

성공적 M&A를 위한 Cultural Due Diligence

박 원 우*
백 광 일**

〈목 차〉

I. M&A의 실패증가와 문화충돌관리	III. 문화충돌과 문화관리
II. M&A와 기업문화관리에 관한 기존연구	IV. 결 론

I. M&A의 실패증가와 문화충돌관리

1. 반 이상이 실패하는 M&A

우리는 언론매체를 통해 세계적인 기업들간에 천문학적 금액이 오가는 굵직굵직한 M&A소식을 어렵지 않게 접하게 된다. M&A를 통한 기업간 결합현상은 이미 현대 기업경영의 한 부분으로 자리잡았으며, 오늘날 그 추이가 증가하는 추세에 있다.

세계 산업계는 구조조정에 의해 끊임없이 재편되어왔고 앞으로도 계속될 것이다. 세계 산업계의 역사는 구조조정의 역사라고 할만큼, 업계의 지도는 업체간의 결합·협력을 통해 끊임없는 변화를 거듭하고 있다. 이러한 글로벌 경쟁상황 하에서 '기업간 구조조정'이 '기업내 구조조정'보다 한층 강력한 수단으로 자리매김하고 있다. 즉, 한 기업이 경영요소의 모든 면에서 최고의 경쟁력을 갖춘다는 것은 현실적으로 불가능하기 때문에 '기업내 구조조정'만으로는 그 한계에 직면할 수밖에 없다. 결국 '기업간 구조조정'을 통하여 타기업의 강점을 흡수하고 자신의 약점을 보완해야 하는데, 이를 위해서는 경쟁사와 손을 잡거나, 아예 한 몸이 되기도 해야 한다. BMW 회장의 표현처럼 실로 "큰 기업이 작은 기업을 먹는 세상이 아니라 빠른 기업이 느린 기업을 먹는 세상"이 도래한 것이다.

* 서울대학교 경영대학 교수

** 서울대학교 경영대학 대학원생

하지만, 이러한 추세에 반해 M&A의 결과는 매우 초라하며 다분히 회의적이다. 그 결과는 조사한 기관에 따라 조금씩 상이하지만 M&A를 감행한 기업들 중 50~75%가 실패에 그치고 있다는 측면에서 일제히 부정적인 목소리를 내고 있다.

M&A를 실시한 기업 중 50~60%가 결국 실패로 끝났고 [Cartwright & Cooper, 1993a], McKinsey & Co.社는 합병기업의 2/3 이상이 합병시 발생한 비용을 은행에 예금하고 생기는 이자만큼도 합병 후 벌지 못하고 있다고 밝혔으며[Magnet, 1984], 더욱이 Sherer(1994)는 M&A가 조직의 성과를 떨어뜨릴 뿐만 아니라 조직구성원의 사기 저하, 생산성 저하, 직무 불만족, 결국, 이직도 초래한다고 지적했다.

2. Cultural due diligence의 필요성

높은 M&A 실패율의 원인을 규명하고자 많은 연구가 진행된 바, M&A 관련 전문가들은 한 목소리로 문화충돌 등과 같은 기업의 문화적, 인적 자원 측면의 미숙한 관리를 그 주범으로 꼽고 있다[Gerard, 1986; Mirvis & Marks, 1986; Schweiger, Ivancevich, & Power, 1987]. 즉, M&A를 단행하는 기업들이 인수대상기업에 접근하고 계약을 체결하는데 있어서 단순히 재무적, 세무적, 법적 요소에 대해서만 주의를 기울이고, 반대로 기업의 문화적 측면은 대수롭지 않게 취급하거나 계약체결 이후에 손을 보는 방식(흔히 이를 두고 post-M&A integration이라 했음)으로 M&A를 진행하였다는 지적이다. M&A 이전에 상대기업의 문화를 제대로 측정하고 M&A를 단행하는 기업이 전체의 28%에 그친다는 Hay Group의 조사결과는 이를 여실히 보여준다 [DeVoge & Spreier, 1999].

통합은 상이한 두 개의 회사를 하나로 만드는 법적, 재무적 과정에 그치지 않고 상이한 기업문화, 경영철학, 조직구조, 경영시스템 등을 가진 회사들을 포괄적으로 융합시켜 하나의 회사로 만드는 복잡하고도 어려운 과정이다. 이 때, 통합과정에 관한 세부적 사전계획이 철저해야만 시너지 창출이 가능해지는데(따라서 pre- and post-M&A integration으로서 문화충돌관리가 행해져야 한다), 그렇지 않은 통합시도는 결국 '문화충돌'을 초래한다.

M&A를 추진함에 있어서 반드시 고려하여야 하는 절차 즉, due diligence가 있다. 흔히 전략적, 세무적, 법무적, 재무적 측면에서의 due diligence가 진행되고 있지만, 실

제로 반 이상의 M&A가 실패하는 현황에 비춰 볼 때 마치 여기에는 기존에 고려하지 못했던 함정이 도사리고 있는 듯하다. 많은 M&A전문가들은 이러한 함정으로서 두 조직간의 문화충돌을 지적하고 있다. 그러므로 이를 무사히 헤쳐나가 성공적 M&A에 도달하기 위해 M&A의 성패를 좌우하는 요소인 기업문화(corporate culture) 측면의 관리를 포함하여 due diligence가 진행되어야 한다.

M&A와 관련하여 잘못된 의사결정은 회사의 가치에 중대한 영향을 미치기 때문에, 임원(경영층)은 의사결정상의 실수를 방지하기 위하여 세밀하게 due diligence를 해야 할 의무가 있으며, 이를 방만하게 실행할 경우 반드시 하여야 할 것을 안한 즉, 직무유기로 취급될 정도로 due diligence는 필수적이다. 실제로 HR과 문화 측면의 due diligence를 실시하지 않아 M&A가 실패로 귀결된 경우, 주주들로부터 HR 혹은 cultural due diligence(CDD)를 등한시 한 이유로 (직무유기의 죄로) 법정에서 책임을 져야 하는 경영자가 발생하기도 한다. '인적 이슈'가 M&A 실패의 결정적 빌미를 제공하기 때문에 이에 대비해 조치를 취하는 것이 바람직함에도 이를 등한시켰다는 점에서 경영자로서 그 책임을 면하기 어렵다.

Cultural due diligence를 포함시켜 due diligence가 진행될 경우 몇 가지 측면에서 전통적 due diligence와는 다른 변화가 있다. 첫째로 M&A시 고려되어지는 분야로서, 전통적 due diligence는 재무·세무·법무·전략적 측면이 그 대상분야가 된다. 하지만 확장된 due diligence는 여기에 HR, 문화적 측면을 덧붙임으로서 문화충돌이라는 잠재적 핵방공을 차단할 수 있다(Marks, 1999).

