

해외기업 인수합병 시 정보시스템 통합 방법론에 관한 사례연구*

서병완** · 백승익***

A Case Study of Post-Merger IT Integration Methodology on Cross-Border Mergers and Acquisitions*

Byung Wan Suh** · Seungik Baek***

■ Abstract ■

Recently, Mergers and Acquisitions (M&A) have become increasingly popular in the last few decades, and overseas' M&A are particularly increasing to sharpen corporate competitiveness on a global scale. Previous studies showed that one of the main reasons attributes to failures of mergers was the lack of attention to merging information systems. In recent years, both academy and industry have more focused on Post-Merger Integration (PMI) and the integration of information systems (IS) between two companies is one of the critical success factors of corporate. This paper focused on Post-Merger IT (Information Technology) Integration Methodology of Cross-Border M&A. We followed a single-site qualitative case study method in order to investigate the type of phenomenon in M&A's natural setting. Moreover, we examined a typical energy and power company case in order-based industry, so that other industry players may have different results to determine post-merger IT integration method and scope.

Keyword : Mergers and Acquisitions(M&A), Information System, Post-Merger Integration(PMI), Methodology

논문투고일 : 2011년 06월 02일 논문수정완료일 : 2011년 09월 04일 논문게재확정일 : 2011년 09월 06일

* 본 연구는 2011년 5월 한국IT서비스학회 춘계학술대회 IT서비스 국제화 Track에서 요약 발표되었음.

** 서울과학종합대학원 경영학 박사과정, 제1저자

*** 한양대학교 경영학부 교수, 교신저자

1. 서 론

최근 한국은행에 따르면 국내 기업의 인수합병(M&A : Mergers and Acquisitions)은 금액 및 건수 기준 모두 두 자릿수의 높은 증가세를 나타내고 있다. 2007년도에는 국내 인수합병 건수는 772건, 금액은 644.8억 US\$ 규모였고, 2006~2008년도 추세를 보면 금액 측면에서는 13.0%, 건수 측면에서는 52.7%의 증가세를 보였다[7]. 인수합병 증가의 주요 원인은 기업들이 새로운 성장 동력을 확보하고, 시장 내 우월적 지위 점유를 위한 욕구가 커질 뿐 더러, 글로벌 경쟁력을 갖춘 기업들의 수익 확대 등으로 투자여력이 증대로 기인된다[14]. 특히 국내 기업의 해외 기업 인수 증가는 국내 대기업이 글로벌 경쟁력 강화를 위해 해외 진출에 적극적일 뿐만 아니라 기존 회사 신설의 형태에서 외국 기업의 지분인수 형태로 투자패턴이 변화한 데 주로 기인한다[7]. 이는 국내 기업들이 인수합병을 성장의 선택 가능한 대안 중 하나로 인식하고, 그 위험성을 최소화하여 성과를 높이기 위한 전략으로 활용할 필요가 있다는 것을 설명하고 있다[1].

한편, 상당수의 기업들이 본래의 인수합병 의도와 다르게 통합 시너지 창출에 실패하고 생산성 저하, 시장 점유율 하락, 수익 감소, 유능한 직원의 이직 등 많은 부작용을 경험하고 있다[26]. Schuler and Jackson[30]은 이러한 인수합병 실패 이유를 비현실적인 기대, 급조된 인수합병 전략, 미숙한 실행, 유능한 직원에 대한 관리부실, 패권 다툼과 같은 정치적 행동, 불가능한 수준의 시너지 요구, 문화적 차이, 통합 관리 실패, 통합비용의 과소평가, 경영자의 이기적 행동 등에서 기인한 것이라고 설명하고 있다[31]. 특히, 인수통합 시 주지해야 할 사항은 기업의 근간이 되는 정보시스템의 인수합병 후 통합(IT PMI : IT Post-Merger Integration) 부분이다. 이는 정보시스템 부분은 상당한 금액이 투자되는 부분이면서도 인수합병 계약 이전에 통합이 이루어지는 부분이 아니기 때

문이다. 관련하여 해외 연구에서는 정보시스템 통합 부분의 노력 부족으로 정보시스템의 인수합병 이후 통합의 실패 사례가 많이 보고되고[21], 잘못된 통합(Faulty Integration)이 인수합병 실패의 주요 원인으로 지적되고 있다[9]. 인수합병 증가와 더불어 점점 더 많은 회사들이 기업 운영, 직원, 문화, 정보시스템 등에 대한 통합 문제에 직면하고 있으며[9], 그 중 특히 인수합병 이후 정보시스템 통합이 성공적인 인수합병을 위한 결정적인 요인으로 인식되고 있음을 알 수 있다[10, 18, 25, 28, 32, 36].

그러나 인수합병 이후 정보시스템 통합 중요성이 인식되고 있음에도 불구하고, 관련 분야의 선행 연구들이 절대적으로 부족한 상황이고[4, 10, 25, 26, 32], 국내에서는 주로 인수합병의 재무적인 부분에 연구의 초점이 맞추어져 왔다[5]. 근래에 들어서 국내 기업들 간의 인수합병에 대한 연구들이 수행되는 경향이 있으나[4], 우리나라 기업의 해외기업 인수합병 후 정보시스템 관련 연구는 그리 많지 않다. 주요 이유는, 우리나라 기업이 해외기업을 인수합병하는 사례 자체가 적은 것이 주요 원인으로, 우리나라 기업의 해외 기업 인수합병이 증가하는 시점에서, 정보시스템의 통합 연구는 학술적으로 뿐만 아니라 실제 기업에서 실무적으로 매우 필요한 상황이라 하겠다.

본 연구의 목적은 인수합병 이후 정보시스템 통합에 대한 방법론을 제시하고, 이를 단일 사례에 적용하여 학문적인 관점과 실제 산업현장에서의 활용 가능한 시사점을 찾고자 한다. 또한 이를 통하여 해외 기업을 인수하고, 정보시스템 통합을 하고자 하는 회사들에게 주요 지침들을 제공하고자 한다. 이에 본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제 2장에서는 인수합병과 인수합병 이후 정보시스템 통합에 대한 선행연구들을 살펴보고, 제 3장에서는 인수합병 이후 정보시스템 통합에 대한 단계별 전략과 방법론에 대해 제시하였다. 제 4장에서는 실제 사례를 바탕으로 연구 결과를 제시하였고, 마지막 제 5장에서는 연구의 결론, 시

사점 및 한계점 등을 정리하였다.

