

해외 건설기업이 바라보는 한국 건설시장 - Turner&Townsend Korea -

조윤성 Turner and Townsend Korea 대표이사
장선호 Turner and Townsend Korea 차장



1. Turner and Townsend Korea의 소개

Turner and Townsend는 1947년 설립되어 60년 이상의 역사를 가지고 있는 글로벌 건설 컨설팅 전문기업 중 하나이다. 2010년 7월 기준으로 전 세계 28개국, 62개 주요 도시의 오피스에서 2,500명 이상의 전문가들이 Cost Management 서비스를 제공하고 있다.



그림 1. Turner and Townsend의 글로벌 네트워크

한국에서는 1998년 월드컵 경기장 건설사업을 통하여 한미파슨스와 처음으로 협력관계를 형성하였다. 이후 10년 이상 지속적인 협력관계가 유지되었고 2009년 12월 양사의 합작기업으로 Turner and Townsend Korea가 탄생하였다.

Turner and Townsend Korea는 이 두 건설기업의 전문 지식과 경험을 바탕으로 전문 Cost Management 서비스를

제공하고 있으며, 주요 서비스의 범위는 다음과 같다.

- * Cost Management
- * Project Management
- * Procurement Management
- * Contract Management
- * Value Management
- * Risk Management
- * Claim Management
- * Lifecycle Costing
- * Programme Management
- * Earned Value Management
- * Lender's Technical Advise
- * Development Monitoring

2. Cost Management 서비스 소개

2.1 Cost Management 서비스

Cost Management 서비스는 단순히 사업비를 계획하고 산정하는 업무에 그치는 것이 아니라 사업비를 예측하고 이를 프로젝트의 여러 단계별로 분석하여 대안을 제시함은 물론 잠재된 위험요소들 역시 예측하고 관리하는 업무이다. 이러한 적극적인 서비스는 건설 프로젝트의 발주자에게 투명하고 안전한 사업비 관리를 가능하게 도와주게 된다.

영국의 RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors)에서는 Quantity Surveying and Construction

1) Cost Management는 다른 용어로 "QS: Quantity Surveying"이라 불리기도 한다. 이는 "Quantity"라는 단어가 광범위한 Cost Management 서비스의 범위를 충분히 표현하지 못한다는 일부의 의견에 의한 것으로, 본고에서는 "Cost Management"로 통일하여 사용하기로 한다.

2) Royal Institution of Chartered Surveyor, Your pathway to qualifying in Quantity Surveying and Construction", 2006

분야에 포함되는 세부 업무를 다음과 같이 설명하고 있다²⁾.

- * preparing feasibility studies or development appraisals (타당성분석)
- * assessing capital and revenue expenditure over the whole life of a facility (전 생애주기에 걸친 손익분석)
- * advising clients on ways of procuring the project (프로젝트 조달방식의 선정)
- * advising on the setting of budgets (프로젝트 예산 수립)
- * monitoring design development against planned expenditure (예산 내 설계관리)
- * conducting value management and engineering exercises (VE)
- * managing and analysing risk (리스크관리)
- * managing the tendering process (입찰관리)
- * preparing contractual documentation (입찰 및 계약서류의 준비)
- * controlling cost during the construction process (시공 단계 cost control)
- * managing the commercial success of a project for a contractor (프로젝트 손익분석)
- * valuing construction work for interim payments, valuing change, assessing or compiling claims for loss and expense and agreeing final accounts (기성관리, 설계변경관리, 클레임관리, 준공정산)
- * negotiating with interested parties (공사금액에 대한 협상)
- * giving advice on the avoidance and settlement of disputes (분쟁해결을 위한 조언)

2.2 Turner and Townsend의 Cost Management 접근방식

Turner and Townsend사의 Cost Management 서비스는 "TIC"이라는 고유의 시스템을 통해 수행된다. TIC 시스템은 Target, Improve 및 Control이라는 수행 단계별 서비스에 대한 요소와 Performance Management and Reporting 과 Knowledge, Data and Tools라는 보조 요소로 구성되어 있다. 각 구성 요소들에 대한 설명은 아래와 같다.

