

## 조직혁신 사례 분석 모형을 통한 통신 사업자의 조직혁신 방안 연구

### A Study on Organizational innovation of telecommunication carriers Using the Case Model on organizational innovation

류경석(Ryu, Kyung-Seok)\*, 박정석(Park, Jeong-Seok)\*, 이지형(Lee, Jee-Hyung)\*

\*한국전자통신연구원

#### abstract

일반적으로 통신 산업에서 기술혁신은 매우 활발하게 이루어지는 반면 조직혁신은 상대적으로 미진하게 진행된다. 왜냐하면 조직혁신은 사업 전략의 변화와 달리 변화의 도입과정을 거쳐 정착단계에 이르기까지 많은 비용과 시간이 소요되는 과정이기 때문이다. 그러나 조직혁신 과정이 많은 비용과 시간이 소요된다고 할지라도 급변하는 환경 변화 하에서 기업의 비전을 효율적으로 달성하기 위해서는 기업의 사업목표에 적합한 조직 구조와 문화의 정착이 선행되어야 한다.

따라서 본 연구는 조직혁신에 관한 이론 및 모형 고찰을 통하여 통신사업자의 바람직한 조직 혁신 방안을 도출하고자 하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 조직혁신 분석 모형을 개발하고, 이 모형을 통해 통신사업자의 조직·구성원·기업 문화 등의 혁신을 위한 방안을 도출하였다는 점에서 그 의의가 있다고 하겠다.

그러나 통신 사업자들을 위한 성공적 조직혁신 방안이 다른 산업 분야의 조직혁신 방안과 뚜렷한 차별화를 보이지 못하고 있다는 점과 통신 사업자들을 대상으로 하는 실증적 분석이 제대로 이루어지지 못했다는 점에서 그 한계점이 있다고 하겠다.

향후 본 연구를 기반으로 하는 연구에서는 좀 더 구체적인 통신 사업자들을 위한 차별화된 전략적 대안 및 구체적 실행 방안 도출이 요구되며, 주요 통신 사업자들을 대상으로 하는 내부 설문 등을 통해 사업자의 구성원들이 필요로 하는 조직혁신 방안을 도출할 필요가 있다.

#### I 서론

현재 통신 산업에서 다양한 신서비스의 개발을 위한 기술혁신은 매우 활발하게 이루어지는 반면, 조직혁신은 상대적으로 미진하게 진행되고 있다. 이는 조직혁신이 그 성과에 대한 가시적인 측정이 어렵고 성과가 서서히 나타나며, 더욱이 조직 구성원의 이해관계가 상충될 수 있기 때문이다.

그러나 조직혁신 과정이 많은 비용과 시간이 소요된다고 할지라도 급변하는 환경 변화 하에서 기업의 비전을 효율적으로 달성하기 위해서는 기업의 사업목표에 적합한 조직구조와 문화의 정착이 필수적으로 선행되어야 한다.

따라서 본 연구의 목적은 한국전자통신연구원이 수행한 '통신사업자의 조직혁신방향과 성공 조건' 프로젝트를 기반으로 통신사업자의 바람직한 조직혁신 방안을 도출하고자 한다. 이를 위해 먼저 조직혁신에 관한 이론을 고찰한 후, 총체적인 조직혁신 분석 모형을 도출하여 이 모형을 활용하여 우수기업의 사례를 분석하고, 최종적으로 통신 사업자의 조직·구성원·기업문화 등의 혁신방안을 도출하고자 하는 것이다.

#### II 이론적 배경

##### 2.1 조직혁신의 개념 정의

조직혁신(Organizational Innovation) 개념은 상당히 함축적이고 추상적인 의미를 지니고 있기 때문에 이에 대한 개념이 다양하게 연구되어 왔다.

Gordon 등(1975)은 조직혁신에 관한 2,000여 종의 연구를 포괄적으로 개관한 바 있고, 특히 조직이론에서 많은 연구가 이루어졌다(Day, 1990; Kanter, 1988; Damanpour, 1991; Staw, 1990; Van de Ven, 1993; Rogers, 1995; Boje, Gephart & Thatchenkery, 1996).

