

가치중심 획득체계



許 暻
駐美 군수무관 보좌관
육군 소령

이 글은
George P. Sillia Jr.가
'Defense Procurement Analysis' 지,
Spring호에 기고한
글을 번역한 것이다.

투 자 가치를 추구하는 것이 성공을 위해 중요하다는 것은 명확하지만, 항상 성취하기 쉬운 목표는 없다. 이 글은 영국 공군이 Boeing 항공기 및 미사일 시스템을 리스계약으로 운용함으로써 장비 리스가 어떻게 경제적 부담을 줄일 수 있는지를 보여주고 있다.

가장 평범한 사람조차도 국방조달자금이 충분히 회전되지 못하고 있다는 것을 명확히 알고 있다. 이전에도 그러했고 앞으로도 그럴 것이다. 군(軍) 획득전문가에게 이것은 최선의 가치를 찾는 것이 성공에 대단히 중요하다는 것을 의미한다. 물론 그것이 분명하게 들리지만 성취하기는 쉽지 않다.

'현명한 조달(smart procurement)' 프로그램 수행

시 어려움 중의 하나는 최선의 가치를 결정하는데 필요한 면밀한 분석이다. 그리고 이 최선의 가치는 사람에 따라 다른 의미를 가진다.

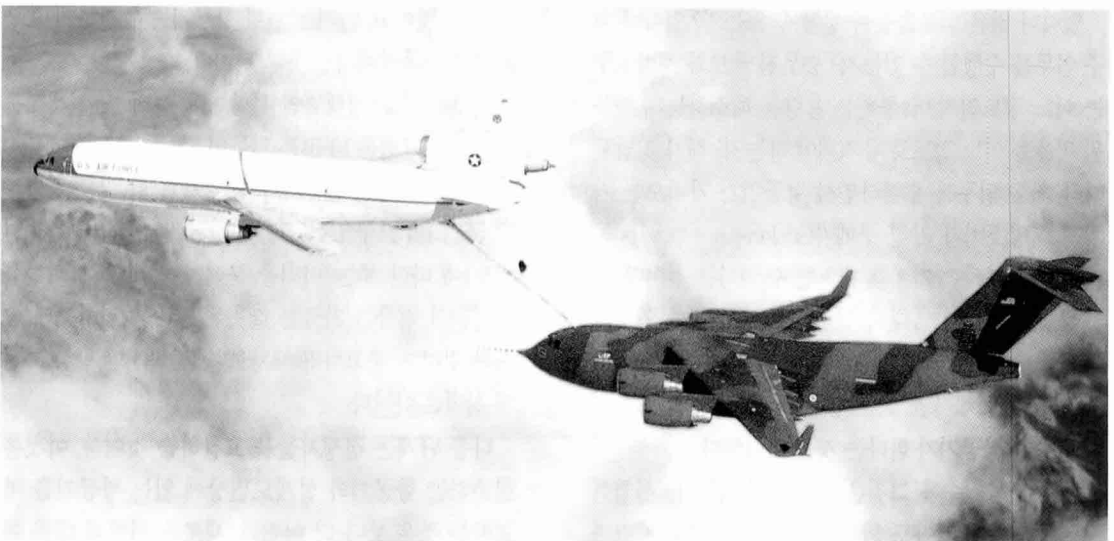
군(軍) 전문가는 군대가 전투에서 이길 수 있고 생명을 구할 수 있도록 충족시켜야 할 요구조건들을 갖는 것이다. 예산을 짜는 사람은 연도별 계획에 모든 것이 적절히 지원 가능하도록 만드는 것이다. 방산업체는 기술적인 측면의 실행과 이윤간에 균형을 맞추는 것이다.

이러한 것들 중에 어떤 것은 이해가 되지만 다른 것은 이해가 되지 않을 수도 있다. 처음에 더 나은 것이 장기적인 측면에서 보면 그렇지 않을 수도 있으며, 그 반대의 경우도 마찬가지이다.

분석은 전문적으로 이루어져야 하는데, 중요요소들(key factors)이 덜 강조되거나 모두 생략될 수도 있다. 가정들은 실질적이어야 한다. 과거에 자동차를 사는 사람들은 연료 효율성에 대하여 질문하지 않았다. 단지 스타일, 가격 또는 힘이 중요한 관심사였다.

지금은 환경적인 문제와 안전이 보다 더 중요한 사항이다. 그래서 규정들은 변할 수 있으며 정책도 마찬가지이다. '보다 비싼(more expensive)' 선택사양은

공중 급유를 받고 있는 C-17 수송기



많은 고용의 창출을 의미하며, 외관상 보다 싼 선택사양들이 항상 승리하지는 못한다.

이 모든 것은 모든 사람들이 그들이 필요로 하는 것을 제공할 수 있는 새롭고 창조적인 방법을 찾고 있다는 것을 의미한다. 이제 수명주기 가치(lifecycle value)는 성과(performance)만큼이나 중요하다.

다년간 계약(multi-year contracts)은 해마다 하는 의사결정으로 인하여 잃는 것을 절약할 수 있다. 수명주기 가치는 모든 요소들을 조사하는 것을 의미한다. 즉, 초기 원가, 연구개발 및 생산, 직업, 연간 운영 및 정비 원가, 훈련 원가, 잔존가치 등이다.

