

호텔 개발 사업에 전문화된 CM의 역할



이완수 Parsons Brickerhoff Korea 부동산개발팀 대리
정원진 Parsons Brickerhoff Korea 부동산개발팀 상무

1. 배경 및 현황

최근 오피스와 주거시설 등의 전반적인 건축 경기가 개선되지 않고 있는 반면 신축과 리모델링을 포함한 호텔 건축 경기는 근래 들어 최고의 호황세를 타고 있어 업계의 주목을 받고 있다. 실제로 문화체육관광부의 작년 11월 자료에 따르면 현재 서울 지역 호텔의 객실 이용률(Occupancy Rate)은 약 90%에 이르러 서울 소재 관광호텔의 객실 부족이 심각한 상태에 이르고 있음을 알 수 있다. 2010년 서울에서만 10,667실이 부족한 상태였고 중국과 일본 관광객 등의 증가 추세에 따라 2011년 14,716실, 2012년에는 16,463실이 부족할 것으로 예상된다. (표1. 관광호텔 수요분석 참조)

이에 따라 정부는 2012년까지 관광호텔 3만 객실을 추가로 확보하기 위하여 신규 호텔 프로젝트를 위한 관련 법규상의 혜택과 재정상의 지원 방안을 추진하고 있다. (표2. 호텔

투자 촉진을 위한 제도 개선 참조) 특히 서울시는 증가하고 있는 중국 및 일본 관광객들의 수요에 대응하기 위하여 과격적인 인센티브를 제시하고 있다. 이러한 행정+재정상의 혜택은 호텔 프로젝트 추진의 타당성과 수익성 확보에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되며 이미 진행되고 있는 프로젝트뿐 만 아니라 다수의 호텔 사업이 지속적으로 기획되고 진행될 수 있는 사회적 여건이 조성되고 있다고 할 수 있다.

하지만 오늘날의 호텔 개발 사업은 과거의 그것과 같이 시류에 편승한 투자와 지체되는 사업일정을 감내하는 방식으로 추진될 수 없다. 실제로, 과거의 대형 호텔 개발 사업은 호텔 전문 모기업의 지원을 바탕으로 건설 관련 계열사의 일방적인 사업 진행 과정에서 사업 비용과 사업 기간의 관리가 비효율적으로 이루어져 왔다. 중·소규모 호텔 개발 사업 중에서도 충분한 사업성 검토가 이루어지지 못한 상태에서 기획되고 진행된 나머지 관광숙박시설의 인허가까지 받아 놓았지만

표1. 관광호텔 수요분석 (관광숙박시설 확충 특별대책, 문화체육관광부 2010.11.02)

연도별		객실수급		객실 수급 분석 방법				
		공급가능 객실	과부족	이용인원	이용율	숙박일수	투숙인원	적정가동율(70%)
2009년	전국	73,175실	+4,113실	7,818,000	74%	6.1일	2명	69,062실
	서울	23,864실	-10,667실	3,909,000	74%	6.1일	2명	34,531실
2010년	전국	76,907실	+1,821실	8,500,000	74%	6.1일	2명	75,086실
	서울	25,081실	-12,462실	4,250,000	74%	6.1일	2명	37,543실
2011년	전국	80,829실	-1,321실	9,300,000	74%	6.1일	2명	82,153실
	서울	26,360실	-14,716실	4,650,000	74%	6.1일	2명	41,076실
2012년	전국	84,951실	-3,386실	10,000,000	74%	6.1일	2명	88,337실
	서울	27,705실	-16,463실	5,000,000	74%	6.1일	2명	44,168실

※ 2009년 외래관광객 실태조사에 외국인관광객 호텔이용현황을 근거로 분석

※ 2012년까지 객실 연 5.1%, 외국인 관광객 증가 연 10.0% 적용, 외국인 관광객 중 50%가 서울에서 숙박하는 것으로 추정하고 서울의 호텔 수급 분석

실제 공사가 이루어지지 못한 사례도 적지 않았다. 작년 6월 개장했음에도 불구하고 최근 매각 대상에 이름을 올린 A 호텔은 아무리 호텔 경기가 호황이고 객실 수요가 폭증하고 있는 상황이라 하더라도 무분별하게 진행된 호텔 프로젝트가 기대한 만큼의 수익성을 보장할 수 있는 시대는 이미 지나가 버렸다는 사실을 보여주는 대표적인 사례라 할 수 있다.

