

국내 건설기업의 경쟁력 평가요소에 관한 연구

A Study on Competitive Factor of Domestic Construction Firm

정 대 령*○ 김 재 준**
Jung, Dae-Ryung Kim, Jae-Jun

요 약

우리나라 건설산업의 환경은 IMF를 기준으로 급격하게 변화하였다. 정부의 제도적인 보호막과 일부 관행으로 인해 안정된 환경을 보장받아왔으나 최근 대형 공공공사의 발주물량의 감소와 더불어 시장예측의 불확실성 증대, 공공공사의 효율화 및 투명성 제고를 위한 입·낙찰 제도의 개선, 업체의 급격한 증가 등의 이유로 건설업계 경쟁은 더욱 치열해졌다. 이러한 경쟁의 심화는 조직구조가 취약하고 기술, 자금 등 경영자원이 부족한 중·소규모 건설업체가 환경변화에 신속히 대응하고 원가 절감 및 생산성 향상을 위한 지속적인 투자와 건설시장에서 살아남기 위한 전략수립을 요구하고 있다. 이러한 전략수립을 위해서는 건설기업들의 평가할 수 있는 기준을 마련하여야 한다. 이에 본 연구에서는 중규모 건설기업의 전략수립을 위한 기초적 연구로서 건설산업의 환경변화에 대응한 건설업체 평가기준을 제안하고자 한다.

키워드: 전략, 전략경영, 경쟁력 요소

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

최근 들어 이러한 대형 공공공사의 발주물량이 감소하고, 시장예측의 불확실성 증대, 공공공사의 효율화 및 투명성 제고를 위한 입·낙찰 제도의 개선, 업체의 급격한 증가 등의 이유로 최근의 건설업계 경쟁은 더욱 치열해졌다. 표1에서 보는 바와 같이 한국건설산업연구원이 조사한 '2004년 4월 건설업 경기실사지수(CBSI)조사'¹⁾에 따르면 공사물량 부족이 심각한 것으로 조사됐다.

표1. 공사물량 BSI 추이

구 분	종합	규 모 별			지 역 별		
		대형	중견	중소	서울	지방	
전 체	실적	64.6	80.0	66.7	44.1	77.2	47.6
	전망	95.0	110.0	97.4	74.6	109.1	76.3
도 북	실적	81.3	108.3	68.4	64.4	93.5	65.1
	전망	88.5	100.0	81.6	83.1	96.7	77.1
주 택	실적	71.3	91.7	75.0	43.1	85.9	51.0
	전망	70.2	58.3	100.0	50.0	78.2	57.0
비주 택	실적	67.1	75.0	70.3	54.4	78.2	51.2
	전망	87.1	108.3	83.8	66.1	99.6	70.2

이러한 건설 수주 감소는 공공 시장의 수주 경쟁을 가열시켜 결국 업체의 수익성 악화로 연결될 수밖에 없다. 또한 대기업에 비해 조직구조가 취약하고 기술, 자금 등 경영자원이 부족하고 전략수립의 개념을 체계적으로 습득하지 못한 중·소규모 건설업체는 환경변화에 신속히 대응해야 할 것이 요구되며 원가 절감 및 생산성 향상을 위한 지속적인 투자와 건설시장에서 살아남기 위한 전략수립이 필요할 것이다. 이러한 전략수립을 위해서는 경쟁기업을 평가하고 분석하기 위한 기준을 마련하여야 한다.

이에 본 연구에서는 중규모 건설기업의 전략수립을 위한 기초적 연구로서 건설산업의 환경변화에 대응한 평가기준을 제안하고자 한다.

1.2 연구의 내용 및 방법

본 연구에서는 기존에 연구되었던 건설기업의 경쟁력 평가기준을 건설산업의 환경변화 추이에 적합한 모델을 제안하는 것을 연구의 내용으로 하며 본 연구의 진행방법은 다음과 같다.

