

인수·합병 이후 성공적인 정보시스템 통합 결정요인에 대한 통합적 모델 연구: 국내 금융기관 비교사례분석 중심으로

An Integrated Model on the Determinants of Successful Post-M&A Information Systems Integration: A Comparative Case Study of Two Financial Firms in Korea

이 창 진 (Changjin Lee)

연세대학교 정보대학원 박사과정

이 정 훈 (Junghoon Lee)

연세대학교 정보대학원 교수, 교신저자

요 약

수 많은 기업들이 기업 성장 및 생존 전략의 일환으로 인수·합병(M&A, merger and acquisition)을 선택하고 있다. 그러나 상당수의 기업들이 본래 의도했던 시너지 효과를 창출하지 못하고 인수·합병 실패로 인해 생산성 저하, 시장 점유율 하락, 수익 감소, 유능한 직원의 이직 등 많은 부작용을 경험하고 있다. 이에 따라 인수·합병 성공 및 실패 원인을 분석하고자 하는 많은 연구가 진행되었고, 정보시스템에 대한 기업들의 의존도 증가와 더불어 인수·합병 이후 정보시스템 통합(post-M&A information systems integration)이 인수·합병 성공에 결정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그러나 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 연구가 매우 부족하며, 대부분의 선행연구가 정보시스템 조직 통합 또는 물리적인 정보시스템의 통합 등과 같이 단편적으로 이루어져 왔다. 본 연구에서는 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 영향을 미치는 요인들에 대한 포괄적인 연구를 위하여 정보시스템뿐만 아니라 전략 경영, 경제학, 재무학, 인사관리, 조직관리 분야의 선행연구를 조사하였다. 이를 기반으로 인수·합병 이후 정보시스템 통합 영향요인에 대한 통합 모델을 제시하였다. 제시된 모형에서는 영향요인들을 인수·합병 관점, 전략 관점, 조직 관점, 인사관리 관점, 정보시스템 관점으로 재 분류하고, 사례연구를 통하여 각 요인들이 정보시스템 통합 성공에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였다.

키워드 : 인수·합병, 인수·합병 이후 통합, 정보시스템 통합

I. 서론

지난 수십 년간 기업들은 급변하는 경영환경 속에서 지속적인 성장 및 경쟁력 강화의 주요 수단으로 인수·합병을 활용하여 왔다. 이러한 경향은 1980년대 인수·합병 열풍을 거쳐 현재에 이르기까지 지속되고 있고, 최근에는 다국적 기업들을 중심으로 해외시장 개척을 위한 수단으로서 국제적인 인수·합병(global M&A)이 주목을 받고 있다(Björkman *et al.*, 2007). Thompson사의 최근 인수·합병 동향보고서에 의하면, 2007년 한해 동안 전세계 인수·합병 시장규모가 4조 5천억 US\$에 이르고, 이는 전년대비 같은 기간 동안 약 24%의 성장을 기록한 것으로 조사되었다(Thompson Financial, 2007).

기업들은 인수·합병을 통해 빠른 성장, 시장 점유율 확대, 시장/제품 다각화, 규모의 경제 실현, 규제 회피, 글로벌화, 시장 확장, 위험 회피, 시장 상황에 신속한 대응 등 다양한 목표를 달성하고자 하지만(Haspelslagh *et al.*, 1991; Schuler and Jackson, 2001; Stylianou *et al.*, 1996; Wijnhoven, 2006), 상당수의 기업들이 본래의 인수·합병 의도와 다르게 통합 시너지 창출에 실패하고 생산성 저하, 시장 점유율 하락, 수익 감소, 유능한 직원의 이직 등 많은 부작용을 경험하고 있다(Merali, 1993). Schuler and Jackson(2001)은 인수·합병 실패 이유를 비현실적인 기대, 급조된 인수·합병 전략, 미숙한 실행, 유능한 직원에 대한 관리 부실, 패권 다툼과 같은 정치적 행동, 불가능한 수준의 시너지 요구, 문화적 차이, 통합 관리 실패, 통합비용의 과소평가, 경영자의 이기적 행동 등에서 기인한 것으로 설명하고 있다. 이 중 상당수의 실패 요인들이 인수·합병 이후 통합(PMI, post-M&A integration)과 관련이 있으며, 인수·합병 이후 성공적 통합은 기업 가치 창출의 원천으로서 잘못된 통합(faulty integration)이 인수·합병 실패의 주요 원인으로 지적되고 있다(Alaranta, 2005; Merali, 1993).

인수·합병 증가와 더불어 점점 더 많은 회사들이 기업 운영, 직원, 문화, 정보 시스템 등에 대한 통합 문제에 직면하고 있으며(Alaranta, 2005), 그 중 특히 인수·합병 이후 정보시스템 통합이 성공적인 인수·합병을 위한 결정적인 요인으로 인식되고 있다(Alaranta and Henningsson, 2007; Giacomazzi *et al.*, 1997; McKiernan and Merali, 1995; Robbins and Stylianou, 1999; Stylianou *et al.*, 1996; Wijnhoven *et al.*, 2006).

그러나 인수·합병 이후 정보시스템 통합의 중요성에도 불구하고, 관련 분야의 선행연구들이 절대적으로 부족한 상황이다(Alaranta and Henningsson, 2007; McKiernan and Merali, 1995; Merali and McKiernan, 1993; Stylianou *et al.*, 1996). 뿐만 아니라, 대부분의 선행연구들이 통합의 성공에 영향을 미치는 요인들에 대한 포괄적 검토보다는 정보기술(IT, information technology) 조직이나 정보기술 인프라 등 특정 관점에 초점을 맞추어 수행되었다. 인수·합병 문제는 다면적인 현상(multifaceted phenomena)으로서 특정 이론을 기반으로 설명할 경우 불완전하고 단편적으로 이해될 수 밖에 없는 문제점이 있다(Larsson and Finkelstein, 1999). 따라서 선행연구에서 많은 연구자들이 서로 다른 다양한 이론적 관점에서 통합 과정을 설명하고 있지만, 인수·합병 이후 정보시스템 통합과정을 전체적으로 설명할 수 있는 통합된 이론적 프레임워크의 부족으로 인해 통합과정에 대한 체계적인 연구가 힘든 상황이다.

따라서 본 연구의 목적은 인수·합병 이후 정보시스템 통합에 영향을 미치는 다양한 요인들을 도출하여 이들이 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위한 것이다. 이를 위하여 인수·합병 이후 정보시스템 통합과 관련된 정보시스템 분야의 선행연구와 더불어, 전략 경영, 조직, 인사 관리 등 다양한 분야의 영향요인들을 포괄적으로 분석하여 실제 인수·합병을 경험한 기업들을 대상으로 사례연구를 실시하였다. 사례연구에서는 선행연구들로부터 도출된 인수·합병 이

후 정보시스템 통합 성공에 대한 선행변수들의 영향도를 조사하였으며, 통합 성공에 대한 성과 측정 지표를 기반으로 정보시스템 통합 성공 정도를 비교 분석하였으며, 통합 성공에 따른 성과도 함께 분석을 실시하였다.

본 연구 결과, 학술적인 관점에서 부분적이고 제한적으로 이루어지던 인수·합병 이후 정보시스템 통합과 관련된 영향요인들에 관한 연구에서 탈피하여 향후 포괄적이고 체계적인 연구를 수행할 수 있는 이론적 기반을 제시할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 실무적인 관점에서는 향후 인수·합병을 계획하고 있는 기업들이 본 연구에서 도출한 영향요인들을 기반으로, 이에 대한 적절한 대응을 통하여 성공적으로 정보시스템을 통합하고 비즈니스 가치를 창출할 수 있는 가이드라인을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 먼저 제 II장에서는 인수·합병 및 인수·합병 이후 정보시스템 통합에 관한 선행연구들을 살펴보고 그로부터 통합의 성공요인들을 도출하였다. 제 III장에서는 본 연구에서 조사하고자 하는 연구모형을 제시하였고, 제 IV장에서는 본 연구의 진행을 위한 연구방법을 제시하였다. 제 V장에서는 사례연구 대상 기업들에 대한 개요를 제시하였고, 본 연구에서 제시한 연구모형을 기반으로 사례기업들의 분석 결과를 제 VI장에서 제시하였다. 끝으로 제 VII장에서 본 연구의 결론, 시사점, 한계점 등을 제시하고 있다.

II. 이론적 배경

2.1 인수·합병에 관한 연구

기업들이 성장 및 생존 전략의 일환으로 인수·합병을 적극적으로 활용함에 따라 많은 기업들이 인수·합병을 고려 중이거나 실행에 옮기고 있다. 특히, 최근에는 국제화를 위한 경영전략의 하나로 국제적인 인수·합병에 대한 관심이 증

가하고 있다. 기업들이 인수·합병을 선택하는 동기는 크게 <표 1>과 같이 전략적 동기, 경제적 동기, 재무적 동기 등 여러 가지 측면으로 구분할 수 있다(예를 들면, Birkinshaw *et al.*, 2000; Haspeslagh and Jemison, 1991; Larsson and Finkelstein, 1999; Schuler and Jackson, 2001; Stylianou *et al.*, 1996; Wijnhoven *et al.*, 2006).

