

## 올레 경영: KT 2009~2012

이 정 우\*  
이 혜 정\*\*  
이 세 윤\*\*\*

급격하게 변화하는 현대의 기업 환경에서 트랜스포메이션은 필수적인 경영 전략 중의 하나이다. 급격한 변화의 한 가운데에서는 전략의 수립도 어렵지만 상황의 변화에 따라 끊임없이 조정하여 적용하여야 하는 전략의 실행에 과정에 있어서 상황의 변화를 반영하는 정교한 의사결정이 적시에 일어나야만 한다. 본 사례는 위기를 맞은 거대통신기업이 기업의 전반적인 체질변화를 위해 수립 시행한 전방위 트랜스포메이션 전략의 방향성과 실행의 과정을 정리, 제시하면서 실행과정에서 나타났던 이머전트 다이내믹스와 이러한 다이내믹스 안에서 일어났던 의사결정과정을 보여주는 데 그 목적이 있다. 구체적으로는 2009년에서 2012년에 걸쳐 진행되었던 KT 신임 경영진의 전략 수립 및 실행 과정과 이어서 나타난 트랜스포메이션의 상세를 설명하였다.

국가 기간 인프라로 관장되어 오던 전신전화의 효율적 운영을 위해서 1981년에 정부의 기능을 분리하여 국영기업으로 설립된 (주)케이티<sup>1)</sup>는 2000년대에 들어서면서 유선통신시장의 포화, 가입자 수의 정체, 초고속인터넷 시장 경쟁의 심화, 모바일과의 경쟁 등 여러 가지 환경적 요인들로 인하여 위기를 맞이하게 된다. 환경변화에 대응하기 어렵게 만드는 국영기업으로서의 비효율성을 개선하기 위하여 2002년에는 민영화를 하였고 2002년부터 2008년까지 민영화의 1기와 2기 경영진들을 거치면서 혁신적 변화를 위한 노력들을 경주하여 왔으나 경영환경의 지속적 악화와 맞물리면서 혁신의 효과를 거두지 못하고 있었다. 생존에 관한 위기의식 속에서 KT의 이사회는 새로운 경영진을 선임하면서 기업혁신의 책무를 맡긴다. KTF를 합병하면서 시작된 '전방위 트랜스포메이션' 전략의 모멘텀은 상황의 변화에 따라서 그 범위와 깊이를 순차적으로 넓혀가는 "이머전트 다이내믹스" 형태로 구현이 되었다. 조직 경영 전반의 혁신을 조정하는 이 전략은 나아가서 문화와 태도까지 바꾸고자 하는 기업 전체의 탈바꿈 과정으로 진행되고 있다. KT의 전방위 트랜스포메이션은 공공기업이라는 배경을 가진 거대한 관료적 조직을 대상으로 하고 있다는 점에서도 의미가 있지만, 전략의 운영과 실행의 상세에 있어서 광범위하고 분야별 상황의 변화에 따라 의사결정을 하게 되는 이머전트 다이내믹스 사례로서의 의미가 있다.

본 사례에서는 2009년부터 2012년까지 KT에서 추진된 전사적인 트랜스포메이션을 주요한 의사결정들을 중심으로 소개하고 의사과정에서 적용되었던 기업 혁신과 관련된 이론들과 그 적용의 실체를 설명하고 있다. 사례 정리의 프레임워크로 사람, 자원, 구조의 세 가지 부문을 순차적으로 혁신하는 전방위 트랜스포메이션을 설정하여 이벤트를 정리하였고 각 요소들간의 상호 작용에서 나타나는 이머전트 다이내믹스에 초점을 맞추어 설명하였다.

주제어: 기업전략, 전방위, 트랜스포메이션, 이머전트 다이내믹스, 사람, 구조, 자원

논문접수일: 2012. 07. 27.      1차 수정본 접수일: 2012. 12. 19.      게재확정일: 2013. 02. 05.

\* 연세대학교 교수(jlee@yonsei.ac.kr)

\*\* 연세대학교 박사과정(h.jlee@yonsei.ac.kr), 교신저자

\*\*\* 연세대학교 박사과정(suyfj77@gmail.com)

1) 주식회사케이티(KT Corporation)의 이하 표기는 편의상 KT로 표기하였다.

## I. 혼돈의 가장자리에서

### 1.1 글로벌 통신 2009

KT가 새로운 CEO를 맞이하여 전사적 트랜스포메이션을 적극적으로 추진하기 시작한 2009년 당시를 돌이켜 보면, 글로벌통신시장은 1980년대 말부터 이동 전화의 보급으로 혁명적인 발전과 변화를 겪어왔고 2000년 이후에는 시장의 성숙과 함께 전 세계적으로 성장이 둔화되고 있었다. OECD 국가들의 경우, GDP에서 통신산업이 차지하는 비중이 지속적으로 확대되어 2001년에는 3.23%에 이르렀으나 이후로 시장이 포화되면서 비중이 점차로 하강하여 2009년에는 2.81% 정도이다. 2007년 미국 서브프라임 모기지 사태와 2008년 투자은행인 리먼브라더스 파산 등 글로벌 경제위기가 확산의 여파로 2009년 초반까지 소비와 투자가 위축되어 통신사업자의 위기를 더욱 심화시켰다. 이 같은 글로벌 통신시장의 메가트렌드 변화는 유·무선 통신서비스의 형태에 따라 다른 양상으로 나타나고 있었다.

먼저, 유선 통신서비스는 무선 통신서비스의 활성화와 더불어 음성 통신의 주역에서 밀려나면서 새로운 패러다임으로의 변화가 요구되고 있었다. 가구당 한대씩을 기본으로 하던 유선전화 시장은 전 세계적으로 포화상태에 이르러 100명당 가입자 수가 2006년을 정점으로 감소세로 돌아섰다. 대조적으로 이동전화 가입자는 지속적으로 늘어나 음성통신에 있어서 무선 통신 서비스가 유선을 대체하고 있는 현상이 나타났다. 또한 케이블방송사업자가 통신서비스를 제공하고 통신사업자가 IPTV를 제공하는 통방융합 현상과 같이 통신시장에서 새로운 경쟁 구도가 급격하게 형성되었다. 당시, 유선전화 시장이 포화상태인 가운데 각 가정의 초고속인터넷 서비스가 유선통신서비스의 새로운 비즈니스 분야로 부각되기도

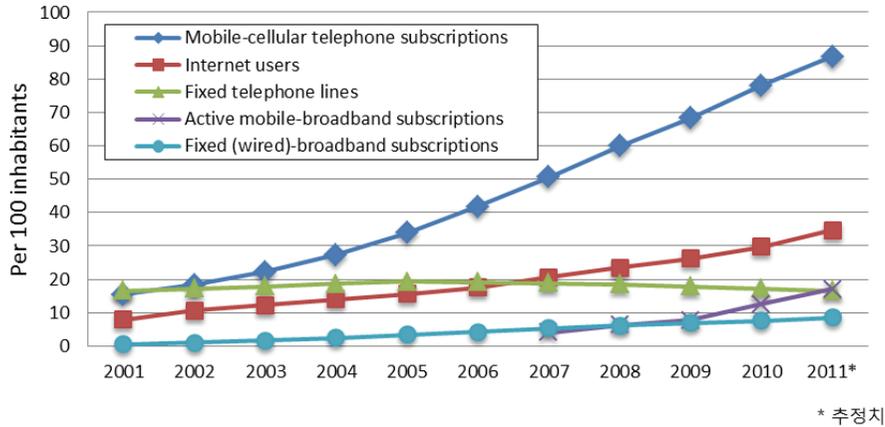
하였다. 그러나 방통융합으로 케이블 사업자와 경쟁 구도가 형성되면서 통신사업자들의 투자대비 매출 기여는 제한적인 것으로 나타났다. 케이블사업자는 방송시장에서 굳건한 위치를 차지하면서도 전화와 인터넷 시장으로 빠르게 진입하였다. 일례로 미국의 2위 케이블사업자인 타임워너케이블은 2007년 비디오 수입이 67%인 가운데, 통신서비스인 데이터 수입이 25%, 음성전화 수입이 8%에 달했다. 성장률은 TV 부문이 33%, 인터넷 데이터 부분은 35%였다(OECD, 2009).

무선 통신서비스 분야는 모빌리티의 편의성으로 인하여 급속한 성장세를 보이며 음성통신 수요를 흡수, 유선전화를 대체하면서 전체 통신시장을 견인하기 시작하고 있었다. 더군다나 2007년 애플의 아이폰으로 촉발된 모바일 스마트 혁명은 음성뿐만이 아니라 여러 형태의 데이터까지 무선전화망을 이용하도록 유도하는 효과도 함께 유발되었다.

무선통신 수요의 증가는 산업의 성장에 대한 기대를 높이는 한편, 데이터 트래픽의 폭발적인 증가에 대한 우려도 낳았다. 실제로 미국의 AT&T는 아이폰을 도입하기 전후인 2006년 2분기로부터 2009년 2분기까지 3년간 데이터 트래픽이 49배 증가하여 네트워크 비용에 대한 부담이 커지고 있었다. 결국 AT&T는 2010년 6월에 무제한 데이터 요금제를 포기하였고, 비슷한 문제를 겪고 있던 통신사들은 요금제 개선이나 우회망을 통한 트래픽 분산과 같은 임시적 방책과 차세대 망으로 진화를 서두르는 등 모바일 데이터 트래픽 증가에 대한 대책마련에 나섰다(전수연, 2010).

스마트폰으로 촉발된 모바일 빅뱅은 이미 활성화된 e-비즈니스가 무선망을 타도록 유도하였으며, 스마트폰 앱들의 적극적인 활용은 통신사의 독점형(Walled Garden) 비즈니스 모델을 허물어 들어오고 있었다.

전 세계적으로 이러한 위기감 속에서 통신회사들



자료 : ITU World Telecommunication /ICT Indicators database

〈그림 1〉 전 세계 통신서비스 별 보급률

은 다양한 전략적 선택들을 하고 있었다. 개인 고객 차원에서 가입자당 이용시간을 늘리기 위한 여러 서비스들 간의 결합을 제공하는가 하면, 전통적 비즈니스 역량을 확장하여 이종산업과의 융합서비스나 해외시장으로 진출을 꾀하는 것 등이 그것이다. 결론적으로 2009년 당시의 통신서비스 시장은 환경의 변화와 경쟁의 강화가 교차하는 상황에 놓여있어서 경영의 불확실성이 그 어느 시절보다도 높았다.

### 1.2 한국의 통신시장 2009

우리나라는 80년대 말부터 이동통신서비스가 국가적인 성장 동력으로 부각될 정도로 급속하게 성장해왔으나, 2000년대에 들어오면서 글로벌 통신시장의 변화와 함께 실제 주요 통신사업자들의 성장 정체와 경영환경 악화가 나타나고 있었다. 실제 산업에서는 지속적으로 투자가 이루어지고 다양한 서비스를 통해 매출이 증가하고 있는 것으로 보였으나,

〈표 1〉 전 세계 이동전화 시장 전망

| 구분            | 2009년     | 2010년     | 2011년*    | 2012년*    | 2013년*    | 2014년*    | 2015년*    | CAGR (2011~2015) |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| 이동전화 가입자 (천명) | 4,223,082 | 4,853,458 | 5,442,700 | 5,907,595 | 6,347,515 | 6,790,300 | 7,192,140 | 7.2%             |
| 이동전화 출하량 (천대) | 1,246,864 | 1,378,451 | 1,492,060 | 1,546,428 | 1,620,902 | 1,700,991 | 1,773,314 | 4.4%             |
| 스마트폰 출하량 (천대) | 198,665   | 277,222   | 474,651   | 647,144   | 794,943   | 925,038   | 1,041,993 | 21.7%            |

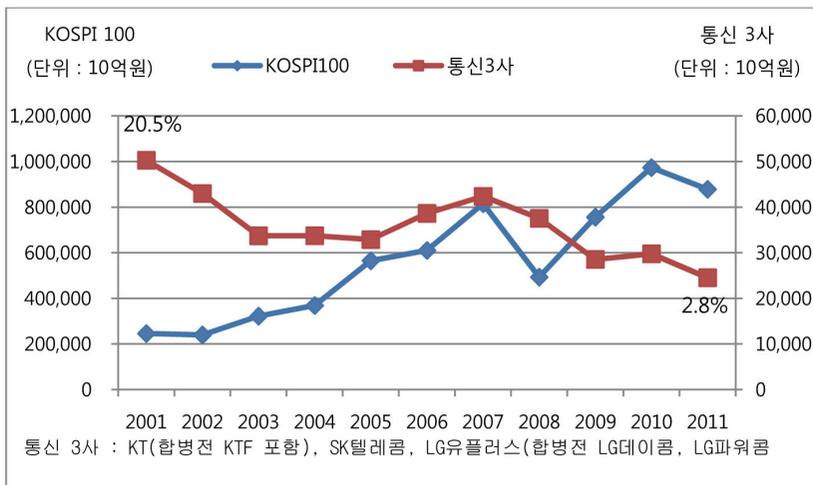
\* 추정치  
 자료: 2011 방송통신위원회 연차보고서 (방송통신위원회, 2012)

주식시장에서의 평가는 그 이면에 숨어있는 성장의 정체와 경영환경의 변화를 냉정하게 반영하고 있었다. 최근 통계에 따르면, 시가총액 기준으로 한국의 100대 기업에서 통신 3사가 차지하는 비중은 2001년 20.5%에서 2011년에는 2.8%로 10년 사이에 급감한 것으로 나타났다(한국거래소). 주요 통신사업자들을 바라보는 시장의 기업가치가 전반적으로 감소한 것이었다. 이것은 전 세계적으로 벌어진 유무선 대체 효과 및 전통적인 통신시장의 위기감 증대 등 통신시장의 흐름과 맥을 같이 하면서 한국의 특수한 상황이 복합적으로 작용한 결과였다. 당시 국내 통신시장의 상황을 유선통신 서비스의 대표적 사례인 유선전화와 초고속인터넷망, 그리고 무선 통신 부문인 이동전화 서비스로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

유선통신서비스 분야는 전 세계적으로 성장의 정체가 장기화되고 대체재가 등장하여 시장이 위축된 상황이었다. 방송통신위원회 통계자료에서 한국의 통신 산업 매출액 추이를 살펴보면, 유선통신서비스는 정체 또는 하락하고 있는 반면 무선통신서비스는 꾸준히 성장하고 있음을 알 수 있다. 특히 가입자 망

기반 유선전화(PSTN)의 경우, 이미 1997년 2,000만 가입자를 돌파하면서 사실상 가입자 포화상태에 도달하여 정체의 길을 걷고 있었다. 1999년 이후, 유무선 대체 현상, 즉 휴대전화 이용자 수가 유선전화 가입자 수를 넘어서면서 유선전화는 성장 감소를 겪게 된다. 여기에, 2005년 상용화된 인터넷 전화(VoIP)가 강력하고 저렴한 대체재로 부상하면서 유선전화 시장을 잠식하는 카니발라이즈(Cannibalize) 현상이 글로벌 통신시장과 마찬가지로 국내 시장에서도 발생하기에 이른다. 이러한 현상은 2008년 11월부터 인터넷전화에 대한 번호이동제도가 시행된 이후 본격화 되면서 시내전화의 하락추세를 가속시켰다.

KT는 유선망의 독점 사업자로 시작하였기 때문에 전국의 가입자 데이터와 망을 보유하고 있어 후발 경쟁 사업자들에 비해 규모의 경제 측면에서 우위에 있었다. 그러나 시외전화 사전선택제와 2003년 도입된 시내전화 번호이동 제도로 인해 경쟁이 없던 유선전화 시장에 새로운 경쟁자들이 등장하게 되었다. 이 때문에 KT의 유선전화 분야 가입자와 시장 점유율 감소 속도는 전체 유선전화 시장의 감소 속



〈그림 2〉 100대 기업 및 통신 3사 시가총액 추이(매년 마지막 거래일 기준)

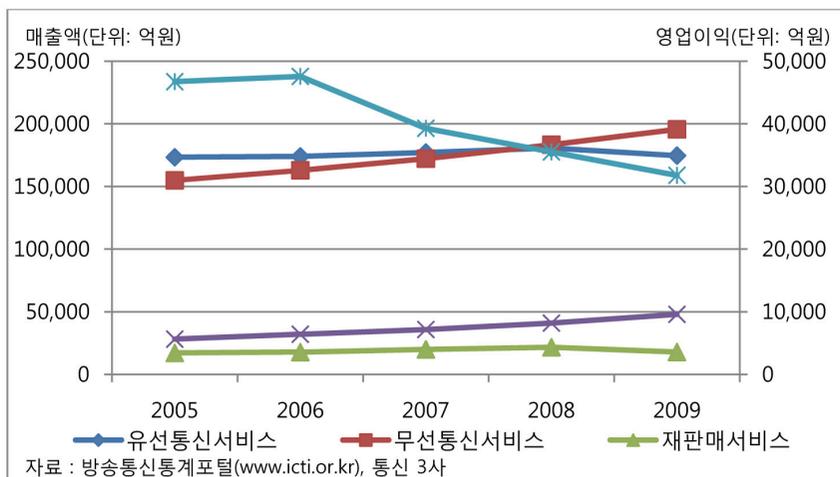
도보다 더욱 빠르게 진행되었다. 또한 KT는 가입자 망 기반 유선전화(PSTN)과 인터넷전화 VoIP를 동시에 제공하는 입장에서 유선전화 매출 잠식 우려 등으로 인하여 VoIP 가입자 확보에 적극적일 수 없었기 때문에 유선전화 분야에서 진퇴양난의 상황을 겪었다.