표2. 호텔 투자 촉진을 위한 제도 개선
(관광숙박시설 확충 특별대책, 문화체육관광부 2010.11.02)

관련 법규의 개정	재정 지원
1. 관광호텔 복합개발 요건 완화	1. 관광진흥개발기금 융자 조기집행 및 규모 확대
2. 도시개발계획에 관광숙박시설 확충계획 포함	2. 관광호텔 토지를 감정가격 이하 공급대상에 포함
3. 관광호텔을 주거·교육환경 저해시설에서 제외	3. 관광호텔의 교통유발계수 조정으로 교통유발부담금 인하
4. 서울지역 관광호텔 건립에 따른 용적률, 층수 및 높이 제한 상의 인센티브 부여	4. 관광단지 내 민간사업자의 관광숙박시설 건립 시 세제 감면
5. 준공업지역 관광 호텔 건립 시 용적률 인센티브 부여	
6. 도시계획변경 대상 부지에 관광호텔 건립 시 공공기여 인정	
7. 관광호텔 부설 주차장 설치기준 완화 추진	

과거와는 달리 오늘날의 호텔 프로젝트는 한정된 시간과 자원을 가장 효율적으로 투입하여 가장 높은 수익을 낼 수 있는 방식을 추구해야 한다. 특히 ‘투자’의 일환으로 호텔 개발 사업을 계획하고 있는 발주자의 경우, 수익성은 사업의 성패를 결정할 수 있는 가장 핵심적인 이슈가 될 수 밖에 없다. 이는 사업의 초기 단계부터 호텔 운영사 선정, 설계, 시공, 호텔 개장과 운영의 전반적 과정이 효과적으로 계획되고 효율적으로 추진되어야 한다는 것을 의미한다. 이러한 시대적 변화 속에서 호텔 개발 사업을 위한 건설 사업관리(CM) 서비스는 과거의 ‘있으면 좋은’ 필요조건에서 ‘사업 자체의 존폐를 결정할 수 있는’ 충분조건으로 변해가고 있다. 그리고 그 조건을 충족하기 위하여 ‘호텔을 위한 CM’은 기존의 CM과는 달리 호텔 사업을 위하여 특화된 서비스를 제공할 수 있어야 한다.

이 글에서는 호텔 프로젝트의 특징을 살펴보고 호텔에 특화된 건설 사업 관리(Tailor-made CM)의 전문성을 확보하기 위하여 고려해야 하는 사항들을 이야기해보고자 한다.

2. 호텔 프로젝트의 특성 및 문제점

호텔의 어원은 라틴어의 호스피탈레(Hospitale)로 ‘순례

또는 참배자를 위한 숙소’를 뜻하는 단어이다. 산업혁명 이후 사람들의 이동이 급작스럽게 빈번해지면서 ‘호텔 서비스’의 수요가 발생하였으며 그 수요가 확대되어 ‘기업형 호텔’이 생겨나게 되었다. 호텔 산업은 200년이 채 안 되는 짧은 시간 동안 빠르게 발전하여 오늘날 화려하고 거대한 호텔들을 소유하거나 운영하고 있는 국제적 호텔 전문 기업들이 탄생하게 되었다.

호텔은 수많은 인력과 재화가 투입되고 그에 상응하는 수익을 창출하는 거대한 공장과 같다. 객실과 부대시설을 지원하기 위해 치밀하게 조직된 B.O.H. (Back of House) 시설을 바라보면 잘 짜여 돌아가는 자동차 엔진 내부를 떠올리게 된다. 시스템화 된 B.O.H.에 의해 운용되는 수많은 객실과 각양 각색의 부대시설들은 최선의 서비스를 제공하기 위하여 기능적이나 구조적으로 최적의 디자인으로 계획되고 시공된다.

외형적으로 호텔은 변함 없이 영원토록 존재하면서 끊임 없이 고정적인 수익을 창출하는 상품으로 인식될 수도 있다. 그러나, 실제로는 하루에 한번씩 소멸하는(Perishable) 상품으로, 오히려 오늘 판매하지 못한 재고를 내일 팔 수가 없는 재화이다. 호텔은 유통기한이 하루에 불과한 상품을 판매하여 ‘수익’을 최대화 하기 위해 기능적으로 디자인 되어야 한다. 예를 들어 아무리 미학적으로 뛰어난 가치를 지닌 디자인의 호텔이라 하더라도 모듈화되지 않은 커튼월에 부분적인 문제가 발생하여 객실이나 호텔 부대시설을 몇 달간 사용하지 못하는 상황이 발생한다면 호텔의 디자인으로써는 낙제라고 할 수 밖에 없다.

다시 말해서 호텔의 모든 부분은 ‘한정된’ 시간 안에 ‘최대한’의 공간을 ‘가장 높은’ 가치로 ‘판매’하기 위해 특화되어 있고 어떤 부분에 어떤 문제가 발생하더라도 다시 팔릴 수 있는 상품으로 신속하게 보수될 수 있는 방식으로 설계되고 시공되어야 한다.

2.1. 호텔 프로젝트의 특징: Hotel Operator의 주도적 참여

호텔 개발 사업과 여타 건축 사업의 차이점 중 하나는 설계 단계부터 시설을 운영하여 수익을 창출해야 하는 주체

(Hotel Brand or Hotel Operator)가 의사 결정 과정에 참여한다는 사실이다.

