# 3차시
# 시너지의 묘미

## 학습 내용

1. 시너지의 묘미
2. 서로를 구한 선택, 르노·닛산 동맹
3. 동거를 가장한 인수, 피아트 크라이슬러
4. Management Insight

# 1. 시너지의 묘미

20세기의 마지막 10년 동안, 전 세계 자동차 업계는 모지락스럽게 불어 닥친 '합종연횡'의 열풍으로 뜨겁게 달아올랐습니다. 좌충우돌 짝짓기와 결렬을 거듭하며 생존과 번영을 위한 새 판 짜기에 여념이 없었습니다. 이 같은 변화의 불씨를 당긴 주인공은 포드였습니다. 포드는 GM을 넘어서기 위해서 덩치를 키우고 싶어 했습니다.

포드는 황금 알을 낳는 거위였던 SUV 시장에서 주머니를 빵빵하게 불린 상태였습니다. 1997~2000년의 순익만 203억 달러에 달했으니 망설일 이유가 없었습니다. '큰 손' 포드의 현금 총질엔 거침이 없습니다. 1990년 재규어, 1994년 애스턴마틴, 1996년 마쓰다를 차례로 사들였고, 1999년엔 볼보자동차, 이듬해엔 BMW로부터 랜드로버를 인수합니다.

창사 100주년을 3년 여 남겨둔 2000년, 포드는 10여 년에 걸친 '싹쓸이 쇼핑'을 마무리합니다. '프리미어 오토모티브 그룹(Premier Automotive Group, PAG)'의 뼈대가 완성되는 순간이었습니다. PAG는 영국의 애스턴마틴과 재규어, 랜드로버, 미국의 링컨, 스웨덴의 볼보 다섯 형제를 한 지붕 안에 묶은, '따로 또 같이' 연합 브랜드 그룹이었습니다.

포드가 국적과 창업 시기, 역사가 천차만별인 브랜드를 한 데 묶은 까닭은 고급차 개발 전략의 효율성을 높이기 위해서였습니다. 포드는 PAG의 브랜드로 전체 이익의 3분의 1을 낸다는 계획이었습니다. 그러나 이상과 현실은 달랐습니다. 21세기 초, SUV가 환경오염의 주범으로 지목되면서 매출이 줄었고, 결국 포드는 링컨을 뺀 PAG 브랜드를 매각하게 됩니다.

하지만 모든 짝짓기가 실패하진 않았습니다. 닛산과 르노는 1999년 공동운명체로 거듭난 이후 지금껏 덩치를 키우며 순항 중입니다. 크라이슬러와 피아트 역시 서로의 약점을 감싸며 공생 중입니다. 성공한 짝짓기의 공통점은 일방적 인수합병이 아니었다는 점입니다. 서로가 필요에 의해 합쳤기 때문에 절충과 양보로 갈등을 다독이고 시너지를 꽃피울 수 있었습니다.

# 2. 서로를 구한 선택, 르노·닛산 동맹

닛산자동차의 모기업, 닛산그룹은 아이카와 요시수케(鮎川義介)가 1919년 창립했습니다. '일본산업'의 앞 글자를 따서 만든 회사 이름처럼, 닛산은 일본의 산업을 대표하는 그룹입니다. 핵심 사업인 부동산과 보험 외에도 전자회사 히타치에서 수산업 회사에 이르기까지 수백 개의 계열사를 거느린 공룡 기업입니다. 닛산자동차는 닛산그룹의 일부분입니다.

닛산자동차는 일본을 비롯해 미국·영국·스페인·멕시코·중국·남아프리카·태국·이집트에서 공장을 운영하고 있습니다. 또한, 미국과 한국을 비롯해 페르시아만협력회의(GCC)·대만·중국·러시아에서 인피니티를 판매 중입니다. 2016년 기준, 닛산의 지휘봉을 쥔 이는 카를로스 곤이고, 외국인이 경영하고 있는 일본의 유일한 자동차 제조사입니다.

닛산자동차의 전신은 1914년 도쿄에서 창업한 카이신(快進, 쾌진) 자동차공장입니다. 자동차의 이름 'DAT'는 회사의 공동 창업자인 켄지로 덴과 로쿠로 아야마, 다케우치 메이타로의 이름 앞 글자를 따서 지었습니다. 회사의 이름은 1918년 카와이신샤 자동차를 거쳐 1925년

엔 모델명을 딴 DAT자동차로 변했습니다. 초기엔 주로 군용 트럭을 만들었습니다.

