

# 해외사업 수익성 확보와 수행 단계 리스크관리 강화

유 위 성 | 한국건설산업연구원 연구위원

wsyoo@cerik.re.kr

**세**계 건설시장이 급성장하고 국내 건설기업들의 기술력이 인정받으면서 해외 사업에 대한 수주 기회도 증가하고 있다. 최근 건설기업들은 대규모 사업 수주가 증가하면서 가격 경쟁 중심의 수주 단계 리스크관리에서 수행 단계에서의 수익성 확보를 위해 부단히 노력하고 있다. 2013년과 같은 해외건설 손실을 사전에 예방하기 위해 해외 사업의 비중이 증가하고 있는 기업들은 리스크관리 체계 구축 및 개선에 노력을 집중하고 있다.

하지만 기업마다 수주 확대를 위해 수주 단계에 리스크관리 활동과 투자를 여전히 집중하고 있어 기업의 수많은 과거 수행 사업에 대한 리스크관리 경험 및 기술력에 대한 노하우를 효율적으로 활용하기에 한계가 있다. 프로젝트관리의 효율성을 극대화시키기 위

해 사업의 전(全) 수행 기간 동안의 리스크관리 활동을 위한 체계 구축과 후속 사업에 의사결정을 지원할 수 있는 과거 사업 기반의 리스크 데이터베이스 축적은 이러한 한계를 극복하는 데 시급성이 될 것이다.

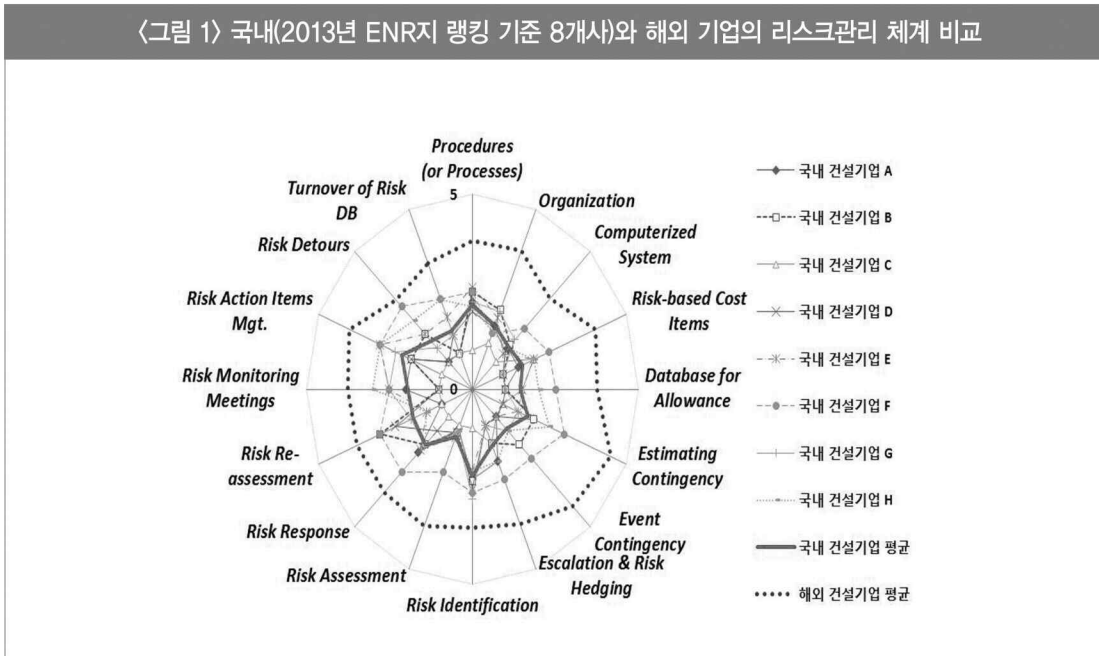
본고에서는 최근 국내 건설기업들이 운영하고 있는 해외 사업 리스크관리 체계의 역량을 조사하고 해외 기업들과 비교하여 글로벌 수준으로 도약하기 위한 방향성을 제안하고자 한다.