인수·합병에 대한 기업의 동기를 반영하듯 선행연구는 전략경영 측면, 경제적 측면, 재무적 측면, 조직이론 측면, 인사관리 측면 등 여러 가지 이론적 관점에서 진행되어 왔다. Larsson and Finkelstein(1999)에 따르면 전략경영 측면의 연구는 인수·합병을 사업 다각화를 위한 수단으로 보고, 서로 다른 형태의 기업 조합에 대한 동기에 초점을 맞추고 있다. 경제적 측면의 연구는 규모의 경제 및 시장 지배력(market power) 확대를 인수·합병의 동기로 강조하고, 인수·합병 성과를 대부분 회계기반(accounting-based) 도구를 이용하여 측정하고 있다.

재무적 측면에서는 인수·합병 성과를 주식

<표 1> 인수·합병 동기

구분	인수·합병 동기
전략적 동기	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 새로운 상품, 특허, 기술, 인재 등의 획득 ◦ 기업의 빠른 성장 및 경쟁력 강화 ◦ 시장 확대 ◦ 시장 상황에 대한 신속한 대응 ◦ 새로운 비즈니스 기회 및 기술 획득 ◦ 사업의 글로벌화
경제적 동기	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 규모의 경제 실현 ◦ 시장점유율 확대 ◦ 시장/제품 다각화
재무적 동기	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 위험 분산 ◦ 재무상태 개선 ◦ 자금조달 능력 강화 ◦ 세금 절감
기 타	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 경쟁자 제거 ◦ 원자재의 용이한 확보 ◦ 경영자의 오만(hubris)

시장(stock-market-based)에 기반한 측정도구를 가지고 측정하고 있으며, 조직이론 측면에서는 인수·합병 이후 통합프로세스에 초점을 맞추어 문화적 차이나 충돌의 해소에 초점을 맞추고 있다. 또한 인사관리 측면에서는 직원들의 심리적 문제, 효과적인 의사소통의 중요성, 경력관리 등의 문제에 초점을 맞추어 연구를 진행하여 왔다. 그러나 인수·합병에 관한 선행연구의 상당 수가 비용절감에 초점을 맞춘 재무적 문제에 초점이 맞추어져 있고(Alaranta, 2005; Brown and Renwick, 1996; Robbin and Stylianou, 1999), 특정 사례를 중심으로 연구가 진행되어 왔다(Alaranta, 2005; Robbins and Stylianou, 1999).

2.2 인수·합병 이후 정보시스템 통합에 관한 연구

최근 조사결과에 따르면 상당 수의 인수·합병이 원래 목표했던 시너지를 창출하지 못하고 실패한 것으로 보고되고 있다(Epstein, 2004; Merali and McKiernan, 1993). 인수·합병시 문화적 차이로 인한 충돌, 업무 혼란, 내부 분열 등으로 인해 직원뿐만 아니라 고객들의 만족도가 저하되고, 결과적으로 기업의 이익이 감소하여 주주 가치를 훼손하는 부작용이 발생하고 있다. 이에 따라 많은 연구들에서 인수·합병의 성공 및 실패 원인을 규명하기 위한 노력들을 계속해오고 있다.

Epstein(2004)은 인수·합병 실패에 대한 결정요인으로 전략적 비전, 전략적 적합성, 거래 구조, 철저한 사전 조사, 합병 전 계획, 합병 후 통합, 외부 환경 등 일곱 가지 원인을 제시하고, 이 결정요인들 중 어느 하나에서 성과가 좋지 않을 경우 인수·합병 실패를 야기할 수 있다고 설명하고 있다. Schuler and Jackson(2001)은 문화적 차이, 업무의 비호환성, 유능한 인재의 이직 등과 같은 것들을 인수·합병 실패의 주요 원인으로 제시하고 있다. 이에 따라 연구자들은 인수·합병 성공을 위한 합병 전 계획 단계에서부터 합

병 후 통합 단계까지 각 단계별 결정요인들과 그것들에 대한 관리방안에 대하여 연구를 수행해오고 있다.

특히, 인수·합병 이후 통합은 기업 가치창출의 원천으로서 인수·합병 동기와 성과 사이에 결정적인 역할을 하는 것으로 파악되고 있다(Merali and McKiernan, 1993). 따라서 잘못된 통합은 인수·합병 실패의 중요한 원인 중의 하나로 인식되고 있다(Alaranta, 2005). 또한, 정보시스템의 발달과 함께 기업들이 정확하고 신뢰할 수 있는 최신의 정보를 제공받기 위해 정보시스템에 대한 의존도가 점점 증가하는데, 정보시스템 분야의 전문가들이 인수·합병 전 과정에 깊게 참여하지 못하고 소외됨으로써 당초 예상했던 시너지 효과를 얻지 못하는 경우가 빈번하게 발생하고 있다(Robbins and Stylianou, 1999; Stylianou et al., 1996).

합병 계약 후 정보기술 부서는 업무 공백을 최소화 하기 위하여 최대한 빨리 정보시스템을 통합하기를 기대하지만(Wijnhoven et al., 2006), 정보시스템 통합에 대한 충분한 고려가 부족하고 경영진이 정보시스템 통합 문제보다는 두 회사의 전략적, 조직적 통합에만 초점을 맞추는 경향이 있다(Buck-Lew et al., 1992; Stylianou et al., 1996). 그러나 인수·합병 이후 성공적인 통합을 위해서는 합병회사들 사이의 전략적, 문화적, 조직적 적합성뿐만 아니라, 새로운 정보시스템 요구의 정의, 기존 정보시스템 구조의 통합 및 재개발과 같은 정보시스템 통합 문제가 가장 중요한 요소 중의 하나로 인식되고 있다(Merali and McKiernan, 1993).

인수·합병 이후 정보시스템의 성공적인 통합을 위한 영향요인에 관한 선행연구를 종합하면 크게 인수·합병 관점, 전략 관점, 조직 관점, 인사관리 관점, 정보시스템 관점으로 분류할 수 있다. 먼저 인수·합병 관점에서는 인수·합병 형태(M&A type), 인수·합병 스타일(M&A style), 과거 인수·합병 경험(M&A experience)이 인수·

〈표 2〉 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 영향요인

관점	영향요인	설명	관련 연구
인수·합병 관점	인수·합병 형태	합병(merger)인지 인수(acquisition)인지 구분	Seo and Hill(2005)
	인수·합병 스타일	우호적 인수·합병인지 적대적 인수·합병 구분	Bhagat <i>et al.</i> (1990) Conyon <i>et al.</i> (2002) Franks and Mayer(1996) Schnitzer(1996)
	인수·합병 경험	과거 인수·합병 경험 유무	Schuler and Jackson(2001) Stylianou <i>et al.</i> (1996)
전략 관점	전략적 목적	성장(growth)인지 생존(survival)인지 구분	Larsson and Finkelstein(1999) Seo and Hill(2005)
	전략적 유사성	사업의 전략적 유사성 정도	Larsson and Finkelstein(1999)
	전략적 상호보완성	사업의 전략적 상호보완성 정도	Larsson and Finkelstein(1999)
	인수·합병 계획의 질	인수·합병 전략적 계획의 질	Robbins and Stylianou(1999) Schuler and Jackson(2001) Stylianou <i>et al.</i> (1996)
	인수·합병 목표의 명확성	인수·합병 전략적 목표의 정확성	Buck-Lew <i>et al.</i> (1992)
조직 관점	기업간 문화차이	인수·합병 대상회사간 조직문화의 차이	Alaranta(2006) Seo and Hill(2005)
	조직 규모	자본금 규모, 종업원 수 등 조직 규모의 차이	Larsson and Finkelstein (1999) Seo and Hill(2005) Stylianou <i>et al.</i> (1996)
	경영진의 지원	통합에 대한 경영진의 지원 정도	Robbins and Stylianou (1999)
	최고경영자의 리더십	인수·합병 이후 통합에 임하는 최고경영자의 리더십	Schuler and Jackson(2001)
	인수·합병팀의 자질	인수·합병 전담팀의 자질 및 역량	Schuler and Jackson(2001)
	최종사용자 참여도	정보시스템의 전략적 의사결정에 대한 현업부서의 참여도	Robbins and Stylianou(1999)
	정보시스템 부서의 참여도	인수·합병 과정에서 정보시스템 부서의 참여도	Stylianou <i>et al.</i> (1996)