DAT는 생산 모델을 수요에 따라 탄력적으로 바꿨습니다. 1926년엔 오사카에 근거지를 둔 일본의 2대 트럭 메이커, 츠요(實用, 실용)자동차를 흡수했고, 1931년부터는 소형차에 'Son of DAT'이란 뜻의 '닷손(Datson)'을 붙였습니다. 얼마 지나지 않아 '닷선(Datsun)'으로 바꿉니다. 'son'이 '잃는다'는 뜻의 일본어를 연상시킨다는 이유에서였습니다.

한편, 닛산자동차의 모기업인 닛산그룹의 창립자, 아이카와 요시수케는 1903년 도시바의 전신인 시바우라 제작소에 취직해 월급을 모은 뒤 미국 유학길에 올라 주조 기술을 배워 돌아왔습니다. 1910년 그는 큐슈에 히타치 금속의 전신인 토바타 주물을 세웠습니다. 1928년 쿠하라 광산회사의 회장직까지 오른 그는 '일본산업(日本産業)'이란 홀딩 컴퍼니를 세우고 본격적인 사업 확장에 나섭니다.

1931년 닛산은 DAT의 주식을 사들여 자회사인 토바타 주물과 합병시킵니다. 1933년엔 토바타 주물에서 자동차 사업을 떼어내 자동차제조란 회사를 요코하마에 설립합니다. 이듬해 자동차제조는 공장 완공과 동시에 이름을 닛산자동차로 바꿉니다. 창업자가 시작을 일군 토요타, 혼다와 달리 닛산은 인수·합병으로 자동차 사업의 기반을 마련한 셈입니다.

닛산의 아이카와 회장은 1908년 미국 디트로이트에서 유학하던 시절 이미 자동차 사업을 구상하기 시작했습니다. 치프 엔지니어 자리에 미국인 윌리엄을 앉힌 것도 그런 이유 때문이었습니다. 윌리엄은 미국의 자동차 관련 기술을 고스란히 전수했을 뿐 아니라 미쓰비시를 통해 기계를 수입해 요코하마의 공장에 설치했습니다.

미국인 치프 엔지니어의 영향으로 닛산의 자동차는 처음엔 미국차에 가까웠습니다. 하지만 1930년 영국차 오스틴 7을 라이선스 생산하면서 유럽차의 디자인과 엔진 기술을 적극적으로 도입하기 시작합니다. 1959년 선보인 닛산 블루버드의 기술적 뿌리가 오스틴에 있는 이유입니다. 닛산 블루버드는 1962~1963년 국내에서 새나라 자동차로 선보였습니다.

닛산자동차는 1966년 일본의 고급차 메이커, 프린스자동차와 합병합니다. 지금까지 명맥을 잇고 있는 스카이라인과 글로리아가 간판 모델이었습니다. 닛산 딜러 가운데 '프린스'란 이름이 흔한 건 이런 배경 때문입니다. 프린스는 레이스에서 포르쉐를 이겼을 만큼 기술력이 뛰어났던 메이커로 회자됩니다. 합병 이후 그 이미지는 자연스레 닛산으로 옮겨옵니다.

닛산자동차는 일찌감치 미국 시장에 진출합니다. 혼다가 창업하기도 전인 1959년 미국에 현지법인을 세웠습니다. 1970년대 닛산은 세계에서 자동차를 가장 많이 수출하는 기업 중 하나로 손꼽혔습니다. 1973년 오일쇼크를 계기로 소형차 수요가 폭발적으로 늘면서 닛산은 멕시코·호주·대만·남아공에 공장을 세웠고, 1980년대엔 미국과 영국에도 공장을 세웁니다.

1985년 플라자 협약 이후 일본에서는 땅값과 주가, 엔화 가치가 동시에 치솟으면서 '버블(거품) 경제'가 시작됩니다. 닛산자동차는 조만간 닥쳐올 위기를 알아채지 못한 채 '버블 경제'의 단물에 흠뻑 젖어, 컨셉트카 같은 양산차를 만들어 시장에 풀었습니다. 상상은 곧 현실이 됐던, 꿈같은 시절이었습니다. 닛산 뿐 아니라 일본차 메이커 전체의 황금기였죠.

