

19. 建設市場開放 對應方案 摸索을 위한 政策討論會

主催：國土開發研究院, 大韓建設協會

지난 1월 26일(수) 국토개발연구원과 대한건설협회 주최로 개최된 건설시장개방 대응방안모색을 위한 정책토론회 내용중 제3주제인 “시장개방을 맞은 건설업계의 대응방안”을 게재합니다 (편집자주)

시장개방을 맞은 건설업계의 대응방안

南 忠 熙(쌍용건설 자문역)

1. 위기의식의 확인

- 시장개방을 맞아 우리나라의 건설업계에는 건국 이래 최대의 변화가 예상된다.
- 공통적인 예측은 국내시장에서의 수주가 과거처럼 용이하지 않을 것이며, 기술집약적인 프로젝트 및 대형 프로젝트는 선진국 건설기업들에 의해 상당 부문 잠식되리라는 것이다(장의태 1993, 김문한 1993, 권오창 1993).
- 예상하건대, 이러한 경영환경의 변화가 가져올 영향은 만약 준비하지 않는다면 건설업체들에게 심각한 경영압박으로 나타날 것이다.
- 불필요할 정도의 위기의식을 불러 일으키자는 의도라기 보다는, 예상할 수 있는 가장 어려운 경영환경을 고려해야 하는 전략계획 수립의 원칙에 충실하고자 한다면, 우루과이라운드 협상과 정부조달협정 결과에 있어 최악의 경우를 상정해야 함이 타당할 것

이다.

2. 선진국의 국내시장 진입 정도

- 우리나라의 건설시장은 지속적인 성장과 함께, 세계건설시장 속에서의 상대적 비중의 점진적 증가가 예상되므로 선진국 대형 건설업체들에게는 시장진입의 장애가 제거된 매력적인 시장으로 판단될 것이다(남충희 1993).
- 따라서 선진국 대형건설업체들은 우리 정부에 더욱 세부적인 개방요구를 가중시키면서 총력을 기울여 우리나라 건설시장에 진입할 것으로 예상된다.
- 해외 건설시장의 약 80%를 점유하고 있는 미국, 일본, 유럽의 대형 국제건설기업들이 시장개방으로 인해 우리가 국내외에서 상대해야 할 경쟁자들이 될 것이며, 개발사업의 제기능을 갖추고 있는 일본의 종합무역상사들도 우리의 경쟁자가 될 것이다.
- 따라서, 90년대 중반부터 선진국의 대형건설업체들은 서울에 지사를 설립하기 시작할 것이고, 특히 일본의 경우 Big Five중 한 사회가 들어오면 분명 나머지 모든 사회들이 우리나라의 건설시장에 경쟁적으로 진입하리라 예상된다.

3. 선진국의 국내시장 진입 형태

- 해외투자 및 개발사업의 확대 전략을 공통적으로 추구하고 있는 일본의 대형 건설업체들이나 전통적으로 해외매출 비중이 높은 미국의 일류 건설기업들은 처음에는 현지법인 설립을 꺼리며, 손쉬운 지사를 설립할 것이다.
- 그러나, 90년대 후반부터는 장기적인 시각에서 현지화를 통한 안정적인 수주활동과 투자 개발사업을 펼쳐나가겠다는 의도로, 오히려 단독출자의 현지법인을 우리나라에 설립할 공산이 크다.
- 또한 해외를 지향하여 Global Network구성을 통한 다국적 기업화를 중장기경영전략으로 공언하고 있는 유럽의 대형 건설기업들은 시장개방을 계기로 본격적으로 국내시장에의 진입을 시도할 것이다.
- EU가 우리나라에 대해 1996년 이전에 지사의 설립 허용을 강력히 요구하고 있는 실정을 고려할 때, 유럽업체들은 공사 건당의 단기적인 수주전략추진을 위해 지사형태의

진출을 하리라 예상된다.

- 또한 다수의 유럽 건설업체들이 전국적으로 전문기업 또는 중소기업의 매수를 통하여 우리나라의 건설시장으로 진입하리라는 예상도 가능하다. 이는 유럽의 건설업체들이 이러한 전략으로 미국시장 진출에 성공한 사례들을 비추어 볼 때 그 가능성이 매우 높다.

4. 치열한 국제경쟁 상태와 파급효과

- 상기한대로 선진국의 일류 건설기업들이 국내 건설시장으로 진입했을 때에 예상되는 경쟁상태와 그 파급효과는 최악의 경우를 상정할 때 구체적으로 다음과 같이 나타날 것이다.

4.1 중앙정부 발주 건설시장에서의 국제경쟁

- 정부조달협정에서는 선진국 건설기업들의 상업적 마재없는 입찰 참여가 가능하게 되므로, 중앙정부 발주의 공공 건설시장에서는 선진국의 선도 건설기업들과의 치열한 국제입찰식 공사수주 경쟁이 90년대 중반 이후부터 일어날 것이다.

