

Biz. 구조변화(인수합병) 대응을 위한 ERP 구축 방안

글 | SK AX, Enterprise Solution 1본부 장종섭 본부장
SK AX, Enterprise Solution 1본부 김형국 전문위원

MI 리포트

01.

Biz. 구조 변화와 ERP 통합의 의미

02.

M&A 시 통합과 전환을 위한 핵심 단계

03.

단계별 수행 과제

04.

ERP 구축 방안과 고려 사항

05.

리스크 대응과 변화 관리

Biz. 구조의 변화와 ERP 통합의 전략적 의미

- M&A, 신성장 동력과 기술 확보를 위한 핵심 전략
- 인수 이후 조직 통합을 위한 디지털 백본, ERP

M&A 시 통합과 전환을 위한 Keyword

- PMI(Post Merger Integration): “하나의 회사”로 가능하게 만드는 통합 엔진
- TSA(Transition Service Agreement): “운영 공백 최소화” 역할

기업 M&A 과정에서 IT의 주요 Task

- 사전 단계, 제한된 정보 내에서 ERP 통합 전략을 수립
- 실행 단계, ERP 구축과 데이터, 프로세스, 변화관리 수행
- 사후 단계, ERP 정착과 운영 안정화 및 성과 분석

M&A ERP 구축 전략과 성공 요소

- 단일시스템(One system) vs 분리시스템(Dual system)
- 전사 통합을 위한 Migration 전략

Risk Management와 변화관리

- 데이터, 프로세스, 일정, 조직 측면의 Risk 원인과 대응 방안
- 커뮤니케이션 채널 확보와 목표 제시

01 Biz. 구조 변화와 ERP 통합의 의미

최근 글로벌 공급망 불안, 디지털 전환 가속화, 그리고 특정 규제 및 법적 리스크 등 다양한 외부 환경 변화에 직면함에 따라, 기업들은 기존의 사업 구조만으로는 시장 변화에 효과적으로 대응하기 어려운 상황입니다. 이에 따라, 사업 영역 내 시장 지배력 강화와 시너지 창출, 그리고 신성장 동력 확보를 위해 다음과 같은 Biz. 구조 변화 전략을 적극적으로 검토하고 있습니다.

● 인수합병(M&A)

새로운 비즈니스 모델(BM)과 기술을 신속하게 확보하고, 시장 내 입지를 강화하기 위해 기업을 인수 및 통합하는 전략입니다.

● 분리/분사(Spin-off)

다양한 사업 부문을 동일한 경영 기준 하에 획일적으로 운영하기보다는, 각 사업이 독립적으로 성장할 수 있도록 분사하여 민첩성과 전문성을 제고하는 전략입니다.

1.1 변화의 필요성

사업 확장의 가속화

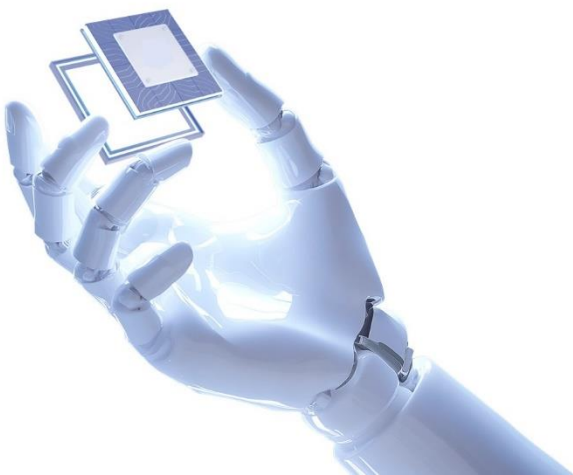
기존 내적 성장(Organic Growth)만으로는 급변하는 시장 대응이 한계에 있어, 외부 기업을 통한 성장 전략이 필수적입니다.

신사업 및 기술 확보

빠르게 변화하는 산업 환경에서 신기술, 새로운 비즈니스 모델(BM), 고객 기반을 빠르게 확보하기 위한 효과적인 수단으로 M&A가 활용됩니다.