가령 달팽이의 모습을 본 딴 파격적 디자인의 상용 밴 '에스카르고(Escargo)', 한때 가수 이

효리가 큐브를 팔고 산 차로 알려진 '피가로(Figaro)', 1950년대 사파리용 자동차를 모티프로 디자인한 '파오'(Pao) 등 당시 닛산의 실험적 모델은 일본 애니메이션의 거장, 미야자키 하야오의 만화 속 주인공처럼 시대와 국적을 종잡을 수 없었습니다.

당시 닛산의 제품 전략은 즉흥적이었습니다. 닛산은 **'기술의 닛산' '엘리트 집단'**이란 자기최면, 자아도취에서 헤어나지 못한 채 토요타를 누르고 1등의 자리를 뺏기 위해 전전긍긍했습니다. 비용 줄이기의 개념은 희박했습니다. 최고의 인재가 최고의 소재와 최고의 기술로 최고의 제품을 만들면 소비자가 그 깊을 뜻을 헤아려 사줄 거라는 믿음이 깊었습니다.

1990년대 중반, 일본의 경제는 거품이 뻥 터지듯 주저앉습니다. 흥청거렸던 일본 기업은 바로 휘청거렸습니다. 닛산도 마찬가지였습니다. 미국 판매가 시들해지면서 현지 법인의 부채가 눈덩이처럼 불어났고, 은행은 대출을 거부했습니다. 당시 닛산자동차의 하나와 사장은 다임러크라이슬러와 자본제휴 교섭을 진행했지만 1년 만에 수포로 돌아갔습니다.

하나와 사장은 지푸라기라도 잡고 싶은 심정으로 프랑스에 건너가 르노의 루이 슈바이처 회장에게 SOS를 칩니다. 슈바이처 회장은 연간 400만 대의 생산규모를 갖출 방법을 고민 중이었습니다. 1999년 3월 27일, 닛산은 르노와 '동맹'을 선언하고 공동운명체로 거듭납니다. 역사적 배경과 문화가 다른 일본과 프랑스 기업의 만남은 비상한 관심을 모았습니다.

르노는 닛산자동차의 주식 36.8%를 거머쥐어 최대주주가 됩니다. 실질적으로 경영권을 장악한 셈이었습니다. 닛산디젤의 주식도 22.5%나 취득했습니다. 1999년 5월 28일 르노로부터 자본도입을 마치면서 닛산은 한 시름 놓게 됩니다.

한편, 1978년 24세의 젊은이가 미쉐린에 입사합니다. 당시 미쉐린은 브라질에 대규모 프로젝트를 진행하던 참이었습니다. 젊은이는 연구개발 부서로 배치됩니다. 그러나 그는 편한 자리를 마다하고 제조부서로 옮깁니다. 입사 8년 만인 1985년, 그는 31세의 어린 나이에 브라질 미쉐린의 CEO에 오릅니다. 그 젊은이가 바로 카를로스 곤이었습니다.

그는 1,000%가 넘는 살인적 인플레이에 시달리던 브라질에서 뛰어난 수완을 발휘했습니다. 4년 후엔 북미 미쉐린 사장 자리를 꿰어 찹니다. 먼 프랑스에서 르노의 루이 슈바이처 회장이 그의 활약을 유심히 지켜보고 있었습니다. 그는 적자로 시름하던 르노를 살릴 인재로 곤을 점찍습니다. 1996년 12월, 곤은 르노의 수석부사장으로 스카우트됩니다.

카를로스 곤은 하청업체의 제조비용이 전체 비용의 50%에 달한다는 점에 주목했습니다. 그는 1,200개의 하청업체를 150개로 줄여 버립니다. 한 업체 당 납품 규모는 자연스레 늘어났습니다. 대신 납품 단가를 깎았습니다. 그 결과 르노는 차 한 대 당 77만 원에 가까운 비용을 줄일 수 있었습니다. 그가 칼자루를 쥔 지 2년 만에 르노는 흑자로 돌아섭니다.

1997년엔 3,000명을 해고하면서 벨기에 공장을 닫았습니다. 외교문제로까지 비화됐지만 그는 눈 하나 깜짝하지 않습니다. 이후 그는 3년 동안 9천 명을 추가로 해고했습니다. '코스트 킬러' '코스트 커터' 등의 달갑지 않은 별명을 얻은 이유입니다. 그는 개발기간을 60개월에서 40개월, 개발 후 양산까지 걸리는 시간을 6개월에서 3개월로 단축시켰습니다.