## 리스크관리, 수행 단계까지 확대해야

해외 사업은 일반적으로 입찰 정보 입수, 입찰 준비, 사업 요건 협상, 계약, 사업 수행, 준공 및 인도 단계 등의 절차를 걸쳐 완료된다. 입찰 단계 총공사비 산정에 있어 과거 경험 사업의 비용 데이터베이스 활

특집 해외건설... 이젠 '내실'이다

〈그림 1〉 국내(2013년 ENR지 랭킹 기준 8개사)와 해외 기업의 리스크관리 체계 비교



용, 입찰가 견적에 있어 불확실성을 현실적으로 반영, 사업의 대내외적 특성 및 환경에 의해 식별된 리스크의 파급 효과를 총공사비 추정에 반영 등 수주 단계에 필요한 리스크관리 활동들은 계약 이후 수행 단계에서의 리스크관리 활동에 중요한 입력 정보로 활용될 수 있다. 또한 수행 단계에서의 리스크관리는 크게 기획(planning), 감시 및 통제(monitoring & control), 종료(closing) 부문으로 분류될 수 있다.

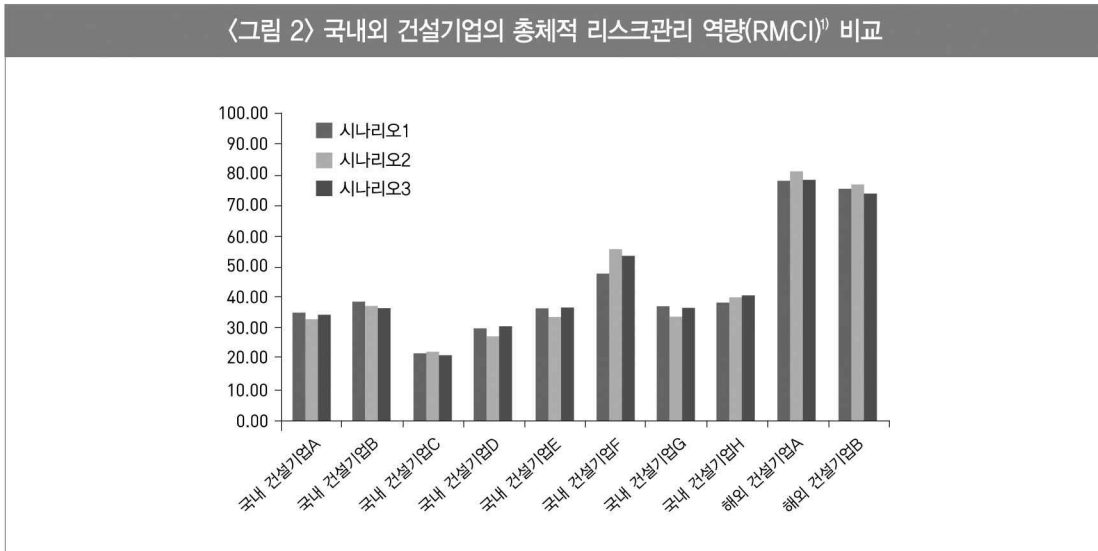
하지만 국내 건설기업의 리스크관리 체계는 대체적으로 수주 단계의 리스크 식별 및 평가에 집중되어 있고, 수행 단계의 리스크관리를 운영하고 통합하는 데는 한계가 있다. 일부 기업에서는 최근 수주 단계에서의 리스크 정보 및 인력을 수행 단계까지 연속적으로 담당하게 하여 리스크 정보 및 인력의 일원화에 노력하고 있지만, 전사적 리스크관리 체계가 단위 사업의 리스크관리 업무 및 리스크 정보와의 연계성이 낮아

단위 사업에서 생성되는 리스크 정보를 기업 차원에서 통합 관리하기가 어렵다(〈그림 1〉 참조).

