

# 정보통신산업의 환경변화에 따른 사업자의 대응전략 방향설정에 관한 연구

유 석 천

(홍익대학교 경영정보학과)

## □ 차 례 □

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| I. 서론               | IV. 기술 및 연구개발 측면 |
| II. 경영의 지향방향        | V. 경영관리 측면       |
| III. 시장 및 서비스 제공 측면 | VI. 결론           |

## 요 약

본 논문에서는 앞으로 예상되는 정보통신산업의 환경변화에 대응하여 국내 정보통신사업자가 지향하여야 할 경영전략 방향에 관하여 기술한다. 우선 사업자들의 경영 지향방향으로 초일류회사 지향, 자율경영 능력 제고 및 건강한 기업문화 구축을 제시하였다. 다음으로 시장 및 서비스 측면에서의 경영방향을 제시하였고 기술 및 연구개발 측면에서의 대응방향을 제시하였다. 경영관리 측면으로는 조직 및 인력관리 방향, 재무관리 및 관리회계 부문에서의 지향 방향을 제시하였다.

\* 본 연구는 1993년 통신학술단체육성위원회 출연과제인 '21세기 정보통신환경변화 예측과 KT 대응전략 전개방향 설정에 관한 연구'의 수행결과의 일부분임

## I. 서 론

정보경제시대의 주력산업인 정보통신산업이 경쟁력을 잃게 되면 국가 전체의 경쟁력도 확보할 수 없다. 정보통신산업의 제질을 강화하고 경쟁력을 갖추게 하기 위해서는 먼저 정보통신산업에 밀어 탁월한 환경변화에 대한 예측과 분석 결과를 바탕으로 국내 정보통신사업자의 적절한 전략적 대응방향을 설정할 필요가 있다.

먼저 정보통신산업에 영향을 주는 기시적이고 일반적인 환경변화를 몇가지로 요약하면 첫째, 정치적

인 측면에서는 종래 세계질서를 지배하였던 정치논리의 퇴조를 들 수 있다. 과거의 정치논리가 경제논리와 환경 및 지구 문제로 대체될 것으로 전망된다. 둘째, 경제적인 측면으로 두드러진 현상은 규제철폐, 개방화 및 세계시장 단일화를 들 수 있다. 세째, 개인과 사회에 있어서는 삶의 질을 중시하는 경향을 바탕으로 다양화 및 개성화 현상이 뚜렷해질 것이고 가치관에도 큰 변화가 예상된다. 네째, 기술적인 측면으로는 정보통신분야 기술혁신을 바탕으로 바이오 기술의 진보가 두드러질 것이다. 아울러 환경 및 에너지 문제가 기술개발의 핵심적 고려사항이 될 것이다.[6][8]

[9][10][24]

또한 정보통신산업의 산업환경을 기술적 및 경제적인 환경요인으로 나누어 분석할 수 있고, 이 가운데 기술적인 요인은 수요와 공급측면의 두가지로 나누어 질 수 있다. 수요측면으로는 '언제나, 어디서나, 어떤 분량이든지, 어떤 형태로든지, 누구와도 통신할 수 있는' 방향으로 기술개발이 진행될 것이다. 공급측면으로는 고속, 실시간, 장애극복, 안전성 보장, 인공지능, 분산, 멀티미디어 지향 등으로 요약할 수 있다. 경제적인 요인으로는 경쟁 및 규제완화의 가속화, 방송과 통신의 융합 등 서비스의 통합화 및 멀티미디어화, 글로벌 네트워크로 상징되는 통신사업자간의 국제적 제휴 등을 들 수 있다.[4][5][13][14]

본 논문은 21세기의 정보통신산업이 겪게 될 것으로 예상되는 이러한 환경변화에 대응하여 한국통신을 비롯한 국내 정보통신사업자의 경영전략 전개 방향 설정에 관한 연구결과이며 논문의 구성은 다음과 같다. 서론에 이어 2장에서는 정보통신사업자가 지향하여야 할 경영방향에 대하여 기술하였다. 3장에서는 정보통신산업의 시장 및 서비스 제공 측면에서 사업자가 갖추어야 할 전략적 자세에 대하여 기술하였다. 4장에서는 기술 및 연구개발 측면에서, 그리고 5장에서는 경영관리 측면에서의 전략적 방향에 대하여 기술하고 있다. 끝으로 5장에서는 결론으로서 본 연구의 결과에 대한 요약과 한계, 연구결과와 관련된 향후 연구과제 및 방향에 대하여 언급하였다.

## II. 경영의 지향방향

### 2.1 초일류 회사 지향

정보통신산업의 환경변화에 대응전략중에서 가장 시급한 과제는 국제화이다. 국제화란 인력, 기술, 품질, 마케팅 등 제반 경영활동의 수준을 선진 일류기업과 비교하여 우위 또는 대등한 수준으로 끌어올림으로써 세계시장에서 최고의 경쟁력을 갖춘 21세기 초일류 기업으로 만드는 것으로 정의한다. 다시 말하면, 글로벌 경영은 지금까지의 경영방식과 다른 차원의 새로운 개념이라기 보다는 우리가 지금까지 추구해 왔던 초일류 기업경영 그 자체로서, 또는 그 영역내에서 인식되어야 한다는 견해이다.

탄탄한 기업 경영 체질을 바탕으로 초일류 기업의 조건을 갖추는 것이 바로 국제화된 글로벌 경영이라는 것이다. 글로벌 기업이 바로 초일류 기업이고, 초일류 기업이 바로 글로벌 기업이라는 사실은 기업의

글로벌화는 곧 초일류를 지향하는 기업의 혁신 과정 그 자체라는 뜻이다.

그럼 21세기 초일류를 지향하는 회사는 어떠한 회사이어야 하는지 살펴 보기로 하자.[22]

### 2.1.2 기술을 중시하는 기업

어느 기업치고 기술을 중시하지 않는 기업은 없지만 중요성을 아는 것과 적극적으로 실행에 옮기는 것에는 큰 차이가 있다. 기술개발, 특히 정보통신산업의 기술개발의 특징인 첨단 고부가가치 기술의 개발에 있어서는 경쟁이 치열한 만큼 개발의 선배에 대한 불확실성이 클 수밖에 없다.

문제는 얼마만큼 위험을 감수하고 도전적일 수 있는가이다. 21세기 초일류기업은 기술개발에 대하여 도전적이어야 한다. 도전적인 기업은 도전성 때문에 망할 수도 있지만 한편 도약의 가능성도 큰 것이다.

기술개발에 있어 도전의식에 버금가는 중요한 성공요소는 효율적인 연구개발 시스템을 통해 기술의 시너지 효과를 극대화시키는 일이다. 세계적인 일류 기업이 조직의 비효율성을 제거하기 위해 권한의 하부이양과 자율경영을 추구하면서도 기술만은 통합을 추구하는 것도 이런 연유에서이다.