르노의 슈바이처 회장은 한 가족으로 거듭난 닛산을 살릴 주인공으로 카를로스 곤을 지목했

습니다. 1999년 6월 25일 열린 주주총회에서 카를로스 곤은 닛산의 대표이사 최고집행책임자인 COO로 선임됩니다. 아울러 르노의 관리직 17명이 9월 1일 닛산에 입성합니다. 곤은 르노와 닛산을 기능별로 통합한 '세계 본사'의 개념을 제시하고 실행에 옮깁니다.

그는 꼭 필요한 인재는 과감히 스카우트했습니다. 이스즈의 시로 나카무라가 닛산으로 옮겨온 것도 이즈음이었습니다. 나카무라는 "디자인에도 경영의 개념이 필요하다"는 곤의 생각에 공감해 짐을 꾸렸다고 밝혔습니다. 본사 홍보부장도 JP 모건 출신의 여성으로 바꿨습니다. 일본에선 흔치 않은 경우지만 능력을 중시하는 곤에겐 당연한 결정이었습니다.

닛산의 많은 고위직도 바람 앞의 촛불처럼 스러져 갔습니다. 주요 국가별로 나뉘어 있던 자금조달 경로도 닛산 본사로 단일화했습니다. 각 자회사의 부채는 그룹 내부자금으로 대체해 이자부담을 줄였습니다. 자연스레 은행의 발언권도 약화됩니다. 관료주의·연공서열·종신고용·노사유착 등 닛산의 뼛속 깊이 스몄던 병폐는 점차 발붙일 곳을 잃어갔습니다.

아울러 젊은 사원 위주로 9개의 팀을 만들어 '닛산 리바이벌 플랜'의 아이디어를 공모했습니다. '구매' '재무비용' 등 기능별로 나뉜 이 팀은 '반짝 모임'에 그치지 않고, '사내기능횡단팀(CFT, Cross Functional Team)'으로 정식으로 거듭납니다. '누구도 두려워 않고, 중도에 굴하지 않으며 줄기차게, 선입견에 얽매이지 않고'. CFT의 기본정신이었습니다.

개혁의 강도는 상상을 훨씬 뛰어넘었습니다. '닛산 리바이벌 플랜'이 궤도에 오르면서 닛산자동차는 엄청난 변화의 소용돌이에 휘말렸습니다. 아울러 수많은 희생이 뒤따랐습니다. 일본기업에선 도저히 있을 수 없다고 생각했던 일이 엄연한 현실로 펼쳐졌습니다. 그러나 나날이 쌓여가는 이자만 바라보며 체념에 빠져있던 과거와는 분명히 다른 상황이었습니다.

2000년 닛산자동차 전체비용의 8%에 달하던 구매비용을 2002년엔 6.5%로 줄였습니다. 2001년 3월 무라야마 공장과 닛산차체의 교토공장, 아이치 기계항의 공장을 폐쇄했습니다. 이듬해엔 구리하마 공장과 큐슈 엔진 공장도 판금 등을 위한 최소한의 인원만 남기고 문을 닫았습니다. 50%를 간신히 넘겼던 공장 가동률은 2006년 84%까지 치솟았습니다.

인력도 과감히 줄였습니다. 전 세계적으로 닛산자동차는 제조 4,000명, 일본 국내 판매회사 6,500명, 판매·일반 관리 6,000명을 줄였고, 사업 매각으로 5,000명이 이동했습니다. 부품공급업체는 1,145개에서 801로 30% 가까이 줄였습니다. 비용구조가 투명해지면서 책임도 명확해졌습니다. 계열사 사이에 손을 벌리는 '인지상정'격의 행위도 사라졌습니다.

플랫폼 통합도 가속화했습니다. 곤이 부임했을 때 닛산의 46개 차종 중 수익을 내는 건 단 세 모델에 불과했기 때문입니다. 보유 주식과 계열사도 정리합니다. 2000년엔 스바루를 거느린 후지중공업 지분을 GM에 매각했습니다. 이후 토요타가 GM의 후지중공업 지분을 사들이면서 스바루를 거느리게 됐습니다. 닛산은 방직기관련 사업부도 토요타에 넘겼습니다.

믿을 수 없는 일이었습니다. 곤은 '닛산 리바이벌 플랜'을 발표한 지 단 19개월 만에 좌초위기에 빠졌던 닛산을 흑자 기업으로 돌려놨습니다. 하지만 부동산이나 주식, 계열사 등 회사의 자산을 매각해 얻은 수익이 대부분이어서 실질적으로 체질을 개선했다고는 볼 수 없었습니다. 물론 카를로스 곤의 '닛산 리바이벌 플랜' 역시 첫 걸음마를 뗐을 뿐이었죠.