반면, 해외 건설기업의 리스크관리 체계는 사업 초기의 영업 및 수주, 견적, 입찰 단계를 걸쳐 계약 이후 단계에도 체계적이고 통합된 시스템을 활용하여 리스크관리를 수행할 수 있는 구조이다. 수주 단계에서 식별된 잠재적 리스크 기반의 사업에 대한 견적가를 추정하고, 수행 단계에서 필요한 대응 계획을 사전에 수립하여 조기 대응이 가능한 특징이 있다. 즉, 리스크 기반의 목표 수익 달성 가능성을 수행 단계 동안에 주기적으로 계량화하여 사업이 완료될 때까지 지속적으로 수행하고 있다.

또한 사업이 완료될 때 리스크에 대한 대응, 대응 계획 이행 후 피드백 등 리스크관리 활동의 전반적 정보를 데이터베이스화하여 후속 유사 사업의 수주 단계에 활용하고 있다. 이는 수주 단계의 가격 경쟁 중

〈그림 2〉 국내외 건설기업의 총체적 리스크관리 역량(RMCI)<sup>1)</sup> 비교



심의 리스크관리 활동과 수행 단계의 기술 경쟁 중심으로 목표 수익성을 확보하는 리스크관리 활동의 통합적 운영을 의미한다. 국내 건설기업들은 수주 단계에 리스크관리 활동이 여전히 편중되어 있어 글로벌 경쟁력 강화를 위해서는 기업의 경험 및 기술력을 활용한 사업 전(全) 생애주기 관점의 통합적 리스크관리 체계 운영이 시급하다.

### 목표 수익성 확보의 시작

최근 해외 사업의 발주 요건 중 글로벌 표준 리스크 관리 프로세스 운영을 요구하는 경우가 빈번하다. 특히 사업 규모가 대형화되고 난이도가 높은 사업의 경우 계약자로 하여금 표준화된 프로세스 기반의 리스크관리 활동을 요구하고 주기적으로 사업에 대한 리스크 평가 및 분석 현황을 요구하고 있다. 이처럼 발주자의 요구 사항은 구체화되고 있어 정량적 리스크

평가는 국내 건설기업들이 신속히 갖추어야 할 핵심 역량 중 하나로 인식되고 있다. 물론 정량적 리스크 평가가 가능한 프로젝트관리 인프라 구축이 선행되어야 하지만, 이러한 역량을 보유하게 되면 발주자의 요구 사항을 충족시킬 뿐만 아니라 기업의 사업 수행 역량을 실시간적으로 모니터링할 수 있고, 적시의 관리 활동을 위한 가이드를 제공한다. 또한 수주 단계 또는 계약 단계에서 수립된 목표 수익 달성 가능성을 지속적으로 모니터링하고 수익 달성 가능성을 저해하는 상황을 사전에 제거하는 리스크관리 활동은 사업의 목표 수익성 확보에 대한 시작이다. 수주 단계에서 식별된 핵심 리스크들은 완화되고 대응 계획을 수립하고 있지만, 사업의 불확실성을 완벽히 제어할 수 없는 건설사업의 특성을 고려할 때 수행 단계에서 적극적이고 지속적인 관리 활동이 리스크관리의 효용성을 향상시킬 수 있다.

1) 본고에 제시된 해외사업 리스크관리 역량 지수(Risk Management Capability Index, RMCI)는 건설기업들의 리스크관리 조직, 절차, 시스템, 수주 단계 역량, 수행 단계 역량 등을 고려하여 산정함. 하지만 사업에 대한 기술력 또는 경쟁력을 의미하지는 않음.

