

wsp

미국 시장 진출시 고려 사항

최종철 (대표이사, WSP Asia Ltd.)

2022/08/31





Contents

1. WSP 소개
2. 미국의 건설시장의 특징 및 고려사항
3. 미국의 건설시장 진출 사례
4. 미국의 엔지니어링 발주방식으로 본
해외진출시 고려사항
5. 결론



1.

WSP 소개

WSP 회사 소개

2021년 ENR 선정 세계 1위 글로벌 종합 엔지니어링 기업



WSP GLOBAL



55,300
EMPLOYEES
WORLDWIDE



+70,000
ACTIVE PROJECTS
WORLDWIDE



10.3B
2021 REVENUE
(CAD)

WSP KOREA

SINCE **2000** EMPLOYEES **200**

CORE BUSINESS SECTOR

PM/CM/CS

물류센터/리테일/오피스/호텔&리조트/초고층/
데이터센터/하이테크/산업/의료/제약/스마트시티

ENG

교통 운송/사회 인프라/지속가능/친환경 인증

2021 GLOBAL CM/PM

ENR THE TOP 20 GLOBAL CM/PM FEES

RANK	FIRM	AGENCY CM FEES (\$ MIL)	PROGRAM MGMT. FEE (\$ MIL)	TOTAL CM / PM (\$ MIL)
1	WSP GLOBAL INC., Montreal, Canada	633.8	705.2	1,339.0
2	ARCADIS NV, Amsterdam, Netherlands	555.0	476.0	1,031.0
3	SNC-LAVALIN INC., Montreal, Canada	552.8	334.2	887.0
4	DAR GROUP, Dubai, U.A.E.	331.4	58.9	390.3
5	WORLEY LTD., North Sydney, Australia	227.7	78.7	306.4
6	DREES & SOMMER, Stuttgart, Germany	270.0	0.0	270.0
7	LENDLEASE, Barangaroo, Australia	230.5	0.0	230.5
8	DRA GLOBAL LTD., Perth, Australia	184.1	33.9	218.0
9	STANTEC INC., Edmonton, Canada	93.8	67.6	161.5

2021 INTERNATIONAL DESIGN

ENR THE TOP 225 INTERNATIONAL DESIGN FIRMS

RANK 2021	RANK 2020	FIRM	FIRM TYPE	2020 INT'L REVENUE	
				IN \$ MIL	% OF TOTAL REV.
1	2	WSP GLOBAL INC., Montreal, Quebec, Canada [†]	E	4,707.3	85
2	3	WORLEY LTD., North Sydney, New South Wales, Australia	EC	3,948.1	85
3	5	AECOM, Los Angeles, Calif., U.S.A.	EA	3,606.4	46
4	6	SNC-LAVALIN INC., Montreal, Quebec, Canada [†]	O	3,484.1	86
5	4	ARCADIS NV, Amsterdam, Netherlands [†]	E	3,436.0	91
6	1	WOOD, Aberdeen, Scotland, U.K.	EC	3,207.2	82
7	**	FLUOR, Irving, Texas, U.S.A. [†]	EC	2,962.4	76
8	7	JACOBS, Dallas, Texas, U.S.A. [†]	EAC	2,909.0	29
9	8	STANTEC INC., Edmonton, Alberta, Canada [†]	O	2,441.9	75

WSP Global 소개 - History

영국 환경컨설팅 기업 RPS 인수	2022	영국 엔지니어링그룹 Wood의 환경, 인프라 사업부 인수
		
환경분야 글로벌 기업 GOLDER, 데이터센터 엔지니어링 KW MCE 인수	2021	
 		
미국 환경 컨설팅 기업 LT Environmental 인수	2020	
		
네덜란드 LIEVENSE, 덴마크 환경 컨설팅 기업 ORBICON 등 인수	2019	
   		
지속가능성 분야 YR&G, 라틴아메리카 선도 기업 POCH 등 10개사 인수	2017	교통 및 인프라 분야 글로벌 컨설팅 기업 Louis Berger 인수
    		   