1.2 M&A 시 ERP 시스템 통합의 중요성과 역할

비즈니스 통합의 핵심 인프라인 ERP는 기업의 재무, 물류, 인사 등 전사 프로세스를 아우르며, 인수합병 후 양사 간의 **재무, 영업, 생산 등 핵심 정보 흐름을 통합**하는 것이 필수적입니다. ERP 시스템은 이를 실현하는 **디지털 백본**으로 작동합니다. 이를 통해 프로세스 표준화와 실시간 경영정보 확보가 가능해져, **내부통제 기반 확보와 운영 안정화**가 빠르게 정착할 수 있습니다.



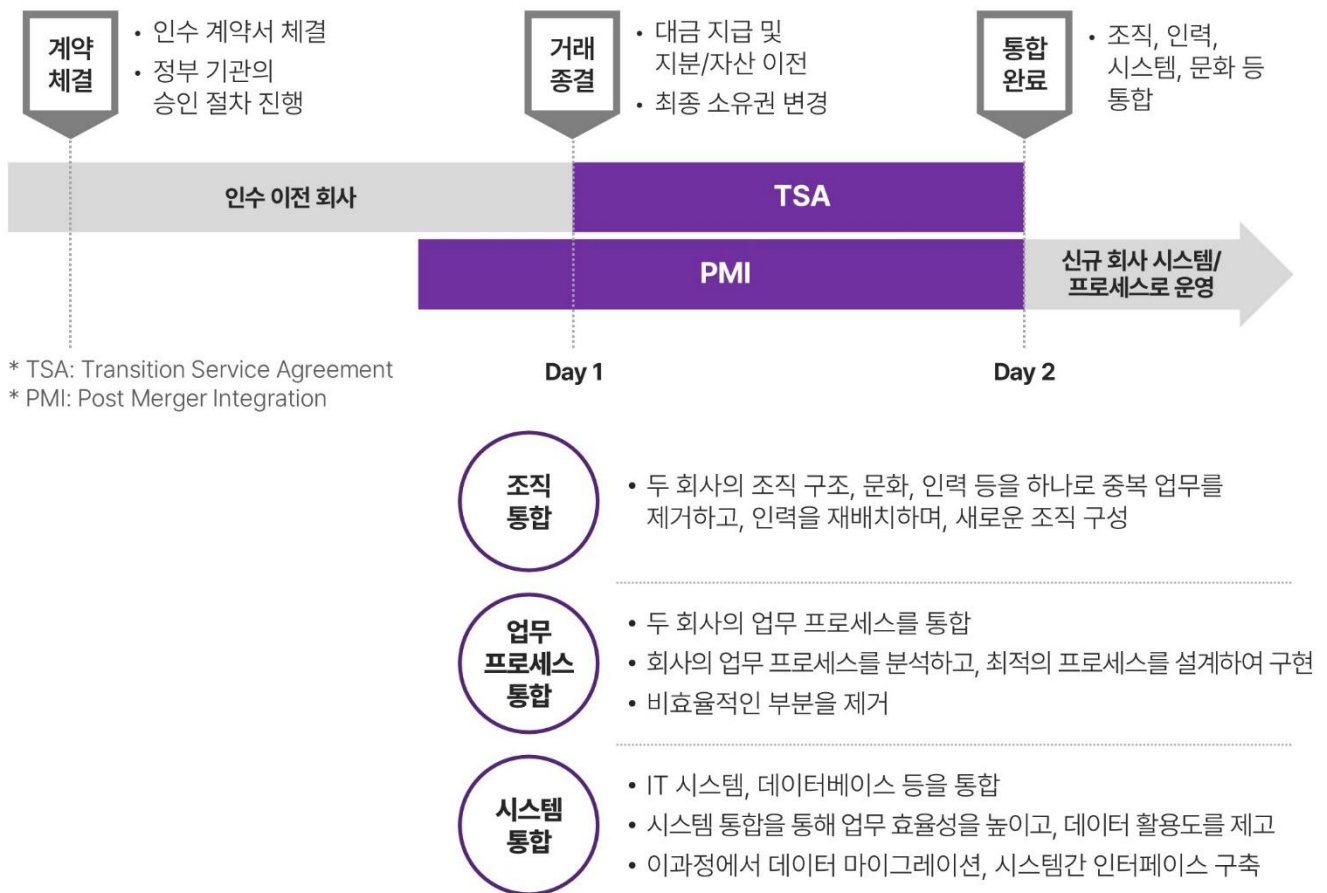
02 M&A 시 통합과 전환을 위한 핵심 단계

인수합병 시 양사 간 통합은 단순한 계약 체결을 넘어 조직, 인력, 시스템, 문화까지 아우르는 복잡한 과정을 포함합니다. 이 과정에서 TSA(Transition Service Agreement)와 PMI(Post Merger Integration)는 M&A의 핵심 단계로 중요한 역할을 합니다.

2.1 PMI : 인수 후 통합

두 기업을 하나의 조직처럼 통합해 실질적인 시너지를 창출하는 과정이 필요한데, 이를 PMI라고 하며, 이 과정을 통해 **인사/조직 체계를 개편하고, 회계, HR, 영업 등 업무 매뉴얼 정비 및 표준화와 브랜드를 정리**하여 IT 시스템을 새롭게 구축합니다.

[그림 1] 전환을 위한 시점별 핵심 수행 단계



PMI를 통해 M&A 거래가 종료된 후, 인수기업과 피인수기업의 조직, 업무 프로세스, 시스템 등을 통합하여 시너지를 창출하고 기업 가치를 극대화할 수 있도록 준비합니다.

2.2 TSA

인수 직후 피인수 기업의 사업 운영 연속성 유지를 위해 인수자가 통합과 운영 체계를 준비(PMI)가 필요하게 되어 매도자가 일정 기간동안 IT, 회계, 인사 등에서 특정 서비스를 제공하는 계약으로 IT 인프라 이전, ERP 독립 구축 전까지 임시 운영 지원을 말합니다. **TAS의 범위와 주요 서비스는 기존 ERP 시스템을 사용할 수 있도록 시스템을 운영함은 물론 월 마감, 세금신고, 결산 보고 등 재무 업무와 공급 업체, 고객 송장 처리 및 자금 관리를 대행하기도 합니다.**

