KICEM

국내 건설기업의 해외사업 리스크관리 역량 제고

유위성 한국건설산업연구원 연구위원

최근 세계건설시장이 확대되고 국내 건설기업들의 시공경쟁력이 성장하면서 해외 사업에 대한 수주 기회가 증가하고 있다. 이러한 내외적 환경 변화 속에서 국내 건설기업들은 대형화되고 난이도가 높은 사업에 대한 리스크관리에 부단히 노력하고 있다. 또한 2013년과 같은 해외건설의 손실[1]을 사전에 예방하기 위해 해외 사업 비중이 증가하고 있는 건설기업들 중심으로 리스크관리체계 구축 및 개선에 관심이 급증하고 있다. 하지만, 기업마다 수주 확대 전략 중심으로 수주 단계에서 양질의 사업을 수주하기 위한 리스크관리 활동에 투자가 집중되고 있는데, 이는 기업의 과거 경험 및 기술력 기반의 수행단계 리스크관리에서 높은 효용성을 기대하기에는 한계가 있다. 본고에서는 최근 국내 건설기업들이 운영하고 있는 해외 사업 리스크관리체계의 역량을 조사하고 해외 건설기업들과 비교하여 글로벌 수준으로 도약하기 위한 방향성을 제안하고자 한다. 향후 리스크관리체계를 개선하려는 기업들이 사업 특성과 내외적 환경을 고려해 맞춤형 절차를 걸쳐 리스크관리시스템을 도입 또는 고도화할 때 가이드라인으로 활용될 것으로 기대된다.

1. "가격 경쟁" + "기술 경쟁" 중심의 리스크관리 필요

수주 단계에서 총 공사비 산정에 있어 과거 경험 사업의 비용 데이터베이스 활용, 입찰가 견적에 있어 불확실성을 현실적으로 반영, 사업의 대내외적 특성 및 환경에 의해 식별된 리스크의 파급 효과를 비용 추정에 반영 등 가격 경쟁 중심의 리스크관리 활동은 계약 이후 수행 단계에서의 활동에 중요한 입력 정보로 활용될 수 있다. 하지만 국내 건설기업의 리스크관리체계는 대체적으로 수주 단계의 리스크 식별 및 평가에 집중되어 있고 수행 단계의 리스크관리 운영과 통합하는데 한계가 있다. 일부 기업에서는 최근 수주 단계에서의 리스크 정보 및 인력을 수행 단계까지 연속적으로 담당하게 하여 리스크 정보 및 인력의 일원화에 노력하고 있지만, 전사적 리스크관리체계가 단위 사업의 리스크관리 업무 및 리스크 정보와의 연계성이 낮아 단위 사업에서 생성되는 정보를 기업 차원에서 통합 관리하기가 어렵다(〈그림 1〉 참조). 반면, 해외 선진 기업의 리스크관리체계는 사업 초기의 영업 및 수주, 견적, 입찰단계를 걸쳐 계약 이후 단계에도 체계적이고 통합된 시스템을 활용하여 리스크관리를 수행할 수 있는 구조이다. 즉 수주 단계에서 식별된 잠재적 리스크 기반의 견적가를 추정하고, 수행 단계에서 필요한 대응 계획을 사전에 수립하여 조기 대응이 가능한 특징이 있다. 또한 목표 수익성 달성 가능성 추정을 수행 단계 기간 동안 리스크 계량화를 통해 사업이 완료될 때까지 지속적으로 수행하고 있다. 이는 수주 단계의 가격 경쟁 중심의 리스크관리 활동과 수행 단계에 기술 경쟁 중심으로 목표 수익성을 확보하는 리스크관리 활동의 통합적 운영을 의미한다. 국내 건설기업들은 수주 단계의 리스크관리 활동에 여전히 편중되어 있어 글로벌 경쟁력 강화를 위해 기업의 경험 및 기술력을 활용한 사업 전(全) 생애주기 관점의 통합적 리스크관리체계 운영이 필요하다.