   		
인프라 엔지니어링 Mouchel, 전력산업 분야 CRC 등 8개사 인수	2016	
   		
캐나다 최대 기업 MMM그룹 및 북유럽의 프로젝트관리 회사 FAVEO그룹 인수	2015	
   		   
 		
WSP Global 로 재조직 + Parsons Brinkerhoff 인수	2014	
		
GENIVAR의 WSP 인수	2012	
		
회사명을 GENIVAR로 변경	1993	
		
Williams Sale Partnership Limited (WSP) 설립	1969	
	1959	G.B.G.M. Ltd 와 Les Consultants Dupuis Côté, Inc. 설립
	1885	Parsons Brinkerhoff 설립

WSP Korea 소개

WSP는 국내 유일 글로벌 CM 회사로서 2000년 한국법인 설립 이래, 선진 기술력을 바탕으로 그 전문성을 인정받아 시장을 선도해왔습니다. 우리는 점점 복잡하고 대형화되는 국내 건설 산업에서 고객의 이익과 미래 가치를 보장해 드리는 전문성을 통해 대한민국 대표 CM 및 PM 전문 회사로 자리매김하였습니다



종합 건설관리 서비스

- 건설사업관리 (CM)
- CM형 감리
- EPCM

종합 컨설팅 서비스

- 엔지니어링 컨설팅
- 기술 자문
- 자산 실사

분야별 컨설팅 서비스

- 설계 관리
- 구조 컨설팅
- 기계 컨설팅
- 전기 컨설팅
- 친환경 & 에너지컨설팅
- 운영 및 유지보수
- Value Engineering

주요 사업분야 및 실적



인스파이어 복합 리조트

- 위치: 인천
- 연면적 : 311,854 m²
- 건축 규모 : B1/12F
- 업무 범위 : CM & CS



동북아 무역타워

- 위치: 인천 송도
- 연면적 : 280,493 m²
- 건축 규모 : B3/68F
- 업무 범위 : CM & CS

2.

미국의 건설시장의 특징 및 고려사항

미국 건설시장의 특징

1.

Open Market

미국 ENR 상위 업체 중
해외 투자 및 해외 현지
법인도 포함.

해외사에 문호가 많이
개방되어있는 편

(공공프로젝트 PPP, 인
수합병, JV, 컨소시엄 등).

2.

세계 2위의 건설 시장

1조 달러
Infrastructure Bill
법안 상원 통과
(2021년).

전력망, 철도, 수자원,
공공교통, 공항, 항만,
도로 확충 등 인프라
전반 투자.

3.

타 국가 대비 원칙에 입각한 투명한 경쟁 체제

선진국 시장이며 타 국가
와 다르게 Compliance
의식이 매우 높음.

해외 사업 진출시 고려해야 하는 일반적 사항

- 1 해당 국가 시장 정책 방향에 대한 검토
- 2 철저한 계약 관리
- 3 대상 지역 Local Jurisdiction 요구사항 등 정보파악
- 4 법적 분쟁 대비
- 5 한국과 다른 노동 여건에 대한 관리
- 6 현지 협력사 및 파트너사 관리
- 7 대관업무 (인허가, 로비)
- 8 Bond 관리
- 9 사업진행 방식의 차이에 대한 이해 (문화적, 절차적)



