

사업구조 전략 분석을 통한 세계 선진기업 선정 및 특성분석

Benchmarking of Strategic Performance of Global Top Construction Firms

우 정 석*
Woo, Jung Suk,

장 현 승**
Jang, Hyoun Seung,

최 석 인***
Choi, Seok In,

박 찬 식****
Park, Chan Sik

요 약

건설 관련 기술 및 시장은 최근 시간과 장소를 떠나 글로벌 시장이라는 하나의 울타리 내에서 이루어지고 있다. 또한, 대기업 중심이었던 해외건설시장에서 중소기업의 비중이 확대되고 있는 시점에서 이들 건설기업의 이윤확대를 위해서는 더욱 효율적이고 생산적인 사업구조 전략이 절실히 요구된다. 이러한 기업의 전략을 위해 건설기업들은 일반적으로 타 기업과의 비교분석을 통해 부족한 점을 인식하고 발전시키기 위한 벤치마킹을 실시하고 있다. 이에 본 논문은 세계 건설업체의 다양한 사업구조전략 및 변화모습을 분석하여 선진 건설업체를 선정하는 한편 이들 기업의 전략 특성을 살펴보고자 한다. 또, 벤치마킹을 위한 선진기업의 선정 방법을 소개하는 또다른 목적을 가질 수 있겠다. 선진 건설업체를 선정하기 위해 시장점유율(매출)변화 분석, 건설 상품별 전문성 분석, 그리고 사업 포트폴리오전략 분석을 방법론으로 이용하였으며 자료는 ENR지에서 발표되는 세계 건설기업의 매출과 상품별 비중을 참고하였다.

키워드 : 경영전략, 사업구조 전략, 벤치마킹, ENR

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

건설의 기술 및 시장은 최근 시간과 장소를 떠나 글로벌 시장이라는 하나의 울타리 내에서 이루어지고 있다. 국내 건설기업들은 불과 몇 년 전까지만 하더라도 국내 주택시장과 인프라 사업에 주력하였으나 국내 경기침체와 각종 규제 강화로 위축된 국내 건설경기를 극복하기 위해 해외시장으로 눈을 돌리게 되었다. 이에 2006년 268억 달러의 해외 수주실적을 시작으로 2008년에는 489억 달러 수주라는 개가를 올린 바 있다. 하지만 해외건설은 세계 모든 건설기업들이 관심을 가지고 있고 전략적 경영접근으로 특화된 건설 상품 전문화를 통해 마케팅 및 수주경쟁을 하고 있어 리스크가 많은 해외사업에서 국내 기업들은 더욱 고전을 하고 있는 실정이다. 따라서 대기업 중심이었던 해외건설에서 중

소기업의 비중이 확대됨에 따라 세계 건설시장에서 이들 건설기업들의 이윤확대를 위해서는 더욱 효율적이고 생산적인 사업구조 전략이 절실히 요구되고 있는 것이다. 사업구조전략이란 기업 전체의 경쟁력을 제고시키기 위해 경쟁력 있는 사업구조를 새롭게 형성하고 혁신을 통해 시대조류변화에 대응하여 선도적인 기업 환경을 구축하기 위한 것이다(장현승, 최석인, 이복남, 2006). 한 기업의 경쟁력을 가늠하는 척도는 시장구조와 상황 변화에 따라 외부환경을 극복할 수 있는 전략적 선택 능력에 의해 측정될 수 있다. 전략적 관점에서 보면 기업의 성과는 경영자원을 얼마나 효율적으로 활용하는가, 핵심역량을 어느 사업 분야에 잘 적용하는가에 달려 있다. 오늘날 높은 수익률을 시현하는 기업은 유망한 산업에 선도적으로 속해 있거나 경쟁기업에 비하여 경쟁우위를 갖는 핵심역량을 보유하고 있어 기업은 가지고 있는 경영자원과 핵심역량을 통해 비용우위와 차별화우위를 발휘하여 경쟁기업보다 탁월한 성과를 내는 것이 일반적이다. 이에 반해 실패하거나 사라졌던 기업들은 자신이 속해 있는 산업 구조가 변하거나 경제여건의 악화, 내부 조직능력의 비효율화, 사업능력의 한계 등 내·외부 환경 변화에 적절하게 적응하지 못하면서 경쟁력이 떨어지게 되어 산업 내에서 점차 도태하게 되는 것이다. 이에 본 연구는 세계 건설업체의 다양한 사업구조전략 및 변화모습을 분석하여 선진 건설업체를 선정하고 이들 기업들의 전략 특성을 살펴보고자 한다. 또한 벤치마킹을 위한 선진기업의 선정 방

* 일반회원, 신안건설산업 사장, 중앙대학교 대학원 박사과정, jwoo9405@hotmail.com

** 중신회원, 한국건설산업연구원 연구위원, 공학박사(교신저자), jang@cerik.re.kr

*** 일반회원, 한국건설산업연구원 연구위원, 공학박사, sichoi@cerik.re.kr

**** 중신회원, 중앙대학교 건축학과 교수, 공학박사, cpark@cau.ac.kr

법을 소개하는 또 다른 목적을 가질 수 있겠다.