유선전화에 이어 유선통신서비스 분야의 중요한 영역의 하나인 초고속인터넷은 2003년 광대역 통합망(BcN) 구축 계획과 같은 정부 시책의 영향으로 xDSL에서 FTTH로 기술적 발전이 조기에 이루어지고 보급률도 급증하였다. 이를 통해 한국은 국제적으로 초고속 인터넷 강국이라는 별칭을 얻을 정도로 정책적 성과를 거두었고, 소비자의 효용도 증가하였다. 그러나 2008년 말 한국의 초고속 인터넷의 가구당 보급률은 96%에 이를 정도로 시장에 조기에 포화되었다. 2006년 이후 매출액 규모는 5조원 정도로 정체상태를 보이는 반면 가입자는 증가하는 상호모순적인 수익성의 한계를 노정하고 있었다. 이는 통신사업자의 입장에서는 경쟁이 극심화 되면서 단위 고객당 요금 수준을 낮출 수밖에 없었기 때문에 나타난 현상으로 비즈니스 면에서 수익성의 한계

가 드러난 것이었다(변정욱, 2011).

마지막으로 한국의 이동전화 시장은 전 세계적 추세와 마찬가지로 가입자의 증가세가 지속되었으나, 매출의 증가는 그에 미치지 못하였다. 문제는 그 이유가 시장상황에 기인한 것뿐만 아니라 통신요금을 낮춰야 한다는 정치 사회적 압력도 상당한 영향으로 작용한 것이라는 데 있다. 규제기관인 방송통신위원회가 밝힌 2008년 이후 요금인하 유도 정책으로 요금 인하 규모는 2008년 9,192억 원, 2009년 17,598억 원, 2010년 37,687억 원으로 매년 증가하였다(김득원, 2010). 종합적이고 일관된 규제가 아닌 단순한 일부 지표에 의거해 소매요금을 규제하는 것은 시장왜곡의 가능성이 있다(이명호, 2010).

이러한 압력의 와중에서 이동통신사업자 3개사의 시장점유율은 2000년대 초반 이후 고착화되었고 따라서 기업의 생존을 위하여 출혈적 가입자 확보 경쟁의 양상이 전개되었다. 이 같은 통신요금 인하에 대한 압력과 경쟁 등으로 2008년, 2009년 간 8.38%의 이동통신 요금 인하가 이루어졌다(김득원, 2010). 한편, 글로벌 통신시장에서는 2007년에 애플이 아이폰을 출시하고 모바일 스마트 혁명을 주도하기 시



〈그림 3〉 한국의 통신 산업 매출액 및 영업이익의 추이

작하였고 한국 내에서도 도입에 대한 필요성과 요구가 대두되었다. 스마트폰의 도입은 새로운 시장 기회의 창출과 경쟁 구도의 변화가 기대되는 것이었으나, 데이터 트래픽 폭증과 기존 피쳐폰의 수익모델 잠식에 대한 우려도 함께 제기되고 있었다.

결론적으로 2009년 당시 한국의 통신시장은 불확실성이 증가하는 글로벌 통신시장의 흐름 속에서 음성·유선 서비스뿐만이 아니라 초고속인터넷시장도 조기에 포화되는 현상이 나타나고 있었고, 무선서비스에 있어서도 가입자 증가추세에 반해 수익성이 급격히 악화되어 가고 있는 위기의 모습이 선명하게 나타나고 있는 반면에 정치·사회적인 측면에서는 이러한 기술의 발달을 따라잡기 못하는 상황이 발생하고 있었다.

### 1.3 위기감의 고조: KT

KT는 한국에서 유무선 기간통신서비스를 제공하는 사업자로, 2012년 3월말 현재 시내전화 시장 점유율 83.8%, 초고속 인터넷은 44.1%로 유선분야에서는 과거 공기업 시절부터 1위 사업자를 유지하고 있다. 2009년 무선 통신서비스 사업을 하던 자회사 KTF와 합병하면서 무선 통신서비스 분야에서는 가입자 기준 시장점유율 31.5%로 한국에서 2위의 위치를 확보하였다. 임직원은 2011년 기준으로 31,981명이며 20조원의 매출 규모를 가진 회사이다(변정욱, 2011: KT, 2011). KT의 전신인 한국전기통신공사(KTA)는 1981년 정보통신 서비스의 수요 급증에 따라 한국의 공중전기통신사업의 경쟁력 제고를 위해 정부기관에서 공사형태로 전환되며 창립되었다. 이후 1987년 정부 지분 매각 방침이 결정된 후 추진된 민영화는 여러 차례 정부 지분 매각과정과 민영화 방침이 변경되는 가운데 16년 만인 지난 2002년 완료 되었다(KT, 2011). KT의 민영화는 통신 서비스의 기술 발전과 함께 음성의

전달과 통화를 위주로 하는 산업에서 다양한 정보 전달 기술이 병합되고 가능해지면서 기술의 발전에 신속하게 대응할 필요성과 아울러 독점을 완화시키고 수요의 변화에 빨리 대응하는 등 정부의 직접 규제 필요성이 감소되어야 한다는 배경에서 출발하였다. 또한, 통신 산업의 국제적인 민영화 움직임과 국제적 통신시장 개방 압력과 같은 외부적 요인도 작용하였다(성도경, 2005).

민영화 이후 KT는 국내·외 통신시장의 불확실성이 고조되면서 전통적 사업영역의 수익성 악화 등 기업의 지속 가능성에 적신호를 맞게 된다. KT의 전통적인 수익기반인 유선통신분야의 유선전화와 초고속 인터넷 사업에서 상황이 악화되자 이는 전체 매출의 정체와 수익률 감소로 나타나게 되었다. KT의 매출액은 민영화되기 전인 2001년까지 꾸준한 증가세를 보이다가, 2002년부터 2008년에 이르기까지는 정체상태에 머물러 있었고 당기 순이익의 경우는 2002년 정점을 찍은 이후 극적인 감소추세를 보이면서 사업의 전망을 비판적으로 이끌고 있었다.

2000년대 이후 KT의 성장성의 한계는 통신시장 환경변화라는 외부적 요인 외에도 KT가 이전부터 갖고 있었던 내적인 측면이 결합되어 나타난 결과로 볼 수 있다. 즉, 정부기관과 공기업 시절의 특성들인 관료적 문화, 윤리적 문제, 사업별 폐쇄적인 조직구조, 공급자 지향의 서비스 제공 방식 등이 그것이다. Beinhocker(2006)는 환경변화의 기업 적응성을 가로막는 장벽으로 조직이 갖고 있는 사람, 구조, 자원의 세 가지 측면으로 구분하여 제시하고 있는데 KT가 보이고 있는 내부 측면에서의 문제점들도 이 같은 세 가지 측면으로 구분하여 설명될 수 있다.

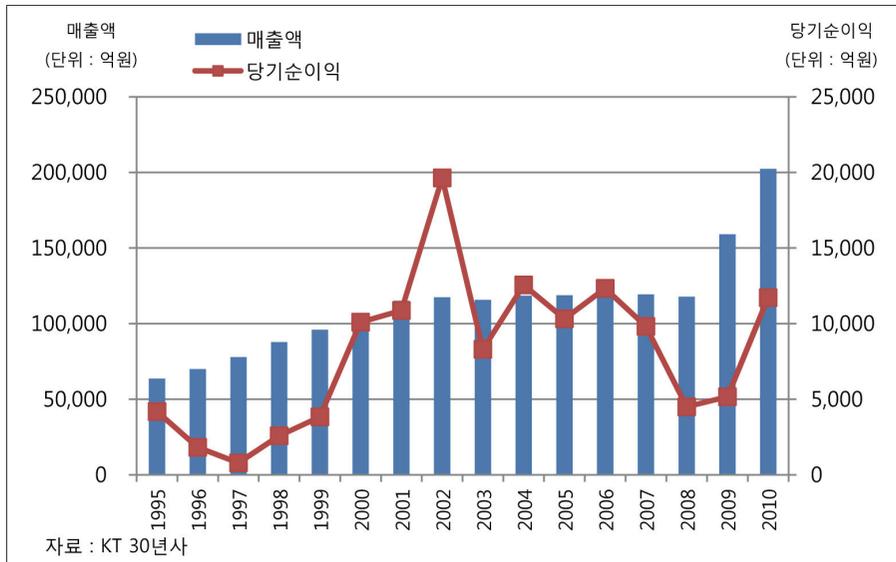
첫째, 사람의 측면에서 KT는 조직이 노화되어 창의적 아이디어가 고갈되고, 인력 운영의 경직성으로 새로운 인력의 수혈이 어려운 상황이었다. 환경변화에 맞는 역량을 갖춘 인력으로 재교육하거나 새로운 인력을 충원하여야 하지만 연공서열을 중시하고 전

통적 방식을 고수하는 등 관료적 문화가 잔존하였다. 또한 1990년대 말부터 대두된 유선통신시장의 정체에 대한 위기론과 유선사업자의 비전에 대한 고민이 장기화되어 직원들의 피로감이 높은 상태였다. 여기에 2008년에 KT와 자회사인 KTF의 최고 경영자가 윤리적인 문제로 경영진에서 물러나게 되면서 직원들의 사기는 더욱 저하되었다.

둘째, 구조적인 측면에서도 KT는 조직과 인력구조가 비대하고 복잡하다는 문제가 있었다. 영업비용 중에서 인건비가 차지하는 비중을 각 사업자 별 IR 자료를 통해 분석해보면, 2008년 기준으로 경쟁사인 SK텔레콤이 5.0%, LG유플러스(당시, LG텔레콤)가 4.0%인 반면, KT는 24.8%로 인건비의 비중이 경쟁사에 비해 5배가량 높은 수준이었다. 유선사업자인 LG데이콤이 8.3%, SK브로드밴드도 10.3%였다는 점을 볼 때, 인력과 조직이 비대하고 복잡하였다는 점을 시사한다. 실제로 KT는 공기업시절 전국에 걸쳐 분포한 전화국 조직이 그대로 이어지고 있어 거대한 조직을 갖고 있었다. 이처럼 크고 복잡

한 조직은 환경변화에 맞춰 조직의 변화를 시도하기가 어려울뿐더러, 변화를 실행하더라도 변화의 영향이 조직구조 속에서 복잡한 파장을 일으키면서 부정적인 효과를 초래하기도 한다(Beinhocker, 2006).

셋째, 자원의 측면에서는 무형의 자원인 브랜드와 이미지 유형 자원인 네트워크 인프라와 자산으로 구분해 볼 수 있다. KT의 브랜드는 과거 공기업의 경직된 이미지가 그대로 이어져 오고 있었으며, 개별 서비스와 계열사의 브랜드들이 다수가 혼재하여 통합된 브랜드 효과를 거두지 못하고 있었다. 최고 경영자의 윤리문제까지 겹치면서 KT의 브랜드와 이미지의 가치는 더욱 절하되었다. KT의 유형 자원은 전통적인 유선통신 서비스의 근간이 되는 네트워크와 공기업 시절 보유하고 있던 전화국 등 부동산이 대표적이다. 네트워크는 유지보수와 운영비용이 지속적으로 소요되는 자원일 뿐만 아니라 서비스의 진화 주기가 짧아짐에 따라 신규 투자비용의 주기도 짧아지고 있었다. 또한 과거의 네트워크와 새로 구축된 네트워크들이 구조적인 측면에서 복잡하게 얽혀있어



〈그림 4〉 KT의 매출과 당기 순이익 추이

효율적인 네트워크 진화를 가로막았다. 부동산 자산은 기술이 발달하여 장비가 소규모화 되고 집약화되면서 공간적으로는 여유가 생겨나고 있었지만 이러한 공간의 여유를 수익이나 매출, 또는 비용구조의 개선에 활용할 만한 기업의 역량을 키우지 못하여서 필요 없이 유지비만 소요되고 있었다. 환경변화에 따라 비즈니스 포트폴리오의 변화를 추구하여야 하는 상황에서 잉여 부동산이 자산의 유동성을 저해하는 장애요인이 되고 있었던 것이다.

## II. 새로운 출발

1981년 공사로 전환되어 2002년 민영화가 완료되기까지 KT는 많은 도전을 받았으나 통신 산업의 확대성장에 힘입어 호황을 누릴 수 있었다. 하지만 2000년대에 들어서면서 산업 자체의 성숙과 더불어 민간 기업과의 경쟁이 심화되면서 수익성 악화를 지속적으로 겪게 되었다. 민영화 1기, 2기를 지나면서 돌파구를 찾지 못한 KT는 2009년에 이르러 고조된 위기상황의 타개를 위하여 경영체제를 정비하고 회사를 새롭게 하고자 신규 경영진을 구성하였다. 이사회로부터 이러한 책무를 부여 받은 경영진은 “전사적 트랜스포메이션”을 기치로 변혁에 착수한다.

### 2.1 새로운 경영체제의 출범

KT사장추천위원회는 오랜 산고를 거쳐 2008년 12월 9일 정보통신부 장관 출신 이석채 사장을 신임 사장으로 선임한다. 새로운 경영진에게 주어질 첫 번째 임무는 지지부진하게 진행되어 오던 KT와 KTF의 합병이었다. KTF는 KT의 자회사로 한국의 이동통신 시장 점유율이 2008년 가입자 기준으로 31.5%로 SK텔레콤에 이어 두 번째 규모의 회사였

다(방송통신위원회, 2009). 2009년 당시 한국의 이동통신 시장은 1위 사업자인 SK텔레콤과 KTF, LG텔레콤의 3강 체제가 고착화 되고 있었다. 포화되어 가는 시장 안에서 고착화되어 가는 시장 점유율의 추가 확보를 위하여 각 이동통신사들은 경쟁을 심화시킬 수밖에 없었으며, 이동통신 3사의 마케팅 비용은 2005년 3.3조원에서 2009년 6.2조원으로 2배가량 늘었으나 시장점유율은 거의 변화가 없어 소모적 마케팅 경쟁이 계속되고 있었다(모바일인터넷포럼, 2011). 이러한 시장 상황의 타개와 더불어 2009년 비상경영체제의 KT가 새로운 성장 동력으로 컨버전스 사업과 글로벌 진출을 목표로 한 만큼 이동통신사업 영역을 가진 KTF와의 합병은 필연적일 수밖에 없는 선택이었다.

대외적으로는 유무선 서비스 컨버전스의 필요성이 대두되고 있었으며 글로벌 경쟁력 강화를 위해 빠른 대응이 어느 때보다 시급한 상황이었다. 하지만 유선사업자인 KT와 무선사업자인 KTF는 조직간의 벽으로 인하여 새로운 유·무선통합서비스를 순발력 있게 개발해낼 수가 없었다. 이러한 상황을 간파한 신입경영진은 취임 직후인 1월 20일 첫 이사회에서 KTF와의 합병을 결의하고, 3월 18일 규제기관인 방송통신위원회로부터 합병 최종 승인을 얻었다. 이후, 6월 1일 합병 법인이 정식으로 출범하는 데에는 불과 5개월이 걸리지 않았다.

KT-KTF 합병으로 출범한 통합 KT는 기존의 유무선 통신시장은 물론이고, IPTV와 인터넷전화 등 컨버전스 시장으로 사업영역을 확대하고 시너지를 통한 비용의 효율성을 도모하는 등 기존에 양사가 각기 처하고 있었던 정체상황을 타개하고 여러 가지 시너지 효과를 기대할 수 있게 되었다. 특히, KT는 정보통신 사업, 기업 고객 전략들을 지향점으로 산업의 변화를 꾀하고 있었던 만큼, KTF와의 합병은 유무선 통합 인프라를 기반으로 한 IT 서비스, 유무선 통합 허브 등 새로운 가치를 제공할 수 있는 역량

을 갖추게 됨으로써 이후 KT의 전사적 대변화의 원 동력을 얻게 된다.