미국 시장 진출시 고려 사항

① 해당 국가 정책 방향에 대한 검토

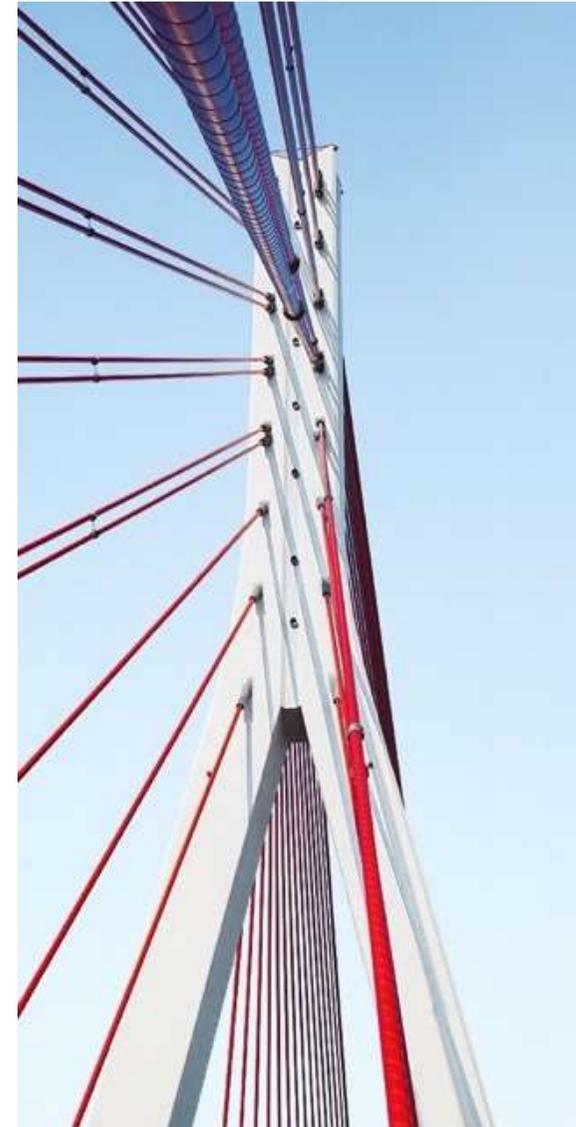
- **Buy American Act (BAA)**
 - 철강자재는 100% 미국산만 사용
 - 미국산 의무 사용 비율 매년 증가 중
 - 60% (2022 – 2023)
 - 65% (2024 – 2028)
 - 75% (2029년 이후)



미국 시장 진출시 고려 사항

2 철저한 계약 관리

- 영문 계약서에 대한 계약적 언어 이해 및 경험 필요
- 표준계약서 (AIA, American Institute of Architects)를 많이 활용하나 그대로 사용하는데 한계가 많으며 프로젝트 현황에 맞춰 많은 변형이 필요
- Claim 관리

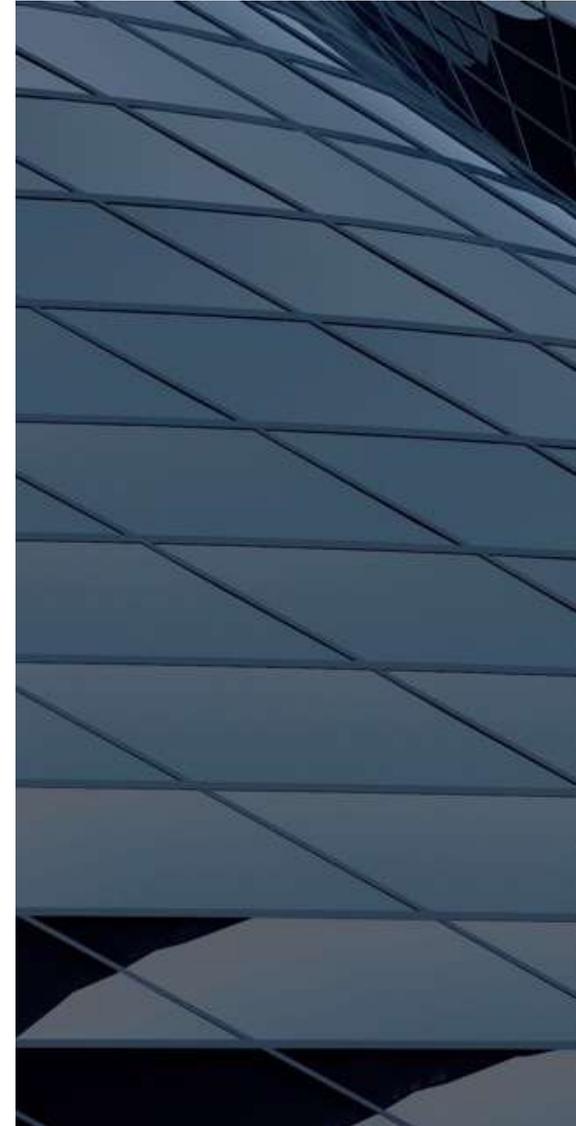


미국 시장 진출시 고려 사항

3 대상 지역의 Local Jurisdiction 요구사항 등 정보 파악 능력 필요

- 진출하고자 하는 지역의 특수한 법적 요구사항 파악 필요

예) 캘리포니아주에서 병원 프로젝트 수행시
OSHDP (The Office of Statewide Health
Planning and Development) 의 절차상
요구사항 이해 필요