1.2 연구의 범위 및 방법

구체적인 연구의 흐름에 따른 방법은 아래 <그림 1>과 같고, 세부 단계별 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 사업 경영측면에서 기업 사업구조 전략의 구분 및 방법에 대한 여러 가지 이론을 고찰하고 이를 통해 세계 선진사 선정 및 특성을 파악하기 위한 연구의 전략을 구축하였다.

둘째, 선행연구결과에 의해서 구축된 방법 중 1단계 분석으로 세계 30개 업체를 과거 10년간 매출변화 추이와 성장성분석을 통해 구별해낸다.

셋째, 구분된 30개 업체는 5개의 건설상품 구분으로 특성화 분류를 통해 각 전문분야의 상위 5개 기업을 선정하였다.

넷째, 구분된 30개 업체의 과거 10년간 사업 포트폴리오 분석을 통해 자국/해외시장비중 측면 및 사업전문/다각화 측면으로 각 상위 5개 기업을 선정하였다.

다섯째, 앞서 설계된 3단계 분석을 통해 세계 선진업체 10개사를 선정하고 이들 기업의 경영전략의 특성을 작성하였다.

마지막으로, 세계 선진 10개사의 사업구조 변화 특성을 통해 국내 건설사의 경쟁력 제고에 도움이 될 수 있는 시사점을 도출해낸다.

본 연구의 분석을 위해 McGraw-Hill사가 발행하는 Engineering News Records(ENR)¹⁾의 과거 10년 자료를 활용하였고 건설 상품의 구분도 ENR지의 분류를 통해 객관성 및 신뢰

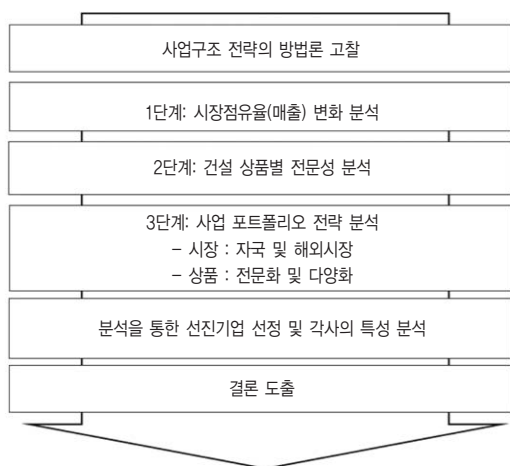


그림 1. 연구의 흐름

1) ENR지의 Global Top 225 Contractors와 International Top 225 Contractors의 세계 각 기업의 매출에 따른 Rank를 활용. 본 자료의 2008년 기준 데이터는 실질적으로 2007년 기준임.

성을 가지도록 하였다.

2. 건설업체의 사업구조 전략

2.1 경쟁전략의 전통적 틀과 사업구조 전략

경쟁전략은 Alfred Chandler(1962)가 전략을 “기업의 가장 근본적인 장기 목적, 그리 목적을 이루기 위한 구체적인 행동, 그 목적을 달성하는 데 필요한 자원 배분에 대한 결정”이라고 정의한 후 꾸준한 발전과 확장을 거듭해 오고 있다. 지금까지 가장 잘 알려진 경쟁전략은 Porter(1980)의 생산 및 서비스 비용절감을 강조하는 원가우위전략(Cost leadership), 품질, 생산성, 서비스의 특성화를 강조하는 차별화전략(Differentiation), 그리고 고객의 맞춤 서비스에 충실하는 초점전략(Focus)이다. 이 외에도 경쟁전략을 다른 방법으로 접근하는 많은 연구가 있었다. 이를 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

표 1. 경쟁전략의 접근방법

연구자	경쟁전략 접근론
Bourgeois (1980)	기업이 특정한 제품시장이나 과업환경에서 이루어지는 타 기업과의 경쟁우위를 위한 의사결정
Evered (1983)	주어진 제약과 경쟁 속에서 기업을 만족스러운 성과로 이끄는 과정이라고 주장하면서 자원과 능력을 환경상의 기회 및 위험과 결합시켜 기업목적 달성을 위한 방책을 강구하는 일이라고 정의
Bracker (1980)	1980년 이전까지의 경쟁전략에 대한 개념들을 정리하여 조직목표 달성을 위하여 자원 활용을 극대화할 수 있도록 기업의 내외부 환경을 분석하는 것 이라고 정의

경쟁전략은 전략현상이 복잡하면서도 다차원적인 속성을 가지며 상당히 광범위한 개념이기 때문에 한마디로 정의하기는 어려우나 이들의 공통점을 건설산업과 비교해 살펴보면 (1) 기업이 관여하고자 하는 제품 - 시장의 영역과 (2) 결정된 제품-시장영역에서의 경쟁방식으로 정리해볼 수 있다. 이처럼 건설산업은 환경에 매우 민감하게 영향을 받을 수 있기 때문에 시장과 상품에 대한 사업구조 변화 전략이 매우 중요한 경쟁전략의 하나이다.

