



국제시장 개방 등에 대비한

발전설비정비 경쟁력 제고방향

張 基 玉

韓國電力補修株式會社 社長

1. 대외환경 전망

'90년대의 세계경제 질서는 동서 냉전체제의 붕괴, '86년9월 이후 진행되어 온 우루과이라운드협상 등으로 인하여 새로운 구도를 형성할 것으로 전망된다. 세계경제는 상품교역과 서비스교역, 투자 등 모든 분야에서 개방과 국제경쟁이 가속화되고 기업 활동의 국제화(Globalization)가 광범위하게 진전되어 국제적 상호관계가 더욱 심화될 것으로 예상된다.

UR 협상과 병행하여 1981년1월 발효되어 1988년2월 개정된 GATT/정부조달협정에도 우리나라가 가입할 것으로 전망되는데, 이 경우 정부투자기관과 그 영향을 받는 우리 회사와 같은 기업도 본격적인 경쟁화 시대를 맞게 될 것으로 예상된다. GATT/정부조달협정은 GATT의 다자간 무역협정(Multiple Trade Negotiation) 중의 하나로 각국의 정부조달제도내에 존재하는 비관세 장벽을 제거하여 무역확대에 기여하고자 하는 협정으로서 그동안 정부에서 발주하는 13만 SDR 이상의 물품구매에만 적용되어 왔으나, 최근 확장협상을 통하여 적용범위를 중앙정부기관(A 그룹), 지방정부기관(B 그룹), 실질적으로

정부의 통제하에 있는 기관 즉 공익기관(C 그룹)에까지 범위를 넓히고, 적용대상을 물품에서 건설 및 서비스 분야에까지 확대할 뿐만 아니라 기준금액도 그룹별로 차등 적용할 것을 협의하고 있는 것으로 알려지고 있다. 이것이 타결될 경우 국내외 공급자간의 차별이 금지되고(무차별 원칙), 외국기업에 대하여 국내기업과 동일한 대우를 보장(내국인 대우)하게 되어 현재 정부투자기관인 모기업과 자회사인 우리 회사간의 수의계약에 의해 시행되고 있는 발전설비정비 분야에 대해서도 시장 개방이 불가피해져 결국 우리 회사는 국내외의 관련업체들과 경쟁을 해야 하는 상황에 처하게 되리라 예상된다.

이에 능동적으로 대처하기 위해 우리 회사에서는 장기 경영계획을 수립하여 추진중에 있고, 여기에서는 주로 발전설비 정비업무의 경쟁관계와 대응방안 등에 대하여 약술하고자 한다.

2. 정비사업 경쟁력 제고방향

가. 경쟁가능 형태

우리 회사로서는 아직 치열하고 위협적인 경쟁이 피부로 느껴지지는 않지만, 대외환경 전망

에서 살펴본 바와 같이 멀지않은 장래에 국내의로부터의 경쟁도전에 직면하게 될 것이며 경쟁상대로는 다음과 같은 유형의 업체들이 될 것으로 예상된다.

첫째, 외국에서 발전설비 정비용역업을 수행하는 기업들이 우루과이라운드협상과 GATT/정부조달협정 등으로 개방될 국내시장에 선진기술인을 앞세워 진입해 올 수 있을 것이다.

둘째, 기존의 일반 플랜트 제작업체들이 제품계열을 확대하여 발전설비 제작에 관심을 가질 경우 설비제작에만 그치지 않고 정비부분에까지 참여하려고 할 것이다. 특히 현재 검토되고 있는 발전소 건설에 대한 민간자본의 참여가 실현되어 국내외 우수기업이 발전소를 건설 운영할 경우 새로운 정비업체들의 출현이 수반될 수도 있을 것이다.

셋째, 발전설비를 제작하여 공급하는 국내의 발전설비 제작업체들이 자신이 제작 공급한 설비에 대한 정비도 책임지겠다는 논리로 발전설비의 공급과 정비업무를 연계할 경우 강력한 경쟁자로 부각될 수도 있을 것이다.

나. 개방화 시대에 대비한 기본전략

(1) 기업목표

세계 제일의 전문정비회사 건설

현재 한전의 발전설비에 대한 정비사업을 독점적으로 수행하고 있는 우리 회사는 한전의 보호와 지원을 당연시하는 타성과 안정된 시장을 바탕으로 안주하겠다는 안일한 자세를 지내온 것도 사실이지만, 이제부터는 경쟁에서 살아남기 위해 발전설비 뿐만 아니라 일반산업 설비분야에서도 '정비'하면 우리 회사를 연상하리만큼 세계 제일의 전문정비회사 건설을 기업목표로 설정하여 이의 달성을 위한 노력을 계속하여야겠다. 아울러 우리 회사가 과거에는 고장난 기기에

대한 사후보수를 주로 시행하였으나 요즘은 예방점검·정비와 설비진단에 의한 예측정비에 주력하고 있는 바, 현행 '보수주식회사'라는 명칭도 앞으로 적절한 사명으로 개정할 계획이다.