2. 이론적 배경

2.1 인수합병에 관한 연구

급변하는 경영환경 하에서 기업들은 내적 성장과 외적 성장을 추구한다. 내적 성장은 기존영업을 바탕으로 매출과 이익을 늘리고 기업의 내부 자원들을 이용하여 성장하는 것을 의미하며, 이러한 내부자원 이용이나 결합이 한계에 부딪치는 경우 외부 경영 자원들을 활용하는데, 이러한 방법 중 가장 적극적이고 대표적인 수단이 바로 기업 인수합병이다[2].¹⁾ Haspeslagh and Jemison[19]은 인수합병은 전략적 독립성의 수준과 합병하려는 기업의 조직적 환경에 따라 인수합병이 다르게 이루어진다고 한다[20]. 인수합병의 목적으로는 다음과 같은 세 가지를 들 수 있다[20, 25]. 첫째, 흡수(Absorption) 목적으로 규모의 경제를 달성하여 원가 절감의 통합효과를 기대하는 것이다. 둘째, 공생(Symbiosis) 목적으로 회사의 시장 지배력을 높여 동반 상승효과를 노리는 것이다. 셋째, 보전(Preservation)의 목적으로 인수하고자 하는 회사의 미래 역량을 육성하기 위해서이다.

또한 계속 기업으로 지속적으로 존재하기 위한 전략적 차원의 인수합병에 힘을 기울이기도 한다. 즉, 기업의 지속적인 성장과 개발을 위해 내부자원을 활용하여 이익을 창출해야 하지만, 신규 사

업이나 유망업종에 진출하는 내적 성장전략에는 한계가 있기 때문에 타 기업과의 결합을 통해 기업의 외부자원을 직접 인수 합병하는 외적 성장은 시간을 절약할 수 있으며, 경쟁력도 쉽게 확보할 수 있다는 것이다[2]. Bower는 인수합병 동기의 중요성을 밝혀내기 위하여 1997년부터 1999년까지 5억 US\$ 이상의 미국에서 일어난 인수합병 사례를 분석하여 다섯 가지 유형으로 분류하였고[15], 김성표[1]는 인수목적과 통합범위에 따라 다섯 가지 유형으로 세분화하여 구분하였다[1]. 이를 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 인수합병의 다섯 가지 유형

Bower[14]	김성표[1]
실비증가 (The Overcapability M&A)	수평적 확장형
제품 또는 시장 확장 (The Product or Market Extension M&A)	제품 포트폴리오 확장형
지역적 확장 (The Geographic Roll-up M&A)	경쟁역량 보강형
연구개발(The M&A as R&D)	전후방 통합형
업종 다각화(The Industry Convergence M&A)	신사업 진출형

2.2 인수합병 이후 통합(PMI)에 관한 연구

인수합병 과정은 크게 인수의 목적과 당위성 수립, 잠재 피인수회사 물색 및 정보수집 등의 행위를 포함하는 실사 작업과정(Due Diligence Process)과 잠재 인수회사 선정 후 협상을 통한 인수가 및 인수조건을 결정하는 협상과정(Negotiation Process), 인수 및 피인수기업 간 문화적, 제도적 차이를 하나로 통합하는 통합과정 등 세 과정으로 크게 분리된다[29]. 또한 실사작업 과정과 협상과정은 인수 前 과정, 통합과정은 인수 後 과정으로 정의하기도 한다. Ashkenas et al.[10]은 인수과정을 좀 더 정교하게 분류하여 ① Preacquisition, ② Foundation Building, ③ Rapid Integration,

1) 인수합병(M&A : mergers and acquisitions)은 실무 차원에서 주로 사용되는 언어로서 기업이 기존 기업의 경영지배권에 영향을 미칠 수 있는 일련의 행위를 포괄하는 개념이다. 인수와 합병은 그 상세의 의미가 다르다. 하지만 본 연구에서는 인수와 합병을 논리적으로 구분하지 않고 같은 의미로 사용한다. 합병은 독립적인 두 기업이 하나의 기업으로 합해지는 경우이며, 인수는 하나의 기업으로 결합되지만 독립적 실체를 계속 유지하는 경우이다. 이렇게 형태는 다르지만, 새로운 경영진으로 교체된다는 점과 행태적으로 독립된 두 조직이 하나의 통합된 조직의 형태를 취한다는 점에서 공통점이 있다.

그리고 ④ Assimilation의 4단계로 정의하고 있다[11]. McKiernan and Merali[27]에 따르면 인수합병 및 통합 단계를 ① 인수합병 전략에 따른 인수대상 선정, ② 통합운영을 대비한 인수합병 대상 평가, ③ 실사작업을 바탕으로 한 의사소통 계획, 정보자산과 IT 인력 등의 전체적인 인수통합 계획수립, ④ 문화적 차이 극복 및 원활한 의사소통을 통한 통합 실행, ⑤ 통합과정의 문서화 및 통합 후 점검, ⑥ 인수합병 과정의 경험을 회사의 인수 전략에 포함하는 6단계로 제시하고 있다[25]. 인수합병 후 통합에 해당 하는 부분은 3~6단계까지 라고 할 수 있으며, 이중 정보시스템 통합은 3~4단계에 집중된다.



[그림 1] 인수합병 및 인수합병 후 통합 단계
(출처 : [24])

인수 후 통합과정에 있어 통합의 대상에 있어서는, 흥덕표[7]는 전략, 프로세스, 조직, 그리고 문화의 네 가지 통합요소를 제시하고 이 중 하나라도 통합되지 않으면 시너지 구현이 어렵게 될 것임을 주장하고 있다[8]. Birkinshaw et al.[12]은 인수 후 지식이전, 자원공유, 역량강화를 중심으로 한 업무통합(Task Integration), 그리고 임직원의 만족도 향상과 동질성 공유를 중심으로 한 인적 통합(Human Integration)을 제시하면서, 이 두 가지가 상호 보완적으로 진행되어야 함을 강조하고 있다[13]. 또한 Shrivastava[29]는 인수 후

통합대상에 관하여 비교적 상세히 기술하고 있는데, 통합의 대상에 따라 절차적 통합(Procedural Integration), 물질적 통합(Physical Integration), 그리고 사회 문화적 관리통합(Managerial and Sociocultural Integration)으로 분류한 후, 구체적인 통합항목을 제시하고 있다. 그리고 통합의 여부와 그 수준은 인수의 목적, 인수회사의 규모와 형태, 통합전략, 인수 후 활동 등에 따라 선별적으로 결정되어야 한다고 말하고 있다[30]. 선행 연구에서 보는 바와 같이 인수 후 통합과정은 회사 전반에 걸친 자원(Resources)에 대한 통합작업임을 알 수 있으며, 회사의 정보시스템 및 문화 등 유·무형자산(Tangible and Intangible Assets) 모두를 대상으로 하고 있는 것을 알 수 있다.