## 2.2 변혁의 두 엔진: 전방위 트랜스포메이션과 이머전트 다이내믹스

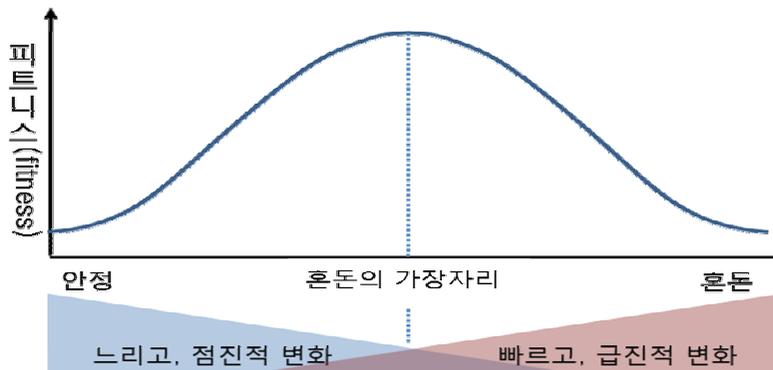
앞서 환경 분석에서 살펴보았듯이, 2009년 당시 통신시장은 유선통신서비스에서 무선통신서비스로, 음성 서비스에서 데이터 서비스로, 네트워크 사업자에서 플랫폼 사업자로 그 중심이 옮겨지는 대변화의 시기였다. KT 내부적으로도 고요하고 안정적인 공기업 문화에서 민영기업으로 체질변화가 강력히 요구되는 시점이었다(조동성 외, 2009; 구자원 외, 2010).

신임 경영진은 KT가 ‘혼돈의 가장자리’에 놓여 있다고 판단하였다. 베인호커의 이론에 따르면 산업의 불확실성이 증대되어 혼돈의 상태로 전이되기 전의 상태를 ‘혼돈의 가장자리’라고 한다(Beinhocker, 1997). 안정과 혼돈이 만나는 임계수준의 가장자리에서는 변화의 방향성에 따라 기존의 시장으로 돌아가 안정을 찾을 수도 있고, 혼돈스러운 새로운 시장으로 급속히 전환될 수도 있다(윤영수, 2005). 이러한 위치에 놓인 기업은 안정적 상태에서 흔히 취하게 되는 핵심역량 강화 전략이나 혼돈의 상태에서

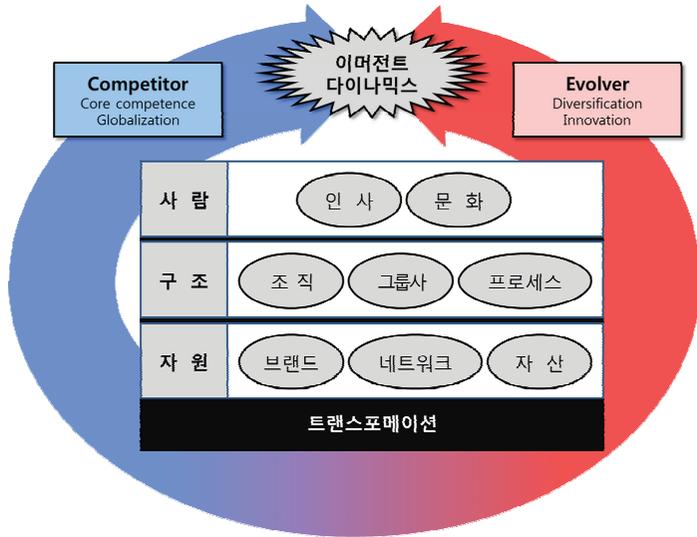
취해야 할 혁신중심 전략(박진수 외, 2011) 중 어느 하나만을 구사하는 것이 아니라 두 가지를 동시에 추구하는 전략을 취해야 한다. KT는 혼돈의 가장자리에서 동시에 추구되는 핵심 역량 강화와 혁신의 변화들이 조직 전반에 걸쳐서 서로 영향을 주고 받아 시너지를 낼 수 있도록 전사적인 변화가 동시에 추구되어야 한다고 판단하였다.

따라서 신임 경영진은 새로운 KT로 거듭나기 위해 인력, 조직구조, 기술자원과 같이 기업을 구성하는 모든 분야에 대하여 일시에 변혁을 도모하는 ‘전방위적인 트랜스포메이션’을 추진한다. 여기서 전방위라 함은 미진한 사업에 대한 부분적인 집중 혁신이나 일부 분야의 핵심역량 강화 노력을 통해 여타 분야의 변화를 이끌어내는 형태의 점진적 변화가 아니라, 비즈니스 오퍼레이션의 주요 요소인 사람, 조직, 그리고 자원의 세 가지 부분을 모두, 그리고 반복 순환적으로 변화시켜야 함을 의미하는 것으로 스스로 정의하였다.

이러한 전방위적인 순환 트랜스포메이션의 과정은 그 실행의 과정에서 복합적인 요인들이 상호 작용하기 때문에 그 결과를 명확하게 예측하기 어렵다. 상황에 따라 급격하게 변화하는 “이머전트 다이내믹스 (Marion and Uhl-Bien, 2001)”를 파악하여 핵심



〈그림 5〉 혼돈의 가장자리(Beinhocker, 1997)



〈그림 6〉 전사적 트랜스포메이션과 이머전트 다이내믹스 추진 전략 프레임워크

역량 강화와 혁신 중 적절한 방법을 택하여 전략적으로 대응하도록 하였다. KT가 전사적 대변화의 두 엔진으로 선택한 ‘전방위 트랜스포메이션’과 ‘이머전트 다이내믹스’를 개념화 하면 다음 〈그림 6〉과 같다.

도록 실무 그룹별로 권한을 부여하는 혁신을 하였다. 각 영역별 세부 전략에 대해서는 다음에서 상세히 분석하였다.

### 3.1 사람(People)

## III. 변화의 실행

전방위적 트랜스포메이션은 사람, 구조, 자원의 세 가지 영역으로 나누어 추진되었다. 사람 영역은 인사 체계와 인력 구조, 윤리경영이나 창의경영과 같은 기업 문화를 포함하고 있다. 구조 영역은 내부 조직의 구조, 그룹 조직의 구조 및 정보시스템을 이용한 프로세스 혁신(BIT)의 세 가지 분야로 나누어져 있다. 자원 영역은 무형자원인 브랜드와 이미지, 유형자원인 네트워크 인프라와 자산으로 구분하였다. KT는 혼돈의 가장자리라는 인식하에 경쟁우위와 혁신, 두 가지 전략을 동시에 진행하면서 실행 조직이 이머전트 다이내믹스를 파악하여 대응할 수 있

신임 경영진은 조직은 곧 사람이라는 경영철학을 바탕으로 기존 관료적이고 수동적인 인적 자원의 강력한 쇄신을 위해 임원진에서부터 실력위주의 인사 개편을 단행하였다. 능력 있는 젊은 인재의 등용뿐만 아니라, 외부로부터 역동적이고 전문성을 갖춘 젊은 피를 수혈하는데도 주저하지 않았다. 그리고 조직 내부의 동기부여를 위한 긍정적인 조직문화를 형성하고자 윤리경영 선포를 시작으로 소통이 원활한 창의경영에 이르기까지 조직 구성원들의 변화를 이끌어내기 위하여 적극적인 노력을 기울였다. 다음에서 인적 역량과 조직 문화 트랜스포메이션의 상세를 살펴보았다.

### 3.1.1 인적 역량(Human Competence)

2009년 당시, 기술의 발달과 급격한 통신 산업 환경의 변화는 통신사업자들에게 이전에 요구되던 역량과 비교할 수 없을 만큼 높은 수준의 인적 역량을 요구한다. 이렇듯 새로운 비즈니스 모델의 개발과 창의적 인재의 필요성이 강력히 요구됨에도 불구하고 KT는 과거 정부기관과 공기업 시절의 안주형 인력으로 가득 차 있었다. 진급에 얽매어 본질보다는 외형적 숫자 관리에 치중하는 경향이 있었으며 주인의식이 부족하였다. 상급자의 권위주의적·계층적 계급주의 문화나 조직 전반에 팽배한 연공서열을 중시하는 경직된 인력구조 그리고 외부 인재를 배척하는 문화는 환경 변화에 적응을 어렵게 만드는 요인이었다. 공기업 시절의 잔재로 기업 인사에 정부나 정치 등 외부의 영향이 너무 커서 전체적으로 줄을 서기 위한 파벌주의 만연함은 말할 것도 없었다.

KT는 인적 역량 쇄신의 첫 번째 단계로 조직을 이끌어 갈 임원진을 새롭게 꾸렸다. 새로운 임원진은 과거 관료적 인사를 탈피하고자 능력제일주의라는 원칙하에 연공서열 및 성별에 대한 편견을 최대한 배제하였고 글로벌 인재나 외부 인사의 영입도 적극 추진하였다. 통신 중심의 인력에서 IT, 콘텐츠, 미디어 등 다양한 분야에서 전문성이 뛰어난 인재를 영입함으로써 새로운 시각을 넓히고자 했다. 그 결과, 전체 임원중에 외부 영입인재의 비율은 2008년 16%인 15명에서 2012년에는 28%인 34명으로 약 2.3배 증가하였다. 전반적으로 여성임원의 비율도 증가하여 2008년에는 2명(2.2%)에서 2012년에는 8명(6.7%)으로 약 3배 증가하였다. 특히 주목할 만한 인사는 개인고객, 홈고객, 기업고객의 3개 부문 전략본부장에 모두 여성 임원이 발탁된 점이다(김원배, 2009). 이는 '고객의 절반은 여성이며, 고객의 마음은 여성이 더 잘 읽는다'는 이석채 회장의 철학이 반영된 인사 정책으로 볼 수 있다. 여

성 특유의 섬세함으로 권위적인 이미지를 탈피하여 좀 더 고객 친화적인 이미지와 서비스를 제공하기 위한 것으로 분석된다. 콘텐츠와 미디어 분야의 그룹사에는 30대의 젊은 CEO를 포진시키는 파격인사도 단행하였다. 2012년 1월에 계열사인 싸이더스 FNH에 35세의 CEO를 발탁하였으며, 이전에 KT 뮤직, 넥스알, 엔씨즈에도 30대 CEO들이 경영을 맡고 있다(서영진, 2012). 콘텐츠 미디어 분야는 활력 있고 창의적인 사업추진이 필요한 분야로써 KT는 이들 분야에 젊은 CEO를 배치함으로써 경쟁력 향상을 기대하고 있다.

인력 부문에서 다음 단계로 2009년 말에 추진한 것은 비대화된 조직을 가볍게 하는 것이었다. 근속년수 15년 이상인 직원 가운데 희망자를 대상으로 추진한 명예퇴직제도는 전체 종업원 수 37,000명 규모에서 31,000명으로 조직이 축소되는 성과를 거두었다(서동규, 2009). KT의 환경에서 이러한 대대적인 명예퇴직은 인력의 수급에 숨통을 틔운 효과뿐만 아니라 임직원들 스스로에게 조직의 위기를 알리고 기업을 위한 자세를 새롭게 하는 효과가 있는 것으로 분석된다. 이 같은 대규모 특별명예퇴직이 원활히 이루어지는 데에는 상생의 노사문화도 뒷받침하였다. KT 노조는 2009년 민주노총을 탈퇴한 이후 노사가 공동으로 지속적 가치 창출, 노사 평화, 행복한 회사 실현, 그리고 사회적 책임 실천 등 상생의 신 노사문화를 확산 시킨다는 방향을 설정하였다. 2009년 전체 임직원의 16%에 달하는 5,992명이 특별명예퇴직을 하는 과정에서 노조가 직접 나서서 조합원을 찾아다니며 설명하고 설득하였다. 당시, 이석채 회장은 "노조가 자율적으로 6,000여 명에 달하는 구조조정을 이끈 경우는 한국 노사관계에서 유래를 찾을 수 없다"고 언급하기도 하였다. 이 같은 대규모 명예퇴직과 구조조정의 결과, 명예퇴직금으로 8,000억 원의 비용이 소요되었으나, 매년 4,600억 원의 인건비 절감효과를 기대할 수 있었

다. 무엇보다 거대한 조직일 때보다 효율성을 높이고 KT가 추진하는 트랜스포메이션을 실행하는 데 속도를 높일 수 있게 되었다. 신규채용이 가능해져 변화된 환경에 적합한 역량을 가진 인력을 수혈할 여지를 확보하였다. 실제로 2009년의 대대적인 명예퇴직 이후 KT는 채용 규모를 대폭 확대하였는데, 신입채용의 경우 2008년에는 190명 수준이었으나 2011년에는 3.4배에 달하는 639명으로 확대되었다. 매년 1,000명 규모의 신규 채용 방침으로 새로운 인력을 수혈하였고, 2012년 까지 3년 연속 고졸 사원을 300여명 채용하였다. 2012년에는 KT 신입 1,000명을 포함하여 그룹사 전체로 4,000명의 채용계획을 발표하였다(이경아, 2012).

인사 제도적 측면에서 KT는 공기업적 인사 제도와 문화를 타파하기 위해 2009년 6월 통합KT출범과 함께 직급 승진제도를 폐지, 근무평가 성적에 따라 연봉을 차등화하는 연봉제로 개편하였다(손재권, 2009). 팀장과 같은 중간 관리보직을 놓고 직원들이 경쟁하는 체계로 전환하고 마일리지제도 방식을 도입해 장기적인 성과를 중시하도록 문화를 바꿨다. 텔런트 마켓을 도입하여 직원들이 희망부서에 지원하고 경쟁을 통해 선발되는 자유시장 경쟁 방식도 적용하였다. 이 같은 제도들은 학연, 지연, 출신 등 각종 출세기 문화의 폐해와 연공서열 위주의 인사가 가져오는 경직성을 제거하고 능력위주의 공정한 인사와 직원들의 주인 의식을 제고하기 위한 것이었다. 2012년에는 직급 승진제도를 폐지한 이후에도 유지해왔던 직급 호칭마저 '매니저'로 통일하였다. 직원들에게 부여되는 사번 체계도 입사 년도나 일체의 신상정보를 담지 않는 무작위 번호 방식으로 변경하였다(양창균, 2012). 이는 계층적 계급주의와 권위주의적인 상하관계가 아니라, 조연을 주고받는 방식으로 직원간의 관계와 의사소통 방식을 수평적으로 바꾸는 노력이었다.

KT의 인력과 인사에 대한 트랜스포메이션으로 환

경변화에 적합한 역량을 갖춘 인력을 확보하고 유연한 인력구조를 갖게 되었다. 공정한 인사제도와 수평적 직급체제로 원활하고 효율적인 의사소통을 지향하였다. 이 같은 노력의 결과 1인당 매출액은 2008년에 비해 2011년에는 22.7%, 영업이익은 51.6% 증대되는 등 생산성 향상에 기여할 수 있었다(KT, 2009; KT, 2012a).

### 3.1.2 문화(Culture)

2009년 당시 KT는 조직 문화의 면에서 역동성이 바닥에 떨어져 있는 상황이었다. 조직이 노화되어 창의적인 아이디어가 고갈되었고, 1990년대 후반부터 유선통신서비스의 정체가 계속되어왔기 때문에 조직 내부적으로 위기론에 대한 피로감이 높은 상태였다. 더욱이 2008년 전임 최고경영자의 불미스런 윤리적 문제는 리더십의 위기와 함께 구성원들의 사기를 떨어뜨린 사건이었다. 2002년 민영화 이후 윤리경영이 줄곧 강조되었으나 형식적인 제도에 불과하여 비위를 사전에 예방하지 못하는 취약성을 보였다. 임직원의 윤리경영 의식이 내재화 되지 못하고 비윤리적인 문제가 발생했을 때 외부노출을 차단하는데 급급하거나 온정주의적 처벌에 그치는 경우도 많았다.

신임 경영진은 회사를 윤리적인 기업으로 거듭나게 하겠다는 의지가 매우 컸다. 이를 반영한 것이 윤리경영실장에 현직 검사 출신 인사(정성복)를 영입하고, 같은 해 6월 사장으로 지위를 격상시킨 것이다. 새로운 윤리경영실은 성역 없는 감사와 엄정한 조치를 수행하였다. 전 임직원을 대상으로 비리 자진신고를 받은 뒤, 미신고자의 비리에 대해서는 엄격하게 처벌하였다. 특히, 하위직 보다는 상위직 위주로 감사를 하였으며, 발본색원 차원에서 비위 정도가 큰 임직원에 대해서는 고발 조치까지 단행하였다. 윤리경영을 실시한 이후 징계조치를 받은 임직원이 2009년 9월까지 80명으로 2007년 19명, 2008

년 20명에 비해 4배가 늘어났다(유진평, 2009).

2011년에는 임직원들이 윤리경영을 내재화 할 수 있도록 업무수행 중 따라야 할 윤리적 판단기준으로 윤리경영 4대 기본 정신을 JUMP(공정: justice, 청렴: uprightness, 정직: morality, 투명: pureness)라는 슬로건으로 강조했다. 이 슬로건은 윤리적 가치를 모든 임직원들이 내재화 할 때 비로소 글로벌 리더 기업으로서 도약이 가능하다는 의미를 가진다.

