

해외건설 수익성 논란 - 엔지니어링/PM 역량 강화해야

- 발주처의 리스크 전가에 대응 절실, 글로벌 사업관리 시스템 개발·운영 가장 시급 -

이영환 | 한국건설산업연구원 연구위원
yhlee@cerik.re.kr

우 리나라 해외건설 수주의 효자 종목인 중동 지역 플랜트 건설사업이 하나씩 준공 시점에 임박한 현 시점에서 해외 건설시장에서의 저가 수주와 수익성에 대한 논란이 불거지고 있다. 마치 한때의 효자가 어느 날 갑자기 문제아로 전락된 셈이다. 한편, 이러한 문제점을 미리 예견하였던 우려의 목소리가 전혀 없었던 것은 아니었으나, 현실화되어 가고 있다는 점이 사태의 심각성을 말해주고 있다. 전문가들은 여기에 대한 다양한 원인을 제시하고 있으나 선진 건설기업에 비하여 국내 건설기업의 엔지니어링(engineering) 및 사업관리(project management) 역량이 부족한 것에 대해서는 대체적으로 동의한다.

리스크 전가 전략과 용병 PMC 활용

플랜트 EPC 건설사업은 최적화된 공기 안에 시설물을 건설하기 위해 패스트트랙(fast-track) 방식으로 추진하는 것이 일반적이다. 발주자는 발주자 리스

크를 최소화하고 사업 추진상 발생하는 모든 책임을 계약자에게 일원화하는 총액계약일괄도급(Lump Sum Turn-Key : LSTK) 방식의 계약을 선호한다. 특히, 중동 지역에서 국내 건설업체가 주로 활동하고 있는 걸프만연안회의(GCC) 국가의 발주자는 적정 사업 공기보다 짧은 기간을 제시하고 LSTK 방식 계약을 체결한 후, 계약자가 발생시키는 공기 지연에 따른 지체상금(liquid damage)과 계약자의 설계 변경에 대한 클레임을 상쇄시키는 전략을 구사한다. GCC 국가의 발주자들은 본인의 부족한 사업관리 역량을 보완하고 이러한 전략을 실행하기 위하여 미국 및 유럽의 선진 건설사를 자신의 대리인(Project Management Consultant : PMC)으로 고용한다.

엔지니어링 및 PM 역량 부족

PMC 용병은 EPC 건설사업의 계획 및 엔지니어링 단계에서부터 개입하는데, 이 시점부터 계약자 엔지니어와 PMC 엔지니어 간의 진검승부가 벌어진다.

특집 해외건설, 오늘을 읽고 내일을 준비해야

이 싸움에서 계약자가 지면, 계약자의 공정 일정 계획과 자사 공급망(SC)을 수정해야 하는 대혼란이 벌어진다. 또한, 설계 엔지니어가 설계 현안에 대해 PMC 엔지니어를 설득하지 못하면 의사결정이 지연된 시간만큼 현장에서는 준공 일자를 맞추기 위한 공기 단축이 필요하다. PMC를 능가하지 못하는 국내 건설기업의 엔지니어링 역량은 공사 착공과 동시에 현장을 '돌관 공사' 모드의 공사 수행으로 몰고 가는 원인이다. 이러한 사업 환경에서 사업관리(PM)의 기능과 역할은 막중해진다. 사업관리 기능의 기본 요소인 공정관리 요원조차도 제대로 양성하지 않아 내부에서 적절한 인력이 없어 외부 인력으로 충원하고 있는 것이 국내 건설기업 사업관리의 현주소이다.

수익 중심으로의 경영 패러다임 전환

국내 건설기업은 생산성을 측정하는 방식으로 인당 매출액을 그 기준으로 말하곤 한다. 또한, 임원에 대한 평가도 수주 실적을 중심으로 한다. 이러한 경영 패러다임이 기업 문화를 지배하고 있다. 국내 대형 건설업체의 매출 금액이 수 조원에 달하고 해외 단위 프로젝트의 규모가 조 단위인 현 시점에서는 경영 패러다임을 매출에서 수익 중심으로 전환해 프로젝트와 기업의 리스크 관리를 철저하게 해야 하는 것이 시급한 과제이다.

엔지니어링 역량 강화 전략

설비의 성능 보장을 해야 하는 플랜트 EPC 건설사업인 경우, 엔지니어링 역량 부족은 수주뿐만 아니라 수익 차원에서도 심각한 문제이다. 개발사업 위주로 전개될 해외 토목 및 건축 사업에서는 사업 개발 단계에서의 개념 설계와 타당성 검토 등과 같은 기본

엔지니어링 역량이 사업 성패를 결정하는 핵심적인 요소이다. 따라서 부족한 역량은 필요한 핵심 엔지니어링 역량을 보유한 국내외 전문 엔지니어링회사의 인수·합병(M&A)을 통해서라도 보강해야 할 시점이다. 물론 이러한 주장에 대해 많은 전문가는 인수 이후의 우려 등을 열거하면서 반대 의견을 펴고 있는 것도 사실이다. 하지만 이러한 우려와 반대에도 불구하고 엔지니어링 역량 보강은 더 이상 미룰 수 없는 화급한 현안이다. 아울러 건설 상품별로 세계 유수의 엔지니어링업체를 사업 파트너로 활용하는 전략도 필요하고, 최고의 글로벌 경쟁력을 보유한 국내 조선산업과의 융합 등과 같은 타 업종과의 파트너십 전략도 유효하다.