관점	영향요인	설 명	관련 연구
	권력 투쟁	인수·합병 대상조직간 역학 구조(power structure)로 인한 패권 경쟁	Alaranta(2006) Stylianou et al.(1996) Wijnhoven et al.(2006)
인사관리 관점	고용 안정성	고용 위협 및 고용안정성에 대한 스트레스	Bhagat et al.(1990) Conyon et al.(2002) Franks and Mayer(1996) Schuler and Jackson(2001) Seo and Hill(2005) Stylianou et al.(1996)
	역할충돌 및 역할모호성	인수·합병 이전 역할과의 충돌 및 역할의 모호성	Seo and Hill(2005)
	인사관리 공정성	종업원들이 정당하게 공평한 대우를 받았는가에 대한 믿음	Seo and Hill(2005)
	직무 만족도	직무의 중요도, 독립성, 경력 관리 측면의 직무 특성에 대한 만족도	Seo and Hill(2005)
	핵심 인재의 보유	핵심인력의 이직 방지 등과 관련한 인력관리	Schuler and Jackson(2001)
	새로운 기업문화 적응 스트레스	새로운 기업문화에 대한 적응 스트레스	Seo and Hill(2005)
	정보시스템 관점	정보시스템 호환성	양사간 H/W, S/W, 네트워크, 데이터베이스 등 정보시스템의 호환성
정보시스템 표준화 정도		정보시스템 표준화 정도의 차이	Robbins and Stylianou(1999)
정보시스템 복잡도		정보시스템 복잡도 수준	Alaranta(2006) Stylianou et al.(1996)
정보시스템 통합 목표		정보시스템 통합 목표: 완전 통합, 부분 통합, 기존 체제 유지	Stylianou et al.(1996) Wijnhoven et al.(2006)
정보시스템 통합 방식		제 3의 신규 시스템 구축(renewal), 두 회사 중 어느 한 회사의 시스템으로 통합(takeover), 두 회사의 시스템들 중 좋은 것들만 취사선택하여 통합(standardization), 기존 시스템 유지(synchronization)	Wijnhoven et al.(2006)
정보시스템 성숙도		정보시스템 성숙도 수준 차이	Alaranta(2006)
하드웨어의 분산 정도		하드웨어의 분산형태 및 정도(중앙집중형, 분산형)	Stylianou et al.(1996)
데이터 공유 정도		응용프로그램간 데이터 공유 정도	Stylianou et al.(1996)
프로젝트 관리 능력		정보시스템 부서의 프로젝트 관리 능력	Alaranta(2006)
정보시스템 부서 역량		정보시스템 부서의 전체적인 역량	Alaranta(2006) Stylianou et al.(1996)

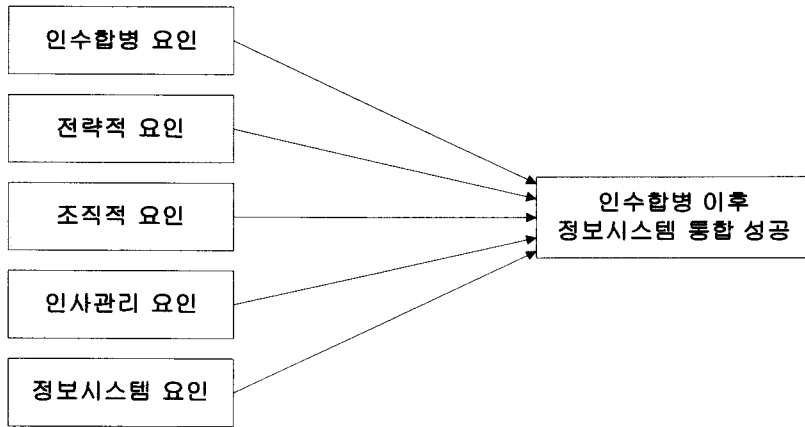
합병 이후 정보시스템 통합에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 전략 관점에서는 전략적 목적(strategic objective), 전략적 유사성(strategic similarity), 전략적 상호보완성(strategic complementarity), 인수·합병 계획의 질(M&A planning quality), 인수·합병 목표의 명확성(clarity of M&A goals)이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 관점에서는 대상 기업간 문화 차이(cultural difference), 조직 규모(organization size), 경영진의 지원(executive support), 최고경영자의 리더십(CEO's leadership), 인수·합병팀의 자질(M&A team quality), 최종사용자의 참여도(end-user involvement), 정보시스템 부서의 참여도(IS participation), 권력 투쟁(power struggle)이 정보시스템 통합에 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 또한, 인사관리 관점에서는 고용 안정성(job security), 역할 충돌 및 역할 모호성(role conflict/role ambiguity), 인사관리의 공정성(HRM justice), 직무 만족도(job satisfaction), 유능한 핵심 인재의 보유(key talent retai-

ined), 새로운 기업문화 적응 스트레스(acculturation stress)가 영향요인으로 조사되었다. 또한 정보시스템 관점에서는 정보시스템의 복잡도(IS compatibility), 정보시스템 표준화 정도(IS standardization), 정보시스템 복잡도(IS complexity), 정보시스템 통합 목적(IS integration objective), 정보시스템 통합 방식(IS integration method), 정보시스템 성숙도(IS maturity), 하드웨어의 분산 정도(distribution of hardware), 데이터 공유 정도(data sharing), 프로젝트 관리 능력(project management), 정보시스템 부서 역량(IS competency)이 주요 요인으로 제시되고 있다. 이를 전체적으로 정리하면 <표 2>와 같다.

한편, 인수·합병 이후 정보시스템 통합의 성공여부를 측정하기 위한 측정지표에 관한 연구는 통합 성공에 대한 영향요인 연구에 비해 상대적으로 부족한 편이다. 그 중 주요 연구를 살펴보면, Stylianou *et al.*(1996)은 합병된 조직에서 정보시스템 통합의 성공 여부를 평가하기 위한

<표 3> 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공 측정지표

측정지표	설명	관련 연구
사용자 만족도	통합된 소프트웨어 시스템 및 정보품질/사용에 대한 사용자 만족도	Alaranta(2005) Robbins and Stylianou(1999) Stylianou <i>et al.</i> (1996)
정보시스템 통합 관리	효율적/효과적인 정보시스템 통합관리 정도	Alaranta(2005)
정보시스템 부서 인력의 통합	정보시스템 부서 직원간 인적 통합 정도	Alaranta(2005)
정보시스템 부서 역량의 향상	새롭게 합병의 동기를 부여할 수 있도록 지원하는 향상된 정보시스템 부서 역량	Alaranta(2005)
자원 활용의 효율성 및 효과성	통합과정에서 효율적, 효과적 자원활용	Robbins and Stylianou(1999) Stylianou <i>et al.</i> (1996)
인수·합병으로 인한 기회 활용 능력	인수·합병에 따른 기회를 탐색하고 활용할 수 있는 능력	Robbins and Stylianou(1999) Stylianou <i>et al.</i> (1996)
인수·합병으로 인한 문제 회피 능력	인수·합병으로 인해 발생하는 문제들을 예방, 회피하는 능력	Robbins and Stylianou(1999) Stylianou <i>et al.</i> (1996)



〈그림 1〉 연구 모형

측정지표를 네 가지 - 합병에 따른 기회탐색 능력, 합병에서 발생하는 문제들을 예방하는 능력, 통합프로세스 및 통합시스템에 대한 최종 사용자 만족도, 통합프로세스 및 통합시스템에 대한 정보시스템 평가 - 로 제시하고, 사례 연구를 통하여 경험적인 테스트를 실시하였다. Robbins and Stylianou(1999)는 Stylianou et al.(1996)의 연구를 기반으로 정보시스템 통합 성공에 대한 측정지표 중 통합프로세스 및 통합시스템에 대한 최종 사용자 만족도를 제거하고 새롭게 합병의 동기를 부여할 수 있도록 지원하는 향상된 정보시스템 역량과 통합과정에서 효율적, 효과적 자원활용을 추가하였다. Alaranta(2005)는 사용자 만족도, 정보시스템 부서 직원의 효율적 통합, 합병 동기를 지원할 수 있는 정보시스템의 능력 등을 정보시스템 통합 성공의 지표로 제시하고 사례연구를 통해 이를 검증하였다. 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공의 측정지표에 대한 선행연구를 종합적으로 정리하면 <표 3>과 같다.

III. 연구 모형

본 연구에서는 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 영향을 미치는 요인들을 포괄적으로 도출하여, 이들 요인들이 성공적인 통합에 미

치는 영향을 경험적인 연구를 통해 살펴보고자 한다. 이를 위해 인수·합병 이후 성공적 통합을 위한 정보시스템 분야의 관련연구뿐만 아니라, 전략 경영, 경제학, 재무학, 인사관리, 조직관리 분야의 관련연구에 대한 문헌조사를 기반으로 <그림 1>과 같은 포괄적(comprehensive)이고 통합적인(integrated) 연구 모형을 제시하였다.

본 연구 모형에서는 특정 관점을 중심으로 부분적으로 이루어지던 선행연구들을 종합하여 인수·합병 이후 정보시스템 통합 영향 요인을 크게 인수·합병 관점, 전략 관점, 조직 관점, 인사관리 관점, 정보시스템 관점 등 다섯 가지 관점으로 재 분류하고, 각 관점별 다양한 영향요인들이 정보시스템 통합 성공에 미치는 영향을 실증적으로 살펴보고자 한다. 또한 선행연구들로부터 도출된 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 측정 지표를 통하여 각 요인들이 정보시스템 통합 성공에 미치는 영향을 종합적으로 분석하고자 한다.

IV. 연구 방법

본 연구에서는 사례연구를 통하여 연구모형에서 제시한 요인들에 대한 실증적 분석을 실시하였다. 본 연구에서 사례연구를 실시하는 이유

는 먼저, 인수·합병 이후 정보시스템 통합에 대한 선행연구가 절대적으로 부족하고, 둘째, 사례연구가 연구자가 연구 주제와의 상호작용을 통해 현상에 대한 깊이 있는 이해를 가능하게 하여 이를 바탕으로 이론을 개발하는데 유용한 도구를 제공하기 때문이다(Glaser and Strauss, 1967; Lee, 1989; Yin, 2003).

