KICEM

CM업계의 경영전략 및 대응방안

전진구 서경대학교 이공대학 토목건축공학과
유병기 토펙엔지니어링 부사장, 기술연구소장

Ⅰ 서론

세계경제는 수년전부터 지속적인 저성장 형태의 경제 환경에서 벗어날 수 있는 돌파구를 찾지 못하고 있고, 건설경기 또한 사업물량 대비 수익원가에 적신호가 지속되고 있다. 2013년 현재 선진국과 개도국의 경제기조는 유로화의 약세와 엔화의 보합세 속에서 위안화 가치가 상대적으로 상승되는 것에 영향을 받을 것으로 예측되고,[1] 국제건설 환경은 해외 신흥지역의 지속적인 수주물량 확대(중남미, 아프리카, CIS 등)와 중앙 및 서남아시아의 수주물량 확대 예상 속에서도 전년대비 소폭 회복된 저성장의 기조는 계속될 것으로 예측된다.[2] 2013년 국내 건설투자 시장의 경우도 소폭의 상승요인은 있지만, 2010년 2/4분기 이후 지속적인 마이너스 성장기조에는 큰 변화를 기대하기 어렵기 때문에 경제성장률도 3~2%선을 벗어나지 못할 것으로 예측된다.[3]

1) 공공건설 투자동향

지방자지단체(이하 지자체)와 공공기관의 건설투자 여건도 지속적인 재정악화를 유지하여 향후 신규발주물량의 증가는 어려운 상황인데, 2009년 이후 지자체의 재정자립도는 3년 연속 하락(2011년 51.9% 불과)세를 유지하고 있고, 지방부채는 2008~2010년까지 3년 동안 연평균 14.6%로 급증하였으며, 자산규모 2조원 이상인 41개 공공기관의 부채규모와 부채비율의 증가는 2013년 부채비율을 2012년 부채비율(212%) 대비 22%상승된 234%로 예측하고 있다.[4]

2) SOC사업 동향

2013년 정부의 SOC예산(안) 편성결과를 보면 전년 대비 3.6%(8,300억원)증가로 경기부양을 위해 당초 국토해양부가 요구하였던 예산안인 20.8조 보다 3.1조 증액 편성되었지만, 공항과 교통(도로, 철도 등) 그리고 수자원과 항만 및 신원전공사 발주예정계획 이외의 대부분 사업영역에서 증감률이 마이너스이고, 건축분야는 공공기관 이전에 따른

1) 현대경제연구원(2013)
2) 현대경제연구원(2013, 해외건설협회(2013)
3) 한국건설산업연구원(2013)
4) 한국건설산업연구원(2013)

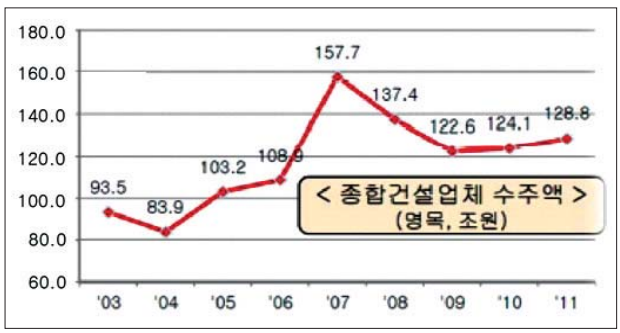

그림 1. 건설산업포럼 국토해양정책 조찬회, 권도엽 국토부장관(2013.01)