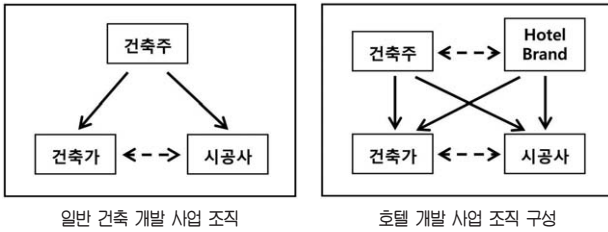


그림1. 호텔 사업 조직 구성의 특징

진행방식에 따라 그 시기는 다양하지만 호텔 운영사는 선정되어 계약을 체결한 이후 TSA(Technical Service Agreement: 호텔 브랜드에서 디자인 또는 시공상의 사업 진행과정을 리뷰하여 ‘호텔’이라는 최종 결과물이 최선의 수익을 창출할 수 있는 공간이 될 수 있도록 조정하는 서비스 계약) 과정을 통해 설계와 시공을 포함한 사업의 전체적인 방향성 설정에 참여한다. 객실(Standard Guestroom)의 Mock-up 설계 및 시공에 대한 리뷰 및 피드백 또한 TSA 일정과 연계되어 이루어지며, GM(General Manager)은 보통 호텔 개장 1년 전에 오퍼레이터에 의해 파견되는데, 공사 마무리를 포함한 현장 조율 과정과 마케팅, 호텔 운영 방식을 조정하고 관리한다.

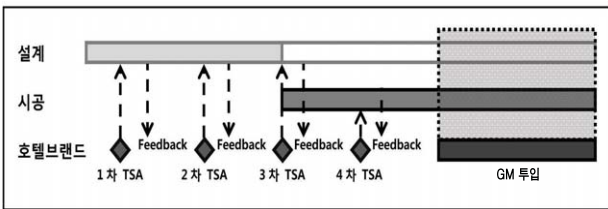


그림2. TSA & GM 참여 과정

TSA 수행 과정과 GM의 파견을 통한 호텔 운영사의 사업 참여는 호텔의 효율적인 운영을 위해 반드시 필요한 과정이라고 할 수 있다. 하지만 운영사가 요구하는 사항들이 발주자와 설계사 또는 건설사에 의해 항상 받아들여질 수 있는 것은 아니며, 상호 간의 의견이 상충하는 경우도 많다. 특히 해외 호텔 브랜드가 도입되었을 때, 국내 사정을 잘 모르는 해외 호텔 운영사와 브랜드의 요구조건을 이해하지 못하는 국내 업체들과의 의견 조정은 더욱 힘들어질 수 있으며 사업 비용과 스케줄 관리에 큰 어려움을 겪을 수 있다.

2.2. 호텔 사업의 특징: 사업 진행 중 호텔 설계와 시공의 변경이 수시로 발생

호텔 개발 사업에서는 전체 사업기간 동안 설계와 시공의 변경이 수시로 발생한다. 그렇기 때문에 호텔의 건축에 있어서는 사업 초기부터 공사가 완료되는 시점까지를 설계기간으로 보는 것이 오히려 타당할 수 있다.

우선 앞에서 언급했던 것처럼, 호텔 운영사가 사업에 참여하면서 운영상 필요한 사항을 요청하고 이를 반영하는 과정에서 설계 또는 시공의 변경이 발생한다. 그 중 특히, 인테리어는 호텔의 직접적인 인상을 심어주는 요소이기 때문에 설계 변경이 더욱 빈번하게 이루어지고 때에 따라서 디자이너 또는 시공사가 교체되기도 한다. (부분적으로 운영사의 취향을 반영할 수 있도록 특화된 업체가 선정되는 경우도 있다)

시장의 수요 변화에 적극적으로 대응하기 위한 설계 변경도 수시로 이루어진다. 일례로, 호텔의 타겟 수요층 변경으로 호텔 등급을 높여야 하는 경우가 있다. 높은 등급의 호텔 오퍼레이터를 초청하기 위해서는 그들이 요구하는 시설을 제공해야 하는데, 이는 더 넓은 객실 공간과 높은 수준의 인테리어 디자인, 이용자와 운영자 편의시설, FF&E 등 호텔의 물리적인 요소들의 변경이 수반되어야 함을 의미한다.

공사가 완료되고 호텔 운영을 개시한 이후에도 시장의 수요에 따라 부분적 리모델링을 통해 내부 시설을 변경하는 일도 자주 발생한다. 일반적으로 최소 10년에 한번씩 상품성과 수익성 개선을 위해 객실을 포함한 호텔 대부분의 시설을 리모델링하는 것이 일반적이며, 부대시설에 대한 리모델링은 더욱 빈번하게 이루어진다.

