

김 주 형
동명대학교 건축대학 건축공학과 조교수
by Kim, Ju-hyeong

건축주 브리핑 - 관점의 중첩(2)

Client Briefing - Perspectives Overlapping

목 차

1. Who are clients?

건축주의 이해 : 건축주의 정의, 유형, 건축주의 당위적 행위, 국내 건축주 대상 만족도, 당위적 행위 중요성 인지 및 이의 수행 시 어려운 정도, 당위적 행위를 위한 정보취득 행동 조사 방법 및 분석 결과

2. Ins and out of clients briefing

건축주 브리핑의 이해 : 건축주 입장에서의 프로젝트 성공, 건축주 브리핑의 유형, 건축주 브리핑의 절차 및 내용

3. Today and tomorrow of clients briefing

건축주 브리핑의 현재와 미래 : 국내외 건축주 브리핑의 사례, 향후 건축주 브리핑 발전 방향

※ 김주형 교수는 한양대 학사와 석사를 졸업 후, 영국 레딩대(Univ. of Reading)에서 박사학위를 받고, 현재 동명대학교 건축대학 건축공학과 조교수로 재직 중이다.

- 1997 ~ 2000.

(영) Advanced Construction Technology 연구원

- 2002 ~ 현재. 동명대학교 교수

- 2006. 부산국제건축문화제 워크숍 분과위원

- 2006 ~ 현재.

한국교육평가원 교육시설 BTL 제안서 평가위원

- 2007 ~ 현재. 부산광역시 건설기술심의위원회 위원

- 2007 ~ 현재. 한국건설관리학회 영남지회 총무이사

- 2007 ~ 현재. 동명대학교 건축공학과장

- 2007. 대한건축학회 논문상 수상

환자가 자신의 증상을 정확하게 설명하지 ‘않’거나 ‘못’ 한다면 그 어떤 명의도 병을 고칠 수 없을 것이다. 이런 점에서 명의는 뛰어난 의료기술 뿐만 아니라 환자의 심리까지 파악해 증상을 정확하게 설명할 수 있도록 유도하고 치료과정 및 결과에 대해 환자에게 확신을 심어줄 수 있는 능력도 갖춘 의사일 것이다. 그러나 누구나 명의라고 소문난 의사에게 진료 받을 기회를 어렵게 얻은 후 그들의 고압적인 태도 혹은 치료방법에 대한 독단적 결정에 실망한 경험이 한번쯤 있을 것이다. 스튜디오의 문을 두드린 건축주에게 건축사들은 어떤 모습으로 비춰질까?

환자와 건축주 모두 자신의 상황은 자신이 제일 잘 알고 있음에도 불구하고 의료행위와 건축행위에 대한 전문지식이 없는 관계로 때로는 자신의 요구를 설명하지 않거나 못하는 경우가 있다. 이와는 반대로 과거의 경험 혹은 적절하지 않은 정보를 바탕으로 불합리한 요구를 하는 경우도 있다. 의사와 건축사는 전문지식과 경험을 바탕으로 자신들의 주도로 상황을 전개할 수 있다고 본다. 관점의 차이가 존재하는 것이다. 이 상이한 관점들의 접점에서 때로는 환자나 건축주를 교육시키면서 때로는 그들의 내면 깊이 숨겨져 있는 요구를 표면화 시키면서 상황을 전개하지 않는다면 의사나 건축사가 아무리 최선을 다해도 결과가 환자나 건축주의 입장에서는 최선이 아닐 수 있다.

건축주 및 건축사를 포함한 용역제공자의 관점이 중첩되는 부분에서 벌어지는 일련의 과정들이 바로 건축주 브리핑이다. 건축 프로젝트의 초기단계는 ‘문제상황(problem situations)을 파악하고 해결하는 시도’라고 요약될 수 있다. 문제상황은 건축주가 가지고 있는 우려(concerns), 관심(interests), 요구(requirements), 필요(needs) 및 제약(constraints) 등으로 파악될 수 있다¹⁾. 브리핑(briefing)은 문제상황의 파악 및 해결 과정이라 이해할 수 있으며 보다 구체적으로는 “특정 건축주 조직의 필요와 자원을 이해하고 이를 건축주의 (시설물에 대한) 목적과 (건축주 조직의 고유) 업무와 부합시키는 점진적 절차”라 정의내릴 수 있으며 브리프(brief)는 이 과정의 결과이다. 그러나 건축주 브리핑을 기술 혹은 절차로만 이해한다면 기존의 건축기획 혹은 설계의 한 부분으로만 이해될 수밖에 없다.

올바른 건축주 브리핑은 건축주는 누구이며 그들이 어떻게 건축에 접근하는지 이해하는 것에서 출발해야 한다. 건축주 자신의 생활 혹은 업무영역에서는 그들이 최고의 전문가라는 것을 인정하고 그들의 지식을 최대한 프로젝트에 반영할 수 있도록 전문 용역 제공자의 능력을 키워야 한다. 이를 위해서는 기존에 설계용역을 수주하기 위해 무료로 수행했던 건축주 대상 비설계 업무가 프로젝트 규모에 따라서 대가를 받는 독립적인 용역으로 발전해야 한다. 물론 건축사 혹은 여타 전문가의 건축주 브리핑 능력이 제고되어야 하고, 건축주는 브리핑에 대한 상응한 대가를 지불하는 풍토가 조성되어야 한다. 그 결과 건축사는 본연의 업무에 집중할 수 있고, 건축주는 프로젝트 종료 후에도 무료로 수행된 브리핑에 비해 비교할 수 없는 가치를 얻을 수 있을 것이다.

언급한 바와 같이 건축주브리핑의 온전한 이해는 건축주는 누구인가에 대한 질문에서 출발해야 한다. 이번 호에서는 이 질문과 관련된 논의를 다루고자 하며, 건축주의 정의, 유형, 건축주가 반드시 수행해야 할 당위적 행위 등을 살펴보고자 한다. 국내 건축주 중 민간 개인 건축주를 대상으로 한 프로젝트 결과에 대한 만족도, 당위적 행위에 대한 인지 정도 및 이를 수행할 때 느꼈던 어려운 정도, 이를 수행하기 위해 필요한 정보를 취득하기 위해 의존한 대상 조사 방법 및 이를 토대로 추론한 행동 양태 등에 대한 분석 결과를 다룬다. 2회에서는 건축 프로젝트 절차에 따라 분류된 건축주 브리핑의 종류와 이와 관련된 브리핑 내용 등을 설명한다. 3회에서는 국내외에서 수행된 건축주 브리핑 사례와 앞으로의 건축주 브리핑 발전 방향 등을 언급하고자 한다.

1) Blyth, A. and Worthington, J. "Managing the Brief for Better Design", Spon Press, London, UK, 2001. 기타 브리핑에 대한 다양한 정의와 종류에 대해서는 다음 호에서 언급하기로 한다.

Ins and out of clients briefing

건축주 브리핑의 이해

건축주 브리핑은 국외, 특히 영국에서 건축주의 필요에 의해 실무에서 먼저 독립된 영역으로 수행되었으며 최근에 이론적으로 체계화되기 시작하였다. 그러나 프로젝트 이전단계의 건축주의 의사결정과정이 복잡한 만큼 이와 관련한 보편적 이론을 제시하는 것이 어렵고, 건축주의 상황이 다양하여 이를 지원하기 위한 실용적인 건축주 브리핑 지원 방법을 체계화 하는 것에 한계가 있다. 또한 건축주 브리핑 이론과 실제 수행방법 중 상당부분은 타당성 분석과 가치공학과 같은 기존 분야와 밀접한 관련이 있어 그 차이를 구분하는 것도 쉽지 않다. 이번 호에서는 이에 대한 개념을 조금이나마 정립하기 위해 건축주를 중심으로 한 건축주 브리핑의 등장 배경, 유형, 절차 및 수행 방법 등을 다룬다.