또한 21세기 초일류기업에 필요한 기술개발 자세는 지극히 미래 지향적인 R&D가 이루어져야 할 것이다. 당장 눈앞에 보이는 이익을 쫓기기에 급급하지 않고 미래에 돌아올 연구성과에 비중을 두는 자세가 필요하다.

### 2.1.2 주인의식을 가진 인재를 양성하는 기업

정보통신산업의 사업성공인자 모두에 밑거름인 영향을 미치는 것이 바로 올바른 의식을 가진 종업원이다. 다시 말하면, 기업에는 좋은 기업문화가 형성되어 있어야 하고, 종업원 상호간에 형성된 공감대를 바탕으로 양성된 주인의식을 지닌 인재가 사업성공인자의 결정적 동인이라는 뜻이다.

세계 초일류의 위상을 지켜온 기업들이 인재개발에 있어서도 가히 초일류였다는 사실은 충분히 예상할 수 있는 일이다. 오랜기간동안 해당분야의 선두를 달려오기 위해서는 상기간의 막대한 인적투자가 필수적이었던 것이다. 경영위기 상황에서 감원을 하거나 그 반대로 M&A를 통해 사업다각화를 하는 경우에도 수십년 동안 공을 들인 인재개발을 소홀히 하는 예는 거의 없었다.

인재개발에 있어 가장 핵심적인 부분은 종업원 교

육일 것이다. 사람에 대한 가장 확실한 투자는 바로 교육이기 때문이다. 필요한 사람을 뽑아 적재직소에 배치하는 것도 인재개발에서 빼놓을 수 없는 요소이다. 말을 불가에 내려갈 수는 있어도 억지로 물을 먹게 할 수는 없다. 종업원들의 참여의식이 없으면 성공적인 인재개발은 불가능하다. 초일류기업의 성공적인 인재개발도 종업원들의 참여의식이 있었기에 가능한 것이다.

**2.1.3 고객밀착 경영을 구현하는 기업**

고객이라는 단어는 불고기와 불과의 관계처럼 기업을 지탱하는 근본적인 기둥 중에 하나이다. 21세기 정보통신산업의 시장성숙과 완전경쟁화에 따라 고객이 시장을 주도하게 되면 고객으로부터 외면받는 기업은 존립기반을 잃게 될 것이다. 최근 소비재를 생산하는 기업은 말할 것도 없고 부품이나 자본재를 생산하는 기업마저도 최종고객, 즉 일반소비자를 만족시키기 위해 노력하고 기업이미지 제고나 광고, 판촉활동을 전개하고 있는 것도 이러한 점을 인식한 결과로 보여진다.

국내 정보통신사업자의 경우 지금까지는 고객이라는 단어에 대하여 그리 심각하게 생각할 필요가 없었다. 국제전화의 경제체제도 어느 정도 제한적 경쟁이었고, 정보통신 관련 상품및 서비스의 경우도 제품 수명주기상으로 초기에 있었기 때문이다.

그러나 21세기 정보통신산업의 시장성숙과 경쟁격화 상황에서 지금과 같은 고객에 대한 자세로는 기업의 존립기반에 위협을 받을 가능성이 있다. 따라서 고객밀착 경영을 강력히 추진할 필요가 있다.

**2.1.4 국제화에 뛰어난 기업**

일반적으로 기업의 국제화라 하면 R&D, 생산, 판매, 조달, 금융 등 일체의 경영활동을 특정국가에 한정시키지 않고 경제적 합리주의에 의거, 세계시장을 대상으로 수행함을 의미한다. 이를 위해서는 세계적인 안목을 지닌 경영자의 능력과 함께 세계곳곳의 물적 인적자원을 동원, 연결할 수 있는 정보 네트워크의 확립이 중요하다.[5][18]

실제로 국제화전략을 실행함에 있어 가장 중요한 것은 선명한 목표의식이라 할 수 있다. 남들이 하나까 따라한다는 식의 수동적인 태도로는 결코 성공적인 국제화를 수행할 수 없다.

국내 정보통신사업자가 우선적으로 추진되어야 할 분야는 R&D 국제화/세계화라고 생각된다. 기술개발

전략 측면에서 자기발전식의 편협한 사고를 버려야 한다. R&D 활동의 세계화를 통해 선진기술의 변화를 시간차 없이 소화해낼 수 있는 체제를 갖추어야 한다. 따라서 전략적 가치가 있는 지역 요소요소에 현지법인 형태의 해외연구소를 설립 운영할 필요가 있다.

또한 국내외 기업과의 전략적 제휴를 활용해 자체 역량을 강화하는 것도 국제화를 위해 우선적으로 추진되어야 한다. 물론 선진 외국기업들의 기술보호주의 강화로 핵심역량의 이전이 매우 힘든 것은 사실이다. 그러나 전략적 제휴 자체를 포기할 수는 없을 것이기 때문에 기술이나 마케팅 등 전반적으로 취약한 부분에서의 제휴 성사를 위한 연구가 심도있게 추진되어야 한다.

**2.1.5 사회적 책임을 다하는 기업**

오늘날 기업은 사회의 한 구성원으로서 사회발전에 기여해야 하는 나름대로의 역할을 부여받고 있으며 사회적인 지탄을 받는 기업은 더 이상 생존할 수 없는 시대가 되었다. 사회적 책임수행은 기업의 사활과 직결되는 문제가 된 것이다.

일본전략연구소가 얘기하는 제3세대 초일류회사의 정의에 부합되는 기업이 바로 사회적 책임을 다하는 기업이라고도 볼 수 있다.[21] 사회와의 공생을 모색하는 기업만이 21세기의 초일류기업이다. 사회발전에서의 기여를 비즈니스 목표중의 하나로 정하고 사회문제 해결과 새로운 사회가치의 창출을 위해 적극적으로 노력하는 기업이 바로 정보통신사업자가 지향해야 할 기업이라고 할 수 있다.

**2.2 규제완화 추세속의 자율경영능력 함양**

지난해 연말 일본수상의 자문기관인 경제개혁 연구회는 최종보고서(일명 히라이와 리포트)를 발표하면서 일본경제의 구조개혁 방안을 제시하였다. 아보 보고서는 관료주도의 일본형 경제구도를 개혁해야 한다고 강조하면서 주내용으로 규제완화, 내수확대, 시장개방 등을 제시하고 있다.