4.2 정부투자기관 발주 건설시장에서의 국제경쟁

- 최근 일본이 지방정부와 정부투자기관까지 모두 양허하였고, 현재 선진국들의 이 시장에 대한 지대한 관심을 고려할 때, 우리나라도 도로공사, 주택공사 등 정부투자기관의 발주 공사를 수 년 내로 개방하지 않을 수 없을 것이다.
- 따라서 공공 건설공사 물량의 상당부분을 차지하고 있고 공사규모가 큰 정부투자기관 발주의 공사도 치열한 국제경쟁하에 놓이게 됨은 분명하다.

4.3 주택분양 및 자체개발사업의 개방

- 현재 국내 법규상 외국인이 토지를 취득하여 상업목적으로 개발, 판매하는 것이 불가능하게 되어 있다. 즉, 국내시장에서 외국기업들에 의한 주택분양사업이나 자체투자 개발사업은 그 길이 막혀 있다.
- 그러나 최악의 경우를 상정한다면 이러한 규제가 언젠가는 협상의 원칙인 내국민대우에 수행하는 문제로 제기되어 분양시 까지의 잠정적 소유는 수 년 내로 허가될 것이다.

- 따라서 외국의 기업들이-특히 현재 개발사업에 관한 종합적 능력을 보유하고 있는 일본의 종합상사들이 선두에서서-국내의 주택분양 및 자체 개발사업에 진입 할 것이라는 예상이 타당할 것이다. 즉 치열한 경쟁은 주택분양사업이나 자체투자 개발사업 등 비도급 건설 부문에서도 나타날 것이 분명하다.

4.4 자재와 장비의 이동 허용

- 인력의 국경간 이동면에서 살펴본다면, 미국, 일본 등 선진국들과 함께 우리나라도 주장하고 있는 임원(Executive), 고급관리자(Manager), 그리고 전문가(Specialist)의 이동만이 결국 관철될 소지가 크다. 따라서 저임의 제3국 인력이 국내 건설시장에 유입될 것이라는 예상은 당분간 불필요할 것이다.
- 그러나 자재와 장비의 국경간 이동면에서는 최악의 경우 모든 자재 및 장비의 이동을 허용하게 될 것이다. 이를 허용하지 않는다면 시장진입의 장애요소로서 문제 제기될 공산이 크기 때문이다. 또한 최악의 경우 공사완료후 잔여 자재 및 장비를 국내 시장에서 판매처분하는 행위를 그것이 적극적인 상행위가 아닌한 허용할 수 밖에 없을 것이다.
- 따라서 상술한 치열한 경쟁상태하에서도 선진국 건설기업들의 가격 경쟁력은 상당히 높은 수준이 될 것이다.

4.5 기업의 도산과 하도급화 예측

- 국내의 건설투자 순환변동 추이를 살펴보면, 건설경기는 93년 2/4분기의 저점을 지나 96년초까지의 정점을 향한 상향곡선이 예측되나, 그 후 99년경까지 건설발주량 증가의 둔화가 예상된다.
- 따라서 시장개방에 따른 선진국 건설기업들의 국내시장 진입 이후 건설경기가 악화되기 시작하는 90년대 후반, 즉 지금부터 3, 4년 후에는 공공기관발주의 중대형 프로젝트 시장은 극심한 경쟁상태에서 빠지게 될 것이며, 뚜렷한 기술력없이 이 시장에서의 생존이 불가능할 것이다. 최악의 경우라면 재개발사업 시장 등도 일본기업들의 잠식이 만만치 않으리라 예상할 수 있다.
- 이러한 최악의 경우하에서는 만약 우리가 대비하지 않는다면 국내 건설시장의 개방된 후 90년대 말 경에는 국내의 일반 건설업체들과 설계사무소들은 선진국 선도 기업들의 기술능력에 위축되어 하청업체로 전락되리라는 우려가 크다.

- 또한 90년대 말 부터는 과당 경쟁상태에서 국내 대형업체들에 의해 고유시장을 빼앗긴 중소기업들이 우선적으로 도산의 위기를 맞을 것이라는 예상도 충분히 가능한 것이다. 생존한 전문건설업체들을 선진국 건설기업들 산하에 계열화를 이루어 더욱 전문화의 길을 걸을 것이다.
- 현재, 상위권 업체들의 연고권 주장 등 업계질서 유지 요구에 상당한 불만을 갖고 있는 중립국 업체들은 선진외국 건설기업들의 국내진입을 적극 환영하여 그들의 현지 정보원 또는 하도자의 역할을 충실히 수행하면서 존립의 활로를 찾을 것으로 예상된다.
- 이에 가장 큰 타격을 받는 국내 대형건설업체들은 선진국 건설기업들과의 Joint Venture등 각종 협력방안을 모색하면서 전문화의 길을 걷게 될 것이다.
- 현재 국내 건설기업들의 기술력, 종합적인 서비스 제공 능력, 프로젝트관리 능력, 자금동원력 등 제반 능력이 만약 획기적인 발전없이 그대로 유지된다면, 90년대 후반에 도산의 위력을 피할 수 있는 기업은 결국 재무구조가 건실한 기업, 민간시장에 어느 정도 뿌리를 내린 기업, 해외에 시장을 확보한 기업 정도일 것이다.