2.3 인수합병 후 정보시스템 통합에 관한 연구

2.3.1 정보시스템 통합 정의

Wyse and Higgins[36]에 따르면 정보시스템 통합이란, 데이터 통합과 기술적 통합으로 구성된 형태라고 하였는데, 전자는 개념적 스키마에서의 데이터 정의와 구조의 표준화를 의미하며, 후자는 하부 시스템의 형식적, 물리적 연계라 할 수 있다[37]. 통상적으로 정보기술은 첫째, 정보시스템(Information Systems : 데이터베이스, 기능 처리), 둘째, 인프라스트럭처(IT Infrastructure: 데이터 네트워크, 운영 시스템, 하드웨어, 정보기술 기술(Skills)), 셋째 IT 연관 정책(사용자 운영, 정보기술 관리자, 정보기술 경영, 정보기술 연계, 교육 및 지원과 연관된 정책)으로 분류되고, 정보시스템 통합을 위해서는 위의 세 가지 부문에서 모두 통합이 이루어져야 한다[12, 16].

2.3.2 정보시스템 통합 목적

정보시스템 통합은 정보기술 전체 아니면 부분을 통합해야 하는 것인지, 아니면 부분적으로 해야 하는 것인지 등의 복잡한 이슈에 직면하게 된다[36]. Giacomazzi et al.[17]과 Johnston and

Yetton[22]에 따르면 정보시스템 통합 목적에는 세 가지 상이한 정보시스템 통합 수준에 따라 세 가지 목적이 있다고 한다[18, 23].

〈표 2〉 인수합병 목적과 정보시스템 통합 목적 비교

통합 의욕 (Integration Ambition)	인수통합 (M&A) 목적	정보시스템(IT) 통합 목적
높음	흡수 (Absorption)	완전 통합(Complete Integration)
보통	공생 (Symbiosis)	부분 통합(Partial Integration)
낮음	보존 (Preservation)	공존(Marginal Integration or Co-existence)

첫째, 완전 통합(Complete Integration)으로 두 개의 상이한 정보시스템을 통합할 때 가장 야심적인 목표를 가지고 수행하는 방법이고, 둘째, 부분 통합(Partial Integration)으로 우선 순위화를 통하여 가장 중요한 프로세스와 시스템을 먼저 통합하고, 나머지는 이후로 남겨 놓는 통합 방법이다. 셋째는 최소한적 통합(Marginal Integration) 또는 공존(Co-existence)으로 두 개의 통합 대상이 변하지 않고 유지하는 것으로, 절대적으로 필요한 데이터의 교환이나 통합(Consolidation)만 실현 되도록 연결하는 것이다. <표 2>는 정보시스템 통합의 목적과 인수통합의 목적이 얼마나 통합 의욕이나 목적에 상응되느냐에 대한 상관관계를 종합한 것이다.

2.3.3 정보시스템 통합 방법

정보시스템의 통합 방법은 다양한 방법론에 따라 구분 될 수 있으며, 주로 <표 3>에서 볼 수 있듯이 네 가지로 구분 될 수 있다[19, 23].

이를 기업의 인수합병에 적용하여 설명하면 첫째 인수기업과 피인수기업의 모든 IT 시스템을 폐기하고, 완전히 새로운 IT 시스템으로 교체 하는 방법(Renewal), 둘째 한쪽 기업의 시스템을 모

두 정지하고, 다른 기업의 시스템을 사용하도록 하는 방법(Takeover), 셋째 새로운 조직의 새로운 표준으로 양쪽 회사 시스템 중 최고의 시스템을 조합하여 사용하는 방법(Standardization), 넷째 불필요한 시스템을 주기적으로 동기화하지만, 공존의 형식으로 그대로 양쪽 회사가 보유하고 있는 시스템을 그대로 사용하는 방법이다(Synchronization). 신규 도입과 흡수통합은 표준화 방법 보다는 높은 통합 의욕을 보이며, 또한 융합은 표준화하여 통합하는 방법 보다는 낮은 통합 의욕을 가지고 있다고 할 수 있다.

〈표 3〉 IT통합전략과 의욕에 따른 통합모델

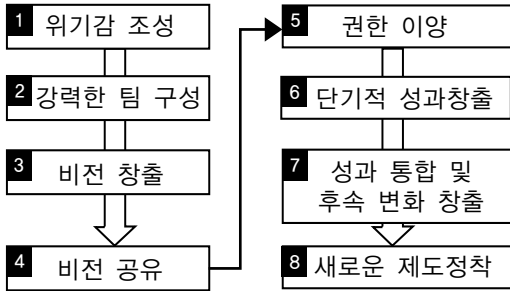
구 분	완전통합 (Complete Integration)	부분통합 (Partial Integration)	공존 (Co-existence)
신규 도입 (Renewal)	예	아니오	아니오
흡수 통합 (Takeover)	예	아니오	아니오
표준화 (Standardization)	예	예	아니오
융합 (Synchronization)	아니오	아니오	예

3. 인수합병 이후 정보시스템 통합 (IT PMI)의 방법론

3.1 인수합병 및 통합의 변화 단계

기간적 측면에서 살펴보면 인수합병 후 통합은 인수의 목적과 형태, 산업별 특성, 문화적 접합도 차이점 등에 따라 이상적인 통합 기간은 가변적이다[3]. Birkinshaw et al.[12]과 Quah and Young [33]은 인수 후 통합의 소요시간을 대략 5~7년 정도, Hunt and Downing[21]은 3~5년, Datta [16]은 1~2년 정도로 설정하고 있다[13, 34, 22, 17]. 통합 기간이 다양 하지만, 인수합병 후 통합

의 절차는 매우 유사하다고 할 수 있다. 이는 본질적으로 Kotter[26]가 제시한 기업 변화 8단계 개념 안에서 실행되기 때문이다[27].



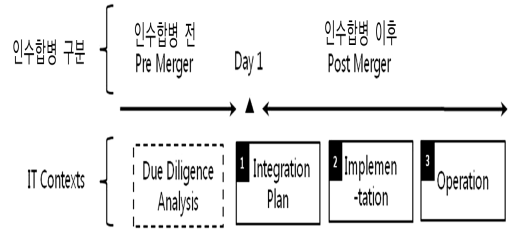
[그림 2] 기업 변화의 8단계(출처 : [27])

처음 1~4단계는 기존 조직에서 새로운 조직으로 변화의 동기를 유발 시키는 과정이고, 5~7단계는 새로운 조직으로 실질적으로 변화되는 과정이며, 마지막 8단계는 변화의 결과를 기업문화로 정착시키는 안정화 단계라 할 수 있다. 이는 두 회사가 하나의 회사로 변화되는 절차와 유사하다고 할 수 있다.

3.2 정보시스템 통합의 절차

제 2장 선행연구에 살펴보았듯이, 인수합병 후 정보시스템 통합은 인수회사와 피인수회사의 정보시스템, 인프라스트럭처, 정책을 대상으로 한 통합작업을 통칭한다고 할 수 있다. 전체 인수합병 절차에서 정보시스템 분야가 수반되는 부분은 인수합병 전(Pre-Merger)과 후(Post-Merger)로 크게 나눌 수 있다. 인수합병 전 시기에는 인수합병 T/F(Task Force)팀이 구성되고, 인수대상 회사의 정보시스템 전반에 걸친 자산실사 및 평가(Due Diligence Analysis)가 이루어진다.

