

# 해외건설 수익성 악화 ...그 요인 분석과 대안 모색

김 우 영 | 한국건설산업연구원 연구위원  
beladomo@cerik.re.kr

## 해외건설 현황

2009~11년 사이에 국내 건설업체들의 해외건설 수주량이 급격하게 증가하였고, 이렇게 급증한 해외 플랜트사업의 수주 물량은 2013~14년 사이에 준공 시기가 도래하면서 수익성 악화가 표면화될 것으로 예상되고 있다. 특히, 일부 대기업들의 영업 실적 악화가 가시화되기 시작하여 2013년 상반기에 이어 하반기에도 지속적으로 수익성이 악화되고 있는 것으로 나타나고 있다.

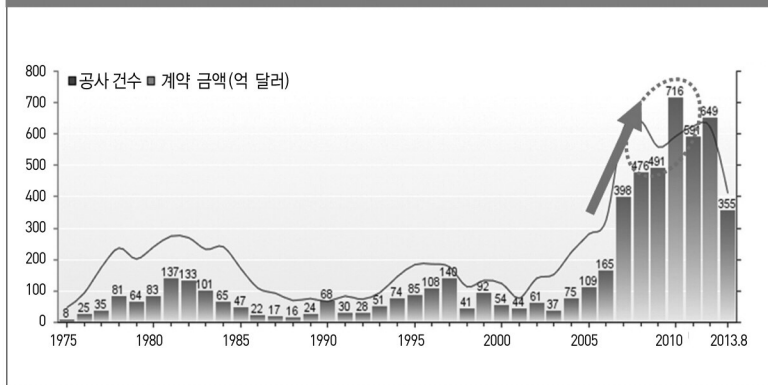
이러한 해외 플랜트 건설사업의 표면화된 수익성 악화는 국내 건설시장이 피폐해지고 있는 시점에서 국내 건설업체들의 유일한 돌파구인 해외

사업에 대한 회의론을 불러일으킬 수 있기 때문에 적극적인 대응이 필요한 사안이라 할 수 있다. 우선 해외 사업의 수익성 악화에 대한 원인부터 밝혀야 할 것이며, 그에 따른 대응 방안을 모색할 시점이다.

## 수익성 악화의 원인

주택건설시장 위축 등 국내 건설경기 악화에 따른 국내 건설업체들의 대거 해외 건설시장 진출로 인한 치열한 경쟁 체계와 해외 선진 업체들과의 경쟁에서 이겨야 하는 부담감

국내 건설업체의 해외건설 수주량 추이



■ 이 슈 진 단

등으로 수익성보다는 수주 자체를 목적으로 한 저가 입찰이 수익성 저하의 한 원인이 되었을 수 있다. 그러나 이러한 저가 수주는 불가피한 측면도 있지만 적자가 예상될 정도의 수준으로 보기는 어려우며, 사업 수행 과정에서 대내외적인 여건 변화 등에 대한 대응 능력 부족에 따른 결과로 판단된다.

국내 업체들은 해외 건설사업에서 품질이나 성능 저하로 문제가 되기 보다는 공기 지연이나 원가율 상승 등의 원인으로 손실을 보고 있다. 이것은 국내 건설산업의 기술적 역량은 상당 수준 확보된 반면, 글로벌 수준에 미치지 못하는 사업관리 역량으로 인해 수익성이 악화되었음을 반증하는 것이다. 공기 지연 및 실행 원가 상승 등은 입찰 당시 계획 및 회사 전략이 적절치 못한 점도 있겠지만 사업 수행을 위한 전략과 계획 기능이 저하되었기 때문으로 해석될 수 있다.

해외 건설사업의 여건이 녹록치 않은 것은 사실이다. 하지만 축소되고 있는 국내 건설시장 여건을 감안할 경우 해외 시장에서 답을 찾을 수 밖에 없는 건설산업이 해외 건설시장에서의 지속적인 성장을 위해서는 사업관리 역량 제고 방안을 마련해야 할 시점이라 할 수 있다.

**사업관리 역량 수준**

최근 중동 및 동남아의 해외 발주자들은 많은 발주 경험과 더불어 선진국에서 교육받은 우수한 역량의 사업관리 인력을 확보하여 계약자인 국내 업체들에 대한 사업관리 지배력을 강화하고 있다. 의도적으로 충분치 않은 목표 공기를 제시해 발주자 귀책사유의 클레임 사항들을 공기 지연에 따른 지체상금(LD : Liquidated Damage)과 맞바꾸기를 하는 등의 발주 정책으로 국내 건설 업체들은 설계 변경이나 공사 물량 증가에 따른 보상을 받지 못하여 막대한 손실을 초래하고 있다.

입찰 단계와 사업계획 단계에서 목표 공기를 이해하고, 이를 감당할 수 있는 사업관리 역량을 확보하고 있다면, 이와 같은 발주자의 전략에 휘말리지 않을 수도 있을 것이다. 사업관리 역량을 강화시켜 줄 체계적인 사업관리 시스템과 본사의 전문적인 지식을 지원받을 체계가 없이 사업 단위 책임자(PM)의 개인적인 경험과 지식에 의존하는 기존 방식으로는 글로벌 시장의 환경에서 수익을 내기 어려운 구조라 할 수 있다. 특히, 최근 급증한 해외 건설시장의 수주 물량에 비해서 해외건설 전문 인력은 극히 부족한 상황으로 해외 건설사업 소화 역량이 확보되지 않

은 상황이다.