미국의 경우도 1970년대 이후 정부규제를 완화하려는 움직임이 본격화되어 이제는 규제완화의 경제성 효율성에 대하여 논쟁을 삼는 사람은 거의 없다. 최근 부르킹스 연구소의 Clifford Winston 연구원이 발표한 '경제적 규제완화'라는 연구논문을 보면, 규제완화로 소비자나 기업이 얻는 경제적 이득의 합계는 358.462억 달러에 이르는 것으로 추산되었다.[5]

이처럼 미국의 정부규제 완화정책은 산업경쟁을 강

(단위 : 억달러)

	소비자	업 계	합 계	미실현이익
항 공	88-148	49	137-197	49
철 도	72-97	32	104-129	4.5
트럭수송	154	-48	106	0
통 신	7.3-16	-	7.3-16	118
C A T V	3.7-13	-	3.7-13	4-8
증권수수료	1.4	-1.4	0	0
천연가스	-	-	-	41
합 계	326-430	32	358-462	216.5-220.5

자료 : Clifford Winston, "Economic Deregulation," Journal of Economic Literature, 1993. 9(리키규정 중간경제재인용)

주 : 1990년 달러화 가치로 환산. 미실현 이익은 완전경쟁 상태가 실현될 경우 추가로 기대되는 이익

화하고 소비자 이익을 극대화한다는 성과를 거두었다. 이를 바탕으로 통신산업의 정부 규제완화는 지속되고 있고, 대표적인 사례가 '정보 슈퍼하이웨이' 정책이다. 전국의 고성능 Computer를 광케이블로 접속하여 고속통신망을 구축함으로써 정보사회 기반 강화와 미국경제의 활성화를 도모하려는 정책이다. 이를 위해 통신산업의 추가적인 규제철폐가 필수적인 것으로 판단하고 BOC에 대한 다각화 규제, 통신/방송사업 겸업금지 규정 등을 철폐할 계획이다.

이러한 세계적인 추세는 우리나라에도 예외가 될 수 없을 것이고, 궁극적으로는 우리도 규제완화 추세를 따를 것이다. 규제완화 추세는 공기업 성격이 강한 한국통신으로는 경영의 자율성을 얻을 수 있다는 긍정적인 측면과 아울러, 무형의 보호막이 없어지고 우리시장의 개방을 촉진하는 작용을 하게 되며 경쟁을 격화시키는 어려운 측면도 있을 것이다. 또한 경영 성과에 따라 경영상의 책임을 분명히 져야 할 것이다.

그러나 규제완화는 21세기 향한 시점의 세계적인 추세이고 국가경쟁력 관점에서 강력히 추진될 것이며, 또한 그동안 통신사업자들이 강력하게 주장해 왔던 점이기에 때문에 당당하게 준비하여 맞이할 필요가 있다.

이런 점을 고려할 때 21세기를 대비하는 정보통신 사업자는 자율경영체제에 맞는 체질로 개선하고 보강할 필요가 있다. 이를 위해 우선적으로 추진되어야 할 사항은 강한 기업체질, 즉 민간기업 체질로 바꾸어야 한다. 임직원 개개인이 자신의 업무 성과에 따라

공정하게 평가받고 당당하게 책임진다는 의식이 정착될 수 있도록, 의사결정 구조를 대폭적으로 개선할 필요가 있다. 너무 많은 의사결정 단계와 책임을 분산시켜 놓은 의사결정과정 등을 대폭 정비할 필요가 있다.

미래에 지향해야 할 기업의 모습은 조직을 구성하는 조직원 전체가 전사적으로 공유된 가치관과 목표 의식을 가지고 자발적으로 움직이는 자율적인 팀들의 집합체가 되면서 운영되는 것이다. 다시 말하면 더 이상 통제가 필요없는 진정한 의미의 자율경영 실현이 우리가 지향하는 미래의 기업일 것이다.

이러한 자율 경영의 기본 요건은 업무를 스스로 처리할 수 있는 권한과 구성원의 능력이라고 할 수 있다. 아무리 많은 권한을 부여한다 해도 주어진 역할을 제대로 완수할 수 있는 것은 아니다. 권한과 함께 구성원들이 능력과 태도를 갖추고 있어야 한다.

조직에 뛰어난 인재가 없다고 말할 것이 아니라 평범한 사람을 조직이 필요한 인재로 키울 수 있는 잠재력을 가진 기업만이 21세기의 경영환경에서도 지속적인 성장이 가능할 것이다.

### 2.3 건강한 기업문화 구축

대부분의 기업혁신 노력은 최고 경영자의 의지에 의해 출발한다. 최고 경영자의 의지와 지속적인 관심과 지원은 매우 중요한 요소이다. 하지만 경쟁력 제고를 위한 경영혁신의 주체는 모든 조직 구성원이므로 이들의 적극적인 의지와 참여없이는 경영 혁신의 성과를 기대하기 힘들다.

그럼 어떻게 조직 구성원들의 적극적인 의지와 참여를 유도할 수 있을 것인가? 바로 조직원들의 업무 수행 바탕인 활성화된 조직을 일구어 내면 되는 것이다. 21세기 경영환경에서 초일류 기업을 지향하는데 있어 중요한 관건은 바로 활성화된 조직이라고 할 수 있다. 활성화된 조직이란 적극적인 혁신의지와 창의력 등 개개인의 잠재적 역량을 조직속에서 업무수행을 통해 마음껏 발휘하고 이에 대한 적절한 보상을 통해 구성원들의 업무 의욕을 지속적으로 유지 확대해 나가는 조직이라고 할 수 있다.

조직을 활성화시키는 기본은 바로 조직 구성원 개개인의 활성화라고 할 수 있다. 즉 적절한 동기여부를 통해 개인의 혁신 의지를 자극 고무하고 이를 업무수행으로 연결시키며, 이러한 노력을 존중하고 가치적인 보상을 실시함으로써 자기 필요에 의한 자발적인 혁신 의지 및 노력을 이끌어 내는데 있다.

21세기 초일류 기업을 지향하는 정보통신사업자로는 조직을 활성화시키는 것이 무엇보다 중요하다. 조직을 활성화시키기 위해서는 개개인의 활성화가 뒷받침되어야 하며, 개개인의 활성화를 선도하고 지원하며 성과에 대해 적절하게 보상해 주는 조직 차원의 제도와 분위기가 필요하다. 이런 모든 것이 자연스럽게 이루어지도록 조직원 전체의 공감대를 형성해 주는 건강한 기업문화가 필요한 것이다.

### Ⅲ. 시장 및 서비스 제공 측면

#### 3.1 전략적 제휴 추진

이제까지 기업의 경쟁전략은 기존 경쟁 기업뿐만 아니라 공급업자, 구매업자도 경쟁자로 간주하여 어떻게 하면 이들 기업에 비해 절대 우위에 설 수 있으며 이들 기업보다 강한 협상력을 유지할 수 있는가에 관심을 가져왔다.[12]

최근 경영환경의 변화, 즉 글로벌화의 가속화, 소비자 욕구의 다양화, 업종간 경계를 초월한 빠른 기술 혁신, 기술과 시장의 급속한 확산 등의 특징을 가지고 급변할 것으로 예측됨에 따라 기존의 경쟁 논리는 21세기의 환경에서는 더 이상 실효성이 없을 것이다.

글로벌화된 세계 시장을 상대로 해야 하는 기업들은 그들이 원하던 원하지 않던 간에 제휴업체가 필요할 수밖에 없다. 공급업자와 구매업자는 물론 기존의 경쟁 기업과도 협력함으로써 보다 강한 경쟁우위를 확보하고자 하는 제휴 전략이 선풍적으로 받아들여질 것이다.