2.2 시장점유율에 따른 사업구조 전략

건설 상품은 다음 <그림 2>와 같이 상품별 경기변동이 달라 어느 하나의 상품에 주력을 할 경우 불안정한 수주를 통해 기업에 막대한 영향을 미칠 수 있기 때문에 경기 순환주기가 서로 다른 상품들로 사업을 다변화하거나 정확한 미래 수요를 예측하여 안정된 수주를 확보하려는 노력을 하고 있다. 따라서, 건설 기업이 성장을 하기 위한 사업구조 전략은 매우 중요한 의사결정 수단인 것이다.

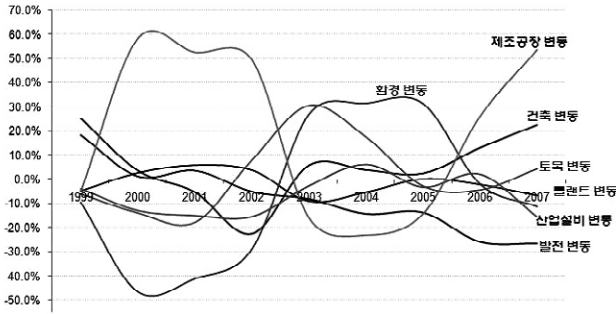


그림 2. 상품별 해외 건설시장 경기 변동²⁾

또한, 사업구조 전략과 경영성과의 관계는 성과지표에 따라 다를 수 있다. 경영목표를 시장점유율에 두는가, 아니면 수익성에 두는가에 따라 경쟁전략에 차이가 있을 수 있기 때문이다. 이러한 의미에서 본 논문은 기업의 성과를 시장 점유율을 사용하여 현재의 성과를 비율척도에 의해 측정하였다.

3. 사업구조 전략분석을 통한 선진기업 선정

3.1 선진기업 10개사 선정 절차

세계 선진 건설업체를 선정하기 위해 건설업체의 다양한 사업 구조전략 및 변화모습을 분석하는 절차는 다음 <그림 3>과 같다. 우선, 우리나라 대기업들이 ENR지가 발표하는 매출순위 Top 30위권에 있고, 본 연구의 목적인 선진기업들의 전략을 살펴보기 위해 터키, 중국, 인도 등 범용성이 약한 국가와 국내기업을 제외한 Global Top Contractors 30개 기업, 그리고 International Top Contractors 30개 기업을 과거 10년간의 시장점유율 변화분석과 매출규모 비교를 통해 선정하였다.



그림 3. 상품별 해외 건설시장 경기 변동³⁾

둘째로, 선정된 30개 기업을 건설 상품별 전문성³⁾ 분석을 통해

매출이 높은 각각의 5개 업체를 선정하였고 셋째로, 과거 10년간 해외 매출 비중이 큰 업체, 사업의 전문화를 가져온 업체 및 다각화를 가져온 업체를 변화정도가 큰 순서로 각 5개 업체를 선정하였다. 이러한 절차를 통해 전반적으로 사업구조변화의 특성이 강한 10개의 세계 선진건설업체를 선정하였다.

3.2 시장점유율 분석

선진기업 10개사를 선정하기 위해 ENR지의 각 Global Top 30위 업체와 International Top 30위 업체를 우선 선정하였다. 2008년 현재 일부 국내 대기업의 ENR지 선정순위가 30위권이 기 때문에 국내 업체보다는 매출규모가 큰 업체를 대상으로 분석을 하였다. 이때 시장점유율은 해당연도의 전체매출액 대비 각 기업이 가지는 매출의 비중을 의미하며, 1998년과 2008년의 시장점유율 비교분석을 통해 성장성을 살펴보았다. 다음 <그림 4>와 <그림 5>에서와 같이 2008년 현재 30위권 내를 점유하고 있는 대부분의 기업들은 과거 10년 전에 비해 시장점유율이 높아진 것으로 나타났으나 일본기업들은 상위수준의 매출을 가져옴에도 불구하고 시장점유율이 낮아진 점이 특이점으로 나타났다.

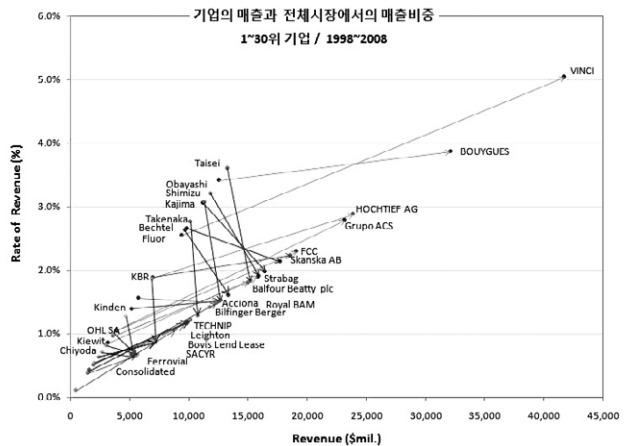


그림 4. Global Top 30 Contractors 시장점유율 변화

또한 해외건설부문에서의 매출이 늘어난 기업들이 자국시장을 포함한 전체매출에서도 높은 매출을 기록하는 것으로 나타났다. 이들 기업들의 매출액⁴⁾과 시장점유율을 고려하여 선정한 선진 30개 기업은 <표 2>와 같다.