2007년 도쿄 모터쇼를 찾았을 때 닛산은 2006년 결산 자료를 공개했습니다. '닛산 리바이벌 플랜'은 물론, 르노·닛산 동맹의 성과를 가늠할 수 있는 훌륭한 단서였습니다. 동맹의 주축은 역시 르노와 닛산입니다. 각종 집계는 두 갈래로 나뉘는데, 르노 쪽은 르노와 루마니아의 계열 브랜드 다치아, 한국의 르노삼성, 닛산 쪽엔 닛산과 인피니티를 포함합니다.

매출액은 르노가 2006년 12월 기준 523억2,500만 달러, 닛산이 2007년 3월 기준 894억 7,500만 달러였습니다. 2006년 판매대수는 르노가 243만여 대, 닛산이 347만여 대. 1999년 자동차 메이커별 시가총액 순위에서 10위와 11위를 기록했던 닛산과 르노는 2006년 각각 4위, 7위로 도약했습니다. 닛산은 폭스바겐, 르노는 볼보와 피아트를 따돌립니다.

두 회사 간 부품 공유도 활발해졌습니다. 르노는 벨사티스, 에스파스에 닛산의 V6 3.5L 엔진을, 캉구 4×4엔 닛산의 리어 디퍼렌셜을 달았습니다. 닛산 역시 마치, 캐시카이, 프리메라 등에 르노 엔진을 얹고 있습니다. '시너지' '윈-윈'의 진정한 의미를 르노·닛산 동맹이 여실히 증명해 보인 셈입니다.

또한, 르노·닛산 동맹의 영토 확장은 현재진행형입니다. 2012년 르노·닛산 동맹은 러시아 최대 자동차 업체인 아브토바즈의 지분을 기존의 25%에서 추가로 늘리면서 경영권을 확보합니다. 나아가 다임러 그룹과 소형차 플랫폼 및 엔진을 함께 개발하고 공유하기로 협약을 맺었습니다. 그 결실이 나와 이미 시장에서 판매 중입니다.

아울러 2016년 5월 12일, 르노·닛산 동맹은 제3자 할당 증자 방식으로 약 2조5,000억 원을 투자해 미쓰비시 자동차의 지분 34%를 사들이겠다는 계획을 일본 정부에 제출했습니다. 이 인수 결과 닛산은 20%의 지분을 갖고 있는 미쓰비시 중공업을 제치고 미쓰비시 자동차의 최대 주주로 등극하게 됩니다. 그런데 두 브랜드의 인연은 이번이 처음이 아닙니다.

닛산과 미쓰비시는 2011년부터 합자법인을 세우고 신차를 공동으로 개발하고 판매해 왔습니다. 이번 짝짓기를 통해 닛산은 미쓰비시 자동차가 갖고 있는 태국 등의 생산기지를 활용해 동남아 지역 공급 능력을 확충하게 됩니다. 미쓰비시는 연비 조작으로 인한 매출감소와 보상비의 부담을 덜 수 있게 됩니다. 시너지의 묘미는 이런 데 있습니다.

## 3. 동거를 가장한 인수, 피아트 크라이슬러

2014년 이태리의 피아트와 미국의 크라이슬러가 한 회사로 거듭났습니다. 새로 세운 법인 이름은 피아트 크라이슬러 오토모빌즈인데, 보통 이니셜을 따서 FCA라고 부릅니다. 대서양을 넘은 짝짓기의 배경은 크라이슬러의 위기였습니다. 2009년 크라이슬러는 법원에 파산을 신청합니다. 그런데 크라이슬러의 위기는 하루 이틀의 일이 아니었습니다.

1970년대부터 위기를 겪기 시작했고, 1980년대엔 급기야 정부로부터 구제금융을 받았습니다. 하지만 포드 출신 리 아이어코카를 경영자로 맞아 내놓은 미니밴이 히트하면서 예상보다 빨리 구제금융을 상환했습니다. 짝짓기 역시 처음이 아니었죠. 1998년 5월 7일, 메르세데스-벤츠의 모기업 독일 다임러 그룹과 합병해 다임러크라이슬러로 거듭났습니다.