둘째로 Schrivastava(1986)는 어떠한 기업이 선택(choice)되는가하는 기존의 전통적 관점에 기업문화관리라는 측면을 첨가하여 과정(process)을 중시하는 관점을 강조하였다. 이러한 맥락에서 실제 M&A due diligence의 기간이 길어졌다. 전통적 due diligence는 대상기업을 선택(혹은 선정)하는 과정에 초점이 맞추어졌기 때문에 적절한 피인수기업과 적절한 가격에 계약을 맺는 것을 그 목적으로 삼았다. 하지만, 확장된 due diligence는 계약을 맺기 전과 후에도 실행 및 관리과정을 포괄하고 있기 때문에 그 기간이 상대적으로 훨씬 길다. 즉, 기존에는 M&A의 성사에 초점이 맞추어져 있었으나, 성공적인 M&A의 실현으로 그 초점이 옮겨진 것이다.

셋째로 확장된 due diligence는 그 기업에서 일하는 종업원들에게 영향을 미치는 요소들도 함께 고려함으로서 주주만족 뿐만 아니라 종업원의 만족도 달성하고자 한다.

넷째로 의사결정 수준의 분포에 있어서도 전통적 due diligence의 경우는 최고 혹은 상층부 경영자들이 전부 혹은 그 대부분을 차지하는 반면 확장된 due diligence는 다양한 계층에서 의사결정자의 역할을 수행하게 된다. 이상의 내용을 요약하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 전통적 Due Diligence와 확장된 Due Diligence

구분	전통적 Due Diligence	확장된 Due Diligence
분야	재무, 세무, 법무, 전략	재무, 세무, 법무, 전략, 인사조직
주요 관심사	선택 (choice)	과정 (process)
완료시점	계약 완료시점	계약 후에도 지속적
주체	변호사, 회계사	변호사, 회계사, HR전문가
목표	주주 가치 극대화	주주 가치 극대화, 종업원 만족 극대화
의사결정 수준	최고 혹은 상층부 경영자	모든 계층
기간	1년 미만 (상대적으로 단기간)	짧게는 6개월에서 수년 (장기간)

이처럼 조직의 결합과 성과증진을 위해 중요시되는 문화충돌관리의 효과적 실현을 위해 본 연구에서는 M&A 관련 기업문화관리에 대한 기존의 연구를 정리하면서, 문화충돌(culture clash)의 유형과 문화(변화)관리의 제유형, 나아가 문화통합의 제유형에 대해 알아보고자 한다.

II. M&A와 기업문화관리에 관한 기존 연구

M&A 이후 단계의 중요성은 일찍이 지적된 바 있지만(Kitching, 1967), 실질적으로 문화적 측면에서의 M&A 조직변화과정에 관한 연구는 1980년 중반 이후에 시작되었다(Vaara, 2002). Varra(2002)는 인수, 합병시 조직의 문제를 야기시키는 문화적 차이에 대한 연구를 크게 3가지 흐름으로 정리해 볼 수 있다고 하면서, 첫째로 문화변용과정

에 관한 연구, 둘째로 조직의 문화차이와 M&A에 관한 연구, 마지막으로 기업이 속해있는 국가의 문화차이와 M&A에 관한 연구를 꼽았다.

1. 문화변용과정에 관한 연구

Nahavandi와 Malekzadeh(1988)는 M&A시 인수기업과 피인수기업의 문화변용(acculturation)형태 즉, 특정 문화에 순응/적응하여 사회화되는 형태를 제시함으로써 이를 통해 문화충돌을 줄이는 이론을 설명하였다. 즉 인수기업과 피인수기업의 M&A시 문화변용형태를 융합형(integration), 동화형(assimilation), 분리형(separation), 탈문화형(deculturation)으로 각각 설정하여 두 기업간의 문화변용형태가 일치(congruence)할 경우 문화충돌이 감소한다고 설명하였다. Elsass와 Veiga(1994)는 Nahavandi와 Malekzadeh(1988)의 모형을 변형하여 제시하였는데, 조직통합을 이끄는 힘과 문화적 차이를 억누르는 힘을 양 축으로 하여 그 힘의 강약에 따라 각각 융합형(integration), 동화형(assimilation), 분리형(separation), 탈문화형(deculturation)을 대응시켜 설명하였다.

위에 언급한 Nahavandi와 Malekzadeh(1988)와 같은 연구의 배경에는 M&A를 선택이 아니라 과정으로 보는 관점이 깔려있다. 즉, Nahavandi와 Malekzadeh(1988)와 같이 직접적으로 문화변용형태를 제시한 모델 외에도 M&A이후 문화변화에 대해 과정(process)적 측면을 설명한 연구들이 Schrivastava(1986)의 연구를 위시하여 발표되었다. M&A의 성패를 상황론적으로 설명한 Lubatkin(1983)의 연구를 진일보시켜 Schrivastava(1986)는 합병의 크기/종류와 합병의 동기에 따라 각각 필요한 관리방안을 정리하면서 두 조직에 필요한 통합 이후(postmerger)의 관리방안에 대해 설명하였다. Jemison과 Sitkin(1986) 역시 M&A의 효과를 증대시키기 위해서는 재무적 적합성 외에 두 기업의 조직적합성과 통합과정의 중요성을 지적했다. Larsson과 Risberg(1998)은 M&A의 시너지를 내기 위한 기업, 사람, 조직이슈에 대해 설명하면서 공동체 수준(문화)과 개인수준(경력 측면)을 연결하는 모델을 제시했다. Gertsen, Soderberg, 그리고 Torp(1998)는 문화적인 측면이 M&A의 성공과 실패를 결정한다고 가정하고 M&A와 기업문화에 대한 기존연구를 문화의 전통적 개념에 근거한 연구와 문화의 사회적 구성주의 개념에 근거한 연구로 나누어 정리하기도 하였다. 여기서 전통적 개념에서의 문화는 상대적으로 안정적인 가치, 가정을 뜻하며 M&A시 융합형(integration), 동

화형(assimilation), 분리형(separation), 탈문화형(deculturation)을 통해 두 기업간 문화충돌을 감소시켜나갈 수 있다고 본다. 이에 반해 사회적 구성주의 개념에서는 문화적 차이를 포괄하는 M&A 통합과정에 대한 문맥 중심적 과정에 대한 더 넓고 깊은 이해가 필요하다는 것을 전제로 한다.

2. 조직의 문화차이와 M&A에 관한 연구

조직의 문화차이와 M&A에 관한 연구는 조직문화와 M&A간의 관계에 있어서 가장 많은 연구가 되어진 부분으로, 두 기업간에 문화차이가 M&A의 성패를 좌우한다는 내용을 설명하고 있다.

1) 개념적 연구

Haspeslagh와 Jemison(1991)은 원활한 M&A를 위해서는 '인적 이슈'의 충돌을 피해야 함을 지적하면서, 그 조건으로 M&A의 의사결정과 전략의 항시 양립성, M&A의 사결정의 수준, 통합능력, 학습능력을 제시하였다. 또한 문화충돌과 CDD의 필요성에 대한 설명[Marks, 1999]과 문화충돌과 M&A실패의 관계에 대한 설명[Greengard, 1999]이 있으며, Cartwright와 Cooper(1992)는 Harrison(1972)의 연구를 토대로 기업의 문화를 자율성, 타율성의 정도에 따라 4가지(power, role, task, person)로 나누고 M&A 이전에 이 기준에 따라 두 기업 간에 차이를 분석해야 한다고 주장했다. 이 외에 M&A와 인적자원관리의 중요성을 다룬 연구[DeVoge & Spreier, 1999]도 있다.

