
텔레커뮤니케이션 政策形成에 있어 經營의 役割

* R.E. BUTLER

1. 序言

오늘날 텔레커뮤니케이션 서비스 供給業者와 利用者 그리고 정부의 政策立案者들은 텔레커뮤니케이션의 눈부신 成長에 사로잡혀 있다. 서비스를 공급하는데 필요한 單位費用이 테크놀로지의 급격한 발전으로 감소되었고 서비스 수요는 계속적인 성장에 필요한 總投資를 훨씬 초과하게 되었다. 동시에 새로운 서비스가 全世界 地域의 인 차이없이 계속적으로 등장함에 따라, 오늘날 텔레커뮤니케이션 技術世界에서는 거리가 더 이상의 장벽으로 남아 있지 못한다. 바로 이러한 점에 오늘날 開發途上國의 텔레커뮤니케이션 政策立案者들이 직면한 가장 큰 딜레마가 있는 것이다. 그들은 대다수 國民들에게 필요한 기본서비스를 제공할 基盤을 형성하기 이전에 대규모 텔레커뮤니케이션 利用者 들로부터 다양하고 복잡한 서비스 요청에 직면하게 된 것이다. 이런 점에서 각국의 텔레커뮤니케이션 企業은 자국이 처한 環境에 적절한 政策을 세워야 하는 것이 그들이 직면한 任務이다.

본문에서 텔레커뮤니케이션 政策形成의 주요 측면중에서 텔레커뮤니케이션 經營의 문제를 다루었다.

전세계적으로 볼 때 텔레커뮤니케이션 産業은 완전한 國家獨占

의 形態에서 個人에 의한 자유로운 企業運營形態에 이르기까지 다양한 모습을 지니고 있으며 소비자에게 만족할만한 서비스를 제공하는 것은 채택된 企業의 形態에 있는 것이 아니라는 것을 알게 될 것이다. 효율적이고 만족할 만한 서비스를 제공하는 主要變因은 企業의 形態가 아니라 채택된 經營體制가 얼마나 자국에 적합하고 엄밀 하나에 달려있다는 것이다.

開發途上國의 많은 國家들도 그들 國家內 利用者들의 수요에 맞추어 經營形態를 변화시키려는 경향을 보이고 있다. 예를 들면 중앙정부의 직접적인 運營形態에서 政府所有의 별개의 자율적인 기관에서 運營하는 形態로 눈에 띄는 변화가 있다.

텔레커뮤니케이션망의 運營은 技術的인 면이나, 財政, 計劃, 調達, 人的資原 등등 여러가지 중요한 고려사항이 있으므로 이를 經營키 위해서는 郵便業務나 이와 비슷한 업무를 수행하는 기관과는 별도로 구성되어야 하며, 中央政府 구조와 정부의 직접적인 財政統制에서도 벗어나 運營되어야 한다. 정부는 텔레커뮤니케이션 經營에 있어 필요한 戰略이나 장기적인 爭點에만 부분적으로 관여해야 한다. 예를 들면 거시경제적 이유때문에 政府는 텔레커뮤니케이션 投資規模를 규정하기를 원할런지도 모르며, 또한 社會經濟的 이유때문에 보다 장거리까지 텔레커뮤니케이션망을 확장시키기 원할지도 모른다. 그러므로 이와같은 政策은 企業보다 政府로부터 발의되어 명확히 발표되고 政策化되어야 한다.

2. 計劃

텔레커뮤니케이션 運營을 위해서는 관계된 모든 요인들을 균형적으로 고려해야 한다. 예를 들면 網의 發達速度와 서비스 改善

速度는 資金調達문제와 필요한 전문가를 모집하고 훈련시키는 요인과 조화를 이루어야 한다. 이러한 이유때문에 텔레커뮤니케이션 運營機關은 텔레커뮤니케이션 運營을 위해서 收入, 料金, 運營費用, 回線數, 資本投資, 人力, 訓練 등등이 포함된 포괄적인 계획을 준비해야 한다.

ITU 에서는 그러한 계획은 "마스터프랜 (master plans)"이라 부른다. 이러한 계획이 진짜로 효력을 발생키 위해서는 5-7년의 투자기간과 15-20년의 장기간 노력이 요구되는 것이다.

이러한 計劃書를 통해서 각각의 전문가는 그들이 미래에 나가야 할 길을 안내 받는다. 人力計劃部署에 있는 사람은 몇명의 스탭진을 채용해서 어떻게 훈련시켜야 하는가를 알게 되며, 財政立案者들은 얼마나 많은 자본을 투자해야만 하는가를 알게 된다. 그리고 보다 중요한 것은 이들 모든 過程들이 서로 보조를 맞출 수 있어야 하며 최고경영자는 계획이 진행되는 과정을 모니터할 수 있어야 한다는 것이다.