5. 경쟁력 강화를 위한 경영혁신

- 이러한 위기의식을 견지한다면 우리가 해야할 일이 있다. 이미 늦었는지도 모르지만, 이제 우리와 국내외 시장에서 치열하게 경쟁하게될 선진국선도 건설기업들과의 국제 경쟁력 격차를 좁히는 일이 시급히 추진되어야 할 과제이다.
- 한 기업의 경쟁력이란 여러가지 요소들의 우위력이 복합된 것이다. 설계, 생산, 판매, 서비스 등 기본적인 활동에 덧붙이어 구매, 기술개발, 인적자원관리, 그리고 기타 경영관리 등 지원활동에 있어서의 각 부문별 능력들이 효율적으로 조합되어 상승작용을 이루며 나타나게 되는 것이다(Porter 1985).
- 이러한 모든 경영활동에 있어서의 목표, 방법, 기술 등을 새롭게 바꾸는 것만이 우리보다 우위에 서있는 경쟁자들을 추월하는 유일한 길일 것이다. 즉 경쟁력 강화의 방안을 한 마디로 표현하자면 그것은 “총체적인 경영혁신”이라 말할 수 있다.

6. 경영혁신의 방향

- 물론 위에서 묘사된 미래의 암울한 경영환경과 비관적인 파급상태는 우리나라의 건설 기업들이 사전에 적극적으로 대응하지 않았을 경우에서 최악의 경우를 상정한 것이다.
- 역설적으로 말하여 이러한 경영환경 변화를 염두에 두고, 견지한 위기의식에 상응하는 지대한 준비작업을 게을리 하지 않는다면 상술한 미래의 파급효과는 맞게 되지 않을 것이다.
- 이렇듯 밀어닥치는 경영환경의 변화를 호기로 삼으려는 자세를 바탕으로 삼아 대응책을 구상한다면 그 시발점은 기존의 모든 것을 혁신해야 한다는 인식의 전환이다.

7. 이론적 배경

7.1 사업범위의 세가지 축 : 기능, 상품, 그리고 시장

- 사업의 범위는 기능(Functions), 상품(Products), 그리고 시장(Markets)의 세가지 축을 기준으로 정할 수 있다(Glueck & Jauch 1984).
- 첫째 축은 건설업체가 제공할 수 있는 기능(Functions)을 나타내며, 이는 프로젝트 발굴, 기획, Financing, 타당성 조사, 기본설계, 상세설계, 구매, 시공, 감리, 사후관리 등이 포함된다.
- 둘째 축은 건설업체가 생산할 수 있는 공종 및 상품(Products)을 나타내는 축으로서, 댐, 교량, 도로, 지하철, 빌딩, 아파트, 폐하수처리 시설, 정유 처리 시설 등 건축 및 기전, 토목, 플랜트 공종부문의 건설 상품을 망라할 수 있다.
- 셋째 축은 건설업체가 활동할 수 있는 시장(Markets)을 나타낸다. 이 축에는 지방시장과 중앙시장으로 구분할 수 있는 국내시장을 비롯하여 보다 넓은 국제시장이 포함될 것이다.

7.2 전략적 선택 : 유지, 확대, 축소, 그리고 조합

- 전략적 선택(Strategic Alternatives)은 유지(Stability), 확대(Expansion), 축소(Retrenchment), 그리고 조합(Combination)의 네가지로 나눌 수 있다.
- 내외적인 경영환경 변화에 따라 시기적으로 적절한 전략적 선택을 기하여 그 전략

에 본연적으로 내재되어 있는 장점들을 극대화시키는 것이 중요할 것이다.

7.3 전략의 추진 : 능동적 또는 피동적

- 전략의 추진에 있어서 피동적(Passive) 또는 방위적(Defensive)이냐 아니면 능동적(Active) 혹은 공격적(Aggressive)이냐의 차이는 경영진의 태도와 그에 따른 전략추진의 착수 시기(Timing)에 따른 문제이다.
- 능동적, 공격적인 전략이란 경영환경 변화에 따른 위협과 기회에 대하여 기업이 어쩔 수 없이 반응하지 않으면 안될 그러한 시점 이전에 추진하는 전략을 뜻한다. 반면 피동적, 방어적인 전략이란 그러한 시점 이후에 추진함을 의미한다.

8. 기존의 우리모습

- 기존의 우리나라 건설업체들의 모습은 기능면에서는 시공위주, 공종 및 상품에서는 특장없는 소위 문어발, 시장면에서는 국내치중으로 묘사된다. 이는 과거 아래와 같이 피동적인 전략의 추진 또는 능동적인 전략의 실패로 인한 결과라 생각한다.