선정된 30개 기업은 시장점유율은 떨어졌지만 자국 내 시장크

3) 대표성이 높은 5개 상품으로 다음과 같이 구분함. 일반건설(General Building), 상하수도 시설(Water Supply), 발전시설 (Power Plant), 산업 및 석유화학시설 (Industrial/Petroleum Process), 교통시설 (Transportation).

2) 한국건설산업연구원, 2008년 해외건설전망세미나, 장현승

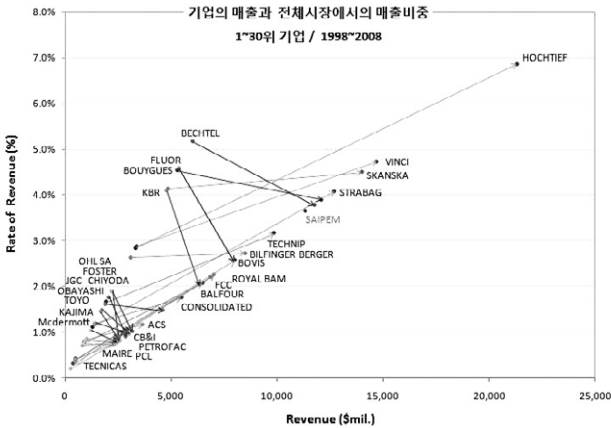


그림 5. International Top 30 Contractors 시장점유율 변화

표 2. 선정된 선진 30개 기업

Select Top30	Firm	Int'l Rank	Global Rank	Rank Aver.	Nation	Int'l Rev.	Total Rev.
1	VINCI	2	1	1.5	France	14,684.70	41,715.60
2	HOCHTIEF AG	1	5	3	Germany	21,313.40	23,861.00
3	BOUYGUES	5	2	3.5	France	12,090.00	32,062.00
4	Skanska AB	3	10	6.5	Sweden	13,982.20	18,546.90
5	Bechtel	6	11	8.5	U.S.A.	11,742.00	17,696.00
6	STRABAG SE	4	15	9.5	Austria	12,689.20	15,797.00
7	FCC	13	9	11	Spain	6,854.90	19,046.80
8	Grupo ACS	19	6	12.5	Spain	3,653.10	23,130.10
9	Billinger Berger AG	9	19	14	Germany	8,475.00	12,642.00
10	Fluor Corp.	11	18	14.5	U.S.A.	7,940.40	13,332.30
11	Saipem	7	23	15	Italy	11,339.00	11,757.00
12	Balfour Beatty plc	14	17	15.5	U.K.	6,469.00	14,986.00
13	TECHNIP	8	26	17	France	9,843.00	10,004.00
14	Royal BAM Group	12	22	17	Netherlands	7,007.00	12,275.00
15	Bovis Lend Lease	10	27	18.5	U.K.	8,011.20	9,648.70
16	Obayashi Corp.	23	14	18.5	Japan	3,013.00	15,877.00
17	Kajima Corp.	24	13	18.5	Japan	3,006.50	16,413.20
18	KBR	15	30	22.5	U.S.A.	6,319.00	7,159.10
19	Taisei Corp.	36	16	26	Japan	2,144.00	15,149.00
20	Consolidated Contractors Group	16	39	27.5	Greece	5,471.00	5,471.00
21	Acciona SA	34	21	27.5	Spain	2,271.70	12,406.70
22	Chiyoda Corp.	17	41	29	Japan	4,606.00	5,303.00
23	OHL SA	28	38	33	Spain	2,494.80	5,540.60
24	Ferrovial Agroman	35	31	33	Spain	2,229.30	7,155.50
25	SACYR Vallehermoso	44	28	36	Spain	1,871.10	8,870.40
26	Shimizu Corp.	52	20	36	Japan	1,342.80	12,603.30
27	Takenaka Corp.	49	24	36.5	Japan	1,458.00	10,721.00
28	PCL Construction Enterprises	31	43	37	U.S.A.	2,427.30	4,999.90
29	Leighton Holdings	51	25	38	Australia	1,396.00	10,106.00
30	CB&I	29	51	40	U.S.A.	2,460.00	4,447.00

4) ENR지에서의 순위는 각 기업의 매출액을 기준으로 작성되기 때문에 선정된 각 Global 및 International Contractors의 순위의 평균값을 가지고 기업을 선정하는 기준을 가짐.

기로 인해 높은 매출을 올리는 일본과 최근 들어 높은 성장성을 가지는 스페인 기업이 각 6개 기업으로 가장 많았고 미국 기업 5개, 프랑스 기업 3개, 그리고 영국과 독일 기업이 2개 순으로 나타났다.