그러한 이유로 기획 단계에서부터 차후 발생할 수 있는 설계 및 시공 변경의 가능성이 고려되어야 한다. 다양한 경우의 수를 적용할 수 있는 방향으로 사업을 추진하는 것도 원활한 호텔 사업 진행을 위해 필수적이라 할 수 있다.

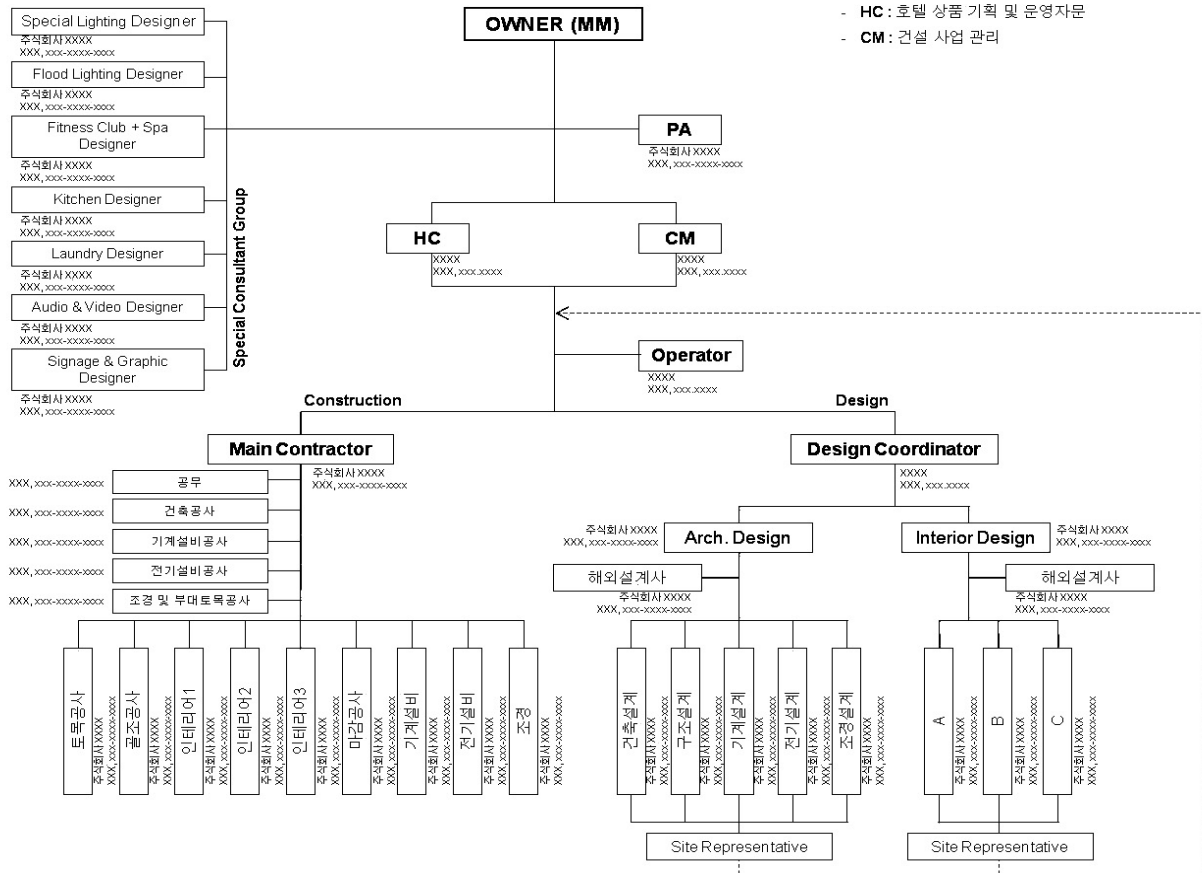


그림3. 호텔 프로젝트 예산 조직도

2.3. 다양한 사업 주체가 다양한 방식으로 프로젝트에 참여

호텔 개발 사업은 기본적으로 사업에 참여하는 사업 주체들의 범위와 양이 방대하다.

일반적으로 ‘호텔 오퍼레이터’가 사업의 모든 영역에 주도적으로 참여한다. 건축가는 호텔의 외형을 디자인하고 내부 공간 계획을 설정한다. 건축가가 디자인한 호텔의 외형은 인테리어 건축가의 디자인으로 채워지는데, 인테리어의 설계와 시공이 복수의 업체에 의해서 시설 별로 분리되어 진행되는 경우가 대부분이다. 호텔 내부의 식당, 바, 컨벤션 시설, 스파&피트니스 시설, 리테일 등의 차별화를 위한 전문 컨설턴트가 사업에 참여하기도 한다.