TSA는 통상 6~24개월 내로 매도자와 인수자 모두 운영과 비용의 부담이 있어 조기 종료를 위해 양사의 협업이 필요하며, 계약 만료 전까지 인수 회사는 자체 시스템 구축 또는 ERP 전환을 완료해야 합니다.

[표 1] PMI와 TSA 비교 요약

구분	PMI	TSA
목적	인수 후 장기적인 통합과 시너지 실현	인수 직후 독립 운영을 위한 임시 지원
기간	6~24개월	3~12개월
주체	인수자 주도, 통합 조직이 수행	매도자(기존 회사)가 제공
내용	Governance, 조직, 문화, IT 통합	IT, 인프라, 회계 등 일시적 운영 지원
형태	프로젝트 형태	계약 기반 서비스

03 단계별 수행 과제

기업 M&A 과정에서 IT가 수행해야 할 Task는 규모, 산업, 인수합병 방식에 따라 다르지만, 이번 보고에서는 3개 시점 기준으로 사전(Pre-M&A), 실행, 사후(Post Merger Integration) 단계로 구분하여 설명합니다.

3.1 사전 단계 (Pre-M&A)

M&A 타당성 검토 및 계약 체결 전 단계에서는 IT 및 ERP 관점에서 피인수 기업의 ERP 도입 여부, 시스템 구조, 유지보수 상태, 사용자 수, 라이선스 현황, 핵심 데이터 구조 및 품질을 진단하여 ERP 통합 가능성과 구축 전략을 수립합니다.

이 과정에서 양사 간 ERP 솔루션 종류와 프로세스 유사성을 평가하고, 단일(통합) ERP 또는 Dual(분리) ERP 등 구축 방식 초안을 마련하며, Day 1(거래종결 시점)에 운영 중단 없이 ERP를 사용할 수 있는 방안과 TSA(Transition Service Agreement) 체결 여부를 검토합니다.

더 많은 내용을 보시려면

파일 다운받기

버튼을 눌러주세요