건축주가 빠지기 쉬운 함정 - 자기 합리화

지난 호에서 개인건축주 정보취득 매체 분석 결과 중 경험이 없는 건축주도 유사공간 및 시설, 비용조달방법, 예산내 적정 규모 및 품질 등에 대한 정보 및 지식을 전문가가 아닌 자기 자신에게 상당부분 의존하고 있음을 밝혔다. 이에 대한 자문을 용역 제공자로부터 구하지 못했거나, 건축주가 스스로 합당한 지식을 보유하고 있다고 믿기 때문에 이런 현상이 나타난다고 볼 수 있다.

대부분의 건축주는 풍부한 정보와 충분한 시간을 가지고 숙고하기 보다는 용역제공자를 접촉해 프로젝트를 발주하는 성향이 있기 때문이다. '손에 망치를 쥐고 있으면 눈에 보이는 것'이라고는 못 밖에 없다'란 영국 격언이 있다. 일단 건축주가 자신의 필요나 요구를 만족시킬 수 있는 대안으로 건축프로젝트를 떠올리는 순간 프로젝트의 큰 틀은 결정된다. 이때 대부분의 건축주는 최초 자신의 생각을 합리화 하면서 발생할 수 있는 위험을 간과하기 시작한다. 이와 같은 위험에도 불구하고 전통적인 건축프로젝트 관련 용역 제공자를 접촉한 후에는 프로젝트를 백지 상태에서 원천적으로 검토할 수 있는 기회는 좀처럼 주어지지 않는다.

자기합리화로 인해 건축주에게 큰 손실을 안겨준 대표적인 사례가 있다. 새천년을 맞아 영국 정부는 야심찬 계획 하나를 세운다. 세계 최대의 돔을 지어 그곳에서 새천년을 맞이하는 행사를 개최하기로 한 것이다. 1조 4천억 원을 투입해 건설된 밀레니엄 돔(millennium Dome) <그림 2>은 그렇게 세상에 태어나게 된다. 그러나 새천년맞이 행사 이후 그 돔을 어떻게 사용할 것인가에 대한 프로그램에 대한 계획은 그렇게 세밀하지 않았던 것 같다. 대형 인체 모형들을 세워 그 내부를 돌아다니면서 인체를 경험할 수 있는 인체관 등 각종 과학적

현상을 체험할 수 있는 일종의 체험의 장소로 이용하겠다는 안이 최초의 사용 계획이었다. 돔은 예정된 기간 내에 완공되었고 1999년 마지막 날 그곳에서는 영국 여왕이 참석한 성대한 새천년맞이 행사가 열린다. 그러나 이후 개장한 체험의 장 관람객 수는 기획당시의 예측과 달리 운영자금을 충당하기에도 벅찰 만큼 급감한다. 돔 운영사의 거둬들이는 파산위기를 모면하기 위해 총 5차례에 걸쳐 공적 자금이 투입되었고 그 중 가장 규모가 큰 것은 1,300억 원에 달했다. 영국 정부는 돔을 매각하기로 하고 매수자를 물색했으나 이마저도 여의치 않다가 2002년 주변 토지와 함께 돔을 무상으로 개발업자 컨소시엄에 양도해 향후 개발이익을 환수하는 방향으로 정리하기에 이른다. 이후 영국의 무선통신회사인 The O2가 인수해 스포츠 및 문화시설로 활성화 시키고자 했다. 심지어 런던시는 2006년에 그 내부에 대형 카지노 시설을 유치할 계획까지 세웠으나 이마저도 여의치 않았다. 가장 최근에 들려오는 소식으로는 2012년 런던올림픽에 사용될 23,000명 규모의 실내경기장으로 용도 변경을 고려하고 있다. 그 용도에 대한 불임이 파란만장하기도 하거니와 앞으로도 이의 운영에 대한 논란은 끊임없을 것으로 예상된다.



<그림 1> 밀레니엄 돔 전경

밀레니엄 돔은 프로젝트에 참여한 용역 제공자에게는 성공적인 사례일 것이다. 역사적인 상징물을 설계한 건축사인 리처드 로저스(Richard Rogers), 구조적인 문제를 해결한 엔지니어, 정해진 공기에 맞춰 이를 건설한 프로젝트 관리자 및 시공자에게는 성공적인 프로젝트로 인식될 것이다. 그러나 건축주인 영국 정부에게는 정치적, 경제적으로 손실만 안겨준 실패작이다. 이 실패를 리처드 로저스에게 물을 수 있을까? 그는 건축사이지 프로젝트 완료후의 운영성과까지 책임질 주체는 아니다.

건축주의 이익 - 이용자의 만족에서부터

새천년을 기념하기 위한 건축주의 요구는 비슷했으나 처음부터 이용자를 염두에 두고 기획되어 프로젝트 수행과정 중의 어려움을 딛고 성공을 거둔 사례가 있다. 영국항공의 자금 지원을 받아 건설된 런던아이(British Airways London Eye, Millenium Wheel이라고도 불림)는 그 기획단계에서부터 수많은 논란을 불러일으킨다. 영국 건축계에서는 런던의 스카이라인을 망가뜨리는 흉물이 될 것이라는 비판을 제기한다. 결국 런던아이는 한시적으로 5년간만 운영하다 해체하기로 하고 건설을 시작한다. 이후 시공 단계에서 <그림 2>와 같이 템즈강에서 조립한 휠을 수직으로 세우기 위해 들어올리는 과정에서 크레인과 휠을 연결하는 케이블들 중 몇 가닥이 끊어지는 사고가 발생하기도 했다. 이러한 우여곡절로 인해 결국 예정된 시한을 넘겨 2000년 3월에 들어서야 대중에 공개된다. 그러나 런던아이에는 연간 400만 명 정도의 이용객이 몰려들고 있으며 세계 11대 관광 명소에 꼽힐 정도로 인기를 끌고 있다. 2005년 3월 해체될 예정이었던 런던아이는 24년 후인 2027년까지 운영되기로 결정되었다. 프로젝트 관리 및 시공 용역 제공자의 입장에서는 인도가한을 맞추지 못한 런던아이는 분명 실패한 프로젝트이다. 그러나 자금을 지원하고 런던아이 운영회사의 지분을 가지고 있는 BA는 직간접으로 큰 이익을 얻고 있다. 탑승료 수익뿐만 아니라 전망대의 공식 명칭인 British Airways London Eye가 회사될 때마다 BA의 브랜드 인지도는 높아질 것이기 때문이다.