(2) 장기 기본전략

노동집약업무 지양, 기술경쟁력 제고

전력설비 정비분야에서의 대외경쟁력을 배양하여 일류 정비전문기술회사로 성장 발전해 나가기 위해서는 단순기능 위주의 정비수준(영역)에 머물러서는 안되며, 기술관리 분야로의 점진적인 전환이 요구된다. 단순노무나 기능분야의 업무 즉 노동집약적 부문은 점차 협력업체로 이관 관리하여 우리 회사의 직접 작업분을 축소하고, 기술집약적 부문을 집중적으로 확대, 지향해 나감과 아울러 기술개발과 축적을 통하여 경쟁력을 높여야겠다. 이러한 전략의 필요성과 기대효과는 일부 외국의 전력설비 정비회사들이 상당부문의 업무에 대하여 협력업체를 활용함으로써 최소의 인력으로 전문정비기술회사로서의 위상을 확립해 나감과 동시에 사업 영역의 다변화를 추진해 나가고 있는 것에서도 그 사례를 찾아볼 수 있다.

(3) 성장전략

기업이 기존 제품시장에서 성장의 한계를 맞이하였을 때 그 성장을 지속시키기 위해서 채택하는 성장전략 유형은 기본적으로 제품시장 매트릭스(Product Market Matrix)를 이용하여 크게 집중적 성장전략, 통합적 성장전략, 다각적 성장전략 등으로 분류할 수 있으나, 유형의 제품이 아닌 발전설비 정비라는 무형의 서비스를 창출하는 우리 회사로서는 제품시장 매트릭스 대신 기술시장 매트릭스를 이용하여 다음과 같은 전략을 추진하고자 한다.

① 기존시장 유지

현재의 기술수준과 기존시장 형태의 전략으로서 발전설비 정비의 신뢰성 향상을 통하여 현재 매출액의 98%를 차지하고 있는 한전시장에 대해 기존의 일상예방점검정비, 계획예방정비 등의 서비스를 지속적으로 제공하면서 고객인 모회사의 고장, 정지없는 발전소 운전 요구사항을 충족시킬 수 있도록 최대의 노력을 경주하는 것이다. 성장전략과 경쟁여건에 관계 없이 이 시장은 핵심시장으로 계속 유지될 수 있어야 한다.

② 정비 고도화

정비기술의 자립과 개발을 통해서 장비체제의 일원화를 해소하고 정비 주체를 일원화하여 실질적인 책임정비체제를 구축할 때 우리 회사의 성장은 지속될 수 있을 것이다. 이를 위해서는 정비영역의 재정립, 직원의 지속적인 국내의 교육훈련, 정비품질관리 강화, 정비장비의 현대화 등이 필연적인 과제라 할 수 있다.

③ 사업영역 확대

이는 현재의 기술수준으로 신시장을 개척하는 전략으로서 예상되는 경쟁과 미래환경 변화에도 불구하고 지속적인 성장을 유지하기 위해서는 정비 고도화와 함께 사업영역 확대(시장개척)가 이루어져야 하기 때문에 한전의 발전설비 정비분야 외에 일반산업체 자가발전설비·열병합 발전설비 정비분야에의 참여를 확대해야 되고, 나아가 외국 발전설비 정비시장도 개척해야 될 것이다. 이를 위해서는 국내 및 외국에 대한 철저한 시장조사와 아울러 수주능력 배양에도 힘써야 할 것이다.

④ 기술개발을 통한 사업영역 확대

이는 다양한 발전설비에 대한 정비경험을 바탕으로 국내 일반산업설비와 외국 발전설비에 대한 진단·해석 설계분야 등에 참여하는 전략으로서 이를 위해서는 기술개발을 통한 기술경쟁력 강화가 필수적으로 요구되고 있다.

(4) 경쟁전략

앞에서 살펴본 경쟁업체들과의 경쟁을 위하여 취할 수 있는 기본적인 경쟁전략(Generic Competitive Strategy)을 살펴보면 다음과 같다.