윤리경영에 이어 강조한 것이 창의적 역동성이다. KT의 창의 경영은 일회적인 혁신 운동에 머무르지 않고 기업문화로 체화될 수 있도록 다각도의 노력을 기울였다. 이를 위해 임직원 계층별로 창조적 아이디어를 내는 기법에 대해 교육하는 창의경영스쿨 프로그램을 운영하였다. 전사적인 창의경영 과제를 수행하고 방법론을 교육하는 I-Consultant와 부서 내부에서 창의경영을 교육하고 전파하며 혁신과제를 수행하는 I-Mentor를 운영하여 창의경영이 전사적인 문화로 내재화 하는데 노력하였다. 또한 창의적 아이디어들이 실제 비즈니스 산출물로 실현될 수 있도록 하고 직원들 스스로 자신의 아이디어를 실험해보고 신사업이나 기존사업에 적용하여 사내 벤처로 이어지는 프로세스도 구축하였다. 이러한 노력은 신사업 아이템으로 이어져 차량 공동 이용서비스, 기업과 예술가 간의 온라인 매칭 서비스, 가상 옷장을 활용한 의상 코디 서비스, 소매 전문점 고객 로열티 프로그램 등이 1차 사업기회로 발굴 되어 실험되고 있다. 2010년에 전사 혁신과제로 107개의 과제를 추진하여, 3,818억 원의 비용 절감 효과를 거두었으며, 2011년에는 사업최적화 과제 55개를 추가로 발굴하여 2,012억 원의 비용절감 성과를 거두었다(KT, 2011b; KT, 2012c).

업무 공간과 일하는 방식에 있어서도 협업과 혁신을 지향하였다. 우선 2010년에 분당과 잠실에 있던 주요 부서를 서초의 올레캠퍼스로 이전하였다. 올레캠퍼스는 혁신적 업무공간을 실험적으로 구성하여,

유선전화와 칸막이가 없고, 무선랜 기반의 클라우드 컴퓨팅으로 건물 어디서나 업무를 볼 수 있는 공간으로 마련되었다. 직급간, 부서간의 차이를 줄이고 이를 떠나서 업무상 필요한 경우의 협력 협업 문화를 정착시켜 신속하고 창의적으로 일할 수 있는 업무공간으로 실험적으로 설계한 것이었다. 이는 나아가 스마트워킹으로 일하는 방식의 혁신으로 이어진다. 스마트워킹은 사무실의 책상에 있어야만 일하는 것으로 인정받는 통념을 깨고 어디서나 그리고 이동 중에도 바로 업무를 처리할 수 있도록 일하는 방식을 바꾸는 것을 의미한다. 2010년 9월 시범 적용된 스마트워킹은 2011년 4월부터 전 임직원의 60%에 해당하는 2만여 직원에 확대 적용하였다. 공간의 변화가 아니라 일하는 방식 자체가 바뀌어야 함에 착안해서 문화, 제도, ICT, 공간 측면에서의 종합적인 변화를 스마트워킹 추진팀에서는 같이 추진하였다. 기업문화 측면에서는 비대면문화, 소통을 위해 비디오/오디오 회의, 이메일, SNS 등 다양한 채널을 활용하도록 했다. 제도적으로는 직책 중심으로 조직을 개편하고 자택이나 스마트워킹센터 근무 등 근무형태를 다양화하였다. ICT 인프라 측면에서는 실시간 모바일 오피스를 구현하기 위해 스마트폰 태블릿 PC를 통한 업무용 시스템을 이용할 수 있도록 하고, 보안 솔루션, VDI(Virtual Desktop Infrastructure), 스마트워킹 포털, 협업솔루션 등 IT 기반을 구축하였다. 일하는 공간도 스마트워크에 맞게 임원 공간을 줄이고 협업 및 사회적 교류할 수 있는 공간을 확대하였다. 스마트워킹 센터는 2012년 4월 기준으로 전국에 15개소를 마련하고 계속 확대 중이다. 당시 KT 내부 조사에 따르면 스마트 워크로의 일하는 방식의 변화로 이용자의 81.6%가 만족하고 있다고 응답했으며, 15.8%가 보통의 만족도를 보였다. 잦은 야근이 줄어들면서 일과 삶의 조화에 기여했다는 평이다.

이러한 과정에서 임직원간 소통방식도 바뀌었다.

임원들간의 자유로운 커뮤니케이션을 강화하기 위해 olleh 경영회의와 토요토론회를 진행하였다. 경영진이 참여하는 olleh경영회의는 전략의 실행력을 확보하고 현안에 대한 의사결정 등을 위해 주 단위로 개최된다. 또한, 토요토론회를 격주로 열어서 새로운 아이디어 발굴과 주요 이슈를 조정하고 있다. 2010년 12월에는 GMC 전략실(Group Media & Communication Office)을 신설하여 그룹 내 커뮤니케이션 활성화와 Great Work Place 활동을 이끌게 하였다. 이를 통해 CEO 경영메시지를 전사적으로 전파하고, 그룹 비전과 경영 방침을 공유하는 하향식 소통과 매월 오프라인 olleh미팅으로 아이디어를 제안하고 이슈를 발굴하는 상향식 소통 등 쌍방향 소통을 지향하였다. 비실명 열린토론방에서도 'CEO와의 대화'를 통해 답변 제공, 사내 방송, Ustream 등을 통해 온라인 공개 생방송으로도 소통을 강화하였다. 이외에도 현장직원, 그룹사, 주니어 등과의 다양한 계층들과의 커뮤니케이션 채널을 정착시켰다.

조직 문화적인 측면에서의 트랜스포메이션은 재래의 기업문화 혁신 활동이 주로 업무 프로세스 개선에 초점을 맞추어 왔던 것에 비하여, 구성원의 만족을 염두에 두고 근원적 처방을 함으로써 고객만족과 시장에서의 경쟁력까지 연결시키는 선순환 구조를 염두에 두고 추진한 것이었다.

### 3.2 구조(Structure)

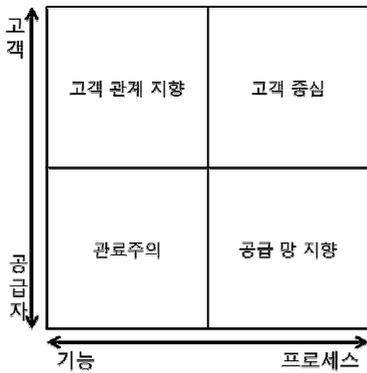
인적 역량을 강화하고 조직의 문화를 바꾸는 것은 '사람'측면에서 취한 전술적 조치들이었다. 이와 더불어 사람들이 움직이는 구조적 시스템 면에서는 공급자 관점이 아닌 고객들과 연계된 조직구조, 시너지 창출을 위한 계열 그룹 포트폴리오의 공격적 정비 및 재배치, 그리고 오퍼레이션의 구조화를 위한 비즈니스 프로세스의 혁신과 같은 전술적 조치들을

취하였다.

#### 3.2.1 조직 구조(Organizational Structure)

2009년 1월 14일, 신임 경영진이 취임하면서 단행한 조직 개편의 화두는 "고객"이었다. 그 동안 기능별로 나뉘어 있던 조직들을 홈고객, 기업고객, 미디어본부 등 고객 중심의 조직으로 재편하였다. 물론 과거에도 고객중심의 사고는 늘 강조되어 왔지만 기능 중심의 조직 구조에서는 고객 관점의 가치를 제공하는 데는 한계가 있었다. 서비스 별 담당부서가 별도로 있어서 서로의 생존논리를 내부적으로 유지하고 있었기 때문에 고객입장에서의 서비스 통합이 일어나지 않고 있었다. 신임 경영진은 관료주의적인 부서간의 벽이 이러한 현상의 원인이라고 판단하였다. 미래 융합서비스의 신속한 개발과 고객 요구에 대처하기 위해서는 서비스를 제공하는 고객 접점에서의 고객 중심의 사고를 넘어서서, 보다 근본적이고 구조적인 측면에서 고객 중심의 조직으로 트랜스포메이션이 필요하다고 판단, 이를 추진한 것이다.

고객 중심의 조직 개편 방향성은 <그림 7>의 프레임워크로 정리할 수 있다. 과거 공기업 시절 KT의 조직 구조가 공급자 중심의 기능 조직, 즉 관료적 조직(좌하)이었다면, 민영화 이후 KT는 고객중심 경영을 통해 고객관계 지향의 조직(좌상)으로 변모하였다. 이를테면, 2006년 이후 KT의 민영 2기가 표방한 고객감동경영은 영업과 고객센터 기능을 통합한 일관성 있는 서비스 제공, NeOSS(차세대 운용관리시스템)와 같은 고객접점에서의 서비스 혁신을 추구하였다. 그러나 기능 중심의 조직 구조는 여전하여 고객 중심의 서비스 개발과 가치 제공에는 한계가 존재할 수밖에 없었던 것이다. 이에 따라 기존의 고객중심 경영에 더해 사업별 프로세스형 조직(우상)으로 전환함으로써 진정한 의미의 고객중심 조직으로 트랜스포메이션하고자 하였다.



〈그림 7〉 조직개편의 프레임워크

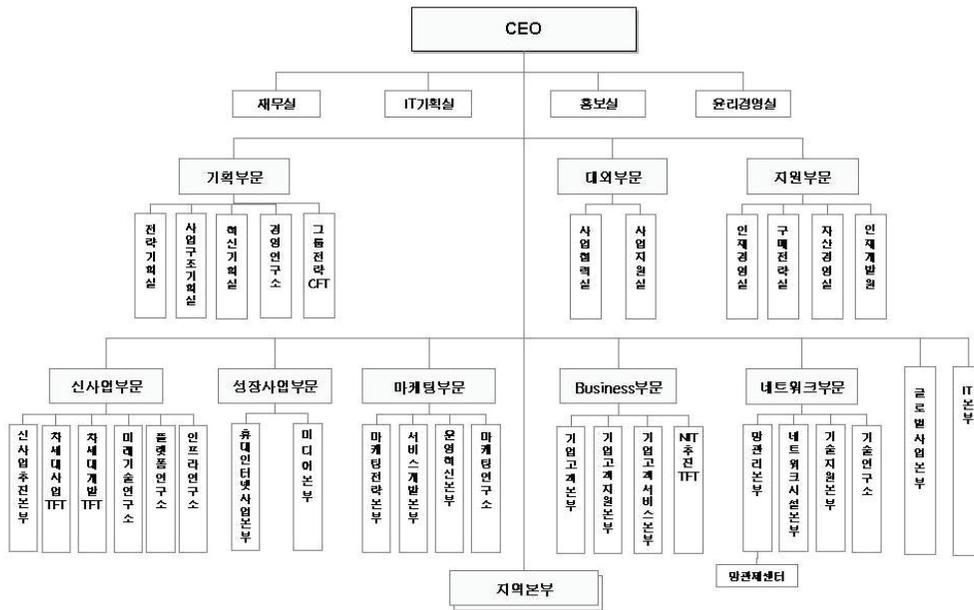
조직개편의 프레임워크에 따라 기능중심의 조직을 고객 관점의 프로세스 중심으로 재정리하였다. 2009년 1월 단행된 첫 번째 조직개편에서는 이전까지 상품별·기능별로 구성된 조직을 홈고객<sup>2)</sup>과 기업고객군으로 구분하여 홈 고객 마케팅과 법인 영업으로 이원화된 18개의 조직으로 재편하고 기존에 존재하던 11개의 지역분부를 폐지하였다. 두 고객 그룹별로 전략, 마케팅, 세일즈, 고객 서비스 등 워크 프로세스형 조직으로 전환함으로써 협업 체계를 강화하고 서비스별 특성이 서비스 제공 프로세스 상에 반영되는 이점을 노렸다.

개인고객 중심의 무선통신서비스를 제공하는 KTF와의 합병으로 통합 KT가 출범한 2009년 6월에는 세분화된 고객별로 조직을 개편, 개인, 홈, 기업고객의 3개 부문별로 사내독립기업 형태인 CIC (Company in Company) 체제로 전환하였다. CIC 체제는 전사적인 전략과 이익 목표 달성을 전제로 CIC에 채용, 조직, 인사 등과 같은 권한과 책임이

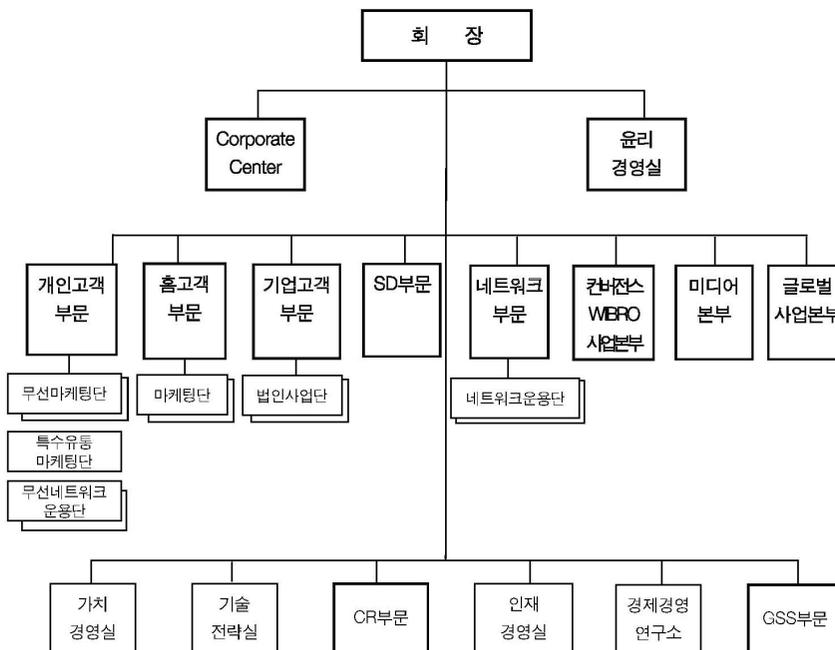
확대된 것이다. CIC로 권한이 이양됨으로써 의사결정 프로세스가 간소화되어 신속한 시장 환경 대응이 가능해졌다. 또한 CIC체제는 CIC별 실적관리와 조직개편 등이 가능해짐으로써 책임경영이 강화된다는 것이 장점이다. 다만, 전략적인 측면에서 미디어본부, 글로벌사업본부, 휴대인터넷사업본부 등은 고객 그룹과 별도로 설치하였다. 그리고 CIC 형태의 권력 이양형 조직 구조를 보완하고 전사적인 전략과 통합경영을 위해 CC(Corporate Center)를 신설하였다. 그룹전략, 성과평가, 계열사 경영 등 전략수립 및 실행, 통제기능을 갖는 CC는 분산된 조직에 CEO의 경영철학과 혁신의 일관된 방향성을 부여하는 역할을 한다. 또한 그룹 공통으로 사업을 지원하는 조직인 GSS(Group Shared Service)를 도입으로써 경영 효율성도 도모하였다.

KT는 이 같은 고객구분별 권력 분산형 조직과 전사적 통합 전략조직을 함께 운영함으로써 불확실성이 증가하는 통신 시장 환경과 고객의 욕구에 신속하게 대응할 수 있는 유동성 있는 조직을 갖추게 되었다. 이를 통해 고객의 입장에서 필요한 서비스(고객들이 아직 모르더라도)에 대한 아이디어들이 부서간 장벽을 넘어 나타날 수 있도록 하였다. 이를 테면, 특성을 가진 각 고객군들이 한 번의 전화로, 한 번의 서비스 방문으로 조합된 상품을 구축할 수 있게 되었으며 각 부문별로 각자의 고객에 맞는 전략을 수립하고 이를 내부적인 코디네이션을 통하여 신속하게 펼칠 수 있게 된 것이다. 즉, 비즈니스 모델 측면에서는 고객들이 원하던 제품이나 서비스의 융합상품들의 등장 가능성이 가능하게 되었다.<sup>3)</sup>

2) 이동전화는 보통 개인을 대상으로 하지만 집전화 등 유선상품은 주로 가구를 대상으로 하기 때문에 '홈고객'이라는 용어를 사용하였다. KTF와의 합병 이후, KTF의 조직이 개인고객부문으로 합류하게 되어 고객군을 개인, 홈, 기업으로 세분화하게 된다.  
 3) 예를 들어, 홈고객 부문에서는 "Multi Window 기반의 가정 내 통합 IT허브"를 제공하는 것을 목표로 하여 상품과 서비스의 통합을 고객입장에서 전략적으로 진행하여 후에 QOOK이라는 브랜드로 연계되었다. 개인고객 부문에서는 WCDMA, WiBro, WiFi의 "3W 기반 퍼스널 허브"를 제공하여 개인의 information, communication, entertainment, transaction을 총괄하여 서비스하는 전략을 짤 수 있었고 이것이 후에 SHOW 브랜드의 런칭으로 이어진다. 기업고객 부문에서는 홈이진 기능부서에서 통신서비스만을 별도로 제공하여 단타적인 비즈니스 모델들을 제공하던 것에서 벗어나 IT인프라에서 고객 단말까지 맞춤형 IT서비스와 솔루션을 제공하겠다는 전략이 가능해졌다. 이에 따라서 기업대상 사업의 영역도 기간통신에서 IMO(Infrastructure Management Outsourcing), AMO(Application Management Outsourcing)로 확대되고 있으며 이에 따른 부가사업영역들도 개발해낼 수 있었다.