선행연구에서 확인할 수 있듯이 인수·합병 이후 정보시스템 통합에 관한 대부분의 연구가 포괄적인 측면에서 영향요인들을 제시하지 못하고 특정 관점에 한정해서 문제를 다루고 있으며, 영향요인들 사이의 관계에 대한 이론적 통찰이 부족하다. 따라서 본 연구에서 제시한 포괄적이며 통합적 관점을 고려한 연구모형을 기반으로 인수·합병을 경험한 기업들에 대한 사례연구를 실시하여 각 요인들이 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 미치는 영향을 실제 환경에서 검증해보으로써 이에 대한 이론적 기반을 확립하고자 한다. 또한 분석 결과를 기반으로 향후 관련분야의 지식 축적을 위한 체계적인 연구 기반을 제공하고자 한다. 본 연구에서는 선행연구에 대한 분석을 바탕으로 <표 2>와 <표 3>에서 제시한 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공 영향요인 및 성과지표를 중심으로 사례기업들에 대한 비교 분석을 실시하였다. 뿐만 아니라, 정

보시스템 통합 성공이 기업의 경쟁력이나 성과에 미치는 영향도 함께 분석하였다.

본 연구는 최근에 인수·합병을 경험한 한국 내 두 가지 사례를 대상으로 데이터를 수집하였다. 연구에 필요한 데이터는 핵심 담당자와의 인터뷰, 설문, 관련 문서들에 대한 검토를 통해 수집하였다. 인터뷰는 인수·합병 과정에 주도적으로 참여한 정보시스템 부서의 핵심 관리자 및 실무자를 대상으로 실시하였으며, 사용자 만족도와 같은 정보시스템 통합 성공 지표를 측정하기 위하여 기업 내·외부의 정보시스템 사용자들을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 설문은 선행연구에서 도출한 질문 문항들을 선별 및 수정하여 작성하였으며, 핵심 인터뷰 대상자를 중심으로 실시하였다. 또한 관련 문서는 인수·합병 및 정보시스템 통합과 관련된 접근 가능한 기업 내부의 핵심문서들을 대상으로 하여 데이터를 수집하였다. 이렇게 인터뷰, 설문, 내부 문서를 통해 수집된 데이터는 본 연구에서 제시한 모형에 맞게 분류 및 재구성하여 각 요인들의 영향도를 조사하였다.

V. 사례 연구

본 연구에서는 두 개의 인수·합병 사례연구

<표 4> 사례 요약

	사례 1	사례 2
산업군	금융	금융
인수·합병 대상 회사의 수	2	4
인수·합병 대상 회사의 종류	은행, 신용카드회사	증권 및 선물관련 거래소 4개사
인수·합병 연도	2003년 9월	2005년 1월
인수·합병의 형태	인수(acquisition)	합병(merger)
정보시스템 통합 기간	2004년 9월~2005년 2월	2005년 3월~2009년 3월
정보시스템 부서 직원 수	600명	94명
정보시스템 통합 비용	기존 시스템 사용	1,288억 원

를 통하여 연구모형에서 제시한 요인들에 대해 실증적으로 검증하였다. 첫 번째 사례는 은행과 신용카드 회사간의 합병이고, 두 번째 사례는 증권 및 선물관련 거래소들간의 합병이다. 두 가지 사례는 <표 4>와 같이 요약할 수 있다.

5.1 사례 연구 1: A 은행에 의한 B 신용카드 회사 인수

한국 내 초대형 은행 중의 하나인 A은행이 자회사인 B카드회사를 2003년 9월 인수하기로 결정하였다. 대표적인 우량은행 중의 하나인 A은행은 B카드회사의 부실을 정리하고 카드 사업분야의 영업을 강화하기 위해 전격적으로 B카드회사 인수를 결정하였다. A은행의 카드사업부가 B카드회사를 인수함으로써 회원수 1,500만명, 자산 18조 원의 업계 2위로 규모가 커지게 되었다.

B카드회사는 원래 A은행의 사업부 형태로 존재하다가 1987년 별도의 신용카드업을 전문으로 하는 별도의 카드회사로 독립하였다. 그러나 신용카드의 무분별한 발급으로 인해 카드사의 부실 규모가 늘어남에 따라 카드사의 부실로 인한 위기 상황을 해결하고, 신용카드 사업부문의 경쟁력 강화를 위해 모회사인 A은행에서 다시 인수를 결정하기에 이르렀다. 인수로 인해 양사는 서로 다른 조직체계, 인사시스템, 정보시스템 등을 성공적으로 통합함으로써 합병에 따른 시너지를 창출하기 위해 많은 노력을 기울여왔다.

5.2 사례 연구 2: 증권 및 선물관련 거래소 A, B, C, D사의 합병

규모의 경제를 통한 시장지배력 강화, 자본의 세계화, 거래소간 상장기업 유치 경쟁 심화로 인해 세계 각국의 거래소간 인수·합병 열풍이 불고 있다. 특히 유럽과 미국의 거래소를 중심으로 이러한 현상이 두드러지게 나타나고 있는데, 나스닥(NASDAQ)의 런던증권거래소(LSE) 지분 인수, 뉴

욕증권거래소(NYSE)와 유로넥스트(EuroNext)의 합병 선언은 거래소 통합이 향후 지역을 초월한 범세계적인 현상이 될 것임을 분명하게 보여준다.

또한 2000년대 들어서면서 거래소에서 정보기술이 차지하는 비중이 절대적으로 커지면서 세계 주요국의 증권시장이 정보기술에 기반한 전산매매를 기반으로 이루어지고 있으며, 이로 인해 각 거래소들은 매매체결의 신속성 및 안정성을 확보하고 시장참여자들에게 보다 양질의 서비스를 제공하기 위해 엄청난 비용을 정보시스템 개선에 쏟아 붓고 있다.

한국 정부도 세계 거래소들의 이러한 시대적 흐름을 반영하여 한국 내에 존재하는 모든 거래소를 단일 거래소로 합병하기로 결정하였다. 즉, 규모의 경제를 통한 세계 거래소와의 경쟁력 강화, 중복된 정보기술 투자비용 절감, 관련 제도의 정비 및 보다 신속하고 안정적인 시스템 구축을 통한 투자자 편의 제고를 위하여 정부주도로 한국 내 모든 거래소를 합병하기로 결정하였다. 이에 따라 주식시장 및 주가지수 선물, 옵션 시장을 운영하던 A거래소, 상품 선물시장을 운영하던 B거래소, 벤처나 바이오기업과 같은 유망중소기업을 위한 시장을 운영하던 C거래소, 그리고 C거래소 시장의 상장 및 시장 감시 업무를 맡고 있는 D기관을 포함한 네 개 기관을 합병(merger)하여 자본금 규모 1,000억 원의 새로운 단일 거래소인 E 거래소가 2005년 1월에 탄생하게 되었다. 합병 이후 2005년 3월 정보시스템 통합 기본계획 마련을 시작으로 2009년 3월 정보시스템 통합을 완료하고 차세대시스템을 가동하였다.

VI. 사례분석 결과

본 연구에서 제시한 연구모형에 대한 실증적 테스트를 위하여 두 가지 인수·합병 사례에 대하여 각 관점별 요인들이 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 미치는 영향을 분석하였다.

〈표 5〉 사례분석 결과 요약

관점	영향요인	사례분석 결과		인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 영향
		사례 1	사례 2	
인수·합병 관점	인수·합병 형태	인수	합병	인수가 합병에 비해 더 부정적 영향을 끼침 합병의 경우도 대등합병의 경우 패권다툼이 발생해 통합에 부정적으로 작용
	인수·합병 스타일	우호적	적대적	우호적 인수·합병보다 적대적 인수·합병이 더 부정적 영향을 미침
	인수·합병 경험	있음	없음	과거 인수·합병 경험은 통합 성공에 긍정적 영향을 미침
전략 관점	전략적 목적	성장 및 생존	생존	인수·합병의 전략적 목적이 생존일 경우 통합 성공에 더 부정적 영향을 미침
	전략적 유사성	높음	높음	유사성이 높을수록 긍정적으로 작용
	전략적 상호보완성	높음	높음	상호보완성이 높을수록 긍정적으로 작용
	인수·합병 계획의 질	높음	낮음	인수·합병 계획의 질이 좋을수록 긍정적으로 작용
	인수·합병 목표의 명확성	명확	불명확	목표가 명확할수록 긍정적으로 작용
조직 관점	기업간 문화차이	작음	큼	문화적차이가 클수록 부정적으로 작용
	조직 규모	규모차이 큼	규모차이 작음	조직규모의 차이가 적을수록 부정적으로 작용 특히 작은 조직의 직원들이 비 협조적인 경향이 있음
	경영진의 지원	적극적 지원	소극적 지원	경영진의 협조가 좋을수록 긍정적으로 작용
	최고경영자의 리더십	좋음	부재	최고경영자의 리더십이 좋을수록 정보시스템 통합 성공에 긍정적으로 작용
	인수·합병팀의 자질	보통	낮음	인수·합병팀의 자질이 좋을수록 긍정적으로 작용
	최종사용자 참여도	높음	낮음	최종사용자의 통합 참여도가 높고, 능동적일수록 긍정적으로 작용
	정보시스템 부서의 참여도	높음	보통	주요의사결정에 정보시스템 부서의 참여도가 높을수록 긍정적으로 작용
	권력 투쟁	낮음	높음	조직간 권력 투쟁이 심할수록 부정적인 영향을 미침
인사관리 관점	고용 안정성	높음	높음	해고에 대한 스트레스 정도가 높을수록 부정적으로 작용
	역할충돌 및 역할모호성	높음	높음	역할충돌 및 역할모호성이 높을수록 부정적인영향 미침
	인사관리 공정성	높음	낮음	출신기관에 상관없이 공정하게 대우받는다는 믿음이 강할수록 긍정적으로 작용
	직무 만족도	보통	보통	직무 특성에 대한 만족도가 높을수록 긍정적으로 작용

