

국내 건설관리 업체의 발전전략

Development Strategies of Construction Management Firms in Korea

한 갑 규*

김 선 국**

Han, Kap Kyu

Kim, Sun Kuk

Abstract

Competition among building contractors in the Korean construction environment has been increasing lately, and with the recent conclusion of the FTA between Korea and the United States, further advancement in the systems of construction, bidding and contract awarding is expected to be facilitated in the long term. Considerable changes are also expected particularly in the construction management (CM) market. Given these drastic changes, it has become more noticeable that the role of CM is enlarged in terms of time, cost, quality, risks and others to guarantee the Korean competitiveness against the global construction market. This study analyzed the current status of domestic CM companies via SWOT analysis and, based on such analysis, established development strategies for CM contractors. The strategies proposed in this study will be utilized by CM companies as basic materials in their future strategies in a short, mid and long term perspective respectively for competitive advantages in the market.

키워드 : 건설사업관리(CM), CM 시장, CM 업체, 발전전략

Keywords : Construction Management, Construction Management Market, Construction Management Firm, Development Strategies

1. 서 론

1.1 연구배경 및 목적

건설사업관리 방식은 1996년 12월 “건설산업기본법”에 건설사업관리의 업무범위 및 업무위탁에 관한 규정 신설을 시발점으로 하여 현재까지 꾸준한 발전을 하였고, 최근에는 건설산업을 둘러싼 대내·외 환경이 급변하고 있다. 대내적으로는 신규 건설시장의 축소, 최저가 입찰제도, 주 5일 근무제도의 도입, 후 분양 제도 등에 따라 건설사들 간의 경쟁이 심화되고 있고 대외적으로는 한·미 FTA(Free Trade Agreement)가 체결됨에 따라 장기적으로 공사발주 및 입·낙찰제도의 선진화가 가속화 될 것으로 보인다(건설저널 2006). 특히 최저가 낙찰제, 건설보증제도, 설계/시공 일괄 및 CM(Construction Management)제도는 상당한 변화가 있을 것으로 예측된다. 이러한 건설 환경의 급격한 변화 속에서 CM의 많은 문제점으로 인하여 CM시장에 대한 전망은 불확실한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 CM시장의 불확실성을 해소하고 CM서비스의 공급을 보편화하기 위하여 CM기업의 미래 발전전략을 제시하고자 한다.

지금까지 발표된 관련연구를 살펴보면 초기에는 CM의 개념과 형태(김예상 1996), CM의 적용사례(김예상 1998), CM의 책임(김한수 2001) 등에 관한 연구가 이루어져 왔고 최근에는 CM의 조직모형 개발(김용구 외 2004), CM회사의 효율성 분석(김건식 2005) CM기업의 전략수립 필요성(윤재호 2006)을 제시하였다. 이처럼 CM의 세부항목에 대한 연구는 활발히 진행되어 왔으나 CM의 전략을 수립한 연구는 다소 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 국내에서 CM업무를 수행하는 기업 중 한국 CM협회에 등록된 업체를 대상으로 한정하여 CM기업의 단기·중기·장기적 발전전략을 상세히 수립하고자 한다. 이를 위해 국내 건설시장의 현황을 SWOT분석을 통하여 정확히 분석하였고, 분석된 내용에 따라 발전전략을 수립하였다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 국내에서 CM업무를 수행하는 기업 중 한국 CM협회에 등록된 업체를 대상으로 한정하였다. 연구 방법은 다음과 같다.

- 1) CM기업 발전전략 수립의 학문적 근거와 기존 연구를 고찰한다.
- 2) SWOT 분석을 통하여 내·외부적 건설 환경을 분석하고 향후 CM시장을 전망한다.
- 3) SWOT 분석 내용을 토대로 건설관리업체를 개별 기업과 업계공동으로 구분하여 발전전략을 수립한다.

* 주저자, 경희대학교 대학원 건축공학과 석사과정

** 교신저자, 경희대학교 산학협력기술연구원 교수
(kimsuk@khu.ac.kr)

2. 예비적 고찰

2.1 경영 전략의 이해

일반적으로 기업의 경영전략 수립 및 추진 절차는 그림 1과 같다. 첫째, 경영목표를 설정한다. 둘째, 내·외부 환경을 분석하여 기본 발전전략 수립목표를 설정한다. 셋째, 경영자원을 배분한다. 넷째, 주기적으로 성과를 개략적, 세부적으로 측정하고 평가한다. 마지막으로 문제점을 파악한 후 피드백과정을 통하여 개선안을 도출하고 발전전략을 수립한다.

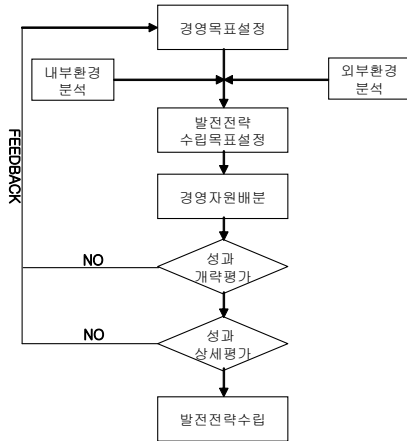


그림 1. 기업의 경영전략 수립 및 추진절차

2.2 연구 동향

지금까지 발표된 기업의 발전전략에 관련된 연구는 표 1과 같다. 윤재호(2006)는 FTA에 따른 건설시장 개방에 따른 전략수립의 필요성을 제시하였고, 권용호(2007)는 건설기업의 전략적 방향을 제시하였다. 이처럼 최근에서야 기업의 발전전략에 관한 연구가 점차 진행되고 있는 실정이다. 이처럼 대부분의 연구가 CM에 대한 다양한 문제점을 제기하고 개선방안을 다각적인 방법으로 제시하였다. 하지만 본 연구에서처럼 CM의 활성화를 선도하기 위한 CM기업의 전략적 방향을 상세히 제시한 논문은 다소 미흡한 실정이다.