2) 실증 연구

Walsh(1988, 1989)가 M&A와 최고경영자들의 이직률이 갖는 관계를, Cannella와 Hambrick(1993)는 M&A성과와 인력유출의 관계를 실증해보았다. Datta(1991)는 최고경영자의 스타일, 보상, 평가시스템이 M&A의 성과에 미치는 영향을 실증하였는데, 통합의 정도에 따라 문화충돌의 수준 역시 상이하다는 결과를 발견하였다. Chatterjee, Lubatkin, Schweiger, 그리고 Weber(1992)는 관련기업 간의 M&A시 주주가치 증대는 그 기업간 최고 경영자의 문화에 영향을 받는다는 사실을 실증했다. Cartwright와 Cooper는 1993년에 발표한 3개의 논문을 통해 M&A가 종업원의 정신건강에 미치는

영향(1993a), M&A의 성과를 결정짓는데 있어서 문화적합성의 역할(1993b), M&A와 인력유출과의 관계(1993c)등을 설명하였다. Datta와 Puia(1995)는 관련기업과 문화적합성이 주주가치창조에 미치는 영향을 실증하였다. Weber(1996)는 M&A시 문화적 차이가 갖는 중요성을 파악하고, 그 외 중요한 변수의 역할들에 대해 조사하였다. 이를 표로 나타내면 <표 2>와 같다.

<표 2> 조직문화 차이와 M&A의 관계에 대한 기존 실증연구

저자(연도)	연구대상	내용
Walsh (1988)	Statistical Report on Mergers and Acquisitions, 1997(1981)년에 실린 1975년부터 1979년까지 미국기업에 의해 합병된 자산 천억달러 이상의 제조업, 탄광기업 444개	M&A와 피인수기업 최고경영자들의 이직률의 관계를 실증
Walsh (1989)	Statistical report on mergers and acquisitions, 1979(1981)년에 실린 1975년부터 1979년까지 미국기업에 의해 합병된 자산 천억달러 이상의 제조업, 탄광기업 444개	M&A 협상의 진행과 피인수기업의 최고경영자들의 이직률의 관계를 실증
Datta (1991)	1980년 1월부터 1984년 4월까지 백만달러 이상이 오갔던 미국 제조업의 M&A실시 기업 703개	최고경영자의 스타일, 보상, 평가시스템이 M&A의 성과에 미치는 영향을 실증
Chatterjee et al. (1992)	1985년부터 1987년까지 Journal of Mergers and Acquisitions에 실린 인수합병 목록 중 198개 기업	주주가치증대와 인수기업간 관련성 유무의 관계는 최고경영자의 문화에 영향을 받음을 실증
Cartwright & Cooper (1993)	M&A를 경험한 중간관리자 157명	M&A가 종업원의 건강에 미치는 영향을 실증
Cannella & Hambrick (1993)	1980년 1월과 1984년 12월에 발간된 Mergers & Acquisitions에서 상위 200개 인수합병 기업	M&A 성과와 인력유출의 관계를 실증
Datta & Puia (1995)	1978년부터 1990년까지 미국기업에 의해 국경을 넘어 인수, 합병되었던 큰 기업 112개	관련기업의 M&A와 문화적합성이 주주가치 창조에 미치는 영향을 실증
Weber et al. (1996)	1985년부터 1987년까지의 Journal of Mergers and Acquisitions에 실린 52개 기업	M&A의 결과에 영향을 미치는 피인수기업의 최고경영진의 문화적인 측면에 관한 실증
Weber (1996)	1985년부터 1987년까지의 Journal of Mergers and Acquisitions에 실린 52개 기업	M&A시 문화적 차이에 영향을 미치는 중요한 변수들을 실증

3) 실제적 실행에 관한 연구

Malekzadeh와 Nahavandi(1998)는 도전적인 정도와 통제에 대한 열망을 두 축으로 하여 4가지 리더십(high control innovator, participate innovator, status-quo guardian, process manager)으로 나누고 각 문화변용형태에 따라 가장 적당하거나 혹은 가장 적절하지 않은 리더십 형태를 제시하는 시도를 하였다.

Marks(1988)는 M&A 초기단계부터 신속한 인적자원관리의 실행과 상하간의 원활한 의사소통, 변화저항관리, 문화충돌 극복방안, 합병 후 효과적인 통합팀(integration team)의 설계방안 등을 설명하였다. Schweiger와 Napier(1993)는 통합실행에 초점을 맞추어 그 과정의 기본틀과 전반적으로 중요한 사항들을 지적했다.

Carleton(1997)은 문화충돌을 방지하기 위한 CDD를 제시하면서 그 내용으로 M&A를 통해 얻고자 하는 시너지, 주요 평가척도, 하부구조(infrastructure), 조직관습, 리더십, 감시방식, 업무방식, 기술사용, 물리적 환경, 기대 등을 꼽았다. Marks와 Mirvis(2001)는 인수기업과 피인수기업의 변화정도에 따라 나타나는 다양한 통합의 최종형태(absorption, transformation, preservation, reverse takeover, best of both)에 대하여 설명하였다.

그리고 M&A의 진행단계에 따라 설명한 연구는 다음과 같다. Marks와 Cutcliff(1988)는 M&A가 진행되는 순서(premerger, merger, postmerger)에 따라 개인, 그룹, 조직수준에서 각각 적절하고 필요한 중재범위와 정도를 제시하였다. Schweiger와 Weber(1989)는 합병 이전과 이후 단계에 있어서 중요한 요소들을 제시하였는데, 합병 이전단계를 계획 및 측정단계로, 합병 이후단계를 실행단계로 보고 각 단계마다 관련된 요소들을 질문지법이나 인터뷰를 통해 파악하여 제시했다. 그리고 Montgomery와 Schmidt(2001)은 M&A의 수명주기(pre-deal, due diligence, integration planning, implementation)에 따라 HR 이슈를 정리하였다.

그 외에도 M&A 당사자나 기업 관리자들에게 도움이 될 수 있게 사례를 토대로 한 연구들도 있다(Napier et al., 1989; Mirvis & Marks, 1992; Cusella, 2000). Ivancevich와 Stewart(1989)는 피인수기업의 경영진의 역량평가에 대한 방법으로 다면평가방법을 제시하고 있다.