구분	2009	2010	2011	2012	2012(확정) (A)	2013(안) (B)	증감률(A/B, %)
도로	95,850	80,038	74,487	75,246	77,614	83,948	8.2
철도(도시철도 포함)	63,552	53,512	54,055	60,421	61,141	68,077	11.3
해운/항만	21,298	18,617	16,333	16,036	16,358	14,614	-10.7
항공/공항	592	666	679	699	698	998	43.0
교통 SOC 계	181,292	152,833	145,555	152,402	155,811	167,637	7.6
물류 등 기타	22,264	22,386	22,434	18,632	18,945	18,878	-0.4
수자원	28,434	51,076	50,182	28,994	29,020	27,809	-4.2
지역 및 도시	14,047	15,919	16,424	16,479	16,845	15,929	-5.4
산업단지	8,808	8,893	9,811	9,965	10,305	9,059	-12.1
기타 SOC 계	73,553	98,274	98,851	74,070	75,115	71,675	-4.6
총계	24,845	251,106	244,406	226,498	230,926	239,314	3.6
4대강, 여수엑스포 제외시	245,000	216,000	209,501	222,349	226,676	239,314	5.1

그림 2. 2013년 정부의 SOC예산 추이, 기획경제부(단위 : 억원, %)

잔여공사 물량과 미군기지 이전과 관련한 군 시설공사의 발주가 소폭 상승된 것에 불과하다.

3) 민간 신규주택 동향

2013년 민간부문 수도권 신규주택 공급 사업 분야를 보면 최근 3년간 신규 아파트 입주 물량 감소세와 전세가격 불균형 및 최근의 부동산 경기부양 정책에 따른 양도세, 취득세 감면 등의 변화요인은 긍정적 측면으로 볼 수 있으나, 준공 후 미분양 물량의 적체와 지방대비 상대적으로 높은 수도권 전세가 및 서울시 공공관리자제 적용 시공사 선정 대상 사업장 증가 등에 따른 불확실성과 연계되어 재개발, 재건축 시장의 소폭 회복세가 예측되는 것은 부정적 측면으로 다가선다.[5)]

II. 본론

1. 건설업계 환경

1) 건설과 CM업계

현재의 국내 건설업계는 기술적 합리화에 주력하여 기술력의 고도화와 정보력의 차별화로 시공분야에서의 탁월한 신장세로 인해 외형의 지속적인 성장과 확장성을 유지하고 있다. 하지만 해외시장에서 국내기업 간의 과다출혈 경쟁으로 수주력 대비 수주 원가성은 상대적인 적신호를 보이고 있어 엔지니어링 기술과 관리경쟁력에서 원가차원의 목표달성에 다소 어려움이 있다. 또한, 사업관리 영역(Soft Works)의 기술개발 투자 대비 현업 활용도가 저조하여 타 산업 대비 R&D투자범위 확장에 한계성을 보이고 있어 관리기술의 적용범위를 유지관리 차원까지 끌고 가기에는 공공성과 장기성을 보장할 수 있는 투명도가 낮은 것이 현실이다.

2) CMr의 활용

기술력의 향상속도에 비해 사업관리능력 향상속도가 느리지만 그에 대한 원인규명과 연구개발에 소극적인 모습을 보이고, 한국적 사업관리 기술개발보다는 선진사례의 단순분석과 적용을 답습하고 있는 것이 현실이다. 또한, 사업관리 전문 인력개발과 수급차원에서도 국제적 인력양성 과정이 특정 시장에 치중되어 있고, 대가의 산정도 소극적 감리처우를 답습하고 있어 고급인력 양산과 활용에 한계성도 보이고 있다. 사업관리영역의 원가개념도 수주단계가 아닌 관리단계에 치중되어 사업관리기술의 차별적 전문화 적용에서 감리영역에 준한 사업관리 고리를 탈피하지 못하고 있기 때문에 전문화된 사업관리기술경쟁으로의 방향전환을 위한 방법론의 설정이 필요하다.