- * Target: 설계 수행 이전까지의 단계에 대한 것으로, 이 중

에서 가장 중요한 서비스는 발주자의 요구 사항을 바탕으로 Cost Model의 개발을 통한 적절한 예산 수립이다.

- * Improve: 설계 단계의 서비스로 다양한 기술적인 분석을 통한 실질적인 Cost Plan을 제공한다.
- * Control: 조달, 계약, 시공 등과 관련한 서비스로 최적의 가치 (Best Value)를 발주자에게 제공한다.
- * Performance Management/Reporting: 전 단계에 걸친 문서관리와 관련된 내용들로, 특히 발주자에게 최상의 서비스를 제공하기 위한 상세한 방법을 정의하고 있다.
- * Knowledge, Data & Tools: 이상의 서비스를 뒷받침하는 Turner and Townsend 고유의 지식체계들로 주요 내용은 다음과 같다.
 - InTTegra: 공사비 데이터베이스
 - LifeTime: Life Cycle Cost 데이터베이스
 - SusTTain: Sustainability 분석 프로그램
 - CATO Enterprise: 종합 Cost Planning 소프트웨어

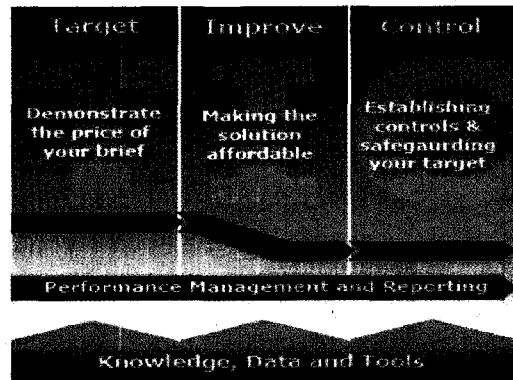


그림 2. TIC(Target, Improve, Control) - Turner and Townsend의 Cost Management 접근방식

3 한국의 Cost Management 시장

3.1 한국에 진출한 Cost Management 전문기업

현재 한국의 Cost Management 시장에는 Turner and Townsend와 함께 최근 AECOM으로 인수합병이 결정된 Davis Langdon의 아시아 파트너인 Davis Langdon and Seah와 2007년 3개의 QS 회사가 합병된 후 발전해 온 Rider Levett Bucknall 등 3개 기업이 진출해 활동 중에 있다. 싱가포르 본부로 하고 있는 Davis Langdon and Seah가 2000년 한국 건설시장에 처음으로 진출하였고, 그 뒤를 이어 홍콩에

근거를 두고 있는 Rider Levett Bucknall이 2004년에 한국 지사를 설립하였다. Turner and Townsend Korea는 이들 중 가장 최근인 2009년 12월에 서비스를 시작하였다³⁾.

3.2 Cost Management 서비스가 적용된 주요 프로젝트

한국에서 Cost Management 서비스가 적용된 가장 대표적인 프로젝트로는 인천 송도신도시에 위치한 국제업무지구 개발사업을 들 수 있다. 미국의 Gale International과 포스코건설이 공동으로 개발하고 있는 프로젝트로 2005년에 착공된 송도 컨벤시아와 주상복합빌딩인 송도 더샵 퍼스트월드를 시작으로 송도 국제학교, 동북아시아 트레이드타워, 송도 중앙공원, 잭니클라우스 골프클럽 등 지금까지 10여 개의 프로젝트에 Cost Management 서비스가 적용되었다.

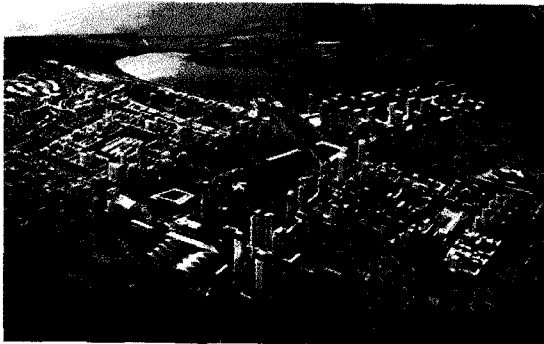


그림 3. 송도신도시 국제업무지구 전경
(사진: www.galeintl.co.kr)

이 밖에도 영국계 전문 디벨로퍼인 Skylan이 개발을 주도하는 Parc1 프로젝트, 미국의 AIG가 주도하는 서울 국제금융센터, 말레이시아의 Berjaya 그룹이 개발 중인 벵자야 제주 리조트 등의 프로젝트들이 진행 중에 있다. 이들 프로젝트는 모두 외국계 자본에 의한 대규모 개발사업들로 한국의 Cost Management 서비스 시장을 주도해왔다.

