

CM기업의 해외시장 진출을 위한 전략 요소



정영수 명지대학교 건축대학 교수

해외 건설과 CM 진출

향후 5년내 해외건설 5대 강국 진입과 1천억불 수주를 목표로, 건설산업의 해외진출 노력은 그 어느 때 보다 관심과 지원이 구체화 되어가고 있다. 1965년에 시작된 우리나라의 해외건설 진출은 50여년간 세 차례의 팽창기를 맞으며 2010년까지 매년 새로운 역사를 쓰고 있을뿐더러 (권혁진 2011), 특히 중동 및 아시아 지역에서 우리나라는 각각 두 번째와 네 번째로 매출이 큰 나라로 성장하였고 (최석진 외 2012), 2012년에도 649억불의 수주실적을 달성하였다. 급격한 양적 성장에도 불구하고, 지역별로는 중동과 아시아 집중이 심하다는 점과, 상품별로는 플랜트 분야에 대한 의존도가 크다는 점이 문제점으로 지적된다. 또한 늘어난 매출규모에 비하여 수익성이 악화되고 있어 “규모는 커졌지만 체질은 허약”하고 과도한 경쟁에 따른 “속 빈 강정”이어서 내실 강화를 위한 새로운 전략을 짜야 한다는 자성의 목소리(조철현, 2012)도 커지고 있다.

EPC 또는 시공에 비하여, 아직 매우 초기 단계인 CM 해외진출은 기술적 중요성과 파급성이 매우 큰 선진형 사업임에도 불구하고, 초기 시장진입과 경쟁우위 유지가 결코 쉽지 않다는 점이 강조된다. 이러한 맥락에서, 향후 우리 건설기업의 해외 CM 진출확대 및 지속성장을 위한 전략수립을 위한 첫 단계로서, 전략 요소들을 살펴보고자 한다. 해외 CM 진출이 초기 단계이며, 진출 기업의 수 또한 제한적이어서 현황에 대한 문헌 또는 통계가 아직까지는 많지 않다. 객관적인 통계자료는 없으나, 해외전략 수립을 위한 발제로서, 해외진출을 수행하거나 계획중인 엔지니어링 기업들의 실무

자 워크샵 결과를 간략히 요약하였다. 워크샵은 한국CM협회와 한국건설관리학회 공동주최로 지난 4월 26일에 개최되었다.

해외 CM의 진출현황

우리 CM기업의 해외 진출현황을 파악하기 위하여 몇 가지 개괄적이나 정량적인 지표를 살펴보면, 우선 ‘매출관점’에서, 전체매출 대비 해외매출이 큰 비중을 차지하는 기업은 아직 소수이나 점차 늘어나고 있다. 이 중, 현재 해외매출 비중이 이미 20%를 상회하고 5년후에는 50% 이상을 목표로 하는 기업이 나타나기 시작한 것은 매우 고무적인 현상이라고 할 수 있다. 이러한 해외매출의 상당부분은 건축설계 또는 엔지니어링과 CM이 함께 진출한 사례가 많으나, 최근에는 CM 단독 수주도 점차 증가하고 있다. 다음으로 ‘상품유형’ 관점에서 보면, 워크샵 참석기업들은 아직까지 건축분야가 대다수인 것으로 나타난다. 그럼에도 불구하고, 상품 다양화 가능성에 대한 의견은 부정적이지 않다. CM 진출은 플랜트, 토목, 그리고 복합사업에도 확대되는 것이 바람직하며, 미국의 잘 알려진 한 CM기업이, 자사의 경험이 없는 발전소 건설사업에 CM으로 참여하여 학습효과를 극대화한 예를 들 수 있다. 이처럼, CM사의 종합적 기획역량에 기반한 확장은 꼭 필요한 일이다. ‘생애단계’ 관점에서는 설계 및 시공 단계에 집중하고 있어, 가장 핵심역량인 기획단계에의 참여와 유지보수의 확장이 요구된다는 점에 공감대를 형성하였다.