3. 국가간 문화차이와 M&A에 관한 연구

Franke, Hofstede, 그리고 Bond(1991)는 문화적 가치가 국가마다 서로 상이하며, 이는 경제생활에도 영향을 미치기 때문에 서로 상이한 문화적 특성을 가진 국가의 조직은 경제적 성과 또한 상이하다고 주장하면서, 국가간 경제적 성장을 평가하는 문화의 측정방법을 제시하였다. 이러한 맥락에서 Cartwright(1998)는 국제적인 M&A와 문화충돌의 이론적 배경을 순수론자(purist)적 관점과 응용론자(pragmatist)적 관점에서 비교하고, 동시에 국가간 문화와 조직간 문화를 비교하였다. Larsson, Risberg(1998), 그리고 Forstmann(1998)는 국제적인 M&A시에는 추가적으로 국가문화를 고려할 필요가 있음을 주장하였다. 이와 관련한 실증연구로 Very, Lubatkin, 그리고 Calori(1998)는 power distance, uncertainty avoidance, individualism, masculinity 등의 항목으로 국가의 문화를 측정하여 이를 국제적 M&A의 성과와 비교하였다.

Ⅲ. 문화충돌과 문화관리

조직문화는 직접적인 측정이나 계량화를 통한 비교가 어렵기 때문에 그만큼 예측과 관리 또한 쉽지 않다. 그러나 M&A 및 HR 전문가들이 문화충돌을 발생시키는 주된 요소로 지적해온 항목들을 정리함으로써 문화관리에 대한 통찰을 제공하며, 나아가 기업문화의 변화관리 및 통합의 유형을 설명한다.

1. 문화충돌의 유형

기업문화 충돌현상을 다룬 주제들을 문화주체가 속하는 지리적 구분에 따라 국가내(domestic or intranational)와 국가간(cross-border or international), 그리고 분석수준에 따라 기업내(micro, single, or intraorganizational)와 기업간(macro, multiple or interorganizational)으로 구분한 후, 이들을 결합시켜 다음의 그림과 같이 기업문화 충돌의 유형모델을 형성할 수 있다[박원우 & 방호진, 2001].

(그림 1) 문화충돌의 유형

	국가내 (Domestic, Intranational)	국가간 (Cross-border, International)
기업내 (Micro, Intraorganizational)	조직문화-개인특성 충돌 조직-하위문화 충돌 하위문화 간 충돌	다국적 기업 내 상이한 문화간 충돌
기업간 (Macro, Interorganizational)	국내 M&A시의 기업문화간 충돌	다국적 M&A시의 기업문화 및/ 혹은 국가문화 간 충돌

자료원: 박원우 & 방호진(2001, p. 180).

②와 ④영역의 연구들은 문화충돌 현상을 설명함에 있어, '문화적 특성 혹은 문화 요소들간의 충돌', 즉 양쪽 문화의 문화적 차이에 의해 발생하는 갈등상황을 이야기하고 있다. 하지만, 문화와 문화의 충돌을 마치 '문화'라는 존재가 실체가 있어서 이들간에 구체적인 충돌현상이 일어나는 것으로 이해하는 것에 대해서는 심각하게 재고해볼 필요가 있다. 대표적인 사례로, 다국적 M&A를 실시하였을 때 발생하는 문화충돌 현상은 사실 최고 경영진, 종업원 혹은 기업의 구체적인 관습들이 서로의 문화적 특성과 마찰을 일으키는 현상으로 나타난다. 따라서 문화 대 문화의 충돌이라는 현상은 실질적으로 문화적 특징과 조직의 구성요소간의 부적합성에 따르는 갈등상황으로 이해해야 할 것이며, 이에 따라 문화충돌의 개념을 확장시켜 이해할 필요가 있다. ①과 ③영역에서는 공통적으로 한 기업의 수준에서 기업의 문화가 개인, 부서 혹은 기업전략 및 환경과 문화충돌(혹은 조화)을 일으키는 상황을 뜻한다(박원우 & 방호진, 2001).

2. 문화(변화)관리의 제유형

조직문화의 관리 혹은 변화관리는 시간대와 관련조직의 수에 따라 다음과 같이 네 가지 유형으로 나눌 수 있다(박원우, 2000). 즉, 기업문화(변화) 관리의 이슈가 I, II,

Ⅲ, Ⅳ 중 어느 케이스에 해당하느냐에 따라 문화관리 혹은 변화관리의 의미와 방법이 무척 달라지게 된다. 물론 이들 네 개의 유형 또한 각각 세부유형으로 다시 나뉠 수 있다.

(그림 2) 문화변화관리의 제유형

		시간대	
		단일 시간대 (정태적)	복수 시간대 (동태적)
조직의 수	단일 조직	I 현재 시점에서의 문화적 특성 도출	II 이상과 현실간의 문화격차 (문화충돌) 해소
	복수 조직	III 복수 기업간 문화격차 (문화충돌) 해소	IV 결합된 복수기업의 현재와 다른 이상문화를 추구

자료원: 박원우(2000).

I 유형은 특정시점에서 한 기업의 문화를 파악하는 경우에 해당한다. 이때는 문화를 어떻게 정확하게 파악하느냐가 주된 이슈로서, 기업문화의 개념과 분석방법이 주로 논의의 초점이 된다.

II 유형은 동일기업의 미래의 바람직한 문화와 현재의 문화간에 차이가 존재하는 경우, 그 격차를 어떻게 해소하는지에 관련된 것이다. 이때 문제시되는 것은 문화격차 분석방법과 문화변화관리의 방법이다.

III 유형은 서로 다른 조직이 결합하는 경우(예, M&A), 그들간의 문화격차 혹은 충돌로 인한 부작용을 해소하고자 하는 경우에 해당한다. 국적이 다른 기업간 인수합병의 경우도 III유형에 해당한다. 서로 다른 조직의 문화를 파악해야 하고, 그들간의 결합을 추구해야 한다는 점에서 동일 조직을 대상으로 하였던 I 혹은 II 유형의 경우와는 다르다.

IV 유형은 서로 다른 조직이 결합하여 그들의 지녔던 기존의 문화와는 다른 새로운 문화를 형성하려는 경우에 해당한다. III유형에서의 경우와 같이 이질적인 문화의 결합이라는 측면과 더불어 문화변화관리가 추가되기에 매우 복잡하고 어려운 과정을 거쳐야 한다[박원우, 2000].

3. 조직문화 통합의 유형과 결과

여기서는 상이한 조직간에 일어나는 문화통합의 유형과 그 결과에 관한 대표적 연구를 요약, 제시한다.

1) Nahavandi와 Malekzadeh(1988)의 연구

두 조직의 결합이 기업문화 측면에서도 원활한 결합으로 이루어지기 위해서는 양측 임직원들의 반응을 다각도로 파악하여야 한다. 두 조직이 결합하는 과정에서 조직문화의 충돌이 발생하는데(두 조직의 기존문화간에 차이가 클수록 양측이 느끼는 문화충격도 크다), 임직원들이 자신과 상대측의 문화를 어떻게 평가하는가에 따라 문화충격의 정도나 해결방법은 달라진다.

조직문화 통합의 유형(혹은 방법)을 결정하는 요인은 합병된 기업의 구성원이 자신들의 기존문화를 유지하려는 정도(자기 문화에 대한 애착도)와 상대측의 문화를 어느 정도 수용하려 하는가의 정도(상대문화 수용도)이다. 이들 두 요인에 따라 조직문화 통합유형은 다음의 [그림 3a]와 [그림 3b]와 같이 네 가지로 구분될 수 있다.

