

TTA 중장기 경영전략 추진계획 수립



장명국 | TTA 사업지원본부 본부장

이동철 | TTA 사업지원본부 경영기획부 과장



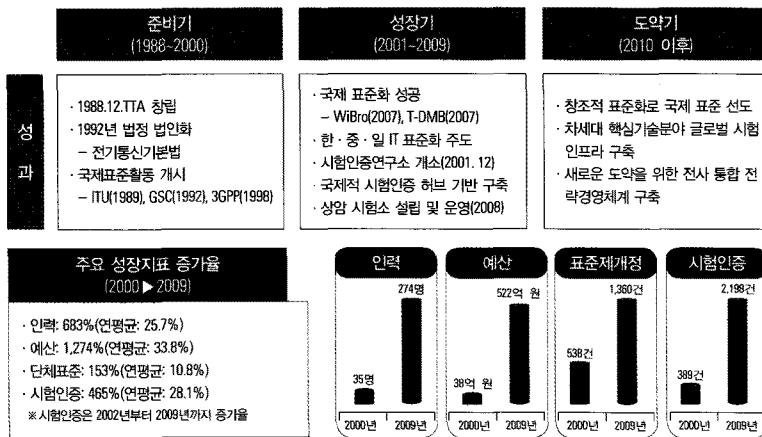
1. 머리말

TTA는 1988년 정보통신 표준화 추진을 목적으로 설립되어 20여년간 정보통신 산업의 발전과 함께 성장해 왔다. 특히, 2001년 시험인증연구소 개소 이후 정보통신 표준과 시험인증 분야에 있어 놀랄만한 성장을 이루어 왔다. 단체표준 제·개정은 매년 10.8%의 성장을 보이고 있으며, 시험인증 서비스 제공은 매년 28.1%의 성장을 하고 있다. 또한 2008년도에 TTA 최초 분소인 'SW품질지원센터'를 서울 상암동 누리꿈스퀘어에 개소하여 SW시험인증 활성화에 기여해 오고 있다. 아울러, 2007년도 WiBro, T-DMB의 국제표준화 성공으로 국내 표준의 국제 표준화라는 이정표를 세웠으며, 지속적으로 시험인증 시설기반을 확충하고 우수인력을 확보해오으로써 국내 IT시험인증허브로 자리잡아 국내시장활성화에 기여해 오고 있다.

그러나 TTA의 현 주소를 살펴보면 아직도 우리가 가야 할 길은 멀고 험난하기만 하다. 표준화의 경우 괄목할 만한 양적 성장에 비해 질적 성장에 있어서는 아쉬움이 남는다. 전 세계적으로 특허전쟁이 심화되고 표준 특허를 무기로 세계시장을 선점하려는 표준화 추세와

이용자 중심의 표준화라는 점에 있어서는 더 많은 준비가 필요하다. 또한 시험인증분야의 경우에도 국내 상주의 거대 외국 시험인증기관과의 경쟁, 핵심 시험분야인 블루투스, GSM/WCDMA 등에서 갈수록 치열해지는 경쟁 구도로의 진입은 험난한 미래를 예고하고 있다. 대외 정책 환경을 살펴보더라도 2008년 정부조직개편과 2010년 방송통신발전기본법 제정, 그리고 2011년 방송통신발전기금 신설 등 큰 변화를 보이고 있으며, 기술 환경은 한치 앞을 내다보기 어려울 정도로 변화의 급물살을 타고 있다. 특히 기술 융·복합화는 ICT 산업 패러다임 변화와 산업 간 경계의 붕괴를 촉진시키고 있다. 이렇듯 급변하는 대외 정책, 기술 환경 등 미래의 불확실성은 향후 TTA 사업 및 경영환경에 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다.

TTA가 2009년도에 성과관리시스템과 경영정보시스템(MIS)을 전면 개편해 경영 인프라의 혁신을 완료한 것도 상기 살펴본 대외적인 상황과 무관하지 않다. 지금 TTA는 이러한 난제를 해결하기 위한 철저한 준비가 필요한 시기이다. 이에 2010년 7월 말 TTA는 새로운 도약을 통해 국제화의 주역으로 거듭날 미래의 청사



[그림 1] TTA 주요 성과

진을 마련했다. 신임 회장 취임 후 4개월여에 걸쳐 새로운 비전을 정립하고 중장기 경영전략을 수립한 것이다. 본 고에서는 이 중장기 경영전략에 대해 간략히 살펴보고자 한다.

