BT의 사업전략과 구조조정

BT's Business Strategy and Restructuring

장석윤(S.Y. Chang) 경제분석연구팀 책임연구원
조성원(S.W. Cho) 경제분석연구팀 초빙연구원

영국 BT는 정부의 통신정책 및 대내외적인 사업환경의 변화에 능동적으로 대처하여 경쟁사업자들보다 앞서 새로운 사업전략을 수립·시행하는가하면 적극적인 사업구조 조정을 통하여 기업가치를 극대화 시켜 나가고 있다. 우리나라 통신사업자들을 IMF 체제와 점점 치열해져가고 있는 시장경쟁 환경하에서의 기업생존과 나아가 세계적 통신사업자로 성장을 위해서 새로운 사업전략의 수립과 사업구조 조정이 당면과제로 대두되고 있다. 본 고는 이같은 문제에 도움을 얻고자 세계적 통신사업자인 BT의 사업전략과 사업 구조조정 사례를 조사·분석하여 우리에의 시사점을 도출해 보고자 한다.

I. 머리말

영국 제1의 전기통신사업자인 BT는 유럽에서 가장 큰 통신회사이자 Concert를 통한 범세계적인 통신망을 구축한 최초의 통신사업자로서 유럽지역에서뿐만 아니라 세계 무대에서 통신시장을 주도해가고 있다. 이같은 BT의 위상 이면에는 정부의 통신정책 및 대내외적인 사업환경의 변화에 능동적으로 대처하여 경쟁사업자들보다 앞서 새로운 사업전략을 수립·시행하는가하면 적극적인 사업구조 조정을 통하여 기업가치를 극대화 시켜 나가고 있다. 1980년대 후반부터 4회에 걸친 조직개편 및 지속적인 인원 감축, 해외부문에서의 다양한 형태의 직접투자 및 제휴 그리고 최근의 AT&T와의 초대형 세계적 통신회사의 설립 제휴 등이 구조조정의 대표적인 예이다.

우리나라 통신사업자들은 IMF 체제와 점점 치열해져 가고 있는 시장경쟁 환경하에서의 기업생존과 나아가 세계적 통신사업자로 성장을 위해서 새로운 사업전략의 수립과 사업구조 조정이 당면과제로 대두되고 있다. 본 고는 이같은 문제에 도움을 얻고자 세계적 통신사업자인 BT의 사업전략과 사업 구조조정 사례를 조사·분석하여 우리에의 시사점을 도출해 보고자 한다.

먼저 영국의 전기통신정책을 개괄적으로 살펴보기로 한다.

II. 전기통신정책 및 BT의 사업전략

1. 영국 전기통신정책 개요

영국의 전기통신서비스는 1980년대 이전까지는 정부에 의하여 독점적으로 제공되어 왔으나, 1980년 전기통신에 대한 자유화 정책이 발표됨으로 통신시장상황이 전기를 맞게 되었다. 정부에 의한 독점체제는 1981년 전기통신법의 개혁(British

Telecommunication Act 1981)으로 BPO(British Post Office)의 업무가 전기통신사업과 우편사업으로 분리되면서 전기통신사업은 공중전기통신업자인 BT(British Telecom plc)로 이관되었고, 우편사업은 우정공사(Post Office)로 이관되었다.

1981년 새로운 공중전기통신업자(Public Telecommunications Operator: PTO)인 Mercury Communication Ltd.(MCL)가 설립되고, 1982년 2월에 면허를 획득하여 1983년 4월 국내전용서비스를 개시함에 따라 이때부터 영국통신시장은 새로운 복점체제로 접어들게 되었다. 이렇게 하여 도입된 경쟁은 1984년 4월에 새로운 전기통신법(Telecommunications Act 1984)에 의하여 무역산업부(Department of Trade and Industry: DTI)가 BT의 민영화를 허가하게 되었다. 1984년 8월에는 새로운 규제기관인 전기통신청(OFTEL)이 설치되었다. 1984년 11월 영국정부는 소유 지분의 50.2%를 민간인 투자가들에게 매각하였다. 이어 영국정부는 1991년 12월에 157만 5천주를 매각하였고, 이에 따라 정부의 지분은 47.8%에서 22%로 낮아졌다. 1993년 7월에 영국정부는 132만주의 나머지 지분을 매도하였다. 이러한 매도는 1994년말 지불이 완료됨에 따라 이때부터 BT는 명실상부하게 완전히 민영화되었다.

1991년 3월에는 DTI가 「경쟁과 선택: 1990년대를 위한 전기통신정책(Competition and Choice: Telecommunications Policy for the 1990s)」이라는 제목으로 발표한 복점검토 백서에 따라 통신부분의 참여가 전면 자유화 됨으로써 영국의 통신시장은 기존에 BT와 Mercury의 복점체제에서 전면적인 경쟁체제로 이행하게 된 것이다.[1] 이에 따라 많은 사업 희망자들이 사업허가를 신청하였고 1994년에는 몇몇 외국기업들에게 영국 내에서 자유롭게 전기통신서비스를 제공할 수 있는 PTO로 허가되어 전기통신서비스를 제공하게 되었다. 뿐만 아니라 BT도 정보통신시장의 신규 참여에 적극적으로 나서게 되었다.

영국 전기통신정책은 미국이나 일본과는 달리 급격한 조직분할/구조분리 보다는 회계분리를 중심으로 한 점진적인 시장경쟁의 도입으로 특징지어 진다. 곧 1984년 전기통신법 개정과 BT민영화 당시 BT의 분할 문제가 논의되었으나, 영국이 미국, 프랑스, 독일 등 주변국에 비해 국토가 협소하고 전기통신사업 규모가 작은 탓으로 분할보다는 회계분리, 상호접속 규칙 정비 등 공정경쟁 확립 쪽으로 결론을 내리고 정책이 추진되어 왔다.

한편, PTO의 방송오락(broadcast entertainment)서비스 제공과 관련해서는 전국적인 PTOs의 시장지배력 남용을 방지하여 신규사업자를 보호하고자 1990년의 방송법과 1991년의 복점검토 백서에 의하여 금지하는 정책을 실시해왔다. 곧 1991년 백서에서, "이 백서 공표로부터 10년이내에 PTOs의 오락서비스 제공 금지의 제한을 해제하지 않는다. 단, 전기통신청장이 경쟁촉진을 이유로 폐지를 권고할 경우에 7년 후(1998년)에 재검토할 수 있다"고 하였다.