〈그림 8〉 2007년 KT조직도 (KT, 2008)



〈그림 9〉 2009년 KT조직도 (KT, 2010)

이러한 조직의 개편은 상황의 변화에 따라서 소소한 조직의 변화는 일상적으로 진행이 되었고, 대규모의 조직 개편도 2009년과 2012년 사이에 다섯 차례 진행되었다. 그리고 지금도 진행형이라고 할 수 있다.

### 3.2.2 그룹 포트폴리오(Group Portfolio)

CIC 체제의 전환과 같은 일련의 조직개편 과정이 KT 내부 구조에 대한 트랜스포메이션이었다면, 이와 동시에 KT 그룹사 전체의 관점에서 조직 구조 개편도 함께 이루어졌다. KT는 2009년 3월 한국에 29개, 해외에 8개의 계열사를 갖고 있었다. 그 중 KTF, KT파워텔 등 모회사인 KT와 같이 통신관련 계열사들이 많았다. 싸이더스FNH, 올리브나인과 같은 10여개의 문화 콘텐츠관련 계열사들이 있었는데, 비슷한 사업영역을 갖고 있거나 경영상대가 좋지 않은 계열사들이 많은 것이 문제였다. 또한 많은 경우 계열사들이 모기업인 KT의 하청 방식으로 주종관계가 형성되어 있어서 모기업에 대한 의존성이 높아 시장에서의 경쟁력이 취약하다는 문제 제기가 있어왔다. 이석채 회장도 2009년 6월 1일 통합 KT가 출범하는 자리에서 “그 동안 자회사를 KT인사 퇴출 자리로 이용했지만, 향후 역량 있는 사람을 보내 성과를 부여할 것”이라고 말해 계열사에 대한 경영 혁신을 예고했다(윤상호, 2009).

KT의 그룹 포트폴리오 트랜스포메이션은 크게 세 가지 단계를 통해 이루어졌다. 먼저 경영이 부실하거나 중복되는 계열사를 정리하였다. 대표적으로 계열사들 중 가장 많은 비중을 차지하고 있는 콘텐츠 분야에서 올리브나인의 지분을 매각함으로써(2009년 8월) 올리브나인이 1대 주주로 있던 3개 계열사를 함께 정리하였다. 당시 올리브나인은 3년 연속 만성 적자에 시달리고 있었으며, 관련 계열사까지 포함하여 사업영역이 중복되었다는 지적이 있었다.

마찬가지로 경영 실적이 좋지 않았던 KT FDS는 금융 분야에 특화된 SI기업으로 KT데이터시스템과 중복된다는 지적에 따라 매각되었으며, 도레미음악 출판사 또한 콘텐츠 관련 계열사가 많은 관계로 지분을 매각하였다(송정렬, 2009). 다음 단계로 그룹 포트폴리오 관점에서 비즈니스모델의 개선과 신규 개발에 필요한 계열사들을 그룹으로 편입시켰다. 콜센터를 운영하는 KT CS를 시작으로 KT 스카이라이프 회사명이 바뀌는 한국디지털위성방송, 금호렌터카 등의 지분을 매입하였다. 2010년 이후 KT 계열사로 편입된 기업은 26개사, 반면 매각한 회사는 6개 사에 불과해, 2011년 12월 기준으로 한국 내 KT그룹의 계열사는 43개가 되었다. 한편, 비씨카드를 계열사로 편입할 때 비씨카드가 지분을 갖고 있는 7개사가 함께 계열사로 편입되는 등 직접 출자한 것보다 더 많은 계열사가 편입되기는 해서 2010년 이후 계열사가 너무 급증했다는 비판도 있다(김정민, 2012). 그러나 다음 단계에서 모기업 KT와 계열사의 역량을 비즈니스화 하여 동반 시너지를 창출하는 비즈니스 모델들을 만들어 냈으로써 계열사 확장이 탈통신과 포트폴리오 다각화라는 전략적 선택이었다는 긍정적인 평가도 있어서 아직 그 장기적인 성과를 판단하기는 어려울 것이다.

한 가지 주의할 점은 이러한 계열사들의 편입을 단순히 수익 모델의 확보로 추진한 것이 아니라 모기업 KT가 가진 통신 인프라 역량과 계열사의 역량을 통합하여 새로운 비즈니스 모델을 창출해내는 전략의 일환으로 추진하였다는 점이다. KT의 IPTV와 KT스카이라이프의 위성방송을 결합한 하이브리드 상품 olleh tv skylife가 이러한 결합의 대표적 결과물이며, 또한 KT렌탈은 KT금호렌터카라는 브랜드로 렌트 차량에 무선인터넷 이용이 가능하도록 KT 와이브로 망의 효율성과 결합한 렌터카 상품을 개발하였다. KT텔레캅은 스마트보안사업, KT에스테이트는 부동산 개발과 IT가 결합된 u-씨티 사업

에 진출하였다. 특히, 2011년 11월에는 주요 카드사의 하나인 BC카드를 인수함으로써 통신과 금융이 결합된 모바일 결제 사업에 진출을 꾀하였다. 클라우드 소프트웨어를 개발하는 넥스알, NHN과 공동 설립한 디지털 로컬 광고 사업자인 칸커뮤니케이션즈도 2011년에 새로 편입된 계열사로 KT의 정보통신 역량과 결합된 신사업 개발이 기대되고 있다(KT, 2012a; 김정민, 2012)

이와 같은 과정을 통해 과거 하청식 의존관계의 계열사들이 주요 사업영역별로 다핵구조를 형성함으로써 그룹 동반 시너지 효과를 추구하였다. 모기업인 KT의 입장에서는 전통적인 통신사업에 머무르지 않고 기존에 갖고 있던 핵심 역량을 활용하여 다양한 분야의 융합서비스로 비즈니스 영역을 확대하게 되었다.

### 3.2.3 비즈니스 프로세스(Business Process): BIT

구조의 면에서는 조직 구조와 그룹의 포트폴리오 개편과 더불어 업무 프로세스의 개편을 또 하나의 축으로 삼았다. KT는 업무 프로세스의 인프라에 해당하는 정보시스템을 개편하면서 일하는 방식의 변화를 동시에 추진하였다. 이른바 BIT(Business & Information system Transformation)가 그것이다. BIT 사업은 경영계, 영업계, 시설계, 서비스 제공계, 분석계 등 거의 모든 IT 플랫폼을 4.5년 내로 세계 최고 수준으로 고도화 하겠다는 목표로 추진되기 때문에 CEO의 강력한 의지가 뒷받침 되어야 한다. 이석채 회장은 직원들과 가진 CEO와의 대화에서 “여러분 일선에서 일하다 보면 IT 시스템 때문에 하루에 몇 번씩 뒤집어엎고 싶으실 겁니다. 우리 IT 시스템 정말 문제입니다. 세계 통신업계에서 매출액 대비 가장 많은 돈을 쓰면서도 시스템은 가장 낙후되어 있습니다”라고 BIT 사업의 필요성을 역설하였다.

BIT는 기존의 비즈니스 프로세스를 지원하는 차원이 아니라 비즈니스 혁신의 드라이버로서 IT를 설계하고 구축하는 접근법이다. 즉, 기존의 사업과 업무체계를 새로운 시스템으로 이관하는 수준이 아니라 새로운 시스템으로 사업과 업무체계를 이관하는 방향이었다. 기존의 업무에 맞춘 시스템을 개발하는 것이 아니기 때문에, 글로벌 스탠더드에 부합하는 베스트 프랙티스를 패키지 기반으로 도입하는 방식을 적용하였다. 이를 위해 법규나 제도과 같이 우리나라만의 특수한 부분을 제외하고 모든 부분을 글로벌 표준에 맞추었다. 기존에는 글로벌 시스템을 도입한 뒤 KT에 맞게 커스터마이징하였으나 오히려 시간과 비용이 과다하게 들어갔다. BIT는 커스터마이징과 개발을 최소화함으로써 사업 추진기간을 단축하고 비용도 절감하는 장점이 있었다. 또한 KT가 개발한 클라우드 인프라를 사용하여 하드웨어 비용도 줄이는 등 기존 방식으로 2조원 이상 소요될 프로젝트를 50% 이하로 소요 예산을 절감하였다.

이처럼 BIT는 전사적인 비즈니스 프로세스와 일하는 방법의 변혁을 의미하는 것이기 때문에 기술부서장이 주관하고 이를 보고하는 방식이 아니라 CEO가 직접 의사결정하고 총괄 추진할 체계가 필요하였다. 이에 따라 CEO와 경영진들로 구성된 IT전략회의를 의사결정기구로 두고 IT 플랫폼 영역에 따른 4개 담당 조직을 구성하였다. 전국에서 240명의 파워유저그룹을 구성하여 변화되는 KT업무와 문화, 정보시스템을 경험한 뒤 각 부서에서 선구자 역할을 하도록 하였다.

BIT는 플랫폼의 구축이 전부가 아니라 궁극적으로는 불필요한 관행과 잡무를 제거하여 본질적인 ‘일’에 전념하도록 하는 업무 프로세스를 ‘심플’하게 혁신하는 것을 의미한다. BIT의 1단계 성과물의 하나인 경영관리시스템(ERP)의 경우 경영계 프로세스를 713개에서 559개로, 시스템 수는 10개에서 1개로 줄였고 결산일정은 13일에서 3일로 단축함으

로써 'simple & speedy'한 경영을 지향하였다. 새로운 경영시스템을 기반으로 전사적인 전략을 담당하는 CC(Corporate Center)는 일하는 자세, 소통과 협업의 원칙 등 일하는 방식의 기본적인 룰과 방향성을 정립하는 'Work Innovation'을 발표하였다. 기업 문화 혁신과 사내 커뮤니케이션을 맡은 GMC전략실은 현장의 불합리한 관행이나 비효율을 찾아 개선하는 'Work Diet'를 추진하였다. '심플'로 일하는 방향을 혁신함으로써 복잡하고 중복된 일처리, 불필요한 낭비, 관행적 비효율 등을 없애고 직원들의 몰입도를 높일 수 있게 되었다.

### 3.3 자원(Resources)

전사적인 트랜스포메이션의 세 번째 차원은 자원이다. KT는 무형의 자원인 브랜드와 기업의 이미지 변신, 그리고 통신사업자로서 기술 혁신을 통한 네트워크 효율성 제고, 부동산과 같은 유형 자산을 매각을 통한 자금의 유동성 확보 등 기업 자산 보유 및 운용의 혁신을 도모하였다. 다음에서 2009년 이후 추진된 자산의 각 분야 트랜스포메이션 상세를 분석하였다.

#### 3.3.1 브랜드 이미지(Brand and Image)

2009년 4월, 익숙하지 않은 티저 광고캠페인이 미디어에 등장했다. '집 나가면 개고생이다'라는 과격한 광고 카피문구와 함께 아무 설명 없이 쿡(QOOK)이라는 브랜드만 노출되는 짧은 광고 캠페인이 연속적으로 미디어에 나타났다. 조직과 인사개편이 단행된 지 3개월 후인 2009년 4월부터 KT는 새로운 브랜드를 통해 혁신적인 변화를 진행하고 있음을 공중과 커뮤니케이션하기 시작한 것이다.

KT는 무형의 자원으로서 브랜드, 이미지와 평판의 트랜스포메이션을 진행하였다. 우선, KT는 새로

운 브랜드를 통해 관료적인 이미지와의 단절을 피하고, 복잡한 서비스 브랜드 체계를 정리하여 컨버전스 시장에 최적화된 브랜드 전략을 구사하고자 하였다. 과거 진한 푸른색 심볼로 상징되는 CI는 차분하고 신뢰를 주는 이미지이었으나, 공기업시절부터 유지되어오던 색상으로 관료주의적이고 낡은 이미지를 띄고 있었다. 메가패스, 네스팟, 메가TV, KT와 이브로, KT집전화 등 개별 서비스마다 부여된 서비스 브랜드는 그 종류가 많고 일관성이 없었다. 2009년 당시, KTF와의 합병을 앞두고 있었기 때문에 KTF가 갖고 있던 SHOW 브랜드까지 더해진다면 서비스 브랜드들은 더욱 복잡해 질 것으로 예상이 되었다. 체계적이고 통일성을 갖춘 서비스 브랜드로 정비가 시급했다.

이에 KT는 브랜드 통합 전략을 2단계로 나누어 추진하였다. 1단계는 기존에 KT가 갖고 있던 여러 개의 유선 브랜드를 통합하는 것이고, 2단계는 1단계에서 통합된 브랜드에 무선 분야도 통합하여 하나의 브랜드를 만드는 것이었다. 1단계에서는 유선 홈고객 부문에 해당하는 서비스들을 모두 'QOOK'이라는 새로운 브랜드로 통합하였다. KTF가 제공하는 무선 서비스 브랜드는 이미 SHOW로 통합이 되어 있기 때문에 이를 그대로 사용하였다. 그리고 유무선 융합서비스는 'QOOK & SHOW'라는 브랜드로 통일성을 부여하여 직관적으로 융합의 이미지를 전달할 수 있도록 하였다. 기업고객 부문은 KT라는 기업브랜드를 사용하였다. 이로써 최대 4종류의 서비스 브랜드로 기존의 브랜드들을 통합, 2단계 단일 브랜드 체계로 이행하기 전의 과도기 브랜드 체계를 구축하였다.

2011년부터 시작된 2단계 브랜드 통합에서 KT는 1단계에 구축한 4종류의 서비스 브랜드를 모두 'olleh'라는 단일 브랜드로 통합하였다. 기업 KT와 그룹사를 포괄하는 브랜드로 KT를 두고, 기업 KT가 수행하는 모든 사업을 대표하는 브랜드로 olleh

를 내세웠다. olleh는 ‘젊은, 역동적인, 혁신적인, 최고의 감탄’ 등의 이미지를 추구한 브랜드였다. 대표적인 색상도 과거 부정적인 이미지와 차별을 기하기 위해 진한 푸른색 계열과 상반되는 붉은 계열로 바꾸었다. 통합 브랜드 전략은 다양한 융합서비스와 이종산업이 등장할 경우 복잡하지 않고 통일된 이미지를 유지할 수 있으며, 새로운 브랜드를 개발하기 위해 드는 노력과 시간, 브랜드 확산에 드는 비용을 절감할 수 있는 장점이 있다고 KT경영진은 판단하였기 때문이다.

KT는 새로운 브랜드 이미지를 다양한 분야에 적용함으로써 통일된 이미지로 기업이 추구하는 가치를 고객과 지속적으로 커뮤니케이션 하였다. 예를 들면, KT가 제공하는 모든 모바일 어플리케이션의 아이콘과 초기화면에 통일성을 부여하여 통합적인 UI 아이덴티티를 구축하는가 하면, 공간 아이덴티티 측면에서 전국에 걸쳐있는 기업 홍보와 판매 공간에 일관성 있는 디자인과 브랜드 이미지를 적용하였다. 기업 홍보를 위한 복합 문화공간인 ‘olleh 스퀘어’, 상품 및 서비스 체험형 공간인 ‘olleh 에비뉴’, 그 외 상품과 서비스 판매 공간인 ‘olleh 매장’, ‘olleh 플라자’, ‘olleh 홈’ 등이 그것이다.