미국 시장 진출시 고려 사항

4 법적 분쟁 대비

- 복잡한 Construction Law 체계 (Contract Law, Property Law, Commercial Law, Employment Law 등의 연관 법률들)
- 상당수 프로젝트에서 법적 분쟁 발생
- 소송관련 비용 및 기간 과다
- 자체적인 법무 역량확보 필요 (현지 로펌에 의지하는 것에 한계가 있음)



미국 시장 진출시 고려 사항

5 한국과 다른 노동 여건에 대한 관리

- 전반적으로 고임금 구조임을 감안한 프로젝트 관리 필요
 - 단순 건설 노동자 시급 32달러 이상 (2020 기준)
 - OT 관리 철저함
- 정부발주사업 및 주요 민간사업에 비노조원 채용이 용이하지 않음 (노조측의 상시 감시)
- 각 직종별 별도의 노조 존재
- 각 노조원들에 대한 관리는 노조측에서 실시



미국 시장 진출시 고려 사항

6 현지 하도급사 관리의 어려움

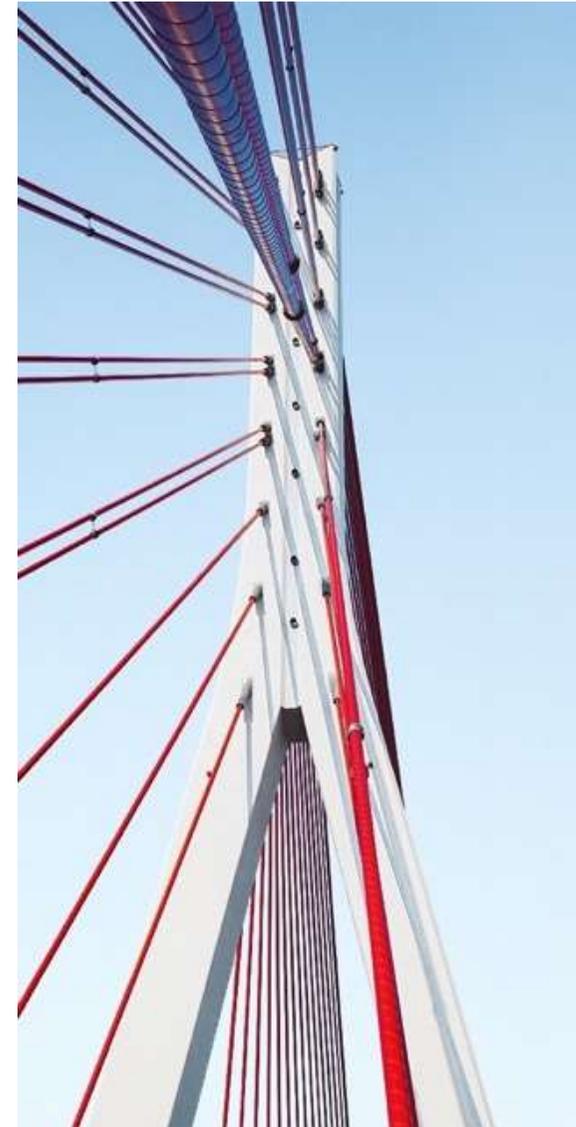
- 현지 법적 내용에 밝은 미국 국적 하도급사 관리 어려움
- 계약서를 무조건 따르기보다는 사안에 따라서 합리성을 더 강조하는 미국 법체계 하에서 계약조항만으로 하도급사 관리가 어려움
- 하도급사의 손해는 결국 원청사의 손해로 이어짐
- 자체적인 법무 역량 확보 필요 및 발생 가능한 소송 비용 준비 필요



미국 시장 진출시 고려 사항

7 현지 협력사 및 파트너사 관리 (문화적, 언어적, 법적 관리)