1) 한국건설산업연구원, "2014년 해외건설 잠재 리스크 최소화를 위한 긴급토론회", 한국건설산업연구원, 2013

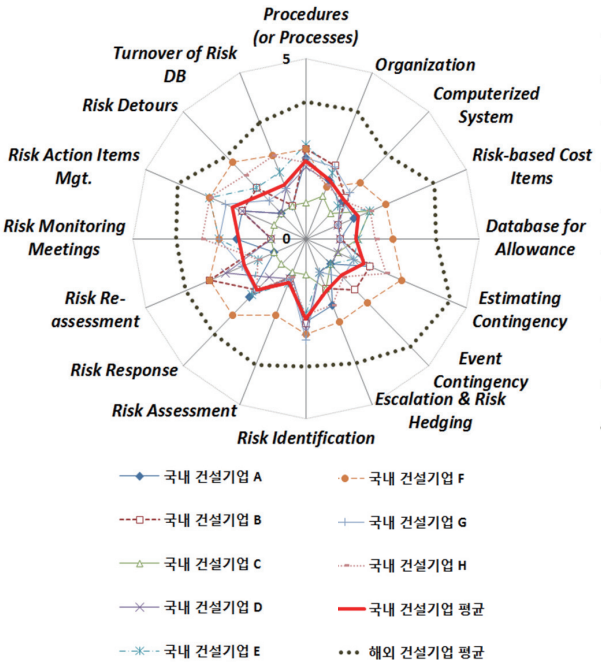

그림 1. 국내(2013년 ENR지 랭킹 기준 8개 기업)와 국외 기업의 리스크관리체계 비교

2. 글로벌 표준 프로세스 기반의 수행단계 리스크관리, 목표 수익성 확보의 시작

최근 해외 사업의 규모 및 수행 방식이 복잡해지면서 계약자로 하여금 표준화된 프로세스[2] 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 갖추어야할 핵심 역량 중 하나이다. 물론 정량적 리스크 평가가 가능한 프로젝트 관리 인프라 구축이 선행되어야 하지만, 이러한 역량을 보유하게 되면 발주자의 요구 사항을 충족시킬 뿐 아니라 기업의 사업 수행 역량을 실시간적으로 모니터링 할 수 있고, 적시의 관리 활동을 수행할 수 있는 가이드를 제공한다. 또한 수주 단계 또는 계약 단계에서 수립된 목표 수익성 달성 가능성을 지속적으로 모니터링하고, 수익성 달성 가능성을 저해하는 상황을 사전에 제거하는 리스크관리 활동은 사업의 목표 수익성 확보에 대한 시작이다. 수주 단계에서 핵심 리스크들은 완화되고 대응 계획을 수반하고 있지만, 사업의 불확실성을 완벽히 제어할 수 없는 건설사업의 특성을 고려할 때 수행 단계에서 적극적이고 지속적인 관리 활동이 리스크관리의 효용성을 향상시킬 수 있다. 〈그림 2〉는 국내외 건설기업들의 총체적 리스크관리 역량을 비교한 결과로서, 해외 건설기업의 경우 국내 건설기업들보다 역량이 상대적으로 높은 것으로 조사되었다. 이는 해외 건설기업들이 운영하고 있는 수주 및 수행 단계의 리스크관리체계가 글로벌 표준 리스크관리 프로세스 기반으로 통합되어 있기 때문이다. 이러한 통합은 프로젝트관리의 효율성을 향상시켜 사업의 목표 수익성을 달성할 수 있는 가능성을 향상시킨다.