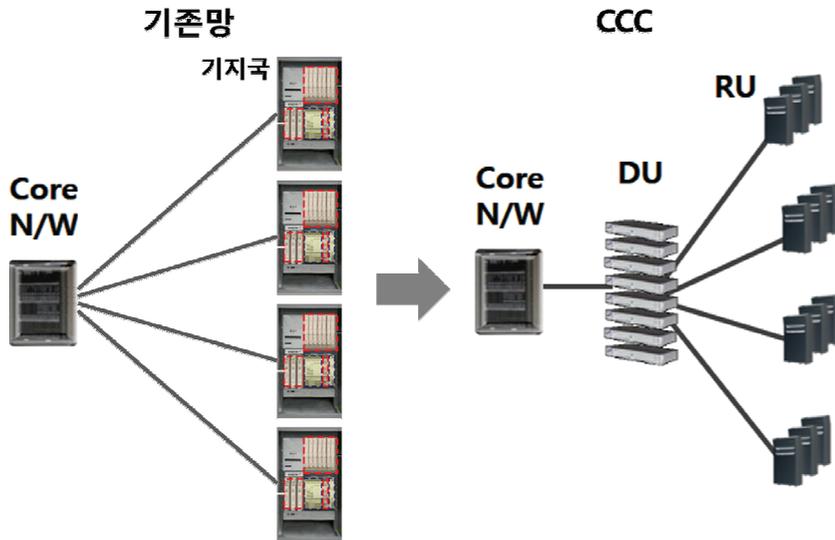
이 같은 브랜드 이미지 전략을 체계적으로 추진하는데 그룹브랜드관리위원회가 운영되었다. 그룹브랜드관리위원회는 그룹내 브랜드 관련 주요 사안에 대한 의사결정과 브랜드, 광고, 디자인 실무 지원을 통한 경영품질 제고, 그룹사 브랜드 관련 프로모션 활동, 브랜드 법적보호 가이드를 통한 그룹 이미지 위협 관리, 대외 커뮤니케이션 가이드를 통한 그룹 홍보 시너지 제고 등의 역할을 맡는다. 그룹브랜드관리위원회는 회장이 위원장을 맡고, CIC임원과 계열사 CEO가 위원으로 구성되어 있으며, 반기별 1회 개최된다. 산하에는 KT CC 통합이미지담당 상무를 위원장으로 하여 매월 개최되는 그룹브랜드실무위원회, CIC브랜드실무위원회를 두어 상시적 관리 체계를

를 유지하였다.

체계적인 브랜드 관리 전략으로 KT는 과거 부정적인 이미지를 벗어나 젊고 창의적인 기업으로 이미지 전환을 하게 된다. 내부 자료에 따르면 KT는 2008년에 비해 2년이 지난 2010년에 ‘구태의연한’, ‘권위적인’ 이미지가 각각 35.8%p, 33.6%p 만큼 감소하고, ‘창의적인’, ‘젊은’이라는 긍정적인 이미지가 각각 60.3%p, 54.9%p씩 증가하였다. 정보통신 IT 브랜드 순위에서도 2008년의 경우 경쟁사인 SK텔레콤이 1위이던 것에서 2010년부터는 역전되어 1위를 차지하게 된다. 또한, 산업정책연구원의 기업브랜드 자산 가치평가에 따르면, 2008년 KT의 기업브랜드 가치가 2.1조원으로 평가되었던 것이 2010년에는 10.5조원으로 5배 성장한 것으로 평가되었다. 이외에도 2011년 대한민국 브랜드 대상 대통령상, 2011년 대한민국 광고대상에서 총 5개 부문을 수상하는 등 여러 분야에서 수상함으로써 KT의 통합 브랜드 전략이 소기의 성과를 거두었음을 뒷받침하였다.

### 3.3.2 네트워크(Network)

KT는 국가 기간통신망을 담당하는 공기업 시절부터 유선통신 서비스 사업을 영위하는데 있어서 통신 네트워크가 가장 중요한 자산의 하나였다. 민영화 이후에도 유선전화 시장에서 거의 독점적인 시장 점유율을 유지하는 데에는 전국적으로 갖추어진 기존의 통신 네트워크가 중요한 역할을 하였다. 그러나 2000년대 초반, 초고속인터넷을 확산시키기 위한 정부의 강력한 정책과 경쟁 도입, 그리고 기술의 발전으로 유선망에 대한 신규 투자가 계속 요구되었다. 이에 따라 투자 주기가 짧아지고, 투자비도 상승하였으며 기존의 통신망과 새로운 통신망이 혼재하면서 운영비용도 증가하였다. 특히, 2009년 말 애플사의 아이폰 도입을 시작으로 스마트폰이 확산되



<그림 10> CCC 개념도

면서 무선 데이터 트래픽의 폭증에 대비한 효율적인 네트워크가 요구되었다. 수익성 측면에서는 스마트폰의 개방적인 플랫폼으로 인해 기존 무선통신사업자들이 월드 가든(Walled Garden)에서 영위하던 각종 수익모델이 위기를 맞게 되었다.

KT는 급속히 바뀌고 있는 사업 환경에 발맞추어 현재 보유하고 있는 네트워크를 진화시키는 작업을 진행하였다. 네트워크 구조를 단순화하고 트래픽 전송비용을 낮추는 기술을 적극 적용하여 CAPEX와 OPEX를 최적화하는 한편, 지능화된 네트워크를 구현하여 단순 전달 통로역할(Dumb Pipe)이 아닌 스마트 네트워크로 탈바꿈 하는 것이 KT가 생각하는 네트워크의 진화 방향이었다. 과거에는 당면한 네트워크에 대한 수요나 기술적 요구에 따라 각종 장비나 설비가 네트워크에 덧붙여져 왔다면 네트워크 트랜스포메이션을 통해 사업적, 기술적으로 면밀히 검토하여 중장기적인 진화의 방향을 정립하고 이에 맞게 체계적으로 네트워크를 갖추는 방향으로 전환하였다. 이동통신과 클라우드 컴퓨팅 기술을 결합한 '클라우드커뮤니케이션센터(CCC)'는 이 같은 네

트워크 트랜스포메이션의 대표적인 사례다. 기존에는 DU(Data Unit)와 RU(Radio Unit)가 하나의 기지국에 설치되었기 때문에 개별 기지국에 필요한 공간과 전력소모가 컸다. 따라서 데이터 수요가 많은 지역에 유연한 네트워크 자원 할당에 한계가 있었으며 투자와 운영비용도 많이 소요되었다. CCC에서는 DU와 RU를 분리하여 DU를 별도의 센터에 집중시키고 RU는 서비스 지역에 설치함으로써 개별 기지국을 설치할 때 보다 쉽게 서비스 지역을 확대할 수 있게 되었다. RU와 DU사이에는 광케이블로 연결하였다.

기존의 개별 기지국은 국사마다 일정 수준의 공간과 전력, 냉방시설 등이 갖추어져야 하기 때문에 공간 활용도가 떨어지고 비용도 많이 들었으며, 유연한 서비스 제공이 어려웠다. CCC는 네트워크 부하에 따라 유연하게 네트워크 자원을 할당할 수 있게 하며, 전력 소모 측면에서도 친환경적이다. 데이터 처리 용량도 2배 이상 개선되어 데이터 트래픽 부하에도 대응이 가능하게 되었다(이호준, 2011).

CCC는 2009년 6월 KT가 에릭슨과 기술타당성

검증에 협의하였고, 2009년 11월부터 2010년 4월 까지 기술 검증작업을 거쳐 2010년 7월부터 CCC 구축을 추진하였다. 2010년 말에는 3G 망에 이어 4G 망인 와이브로와 LTE 서비스에도 CCC를 도입 하였다. 특히 LTE에 적용된 CCC 기술은 서버를 물리적으로 집중하는데 그치지 않고 클라우드 컴퓨팅 기술을 적용하여 가상화까지 적용한 사례로 KT 는 이를 LTE WARP 기술이라고 칭하였다.

### 3.3.3 자산(Asset)

통신 산업 환경의 변화로 KT의 부동산 자산의 효용과 가치에도 변화가 생겼다. 유선전화에 대한 기술의 발전과 수요가 감소하여 각 지역에 분포한 유선 전화국 등이 유휴 부동산으로 남게 되었다. 이러한 부동산들은 통신용 건물이 대다수로 공간 활용성이 떨어지고 유지비용이 증가하며 자산 유동성도 저하되는 문제가 발생하기 시작하였다. KT는 이러한 유휴 부동산이 보다 가치 있는 자산으로 선순환 되지 못한다면 10년 후 현재 대비 1조원 이상의 자산 가치가 하락될 것으로 판단하였다. 따라서 유휴 부동산의 자산 가치를 높이고, 나아가 새로운 가치를 창출하거나 KT의 사업 다각화 전략에 기여할 수 있도록 자산의 트랜스포메이션을 추진하였다.

첫 번째로 유휴 부동산의 사용공간을 최적화함으로써 임대공간을 확대하여 부가수익을 창출하고 유지비용을 감소시키는 전략을 추진하였다. 사무용 빌딩의 1층 공간을 확보하여 금융사 등 영업점을 유치하거나 기존의 전화국이었던 KT 플라자의 내부공간에 커피전문점이나 꽃집 등을 유치하는 방법이다. 두 번째는 KT의 IT 역량을 활용한 사무실 공간 서비스(Serviced Office)를 개발하여 새로운 가치를 창출하는 전략을 추진하였다. 1인 기업이나 SOHO를 위한 사무공간과 스마트 비즈니스 서비스를 연계한 스마트 오피스를 제공하는 것으로 2011년 하반기

기에 목동센터, 명동센터, 성남센터들이 서비스드 오피스로 구축되었다. 세 번째는 유휴 자산을 개발 사업으로 직접 활용하거나 처분하여 계열사를 확장하는데 사용하였다. 부동산 개발은 크게 세 단계를 통해 진행되었는데, 먼저 유휴 부지를 활용한 분양형 개발 사업을 추진하였다. 2010년 3월에 영등포 주차장 부지를 지식 산업센터로, 김해 물류센터 부지를 아파트로 개발을 추진하였다. 다음 단계는 임대형 개발 사업을 추진하였는데, 2011년 3월에 영등지사 빌딩을 비즈니스 호텔로 개발하기 시작하였으며, 동대문 지사와 대연지사를 2012년부터 호텔이나 소매점 등 복합적인 임대공간으로 개발하고 있다. 그리고 매각가치가 높은 시점에 매각을 통한 자산 유동화를 추진하였다. 이러한 보유 자산의 경쟁력 있는 운용을 위해 KT는 부동산 전문 자회사를 설립하였다. 2010년 8월 설립한 KT에스테이트는 KT 보유 자산을 최적화 개발을 통해 가치를 증대시키는 역할을 하며, 2011년 9월에 KT에스테이트의 출자를 통해 설립한 KT AMC는 KT 보유 부동산의 최적 매각을 시행하여 자산유동화를 통한 신규 사업 투자를 가능하게 하였다.

## IV. 변화의 주요 성과

상술한 사람, 구조, 자원의 3개 영역, 8개 분야에 있어서의 프랜스포메이션 전략은 경영회의에서 각 분야별로 분석과 토의를 거쳐 지속적인 변화를 위한 전술로서 펼쳐졌다. 8개 분야들은 실제로는 서로 긴밀하게 연계가 되어 있는 유기체와 같아서 한 분야의 변화는 다른 분야의 변화를 이끌어 내곤 하였다. 문화가 변하면 인적 역량이 변하고, 포트폴리오가 변하면 자산의 운용에 영향을 미치게 되고 비즈니스 프로세스도 변화하게 되는 것이었다. 더욱이 통신

산업에 있어서는 기술 발달의 속도가 예측을 넘어서 빠르게만 전개되고 있고 고객들의 기대 수준 또한 급격하게 높아져가고 있었다. 이러한 변화의 속도가 너무나도 빨라 그 불확실성은 극대화되고 있었다. 혼돈의 가장자리에서 혁신 위주만도 아니고 핵심 역량 강화 위주만도 아닌 생존을 위한 전방위적 트랜스포메이션을 추진하는데 있어서 각 요소들이 상호작용을 하여 나타나는 이러한 이머전트 다이내믹스를 파악하고 적시에 대응하는 것만이 살아남을 길이라는 자각이 있었던 것이다.

8개 분야의 기술적 변화 조치를 일차적으로 마무리한 후, 신임 경영진은 이머전트 다이내믹스의 변화를 분석하여 4가지 변화의 추세를 감지할 수 있었다. 이를 변화의 주요 성과로 보고 다음에서 자세히 설명하였다.

#### 4.1 핵심역량(Core Competence) 강화

KT는 원래 유선통신회사로 출발하여서 PBX, TDX와 같은 기술개발의 경험이 있고 주 사업의 핵심 역량이 음성 교환(switch) 서비스에 있다고 볼 수 있다. 인터넷과 ISP사업으로 진출하면서도 역시 통신망을 운용하면서 그 안에서 교환 서비스를 하는 망사업자로서의 방향성은 유지하여 왔다. KT는 사업 환경이 변화하는 상황 속에서도 이러한 망사업자의 통신 네트워크와 관련한 역량으로 경쟁우위를 유지하는 전략을 계속 지켜왔다. 또한 그 역량을 계속해서 강화해왔다.

2009년 6월에는 KTF와의 합병으로 유무선 융합 서비스의 제공이 가능해졌다. 당시는 유선전화 서비스의 정체는 물론이고 스마트폰의 확산과 함께 전통적인 이동통신 사업모델마저도 위협받고, 데이터 폭증으로 인한 망의 부하는 가중되는 등 전통적인 통신 산업의 위기가 가중되는 상황이었다. KT는 이를 아이폰 도입과 3W 네트워크를 통해 돌파하였다.

3W는 3세대 통신망인 WCDMA, 4세대 망인 와이브로(Wibro) 그리고 무선인터넷 와이파이(Wi-fi)를 의미하는 것으로 3세대 망에 집중될 수 있는 데이터 트래픽을 와이브로와 와이파이로 효과적으로 분산시켰다.

보다 근본적으로 전통적인 통신서비스의 경쟁력을 유지하기 위해 통신 네트워크를 고도화하였다. 네트워크 트랜스포메이션을 추진함으로써 네트워크를 효율화하고 대용량의 트래픽에도 유동적으로 대응할 수 있는 네트워크 구조를 만들었다. 이는 CCC와 같은 창의적인 네트워크 운영 방식과 기술을 도입하여 네트워크 구조를 단순화하고 효율성, 유연성을 강화하였기 때문에 가능한 것이었다.

#### 4.2 글로벌화(Globalization)

1990년대 말 유선전화 시장은 이미 포화상태에 이르렀으며, 초고속 인터넷은 2006년 이후 가입자 증가세 속에서도 전체 시장규모는 정체상태가 유지되었다. 이동전화 역시 가입자 수가 꾸준히 증가하고 있지만, 이미 2010년에 가입자가 5천만 명을 넘어지면서 포화상태를 초과하였다. 이처럼 한국 내 통신시장의 성장성이 한계에 다다름에 따라, KT는 글로벌 시장에 진출을 꾀하였다.

한국 시장에서 공기업 시절부터 지금까지 30여년이라는 긴 기간 동안 통신서비스 사업을 영위하면서 KT는 규제산업으로서 전통적인 통신시장에서의 성공사례와 노하우를 축적할 수 있었다. 규제산업으로 민관 파트너십의 문제, 과도한 규제, 통신요금 인하 요구 등 통신 사업자에 우호적이지 않은 정치, 사회적 인식 등 여러 한국 시장의 특성이 결과적으로 열악한 시장 환경에서 성공할 수 있는 노하우를 축적하는 계기가 된 것이다. 이는 개발도상국이나 저개발국가 등 환경적으로 열악한 시장에 진출하는 데 용이하게 작용할 수 있다. 아시아, 아프리카, 러시

아, 남아메리카 등 통신 산업이 발달이 늦거나 정치, 사회적으로 제재가 많은 지역을 중심으로 KT의 노하우를 수출하는 데 나서고 있다. 이들 지역을 중심으로 KT는 2012년 1분기 기준으로 해외지사 및 자회사를 14개 운영 중이다. 아프리카 지역은 르완다, 알제리, 콩고, 수단과 같은 국가들에 진출하여 개발도상국과 저개발국 중심의 이른바 일반적인 국제화와 구별되는 Glocalization 전략을 추진한 것이다. 궁극적으로 KT의 국제화 전략은 향후 혁신전략과 맞물려 전통적인 통신 서비스 외에 가상재화 유통시장을 선도하여 글로벌 미디어 유통그룹을 추구한다는 목표를 갖고 있다.

#### 4.3 창의적 혁신

2012년 3월 19일 올레경영 2기 전략 발표회에서, 이석채 회장은 “지난 200여 년간 세계를 뒤바꾼 혁명이 산업혁명, 세계화 혁명이었다면 앞으로 3년은 가상재화혁명이 이를 주도할 것”이라며 가상재화(Virtual goods)<sup>4)</sup>를 강조했다(임선태, 2012). 기존의 네트워크 오퍼레이터에서 미디어유통그룹으로 변화를 지향점으로 선택한 것이다.