(그림 3a) 피인수기업(Acquired Firm)의 조직문화 통합 유형

		기존문화의 유지희망 (Preservation of Own Culture)	
		매우 강함 (Very Much)	전혀 아님 (Not at All)
인수기업 문화의 매력도 (Perception of the Attractiveness of the Acquirer)	매우 매력적 (Very Attractive)	융합형 (Integration)	동화형 (Assimilation)
	전혀 아님 (Not at all Attractive)	분리형 (Separation)	탈문화형 (Deculturation)

자료원: Nahavandi & Malekzadeh(1988, p. 83).

(그림 3b) 인수기업(Acquiring Firm)의 조직문화 통합 유형

문화: 다문화 수용의 정도
(Culture: Degree of Multiculturalism)

		다문화 수용 (Multicultural)	단일문화 추구 (Unicultural)
		다각화 전략: 조직의 상호관련성 (Diversification Strategy: Degree of Relatedness of Firms)	관련됨 (Related)
	무관함 (Unrelated)	분리형 (Separation)	탈문화형 (Deculturation)

자료원: Nahavandi & Malekzadeh(1988, p. 84).

융합형(Integration)은 문화충돌이 일어날 수 있는 상황에서 두 문화의 융합(culture blending)을 추구하는 것으로, 인수기업의 전략에 따라 사업구조와 의사결정방식은 통합하지만 피인수기업 구성원의 자율성은 인정하는 유형이다. 피인수기업의 임직원들이 상대측 문화의 일부를 받아들이고 자신들 문화의 일부를 고수하여 양문화간의 균형을 추구한다. 인수기업의 문화를 강요하지는 않지만 자연스럽게 문화의 상호작용이 일어나 균형을 이루도록 유도하여야 한다. 양사간의 협력체제를 구축하고, 지속적인 의사소통과 상호교류 등 많은 전제조건을 충족을 필요로 하며, 완전한 통합을 이루기까지는 장기간이 소요된다. 강제적인 변화를 요구하지 않으므로 인내심이 필요한데, 상대적으로 우위에 있는 매수기업이 이를 거부하는 경우는 문화충돌로 인한 부작용이 발생하게 된다.

동화형(Assimilation)은 피인수기업의 문화를 인수기업의 문화로 변환(cultural takeover)시키는 즉, 피인수기업으로 하여금 우세한 인수기업의 문화를 수용하도록 하는 방법이다. 피인수기업의 기존문화가 경영성과 달성에 비효율적임을 임직원들 스스로가 인식하고, 기존문화의 유지를 원하지 않을 때 가능한 통합유형이다. 동화의 방법에는 인수기업에 의하여 일방적으로 이루어지는 강제적 동화와 양측 임직원이 모두 참여하는 자발적 동화가 있다. 강제적 동화는 인수기업이 우월증후군(superiority syndrome)에 사로잡혀 피인수기업의 정체성을 무시함으로써 발생하는데, 대부분 문화적 충돌과 저항을 야기하는 경향이 있다. 자발적 동화는 양측이 적극적으로 결합하려는 의지를 가지므

로 비교적 통합이 용이하나 상호이해의 과정이 어려우므로 여전히 충돌가능성은 존재한다.

분리형(Separation)은 문화충돌이 일어날 수 있는 상황에서 인내심을 갖고 다문화주의(cultural pluralism)를 추구하는 것으로, 피인수기업을 독립된 단위로 인정하여 완전한 자율권을 부여하는 방법이다. 이는 피인수기업의 경영진에게 완전한 자율권을 부여하여 독자적인 의사결정권을 인정함은 물론 조직구조, 의사소통시스템 등 전반적인 조직 운영에 관여를 최소화함으로써 기존의 문화를 유지토록 허용하는 것이다. 분리는 피인수기업의 임직원들이 자신의 문화를 고수하려는 성향이 강하고, 동시에 인수기업의 문화적 다양성을 용인하는 경우에 성립하는 조직통합 전략이다. 따라서 인수기업이 피인수기업의 의견을 무시하고 흡수통합을 시도하는 경우에는 문화충돌이 불가피하여 M&A증후군이 발생하게 된다.

피인수기업의 임직원들이 자신들의 기존문화나 인수기업의 문화를 모두 선호하지 않는 경우에 탈문화형(Deculturation)전략이 가능하다. 두 기업의 문화를 모두 선호하지 않는 경우 임직원들은 문화적 소외현상을 겪게 되고, 이때는 M&A의 성공가능성이 낮아 지므로 새로운 문화를 창조하는 적극적인 혁신노력이 있어야 한다. 다양한 혁신기법을 활용하여 피인수기업의 문제점을 개선하고 새로운 조직문화가 정착될 수 있도록 유도하여야 하는데, 이를 위해서는 적극적인 변화를 모색하고 체질화하여 새로운 기업문화를 창출하여야 한다. 이때 양측의 장점만을 활용하기 위해서는 양측 모두의 변화와 적응이 필요하다.

이상 설명한 네 가지의 문화통합 유형은 인수기업의 입장에서도 '다문화 수용의 정도'와 '다각화 전략'에 따라 다음과 같이 분류·설명될 수 있다.

2) Elsass와 Veiga(1994)의 연구

Nahavandi와 Malekzadeh(1988)의 연구는 두 조직이 섞이는 과정에 있어서 인수된 조직도 문화변용의 형태를 선택할 수 있다는 전략적 관점을 취하는데 반해, Elsass와 Veiga(1994)의 연구는 문화인류학적 관점을 갖는다. 이론적으로 문화변용은 두 집단의 균형잡힌 합병으로 나타날 수도 있지만 문화인류학적 관점에서는 이같은 균형은 거의 발생하지 않으며, 대신 문화변화에 대해서 우세한 집단이 열등한 집단에게 더욱 강하게 영향을 미친다(Berry, 1980). 그리하여 문화변용이 너무 힘들 경우 구성원은 그 조직을 떠나게 된다.

(그림 4) Elsass와 Veiga 모형

기존의 문화를 유지하려는 힘
(Desire to maintain a separate identity)

강함
(Strong)

약함
(Weak)

조직통합을
추구하는 힘
(Driving forces
of organizational
integration)

강함
(Strong)

약함
(Weak)

문화변용의 긴장상태 (Acculturative tension)	동화형 (Assimilation)
분리형 (Separation)	탈문화형 (Deculturation)

자료원: Elsass & Veiga(1994).

탈문화형의 경우, 피인수기업의 구성원들은 고유한 정체성 유지하려는 욕구가 없고 인수기업도 합병이후 새로운 정체성을 받아들일 필요를 못 느낀다. 피인수기업의 구성원들은 기존의 문화를 유지하려고 하지 않지만 이것을 새롭게 교체하지도 못하므로 결국 어떤 문화에도 영향을 받지 않게 된다.

동화형에서는 조직통합에 대한 강한 요구로 분쟁이 낮으며 구성원들의 긴장도 낮다. 종속된 집단이 그들의 문화를 소멸시키고 우세한 집단의 문화를 받아들인다.

