主題

21세기를 대비한 한국통신의 경영전략

한국통신 최 안 용

차 례

Ⅰ. KT를 둘러싼 환경의 변화
Ⅱ. 그 간의 KT의 노력
Ⅲ. 21세기를 대비한 KT의 경영계획

Ⅰ. KT를 둘러싼 환경의 변화

1. 통신패러다임의 변화 및 경쟁 가속화

국내 정보통신시장은 현재 불확실한 환경하에 놓여 있다고 한마디로 표현할 수 있다. 이러한 불확실성은 경쟁 분야의 확대 및 격화 그리고 정보통신시장의 중심축이 음성/유선에서 무선/인터넷으로 변화하는 것에서 기인하였고 앞으로 더욱 심화되어질 전망이다.

1990년대 초반까지는 한국통신이 국내정보통신서비스를 독점적으로 제공하여 왔으나, 1997년 WTO 기본통신협상이 타결됨에 따라 정부는 대외 개방에 대비하고 국내 경쟁력을 강화할 목적으로 정보통신시장에 경쟁이 도입되게 되었다.

먼저 무선 분야에서 SKT가 독점하던 이동통신시장에 신세기통신이 진입하였고 그 후 3개의 PCS 사업자가 새로이 등장하여 급격한 이동통신시장의 확대와 더불어 경쟁이 가속화되었고 또한 SKT-신세기통신, KTF-한솔M.Com간 M&A가 이루어져 5자 구도가 현재 3자 구도로 변화하였다. 그리고 2000년 12월에는 IMT-2000 사업자의 선정에 따라 새로운 시장에서의 우위를 확보하기 위한 보이지 않는 전쟁이 진행되고 있다.

그리고 유선시장에서는 데이콤(국제/시외전화), 온세(국제/시외전화), 하나로통신(시내전화)이 진입하여 경쟁하고 있으며 또한 98년이후 등장한 별정통신사업자들도 참여하여 그 경쟁 양상은 과거와는 판이하게 달라지고 있는 상황이다.

이러한 경쟁의 도입이라는 흐름 속에서 몇년전부터 인터넷의 급속한 성장은 IT 분야의 기술 혁신과 더불어 정보통신의 흐름을 크게 바꾸어 놓고 있는 실정이다. 유선과 결합한 초고속인터넷접속서비스가 급격히 성장하여 연간 3조원대의 시장을 형성하였으며, 전자상거래(B2B, B2C 등), 포탈, IDC, ASP, VPN 등 새로운 서비스가 등장하고 그 경쟁상황은 기간통신사업자간 경쟁이 아니라 다수의 경쟁사간 약육강식의 경쟁 논리로 변하고 있다.

정보통신기술의 발전은 유선/무선, 그리고 인터넷이라는 경계를 허물고 있으며 특히 무선인터넷과 유무선통합서비스라는 새로운 서비스의 등장은 향후 국내정보통신시장의 구도를 변화시킬 수 있는 핵심요소로 작용할 것으로 전망된다.

이와 더불어 현재 정부에서 동기식 IMT-2000 사업자 선정과 연계해서 구상하고 있는 국내 정보통신시장에서의 3강 구도는 사업자간 M&A 및 구조조정을 가속화 시킬 것이다.

2. 민영화의 추진

앞으로 1-2년간에 한국통신에게 상당한 영향을 줄 것으로 예상돼고 있는 환경변화 중에 하나가 현재 추진중인 민영화라 할 것이다.

한국통신의 민영화는 93년 정부지분 10% 매각을 기점으로 장기적으로 추진되어 왔으나 2000.6월 공기업 민영화추진위원회에서 2002.6월까지 정부지분을 완전 매각하여 한국통신을 민영화한다는 계획을 발표한 이래 현재 민영화를 위해 정부 지분을 매각하고 있는 바, 2001.6월 해외에서 성공적으로 DR을 발행하여 정부지분이 40%로 떨어지게 되었다.

표 1. 한국통신 지분 현황 (2001.6월말 현재)

구 분	정 부	외국인	국내 일반	계
DR발행후	40.1%	37.2%	22.7%	100%

정부 계획대로 한국통신의 민영화가 내년 6월까지 완료되면 한국통신은 정부 출자기관에서 순수 민간회사로 변신하게 될 것이며, 이에 따라 많은 부분에서 변화가 예상된다.