- 1) 문헌고찰을 통해 전략경영학의 이론을 고찰한다.
- 2) 문헌고찰을 통해 기존 건설기업의 경쟁력 평가와 관련된 연구의 한계를 조사한다.
- 3) 문헌 고찰 및 실무자 면담을 통한 검증으로 중규모 건설업체의 평가기준을 제안한다.

* 학생회원, 한양대 대학원 석사과정

** 종신회원, 한양대 건축공학부 부교수, 공학박사

1) Construction Business Survey Index(CBSI)는 100을 기준으로 그 이상이면 체감경기가 전월에 비해 호전됐음을 의미하며, 100 이하이면 체감경기가 악화됐음을 의미한다.

2. 이론적 배경

2.1 전략과 전략경영의 의의

전략과 전략경영의 구체적인 정의는 학자에 따라서 아래의 표2)과 같이 조금씩 차이를 보인다.

표 2. 전략과 전략경영의 의의

분류	연구자	정의
전략	Steiner & Miner (1977)	기본적인 조직의 미션과 장·단기적인 목적을 설정하는 것; 이를 달성하기 위한 정책과 프로그램 전략; 조직의 목표를 달성하기 위한 전략의 실행에 요구되는 방법
	Mintzberg & Mchugh (1985)	일련의 행위나 의사결정의 패턴
	Von Neumann & Morgernstern (1944)	모든 가능한 상황에서 어떠한 선택을 하여야 할 것인가를 구체화해 놓은 계획
	Glueck (1980)	기업의 기본적인 목적달성을 위한 통일되고 포괄적이며 통합된 계획
	Hatten & Hatten (1988)	조직의 목표달성을 위한 방법
전략경영	Schendel & Hatten (1972)	조직의 목표에 따라 조직과 환경과의 관계를 결정하고 조직과 하위부서가 효과적이고 효율적인 행동을 할 수 있도록 자원을 할당하여 이들 간에 바람직한 관계가 달성되도록 노력하는 과정
	Thompson & Strickland (1987)	경영자들이 조직의 장기적인 방향을 설정하고 구체적인 성과목표를 수립하며 내·외부의 환경을 고려하여 목표달성을 위한 전략을 수립하고 선택된 행동계획을 실행하는 과정
	Smith, Arnold & Bizzell (1988)	현재와 미래의 환경 분석과 조직목표의 설정뿐만 아니라 현재 및 미래의 환경에서 이러한 목표를 달성하기 위해 의사결정을 하고 이를 실행하며 통제하는 등의 과정
	Hatten & Hatten (1988)	조직이 목표를 설정하고 이러한 목표를 달성하기 위해 조직을 관리하는 과정

이상의 정의들을 통해 공통점을 살펴보면, 전략이란 조직목표달성을 위하여 기업의 내부·외부환경을 분석하여 자원 활용을 극대화하며 기업이 방향과 목적을 결정하고, 그것을 달성하는 과정에서 경쟁우위를 점하기 위해 여러 가지 계획을 세우고, 또 그것들을 달성 가능하게 하는 효율적인 자원배분의 과정이라고 할 수 있을 것이다.

2.2 기존 연구 고찰

기존의 건설기업의 경쟁력을 평가하기 위한 기준을 제안

2) 권구혁 외(2002), 전략경영과 경쟁우위, 시그마프레스, pp.11

한 연구들은 표3)과 같다.

표 3 경쟁력요소 관련 연구

연구자	경쟁력 요소
신중현(1992)	재무구조 기술개발 인력관리 하도관리
성창섭 외(1994)	가격요인 비가격요인
손중원(1997)	시공활동 영업/마케팅 활동
최명환(1998)	기술력
김민형(1998)	영업/마케팅 능력 공사수행 능력 구매/조달 능력 금융 및 리스크 부담능력 리스크 관리 능력 전략능력 최고경영자 능력

이상의 선행 연구들은 건설산업의 환경변화를 고려하여 제안된 평가기준은 아니며 주로 대기업만을 대상으로 한 조사내용은 건설산업의 전반적인 특징을 반영하지 못하는 단점을 가지고 있다.