8.1 실효성 상실한 능동적이 기능확대 전략

- 우리나라에서는 일반적으로 건설서비스를 시공이라는 좁은 의미로 파악하고 있으며(김지홍 1993, 공상문 외 1993), 용역업과 시공업이 오래동안 제도적으로 분리되어 있었기 때문에 고부가가치화, 다양화하고 있는 건설 수요 패턴에 적절히 대응할 수 있는 EC화 기능이 제약되어 있는 상태였다(김일중 1993).
- 따라서, 우리나라의 대형 건설업체들은 수 년전 단순시공자로 부터 엔지니어링 능력을 겸비한 시공자로서의 체질개선을 주창해 왔으나, 이러한 기능적인 기능확대 전략의 추진은 정부의 정책적인 뒷받침이 늦어진 데다가 기업의 강력한 의지와 투자의 미흡으로 결국 실효성을 상실한채 기존 기능의 유지에 머무르고 말았다.

8.2 피동적인 시장축소 전략

- 피동적인 축소(Passive Retrenchment) 전략이란 사용하기에 가장 뼈아픈 전략이다. 그리고 이는 종종 과거에 추진했던 전략의 실패를 암시한다. 중동봄의 소진이라는 환경변화 이후 어쩔 수 없이 우리나라 대형 건설업체들은 대폭적으로 해외 시장에

서 철수를 하지않을 수 없었다.

- 우리의 과거 시장확대 전략이 지역적으로 중동에 편중되어 추진되어 왔었으며 기술력 향상과 환경분석을 통한 지역다각화 등 적극적인 전략의 수립에 소홀하였다는 점이 그 원인으로 거론된다.

8.3 공격적인 상품확대 전략

- 우리나라 기업들은 공종과 상품에 관한한 특색이 없다는 평을 받는다. 즉 공종 및 상품의 특화 전략의 부족에 대한 지적이다. 거의 모든 대형업체들이 거의 모든 공종 -아파트 건축으로 부터 지하철 건설 그리고 플랜트공사까지 거의 모든 영역에 걸쳐 사업을 영위하고 있는 것이다.
- 이는 그간 우리나라 건설업체들이 끊임없이 공종 확대 전략을 치열하게 추구한 결과이다. 또한 대다수 중소기업체는 무의식적으로 건설기업의 성장전략과 이러한 공종 및 상품 확대전략을 동일시하는 형편이다.
- 그 이유는 좁은 국내 시장에서 공종 확대를 통한 안정적인 사업물량의 확보만이 경기의 부침에 적용할 수 있는 최고의 전략일 수 밖에 없었기 때문이었다.
- 또한 도급한도액 제도가 존속하는한 어쩔 수 없는 일이겠으나, 도급군의 인위적 분할에 의해 상위군은 안정된 물량을 확보받을 수 있고 따라서 상대적으로 높은 수익율을 향유할 수 있는 상태이다. 즉 우리나라 건설시장에서는 매출의 증대가 수익률의 관건이 되어왔다(김일중 1993). 그러하기에 건설물량의 급격한 증가 이전인 과거에는 매출증대를 위해 공격적인 공종 및 상품의 확대 전략의 추진을 선택할 수 밖에 없었을 것이다.

9. 대응전략

- 그러나 예상되는 미래의 경영환경은 기존 전략의 대폭적이고 조속한 수정과 공격적인 추진을 요구한다. 예측되는 경영환경의 변화의 대응하여 우리가 나아가야 할 방향, 즉 경영혁신이 지향해야 할 목표는,
 - 1) 기능의 종합화
 - 2) 공종 및 상품의 전문화

3) 시장의 국제화로 요약할 수 있을 것이다.

9.1 기능의 종합화

9.1.1 종합화의 종류

- 건설활동에 있어서 생산기능의 종합화, 즉 수직생산체제에 있는 기능을 통합하는 수직결합(Vertical Integration)에는 두가지 종류가 있을 수 있다. 첫째로는 “협회의 종합화”로서, 이는 턴키업자로서의 능력을 보유하기 위한 설계와 시공능력의 결합을 통한 종합적 능력 배양을 의미한다.
- 또한 협회의 종합화에 있어서 그 서비스의 제공 방법은 “간접적인 종합화”와 “직접적인 종합화”로 구분할 수 있을 것이다. 주체가 다른 두 조직, 즉 설계사와 시공사가 서로의 노하우를 공유할 정도로 장기간 협력하는 체제를 구축한 상태를 “간접적인 종합화”라 할 수 있고, 하나의 기업내에 설계와 시공의 두 기능을 직접 보유하는 것을 “직접적인 종합화”라 부를 수 있을 것이다.
- 더 나아가 둘째로는 프로젝트 발굴, 사업기획 및 관리, Financing, 타당성조사, 설계, 구매, 시공, 감리, 그리고 보수 및 유지관리까지의 총체적인 서비스를 판매하기 위한 제반 기능들의 수직결합을 “광의의 종합화”라 부를 수 있을 것이다.
- 물론 협회의 종합화에 필수적으로 수반되어야 할 EC(Engineering Construction)화를 성취한 후에야, 더 나아가서 사업관 또는 건설관리(CM : Construction Management)영업활동이 가능한 광의의 종합화를 이룰 수 있을 것이다.