조직혁신의 주요 이론으로는 경제적 이익을 목적으로 하는 합리적 효율론(Down & Mohr, 1980; Drucker, 1985; Abrahamson, 1991; Rogers, 1995)과 혁신의 주된 목적은 경제적 이익보다는 사회적 수용이라고 주장하는 상징적 제도론 (Dimaggio & Powell, 1983; Abrahamson, 1991; Abrahamson & Rosenkopf, 1993; Scott & Meyer, 1994), 생태학적 관점을 기반으로 환경에의 적응을 목적으로 하는 과정적 진화론(Staw, 1990; Rogers, 1995, Van de Ven, 1993), 혁신의 속성과 제반 상황요인사이의 적합도를 통한 적합성을 높이는 상황적 특성을 규명하는 구조적 상황론 (Damanpour, 1990; Drazin, 1990; Wolfe, 1994), 조직혁신을 직접 행하는 사람 즉 인간적 요소를 고려한 조직 효과성을 강조한 인간적 요소론 등이 있다.

그 밖의 이론으로는 정보DB, 정보 분석, R&D, 지식조직, 학습조직을 강조한 지식조직·학습 조직 이론, 시장에서 생존한 기업이나 조직이 진정한 승리자라는 관점, 시장에서 생존하기 위한 변화와 개혁·혁신이 초점을 둔 시장생존이론, 정보사용, 정보윤리, 지식재산권 등을 강조한 디지털문화이론 등이 있다.

조직혁신의 개념 및 이론의 검토를 근거로 조직혁신을 재정리해보면 크게 세 가지 측면에서 그 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 조직혁신은 개인적 특성과 조직특성 그리고 환경 특성에 의해 영향을 받는다는 것이다.

둘째, 조직혁신의 분석초점은 조직혁신 그 자체여야 한다는 것이다. 조직혁신의 내용과 속도 그리고 양과 질이 그 분석초점이 되어야 한다는 것이다.

셋째, 조직혁신에 대한 경제적 효율론에 의하면 조직혁신은 이에 따른 비용을 고려해야 한다는 점이고, 상징적 제도론에 의하면 조직 혁신은 비용만이 아니라 조직혁신에 따른 보이지 않는 효과, 상징적 효과(이미지의 확보, 유지 및 강화)가 더 중요하다. 과정적 진화론에 의하면 조직혁신은 외부환경에의 적응을 통한 생존을 강조하고 있고, 구조적 상황론에 의하면 조직혁신이란 조직 외부환경과 조직 내부(혁신)환경 적합도에 의해 결정된다는 것이다.

## 2.2 조직혁신 모형

조직혁신에 대한 모형은 논자에 따라 매우 다양하다. 따라서 본 연구에서는 기존의 연구결과를 토대로 조직혁신모형을 제시하고자 한다 (최만기·이지우, 1997; Tidd, J. Bessant, J & Pavitt K. 2001; 송위진·박진서, 2002).

기존 연구의 조직혁신 모형들을 통해 조직 혁신에 영향을 미치는 변수로 크게 환경변수 및 사업변수, 개인변수, 조직변수, 문화변수라는 것을 유추해 볼 수 있다. 즉, 혁신목표의 공유와 같은 개인변수, 조직구조와 같은 조직변수, 사회경제적 사건과 같은 환경변수 그리고 혁신자체의 특성과

같은 사업변수는 조직혁신에 영향을 미치며, 다만 이러한 변수들이 직접 조직혁신에 영향을 미치기 보다는 조직문화 및 커뮤니티문화라는 문화변수를 매개로 하여 조직혁신에 영향을 미치게 된다는 것이다.

결론적으로 조직혁신의 영향 요소들이 앞서 언급한 제반 과정을 거쳐 조직혁신이 일어날 경우 그 조직은 경쟁력을 갖추게 되고, 생산성을 높이게 되어 불확실한 환경 속에서 생존할 가능성이 매우 크게 될 것이다. 아래 [표 2.1]는 조직혁신 모형을 통해 도출된 여러 변수와 관련한 주요 이론을 나타낸 표이다.