표 1. 기업의 발전전략 관련 연구동향

연구자	연구 내용
김용구 외(2004)	조직특성 및 경영성과 비교분석
김건식 (2005)	개별기업 및 산업차원에서 비효율성에 영향을 미치는 요인 분석
정대령 외(2005)	경쟁기업들 중 유사전략을 취하는 군집별 특성 분석
윤재호 (2006)	FTA에 따른 건설시장 개방에 대비하여 회사 목표에 따른 로드맵 수립의 필요성제시
권용호 외(2007)	u-City 건설사업과 관련하여 제기되는 불확실성 요인들을 분석하고 건설기업의 전략적 방향 제시

2.3 CM 발전전략 수립 절차

건설사업관리를 수행하는 기업의 발전전략을 수립하기 위하여 무엇보다도 경영전략에 대한 이해가 필요하다. 즉, 경영전략의 이론적 체계를 바탕으로 CM기업의 발전전략과 관련된 다양한 내용의 분석, 전략수립, 전략추진, 성과측정이 이루어져야한다. 따라서 CM의 발전전략을 수립하기 위하여 다음과 같은 절차를 따라야 한다.

- 1) 경영전략에 대한 이론적 이해를 한다.
- 2) 국내 CM 기업의 내·외부환경을 분석한다.
- 3) CM기업의 발전전략을 수립한다.

3. SWOT분석을 통한 CM 산업의 환경 분석

국내 CM산업의 환경 분석은 내부 환경과 외부환경으로 구분하여 분석하였다. 내부 환경은 국내기업 특성 및 경영조직의 역량측면에서 분석하였고 외부환경은 국내 건설 산업 내에서 기업 외적인 환경¹⁾으로 분석하였다. 또한, 분석된 내용을 토대로 SWOT분석을 통하여 강점(Strength)과 약점(Weakness), 기회(Opportunity)와 위협(Threat) 요인으로 구분하여 분석하였다.

3.1 CM 산업의 내부 환경 분석

CM산업의 내부 환경 분석은 기업 내적인 측면에서의 강점(S)요소와 약점(W)요소로 구분하여 표 2와 같이 분석하였다.

표 2. 국내 CM산업의 내부 환경 분석

강 점(S)	약 점(W)
<ul style="list-style-type: none"> · 발주기관별 다양한 수요 발생 · 건설사업의 효율성 제고 요구 증가 · CM at Risk 요구 증대 · 시공 이전단계 업무의 중요성 증대 · 우수한 인적자원 확보 · 관리기술의 중요성 증대 	<ul style="list-style-type: none"> · 프로그램 차원에서 사업 평가 부재 · CM에 대한 이해 부족 · CM 서비스 범위의 불명확 · 발주자 역량 부족 · 공급자의 대응전략 부재 · 공급자의 CM 기술력 부족 · 관리시스템 미흡 · 역량있는 CM회사의 절대 부족

강점요소로는 발주기관별로 다양한 시설물을 대상으로 다양한 내용의 CM 용역의 수요가 발생되고 있고 건설사업의 효율성 제고 뿐만 아니라 시공이전단계(pre-construction) 업무의 중요성이 증대되고 있다. 또한 관리의 중요성이 증대되고 있고 선진국과 대비하여 우수한 인적자원을 확보하고 있다는 것은 긍정적 요인으로 볼 수 있다. 그러나 발주자의 이해 및 역량이 부족하고 CM 방식의 효율성에 대하여 객관적인 평가를 할 수 있는 프로그램이 없고 CM 업체의 대응전략이 부재하며 CM 관련 기술력 및 관리시스템의 부재, 위험부담형 CM(CM at Risk)을 수행할 수준의 조직과 규모를 갖춘 역량 있는 CM 기업이 절대

1) 기업의적인 측면이라함은 국내 CM 환경과 국제시장에 대한 환경요소를 말한다.

부족한 실정이고 이는 국내 CM 산업의 부정적 요인으로 볼 수 있다.

3.2 CM산업의 외부 환경 분석

CM산업의 외부 환경분석은 기업 외적인 측면에서의 기회(O)요소와 위협(T)요소로 표 3과 같이 분석하였다. 국내 CM 환경에 따른 기회요소로는 세계적 수준의 IT인프라를 가지고 있어 관리기술에 있어서 우위를 점할 수 있고 선진형 공학 교육 인증제도의 도입, 선진형 EPC 기업경영 체제와 구축, 기술 자격 제도 도입 등의 CM 전문가를 양성할 수 있는 교육 인프라가 구축되고 있다. 또한 민간 투자시장이 활성화되고 중앙정부 및 지방자치단체의 각종 대형사업²⁾, 전세계적인 초고층 건설 경쟁 등의 요인에 의하여 해외 건설사업의 시장참여 확대, CM에 관련된 각종 제도³⁾가 보완되고 있는 실정이다. 이는 CM시장이 활성화 될 수 있는 기회요소로 볼 수 있다. 그러나, 감리업무와의 중복성으로 인한 제한된 용역형 CM시장이나 컨설팅 비즈니스에 대한 이해 부족, GC(General Contractor)/EPC(Engineering Procurement Construction) 기업이 CM시장에 진입하기에는 CM환경이 조성되지 못하고 있으며 보완되고 있지만 선진국에 대비하여 미흡한 CM제도는 CM시장의 활성화를 저해하고 있는 요소들이다.

