니즘 모형



Ser-M 관점에서 이러한 인그리디언의 메커니즘은 주체(Subject)가 전략적 리더쉽과 ‘식스시그마’라는 혁신 기법을 활용해 주어진 환경(Environment)과 자원(Resource)을 변화발전시켜 성과를 이룩한 ‘혁신형 메커니즘’을 가진 것으로 판단된다. 동일한 환경과 자원 속에서도 전략적 비전을 지닌 리더의 정교한 경영혁신 기법을 통해 전체 조직의 안정과 성장을 가져온 사례인 것이다.

5. 결론 및 시사점

본 연구는 M&A이후 성공적인 기업통합이 드문 국내 상황에서 인수 기업과 피인수 기업 모두에게 시사점을 제공할 수 있는 의미있는 사례이다. 기업의 효율적인 성장수단으로 M&A가 활용되면서 재무적인 득실, 비용조달측면의 효과와 시장확대만이 중요시되는 현실에서 인수이후 성공적인 성과를 이루기 어려운 원인을 시사한다. 인그리디언 코리아의 경우, 최고경영자 스스로가 정통한 식스시그마라는 혁신기법을 주도하고 구성원들과 함께 소통하고, 조직뿐 아니라 지역사회 발전에 적극적인 모습을 보임으로써, 조직원들의 저항을 줄이고 스스로 변화의 필요성을 인지하게 만드는 통합과정의 중요성을 보여주었다. 즉, 조직문화기반이 다른 로컬기업을 통합할 때, 글로벌과 로컬 양쪽 모두에 대한 이해가 충분한 전략적 리더쉽이 조직통합의 가장 중요한 동인이며, 인적자원의 정서적 통합만이 지속적인 기업성과의 기반임을 보여준다. 따라서 M&A를 추진하는 기업들은 M&A 계획 단계에서부터 이러한 통합과정을 고려한 면밀한 검토와 전략적 로드맵이 필요하며, 로컬 문화에 대한 존중과 구성원에 대한 배려 역시 불필요한 내부 저항없이 건강한 조직통합을 위해 꼭 고려되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김성건 (2013) M&A시 최고경영자의 전략적 리더십과 인적통합전략이 기업성장에 미치는 영향에 대한 연구: LG화학의 현대석유화학 인수를 중심으로, *The Journal of Digital Policy & Management*, 11(10), 263-275
- 김성건 (2013) M&A이후 전략적리더십과 변화저항, 성과인식과의 관례에 관한 연구: IT기업을 중심으로, *Journal of The Korea Society of Computer and Information*, 18(10)
- 김태중, 엄재근 (2020) ser-M 기반 프리미엄 가전 시장의 경영전략 메커니즘에 관한 연구: LG전자 사례를 중심으로, *한국경영교육학회*. 35(6), 509-531
- 송경숙, 김용호(2008) 식스시그마 기법의 조직 및 인적자원관리 적용사례에 관한 연구, *인적자원관리연구*, 16(4)
- 신태진, 이윤철 (2013) 장수기업의 기업변신을 위한 구조조정과 M&A전략: 두산그룹 사례를 중심으로, *전문경영인연구*, 16(2), 1-37
- 조동성(2014) 메커니즘기반 관점: 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임, *서울경제경영*.