3. 一般經營法則

텔레커뮤니케이션 經營組織內的 각 단계에 있는 모든 經營者들은 그들의 責任에 대한 명확한 認識을 지녀야 하며, 그들의 任務결과에 대해서는 체계적으로 책임을 질 수 있어야 한다. 가능하다면 經營者들은 수량적인 목표를 설정하는데 經營情報體系에 의하여 산출된 체계적인 데이터들을 이용하여야 한다. 그리고 經營者들은 매년 그들이 설정한 目標을 얼마만큼 수행했는가를 公式적으로 설명할 수 있는 자리들 마련해야만 하며 만약 그들이 설정한 目標에 미달되었다면 그 원인을 分析하여 본부에 있는 專門家의 도움을 받아 원인을 제거해야 한다. 그리고 이러한 目標의 達成度에 따라 見責과

報償이 뒤따라야 한다.

구체적인 예를 들면 많은 텔레커뮤니케이션 運營機關들은 남고 결함이 많은 施設 -케이블, 回線 등등- 을 보유하고 있는데 이러한 施設을 監督하고 보수할 책임이 있는 經營者들은 매년 자기지역내의 回線이 얼마나 자주 고장이 나고 얼마나 빠른 속도로 다시 복구되었는가 등등에 대해서 매년말 보고해야 하며 그래서 본부에 있는 전문가는 그 根本原因- 初期配設의 잘못, 낡은 施設, 빌딩건축에 따른 損傷 등등- 에 대한 診斷이 뒤따라야 한다.

4. 人力에 관련된 爭點들

비록 텔레커뮤니케이션은 資本集約的인 事業이지만 적당한 人力計劃過程은 텔레커뮤니케이션의 효과적인 運營을 위해서 필수적이다. 모든 조직에 있어서 成功與否의 상당히 많은 부분이 그 조직내의 스탭진의 재능에 달려 있다. 그러므로 텔레커뮤니케이션의 복잡한 需要에 대처기 위해서는 자격있는 매니저의 충분한 供給을 확보하는 것이 중요하며 經營者는 조직내의 잠재력 있는 유능한 매니저를 식별하여 이들을 훈련시켜 놓아야 한다. 만약 훌륭한 전문가나 會計員 같은 技能職 전문가들을 조직내에서 발견치 못한다면 외부로부터 모집해야 한다.

최일선에 근무하는 監督官들의 재능도 高位經營陣들의 재능만큼이나 중요하다. 텔레커뮤니케이션 運營의 특징은 소규모의 수시로 이동하는 흩어진 스탭진들의 業務에 달려 있으므로 이들의 資質과 業務의 生産性이 텔레커뮤니케이션 事業의 성패를 좌우한다. 監督官은 그들이 監督해야만 하는 作業에 필요한 재능이 뛰어나다는 이유만이 아니라 業務를 선도하고 組織할 수 있는 잠재력도 동시에 보

유하고 있어야 한다.

開發途上國과 같은 상황에서는 텔레커뮤니케이션 運營의 각각의 차원에서 필요로 하는 훈련을 시킬수 있는 施設을 갖추어야만 하는 문제가 중요시 된다. 그리고 經營陣은 現代經營技法에 대한 충분한 이해를 지니고 있어야 하고 經營過程 중에 제기될지도 모르는 다양한 문제점들에 대한 이해도 필요하다. 監督官들도 經營과 運營技法을 교육받아야 하며, 技術職 스태프진들도 그들 업무를 수행하는데 필요한 技術을 훈련받아야 한다.

開發途上國은 勞動費用이 비교적 낮으므로 任務를 수행하는데 있어서 資本이 많이 소모되는 고도의 技術裝備를 사용하기 보다는 勞動集約的인 방법이 더 효과적이다. 중요한 것은 勞動生産性を 꾸준히 증가키 위해서 人力의 增加率이 事業의 성장속도 보다 낮아야 한다는 것이다. 그렇다고 技術과 裝備에 대한 投資效果를 소홀히 해서 안된다. 人力에 소요된 費用이 텔레커뮤니케이션 運營費用에 있어 큰 부분을 차지하고 있기 때문에 관련된 任務가 효율적으로 수행되고 財政的으로나 經濟的으로 妥當性を 유지키 위해서는 생산성이 중요한 政策目標로 설정되어야 한다.

5. 資本投資와 프로젝트 수행

텔레커뮤니케이션 事業의 長期的인 목적은 財政的인 自立만이 아니라 이익을 창출하는 것이다. 이러한 目的을 수행키 위해서 경영자는 投資源과 投資條件에 대한 사려깊은 고려가 있어야 한다. 특히 외부로부터 資本投資를 필요로 하는 경우 항상 장기이자의 문제를 고려해야 한다.

텔레커뮤니케이션企業은 政府가 설정한 國家目的과 일치되는 料

金政策을 지녀야 한다. 網의 어떤 부분에서 산출된 利益金이 지방 網에서 발생할지도 모르는 손해를 보조해 주는 것이 관례이다. 텔레커뮤니케이션企業의 조직내에서는 投資의 필요성을 식별하고 投資規模를 결정하며, 일의 수행시 投資의 우선순위를 결정할 수 있는 장치가 꼭 필요하다.

