

해외에서의 컨설턴트 역할



유기웅 (주)동명기술공단 종합건축사사무소
해외업무팀 팀장/이사

필자가 소속한 회사 (주)동명기술공단의 영문명은 Dong Myeong Engineering Consultants이다. 영문을 그대로 해석해 보면, “기술에 대해 자문을 해 줄 수 있는 전문가들이 모여 있는 동명이란 회사”라는 것이다. 외국 설계회사들은 회사이름에서 아예 “기술(Engineering)”을 빼고 있는 추세이다. 기술부분외의 모든 관련 분야에 대해서도 전문가로서 자문해 주겠다는 의미로 생각된다.

필자는 “Consultant”라는 단어가 법률이나 금융, 혹은 매우 특별한 전문분야와 같은 서비스집단에서만 사용되는 용어라는 느낌을 가지고 있었다. 그 동안 국내에서 필자가 엔지니어링과 관련하여 일한 것을 가만히 돌이켜 보면, 대부분의 국내 건설기술자들과 마찬가지로 발주자가 요구하는 설계기준에 준하여 시설물을 안전하고 사용하기 편리하게 계획하고, 이를 도면에 그려 넣고, 시방기준에 맞추어 정확하게 시공하고, 발주자의 지침아래 감독자로서 시공에 대해 관리하는 것이 주요 업무였다. 세분화된 작업군들 속에 부여된 주어진 임무를 완수하는 것으로부터 모든 서비스 대가가 산술식에 의해 산정되어 지급되고, 회사들은 그러한 대가 내에서 급여와 회사운영비용, 그리고 이윤을 추구한다. 마치 정형화된 틀 안에서 기계적으로 운영되어 결과물을 “제조”하고 있다는 생각이 강하게 드는 것이 사실이다. 또한, 전문분야에 대한 실력배양은 잘 쌓고 있는지 몰라도 전체적인 사업의 윤곽을 파악하는 것에는 한계를 보인다. 마치 앞만 보고 달리는 경주마처럼 자신의 맡은 바 임무를 완수하는데에만 그 목적을 두고 있는 것이다. 그 배경을 살펴보면, 그 동안 국내에서 우리가 상대해 온 발주자 조직이 기술적, 행정적으로 매우 우수한 전문가 집단이며, 발주자 조직이 마련한 틀

에 맞추어 자신들의 사업통제(Project Control)를 훌륭히 수행하고 있다는 반증이기도 하다. 이러한 통제수단을 통해 발주예산의 수립, 집행, 그리고 정부감사를 모두 잘 소화해 왔다는 것에는 의심의 여지가 없다.

그러나 해외에 진출하여 일을 하게 되면 국내에서와는 조금 다른 상황을 경험하게 된다. 물론 전반적으로 엔지니어링 컨설팅이란 것은 전 세계 어디에서나 일맥상통하는 바가 있지만, 국내의 세분화된 작업군의 틀 안에서 일하던 관행에 비추어볼 때 매우 생소한 부분들도 있었다. 이 글에서는 우리나라의 설계 및 건설관리용역회사들이 해외에 진출하여 사업을 수행할 때 부딪히게 되는 느낌들을 적어보려 한다.

해외에서의 컨설턴트 역할

국내의 체계화된 시스템에 익숙한 우리나라 기술자가 해외(우리나라보다 발주자의 사업관리능력이 떨어지는 국가들)에 진출하여 기술용역서비스를 수행하다보면 국내와 많이 다르다는 것을 확연하게 느낄 수 있는 부분이 있다. 바로 “우리에게 원하는 것이 생각보다 많다”는 것이다. 주된 이유는 해당국가의 발주자조직이 국내의 정부기관들처럼 잘 구성되어 있지 않기 때문이라고 단정적으로 말할 수 있다. 국내의 경우라면 당연히 발주자가 판단해야 할 부분임에도 불구하고 상당히 중요한 결정 부분을 컨설턴트에게 의지하고 있는 것이다. 이렇게 많은 요구 사항들의 대부분은 사업관리 차원에 해당하는 것들인데, 사업기획과 예산수립과 같은 부분에서 특히 그러하다. 물론 우리나라에서도 기본계획이나 타당성조사와 같이 사업초기 큰 그림의 윤곽을 그려내는 서

비스가 존재한다. 그러나 대부분의 이러한 서비스는 발주자의 의도가 충분히 설립된 이후 행정적 필요에 의해 매우 저렴한 가격으로 국내 설계회사들이 수행하는 경우가 다반사이다. 그러나 해외에서는 이러한 사업초기 기획단계를 컨설턴트에게 의지하여 판단하는 경우가 많다.