레버리지 시너지(leveraging synergies)는 쓸데없는 말로 들릴지도 모른다. 그러나 이것은 중요한 새로운 실체이다. 전통적으로 항공기는 단순임무를 위해 설계되고 제작되었다.

그리고 나서 그것이 구매되었을 때 사용자들은 자신들의 훈련과 정비체계를 세우고 단순지원 장비를 구입하였다.

오늘날, 그런 종류의 시스템은 너무 비싸다. 다기능 항공기와 시스템들이 미래의 방향이다. 그리고 공유하거나 구매한 훈련 및 지원 장비는 장기비용을 감축

하는데 사용된다. 예를 들면, 필요시 빌릴 수 있다며 왜 비행시뮬레이터를 구매하는가?

Boeing C-17 Globemaster III는 이러한 새로운 '통념을 깬(out of the box)' 사고의 중심에 있다. 보잉사는 美 공군에 원가-효율적인 창(倉) 수준 정비를 탄력적인 유지(flexible sustainment)로 알려진 계약을 통해 제공하고 있다.

이것은 다른 용도에 대한 美 공군 자산과 돈을 자유롭게 하지만 원가-효율적인 비행단의 가용성을 보장받는 것이다. 그리하여 양쪽이 모두 이익을 얻는 셈이다.

또한 보잉사와 美 공군은 영국 국방조달본부 및 영국 공군과 단순 리스협정을 체결하였다. 처음으로 군(軍) 전략적 공수항공기가 구매보다는 오히려 리스될 것이며, 영국 공군은 그들 자신의 조직적인 능력을 만드는데 소요되는 비용을 들이는 대신 美 공군과 보잉사로부터 승무원 훈련과 정비 서비스를 구매할 것이다.

그러나 이러한 형태의 협정은 단지 보다 복잡한 과정에 있어서 첫 단계에 불과하다. 항공기의 '원가'는 그 항공기의 성과가치(performance value)와 비교되어야 한다.

얼마나 많은 임무들을 수행할 수 있는지? 얼마나 자주 임무를 수행할 수 있는지? 승무원 규모와 정비요구는 어느 정도인지? 급증하는 용량을 해소하는데 승무원 비율을 어느 정도로 유지해야 하는지? 해가 지남에 따라 거둬 임무를 수행하면서 항공기가 가져오는 가치는 희망소비자 가격 구매자(sticker-price buyers)들이 종종 간과하는 가치를 제공할 수 있다는 것이다.

예를 들면, C-17 1대의 임무는 C-130 4대의 임무와 동등할 수 있다. 그것은 20명의 승무원이 탑승한 4대의 항공기가 해야만 했던 임무를 이제 3명의 승무원이 탑승한 항공기가 한다는 것을 의미한다.

해가 거둬질수록 그것은 보다 적은 인력을 위험한 길로 투입하지 않아도 되는 인력 절약은 물론 시간과

돈을 절약해 준다. 모든 정부에 있어서 돈을 절약하려는 노력도 중요하지만, 임무 완수와 전투에서 전투원의 안전이 여전히 가장 중요한 것이다.

영국의 리스 운용은 항공기를 구매하는데 전통적인 선택사양에 대한 돈을 절약할 것이다. 영국은 그 방법을 따라 구매하거나 또는 재판매 가능성을 가질 것으로 예상되는 경우 결국 보잉사에 항공기를 되돌려주는 옵션을 가진다.

또한 정비와 훈련을 공유하는 것은 돈과 인력을 절약한다. 다른 잠재적인 이익은 비행단의 경쟁력이다. 몇 년간 항공사들은 그들의 항공기를 표준화시키고 수많은 다른 형태의 훈련과 정비 시스템 그리고 혼잡한 예비부속창고를 피하려는 노력을 해 왔다.

예를 들면, 767 조기경보기(767-based airborne warning aircraft)를 보유하고 있는 국가는 KC-767 공중급유기(aerial tanker)를 더 구매하려고 할 것이다.

그래서 조종석 승무원들은 두 항공기를 모두 조종할 수 있으며, 예비부속, 정비와 훈련은 동일할 것이다.

또한 현명한 조달담당자라면 '규격품(off the shelf)' 구입과 새로운 시작 프로그램 구입의 장점을 비교해야만 한다. 새로운 시작은 의심할 여지없이 보다 비싼 것이고, 반면에 현행 항공기는 완전하게 요구조건을 충족시키지는 못할 것이다.

이것은 주로 정책적인 사항이다. 보다 비싼 새로운 시작 프로그램은 더 많은 일들이 가능함을 의미한다.

그래서 현명한 전문가가 먼저 해야 할 것은 정확하게 군(軍)의 요구조건들과 각 항공기가 시간(20~30년 정도)에 따라 주는 이익을 분석하는 것이다. 적절한 가정들과 정확한 자료는 잘못된 결과를 피하는데 중요한 것이다. 중고차가 새차보다 더 싸지만 항상 최선의 선택은 아니다.