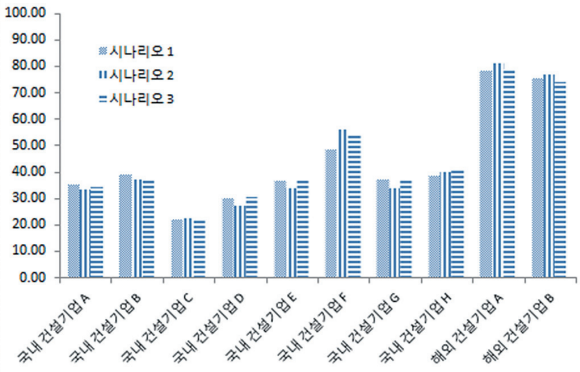

그림 2. 국내외 건설기업의 총체적 리스크관리 역량(RMCI) 본고에 제시된 해외사업 리스크관리 역량[3] 비교

3. 발주 요건 및 가변적 사업 환경에 유연한 시스템 필요

리스크의 정량적 평가 및 분석이 발주 요건으로 빈번히 등장하고 있지만 국내 건설기업들이 자체적으로 운영하고 있는 리스크관리체계는 리스크의 선제적 식별과 대응 계획 수립에 집중되어 사업 완료 시기 및 비용의 정량적 평가에는 한계가 있다. 또한 국내 기업들은 입찰 정보 입수 단계에서 현실적 가능성보다 기업의 전략적 목표 달성에 의해 사전 리스크 정보를 과도하게 긍정적 측면에서 평가하는 경향이 있고, 사업 규모가 대형화되고 복잡화되면서 적기 준공과 성능 보증 계획 요구가 구체화된 발주 요건으로 등장하면서 공기 지연과 성능 미달에 대한 과다한 보상금 부담이 증가하고 있다. 해외 사업의 환경은 다양하고 가변적이기 때문에 사업의 특성과 환경에 유연한 표준 리스크관리 프로세스 기반의 맞춤화된 시스템이 필요하

2) 본고에서는 ISO 31000, PMI, CMAA, Prince2 등에서 제시하는 리스크관리 프로세스를 종합하여 글로벌 표준 프로세스로 정의하였음.

3) 본고에 제시된 해외사업 리스크관리 역량 지수(Risk Management Capability Index, RMCI)는 건설기업들의 리스크관리 조직, 절차, 시스템, 수주단계 역량, 수행단계 역량 등을 고려하여 산정함. 하지만 사업에 대한 기술력 또는 경쟁력을 의미하지 않음.

다. 국내 기업들이 자체적으로 구축하고 운영하고 있는 리스크 관리체계는 향후 글로벌 경쟁력 강화를 위해 일관성 있는 리스크 정보를 축적하면서 사업에 맞춤화가 가능한 전사 표준 시스템 기반의 체계 구축으로 개선이 필요하다.

사업 초기단계에서 완료 때까지 생성되는 리스크 정보 및 대응 이후 결과에 대한 정보까지 축적할 수 있는 데이터베이스를 탑재한 시스템은 일관성 있는 리스크 추적 및 변화 관리가 가능하다. 이러한 시스템은 개별 사업마다 생성되는 데이터를 사업 영역별 또는 기업차원에서 통합할 수 있어 향후 후속 사업의 특성에 따라 Lessons Learned의 효과를 극대화시킬 수 있다. 또한 사업에 대한 총체적 리스크를 계량화하고 추적할 수 있어 사업이 진행되면서 발생되는 리스크 정보와 대응 후 결과를 바탕으로 리스크의 전반적 변화를 정량적으로 추적하여 리스크 대응에 대한 효율성까지 파악할 수 있다(<그림 4> 참조). 잔여 사업에 대한 자원관리 등 프로젝트관리의 전반적인 의사 결정을 지원하고, 리스크관리 활동의 상세 정보들이 데이터베이스에 축적되어 향후 유사 사업을 수행할 때 선제적 대응 수립에 활용도가 높다.