해외의 발주자 조직이 취약한 국가들에서는 뛰어난 컨설턴트들의 서비스 대가가 매우 높다. 이러한 서비스 부분에 있어서 외국의 유명 컨설팅회사들이 그들만의 리그를 형성하고 있는 것을 자주 경험할 수 있다. 발주자 입장에서 볼 때, 비싸더라도 뛰어난 컨설턴트에게 자문을 받으면 훨씬 더 좋은 시설물을 건설할 수 있다는 것을 그들은 인정하고 있기 때문이다. 즉, “프로페셔널리즘”이 인정되는 것이다. 성공률이 높은 변호사에게 사건을 의뢰했을 때, 수임료가 더 비싸듯, 뛰어난 컨설턴트에게 자문을 구하는 것이 더 좋은 결과를 가져온다는 사실은 당연한 것이다.

요즘 국내 정부기관(발주자)들의 해외사업 참여가 활발하다. 국내에서 공공시설물의 계획행위를 주도하는 정부기관들과 국내의 민간 컨설턴트회사들이 해외사업에서 시너지를 발휘할 수 있는 유일한 구간이 바로 이러한 초기 사업구축단계에서의 사업관리 서비스라고 할 수 있겠다. 실례로, 독일의 도이치반(Deutsche Bahn)은 정부기관임에도 세계 여러 국가들에 진출하여 전반적인 철도교통계획과 건설계획을 수립하는 서비스를 제공하고 있다. 또한, 민간 기업들의 활동도 만만치 않다. Parsons라는 컨설팅업체는 아랍에미리트의 아부다비에서 TRIP(Transportation and Roads Improvement Program)이라는 장기계속계약용역을 20여 년간 수행하며, 아부다비시 전체의 도시형성과 교통망체계를 망라한 초석을 구축해 놓았다. 모든 정부 표준계약서, 설계기준, 표준시방서, 표준도, 각 단계별 절차서들을 Parsons가 체계화시켜 놓은 것이다. 아부다비시의 인프라 시설은 사실상 Parsons가 기획한 틀에서 크게 벗어날 수 없음을 확인할 수 있다. 아부다비 시장에서 Parsons가 얼마나 큰 수익을 거두어 들었는지는 상상하기 어려울 정도다.

프로젝트 기획과정

컨설턴트는 사업의 기획단계에서부터 예산수립에 결정적

인 역할을 한다. 물론 최종 예산은 공무원들에 의해서 상정되지만 그 중간과정에 컨설턴트의 역할이 매우 크다고 말할 수 있다. 중동의 산유국들은 외국의 유명한 컨설턴트 회사에 근무하는 기술자들을 직접 공무원으로 스카우트하여 이러한 기획 및 예산수립과 관련한 일을 발주자 조직 내에서 직접 수행한다. 그러한 고급인력을 발주자 조직 내에 갖추지 못한 국가들은 민간 컨설턴트의 자문에 의지하여 정책을 기획하기도 한다. 이러한 발주자의 요구사항에 적절하게 대응하기 위해서는 건설에 대한 전반적인 개념을 체계적으로 갖춘 컨설턴트가 필요하며, 이러한 요구사항을 국내의 민간회사들이 잘 대응하는 것은 쉽지가 않은 일이다.

기본계획 구상안은 컨설턴트의 업무영역 중 가장 중요한 부분인데, 이 과정에서는 매우 다양한 개념과 이를 뒷받침하는 근거를 제시해야 한다. 이러한 용역은 당연히 대가가 비싸다. 예를 들어 중동의 발주처에서는 기본계획 구상안을 마련하는 개념설계가 전체 용역비의 약 20~30%정도를 차지한다. 개념설계 때부터 수많은 발주자내의 심의위원들과 협의를 해야 하며, 이를 통과해야만 비로소 사업이 진행된다. 국가별로 차이가 있으나, 이미 수준 높은 컨설팅을 경험하고 있는 아랍 에미리트에서는 개념설계 시에 놀라울 정도의 집중력으로 발주자의 검토를 받게 된다. 특히, 지상위에 설치되는 모든 시설물은 도시계획위원회(Urban Planning Council)라는 곳에서 개념설계에 대한 승인을 받아야 하는데, 경제적인 논리와 높은 미적 수준이 접목되어 개념설계가 결정된다. 이는 왕권 국가들의 특성을 여실히 느낄 수 있는 부분으로 해석된다. 이러한 왕권국가의 특성에 의해, 아랍 에미리트의 시설물은 도로구조물 하나부터 예사롭지 않게 미적으로 아름답다. (아부다비나 두바이에 다녀오신 분들은 잘 인지하고 계실 것이다.)

국내현실과 비교해 보았을 때, 개념설계 대가가 20~30%에 달한다는 것은 놀라운 수치이다. 우리나라는 그 동안 하드웨어적 산업체계에 익숙하게 살아와서 지적자산에 대한 적절한 대가를 치르는 데에 너무도 인색해왔다. 이제 우리나라는 국민소득 3만불, 더 넘어 4만불을 목표로 달려가고 있다. 이러한 국민소득 하에서 아직도 소프트웨어 산업에 대한 대가를 적정하게 책정하지 않는다면, 생각보다 빨리 갈 수 있는 길을 매우 더디게 가야 할지도 모른다.