일반적으로 전략적 제휴는 R&D 및 신공정에 대한 막대한 투자가 소요되고 기술 혁신 속도가 빠른 반도체, 컴퓨터, 자동차 등과 같은 첨단 산업 분야에서 활발히 이루어지고 있다. 세계 유수 통신업체간에도 제휴가 활발히 진행되는 추세이고 상당기간 지속될 수밖에 없을 것으로 판단된다. 이와 같은 통신업체간 제휴가 추진될 수밖에 없는 이유는 기술의 진보속도가 빠른 데다가 기본설비 도입에 엄청난 자금이 소요되기 때문이다. 아울러 기업의 국제화 세계화 추세에 따라 기업의 통신에 대한 요구도 한정된 지역에서의 서비스 뿐만 아니라 글로벌화된 서비스를 요구하기 때문이다. 세계시장에 대한 서비스 제공 능력을 단일기업이 모두 갖추 수는 없으므로 세계 유수의 통신업체들이 서로 제휴를 추진할 수밖에 없는 것이다.

국제화를 위한 전략적 제휴 추진의 필요성은 앞서도 언급하였다. 여기서는 시장의 요구와 서비스 제공

측면에서도 전략적 제휴가 필수적임을 강조하고자 한다. 국내 정보통신사업자로서는 일차적으로 우리나라 기업들의 국제화 추세에 부응하는 글로벌화된 통신서비스는 일차적으로 제공할 수 있어야 할 것이다.

전략적 제휴에서 무엇보다도 중요한 것은 제휴 파트너와 대등한 관계를 유지할 수 있도록 특정분야에 서만이라도 강점을 가지고 있어야 한다. 상대방에게 제휴의 매력을 제공함으로써 제휴관계의 중심에 설 수 있도록 정보통신사업자는 차별적 핵심 역량 확보에 노력을 쏟아야 한다.

#### 3.2 비가격 경쟁력 확보

글로벌 시대에는 가격경쟁력으로 승부를 걸 수 없다. 글로벌 시대의 초일류 기업들은 품질, R&D 능력 및 서비스력에 의해 내부 역량을 키워가고 있다. 품질, R&D 능력은 단시간내에 달성될 수 없는 것이다. 인내를 가지고 지속적인 투자가 이루어져야 결실을 맺을 수 있는 장기 과제인 것이다.

품질, R&D 능력 못지 않게 중요한 것은 서비스 경쟁력이다. 서비스 경쟁력이란 세계 어느곳에서든지 모든 고객에게 균일한 서비스를 제공할 수 있는 능력을 의미한다. 이를 위해서는 서비스도 하나의 제품 구성 요소로서 제공될 수 있어야 서비스 경쟁력이 확보될 수 있는 것이다.

무엇보다도 서비스 품질을 개선하기 위해서는 조직 내부 모든 계층의 동시적인 노력이 필요하다. 경영층은 단순한 서비스 품질관리의 중요성을 알고 있는 정도로는 충분치 않다. 경영관리자는 서비스 품질의 중요성을 충분히 이해하고 높은 수준의 서비스를 달성하기 위하여 전체 조직의 인식과 가치관, 그리고 행동양식을 바꾸겠다는 의지와 노력을 보여 주어야 한다.

또한 일선 직원들에게 권한을 위양하며 그들의 업무를 훌륭하게 수행할 수 있도록 철저한 교육과 지원을 하여야 한다. 이와 아울러 종업원들의 적극적인 참여가 필수적이다.

변화에 민감하여 한단계 높은 품질의 서비스를 제공하는 기업만이 격심한 경쟁이 예상되는 21세기에도 살아 남을 것이다.

#### 3.3 고객 의식 및 소비형태 변화에 민감

‘소비혁명’, 즉 국민소득의 증가 및 사회구조의 급속한 변화와 더불어 우리 사회전반에 빠른 속도로 진전되고 있는 소비형태의 변화를 일컫는 말인데, 90년대들어 급속히 선진국형으로 변모하고 있다. 기초적

인 소비구조를 충족시키기 위한 국민들의 접근방식이 80년대 중반이후의 폭발적인 소비증가와 함께 양적인 포화상태를 기치면서 질을 추구하는 단계로 빠르게 옮겨졌기 때문이다. 소위 질중심의 소비패턴은 21세기 초일류기업을 지향하는 정보통신사업자로서는 간과할 수 없는 변화이다.[8][9]

사회하부구조에 해당하는 서비스를 제공하는 한국 통신의 경우에도 개방화와 완전 경쟁화의 추세에서는 소비형태의 변화에 둔감해서는 곤란할 것이다. 21세기에는 정보통신서비스의 수명주기상으로 성장단계를 벗어나 성숙단계로 진입하게 됨에 따라, 현재의 각종 공산품들이 각기 시장에서 성공과 실패의 운명을 달리하고 있는 현실이 정보통신사업자의 상품 및 서비스에도 나타날 것이다.

시장이 성숙되어 감에 따라 경쟁은 점차 치열해지고, 경쟁제품과의 차별화 요인을 고객들에게 쉽사리 인식시키기는 더욱 어려워진다.

따라서 21세기에는 고객의 성향과 소비형태를 분석하는 체계적인 절차와 재도가 필요하다. 현재 운용 중인 수요조사의 차원이 아니라 고객들의 구매성향과 구매결정 속성을 수시로 과학적인 방법으로 조사하여 도출된 요소들을 신상품 개발 및 마케팅 전략에 연결시키는 체계가 필요하다.

#### IV. 기술 및 연구개발 측면

21세기 세계질서는 기업에 의해 좌우된다는 것은 마이클 포터, 오마에 겐이치 등이 일찍이 예견한 바 있다. 이러한 상황에서 가장 강력한 무기는 기술에 바탕을 둔 경제력이다.

산업사를 보더라도 농경사회에 이르기까지는 생산 수단 보유가 경제활동의 핵심요소였다. 산업혁명 이후에는 수요에 맞추어 제품을 공급하는 생산기술이 그 자리를 대신했다. 앞으로는 소비수준의 향상 등으로 인간의 지적 창의성에 바탕을 둔 첨단기술의 중요성이 더욱 높아질 것으로 전망된다. 따라서 기술은 공유보다는 독점의 대상이 될 것이며, 창의성이 뛰어난 인재가 부족한 기업이나 국가는 경쟁에서 낙오할 것이다.

세계적으로 기술혁신 속도에 비해 시장의 성장 속도가 따르지 못하고, 경쟁도 치열해지자 어느 기업도 기술을 선뜻 주려하지 않고 있다. 오히려 이들은 R&D 분야의 전략적 제휴를 통해 투자비용을 분담함으로써 위험분산을 시도함과 아울러 기술을 상호 공유함으로써 기업대 기업간의 일대일방식의 기술거래

를 어렵게 하고 있다. 돈을 주어도 기술을 살 수 없는 시대로 바꾸고 있는 것이다.