[표 2.1]조직혁신 관련 측정 변수 및 이론

측정 변수	관련변수	관련이론
사업 변수	1)혁신을 받아들여 실행하기 위해 부담해야 할 위험수준 2)혁신수행을 위해 요구되는 기능이나 기술수준 3)혁신내용의 관찰가능성	Meyer & Goes (1988)
	조직유형(영리, 비영리조직)	Damanpour (1991)
	조직혁신 선택적 보전단계에서 기존관행으로부터의 탈피와 강조	Staw (1990)
	혁신조직창출에 있어서의 사업특성 영향	Tidd, Bessant & Pavitt(2001)
	조직 아키텍처와 조직킴포넌트에 대한 사업특성 영향	송위진·박진서 (2002)
개인 변수	직무근속, 개방성, 교육배경, 조직운영에의 관여특성(nature of organizational involvement)	Kimberly & Evanisko(1981)
	리더	Meyer & Goes (1988)
	조직혁신의 동기유발요인: 1)혁신에 부여된 가치 2)위험을 감수하려는 경향 3)조직에 대한 구성원들의 자부심 및 능력	Amabile (1988)
	다양성 추구	Staw (1990)
	조직혁신을 실행하려는 의지	Rogers (1995)
	조직 구성원에 해당하는 혁신활동: 1)고안활동 (필요 및 문제분석, 아이디어 개발), 2)개발활동(디자인과 평가), 3)확산과 관리활동 (유통, 설득, 의사소통 및 조정)	Van de Ven (1993)
	팀 숙련 경우 등의 조직 구성원의 역할	McGrath(1996)
	혁신 목표공유, 의지 및 이를 위한 리더쉽 공유, 혁신에 대한 열망	Tidd, Bessant & Pavitt(2001)
	조직구성원들의 결합	송위진·박진서 (2002)

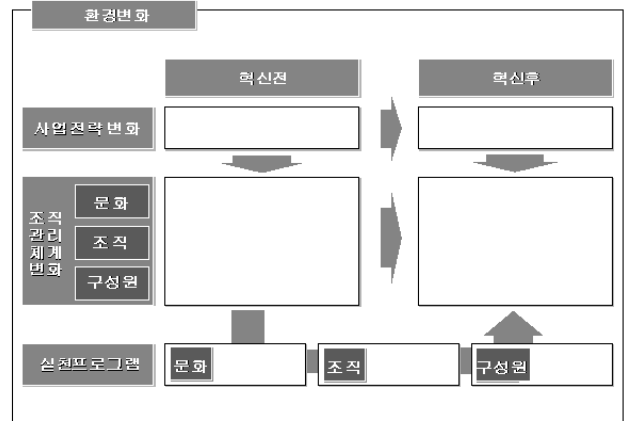
조직 변수	집권화, 전문화, 규모, 기능적 분화, 외적 통합성	Kimberly & Evanisko (1981)
	규모, 복잡성, 마케팅전략	Meyer & Goes (1988)
	1)조직구조 : 전문화, 기능적 분화, 집권화, 직업주의 (professionalism), 공식화, 관리자집중도 및 수직적 분화 2)자원(resource) : 여유자원과 기술관련 지식자원 3)과정 : 조직 내·외적 의사소통 4)조직유형 : 영리추구여부, 산업 분야	Damanpour (1991)
	파업 관련영역 자원 : 예산, 시스템, 사람 및 정보 등	Amabile (1988)
	선택적 보전	Staw (1990)
	1)특정 조직상황에 의해 혁신의 재정의 2)변화되는 정도	Rogers (1995)
	조직규범, 조직규칙, 인적요소 및 지원, 의사소통 조정	Van de Ven (1993)
	조직구조, 조직분위기, 교육훈련, 의사소통	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)
	조직의 유인체계, 책임성, 의사결정권 Locus	Osborne & Plastrik (1997)
	문화 변수	조직내외문화로 구분 1)조직 내 문화는 흔히 조직문화라고 불리는 것 2)조직 외 문화는 커뮤니티 개방성, 협동성, 모험성 등과 같은 문화적 특성을 지칭
환경 변수		1)다른 조직과의 경쟁 정도(산업특성), 2)조직이 위치한 도시규모
	1)사회경제적 사건 2)외부지원과 자원	Van de Ven (1993)