3. 중규모 건설업체의 평가모델 제안

3.1 평가모델 제안

김민형(1998)의 연구에 따르면 건설업체의 부가가치 창출에 직접적인 영향을 미치는 본원적 기능과 관련된 요소를 영업/마케팅 능력, 공사수행능력, 구매/조달 능력으로 도출하였고 향후 환경변화에 따라 본원적 기능의 수행을 지원하기 위하여 필수적으로 요구되는 지원기능과 관련된 요소를 금융 및 리스크 부담능력, 리스크 관리 능력으로 도출하였다. 또한 제한된 자원을 기업 목적에 따라 상기에 제시된 여러 가지 기능에 분배하는 조정기능과 관련된 요소를 전략능력, 최고경영자 능력으로 도출하였다. 이는 건설업체의 경쟁력 요소에 대한 기존 연구들과 선진 건설업체들의 경쟁우위 요소에 대한 사전적 검토, 그리고 업계 면담을 통한 검증 거쳐 7가지 주요 경쟁력 요소를 최종적으로 도출한 것이다.

또한 건설산업의 격변기였던 IMF 시기에 이상의 7가지 요소를 IMF 전·중·후에 따라 중요도의 차이를 연구한 바 있다. 아래 표4)에서 보듯이 영업/마케팅 능력, 공사수

3) 김민형(1998), 건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단, 건설산업연구원, pp.35-38.

4) 김민형(1998), 건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단, 건설산업연구원, pp.66

행능력, 구매/조달 능력은 시기별 중요도의 변동이 그리 크지 않으며 그 외 금융 및 리스크 부담능력, 리스크 관리 능력, 전략능력, 최고경영자 능력은 시기별 중요도가 크게 변함을 알 수 있다. 이는 본원적 기능과 관련된 영업/마케팅 능력, 공사수행능력, 구매/조달 능력은 시기별로 큰 차이 없이 상당한 정도의 중요도를 가지는 것으로 나타나 건설업체의 경쟁력을 좌우하는 기본적인 요인 중의 하나인 것을 알 수 있는 반면 그 외 지원기능과 조정기능을 담당하는 요인은 시기별 중요도의 차이가 커서 건설산업 환경변화에 따라 관리 대상의 중요도가 떨어질 수도 있음을 알 수 있다.

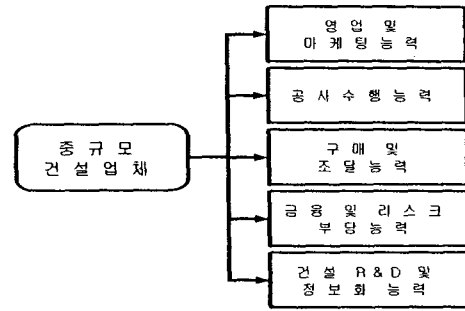


그림 1. 건설업체 평가모델

표4. 주요 경쟁력 요소에 중요도 평가 비교 (단위:%)

주요 경쟁력 요소	IMF 이전		IMF 시대		IMF 이후	
	업계	학계/연구계	업계	학계/연구계	업계	학계/연구계
영업/마케팅 능력	17(3)	18(3)	15(3)	15(3)	15(4)	9(6)
공사수행능력	19(2)	19(2)	12(5)	7(7)	16(3)	18(2)
구매/조달능력	10(5)	12(5)	5(7)	9(6)	9(7)	14(5)
전략기획능력	12(4)	15(4)	8(6)	11(5)	17(2)	15(4)
최고경영자능력	23(1)	20(1)	14(4)	15(3)	18(1)	6(7)
금융/리스크 부담능력	10(5)	9(6)	29(1)	27(1)	12(6)	21(1)
리스크관리능력	9(7)	7(7)	17(2)	16(2)	14(5)	17(3)
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

따라서 본 연구에서는 핵심 경쟁력 요소의 변화 추세를 정확히 파악하고 각 경쟁력 요소에 대한 자사의 역량을 평가하여 환경변화에 대응할 수 있는 평가기준을 수립하기 위해 김민형(1998)이 제안한 영업/마케팅 능력, 공사수행능력, 구매/조달 능력과 더불어 아래 표5의 국내 건설산업 현실에 대한 인식에 기초하여 건설교통부에서 2000년에 발표한 "건설업 경쟁력 강화대책"의 핵심내용을 추가하여 새로운 분석모델을 도출하였다.