KT가 언급한 가상재화는 통신 네트워크를 통해 유통될 수 있는 음악, 동영상, 전자책, 애플리케이션, IT 솔루션 등 디지털 콘텐츠와 클라우드 컴퓨팅과 같은 서비스를 포함하는 개념으로 사용하였다. 즉, 통신 네트워크를 통해 고객에게 가치를 제공할 수 있는 모든 콘텐츠와 서비스를 통칭하는 것이다. 이것은 네트워크 오퍼레이터로서 네트워크 이용자 기반의 수익창출 모델이 위기라는 인식에 따라 네트워크가 고객에게 가치를 제공해야 한다는 관점으로 전환한 것이다. 이러한 고객가치 기반의 가상재화를

제공하기 위해 KT는 앞서 언급된 분야들에서 일련의 트랜스포메이션을 추진한 것이다. 즉, 2009년부터 진행되어온 일련의 트랜스포메이션 과정들은 궁극적으로 가상재화로 대변되는 사업영역의 확장에 있다고 해도 과언이 아니다. 고객군 별로 조직을 개편하여 창의적인 기업문화를 지향함으로써 고객중심의 서비스 개발과 제공이 가능한 조직 체계를 만들었다. 고객의 가치에 따라 다양한 융합서비스 출현에 대비하여 일관된 브랜드와 이미지를 구축했으며, 다양한 융합서비스를 창출할 수 있도록 계열사를 다변화하고 KT의 역량과 융합된 서비스를 개발하였다. 그리고 BIT와 네트워크 트랜스포메이션을 통해 서비스 제공의 기반을 강화하고 효율성을 기하였다.

KT는 이러한 하드웨어 측면에서 트랜스포메이션과 소프트웨어 측면에서 창의경영을 추진하면서 여러 창의적인 아이디어를 발굴하고 사업화를 추진하였다. 네트워크 트랜스포메이션에 적용되고 있는 CCC나 LTE WARP가 대표적인 사례이다. 클라우드 서비스의 개념을 적용한 혁신 사례인 CCC는 분산된 네트워크 장비들을 집중화하고 가상화 함으로써 네트워크 구조를 단순화하고 유동적인 트래픽 관리를 가능하게 하였다. 클라우드 가상화 기술은 방송 서비스에도 접목되어 DCS(Dish Convergence Solution)도 개발되었다. 기존 위성방송은 개별 가입자가 접시 형태의 위성 안테나를 설치하여 직접 위성 방송신호를 수신하는 방식이었으나, 위성안테나 설치가 번거롭고 고층건물의 간섭이나 지형적인 영향으로 방송수신이 잘 되지 않는 사례가 있었다. DCS는 클라우드 서비스의 개념이 적용되어 KT의 기지국을 거점으로 위성안테나를 설치하고 KT의 광케이블망을 통해 개별 가입자에게 방송 신호를 전달하는 방식이다. DCS는 KT의 네트워크 자원과 방송

4) 가상재화는 텍스트기반 초기 온라인 물플레잉 게임형태인 MUD 게임에서 유래한다. Iron Realms Entertainment사의 Ahcaea, Dreams of Divine Lands라는 MUD 게임의 가상아이템이 1998년 경매형태로 거래되었는데 이것이 최고의 가상재화로 수익이 창출된 사례이다(Wikipedia). 이후에 MMORPG게임이나 SNS의 아이템들이 거래되면서 다양한 형태의 가상재화들이 유통되고 있다.

서비스 그리고 클라우드 기술이 결합된 대표적인 혁신 사례이다. 이외에도 어린이 교육용 로봇인 키봇은 스마트 플랫폼과 통신 서비스를 어린이용 로봇과 결합한 서비스이다. 기존의 네트워크가 덤 파이프(Dumb Pipe)가 되어 가며 수익 모델의 위기 속에서 키봇은 단순한 어린이 교육용 제품 이상의 의미를 갖는다. 키봇은 교육용 콘텐츠를 비롯한 다양한 콘텐츠와 서비스가 통신망을 통해 제공되는 일종의 스마트 네트워크 전략에 부합하는 플랫폼으로 볼 수 있다. 이 같은 창의 혁신 사례들은 네트워크 자원의 가치를 높이고 가상재화를 유통시키고자 하는 KT의 창의적 혁신 전략에 부합하는 사례들이다. 그리고 이는 다양한 비즈니스 포트폴리오와 결합되면서 새로운 사업영역을 창출하게 된다.

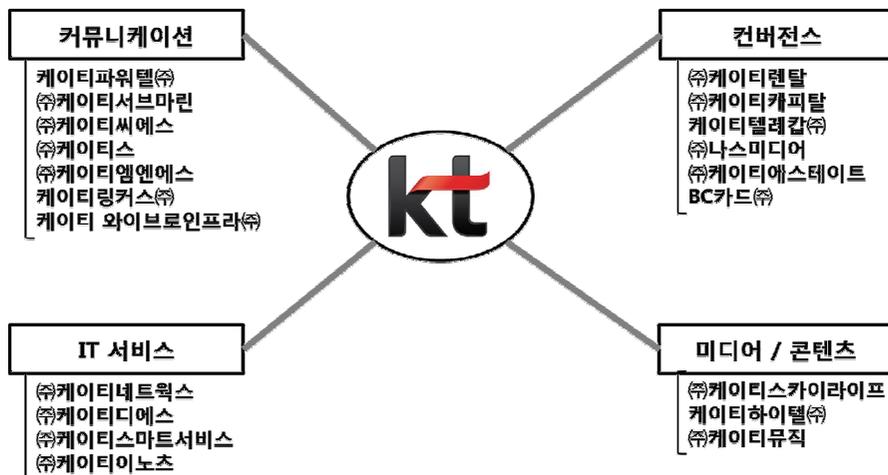
#### 4.4 비즈니스 포트폴리오 다변화

가상재화 유통을 중요한 전략적 방향을 설정하면서, KT는 다양한 가치를 창출하기 위해 비통신 영역과의 컨버전스를 시도하였다. 이를 위해 의존적 주종관계에 있던 그룹사들을 사업영역별 다핵구조로

재편하여 그룹 동반 시너지 효과를 추구하였다. KT의 네트워크 능력을 기반으로 계열사들 고유의 비통신 사업 역량이 결합된 융합서비스로 비즈니스 다변화를 꾀한 것이다.

2009년 초 계열사들이 통신 분야와 문화콘텐츠 분야에 집중되었다면, 2011년 말에는 통신 분야가 6개사, 정보서비스 관련분야가 8개사, 문화 콘텐츠 분야가 8개사, 금융투자 분야 13개사 등 다변화된 모습으로 바뀌었다. 특히, 금융투자 분야가 2개사에서 13개사로 급증한 것이 주목할 만하다(KT, 2012a). 금융투자관련 계열사의 급증은 탈통신의 관점에서 금융 분야의 사업발굴에 중요도를 두고 있음을 나타내는 것이며, KT의 각종 자산관리를 위한 목적과 함께 다양한 사업 분야에 대한 투자도 의도한 것이다.

이 같은 포트폴리오의 다변화와 융합 비즈니스 개발을 통해 비통신 분야의 계열사들의 실적이 많이 개선되었다. 전기통신업, 투자조합, 해외 법인을 제외한 비통신 계열사들의 당기순이익은 2008년 379억 원 적자이던 것에서 2011년 687억 원 흑자로 전환되어 단기적으로 운영 효율성은 급격하게 개선



〈그림 11〉 KT그룹사 구성도

되었다고 볼 수 있다(KT, 2008; KT, 2011). 이는 계열사들이 모회사에 의존해서 관료적이고 수입이 보장되던 경향에서 탈피하여 자율적 경영과 수익 모델을 강조한 결과였다. 특히, 비통신 분야에서 융합 서비스를 추진한 계열사들의 수익성이 높아 시너지 효과를 확인할 수 있다. 가장 높은 당기순이익을 낸 회사는 BC카드로 967억 원이었으며, KT스카이라이프가 313억 원, KT렌탈이 270억 원의 당기순이익을 달성하였다. 아울러, KTCS, KTis, KT스카이라이프는 코스피에 상장되었다.

## V. 지금까지의 평가와 과제

2009년부터 2011년 까지 3년에 걸친 kt 올레 1기 전방위 트랜스포메이션의 가장 큰 특징으로서는 신임 CEO 체제의 출범과 동시에 상당수의 굵직한 변화를 전방위적으로 전개했다는 점이 두드러진다. 이석채 회장을 비롯한 신임경영진은 취임과 동시에 kt의 전방위적 트랜스포메이션을 천명하였고 실행하였다. 취임 6개월 만에 KTF와의 합병으로 통합 KT를 출범시켰고, CIC 형태의 조직구조로 전격 개편함으로써 경영 체제를 정비하였다. KT와 KTF의 합병으로 최초로 매출 20조, 영업이익 2조를 돌파하는 시너지 효과를 달성하였다. 또한 직렬 및 직급 폐지와 연봉제 도입, 윤리경영 강화와 경영 비전 제시를 통해 일하는 방식을 혁신하고 인사와 문화까지 아우르는 트랜스포메이션을 전개하였다. <표 2>는 KT가 추진한 트랜스포메이션을 영역별로 정리한 것이다.

이 같은 전방위적인 트랜스포메이션을 바탕으로 전통적인 통신서비스에서의 경쟁 역량을 강화하는 것과 동시에 사업 다변화를 통해 새로운 성장 동력의 기반을 사람과 조직, 그리고 자산의 측면에서 가

능케 하는(enable) 이머전트 다이내믹스 전략을 전개하였다. 이는 2009년 당시의 위기를 극복하고 혼돈의 가장자리에서 기업이 스스로의 피트니스를 강화하는 전략적 방향이었다. 장기적인 성과는 아직 두고 보아야 하겠지만 이러한 트랜스포메이션의 단기적인 성과와 방향성의 건전함을 인정받아서 다우존스 지속가능경영지수(DJSI)의 통신 분야 1위인 글로벌 수퍼섹터 리더로 선정되는 등 외부 기관으로부터 인정을 받고 있다.

재무적인 측면에서도 기존의 주요 수익원이었던 유선전화의 매출이 이머전트 다이내믹스 전략을 추진한 2009년 48천억 원에서 2011년에는 38천억 원으로 20% 넘게 감소했음에도 불구하고, 같은 기간 매출액은 16조 원에서 20조 원으로 25%가 증가하였다. 유무선 투자 규모도 2009년 29천억 원에서 2011년에는 33천억 원으로 꾸준히 늘려왔다. 특히, 이동전화 사업에 대한 투자는 7천억 원에서 16천억 원으로 두 배 이상 증가하였다. 이처럼 다이내믹스 전략을 효과적으로 구사한 결과 전통적인 수익 모델의 정체에도 불구하고 매출 성장과 함께 네트워크에 대한 투자확대를 지속할 수 있었다는 평가가 가능하다.

올레경영을 선포하면서 트랜스포메이션을 추진한 이석채 회장은 2012년 연임되면서 올레경영 2기를 출범을 천명하였다. 올레경영 2기의 출범과 함께 1기에서 추진해온 트랜스포메이션을 한 단계 발전시키며 글로벌 가상재화 유통기업 도약이라는 비전을 선포하였다. 그러나 올레경영 2기가 맞는 외부적 경영환경은 여전히 열악해 여러 가지 과제를 던지고 있다. 정치 사회적으로 통신요금 인하 요구가 계속되고, OTT들이 사업영역을 잠식하는 등 기존 사업 모델에 대한 위협은 계속되고 있다. 스마트폰이 보편화되면서 무선 데이터 트래픽이 폭증하고 소비자의 요구수준이 높아져 통신 네트워크에 대한 투자 주기도 짧아지고 있다. 즉, 통신시장의 불확실성은 2009년 이후 올레 1기 시절보다 더욱 높아져, 환경

〈표 2〉 분야별 트랜스포메이션 추진 경과

| 구분   | People |  | Structure                                  |  | Resource                    |                          |   |   |
|------|--------|--|--|--|-----------------------------|--------------------------|---|---|
|      | People | Culture(올레/강의경영)                             | Organization                               | Process  | Brand                       | Network                  | Asset                                       |   |
| 2009 | 1Q     | 임원 승진인사<br>2년 이상 계열사 CEO 교체                  | 올레경영실 설치<br>Clean kt 추진계획 수립               | KT 본사조직 개편                                       |                             |                          |   |   |
|      | 2Q     | 시장 인사 포함 직급체계 조정<br>통합 KT 출범, 연봉제 도입         | 올리현장 선포 및 올레경영 개칭                          | 책임경영 CIC 체제 출범<br>대외전략실 신설                       | 가정용 브랜드(Quok<br>소, 와이브로) 통합 | 3W 기반 개인 허브 추구 발표        |   |   |
|      | 3Q     |  |  | 올레경영 선포  | 상품별 인터넷 사이트 1개로 통합          | CCC 에릭슨과 기술타당성<br>검증 협의  |   |   |
|      | 4Q     | 15년차 이상 명예 퇴직(5992명)                         |  | 전화국 통폐합  |                             |                          | 수익형 리모델링: 노원지사 임대<br>전용빌딩 개발(~12.7)         |   |
| 2010 | 1Q     | 직급, 승진제도 폐기<br>상무보급 30% 명예퇴직<br>올레 경영진 2기 출범 | 올레경영 실천다짐 서약                               | 조직개편 및 임원인사                                      | BIT 담당신설                    |                          | 분양형 개발: 영등포 지식산업센<br>터 개발, 김해 아파트 개발(~13.7) |   |
|      | 2Q     |  | 감사위원장 핫라인 개설 운영<br>부서장 올레경영 직강 시행          | 급호렌터카 편입   | BIT 추진 의결                   |                          |   |   |
|      | 3Q     |  |  | STO 조직 신설  | BIT 구축 착수                   |                          | CCC 구축 추진                                   | kt에스테이트 설립  |
|      | 4Q     |  | 올레경영 헬프라인 시행                               |  | BIT 추진단 확대                  |                          |   |   |
| 2011 | 1Q     | 메니저로 호칭 통일                                   | 올레경영 4대 기본정신(JUMP) 및<br>슬로건 재정 공포<br>키랏 출시 | 비서카드 편입  |                             | olleh로 통합<br>신 브랜드 재계 정착 | LTE CCC, MWC 시연                             | 임대형 개발: 영등포시 비즈니스<br>호텔 개발(~14.7)                                 |
|      | 2Q     |  |  |  | ERP 구축 착수<br>BSS/OSS 설계     |                          |   | 서비스드 오피스: 목동센터  |
|      | 3Q     |  |  | 신성장사업 강화위한 조직개편<br>(글로벌 엔터프라이즈 부문,<br>외 부문 확대 등) |                             |                          |   |   |
|      | 4Q     |  | 관리자 직무유리 / 관리책임 강화<br>LTE CCC 적용<br>키랏2 출시 |  | BIT 프로젝트 공개                 |                          |   | ktAMC 설립(임대상품 건설 및 매<br>입 후 임대 / 부동산 최적 매각)<br>서비스드 오피스: 영등, 성남센터 |
| 2012 | 1Q     |  | 개발직무유리 수립                                  |  | BIT 플랫폼 구축<br>CMS 구축        | 브랜드 파워 강화                | LTE WARP 상용화 시작<br>최우수 LTE 네트워크 사업자상<br>수상  | 임대형 개발: 동대문, 대연지사 복<br>합 개발(~15.8)                                |
|      | 2Q     |  | 개발직무유리 시행                                  | 하반기 조직개편, M&C 부문 신설                              |                             |                          |   |   |

변화에 대해 보다 높은 수준의 피트니스가 요구되는 상황이다.

이에 따라 올레경영 2기는 다음과 같은 과제를 안고 있다. 우선 올레경영 1기에서 추진한 트랜스포메이션을 장기적인 관점에서 지속해야 한다. BIT나 사업 다각화 등 현재 진행 중인 트랜스포메이션과 전략적 방향성의 연속성을 유지해야 소기의 성과를 얻을 수 있을 것이다. 다음으로는 트랜스포메이션이 제도나 체계에 머무르지 않고 조직 내 내재화 단계로 진입해야 할 것이다. 마지막으로 KT 내부 경영도 중요하나 윈윈할 수 있는 에코시스템 조성이 필요하다. 향후 KT가 다양한 가상재화 유통기업으로 거듭나기 위해서는 KT가 가진 역량에 더해 다양한 협력사와 에코시스템이 중요하기 때문이다.

올레경영 1기의 트랜스포메이션이 불확실한 경영

환경에서 기업의 적응성을 높이고 다이내믹 전략을 추구한 좋은 사례였다면, 올레경영 2기에서는 트랜스포메이션을 내재화하고 가상재화와 같은 새로운 성장 동력이 실제 경영성과로 이어지는 사례로 만들어야 할 것이다.

### 참고문헌

구자원, 이윤철(2010), “메커니즘 경영전략: 성장단계 사례를 중심으로,” **KBR**, 14(2), 1-25  
 김득원 외(2010), 통신시장 환경변화에 따른 통신요금 및 가계통신비 정책방향 연구, **정책연구 10-13**, 정보통신정책연구원.  
 뉴스핌(2012), “KT, 창사이래 첫 사번 전면교체...내달 확

대시행, (2012. 6. 28)”

데일리안(2012), “KT, 3년 연속 고졸사원 300명 채용, (2012. 6. 18)”

디지털데일리(2009), “KT, 계열사 구조조정 속도 낸다, (2009. 06. 23)”

매일경제(2009), “KT, 검찰 출신 윤리경영실장 임명, (2009. 01. 21)”

매일경제(2009), “통합 KT 1일 출범…연봉제 전격 도입, (2009. 5. 31)”

매일경제(2009), “뿌리내리는 KT의 윤리경영, (2009. 9. 18)”

매일경제(2012), “KT, 부장차장 없애고 매니저로 호칭 통일, (2012. 2. 20)”

머니투데이(2009), “KT, 부실계열사 정리 속도내나, (2009. 07. 20)”

머니투데이(2012), “KT, 싸이더스FNH에 30대 CEO 내정, (2012. 1. 6)”

모바일인터넷포럼 (2011), 모바일 생태계의 경쟁력 강화를 위한 정책제언.