특히 외국인 주주로 인해 수익성 및 투명성에 대한 요구가 증가할 것이며, 한국통신도 주주중심으로 회사를 경영해야 하는 책임이 커질 것이다.

Ⅱ. 그 간의 KT의 노력

1. 경영내실화의 정착

앞에서 언급한 것과 같이 정보통신시장에 경쟁의 도입 및 이동시장의 성장에 따른 유선시장 대체에 따라 KT의 성장률은 95년부터 둔화되면서 당기순이익이 감소하게 되었다. 이와 함께 부채비율은 95년 139%에서 97년 217%로 증가하였고 ROI는 95년 3.47%에서 97년 0.47%로 하락하는 등 경영성과가 악화되었다.

그러나 1997년부터 "PIN TO KT"라는 강력한 경영혁식을 추진하면서 이러한 위기 상황을 돌파하였고 그 결과로 1997년말에 발생한 국가적인 경제위기인 IMF 상황도 슬기롭게 극복할 수 있었다. 감소하던 당기순이익은 2000년 1조를 달성하였고 부채비율도 2000년 103%까지 줄어들게 되었다.

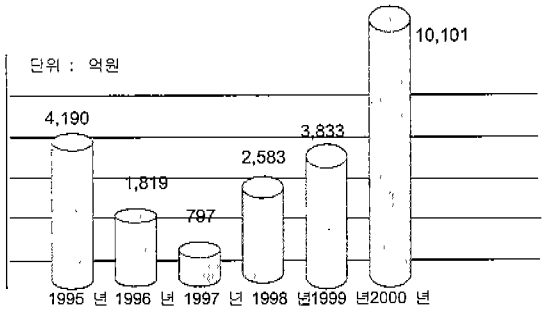


도표 1. KT 당기순이익 변화 추세

이러한 경영혁신의 주요내용을 보면

가. 미래성장사업으로 사업구조 개편

- 한솔엠닷콤 인수 및 IMT-2000 사업권 획득을 통한 무선사업 강화
- 인터넷사업의 중점 육성 : 초고속인터넷접속서비스
- 고비용/저효율의 한계사업 및 비핵심사업의 과감한 정비

나. 디지털 시대에 걸맞는 조직체계로 전면전 전환
- 260개 전화국을 91개 광역전화국으로 전환하는 등 대폭적인 조직 정비 및 슬림화

다. 과감한 인력감축, 미래사업구조에 맞게 정예화
- 약 10,000명의 인력 감축으로 1인당 관리회선수 세계 최고 수준 달성

라. 능력/성과 중심으로 경영체질 개선
- 공기업 최초로 연봉제/경영계약제 실시
- 퇴직금 누진제 폐지

마. 경영효율성의 획기적 향상
- ERP, ABC, BSC 시스템 도입
- 통합고객정보시스템 (ICIS) 도입
- 팀제 도입 및 의사결정단계 축소

2. 성장사업중심으로 사업구조의 개편

한국통신은 이러한 경영혁신과 더불어서 유선분야의 매출 감소를 상쇄하고 무선과 인터넷 중심으로 통신시장구도가 전환하는 것에 대응하여 사업구조를 개편하는데 경영의 모든 주안점을 두었다.

먼저 앞으로 성장이 예상되는 무선사업의 강화를 위해 96년 PCS 사업권을 획득하였으며, PCS 사업을 수행하는 자회사인 KTF는 97년 서비스 개시와 더불어 국내 제2의 무선사업자로서의 위상을 구축하였다. 그리고 2000.6월에는 한솔엠닷콤을 인수하여 국내 무선시장에서의 가입자수를 확대하는 (2000.6월 가입자 점유율 28.83% → 2001.6월 34.47%) 한편 2001.5월 KTF와 합병함으로써 통신망, 마케팅 분야 등에서의 시너지를 제고할 수 있게 되었다.

또한 2000.12월에는 미래의 핵심사업이라는 IMT-2000 사업권을 획득하여 무선사업의 강화라는 전략을 구현할 수 있게 되었다.