인수합병이 발표되어 법적으로 한 회사가 되는 'Day 1'을 기점으로 하여 통합 작업이 집중적으로 수행되며, 이 작업들은 크게 정보시스템 통합 계획, 정보시스템 통합 실행, 통합된 정보시스템 운영의 3단계로 나눌 수 있다([그림 3] 참조).



[그림 3] 정보시스템 분야의 참여단계

1단계 정보시스템 통합 계획 부분에서는 인수합병 목적과 다양한 결정요인들과 연계되어 정보시스템 통합 모델을 선정한다. 피인수 기업의 지역적 환경과 정보시스템 현황 분석, 그리고 피인수 기업과 인수기업 정보시스템 적합도 및 차이 분석을 통해, 최적의 통합 계획을 수립한다. 통합 계획에는 선행연구에서 언급한 네 가지 방법 중에 하나의 전략을 선택하게 되고, 통합 작업을 실행할 주체와 비용, 시간계획, 이후 피인수 기업 정보시스템의 운영 주체까지 포함한다. 또한 1단계 통합 계획 시에도 이미 법적으로 신규회사로 출범된 상태임으로 긴급히 통합해야 하는 부분은 기술적 연결(Technical Bridge, 예 : 전자메일 송수신의 일시적 라우팅 또는 인터넷 홈페이지의 Re-direction 등) 또는 'Best of Breed' 방식을 선택할 수 있다.

2단계 정보시스템 통합은 1단계의 계획에 따라 정보시스템들을 실제로 구축하고 인프라스트럭처의 조정, 정책 수립을 하는 작업으로, IT 통합 모델에 따라 시스템 구축 회사가 주도적으로 수행한다. 통합의 우선순위는 피인수 회사와의 문화적 차이를 줄일 수 있는 기반 시스템을 우선으로 한다. 특히, 인수회사가 선정한 시스템 구축 회사가 피인수회사 지역에서 통합작업을 수행할 수 있는 인력과 지원 체계가 갖추어져야 하며, 완료 이후 유지보수를 위해 피인수 기업 지역에서 서비스가 가능한지를 고려해야 한다.

3단계 운영 시에는 해외지역의 정보시스템 운영을 위해 해당지역 인력을 보유하여야 한다. 또한 인수회사와 피인수 회사가 공통으로 사용하는 응용시스템은 인수회사에서 운영하고, 반면 피인

수 회사에서만 사용하게 되는 응용시스템과 공통 시스템이지만 해당 정보가 피인수 회사에서 유지되어야 하는 부분(예 : 피인수 회사의 인사 데이터 등)은 피인수 회사에서 운영될 수 있도록, 통합 모델에 따라 정보시스템의 운영 주체를 구분한다.

4. 사례 분석

4.1 사례 개요

인수회사인 두산 중공업은 1962년 정부의 중공업 육성지원으로 목적으로 설립된 회사이다. 1976년 미국 GE(General Electronic)로부터 발전설비를 최초로 수주하였고, 1980년 한국중공업으로 사명을 변경하였다. 1999년에 발전설비사업 구조조정에 따라 현대중공업 및 삼성중공업 발전설비를 두산중공업으로 일원화하였고, 2001년 민영화를 통하여 사명을 두산중공업으로 변경하게 되었다. 이후 2006년 루마니아의 크베너 IMGB(현 두산IMGB), 영국의 미쓰이바콕(Mitsui-Babcock, 현 두산 Babcock)을 인수하였고, 2009년에는 체코공화국의 발전설비 업체인 스코다파워사를 인수하였다. 현재 두산중공업은 두산그룹 핵심 회사로 약 6천여 명의 임직원이 근무하고 있으며 코스피(KOSPI) 기계업종 분야에 상장된 대표 기업이다. 주요 사업 분야는 산업의 기초 소재인 주단조에서부터 원자력, 화력 등의 발전설비, 해수담수화 플랜트, 환경설비, 운반설비 등의 제작으로 국내외 플랜트 시장에 공급하고 있다. 피인수회사인 체코공화국의 스코다파워사는 150년 역사의 스코다그룹 계열의 회사로 터빈(Turbine) 원천기술을 보유한 세계적인 발전설비 전문회사이다. 터빈은 열, 수력, 풍력, 에너지 등을 회전력으로 바꾸는 터보형 기계로 보일러(Boiler), 터빈, 제너레이터(Generator, 전기를 발생시키는 장치)로 이어지는 발전설비의 핵심 부품이다. 약 천여 명의 임직원이 근무하고 있으며 1904년부터 터빈을 생산해 시장의 85%를 차지하고 있고, 전 세계 62개국에 450여기의 터빈을 공급한 실

적이 있는 회사이다.

〈표 4〉 인수합병 요약 내용

구 분	사례 내용
산업군	에너지, 발전, 기계, 제조
기업형태	대기업, 상장회사
회사 국적	<ul style="list-style-type: none"> 인수(Acquirer) : 대한민국 피인수(Target) : 체코공화국
연도	2009년 9월
금액	4억 5,200만 유로(한화 약 8천억 원)
목적	<ul style="list-style-type: none"> 유럽, 미국 선진 시장 진출 터빈분야 원천 기술 확보
정보시스템 통합 기간	2009년 9월 ~ 2010년 12월(16개월) ²⁾
정보시스템 통합 목적 및 방법	<ul style="list-style-type: none"> 공존(Marginal Integration or Co-existence) 융합(Synchronization)
정보시스템 통합 비용	£800,000(한화 약 14억 원)

두산 중공업은 2009년 9월 체코 스코다파워사를 4억 5,200만유로(한화 약 8천억 원)에 인수하였고, 관련사항은 <표 4>과 같이 요약 할 수 있다.

본 연구에서는 국내 상장 기업 중 에너지·발전업종에 해당하는 두산중공업이 체코공화국의 스코다파워사를 인수합병 한 것을 사례로 하였다. 연구자가 본 사례를 선택한 이유는 세 가지가 있다. 첫째, 본 인수합병 회사들이 속해 있는 에너지·발전 분야가 글로벌 인수합병 시장에서 17%로, 20%를 차지하는 금융업종과 함께 인수합병

2) 2009년 9월 M&A 계약 시, 스코다파워사는 스코다그룹의 IT서비스 기업인 스코다 ICT(Information and Communication Technology)로부터 모든 IT 서비스와 아웃소싱을 받고 있었으며, 총 31개 IT 서비스를 제공하고 있었다. 양사 간의 거래기간약정서(TPA : Transaction Period Agreement)에 따르면, 스코다 ICT는 현재 제공하는 IT서비스를 2010년 12월까지만 제공하기로 하여, 두산중공업은 조식을 M&A 초기 시부터 체코 현지에서 자체 IT서비스 준비하여 완료하였다.