- 문화적, 언어적 문제 발생 최소화를 위한 현지 관리인력 채용 및 활용 필요
- 본사 관리/파견 인력에 대한 교육 필요
(언어, 문화, 컴플라이언스 등)
- 한국과는 다른 업무진행 방식에 대한 이해 필요



미국 시장 진출시 고려 사항

8 대관업무 (인허가, 로비 등), PR (Public Relations)

- 대관업무 대행업체 사용 가능
- 현지 대관업무 또는 PR 전문인력 / 업체 등을 발굴, 활용 필요함



미국 시장 진출시 고려 사항

9 사업진행 방식의 차이에 대한 이해

- 미국 건설 프로젝트의 경우 사업 진행속도가 국내 대비 더딘 편임
- 각종 Inspection이 많으며 Inspection의 강도도 높음
- Entitlement 등 각종 사업 시행 관련 인허가를 위한 지역 정부와의 협상도 매우 중요함



3.

미국의 건설시장 진출 사례

미국 건설시장 진출 사례



유럽 1999년 Turner Construction 인수 (Hochtief (독일) 등)

현지 법인 설립 없이 현지 회사 인수 합병을 통해 진출 (미국-유럽간 문화적 언어적 차이점이 크지 않으므로 관리 용이)



스페인 (Ferrovia, ACS 등)

현지 업체와 컨소시엄 구성을 통해 주로 PPP 시장 공략 (전통적인 텃밭인 라틴아메리카는 물론 북미에서도 성과 발휘 중)



일본 (Kajima, Obayashi)

80년대 현지 법인 설립 후 현지 회사 인수 합병을 통해 점진적으로 진출 (문화적, 언어적 차이가 큰 점을 고려)



중국 (Greenland Group)

자본 직접 투자를 바탕으로 한 부동산 개발 추진 및 이를 통한 건설시장 진출 전략



미국시장 진출의 예 - Kajima U.S.A (일본)

※ 미국 현지 법인 설립 후 현지 업체 인수/합병

- 1964년 미국 지사 설립
- 리틀 도쿄 (LA) 상업시설 프로젝트 수행
- 1986년 Kajima U.S.A (법인) 설립
- 2000년대 이후 여러 미국 로컬 회사들 인수/합병 시작
- 현재 미국 내 11개 자회사 보유
 - 건설/엔지니어링 6개 사 + 부동산 개발 5개 사
 - 각자 독자적 영업 수행 (기존 현지 업체의 영향력, 네임밸류 활용)
 - 부동산 개발 + 건설 Collaboration 도모
 - 장기적이고 지속적인 인수/합병을 통한 팽창전략

미국시장 진출의 예 - Greenland USA (중국)

※ 미국 부동산 개발 직접 투자를 통한
미국시장 진출

- 2013년 Greenland USA 설립
- Metropolis Down Town Los Angeles 복합 개발 프로젝트 수행 (10억 달러 규모)
- 도급공사를 수행중인 일본계 업체들과는 달리 자본 직접 투자를 통한 부동산 개발 중심의 사업 모델



4.