표 3. 국내 CM산업의 외부 환경 분석

기 회(O)	위 험(T)
<ul style="list-style-type: none"> · 세계최고 수준의 IT인프라 · CM 전문인력 저변확대 가속 · 민간투자시장 활성화 · 각종 대형사업 계획 · 고부가가치 신 시장으로 인식 · 해외건설시장의 활성화 · 지방계약법 · 지자체 발주량 증가 · 건설산업 구조 개편 	<ul style="list-style-type: none"> · 감리기반의 제한된 용역형 CM 시장 · 컨설팅 비즈니스에 대한 이해 부족 · SOC(Social Overhead Capital) /플랜트 분야 CM발주 미흡 · GC/EPC 기업의 CM시장 진입 미흡 · 업체 평가기준 및 절차 미흡 · 다양한 CM방식 적용 불가능 · CM at Risk 기반 부재 · 낮은 용역비 · Fast Track 도입불가 등 관련 제도 미비 · 제도중심의 강제적 시장구조

3.3 CM 시장의 전망

한국건설산업연구원에서 발표한 문헌(이복남 외 2005)에서 국내 용역형 CM시장을 전망한 내용을 인용하면 그림 2와 같다. 미국의 용역형 CM시장(CM for Fee)은 공공부문에 제도가 도입된 후 20년 동안 성장하여 현재는 당해 연도의 경기에 따라 변동은 있지만, 약 50억 달러에서 80억 달러 사이의 성숙기를 지나 안정된 절대 물량의 시장을 가지고 있는 것으로 분석되었다. 따라서 미국의 경우

2) 대표적으로 행정중심 복합도시, 지역별 혁신도시, 미군기지 이전사업이나 공공계획과 맞물려 지자체의 대규모 도시개발 사업들을 말한다.
3) 예를들어, 2006년 1월부터 시행된 『지방계약법』은 CM업무를 위탁할수 있는 규정이 마련되어 있다.

와 같이 국내의 CM시장도 성숙기와 안정기를 거쳐 2018년에는 절대물량을 가질 수 있다는 결론을 얻었다.

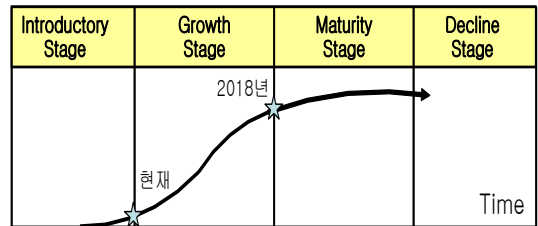


그림 2. 국내 용역형 CM시장의 성장곡선의 개념(이복남 외 2005)

구체적으로 그림 3과 같이 2008년에는 약 3,000억원대의 시장이 형성될 수 있고, 2012년에는 약 6,700 억원대의 시장이 형성될 수 있을 것이다. 또한 2006년 1월부터 시행된 「지방계약법」에는 CM업무를 위탁할 수 있는 근거규정이 마련되어 있고, 중앙정부 및 지방 자치단체가 계획하는 각종 사업 등의 수립되어 있는 등의 CM환경이 개선되고 있다. 따라서 CM시장은 현재보다는 크게 성장할 것이라고 예상하였다. 이와 같은 분석을 통하여 그림 3과 같이 2018년 정도에 약 2조원 규모의 시장이 형성될 수 있다고 판단하였으며, 그 이후부터 감리시장과의 관계에 따라 물량의 변동은 있을 수 있으나 2조에서 3조원 시장을 상당 기간 동안 확보할 수 있다고 예상하였다.

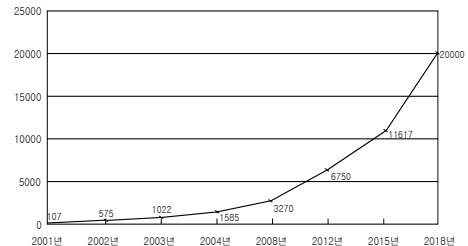


그림 3. 국내 용역형 CM시장의 장기전망 (이복남 외 2005)

4. SWOT분석에 따른 CM기업 발전전략

4.1 SWOT분석 및 전략 수립 패턴

국내 건설관리업체들의 대응전략 수립을 위해서 SO전략(강점-기회전략), ST전략(강점-위협전략), WO전략(약점-기회전략), WT전략(약점-위협전략)을 이용하여 시장의 위협을 회피하고 약점을 최소화하거나 없애는 전략을 수립하여야 한다.

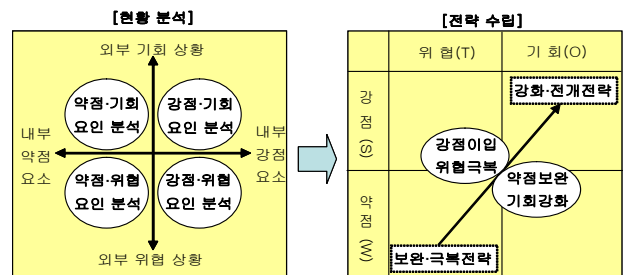


그림 4. SWOT 분석 및 전략수립 패턴 (한미파슨스 2007)

하지만 그림 4와 같이 전략의 간략화를 위하여 표 2의 내용에서 강점(S)에 대해서는 강화·전개 전략을 수립하고, 약점(W)에 대해서는 보완·극복 전략을 수립하여 전략을 수립하였다.

4.2 발전전략의 범위

CM기업의 발전전략 수립시 고려요소는 그림 5와 같이 전략의 주체 및 전략의 종류에 따라 전략의 대상 또는 내용이 결정되고, 이를 기업이 가용한 경영자원 범위 내에서 수립하여야한다.

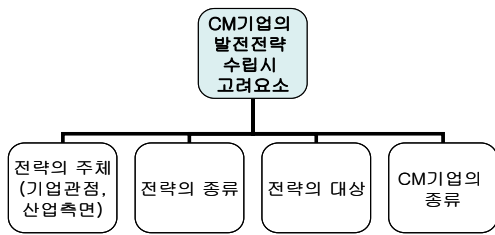


그림 5. CM기업의 발전전략 수립시 고려요소

그러나 본 연구에서는 범위가 일반적인 CM기업⁴⁾이므로 그림 6과 같이 시간적 범위와 전략의 주체로 구분하고 강점·약점의 개선해야 할 사항을 대내·대외·공동업체 입장에서의 발전전략을 수립한다.