무선사업의 강화와 더불어 사업구조 재편에 있어 한국통신이 역점을 둔 사업은 초고속인터넷접속분야이다. 이 사업은 원래 하나로통신이 시내전화 시장에 신규 진입하면서 선점하여 왔으나 2000년부터 한국통신이 자원을 집중 투자하는 한편 적극적인 마케팅 결과로 2001.6월말 현재 시장점유율이 49.6%로써 1위를 차지하고 있다. 초고속인터넷접속서비스는 초기 투자비가 크나 가입자가 3백만을 넘어섰고 장비가격도 하락하여 금년부터는 한국통신의 주수익원으로 자리매김하고 있다.

이러한 성장사업분야로의 진입을 통해 한국통신은 전화사업에서의 매출 감소를 상쇄하면서도 향후 지속적으로 성장할 수 있는 토대를 마련하게 되었다.

표 2. 무선사업자별 가입자 현황

사업자별	2000.6월		2001.6월	
	가입자수(명)	점유율(%)	가입자수(명)	점유율(%)
SKT	11,552,105	43.47	10,907,934	38.86
신세기통신	3,752,285	14.12	3,056,857	10.89
KTF	4,968,939	18.70	9,693,658	34.47
한솔엠닷콤	2,691,397	10.13	-	-
LGT	3,605,486	13.57	4,434,530	15.78
계	26,570,212	100	28,092,979	100

※ 자료원 : 정보통신부 홈페이지

표 3. 초고속인터넷접속서비스 사업자별 가입자 현황

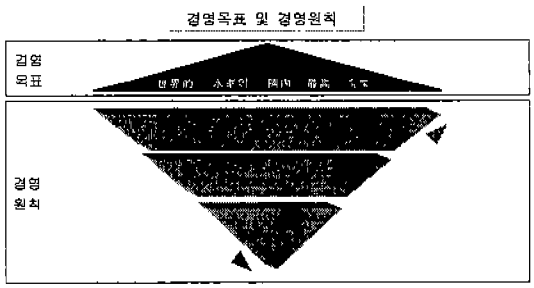
구 분	한국통신	하나로	두루넷	드림라인	SKT	데이콤	온세	총계
2000.6	552,992	444,712	411,964	87,000	17,492	40,967	-	1,555,127
	35.6%	28.6%	26.5%	5.6%	1.1%	2.6%	-	100%
2001.6	3,100,361	1,576,045	1,050,807	177,541	60,199	120,358	165,609	6,250,920
	49.6%	25.2%	16.8%	2.8%	1%	1.9%	2.6%	100%

※ 자료원 : 정보통신부 홈페이지

Ⅲ. 21세기를 대비한 KT의 경영계획

1. 기본 경영방향

정보통신시장 환경의 변화에 대응하여 한국통신도 앞에서 언급한 바와 같이 상당한 노력을 기울여 좋은 결실을 맺어 왔다고 볼 수 있다. 그러나 1년정도 남은 민영화라는 이제까지 한번도 경험하지 못한 변화를 이겨내고 21세기에서 새로운 열매를 맺기 위해서는 또다른 도약의 발판을 마련해야 할 상황이라고 본다.



이를 위해 한국통신은 21세기 비전으로 "Cyber World Leader"을 설정하고, 이를 달성하기 위한 Vision of Vision으로 "World Class Company"라는 목표하에 2003년도에 매출 15조원, 영업이익율 20%의 기업으로 성장하도록 할 계획이다. 그러나 World Class Company란 단순히 경영성과만이 최고인 기업이 아니라 경영시스템, 인력수준, 리더십, 고객만족 등 모든 분야에서 가장 모범적이고 선망의 대상이 되는 최고의 기업이 되자는 것이다.

이와 같이 한국통신이 세계적 수준의 국내 최고기업이 되기 위해 역점을 두고 있는 경영원칙은 수익중시 경영, 스피드/투명 경영, 인간중시 경영으로 설정하여 이를 강력하게 추진할 계획이다.