관점	영향요인	사례분석 결과		인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 영향
		사례 1	사례 2	
	핵심 인재의 보유	높음	보통	인수·합병으로 퇴사하는 핵심인력의 수가 많을수록 부정적으로 작용
	새로운 기업문화 적응 스트레스	낮음	높음	인수·합병 이후 새로운 기업문화에 대한 적응 스트레스가 클수록 부정적으로 작용
정보시스템 관점	정보시스템 호환성	보통	낮음	인수·합병 대상기업들 간 정보시스템 호환성 정도가 높을수록 긍정적으로 작용
	정보시스템 표준화 정도	높음	낮음	인수·합병 대상기업들의 정보시스템 표준화 수준이 높을수록 긍정적으로 작용
	정보시스템 복잡도	높음	높음	통합대상 정보시스템의 복잡도가 높을수록 부정적으로 작용
	정보시스템 통합 목표	완전 통합	완전 통합	정보시스템 통합의 강도가 높을수록 부정적으로 작용
	정보시스템 통합 방식	특정회사 시스템 선택	전면 재구축	전혀 새로운 시스템으로 재구축한 경우(renewal 방식) 시간, 비용 측면에서 정보시스템 통합 성공에 부정적으로 작용 특정회사 시스템으로 통합할 경우(takeover 방식) 상대방 회사에서 반발할 수 있으나, 사례 1의 경우는 고용안정이 보장되어 별다른 저항이 발생하지 않고 통합과정도 순조롭게 진행
	정보시스템 성숙도	높음	보통	인수·합병 대상 기업들의 정보시스템 성숙도 수준이 높을수록 긍정적으로 작용
	하드웨어의 분산 정도	높음	높음	통합대상 하드웨어의 분산정도가 높을수록 부정적으로 작용. 그러나 그 정도는 크지 않음
	데이터 공유 정도	높음	높음	통합대상 데이터의 공유정도가 높을수록 부정적으로 작용
	프로젝트 관리 능력	높음	낮음	정보시스템 통합 프로젝트 관리 능력이 좋을수록 긍정적으로 작용
	정보시스템 부서 역량	높음	낮음	인수·합병 대상 기업들의 정보시스템 부서 역량이 좋을수록 긍정적으로 작용

분석순서는 먼저 <표 2>에서 제시한 각 관점별 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 선행요인들에 대하여 두 개의 사례연구 기업을 대상으로 각 관점 내 여러 가지 요인 항목에 따른 비교분석을 실시하였다. 그리고 <표 3>에서 제시한 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공 측정지표를 중심으로 사례기업들의 정보시스템 통합 성공 정도를 측정하였다. 또한, 기업의 경쟁력, 사업 전략, 금융 성과, 시스템 품질, 정보

의 질, 기업 내 정보기술 통합 등과 같은 성공적인 정보시스템 통합의 성과에 대해서도 분석을 실시하였다.

6.1 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 영향요인 분석

인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 선행요인들이 통합 성공에 미치는 영향은

<표 2>에서 제시한 것과 같이 인수·합병 관점, 전략 관점, 조직 관점, 인사관리 관점, 정보시스템 관점 등 크게 다섯 가지 관점에서 사례기업들을 대상으로 비교분석을 실시하였다.

분석 결과에 따르면, 각 관점별로 여러 가지 요인들인 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 또한 각 요인들이 단독으로뿐만 아니라 요인들간 상호작용을 통해 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 영향을 미치는 것도 발견할 수 있었다. 분석 결과는 <표 5>와 같이 요약할 수 있다.

6.1.1 인수·합병 관점

회사간 합병 형태에 있어서 사례 1은 인수(acquisition), 사례 2는 합병(merger) 형식을 취하고 있다. Seo and Hill(2005)의 연구에서처럼, 서로 대등한 입장에서 통합하는 합병과는 달리, 인수의 경우 피인수 기업의 직원들이 고용 안정성(job security)에 대한 위협을 많이 느껴 정보시스템 통합에 더 비협조적이고 기회주의적인 행동을 하는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 사례 2에서는 통합의 형태가 상호 대등한 지위에서 합병의 형식을 취하고 있는데, 그로 인해 오히려 조직간 패권 다툼이 발생해 정보시스템 통합에 오히려 부정적으로 작용하는 것으로 조사되었다.

인수·합병 스타일과 관련해서는 통합되는 조직간 관계가 적대적일 경우 우호적인 경우에 비해 정보시스템 통합에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사례 1의 경우 두 회사가 상호 우호적인 분위기에서 합병이 이루어짐에 따라 정보시스템 통합 과정이 적대적 분위기에서 이루어진 사례 2에 비해 상대적으로 순조로웠다. 사례 2의 경우 통합 이전부터 합병 대상 기업들간(A거래소와 B거래소) 업무영역 문제로 수년간 첨예한 대립을 해왔고, 그로 인해 직원간 감정의 골이 깊어져 있었기 때문에 합병 당

시 상호배타적인 분위기가 만연해 있었다. 이러한 상호배타성은 이후 정보시스템 통합 관련 주요 의사결정 과정에서 잦은 충돌을 야기하였고, 결과적으로 통합에 부정적으로 작용하였다.

사례 1의 경우 A은행은 여섯 번의 인수·합병 경험을 가지고 있어 과거의 시행착오로부터 학습을 통해 인수·합병 경험이 전혀 없는 사례 2에 비해 상대적으로 성공적으로 정보시스템 통합을 추진할 수 있었다. 이에 따라 과거 인수·합병 경험이 정보시스템 통합에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

6.1.2 전략 관점

전략적 관점의 요인들의 영향을 분석한 결과, 인수·합병을 통한 전략적 목표가 정보시스템 통합에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사례 1의 경우 모 기업인 A은행이 카드 영업부문의 영업 강화를 통한 기업 성장을 목표로 합병을 추진한 반면, 사례 2의 경우 치열해져 가는 글로벌 경쟁 환경에서 생존하기 위한 전략으로 합병을 추진하였다. 이에 따라 사례 2가 비용절감, 경영합리화 등의 요구가 상대적으로 강하였고, 정보시스템 조직의 축소, 인원 감축 등을 통한 통합을 강하게 추진하였다. 그 결과 조직 및 정보시스템 통합 과정에서 노조 및 직원들의 강한 반발에 부딪치고, 정보시스템 통합에 부정적인 영향을 미친 것으로 조사되었다.

합병 전 회사의 사업전략 및 업무의 유사성은 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 긍정적으로 작용하는 것으로 조사되었다. 사례 1과 사례 2 모두 합병 전 사업전략 및 업무가 유사하여 수행업무에 대한 이해 및 공유가 용이해 정보시스템 통합 과정에 긍정적으로 작용하였다. 또한 두 케이스 모두 합병 대상 기업들이 전략적 상호보완성이 강해 업무가 중복되는 부분이 적어 통합을 통해 시너지를 창출에 용이한 구조를 가지고 있었고, 결과적으로 정보시스템 통합에도 긍정적으로 작용하였다.

인수·합병 추진 당시 사례 1의 경우는 과거의 인수·합병 경험을 기반으로 치밀한 준비를 통해 정보시스템 통합을 추진하여 진행 과정이 전반적으로 순조로웠으나, 사례 2의 경우 갑작스러운 합병으로 인해 많은 인력, 비용, 시간을 투자했음에도 불구하고 정보시스템 통합 계획 자체가 구체적이고 실천적이지 못하여 이후 정보시스템 통합에 부정적인 영향을 미쳤다.

뿐만 아니라, 사례 1의 경우는 인수·합병 목표가 A은행이 B카드회사를 인수하여 상대적으로 취약한 카드사업 부문을 강화하고자 하는 목표가 뚜렷하였으나, 사례 2의 경우는 A거래소와 B거래소간 업무 영역 다툼을 조정하는 과정에서 정부주도로 진행되어 합병의 목표 자체가 명확하지 못한 측면이 있었다. 이에 따라 사례 2의 경우 정보시스템 통합이 본래의 합병 목적과는 다달 다소 정치적으로 진행된 측면이 있어 결과적으로 정보시스템 통합에 부정적으로 작용한 것으로 드러났다.

6.1.3 조직 관점

인수·합병으로 인한 통합시 서로 간의 문화적 차이로 인해 많은 충돌이 야기된다. 사례 1의 경우는 B카드회사가 원래 A은행으로부터 분사된 후 자회사 형태로 운영되다가 다시 A은행에 합병된 경우로 두 기업간에 문화적인 차이가 크지 않았다. 그러나 사례 2의 경우, 이질적인 문화를 가진 네 개의 회사, 즉 다소 보수적이며 호봉제를 채택하고 있는 A거래소와 D기관, 다소 진보적이며 연봉제를 채택하고 있는 B거래소와 C거래소가 합병함으로써 합병 후 직원들이 많은 문화적 차이와 충돌을 경험했다. 이로 인해 정보시스템 통합 과정에서도 출신 조직간 많은 충돌이 야기되었고 정보시스템 통합에도 부정적인 영향을 미친 것으로 조사되었다.