<그림 2> 런던아이 양중 과정과 완성 후 전경

건축주 브리핑 - 혁신과 이용자의 만족을 위해

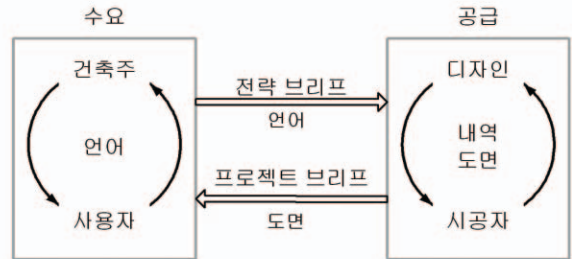
앞서 예로 든 두 프로젝트는 새천년을 기념하면서 영국의 새로운 이미지를 구현하고자 한 동일한 요구를 어떻게 다른 각도에서 프로젝트로 구체화 시켰는지, 프로젝트 종료 후 건축주 혹은 자금을 지원한 측에 어떤 영향을 미칠 수 있는가의 차이를 극명하게 보여주었다. 밀레니엄 돔이 규모의 극대화로 상징성을 얻고자 했을 때 런던아이는 런던을 방문하는 관광객을 즐겁게 해주면서 상징성을 가질 수 있는 방안으로 기획되었다. 밀레니엄 돔이 공간 그 자체에 국한해 시설물이 완성된 후의 프로그램을 준비하는데 소홀했다면 런던아이는 처음부터 운영 프로그램이 중심이 된 '회전 전망대'로 프로젝트를 발전시킨 것이다. 런던아이의 관람캡슐이 개인 파티를 개최할 수 있을 만큼 크게 만들어진 이유도 이용자의 수요를 개발하기 위한 시도

였다. 두 프로젝트 모두 혁신적이었지만 런던아이가 보다 이용자의 만족을 염두에 둔 접근을 한 결과 성공을 거둔 것으로 판단된다.

혁신과 이용자를 만족시키기 위한 프로젝트 기획은 비단 국가의 기념비적 사업에만 필요한 것이 아니다. 최근 일반 기업체에도 지식 공유 문화를 정착해 업무에 혁신을 불러일으키려고 시도하고 있다. 선두기업은 과거 자신의 성공에 안주하면서 혁신을 위한 노력을 게을리 하다 결국 뒤쳐지는 사례가 많다. 최고 수준의 업무를 가능하게 하는 건축물은 그동안의 성공에 안주해 기존 건축물의 부분적인 개선에 그쳐서는 탄생할 수 없다. 과거의 성공에 안주하여 건축프로젝트를 기획할 경우 건축주에게 인도되는 최종 시설물은 과거 최고 수준을 지원하는 수준에 머무를 것이기 때문이다.

건축주의 언어로 - 전략브리핑

혁신적 관점이 건축주 브리핑의 핵심이라고 해서 일반적인 프로젝트에 적용할 필요가 없다는 것은 아니다. 프로젝트의 기획단계 및 타당성 분석단계에서도 건축주의 가치를 파악하기 위한 과정으로 건축주 브리핑을 도입할 수 있다. 이와 같이 프로젝트 종류와 상관없이 건축주 브리핑이 필요한 이유는 <그림 3>과 같이 건축주는 자신의 상황에 대해 그 누구보다 전문적인 지식을 가지고 있지만 이를 자신들의 언어로 표현하는데 반해 프로젝트 관련 용역을 제공하는 전문가는 내역이나 도면과 같은 전문적인 방식으로 표현하는데서 오는 괴리를 좁히는 방법이 필요하기 때문이다. 전자를 전략 브리핑(strategic briefing)이라 하고 후자를 프로젝트 브리핑(project briefing)이라 한다.



<그림 3> 브리핑-수요자와 공급자의 관점의 교류-브리핑

전략 브리핑은 건축주가 제시한 필요와 요구가 충족되었을 때 건축주의 고유 업무가 어떤 모습으로 변할 것인가에 대한 묘사이다. 이때 프로젝트의 구체적인 내용은 결정되지 않는다. 단순히 필요나 요구가 충족되었다는 가정을 하고 그 상태에서 건축주의 업무가 어떤 형태로 수행되는지에 대한 가상적인 모습을 표현하는 것이다. 이를 위해서 건축주 고유 업무의 목표, 현재 내부적 상황과 외부의 경제 및 사회적 경향, 건축주의 세부조직의 업무 및 이들 간의 관계를 고려하여 어떤 방식으로 건축주 조직의 업무가 수행되어야 하는지를 제시할 필요가 있다. 프로젝트 브리핑 단계에서 건축주의 최고 상태를 건축물이 어떻게 지원할 수 있는가에 대한 개념이 제시된다.

전략 브리핑이 기존의 타당성 분석과 같은 프로젝트 초기 단계의

CM업무와 다른 점은 건축주 '스스로' 혹은 외부의 도움을 받아 건축주 업무의 최고 수준을 규명하고 이를 달성하기 위해 건축물이 어떠한 모습이어야 하는지를 형성해 나가는 과정이라는 점과, 이를 지원하는 용역제공업체는 이후의 프로젝트 단계에는 참여하지 않는다는 것이다. 프로젝트의 발주 여부나 이후 참여로 발생하는 영업적 이익과 무관한 용역 제공자만이 진정으로 건축주의 입장에서 혁신적으로 프로젝트의 윤곽을 결정할 수 있기 때문이다.

건축주 브리핑의 등장 배경

가치에 대한 제고

건축주브리핑이 새로운 분야로 정착하게 된 결정적인 계기는 영국 건설산업 환경의 변화이다. 영국 정부는 공공발주 프로젝트에 시장 원리를 도입하여 관련자에게 최대한의 가치를 돌려주는 방법을 모색하게 되었다. 이에 따라 사용자의 필요를 밝혀내고 이를 프로젝트에 반영하는 방법을 필요로 하게 되었다. 또한 구매전략(procurement strategy) 또한 변하게 되어 다양한 계약제도의 도입을 단행했다. 건설사업관리가 별도의 용역으로 입찰제도를 통해 발주된 것도 이 시기부터이다. 이는 설계자, 엔지니어링 설계자 및 시공사들 간의 역할을 변화시키게 된다. 이들 "전문 용역 제공자들의 입장에서 프로젝트를 성공적으로 수행 했는가와 건축주의 입장에서 프로젝트 발주를 통해 최대의 가치를 달성했는지는 별개의 문제"(O'Reilly 1987)로 인식되면서 건축주의 가치를 분석하는 절차의 중요성이 증대되었다.

건축주 브리핑은 건축주에게 진정한 가치가 무엇인가를 규명하는 과정까지를 포함하는 것이라고 밝힌 바 있다. 따라서 가치를 '어떻게' 달성하느냐에 초점을 맞춘 가치공학(value engineering)보다는 '무엇이' 가치인지를 규명하는 가치경영(value management)에 그 이론적 기반을 두고 있다.(Blyth and Worthington 2001; Kelly and Male 1993) 이와 같이 가치를 규명하는 과정은 프로젝트의 규모와 상관없이 건축주에게 필수적이다. 특히 개인건축주에 비해 건축주 조직에서는 구성원의 요구가 다양하고 완성된 시설물에 기대하는 가치 또한 상이하다. 더군다나 건축주 조직뿐만 아니라 건축 활동 또는 이의 결과물에 영향을 주고받는 관련자(stakeholder)들까지 고려할 수 있는 정교한 방법이 필요하게 되었다. 이에 따라 건축주 브리핑의 이론과 방법이 더욱 발전하게 되었다.

점유 후 평가 중요성 인식

건설프로젝트는 건축주가 현재 점유·사용하고 있는 시설물에 대해 새로운 필요를 느끼는 것부터 시작되는 경우가 많다. 현재 사용하고 있는 시설물은 새로 발주할 프로젝트를 통해 인도받을 시설물과 비교하는 판단기준이 될 것이다. 따라서 건축주를 만족시키기 위해서는 기존 시설물에 대한 평가를 수행하고 그 결과를 새로운 시설물을 기획하는 과정에 반영하는 것이 필요하다. 현재 건축주 브리핑 이론과 방법은 프로젝트 이전 및 진행 과정뿐만 아니라 프로젝트 이후 단계까지를 그 대상으로 하여 시설물 사용 후 평가를 새로운 건설 프

로젝트의 기획단계에서 반영하는 체계로 개발하는 방향으로 발전하고 있다.