### 2.3 전략적 조직혁신 통합모형

전략적 조직혁신 통합모형은 앞서 도출된 측정변수들을 모두 고려하여 상호 유기적 연계성을 고려한 통합적인 형태로 구현하게 된다. (그림 2.1)에서도 볼 수 있듯이 모형은 크게 사업전략 변화, 조직관리 체계변화 및 실천 프로그램으로 나누어지며, 조직관리 체계변화 및 실천 프로그램은 문화, 조직, 구성원의 측면에서 다시 세분화되어 구현한다. 사업전략 변화는 측정변수의 환경 및 사업변수와, 조직관리 체계변화 및 실천 프로그램의 문화는 문화변수와, 조직은 조직변수와 그리고 구성원은 개인변수와 연관하여 구현한다.

### III 통신사업자의 조직혁신 방향

통신사업자의 조직혁신 방향은 앞서 제시한 전략적 조직혁신 통합모형을 기반으로 통신 산업의 환경변화에 따른 사업전략의 변화를 고찰하고, 이에 적합한 조직, 구성원, 문화측면을 고려를 통해서 도출한다.



(그림 2.1) 전략적 조직혁신 통합모형

### 3.1 통신산업 환경변화

현재 산업간 융합(Convergence)이 확산되어 감에 따라 통신 산업도 전통적인 역부 가치사슬이 점차적으로 해체되어 가는 가치사슬 탈 구축(Value Chain Deconstruction) 현상이 일어나고 있다 (Content → Platform → Network → Terminal). 동시에 기능과 서비스 중심 재결합 과정을 거치며 다양한 신규 사업모델 등장함에 따라 경쟁구도에 있어서 일대 변화를 겪고 있다. 또한 기술혁신에 따른 네트워크 용량의 혁신적인 증가와 네트워크 품질(속도) 중심의 차별화 한계, 네트워크 자체보다 이것을 활용한 다양한 서비스 가치 창출이 확대되어감으로써 네트워크 중심 경쟁에서 Content 및 서비스 중심의 전환을 이루고 있다.

이러한 통신 산업 환경의 패러다임 변화로 인하여 기존체제를 계속 고수하려는 거대 통신사업자들은 조직 구조 및 운영체계에 있어서 몇 가지 문제점이 드러나게 되었다(Ovum, 2003). 첫째, 조직구조와 운영체계가 미래지향적이기 보다는 과거 지향적이다. 즉, 근원적으로 독점 시절의 기술적, 운영적 구조를 거의 그대로 유지하고, 인터넷과 이동전화 등 신사업 활동을 전담하기 위해 새로운 사업단위가 추가되었을 뿐이다.

둘째, 다양한 사업 포트폴리오(Portfolio)를 운영하는 관리구조가 매우 복잡하게 되었다. 즉, 관리의 집중력이 부족하여 관리자리의 의사결정이 느리고 비효율적이며 더 나아가 실질적 책임감이 없으며, 더욱이 분리된 사업들을 동일 그룹으로 묶어놓음으로써 이해관계의 충돌이 빈번하여 리더십과 의사결정의 문제가 자주 발생하고 있다.

셋째, 더욱이 통신서비스 Life cycle이 점차 단축되고, 시장구분도 중형으로 변화하는 과정 속에 있기 때문에 추진 중인 사업들의 단기와 장기 가치가 분명하게 나타나지 않을 뿐더러 사업의 어떤 부분이 잘되어 가는지 그리고 어떤 부분이 잘 안되어 가는지 분명하게 파악할 수 없게 되었다.