표5. 건설업 경쟁력 강화대책, 2000. 건설교통부

새부 추진방안	내용
입찰제도 개선	경쟁력 있는 업체의 선별장차 마련
건설금융기능의 강화	경영투명성, 재무건전성, 수익성확보
건설산업의 지식기반화	난순시공에서 건설사업관리 등 지식/정보기능의 복합수행에 의한 고부가가치화
잔존관행 척결	감리기능을 강화하고 저가하도급을 방지하며 부정공도급, 면허대여, 불법하도급 등 관행 타파

이상의 내용을 종합하여 새로운 평가 모델을 제안하였으며 그림1과 같다.

분석모델의 각 측정요소별로 설명하면 다음과 같다.

1) 영업/마케팅 능력

판매가 중요시되는 모든 타산업과 같이, 건설업에서는 수주가 최우선적이므로 영업 및 마케팅 능력은 매우 중요하다. 본 연구에서는 영업/마케팅 능력을 "도급공사를 수주하고 나아가 사업을 개발하기 위한 능력"으로 정의하였다.

2) 공사수행능력

공사수행능력은 설계능력, 핵심분야에 대한 시공기술력, 프로젝트 관리능력으로 구분할 수 있다. 최근 건설상품의 대형화 및 첨단화와 더불어 건설업계의 가격경쟁이 심화되기에 이르렀다. 따라서 저가수주로 채산성을 맞출 수 있는 전반적인 공사수행 능력과 주요 공종에 대한 차별화된 시공기술력은 변함없이 중요한 경쟁력 요소가 될 것이다. 본 연구에서는 이를 "프로젝트 수주 이후 실제 공사를 수행하기 위해 요구되는 기술력"이라고 정의하였다.

3) 구매/조달 능력

급격히 상승하고 있는 주요 전자재 가격과 우수 하도급업체의 확보가 시공의 질에 직접적으로 영향을 미침을 감안할 때, 구매/조달능력은 향후 건설업체 중요한 경쟁력 요소로 작용할 것이다. 본 연구에서는 이를 "공사수행에 필요한 자재, 하도급 업체를 국내·외에서 적시에, 적당한 가격으로 조달하는 능력"으로 정의하였다.5)

4) 금융 및 리스크 부담능력

건설산업은 위험도와 함께 수익성이 높은 산업임에도 불구하고 건설업체의 여신제공 시 재무제표의 신뢰성 부족으로 금융지원 과정에서 타산업에 비해 차별적 대우를 받고 있으며 이로 인하여 건설업체들은 자금조달의 어려움과 함께 상대적으로 높은 금융비용 부담을 감수하고 있다. 개별 건설업체들도 제조업체, 서비스업체 등 타 업체에 비해 경영에서 효율적인 자금조달이 차지하는 중요성을 간과해온 것이 사실이며 이로 인해 금융기관에 의한 불합리한 차별적 대우를 범산업적 차원에서 적극적으로 시정하려는 노력

5) 김민형(1998), 건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단, 건설산업연구원

이 많지 않았던 것이 사실이다.

또한 최근 세계 건설시장은 국제교역의 확대 등 세계적으로 개방화가 가속됨에 따라 새로운 질서가 수립되는 과정에 있으며 이러한 변화의 과정에서 세계건설시장의 수요 및 공급 구조 또한 새로운 방향으로 전개되고 있으며 특히 건설공사의 발주방식 변화와 이에 부응하는 공급방식의 변화가 두드러지게 나타나고 있다.