건축주 브리핑의 정의 및 종류

건설 프로젝트의 초기단계는 '문제상황(problem situations)을 발견하고 해결하는 시도'라고 요약될 수 있다. 문제상황은 건축주가 가지고 있는 우려, 관심, 요구, 필요 및 제약 등으로 파악될 수 있다. 브리핑(briefing)은 문제상황의 파악 및 해결 과정이라 이해할 수 있으며 브리프(brief)는 이 과정의 결과이다.

미국에서도 이와 비슷한 개념인 프로그래밍(programming)이란 분야가 존재한다. 그러나 프로그래밍이 "프로젝트를 수행하기로 결정한 후 건축계획적 측면에서 건축사에게 여러 기획안중 적정안을 선택할 수 있는 기준을 설정하는 과정"(Cherry 1999)이라는 점에서 프로젝트 초기단계에서 건축주에게 있어 진정한 가치가 무엇인가를 규명하는 것에 중점을 두는 브리핑과는 차이가 있다.

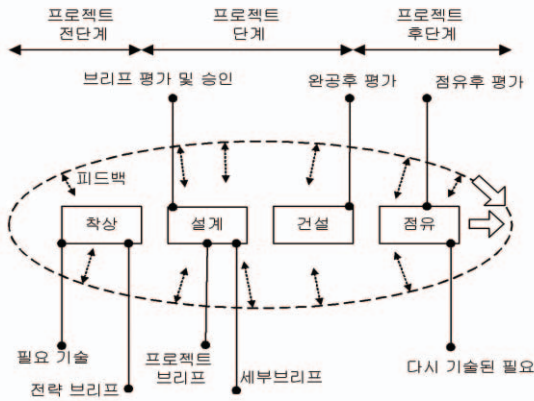
일반적으로 건축주 브리핑은 프로젝트 수행 절차와 연관지어 네 가지로 구분되며(Blyth and Worthington 2001) 이의 유사 명칭은 표 1과 같다.

〈표1〉 건축주 브리핑의 조유와 이의 유사명칭

브리핑의 종류	내용 및 유사용어
필요기술	<ul style="list-style-type: none"> • 건축주 조직의 사업목표를 (건설프로젝트를 통해) 만족시키기 위한 건축주조직의 필요에 관한 묘사(Blyth and Worthington 1999) • Global 브리프(Barrett and Stanley 1999)
전략 브리프	<ul style="list-style-type: none"> • 총당 가능한 자원, 프로젝트의 개략적인 범위 및 목적에 관한 기술(CIB 1997) • Basic 브리프(Barrett and Stanley 1999)
프로젝트 브리프	<ul style="list-style-type: none"> • 완성된 프로젝트를 통해 지원받는 건축주의 기능적/운영적 요구 사항에 대한 전체적인 기술(CIB 1997) • Brief for the definitive plan(Barrett and Stanley 1999)
세부 브리프	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트 브리프에서 기술된 요구사항을 만족시키기 위한 계획 안, 향후 수행해야 될 연구사항, 이전단계에서 동의된 계획과 관련한 요구사항이 포함된 문서(CIB 1997) • Specification(Barrett and Stanley 1999)

브리핑의 정의와 성격은 브리핑을 바라보는 전문가 집단의 배경에 따라 다양하게 해석되고 있다. 이에 따라 각 브리핑 단계에서 논의되는 중점 사항과 결과물의 성격도 다양하다. 설계를 책임지고 있는 용역제공자는 브리핑과정을 통해 이후 설계단계에서 이용할 수 있는 정보를 얻기를 원한다. 반면 건설관리를 염두에 둔 전문가들은 브리핑을 통해 구체적인 프로젝트의 윤곽을 확정짓기를 원한다.

절차로서의 건축주 브리핑과 내용



〈그림 4〉 건설프로젝트 절차에 따른 건축주 브리핑 (Blyth and Worthington 2001)

〈그림 4〉는 〈표 1〉에서 언급된 여러 브리핑을 프로젝트 절차와 연관시켜 나타낸 것이다. 그림에서 타원의 접선은 피드백 시스템의 경계를 나타낸다. 피드백은 단일 프로젝트 세부 절차에서 연관을 가지고 지속적으로 이루어지며 이후 프로젝트에 반영된다. 그림에서는 각 절차가 단절된 것으로 보이고 브리핑 또한 일회적인 것으로 간략하게 표현되어 있다. 그러나 실제 절차는 중첩되며 브리핑의 내용도 다음단계로 연결되어 점진적으로 발전한다. 이러한 중첩까지 고려하여 건축주 브리핑의 절차와 내용을 담은 절차모델도 있다. 브리핑의 결과물은 이를 이용할 당사자 누구나 이해할 수 있고, 일관되어야 한다. 또한 누가 언제 어떻게 브리핑의 결과물을 생성해야 하는지도 명확해야 한다.

프로젝트 이전단계

〈표 2〉는 프로젝트 이전 단계의 건축주 브리핑 및 관련 절차의 행위 및 결과물을 Blyth and Worthington (2001)의 연구결과를 토대로 요약한 것이다.

이 단계에서는 건축주가 주된 역할을 한다. 설계전문가가 이 단계에서 참여하는 경우도 있으나 이는 설계를 위한 것이 아니라 전략적인 대안을 설계 전문가의 입장에서 평가하게 위한 것이다.

건축주 조직의 경우 브리핑을 위해 별도의 팀을 구성하여 현재 건축주가 수행하고 있는 업무가 최고 수준에 달했을 때(business case)를 가정해 이를 지원하기 위한 시설물의 상황이 어떠해야 하는지를 제시해야 한다.

〈표 2〉에서 건축주 및 관련자의 필요를 명확히 하기 위한 방법으로 가치경영이 언급되었으며 이에 대해서는 다시 다루기로 한다.