한국통신이 속하는 정보통신산업은 정보 및 지적 가치의 투입비율이 높은 기술집약형 산업이므로 선진국들도 국가에서 전략적으로 육성 보호하는 분야이다. 이러한 상황에서 전략적 제휴를 일차적으로 생각할 수 있지만 실질적으로는 불가능한 경우가 많다.

전략적 제휴도 서로 주고 받을 수 있는 기술을 서로 가지고 있을 때 가능하기 때문이다. 그러나 국내 정보통신사업자로서는 선진 외국기업과 제휴를 할만한 기술을 내놓을 만한 것이 많지 않기 때문에 기술적인 측면으로의 전략적 제휴가 쉽지 않을 것이다. 선택할 수 있는 길은 자체적인 기술역량을 높이는 길밖에 없다.

무엇보다도 먼저 사업비전에 맞추어 확보해야 할 핵심기술을 정확히 정의하고 미래의 사업영역까지 고려하여 전사적인 기술개발 종합계획을 마련해야 한다. 전사적으로 어떤 기술이 필요한지를 종합적으로 망라한 다음, 그중에서 확보하고 있는 기술, 확보해야 할 기술, 확보해야 할 기술 중에서 자체로 개발할 수 있는 기술 및 외부에서 도입해야 할 기술 등으로 구분하여 세부적인 확보계획을 마련해야 한다.

또한 R&D 활동을 세계화하여야 한다. 세계 곳곳에 전략적 가치가 있는 지역에 해외연구소를 설치하여 선진 기술의 변화를 시간차없이 받아 들여야 하고, 연구이력도 한국인으로 국한시킬 것이 아니라 외국인도 필요하다면 끌어 들여야 한다. 핵심은 연구 능력에 문제가 있는 것이지 연구인력의 국적이나 연구소의 위치가 문제가 되는 것은 아니라고 생각된다.

##### 4.1 기술 및 연구개발 전략

대부분의 경영자는 R&D의 중요성은 심각하게 인식하고 있다. 또한 그들은 R&D에 투자를 많이 하면 할수록 더 좋은 결과가 나올 것이라고 생각한다. 그러나 R&D에 대한 투자가 많다고 하더라도 이것이 산업내의 기업의 위치를 보장해 주는 것은 아니다.

기업이 경쟁우위를 확보하기 위해서는 경쟁사와 차별화된 핵심역량을 개발해야 한다. 이러한 핵심역량을 개발할 수 있는 근본원천이 바로 기술이다. 그러므로 기업은 핵심역량을 만들어 낼 수 있는 기술, 즉 기술역량을 창출할 수 있는 효과적인 R&D 전략이 필요한 것이다.

21세기 세계 초일류기업으로 발전하기 위해 필요한 R&D 전략은 바로 러셀, 새드, 에릭슨 세사람이 제

3세대 R&D라는 책에서 소개하는 제3세대 R&D 전략일 것이다. 제3세대 R&D는 핵심기술역량을 구축하고 그것을 활용하는 것이라고 정의할 수 있다.[21]

이러한 제3세대 R&D 전략을 효과적으로 전개하기 위해서는, 첫째 기업은 자신들의 핵심기술이 무엇인지를 먼저 파악하여야 한다. 핵심기술은 시장의 요구와 자신의 핵심역량 사이의 상호관계에서 도출될 수 있다.

둘째, 기업에 의해 능동적으로 관리되는 핵심기술은 반드시 기업의 사업전략과 연계되어야 한다. 기업은 기술 전략에 공헌하지 못하는 R&D 프로젝트로 더 이상 수행해서는 안된다. 프로젝트별로 R&D를 관리하기 보다는 개별 사업과 기업 전체의 관점에서 전략적 중요성이 높은 분야를 R&D 프로젝트 포트폴리오 측면에서 관리해야 한다. 사업관리자와 R&D 관리자는 조직의 핵심역량을 명확하게 평가하고 여기에 필요한 기술 전략을 수행하기 위해서 긴밀하게 협조해 나가야 한다.

어떤 기술을 개발할 것인가 하는 전략에는 낡은 세대의 기술을 대체시키는 새로운 기술을 개발하는 정면돌파전략과 기존의 기술들을 결합하여 혼합형 기술을 개발하는데 주력하는 기술융합전략을 고려할 수 있다.

국내 정보통신사업자의 상황을 판단할 때, 기술의 발전이 단계적으로 이루어지는 정면돌파전략을 채택하기에는 곤란한 점이 많을 것 같다. 서로 달랐던 기술분야에서의 점층적 기술 개량을 혼합하여 시장에 주목을 끄는 새로운 제품을 개발하는 전략인 기술융합전략이 적합한 것 같다.

#### 4.2 R&D 효율성 제고를 위한 관리 방안

이제는 얼마나 연구 개발비를 지출했느냐 보다는 얼마나 효율적이고 생산적인 연구개발 활동을 하느냐가 중요한 시대가 되었다. 기술 및 연구개발 출발점도 바로 여기에 있어야 할 것이다. 즉 어떻게 하면 한정된 연구인력으로 수익성 높은 결과를 낼 수 있을 것인가, 어떻게 하면 연구자금을 효율적으로 사용할 것인가 하는 문제에 대한 해결방안이 필요하다.

이를 위해 먼저 초점있는 R&D 관리가 필요하다. 왜냐하면, 관련기술의 고도화, 변화의 신속화, 대규모화가 진행될 때, 사업활동과 연계된 기술 및 연구개발을 전면적으로 시행한다는 것은 현실적으로 곤란하다. 따라서 항상 초점있는 R&D 전략을 바탕으로 우선 순위를 부여하여 일관성 있는 투자가 이루어져야

한다.

우리처럼 선진 외국기업에 비하여 R&D 비용이 상대적으로 낮은 현실에서는, 핵심역량을 창출할 수 있는 R&D 프로젝트를 정확히 선택하는 등의 특정 영역에 집중화된 R&D 전략이 절실히 요구된다.

전략적 관점에서 채택된 연구과제를 성공적인 결과로 이끌 수 있게 하기 위해서는 연구개발 성과를 평가하고 피드백할 수 있는 R&D 업적평가제도가 갖추어져 제대로 기능하고 있을때만 가능하다.

R&D 업적평가시스템에 의하여 전반적인 연구개발 활동 과정과 그 결과를 정확히 파악하고, 적절한 피드백 조치를 취함으로써 연구소 운영 상의 개선점을 도출하고, 연구원의 동기부여와 연구생산성 향상을 도모할 수 있다. 만약 이러한 시스템이 구축되어 있지 않거나 제대로 기능하지 못하면, 제반 연구활동이 분배막스화하고 투자에 비하여 뚜렷한 연구개발 성과가 없는 무기력한 조직으로 전락할 가능성이 높다.

이러한 시스템의 중요성에도 불구하고 많은 기업에서 제대로 구축되어 있지 않거나 운용이 제대로 안되는 이유는 연구개발 성과를 객관적으로 측정할 수 있는 평가 기준의 설정이 어렵다는데 있다.