이러한 통신 산업 자체의 급변성과 통신사업자들의 조직구조 및 운영체제의 문제점은 결국

통신 사업자들의 성장성 추구의 장애 요인이 되었으며, 결과적으로 기존 핵심사업으로의 사업 방향의 전환(Return to Core Business)을 초래하게 이르렀다. 실제로 아더앤더슨 컨설팅사가 실시한 전 세계 주요 통신사업자의 경영진들을 대상으로 하는 설문 조사에 따르면 약 80%의 경영진이 향후 10년 내에 획기적인 조직의 구조적 변화가 필요하다는 결과를 보였다. 이는 결국 통신 사업자의 구조적 혁신의 필요성을 대변하는 조사 결과라 할 수 있다.(Clayton, J.등, 1999). 이러한 통신 산업의 급변성으로 결국 사업자들은 불확실성에 심각하게 노출됨으로써 실제로 적절히 대처하지 못한 주요 선진 통신사업자들이 엄청난 경영 악화의 길을 걷게 되었다.

### 3.2 사업전략 변화

이같이 급변하는 외부환경에 유연히 대처하기 위해서는 먼저 조직구조 및 운영체제의 혁신을 통해 사업 도메인(Domain)별 명확한 사업방향 설정을 기반으로 경쟁자에 대한 재설정을 통해 사업모델을 재검토하여야 하며, 음성(Voice) 및 접속(Access)중심의 사업 성장 한계를 극복하기 위해 지속적 성장을 위한 기존 사업 강화를 기본으로 신규사업에 대한 발굴을 지속하여야 한다.

이는 결국 기존 사업가치 극대화를 기반으로 사업 다각화와 글로벌 사업 강화를 의미한다고 볼 수 있다. 이를 뒷받침하기 위해서는 조직의 전략적 재구조화를 통해 변화에 유연하고 동시에 응집력 있게 대응할 수 있는 조직·구성원·문화 등의 핵심 경영 인프라의 재정비가 이루어져야 한다.

결론적으로 정보통신 환경변화에 유연하게 대응하기 위해서는 환경변화가 요구하는 방향으로 사업전략을 변화시켜야 할 뿐만 아니라 이에 적합한 기업 내부 핵심역량을 강화 하는 조직혁신이 절실히 요구된다.

### 3.3 조직혁신 방향

본 연구에서는 앞서 사례 분석 과정에서 제시한 측정변수를 기반으로 하여 크게 조직, 구성원, 문화적 측면으로 통신 사업자를 위한 성공적 조직 혁신 방안을 세분하여 제시하고자 한다.

#### 3.3.1 조직 측면

조직 측면에서 보면, 신속한 의사결정 및 각 사업의 특성과 자율성이 반영될 수 있고, 다원화된 사업간 시너지를 극대화 및 신규사업의 발굴과 사업화가 가능한 방향을 가져야 한다. 이에 따른 운영원칙으로 다양한 사업을 효율적으로 추진하기 위한 지원 조직체계 구축이 가능한 분권화와 개별 사업 주체의 독립적 생존을 전제한 유사 사업간 통합 시너지 창출, 효과적인 신규사업의 발굴과 사업화를 위해 내부 자체 조직의 설립 및 외부역량의 활용이 전체되어야 할 것이다.

이와 같은 변화 방향과 운영 원칙을 기반으로

시간의 관점에서 단기적, 중기적, 장기적 관점에서의 조직 혁신 단계를 논할 수 있다. 첫째, 단기적 관점에서는 소규모 조직의 설립 및 운영을 통해 사내분사 및 전문 자회사 설립을 통해 조직규모를 소규모화 하여 기술 및 시장 환경 변화에 신속하게 대응하고, 급변하는 환경변화의 영향을 흡수할 수 있는 조직능력을 제고하여야 한다. 또한 각 사업단위마다 신규사업 추진을 위한 내부 자체 조직설립 및 운영(예: GE의 M&A 전담부인 Business Development)을 실현해야 한다. 외부역량 활용의 측면에서는 운영분리, M&A, 공동사업, 전략적 제휴 및 아웃소싱 등을 활용하여야 할 것이다.