경쟁에서 성공하고 있는 기업들은 한결같이 원가우위전략(Low-cost Strategy), 차별화 전략(Differentiation Strategy), 집중전략(Focus Strategy)에 철저했던 기업이었다. 지금까지 우리 회사는 여러 여건때문에 한전시장에 집중하는 전략을 취하였다고 할 수 있다. 전략의 선택은 자사와 경쟁업체의 강·약점을 동시에 고려하여 검토해야 할 사항이지만, 현재로서는 우리 회사가 그동안 쌓아온 강점을 활용하는 것이 출발점이고 이에 더하여 약점을 보완하는 것이 뒤따라야 할 것이다.

실질적인 경쟁이 시작되었을 시점에서 우리 회사의 강점은 역시 다양한 기종의 발전설비에 대한 정비경험이 풍부하다는 점과 정비회사로서 규모가 크다는 점이라 하겠다. 따라서 이를 바탕으로 규모의 경제를 실현할 수 있으므로 경쟁전략의 근본은 원가우위전략에 두어야 한다고 본다. 원가우위란 높은 시장점유율, 능률적인 원자재 및 현대화된 장비의 확보 등을 통하여 동종업계에서 유리한 위치에 서게 되는 것이다. 이러한 입장에서 서기 위해서 우리 회사는 효과적인 인력 통제와 정비기술 축적, 표준화, 수주능력 배양, 장비확보 및 인재육성 등을 추구하여야 할 것이다. 다음으로 차별화전략이 병행되어야 한다. 차별화란 높은 품질이라는 이미지, 기술혁신, 서비스 차별화, 장비의 신예화, 공기단축 등을 통하여 가격경쟁에서 벗어나는 이른바 비가격 경쟁이다. 우리 회사는 궁극적으로는 세계 제일의 전문정비회사가 되는 것을 기업목표로 하고 있기 때문에 차별화전략의 추진이 필수적이다.

이러한 성장-경쟁전략을 도표로 표시하면 표 1과 같은 전략모형을 제시할 수 있겠다.

<표 1>

시장 \ 기술	기 존 기 술	신 기 술
기 존 시 장	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한전시장 ○ 기술중심 정비 ① ○ 집중전략 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한전시장 ○ 기술중심 정비 ② ○ 차별화전략
신시장	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한전+비한전시장 ○ 기술중심 정비 ③ ○ 원가우위전략 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한전+비한전시장 ○ 기술중심 정비 ④ ○ 원가우위전략+차별화전략

[참조] ⇒ : 성장전략, → : 경쟁전략

다. 기본전략 실현을 위한 추진계획

이상과 같은 기업목표, 장기 기본전략, 성장전략, 경쟁전략을 실현하기 위한 추진계획을 개괄적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 기업체질 강화

우리 회사는 기존설비에 대한 기술 서비스를 제공하는 정비업무를 수행하고 있기 때문에 인적자원에 대한 효율적 관리가 어느 회사보다도 중요하다. 따라서 지속적인 자체 인력진단과 연계하여 합리적인 인력 배정체제를 구축하고 작업여건 개선, 절차 간소화, 복지시설 확대 등으로 정비인력의 가동률을 제고함과 아울러 협력업체의 활용을 확대함으로써 정비인력을 소수 정예화하고, 정비인력에 대한 국내외 기술교육 훈련을 강화함으로써 원가면이나 기술면에서 우위에 서도록 할 계획이다. 또한 정비기술 자립과 인력절감 및 공기단축용 장비를 우선 확보 대상으로 하여 최신에 장비확보에 투자를 확대해 나감과 동시에, 현재 추진중인 종합정보 시스템 구축에 있어서도 본사와 전 사업장, 외국간을 온라인으로 연결하는 데이터 통신망을 가동 활용하고 정비에 필요한 각종 시스템 개발도 계속 추진할 계획이다. 그리고 올해는 물론 향후에도 지속

적으로 예산절감운동을 전개하는 등 기업체질을 강화해 나갈 계획이다.

(2) 정비기술 향상

정비업무를 수행하기 위하여 일차점검 결과 필요한 기술자립대상 915개 항목 중 821개 항목은 자립되었으나 94개 항목이 미자립된 상태에 있어 이에 대한 자립계획을 수립, 추진하고 있다.

또한 정비기술개발은 금년도에 생산성 향상, 정비품질 향상, 신기술 등의 분야에 대한 과제를 발굴하여 기술개발분야 선정, 시설 및 기자재 확보, 기술개발 요원양성 등을 내용으로 하는 장·단기 기술개발계획을 수립 시행할 예정이다. 그리고 기술의 현대화·첨단화를 가속화하기 위하

<표 2> 기술자립계획

분 야	항 목 수			단계별 자립항목		
	기자립	미자립	계	1단계 ('90~'92)	2단계 ('91~'95)	3단계 ('95~)
전단해석/시험검사	24	36	50	10	15	1
정비설계	7	4	11	4	-	-
정비시행계획	5	-	5	-	-	-
정비작업	795	64	849	22	8	34
계	821	94	915	36	23	35

여 국내의 선진업체와 전략적 동맹(Strategic Alliance)도 추진하여야겠다.