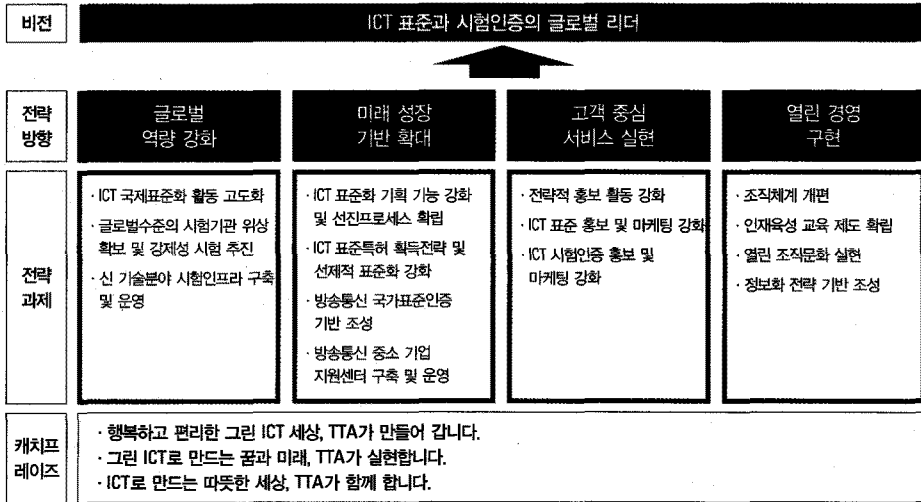
2. 본론

TTA 중장기 경영전략은 대외환경 변화를 예측하고 내부역량을 결집해 미래의 불확실성을 기회로 삼아 새로운 도약의 전기를 만들고자 2010년부터 2012년까지 실천할 추진전략을 제시하고 있다. 2009년 말 각 부서에서 선발된 핵심인력으로 '중장기 경영전략 추진 TF'를 구성해 준비 작업을 착수했으며, 외부 전문가의 자문을 받아 경영 환경 분석에 중점을 두어 진행했다. 2010년 3월 이근협 회장 취임과 더불어 본격적으로 전략 방향과 전략과제를 도출해내기 시작했으며, 7월 중장기 경영전략을 수립했다. 아울러, 이러한 변화의 시기에 조직을 더욱 결집시키고 우리의 나아갈 방향을 제시할 수 있는 비전 또한 새롭게 수립했다. 전 직원의 참여를 통해 공유할 비전을 명확히 하고 합의를 도출하였으며, 이는 TTA가 바라는 미래의 모습을 담고 있다.

중장기 경영전략 체계는 'ICT 표준과 시험인증의 글로벌 리더'라는 비전 아래 ①글로벌 역량강화, ②미래 성장 기반확대, ③고객중심 서비스 실현, ④열린 경영 구현의 4대 전략방향과 세부 추진사업으로 14개 전략과제를 포함하고 있다.

전략방향과 전략과제는 과학적 환경분석 기법을 통해 도출되었다. 대외 환경변화 예측에 있어 PEST방법론과 5Forces 모델의 절충을 통해서, 내부 역량분석은 7S 분석기법의 도움을 받아 과학적 정합성을 가지도록 노력을 했다. 가급적 객관적 사실에 기초해 환경 분석을 시도했다. 4개의 전략방향은 독립적이지만 서로 유기적 관계로 연결되어 하나의 목표점을 지향하고 있으며, 하위 전략과제 또한 각각의 성과가 궁극적으로 TTA가 바라는 모습을 실현하도록 구성되어 있다.