조직 규모와 관련해서 인수·합병 과정에서 상대적으로 작은 기업의 직원들이 실적에 대한 스트레스가 심한 것으로 조사되었다. 이에 따라

두 케이스 모두 상대적으로 규모가 작은 기업 출신 직원들이 정보시스템 통합에 비협조적인 행태를 보였고, 결과적으로 정보시스템 통합에 부정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

인수·합병 이후 정보시스템 통합 과정에서 사례 1의 경우, 경영진의 리더십이 잘 발휘되고 지원도 원활했으나, 사례 2의 경우 본사가 위치한 지역의 시민단체와 지역 출신 사회 유력인사들의 외압 등으로 인해 경영진이 독립적인 리더십을 행사하는데 많은 제약이 따랐고, 그로 인해 경영진의 지원이 부족해 정보시스템 통합이 원래 스케줄에 따라 원활하게 이루어지지 못했다. 이에 따라 정보시스템 통합 일정이 자주 변경되고 지연되는 부작용을 야기하였다.

인수·합병 전담팀의 역할과 관련해 사례 1은 과거의 인수·합병 경험을 교훈삼아 역량이 뛰어난 직원들로 인수·합병 전담팀을 구성하였으나, 사례 2의 경우 상당수의 전담팀원들이 통합의 성공보다는 통합과정에서 자기 기관의 몫을 챙기는 것에 집중하여 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 부정적인 영향을 끼친 것을 확인할 수 있었다. 특히, 정보시스템 부서를 포함한 조직의 통합과정에서 합병 후 주요업무 장악을 위해 출신 조직간 패권 다툼이 극심하게 나타나 인적·물적 통합의 걸림돌로 작용하고 있다.

인수·합병 이후 정보시스템 통합 과정에서 사례 1의 경우는 정보시스템 통합을 위한 주요 의사결정에 현업부서 최종사용자들의 참여가 활발하였고, 역으로 인수·합병 과정의 주요 의사결정사항에 대해 정보시스템 부서의 참여도 활발하게 이루어졌다. 그러나 사례 2의 경우 현업부서 직원이 다수 참여하였으나 그 참여도는 높지 않고 다소 피동적인 것으로 나타나 정보시스템 부서 직원들의 불만이 많았고, 합병 과정의 주요 의사결정 과정에 정보시스템 부서의 참여정도도 높지 않은 것으로 조사되었다. 이에 따라 사례 2에서는 비용절감, 효율성 극대화라는 본래의 정보시스템 통합 의도와는 달리 비용이 오히려 증

가하는 등 통합 성공에 부정적인 영향을 미친 것으로 밝혀졌다.

6.1.4 인사관리 관점

인수·합병 이후 정보시스템 통합 과정에서 인사관리 측면에서 가장 중요한 문제 중의 하나는 인수·합병으로 인해 야기되는 종업원들의 고용 안정성 문제이다. 많은 선행연구들(예를 들면, Bhagat *et al.*, 1990; Conyon *et al.*, 2002; Franks and Mayer, 1996; Schuler and Jackson, 2001; Stylianou *et al.*, 1996)에서 지적한 것처럼 사례분석 결과 인수·합병 과정에서 상당수의 종업원들이 실적에 대한 스트레스를 경험한 것으로 나타났다. 이러한 현상은 정보시스템 통합 과정에서도 나타나며 종업원들의 기회주의적인 행동과 저항을 야기해 통합에 부정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

두 가지 사례 모두에서 상당수의 정보시스템 부서 직원들은 인수·합병 이전 자신의 역할과 인수·합병 이후의 역할의 불일치에서 오는 스트레스를 경험하고 있으며, 그 결과 정보시스템 통합 성공에 부정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

직원들은 자신들이 인사관리 측면에서 공정하게 대우받고 있는가에 따라 통합에 대한 참여도 및 협조 정도가 달라지는 것으로 조사되었다. 사례 2의 경우 자신이 부당한 대우를 받는다고 생각한 일부 직원들이 정보시스템 통합 과정에서 비협조적이고 비판적인 행동을 보였으며, 심지어는 노동조합 등을 통해 정보시스템 통합을 방해한 경우도 발생하였다. 뿐만 아니라, 두 사례 모두 직원들은 자신이 인수·합병 이후 새로 맡게 된 직무의 중요도, 독립성, 경력에의 도움 등이 자신에게 유리하게 작용할 때 보다 더 정보시스템 통합에 적극적으로 참여하는 것으로 밝혀졌다.

인수·합병 정보시스템 통합 과정에서 두 사례 모두 일부 직원들이 본인의 고유 업무보다는

소위 경영진 또는 직장상사에게 인정받기 위한 “이벤트성” 업무에 더 집중하는 경향을 보였고, 그 현상은 사례 2에서 더 심하게 나타났다. 이로 인해 사례 2의 정보시스템 통합 과정에서 많은 비효율과 예산 낭비를 초래하였다.

두 사례에 대한 분석 결과, 인수·합병으로 인해 상당수의 직원들이 새로운 기업 문화에 대한 적응 스트레스를 경험했으며, 그 정도는 문화적 이질감이 강한 사례 2가 사례 1보다 심하게 나타났다. 이로 인해 일부 직원이 퇴사하는 상황이 발생하기도 하였다. 또한 인수·합병 과정에서 기업의 핵심인력들이 앞서 언급한 다양한 스트레스로 인해 퇴사함으로써 성공적인 정보시스템 통합 성공에 부정적인 결과를 초래하기도 하였다.

6.1.5 정보시스템 관점

인수·합병 이후 정보시스템 통합 과정에서 사례 1에서는 양사 시스템의 완전통합을 목표로 두 회사 시스템 중 하나를 선택하여 통합하는 방식(takeover)을 취하였다. 두 회사의 정보시스템 호환성 정도는 중간 수준이었고, 정보시스템 역량, 프로세스 표준화, 정보시스템 성숙도 수준은 비교적 높은 편이었으나 인수회사인 A은행이 더 우수한 것으로 나타났다. 이에 따라 정보시스템 통합 과정에서 은행이 주도권을 가지고 정보시스템 통합을 추진하였다.

사례 1과는 달리 사례 2의 경우 업무의 유사성에도 불구하고 합병대상 기관들이 사용하던 정보시스템들 사이의 호환성이 매우 낮았다. A사의 경우 주 시스템이 UNISYS 메인프레임(mainframe) 기반이고, B사는 HP OpenVMS, C사는 HP Tandem, 그리고 D사는 HP Unix를 기반으로 구축되어 있어 시스템 간 호환성이 매우 낮아 완전히 새로운 시스템으로 통합하는 전면 재구축 방식(renewal)을 취하였다. 합병 당시 각 회사의 정보시스템 표준화 수준, 정보시스템 역량 등은 유사한 것으로 조사되었으며, 전반적인 수준이 그리 높지 않아 정보시스템 통합과정에서 외부 컨설

팅 업체에 대한 의존도가 높아져 주도적인 통합에 어려움을 경험한 것으로 조사되었다.

금융관련 업무의 특성상 사례 1, 사례 2 모두 업무의 복잡도가 높은 것으로 조사되었다. 이에 따라 정보시스템 통합의 복잡도 역시 상당히 높게 나타나 성공적인 통합을 위해서는 높은 수준의 프로젝트 관리 능력이 필요한 것으로 나타났다. 왜냐하면 정보시스템의 복잡도가 높아질수록 통합 성공에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문이다. 특히, 사례 2의 경우 핵심 업무 중 상당 부분을 정보기술 부문 자회사에 아웃소싱하고 있는 것으로 드러나 아웃소싱 업체에 대한 업무의존도가 증가하고, 그로 인해 자회사에 대한 장악력 및 협상력이 떨어져 정보기술 관련 주요 의사결정이 왜곡되는 상황들이 발생해 정보시스템 통합에 부정적으로 작용하는 것으로 나타났다.

사례 1과 사례 2 모두 인수·합병 대상 회사들이 지리적으로 떨어진 곳에 위치해있어서 장비의 분산도가 높아 통합시 전산센터의 위치, 백업 방식 등 고려해야 할 사항이 많아지고 이는 성공적인 통합을 더 어렵게 만드는 요인으로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 두 사례 모두 응용프로그램간 데이터 공유 정도는 높은 편으로 나타났고, 이로 인해 정보시스템의 복잡도가 높아지고, 체계적인 프로젝트 관리 조직(PMO, project management office) 활동 등이 필요한 것으로 나타나 전반적으로 성공적인 통합을 어렵게 하는 문제점이 있었다.

6.2 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 측정 결과

사례연구 기업들을 대상으로 한 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공 정도에 대한 측정지표는 <표 3>에서 제시한 바와 같이 Robbins and Stylianou(1999), Stylianou *et al.*(1996), 그리고 Alaranta(2005) 등이 제시한 평가지표를 종합하

여 구성하였다. 평가항목은 사용자 만족도, 정보시스템 통합 관리 정도, 정보시스템 부서 인력의 통합 정도, 정보시스템 부서 역량의 강화 정도, 자원활용의 효율성 및 효과성 제고 정도, 인수·합병으로 인한 새로운 기회 활용 능력, 인수·합병으로 인한 문제 회피 능력 등을 종합적으로 측정하였다.