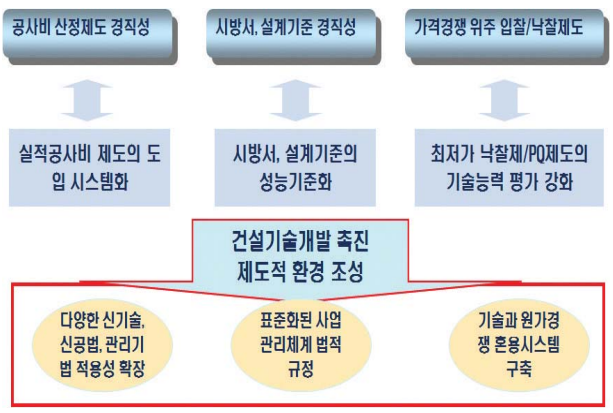

그림 3. CM사업의 기술개발 저해요인과 필요환경
(모델참고 : 건설기술연구원)

5) 한국건설산업연구원(2013)

3) CM사업 운영

공공부문에서 CM사업발주가 확산되지 못하는 것을 단순히 발주자의 인식 한계로 단정하기 보다는 발주기관을 납득시킬 수 있는 현실적인 CM교육 System의 개발과 실행할 수 있는 방법론을 설정하는 것이 선결과제이다. 또한, 교과정과 교육내용도 시장다변화와 시간의 흐름에 따른 환경변화 측면에 맞추어 수시로 제어하고 보완할 수 있는 방법론도 필요하다. 그리고 현재 CM협회에서 수행하고 있는 CM능력평가 · 공시제도를 소규모 전문가집단이나 전문 업체의 분야별 참여가 가능할 수 있도록 참여기반을 확대하는 방안을 모색하는 것이 필요하고, 대형 건설업체의 참여촉진 방안개발도 중요한 고려대상이다. 특히, 대형 엔지니어링업계의 CM 시장 접근방법이 발주자 관점에 국한되고 있는 것은 법적한계에 기인한 것이지만, CM사업 결과의 효과를 확증 할 수 있는 정보자료의 Data화를 통해 공급자 측면의 신뢰기반을 구축할 수 있다면 중장기적으로 CM시장 환경을 사업관리자 측면으로 전환할 수 있을 것이라 생각한다. CM시장의 국제적 다변화에 대한 접근방법으로는 선진CM체계의 심도 있는 분석을 시작으로 한국적 사업관리 문화에 기반을 둔 다양한 CM발주방식과 수행방식의 연구와 개발을 통해 차별적 CM 운영체계의 구축도 고려해 볼 필요성이 있다.

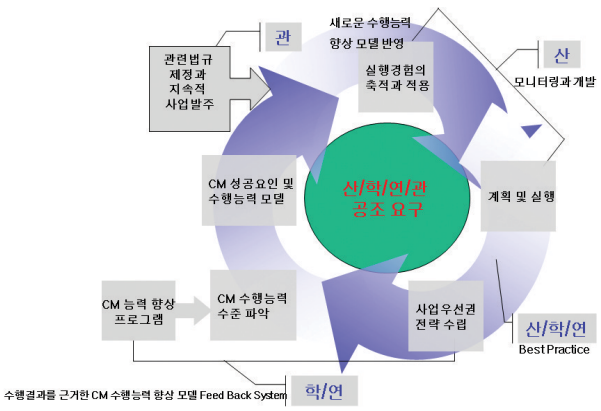

그림 4. CM수행능력 향상모델

4) CM제도

공급자 측면의 CM제도 활성화를 위해서는 수요자와 발주기관별 특성분석을 통해 발주자별로 중요하게 표출되는 주요 요구사항을 포함하는 다양한 CM사업 운영체계가 정비되어야 하고, CM과 감리체계의 권한과 업무영역 및 범위에 대한 조속한 규정이 선결과제이다. 또한, 법규나 단체 상호간 의사결정 관계정립 방향을 갑을관계가 아닌 리스크에 대한 클레임단계로 해결할 수 있는 방법론의 설정이 시급하고, 신흥개발예정지구(국제화 범위)에 적용할 수 있는 차별화된 한국적 CM사업 운영체계 개발이 필요하다. CM사업은 사업과 관련된 지식정보의 집약과 운영의 표준화(정확성)를 통해 수행되는 것이기에 큰 틀의 운용표준설정과 업무영역 참여규제 최소화를 제도권 영역에서 정비하여 CMr의 자유로운 업무영역 채택과 프리랜서 CMr의 업무참여 영역을 확대할 수 있는 방법론을 대안제시 연구를 통해 정립한다면, CM수요에 대한 제도권의 일방적 설정과 권위유지 관리형태의 변화를 모색할 수 있을 것이라 생각한다.