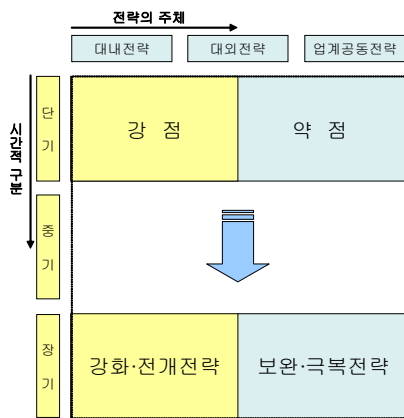


그림 6. 전략의 범위, 주체 및 대상 설정 개념

4.3 CM기업의 발전전략

국내 CM사업 환경은 그림 7과 같이 선진국과 대비하여 CM제도가 미비하고 규모면⁵⁾에서도 비교가 되지 않을 정도로 열악하다(한갑규 외 2007). 또한, 설문조사 결과 국내 CM업체들의 대부분이 건축시설의 실적이 압도적으로 많고 산업설비 및 플랜트, 토목시설을 대상으로 한 CM용역은 거의 전무한 상태이다. 또한, CM대가요율의 불합리, CM전문가양성을 위한 인프라부족, 위험부담형 CM이 부재한 실정이다. 이처럼 열악한 국내 CM사업 환경속에서 중앙정부 및 지방자치단체의 계획된 사업, 해외 건설사업

4) 일반적인 CM 기업이란, 한국 CM협회에 등록된 업체를 말한다.
5) CM시장의 규모는 미국의 경우 전체 건설시장 대비 약 6%인 반면 국내의 경우 0.2%에도 미치지 못한다.

의 활성화, 한미 FTA체결에 따른 CM제도의 급격한 변화 등 많은 변화가 있을 것으로 예상된다. 따라서, 이러한 CM사업 환경의 문제점을 타개하고, 국제경쟁력 확보를 위하여 대응책이 필요한 시점이다.

국내 CM사업 환경의 취약	급변하는 국내 건설환경	CM기업의 미래 발전전략수립
<ul style="list-style-type: none"> · CM제도규정 미비 · 선진국의 CM시장대비 규모 매우 작음 · 산업설비 및 플랜트, 토목 시설 대상의 CM용역은 거의 전무 · CM대가요율의 불합리 · 국내 CM전문가 양성위한 인프라 구축미비 · CM at Risk의 발주증가 등의 경쟁력 확보 	<ul style="list-style-type: none"> · 한미 FTA가 체결됨에 따라 CM제도의 급격한 변화 가능성 · 국가 계약제도의 변화 · 중앙정부 및 지방자치 단체의 계획된 사업 · 해외 건설사업의 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> · 대내 전략수립 · 대외 전략수립 · 업계 공동전략수립

그림 7. CM기업의 발전전략 수립 필요성

이에 대한 대응책으로, 본 연구에서는 CM기업의 발전전략을 그림 6과 같이 CM 개별기업입장에서의 대내·대외전략과 업계공동입장에서의 공동전략으로 구분하여 발전전략을 상세히 수립하였다.

4.3.1 대내 전략

국내 CM 시장 변화에 대비하여 기업 내적으로 대응 전략을 수립하면 그림 8과 같다. 국내 CM시장에서는 CM용역의 다양한 수요가 발생될 것으로 예상되나 그에 따른 충분한 CM대가가 지급되지 않는 상황이다. 또한 CM사업 대부분이 건축에 한정되어 있고 CM업체의 리스크 관리능력이 부족하다. 또한, CM이 활성화가 되려면 그에 맞는 전문가가 양성될 수 있는 인프라가 구축되어야 하나 그렇지 못한 실정이고 건설회사 대부분이 보수적인 조직을 이루고 있어 효율적인 의사결정을 못하는 등 많은 문제점이 나타나고 있다. 따라서 그림 8과 같은 CM 개별기업입장에서의 대내전략이 필요하다.

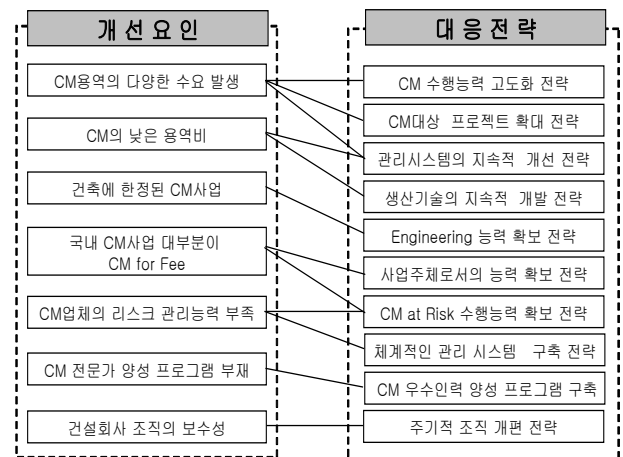


그림 8. 대내전략의 요인과 방향

1) CM 수행능력 고도화 전략

QDCS(Quality-Duration-Cost-Safety) 통합관리 능력, 계약관리, 리스크 예측 및 관리, 클레임 및 분쟁관리

(claim & conflict management), 등의 다양한 관리기법을 전 직원이 수행할 수 있는 능력을 갖추 수 있도록 하는 전략을 수립한다.