설계과정

기본설계(Preliminary Design)는 설계용역에서 매우 중요하고 많은 업무량을 차지하고 있는 부분이다. 모든 유관기관들로부터 자료수집을 컨설턴트가 직접 공문으로 접수받아 취득해야하며 설계에 반영해야 한다. 기본설계가 완료될 무렵에는 본 사업과 관련된 모든 유관기관들(아부다비의 경우 20여 개 이상)과 직접 협의하여 “반대의견없음”이란 공문서(No Objection Certificate: NOC)를 받아 내야 한다. 또한, 기본설계를 승인 받기 위해서는 각 분야별 발주자내 전문가들로 구성된 심의위원회(대부분 미국계, 영국계 컨설턴트 출신들로 구성된 Committee)로부터 지적사항을 접수받고 이에 대한 답변서를 제출하여 협의해야 한다. 이들은 대부분 각 분야별 전문지식이 해박하며, 언어소통이 매우 자유로운 사람들로 구성되는데, 우리가 기술적으로 극복해야 하는 최종 장애물이다.

기본설계의 대가 역시 매우 높다. 전체설계비의 40~50% 정도 된다고 보면 된다. 그렇다면 개념설계와 기본설계를 합쳐 이미 최소한 60% 이상의 기성금이 확보되는 셈이다. 나머지 용역비는 실시설계 20~30%, 그리고 입찰서 작성비용이 나머지 10% 내외로 구성된다. 국내 엔지니어링 대가기준과는 큰 차이를 보인다.

공사입찰과정

발주자가 요구하는 과업범위에는 입찰서(Tender Document)작성, 평가 및 분석(Tender Analysis)을 요구하는 경우가 종종 있다. 시공업체를 선정하는 데 있어 발주자의 가이드라인이 매우 중요한 방향성이 되지만, 실제로 발주자의 의도가 전혀 개입되지 않은 채 순전히 컨설턴트에게만 의지하여 시공업체를 선정하는 경우도 있었다. 특별한 기술이 필요한 사업의 경우에는 아예 컨설턴트에게 특정 시공사를 지명하여 경쟁시키도록 하는 경우도 있다. 이러한 공사입찰서의 내용은 크게 법적 계약과 기술적 계약으로 구분되는데, 법적인 계약은 해당면허, 일반계약서, 특별계약서, 각종보증금, 입찰서준수 서약서, 유사 실적 증명원, 참여기술자 이력서등을 포함하며, 기술적 계약은 특별시방서, 일반시방서, 도면, 물량내역서(BoQ), Daily Work Schedule등을 포함한다. 이러한 법률적 기술적 내용을 포괄적이면서도 합

법적으로 만들기란 쉽지 않다. 다행히도 외국계 컨설팅사들이 이미 만들어 놓은, 해당 발주처에서 기승인한 입찰서예제들이 있어 많은 참고자료가 되었다. 그 예제들을 읽으면서 법적으로 컨설턴트의 책임한도를 매우 축소해 놓은 조건들을 여러 군데에서 발견할 수 있었다. 컨설턴트들에게는 매우 유리하게 작성해 놓고, 모든 리스크(Risk)를 시공사들에게 부여하는 것을 보았다. 특히, 가격부분과 직접적인 연관이 있는 물량내역서(BOQ)부분에서는 증명서약(Declaration Letter)와 전문(Preamble)을 통하여 컨설턴트의 리스크를 최소화시키고 있었다. 입찰서작성 업무를 크게 구분하면 다음과 같다.

1. Instruction to Tenders (입찰안내서)
2. Tender Procedure (입찰방법)
3. Particular Condition of Contract (특별계약서)
4. General Condition of Contract (일반계약서)
5. Particular Specifications (특별시방서)
6. Standard Specifications (일반시방서)
7. Bill of Quantities (물량내역서)
8. Daily Work Schedule (예비적으로 발생할 수 있는 항목에 대한 Unit Rate)
9. Drawings (도면)
10. Addendum (부속입찰서)

상기에 나열한 입찰서(Tender Document)에는 발주자와 컨설턴트의 스탬프(도장)를 모두 찍어서 입찰자에게 판매해야 하는데, 입찰서 및 도면의 낱장 낱장에 회사도장을 찍을 때마다 마음 한편에는 늘 어디 실수한 곳이라도 있지 않나 걱정스럽기도 했다.