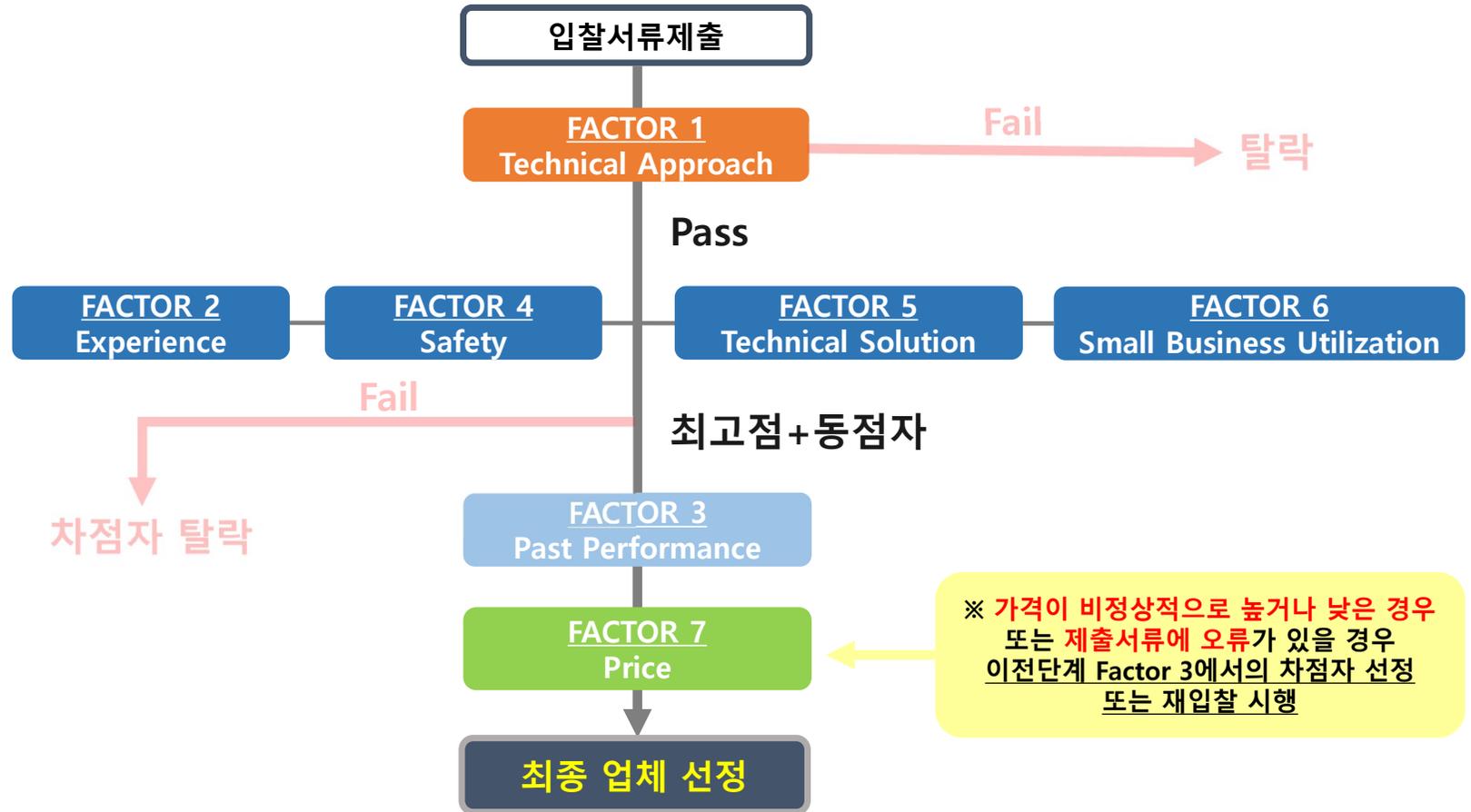
미국의 엔지니어링 발주방식으로 본 해외 진출시 고려사항

업체선정 기준의 예 1 (미국연방정부)

중요도

FACTOR 1. Technical Approach	업체 기술력 평가, 할당 점수 없음,	Pass or Fail 여부 판단
FACTOR 2. Experience	과거 10년간 유사 프로젝트 실적 2(최소)~4(최대)개 제출	High
FACTOR 3. Past Performance	Contractor Performance Assessment Reporting System (https://cpars.gov/) 활용 및 과거실적에 언급된 발주처에 직접 문의/조사하여 평가 수행	Middle
FACTOR 4. Safety	과거 3년간 보험청구기록, <u>OSHA DART</u> and <u>TRC Rates</u> 자료 제출 <small>Days Away from Work, Restricted Duty Total Recordable Case</small>	High
FACTOR 5. Technical Solution	프로젝트 요구조건 충족을 위한 각종 기술제안사항 검토	High
FACTOR 6. Small Business Utilization	지역소규모업체, 퇴역군인소유업체, 여성운영업체 등의 사용 여부 검토	High
FACTOR 7. Price	기타 지표들의 총합이 동점일 경우 또는, 상위 업체의 입찰가가 타 업체에 비해 지나치게 높을 경우에 한정하여 업체선정 지표로 사용	Middle-low