박진수, 최영석(2011), “현대 모비스의 혁신을 통한 성장 동력 발굴 전략,” **KBR**, 15(1), 1-27.

방송통신위원회, 방송통신위원회 웹사이트, <http://www.kcc.go.kr>.

방송통신위원회, 방송통신통계포털, <http://www.icti.or.kr>.

방송통신위원회(2009), 2008 방송통신위원회 연차보고서.

방송통신위원회(2012), 2011 방송통신위원회 연차보고서.

변정욱 외(2011), “2010년도 통신시장 경쟁상황 평가,” 정책연구 11-07, 정보통신정책연구원.

성도경 · 이상철 · 장철영(2005), “중정부조직(QUANGOS)의 변동과정에 관한 기초연구,” **한국행정논집**, 17(3), 901-930.

아시아경제(2012), “[일문일답]이석채 “올레경영 2기는 가상재화혁명,” (2012. 03. 19)”

아시아경제(2012), “이석채 회장 “중기와의 협력이 KT성장 의 핵심 축,” (2012. 6. 28)”

아이뉴스24(2009), “이석채 사장 임기 3년, 사외이사 3명 선임…KT 임시주총 열려, (2009. 01. 14)”

윤영수 · 채승병(2005), 복잡계 개론, 삼성경제연구소.

이데일리(2012), ““문어발 or 지네발”..KT 2년새 22개사 늘려, (2012. 03. 27)”

이명호 외(2010), 통신서비스시장 현안과제, **현안연구 10-01**, 정보통신정책연구원.

전수연 · 임동민(2010), “모바일 트래픽 증가에 대한 이동통신사업자의 대응동향,” **방송통신정책**, 22(17), 31-50.

전자신문(2009), “KT ‘전략은 여성에게’, (2009. 06. 22)”

전자신문(2009), “KT, 창사 이래 최대 5992명 명퇴, (2009. 12. 28)”

전자신문(2011), “스마트 네트워크 시대 개막, (2011. 10. 9)”

조동성, 안세연, 강민(2009), “공기업 민영화와 기업 지배 구조: 포스코 민영화,” **경영교육연구**, 13(1), 135-165.

지디넷코리아(2009), “‘VoIP vs SoIP’ KT 인터넷전화 향방은?, (2008. 08. 04)”

한국거래소. 시가총액상/하위, <http://www.krx.co.kr>.

한국통신사업자연합회. [http://stat.ktoa.or.kr/default\\_client.asp](http://stat.ktoa.or.kr/default_client.asp).

Beinhocker E.(1997), Strategy at the Edge of Chaos, McKinsey Quarterly, Vol.1, 24-39.

ITU. ITU Indicators database, <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>.

KT(2008), 2007년 사업보고서.

KT(2009), 2008년 사업보고서.

KT(2010), 2009년 사업보고서.

KT(2011a), 2010 사업보고서.

KT(2011b), 2010 지속가능경영보고서.

KT(2011c), Kt30년사, ㈜케이티.

KT(2012a), 2011년 사업보고서.

KT(2012b), 2012년 1분기 사업보고서.

KT(2012c), 2011 지속가능경영보고서.

Marion R. & Uhl-Bien M., 2001, Leadership in Complex Organizations, The Leadership Quarterly, Vol.12, 389-418.

OECD, OECD website, <http://www.oecd.org>.

OECD(2009), OECD Communications Outlook 2009.

Taylor S. & Puopolo S.(2009), Navigating Turbulent Waters, Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG), 1-12.

Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_goods](http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_goods).

## Emergent Dynamics of Strategy Execution: Korea Telecom Corporation (KT) 2009 - 2012

Jungwoo Lee\* · Hyejung Lee\*\* · Seyoon Lee\*\*\*

### Abstract

In the complex environment of business operations, execution of strategy is more difficult than planning itself, as actual execution requires adjustment and modification along the situational changes happening in real time. This case describes the transformation process of a large telecommunication company, trying to turn a bureaucratic giant into an agile enterprise of multiple firms with good bottom lines. Specifically, decisions made between 2009 and 2012 are described here with details of implementation and execution of strategic thoughts conceived by new management.

KT was first established as a state-owned company in 1981, by separating land-line phone network management from the government operations. Coming onto new milenium, KT is facing a crisis situation as land-based line phone subscriptions are saturated and newly emerging mobile communications begin to replace land line phones. Facing these challenges, KT is privatized in 2002, to improve effectiveness and efficiencies of their business operations. However, despite management's efforts to meet these challenges for almost seven years from 2002 to 2008, KT is faltering as business conditions of the land-line businesses are getting worse. Sensing the criticality of these challenges for their survival, the board of directors hired and appointed completely new management at the beginning of 2009, charging them with complete transformation of the firm for the future. Momentum of transformation boldly initiated in 2009 is still going on while actual strategic executions of actions are adjusted and mofied as complex emergent dynamics of different organizational and business components unfolds with actual execution of transformational strategies. KT is still undergoing vast organizational metamorphosis. Transformation of KT is wider in scope and very intensively executed in relatively short duration against a gigantic bureacractic organization.

---

\* Professor, Yonsei University(jlee@yonsei.ac.kr)

\*\* Doctoral Student, Yonsei University(h.jlee@yonsei.ac.kr), Corresponding Author

\*\*\* Doctoral Student, Yonsei University(suyfj77@gmail.com)

This teaching case describes processes employed and decisions made during the enterprise wide transformation of KT from 2009 to 2012. Descriptions and explanations of detail strategy execution are organized into three different aspects of business operations: people, structure, and resources. Relevant theories of organizational management are introduced at appropriate points of discussion.

Key Words: Emergent dynamics, business strategy, strategy execution, transformation, people, resource, structure, enterprise transformation, omnidirectional transformation

## 〈Teaching Note〉

### 올레 경영: KT 2009~2012

#### Synopsis

정보통신 서비스의 중요성이 높아지면서 산업 효율성의 증대를 위해서 정부 기능을 분리하여 1981년에 국영기업으로 설립된 한국전기통신공사는 국영기업으로서의 비효율성도 마저 제거할 목적으로 민영화를 추진하여 2002년에 (주)KT로 새롭게 출발을 한다. (주)KT는 한국의 유무선 기간통신 서비스 제공 사업자로서, 2012년 3월 현재 시내전화 시장 점유율 83.8%, 초고속 인터넷 부분 44.1%로 유선 분야에서는 1위, 그리고 2009년 자회사 KTF와의 합병을 통해 무선분야 시장점유율은 31.5%로 무선업계의 2위 기업으로 자리잡고 있다. 민영화와 합병의 배경에는 유선통신시장의 포화, 가입자수의 정체, 초고속인터넷 시장 경쟁의 심화, 모바일의 확산 등 환경적 요인들이 작용을 하였다.

2002년부터 2008년에 이르기까지 민영화 1기와 2기 경영진들은 경영환경의 지속적 악화와 더불어 바뀌지 않는 조직의 문화와 제도적 병폐로 인하여 민영화의 실효를 거두지 못하는 가운데 불미스럽게 퇴진을 하였다. 생존이 위협된다는 위기의식의 한가운데에서 KT 이사회는 2009년 초 민영화 3기 경영진을 선임하면서 전권을 가지고 새롭게 기업을 일으킬 것을 주문한다. 신임 경영진들은 한두가지의 혁신만으로는 원하는 변화를 일으키기 어려움을 깨닫고 유무선통합 비즈니스로의 전환을 위하여 이동통신 자회사였던 KTF를 합병하면서 조직에 변화를

불러일으키기 위한 노력을 시작한다. 한두가지 혁신만으로 KT전체를 바꾸기 어렵다는 점을 알고 “전방위 트랜스포메이션”을 기치로 내세운다. 전방위라고 함은 사람, 구조, 자원의 세 가지 측면에서 인적 역량, 문화, 조직 구조, 그룹 포트폴리오, 비즈니스 프로세스, 브랜드, 네트워크, 자산의 여덟가지 요소들 전부를 바꾸는 트랜스포메이션을 지칭한다. 아울러 이러한 전사적 트랜스포메이션의 모멘텀은 각 요소들의 변화를 꾀하는 과정에서 각 요소들간의 상호작용에 있어서 지속적으로 나타나는 이머전트 다이내믹스를 인지하고 조정하느냐에서 기인함을 인지하고 지속적 모니터링과 변화에 있어서 세밀한 조정을 꾀한다.

KT의 전사적 트랜스포메이션은 공기업이라는 배경을 가진 거대한 관료적 조직을 대상으로 하고 있다는 점 뿐만 아니라 전라부터 운영의 상세까지 광범위하게 진행되었다는 면에서 트랜스포메이션의 좋은 사례이다. 복잡하게 변화하는 현대의 기업 환경에서 적절한 전략의 수립도 어렵지만 전략의 실행은 상황의 변화에 따라 끊임없이 조정하여 적용하여야 하기 때문에 변화의 상황 모니터링과 이에 근거한 정교한 의사결정이 필수적이다.

#### Teaching Point

1. 전방위 트랜스포메이션에서 목표로 잡고 있는 기업운영과 경영의 세부 요소들이 어떤 것들인지 파악하고 요소들간의 상호작용을 분석한다.

2. 이머전트 다이내믹스에서 얘기하고 있는 이머전트의 의미를 인지하고 이에 대응하기 위한 전략을 구성한다.
3. 유선통신과 초고속인터넷망, 그리고 무선통신 시대에 이르기까지 국내외 통신시장의 변화추이를 분석하여 통신사업자가 직면한 비즈니스 상의 위기를 파악한다.
4. 관료적인 공기업에서 민영화된 기업이 겪을 수밖에 없는 비즈니스의 구조적 위기와 이를 벗어나기 위한 노력들이 비즈니스 요소별로 어떠한 것들이 예상되는지 파악한다.
5. 사람 영역에서 나타날 수 있는 문제점들을 분석한다. 실력위주의 인재등용, 외부인사 영입, 여성 임원 증가, 윤리경영, 창의경영 등의 세부전략간의 관계 상세를 분석한다.
6. 구조 영역에서 나타날 수 있는 문제점들을 분석한다. 고객 중심 조직 구조, 역량 강화 포트폴리오, 정보시스템을 통한 업무 프로세스 최적화에 관해서 논의하고 다른 요소들과의 관계를 분석한다.
9. 자원 영역에서 나타날 수 있는 문제점을 분석한다. 통일 브랜드의 장단점, 통신 네트워크 기술 개발 전략, 자산 구조 변경의 장단점 등 비즈니스 오퍼레이션상 전략들을 분석한다.
10. Beinhocker의 이론에서는 기술의 발달이 빠르고 환경이 급속하게 변화하는 시장을 '혼돈의 가장자리'라고 정의하고 있다. 혼돈의 가장자리에서 추진할수 있는 전략이 무엇인지 분석해보자.

## Assignment Question

1. 이머전트 다이내믹스가 무엇인지 설명하고 기업의 트랜스포메이션에서 어떻게 나타나며 어떻게 대응을 하여야 하는지 예를 들어서 논하라.

이머전트는 이머징과 다른 의미이다. 이머징이라고 함은 일회성으로 '나타나는' 현상을 의미하여 나타나는 현상이 마무리된 후 새로운 상태로 전이가 되어 종료될 것임을 설명하는 용어임에 비해서 이머전트는 변화나 상황이 나타나 이러한 상태가 지속적으로 진행되는 것을 의미한다. 아울러서 다이내믹스는 역학관계를 의미하는데 정적인 상태가 아니라 관련된 요소들이 동적으로 상호 간섭을 하고 관계를 변화시켜나가는 상황을 가리킨다.

기업의 환경에 있어서 대규모 트랜스포메이션을 추진하는 경우, 기업 운영의 일개 분야에 변화를 유도하여 바꾸면 이러한 변화는 다른 분야에도 영향을 미치게 되는 상호작용이 일어나게 되며 여기서 나타나는 동적인 다이내믹스는 그 후의 트랜스포메이션을 어떻게 하여야 하는지에 관한 힌트를 주게 된다. 예를 들어 조직의 구조를 바꾸거나 인센티브 시스템을 바꾸면 이러한 변화에 내재된 가치가 사람들 사이에 번지면서 기업의 문화에 있어서의 변화를 일으키게 되는 것이 그 일례이다.

2. 신입 경영진은 비즈니스 운영의 요소를 사람, 구조, 자원의 세 부문으로 나누어 그 안의 세부 요소들을 바꾸어 나가는 것을 '전방위 트랜스포메이션'이라 정의하고 기업의 변화를 추구하였다. 세 가지 부문을 구성하는 세부 요소들은 어떠한 것들이 있는지 논하고 요소들의 상호관계를 논하라.

사람 부문은 인적 역량을 포함한 인력 구조, 그리

고 기업 문화를 포함하고 있다. 구조 부문은 기업 조직의 구성, 그룹 전체 포트폴리오의 구성, 그리고 비즈니스 프로세스 (정보시스템 포함)을 포함하고 있으며 자원 부문에서는 무형자원인 브랜드와 이미지, 유형자원인 네트워크 인프라와 자산의 구성을 포함하고 있다. 여기서의 각 요소들의 변화를 일으키는 경우 관련된 요소들간의 상호작용에서 나타나는 이머전트 다이내믹스를 파악하여 대응할 수 있도록 실무 그룹별로 권한도 부여하고 모니터링을 보고받는 체계가 필요하다.

우선 순위는 경영 철학의 방향에 따라서 다른 형태로 나타날 수 있는데 KT의 경우에는 일단 구조에서 시작하여 사람, 자원의 순서로 트랜스포메이션을 추진한 것으로 보인다. 조직에 있어서 좋은 인력을 확보하고 기업의 분위기를 만드는 것이 종업원에게 근로 동기를 부여하고 생산성을 높이게 되는 소프트 측면이라면, 조직을 구조화하고 인센티브를 개선하여 효과성을 제고하는 것은 하드 측면이라고 할 수 있다. 신입 경영진은 내부 부서간의 벽이 고객 서비스에 까지 좋지 않은 영향을 미치는 점에 착안하여 내부의 조직을 고객 중심으로 스트림라이닝하여 고객 중심의 생각을 하고 전략을 짤 수 있도록 포지셔닝을 하였다. 또한 분산되어 있는 비즈니스 라인들을 취합하여 그룹의 형태로 모양새를 구성하였고 이러한 과정에서 각 자회사들간의 핵심역량 확보와 시너지 창출을 목적으로 포트폴리오를 구성하였다. 이러한 과정에서 내부 비즈니스 프로세스의 혁신을 위하여 정보시스템을 활용한 프로세스의 개선을 장기적인 관점에서 추진하였다. 자원의 면에서는 부문별로 일관성이 없이 추진되어 온 브랜드를 통일하고 혁신하는 기업의 이미지를 위하여 올레라는 이미지를 내세워 외부의 인상을 개선하는 노력을 하였다. 또한 원초적인 핵심역량인 통신 네트워크의 기술적 효율성에 투자함과 동시에 새로운 아이디어들을 활용한 비즈니스이 혁신을 꾀하였다. 이러한 과

정에서 과거의 비즈니스를 수용하기 위해 확보하였던 부동산의 포트폴리오 혁신을 아울러 추진하였다.

3. KT는 조직 개편의 시작으로 자회사인 KTF를 합병하였다. KT는 유선, KTF는 무선에 초점을 맞춘 사업자였다. 유무선의 합병으로 어떠한 비즈니스 기회를 찾고 있을까 예를 들어서 논하라.

서비스의 측면에서 유무선의 통합은 무선과 유선, 유선이라고 함은 인터넷 라인과 전화를 포함하고 무선의 측면에서는 이동전화뿐 아니라 블루투스나 무선랜 등의 근거리 통신을 포함하고 있어서 고객에 대한 서비스 측면에서의 컨버전스를 지칭하고 있다. 현재의 독립적 수직적 구조의 통신네트워크는 기술의 진전과 함께 수평적 통합망으로 발전하게 될 것으로 예상되며 따라서 서비스와 디바이스에 있어서도 통합이 일어나 것으로 예견된다. 이러한 측면에서 유선과 무선 비즈니스 조직을 합병하는 것은 고객의 입장에서 서비스와 기술을 내부적으로 쉽사리 그 컨피규레이션을 바꾸어 실험하여 볼 수 있는 장점을 가지고 있다.