다음 단계는 경쟁자들을 고찰하는 것이다. 이것은 현존하는 항공기와 설계도면상에 있는 항공기를 비교하는 경우 보다 더 어렵다. 새로운 시작에 대한 연

구개발비는 항상 최선의 추정치를 결정하기가 어렵다.

테스트는 수년이 걸리고 지연과 재설계를 의미할 수도 있다. 그러나 획득원가는 비록 현존하는 항공기 비교에서 중요한 요소이기는 하지만 단지 한 요소에 불과하다.

높은 신뢰성과 계속성은 시간이 지남에 따른 항공기의 임무에 대한 준비성과 운영 및 정비 원가의 감소에 대하여 지불한다는 것을 의미한다. 이것의 최저선은 여전히 국가들이 전쟁에서 이길 수 있고 전투원이 생존할 수 있다는 것을 보장하는 것이다.

다기능 플랫폼이 일반화될 것이다. 예를 들면, Boeing 737은 美 해군 C-40 함대 보급 항공기로, 공수 경보 플랫폼(Wedgetail) 및 해양 초계 항공기로 채택될 것이다.

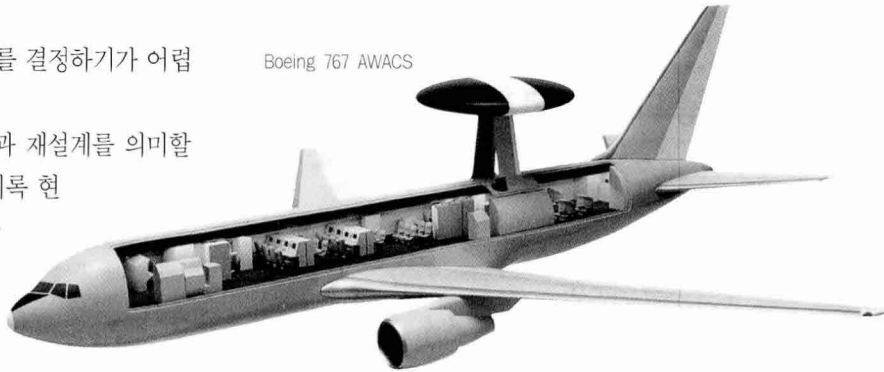
Boeing 767은 조기경보기(AWACS) 형태의 항공기였지만 탁월한 공중급유기(tanker-transport)가 될 것이다. 이러한 형태의 접근은 기본적인 연구개발비용을 절감하고 훈련과 정비의 통합으로 인한 절약을 더할 것이다. 또한 예비부속도 공유할 수 있다.

C-17 항공기는 공지작전, 공중투하작전, 항공 의학 적 후송작전, 고도의 신뢰성 있는 짧고 간결한 활주로 작전(short-field austere airfield operations)을 제공함으로써 가치를 부여한다. 이 모든 것은 돈에 비해 최고의 가치를 의미한다.

또한 많은 다른 이익이 있다. 만일 한 민간항공사가 상용화물기를 구입하여 운용한다면, 그리고 필요시 이용이 가능하다면, 정부는 구매가격과 운용원가를 절감할 수 있다.

항공화물산업은 새로운 특성을 가질 것이다. 즉, 고중량 대용량의 화물을 짧은 활주로로 가능하도록 하는 것이다. 새로운 틈새시장이 창출되고, 항공사 또한 정부 화물을 가지므로 전·평시 모두 그들의 영업장

Boeing 767 AWACS



을 증가시키는 이익을 얻을 수 있다.

또한 서비스 제공 작전은 공중 재급유나 항공 의학 적 서비스와 같은 임무에 적용될 수 있다. 이는 엄격하게 말하면 과거 군(軍)의 영역이었다.

항공우주산업은 100년이 채 안 된다. 비록 과거 많은 변화들이 프로펠러기에서 제트기로 이전하는 기술적인 변화라고 할지라도 이에 잘 적응해 왔다. 그러나 여전히 중요하지만 성과(performance)는 이제 방정식의 한 부분일 뿐이다. 독립변수로서 원가가 여기에 남아 있는 한 요소이다.

영리한 획득 전문가는 최고의 가치 옵션을 찾기 위해 운영자, 분석가와 더불어 협력을 해야만 할 것이다. 한가지 요소가 다 중요하지는 않으며, 그렇다고 완전히 무시될 수도 없다. 편의(bias)는 제거되어야 한다.

보다 크게, 보다 좋게, 보다 빠르게는 사라지는 것이 아니라 오히려 지금 더해 가고 있으며, 가치는 재정적 인면과 성과측면에서 창출된다. 훌륭한 장기의사결정과 정상궤도를 유지하는데 도전이 될 것이다.

변화를 만들려는 바람은 원가를 증가시키거나 지연을 유발시키며 때때로 실패할 수 있다. 장기적인 절약에 대한 요구는 해마다 사고를 변화시키려는 욕구 속에서 발견할 수 있다.

이제 비즈니스와 정부는 동반자이며, 여전히 가능한 많은 흥미로운 기회가 있다. 지식, 선견, 용기 그리고 약간의 금전만 있으면 가능한 것이다. 防