둘째, 중기적 관점에서는 CU(Cultural Unit) 단위의 사업부제 설립을 통해 의사결정권 의 하부 위양으로 자율적 사업운영 능력 및 상황적응력을 제고하고, 유사한 사업을 추진하는 자회사들 혹은 문화적 특성이 유사한 사업들 간 통합을 통해 전문화 및 시너지 극대화를 달성하여야 하며, 각 사업부별 Hub Company가 CU내 조정역할을 담당(예: FT Group의 Orange SA가 그룹 내 모든 무선사업 총괄)해야 한다.

셋째, 장기적 관점에서는 지주 회사제 도입을 추진하여 다양한 사업을 영위하면서 신속한 의사결정이 가능한 분권형 조직구조를 확립하고, 전략과 사업운영의 분리를 실현하며, 독립적 책임경영으로 독자적 생존 경쟁력 확보 및 사업의 자유로운 퇴출과 진입이 용이하도록 해야 할 것이다. 또한 전사적 사업 포트폴리오를 효과적으로 관리하기 위해 본사 중심의 중앙 집권화를 이루어야 할 것이다.

#### 3.3.2 구성원 측면

구성원 측면에서 보면 권한과 책임의 수직, 수평적 이양을 통한 내재화를 강화하고, 인력자원 관리의 시장원리 도입이 가능한 방향을 가져야 한다. 이에 따른 운영원칙으로 여러 제도의 난발을 지양하고, 실질적으로 구성원 행동변화를 유발할 수 있게끔 하여야 하며, 확실적인 적용이 아닌 개별 조직의 특성에 맞는 제도의 점진적 도입 보다 는 변혁적 도입이 전체되어야 한다.

이와 같은 변화 방향과 운영 원칙을 기반으로 인사관리 및 지원체계 관점에서 조직 혁신 단계를 논할 수 있다. 첫째, 인사관리 체계의 관점에서는 채용기준 및 교육, 훈련의 개인화를 통해 개인별 채용, 선발 방식 및 조건의 차별화, 직무, 직군에 따른 상이한 역량개발, 지식 및 기술의 조직 내 공유를 위한 인사제도 개선이 되어야 하며, 경력 및 직무관리의 차별화를 통해 전사적 제도 도입이 아닌 조직 및 부서 단위의 특성에 부합되도록 차별적 적용을 하며, 직무이동의 유연화를 이루어야 한다. 또한 보상 폭의 확대 및 다양화를 통해 공정한 성과 평가 및 성과중심의 보상체계를 구축하고 목표에 의한 관리(MBO ; Management By

Objective)를 추진하여야 한다.

둘째, 지원 체계 관점에서는 새로운 지식과 기술 향상 기회를 확대하여 개인별 경력관리 계획의 수립 및 지원을 하여야 하며, 새로운 직무 기술 향상을 위한 재교육 및 외부 인턴십(Internship) 및 위탁교육을 확대하고, 위험관리(Risk Management) 및 혁신 활동 (Innovation Activity)에 대한 참여기회를 확대하여야 한다. 또 한 구성원의 역량 발휘가 가능한 권한이양(Empowerment)을 통해 성과평가 기준 및 재량권 원칙을 정립시키고, 일에 대한 주인의식(Ownership)을 제공하여야 하며, 업무 및 사생활의 균형(Work & Life Balance)을 이룰 수 있는 프로그램을 시행하여야 한다.

끝으로 회사의 비전과 구성원의 비전이 상호 연계가 되어 전략사업과 신규사업 프로젝트 성과에 대한 보상이 확대되어야 하며, 신규사업 프로젝트의 성과에 대한 지분참여의 기회가 부여되어야 한다.

### 3.3.3 문화적 측면

문화적 측면에서 보면 기업문화의 개발체계가 경영전략의 부분으로 포함되어 상호조화를 이루어야 하고, 기업문화 변화과정에 구성원들의 참여를 보장하여 실질적인 행동변혁을 유도하고, 새로운 기업문화의 개발은 급진적 변혁의 형태로 진행되어야 한다.

급변하는 기업 환경 하에서 기업의 비전과 목표를 달성하기 위한 조직구성원의 공통된 생각, 공통된 행동은 다른 어떤 경영자원(man, money, material, information)보다 기업성공을 결정하는 경쟁우위 요소로 작용하고 있는 현 시점에서 기업문화는 구성원들간의 행동의 일치(behavioral consistency)를 증대시켜 만족을 높일 뿐더러 인간 적인 행복감도 증진시킴으로써 구성원들의 창의적 인 활동을 자극하고 조직에 활력을 불어넣는 힘으로 작용하는 원동력으로 작용한다.