현재 건축주와 사용자가 가지고 있는 자원과 연관시킬 때 건축사를 비롯한 관련 전문가들이 현재 시설물의 상태를 조사할 수 있다. 필

〈표 2〉 프로젝트 이전 단계의 건축주 브리핑 내용

세부절차 (참여자)	행위	결과물
필요기술 (건축주 조직의 경영자)	필요기술 준비	<ul style="list-style-type: none"> 건축주 조직의 업무 및 사업목적 변화의 필요 과거경험에 따른 필요 현재 건축주가 보유하고 있는 대지, 건물 및 기타자원 건축주 업무의 최고수준
동의 및 행동 (건축주 조직의 경영팀)	<ul style="list-style-type: none"> 건축주 조직 담당자가 조사에 동의 프로젝트 후견인(project sponsor) 규정 프로젝트 후견인이 사업사태팀 지명 건축주 자문가 지명 	
필요평가 (프로젝트대표, 사업사태팀)	<ul style="list-style-type: none"> 필요와 건축주 조직의 자원 평가 필요를 충족시킬 수 있는 옵션 생성(옵션은 아무것도 하지 않는 것을 포함) 대안: 이익, 장애물 및 위험 포함 	
옵션평가 (프로젝트대표, 사업사태팀)	<ul style="list-style-type: none"> 위험평가 건축주 조직의 사업전략을 고려한 옵션 평가 건축주의 필요 및 가용자원 분석 사용자를 포함한 제3자와의 대화 시작 	<ul style="list-style-type: none"> 건설옵션 (Constructionoptions) 리모델링 재건축 신축
동의 및 행동 (프로젝트대표, 사업관리자, 사용자를 포함한 제3자, 프로젝트 위원회)	<ul style="list-style-type: none"> 규명된 옵션 확정 옵션 선택 예산상의 문제점 및 개략적인 예산 동의 구매전략(procurement strategy) 동의 	<ul style="list-style-type: none"> 자금조달을 위한 신청 선택된 옵션 발표 가치경영 실시 위험분석 수행 목적탐구 전략브리핑 준비
전략브리핑 (프로젝트대표)	<ul style="list-style-type: none"> 평가에 의해 가중치가 부여된 목적 	<ul style="list-style-type: none"> 사용자의 필요 확인 및 명확화 브리핑 준비 프로젝트 계획 준비 건축주 조직의 부서별 목적 및 우선순위 건축주 조직의 구조 및 관계 위치 종합비용 수용능력 인도될 건물의 질적 수준 인도될 건물의 사용자 수준 구매(계약)절차 일정 핵심시점(milestones)
동의 및 행동 (건축주대표, 사업관리자, 사용자를 포함한 관련자)	<ul style="list-style-type: none"> 전략 브리핑이 모든 관련자를 고려해서 생성되었으며 비용과 일정에 대한 동의가 이루어 졌음을 확정 가치경영과 위험평가가 수행되었음을 확정 향후 행동에 대한 계획 검토 프로젝트 참여 가능 전문가 리스트 선택 참여 가능 전문가들 접촉 참여가능 전문가 선택 	

1. CIB (1997) Construction Success: Code of practice for clients of the construction industry, Thomas Telford, London.

요를 만족시킬 수 있는 여러 옵션은 근본적으로 달라야 한다. 이를 테면 신축은 하나의 대안에 지나지 않을 수도 있다. 아무것도 하지 않는 것도 대안이 될 수 있다. 전략 브리핑 단계에서 <표 2>에서 언급된 내용 이외에도 ①무엇이 사전에 기술되어야 하며 어느 부문에서 설계팀이 혁신적인 아이디어를 제공해야 하는지 결정, ②누가 어떤 결정을 언제 내려야 하는지 정의, ③의사소통 전략 수립, ④우선순위 결정, ⑤이후 브리핑을 수행할 팀 결정 등의 행위가 이루어져야 한다.

프로젝트 단계

설계담당팀이 전략 브리핑을 전달받아 무엇을 건축주가 필요로 하는지에 관해 피드백하면서 이를 평가하게 된다. 이 단계에서는 과거의 선례가 있어서 새로운 개념으로 설계할 필요가 없는 부분과 혁신적인 개념으로 설계 되어야 할 부분을 나누게 된다. 디자인 팀은 여러 가지 설계 대안을 제안하고 검토하면서 프로젝트 브리핑을 개발하게 된다.

프로젝트 과정 중에 설계팀은 전략 브리핑에 기술된 요구와 프로젝트 팀의 성과를 평가하기 위한 주요 사안을 고려해야 한다. 이 단계에서 가치공학 및 위험경영 기법이 사용될 수 있다. 일반적으로 구체 설계가 시작되기 전에 완성된 프로젝트를 통해 지원받는 건축주의 기능적·운영적 요구사항에 대한 전체적인 기술이 프로젝트 브리핑 형태로 생성된다.

일단 프로젝트 브리핑이 건축주에 의해 동의되면 설계팀은 이후 단계의 프로젝트 참여자를 위한 세부 브리핑을 생성한다.

프로젝트 이후단계

일단 프로젝트가 완성되면 전체과정에 대한 고찰을 통해 설계팀이 얼마나 과업을 잘 수행 했는가와 여러 브리핑 과정이 잘 수행되었는지 파악할 수 있을 것이다. 이러한 정보는 이후 프로젝트를 위해 유용할 것이다. 건축물의 성능에 대한 체계화된 평가는 설계팀과 건축주 모두에게 기대에 비해 건축물이 역할을 하고 있는지에 대한 정보를 제공한다. 그러나 건축주와 설계팀은 잠재된 실패가 외부로 표출되는 것을 우려해 때때로 점유 후 평가를 수행하는 것을 주저하기도 한다.

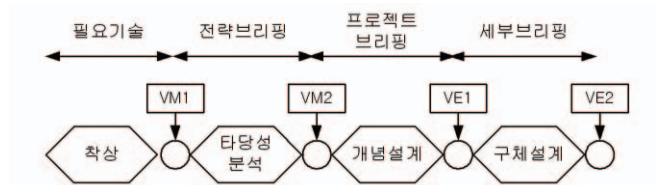
건축주 브리핑의 수행

가치경영의 이해

기존의 가치공학 기법이 기능중심이라면 가치경영은 가치 그 자체에 초점을 맞추고 있다. 가치공학은 모든 관련자가 건축물의 기능에 대해 동일한 인식을 하고, 기능은 시간의 흐름과 관계없이 일정한 수

준으로 남아 있어야 하며 여러 대안은 동일한 수준의 기능을 달성할 수 있다는 가정이 만족되어야 수행될 수 있다.(Green 1994) 가치는 비용의 절감에 의해 향상될 수 있기 때문에 대안은 비용을 결정적으로 고려해 평가된다.

문제는 관련자가 모두 제시된 가치에 동의하고 이를 달성하기 위해 수행해야 하는 기능도 명확하게 밝혀져 있는지의 여부이다. 그러나 <표 2> 프로젝트 이전 단계의 브리핑 결과물에서 파악할 수 있듯이 프로젝트 목적 자체가 규명되지 않은 시점에서 이와 같은 가치공학을 도입하기에는 무리가 있다. 이에 따라 관련자들에게 가치가 무엇인지 밝히는 접근이 필요하다. 가치경영은 가치공학과 같이 최적화를 목적으로 하는 것이 아니라 상충되는 목적과 필요 자체에 대한 논의를 통해 관련자가 동의할 수 있도록 이들을 규명하는 '과정'에 중점을 둔다. 따라서 이는 '학습'에 더 가깝다.



<그림 5> 건축주 브리핑 절차별 가치 경영 및 공학 수행 지점

<그림 5>는 가치경영(VM) 및 가치공학(VE) 워크샵이 프로젝트 절차와 연관해 언제 수행되는 지를 도식화 한 것이다. 이후 언급될 각종 조사방법으로 취합된 관심사는 첫 번째 가치경영 워크샵(VM1)을 통해 건축주 조직의 구성원이 공유하게 된다. 이 단계에서는 제시된 필요나 요구가 건축주 조직의 업무사태와 관련이 있는지와, 만약 그렇다면 이를 만족시켰을 때 건축주 조직의 업무에 어떤 가치를 줄 수 있는지를 규명하게 된다. 이 단계에서는 다양한 가능성을 염두에 두어야 하며 아무것도 하지 않는 것이 건축주에게 최대의 가치를 주는 경우도 있다. 두 번째 가치경영 워크샵(VM2)에서는 타당성 분석을 통해 평가된 대안 중 한 가지를 선정하게 된다. 구체적으로는 표 2의 전략브리핑 내용이 모두 규명되거나 확정되어야 한다. 가치공학에 대한 이론과 실례는 기존 문헌에서 찾아볼 수 있다.