분리형의 경우 기존의 문화를 유지하려는 힘이 조직통합의 구조를 압도하는 형태로 두 집단 모두 각자 고유한 문화적 위상을 유지한다.

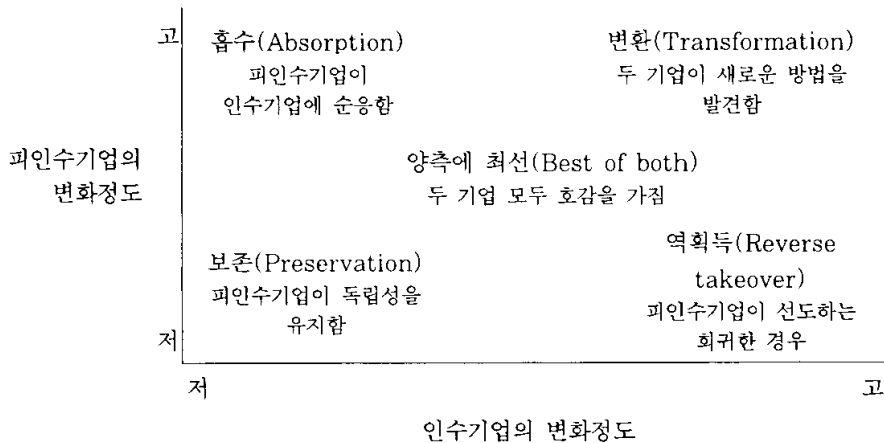
문화변용의 긴장상태의 경우 기존의 문화를 유지하려는 힘과 통합하려는 힘이 모두 강하므로 조직은 고도의 긴장상태에 놓이게 된다. 두 조직 모두 곤경에 처하기 때문에 구성원들은 높은 수준의 스트레스, 위기감, 분노를 겪게 된다.

조직의 성과는 문화변용과정의 결과물인 동시에, 기존의 문화를 유지하려는 힘과 조직통합을 추구하는 힘의 투입물이다. 결과물로서 문화변용과정과 조직성과 사이의 관계를 설명하자면, 조직의 성과는 조직 내의 문화변용의 갈등수준과 역의 상관관계에 있으며, 반대로 문화변용의 갈등수준이 감소될 경우 조직의 성과는 증가하게 된다. 투입물로서 조직의 성과는 기존의 문화를 유지하려는 힘과 조직의 통합을 추구하는 힘에 영향을 미친다. 인지되어진 차이가 크고 기존의 문화를 유지하려는 힘이 지속될수록 조직내 구성원간에 갈등이 증폭되고 조직의 성과는 저하된다.

3) Marks와 Mirvis(2001)의 연구

Marks와 Mirvis(2001)는 피인수기업의 변화정도와 인수기업의 변화정도에 따라 다음과 같이 통합의 최종상태(end state of integration)를 규정하고 있다.

(그림 5) 통합의 최종상태



자료원: Marks & Mirvis(2001, p. 85).

보존(Preservation)은 사업 단위들 간 다양한 문화를 수용하는 기업에 적합하다. 이 상태를 성공적으로 이끌기 위해서는 경영진이 종속된 조직들의 경계를 보호하며 동시에 전체의 규칙과 시스템에 대한 순응의 압력 정도를 최소화시켜야 한다. 보존적 결합으로 발생하는 시너지는 공동작업에 있어서 사람과 업무의 교류에서 나온다.

흡수(Absorption)가 일어나면 인수기업이 피인수기업을 새 경영진으로 받아들이고 피인수기업은 인수기업의 보고시스템과 경영방식에 순응한다.

역획득(Reverse takeover)은 흡수의 반대로 피인수기업이 인수기업 내에서 결합을 지휘하고 인수기업의 문화변화에 영향을 미치는 형태로 실제로는 보기 드문 경우이다.

양측에 최선(Best of both)은 두 기업 간 가장 성공적인 통합일수도 있지만 반대로 가장 위험스럽기도 하다. 통합에 의해서 재무상으로는나 운영상으로 시너지를 낼 수 있지만, 반대로 이것은 조직의 기능들을 통합하기 때문에 인력 감소를 불러오기도 한다. 최적의 결과는 두 기업의 정책과 관습이 조합된 완전한 문화적 통합이다.

변환(Transformation)은 결합 형태 중에서 가장 미묘한 것으로 많은 투자와 창조적 경영이 요구된다. 변환은 과거와의 예리한 단절을 의미하는데 현존하던 관습과 관례는

무시되며 새로운 방식이 개발된다.

이 최종상태는 두 기업들이 서로에 대해서 혹은 M&A의 계획과 실행에 대해서 더 많이 알아가게 되면서 바뀔 수도 있지만 두 기업은 추구하는 최종형태에 대해서 공통적인 인식이 있어야 한다.

4) Cartwright와 Cooper(1993b)의 연구

Cartwright와 Cooper(1993b)는 M&A의 성과를 결정하는 두 기업의 문화양립성의 역할에 대해서 연구, 발표하였다. 이들은 한 조직의 문화가 권한(power), 역할(role), 업무/성취(task/achievement), 개인/지지(person/support)의 4가지 중 어디에 상대적으로 더 초점을 두고 있는가에 따라 조직문화유형(type)을 구분한 Harrison(1972)의 연구를 기반으로 하여 합병이후에 도출되는 두 문화의 조합에 대해 설명하고 있다. 실무적으로도 Harrison의 구분방식은 M&A 이전, 이후의 문화를 측정하고 개념화하는 수단으로 많이 사용되어지며, 각 문화유형의 특성은 다음과 같다.

〈표 3〉 조직문화의 유형과 특성

유형	주요 특성
권한	<ul style="list-style-type: none"> · 권한의 집중 · 집단 의사결정보다 개인의 의사결정 강조 · 독재적이며, 권한에 도전 금물 · 명시적 법규보다 암시적 법규가 작용 · 고객의 신분예 따라 서비스의 질이 상이 · 종업원들은 "상사"에 충성하며 처벌의 두려움으로 인해 행동
역할	<ul style="list-style-type: none"> · 관료적이면서 위계적 · 업무가 진행되는 방법에 대해 명시적인 법규와 형식적 절차 강조 · 역할과 권한이 명확하게 규정 · 객관적 · 효율적, 표준화된 고객서비스 · 조직 내에서 개인이 수행하는 역할이 그 개인의 개성보다 중시
업무/성취	<ul style="list-style-type: none"> · 팀에 대한 헌신과 조직의 임무에 대한 열정적 신념을 중시 · 업무상 필요조건에 의해 조직 · 고객지향적인 상품 제공 · 높은 종업원의 자율성 · 만족스럽고 창조적인 근무환경인 동시에 심신을 피로하게 하는 환경
개인/지지	<ul style="list-style-type: none"> · 평등 강조 · 개인의 성장과 개별 종업원의 개발을 충족 · 수익창출을 목적으로 하는 상업적 조직보다는 공동체(communitiy)에서 나타남

자료원: Cartwright & Cooper(1993b, p. 62).