분석결과 사례 1의 경우 정보시스템 부서 인력의 화학적인 통합은 물리적인 통합에 비해 다소 시간이 걸리기 때문에 아직 진행 중에 있으나, 나머지 항목들에 대해서는 정보시스템 통합 이전보다 향상된 결과를 보여주고 있다. 한편, 사례 2의 경우 정보시스템 통합 관리 정도 및 인수·합병으로 인한 기회 활용 능력을 제외한 대부분의 항목에서 통합 이전과 비교했을 때 더 나은 결과를 확인할 수 없었으며, 경우에 따라서는 악화된 모습을 확인할 수 있었다. 특히, 정보시스템 부서 인력의 통합과 관련해서 인수·합병 이후 4년이 지났음에도 불구하고 아직까지 완전한 화학적 통합이 이루어지지 못하고 출신 조직간 권력 투쟁이 빈번하게 발생하는 모습을 보이고 있다. 이에 따라 합리성에 바탕을 두고 이루어져야 할 정보시스템 관련 정책들이 정치적인 상황과 맞물려 효율성과 효과성이 훼손되는 경우가 발생하고 있음을 확인할 수 있었다. 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 측정결과에 대한 전체적인 분석결과는 <표 6>과 같다.

한편, 사례 1의 경우 성공적인 정보시스템 통합을 기반으로 기업의 경쟁력이 강화되고, 중요한 사업 전략을 수립하는데 긍정적인 효과를 기대할 수 있게 되었다. 정보시스템 통합은 비용절감, 수익성 향상 등과 같은 경제적인 성과를 창출했으며, 정보시스템의 질도 향상되었다는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 정보의 질이나 EA(Enterprise Architecture), ITSM(IT Service Management)과 같은 표준화 및 프로세스 정립 부분은 다소 미흡한 것으로 나타났다.

<표 6> 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 측정 결과

정보시스템 통합 성공 측정지표	사례 1	사례 2
사용자 만족도	통합 이전보다 다소 향상	통합 이전보다 다소 향상(처리속도 측면), 부분적으로는 통합 이전보다 불만족
정보시스템 통합 관리 정도	통합 이전보다 다소 향상	통합 이전보다 다소 향상
정보시스템 부서 인력의 통합 정도	보통 수준	다소 미흡, 권력 투쟁이 여전히 진행 중
정보시스템 부서 역량의 향상 정도	통합 이전보다 다소 향상	통합 이전보다 다소 악화
자원 활용의 효율성 및 효과성	통합 이전보다 다소 향상	통합 이전보다 다소 악화
인수·합병으로 인한 기회 활용 능력	통합 이전보다 다소 향상	통합 이전보다 다소 향상
인수·합병으로 인한 문제 회피 능력	통합 이전보다 다소 향상	통합 이전보다 다소 악화

사례 2의 경우는 정보시스템 통합 과정에서 EA, ITSM, 프레임워크 기술 등을 도입함으로써 어느 정도 표준화를 이루었고, 통합 이전보다 향상된 처리 속도 및 표준화된 아키텍처를 기반으로 해외사업 진출 기회 확대 등과 같은 사업 전략 수립에 긍정적인 결과를 가져왔지만, 한편으로는 통합 이전보다 비용이 오히려 증가하고, 자원활용의 효율성과 효과성이 떨어져 전반적인 수익성이 악화되는 부작용을 경험하였다. 그리고 부분적으로는 데이터의 정합성 문제, 통합프로젝트 일정 지연 등으로 인해 통합이전 보다 사용자 만족도가 떨어지는 부작용을 나타냈다.

이러한 결과는 <표 5>에서 제시된 바와 같이 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 선행요인들이 복합적으로 영향을 미친 것으로 설명할 수 있다. 즉, 정보시스템 통합 성공에 대한 선행요인들에 대한 분석 결과, 사례 1의 경우는 각 요인들이 전반적으로 정보시스템 통합 성공에 긍정적인 효과를 나타낸 반면, 사례 2의 경우 상당수의 요인들이 정보시스템 통합 성공에 부정적인 결과를 초래했기 때문인 것으로 분석된다.

VII. 결 론

기업들은 치열한 경쟁환경에서 경쟁력 강화

및 지속적인 성장을 통한 기업가치 향상을 위한 수단 중의 하나로 인수·합병 전략을 선택하고 있다. 성공적인 인수·합병을 위해서는 조직의 성공적인 통합이 중요한 역할을 하며, 특히 기업 경영과 전략 실현의 핵심적인 역할을 수행하는 정보시스템의 통합이 인수·합병 성공에 결정적인 영향을 미친다(Alaranta and Henningsson, 2007; Giacomazzi *et al.*, 1997; McKiernan and Merali, 1995; Robbins and Stylianou, 1999; Stylianou *et al.*, 1996; Wijnhoven *et al.*, 2006). 그럼에도 불구하고 인수·합병 이후 정보시스템 통합에 관한 선행연구가 절대적으로 부족하며(Alaranta *et al.*, 2007; McKiernan and Merali, 1995; Merali and McKiernan, 1993; Stylianou *et al.*, 1996), 대부분의 연구가 이론적 기반이 취약한 상황에서 정보시스템 물리적 통합 등 특정부분에 제한적으로 초점을 맞추어 수행되어 왔다.

본 연구에서는 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 영향을 미치는 요인들을 도출하기 위하여 전략경영, 경제학, 재무학, 조직이론, 정보시스템 등 다양한 학문 분야의 선행연구들을 조사, 분석하였다. 이를 바탕으로 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 대한 영향요인들을 크게 인수·합병 관점, 전략 관점, 조직 관점, 인사관리 관점, 정보시스템 관점으로 재분류하고, 각 관점별 영향요인들을 포괄하는 통합 프레임

워크를 제시하였다. 또한 인수·합병 실제사례에 대한 사례연구를 통하여 본 연구에서 제시한 연구모형에 대한 실증분석을 실시하였다. 분석결과, 각 관점별로 다양한 요인들이 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

먼저, 인수·합병 관점에서는 인수·합병의 형태, 스타일, 과거 경험 등이 정보시스템 통합에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 특히, 이 과정에서 피인수 기업의 조직원들이 고용불안 등의 문제로 인해 더 부정적인 반응을 보였고, 대상 기업간 합병이 적대적인 경우 정보시스템 통합에 부정적인 것으로 나타났다. 둘째, 전략적 관점에서는 인수·합병의 전략적 목적이 생존보다는 성장을 위한 통합일 경우 그 효과가 더 긍정적인 것으로 조사되었으며, 인수·합병의 목표의 명확성과 계획의 질이 통합 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 전략적 유사성과 상호보완성의 정도가 높을수록 정보시스템 통합 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 셋째, 조직 관점에서는 기업간 문화차이가 적을수록, 경영진의 리더쉽과 지원수준이 높을수록, 그리고 조직간 권력 투쟁의 정도가 심하지 않을수록 정보시스템 통합에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 정보시스템 통합 당시 최종사용자의 참여도가 높을수록, 그리고 통합과 관련하여 정보시스템 부서의 참여도가 높을수록 통합 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 넷째, 인사관리 관점에서는 통합에 참여하는 정보시스템 부서 직원들의 고용안정성 보장 정도가 높을수록, 역할 충돌이나 역할모호성의 정도가 낮을수록, 그리고 인사관리의 공정성 정도가 높을수록 정보시스템 통합 성공에 긍정적으로 작용하는 것으로 밝혀졌다. 또한 정보기술 부서 직원들의 직무 특성에 대한 만족도 수준이 높을수록, 인수·합병으로 인해 퇴사하는 핵심인력의 수가 적을수록 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었으며, 통합과정에서 새로운 기업문화에 대한 적

응 스트레스가 적을수록 정보시스템 통합 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 마지막으로 정보시스템 관점에서는 통합 대상 기업들간 정보시스템 호환성 정도, 표준화 정도, 성숙도, 정보시스템 부서의 역량, 프로젝트 관리 능력 등이 높을수록 긍정적인 효과를 미치는 것으로 조사되었고, 정보시스템의 통합 목표나 통합 방식에 따라서도 영향을 받는 것으로 조사되었다.