이러한 변화 추이를 감안할 때 향후 건설기업의 경쟁력은 단순한 시공력, 기술력보다는 자금 조달 능력에 기초한 기획 및 개발 능력에 의하여 결정될 것이라고 판단된다.

본 연구에서는 이를 “건설사가 채무이행과 수익성확보를 할 수 있는 능력”으로 정의하였다.

5) 건설 R&D 및 정보화 능력

타산업에 비해서 건설 R&D투자실적은 대단히 저조하다. 그 이유는 R&D투자를 확대하여 기술개발을 하더라도 수주에 도움이 되지 않고 개발한 신기술의 독점적인 사용권도 보장되지 않기 때문이다. 하지만 경쟁력 있는 기업으로 성장하기 위해서는 필수불가결한 요소일 것이다. 또한 건설업체의 정보화 능력도 개개인의 기술력과 경험을 학습이나 공유를 통해 높은 성과를 올릴 있으며 건설산업 전반적인 문제로 지적되고 있는 정보공유의 폐쇄성의 해소를 위해서이다.

본 연구에서는 건설 R&D 및 정보화 능력을 “부가가치를 창출하는 건설서비스 제공을 위한 능력”으로 정의하였다.

4. 결론

4.1 전략적 시사점

본 연구는 건설업체의 관점에서 5가지 분류기준을 제안하였으며 이에 대한 전략적 시사점은 다음과 같다.

1) 건설기업에서 전략경영의 개념을 체계적으로 이해하고 도입하는데 기여할 수 있다.

2) 중규모 건설업체를 평가하기 위한 기준은 건설산업의 환경변화에 따라 변화할 수 있다. 기존의 선행연구들과 건설교통부에서 제안한 정책을 바탕으로 공사수주의 목적으로 사용되는 시공능력평가보다 확장된 분류기준을 제안하였다. 따라서 본 연구의 평가기준은 최근의 경향을 반영하여 분류기준의 적합성을 높였다고 할 수 있다.

4.2 연구의 한계 및 기대효과

기대효과는 다음과 같다.

본 연구에서 제시한 분석모형의 세부항목은 건설산업의 환경변화에 따라 바뀔 수 있다. 따라서 핵심 경쟁력 요소의 변화 추세를 정확히 파악하고 각 경쟁력 요소에 대한 자사의 역량을 평가하여 환경변화에 대응할 수 있는 경영 전략을 수립하기 위해서는 건설관련 정책과 환경변화를 감안한 새로운 분석모형으로 더욱 체계적으로 건설기업의 전략수립을 할 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 건설교통부(2000). 건설업 경쟁력 강화대책.
2. 건설기업 경기실사지수(CBSI) 조사결과(2004). 건설산업연구원, 연구보고서.
3. 권구혁, 신진교(2002), 경영자원과 핵심역량의 창조적 활용을 통한 전략경영과 경쟁우위, 시그마프레스.
4. 김민형(1998). 건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단, 건설산업연구원.
5. 김수삼(2003). 한국의 건설산업; 그 미래를 건설하자, 삼성경제 연구소.
6. 이상호(2003). 한국건설산업 대변혁, 보성각.

Abstract

After the IMF bailout, the Environment of Domestic Construction Industry had changed dramatically. Before the IMF, Domestic Construction Firms are secured by the government regulations and some traditional practices. However, due to the following reasons: a decrease in public works, an increase in uncertainty of market prediction, the change of bid system, and increase in construction firms, recently the competition among construction firms has become keen. Under the serious competition, in order that medium-size construction firms survive in the construction market, it is need to establish the strategy that could increase productivity. In order to establish the strategy, firstly, construction firms should set up an appraisal standard of construction firms. This paper propose a suitable appraisal standard that construction firm's strategy establish in environment change of the construction industry.

Keywords : Strategy, Strategic Management, Competitive Factor