한편 국내 발주자에 의한 국내 프로젝트에는 Cost Management 서비스가 적용된 예가 거의 없다. 다만 올해 초 롯데그룹이 개발 중인 롯데 잠실 수퍼타워 프로젝트에서는 경쟁입찰을 통해 Cost Management사를 선정하였다. 이와 같이 현재 계획 중인 초고층 빌딩들을 중심으로 국내 프로젝트에서도 전문적인 Cost Management 서비스의 적용이 늘어날 것으로 예상된다.

Cost Management 서비스가 적용될 수 있는 또 다른 분야는 국내 기업들이 참여하고 있는 해외 프로젝트들이다. 활발한 해외 시장 진출에 따라 시행사, 시공사, 설계사, 엔지니어 등이 다양한 방식으로 해외 프로젝트에 참여하고 있고, 영업 중인 3사 모두 글로벌 전문기업으로 현지 오피스와의 협업체계를 갖추고 있기 때문에 앞으로 이 분야에 대한 Cost Management 서비스 역시 점점 확대될 것이다.

3.3 Cost Management와 관련한 한국 건설시장의 특징

Cost Management 서비스는 유럽, 중동, 아프리카, 동남아시아, 호주 등 거의 대부분의 지역에서 반드시 필요한 건설관련 서비스로 인식되고 있다. 앞 절에서 설명한 바와 같이 한국의 Cost Management 서비스는 2000년에 처음 소개된 이후 외국계 발주자에 의한 국내 프로젝트 또는 국내 발주자에 의한 해외 프로젝트들을 통해 꾸준히 발전하여 왔다. 하지만 10여 년의 기간 동안 순수한 국내 프로젝트에는 거의 적용되지 못했다는 점은 고려해봐야 할 현상이다.

한국의 건설시장은 전후 복구사업으로 시작하여 경제발전을 위한 인프라구축, 외화 획득을 목적으로 한 해외 건설 참여, 신도시 중심의 공동주택 건설 등을 거치며 짧은 역사 속에서도 광속의 발전을 이룩해왔다. 하지만 이러한 발전의 이면에는 한국 건설시장이 글로벌 건설시장의 흐름을 따르지 못했던 아쉬움도 함께 하고 있다.

이러한 한국 건설시장의 특징들은 글로벌 건설시장과 뚜렷이 구별되는데, 특히 Cost Management 서비스와 관련한 한국 건설시장의 특징을 요약하면 다음과 같다.

(1) 시공사에 집중된 프로젝트 리스크: 일반적으로 발주자는 건설 프로젝트의 초기에 프로젝트의 리스크를 분류 및 평

3) 물론 국내외의 많은 Construction Management 전문 기업들도 Cost Management 서비스를 제공하고 있지만, 본고에서 다루는 영국식의 Cost Management 서비스는 프로젝트의 조직 중 발주자와 가장 가까운 위치에서 사업비 (Cost)와 건설계약 (Contract)을 중심으로 프로젝트를 관리해가는 차별화된 영역이다.

4) 각 기업의 홈페이지 주소:

Davis Langdon and Seah Korea: www.dlskorea.com

Rider Levett Bucknall Korea: www.asia.rlb.com/korea/

Turner and Townsend Korea: www.turnerandtowntsend.co.kr

가하고 어떻게 대응할 것인가를 결정하게 된다. 이후 입찰이라는 과정을 거쳐 발주자 및 시공사가 리스크를 나누고, 배분된 리스크의 양에 따라 계약조건 및 도급금액이 결정된다. 예를 들면 다양한 리스크 항목 중 금융조달과 관련된 것은 프로젝트 초기의 가장 중요한 리스크 중 하나이며, 따라서 시공사에서 이 리스크를 취한다면 공사도급금액은 자연스럽게 높아질 수 밖에 없다. 현재 한국 건설시장의 금융조달에는 대기업인 시공사가 가장 큰 역할을 하고 있다. 즉 시공사의 지급보증이 없다면 금융조달 자체가 불가능한 상황이다. 따라서 프로젝트에 대한 시공사의 영향력이 커지게 될 뿐만 아니라 공사도급금액도 높아지게 된다. 더구나 발주자의 역할을 수행하는 시행사들은 철저한 기술적인 분석을 통한 프로젝트의 수행보다는 시공사와 시장의 흐름에 의지한 분양 성공만을 목적으로 프로젝트를 추진하는 경우가 많다. 이러한 현상은 전문적인 기술과 지식으로 컨설팅을 수행하는 전문 용역 시장이 형성되기 어려운 주된 원인이 되고 있다.

(2) 성숙된 Cost Management 시장을 위한 기본 인프라의 부족: Cost Management 시장이 기원한 영국에서는 BCIS (Building Cost Information Service)라는 독립적인 기관에서 수십 년에 걸쳐 수집, 분석, 가공된 공사비 정보를 부위별 분류체계 (Elemental Cost Breakdown System)에 맞추어 제공한다. 일정 규모 이상의 Cost Management 전문기업들도 대부분 자신들만의 고유한 공사비 데이터베이스를 보유하고 있다. 미국에서도 RSMeans의 예에서 볼 수 있듯이 각 건물의 유형에 따른 단위 면적당 공사비정보뿐 아니라 표준화된 공사비 분류체계에 따른 다양한 공사비정보를 쉽게 접할 수 있다. 당연히 이러한 공사비정보, 공사비 분류체계 및 기간별, 지역별 공사비지수 등은 모두 미래의 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 튼튼한 기초체력인 것이다. 하지만 국내에서는 누구나 신뢰할 수 있는 공사비정보는 고사하고라도 계약 전 단계의 Cost Management를 위해 가장 기본적이라 할 수 있는 표준화된 부위별 공사비 분류체계조차도 정의하지 못하고 있다. 현실성 없는 품셈과 원가계산에 의한 작업항목별 단가, 시장과는 동떨어진 가격조사지의 자재 가격, 모든 공사항목을 아우르지 못하는 실적공사비 단가, 공종별 분류체계 내역서의 설계단계 활용 등 전문 Cost Management 서비스를 제공하기 위해 필수적인 인프라들은 모두 초보적인 상황에 머물러 있다.

(3) 주택건설 위주의 시장: “아파트 공화국”이라는 말이 유행할 정도로 한국 건설시장에서 공동주택이 차지하는 비중은 상당히 높다. 문제는 많은 건설회사들이 글로벌 건설시장에서 높은 부가가치를 얻기 위해 기술력 확보를 위한 연구 개발에 나서기보다는 주택경기의 부침을 따른 손쉬운 영업 전략에만 치중하고 있다는 것이다. 이는 많은 중견 건설기업들의 주택 부문 비중이 70~80%에 이르고, 시공능력평가액 기준으로 10위 권에 있는 대형건설기업들의 대부분도 40%가 넘는 매출액을 주택부문에서 올리고 있다⁵⁾. 이러한 시장 상황 속에서는 Cost Management를 비롯한 전문 분야의 건설기업들의 활동 무대가 좁아지게 된다. 많은 글로벌 건설기업들은 단순 건축 및 토목 프로젝트를 벗어나 원자력, 천연가스 등의 발전설비, 풍력, 태양광 등 신재생 에너지, 다양한 환경산업, 더 나아가서는 우주개발사업에까지 그 영역을 확대하고 있다.