3.3 건설 상품별 전문성 분석

ENR지에서 집계하는 건설상품의 기준은 크게 9가지를 선택하고 있다. 그러나 이러한 건설상품의 기준은 각 기관이나 건설 기업들에 의해 다르게 적용되고 있어 본 연구에서는 매출이 비중이 크게 영향을 미치는 5개의 상품을 정하여 각 상품에 가장 큰 매출을 가지는 5대 기업들을 선정해보았다. 이는 선진 10대 건설사를 선정하기 위한 분석 중 일부이며 이러한 분석을 통해 하나의 건설상품에 집중되는 문제점을 해결하고자 하였다. 선정된 30개 기업 중 5개의 각 건설 상품별 선진기업을 살펴보면 다음 <표 3>과 같다.

표 3. 건설상품별 Top 5 선진기업 분석

Rank	General Building	Power	Water Supply	Industrial/Petroleum Process	Transportation
Rank1	HOCHTIEF (독일)	GrupoACS (스페인)	VINCI (프랑스)	Saipem (이탈리아)	VINCI (프랑스)
Rank2	Skanska (스웨덴)	Bechtel (미국)	BalfourBeatty (영국)	TECHNIP (프랑스)	BOUYGUES (프랑스)
Rank3	BOUYGUES (프랑스)	Acciona (스페인)	Ferrovial (스페인)	Fluor (미국)	FCC (스페인)
Rank4	Kajima (일본)	BOUYGUES (프랑스)	HOCHTIEF (독일)	Bechtel (미국)	GrupoACS (스페인)
Rank5	Taisei (일본)	VINCI (프랑스)	FCC (스페인)	Chiyoda (일본)	Acciona (스페인)

대부분의 기업들은 주력하는 상품분야가 있고 이러한 사업을 바탕으로 사업을 확장해 가는 특성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 하지만 이들 기업 중 프랑스의 VINCI사와 BOUYGUES사는 3가지 상품 모두에서 두각을 나타내고 있어 세계 선진기업임을 입증하고 있는 것으로 나타났다.

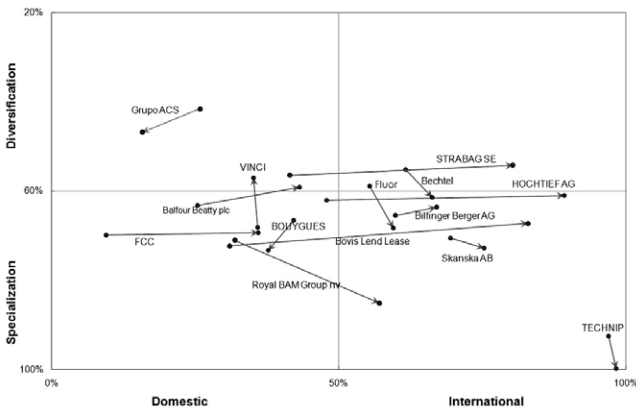
3.4 사업포트폴리오 분석

일반적인 건설기업의 사업포트폴리오는 국내 및 해외시장에서 어떠한 상품으로 수주 및 매출을 가져오는가를 나타낸다. 따라서 사업포트폴리오 분석에서는 선진 30개 건설기업이 국내 및 해외 시장에서 어떤 건설상품을 가지고 변화해왔는지를 과거 10년 전과 비교하여 각 특성이 나타난 10개의 기업을 선정하고자 하였다. 본 분석을 위해 다음(1)과 같은 수식을 제시 및 이용하였다.

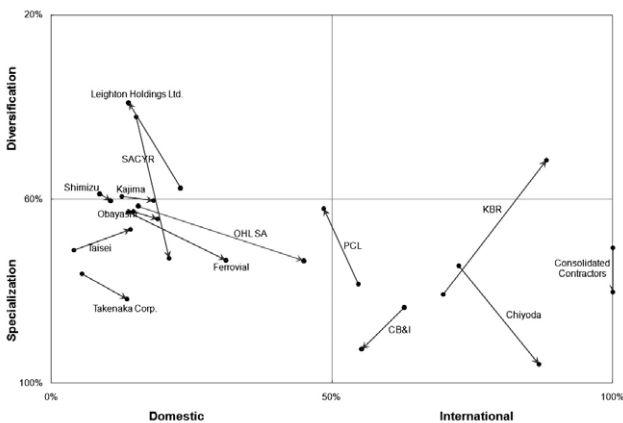
$$Y_j = \sum_{i=1}^n (|X - a_{ij}|) \dots\dots\dots (1)^5$$

Y_j=j업체의 전문화 정도,
 j=1, 2, ……N일때 N=업체수,
 i=1, 2, ……n일때 n=상품수,
 a_{ij}=매출비중
 X=매출비중의 평균(X = 1/n ∑ a_{ij})

수식(1)에서 전문화정도란 업체의 매출비중이 특정상품에 많은 경우로써 수식에 따라 나온 결과 값이 크면 클수록 전문화정도가 큰 것으로 정의하였다. 이를 통해 과거 10년 전에 비해 해외 건설 비중이 높아진 기업과 건설상품의 다각화 및 전문화를 한 기업들을 살펴보면 다음 <그림 6>과 같다.