분야의 대표 업종이기 때문이다[33]. 둘째, 본 사례는 지속적으로 증가하는 해외기업 인수합병 사례 중, 최근 일어난 인수합병 사례로 급변하는 IT 시장 상황에 대한 적시성과 현실성을 반영할 수 있기 때문이다. 셋째, 인수회사는 국내 대표 그룹의 상장회사이고, 피인수회사는 100년 이상 역사를 가지고 있는 유럽회사로, 양쪽 회사가 보편적이며 신뢰성을 보유한 기업으로 가치 있는 정보를 얻을 수 있기 때문이다[35].

4.2 사례 분석 방법

선행연구에서 확인할 수 있듯이, 인수합병 관련 국내 연구는 극히 일부에 지나지 않으며, 그 사례 또한 발표되는 것이 드물다. 인수합병은 기업 생존 전략의 일부로 회사 내부에서만 공유되고, 그 내용은 일부만 언론 등에 공개되는 특성을 가지고 있기 때문이다. 본 사례연구를 실시하는 이유는 첫째 해외기업 인수합병 관련 정보시스템 통합에 대한 선행연구가 절대적으로 부족하고, 둘째, 사례연구가 연구자가 연구 주체와의 상호작용을 통해 현상에 대한 깊이 있는 이해를 가능하게 하여 이를 바탕으로 이론을 개발하는데 유용한 도구를 제공할 수 있기 때문이다[24, 35].

연구에 필요한 데이터는 핵심 담당자와의 인터뷰, 관련 문서들에 대한 검토를 통해 수집하였다. 특히 인터뷰는 인수합병 과정에 주도적으로 참여한 정보시스템 부서의 핵심 관리자 및 실무자를 대상으로 실시하였고, 관련 문서는 인수합병 및 정보시스템 관련된 접근 가능한 기업 내부의 핵심 문서들을 대상으로 하여 데이터를 수집하였다. 본 연구는 인수가 발표된 시점부터 통합작업이 완료된 1년 6개월 동안 이루어졌으며, 인수된 스코다 파워사는 유럽에 위치하는 지리적 한계가 존재하여, 면담자가 한국 출장 시 주로 이루어졌으며, 주요 면담은 2009년 6~7월 인수합병 초반 시기와, 2010년 8월부터 2010년 12월의 정보시스템 통합 종료까지 총 7개월 간 장기간에 걸쳐서 이루어졌

으며, 면담 시 질문하지 못한 내용과 구체적 사항들은 추후 전자메일을 통해 전달 받았다. 대부분의 질문내용은 면담자가 경험하고 수행한 내용을 바탕으로 쉽게 답할 수 있는 내용이었으며, 면담 이후 정리된 자료는 면담자에게 전달하여 내용에 대한 확인을 받았으며, 회사의 기밀내용이 포함된 내용은 삭제를 요청 받아, 본 연구에서는 삭제하였다. 또한 인수합병 후 정보시스템 통합 프로젝트가 완료 이후, 연구자가 체코를 방문하여 연구 결과에 대해서 주요 면담자와 인터뷰하여 확인하였다. 본 사례연구는 보편적 타당성과 신뢰성을 객관적으로 확보하기 위해 <표 5>와 같이 본연구의 방법론을 적용하였다.

<표 5> 본 연구에서 적용한 연구 설계 검증을 위한 4가지 방법 및 전술[34]

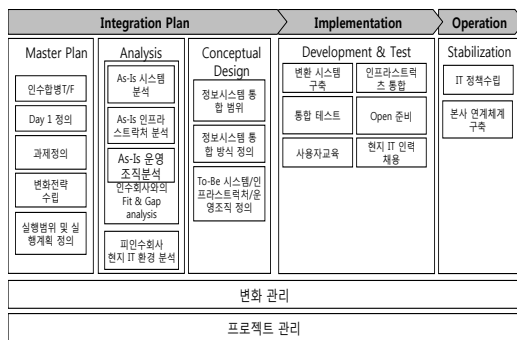
구 분	사례연구 전술	본 사례연구 적용 방법
구성타당성 (Construct Validity)	다양한 자료원 사용 사례연구 검토를 위한 정보 제공자 확보	<ul style="list-style-type: none"> 내부자료, PMI 수행자 인터뷰, PMI 수행지원부 서원 인터뷰, PMI 관리 부서원 전자메일 질의, 신문기사 활용 사례 연구 자료를 현지 주재원에게 보여주고, 상세한 부분까지 의논하였음 (연구 자료를 검토한 후 주재원의 조언과 비평은 연구자료 수정작업에 매우 귀중한 도움이 되었음)
내적타당성 (Internal Validity)	인과관계 설명	<ul style="list-style-type: none"> 선행연구에서 검증된 주요 요인과 정보시스템 통합 내용·범위 영향 관계를 사례를 통하여 검증하였음
외적타당성 (External Validity)	선행연구 이론을 적용	<ul style="list-style-type: none"> 인수합병(M&A), 인수합병 이후 통합(PMI), 정보시스템 통합 등 선행 연구를 이론을 적용함
신뢰성 (Reliability)	사례연구 프로토콜 사용	<ul style="list-style-type: none"> 이미 인수합병이 완료되어 정보시스템 통합이 완료된 상태임으로, 동일한 연구를 반복하여도 같은 결과가 제시 될 것으로 판단됨

4.3 사례 분석 결과

인수회사인 두산 중공업은 2009년 9월 체코 스코다파워사의 인수합병 발표 이전, 인수합병T/F 팀을 구성하여 피인수회사의 자산 실사 및 평가 분석을 실시하였으며, 이때 IT 인력을 배치하여 정보시스템 부분에 대한 실사도 병행하였다. 인수합병 발표 이후에는, 2006년 영국 미쓰이바콕(현 두산 Babcock)을 인수한 경험 및 노하우를 활용하여, 유럽지역 환경에 익숙한 영국의 두산 Babcock 직원과 한국 두산 중공업 직원이 함께 T/F팀을 공동으로 구성하여 통합 작업을 수행하였다.

4.3.1 추진 절차 및 방법

두산중공업의 체코 스코다파워사 인수합병 이후 정보시스템 통합 프로젝트는 2009년 9월부터 2010년 12월까지 16개월³⁾간, 통합계획수립(Integration Plan), 통합작업실행(Implementation), 운영(Operation) 등 3개 단계의 절차에 의해 진행되었다. 장기간의 프로젝트를 감안하여 프로젝트 변화관리와 프로젝트 일반 관리 사항은 전 기간 동안 지속적으로 진행되었다. 상세 추진 절차 및 방법을 구조화하면 [그림 4]와 같다.



[그림 4] 프로젝트 추진 절차 및 방법

3) 실질적으로 인수합병 T/F팀은 공식적인 인수합병 “Day 1” 이전 사전형식으로 업무를 수행하나, 인사팀, 재무팀 등 다양한 부서의 팀원들이 일괄적으로 참여 하지 않아, 실제 프로젝트 기간으로는 산정하지 않았다.