게다가 특수 컨설턴트들은 목적에 따라 발주자가 고용하는 컨설턴트, 설계사 또는 시공사에 속한 컨설턴트, 그리고 호텔 오퍼레이터가 관리하는 컨설턴트 등의 다양한 구도로

사업에 참여하게 되는데, 그 결과 서로간의 의사 조율과정이 일반 건축물 등의 프로젝트에 비해 훨씬 복잡할 수 밖에 없다. 이들 설계사, 시공사, 컨설턴트, 오퍼레이터, Owner의 업무 범위에 대한 명확한 규정이 없을 시에는 수많은 분쟁의 소지가 있으며 사업 스케줄과 비용, 최종 성과물인 호텔의 품질에도 큰 영향을 끼친다.

2.4. ‘호텔 등급’의 존재

호텔 시설의 가장 큰 특징 중 하나는 오피스처럼 A급 B급의 단순한 레벨차이가 아니라 다양한 등급(1~5성+그 이상의 등급)이 존재하고 같은 등급 내에서도 큰 격차가 존재한다는 사실이다. 호텔의 등급은 건축의 물리적 형태(Hardware)와 호텔에서 제공되는 서비스의 질(Software)에 따라 결정되는데, 물리적인 조건을 판단하기 위해서 객실, 부대시설(식당, 컨벤션 시설, 피트니스 시설 등)과 B.O.H. 시설의 양과 질이 다양한 항목으로 구분되어 평가된다.

가장 널리 통용되는 호텔 등급 시스템으로는 유럽에서 사용되고 있는 'Star System' 과 미국의 'Diamond System' 이 있다. (우리나라에서 사용되고 있는 '무궁화 시스템' 은 평가 기준이 국제기준에 비해 상대적으로 낮기 때문에, 최고 등급인 '특1급' 의 호텔을 5성급 호텔로 인정하기에는 무리가 있다.)

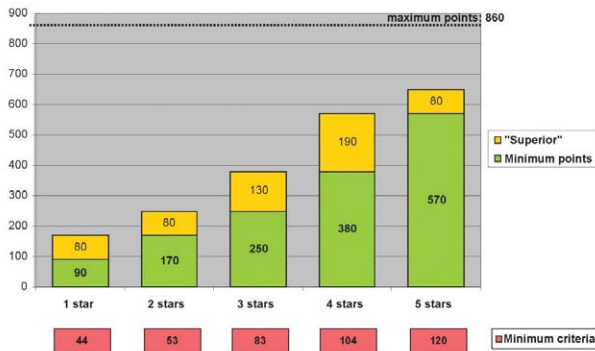


그림4. Star System의 호텔 등급 평가 기준

호텔에서 '등급' 이 중요한 이유는 각각의 등급에 따라 ADR(Average Daily Rate: 객실의 평균 판매가, 호텔의 수익성을 판단하는 중요한 지표로 사용됨)이 크게 변하고 호텔의 등급이 중요한 마케팅 포인트로 사용되기 때문이다. 두바이의 'Burj Al Arab' 이 실제로 검증될 수 없는 '7성급' 호텔이란 표현으로 홍보하여 크게 유명해 졌고, 역시, 존재하지 않은 등급인 '6성급' 이란 내용을 홍보에 이용하고 있는 호텔도 상당수 존재한다.

하지만 6성급 호텔이 무조건 5성급 호텔보다 더 많은 수익을 보장해 주는 것은 아니다. 게다가 더 높은 등급의 호텔을 위해서는 상당한 비용이 추가로 투입되어야 한다. 물론 기본적인 골조와 외장 공사를 위한 비용이 호텔 등급이 높아진다고 크게 변할 이유는 그렇게 많지 않다. 그러나 인테리어 공사와 FF&E (Furniture Fixtures & Equipment) 비용은 호텔 등급에 따라 크게 변할 수 있기 때문에 (호텔에 있어서 FF&E와 인테리어 디자인은 일종의 고정재인 동시에 소모재라고 할 수 있다. 호텔 등급, 시공 방식, 수급 방안, 운영 방식 등의 무한한 변수에 따라-같은 등급의 호텔에서도- 현격한 차이가 날수 있고 유지 관리와 보수의 방식에 따라서도 호텔 수익에 지속적인 영향을 끼칠 수 있다) '어떤 등급의 호텔로 사업을 진행할 것인가?' 또는 '목표로 하는 등급의

호텔이 입지하기에 적합한 지역인가?' 의 이슈는 호텔 개발 사업의 초기 방향성 설정을 위하여 무엇보다도 중요한 사항이라 할 수 있다.

3. 호텔 프로젝트를 위한 Tailor-made CM의 필요성

모든 건축 프로젝트는 발주자의 의지를 구현하기 위하여 디자이너(Architect & Interior Architect)가 시각화 한 내용을 건설사(General Contractor)가 현실화 하는 과정을 거쳐야 한다. 특히 호텔 프로젝트를 위해서는, 특성상, 다양한 집단의 이해관계를 조정하고 복합적인 의사결정이 내려져야 하며 사업의 명확한 방향성을 설정하고 유지하기 위한 사업 관리가 이루어져야 한다. 그리고 발주자의 의지가 사업의 많은 부분을 결정하고 이끌어 나가야 하기 때문에 발주자의 올바른 판단을 지원하기 위하여 호텔 사업을 위해 전문화된 CM의 역할이 더욱 더 중요하다고 할 수 있다.