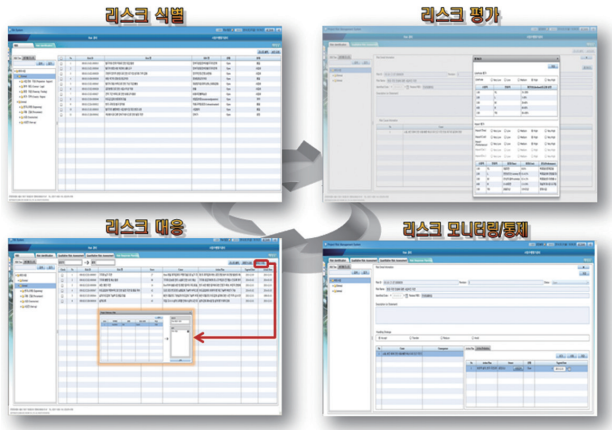

그림 3. 글로벌 표준 리스크관리 프로세스 기반의 PRiMS[4] 운영 사례

그림 4. 사업 진행에 따른 사업의 총체적 리스크(TRS) 변화 및 완료 시기 추적 예시

4. 국내 건설기업의 향후 과제

해외사업의 내외적 환경과 기업의 프로젝트관리체계는 다양하기 때문에 기업의 체격에 맞는 리스크관리체계 구축이 중요하다. 기존에 기업이 자체적으로 구축한 리스크관리시스템을 단기간에 개선하기는 어렵지만, 리스크관리와 연계성이 높은 일정 및 비용관리 기능의 역량 강화는 리스크관리체계를 글로벌화하기 위해 선행되어야 한다. 또한 리스크관리시스템의 효율성과 활용성을 극대화하기 위해서 사업을 수행하면서 발생되는 리스크 정보의 데이터베이스와 기업마다 축적해 온 과거 사업 정보를 활용할 수 있는 체계를 구축해야 한다. 리스크관리는 선제적 대응이라는 본질적 목표와 함께 재발 방지를 위한 가이드라인을 제공하는 관점에서 중요하다. 과거 경험 사업과 진행 사업에서 발생하는 리스크 정보의 체계적 피드백(Feedback)으로 사업 수행 시 합리적 의사 결정을 지원할 수 있는 시스템으로 발전시켜야 한다.

시스템 개선과 함께 경영자와 실무자 간의 리스크관리에 대한 인식 전환도 필요하다. 리스크관리 활동이 실무자들에게 추가적인 업무가 아닌 사업 수행 지원 도구로 인식 변화가 필요하고, 기업 차원의 기반 환경 구축도 중요하다. 경영자 관점에서 리스크관리를 의사결정 지원 도구, 기업 및 사업의 대내외적 환경을 반영한 입체적 의사 결정을 지원할 수 있는 도구로 역할을 정립할 필요가 있다. 아울러 전사 차원에서 사업에 대한 리스크관리 업무를 보편화하기 위한 문화 확산과 리스크관리체계의 효율성을 극대화할 수 있는 경영진의 적극적 노력이 필요하다.

5. 맺음말

최근 해외건설시장이 급성장하면서 국내 건설기업들이 사업을 수주할 기회가 증가한 것은 사실이다. 2013년 해외건설에서 수 조원의 손실을 경험하면서 건설기업들은 향후 반복적 현상을 예방하기 위해 부단히 노력하고 있다. 경영 전략의 혁신, 프로젝트관리 프로세스 개선 등의 노력과 함께 목표 수익성 확보를 위해 리스크관리시스템 구축에도 큰 관심을 보이고 있다. 해외사업의 리스크관리 역량 제고를 위해 향후 기업들은 내부

4) PRiMS는 한국건설산업연구원에서 개발한 해외사업 리스크관리시스템으로 데이터베이스가 탑재되어 있어 사업 종료 시점에 리스크의 생성부터 소멸까지 관련 정보들을 추적할 수 있는 시스템임. 또한 사업이 진행되면서 발생되는 리스크 정보 기반으로 사업의 완료 시기 및 비용에 대한 예측 정보를 생산할 수 있어 리스크 기반의 정량적 분석과 평가가 가능한 시스템으로 사업이 수행되는 전(全) 기간 동안 리스크 정보를 기반으로 리스크의 총체적 양을 계량적으로 추적하고 리스크 변화 및 대응 후 효율성에 대한 정보가 축적되어 있음.

환경과 기업 전략에 부합되면서 글로벌 표준 프로세스 기반의 시스템 구축에 신속한 투자가 필요하다. 또한 해외사업 리스크 관리에 대해 충분하고 올바른 이해가 필요하며, 중 · 장기적인 전문 인력 양성 계획과 함께 리스크관리 역량을 강화시키기 위한 선제적 준비가 필요하다. 개별 기업의 특징과 내외적 환경에 맞는 최적화된 리스크관리체계 구축은 기업의 의지와 적극적 투자가 있어야 가능하기 때문에 기업의 자체적 현황 분석이 선행되어야 한다. 또한 문화 확산과 함께 기업 자체적 전문 인력 양성 프로그램으로 글로벌 기업과의 경쟁에서 우위를 선점하고 기업 차원의 수익성 확보 및 초과 달성이 가능한 리스크관리체계 구축이 필요한 시기이다. 단기간에 글로벌 수준의 체계 구축은 한계가 있지만, 기업들의 꾸준한 관심과 투자는 리스크 관리의 효용성을 극대화시킬 수 있을 것으로 기대된다.

■ 유위성 E-mail: wsyoo@cerik.re.kr