1997년 5월 보수당으로부터 정권을 인수한 노동당의 T. Blare 정부는 디지털 정보시대(digital

1) 경쟁촉진은 요금인하 및 서비스 가치 증대, 혁신조장 그리고 민간부문의 투자촉진을 유인하여 결국 소비자 혜택을 가져온다는 영국 통신정책의 기본철학이다. 특히, 통신망과 고도 서비스에 대한 지속적인 민간투자는 나아가는데 필수 불가결한 것으로 인식하고 있다.

information age)를 맞이하여 규제의 기본 골격은 기술과 시장의 발전정도에 적합해야 한다는 인식하에 광대역통신망에 관한 성명서를 통해 전기통신산업의 경쟁 극대화를 목적으로 1998년부터 규제적 제한을 점진적으로 제거할 것임을 공표하였다. 이같은 정책기조를 바탕으로 금년 4월 23일 DTI는「광대역 영국: 방송오락 제한에 대한 새로운 시각(Broadband Britain: A Fresh Look at the Broadcast Entertainment Restrictions)」이란 정책문서를 발표하였다. 동 발표에서「BT를 포함한 PTO의 방송오락 서비스 제공을 점진적으로 허락한다는 방침을 천명하고 있다. 곧 PTO는 현재 CATV사업자의 지역독점사업권 지역 외의 가정(17%에 해당)에 대한 방송오락 서비스를 곧바로 할 수 있어야 하며, 또 2001년 1월 1일부터 전국에 걸쳐 방송서비스를 제공할 수 있도록 허용되어야 한다」는 것이다.[2)]

2. BT의 사업전략

BT는 세계의 주요 통신회사들 중의 하나이며, 1998년 Financial Times 선정 상위 500대 회사에서 16번째로 순위가 매겨져 있는 유럽에서는 가장 큰 통신회사이다. 1998년 3월말까지의 회계연도동안 매출은 15,640백만 파운드(약 34조원)이다. 부문별 매출액은 〈표 1〉과 같이 구성되어 있다.

〈표 1〉 BT의 매출액 (단위: 백만 파운드, %)

서비스 구분	'96.4.~'97.3.		'97.4.~'98.3.		변화율
	금 액	비 율	금 액	비 율	
국내전화	4,874	33	4,924	31	1.0
국제전화	1,809	12	1,553	10	−14.2
전화회선임대	2,811	19	2,957	19	4.9
전용회선	1,124	8	1,149	7	2.2
이동통신	949	6	1,089	7	14.8
설비임대	914	6	896	6	−2.0
전화번호부	438	3	466	3	6.0
기 타	2,016	13	2,606	17	29.3
전체 매출액	14,446	100	15,640	100	7.6

자료: BT Annual Report 1998.

기업의 내부능력을 살펴보면 BT는 오랜 기간의 사업경험을 통하여 축적된 완벽한 통신망, 폭넓은 서비스, 광범위한 고객, R&D 능력, 재정적 능력과 AT&T, KDD 등 세계적 통신사업자들과의 연계를 통하여 범세계적인 총괄서비스(One-Stop Shopping: OSS)를 제공할 수 있는 강점을 지니고 있다. 반면, 집중적인 설비투자로 통신시설은 개선되고 있으나, 노후화 된 시스템과 관료주의적 기업문화 등이 BT의 주요 약점으로 부각되고 있다.

가. 전략의 기본방향

BT가 추구하고 있는 기본적인 사업전략은 다음과 같이 세가지로 집약될 수 있다.

첫째, 광역화로서 이는 1980년대 초 정부의 "전영국 통신망의 재구축"이라는 구호로 추진된 것으로 국내외에 통신망을 개발하고 발전시켜 나가는 것이다.

둘째, 세계적인 통신망을 구축하고 다양한 정보상품과 서비스를 제공하는 다각화이다.

2) 이번 성명에서 영국정부는「① 전국민에게 신기술의 혜택을 제공함으로써 고도의 오락 및 문화 서비스를 적합하고도 예측 가능한 요금으로 향유할 수 있는 기회를 제공하고, ② 주요 공익기관, 특히 교육 및 평생학습 기관에 대한 접속을 제공함으로써 국가가 신기술의 현대화 잠재력을 구비」하도록 할 목적으로,「① 전국에 걸친 광대역 통신망(broader-band networks)의 신속한 구축을 조장하며, ② 학교, 대학, 도서관, 병원 및 시민지원기관(citizens' advice bureaux)등에게 자유로운 정보고속도로의 접속(접속요금은 가능한 저렴하게 유지)을 제공」할 것을 분명히 하고 있다.

셋째, 현재의 핵심전략사업으로서, '가장 성공적인 범세계적인 통신사업자'가 되는 국제화이다. 이는 BT의 미래상(vision)이기도 하다. BT의 국제화전략의 목표는 2000년까지 해외부문에서 매출액과 이익을 30%정도 수준까지 향상시키는 것이다. 이를 달성하기 위하여 BT는 시장의 우선 순위를 국내에서 서유럽, 미국, 아시아 그리고 남미의 순으로 고려하고 있다.

결국 BT의 핵심전략은 세계 통신시장에서 주도권을 확보하기 위한 세계화/국제화 전략으로서 세계시장을 활동무대로 삼고 있다. 1990년대에 들어와 영국의 정보통신서비스 시장이 완전경쟁에 가까운 전면개방으로 전환됨으로서 MCL 등 경쟁사업자들과 국내시장 경쟁이 치열해짐에 따라 전략적 제휴와 합작 등 해외시장 진출의 전략을 체계적으로 추진하고 있다. 그 결과 BT는 세계무대에서 시장을 주도하는 것으로 알려져 있다. Concert를 통하여 50여개 국가에 걸쳐서 800개 이상의 도시에 배치된 6,000 통신망접속구(node)를 가지고, 음성과 데이터를 위한 범세계적인 통신망을 설립한 최초의 통신사업자이다. 1991년 초까지 BT의 국제화 전략은 일련의 기업인수에 근거한 전략이었으나 그 이후는 과감한 직접투자로 전환되었으며, 통신기술의 모든 가능한 영역을 통해 자회사 및 합작회사 활동을 확대해왔다. 곧 BT는 국내시장을 넘어 국제서비스의 범위와 서비스제공의 융통성을 확대해 가면서 사업을 다각화 시키고 있다.

나. 고객중심의 사업운영

BT는 다른 기업보다 앞서 고객중심의 전략을 수립하여 시행하고 있다. BT는 미래 통신서비스 산업의 성패는 고객의 욕구를 어느 정도 충족시키느냐에 달려 있다고 판단하고 이를 위한 고객지향 전략을 우선적으로 추진하고 있다. 특히 고객군 중 다국적 기업고객의 중요성을 강조하고 있으며, 고객의 요구에 부응하기 위해서는 통신서비스를 개별고객의 요구를 충족시킬 수 있는 기술개발에 중점적으로 설정하여 세계적 통신사업자(global carrier)로서의 능력 배양에 노력을 기울이고 있다.[3] 조직개편의 직전인 1991년 3월에는 경쟁적 시장환경에 적극적으로 대처하기 위하여 고객에게 보다 좋은 서비스를 제공하고, 경영의 간소화와 효율화를 통하여 고객의 욕구에 보다 신속하고 능동적으로 대처한다는 "고객 제일주의 경쟁정책"을 발표하였는데 그 주요 목표는 「전 사원에 의한 종합적 품질관리(Total Quality Management: TQM) 운동 전개, 고객 대응의 단계적인 훈련 실시, 고품질 달성 및 새로운 기획 제안에 대한 보상 및 장려 확충 그리고 관리자층의 리더십 능력을 강화」하기 위한 특별 시책의 실시이다.[4]

다. 경쟁요금 전략

한편으로 BT는 시장경쟁 진전에 따라 경쟁에 효과적으로 대처하기 위하여 다양한 형태의 경쟁요금전략을 전개해 가고 있다. 1984년 민영화 이후 지속적으로 요금균형화조정(rate-rebalancing)을 실시하여 현재는 시내전화요금

3) BT는 현 I. Vallance회장이 1990년에 정의한 기업가치 – 고객 우선(put the customer first), 전직원의 전문성, 상호존중, 팀워크 및 지속적 업무개선 – 를 바탕으로 모든 활동을 전개해 나가고 있다.