프로젝트 수행계획이 設定되어야 하며 그 實行은 제한된 시간과 資源내에서 수행될 수 있도록 세밀히 監督되어야 한다. 프로젝트에 따라서는 契約業者에 의해서 실행되는 경우도 있는데 이 경우에도 일의 진행을 監督할 수 있는 적당한 스탭진이 있어야 한다. 그러나 政策的으로 적어도 어떤 주요 프로젝트는 자체의 스탭진으로 遂行되어야 한다. 왜냐하면 이러한 방법이 스탭진을 혼란시키고 일련의 프로젝트를 유지시켜나갈 수 있는 최선의 방법이기 때문이다.

어떤 形態의 계획이든 프로젝트가 예정된 기일내에 끝날 수 있도록 보장하는 적합한 制度的 裝置가 마련되어야 한다.

6. 裝備調達

裝備의 調達過程은 初期費用과 信賴度 그리고 運營費用 사이에 最適均衡占을 유지해야 한다. 이를 위해서는 잘 정의된 裝備調達政策과 慣行이 급선무다. 供給業者와의 상업적인 거래는 엔지니어링 같은 다른 기능과는 구별된 별도의 專門家로 구성된 裝備調達部署의 책임하에 이루어져야 한다. 그리고 가능한 장비의 調達は 공식적인 기준에 따라 폭넓은 競爭入札에 의해서 이루어져야 한다. 入札者에 대한 평가는 서로 다른 기능 - 엔지니어링, 運營, 財政, 調達 - 을 수행하는 일련의 專門家集團에 의하여 객관적인 방법위에서 이루어져야 하며, 최종결정은 평가집단이 제출한 보고서에 기초하여 고위

층에서 결정되어야 하여 이러한 결정이 나오기까지의 이유를 기록하여 最高經營陣 모두가 볼 수 있어야 한다.

비경쟁적 入札形態는 가능한한 금지되어야 하지만 技術的인 이유에서나 運營上 이유에서 이러한 방식이 채택된다면 이는 裝備調達 部署와 관계없는 엔지니어링 또는 運營部署에 의하여 이의 타당성이 증명되어야 한다.

7. 財政과 經營情報시스템

텔레커뮤니케이션 企業은 현대 企業의 財政的인 實行과 運營方針을 따라야 하므로, 예산은 매년 企業全體를 대상으로 그리고 다시 각 部署를 대상으로 세부적으로 작성되어야 한다. 그리고 이들 예산은 조직내의 적당한 수준에서 公式的인 동의를 획득해야 하며, 각 部署의 책임자들은 매년 상정된 豫算과 업무사이의 관계를 설명해야 한다.

財政上의 보고체계와 병행해서 運營에 있어 주요특징을 다루는 經營情報體系도 역시 필요로 하는데 통계체계는 企業內 전부분에 있어 동일해야 하며, 가능한한 간단해야 한다. 그리고 각각의 監督官들은 그가 책임맡고 있는 部署業務의 기본통계에는 익숙해야만 한다.

下級部署로부터의 정보는 적당히 수합되어 최고 經營陣이 企業의 전반적인 제정상태와 運營狀態를 알아 볼 수 있도록 규칙적으로 제공되어야 한다. 공식적인 회계장부와 더불어 텔레커뮤니케이션과 관련된 技術情報, 統計情報를 포함한 년차보고서가 발행되어야 한다.

8. 結言

적절한 서비스를 제공키 위해 텔레커뮤니케이션 運營에 필요한 經營上 전제조건을 結論的으로 제시하면

- 1) 戰略的인 爭點에 대해서는 政府로부터의 지도를 받아 별개의 經營形態로 텔레커뮤니케이션을 運營하라.
- 2) 事業에 필요한 상세한 計劃書를 작성하여 실질적인 수치와 그 계획을 비교해라.
- 3) 經營者는 각자가 맡고 있는 업무에 대한 명확한 책임영역이 있어야 하며 業務遂行結果에 대해서는 책임감을 지녀야 한다.
- 4) 人力을 고용해서 잘 훈련시켜라 그리고 적당한 보수를 지급해야 한다.
- 5) 프로젝트의 출발부터 완성시까지 資本의 投資源을 잘 선택하고 프로젝트 統制體制를 이용해라.
- 6) 高位經營陣으로 이루어진 特別裝備調達그룹을 구성해라 그리고 그들의 決定과 그러한 決定이 나오기까지의 이유를 기록해서 감사를 받아라.
- 7) 재정상 그리고 經營上의 情報體制를 구성해라 단 그것은 간단해야 하지만 텔레커뮤니케이션의 事業의 모든 중요한 측면을 다룰 수 있을 만큼 완전해야 한다.