업체선정 기준의 예 1 (미국연방정부) - 입찰평가 Flow

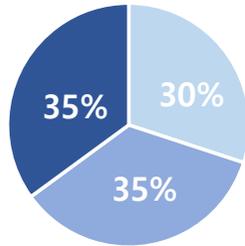


입찰가 → 가장 후순위 판단 지표로 활용

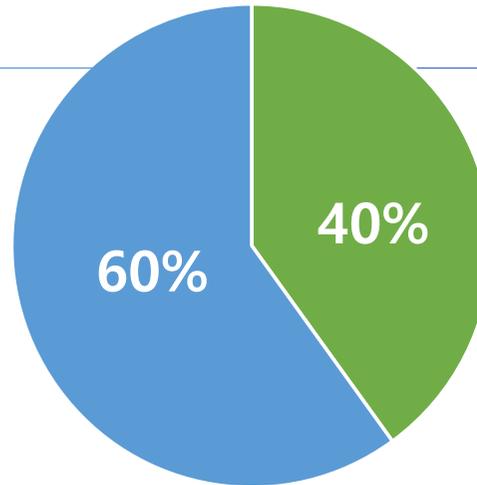
업체선정 기준의 예 - 2 (미국주정부)



Technical 제안서 검토



- **Qualifications, Related Experience and References (30점)**
 기술적합성, 실적, 기존 발주처의 평가 등을 고려
- **Proposed Staffing and Project Organization (35점)**
 투입 인력의 적정성, 수행경험, 면허보유, Coordination능력, 품질관리역량 등을 평가
- **Work Plan (35점)**
 Scope of Work에서 요구하는 사항들에 대한 이해도, 서비스 제공 방법, 기술제안 평가



Technical Interview



- 2개 이상의 최상위 업체에 대한 인터뷰 수행 및 평가 (100점)

상기 Technical 검토 최상위 업체를 대상으로 계약, 업무범위, 공사금액 조정 협상

업체선정시 기술 또는 Reference 대비 입찰금액의 중요도가 낮음

미국 프로젝트 입찰사례로 본 업체 선정기준 시사점

- ✓ 단순한 최저가 낙찰제가 아닌 기술력, Project Management 능력, 해당 지역에서의 사업실적, 협업능력 등을 종합적으로 판단하여 업체 선정
- ✓ 미국 국내 실적, 경험 및 평가 (Reference) 관리가 중요함

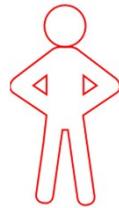
국내사 참여 미국 현지 Subway Extension Project 입찰 사례

- **낙찰 금액** - 192 million USD, 최고가 업체 (Skanska, Traylor & Shea JV)가 낙찰됨
(경쟁 업체 (국내사 참여)제시 가격: 157 million USD)
- **업체선정사유** - 입찰 참여 업체들 중 금액은 가장 높았으나 PM 능력 및 현지에서의 사업실적 면에서 높은 점수를 받음
- **PM 능력 vs. 기술력** (기술력 점수는 국내사 참여 JV가 높았으나 PM 점수가 낮았음)
vs. 최저가 (업체 선정에 큰 영향 X)
- 국내사도 현지 지사를 통해 JV에 참여, 입찰 참여 하였으나 유일하게 **외국업체가 소속된 JV라는 이유로 심사에서 감점**을 받음. (하지만 수주에 성공한 JV의 Skanska도 스웨덴 업체)
- Skanska의 경우 스웨덴 업체이나 오랜 기간동안 미국 현지에서 M&A를 통해 미국 내 실적 및 좋은 Reference 축적



미국 프로젝트 입찰사례로 본 업체 선정기준 시사점

결국 사람이 중요!



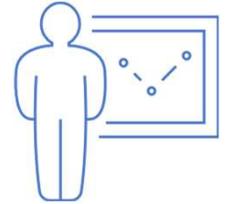
- 지속적인 Reference 관리 및 발주처와의 '우호적인 관계' 유지가 상당히 중요함. '우호적 관계'는 지연, 학연 등의 단순한 인간적인 관계가 아닌 발주처의 사업에 대한 꾸준하고 충분한 기술적 지원을 통한 우수한 Reference를 확보함을 의미.
- 우리가 말하는 '관계'는 다소 부정적으로 해석 될 수도 있으나 미국에서 말하는 '관계'는 긍정적이고 좋은 Reference를 의미함.
- Reference는 Performance, Attitude, Communication, Transparency, Ethic, Quality 등을 포함.
- 엔지니어링의 근간이 기술력이기는 하나 결국 담당 Project Manager의 역할 및 이를 통한 Reference 관리가 중요.