2) CM대상 프로젝트 확대 전략

지역(국내 및 해외), 시설종류(건축 뿐 아니라 플랜트, 토목 등 다양한 SOC 시설), 발주방식 즉, DB(Design-Build, 설계시공일괄방식), DBB(Design-Bid-Build, 설계시공분리 발주 방식), BTL(Build-Transfer-Lease, 건설-이전-임대 방식), BOT(Build-Own-Transfer, 시공-운영-이전방식), BTO(Build-Transfe-Operate, 시공-이전-운영 방식), BST⁶⁾(Build-Sale-Transfer, 시공-분양-인도 방식), BID⁷⁾(Build-Transfer-Develop, 시공-이전-개발 방식) 등의 대상별 프로젝트 수행 능력 확보 및 시장 진출 전략을 수립한다.

3) 관리시스템의 지속적 개선 전략

“CM대상 프로젝트 확대 전략”에서의 프로젝트별로 “CM수행능력 고도화 전략”에서 언급한 관리기법을 체계적, 효율적으로 수행할 수 있는 매뉴얼을 개발하고 기존 업무가 지속적으로 개선될 수 있도록 하는 전략을 수립한다.

4) 생산기술의 지속적 개발 전략

새로운 공법과 개선된 관리기법을 결합함으로써 CM의 수익성을 높일 수 있는 전략을 수립한다.

5) 엔지니어링 능력 확보 전략

건축 중심의 CM용역을 플랜트 및 SOC 시설로 확대하기 위한 엔지니어링 능력 확보를 위한 전략을 수립한다.

6) 사업주체로서의 능력 확보 전략

단순히 CM용역을 수행하는 것이 아니라 사업의 주체로 참여하여 수익을 극대화하는 전략을 수립한다. 사업의 주체로 참여하기 위해서는 자금조달(project financing, PF)능력, 사업관리능력을 확보하여야 한다. 다양한 민자유치사업의 경우 SPC의 일원으로도 참여할 수 있으며, 해외 사업의 경우 Owner CM(SPC의 일원이면서 CM 서비스 제공)으로도 참여가 가능하다.

7) CM at Risk 수행능력 확보 전략

사업평가 척도(원가, 공기, 품질, 성능 등)에 대한 리스크관리(risk management) 능력, 리스크 발생대비 보증능력을 강화할 수 있는 전략을 수립한다.

6) 지주(地主)가 토지를 제공하며 민간사업자는 SPC(Special Purpose Company)를 설립하여 해당 토지를 개발(시공-분양-인도)하는 과정에서 얻는 수익 중 지주에게 제시한 토지비를 제공하는 형태의 사업으로 주택공사와 SK건설 컨소시엄이 수행하는 아산·배방 개발 프로젝트가 이에 해당한다.

7) 기존 시설의 개선을 위하여 새로운 위치에 각종 시설을 건설(Build)한 후 발주자에게 넘겨(Transfer)주고 기존 시설이 있는 토지를 개발(Develop)하여 사업비(공사비, 금융비, 경상비, 이익 등)를 회수하는 방식으로 인천대학교 이전 사업이 이에 해당한다.

8) 체계적인 관리 시스템 구축 전략

전문가 수준의 업무능력을 발휘할 수 있도록 지원하는 지식관리시스템⁸⁾개발, “관리시스템의 지속적 개선 전략”에서 언급한 매뉴얼의 진산 시스템화 하는 전략⁹⁾을 수립한다.

9) CM 우수인력 양성 프로그램 구축

기업 내부적으로 우수 직원을 대상으로 조직을 리드할 수준의 멘토(mentor) 또는 전문가(expert 또는 master)를 양성하여 궁극적으로 기업경영의 핵심요원으로 양성할 수 있는 프로그램을 구축할 수 있는 전략을 수립한다.

10) 주기적 조직개편(restructuring) 전략

기업의 단기, 중기, 장기 전략에 따른 기업의 성장내용을 면밀히 검토하여 이를 효율적으로 달성할 조직구조(조직편제 및 위계, 임직원 수 등)를 주기적으로 개편할 수 있는 전략을 수립한다.

4.3.2 대외 전략

국내 CM시장에서는 CM서비스에 대한 수요자의 이해도가 부족하고 민간공사의 발주가 증가하고 있으며 CM at Risk 방식이 전무한 실정이다. 또한 CM업무와 감리제도 업무가 중복되고 있으며 역량 있는 CM회사가 절대 부족한 실정이다. 이러한 문제점을 극복하고 대응 전략을 수립하면 그림 9와 같다.

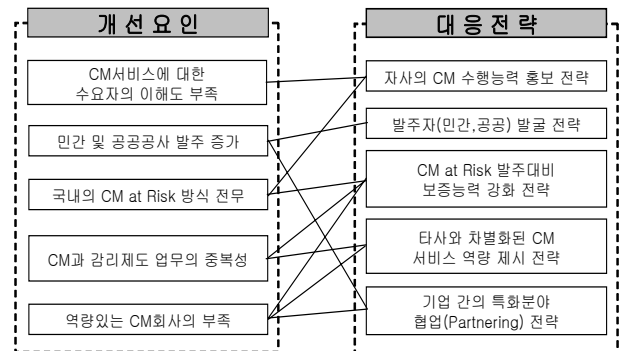


그림 9. 대외전략의 요인과 방향

1) 자사의 CM 수행능력 홍보 전략

사업 발굴 및 사업성 분석, 기획, 설계, 시공, 유지관리 등 건설생산 과정의 일부 또는 전 과정에 대한 서비스 뿐 아니라 사업금융조달(project financing, PF)사업, 특화된 시설물 등 다양한 CM서비스 모델을 구축하여 홍보하는 전략을 수립한다. 또한, 기존 설계 또는 계획안을 검토하여 일정금액 이상의 사업비 절감을 보증하는 전략, 자사가 보유한 신공법, 신기술 또는 전문 기술력에 의해

8) 기존의 단순지식을 검색하는 지식관리시스템이 아니라 “업무 프로세스+프로세스 단계별 상세지식”을 제공하는 지식관리시스템을 의미함.