(a) 1~15위



(b) 16~30위

그림 6. 해외비중 및 건설상품 비중의 변화

이들 기업들의 대부분은 과거에 비해 해외건설에서의 매출이 상당히 높아진 것을 살펴볼 수 있다. 또한 해외 비중이 85%가 넘는 Spipem사, Technip사, KBR사, Consolidated사, Chiyoda사 등은 건설상품에 있어서 다각화보다는 전문화를 통해 기업의 성장을 가져오는 것으로 나타났다. 하지만 대체로 국내 및 해외시장에서의 사업은 상품의 다각화를 이루는 것으로 나타났으며, 이와 같은 결과는 선행연구에서도 나타난 바 있어 이를 다시 한번 확인하는 결과를 가져왔다.

3.5 세계 10대 선진기업 선정

ENR지가 분석한 매출규모, 상품별 비중, 해외사업비중 등 과거 10년간의 기본 자료를 통해 시장점유율 분석을 통한 30개 선진기업 선정과 건설상품별 전문성 정도 분석, 그리고 사업포트폴리오 분석을 통해 선진 10개 기업을 선정해보면 다음 <표 4>와 같다. 10개 선진기업의 선정은 선진사를 벤치마킹하기 위해 가장 중요한 성장성, 전문성, 다양성(사업포트폴리오)의 우선순위로 단계별로 특징이 많이 나타나는 기업을 선택⁶⁾하였다.

이를 통해 선정된 기업은 프랑스, 스페인, 미국 기업이 각 2개, 독일, 스웨덴, 오스트리아, 네덜란드 기업이 각 1개로 나타났다. 일본기업들은 성장성이 과거에 비해 마이너스 성장세를 보여 여러 기업들이 30대 기업에 선정되기는 했지만 선택되지는 않았다. 선진기업으로 선정된 기업들의 경영 특성을 살펴보면 아래와 같다.

4. 선진 기업의 특성 분석⁷⁾

VINCI(프랑스)

VINCI사는 유럽시장에서 토목과 수처리 및 발전시장에서 두드러진 활동을 기업으로 최근 3년간 ENR지 선정순위 1위를 차지하고 있다. VINCI사는 신규 사업발굴보다는 소규모기업의 M&A를 통해 시장 다변화 및 매출을 키우고 있는 기업이며 1,700여개 자회사를 지역분담형 독립경영체제로 운영하고 있다. 특징으로는 ‘소액다건(少額多件)’ 혹은 ‘박리다매(薄利多賣)’ 식 경영과 상품을 보유하고 있는 것으로 나타났다.

5) 장현승 외 3인(2006), 국가별 엔지니어링업체의 경쟁력 강화전략 분석, 대한건축학회, 22권 7호, pp.94-95

6) 예를 들어, Bovis Lend Lease사의 경우, 성장성도 높고 다각화와 해외 비중이 있어서도 특징이 나타났지만 5대 건설상품에 있어 특징이 나타나지 않아 10대 기업에 선정하지 않았음.

7) 선정된 10대 선진기업의 특성을 정리하였음. 본 내용은 분석과정과 각 기업의 Annual Report를 통해 분석 및 정리되었음.

표 4. 단계별 분석을 통한 선진 10개 기업 선정

Firm	1st STEP		2nd STEP					3th STEP			선정 기업
	매출 RANK	성장성 RANK	Gen. Build RANK	Power RANK	Water Supply RANK	Indus. Petro. RANK	Transpo RANK	다각화 RANK	전문화 RANK	해외비중 RANK	
VINCI (France)	1	1		5	1		1	4		(-)	Y
HOCHTIEF AG (Germany)	2	6	1		4			10		2	Y
BOUYGUES (France)	3	12	3	4			2		10	(-)	Y
Skanska AB (Sweden)	4	13	2						14	15	Y
Bechtel (U.S.A)	5	(-)		2		4			11	17	Y
STRABAG SE (Austria)	6	6						8		3	Y
FCC (Spain)	7	4			5		3	11		5	
Grupo ACS (Spain)	8	2		1			4		13	(-)	Y
Bilfinger Berger AG (Germany)	9	18						9		13	
Fluor Corp. (U.S.A)	10	(-)				3			7	19	
Saipem (Italy)	11					1					
Balfour Beatty plc (U.K)	12	8			2			7		8	
TECHNIP (France)	13	11				2			9	21	
Royal BAM Group nv (Netherlands)	14	5							3	6	Y
Bovis Lend Lease (U.K)	15	9						5		1	
Obayashi Corp. (Japan)	16	(-)							15	18	
Kajima Corp. (Japan)	17	(-)	4						17	16	
KBR (U.S.A)	18	(-)						1		7	Y
Taisei Corp. (Japan)	19	(-)	5					6		11	
Consolidated Contractors Group (Greece)	20	15							6		
Acciona SA (Spain)	21	(-)		3			5				
Chiyoda Corp. (Japan)	22	(-)				5			2	10	
OHL SA (Spain)	23	(-)							4	4	
Ferrovial Agroman SA (Spain)	24	16			3				5	9	Y
SACYR Vallehermoso (Spain)	25	7							1	14	
Shimizu Corp. (Japan)	26	(-)							16	20	
Takenaka Corp. (Japan)	27	(-)							12	12	
PCL Construction Enterprises (U.S.A)	28	17						3		(-)	
Leighton Holdings Ltd. (Australia)	29	10						2		(-)	
CB&I (U.S.A)	30	14							8	(-)	