## 특집 해외건설... 이젠 '내실'이다

〈그림 2〉는 국내외 건설기업들의 총체적 리스크관리 역량을 분석한 결과이다. 해외 건설기업의 경우 국내 건설기업들보다 역량이 상대적으로 높다. 이는 해외 건설기업들이 운영하고 있는 수주 및 수행 단계의 리스크관리 체계가 글로벌 표준 리스크관리 프로세스 기반으로 통합되어 있기 때문이다. 이러한 통합은 프로젝트관리의 효율성을 향상시켜 사업의 목표 수익을 달성할 수 있는 가능성을 향상시킨다.

### 인프라 및 내부 환경 조성도 필요

실질적인 리스크관리 운영을 위해서는 리스크관리와 연계된 인프라(공정 및 원가 관리) 역량 강화가 중요하다. 해외 건설시장에서 국내 건설기업들의 시공 기술력은 인정받고 있지만, 프로젝트관리 체계의 개선은 여전히 남아 있다. 특히 사업이 진행될 때 리스크 기반의 공정 및 원가 관리가 가능한 글로벌 표준 프로세스 기반의 리스크관리 체계 구축이 필요하다. 이처럼 정량적 리스크 분석과 관련 있는 핵심 인프라는 공정 및 원가 관리 역량과 밀접한 관련이 있다. 즉, 일정 및 비용 관점에서의 정량적 리스크 분석을 강화하기 위해서는 리스크관리 업무와 밀접하게 관련 있는 공정 및 원가 관리 역량이 강화되어야 한다. 국내 건설기업들은 수주 및 수행 단계에서 실질적으로 정성적 분석만 수행하고 있어 리스크 기반의 일정 및 비용 예측 정보 생산에 한계가 있다. 이러한 한계를 단기간에 개선하기는 어렵지만 경영자의 의지와 함께 점진적으로 개선해야 한다.

또한 현실적 리스크관리 운영을 위해서는 기업의 내부 환경 조성이 중요하다. 즉, 경영자와 실무자 간의 리스크관리에 대한 인식 전환이 필요하다. 리스크 관리는 실무자들에게 요구되는 추가적 업무의 성격

보다 기술적 지원을 받을 수 있는 절차라는 인식의 변화가 필요하고, 경영자 관점에서 리스크관리를 의사결정 지원 도구로 인식하고 기업 및 사업의 대내외적 환경을 고려해 입체적 의사결정을 지원할 수 있는 기능으로 활용해야 한다.

### 선제적 준비가 필요한 시기

최근 세계 건설시장이 지속적으로 성장하는 상황에서 국내 건설기업들은 수주 확대 전략과 함께 수익성 제고를 위해 프로젝트관리 체계의 경쟁력 강화를 선제적으로 준비해야 할 시기이다. 대부분의 기업들이 전사적 리스크관리 시스템을 구축함에도 불구하고 단위 사업에서의 리스크 정보 및 분석 결과를 추적하는 데 어려움이 있다.

하지만 신속한 의사결정을 지원할 수 있는 리스크관리 역량을 보유하기 위해서는 단위 해외 사업에서 복수 사업, 프로그램(program) 레벨 사업, 기업의 사업 포트폴리오(portfolio) 통합 레벨까지 리스크 정보의 수직 통합이 가능한 체계로 개선되어야 한다. 그리고 수주 및 수행 단계 리스크관리 체계의 통합이 선행되어야 하며, 운영 관점에서 리스크관리 활동은 경영진의 통제 수단이 아닌 실무진의 효율적 사업 수행을 지원하는 도구로 인식되어야 한다. 이러한 문화 확산과 함께 기업 자체적인 전문 인력 양성 프로그램이 구축되어야 글로벌 기업과의 경쟁에서 우위를 선점하고, 기업 차원의 수익성 확보 및 초과 달성이 가능하다.

단기간에 글로벌 수준의 리스크관리 체계를 구축하기에는 한계가 있지만, 기업들의 꾸준한 관심과 적극적인 투자는 리스크관리의 효율성을 극대화시킬 수 있을 것으로 기대된다. 