9.1.2 경쟁자 능력 분석

- <표 1>에서 살펴볼 수 있는 바와 같이 미국의 선도 건설기업들은 이미 종합화로써 체질개선을 끝내고 결코 단순 시공이 아닌 턴키와 건설관리 또는 사업관리 계약으로 대부분의 국내외 수주고를 채우고 있는 실정이다.
- 즉 일반 도급업자(General Contractor)로 출발한 미국의 대다수의 대형건설업체들은 기술집약적 프로젝트의 턴키 수행을 위한 설계 및 시공에 명실상부한 세계 최고의 기술력을 보유하고 있으며, 광의의 종합화를 통한 종합적인 서비스 능력을 이미 배양한 상태이다.

〈표 1〉 미국 선도건설업체들의 사업영역 분석

순 위	1990년 계약액 중 비중			1991년 계약액 중 비중		
	CM(%)	턴키(%)	CM,턴키 합계(%)	CM(%)	턴키(%)	CM턴키 합계(%)
1위	36	18	54	76	24	100
2위	23	77	100	26	28	54
3위	50	28	78	9	88	97
4위	60	40	100	41	59	100
5위	34	65	99	13	87	100

주1 : 회사의 수주 순위는 1990년과 1991년이 상이함

자료 : ENR, 1991년 May 24호와 1992년 May 25호를 참조하여 필자가 재구성하였음

- 이러한 미국의 대형건설업체들이 프로젝트 관리능력이나, 컴퓨터를 이용한 정보처리 능력 등 건설에서 소위 Soft Technology의 개발 축적으로 경쟁우위를 달성하고 있는 반면, 유럽의 대형건설업체들의 비교우위는 교량, 터널, 댐, 빌딩 등의 설계 및 그에 관련된 자재개발, 그리고 시공에 필요한 소위 Hard Technology의 개발과 축적에 있다. 또한 엔지니어링과 시공이 오래전부터 통합되어 있어, 이러한 통합에서 오는 상승적인 기술개발의 전통은 무시할 수 없는 또다른 강점이다.

9.1.3 선진국 건설기업의 국내시장 잠식

- 이러한 선진 외국 건설업체들과의 경쟁에 있어서-우리가 만약 엔지니어링기술 그리고 사업관리 능력이 고도화를 이루지 못한다면-실력과 명성을 이미 갖추고 있는 이들이, 프로젝트관리능력을 앞세워 대형 또는 복합형프로젝트, 부가가치가 높은 설계, 감리, 그리고 사업관리 프로젝트 시장을 놀라울 정도로 크게 잠식하리라는 예상이 가능하다.
- 또한 시공부분에도 기술집약적인 프로젝트의 경우에는 선진국 업체들이 적극적으로 진출할 것이 예상된다. 최근 미국이 미·일구조조정을 통해 일본의 시공부분 건설시장의 적극적 개방을 끈질기게 요구하고 있는 점에 비추어 볼때 타당한 예측일 것이다.

9.1.4 건설정책의 파급효과 예측

- 그러나 이러한 경영환경 변화에 대응하기 위한 혁신은 우리나라 정부의 정책에서도 기대되고 있다. 물론 관료체제의 본성상 그 혁신의 속도와 폭은 크게 바뀌지는 않을 것이라는 보수적인 가정이 기업의 전략수립 과정에 필요할 것이다.
- 예를 들어, 설계와 시공기술의 통합을 통한 상승적인 기술개발을 촉진한다는 목적하에 시도되고 있는 턴키입찰제도는 현재로서는 실질적으로 가격경쟁력이 더욱 높은 가치를 부여받고 있는 실정(공상문 외 1993)이지만, 턴키입찰의 평가기준이 연구분석을 거쳐서 지금부터 2~3년 후인 1996년경에는 본연의 취지에 부합되는 실질적인 기술경쟁 위주로 그 방향이 바뀌게 될 것이다.
- 또한 현재 거론되고 있는 종합면허제는 그 실효성에 대한 확인과 그리고 인위적인 시장분할이라는 경쟁제한적 구조의 도입(김일중 1993)에 대한 각이익집단들의 이해 조정을 거쳐 90년대 말에는 확립될 것이 분명하다.
- 또한 시공 Inspection의 강화 차원에서 현재 제기되고 있는 종합감리제는 그 개념이 종합적 서비스 제공 제도로 확대되고, 필요한 대량의 인력이 양성 확보되면서, 감리자의 책임과 권한이 다수의 소송 사건들을 거쳐 정립된 후인 90년대 말에는 확립될 것이라는 추정이 타당하리라 생각한다.

9.1.5 기능 종합화의 우선순위

1) 협의의 종합화

- 우리나라의 대형 건설업체들이 종합화에 있어서, 적어도 시장개방의 심한 파급효과가 나타날 1996년 이전까지, 우선적으로 달성해야할 일은 협의의 종합화이다. 이는 즉 턴키사업을 수행할 수 있는 능력의 배양을 의미한다.
- 그러나 수반되어야 할 막대한 투자를 고려할 때 모든 상품분야를 목표로 삼는 것은 무리일 것이다. 따라서 향후 시장성을 검토한후 경쟁우위의 달성이 가능한 상품분야를 선정하는 일이 선행되어야 할 것이다.
- 그 방법면으로는 상술한 바와 같이 설계기능의 강화나 흡수 또는 설계사와의 장기적인 협력체제 구축 등 직접적인 종합화가 추구되어야 할 것이며, 선진외국 업체들과의 협력을 통한 기술습득 또한 가장 효과적인 방법 중의 하나일 것이다.