HOCHTIEF AG(독일)

HOCHTIEF사는 시공전문기업에서 ‘Total Solution Provider’로 변신에 성공한 대표적인 기업이며 독일의 침체기인 1990년대에 해외시장 진출을 통해 위기를 극복한 기업이다. 현재까지 계속 해외건설 진출을 확대하고 있으며 경제규모와 국가 리스크에 따라 진출 전략을 차별화하고 있다. 또한, 미래 성장 동력으로 개발 및 O&M 시장 진출을 꾀하고 있는 것으로 나타났다.

BOUYGUES(프랑스)

BOUYGUES사는 ‘Full Service Provider’ 전략을 바탕으로 건축, 토목, 발전시장 모두에서 두각을 나타내고 있으며 최근 10년간 세계 최고의 매출을 꾸준히 지켜온 기업이다. 과거 도급사업 중심에서 투자개발형 사업으로 영역을 확대하고 있으며 환경 및 에너지분 기술개발에 많은 투자를 하고 있어 향후 미래 트렌드를 잘 빠르게 준비하고 있는 기업으로 나타났다.

Skanska AB(스웨덴)

Skanska사는 그룹에 속한 기업명을 ‘Skanska’로 통일하여 자국 및 해외시장에서 경쟁력을 동시에 구축함과 동시에 ‘City Builder’라는 구호를 내세워 친환경과 첨단정보(BIM)를 통해 브랜드 이미지를 부각시키는 전략을 가지고 있는 기업이다. 따라서 건축부문에 있어 특화를 가지고 있으며 현지법인화를 통한 수주 활동을 펼치는 것으로 나타났다.

Bechtel(미국)

Bechtel사는 최고기술보다는 문제를 해결하는 역량을 통해 국제적으로 신뢰성이 높은 건설기업 명성을 얻고 있는 기업이다. 타 기업과 같이 M&A를 통해 기업의 외형을 키우기보다 J/V 혹은 컨소시엄을 통해 사업을 진행하여 상품의 다양성과 시장 다변화를 꾀하는 것으로 나타났다. 또한 기술지원과 사업운영의 이원화로 운영하는 대표적인 ‘Matrix’ 조직을 가지고 있다. 따라서 보유인력은 프로젝트중심으로 ‘specialist’와 ‘management’ 트랙으로 이원화시켜 운영하고 있는 기업이다.

STRABAG SE(오스트리아)

STRABAG사는 전체 인력 중 전문직 비중이 35%이하로 기능공 중심의 기업이며 장애인 및 여성고용 등 기업의 사회적 책임 및 기업 가치 제고에 역점을 두고 있는 기업이다. 기업을 대표하는 상품은 없지만 경영과 사업운영에 대한 책임을 분리한 ‘Matrix’ 조직으로 모든 상품군에 집중을 하고 있으며 중부 유럽

의 대체시장 및 미래 주력 시장으로 러시아를 선택하고 있는 것으로 나타났다.

Grupo ACS(스페인)

Grupo사는 수익률과 현금흐름을 매우 중시하는 기업으로 건축사업보다는 수익성이 높은 에너지 및 서비스 부문으로 사업을 확장하고 있는 대표적인 기업이다. 또한 타 기업들과는 달리 해외보다는 내수시장 중심으로, 그리고 민간시장보다는 공공시장 중심으로 특수 기술을 요하는 틈새시장을 노리는 전략을 가지고 있다. 특징으로는 인재개발을 위해 R+D+I 라는 프로그램을 운영하고 있으며 프로세스 혁신을 통한 효율성 향상도 인재 개발에 중요한 요소임을 강조하고 있다.

Royal BAM Group(네덜란드)

Royal BAM사는 건설상품군별 5개의 그룹(GBU)과 그룹산하에 30개의 전문계열화(SBU)를 통해 시너지 효과를 유발하는 전략을 가지고 있는 기업이다. 예를 들어 건축분야는 투자개발형(BAM Property)과 건설부문(BAM Construction)의 역할 분담을 통해 기업 내에서 사업에 관련된 모든 업무를 소화하는 사업 포트폴리오를 구성하고 있어 차별화를 추구하는 기업인 것으로 분석되었다.