9) 기존에 운영되고 있는 PMIS(Project Management Information System) 이 외에도 품질관리시스템, 계약관리시스템, 리스크관리시스템 등과 같이 단위 또는 PMIS와 연동되는 시스템을 의미함.

사업기간 또는 사업비를 절감을 보증하는 등의 전략을 수립하고 홍보할 수 있는 능력을 확보할 필요성이 있다.

2) CM at Risk 발주대비 보증능력 강화 전략

공공공사의 경우 향후 5년 이내에 민간공사의 경우에는 언젠가라도 가능한 CM at Risk 발주를 대비하여 보증능력을 확보하여야 한다. 보증회사, 보험회사 기타 PF 관련회사와 긴밀한 협력관계를 유지하여 CM at Risk 계약 시 보증사로 참여할 수 있도록 협력체계를 수립하는 전략이 필요하다. 향후에는 보증문제의 해결이 불가능해 계약체결이 안되는 경우가 발생할 수 있다.

3) 발주자(민간, 공공) 발굴 전략

2006년 1월부터 시행 중인 「지방계약법」 뿐 아니라 CM에 대한 이해도가 부족한 지방자치단체의 공무원을 대상으로 CM발주의 효용성에 대한 적극적인 홍보와 지도로 CM용역 수주기회를 확대할 수 있는 전략을 수립한다. 민간의 경우에도 CM의 효용성에 대한 의구심을 제거하고 다른 방식 대비 공기, 원가 등의 관점에서 월등한 면을 비교·제안하여 CM발주로 유도하는 전략을 수립한다. 즉, 발주자의 요청을 기다리지 말고 예상 발주자를 찾아가서 CM발주 유도하여 수주로 이어지게 하는 전략의 수립하는 것이다.

4) 타사와 차별화된 CM서비스 역량 제시 전략

타 CM사와 차별화된 서비스(예, 선진수준의 PMIS, Client Briefing¹⁰⁾, 원가절감 및 사업기간 단축 능력, 본사 지원 전문가 그룹, PF 조달능력 등)에 관한 역량을 확보한 뒤 이를 마케팅 전략(marketing strategy)으로 활용하여 수주기회를 확대한다.

5) 기업 간의 특화분야 협업(partnering) 전략

각 기업들은 나름대로 특화된 분야에 장점을 가지고 있으나 종합적인 서비스를 필요로 하는 용역발주의 경우 경쟁력이 있는 기업과 협업할 수 있는 전략을 사전에 수립하여 대처할 필요가 있다. 이러한 전략은 단순히 전문 CM업체 뿐 아니라 PF사, 설계사, 시공사 등 다양한 주체들을 대상으로 한다.

4.3.3 업계 공동 전략

국내 CM시장에서는 CM에 대한 수요자의 이해도가 부족하고 CM서비스에 대한 범위가 불명확하며 CM사업평가 프로그램이 없다. 또한 CM에 대한 홍보부족, CM at Risk방식의 부재, 낮은 용역비, 건축을 제외한 타 분야에서의 CM효용성 평가절하, CM제도의 비합리, 무형의 서비스 가치에 대한 인식이 부족한 실정이다. 이러한 문제점을 타개하고 CM 공동기업 입장에서의 대응전략을 수

립하면 그림 10과 같다.

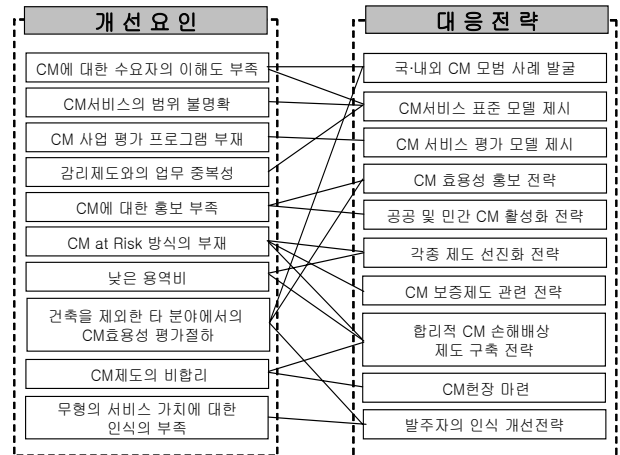


그림 10. 업계 공동 전략의 요인과 방향

1) 국내·외 CM모범 사례 발굴

CM의 효용성을 객관적으로 홍보하기 위하여 유사한 형태의 프로젝트를 책임 감리 용역으로 추진한 경우와 CM용역으로 추진한 경우를 비교, 분석한 사례를 발굴하여야 한다. 아울러 비교 사례를 없어도 CM용역에 의해 사업비, 사업기간 등의 측면에서 성공적으로 완수한 다수의 사례를 발굴하여 홍보자료화하여야 한다.

2) CM서비스 표준 모델 제시

모든 시설물을 대상으로 하는 CM서비스 뿐 아니라 특정 시설물별로 CM서비스에 대한 표준모델을 제시하여 발주자의 의구심을 제거하여야 한다.

3) CM서비스 평가 모델 제시

발주자는 CM서비스의 효용성에 대한 의구심을 항상 가지고 있다. 따라서 업계공동으로 추진 중인 CM서비스에 대한 정량적, 정성적 평가가 가능한 모델을 개발하여 CM용역에 대한 객관적인 효용성을 검증하여야 한다.

4) CM 효용성 홍보 전략

책임 감리와 차별화된 내용을 추출하고 국내외의 CM모범 사례와 함께 CM의 효용성을 홍보하되 대중홍보(광고), 집단홍보(세미나, 워크샵, Forum, 설명회 등), 개별홍보(민간 또는 각 지자체 등) 등으로 분류하여 전략을 수립하여야 한다.