창의성, 사고 및 분석 능력의 비중이 높은 업무의 특성상 업무성과를 정량적인 기준에 의하여 객관적으로 정확히 측정하기란 그리 쉬운 일이 아니다. 많은 경우 연구관리의 편의성만 강조한 나머지 연구성과의 분질하고는 차이가 나는 외형적인 측면만 평가되는 경우도 많다.

기술 및 연구개발 관리부문에 대한 경영자에게 최대의 관심사는 연구개발의 업적평가 기준 설정 문제라고 할 수 있다. 또한 R&D 업적평가의 기본 목적은 연구원의 동기부여와 연구생산성 향상에 목적이 있다는 점을 분명히 인식할 필요가 있다.

R&D 업적평가 기준은 개인, 프로젝트 팀, 연구소 전체라는 3가지 평가 단위로 구분하여 설정되어야 하고, 선정된 평가 기준이 무엇이든 운용 측면에서 성공을 거두기 위해서는 업적평가 자체의 용이성과 평가의 객관성이 확보되어야 한다. 무엇보다도 기술 및 연구개발이라는 것이 오랜 경험과 지식의 축적을 토대로 서서히 성과를 나타내는 부문이고, 어느 정도의 궤도에 오르기 전까지는 뚜렷한 성과가 나올 수 없다는 점을 경영자는 깊이 인식할 필요가 있다. 그러므로 장기적인 관점에서 기다리는 자세가 필요하다.

따라서 기술 및 연구 개발과 관련된 평가, 제도 및 시스템은 연구원의 연구활동에 긍정적으로 동기를

부여하고, 동시에 장기적인 성과의 제고에 도움이 될 수 있는 방향에서 구축되고 운용되어야 할 것이다.

## V. 경영관리 측면

본 장에서는 정보통신사업의 본원적 업무라기 보다는, 본원적 업무가 제대로 이루어지기 위해 뒷받침되어야 하는 경영관리 측면의 지원적 업무에 대한 대응방향에 대하여 제시하고자 한다. 물론 이러한 경영관리 측면은 대단히 중요하며 많은 경영자들이 이것이 오히려 기업의 본원적인 활동으로 인식하는 경우도 많다. 경영관리분야를 기능별로 구분하면 대단히 많지만 본 연구에서는 조직, 인력관리, 재무관리 및 회계관리 부문에 대하여 대응 방향을 제시하고자 한다.

### 5.1 상황적응적 단순한 조직 구축

국제화, 개방화, 자율화라는 환경 변화 아래서는 이제까지의 조직 운영은 한계를 보일 수밖에 없다. 21세기 환경변화에 대처할 수 있는 조직에 관한 해답은 '단순한 조직'이다. 다시 말하면, 변화하는 시장 상황에 신속히 적응할 수 있을 만큼 유연하고, 어떤 경쟁사와도 경쟁할 수 있을 만큼 비대하지 않은 조직이 바로 단순한 조직이다.

조직이 비대해지면 순발력이 떨어지고, 정보 흐름이 원활치 못하게 되며, 조직의 구성구석에 눈에 보이지 않는 중요한 인적, 물적자원의 사장과 낭비현상이 발생하여 수익구조에 악영향을 미치게 된다.

조직을 구축하는데 기본이 되는 중앙 집권제나 기능별 전문화 모두 조직의 비대화를 가져오는 부작용이 있다. 그럼 어떻게 하여야 단순한 조직을 만들 수 있을 것인가? 21세기를 지향하는 조직 문제해결의 핵심은 두가지로 요약된다. 지원부서의 축소와 관리 계층의 축소라고 할 수 있다.

세계적인 일류기업이 현재 추진하고 있는 조직의 가장 큰 특징은 지원부서 역할 축소에 의한 현장중심의 경영, 공격형 경영이라고 할 수 있다. 필요 이상으로 비대해진 간접 지원 부문을 과감히 정리하여 현장으로 재배치하는 것이다.

문제의 본질은 본사 인원이 많고 적음이 문제가 아니라 본사가 어떤 기능을 가져야 하는 가이다. 본사가 수행하는 역할을 전사적 차원의 전략 방향 설정과 라인에의 경영기법 지원등에 한정되도록 기업의 모든 기능을 철저히 분권화하여야 한다. 여기서 언급하는 조직의 분권화는 정보화 사회의 가장 두드러진 특징

임을 명심할 필요가 있다.

지원부서 축소와 아울러 관리 계층의 축소는 조직의 원활한 정보 흐름을 보장하려는 데 있다. 현장 중심 경영을 하기 위해서는 중간 관리층이 적으면 적을수록 더욱 효율적이다.

### 5.2 인력관리 측면

국내 정보통신사업자의 경우 21세기 완전 개방과 무한 경쟁이라는 환경속에서 초일류 종합정보통신사업자로 도약하기 위해서는 인력관리에 대한 개념 변화가 필요하다. 지금과 같이 단순히 조직 구성원에 대한 관리를 위한 관리가 아니라, 내부 조직 구성원들의 마음을 움직여 그들 스스로가 창의적이고 능동적인 업무자세를 가지고 조직과 사회를 위해 일할 수 있는 분위기를 이끌어 내는 방향으로 인력관리가 이루어져야 할 것이다.

21세기의 경영환경은 경영자 혼자서 앞장서서 선도하며 지휘하고, 나머지 조직구성원은 경영자의 지시에 충실히 따라 가는 것만으로는 충분하지 않다. 개인의 활성화를 기반으로 조직 전체의 활성화가 이루어져 조직 전체의 시너지가 극대화될 수 있을 때 기업 생존도 보장되고 지속적 성장도 가능할 것이다.

#### 5.2.1 내부 조직원 만족 추구

이제까지는 기업가나 근로자 모두 조직 내부 만족의 중요성에 대한 인식이 그리 크지 않았다. 이제는 노사간의 문제해결을 목적으로 하는 내부 조직원의 만족을 추구하는 차원이 아니라, 경영환경 변화에 따른 기업 생존 차원의 내부 조직원 만족 추구가 필요하게 되었다.

조직원의 만족도가 높지 않으면 기업의 고객, 즉 외부고객 만족은 이루어질 수 없고 외부고객이 기업에 대하여 만족하지 않으면 기업은 생존 바탕을 잃고 마는 것이다. 따라서 경영자는 내부 조직원의 만족도와 충성도를 높이고, 기업 내부 여러 부서 조직원들간의 긴밀한 협조관계와 팀워크를 구축하는 것이 인력관리의 방향임을 인식할 필요가 있다.

내부 조직원의 만족을 추구하기 위해서는 여러가지 방법이 있을 수 있지만 인력관리 측면에서 다음 3가지 요건을 충족시키는 것이 중요하다고 생각한다.