한편 2009년도에 대폭 개선된 성과관리 시스템을 기반으로 중장기 경영전략을 구체화하고 검증하는 시스템을 갖추었다. 중장기 전략과제의 연차별 주요 단위 사업에서 도출되는 핵심성과지표(KPI) 관리체계가 그 핵심이다. 단위조직의 KPI는 전략과제로부터 할당받고 개인의 성과지표는 이와 무관하지 않으며 이는 결국 개인의 성과 달성 노력이 조직의 전략목표와 연계



[그림 2] TTA 중장기 경영전략 체계도

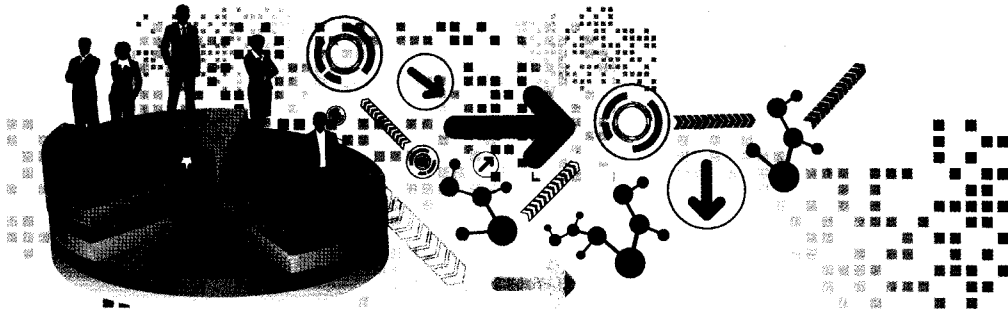
되고 나아가 비전을 이루는 원동력이 된다. 한마디로 전략 및 KPI 중심의 성과측정·분석과 전략과 피드백이 가능한 구조인 것이다. 이제 중장기 경영 전략의 핵심 부분인 전략과제의 개략적 내용에 대해 4개의 전략 방향별로 세부 추진내용을 간략히 살펴보자.

첫째, ‘글로벌 역량강화’는 표준과 시험인증의 해외 확대, 협력체계 강화와 이를 위한 수행 프로세스 및 역량 등의 개선활동을 의미하며 이를 달성하기 위한 세부 실천과제는 ‘ICT 국제 표준화활동 고도화’ 등 3개의 전략 과제가 있다. 주요 추진사업의 내용을 보면, 국내 핵심기술의 국제표준화 추진을 위해 ITU 국제표준화 대응체계의 개선과 국제 전문가 및 포럼 역량을 강화코자 한다. 시험인증분야에서는 핵심 기술 분야에 대한 국제 공인시험기관 자격획득과 국내외 유관 기관과의 전략적 기술제휴를 보다 강화할 계획이다. 아울러 LTE, 유헬스, 3DTV 등 차세대 핵심 기술 분야에 대한 시험인프라를 적기에 구축하고 시험인증 업무의 효율화를 위해 시험장비 개발 및 시험자동화를 확대할 계획이다.

둘째, ‘미래성장 기반확대’는 TTA의 미래성장 및 경쟁우위 사업 발굴과 확보를 위해 도출되었으며, ‘ICT 표준화 기획기능강화 및 선진프로세스 확립’ 등 4개 전략과제를 포함한다. 주요 추진사업의 내용을 보면, 표준화 성과 극대화를 위해 표준화 전 주기에 대한 전략수립과 총괄 기획·관리 기능을 강화하고 이를 위해 표준 PM(Project Manager) 제도를 도입해 추진코자 한다. 또한 표준화의 질적 성장 제고를 위해 ICT 표준특허 획득전략 기능을 강화할 계획으로 ICT 제품·서비스-표준-특허맵과 국제표준화기구에서 진행 중인 기술에 대한 기고서-특허맵 개발을 통해 표준특허를 발굴하고, 표준화 전략맵과 연계하여 표준특허 획득전략을 수립한다는 것이다.

시험인증 사업은 본 전략방향 관련해 제품 및 서비스 개발 단계에서 필요한 시험을 할 수 있는 핵심기술 분야의 테스트베드 구축을 통해 컨설팅과 기술상용화 지원을 계획 중에 있다.