5) 공공 및 민간 CM 활성화 전략

개별 CM기업은 각 기업의 수주기회 확대를 위하여 발주자 발굴전략을 수립하지만 업계공동으로는 공공 및 민간을 대상으로 CM용역의 효용성을 객관적, 체계적으로 제시하여 현재보다 많은 건설사업이 CM용역에 의해 발주되도록 유도하는 전략을 수립하여야 한다.

10) Client Briefing이란 추진 중인 사업에 대한 발주자의 이해를 도모하고 발주자의 역할, 책임, 권한 등을 명료하게 인식시키기 위하여 주요 사업추진 사항을 주기적으로 발주자에게 보고하는 행위를 의미한다.

6) 각종 제도 선진화 전략

CM at Risk 활성화, CM대가 현실화 전략, CM기반 사업의 Fast Track 다양화 등 외국대비 국내의 CM관련 제도의 문제점을 발굴하여 단계적으로 개선을 요구하는 전략을 수립하여야 한다. 특히, CM at Risk 관련 제도는 다른 문제점의 개선에 선도적인 역할을 하므로 이에 대한 심도있는 연구와 전략의 수립이 필요하다.

7) CM 보증제도 관련 전략

기존의 용역형 CM(CM for Fee) 뿐 아니라 CM at Risk의 경우 발주자는 사업의 실패에 대한 광범위한 보증을 요구한다. 특히, 외국의 경우 대형 GC 또는 EPC업체가 CM at Risk 용역의 대부분을 차지하고 있는 것은 그 회사의 규모 자체가 보증을 대신할 수 있으나 상대적으로 규모가 작은 전문 CM기업의 경우 발주자가 안심하고 용역을 맡길 수 있는 수준의 보증장치를 갖추고 있어야 한다. CM협회를 중심으로 공제조합을 설립하거나 아니면 보증보험 관련 회사들과의 협력체계를 구축하는 전략이 필요하다. 그렇지 않은 경우 CM at Risk 시장이 도래하여도 전문 CM기업은 수주의 기회가 많지 않다는 것을 미국의 사례에서 볼 수 있다.

8) 합리적 CM 손해배상 제도 구축 전략

하나의 시장이 배타적인 영역을 확보하고 신뢰를 갖고 성장하기 위해서는 수행업무에 대한 보증 뿐 아니라 발생된 문제에 대한 손해배상 제도가 구축되어야 한다. 이것은 단순히 CM서비스의 결함에 대한 대가 지불의 형태로 보는 것보다 오히려 CM서비스에 대한 확신을 발주자에게 심어주는 것으로 장기적인 관점에서는 시장의 활성화에 도움이 되는 전략이다. 그러나 이 문제는 손해배상의 범위, 수준 등의 복잡한 내용이 수반되므로 중, 장기적 관점에서 다루어져야 할 것이다.

9) CM현장 마련

CM은 발주자를 위한 것이므로 발주자의 이익을 보호하는 입장에서 CM현장을 마련하는 것은 궁극적으로 손해배상제도와 함께 CM의 활성화에 기여할 것으로 예측된다. 참고로 CM현장의 기본 내용은 첫째, 발주자의 이익과 관련한 사항 둘째, 정직과 성실에 의한 업무 수행과 관련한 사항 셋째, 전문가로서의 권위와 책무 관련 사항 넷째, 건설산업 발전에 일익을 담당하는 사항 등으로 구성될 수 있다.

10) 발주자의 인식 개선전략

CM의 역할과 기능 인식, 발주자와 CM의 역할, 책임 그리고 권한의 인식, 설계 및 시공을 포함하여 제반 건설관련자 사이에서 발주자와 CM의 위상 등에 대하여 정리하여 홍보 또는 Client Briefing 등의 과정에서 활용할 수 있도록 준비하여야 한다. 예를 들어, 공공사업의 라이프 사이클 전 단계를 통한 발주자의 역할 제시, 발주자의 인식전환을 위한 평가지표(key performance index) 및 성공

사례집 제시 등도 발주자의 인식 개선에 활용할 수 있다. 또한 발주자의 사업관리 역량 강화는 궁극적으로 원활한 사업수행에 긍정적인 요인으로 작용하므로 이와 관련한 프로그램을 구축할 필요가 있다.

4.3.4 전략적 특성에 따른 방향 설정

CM기업의 대내, 대외, 업계 공동전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 각 기업이 가용한 경영자원 범위 내에서 단기, 중기, 장기적인 상세 추진전략을 별도로 수립하여야 한다. 또한, 기업의 전략은 내부 역량강화에 따른 경쟁력 확보, 시장 점유 확대, 신규시장 진입등의 다양한 측면에서 수립될수 있고 그림 11과 같이 전략적 특성을 이해하고 그 방향을 설정하여야 한다.

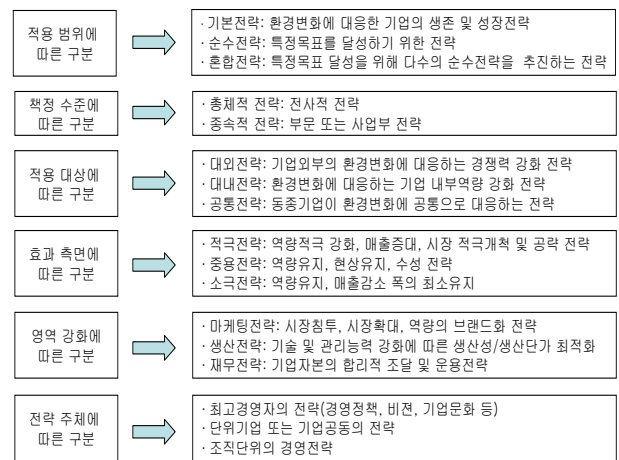


그림 11. 전략의 종류와 내용

5. 요약 및 결론

국내의 CM은 제도적으로 도입된 1996년 이후 선진국에 대비하여 아직은 CM의 효용성이 인정받고 있지 못하는 실정이다. 그 이유는 아직까지는 선진국 수준의 제도정착이 되어 있지 못하고, 무형에 대한 서비스의 가치를 인정하지 않기 때문인 것으로 파악된다. 또한, 제도적 미흡, 사회인식의 부족, CM역량의 부족 등으로 인하여 CM이 활성화 되지 못하는 것으로 분석되었다.