아직 초기단계이어서 해외CM사업의 수익성을 분석하는

것은 무리가 있을 수 있다. 그럼에도 불구하고, ‘업무생산성’과 ‘외주활용도’의 두 가지 관점에서 해외CM사업의 수익성 문제를 논의하였다. 첫째, ‘업무생산성’ 관점에서는, 해외사업에 있어서는 유사한 국내 사업에 비하여 보다 많은 노력이 투입된다는 점이다. 예로서, 설계도면의 경우, 해외사업이 국내에 비하여 월등히 많은 장수의 도면이 작성된다. 더욱이, 한 장의 도면을 그리기 위한 노력도 국내에 비하여 훨씬 많이 들어간다는 것이다. 즉, 설계도면의 품질이 월등히 우수하다는 것이며, 이는 국내 엔지니어링 여건의 반성할 점을 시사하기도 한다. 또한, ‘외주활용도’ 관점에서는 국내 기업, 현지기업, 제3국기업으로의 외주 분야이다. 의외로 하급기술에 대한 외주에 못지않게 선진기술에 대한 외주도 많이 활용됨을 알 수 있다. 이는 상당부분 발주자의 요구에 의하여, 선진기술이 검증된 업체를 특정 업무분야에 활용한다는 것이다. 이처럼, 직영과 외주는 다양한 요인에 의해 혼용되고 있다. 마지막으로, 수익성 분석을 위해서는, 본사 및 현지의 모든 관련 업무 투입시간 (Time Sheet) 작성을 시스템화해야 한다는 결론을 도출하게 된다. 이를 통하여, 외주부분을 포함한 세밀한 생산성 분석을 하고 이를 기반으로 인력 및 조직 계획이 수립되어야 한다. 그러나, 국내 사업에 익숙한 우리 엔지니어링 기업들은 이러한 작업에 아직 익숙하지 않은 것이 사실이다.

국제 경쟁력과 벤치마킹

우리나라 건설의 국제경쟁력을 조사한 몇 가지 문헌을 살펴보면, “효율적인 사회구조, 제도 및 정책을 제공하는 국가의 총체적 능력과 건설기업의 경영능력과 성과를 평가”하는 포괄적 지표에서 1위인 미국 대비 73.7%이며 (박환표 2012), 전문분야별로 해외건설 역량을 조사한 연구 (한재구, 박한표 2012) 결과를 보면, 선진국에 비하여 설계는 67%, 시공은 82%, 사업관리는 71% 수준으로 평가되어, 향후 엔지니어링 및 건설사업관리분야에 대한 집중적인 기술력 향상이 필요한 것으로 보고되었다. 상품별로 보면, 담수화, 초고층, 원자력, 신도시 네 분야는 향후 국제 경쟁 강도가 상대적으로 약하면서 시장 성장은 큰 분야로 우리 건설기업에게는 유리한 분야(최석진 외 2012)로 분석되었다. 중요한 시사점은, 우리의 사업관리역량이 상대적으로 부족하다는 것이며, 더욱이 미래에는 “기술은 평균화, 금융과 사업관리는 비평준화에 의해 시장 경쟁이 좌우

될 것”으로 예측되고, 발주자와 기업들은 금융, 조달, 사업 기획, 사업관리, 엔지니어링 기획 등을 포함하는 “만능 해결사인 전천후 전문가” 들을 필요로 할 것이라고 예측되어 ‘사업관리 역량’의 필요성이 강조되고 있다는 점이다 (이복남 2012).

이러한 맥락에서, 우리 기업의 해외진출을 위해서는 CM 역량을 부단히 향상시켜야 한다. 특히, 초기 사업기획과 유지보수로의 확대가 중요하며, 업무기능 중에서는 계약관리와 설계관리 역량향상이 가장 우선시 된다. 그럼에도 불구하고, 해외시장에서 우리 CM기업이 경쟁우위를 갖추어야 할 분야는 아직 체계적으로 분석되지 못한 듯 하다. 앞서, 이복남 (2012) 위원의 주장과 같이, 공학적 기술은 후발주자에게 추격되기 쉬운 반면에, 관리적 기술은 우리가 선진국을 따라가기 어려운 상황에서는 더욱 그러하다. 따라서, 우리기업의 현재 역량을 잘 분석하고, 경쟁국의 벤치마킹 대상을 선정하여, 그 차이를 좁히기 위한 적극적 노력이 필요한 시점이다. 매우 구체적이며 현실적인 역량강화의 노력을 위해서는 세부업무기능 수준에서 역량을 파악하여야 한다. 초기에 참여한 해외사업의 경험은 개인적 지식이 아닌 조직의 지식으로 체계화하는 작업 또한 강조된다.