4) BT는 유럽품질관리재단(European Foundation for Quality Management: EFQM) 및 영국품질재단(British Quality Foundation)의 설립회원으로서 EFQM의 우수사업모형(Business Excellence Model)을 적용하여 세계 정상급의 서비스를 제공하고 있다.

이 원가수준에 도달한 것으로 알려지고 있다. 1994년 3월의 할증요금(peak rate)의 폐지와 9월의 장거리일반통화 구간의 저비용구간(Low Cost Route: LCR)으로의 통합 등 요금체계를 간소화하였다. 이외에 장거리 및 국제전화 요금의 인하(1984년 이래 미국으로의 통화는 실질적인 조건에서 70% 이상 인하됨), 복지통신요금의 확대개편('94.1. Low user Scheme 시행) 및 할인요금제도의 개선 등으로 이용자들의 요금부담 완화를 추진해 왔다[2].대표적인 것이 1994년 2월에 흔히 members라고 불리는 "Friend & Family" 서비스를 개시한 것이다. 현 시점에서 주택용이용자가 이 서비스에 가입하면 해외 및 이동전화번호 각각 한 개씩을 포함하는 열 개의 상대번호를 선택할 수 있고, 선택된 이들 통화 동아리(calling circle)로 통화하는 모든 통화료에 대하여 10%의 할인율을 적용 받는다. 업무용이용자들을 위해서는 이와 유사한 서비스인 Key Numbers가 있다. 그리고 1995년 6월에 BT는 Mercury와 Orange가 먼저 실시하고 있던 초단위과금(Charge By the Seconds: CBS)방법을 채택하였다. 최근에는 1996년에 국내 주간전화요금을 20% 인하하였으며, 1997년 4월말에 또 다시 10%의 인하를 발표하였다.

III. BT의 사업분석

BT의 사업은 유무선통신, 통신설비 임대 그리고 전화번호부 사업 등 국내사업과 해외사업으로 구성되어 있다. BT의 1997년 회기동안('97.4.–'98.3.)의 전체 매출액은 전기 대비 7.6% 성장을 기록하였다. 사업별로 좀더 구체적으로 살펴보기로 한다.

1. 전화 서비스

BT는 1998년말 현재 약 750만 기업고객들과 2,000만명 이상의 일반고객들에게 서비스를 제공하고 있다. 그리고 360만 km 이상의 광섬유와 10만 km의 동선, 7,500 지역전화교환국과 69개의 전화분국(switch unit)에 의하여 제공되고 있다.

1997년에 BT는 국내통화량에 대한 시장점유율이 79%를 차지하였으나, BT의 시장점유율은 이동통신사업자 및 CATV 사업자와 같은 경쟁자들에 의하여 하락하고 있다. 실제적으로 업무용은 5.3%의 증가를 기록한 반면, 주택용은 2년동안 0.5% 감소하였다. BT의 전문가에 의하면 다음 5년동안 고객의 절반을 상실할 것이라고 한다.

통신망의 품질을 향상시키고, 고도서비스의 도입을 목표로 BT는 1996년에 27억 파운드에 달하는 자본비용을 지출하였다. 가입전화의 디지털화 비율이 1987년에 9.8%에 불과하던 것이 1998년에 100%로 11년만에 완전 디지털화 되었다.

2. 이동전화 서비스

영국에서 BT의 이동전화 서비스는 BT가 60% 지분을 소유하고 있는 자회사인 Cellnet(40%는 Securicor 소유)에 의하여 제공되고 있다. 지난 2년동안 Cellnet은 이동전화 가입자수에서 주요 경쟁자인 Vodafone을 추격하였다. Cellnet는 1996년 회계연도에 30만 이상의 고객을 확보함으로써 BT는 약 300만 명의 가입자를 확보하게 되었다.

1994년 말에 BT Mobil은 Ram Mobil Data에 의하여 운영되는 UK 이동데이터 전용통신망상에서 양방향 메시지서비스를 시작하였다. 그리고 전송채널을 확대하기 위하여 BT Mobil은 Unisys와 협약을 체결하였다.

항공기내 전화 서비스에서 BT와 FT 사이의 합작투자에 의하여 항공기 여행자들은 조만간 전 세계적으로 200여 개 국가 이상에 전화를 할 수 있게 될 것이다. Jet Phone으로 알려진 서비스는 1993년 10월에 시험이 시작되었으며, 1994년에 개시되었다. 1994년 11월에 BT는 비행기내 위성통신서비스의 운영에 대한 장기면허를 부여받았다.

3. 통신망 서비스

BT의 영국 통신망은 세계에서 가장 진보된 통신망 중의 하나이다. 가장 최신화 되고, 신뢰받을 수 있으며 그리고 잘 관리된 서비스를 고객들에게 제공한다는 목표아래 1996 회계연도에 20억 파운드 이상이 투자되었다. 통신망서비스에 의하여 전송되는 트래픽의 양은 Call Return 1471, Call Minder와 같은 부가전화서비스를 더 많이 이용하고, 인터넷과 같은 새로운 통신수단의 등장으로 빠르게 증가하고 있다.

BT의 부가가치 서비스 플랫폼인 Concert Global Management Data Services(MDS) 가운데, Concert Frame Relay Service(CFRS)는 64 kbps에서 2 Mbps까지의 속도로 Concert Global Data Network에 bridge/router를 이용하여 원거리 LAN 상호접속을 제공하고 있다. Frame Relay 서비스는 현재 거의 30여개 국가에서 이용할 수 있다. BT는 또한 OSS 글로벌 서비스 및 패킷변환 데이터 통신망서비스를 제공한다.

4. 방송 및 멀티미디어

BT의 CATV사업은 법률적으로 2001년까지 10여 년 동안 방송오락물(entertainment) 시장으로 진입이 봉쇄되어 있었다. 단, 통신망에 의한 오락물의 전송에서 케이블 TV 사업자를 위한 대리인으로 행동할 수 있다. 그러나 실제로 BT는 구매자를 찾을 수 없었기 때문에 Westminster 이외에서 케이블 지역독점사업권(franchise)의 대부분을 포기하였다.

1993년 BT는 주문형비디오(Video On Demand: VOD) 서비스가 방송이 아니라 양방향서비스 즉, 유선텔레비전 방송이므로 VOD 서비스의 제공을 허락받았다. 1994년 봄에는 70명의 BT종업원의 가정에서 VOD 시험서비스를 실시하였다. 1995년 6월 BT는 대화형 TV와 또 다른 대화식의 멀티미디어 서비스의 시험을 위하여 고객들을 모집한다고 발표하였다. 이러한 시험은 Colchester와 Ipswich에 있는 약 2,500명의 고객들이 포함되어 있다. BT의 대화형 TV는 9개의 주요 서비스로 구성되어 있다. 즉, 「① 주문형 영화, ② 어린이 TV 교육방송, ③ 주문형 TV 프로그래밍, ④ 뮤직비디오, ⑤ 지역생활 및 중심가 소식(local life and high street), ⑥ 홈쇼핑, ⑦ 홈뱅킹, ⑧ 주문형 게임, ⑨ 대화식의 광고서비스」가 포함되어 있다. BT는, 전국적으로 2,000여 고객들에게 시험적인 대화형서비스를 개시하기로 한 세 개의 대형 CATV 사업자들인 Nynex CableComms, Telewest, Bell Cablemedia와 경쟁해야 한다. 1996년 12월에는 이미 협대역 시스템을 가지고 있는 기업이 Milton Keynes, Buckinghamshire 도시의 지역독점사업권을 위하여 입찰을 제시하였다. 당분간 BT는 VOD을 위한 시험대로 지역독점사업권을 사용하게 된다. 금년 4월 정부의 방송오락서비스의 제한 폐지 정책발표에 따라 머지않아 국가 통신망상에서 VOD 및 다른 광대역서비스를 제공할 수 있을 것이다.