(4) 건설계약의 중요성에 대한 인식: 글로벌 건설시장에서 건설계약은 단위 건설 프로젝트의 모든 것에 대한 가장 기본적인 기준을 의미한다. 공사 중에 예상하지 못한 상황이 발생했을 경우에도, 발주자가 변경사항을 요구할 경우에도, 공기가 예정보다 늦은 경우에도, 하자가 발생한 경우에도 가장 먼저 계약서를 찾아보고, 계약서의 내용이 필요한 모든 의사결정의 기준이 된다. 하지만 국내 프로젝트에서 계약서에 의지해 프로젝트를 수행하기 보다는 개인적인 관계에 의지하여 합의에 이르는 경우가 대부분이다. 여기에 추가하여, 근거 자료 없이 “평당 공사비”로만 이루어지는 공사도급금액 협상, 상황에 따라 무시되는 계약조건 등 건설계약의 중요성이 간과되는 경우들이 많이 발생하고 있다.

4 건설시장의 변화와 Turner and Townsend Korea의 역할

한국 건설시장을 접했던 다수의 외국인 발주자 및 컨설턴트들은 이러한 독특한 특징들을 생소하게 여기는 경우가 많다. 외국계 발주자를 중심으로 발전해 온 Cost Management 분야에서는 어쩔 수 없이 다소 부정적인 요인으로 간주되어 왔다.

하지만 향후 한국의 건설시장이 글로벌 스탠다드의 방향으로 발전해 나갈 가능성은 상당히 높다. 그러한 가능성은 첫

5) 2007년부터의 주택경기 하강과 해외 수주액 급증으로 인해 최근 대형 건설업체의 주택부문의 비중은 급격히 낮아지고 있는 추세이다.

번째로 해외건설시장의 양적 확대에서 찾을 수 있다. 2000년대 초반의 해외건설 침체기를 벗어나면서 2007년부터는 해외건설 수주액이 급격히 늘어나기 시작했다. 올해는 8월 말을 기준으로 이미 505억 달러의 해외건설 수주액을 기록해 작년의 사상 최고액인 491억 달러를 가볍게 넘어섰고, 이러한 추세는 당분간 지속될 것으로 예상된다. 이러한 양적 성장의 지속은 자연스럽게 한국 건설시장의 모습도 글로벌 건설시장과 같은 방향으로 빠르게 변화시킬 수 있을 것이다.

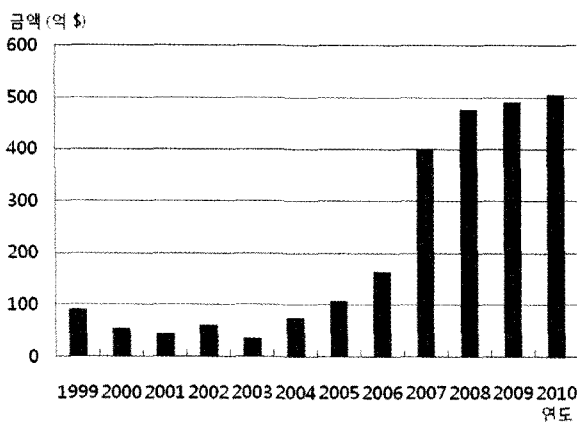


그림 4. 해외건설수주액
(자료: 국토해양부 및 8월 24일 한국경제신문)

한 가지 더 예측 가능한 변화의 모습은 다양한 형태의 부동산 투자 및 개발사업의 확대에서 찾을 수 있을 것이다. 2000년대 들어 각 지방정부와 경제자유구역에 중심으로 많은 외국 기업들의 신규 투자를 유치하였다. 최근의 부동산 경기침체로 인해 신규 투자가 많이 위축되기는 하였지만 정부에서도 근래에 “경제자유구역 활성화 방안”을 발표하는 등 앞으로도 외국인 부동산 투자를 활성화하기 위한 노력은 계속될 것이다. 또한 투자 여력이 있는 국내 금융사의 부동산 투자 역시 증가할 것이며, 이러한 부동산 투자의 확대는 발주자 위주의 건설시장으로의 변화를 이끌어 한국 건설시장의 글로벌화를 더 빠르게 진행시킬 것이다.