3.1. 관리자로서의 CM

호텔을 위해 전문화된 CM 서비스는 사업의 기획 단계에서부터 호텔 개장에 이르는 순간까지 사업 비용과 일정상의 이슈를 관리함으로써 무분별한 자금 투입과 공기 연장을 막을 수 있고, 결과적으로 사업 전체의 타당성과 수익성을 보호할 수 있다.

CM은 사업 초기, 설계 관리(Design Management) 서비스를 통해 '호텔의 성격' 에 부합하는 디자인 스타디가 진행되도록 유도해야 한다. 이는 호텔 오피레이터가 사업에 참여한 이후 설계 변경으로 인한 사업 일정 지연과 추가 비용 발생을 최소화 하기 위함이다. 또한, TSA 또는 GM과의 협의 과정을 통하여 호텔 운영상의 효율성을 확보하는 동시에 사업비와 사업 기간을 최적화 할 수 있는 방향으로 사업을 관리해야 한다.

시공사가 선정되고 공사가 진행되는 단계에서 CM은 발주자에게 가장 적합한 도급방식을 선택하여 효율적으로 진행하기 위한 서비스를 제공한다. 예를 들어, 인테리어 시공의 경우, 디자인과 시공의 품질이 무엇보다도 중요하다. 그렇기 때문에 일괄 도급이 아닌 분리 발주, NSC (Nominated

Sub-contractor) 또는 복합적인 형태의 도급방식을 선택해야 할 경우가 많다. 이때 CM은 더 효과적으로 사업을 진행할 수 있는 가능성을 발주자에게 제시하고 사업 관리 과정을 통해 이를 현실화 한다.

이에 덧붙여, 관리자로서의 CM은 다양한 사업 참여자들 간의 커뮤니케이션을 발주자의 대리인 자격으로 이끌어 나가게 되므로, 사업의 전반적인 내용을 파악할 수 있는 위치에 있다. 사업 진행과 관련된 모든 정보가 CM사에 의해 정리되고 분석되어 발주자에게 전달될 수 있기 때문에 사업에 대한 발주자의 이해도가 세부적인 사항에까지 높아질 수 있고 발주자의 정확한 의사결정을 도모할 수 있다. 결과적으로 모든 사업 영역에 대한 발주자의 통제력이 강화되는 긍정적 효과를 기대할 수 있다.

3.2. 조정자로서의 CM

사업에 연관되어 있는 다양한 사업 주체들간의 업무 범위를 조정하는 것 또한 호텔을 위한 CM의 중요한 역할이다. 사업의 효율적인 진행을 위해서는 호텔의 각 부분별로 업무의 책임 소재와 진행 방식을 구분하고 명시하여 추후 발생할 수 있는 업체간 분쟁의 소지를 최소화 하는 것이 필수적이다.

특히 호텔은 객실, 컨벤션, F&B, 로비, B.O.H. 등 다양한 성격의 공간이 존재하고 각각의 공간별로 부분과 부분이(ex. 식당=홀+PDR+주방+창고+기타) 다양한 방식으로 시공되어야 한다. 그리고 FF&E까지 구매하여 설치되어야 하므로 일반 주거나 오피스 건물에 비해 3~4배 더 많은 항목이 설계와 시공의 과정에서 관리되어야 하는 상황이 벌어진다. 거기에 더하여 프로젝트가 진행되면서 관련된 업체의 숫자도 기하 급수적으로 늘어나고 업무의 조직이 고도로 복잡해지므로 초기 단계부터 업무 범위를 명확히 구분해놓지 않으면 업무의 공백이 생기거나, 반대로 중복 되는 결과를 초래할 수 있다.

현재 Parsons Brinckerhoff Korea는 Schedule of Responsibility Matrix라는 업무양식을 도입하여 호텔 사업 관리 업무에 유용하게 활용하고 있다. 이는 객실, 부대시설, B.O.H. 등, 호텔의 각 부분 별로 예산, 1차 검토자, 2차

검토자, 도면 작성, 구매, 시공 등의 책임 소재를 명시해 놓은 양식인데, 사업 초기 전반적인 업무 구분이 이루어진 후 새로운 업체가 사업에 참여할 때마다 부분적인 조정이 이루어진다. 그리고 건축과 인테리어 설계사, 각종 컨설턴트, 시공사의 계약 서류에 첨부되어 불분명한 책임 소재에 기인한 참여 업체 간의 분쟁을 미연에 방지하기 위해 적극적으로 사용되고 있다.