2) 구매기능의 강화

- 두번째로는 국제적인 구매기능의 강화 및 Engineering Procurement능력의 배양

이다. 그 시급한 이유는 다음과 같다. 그간 우리나라에서는 공공발주처가 그들의 우월한 구매력을 활용하고, 가격안정 및 품질을 보장한다는 목적하 주요 건설자재를 판급자재라는 이름으로 시공자에게 지급하여 왔다. 그러나 정부조달협정에서는 서비스 뿐만 아니라 물품조달도 협정의 대상이기에 최악의 경우를 상정한다면 판급자재 역시 국제입찰에 붙일 수 밖에 없을 것이다.

- 만약 이러한 상황을 피하기 위해 공공발주처는 업체의 자체적 자재조달을 유도하게 될 것이다. 따라서 건설기업들의 국제적 자재조달 능력이 향후의 경쟁력을 구성하는 주요 요소로서 대두될 소지가 큰 것이다.
- 우리나라 대형 건설기업들은 이러한 예상되는 경영환경 변화에 대응하여 선진국의 선도 건설업체들의 수준에 버금가는 국제적인 구매기능의 강화와 함께 기술집약적인 프로젝트의 발주 증가 추세에 맞추어 Engineering Procurement능력 배양이 시급한 실정이다.

3) 계약관리 기능의 강화

- 예측하건대, 공공 공사에 있어서의 정부기관 발주처를 상대로 한 분쟁 및 소송이 급속히 증가하면서 발주자가 우월한 위치를 향유하는 현재의 건설풍토는 계약 당사자 간의 대등한 관계를 향해 급속히 개선될 것이다. 물론 그 개선 과정에서 대대적인 홍역이 예상되기도 한다.
- 이러한 상황은 대형 건설업체들의 입장에서 본다면 어느정도 바람직한 것이라고 할 수도 있겠으나, 한편 실력을 갖추지 못한 건설업체들에게는 공정하고 합리적인 게임이 오히려 불리한 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 그 실력 중의 한 가지로서, 계약 및 Claim면에서의 관리능력은 향후 국내외시장에서의 경쟁우위를 확보하기 위한 중요한 요소의 하나가 될 것이다. 이에 대한 기능의 정립과 인재의 확보 그리고 연구가 필요하다.

4) 감리 기능의 확보

- 설계 및 시공에 대한 앞서가는 다양한 기술력과 계약 및 Claim관리 능력을 배양하지 않은 상태에서 감리사업을 운운한다는 것은 언어도단이다. 다소간의 시행착오와 수정을 거쳐 이 감리시장에 진입했던 업체들이 다수도태, 정리된 후, 감리사업은 시장성과 수익성이 어느정도 보장된 사업으로 뿌리내릴 것이다. 결국 이 사업에서의 성공은 상술한대로 이전 단계에서의 종합화를 어느정도 이루

었느냐가 그 관건이 될 것이다.

5) 프로젝트관리 능력의 배양

- 기본적인 프로젝트 관리 기능에 대하여 미국의 Project Management Institute (PMI)는 여덟가지 분야로 세분하였다(PMI 1987). 이는 나열하면 역무관리 (Scope Management), 품질관리(Quality Management), 공정관리(Time Management), 원가관리(Cost Management), 인력관리(Human Resources Management), 정보관리(Information and Communications Management), 계약과 구매관리(Contract and Procurement Management), 그리고 위험관리(Risk Management)이다.
- 상기 제분야에 대한 선진화가 시급히 이루어질 때만이 우리는 선진국의 선도 건설업체들과의 경쟁이 가능할 것이다. 예를 들면, 역무관리면에서는 Work Breakdown Structure의 계획과 그와 관련된 조직과 업무의 구성, 그리고 프로젝트 수행과정에서의 지속적인 수정관리 능력이 함양되어야 하고, Inspection 차원에 머물고 있는 우리의 품질관리는 Total Quality Management차원으로 조속히 향상되어야 한다.
- 건설관리자들의 공정관리 그리고 원가관리 능력, 특히 CPM의 사용능력에 관해 미국을 예로 들면, 건설관리 대학원 등에서 한학기 이상을 컴퓨터를 활용한 사례 중심의 철저한 교육을 이수하고 배출된 미국의 건설관리자들에 비해 우리나라의 건설관리자들이 받고 있는 교육 수준이 상당히 뒤떨어져 있음은 부인할 수 없는 사실이다. 이 또한 시급한 문제이다.
- 건설관리자들의 교육훈련에 대한 적지않은 투자만이 우리의 프로젝트관리능력을 함양시킬 수 있는 유일한 길일 것이다. 국내에서 기업의 요구를 충족시킬 만한 교육기관이 부족하다면 외국에서 대학원 또는 단기과정의 연수도 적극 고려해야 할 것이다.
- 이상에서 기능의 종합화에 대하여 그 개념적인 종류와 방법 그리고 우선순위를 살펴보았다. 이러한 막대한 투자가 수반될 수 밖에 없는 종합화는 모든 공종 또는 상품을 대상으로 추구할 수는 없을 것이다. 이제 공종 및 상품의 전문화에 대해 살펴보기로 한다.