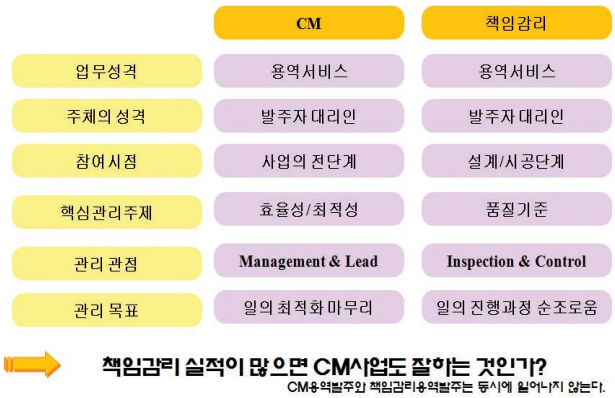

그림 5. CM과 감리업무 선행 해결과제

2. CM업계의 경영전략 및 대응방안

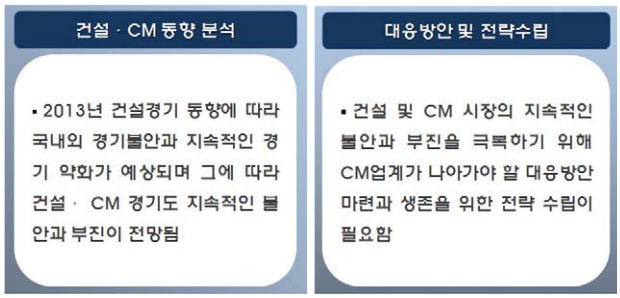

그림 6. 건설CM 동향분석과 대응전략

1) 지속발전적인 인력관리

① 미래지향적 교육 투자

기업이 보유하고 있는 모든 인력의 업무역량 강화와 기업전체의 기술과 관리능력 향상을 위한 교육체계를 지

식경영시스템(KMS : Knowledge Management System)구축을 시작으로 개인학습->조직학습->집단학습 단계의 운영시스템 실행을 통해 지속적인 사업관리 교육의 틀을 마련한다. 현장인력의 자질확보와 관리능력 향상을 위해서 기존의 업무형태를 고수하고자하는 관리인력 들을 중심으로 마인드 극복 교육의 기본단계인 코칭과 멘토링 교육을 시작으로 점진적인 관리자 단계 교육인 창의적 의사결정과 문제해결능력 향상교육으로 교육체계를 확장하여 장기지속적인 미래형 인재육성 교육을 실시하고, CM현장에 대해서는 실질적이고 차별화된 업무지원과 보상체계를 구축한다. 특히, 차별적 인재로의 양성이 필요한 선별적 직원에 대해서는 단순한 업무수행을 지향하고, 미래지향적 인재로의 교육과정을 국제적 인제육성과정으로 제도화하여 지구적 혹은 반도적 국내외 정세에 적극적으로 대응할 수 있는 전문가(집단)로 육성한다.

② 경영시스템의 슬림화 및 활성화

잉여인력 관리를 위해 기존의 고착화된 시스템을 개편하여 조직을 슬림화하고, 현실에 안주하고자 하는 인력관리에 필요한 조직시스템의 재편성을 통해 조직을 핵심인력 중심의 슬림화된 시스템구조로 구성하여 급변하는 건설시장에서 효과적으로 대응할 수 있는 전술적인 접근이 필요하다. 또한, 분야별 전문가양성을 중심으로 Local과 Global을 통합할 수 있는 조직 시스템을 구축하고, 해외 선진업체와의 교류 활성화 및 벤치마킹으로 건설과 CM시장 전반을 Overview할 수 있는 역량을 양성하며, CM업무영역의 정확한 분석과 구성으로 수요자의 요구사항을 분야별로 세분화 한 전문서비스 역량을 확보할 수 있는 지식체계를 역량강화 집약시스템으로 구축할 필요가 있다.