예비활동: 건축주의 지식 향상

건축주에게 건설프로젝트에 관한 기본지식을 쌓게 하는 매체 중 대표적인 것은 건축주 안내이다. 국외에서 발표되고 있는 건축주 안내의 핵심 내용은 건축주에게 프로젝트 절차를 이해시키기 위한 절차모델과 건축주가 선택할 수 있는 계약제도이다.^{3), 4)} 건축주를 위한 절차모델은 건축주가 의사결정을 내려야 하는 시점과 이의 내용을 중심으로 작성되었기 때문에 프로젝트의 절차 중 중첩된 부분이

2. 유병기, 건설사업관리 성공사례, 제6회 한국건설관리학회 영남지회 학술세미나 자료집, pp36-50, 2004

3. CIB (1997) Construction Success: Code of practice for clients of the construction industry, Thomas Telford, London.

4. Bowen, P. A., Pearl, R. G. and Edwards, P. J. (1999) Client briefing processes and procurement method selection: a South African study. Engineering, Construction and Architectural Management, 6(2), p.p.91-104.

표현되고 각 절차별 구성원의 역할과 책임까지 자세히 표현된 전문가를 위한 절차모델과는 차이가 있다. 그러나 건설프로젝트에 대한 전문지식이 부족한 건축주가 절차모델을 숙지한다고 해서 당위적 행동경로에 접어들 수 있는가에 대한 의문은 계속 제기되고 있다. 또한 프로젝트 이전 단계에서는 건축주의 요구가 규명되지 않은 상황에서 문제를 파악하는 단계이기 때문에 지나치게 정형화되고 세분화된 절차모델은 유연한 문제규명 및 이의 대안제시를 가로막을 수도 있다.

건축주는 절차 혹은 정보의 흐름으로 브리핑을 이해하기 보다는 인도될 시설물의 구체화에 더 관심을 가진다. 이에 따라 각 브리핑 단계에서 구체적으로 고려해야 할 시설물의 수준을 구분시켜 놓은 제품 상하관계가 제시되었다. Blyth와 Worthington(2001)은 이를 건물셀, 설비, 경관, 내부배치 등 4단계로 구분했다.

건물셀(building shell)은 건물의 외부와 구조로 건물의 생애와 그 주기를 같이한다. 통상 50년 이상으로 고려한다. 이 수준에서 내려야 할 주요 의사결정 사항은 외형, 규모 그리고 조직 및 기술적 변화를 수용할 수 있는 능력 등이다. 이 단계와 관련된 의사결정은 장기적으로 내려져야 한다. 주로 전략 브리핑 단계에서 결정된다.

설비는 냉난방, 환기, 조명 및 배선 등을 포함하며 이들의 교체 주기는 15년에서 20년 사이이다. 이 단계에서 고려해야 할 사항은 신 기술을 수용할 수 있는 유연성이다. 이 유연성 정도는 건물셀을 결정할 때 상당부분 결정된다.

경관(scenery)은 내장재의 노출부분으로써 천장, 칸막이벽, 마감 등이다. 설비보다 교체주기가 짧으며 통상 7년에서 10년 정도이다. 설비와 경관은 세부적인 사용자의 요구, 조직의 변화에 따른 사안, 개인의 특이성향 그리고 조직의 이미지와 부합되어야 한다. 이는 빌딩 셀과는 독립적으로 조합될 수 있다.

내부배치는 가구 및 빌딩셀 내부에 있는 장비의 일상적인 배치이다. 칸막이와 가구는 조직의 변화를 수용하기 위해 재배치 될 수 있다.

건설 관련 용역제공 전문가들은 위의 4가지 제품상하관계 이외에 더 세부적인 수준의 제품에 대한 지식을 가지고 있다. 그러나 건축주는 위와 같은 지식이 없으며 따라서 각 프로젝트 절차별로 어떤 방법을 이용하여 제품모델에 대한 지식이 없는 이들에게 향후 인도받게 될 제품에 대해 이해할 수 있게 하는지에 대한 방법을 염두에 두어야 한다.

건축주 자기 상황 인지 지원

'건축주 자기 상황 인지 매트릭스'는 Barret과 Stanley(1999)의 연구에 의해 만들어 졌다. 그들은 성공적인 건축주 브리핑 수행을 위해 다음과 같은 사항을 유념해야 한다고 주장하였다.

- 1) 건축주 권한 강화
- 2) 프로젝트의 가변적 상황 관리
- 3) 적절한 사용자 참여 유도
- 4) 적절한 프로젝트 조직 구성
- 5) 적절한 시각화 도구 사용

위의 각 사항에 대해 건축주 스스로 검증할 수 있도록 체크리스트를 <그림 6>과 같이 개발하였다. 체크리스트 항목별로 현재수준에서 얼마나 부합되는지와 어느 정도 노력을 기울이고 있는지를 각각 4점 척도를 이용하여 평가하고 이를 매트릭스에 표시한다. 이러한 과정을 통해 건축주는 현재 자신의 상황이 어떠한지와 이상적인 상황을 위해 자신이 얼마나 노력하고 있는지를 동시에 파악하여 부족한 점을 보완할 수 있는 체계적인 노력을 기울일 수 있게 된다.

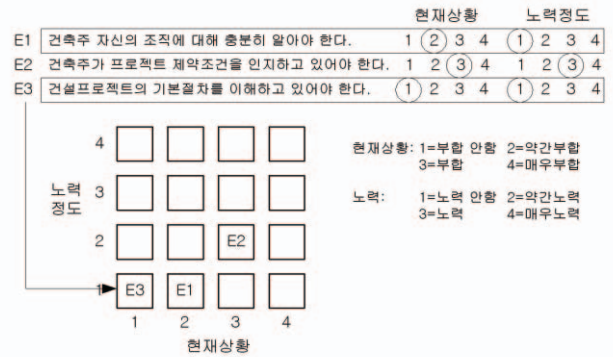


그림 6. 건축주의 자기상황 인지 매트릭스 예

Barret과 Stanley(1999)는 이러한 자기상황 인지를 통해 건축주 브리핑이 성공적으로 수행될 수 있다고 주장하였으나 이는 브리핑을 올바르게 수행하기 위해 건축주의 인식을 높이는 방법일 뿐 브리핑 자체를 지원하는 도구는 아니다.

건축주의 가치파악을 위한 데이터 수집

(1) 기명 소집단 기술

기명 소집단 기술 (nominal group technique)은 브레인스토밍과 매우 유사하나, 보다 공식적이며 아이디어를 제시하는 초기단계에서는 소집단 구성원간의 교류가 창조력을 저하시킬 수 있기 때문에 구성원간의 대화가 전혀 허용되지 않는다. 또한 이후 단계에서도 대화를 별로 수행하지 않는다. 절차는 ①아이디어는 최초에 개인적으로 제시되고 각자에 의해 메모 된다. ②메모된 아이디어는 아무런 토론 없이 한번에 한 가지씩 소집단에 발표되고 모두 함께 볼 수 있는 매체에 기록된다. ③참여자 는 이후 그들의 아이디어를 설명하고 다른 사람의 아이디어에 대해 의사를 개진한다. ④각 참여자는 이후 개인적으로 각 아이디어의 순위를 매긴다. 마지막으로 ⑤공통적인 이해에 도달하는 것을 돕기 위해 개개인이 매긴 순위가 취합 된다.