셋째, ‘고객중심 서비스 실현’은 경쟁자 및 시장 환



3. 맺음말

경 변화에 대응한 고객만족 서비스 실현을 위해 TTA 브랜드가치 제고와 표준 및 시험인증 확산 활동을 위한 전략방향으로 전략적 홍보활동 강화 등 3개 전략과제를 포함한다. 주요 추진사업의 내용을 보면, 국민, 정부, 언론사 등 다양한 고객에 따라 차별화된 전략으로 표준화와 시험인증의 성과 확산과 홍보를 목적으로, 표준화 분야의 경우 알기 쉬운 ICT 표준 홍보물을 제작 및 보급하고, 표준정보 검색기능 개선 등을 통해 TTA 표준의 인지도를 높이고 표준 활용을 활성화 하고자 한다. 시험인증에서는 고객관계관리(CRM) 기능의 개선을 통해 마케팅 활동을 보다 강화할 계획이다.

마지막으로 '열린 경영 구현'은 소통과 신뢰를 통해 개인과 조직이 함께 발전할 수 있는 조직문화 창출을 추구하며 열린 조직문화 실현 등 4개의 전략과제가 있다. 주요 추진사업으로는, 직원이 신명나게 일할 수 있는 근로환경을 조성하기 위해 사내 소통 활성화, 성과급제 개편, 인사 및 복지제도 개선 등의 세부사업을 추진할 예정이다. 또한 직원의 역량을 높이기 위해 여러 추진과제를 준비하고 있다. 대표적으로 'TTA 서현아카데미'는 다양한 주제, 예컨대 인문사회과학, 정보통신 정책 및 기술동향 교육을 외부 전문 강사를 초빙해 전 직원을 대상으로 신설 운영되고 있다. 한편 조직 경영과 직원들의 업무 효율화를 위해 사내 정보시스템 고도화 및 보안 시스템 개선 등의 사업도 추진할 예정이다. 상기 언급된 중장기 전략과제는 각 과제별로 2012년까지 로드맵을 가지고 연차별 단계적으로 추진될 계획이다.

지금까지 TTA 중장기 경영전략 추진 계획의 주요내용을 간략히 살펴보았다. 본 계획에 따라 일부 과제는 올 해부터 추진을 시작했으며 2011년부터는 본격 추진될 예정이다. TTA 중장기 경영전략은 살아서 움직인다. 목적지에 도달하면 새롭게 갱신되고 목적지에 도달하는 과정에서도 대내외 환경 변화에 따라 적절히 궤도가 수정되는 움직이는 계획이다. 변화의 주기가 짧아지고 미래의 불확실성으로 인해 1년 또는 2년 단위 계획조차도 계획대로 실행하기가 쉽지 않다. 이러한 어려움을 보완하기 위해 롤링 플랜(Rolling Plan)을 통해 주기적으로 계획과 실적간의 검증을 하고 탄력성있게 계획을 수정함으로써 크게는 발전적 중장기 전략을 추진하게 된다.

직원들의 참여와 고민을 통해 만들어진 경영전략에 있어 '실행'은 가장 중요한 수행과제 중 하나이다. 실행력을 높이는 것은 매우 중요한 요소이기 때문이다. 이를 위해 TTA는 비전과 조직활동의 실질적이고 체계적인 연계를 위해 매년 사업계획과 성과관리 프로세스를 중장기 전략에 정렬하는 프레임워크를 만들었다. 또한 중장기 전략에는 함께 꾸는 꿈이 실려 있다. 생명력을 갖게 하는 힘이다. 소중한 꿈을 품었기에 TTA는 현재에 안주하지 않고 미래를 위해 끊임없는 노력을 경주해 나갈 것이다. 그 꿈은 TTA 발전에 머무르지 않고 고객의 행복과 삶의 질 향상에도 기여하리라 믿는다. 마지막으로 '행복하고 편리한 그런 ICT 세상, TTA가 만들어 갑니다.'라는 TTA 캐치프레이즈처럼 TTA가 꿈을 실현하기 위해 노력하는 모습에서 고객들이 행복하고 편리한 세상을 함께 희망할 수 있길 기대한다. **TTA**