5. 해외사업

대외적으로는 협소한 영국시장을 탈피하기 위해서 MCI와 제휴를 통한 글로벌 통신망의 구축 등 해외투자를 적극적으로 추진하였다. 이러한 노력의 결과로 세계 주요 기간통신사업자 중에서 해외투자 비중이 가장 높다. 이러한 결과는 〈표 2〉에서 보는 바와 같이 총자산 대비 해외투자자산 비중이 총 자산의 20.7%를 차지하고 있다.

BT가 현재까지 운영하고 있는 해외사업중 가장 중심이 되는 것은 Concert Communications이다. 1993년 7월 BT는 미국 제2 장거리 통신사업자인 MCI의 주식 20%를 43억 달러에 인수하고, 1994년 6월에는 MCI와 최종적인 거래로 10억달러 이상의 투자로 Concert Communications로 불리는 합작회사를 설립하였다(BT 75.1%, MCI 24.9% 소유). 1996년 11월에는 BT와 MCI는 완전 합병하여 새로운 Concert Plc를 설립하기로 합의하였다. BT는 MCI와의 인수 합병을 통하여 미국시장을 대대적으로 공략하려는 새로운 전기를 마련하려고 하였다. 그러나 1997년 10월 WorldCom이 MCI 인수전쟁에서 승리함으로써 이 계획은 무산되었다.[5)]

현재 Concert는 서비스 명칭으로서만 존속하고 있으며, Concert Virtual Network Service(CVNS)라고 불리는 세 가지 주요한 세계적

〈표 2〉 해외사업자의 총자산 및 누적 해외 투자규모

(1996년)

사업자	총자산 (조엔)(A)	해외 누적투자액 (억엔)(B)	비율 (B/A×100)
AT&T	7.9	7,288	9.2
BT	2.3	4,772	20.7
US West	1.6	1,098	7.0
NTT	10.7	300	0.3
KDD	0.5	90	1.7

자료: 각 사 Annual Report 1997.

통신망 서비스(Global Network Service: GNS)인 Concert Frame Relay Service(CFRS), Concert Packet Services(CPS) 및 Concert Standard Links(CSL, 디지털 전용회선망 서비스)를 제공하고 있다. 시설관리와 외부자원활용(outsouring)과 같은 추가적인 관리서비스는 Syncordia라고 불리는 자회사를 통하여 제공되고 있다. 고객들 가운데는 Microsoft, Whirlpool, Glaxo Holing plc 및 Amadeus가 있다. 사실 Concert Communication은 두 개의 별개 기업인 BT와 MCI을 위하여 국제적인 통신망 제품과 서비스의 OEM사업자로 행동해 왔다.[6)] 국제 음성통신망과 관련하여 Concert Voice Network Service(CVNS)는 시간대별 경로선택(time of day routing), 글로벌과금(global billing), 음성전화회의(audioconferencing), 화상전화회의(videoconferencing) 그리고 실시간이용자제어 통신망구성(real-time user controlled network configuration)과 같은 발전된 음성서비

5) BT가 MCI와 통합을 하려고 한 것은 미국내 시장 공략뿐만 아니라 MCI가 기존의 시장에 새로 진입한 경험을 바탕으로 하여, 1998년 1월부터 유럽연합의 시장이 자유화 됨에 따라 신규사업자로서의 경험을 살려 유럽에서 기존의 통신사업자들과 경쟁하기 위한 것으로 생각된다. 그러나 1997년 7월 MCI가 1997년 하반기 및 1998년의 예상이익을 대폭 하향 수정한데 대해 BT가 이를 이유로 합병조건을 MCI에게 불리한 조건으로 변경하자, WorldCom이 370억 달러라는 막대한 매수액을 제시하여 승자가 되었다.

6) Concert는 연간 약 2,600만 파운드의 수입을 예상하고 있으며, 세계적으로 주도적인 통신사업자가 될 것으로 보고 있다. Concert는 72개 국가에서 4,300만 명의 고객 확보와 세계의 다국적기업 중에서 70위에 포함될 것으로 보고 있다.

스를 제공하고 있다. 이러한 전세계적인 통신망 서비스는 한 지점으로부터 모든 국제적인 통신망 서비스를 관리하도록 BT에게 허용된 대역 플랫폼인 Cyclone이라고 불리었던 글로벌 가상통신망에 의하여 지원되고 있다. Cyclone은 전체적으로 통신망 자원들을 조정한다.

IV. BT의 사업구조 조정

1. 구조조정의 배경

앞에서 언급한 바와 같이, BT는 독점에서 시작하여 1984년 민영화 되면서 국내시장에서 경쟁(MCL과의 복점)에 직면하게 되었고, 1991년 '경쟁과 선택'이란 백서의 발표를 계기로 완전 자유경쟁으로 돌입하였다. 이에 따라 BT는 이전의 전략만으로는 경쟁에서 살아남을 수 없게 되었다. 실제로 1984년 민영화가 이루어진 후 1989년까지는 매출액신장 및 이익률의 측면에서 비교적 순조로운 성장을 하였으나, 1990년을 경계로 하여 경영상태가 악화되고 있다. 이는 영국경제의 전반적인 불황, 독점체제의 붕괴, CATV 회사들의 전화서비스 시장 진입, 그리고 MCL의 시장점유율이 증대하는 등 시장상황이 악화되고 있는데에 따른 것이며, 또 한편으로 OFTEL이 비대칭규제(asymmetric regulation) 정책에 의하여 지배적 사업자(dominant carrier)인 BT에 대해서만 요금규제를 해온데에도 기인한다고 할 수 있다.

1991년 이전의 조직은 국내망과 서비스, 고객기기 제공에 책임을 지는 국내사업본부(BT UK), 국제망과 서비스에 책임을 지는 국제부문의 국제사업본부(BTI), 그리고 전세계에 판매되는 제품, 시스템의 포트폴리오, 이동통신 및 고객단말기기사업 관리에 책임을 지는 통신기기사업본부(communication system)로 분화되어 있었다. 그러나 이와 같은 조직구조는 '90년 당시 사업환경의 급격한 변화로 가장 수익성이 높은 국내시장에서 가격차별화에 의한 경쟁이 시작됨으로서 경쟁적 우위를 유지할 필요성이 대두되었고, 1991년 통신시장의 자유경쟁체제로의 이행으로 미국 사업자의 국내진출이 허용됨에 따라 경쟁이 격화되고 있는 환경의 변화에 대응하기에는 적절하지 못한 구조였다. 이러한 문제들을 해결하고 기존의 "시장지향적 국제화"추구라는 기본전략을 보다 효율적으로 수행하기 위하여 1991년에 조직개편이 단행되었다.

BT는 극심한 시장경쟁에서의 생존과 협소한 국내시장의 탈피를 위해 대내적으로 조직개편과 인원감축 이외에, 대외적으로 적극적인 해외 직접투자를 통한 범위의 경제를 달성하려고 노력하고 있다. 1998년 1월 유럽의 경제통합과 통신시장 자유화에 따라 본격적인 해외진출을 시도하였다.