2. 수익중시 경영

가. 확고한 수익원 확보

KT의 유선음성사업은 무선전화 및 VoIP 등 대체서비스가 등장하고, 별정통신사업자까지 등장하여 치열한 경쟁으로 말미암아 매출이 지속적으로 감소하고 있으나, 아직까지는 한국통신의 주된 Cash Cow인 바, 수익 극대화 차원에서 CID서비스 제공 등 지능망 수익 증대 및 유선 트래픽 확대 등을 통해 80% 수준의 시장 점유율을 지속 유지할 계획이다.

나. 인터넷사업에서의 수익성 제고

급격한 성장세를 보이고 있으며 KT의 미래 핵심 수익원의 한 축인 인터넷 사업분야에서는 수익모델 확보를 위해 KT는 260만 중소기업을 대상으로 정보통신 네트워크를 구축하고, 기업용 솔루션(그룹웨어

/ERP 등), 컨텐츠(세무/법률정보 등), 기업 커뮤니티(기업간/업종별 등), 전자상거래 등의 솔루션을 통합하여 제공할 수 있는 e-Marketplace를 만들어 B2B 솔루션 포탈사업을 추진하고 초고속인터넷접속사업에서는 구로-혜화간 1:1 부하분산 및 GES (Gigabit eternet switch)의 도입, 10Gbps의 POS(Packet of sonnet) 도입 등을 통해 인터넷 기간망을 고도화하여 최고 품질의 서비스를 제공하여 2003년에는 620만명의 고객을 확보할 계획이며, VDSL 등 신기술의 사업화 등을 통해 서비스 차별화를 실현함으로써 수익성을 확보할 계획이다.

또한 정보유통사업자로서 인터넷 플랫폼 사업을 육성하기 위해 지역 IDC를 인터넷 전진기지로 활용할 것이며 이와 같은 서비스의 원활한 제공을 위해 Kornet 백본망을 고도화하고, ATM 교환망 용량을 확장 및 신설할 것이다.

다. 그룹차원의 무선역량 강화

KT의 또 하나의 미래 핵심 수익원인 무선사업 부분은 KT 그룹 차원의 사업으로서 2001.5월 KTF 등 2개의 PCS 자회사의 합병을 완료하였는 바 앞으로 양사간의 시너지를 극대화하는 등 그룹차원에서 무선사업의 역량을 강화할 계획이다.

특히 KT는 PCS 재판매 사업의 적극적 추진을 통해 IMT-2000사업의 성공기반인 가입자 확보에 전력을 기울일 것이며

유선에 발을 달아주는 확장개념의 서비스 성격이 강한 IMT-2000 서비스의 특성을 반영하여 KT가 보유하고 있는 초고속유선망을 기반으로 Working Network을 구현해 IMT-2000 사업에서 1위 사업자가 될 것이다.

라. 신규시장 개척과 성장 유망분야 선점

KT는 고객이 원하는 궁극적인 서비스는 유무선이 통합된 멀티미디어서비스와 Total Solution서비스라고 보고 있으며, 경쟁기업과 달리 유무선통합서비스 기반을 갖추고 있는 유일한 사업자로서 유선과 무선이 가진 장점을 결합하여 블루투수 초고속무선인터넷서비스, 블루투스 탑재 one-phone 서비스, Wireless DSL , 유무선통합지능망서비스 등 고부가가치 시장을 선점함으로써 미래 성장사업에 성공적으로 진입하여 기업의 지속적인 성장기반을 구축해 나갈 것이다.

이를 위해 KT는 KTF, KTICOM, KTHITEL 등 자회사와 유무선사업협력위원회를 구성, 운영하는 등 긴밀한 협력관계를 구축하여 공격적으로 대응해 나감은 물론 세계 최고의 기업과의 제휴 등을 통한 해외시장 개척, 블루투스, 무선네트워킹 등 신규시장 개척과 성장 유망분야를 선점해 나갈 계획으로 있다.

3. 스피드/투명 경영

(급변하는 경영환경에 적응력을 극대화함으로써 고객이 만족하는 제품과 서비스를 남보다 빠르게 제공할 수 있는 경영시스템 구축)

가. e-KT 추진

"경영과 관련된 모든 사항의 IT화"라는 e-KT 프로젝트를 추진하여 업무처리과정에서 생성된 정보를 실시간으로 제공하여 "Management by fact and Data"가 이뤄질 수 있도록 할 것이며 이를 위해 2003년까지 Supply Chain, 물류 ERP, CRM 확장 등을 통해 EIP(Enterprise Information Portal)을 구축하여 역동적으로 변화하는 고객의 요구와 시장환경에 신속해 대응해 낼 수 있는 KT로 바꿔 나갈 계획으로 있다.