첫 번째 통합 계획단계에서는 우선적으로 전자 메일과 홈페이지 통합 작업을 수행하고 통합 계획을 수립하였다. 임직원의 전자메일 도메인은 체코 내 스코다그룹의 이미지 유지를 위하여 ‘두산’과 ‘스코다’의 이미지를 동시에 포함하고 있는 xxx@skoda.cz에서 xxx@doosanskoda.com로 임시 전환하였으며, 홈페이지 주소를 www.skoda.cz에서 www.doosanskoda.com로 변경하였다. 이후 통합계획을 수립하기 위한 정보시스템 실사 및 평가 내용을 재확인하고, 두산중공업과 스코다파워사 간 정보시스템의 적합도 및 차이 분석(Fit and Gap Analysis)을 수행하였다. 피인수 기업 임직원이 사용하는 인터넷 포털(Portal)은 기업의 문화적 차이를 줄이기 위해 전 세계 두산그룹 계열사가 공통으로 사용하는 시스템을 사용하게 하였다. 본 사례에서는 인수합병의 목적이 선진시장 진출과 원천기술 확보이기 때문에, 주문, 생산, 운영 부분 등이 별개로 운영되어, 전사적 자원 관리(ERP: Enterprise Resources Planning)시스템을 공동으로 사용할 분야는 극히 제한적인 것으로 분석되었다. 또한 재무 및 인사 시스템에 대한 통합의 필요가 있었으나, 현지 인수합병에 따른 경영진 및 종업원의 변화 속도에 맞추어 추후 논의하기로 하고, 통합 계획에서는 제외하였다. 데이터 센터는 영국 두산 Babcock의 데이터센터와 피인수 기업 내 소규모 데이터 센터의 운영이 검토되었으나, 원격지원 및 센터의 용량이 소규모인 점을 감안하여 피인수 기업 내에 위치하는 것으로 결정하였다. 이러한 분석 결과와 수 차례 내부 협의의 통하여 인수합병 목적과 통합 의욕 측면에서 정보시스템 통합 목적을 공존 전략을 선택하였고, 통합 방식은 “융합 방식”을 정하였다(<표 2>와 <표 3> 참조). 주요 이유는 인수목적이 원천기술 확보로 이를 위한 정보시스템은 피인수회사에 존재하지 않고, 해외기업 인수로 인한 기업문화의 전파와 공유, 문화적 차이의 극복을 위한 공통시스템의 활용이 우선시 되는데, 관련된 공통시스템만을 통합하기로 하였기 때문이다. 이러한 종합적

인 통합계획을 수립하여, 한국 본사 및 그룹 IT 부서에 승인을 요청하였다.

2단계 정보시스템 통합 실행 단계에서는 신규 데이터센터를 구하여 하드웨어 이관작업을 실시하였으며, 네트워크 회선사업자는 체코 IT사업자에서 두산그룹이 사용하는 AT&T 글로벌 네트워크 망으로 통합하였다. 더불어 포털을 구축할 체코 IT서비스 업체를 활용, 현지화(Localization)하여 구축하였다. 이에 대한 프로젝트 관리는 두산그룹 공통시스템을 운영하는 (주)두산 정보통신 회사에서 진행하였고, 공통시스템의 주요 기능은 전자 공지, 전자 결제, AD⁴⁾와 연계된 사원정보 검색 등이다. 1단계에서 임시로 전환한 전자메일 도메인을 xxx@doosan.com로 전환하여 두산그룹 일체성을 확보하였다. 인수합병 T/F팀이 해체되고, 참여했던 두산중공업 직원은 계속 체코에 파견되어 실행 단계를 진행하는 역할을 하였다. 통합 3단계 운영 시 필요한 체코 인력을 채용하여 기존 서비스가 완료되는 시점을 대비하였다. IT 정책은 두산그룹의 IT 정책을 참고하여 투자의사 결정 프로세스 및 기술적 표준 사항들을 구분하여 결정하였다.

3단계인 운영부분에서는 1단계 내용의 실행 여부 및 완성도를 확인하고, 체코 인력을 채용하여 현지 시스템이 안정적으로 운영이 될 수 있는 체계를 확보하였다. 통합된 인터넷 포털, 전자메일, 홈페이지 등은 한국과 체코에서 연계 운영될 수 있도록 연락 및 상호 협력체계를 수립하여 통합 계획 내의 작업을 완료하였다. 추후 1단계 계획 시 연기하였던 재무 및 인사 관련시스템 등 추가적인 정보시스템 통합 요구사항이 발생할 것을 대비하여, 초기 인수통합T/F팀에 참여한 두산중공업 인력 1명을 향후 2년간 주재원으로 발령하였다. [표 6]은 통합 추진 단계 별로 주요활동을 요약하였다.

〈표 6〉 통합 단계별 주요 활동내역

단계	주요 활동	IT참여 인원(명)
1단계 (2009년 9월 ~2010년 2월)	<ul style="list-style-type: none"> 인수합병 T/F 구성 임시 전자메일 및 홈페이지 통합 인터넷, 업무 시스템 적합도 및 차이분석을 통한 통합계획 수립 데이터센터 위치 선정 IT 통합계획의 본사 승인 	한국 1, (IT서비스 업체 2~4) 영국 1, 체코 1
2단계 (2010년 3월~12월)	<ul style="list-style-type: none"> 하드웨어 이관, 데이터센터 설립 네트워크 회선사업자 변경 체코 시스템구축업체 선정 임직원 전자메일 주소 전환 정보시스템 통합작업 수행 운영(3단계) 대비 체코인 채용 신규 IT 정책 수립 	한국 1, (IT서비스 업체 2~4) 영국 1, 체코 4 (외주 업체활용)
3단계 (2010년 12월 이후)	<ul style="list-style-type: none"> IT 통합계획 수행점검(Review) 및 결과보고 정보시스템 운영체계 확보 향후 통합 요구사항 대비를 위한 한국 IT인력의 주재원 발령 	한국 1, 체코 5 (운영인력)

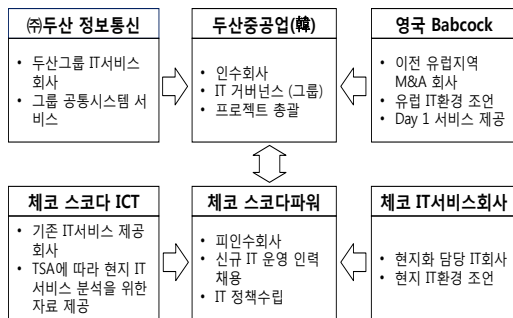
4.3.2 수행 조직 및 역할

인수합병 이후 정보시스템 통합 프로젝트 수행은 인수회사인 두산중공업과 피인수회사인 체코 스코다파워 회사를 중심으로 총 6개 회사가 참여하였다. 두산중공업은 프로젝트 총괄 관리를 하고 그룹 IT 정책을 기반으로 통합 계획을 수립하고 수행하는 역할을 수행하였으며, 체코 스코다파워사는 기존 시스템 운영 회사인 스코다 ICT 회사의 TPA 종결 이후, 정보시스템의 운영을 위해 IT운영 인력을 채용하고 현지 상황에 적합한 IT 정책을 수립하였다.