따라서 바람직한 기업문화를 통한 조직 혁신은 첫째, 기업 환경에 적합한 기업문화의 개발 및 실천을 이루어야 한다. 기업성과는 기업이 처한 환경에 얼마나 적합한 기업문화를 개발하고 환경 변화에 기업문화를 얼마나 잘 적응시켜 나가느냐에 달려있기 때문이다.

둘째, 환경변화에 적응하는 기업문화의 개발 및 실천을 이루어야 한다. 기업 환경의 변화와 더불어 기업문화도 변화가 요구되고 따라서 기업은 미래 환경변화를 얼마나 잘 예측하고, 새로운 기업 환경 하에서 요구되는 기업문화를 얼마나 잘 지속적으로 개발해 나가느냐에 따라서 기업의 장기성과가 결정되기 때문이다.

## IV 결론 및 제언

본 연구는 최근의 통신 산업의 급변화로 인해 다른 산업보다 상대적으로 조직혁신에 대한 필요성

및 중요성에 대한 인식을 기반으로 기존 조직혁신에 관한 이론 및 모형을 통해 조직혁신 분석 모형을 개발 및 적용하여 시사점을 도출하여 결론적으로 통신사업자의 조직·구성원·기업문화 등의 혁신을 위한 방안을 도출하였다. 따라서 본 연구는 통신 사업자들을 위한 성공적 조직혁신 방안을 제시하였다는 점에서 그 의의가 있다고 하겠다.

그러나 통신 사업자들을 위한 성공적 조직혁신 방안이 다른 산업 분야의 조직혁신 방안과 뚜렷한 차별화를 보이지 못하고 있다는 점과 통신 사업자들을 대상으로 하는 실증적 분석이 제대로 이루어지지 못했다는 점에서 그 한계점이 있다고 하겠다.

향후 본 연구를 기반으로 하는 연구에서는 좀 더 구체적인 통신 사업자들을 위한 차별화된 전략적 대안 및 구체적 실행 방안 도출이 요구되며, 주요 통신 사업자들을 대상으로 하는 내부 설문 등을 통해 사업자의 구성원들이 필요로 하는 조직혁신 방안을 도출해 현실성을 부가할 필요가 있다.

## 참고 문헌

- [1] 권구혁(1997b). "대기업 계열사의 경쟁전략과 자원공유 및 인센티브 시스템의 관계: 계열사의 성과 및 경영자 만족에 미치는 영향", 경영학연구.
- [2] 권오상(2001.5). "Sintel의 C&W Optus 인수" 정보통신정책, 정보통신정책 연구원
- [3] 박정석·이지형(2002). "통신시장 패러다임 전환에 따른 유선통신 사업 성장의 구조적 한계". 통신시장 38: 50-66.
- [4] 송위진·박진서(2002.7). 디지털화에 따른 조직혁신의 전개과정: 개념적 준거틀의 개발. 기술혁신연구 제10권 제1호.
- [5] Amabile, T.M.(1988), "A Model of Creativity and Innovation : Individual, Organizational, and Environmental Impacts," Administrative Science Quarterly,20.
- [6] Barton, S. L. & Gordon, P. J., "Corporate Strategy: Useful Perspective for the Study of Capital Structure?," Academy of Management Review, 12(1), 1987, 67-75.
- [7] Damanpour,F.(1990), "Innovation Effectiveness, Adoption and Organizational Performance," in M.A. West & J.L. Farr(eds.), Innovation and Creativity at Work : Psychological and Organizational Strategies, 125-141, New York : John Wiley & Sons.
- [8] Donaldson, L.(2001), The Contingency Theory of Organization. Drucker, P.F.(1985), Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles, London : Heineman.
- [9] Van de Ven, A.H.(1986), " Central Problems in the Management of Innovation," Management Science, 32.