나. "3先 경영" 추진

급변하는 경영환경에서의 핵심 경쟁력중 하나가 스피드라고 볼 수 있다. 이에 따라 KT는 스피드 경영의 모토로 "3선 경영"을 추진하고 있는 바, 먼저 시장과 고객을 남보다 먼저 볼 수 있는 "先見"의 능력을 갖추기 위해 내부지식과 경험을 공유하는 지식관리시스템, 사이버컨설팅 센터를 운영할 것이며 보다 빠른 의사결정을 위한 "先決" 능력의 확보를 위해 현장에로의 권한위임 확대, e-메모, e-mail 보고 등을 도입하여 의사결정 프로세스를 간결화하고, "先行"을 위해 업무처리 절차 가이드 라인인 사규를 대폭 축소하여 업무 처리기간을 간소화하였고 또한 주요 업무 프로세스 처리기간을 지표화 및 측정 관리할 수 있는 Time Tag 제도를 도입하여 실질적인 스피드 경영이 이뤄질 수 있도록 할 것이다.

4. 인간중시/고객중시 경영

(진정한 경쟁력 확보 차원에서의 우수인력 창출과 우수인력에 의한 고객만족 실현)

가. 사원을 아끼고 육성하는 인간중시 경영

KT의 인간중시 경영은 보다 나은 미래형 인재를 확보하고 육성하여 기업 경쟁력을 강화하겠다는 의지의 표현으로 사원을 경영환경 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 관리자가 아닌 리더로 육성하기 위해 리더십 아카데미 개설, 운영과 Action Learning 과정 도입(해외 도전 연수제), CEO와의 커뮤니케이션 기회 확대 등을 통해 신자유인을 양성해 나갈 것이며 또한 노사의 존립기반에 대한 대전제와 기본철학을 명확히 하여 노사대표가 노사간 원칙동의 프로그램을 공개적으로 발표하는 등 상호 신뢰와 협력을 기반으로 하는 신노사문화를 정착시켜 2001년에는 임금 및 단체협력의 갱신과 무분규 타결의 실현해 낼 수 있도록 할 것이다.

나. 고객 만족도 극대화를 위한 고객 중시 및 현장 경영

먼저 유/무선 가입자 및 인터넷 이용자 DB를 통합하여 고객중심 경영의 기초를 확립하고, 전화·데이터 상품 콜센터를 통합하여 고객 편의 향상을 통해 고객 Loyalty를 증대시킬 것이며 고객만족도 평가 방식을 전환해 고객이 인식하는 경쟁사와의 상대적 경쟁력을 지속적으로 평가, 관리하는 서비스 품질보증제도(CSG) 제도를 도입하여 경쟁사와의 서비스를 근본적으로 차별화시킬 계획으로 있다.

이와 더불어 궁극적 수익점인 현장을 바로 알기 위해 경영진의 현장체험 학습기회 확대, 사이버 커뮤니티 도입, 캔 미팅 등의 활성화를 통해 고객이 원하는 최고의 가치를 제공할 것이다.

최 안 용

1969년 광주제일고등학교 졸업, 1973년 고려대학교 법학과 졸업, 1982년 한국전기통신공사 제1기 4급공채 시험합격, 1984년 한국전기통신공사 기획실 장기계획부, 1990년 한국전기통신공사 여수전화국 영업부장, 1991년 한국전기통신공사 경영기획실 사업대책국 사업대책2부장, 1995년 한국전기통신공사 경영전략실 사업대책총괄팀 협력기획팀장, 1997년 한국전기통신공사 공정대책실 정책협력국장, 1998년 한국전기통신공사 사업협력실 정책협력팀장, 1998년 서울대 KT-MBA 수료, 1998년 한국전기통신공사 경영합리화추진단장, 2000년 한국전기통신공사 기획조정실장(전무이사), 2000년 대한민국 등탑산업훈장