3.3. 호텔 전문가로서의 CM

당연한 이야기일 수도 있지만, 호텔 전문 CM은 호텔에 대한 전문 지식과 경험을 보유해야 한다. 단순하게 생각해보면 위에서 언급되었던 사업의 관리와 조정과 관련된 CM의 업무들은 호텔에 대한 지식이 부재한 상황에서 효과적으로 수행될 수 없다. 호텔 브랜드 도입과정이나 기타 호텔 운영에 관한 사항도 일차적으로는 호텔 전문 컨설턴트의 업무에 포함되겠지만 결과적으로 설계와 시공을 포함한 호텔 사업 전체에 영향을 끼치는 중요한 이슈로 작용하기 때문에 CM이 관련 내용과 프로세스를 이해하는 것이 필수적이다.

특히 호텔 오퍼레이터와의 협의 과정에서는 건축, 구조, 설비 등의 광범위한 전문가가 CM팀에 참여해야 할 필요성이 대두되는데, 이들은 호텔 오퍼레이터의 요구사항을 명확히 이해할 수 있는 호텔 관련 전문지식과 경험을 갖추는 동시에 국내 현실을 파악하고 실무를 진행해 나갈 수 있는 역량을 갖추고 있어야 한다.

그러나 국내에서는 대규모의 호텔 사업이 진행된 사례가 많지 않기 때문에 관련 전문 인력의 질과 양이 부족한 상태이다. 더구나 5성급 이상의 높은 등급 호텔 건립을 위한 지식과 경험을 갖춘 인력은 더욱 찾기 힘들다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 Parsons Brinckerhoff Korea는 외국계 CM사의 장점을 적극적으로 활용하고 있다. Parsons Brinckerhoff는 이미 세계 각지의 호텔 사업 관리 경험을 바탕으로 자체 노하우를 쌓아 왔고 지금도 세계 각지에서 활동하고 있는 호텔 전문가 집단은 이미 호텔 관련 업계에서 높은 신뢰를 받고 있다. 지속적인 호텔 사업 참여와 전문 인재 양성, PB Global Network라고 불리는 자체

지식 관리 시스템을 이용한 정보의 공유와 소통을 바탕으로 끊임없는 역량 강화를 추구하고 있다.

현재 PB Korea가 참여하고 있는 호텔 개발 사업에도 PB Hongkong 소속의 다양한 호텔 전문가가 파견되어 사업 진행에 중요한 역할을 담당할 예정이다.(PB Hongkong은 세계 우수 호텔 브랜드가 추진하는 호텔 사업에 CM으로 참여하고 있고 호텔 사업과 관련된 많은 지식과 경험을 보유하고 있다) 이는 Parsons Brinckerhoff Korea와의 계약만으로 Parsons Brinckerhoff World가 제공하는 세계적 수준의 CM서비스를 제공받을 수 있다는 것을 의미한다.

4. 호텔 CM의 미래

사실 CM이란 서비스의 효용성 자체가 제대로 인식되지 못하고 있는 우리나라의 건설 및 부동산 시장에서 ‘Tailor-made CM’의 세분화된 분야로서 ‘호텔 전문 CM’의 전문성은 아직 그 미래를 논할만한 상황조차 아닐 수 있다. 아직 현재를 이야기 하기에도 너무 이른 시기인 탓이다. 하지만 분명 우리나라의 호텔 건축 시장은 당분간 활황세를 보일 것으로 예상되며, 호텔 개발 사업에 CM이 참여하였을 때, 발주처 또는 관련 업체가 기대할 수 있는 혜택도 분명히 존재한다. 그리고 그 혜택을 극대화 하기 위해서는 CM 업체 또한 스스로 호텔 사업 관리를 위한 자기 역량 강화에 힘써야 한다.

4.1. 각 프로세스 별, 필요로 하는 전문 지식 함양

호텔 CM 관계자들은, 기본적으로, 일반 건축물과 호텔건축물의 차이점을 인식+이해하고 ‘호텔’이라는 특수한 ‘상품’을 처음부터 끝까지 기획+관리+완공하기 위하여 설계관리, 시공관리, 특수 컨설턴트 관리 등의 과정에서 요구되는 호텔 전문 지식과 경험을 쌓아야 할 필요가 있다.

그 무엇보다도 가장 중요한 것은 인재를 확보하고 양성하기 위한 시간과 재화의 투자이다. 이미 언급한 것처럼 호텔은 다양한 등급이 존재하고 같은 등급 내부에서도 큰 격차가 있으며 도시와 휴양지의 차이, 문화권의 차이, 한 도시 내에도 주변 환경에 따른 차이 등에 따라 다양한 형태의 호텔이 지어질 수 있다. 그리고 역으로 생각해보면 서너 개의 호텔 프로젝트를 진행해 보았다고 해서 그 많은 호텔을 모두 이해

할 수도 없는 것이 사실이다. 호텔 전문 인력을 구하거나 양성하기 위해서 엄청난 시간과 재화를 투입해야 하는 것도 그 때문이다.