Cartwright와 Cooper는 위와 같은 문화유형을 제시하면서 두 문화가 합쳐졌을 때 인수기업의 문화가 피인수기업에 자신의 문화를 주입시켜 변화시키는 경우에 나타나는 조합과 그 결과를 다음의 <표 4>에서와 같이 나타내었다.

<표 4> 인수-피인수조직 문화유형에 따른 결과

인수기업의 문화유형	피인수기업의 문화유형	통합시의 결과 가능성	설명
권한	권한	문제가 있음	조직 리더의 선택과 카리스마가 성공에 매우 크게 영향을 미친다. 작위적인 합병은 정치적 분쟁을 야기시킨다.
권한	역할 업무 개인/지지	매우 피해가 클 가능성이 있음	종업원의 저항을 받아 문화 충돌을 피할 수 없다. 이직률이 상승한다.
역할	권한	좋을 가능성이 있음	종업원들에게 받아들여지며, 인수된 기업의 종업원들은 역할문화의 "공정함"에 기뻐한다.
역할	역할	문제가 있을 가능성이 있음	종업원들에게 부드럽게 받아들여진다. 새로운 역할에 대한 규정이 필요하다.
역할	업무	문제가 있을 가능성이 있음	많은 관리자들과 역할문화의 관료주의에서 탈피하고자 한다.
역할	개인/지지	매우 피해가 클 가능성이 있음	매우 혼란상태로, 업무문화의 구성원들은 조직이 커짐에 따라 더 많은 기본시설을 요구하지만 개인/지지문화의 구성원들은 그렇지 않다.
업무	권한 역할 업무	좋을 가능성이 있음	부드럽게 받아들여진다. 순조로울 수도 있지만 문화충격이 있을 수 있다. 특히 권력문화에 있던 사람들은 그들의 지위가 잠식된다고 느낄 수 있으며 많은 사람들은 새로운 문화에 대해 매우 요구가 지나치며 스트레스가 많다.
업무	개인/지지	문제가 있을 가능성이 있음	개인/지지문화는 자기개발을 함양시키지만 팀문화와 결정적 의사결정에 있어서는 도움이 되지 못한다.

자료원: Cartwright & Cooper(1993b, p. 67).

두 문화유형 사이에 유사성이 적으면 적을수록 두 기업문화가 적절하게 조화되거나 최상의 문화를 창조하기 위해서 서로 변해야하는 정도 역시 커진다.

IV. 결 론

대부분의 M&A는 그 자체로서 기업의 사활에 영향을 줄만큼 거대한 비용이 소요된다. 즉, 성공하면 기업 독자적으로는 생각할 수 없었던 경쟁력을 갖추게 될 수 있는 호재이 기도 하지만 그 반대의 경우에는 매우 치명적일 수도 있다.

'경쟁우위 획득', '이윤추구'와 같은 M&A의 단일한 전략적인 셈법 이외에 두 조직간의 단합을 지탱해주는 철학과 관리·정책적 공통분모가 결여되어 있다면 그만큼 그 M&A는 성공을 보장하기 힘들다. 공동의 목표를 위해 서로 협력해야할 종업원들 간에 서로 융화되지 않고 불화·반목이 끊이지 않는다면 M&A시너지 자체를 기대할 수 없다. 조직 내의 구성원들 간에 발생하는 불협화음을 'M&A란 원래 그렇고 그런 것'이라고 치부해버리기에는 이것이 물고 올 충격과 피해는 엄청나다라는 사실을 경영자들은 늘 유념해야 하고, 그러한 부정적 시너지의 방지를 위해 문화충돌방지와 효과적 문화(변화)관리에 많은 신경을 써야한다.

참 고 문 헌

- 박원우 (2000), 「조직행동론 강의자료집」, 서울 : 서울대학교 경영대학.
- 박원우 & 방호진 (2001), "기업문화 충돌에 대한 연구의 종합: 충돌유형별 현상 및 측정," 「경영논집」, 35권, pp. 175-210.
- Bery, J. W. (1980), "Acculturation as Varieties of Adaptation," In A. M. Padilla (Ed.), *Acculturation: Theory, Models and Some Findings*, pp. 1-26. Boulder, CO: Westview Press.
- Bruton, G. D., Oviatt, B. M., & White, M. A. (1994), "Performance of acquisitions of distressed firms," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 972-989.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1990), "Ethical Considerations in Mergers and Acquisition Management: A Human Resource Perspective," *Sam Advanced Management Journal*, Autumn, pp. 18-23.

- Cannella, A. A. & Hambrick, D. C. (1993), "Effects of Executive Departures on the Performance of Acquired Firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 137-152.
- Carleton, R. J. (1997), "Cultural Due Diligence," *Training*, November, pp. 67-75.
- Cartwright, S. (1998), "International Mergers and Acquisitions: The Issues and Challenges." In M. C. Gertsen, A. Soderberg, & J. E. Torp (Eds.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, pp. 5-15, New York: Walter de Gruyter.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1992), *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, 2nd. ed., Butterworth Heinemann.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993a), "The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A Study of Building Society Managers," *Human Relations*, Vol. 46, pp. 327-348.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993b), "The Role of Cultural Compatibility in Successful Organizational Marriage," *Academy of Management Executive*, Vol. 7, pp. 57-70.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993c), "Of Mergers, Marriage and Divorce: The Issues of Staff Retention," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 8.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1995), "Organizational Marriage: Hard versus Soft Issues?" *Personnel Review*, Vol. 24, pp. 32-42.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992), "Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital," *Strategic Management Journal*, Vol. 13.
- Clemente, M. N. & Greenspan, D. S. (1999), *Empowering Human Resource in the merger and acquisition process*, Glen Rock, NJ: Clemente, Greenspan & Co., Inc.

- Cusella, L. P. (2000). "Managing after the Merger' Case Study," *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, pp. 668-678.
- Daniel, A. T. & Metcalf S. G. (2001), *The Management of People in Mergers and Acquisitions*, Westport, CT: Quorum Books.
- Datta, D. K. (1991), "Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-acquisition Integration," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 281-297.
- Datta, D. K. & Puia, G. (1995), "Cross-border Acquisitions: An Examination of the Influence of Relatedness and Cultural Fit on Shareholder Value Creation in U.S. Acquiring Firms," *Management International Review*, Vol. 35, pp. 337-359.
- Dempsey, M. & McKevitt, D. (2001), "Unison and the People Side of Mergers," *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 4-16.
- DeVoge, S. & Spreier, S. (1999), "The Soft Realities of Mergers," *Across the Board*, Nov/Dec, pp. 27-32.
- Elsass, P. M. & Veiga, J. F. (1994), "Acculturation in Acquired Organizations: A Force-field Perspective," *Human Relations*, Vol. 47.
- Forstmann, S. (1998), "Managing Cultural Differences in Cross-cultural Mergers and Acquisitions," In M. C. Gertsen, A. Soderberg, & J. E. Torp (Eds.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, pp. 55-83. New York: Walter de Gruyter.
- Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. (1991), "Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 165-173.
- Frankema, K. B. (2001), "On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25.
- Gertsen, M. C., Soderberg, A., & Torp, J. E. (1998), "Difference Approaches