본 연구에서는 이러한 현황을 바탕으로 SWOT분석을 통하여 내부환경과 외부환경을 분석하여 국내 CM의 현 위상을 파악하였다. 또한 분석된 내용을 토대로 CM개별기업의 입장에서 대내, 대외, 업계 공동 전략을 도출하고 전략적 특성에 따른 방향을 제시하였다.

대내전략으로는 선진수준의 CM업무 수행능력을 확보하여 경쟁력을 확보하고, 단순 용역 업체로서가 아니라 사업주체로서의 능력을 확보하여 다양한 발주방식에 대응할 수 있어야 한다. 또한 관리시스템이나 생산기술 개발 및 엔지니어링 능력을 확보하여 단순관리 및 건축중심 업무대행을 벗어나 엔지니어링 설계 및 자문(engineering and consulting)을 포함하여 다양한 시설을 대상으로 다양한 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 그리고 CM의 발

전에 맞추어 CM 전문가를 양성할 수 있는 프로그램을 구축하여야 하며 기업의 성장에 따른 효율적 경영을 위하여 단기, 중기, 장기 전략에 따른 조직구조를 주기적으로 개편하는 전략이 수립되어야 한다.

대외전략으로는 각 CM업체가 다양한 CM서비스 모델을 구축하고, 사업기간이나 사업비를 절감할 수 있는 능력을 확보하고 홍보할 수 있는 능력을 확보할 수 있어야 한다. 또한, 예상 발주자를 방문하여 CM발주를 유도할 수 있는 전략의 수립이 필요하며, 타 CM업체와 차별화된 서비스로 마케팅하여 수주기회를 확대하고 종합적인 서비스를 필요로 할 경우를 대비하여 각 CM업체들 간에 협업할 수 있는 전략을 사전에 수립할 수 있어야 한다.

업계공동 전략으로는 CM용역에 의하여 사업비나 사업기간등의 측면에서 성공적으로 완수한 사례를 발굴하여 홍보자료화하고 특정시설물별로 표준모델과 평가모델을 제시하여 CM의 효용성을 입증하여야 한다. 또한, 공공 및 민간을 대상으로 CM의 효용성을 적극적으로 홍보하여 보다 많은 건설사업이 CM발주되어 궁극적으로 개별 CM기업의 수주기회가 확대되도록 하여야 하며 외국대비 CM관련 제도의 문제점을 발굴하여 개선하는 노력도 수반되어야 한다. 뿐만 아니라, 발주자가 신뢰를 가지고 용역을 맡길 수 있도록 보증 및 각종 손해배상제도가 구축되어야 하고 발주자의 이익을 보호할 수 있는 CM현장을 마련하여야 한다. 이러한 각종 전략을 바탕으로 점차 CM에 대한 발주자의 인식이 자연히 개선될 것이나 전략적으로 발주자의 인식을 개선할 수 있는 노력이 수반되어야 할 것이다.

또한, 본 연구에서 수립된 전략을 바탕으로 각 기업들은 적용범위, 책정수준, 적용대상, 효과측면, 영역강화, 전략주체에 따른 세부전략을 수립할 수 있다.

향후 연구는 본 연구결과를 바탕으로 CM이 적용된 시공사례를 조사하여 문제점을 발굴하고 개선사항을 도출하는 연구가 진행될 것이다.

참고 문헌

1. 건설저널 (2006), “한미 FTA-건설 부문의 핵심쟁점을 분석한다”, pp14~15.
2. 김예상 (1996), “CM 표준계약서 분석을 통한 CM 계약체계와 CM 역할의 비교분석 연구 - CMAA CM 표준계약서를 중심으로”, 대한건축학회 논문집, 제12권 제11호, pp. 243-251.
3. 김예상 (1998), “국내 대형 건설업체의 건설사업관리 사업추진 현황 및 발전방안에 관한 연구”, 대한건축학회논문집, 제14권 제4호, pp.379-388.
4. 김한수 (2001), “건설사업관리방식 유형에 따른 계약적 책임의 특성 및 시사점에 관한 연구”, 대한건축학회 논문집, 제17권 제7호, pp77-84.
5. 김용구, 김선국 (2004), “국내 대형건설기업의 조직구조 및 경영성과 분석을 통한 조직모형 개발.” 건설관리학회논문집, 제5권 제5호, pp. 109-116.
6. 김건식 (2005) “외환위기 이후 국내건설회사의 효율성 분석”, 건설관리학회논문집, 제6권 제1호, pp.151-161.
7. 정대령, 유병기, 김재준 (2005), “국내 건설부문 전략군 분석을 통한 전략군집분류”, 건설관리학회논문집, 제6권 제2호, pp.102-110.
8. 윤재호 (2006), “국내 CM현황과 우량기업의 전략”, 건설관리 기술과 동향II, pp. 163-169.
9. 권용호, 하희운, 유병기, 김재준 (2007), “u-City 건설사업 시나리오에 따른 건설기업의 대응전략 수립에 관한 연구”, 건설관리학회논문집, 제8권 제2호, pp. 146-154.
10. 이복남, 최석인, 장현승 (2005), “국내 용역형 시장 CM/PM 활성화를 위한 개선 방안”, 한국건설산업연구원 연구보고서.
11. 한미파슨스 (2007), “Construction Management Past and Future”, pp.279-322.
12. 한갑규, 김선국 (2007), “국내 CM산업의 환경 분석” 한국생태건축학회 학술발표대회 논문집, 제7권 제1호, pp. 145-150.