2. 대내적 구조조정

가. 조직구조 개편 및 인원감축

BT는 머큐리, CATV 전화사업자 등 신규사업자의 등장에 따라 발생하는 시장점유율 하락 등에 대처하기 위하여 대내적으로는 조직재구축을 통한 생산성 향상 전략을 추구하였다. 민영화 이후 BT는 MCL의 도전과 통신망의 디지털화, 신규서비스의 제공 확대, 시장지향 경영의 강화, 국제화의 진전 등 대내외의 경영여건이 변화함에 따라 효율적인 전략수행을 위하여 '80년대 후반부터 4회에 걸친 조직개편을 실시하였다. 조직개편의 공

통점은 「보다 고객 지향적이며 기술지향적인 점과 본사기구의 간소화 및 권한의 하부이양」이 주된 내용이었다.

BT는 1991년 조직구조 개편에 따라 마케팅 및 판매기능 부분에서는 과거 지리적으로 정의되어 있던 기능들을 통합하는 대신 고객의 욕구를 특성별로 정의하여 기업통신부문과 개인통신부분을 신설하고 국내사업부, 국제사업부 및 기타 사업부로 되어 있던 기존의 운영부분을 완전히 재배치하여 과거의 BT UK, BTI(국제부문)를 폐지하였다. 또한 고도 서비스, 이동통신 및 정보 서비스 등 기술적 및 규제적 조건에 의하여 통합이 불가능한 부분을 특수사업부로 통합하였다. 이를 통하여 과거의 국내사업, 국제사업 그리고 기타 사업에 각각 책임이 있는 세 개의 주요 운용부분이 개인통신, 기업통신 및 특수사업 등 고객시장에 초점을 맞춘 세 개 부문으로 대체되었다. 이같은 조직구조 개편은 고객과 직접 접촉하는 부서를 상위에 위치시킴으로써 보다 고객 지향적 경영의지를 명확히 한 것으로, 인원의 재배치 전략을 추진함과 동시에 국내외의 통신망을 하나로 통합하는 기술지향적 조직개편을 단행한 것이다.

따라서 BT조직의 특징은 지역별 사업부제 대신 서비스별 사업부제에 기능식 조직체계를 가미한 것인데 각각의 조직은 메트릭스 구조로 상호 작용한다. 즉 지역별 사업본부제 성격의 조직은 더 이상 존재하지 않으며, 고객은 그들의 요구의 성격에 따라 기업통신사업본부, 개인통신사업본부 및 특수통신 사업본부와 접촉하고 각각의 고객조직은 그들에게 시스템, 제품 및 서비스를 판매하며 운영을 지원하고 기술적 사항에 대하여 통신망 사업본부에 해결할 사항을 전달 처리한다. 이를 위하여 BT는 고객의 접촉이 빈번한 지역에 60여개의 일련의 High Street Shops(정보통신관과 유사)를 운용하며, 많은 BT Shop들은 고객들이 최신의 장비 등을 볼 수 있도록 영업정보센터(Business Communication Centers)를 가지고 있다.

금년 8월 11일 BT는 점증하는 경쟁환경하에서 모든 세분시장에 보다 전문적으로 경영력을 집중함으로써 기존사업의 성장과 인터넷, 이동통신 및 전자상거래(e-business) 서비스의 역동적인 사업기회를 최대로 활용하기 위하여, 10월부터 조직개편을 실시한다고 발표하였다. 이번의 조직개편으로 기존의 4개 사업본부는 7개로 확대 개편되며 통신망사업본부는 존속된다. 새로운 각 사업본부의 명칭과 담당업무는 〈표 3〉에서와 같다[12].

이번 조직개편의 특징은 대 고객 및 자체사업에 대한 서비스지원 강화, 이동통신사업의 중시 그리고 멀티미디어 및 전자상거래사업 등 미래사업에의 대비를 둘 수 있다. 결국 BT는 사업성장, 효율 및 효과성 증대 그리고 이음매 없는(seamless) 세계적 수준의 고객서비스의 동인을 제공하고자 함이다.

BT는 조직구조 개편과 함께 주로 경쟁우위 확보를 위한 비용절감 차원에서 지속적인 인원감축을 통하여 종업원 수를 1991년 21만 명에서 1998년 12만 5천명으로 8만 5천여 명을 대폭적으로(40%) 감축하였다. 인원감축에는 시장경쟁 이외에 노동절약적 신기술 개발과 경기불황이 또 다른 요인으로 작용하고 있다.

나. S/W 및 SE 분야의 R&D 강화

고객의 다양한 욕구를 충족시키기 위해서는 필수적으로 소프트웨어와 시스템엔지니어링 분야

〈표 3〉 조직개편후의 단위조직별 업무분장

사 업 본 부	주 요 담 당 분 야
시장 사업본부 (Markets Division)	• 음성 및 데이터 통신의 모든 세분시장 • BT shop, telemarketing망 및 telecenter 운영
고객서비스 사업본부 (Customer Svc dvsn)	• 현장시험 및 공사 • 교환원서비스, 수리요구통화 접수
제품 및 솔루션 사업본부(Products and Solutions Division)	• 전화, 멀티미디어, e-business의 제품 혁신 및 개발 • 기업 solutions
모험사업 사업본부 (Enterprise Division)	• 전화번호부, 공중전화, 보안 시스템, 항공 및 선박서비스, 방송사업, CATV • 통신사업자 서비스(Carrier Svc)
이동통신 사업본부 (Mobility Division)	• Cellnet 관련 • 이동통신 제품 개발
지원서비스 사업본부 (Business Svc dvsn)	• 기자재 조달 및 관리 • 건물 관리 및 보안, 서비스기동대 운영
통신망 사업본부 (Networks Division)	• 통신망 하부기반구조 • 기술 및 정보시스템 개발 (Martlesham 연구소 운영 포함)

자료: BT, Aug. 11, 1998, pp. 1–2.

의 능력이 기반이 되어야 하므로 BT는 동 부문들에 대한 자체 개발에 주력하고 있다. 이는 BT가 일반적으로 통신망 요소에 대해 외부 협력업체에게 시장원리에 입각한 관계를 형성하였던 것에 비해 특이한 현상으로, 미래에 전략적 의미가 매우 큰 이들 소프트웨어와 시스템엔지니어링을 핵심분야로 설정하고 이들에 대해서는 직접 자체적으로 개발하여 경쟁력 향상을 추구하고 있다. BT는 이에 따라 소프트웨어 개발 및 시스템엔지니어링 개발 등의 연구개발에 박차를 가할 것으로 보인다.

뿐만 아니라 BT는 고객들에게 보다 빠르고, 더욱 신뢰할 수 있고 그리고 보다 융통성 있는 서비스를 제공하기 위하여 새로운 기술들을 도입하고 있다. 이같은 맥락에서 1997년 3월말까지 BT는 고속 ISDN(Integrated Services Digital Network)을 약 1백만 회선 설치하였다. 그리고 미래를 준비하기 위하여 BT는 다음 몇 년동안 통신망과 시스템을 상당히 증대시키려하고 있다.