첫째, 명확한 내부 의사소통을 통해 조직원들에게 개개인의 일상 업무에 있어 기업이 무엇을 기대하고 있는 바가 무엇인지를 정확히 파악하도록 해야 한다. 정확한 동기 부여와 일에 대한 자긍심이 없을 때 조직



원의 능력이 기업 성장으로 연결될 수 없다는 것이다.

둘째, 조직원이 자신이 기업 성장의 결정요소라는 인식을 가지고 양질의 업무 수행 능력을 스스로 갖출 수 있도록, 기업은 조직원의 능력개발을 지원하고 권한을 부여하는 등 적절한 뒷받침을 해주어야 한다.

세째, 무엇보다도 중요한 점은 조직원들에게 자신의 노력과 성과가 정확하게 평가받고 적절한 보상이 뒤따른다는 확산이 뒷받침되어야 한다.

이상과 같은 내부 조직원 만족을 위한 기본 요건 외에 많은 방안이 있을 수 있지만, 무엇보다도 중요한 점은 내부 조직원 만족이 기업 생존 차원의 문제라는 점을 경영자가 인식하는 일이다.

5.2.2 국제인의 양성

세계 시장이 단일화되면 해외 기업들도 경쟁력이 있는 분야라면 언제라도 국내 시장에 뛰어들 것이고, 반대로 우리기업들도 자유롭게 해외 시장에 진출할 수 있는 여건이 조성될 것이다. 시장 개방화 추세는 정보통신산업의 경우는 더욱 심각한 것으로 예상된다.

국내 시장에서 외국 기업과 경쟁에서 이기기 위해서나, 해외사업을 성공적으로 이끌기 위해서는 기술력, 마케팅력, 정보력, 인력 등 여러가지 요인이 뒷받침되어야 하지만 무엇보다도 사람의 문제, 즉 인재의 확보가 가장 중요한 요인이다.

국제화의 원천은 국제적인 감각과 능력을 갖춘 국제인의 확보가 성공의 핵심이라고 할 수 있다. 문제는 기업이 요구하는 국제인의 기업 자체에서 길러낼 수 밖에 없다는 점이다.

국제인을 양성하기 위해서는 체계적인 육성 프로그램을 구축하여야 한다. 이를 위해 고려해야 할 핵심적인 사항은 기업이 필요로 하는 국제인의 인재상 정립, 이에 따른 교육 프로그램 정비, 국제인의 경력 경로의 설정 등이다.

국제인을 양성하기 위해서는 다각적 자원에서의 변화가 요구되지만 무엇보다도 인력관리 전반에 대한 기본 철학의 전환이 필요하다. 국내 사업의 토양에서 구축된 인력관리의 관행을 벗어나 국제적인 시각에서 조명하고 새롭게 재편성해야 한다.

5.3 재무관리 측면

국내 정보통신사업자중에서 한국통신을 비롯한 공기업에서의 재무관리는 민영화 및 개방화 속도가 가속됨에 따라 상당한 인식 및 발상의 전환이 필요하다.

기시적인 환경변화에 따른 재무활동에 영향을 미치는 요소들을 살펴보면, 크게 민영화 추진에 따른 소유지분의 변경과 자금조달 방법의 국제화 및 다양화 추세 두가지를 들 수 있다.

이러한 환경변화에 의한 재무관리 분야의 파급영향을 생각해 보면 자금조달, 자금관리, 투자 및 배당에 이르기까지 거의 모든 부문이 영향을 받을 것이다.

이런 점을 고려할 때 대응방향은 여러가지 상정해 볼 수 있지만 현재로 고려해 볼 수 있는 점진적인 방안은 다음과 같다.

첫째, 직접금융의 확대를 적극적으로 추진할 필요가 있다. 우리의 금리수준이 선진국에 비하여 턱없이 높은 점을 고려할 때, 과도한 금융비용을 줄일 수 있는 방안을 적극적으로 시도하여야 한다. 이제는 직접금융시장이 많이 발전하였고 정부의 규제도 완화되고 있으므로 직접금융을 적극 활용하는 것이 필요하다. 직접금융의 방법으로는 증자와 회사채 발행을 들 수 있다. 증자의 경우는 이차부담이 없고 대신 배당금 지급이 증가되는데, 우리나라와 같이 이차율이 높고 배당률이 낮은 상황에서는 간접금융 방식인 차입금보다 비용이 적게 든다고 할 수 있다. 그러나 현재는 공기업으로서 증자는 그리 쉽게 결정할 수 있는 문제는 아니다. 따라서 회사채 발행을 적극적으로 시도해야 한다. 이를 통하여 직접금융시장에서의 자금조달에 관한 경험과 Know-How를 축적해 나갈 필요가 있다.

둘째, 외화자금의 이용을 적극적으로 추진하여야 한다. 한국통신의 경우는 얼마전에 양키본드를 발행하여 해외 자금을 조달해 본 경험이 있다. 21세기 환경변화중에서 가장 두드러진 특징의 하나는 세계 금융시장의 단일화 현상이다. 우리나라도 해외자금 이용에 대한 정부의 규제가 급속히 완화될 것이 틀림없는 시점에서 국제 금융시장에 대한 경험을 축적하는 것이 반드시 필요하다.

세째, 자금조달 창구를 적극적으로 다양화하여야 한다. 이제까지 채신금융을 창구로 하여도 다른 금융기관과의 뚜렷한 전적 차이가 나타나지 않음으로써 굳이 다양화를 추구할 절박함이 없었다. 그러나 금리자유화와 금융자유화의 진전에 따라 각 금융기관간에 금리경쟁이 치열해지고 금융기관, 즉 은행, 단자사, 모회사의 업무영역 구분이 모호해짐에 따라 금융기관간의 질적 차별성이 뚜렷하게 나타날 것이고 앞으로는 더욱 그러할 것이다. 따라서 자금을 조달하는 사업자 입장에서 금리수준, 만기, 대출가능함도, 부대서비스 등 차입조건에 따라 여러 종류의 금융기관

으로 자금조달 창구를 확대하여 최적의 차입 포트폴리오를 구성하여야 할 것이다.

#### 5.4 관리회계 측면

다가오는 21세기 경영환경은 정보통신사업자로 하여금 제품/서비스 차별화와 원가절감이라는 두가지 목표를 동시에 추구하도록 조성될 것이다. 또한 민영화 추세에 따라 수익성이라는 목표가 이익성이라는 목표보다 더욱 강조될 수 밖에 없다. 또한 사업자는 제품 및 서비스 차별화를 위해서 연구 및 기술개발에 끊임없이 투자하여야 하며 다양한 고객욕구에 민감하게 대처하기 위해서는 필연적으로 원가상승을 초래하게 된다.

특히 원가 개념이 공기업인 한국통신의 현실적인 문제가 된 것은 통신사업자와의 접속료관련 협상부터라고 할 수 있다. 접속료를 산정하는 과정에서 원가에 대한 개념과 원가계산 방법에 대한 사업자들간의 이견이 좁혀지지 않아 큰 어려움을 경험하였다. 또한 동일회계제과 아직 마련되지 않아 이러한 원가산정 및 보편적 서비스 대가에 대한 끊임없는 논쟁이 당분간은 계속될 수 밖에 없다.