5. 결론

국내사들의 경쟁력 강화 방안

1 마켓에 대한 이해 (발주 방식, 평가 방식)

- 발주 방식
- 예상 경쟁사들에 대한 분석 + 예상 파트너들에 대한 분석
- 발주처 성향에 대한 분석



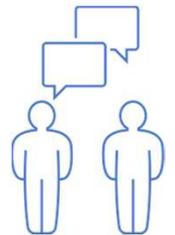
2 진출하고자 하는 국가의 계약 방식 및 법무 검토 능력이 충분한가?

- 현지 법무법인 확보 및 법무법인 관리 능력 확보



3 그 국가의 언어, 문화를 이해하고 근무할 인력이 있는가?

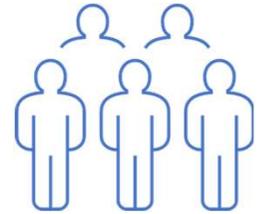
- 소통의 문제로 인하여 발생 할 수 있는 손실 예방



국내사들의 경쟁력 강화 방안

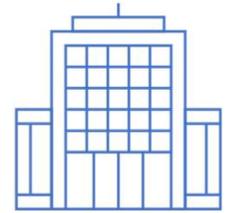
4 인재들을 유지/관리 할 수 있는 능력이 되는가?

- 현지 회사 인수합병 또는 현지 인력 채용 시 현지 직원들이 문화적/언어적 충돌 없이 일할 수 있는 환경 조성 필요



5 필요시 현지 회사를 인수 할 수 있는 능력이 되는가?

- 사업성 및 주요 경쟁사 분석
- 수익구조, 매출실적 및 재무현황 확인
- 피인수 회사의 인력 및 보유 기술 평가



국내사들의 경쟁력 강화 방안

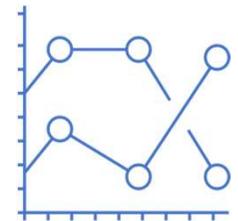
6 PM 능력 향상

- 국내 엔지니어링사에 대한 해외에서의 평가 – PM 능력 부족
- 현지 파트너들과의 소통 및 Interface 관리 중요
- **글로벌 PM 양성 및 능력 향상을 위한 정부의 지원 필요**



7 Global Practice에 부합하는 산업의 발전

- 현재 국내 엔지니어링사들의 발전방향은 Global Practice와 동떨어진 방향으로 가고 있음.
- 이는 정부 제도와 연결된 부분도 상당수임.
- 왜곡된 산업의 이해에 기인한 잘못된 제도는 장기적으로 잘못된 산업의 성장으로 이어질 수 있음.
- Globalization을 위해서는 Global의 방식을 따라야 할 필요가 있다.



미국 시장 진출을 위해 고민해야 할 사항들

- ✓ 미국시장은 세계에서 가장 성숙된 시장
- ✓ 진입장벽은 낮으나 요구되는 신뢰도는 상당히 높은 편
- ✓ 회사의 신뢰도가 상당히 중요하며 이 신뢰도는 꾸준한 Track Record와 Reference를 통해 쌓을 수 있음
- ✓ 현지고용 및 팀 구성에 전략적 접근 필요
- ✓ 그들의 문화에 대한 이해 필요
- ✓ 진출형태에 대한 다양한 방식에 대한 고려 필요
- ✓ 장기적인 관점의 투자가 필요하고 그에 따른 인내도 필요
- ✓ Global Project 수행을 할 수 있는 전문가 양성 필요





Q&A

감사합니다.

본 발표에 포함된 자료 및 의견은 WSP의 공식적인 의견과는 무관한 발표자 개인의 경험에 근거한 개인적인 의견입니다.

감사합니다.

wsp.com