본 연구 결과는 학문적인 관점에서 인수·합병 이후 정보시스템의 성공적인 통합 분야에 관한 전체적이고 포괄적인 이론적 기반을 제공함으로써 향후 체계적인 연구의 기본 틀을 제공할 수 있을 것으로 기대된다. 인수·합병 이후 정보시스템 통합 분야는 그 동안 중요성에도 불구하고 선행연구가 활발하지 못했던 것이 사실이다. 그러나 본 연구에서 성공적인 정보시스템 통합을 위한 포괄적인 프레임워크를 제시함으로써 향후 관련연구의 활성화에 기여하고, 비교 연구를 가능하게 함으로써 체계적인 연구를 통해 관련분야에 대한 지식의 축적에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

또한 실무적인 관점에서 본 연구 결과는 인수·합병을 계획 또는 진행 중에 있거나, 인수·합병 이후 정보시스템 통합 문제로 고민하고 있는 기업들에게 많은 시사점을 제공해줄 수 있을 것으로 기대된다. 먼저 인수·합병을 계획 중인 기업은 본 연구 결과를 바탕으로 통합 성공의 중요한 열쇠가 되는 정보시스템의 성공적인 통합과 관련하여 사전에 치밀한 전략 및 계획을 수립함으로써 그 부작용을 최소화하고 통합을 성공적으로 이끌 수 있을 것으로 기대된다. 한편, 현재 인수·합병 작업을 진행 중이거나 인수·합병 이후 정보시스템 통합 작업을 계획 또는 수행 중인 기업들의 경우도 본 연구에서 제시한 정보시스템 통합 성공 영향요인들에 대한 적절한 관리를 통하여 통합 과정에서 발생하는 문제들에 대한 해결책 및 대응전략을 효과적으

로 수립할 수 있을 것으로 기대된다. 즉, 본 연구의 결과를 활용하여 갈수록 증가하는 인수·합병 환경에서 기업들의 효과적인 준비 및 대응전략 수립, 인수·합병 이후 조직의 성공적인 통합을 위한 정보시스템의 효과적인 통합 방안 수립, 시행 및 관리방안과 관련된 실무적인 가이드라인을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점도 가지고 있다. 먼저, 실제 인수·합병 사례에서는 본 연구에서 조사한 각 요인들 사이의 상호 영향 등에 대한 상관관계가 있을 것으로 예상된다. 따라서 각 요인들 사이의 상호작용효과에 대한 분석이 추가적으로 필요하다. 둘째, 본 연구결과의 두 개의 사례에 대한 분석결과이며, 따라서 일반화를 위해서는 좀 더 많은 사례조사가 필요하다. 셋째, 본 연구는 한국 기업의 인수·합병 사례에 대해서 조사하였다. 그러나 각 요인들이 인수·합병 이후 정보시스템 통합 성공에 미치는 영향은 각 국가별 기업문화 등 좀 더 거시적인 요인들에 의해 그 결과가 달라질 수 있을 것으로 예상된다. 따라서 본 연구의 일반화를 위해서는 향후에는 좀 더 많은 국가의 사례들을 대상으로 한 후속 연구가 필요하다.

참고 문헌

- Alaranta, M., "Evaluating Success in Post-Merger IS Integration: A Case Study", *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, Vol.8, No.2, 2005, pp. 143-150.
- Alaranta, M., "Managing the Change Process of the Post-Merger Enterprise Systems Integration: A Case Study", *International Journal of Information Systems and Change Management*, Vol.1, No.1, 2006, pp. 62-81.
- Alaranta, M. and S. Henningsson, "Shaping the Post-Merger Information Systems Integration Strategy", *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2007.
- Bhagat, S., A. Shleifer, R. W. Vishny, G. Jarrel, and L. Summers, "Hostile Takeovers in the 1980s: The Return to Corporate Specialization", *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, 1990, pp. 1-84.
- Birkinshaw, J., H. Bresman, and L. Håkanson, "Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation", *Journal of Management Studies*, Vol.37, No.3, 2000, pp. 395-425.
- Björkman, I., G. K. Stahl, and E. Vaara, "Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration", *Journal of International Business Studies*, Vol.38, No.4, 2007, pp. 658-672.
- Brown, C. V. and J. S. Renwick, "Alignment of the IS Organization: The Special Case of Corporate Acquisitions", *ACM SIGMIS Database*, Vol.27, No.4, 1996, pp. 25-33.
- Buck-Lew, M., C. E. Wardle, and N. Pliskin, "Accounting for Information Technology in Corporate Acquisitions", *Information and Management*, Vol.33, No.6, 1992, pp. 363-369.
- Canyon, M. J., S. Girma, S. Thompson, and P. W. Wright, "The impact of Mergers and Acquisitions on Company Employment in the United Kingdom", *European Economic Review*, Vol.46, No.1, 2002, pp. 31-49.
- Epstein, M. J., "The Drivers of Success in Post-Merger Integration", *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.2, 2004, pp. 174-189.
- Franks, J. and C. Mayer, "Hostile Takeovers and the Correction of Managerial Failure", *Journal*

- of *Financial Economics*, Vol.40, No.1, 1996, pp. 163-181.
- Giacomazzi, F., C. Panella, B. Pernici, and M. Sansoni, "Information Systems Integration in Mergers and Acquisitions: A Normative Model", *Information and Management*, Vol.32, No.6, 1997, pp. 289-302.
- Glaser, B. G. and A. L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Transaction, 1967.
- Haspeslagh, P. C. and D. B. Jemison, *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, Free Press, 1991.
- Larsson, R. and S. Finkelstein, "Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization", *Organization Science*, Vol.10, No.1, 1999, pp. 1-26.
- Lee, A. S., "A Scientific Methodology for MIS Case Studies", *MIS Quarterly*, Vol.13, No.1, 1989, pp. 33-50.
- McKiernan, P. and Y. Merali, "Integrating Information Systems after a Merger", *Long Range Planning*, Vol.28, No.4, 1995, pp. 4-62.
- Merali, Y. and P. McKiernan, "The Strategic Positioning of Information Systems in Post-Acquisition Management", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.2, No.2, 1993, pp. 105-124.
- Robbins, S. S. and A. C. Stylianou, "Post-Merger Systems Integration: The Impact on IS Capabilities", *Information and Management*, Vol.36, No.4, 1999, pp. 205-212.
- Schnitzer, M., "Hostile versus Friendly Takeovers", *Economica*, Vol.63, No.249, 1996, pp. 37-55.
- Schuler, R. and S. Jackson, "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions", *European Management Journal*, Vol.19, No.3, 2001, pp. 239-253.
- Seo, M. G. and N. S. Hill, "Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.41, No.4, 2005, p. 422.
- Stylianou, A. C., C. J. Jeffries, and S. S. Robbins, "Corporate Mergers and the Problems of IS Integration", *Information and Management*, Vol.31, No.4, 1996, pp. 203-213.
- Thompson Financial., "Mergers and Acquisitions Review(Fourth Quarter 2007)", *Thomson Financial*, 2007, Available at http://www.thomson.com/pdf/financial/league_table/ma/4Q2007/4Q07_MA_Financial_Advisory.
- Wijnhoven, F., T. Spil, R. Stegwee, and R. T. A. Fa, "Post-Merger IT Integration Strategies: An IT Alignment Perspective", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.15, No.1, pp. 5-28.
- Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications Inc., 2003.

Information Systems Review

Volume 11 Number 2

August 2009

An Integrated Model on the Determinants of Successful Post-M&A Information Systems Integration: A Comparative Case Study of Two Financial Firms in Korea

Changjin Lee * · Junghoon Lee **

Abstract

A number of companies are considering for merger and acquisition (M&A) as one of business strategies for their growth and survival. However, many of them do not create the synergy they had sought, and failed M&As often result in negative outcomes in terms of productivity, market share, profitability and turnover of qualified employees. There have been numerous research studies conducted to analyze the factors that determine the success and failure of M&A, and it has been found that with the increasing dependence of many companies on information systems, post-M&A IS (information systems) integration success has a critical effect on the success of M&A. However, there have been very few studies on post-M&A IS integration success, and most have been restricted to integration of IS organizations or physical information systems. In order to conduct a comprehensive research on the factors that affect the success of post-M&A IS integration, this study surveyed preceding researches on not only information systems but also strategic management, economics, finance, HRM (human resource management) and organization management. Based on the findings, a comprehensive and integrated model of the influential factors on post-M&A IS integration has been proposed. The proposed model categorizes the factors into perspectives of M&A, strategy, organization, HRM and IS, and provides an empirical evaluation of each factor on the success of IS integration based on comparative case studies.

Keywords: *Merger and Acquisition(M&A), Post-M&A Integration, Information Systems Integration*

* Graduate Student, Graduate School of Information, Yonsei University

** Associate Professor, Graduate School of Information, Yonsei University

● 저 자 소 개 ●



이 창 진 (cjlee@yonsei.ac.kr)

현재 연세대학교 정보대학원 박사과정에 재학 중이며, KRX(한국거래소)에 재직하고 있다. 주요 관심분야는 IT 거버넌스, IT 아웃소싱, M&A 이후 정보시스템 통합, 프라이버시 보호 등이며, 최근에 JITAM(Journal of Information Technology Applications and Management), LNCS(Lecture Notes in Computer Science) 등에 논문을 게재하였으며, IGI Global에서 출판된 'IT Governance Framework and Service Management: Framework and Adaptations'에 Book Chapter를 게재하였다.



이 정 훈 (jhoonlee@yonsei.ac.kr)

영국 University of Manchester(U.M.I.S.T)에서 전자공학 학사 및 시스템공학 공학석사학위를 받았으며, LG CNS(구 LG EDS 시스템) 컨설팅부문 물류 팀에서 근무했다. 영국 London School of Economics에서 경영정보학(ADMIS) 석사, University of Cambridge, Institute for Manufacturing에서 산업공학 및 경영으로 박사학위를 취득하였으며 영국공학회의 EPSRC 프로젝트에 다년간 참여하였다. LG CNS, Entrue Consulting Partners에서 선임 컨설턴트로 일하며 IT ROI, IT Governance, BSC, SCM/CRM, Logistics, KPI 선정, CRM 등에 대한 프로젝트를 수행하였다. 현재 연세대학교 정보대학원 부교수로 재직 중이며, 주요 관심분야는 IT Governance, Performance Measurements in IT, Technology Management and Innovation, BSC 등 이다.

논문접수일 : 2009년 04월 10일

게재확정일 : 2009년 08월 03일

1차 수정일 : 2009년 07월 06일