다. 인공위성 전송서비스 진출

한편 1997년 5월에 BT는 British Sky Broadcasting(BSkyB) Group, Midland Bank 및 Matsushita Electric과 함께 영국에서 인공위성을 통한 디지털 양방향서비스를 전송하기 위하여 British Interactive Broading Limited(BIB)의 설립을 발표하였다. BIB는 BSkyB와 BT에 의하여 각각 32.5%가 소유되고, Midland Bank에 의하여 20%, Matsushita Electric에 의하여 15%가 소유되었다. 독립적인 대표이사가 BIB의 운영을 위하여 임명되었으며, 이 서비스를 위한 플랫폼을 설립하고 BIB의 서비스를 수신할 수 있는 디지털 인공위성 STB(Set Top Box)에 보조금을 제공하기 위하여 2억 6천 5백만 파운드의 투자가 요구되고 있다. BIB 플랫폼은 또한 교육프로그램, 전문가 지역동호회(specialist local community) 및 국가의 공공정보서비스를 제공할 수 있는 가능성을 지니고 있다. TV를 통하여 고객들은 E-mail 서비스 등이 가능한 인터넷 서비스에 접속할 수 있다. 이러한 모든 서비스들은 통상적인 전화선에 연계된 TV방송에 접속하는 동일한 STB를 통하여 이용할 수 있다.

라. 주변사업의 정리

BT는 비용절감과 핵심통신사업으로 회귀하

기 위한 목적으로, CATV 사업과 통신기기제조 사업에서 철수하였다. Cable TV 지역독점사업권(30%), MTV 유럽(24.5%), 어린이채널(25%)을 1989년 5월에 매각하였다. 1990년 10월에는 STC(현재 Northern Telecom)에 Wales에 있는 통신기기 제조시설을 판매하기로 발표하였고, 1년후에 BT는 자회사인 Fulcrum을 일본 Fujitsu 생산부서에 판매하였다. 전송 및 기타 통신장비의 제조회사인 Fulcrum은 BT가 마지막으로 영국에 기반을 두고 있는 제조시설이었다. 그러나 아직까지 BT는 Fulcrum 통신회사의 주식 25%를 보유하고 있다.

3. 해외사업 구조조정

가. 북미시장 기반 확립

역사적으로 BT의 기업통신부서는 BT의 자회사를 통하여 북미에서 강력한 발판을 가지고 있다. 1989년 11월에 전자자료통신 업무를 하는 Tymnet를 355백만 달러에 McDonnell Douglas로부터 인수하였다. 1986년 5월에 전자메세징 업무를 하는 ITT Dialcom을 35백만 달러에 인수하였다. 1994년에 MCI와의 거래의 일부로서 BT 북미서비스는 MCI의 Data Service 부문으로 통합되었다.

해저케이블사업에서 BT는 1990년 11월에 지금까지 구축된 가장 큰 대서양횡단 케이블의 건설에 MCI와의 합작투자에 참여하였다. TAT-X라 불리는 케이블은 1993년부터 운영되고 있다. 1994년 10월에는 방송사업자들과 프로그램제작사들을 위한 최초의 상업 대서양횡단 광섬유 비디오 서비스를 운영하기 위하여 네 개의 북미회사들과 결합하였다. 새로운 기업은 Atlantic Vision이라 불리고 있다. 광대역통신망과 관련해서는 미국통신회사인 Wiltel의 자회사인 Vyvx와 BT는 영국과 미국간에 텔레비전 전송회선을 제공하기 위하여 Telegobe Canada와 제휴 협정을 체결하였다.

그리고 북미시장 진출을 위한 획기적인 사건이 다름 아닌 앞에서 살펴 본 MCI와 합작회사인 Concert Communications의 설립이다.

나. 비채산 및 주변사업의 정리

1) 이동전화 서비스의 매각

BT가 미국시장에 진출하기 위하여 1988년 6월 2,790만 달러에 미국 전역에 Paging 업무를 하는 Metrocast의 주식 80%를 구매하였으나, 사업이 성공적이지 못하여 후에 매각하였다. 그 당시 주식을 매입한 것은 Europage Consortium을 통하여 제공되는 범유럽 및 대서양 횡단의 Paging 서비스를 가능하게 하는 Metrocast Pager들의 독특한 능력 때문이었다.

1989년 1월에는 BT가 McCaw Cellular의 주식 22%을 인수하였다(미국은 이동통신분야의 외국인투자의 한도를 25%로 제한). 그러나 이 또한 재무분석가에 의하면 1/3이 과대평가된 것으로 나타났으며, 1992년 12월에 BT는 17만 5천 달러에 McCaw 주식의 22%를 AT&T에 매각하기로 합의하였다. 그러다가 1993년 8월에 AT&T가 McCaw를 완전히 인수하기로 결정하였을 때, BT는 McCaw의 주식과 교환으로 AT&T의 주식 3,580만 달러를 인수하였다. 1995년 1월에 BT는 Goldman Sachs와 Morgan Stanley에 의하여 주도된 범세계적인 투자은행그룹을 통하여 투자자들에게 이러한 주식을 매각하였다.

2) 통신기기제조 사업 등 매각

BT는 1986년에 3억 2천 2백만 캐나다 달러(2억 5천 1백만 달러)에 캐나다 교환기 제조회사인 Mitel의 주식을 획득하였다. 그러나 BT는 수익성이 있는 캐나다 제조업자로 전환하는데 성공적이지 못하였다. 이러한 이유로 1990년 1월에 BT는 매도를 목적으로 Mitel 주식을 내놓았다. BT는 1992년 6월에 Mitel의 주식 51%을 4000만 캐나다 달러에 Schroeder Ventures에 의하여 대표되는 consortium에 판매하였다. Mitel의 처분으로 BT는 최소한 2억 5천 6백만 캐나다 달러의 손실을 입었다. 이로 인하여 1990년에 시작된 장비제조업으로부터 다양화 프로그램이 종료되었다.

이외에도 Off-shore 케이블 설치 부서인 BT Marine은 1994년 동남아시아에서 두 개의 해저통신케이블의 건설을 위한 주요 계약을 체결하였다. 이 케이블은 ASEAN케이블통신망의 최종적인 연결을 하게 될 것이다. 그러나 1995년에 BT는 Cable&Wireless에 BT Marine을 매도하기로 결정하였다.

다. 해외시장의 적극 공략

1) 유럽시장에서의 활동 강화

BT의 주요한 시장은 유럽이다. 1998년 1월부터 유럽연합의 대부분의 통신시장이 완전경쟁에 노출되어 있다. 이에 따라 BT는 거의 모든 유럽국가에서 중요한 통신업자로 부각되고 있다. BT의 전략은 현지의 통신사업자들과 협력관계를 체결하여 국제통신서비스를 제공하는 것이며, 이는 통신시장의 자유화에 대한 기회를 최대한 이용하기 위해서이다.

유럽의 가장 큰 통신시장인 독일에서 BT와 VIAG는 제4의 이동통신면허를 부여받았다. 노르웨이의 통신사업자인 Telenor와는 합작투자에 참여하기로 동의하였다. 네덜란드에서 BT는 네덜란드 기업의 통신욕구에 맞추기 위하여 Telfort라는 합작투자 기업을 설립하고자 네덜란드의 철도회사인 NS와 협력하고 있다. 스위스에서 BT와 Tele Danmark는 제2의 통신사업자가 되기 위하여 새로운 사업자의 국제파트너로 선정되었다. 그리스에서 BT와 Space Hellas SA는 국제적인 데이터접속을 요구하는 기업들에게 Concert Packet 서비스를 제공하고 있다. 반면, 헝가리 및 체코공화국에서 BT는 GTS를 Concert 서비스의 제공자로 지명하였다. 그리고 '98년 3월 Logic Telecom SA가 루마니아에서 Concert 서비스의 제공자로 지명되었다.