당시만 해도 주위의 평가는 긍정적이었습니다. 제품과 시장이 서로 겹치지 않아 상호보완적

인 만남이었습니다. 그러나 서로의 차이를 융합하지 못한 채 삐걱대다 2007년 홀로서기를 결심합니다. 미국의 증권거래위원회(SEC)가 다임러 그룹 내사에 나서면서 두 회사의 관계는 결정적으로 틀어졌습니다. 이후 크라이슬러의 상황은 급속도로 악화되었습니다.

피아트의 수장은 세르지오 마르치오네(Sergio Marchionne)입니다. 그는 1952년 이태리 중동부 치에티에서 태났습니다. 또랑또랑한 눈빛에서 짐작할 수 있듯 학구열이 굉장했습니다. 캐나다에서 대학을 졸업하고 영국의 두 군데 대학원에서 변호사와 회계사 자격을 땄습니다. 1983년 캐나다에서 세무전문가로 사회생활을 시작한 그는 1989년 이미 한 기업의 부회장이 됐습니다.

이후 임원급 경력을 쌓아온 그는 2004년 6월, 피아트 CEO에 취임했습니다. 2006년 1월부턴 유럽자동차제조협회(ACEA) 의장직도 맡고 있습니다. 그는 그밖에 몇몇 협회의 요직 또한 겸하고 있습니다. 그는 적자로 시름시름 앓던 피아트 그룹을 2006년 흑자로 뒤바꿔 놓은 주인공입니다.

그가 입만 뻥긋하면 곧 특종이 됩니다. 그만큼 그의 입에 언론의 안테나가 쏠려 있습니다. 그는 몇 년 전 <오토모티브 뉴스 유럽>과의 인터뷰에서 "향후 전 세계에서 6개 주요 자동차 회사만 살아남을 것"이라고 밝혔습니다. 또한 "연간 550만~600만 대의 자동차를 생산하지 않고선 돈을 만지기 어려울 것"이라며 "피아트는 절반도 안 된다"고 덧붙였습니다.

"너희도 문제지만 우린 진짜 죽겠어"란 자조 섞인 푸념으로 비춰집니다. 그런데 정말 그럴까요? 마르치오네는 말합니다. 궁극적으로 세계 경제는 회복될 것이며, 그 시점엔 6개 정도의 주요 자동차 메이커만 살아남게 될 것이라고. 그의 예측은 퍽 구체적입니다. 미국, 독일, 일본계 프랑스, 일본, 중국, 또 하나의 유럽 브랜드가 생존할 것이라고 내다봤습니다.

앞서 언급했듯, 그의 살생부엔 최근 자구노력의 결과 흑자구조로 전환된 피아트가 포함되지 않았습니다. 이태리 자동차 메이커 얘긴 일언반구도 없었으니까요. 안타깝게도 우리나라 자동차 메이커 역시 쏙 빠졌습니다. 그의 대담한 예측은 그래서 더 뜨거운 관심을 모았습니다. 그의 발언에 대한 <NBC 유러피언 비즈니스>의 냉정한 분석은 더욱 흥미진진했습니다.

"마르치오네의 시나리오는 분명 미국 자동차 메이커의 위기에서 아이디어를 얻은 것으로 보인다. 그런데 그의 주장에 내포된 의도를 면밀히 살펴보지 않을 수 없다. 피아트는 리스트에 해당되지 않았다. 그러면서 규모의 경제는 강조했다. 피아트는 이익을 내는 건강한 체질로 개선된 상태다. 결국 피아트 인수의 필요성을 역설한 것과 마찬가지였던 셈이다."

마르치오네는 위기에 맞서 발 빠르게 움직였습니다. 2009년 크라이슬러의 지분 20%를 거머쥐었습니다. 피아트는 그 대가로 크라이슬러에 소형차 플랫폼과 효율적인 엔진, 전 세계에 걸친 판매망을 제공합니다. 모두 크라이슬러가 절실히 필요로 하던 것들이었습니다. 그러나 <NBC 유러피언 비즈니스>는 피아트에게 일방적으로 유리한 거래라고 말했습니다.

가령 피아트에겐 현금이 필요 없습니다. 이미 완성된 제품과 구축된 인프라를 공유하는데 불과하기 때문입니다. 설령 실패한들 계획만 철회하면 그만입니다. 그러나 성공하면 피아트는 쏠쏠한 재미를 볼 수 있습니다. 35% 지분의 가치가 상승하는 것은 기본입니다. 나아가 세계 최대의 단일 시장, 미국에 피아트와 알파로메오를 재상륙시킬 수 있게 됩니다.