2) 영업 경쟁력 확보

체계적인 인적경쟁력은 정보관리의 최적화 형성기반으로 수주를 통한 단순사업 참여나 관리구도가 아닌 PBM(Project Business Marketing)과 PMIS(Project Management Information System)운영체계의 구축으로 제안서 및 PT작성의 작업특화를 통해 차별화된 입찰도서 작성능력을 배양하고, 기술과 지식 집약적 창의성을 기반으로 한 정책변화의 민감한 반응과 대응체계로 유관기관과 관계부처간의 유대관계를 유지할 필요가 있다.

3) 신규시장 개척

시장의 경계가 사라진 현 시점에서 기존 건설시장의 경쟁력 유지와 함께 신흥시장 확장성에 대한 명확한 인지능력을 기반으로 CM을 중심으로 한 주변 건설시장을 선도할 수 있는 경영마인드를 Owner와 CEO를 대상으로 고취하기 위한 Workshop과 간담회 등을 개발하고, 지속적으로 추진 할 수 있는 체계구축이 필요하다. 또한, 정부의 주요정책에 기반을 둔 신규시장의 개척에 중요한 정보적 가치를 제공할 수 있는 국내외 유관기관의 주요정책을 사전에 파악할 수 있도록 사내에 Idea Bank를 가동하여 산학연을 연계할 수 있는 지원체계의 구축이 필요하다.

4) 상생의 마인드 고취 및 관련 법제 개편

CM사업은 포괄적 지식과 기술집약적 업무영역이다. 즉, 사업수행의 최적화를 위해서는 산학연이 공통 이해관계를 중심으로 마인드를 정립하고 변화를 유도할 수 있도록 정부측면에서 정책부분의 검토와 재정비가 우선 선행되어야 한다. 그리고 소극적인 발주형태를 탈피할 수 있도록 대학이나 연구소의 형식적이고 소극적인 연구나 검토환경에서 탈피하여 산학연이 통합화될 수 있도록 정부나 주요기관 차원에서 간담회, 세미나, Workshop등의 강화를 통한 통합교육의 장을 만들어 소통과 상생에 필요한 공통마인드와 발전방향을 모색하는 것이 필요하다. 또한, CM관련 법규인 건설진흥법 시행령 및 시행규칙을 CM업계의 Needs를 최대한 반영할 수 있는 방향에서 정비가 필요하고, 사업관리용역 발주에 CM의 의무화와 전문분야에 대한 용역대가의 현실화(건토기전 -> 관리영역별)전략이 확보되어야 하며, 대안입찰제도 등을 통한 중소 신규업체나 전문가집단의 참여도를 높일 필요가 있다.

Ⅲ. 결론

2013년 4월 26~27 1박2일간 청평 풍림리조트에서 한국건설관리협회와 한국건설관리학회 공동주관으로 개최된 "건설산업 중흥을 위한 CM의 미래발전 전략 Workshop" 제3섹션 "업계의 경영전략 및 대응방안"에서 돌출된 결론은 다음과 같다.

① CM시장의 선진화 진입을 위해서는 해외 선진업체나 선진국에 대한 벤치마킹을 통해 한국적 CM발주체계와

운영기법의 조속한 정립이 필요하다.

② 해외 CM시장의 정확한 검토와 분석을 위한 투자의 중요성을 경영자의 경영마인드에 접목시키기 위해서는 CEO나 Owner를 중심으로 한 Workshop의 정례화를 통해 경영분석과 전술적인 접근방법을 함께 모색하는 것이 필요하다.

③ CM업계뿐만 아니라 유관기관이나 정부측면에서의 정책부분 검토의 필요성을 고취시키기 위해서는 CM업계(산학연)의 공통된 Needs를 나타낼 수 있는 방향의 모색이 필요하다.