매트릭스 조직 운용

국내 건설기업은 토목사업본부, 건축사업본부 등 학제적 기능 분류 중심의 조직 체계로 운영되고 있다. 기업 규모가 커짐에 따라 사업본부는 거대화되고 본부간 인력 교류가 불가능하여 전사적 자원관리 차원에서는 비효율적인 면을 보이고 있다. 선진 건설기업의 조직 운영 체계인 매트릭스(matrix) 조직 운용 개념 도입을 경영 전략적 차원에서 검토해볼 필요가 있다. 선진 건설업체의 기술본부는 해당 기업의 경험과 지식을 축적하고 가치를 창출하는 강력한 back-office 기능을 담당하고 있다. 이와 같은 매트릭스 조직 운영을 통해 국내 건설기업의 기술 역량이 강화되는 계기가 될 것이다. 해외 토목·건축 시장에서 상위권인 글로벌 리딩 건설기업은 매트릭스 조직 운영 개념을 건설 상품별 가치 사슬(value chain)상 건설 그룹 내 계열사간 역할 분담과 계열사 연합의 사업 조직 운영 개념으로도 적용하고 있다.

글로벌 사업관리 시스템 개발 및 운영


선진 건설기업은 자사 브랜드의 글로벌 사업관리 시스템을 보유하고 있어 사업 개발 및 계약 단계에서는 발주자(발주자 대리인)와의 협상에서 주도권을 행사하고 있다. 또한, 본사-해외 현장 간 커뮤니케이션 플랫폼을 제공하는 자사 브랜드 표준 시스템을 활용해 사업 수주 후 2~3개월 안에 발주자의 요건을 반영한 단위 사업의 맞춤형 사업관리 시스템을 운영한다. 선진 건설기업 본사는 이러한 시스템을 통해 자사 해외 현장의 상황 파악과 사업 리스크를 실시간으로 모니터링하면서 현장을 정시적·효율적으로 지원한다. 글로벌 리딩 기업의 해외 현장에서 근무하는 타사 경험만 가진 제3국 엔지니어도 자사 사업관리 시스템에서 제시하고 있는 프로세스와 방법론을 따라 업무를 수행함으로써 자사 인력과 같은 성과를 낼 수 있다. 마찬가지로, 국내 건설기업도 자사 브랜드 글로벌 사업관리 시스템을 통해 타사 경험만 가진 국내의 인력을 투입해 사업 수행이 가능하다는 의미이다. 따라서, 해외 사업에서 국내 SCM과 자사 인력을 최소화할 수 있는 전제 조건이 자사 브랜드 글로벌 사업관리 시스템의 개발과 운영이다.

최고 경영진의 의사결정과 투자

본고에서 제시한 방안은 최고 경영진의 의사결정

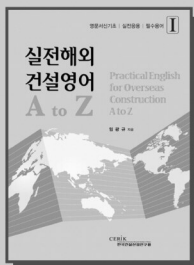
이 없으면 어느 하나도 추진할 수 없다. 어떤 것은 회사 경영 전략의 변경이 필요하거나, 적지 않은 경영 자원 투입이 필요한 것도 있다. 위의 모든 전략을 동시에 추진하면 좋겠지만 그 가능성은 그리 높지 않다. 마스터플랜을 마련해 단계별로 추진하는 것이 현실적인 방안일 것이다. 필자는 자사 브랜드 글로벌 사업관리 시스템의 개발 및 운영이 가장 시급한 과제라고 판단한다.

가장 시급한 과제는

며칠 전에 만난 해외 건설현장 소장에게 ‘회사(본사)가 지원해줬으면 하는 3가지가 무엇인가?’라는 질문을 했었는데, 그 답변은 “필요 역량을 보유한 인력(국내 인력, 외국 인력 불문),” “본사의 계약관리 지원,” “수익성 있는 프로젝트 수주”였다. 다시 말해, 가장 필요한 것은 역량을 갖춘 인력과 본사 지원이라고 할 수 있다. 특히, 자사에 적정 인력이 없는 현실에서 타사 경험을 가진 외국 인력을 투입해야 하는데, 자사의 베스트 프랙티스를 담은 사업관리 시스템이 없다면 그들에게 일을 효과적으로 어떻게 시킬 것인가? 그리고 본사는 원거리 해외 현장을 어떤 수단을 가지고 지원할 것인가? 이러한 질문에 대한 해결 방안은 바로 사업관리 시스템의 개발과 운영이지 않을까. 

도 · 서 · 안 · 내

실전해외건설영어 / 임광규 지음 · 한국건설산업연구원 펴냄



한국건설산업연구원은 국내 건설기업의 글로벌 건설 인력 양성을 통한 국제 건설시장 진출과 프로젝트 수행 능력 향상을 위해 총 5권의 「실전해외건설영어」 출간을 기획하고 이 중 제1권을 지난해 발간하였다.

「실전해외건설영어」은 영문 서신 작성의 기초부터 해외건설 현장에서 사용되던 400여 건의 영문 서신 사례를 편집, 주석을 달았다.