이러한 상황 속에서 한국에 진출한 글로벌 건설기업들의 역할은 단순히 한국 건설시장에의 진출 및 매출확보 이상의 의미를 갖게 된다. 이들은 이미 지구 위 여러 해외 건설시장들을 경험하였고 그들이 요구하는 업무 수행 시스템을 갖추었기 때문에 다음과 같은 분야들에서 한국 건설시장의 변화에 기여할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

(1) 한국 건설시장의 글로벌화를 선도: Cost Management 분야는 한국 건설시장의 글로벌화를 선도할 수 있는 업무 분야이다. 현재 활동하고 있는 해외 전문기업들의 해외 건설시장 경험과 업무시스템을 바탕으로 글로벌 스탠다드의 서비스를 제공할 수 있는 영역이 넓어진다면 한국 건설시장의 글로벌화는 바람직한 방향으로 진행될 수 있을 것이다. 또한 이와 함께 글로벌 전문인력의 양성 역시 변화를 이끌 중요한 분야이다.

(2) 한국 건설시장의 선진화를 위한 인프라 구축: 앞서 설명하였듯이 성숙한 Cost Management 서비스를 위해서는 표준계약서식, 부위별 공사비 분류체계 및 이에 따른 공사비 정보, 공사비지수 등의 인프라들이 구축되어야 한다. 2.2절에서 설명한 Turner and Townsend의 다양한 “Knowledge, Data & Tools”이 방향성을 제시할 수 있을 것이다.

(3) 국내 기업들의 해외시장 진출 파트너: 해외 건설시장에의 진출은 많은 리스크가 따르게 된다. 전 세계에 네트워크를 보유하고 있는 해외 건설기업의 경험이 특히 신규 시장을 발굴하기 위해 진출하는 한국의 건설기업에 큰 도움을 줄 수 있을 것이다.

(4) 신규 비즈니스 분야의 기술 지원: 올해 초 원자력 발전소 분야의 진출을 비롯해 한국의 건설기업들은 계속해서 새로운 비즈니스 분야에 진출하고 있다. 토목, 건축 및 석유화학 플랜트가 대부분이었던 비즈니스 분야를 부가가치가 높은 분야로 확대하는 것은 해외 건설사업의 발전을 위해 장기적으로 반드시 필요한 과정이다. 다양한 신규 비즈니스 분야의 경험은 역시 한국의 건설기업에 도움이 될 것이다.

5 맺음말

해외 건설시장과 비교한 한국 건설시장의 독특한 특징들은 한국 건설시장이 짧은 시간에 주목할 만한 발전을 이룬 기반이 되었다. 하지만 이러한 특징들로 인해 향후 더욱 증가할 것으로 예상되는 국내 기업의 해외 건설시장 진출과 외국인 투자자의 국내 유치에 일부 부정적인 영향도 존재하고 있다. 앞으로 한국 건설시장이 글로벌 건설시장의 한 축으로 성장하기 위해서는 기본적으로 글로벌 스탠다드 적용을 통한 선진화가 필요하다. 최근 해외 건설시장에서 보이고 있는 초고

층빌딩 및 일부 플랜트 등 특정 분야에서의 성공은 향후 한국 건설시장의 성공 가능성을 잘 나타내고 있다.

Turner and Townsend Korea를 비롯한 국내에서 활동하고 있는 해외 건설기업들은 여기에 드는 노력과 비용을 최소화할 수 있는 방향성을 제시하는 역할을 수행할 수 있을 것이다. 전 세계의 해외 건설시장에서 글로벌 스탠다드를 새롭게 만들어가며 비즈니스를 수행해 온 경험과 업무시스템은 한국 건설시장의 선진화를 위한 촉매로서 부족함이 없을 것이다.

끝으로 Turner and Townsend Korea의 Stephen Gibson 부사장이 회사 내부의 뉴스레터에 기고한 한국 건설시장에 대한 짚막한 언급을 소개하고자 한다. 짧지만 건설계약과 관련한 글로벌 스탠다드와의 차이점을 정확히 나타내고 있어 좋은 참고가 될 것이다.

“Sticking to the Contract: Asian business presents a completely different model. As Stephen Gibson in Korea notes, many of the client organizations are conglomerates with their own contracting businesses. Additionally, transactions are very relationship-based: contractors give a price very early on, and absorb the risk. “It’s almost a no-no to go back later and say ‘can I have more cash?’. Claims are almost unheard of – the contract is pretty much left in a drawer once it’s signed.”

- 조윤성 : yscho@turntown.co.kr
- 장선희 : shchang@turntown.co.kr