최근에 BT는 벨기에 BT, Italian Telecom, 프랑스 Cegetel, 독일 Viag Intercom, 스위스 Sunrise 그리고 네덜란드 Telefost와 총길이 7,000 km의 광케이블로 유럽 최대의 통신망을 구축하여 SDH 및 WDM을 조합하여 광섬유 1본으로 160 Gbps의 고속전송을 실현함으로써 유럽전역에 고속전용회선 서비스와 인터넷의 기간망으로서 1999년초에 가동한다는 계획을 발표하였다.

1998년 BT는 유럽에서 새로운 제휴와 협력관계를 발표하였다. 가장 중요한 것 중의 하나가 프랑스시장에서의 활동이다. BT는 프랑스에서 매우 성공적인 제2의 이동통신운영업자 SFR의 대부분의 주식을 소유하고 있는 신생 프랑스통신그룹 Cegetel의 주식 26%을 소유하기 위하여 Compagnie Generale des Eaux와 협약에 서명하였다.

이러한 제휴는 프랑스 철도회사인 SNCF가 통신망의 개발을 위하여 합작투자상대로 Cegetel을 선택한 금년초에 이루어졌다.

2) 아시아시장 개척

한편 BT는 선진국시장 진출에 있어 유럽과 미국 다음으로 일본시장에 침투하기 위해 BT Japan을 설립하여 TU-KA Cellular, NIS, Tokyo Network 등에 투자하였고, 이로써 BT는 일본에서 부가가치 통신망의 주요한 공급자가 되었다. 1998년 3월에는 Marubeni Co.와 합작회사 BT Communications Service(BT 70% 출자)를 설립하여 시장개척에 나서고 있다. BT가 신청한 제1종 전기통신사업면허가 금년 7월에 허가됨에 따라 도쿄 중심지의 금융 및 항공 관련 다국적 기업을 대상으로 통신서비스를 본격화 하고 있다. 8월에는 자본금을 현재의 1천만 엔에서 약 35억 엔 규모로 증자할 방침이다. BT는 또 120억 엔을 추가로 투자해 이르면 올해 안에 국제음성통화, 전용선 및 카드통화 등 각종 서비스를 시작하고 1999년부터는 도쿄를 중심으로 한 환형 광섬유망을 구축해 일본전신전화(NTT)의 통신망에 의존하지 않고 대용량 데이터통신 서비스를 개시할 계획이다.

1997년 4월에 BT는 NTT를 포함하여 다수의 일본 통신사업자들과 싱가포르의 제2의 통신면허를, 컨소시엄(StarHub, BT와 NTT 각 20% 출자)을 구성하여, 획득하여 2000년 4월부터 유무선 서비스를 제공하게 되었다. 세계에서 가장 중요한 국제적인 통신의 중심지인 싱가포르 시장은 경쟁을 위하여 2000년에 개방될 것이며, 매년 35억 파운드의 가치가 있을 것으로 추산하고 있다. 1998년 7월에 BT는 말레이시아에서 고정 및 이동 통신서비스와 국제게이트웨이 서비스를 제공하고 있는 자회사를 운영하는 Binariang Bhd의 주식 33.3%을 인수하였다.

라. 세계적 종합정보통신사업자로의 새로운 시도: AT&T와 초대형 제휴

BT는 1998년 7월 26일 AT&T와 공동으로 세계시장에서 다국적 기업들에 대한 통신서비스와 개인 및 기업들에 대한 국제통신서비스를 제공하기 위한 100억 달러의 글로벌 통신회사를 설립(50:50 투자)하기로 발표하였다[8]. 미국과 영국의 최대 통신사업자간의 이 합작회사 설립 제휴는 최근 WorldCom과의 MCI의 매수전에서 실패한 BT가 새로운 협력대상자를 물색하고 있었던 점과 국제 컨소시엄 구축을 원해 온 AT&T의 의도가 상호 합치되어 나타난 것이다. 이 제휴는 양사 모두에게 경영효율화와 경쟁력 강화의 최선책으로 판단된다. 제휴의 배경에는 양사 공히 세계적인 정보시대를 맞이하여 단순한 전화사업자에서 첨단 정보통신사업자로 변신함으로써 차세대시장인 국제 음성 및 데이터 통신시장은 물론 인터넷 등 첨단통신 분야에서도 독보적인 선두주자의 위치를 확고히 하겠다는 포석이 깔려 있다. 이 점은 새로 설립될 합작회사의 사업계획 및 전망을 살펴보면 추론 가능하다.

BT와 AT&T는 합작회사의 세 가지 서비스의 핵심사업을 계획하고 있다. 즉,「① 다국적 기업 및 기타 대형 기관들에게 세계적 통신망 기반의 솔루션을 제공하는 세계적 음성 및 데이터 통신사업, ② 금융, 정유 및 정보기술 산업계를 주 대상으로 하는 세계적 판매 및 서비스 사업, ③ 전세계에 걸쳐 국제 저비용구간(low-cost routes)을 구축하여

국제통신사업자에게 서비스를 제공하는 대 사업자서비스 사업」을 주요 사업분야로 설정하고 있다. 특히 첫번째의 세계적 음성 및 데이터 통신사업은 BT가 제공하고 있는 Concert를 발전시키고 AT&T의 자원을 통합한다. 그리고 국제통신사업자 서비스와 관련해서는 당장은 양사가 280개 국가에서 제공하고 있는 연간 250억분의 국제자동통화를 처리하며, 나아가 세계의 주요 통신시장이 본격적인 경쟁체제에 들어갔다는 판단하에 국제통신망을 필요로 하는 신규사업자를 주요 목표고객으로 삼을 계획이다. 뿐만 아니라 합작회사는 다양한 웹사이트의 호스트 역할과 함께 국제 전자상거래(EC) 및 인터넷 통신 등에서도 차별적인 서비스를 제공한다는 계획이다.

이같은 원대한 사업을 효과적으로 수행하기 위하여 양사가 보유하고 있는 국제통신회선 하부기반구조(infrastructure) 등을 합작회사에 양도하는 등 우선 양사의 국제통신부문(트래픽, 이용자 및 설비의 전부)을 통합하는 형태로 진행하여 1년 이내로 합작회사 설립을 마무리 하고 2000년경에는 서비스를 개시할 것으로 보인다. 또 합작회사는 세계 52개국 1,000개 도시에 걸쳐 6,000노드(node)를 지닌 통신관리망(managed network)을 보유하게 될 것이며, 망설비는 TCP/IP 기반으로 '신 지능 및 세계적 IP통신망(New Intelligent Global IP Network)'으로 재구축되어 세계 100대 도시간은 200 Gbps의 대용량/초고속으로 연결된다. 회사운영을 위해서는 전세계에 걸쳐 5,000여명의 직원을 채용하며, 본사는 미국에 두고 회사설립후 2년간은 BT의 Iain Vallance회장이, 그 이후에는 AT&T의 Michael Armstrong회장이 합작회사를 이끌게 될 것으로 알려지고 있다. 그리고 이번 제휴의 결과로 AT&T는 1999년말경에 KDD와 Singtel 등과의 아시아지역의 WorldPartners의 제휴관계를 해소하며 2000년 7월까지는 Telia, Swisscom 및 PTT Telecom of the Netherland 유럽지역의 AT&T-Unisource로부터 손을 떼게 될 것이며, BT 또한 Concert의 MCI지분(24.9%)을 인수할 계획임을 밝히고 있다.