④ 공공부분과 주요 발주기관에 대한 CM관련 간담회나 세미나 및 교육의 장을 마련하여 역량강화를 통해 CM사업의 발주 필요성과 CM업계현황을 파악을 할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

⑤ CM업계를 바라보는 산학연의 마인드에 다소의 차이점이 있어 발주기관의 소극적인 발주방식이 고착화되고 있는 것이 현실이기에 학계와 연구기관은 형식에 그친 연구와 검토를 지양하고, 업계는 소통과 상생의 원리에 입각한 공통된 마인드 구축과 발전방향 모색이 필요하다.

⑥ CM업무는 감리업무에 비해 업무의 강도는 강하지만 대가의 산정이 비현실적이기 때문에 CM현장을 기피하는 현상이 발생하고, 우수한 인력의 육성과 확보에도 어려움이 있어, CM현장에 대해서는 실질적이고 차별화된 업무지원체계와 보상체계가 수립되어야 CM현장에서 우수인력을 육성시킬 수 있고 자부심과 성취감을 고취시킬 수 있다.

⑦ CMr이 할 수 있는 정확한 업무영역을 분석하고 세분화하는 것이 선결되어야 수요자가 요구하는 서비스영역에 준한 전문성과 차별화된 서비스역량을 최대로 발휘할 수 있기 때문에 직종별 업무영역 관리시스템을 수립하는 것이 필요하다.

⑧ 발주자들이 CM업체를 정확하게 판단하고 평가할 수 있는 창구를 협회나 학회를 중심으로 구축하고, 협회나 학회 주도로 클라이언트를 설득하고 이해시킬 수 있는 CM관련 안내 지침서나 관계도서를 만드는 것이 필요하다.

⑨ 현재 국내 CM선도업체를 벤치마킹할 수 있는 정보제공의 장을 활성화하고, 그를 통해 다양한 CM방법론을 모색하여 관련된 시장의 다변화와 전문분야에 대한 접근성을 넓히는 것이 필요하다.

⑩ 선발업체들로 인해 후발업체들의 발전에 저해요인을 되고 있는 요인들을 찾고 보완한 후 상생의 길을 함께 걸어갈 수 있도록 관련된 지원방안을 건설진흥법 정비에 적용하고, 신흥중소CM업계에 도움이 될 수 있는 방향에서 CM의무화 전략을 설정하는 것이 필요하다.

⑪ CM능력공시제도의 중요도가 점진적으로 상승할 수 있는 환경이기 때문에 보다 다양화되고 포괄적 전문화를 수용할 수 있는 CM공시제도로 개정이 필요하고, 신흥중소업계와의 상생을 위해 대안입찰제도 등의 법제적 도입으로 중소 신규업체의 사업 활성화를 도모하는 것이 필요하다.

⑫ 기존의 감리대가 산정방식에서 탈피한 사업관리전문분야에 대한 대가 산정의 현실화를 통해 사업관리업무영역의 전문성을 보장하고(건토기전 → 관리영역별), 민간부분에 대한 CM능력 공시방법의 검토와 개정이 필요하다.

⑬ 기존의 저가 투찰 관행에서 벗어나 대상 업무에 대한 적정보수 집행의 현실화 방안을 수립하는 것이 필요하다.

⑭ 미래가치적 CM환경의 발전을 위해 사내의 지식과 역량을 강화하고 통합할 수 있는 지식기술 집약시스템의 구축을 통해 사내에 전문가그룹을 육성하는 것이 필요하다.

⑮ CM부분 발주기관의 교육필요성과 관련하여 협회와 학회에서 실무적 교육의 장을 마련하고, 학계와 업계에서는 이론과 실무의 지속적인 교육역량강화에 도움이 될 수 있는 교과과정과 교재를 개발하며, 아프리카와 중남미 등 새로운 신흥시장의 개발과 진출에 필요한 정보와 지식을 습득할 수 있는 교육지원체계의 구축이 필요하다.