- to the Understanding of Culture in Mergers and Acquisitions." In M. C. Gertsen, A. Soderberg, & J. E. Torp (Eds.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, pp. 18-38. New York: Walter de Gruyter.
- Gitelson, G., Bing, J., & Laroche, L. (2001), "How the Cultural Trap Deepens in Cross-border Deals," *Mergers and Acquisitions*, pp. 36-42.
- Greengard, S. (1999), "Due Diligence: The Devil in the Details." *Workforce*, October, pp. 68-72.
- Grossman, J. R. (1999), "Irreconcilable Difference," *HRMagazine*, Vol. 44, pp. 42-48.
- Harrison, R. (1972), "How to Describe your Organization." *Harvard Business Review*, May/June, Vol. 5, pp. 119-128.
- Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991), "The Challenge of Renewal through Acquisitions," *Planning Review*, March/April, pp. 27-32.
- Hyde, A. & Paterson, J. (2001), "Leadership Development as a Vehicle for Change during Merger," *Journal of Change Management*, Vol. 2, pp. 266-271.
- Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M., & Power, F. R. (1987), "Strategies for Managing Human Resources during Mergers and Acquisitions." *Human Resource Planning*, Vol. 10, No. 1, pp. 19-35.
- Ivancevich, J. M. & Stewart, K. A. (1989), "Appraising Management Talent in Acquired Organizations: A Four-Tiered Recommendation," *Human Resource Planning*, Vol. 12, pp. 141-154.
- Jemison, D. B. & Sitkin, S. B. (1986), "Corporate Acquisitions: A Process Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 145-163.
- Kazemek, E. A. (1989), "Why Mergers and Acquisitions Fail," *Healthcare Financial Management*, January, pp. 94-97.
- Kitching, J. (1967), "Who Do Mergers Miscarry?" *Harvard Business Review*,

- Vol. 45, pp. 84-101.
- Larsson, R. & Risberg, A. (1998). "Cultural Awareness and National versus Corporate Barriers to Acculturation." In M. C. Gertsen, A. Soderberg, & J. E. Torp (Eds.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Aquisitions*, pp. 40-56, New York: Walter de Gruyter.
- Lubatkin, M. (1983). "Mergers and the Performance of the Acquiring Firm." *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 218-225.
- Lubatkin, M. H. & Lane, P. J. (1996). "Psst... The Merger Mavens Still Have It Wrong!" *Academy of Management Executive*, Vol. 10, pp. 21-37.
- Magnet, M. (1984). "Acquiring Without Smothering," *Fortune*, Vol. 110, pp. 22-27.
- Malekzadeh, A. R. & Nahavandi, A. (1998). "Leadership and Culture in Transnational Strategic Alliances." In M. C. Gertsen, A. Soderberg, & J. E. Torp (Eds.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, pp. 40-56, New York: Walter de Gruyter.
- Marks, M. L. (1988). "The Merger Syndrome: The Human Side of Corporate Combinations," *Buyouts & Acquisitions*, Jan/Feb, pp. 18-23.
- Marks, M. L. (1999). "Adding Cultural Fit to your Diligence Checklist," *Mergers and Acquisitions*, Vol. 34, pp. 14-20.
- Marks, M. L. & Cutcliffe, J. G. (1988). "Making Mergers Work," *Training and Development Journal*, April, pp. 30-36.
- Marks, M. L. (1991). "Merger Management HR's Way," *HRMagazine*, May, pp. 60-64.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2001). "Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation." *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 2, pp. 80-92.
- Mirvis, P. H. & Marks, M. L. (1986). "Merger Syndrome: Management by Crisis," *Mergers and Acquisitions*, pp. 70-76.

- Mirvis, P. H. & Marks, M. L. (1992), "The Human Side of Merger Planning: Assessing and Analyzing "Fit", *Human Resource Planning*, Vol. 15, No. 3, pp. 69-92.
- Montgomery, B. & Schmidt, J. (2001), "The Harder Stuff," *Oilandgasinvestor*, September, pp. 79-88.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988), "Acculturation in Mergers and Acquisitions," *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 79-90.
- Napier, N. K., Simmons, G., & Stratton, K. (1989), "Communication during a Merger: The Experience of Two Banks," *Human Resource Planning*, Vol. 12, No. 2, pp. 105-122.
- Panchal, S. & Cartwright, S. (2001), "Group Differences in Post-Merger Stress," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, pp. 424-433.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M., & Power, F. R. (1987), "Executive Actions for Managing Human Resources before and after Acquisition," *Academy of Management Executive*, Vol. 1, pp. 127-138.
- Schweiger, D. M. & Napier, N. K. (1993), "Implementing International Mergers and Acquisitions," *Human Resource Planning*, Vol. 16, No. 1, pp. 53-70.
- Schweiger, D. M. & Weber, Y. (1989), "Strategies for Managing Human resources during Mergers and Acquisitions: An Empirical Investigation," *Human Resource Planning*, Vol. 12, No. 2, pp. 69-86.
- Sherer, J. L. (1994), "Corporate Cultures: Turning "us versus them" into "we", *Hospitals & Health Networks*, May, pp. 20-27.
- Shrivastava, P. (1986), "Postmerger Integration," *The Journal of Business Strategy*, Vol. 12, pp. 65-76.
- Varra, E. (2002), "On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-merger Integration," *Organization Studies*, Vol. 23, pp. 211-248.
- Very, P., Lubatkin, M., & Calori, R. (1998), "A Cross-national Assessment

- of Acculturative Stress in Recent European Mergers." In M. C. Gertsen, A. Soderberg, & J. E. Torp (Eds.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, pp. 85-110, New York: Walter de Gruyter.
- Walsh, J. P. (1988), "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 173-183.
- Walsh, J. P. (1989), "Doing a Deal: Mergers and Acquisition Negotiations and Their Impact upon Target Company Top Management Turnover." *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 307-322.
- Weber, Y. (1996), "Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions." *Human Relations*, Vol. 49, pp. 1181-1202.

Cultural Due Diligence for Successful M&A

Won-Woo Park*
Kwang-Il Paik**

ABSTRACT

Under the pressure of intensified competition, many firms seek M&A as a method to maintain or obtain competitive advantage. However, despite the initial optimism, more than half of the mergers and acquisitions fail to achieve their financial and strategic objectives. Foregoing research has shown that the failure of M&A comes not from the misconduct in legal, financial or tax due diligence but from such issues of human relation and culture clash. Thus, this paper focuses on so called cultural due diligence of M&A process.

After summarizing 'expanded due diligence' in comparison with 'traditional due diligence,' we reviewed foregoing research of culture issues during M&A. Then we suggest a typology of culture clash and culture (change) management, with the introduction of four studies dealing with the typology of organizational culture integration.

* Professor of Organizational Behavior and Human Resource Management, College of Business Administration, Seoul National University.

** Graduate Student of Organizational Behavior and Human Resource Management, College of Business Administration, Seoul National University.