입찰안내서에는 평가항목 및 점수배치표를 제시해야 하는데 컨설턴트가 중요하다고 생각되는 부분에 비중을 두어 점수를 배치하도록 하였다. Tender Procedure에서 우리가 제시한 일정에 따라 입찰참여자들과 현장설명회(Site Invitation)를 하게 되었다. 시공에 참여할 입찰자들이 전부 현장에 모여 컨설턴트의 사업내용설명을 듣고, 질의사항을 쏟아내는 시간이다. 생각보다 많은 질문이 쏟아져 나왔고, 이에 답하는 설명(Clarification) 과정을 공문으로 처리하여 입찰마감일전까지 모든 공식 답변을 개정(Addendum)으로 작성하여 입찰자에게 발송해야 했다. 입찰마감일까지 주의를 놓지 않을 수 없었다.

입찰마감이 다가왔고, 이제 입찰 제안서 평가라는 것을 해야 할 시기가 왔다. 입찰서를 직접 만들어서 평가를 하는 입장이 되니, 우리가 요구했던 내용들을 충분히 반영한 회사와 그렇지 아닌 회사들의 차이가 확연하게 드러났다. 입찰 제안서의 평가는 컨설턴트만 하는 것이 아니라 관련 공무원들도 같이 하는데, 컨설턴트의 의견을 가장 많이 반영해 준다. 평가항목은 이미 입찰안내서에 작성을 해 두었기 때문에 공정성의 시비가 없다.

시공관리, 감리과정

본 과정은 국내에서의 과정과 거의 유사하다. 다만, 국내 현황보다 많은 수의 감리자를 배치한다는 차이점을 발견할 수 있었다. 중동에서는 설계자에게 시공관리 및 감리까지를 하나의 계약으로 묶어 용역을 발주하는 경우가 많은데, 이는 국내에서 없어진지 오래된 사업관리기법이나 나름대로 장점들을 많이 발견할 수 있었다. 특히, 설계변경(Variation Order) 부분에서는 원설계자의 직접적인 참여로 쉽게 풀어나갈 수 있기 때문에, 기술적 세부사항을 잘 모르는 발주자의 입장에서 보면, 예산관리 리스크를 많이 줄일 수 있는 장점이 있다.

결론

우리나라 업체들의 해외진출 초기에 나타나는 특이점을 예로 들어보면, 우리나라 업체들은 해외 발주처에 많은 인력들이 몰려가서 그 동안 우리기업들이 수행한 화려한 실적들을 소개하고, 발주처에게 우리기업의 우수성을 한 참 설명한 후, 현지 발주처로부터 사업을 수주하고자 한다. 상대방 발주자가 무엇을 원하는지 들어보지 않은 상태에서 우리 자신의 자랑만을 늘어놓는 것은 결코 상대방 발주자의 관심을 끌지 못한다고 할 수 있다.

컨설팅의 기본은 소통(Communication)이다. 소통을 통한 상황판단이 제일 중요하다. 소통이라 함은 서로 생각을 주고받는다라는 것인데, 상대방 발주자가 무슨 생각을 하고, 왜 그런 생각을 하는지, 그들이 처한 고민이 무엇인지 잘 파악해야 한다. 만나자마자 우리자신에게 득이 될 만한 사업 이야기부터 한다면 그들은 피곤해 할 것이다. 이는 마치 의사가 환자를 처음 만났을 때 이것저것 물어보면서 상대방의

문제점을 파악하고 진단을 내리는 행위와 비슷하다고 하겠다. 이러한 소통과 관련된 노력은 해외사업에서 대단히 중요한데, 그들의 문화와 인적자원, 교육수준을 총괄적으로 판단하여, 그 나라 발주자의 입장에 맞추어 우리 자신을 유연하게 맞춤화(Customized)해야 한다.

필자가 본 컨설팅업계의 해외진출은 지금 무럭무럭 자라나는 기술 인력들을 잘 훈련시켜서 그들이 주 무대를 이룰 수 있는 약 10년 후 쯤부터 전성기를 맞이할 수 있을 것으로 생각된다. 10년 정도를 내다본 이유는 전적으로 언어소통의 문제 때문이라고 해도 과언이 아니다. 다행스럽게도 요즘 대학을 졸업하는 학생들은 상당한 어학실력들을 갖추고 있다. 이러한 어학실력과 국내에서 쌓은 기술력이 상호 긍정적으로 작용하여 실력양성이 이루어질 때, 진정으로 해외에서 우리의 컨설팅시장을 개척할 수 있을 것이다. 그러려면, 선배인 우리들은 그들이 잘 커 나갈 수 있는 토양을 마련해줘야 하고, 해외사업이 어떤 것이라는 것을 잘 이해할 수 있도록 지도해 주어야 하며, 또한 국내의 세분화된 틀에서 벗어나 국제 표준을 경험할 수 있도록 도와주어야 한다.

· 유기웅 e-mail : ryukiwoong@gmail.com