2014년 1월, 피아트는 전미자동차노조(UAW)가 갖고 있던 크라이슬러 주식 41.46%을 4조 6,000억 원에 사들입니다. 이로서 피아트는 크라이슬러를 100% 자회사로 거느리게 되었습니다. 그리고 FCA를 설립합니다. 그 결과 세계에서 7번째로 큰 자동차 그룹이 탄생했습니다. 본사 격인 홀딩 컴퍼니는 네덜란드 암스테르담에 마련했습니다.

FCA는 산하에 피아트와 크라이슬러 이외에도 알파로메오, 다지, 지프, 란치아, 램(트럭), 아바스, 모파(부품), SRT(고성능 부문), 마세라티 등 다양한 차급과 성향의 브랜드를 거느렸습니다. 둘의 만남은 여러모로 서로에게 유익했습니다. 크라이슬러는 피아트의 소형차 플랫폼과 엔진을 활용할 수 있게 되었고, 피아트는 미국 진출의 발판을 마련했습니다.

FCA의 미래는 아직 장밋빛이라고 단정하기엔 이릅니다. 풀어야 할 숙제가 산적해 있습니다. 그러나 세르지오 마르치오네의 의지는 확고합니다. 2013년 발표한 5개년 계획에서 그는 "앞으로 5~10년 동안 FCA의 점유율과 사업구조를 재편하겠다"고 밝혔습니다. 아울러 페라리를 그룹 산하에서 독립 시켜 뉴욕증시에 상장시켰습니다.

그의 속은 아무도 모릅니다. 하지만 가용 가능한 선택지 가운데 제일 효율적인 방식으로 문제를 해결해나가는 방식은 한결 같습니다. 아울러 피아트의 고향 이태리에서 열렬한 지지를 받고 있습니다. 정치 싸움과 경기 불황으로 지친 국민들은 자국 브랜드의 약진을 보며 이태리 공업의 부활을 꿈꾸고 있습니다. 이 같은 변화의 계기가, 바로 시너지였습니다.

# 4. Management Insight

시너지(Synergy)의 어원은 그리스어인 'Synergos'에서 유래하였으며, '함께 일한다'는 뜻을 지니고 있습니다. 하지만 이를 단순하게 '협력'이나 '협동'이라고 풀이하지는 않습니다. 협력이 행위 자체에 초점을 맞추고 있다면, 시너지는 행위에 더하여 과정과 결과에 초점을 맞춘 개념이기 때문입니다.
그래서 시너지를 가장 간단하게 설명하는 것으로는 '1+1=3'나 '1+1 = ∞' 라는 수식이 동원되곤 합니다.
이처럼 둘 이상의 기업이나 조직이 각자 활동하는 것보다, 힘을 합쳐 경영활동을 함으로써 훨씬 더 큰 성과를 창조해 낼 수 있을 때 이를 '시너지 효과'라고 합니다.

이와 같이 업무나 프로젝트를 추진할 때 서로 다른 조직과 협력하여 성과를 창출해야 하는 상황에서 시너지 효과를 기대하기 위해 반드시 알아야 할 세 가지 요소는 다음과 같습니다.

**첫째, 과업의 목표를 분명히 하라**
시너지를 통해 성공적으로 성과를 창출하기 위해 알아야 할 첫째 요소는 조직이 함께하는 이유부터 명확히 규정해야 한다는 것입니다.
르노와 닛산이 합쳤을 때, 카를로스 곤이 닛산에서 한 첫 조치는 낭비를 줄이는 것이었습니다.
자금조달 경로를 닛산 본사로 단일화하고, 구매비용의 비율을 전체 비용의 6.5%로 절감해 나감으로써 이를 실천해 나갔습니다. 이 과정에서 드러나는 뿌리깊은 병폐인 관료주의•연공

서열•종신고용•노사유착 등 갈등 요소들은 낭비를 줄인다는 선명한 목표 앞에서 자동 소멸되어 갔습니다. 목표를 분명히 함으로써 닛산 조직 내부에 만연했던 방관자 심리를 제거한 것입니다.
이처럼 목표를 분명히 함으로써 얻어지는 효과는, 시너지에 임하는 전 조직 구성원들의 방관자 심리를 예방함과 동시에 시너지의 행동 동기를 고취시켜 줍니다.
과업은 최종적으로 달성해야 할 지상과제이지만, 시너지 조직이 당장 움직여야 할 좌표는 아닌 경우가 더 많습니다. 구성원 각자가 해야 할 업무를 할당해 주고, 그 업무가 최종 과업에 어떠한 영향을 미치는 일인지를 알려 주는 것이 바로 과업의 목표를 분명히 하는 것입니다. 각자가 자신의 과업 목표를 잘 알고 나면, 그 목표 달성을 위해 누구와 협업을 해야 하는지, 누구에게 다음 프로세스를 넘겨 줘야 하는지를 스스로 알고 움직이게 됩니다.