하지만 국내에 관련된 전문가는 드물고 그 수요는 기하급수적으로 증가하고 있기 때문에, 효율적으로 인재를 관리하고 양성하면서 실무를 통해 쌓은 경험과 지식을 시스템화하여 사후 재생산 할 수 있는 자산으로 확보하는 것이 중요하다.

4.2. 해외 브랜드, 국내 관련 업체, CM사가 서로 상생할 수 있는 생태계 구축

국제 건축 설계 시장에서 ‘XXX의 호텔 디자인은 대부분의 호텔브랜드를 만족시킬 수 있다’는 공감대가 조성되어 있는 것, 그리고 각 호텔 브랜드마다 자신들이 선호하는 디자이너와 스페셜 컨설턴트들의 리스트가 존재하는 것을 보면 호텔 업계는 그 복잡하고 특수한 성격으로 인하여 ‘품질에 대한 믿음’으로 엮인 그들만의 생태계를 구축하고 있다는 것을 알 수 있다.

한국 시장의 호텔 산업을 위한 ‘생태계’의 구축이 CM사의 역량을 강화하는 데 큰 도움이 될 수 있는 것도 바로 그 때문이다. 예를 들어, 해외 호텔 브랜드가 국내에 처음 도입되는 과정에서는 국내 전문 업체에 대한 정보 부족으로 호텔 운영사가 소개하는 해외 인력을 고용할 수 밖에 없는 상황이 자주 발생한다. 그 결과, 해외 인력에게 높은 용역비가 투입되는 한편, 국내 경험이 부족한 해외 인력이 국내 환경에 적응하는 과정에서 추가적인 시간과 재화가 소모되는 이중의 부담이 발생한다. 하지만 호텔 브랜드가 요구하는 내용을 사전에 파악하여 그에 대응할 수 있는 국내 각 분야의 전문가 그룹으로 이루어진 ‘생태계’를 구축하여 사업 관리에 활용하면, 결과물의 품질을 보장하면서 사업 비용과 일정을 적절하게 관리할 수 있다.

또한 국내 업체들의 기술력이 호텔 운영사의 요구 조건에 미치지 못하더라도, 호텔 관련 정보를 공유하면서 업체들의 기술 개발을 유도하는 효과를 기대할 수 있고, 당장은 아니더라도 향후에 사업에 함께 참여할 수 있는 기회를 제공할 수 있다.

5. 맺음말

호텔 사업을 위한 CM은 수많은 재화와 인력이 보다 효율적으로, 보다 가치 있게 이용되어 투자자로 하여금 보다 많은 수익을 창출할 수 있도록 지원하는 건축적 서비스가 되어야 한다.

여타 건설사업에 비하여 호텔 개발 사업에서는 다양한 주체가 사업에 참여하고 복합적인 과정을 통해 의사결정이 이루어지며, 발주자의 의지에 따라 다양한 결과가 도출될 수 있다. 그러한 이유로 호텔 개발을 위한 사업 관리는 다양한 사업 주체의 의견을 조정하고, 전체적인 사업 과정을 효율적으로 관리하며, 발주자가 현실을 직시하고 올바른 판단을 내릴 수 있도록 지원하는 과정을 수행하여야 한다. 또한, 호텔 관련 전문지식과 경력을 습득하고, 호텔 운영사를 포함한 관련 업체와의 협업 시스템을 구축하여 업무의 효율성을 개선하고 결과물의 품질 향상을 도모할 수 있어야 한다.

Parsons Brinckerhoff는 기존의 국내외 고객들에게 쌓아온 신용과 명성을 바탕으로 호텔 시장에서도 독보적인 위치를 선점하기 위하여 노력 중이며 호텔분야에 관련된 본사 차원의 관심과 지원도 지속적으로 증가하고 있다. 늘어나고 있는 국내 호텔 CM 수요에 대응하기 위해 Parsons Brinckerhoff Korea 자체적으로 전문 인력 양성, 해외 PB 지사의 호텔 전문가 확보, 호텔 사업 CM 기술의 연구 개발 등을 진행하고 있다.

아직 CM이 제대로 정착되지 않은 국내의 실정에서 일반적인 CM보다 더 전문화된 형태인 '호텔 CM'에 대해서 이야기 하는 것이 생소할 수도 있다. 하지만 역으로, 호텔 프로젝트를 통하여 전문화된 CM의 역량이 효과적으로 발휘되고 CM 서비스를 이용함으로써 투자에 대한 효율성이 극대화되었다는 정량적이거나 정성적인 결과를 이끌어낼 수 있다면 CM의 효율성을 다시 한번 평가할 수 있는 계기가 될 수 있을 것이다.