**사업관리 미비로 발생하는 현안**

국내의 플랜트 공사에서 사업관리 책임자(PMR)와 사업관리(project management) 역할은 선진 기업(해외) 혹은 발주자(국내)가 직접 수행하는 것이 관례여서 국내 업체들의 사업관리 역량 미비는 예견되었던 과제였다. 국내 업체들의 플랜트사업 영역이 EPC로 확대됨에 따라 이 역할이 국내 기업들의 몫이 되었음에도 불구하고 이에 대한 인식이나 준비를 제대로 하지 못함으로써 종합 계획과 단계별 조정 역할을 수행할 수 있는 역량을 갖추지 못하고 있다.

계획의 완성도가 떨어지는 상황에서 기성을 올리기 위해서 무리하게 사업을 강행하는 경우가 많이 발생하고 있다. 선행 공정의 업무가 지연되거나 완성도가 떨어지는 결과물이 제공됨으로 인해 재설계 혹은 재시공하는 빈도가 늘어나고 완성도가 낮은 도면이나 시방서 등으로 인해 시공 현장에서 대기 시간이 늘어나 공기에 부담을 주는 결과로 이어지기도 한다.

건설사업에서 발생하는 대부분의 문제점은 기술적(engineering & technology)인 것보다 프로세스(process) 관리 역량 부족이라는 것

이 선진 기업들의 일반화된 상식이다. 그러나 수익성이 악화된 현장을 살펴보면 업무가 양적(quantity & progress) 생산에 치우쳐 정상적 절차인 'input(계획) → process(실행) → output(결과)'의 연결 고리가 끊어진 경우들을 많이 발견할 수 있다. 이런 경우, 생산은 했지만 연결 고리 부재로 재설계·재시공으로 이어지는 손실이 발생하기 마련이다.

사업관리 시스템(PMS)은 일반적으로 '절차서+조직+S/W+회사 내규'로 구성되며, 절차서와 조직이 뒷받침되지 않은 사업관리 프로그램은 작동될 수 없는 프로그램(S/W)에 불과하다. 국내 건설업체들의 경우 절차서에 따른 체계적인 업무 수행보다는 과거의 경험과 실무자의 판단에 의지하여 사업을 수행하는 경우가 많다. 따라서 사업관리 시스템이 있더라도 행정적 업무 처리는 될지 몰라도 사업관리 업무를 체계적으로 수행하는 것으로 보기는 어렵다.

계약 후 45~60일 만에 제출이 강제화된 공정표의 경우 계약적인 구속력이 있음에도 불구하고 조직 및 전문가 부재로 인해 개발 자체를 외주로 처리하거나 사업 단위로 현지 채용 인력을 투입하여 개발하는 사례가 많다. 계약적인 구속력을 가진 공정표와 실제 업무가 달라 공기 지

연이나 업무 혹은 계약자간 연결성에 문제가 발생하여 계약 분쟁으로 이어지면 발주자 혹은 사업관리 대리 기관(PMC)으로부터 일방적인 손실을 전가 받는 경우가 흔히 발생하게 된다.

설계관리에 대한 역할을 발주자 혹은 선진 기업이 대부분 담당해 왔기 때문에 국내 업체들이 현장 공사에만 집중할 수 있었던 환경은 충분히 이해가 되지만 설계관리 역량 미비로 인한 손실 발생은 결과적으로 개별 업체들의 몫으로 돌아오게 된다. 설계관리를 질 관리보다 양 관리로 볼 경우 설계 진도를 측정하는 수단으로 완결성(completeness)보다 시공용 발행(issue for construction)일을 기준으로 함에 따라 공기 지연의 주요 원인으로 작용하는 경우가 빈발하고 있다.

주요 기기 구매 관련 표준 지침, 제작자의 설계 정보 제시, 별크성 자재의 적절한 재고관리 등의 역량이 확보되지 않을 경우 소요 자재 도착 지연 등으로 공기가 지연될 수 있다. 국내 시장에서는 쉽게 구할 수 있는 소모성 자재(예, 용접봉이나 합판 등)조차 저개발국가 혹은 사회주의 국가에서는 조달 자체가 용이하지 않은 경우도 흔히 발생할 수 있다.

문서 및 정보 관리는 고도의 전문

성을 요구하지는 않지만 행정적인 업무량이 많아 허드렛일 정도로 인식되어 무시되는 경향이 있다. 문서·정보 관리는 각 주체간 업무 수행의 근간이 되며, 사후 클레임의 근거 자료가 되므로 중요하게 관리되어야 한다.

### 사업관리 체계 구축이 관건

국내 건설업체는 순수 시공만을 담당하던 과거의 사업 영역만을 고수할 수는 없다. 사업관리보다는 시공 기술력을 중심으로 사업을 수행하던 체계는 과거의 수익 영역이었고, 이제는 사업관리를 중심으로 사업의 수익성을 확보하는 단계로 접어들었다.

국내 건설시장의 미래가 보이지 않는 시점에서 해외 건설시장은 국내 건설업체들이 생존할 수 있는 유일한 돌파구로 보인다. 사업 책임자 등의 개인적인 역량에 의존하는 과거의 사업관리 방식으로는 치열한 해외 건설시장에서 생존할 수 없음이 증명되고 있다.

경쟁이 치열한 만큼 사업성이 유리한 사업을 확보하기 어렵기 때문에 사업관리 체계 고도화를 통하여 수익성을 확보하는 방법만이 유일한 대안이라 할 수 있다. CERIK