(3) 경쟁능력 제고

이상과 같은 기업 체질강화와 정비기술 향상으로 경쟁능력을 제고하여 사업영역을 확대해 나가야겠다. 이의 일환으로 발전설비 종합 Service Shop 설립을 추진하여 가스터빈 수리, 발전설비 종합수리장으로 발전시킴으로써 시장 확대를 도모하고 비한전분야 사업도 확대하여 국내의 자가발전, 열병합설비 정비시장과 해외발전설비 정비분야에도 적극적으로 참여함으로써 국내의 시장개방에 능동적으로 대처해 나가겠다.

3. 맺음말

발전설비 정비업무는 과거의 기기별 고장부위 및 빈도, 운전 및 정비상태 등의 정비이력을 바탕으로 축적된 경험하에서만 완전정비가 가능한 특수한 분야이다. 전담업체가 다양할 경우 특정 기기에 대한 상태 등 정비이력에 대한 정보 미흡과 경험 미숙으로 정비품질을 저하시킬 우려가 있으므로, 선진국에서도 어느 한 업체가 계속 정비 업무를 전담하여 정비기획과 설계 및 작업을 일관성있게 수행해 나가고 있는 실정이다. 전력설비는 모든 산업의 기간설비이며, 전력의 원활한 공급을 위해서는 운전과 정비의 관계가 긴밀히 유지되어야 할 뿐만 아니라 돌발사고 복구에 대비한 상시인력 동원체제가 확립되어 있어야 한다는 특성을 가지고 있다.

이와 같은 특성을 고려해 볼 때, GATT/정부 조달협정 타결시 국내외 공급자간 차별금지원칙의 적용에 의한 수의계약 철폐로 일시적으로는 발전원가 절감과 정비기술 향상을 촉진할 수 있을지는 모르나, 결국 정비품질의 저하가 우려될 뿐만 아니라 최근처럼 전력수급이 불안정한 시기에는 적기 정비대처능력의 한계를 드러내게

될 것으로 예상된다. 이에 우리 회사는 현재 발전설비 정비분야의 무조건 개방이 시기상조이거나 불가하다는 기본적인 입장을 표명하고 있는 것이다. 하지만 언젠가는 개방의 물결이 정비분야에도 닥칠 것이기 때문에 그동안 이에 대한 대비를 철저히 하여야 한다는 판단하에 장기전략을 수립 추진중에 있는 것이다. 물론 아직 외국의 발전설비 정비시장에 대한 정보와 자료의 확보가 미흡한 실정이나 이에 대한 적절한 시장조사 작업을 통해 만반의 준비를 갖추 계획이다.

앞에서 살펴본 바와 같이 '90년대는 국제시장 개방이라는 환경변화에 따라 국가나 기업이 새로운 변신을 꾀해야 할 시기다. 특히 정부의 보호와 지원하에 있어 왔던 우리 회사와 같은 정부관리 기업체는 이제 경영자립과 기술자립을 이룩하여 치열한 국제경쟁시대에서 생존할 수 있는 굳건한 체제를 갖추어야 되겠다. 한편 이러한 환경변화는 위협요인으로만 작용하는 것이 아니고 새로운 기회요인도 가지고 있기 때문에 피해의식에 쫓겨 소극적으로 대응하는데 그칠 것이 아니라 이를 적절히 활용해 기업 발전의 좋은 계기로 삼아야 할 것이라 생각한다. 그리하여 경영체질을 강화하고 신기술·첨단기술 도입 촉진과 서비스의 질을 높여 국민생활의 질을 향상시키는 데 기여함은 물론 배양된 경쟁력을 바탕으로 해외시장에도 적극적으로 진출할 수 있어야겠다.

끝으로 무엇보다도 중요한 것은 개방화를 맞이하는 각 구성원들의 의식전환이 필요하다고 본다. 경영주가 아무리 기술개발 투자를 확대하고 종업원 자질 향상을 위한 노력을 경주한다 해도 개인의 의식 전환없이 는 실효를 거두기 힘들기 때문이다. 특히 공기업체의 고질적인 형식주의와 무사안일주의를 타파하고 생산성 제고를 통하여 기업 체질을 강화해야 되겠다는 각 개인의 의식전환이야말로 개방화 시대에 기업의 생존을 보장하는 전제조건이 될 것이다.