BT와 AT&T의 이번 제휴는 세계 통신산업 시장판도에 엄청난 영향을 미칠 것으로 전망되다. 합작회사는 사업 첫해에 100억 달러이상의 매출과 매년 15%이상의 성장을 달성하여 약 10억 달러의 영업이익과 년간 15–20%의 신장세를 달성할 것으로 전망하고 있다. 자본투자 또한 연간 약 10억 달러에 이를 것으로 보고 있다.

V. 결론 및 시사점

BT의 핵심 사업전략은 무엇보다도 먼저 협소한 국내시장의 탈피와 세계적 사업자로서의 군림을 위한 세계화/국제화이다. 그리고 고객 중심의 사업경영 및 경쟁요금 전략이 그 다음이다. BT는 1980년대 후반부터 4회에 걸친 고객중심의 기술지향적 조직구조 개편 및 약 40%의 인원감축, S/W 및 SE의 자체개발 전환, 주변사업의 정리 그리고 신기술의 도입 등 대내적 구조조정과 함께, 해외사업에서는 주변사업을 정리 매각하는 한편 유럽, 미주 및 아시아의 3대륙의 해외시장을 적극 공략해가고 있다.

BT의 사업전략과 사업구조 조정은 IMF체제 및 경쟁가속화로 점점 엄해져 가는 사업환경하의 우리 나라 통신사업자들에게 다음과 같은 시사점을 던지고 있다.

첫째, 고객제일주의의 일층 강화, 특히 우량고객(loyal customer)의 중시이다. 고객위주의 서비스를 강화하기 위하여 BT는 조직구조를 고객지향적인 구조로 개편하였다. 즉, 이전의 국내사업부문, 국제사업부문, 통신기기사업부문으로 구성된 조직을 통신망운영부문, 기업통신부문, 개인통신부문, 그리고 특수사업부문으로 재구축하였다. 이는 세분화된 시장에 적극적으로 대처하고 상이한 고객층의 다양한 욕구를 충족시키기 위한 것이다. 특히 일반개인이나 기업고객 외에 우량고객의 욕구에 적극적이고 탄력적으로 대응하기 위하여 조직을 분리시킨 것은 매우 관심을 끌고 있는 부분이다.

둘째, 세계적인 종합정보통신사업자(global carrier)로 성장하기 위해서는 세계시장의 적극공략이 필요하다. 영토와 인구면에서 우리나라와 비슷한 영국의 BT가 협소한 국내시장을 탈피하기 위하여 일찍이 해외시장으로 눈을 돌려 해외사업을 적극 전개해 나가고 있는 점은 우리가 본받아야 할 일이다.

셋째, 조직구조 개편 및 인원감축과 비채산 및 주변사업의 정리 매각을 통한 경쟁력 향상이다. BT는 경영효율화를 위한 조직구조 개편과 함께 비용절감을 도모하기 위하여 조직의 군살빼기(slim화)를 추구하였다. 그 결과 1991년 당시 21만명의 인원을 1998년 12만 4천 7백 명으로 8만 5천여 명(약 40%)을 감축하였다. 그리고 국내외적으로 비채산 및 주변사업을 매각하여 정리하였다.

넷째, 국내시장에서뿐만 아니라 해외시장에서의 경쟁력 향상을 위해서는 QoS 향상과 미래를 준비하는 신기술 개발을 위해 R&D 활동이 유지되어야 한다. 기술은 단지 생산성 향상을 위한 도구가 아니라 기업경영의 근본적인 요소로서의 또 하나의 자산이기 때문이다. 기술발전이 급격히 진행되고 있는 정보통신부문에서는 더욱 더 그렇다. 적자인 상황하에서도 R&D 투자를 계속하여 다시 흑자로 전환한 IBM의 사례 또한 의미심장하다.

끝으로 아직 공사형태로 운영되고 있는 통신사업자의 경우 관료주의적 기업문화의 청산과 상업주의(commercialism)의 강화가 필요하다. 경쟁적 시장환경에서 생존과 지속적 성장을 위해서는 구태의연한 관료주의적 기업문화를 청산함과 아울러 통신사업 본래의 필요최소한의 공익성은 지키되, 기업성 우선의 상업주의 기업문화를 체질화시켜야 한다. 이로써 고객들에게 보다 양질의 서비스를 제공하고 경영효율화를 통하여 고객의 욕구에 보다 신속하고 능동적으로 대처할 수 있다.

참 고 문 헌

[1] 박수진, "첨단통신업체 변신포석," 한국경제신문, 1998. 7. 28., p. 12.

[2] 장석윤, 권수천, "영국 BT의 최근 경쟁요금전략 전개," 전자통신동향분석 제10권 1호, 한국전자통신연구소, 1995. 4., pp. 69–83.

[3] 조성원, "영국 BT의 사업개요," 정보통신동향분석 제4권 6호, 한국전자통신연구원 기술경제연구부, 1998. 6., pp. 1–4.

[4] 한국전자통신연구원, 세계주요국의 규제정책 및 사업자 전략 분석, 1997. 12.

[5] 한국전자통신연구원, 한국통신의 해외사업 투자전략 연구, 1997. 12.

[6] 高橋一文, "世界的な電氣通信市場再編の動き," NIRA政策研究, Vol. 11, No. 4, 綜合研究開發機構, 東京, 1998. 4., pp. 30–31.

[7] 水野 博泰, "米AT&Tと英BTか 戰略提携," NIKKEI COMMUNICATIONS, 1998. 8. 17., p. 90.

[8] *News Release, BT and AT&T to Form $10 Billion Global Venture to Service Customers around the World*, BT, July 26, 1998. http://www.bt.com/World/news/newsroom/document/nr9861.htm.

[9] *BT Annual Report & Accounts 1998*, http://www.bt.com/Report/annual.html.

[10] *BT to Acquire 33.3 Percent Stake in Binariang in Malaysia*, *BT NR9860*, July 24, 1989. http://www.bt.com/World/news/newsroom/document/nr9860.html.

[11] *News Release*, *BT to Take Full Control of Concert*, Aug. 12, 1998. http://www.bt.com/World/news/newsroom/document/nr9865.htm.

[12] *News Release*, *Changes to BT's UK Organization in Drive for Growth, Efficiency and Quality*, Aug. 11, 1998. http://www.bt.com/World/news/newsroom/document/nr9864.htm.

[13] *We Put Our Customers First*, http://www.bt.com/ quality/commit.html.

[14] *To Consistently Meet our Customer Expectation*, http://www.bt.com/quality/process1.html.

[15] *World Class Products and Services*, http://www.bt.com/quality/resoruce.html.

[16] DATAPRO, "UNITED KINGDOM: The Commercial and Regulatory Environment," *DATAPRO Network Services, Management Issues,* Hertfordshire, UK, Aug. 1994.

[17] DTI, *Broadband Britain: A Fresh look at the Broadcast Entertainment Restrictions*, London, Apr. 23, 1998.

[18] *Competition and Choice: Telecommunications Policy for the 1990s*, *White Paper of Duopoly Review,* London, Mar. 1991.

[19] McCARTNEY, INNES, *Strategic Alliance in Telecoms*, *Financial Times,* London, 1997.

[20] MDIS, BT, MDIS Publications, London, 1996. 10.