9.2 공종 및 상품의 전문화

- 본고에서 말하는 전문화라함은 소수의 공종 또는 상품에 기업의 차원을 집중한다는 의미이다. 선정된 공종 또는 상품 이외의 것은 완전히 포기한다는 뜻은 물론 아니고 그 자원집중의 강도가 뚜렷이 차이난다는 의미이다.

9.2.1 해외건설시장 진출과 전문화

- 국제건설시장으로의 보다 적극적인 진출을 염두에 두었을 때, 우리가 모든 기술을 배양한다는 것은 무리이다. 차별화를 이룰 수 있는 선별적인 집중전략이 필요하다.
- 예를 들면 미국의 Bechtel사는 고속도로의 설계나 시공은 거의 수행하지 않으면서도 여전히 세계적인 건설기업인 것을 유념할 필요가 있다. Turner사는 100% 고층빌딩만을 그 영업대상으로 삼으면서도 미국에서 15위이내의 수주순위를 유지하고 있다. 일본의 Chiyoda사는 플랜트만을 대상으로 영업하여 1990년에는 세계시장에서 11위의 수주액을 달성하였다.
- 우리나라의 경우 대표적인 대형건설업체들의 1991년도 해외시장에서의 수주 실적을 분석하여 보면 <표 2>와 같다.
- 이 표가 보여주는 바와 같이 대다수의 우리나라 대형업체들이 하나의 공종에 50% 이상, 더 나아가서는 100%까지의 수주구성비를 유지하고 있다. 즉, 우리나라 대형건설업체들의 대다수는 해외시장에서는 공종별 전문화가 이루어져 있는 상태라 할 수 있다. 치열한 국제경쟁하에서는 어쩔 수 없이 선별된 소수의 공종에 회사의 자원을 집중하지 않을 수 없다는 사실을 증명하고 있는 셈이다.
- 그러나 문제는 국내시장이다. 닥쳐올 국내시장의 치열한 국제경쟁화를 예상할 때 이제 해외시장에서와 마찬가지로 공조의 전문화, 그리고 더 나아가서는 그 공종에서의 상품의 전문화에 노력을 쏟지 않고는 번영은 고사하고 생존도 어려울 것이라는 예상이 가능하다. 이를 구체적으로 살펴보자.

9.2.2 도급한도액의 폐지와 전문화

- 곧 닥쳐올 국내건설시장에서의 경영환경 변화를 고려해 보면 전문화의 당위성은 저절로 입증된다. 우선, 그간 우리나라의 건설업체들이 좁은 국내시장에서 물량 즉 수익성 확보를 위해 공격적인 공종확대 전략을 추진하게 된 가장 중요한 원인

을 제공해 왔던 도급한도액제도가 시장개방을 계기로 철폐될 것이 확실하기 때문이다. 일본은 1994년 부터 도급한도액제도를 폐지하기로 이미 결정한 실정이다.

- 도급한도액 산정에 있어서 외국업체의 해외공사 실적을 조만간 인정해주지 않을 수 없게 될 것이며(김홍수 1992b), 이를 인정해 줬을 경우, 선진국의 대형업체들이 모두 소위 1군을 차지하게 되어, 우리나라의 대형업체들에게 오히려 불리하게 작용하게 될 이 도급한도액제도는 우리의 필요에 의해서라도 폐지되고, 사전심사제도(PQ제)와 같은 국제 상관행에 부합되는 제도의 도입이 불가피하리라 예상된다. 예상하건대 도급한도액의 완전한 철폐는 미국이 요구하는 시한인 1996년 경일 것이다.
- 결국 이 시기부터 우리나라의 건설업체들은 그 간 추구해온 공중확대를 통한 양위주의 매출증대 영업전략의 실효성을 더이상 느끼지 못할 것이고 더우기 선진국의 선도 건설업체들과의 경쟁에서 생존하기 위하여 공중전문화의 전략을 본격적으로 추진하게 될 것이다.

9.2.3 공사 발주의 질적, 양적 변화와 전문화

- 우리나라의 건설수요는 고급화, 다양화, 개성화를 향해 질적인 변화를 나타내고 있다. 대형화, 복합화의 추세도 두드러져 1990년에 발주된 공공공사중 500억원 이상은 단 두건이었으나 1991년에는 이미 15건이 넘는 실정이다. 또한 기술집약적인 프로젝트에의 투자 예상액은 2001년에는 1992년 수준의 약 5~6배 정도가 될 것으로 예상된다.
- 이렇듯 우리나라의 경제성장에 따른 프로젝트의 질적 변화와 발주의 대형화 추세 그리고 기술집약적인 프로젝트 발주의 급속한 증가는 상술한 공중 및 상품 전문화의 당위성을 역설하고 있다.
- 또한, 정부조달협정에서는 50억원 이상의 공사가 그 양허 대상이며 협정의 적용을 배제할 목적으로 분할 발주 하지 못한다는 단서가 붙어 있다. 그러나 우리나라에서는 관행에 의해, 또는 공기단축을 목적으로, 대형 아파트, 고속도로, 지하철 공사 등은 분할 발주되어 왔다. 최악의 경우를 상정한다면 이러한 프로젝트들이 분할되지 못하여 초대형 공사의 발주가 증가할 우려가 크다.
- 이는 선진국 선도 건설기업들에게 보다 많은 시장진출의 기회를 제공하게 될 것이며, 입찰의 부담이 큰 초대형화 발주는 필연적으로 국내 업체들의 전문화를 유

도하게 될 것이다.