(2) 델파이 방법

델파이 방법(Delphi method)은 문서화된 설문지를 이용하는 특징이 있다. 이 방법은 참여원이 워크샵에 참석하기 어려울 때 이점이 있을 수 있다. 특별하게 정해진 절차는 없지만 다음과 같은 주요단계가 있다. ①응답자는 최초 설문지에 답한다. ②제시된 아이디어는 모

5. RIBA (1992) Architect's Handbook, Royal Institute of British Architects

니터링 팀에 의해 모아진다. ③모아진 아이디어는 응답자들에게 보내진 후 이를 다른 참여자들의 아이디어와 비교하고 필요하다면 그들 스스로 최초 아이디어를 수정한다. ④응답자는 그들의 새로운 답을 보낸다. ⑤새로운 답변은 의견일치가 있는지 상이한 의견이 있는지 파악하기 위해 모니터링 팀에 의해 분석된다. 만약 상이한 의견이 있다면 의견일치를 볼 때까지 위의 과정을 반복한다.

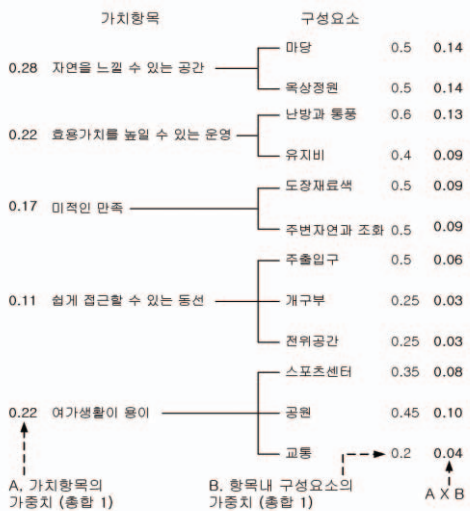
건축주의 가치 분석

앞서 언급한 도구로 건축주의 가치에 관한 데이터가 수집된 후 이를 분석하는 방법이 필요하다. 분석 방법에서 여타 용역 제공 전문가들을 대상으로 하는 방법과 다른 점은 건축주도 이해할 수 있는 쉬운 방법을 고안해야 한다는 것이다.

(1) 가치분기와 FAST

가치분기(value tree)⁶⁾는 프로젝트를 통해 건축주가 막연하게 기대하고 있는 가치를 파악하고 이의 중요도를 수치화 시키는 기법이다. 가치분기는 가치공학에서 이용되는 FAST(Function Analysis System Technique)⁷⁾와 원리는 유사하다. 그러나 가치분기와 FAST는 차이점이 있다. FAST는 기능분석 중심인데 반해 가치분기는 건축주가 생각하는 가치를 달성하기 위해 기능뿐만 아니라 기타 요소들도 포함될 수 있다. 가치분기는 프로젝트 이전단계와 전략 브리핑 단계에서 아직 프로젝트가 구체적으로 형상화 되어 있지 않은 상황에서 사용될 수 있다.

〈그림 7〉은 일반인을 대상으로 한 실험적 워크숍을 통해 그들이 원주택에 대해 기대하는 가치를 가치분기를 이용해 실제로 분석해 본 예이다.



〈그림 7〉 가치분기의 이용 예

그림에서 가치항목은 '만족', '쉽게', '용이' 등과 같이 건축주가 생각하는 가치가 표현되어 있어야 한다. 가치항목내 구성요소는 실제로 평가할 수 있는 항목이어야 하지만 반드시 기능일 필요가 없다. 〈그림 7〉에서와 같이 '유지비'와 같이 정량적으로 표현이 되거나 '공원'과 같이 존재 유무로 평가할 수 있으면 된다. 〈그림 7〉에서 좌측 수치 A는 가치항목별 가중치를 부여한 것이다. 항목별 가중치의 총합은 1이 되어야 한다. 항목별 구성요소에 다시 B와 같이 가중치를 부여한다. 가치항목의 가중치(A)와 항목내 구성요소의 가중치(B)를 곱해 전체에서의 각 구성요소의 가중치를 계산하게 된다.

그러나 가치분기를 이용한 방법도 몇 가지 문제가 있다. 가치항목의 구성요소가 많아지면 중요도에 상관없이 전체에서의 구성요소 가중치 값이 낮아진다. 또한 건축주는 일반적으로 자신이 중요하게 생각하는 것을 가치항목 및 이들의 구성요소와 같이 수준별로 밝히지 않고 무작위로 표현하는 경우가 많다. 이에 따라 가치경영을 지원하는 전문가가 구성요소를 적정한 가치항목으로 묶거나 수준을 분류할 필요가 있다.

FAST는 프로젝트 및 세부 브리핑 과정에서 사용될 수 있다. 그러나 Connaughton and Green(1996)은 FAST를 브리핑 과정에서 적용할 때 발생할 수 있는 다음과 같은 문제점을 인지하고 수행해야 한다고 주장했다.

1) FAST 다이어그램은 원래 제조업의 가치공학을 수행하기 위해서 개발되었다. 기본 논리는 건설프로젝트에 때때로 적합하지 않을 수 있다.

2) 많은 수의 부차적 기능 및 디자인 부재가 정의될 수 있고 이는 과도하게 복잡한 분석 및 다이어그램을 초래할 수 있다. 이러한 이유로 가치공학을 담당하거나 지원하는 전문가들이 적정한 수준으로 이를 묶어야 한다.

3) 많은 시각이 상위 기능에 영향을 별로 주지 않는 문제를 해결하거나 발전가능성이 없는 기술적 해결방안에 낭비될 수 있다. 가치경영 담당자 지원하는 주체는 따라서 토론이 최대의 잠재력이 있는 분야에 집중되고 상위 기능에서 벗어나지 않도록 유념해야 한다.

4) FAST 다이어그램 생성에 소요되는 시간은 아마도 비전문적 참여자를 수동적으로 만들 수 있다.

(2) 집단 의사결정 지원시스템

Green(1994)에 의해 개발된 SMART방법은 상이한 관점을 가진 프로젝트 참여자들의 가치를 밝혀내어 브리핑 과정을 지원할 수 있도록 하였다. SMART는 앞서 언급한 건축주의 가치를 파악하기 위한 데이터 수집과 이의 분석과정을 하나로 묶어 프로그래밍화 시킨 것으로 이해할 수 있다. SMART역시 최종적으로 가치를 수치화 시키

6. Green, S. (1994) Beyond value engineering: SMART value management for building projects, International Journal of Project Management, 12(1), p.p.49-56.

7. 최석인 (2002) 건설 VE 프로젝트에서 효과적인 기능분석 적용방안, 제3회 한국건설관리학회 학술발표대회 논문집, p.p.78-84.

는 과정에서 가치분기와 같은 도구를 사용하였다. 그러나 가치분기에서의 가치항목과 구성요소를 도출해 내는 과정과 이에 가중치를 부여하는 과정에 사회과학에서 사용되었던 집단의사결정 방법을 응용한 특색이 있다. 구체적으로 연성시스템 접근(soft systems approach)에 기반을 두고 건축주 조직 구성원이 공통으로 느끼는 현재상황과 이상적인 상황을 도식화 하고 이들 두 상황간의 괴리를 극복하기 위한 대안을 세우는 절차로 체계화 시켰다. 현재상황과 이상적인 상황은 현재 시설물을 바탕으로 벌어지는 건축주 조직의 고유 업무 활동이 주를 이루며 이상적인 상황은 업무 활동이 어떤 식으로 전개되어야 하는지에 대한 방향과 이를 구현하기 위한 시설물의 내용으로 구성된다.