나머지 4개 회사는 2006년 두산중공업이 인수한 영국 Babcock 회사로 체코지역에 지점이 있어 유럽지역의 IT 환경에 대한 조언을 하는 역할을 수행하였으며, (주)두산 정보통신 회사는 두산그룹의 IT서비스를 총괄하는 회사로 그룹 공통시스템을 운영하고 있어 분석 및 디자인 부분의 역

4) AD(Active Directory)는 정보를 조직화하여 사용자가 효과적으로 정보를 찾을 수 있게 해 주는 일련의 서비스를 말한다.

할을 수행하였다. 반면 피인수회사의 기존 IT서비스 회사는 체코 스코다 ICT사로 인수합병 이전 IT 자산 실사 관련 협력을 하였고, 통합 시 현재 31개 보유 시스템과 인프라스트럭처 등에 대한 자료와 분석을 지원하였다. 체코의 IT서비스 회사는 향후 피인수회사가 필요한 포털 및 현지 시스템 개발을 수행하고, 현지 IT 환경 조인 및 인프라스트럭처에 대한 통합 작업을 수행하였다.



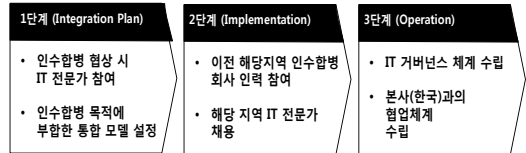
[그림 5] IT PMI 참여 주체 및 역할 구도

국내 IT 컨설팅회사 참여를 고려하였으나, 해외 지역 통합시 이전 수행했던 유럽지역 인수합병 회사가 참여하여, 컨설팅회사가 수행하여 줄 수 있는 현지 IT 환경 조인 및 통합작업을 지원하는 역할을 수행했던 것이 특이점이라 할 수 있다. 지역적으로는 한국 2개, 영국 1개, 체코 3개 회사가 참여하였다. 이와 같이 인수합병 이후 정보시스템 통합 분야에서는 인수 및 피인수회사 만이 포함되는 것이 아니라, 다양한 주체 및 관련 역할을 수행하는 회사들의 참여가 있음을 알 수 있다.

4.3.3 단계별 주요 전략

본 사례로부터 도출한 해외기업 인수합병 시 주요 IT PMI 전략 및 성공요인은 1단계에서 인수합병 협상 시 IT 전문가를 참여하여 인수합병 이후 IT 통합작업에 대비 하였으며, 인수합병 목적에 부합하는 통합 방식 및 모델을 전략적으로 수립한 것이다. 특히 본 사례에서는 해외기업 인수 시 신규 해외시장 진출과 선진 기술 확보라는

인수합병 목적에 따라 피인수회사의 정보시스템이 공존(Co-Existence)하고, 그 목적에 따른 양쪽 회사의 필요 부분만을 우선적으로 통합하는 융합(Synchronization)방법을 택하였다.



[그림 6] 해외 기업 IT PMI시 단계별 주요 전략 및 성공요인

2단계 통합실행단계에서는 피인수회사의 지역 환경을 인지하고 있는 기존 인수합병 회사의 IT인력을 참여 시켰으며, 향후 시스템 유지보수를 위해 한국 IT 인력의 최소화 하고 해당 지역 IT전문가를 채용하였다. 한국 IT 인력의 최소화를 위해 3단계에서는 인수합병 한 회사의 새로운 IT 거버넌스(Governance) 체계를 수립하였고, 향후 한국과 체코의 협업체계를 수립하여 정보체계 통일성을 확보하고 향후 시스템 개선 등을 대비할 수 있도록 하였다. 이를 요약하면 [그림 6]과 같다.

5. 결 론

본 연구는 우리나라 기업이 해외 기업을 인수합병하는 사례가 점차 증가하는 점을 감안, 우리나라 대표적 기업의 최근 인수합병 사례를 통하여 정보시스템 통합에 대한 단계별 전략과 방법론을 연구하고자 하였다. 본 연구를 통하여 인수합병 이후 정보시스템의 통합 계획 수립, 통합 실행, 운영 단계별 전략과 방법론에 인수합병의 목적, 해외 현지 요소 특성, 통합 의지 등에 대한 특성이 영향을 미치는 것으로 알 수 있었다.

본 연구 결과는 학문적인 관점에서는 해외 기업의 인수합병 시 정보시스템 통합 관련 고려해야 할 주요 이론적 기반을 제공함으로써 향후 체계적인 연구의 기본 틀을 제공할 수 있을 것으로 기대

된다. 또한 실제 사례를 통하여 인수합병 후 정보시스템 통합 방법론 적용을 검증함으로써 지식 축적에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 인수합병을 계획 중에 있거나 인수합병 이후 정보시스템 통합 전략 수립이나 절차에 대한 실질적인 고민을 하고 있는 기업과 실무진에게 본 사례연구에서 살펴본 주요 통합 전략과 방법론이 활용될 수 있을 것으로 기대된다. IT서비스 회사 측면에서는 정보시스템 통합의 주요 고려 사항으로 인수합병 실시 시 IT 전문가 참여, 인수 및 피인수 회사가 속한 업종의 특징, 기업 측면의 인수통합 후 거버넌스 수준을 확보하기 위한 재무 및 인사 시스템의 중요성, 특히 해외기업 인수 후 정보시스템의 운영에 대한 현지화 등이 통합 전략을 수립하는데 주요 고려 사항이라 하겠다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점도 가지고 있다. 첫째 본 사례연구는 에너지·발전 산업에 속한 인수합병 사례를 활용하여, 타 산업까지 방법론을 일반화하기에는 한계가 있다는 것이다. 금융 또는 정보통신 업종 등 최근 해외 인수통합이 이루어지고 있는 다양한 업종을 사례로 활용하고, 이를 일반화를 위해서는 더 많은 사례조사가 필요하다. 둘째 본 연구 중심인 인수합병 이후 정보시스템 통합 방법론의 타당성을 검증하기 위해서는, 본 방법론을 다중 사례에 적용해 볼 필요가 있으며, 시기적으로는 정보시스템 통합이 이루어진 후, 일정 기간 이후에 시행해야 하는 한계점이 있다고 할 수 있다.