그러나 본 논문에서 언급하고 있는 관리회계 차원의 원가는 접속료 산정 차원이 아니라 21세기 한국통신의 경쟁력 확보차원에서 고려되고 있다.

기업의 경쟁우위 전략은 본원적으로 총체적 비용우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략의 3가지로 요약할 수 있다. 이 중에서 원가우위 전략이야말로 기업의 독자적인 실천노력 여하에 따라 가시적인 성과를 달성할 수 있는 가장 확실한 전략이다.

앞서도 언급한 바와 같이 다가오는 21세기의 시장환경에서는 경쟁 격화에 따른 원가상승이 뒤따를 수 밖에 없다. 원가상승 요인에 대응하고 경쟁우위 전략으로 원가우위전략을 구사하기 위해서는 기업 자체적으로 직간접 비용을 발생시키는 요인들을 검토하여 원가상의 문제점을 발견하고, 원가우위의 경쟁요소를 스스로 키워나가는 자세를 갖추어 나가야 한다.

원가우위전략을 구사하고 있는 선진기업들은 한결 같이 경쟁우위를 확보하기 위해서는 관리회계시스템이 사후적으로 결과를 분석 보고하는데 초점이 맞추어져서는 안된다고 인식하고 있다. 따라서 전략적 관리회계를 실현하고자 노력하고 있다. 전략적 관리회계란 제품의 기획, 설계, 생산, 판매는 물론 사후 서비스에 이르는 모든 기업 활동의 흐름을 사전에 철저히 분석해 사전적 원가절감을 실시하는 것이다.

이제까지 표준원가관리제도를 대부분의 기업에서 사용해 왔는데 점차 실용성이 감소되고 있다. 그 이유의 첫째는 기술혁신, 연구개발 투자규모 확대, 자동화 등의 추세로 직접비 관리의 중요성이 저하되고 있는 점이다. 둘째는 판매비와 일반관리비 등 간접비 관리의 중요성이 증가한다는 점이다. 셋째는 새로운 관리기법으로 표준원가 자체를 절감하려고 하고 있고, 시장과 고객 욕구의 다양화 추세에 표준원가 관리가 효율적이지 못하다는 점이다.

이와 같이 전략적 관리회계 도입은 21세기 정보통신사업자의 경쟁력을 위해서도 필수적인 과제이다. 앞으로 닥쳐오는 경영환경은 원가나 관리회계라는 개념을 가지지 않고도 경영을 할 수 있었던 이제까지와는 판이하게 다를 것이다. 관리회계부문에 대한 대응방향 중에서 무엇보다도 중요한 것은 원가 및 관리회계가 미래의 경쟁력 우위를 위한 결정적인 요소라고 전사원이 인식하고 자신의 업무활동에 전략적 관리회계 개념을 정립하는 것이다.

## VI. 결 론

21세기 사회는 정보화사회의 정보경제시대를 거쳐 바이오 경제시대로 진행된다고 많은 미래학자들은 예측하고 있다. 그러나 바이오 경제시대는 적어도 2020년 이후에 진입이 가능하다는 의견이 많으므로, 우리로서는 정보경제시대에서 경쟁력을 가질 수 있는 국가적인 준비가 필요하며 각 산업별로도 대응전략을 세워 나가야 할 때이다.

우리나라의 경우는 정보화시대의 진입을 위해 준비를 시작하고 부분적으로 겨우 진입하려는 시점인 20세기 말에 경제 질서의 큰 변화를 겪게 되었다. 특히 정보통신산업에 그 영향이 더욱 심각한데, 소위 완전 개방과 무한 경쟁으로 표현되는 큰 파도가 바로 그것이다.

본 논문에서는 21세기를 앞두고 예상되는 우리나라 정보통신산업의 환경변화를 바탕으로 정보통신사업자들이 취하여야 할 대응전략 방향 설정에 대하여 기술하였다. 먼저 국내 정보통신사업자들이 지향하여야 할 경영방향을 제시하였다. 영역별로는 시장 및 서비스 측면, 기술 및 연구개발 측면, 경영관리 측면으로 구분하여 기술하였다.

상당히 광범위한 분야에 대하여 다루어져야 하기 때문에 각 영역별 방향과 구체적인 전략 추진방안에 대하여 구체적으로 다루지는 못하였지만, 개략적인

방향은 제시하였다고 생각한다. 앞으로 본 논문에서 제시한 방향과 전략을 바탕으로 구체적인 실천 및 추진 전략을 수립하고 방안을 강구하는 연구가 뒤따라야 할 것이다.

### 참 고 문 헌

1. 김인호, "경영정책과 전략적 경영(개정판)," 비봉출판사, 1993
2. 김인호, "경영전략론," 비봉출판사, 1992
3. 데이콤, "중기경영계획," 1992. 11
4. 데이콤, "정보통신동향," 각호
5. 럭키금성경제연구소, "주간경제," 각호
6. 안문석, "정보화사회와 새로운 가치관의 모색," 한국미래학회, 1990. 1
7. 이학중, "전략경영론(개정판)," 박영사, 1992
8. 21세기 위원회, "정보화사회와 국민생활"
9. 21세기 위원회, "정보화사회와 인간생활"
10. 21세기 위원회, "한국미래정책의 선택"
11. 전유상, "전략경영의 전개", 어문각, 1991
12. 조동성, "경쟁우위," 교보문고, 1992
13. 통신개발연구원, "통신정책동향," 각호
14. 통신개발연구원, "정보화사회연구," 각호
15. 한국이동통신, "이동통신동향," 각호
16. 한국사회학회, "정보화사회의 사회구조와 가치의 변화," 1988
17. 한국통신, "경영과 기술," 각호
18. Davis, Davidson, "경제이동(번역판)," 지식공작소, 1993
19. Hax, A. C., "The Strategy Concept and Process," Printice-Hall, 1991
20. Maynard, H., Mehrtens, S., "The Fourth Wave(번역판)," 한국경제신문사, 1993, 12
21. Roussel, Sadd, Erickson, "The Third Generation R&D," Harvard Business School, 1991
22. 일본전략연구소, "10년후의 일류회사," 1993. 3
23. Thurow, L., "세계 경제전쟁(번역판)," 고려원 1992
24. Toffler, A., "권력이동," 한국경제신문사, 1990



유 석 천

- 1977년 2월 : 서울대학교 공과대학 졸업
- 1984년 6월 : 미국 캘리포니아 대학교(UCLA) 경영학 석사
- 1989년 6월 : 미국 캘리포니아 대학교(UCLA) 경영학 박사
- 1990년 4월 ~ 1992년 3월 : 한국통신공사 선임연구원
- 1992년 3월 ~ 1995년 2월 28일 : 홍익대학교 상경대학 경영정보학과 조교수
- 1995년 3월 1일 ~ 현재 : 동국대학교 경상대학 경영학과