Kellogg, Brown & Root Holdings, LLC(미국)

KBR사는 2005년도까지 과거 44년간 'Halliburton' 그룹에 속해 있다가 2006년부터 그룹에서 독립되었으며 2007년부터 최초로 독립경영을 시작했다. 그룹사에 속해 있을 때부터 군사시설과 석유화학 및 정유플랜트에 선택과 집중을 하였으며 최고 기술을 기반으로 Program Management를 중심으로 사업을 확대하는 기업이다. 최근 들어서는 민간투자개발형(PPP) 사업 확대를 위해 별도의 전담조직을 신설하는 등에 대한 투자가 이루어지고 있다.

Ferrovial Agroman SA(스페인)

Ferrovial사는 그룹의 파이낸싱 역량이 뛰어나 투자 사업에 매우 적극적이며 금융을 최대한 활용하는 기업으로 과거 건설 중심에서 최근 건설후 운영과 유지관리 시장 확대에 집중하는 기업인 것으로 나타났다. 따라서, 건설의 상품성보다는 시너지를 통한 가치창출에 더 중점을 두고 있는 것이다. 그리고 사내대학을 개설하는 등 인재 역량 개발에도 많은 투자를 하는 것으로 나타났다.

5. 결론

일반적으로 건설기업들이 타 기업과의 비교분석을 통해 부족한 점을 인식하고 발전시키기 위해 선택하는 벤치마킹은 각기 다른 기업 내부의 경영특성에 따라 선진기업을 선택하여야 한다. 그러나 기업들이 실시하는 벤치마킹은 정보접근이 용이하고 목적과는 동떨어진 기업들을 선정하는 실수를 범하기도 한다. 따라서 본 논문은 벤치마킹을 위한 선진기업 선정의 여러 방법을 체계화하였고 분석의 틀을 다양화하는 한편, 단계별 접근을 통한 10개의 세계 선진기업을 선정하고 특징을 요약하였다. 선정된 선진 기업은 VINCI(프랑스), HOCHTIEF AG(독일), BOUYGUES(프랑스), Skanska AB(스웨덴), Bechtel(미국), STRABAG SE(오스트리아), Grupo ACS(스페인), Royal BAM Group(네덜란드), Kellogg, Brown & Root Holdings, LLC(미국), Ferrovial Agroman SA(스페인) 업체로 나타났다.

이들 기업들이 가지는 특징은 단계별 분석을 통해 나타난 정보를 요약한 것으로 실질적으로 기업 입장에서 도움이 될 수 있는 보다 심도 깊은 연구는 각 기업의 특성과 비교하여 선택 및 집중 분석해야 할 것이다.

본 분석을 위한 방법론은 ENR지를 기반으로 매출과 상품별 비중을 중심으로 이루어져 있다. 그러나, 기업들이 벤치마킹을 하기 위한 수단으로 수익성과 관련된 영업이익률 분석 등을 적용하여 분석한다면 좀 더 구체적인 기업을 선정할 수 있을 것으로 판단되며, 본 논문이 향후 기업들이 선진사 벤치마킹을 하는데 기초적 자료로 활용되었으면 하는 바이다.

참고문헌

1. 장현승, 최석인, 이복남, “세계 일류 건설기업들의 사업구조 변화 분석”, 연구보고서, 한국건설산업연구원, 2006
2. 장현승, 최석인, 이준성, 김상범, 국가별 엔지니어링업체의 경쟁력 강화전략 분석, 대한건축학회, 2006, 22권 7호, pp.91-98
3. Chandler Alfred D., "Strategy and Structure", MIT Press, 1962
4. Bourgeois III, L. J., "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", Academy of Management Review, Vol. 5, No. 1, 1980, pp.25-38.
5. Bracker, J., "Historical Development of the Strategic Management Concept", Academy of Management Review, Vol. 5, 1980, pp.219-224.

6. Engineering News-Record(ENR). 각호. "The Top 225 International Contractors", RS Means, 1995-2008
7. Engineering News-Record(ENR). 각호. "The Top 225 Global Contractors", RS Means, 1995-2008
9. Evered, R., "So What is Strategy?", Long Range Planning, Vol. 16, No. 3, 1983, pp.57-72.

논문제출일: 2009.02.09

심사완료일: 2009.03.10

Abstract

Strategic planning is an essential function of senior management in any business firm. Planning involves the firm's behavior in an competitive market and adaptation of the company's resources towards the selected market strategy. This study presents a methodological procedure for strategic planning in global top-tier construction firms. This procedure consists of the following stages. First, analyzed growth of revenue in which weight of total construction firms' revenue shown in Global Top 225 Contractors(ENR). Second, analyzed specialty of construction products. The products are General Building, Power, Water Supply, Industrial/Petroleum Process, and Transportation. Third, analyzed business the portfolio plan. The business portfolio plan includes both local/overseas market and specification/diversification of construction products. It affects the subsequent choice of a benchmarking for development of each construction company. The choice of the benchmarking firm, among several available alternatives, should follow a careful analysis of the characteristics and benefits inherent in the implementation of each.

Keywords : Business Strategy Planning, Business Portfolio Plan, Benchmarking, ENR