SMART의 단점은 연성시스템 방법의 단점과 궤를 같이 한다. 건축주의 가치를 규명하고 이를 동의하는 과정은 다른 프로젝트에 적용할 수 있어도 규명된 가치나 이의 중요도는 프로젝트별로 다르기 때문에 재사용할 수 없다. 또한 한번 이러한 과정을 거친 참여자는 다른 프로젝트를 위한 SMART과정 중 과거의 경험에 몰입해 자칫 새로운 접근을 시도하지 못할 수도 있다.

건축주 브리핑 수행시 유의점

건축주를 도와 건축주 브리핑을 수행하는 전문가를 퍼실리테이터(briefing facilitator)라 칭하고 있다. 건축주 브리핑의 이론 및 수행 방법을 터득한 후 실제 이를 수행할 때 다음의 몇 가지 사항을 유념해야 한다.

사업제안서와 구분

건축주 브리핑은 건축주의 입장에서 시설물에 대한 필요 및 요구를 파악하고 시설물의 인도를 통해 가치를 실현시킬 수 있는지를 파악하는 것이 주 목적인 반면 사업제안서는 외부에서 잠재적인 사업 가치를 발견하고 이를 구체화시키기 위한 일종의 사업개척 예비단계의 성격의 강하다. 이에 따라 사업제안서는 개발자들에 의해 사업 형성 단계에서 만들어 지는 경우가 많다. 사업제안서의 구성 항목을 건축주 브리핑 과정 중에도 역시 수행하는 경우가 있으나 건축주는 개발자와 다르다는 점을 유념해야 한다.

건축주 브리핑과 타당성 분석의 차이점 인식

브리핑의 일부 결과물이 타당성 분석에 필요한 내용을 포함하고 있어 브리핑을 타당성 분석과 혼동할 수 있다. 그러나 프로젝트 이전 단계에서의 브리핑은 건축주 스스로 자신의 사업사례(business case)를 규정하여 이를 달성하기 위한 프로젝트의 방향을 정하는데 초점을 두는 반면, 타당성분석은 형상화되기 시작한 프로젝트를 개발 필요성, 경제적 측면 및 실현가능한 설계안 등을 제시하면서 수행된다는 차이가 있다.

구성원의 비현실적인 기대감 제어

건축주 브리핑 단계에서 주로 사용되는 방법과 기법은 일단 건축주(혹은 건축주 조직의 구성원)가 시설물과 관련해 기대하는 가치를 외부로 표현하는 것에 기초한다. 이 단계에서는 모든 가능성이 열려 있기 때문에 건축주가 자유롭게 자신의 가치를 표현하는 것을 장려해야 한다. 그러나 이러한 과정을 통해 건축주는 의식적으로 혹은 무의식적으로 앞으로 인도될 시설물에 대한 지나친 기대를 가질 수도 있다. 인도되는 건축물이 동원 가능한 자원에 비해 객관적으로 최대의 가치를 가져다 줄 지라도 건축주가 주관적으로 기대했던 수준에 미치지 못할 경우 자칫 프로젝트가 실패했다는 인식을 초래할 수 있다. 이에 따라 적절한 수준에서 현실 불가능한 의견을 제어할 필요가 있으며 이는 건축주 브리핑을 지원하는 전문가의 능력에 달려 있다.

최적화의 적정수준 수행

가치경영의 이해에서 살펴보았듯이 가치를 어떻게 달성하는 것도 중요하지만 어떤 것이 가치인가를 파악하는 것이 우선되어야 한다. 잘못 파악된 가치를 비용절감을 통해 높인다 해도 최종적으로 이는 관련자에게 가치가 없는 결과를 줄 수도 있다. 프로젝트 형성단계에서 최적화를 우선시하여 가치공학기법을 도입할 경우 오히려 가치를 높일 수 있는 기회를 상실할 수도 있다. 이에 건축주 브리핑 영역 제 공자는 가치경영과 가치공학을 적정한 시기에 수행해야 한다.

맺음말

건설프로젝트 형성 이전 단계에서 내려지는 의사결정이 이후의 활동보다 프로젝트가 건축주에게 가져다 줄 수 있는 가치에 더 많은 영향을 미치기 때문에 프로젝트의 발주를 결정하기 전 가치를 규명하는 과정에 보다 많은 관심이 기울여 져야 한다. 최근 국내에서도 프로젝트 초기 단계에서 수행되는 타당성 분석(feasibility study)에 관한 연구가 활발하게 수행되고 있다. 그러나 타당성 분석은 건축프로젝트를 수행하기로 결정한 이후 여러 대안을 세우고 이를 평가하는 과정이며, 이러한 과정 이전에 건축주 스스로 자신의 필요와, 현재 이와 관련하여 보유하고 있는 자원을 규명하고 분석하는 과정이 있다. 프로젝트 수행 단계에서도 건축주가 지속적으로 설계결과와 입찰자 선정 과정 및 결과를 평가하고 승인하는 과정이 있다.

건축주 브리핑은 건축주의 입장에서 프로젝트 완료 후 얻을 수 있는 가치를 최대화시키기 위한 절차로써 기존의 타당성 분석이나 가치공학과 다르다. 건축주 브리핑에 대한 이론을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 프로젝트 이전 단계의 건축주 브리핑은 건축주에게 무엇이 가치인가를 규명하는 과정이다. 따라서 기존의 가치공학과 같은 최적화 기법보다는 사회과학분야의 집단의사결정이나 학습 이론에 더 기반을 두고 있다. 실무에 도입할 수 있는 방법 역시 다양한 가치를 표현하게 하고 이의 충돌을 조정해 가면서 공유하는 데 초점을 맞추고 있다.

둘째, 건축주 브리핑은 일회적인 활동이 아니라 프로젝트 전 과정에서 행해져야 한다. 필요기술, 전략브리핑, 프로젝트 브리핑, 세부 브리핑 및 점유 후 평가는 순환적으로 연결된다.

건축주 브리핑을 수행하는 건축주 혹은 이를 지원하는 용역 제공자는 최적화에 집착하여 더 큰 가치를 달성할 수 있는 기회를 놓치는 우를 범하지 말아야 한다. 프로젝트 이전 단계에서는 프로젝트 자체보다는 프로젝트 발주를 통해 건축주 자신의 사업에 어떠한 가치를 줄 수 있는지를 먼저 파악해야 한다. 이 과정에서 관련자들에게 지나친 기대를 심어주는 것도 피해야 한다. ■

※ 참고문헌

1) Barrett, P. and Stanley, C. (1999) Better Construction Briefing, Blackwell Science, Oxford, UK.
2) Blyth, A. and Worthington, J. (2001) Managing the Brief for Better Design, Spon Press, London, UK.

3) Cherry, E. (1999) Programming for Design, John Wiley & Sons, Inc., NY, US.
4) CIB (1997) Briefing the Team: A guide to better briefing for clients, Thomas Telford, London, UK.
5) Connaughton, J. and Green, S (1996) Value Management in Construction: A client's guide, CIRIA, UK.
6) Green, S. (1994) Beyond value engineering: SMART value management for building projects, International Journal of Project Management, 12(1), p.p.49-56
7) Kelly, J. and Male, S. (1993) Value Management in Design and Construction, E & Fn Spon, London, UK.
8) O'Reilly, J. J. N. (1987) Better Briefing Means Better Building, Building Research Establishment, Garston, UK.