참고 문헌

- [1] 김성표, “글로벌 기업 M&A에서 배우는 교훈”, 『CEO Information』, 삼성경제연구소, 제 754호(2010).
- [2] 나 영, 임옥빈, “기업의 합병효과와 합병기업의 인수형태에 따른 기업특성”, 『회계정보연구』, 제26권, 제1호(2008), pp.21-58.
- [3] 류주한, “인수합병 후 성공적 통합에 관한 탐험적 연구 : 통합속도를 중심으로”, 『기업경영연구』, 제15권, 제3호(2008), pp.263-286.
- [4] 이창진, 이정훈, “인수합병 이후 성공적인 정보시스템 통합 결정요인에 대한 통합적 모델 연구 : 국내 금융기관 비교사례분석 중심으로”, 『Information System Review』, 제11권, 제2호(2009), pp.45-66.
- [5] 장영만, 송인만, “한국기업의 합병동기에 관한 실증적연구”, 『경영학연구』, 제20권, 제2호(1991), pp.1-38.
- [6] 황문성, 강기우, 『우리나라의 M&A 현황과 정책적 시사점』, 한국은행, 2009.
- [7] 홍덕표, “성공적 M&A를 위한 통합 Process”, 『LG 주간경제』, LG경제연구소, 제9월호(1998), pp.48-54.
- [8] Alaranta, M., “Evaluating Success in Post-Merger IS Integration : A Case Study”, *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, Vol.8, No.3(2005), pp.143-150.
- [9] Alaranta, M. and S. Henningsson, “Shaping the Post-Merger Information Systems Integration Strategy”, *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa, Hawaii, (2007), p.237.
- [10] Ashkenas, R. N., L. J. DeMonaco, and S. C. Francis, “Making the Deal Real : How GE Capital Integrates the Acquisitions”, *Harvard Business Review*, (1998), pp.165-178.
- [11] Bharadwaj, A., “A resource-based perspective of information technology capability and firm performance : an empirical investigation”, *MIS Quarterly*, Vol.24, No.1(2000), pp.169-194.
- [12] Birkinshaw, J., H. Bresman, and L. Hakan-son, “Managing the Post-acquisition Integration Process : How the Human Integration and Task Integration Process Interact to

- Foster Value Creation”, *Journal of Management Studies*, Vol.37, No.3(2000), pp.395-425.
- [13] Björkman, I., Stahl, G. K., and Vaara, E., “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 (2007), pp.658-672.
- [14] Bower, J. L., “Not all M&As are alike, and that matters”, *Harvard Business Review*, Vol.79, No.3(2001), pp.92-101.
- [15] Broadbent, M. and P. Weill, “Management by maxim : how business and IT managers can create IT infrastructures”, *Sloan Management Review*, Vol.38, No.3(1997), pp.77-92.
- [16] Datta, D. K., “Organizational Fit and Acquisition Performance : Effects of Post-acquisition Integration”, *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.4(1991), pp.281-297.
- [17] 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.
- [18] Harrell, H. and L. Higgins, “IS integration: your most critical M&A challenge?”, *Journal of Corporate Accounting and Finance*, Vol.13, No.2(2002), pp.23-32.
- [19] Haspeslagh, H., Jemison, D., *Managing Acquisitions : Creating Value Through Corporate Renewal*, The Free Press, New York, 1991.
- [20] Hoffman, T., “Aetna learns from previous integration Sanfus”, *Computerworld*, Vol. 32, No.12(1998), pp.12-14.
- [21] Hunt, J. W. and S. Downing, “Mergers, Acquisitions and Human Resource Management”, *Human Resource Management*, Vol.1, No.2(1990), pp.195-209.
- [22] Johnston, K. and P. Yetton, “Integrating information technology divisions in a bank merger : fit, compatibility and models of change”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.5, No.3(1996), pp.189-211.
- [23] Lee, A., “A Scientific Methodology for MIS Case Studies”, *MIS Quarterly*, Vol.13, No.1 (1989), pp.32-50.
- [24] McKiernan, P. and Y. Merali, “Integrating information system after a merger”, *Long Range Planning*, Vol.28, No.4(1995), pp.54-62.
- [25] 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.
- [26] Kotter, J., “Leading Change”, *Harvard Business Review*, (1995), pp.59-67.
- [27] 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.
- [28] Shimizu, K., M. A. Hitt, D. Vaidyanath, and V. Pisano, “Theoretical Foundations of Cross-broader Mergers and Acquisitions : A Review of Current Research and Recommendations for the Future”, *Journal of International Management*, Vol.10, No.3 (2004), pp.307-353.
- [29] Shrivastava, P., “Post-merger Integration”, *Journal of Business Strategy*, Vol.7, No.1 (1986), pp.65-76.

- [30] Schuler, R. and S. Jackson, "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions", *European Management Journal*, Vol.19, No.3 (2001), pp.239-253.
- [31] Stylianou, A. C., C. J. Jefferies, and S. S. Robbins, "Corporate Merges and the Problems of IS Integration", *Information and Management*, Vol.31, No.4(1996), pp.203-213.
- [32] Thomson Reuters, "Merges and Acquisitions Review", Available at http://online.thomsonreuters.com/DealsIntelligence/ReviewsAndAnalysis/Download/388?File=4Q07_MA_Financial_Advisory_1.pdf, Fourth Quarter, 2007.
- [33] Quah, P. and S. Young, "Post-acquisition Management: A Phase Approach of Cross-border M&As", *European Management Journal*, Vol.23, No.1(2005), pp.65-75.
- [34] Yin, R. K., *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, California, (2003), 2009.
- [35] 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(2006), pp.5-28.
- [36] Wyse, J. E. and C. A. Higgins, "MIS Integration : A framework for management", *Journal of Systems Management*, Vol.44, No.2(1993), pp.81-90.

◆ 저 자 소 개 ◆



서 병 완 (byungwan.suh@stud.assist.ac.kr)

University of Illinois at Chicago에서 Information and Decision Science 전공으로 학사(B.S.), George Washington University 경영대학원에서 Information Systems으로 석사 학위를 취득, 삼성SDS의 정보기술연구소와 컨설팅본부 등에서 근무하였다. 산업자원부, 관세청 등 공공기관에서 다수의 전자정부 및 기업 IT컨설팅 프로젝트를 수행하였고, SJIS(Samsung SDS Journal of IT Service) 및 한국IT서비스학회 학술대회에서 논문을 게재, 발표하였다. 현재 (주)두산 CIO Office에서 근무하며 서울과학종합대학원 경영학 박사과정 중이다.



백 승 익 (sbaek@hanyang.ac.kr)

미국 George Washington University에서 경영학 석사(MBA)와 박사 학위(Ph.D.)를 취득하였으며, 현재 한양대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. 한양대학교에 부임하기 전에 미국 Georgia State University와 Saint Joseph's University에서 조교수를 역임하였다. 주요 연구 관심분야로는 Business Intelligence, Service Science, Service Innovation, HCI 등이다.