**둘째, 소스를 공유하라**

기업이나 조직이 보유하고 있는 소스는 크게 보유 기술이나 지식, 노하우, 비즈니스 프로세스, 조직 문화와 같은 무형의 것과 자산, 자원, 정보, 인력 등 유형의 것으로 분류할 수 있습니다.
시너지 조직은 각자 보유하고 있는 이러한 유무형의 소스를 최대한 공유함으로써 성과창출의 기회를 높이고 성과의 규모를 확대할 수 있습니다.
특히 오늘날과 같은 고도의 지식, 정보화 사회에서는 기술과 노하우, 보유 자원 등의 공유가 중요한 요소가 되고 있습니다.
예를 들어 한류 드라마를 제작할 때, 드라마의 주요 타깃을 예측하여 파생 시장을 확대할 계획을 수립했다고 가정해 볼까요? 이럴 경우 해당 타깃이 주로 관심을 기울이는 분야에 대해 마케팅 노하우를 지닌 조직, 해당 분야의 상품을 기획하는 조직, 상품을 생산하는 조직 등이 드라마 제작 초기부터 협력하는 것이 보다 큰 시너지를 발휘할 수 있습니다.
드라마 스토리 진행과 병행하여 다양한 파생상품을 기획하여 이를 드라마 소품이나 배경으로 자연스럽게 녹아 들어가게 하기 위해서는 기획 단계부터 각 파트 담당의 노하우를 공유하는 것이 가장 효과적이기 때문입니다.

**셋째, 다름을 인정하라**

소니는 20세기 아날로그 전자 미디어 시대의 최강자로 군림했습니다. 전 세계에서 소니라는 브랜드를 모르는 나라를 찾아보기 힘들 정도로 글로벌한 기업이었죠. 당연히 소니는 전자업계에서의 이러한 우위를 21세기에도 계속 유지해 나가기를 원했습니다. 소니는 발빠르게 21세기를 대비했죠. 미래는 미디어 기기보다는 미디어 컨텐츠가 성장할 것이라는 예측을 한 다음, 이에 대한 사업 보강을 위해 컬럼비아 영화사(1988)와 CBS 레코드(1999)등 굵직한 컨텐츠 업체를 인수하여 전 세계를 깜짝 놀라게 만들었습니다. 또한 21세기가 막 열리기 시작한 2001년엔 에릭슨과 전략적 제휴를 함으로써 휴대폰 시장에도 늦지 않게 뛰어들 수 있었습니다.
하지만, 오늘날 디지털 컨텐츠 시장이나 스마트폰 시장에서 소니의 위상은 과거에 비해 형편없이 쪼그라든 양상입니다. 무엇 하나 압도적인 우위를 점하고 있는 분야가 없을 정도입니다.
어떤 이유로 소니는 이렇게까지 몰락한 처지가 되었을까요?
그것은 바로 다름을 인정하지 못했기 때문입니다.

영화사와 레코드사를 인수할 때만 해도, 소니는 미디어 컨텐츠 업체가 아니라 워크맨과 같은 미디어 기기 업체였습니다.
이 둘은 기획과 생산, 소비되는 패턴이 전혀 다른 산업이지요. 예컨대, 미디어 기기는 연구소에서 하이테크 기술의 연구를 통해 제품이 업그레이드 되고, 신제품이 등장하는 구조인 반면, 미디어 컨텐츠는 소비자의 정서와 사회 트랜드, 이슈 등을 분석하고 반영하는 구조에서 탄생합니다. 이처럼 두 개 산업의 다름을 파악하고 인정하지 못한 소니는 시너지 효과 창출에 실패하고 만 것입니다.
개개인의 다름, 각 조직 문화의 다름, 업무 처리 프로세스의 다름을 인정해야만 다름을 좁히고 통합할 수 있는 보다 효과적인 플랫폼을 고안해 낼 수 있습니다.
미디어 기기와 미디어 컨텐츠를 통합함에 있어 소니와는 달리, 아이튠즈라는 플랫폼을 통해 엄청난 시너지를 창출해 낸 애플이 이를 잘 보여주고 있습니다.