해외진출 활성화를 위한 과제

열띤 토론을 바탕으로, 해외 CM 진출을 위한 몇 가지 우선과제를 도출하였다. 크게 ‘해외진출 정보의 체계화’, ‘해외진출을 위한 제도개선’, 그리고 ‘역량강화를 위한 공동노력’이다. 첫째로, 현재의 해외진출 정보는 세분화되어 공유되지 못하고 있다. 수주정보, 진출정보, 그리고 진행현황 등에 대한 정보를 관련 협단체의 공조를 통해 보다 적극적으로 공유할 예정이다. 다음으로는, 제도개선 사항으로서, 대표적인 항목은 CM 기술자의 경력관리이다. 해외사업과 같이 공정관리, 원가관리 등의 업무분야별로 사업조직을 운영하기 위해서는, 국내사업에서도 건축, 토목, 전기, 설비 등의 구분이 아닌 업무분야별로 정의함으로써 국내사업 경험을 통해 해외진출의 기반을 만들자는 것이다. 이를 위해서는 국내 공공CM 사업에서도 제안서의 기술자배치 요건을 바꾸는 것이 필요하다. 또한 이러한 노력은 근래 CM협회에서 추진하고 있는 아시아 지역 진출사업에서도 같은 형식을 유지함으로써 시너지 효과를 기대할 수 있다.

마지막으로, 앞서 서술한 역량강화를 위해서는 개별기업의 노력도 중요하지만 공동의 노력을 통하여 산업전반의 경쟁력을 키우도록 한다. 산업차원에서 해외CM의 시장을 분석하고, 경쟁국 선진사를 분석 및 벤치마킹하며, 역량향상이 우선시되는 업무기능 (예로서, 계약관리 및 설계관리) 개선 방안부터 공동의 노력으로 이루어 나가기로 하였다. 또한, 이는 세계적인 CM at Risk 사업 증대와도 함께 고려되어야 하며, 우리기업 간의 업역간 특화방안에 대해서도 검토가 필요하다. 해외건설 5대 강국을 위해서는 각 업역 모든 기업들의 균형 있는 발전이 필요함은 자명한 사실이다. 어떠한 형태의 건설기업에서도, 사업관리기술은 우리나라 기업의 해외시장 경쟁우위 확보를 위해 가장 우선시되는 분야임은 모두가 인지하는 사실이며, 결국 CM 수주의 증대는 이러한 우리 건설사업의 전반적인 성장과 함께 곧 실현될 것으로 기대한다.

참고 문헌

- 권혁진 (2011). “해외건설 5대강국을 위한 우리정부의 해외 건설 인력양성 전략”, 건설관리, 제12권 제3호, 한국건설관리학회, pp. 6-9.
- 박한표 (2012). “글로벌 건설경쟁력 지표 개발”, 건설관리, 제13권 제2호, 한국건설관리학회, pp. 41-44.
- 이복남 (2012). “해외건설 영토확장 - 무엇을 준비해야 하나; 세계 건설시장의 미래 트렌드와 그 대응 전략 모색”, CERIK 저널, 2012년 12월호, 통권 199호, 한국건설산업연구원, pp.24-27.
- 조철현 (2012). “해외건설, 양적 성장 필적하는 질적 성장 소망스럽다”, CERIK 저널, 2012년 12월호, 통권 199호, 한국건설산업연구원, pp.14-16.
- 최석진, 이강욱, 한승헌 (2012). “해외건설시장의 신성장동력 공중선정 및 진출전략 도출”, 한국건설관리학회논문집, 제3권 제2호, pp. 25-36.
- 한재구, 박한표 (2012). “해외건설 전문분야별 기술수준 인식도 조사”, 한국건설관리학회 2012 정기학술발표대회논문집, 제12권, 대구, pp. 249-250.