9.2.4 전문화의 기본 방안

- 거듭, 국제경쟁의 심화와 시장의 확대 및 질적 변화라는 경영환경의 변화는 우리로 하여금 전문화를 요구하는 있음이 분명하다. 비교우위분야를 모색하여 이 분야에 자원을 집중하는 길만이 세계적인 일류기업들과 경쟁할 수 있는 유일한 방법이라는 주장이다.
- 그러나 기업의 입장에서는 이러한 공종 및 상품의 전문화 전략의 수립 및 추진이 결코 손쉬운 일은 아님이 분명하다. 예를 들면, 불확실한 미래의 시장에 대한 정확한 분석과 신빙성 있는 경쟁분석 그리고 특정분야의 기존인력의 감축 또는 재교육을 통한 재배치 등이 결코 용이한 일은 아니기 때문이다.
- 따라서, 이 전문화는 우선 기업의 대폭적인 전략적 능력의 배양 후에라야 가능할 것이다. 또한 해외시장 개척을 통한 안정적인 시장확보 전략 그리고 인력개발 및 집중적인 기술력 향상 전략과 병행되어 추진되어야 할 것이다.
- 중요한 점은 상황에 쫓기어 어쩔 수없이 피동적으로 움직이기 보다는 예상되는 경영환경 변화에 사전에 대응하는 능동적인 집중전략의 수립 및 그 추진이 경영혁신의 가장 중요한 방향의 하나가 되어야 한다는 주장이다. 타성적인 공종과 상품의 확대는 가장 우둔한 전략이었음이 곧 입증되고 말것이다. 이제 그러한 전문화와 동시에 필수적으로 병행해서 추진해야 할 시장의 국제화에 대해 고찰하여 본다.

9.3 시장의 확대, 국제화

9.3.1 우리의 국제화 정도 비교

- 국제화의 정도는 양적으로는 1) 절대적인 해외 매출액과 2) 전체 매출에서 차지하는 해외매출 비중 3) 해외투자액으로 측정할 수 있으며, 질적으로는 1) 진출국의 수, 즉 지역 편중도와 2) 전체 해외매출에서 현지법인이 차지하는 비중 그리고 3) 현지법인내에서 현지인의 구성 비율로 평가할 수 있다.
- 영국의 John Brown사는 1990년도의 경우 40여개의 나라에 진출해서 해외매출 비중이 50%이며, 프랑스의 Bouygues사는 64개국에 진출, 해외매출 비중이 22%인 상태이다. 미국의 Bechtel사는 70개국에 진출하여 해외매출 비중이 46%를 차지하

는 등 대부분의 선진국 선도 건설기업들이 Globalization을 어느정도 완성한 상태이다.

- 일본의 경우 대형 건설업체들의 해외매출 비중은 10%내외이나 양적인 진출을 고려한다면 세계의 250대 해외건설업체들 중에서 Shimizu사와 Obayashi사가 각각 26위와 25위를 차지하는 등 활발한 해외건설을 수행하고 있다. 특히 일본 건설업체의 해외매출액에서 해외 현지법인이 차지하는 비중은 1989년에 41%이며, 예를 들어 싱가포르의 일본건설기업들의 현지법인 구성원중에서 현지인 구성비율은 대부분의 80%대를 상회하고 있는 실정이다.
- 우리나라의 대형 건설업체들의 경우 1990년 ENR지의 국제적인 100대 해외건설업체 명단에 단 두회사만이 나타나 있을 뿐이고, 해외매출 비중은, 예외적인 회사 하나를 제외한다면, 대부분이 2%에서 30%를 기록하고 있다.
- 그러나 가장 심각한 문제는 해외시장의 극심한 편중성이다. 중동붐이 쇠퇴한 직후인 1982년부터 1991년까지의 10년간 우리나라 건설업체들의 누계 수주액에서 지역별 구성비를 살펴보면 중동에 81%, 아시아에 16%, 그리고 기타 3%로서 여전히 중동지역에 편중은 심한 형편이다. 또한 1990년도에 우리나라 건설업체들의 해외 총수주액에서 해외현지법인에 의한 수주액은 2% 미만인 실정이며, 인적자원의 현지화 정도 역시 미미한 상태이다.

9.3.2 시장 국제화의 우선순위

- “위기”란 “위협”과 “기회”의 합성어라고 여길 때, 우리가 우리의 시장을 개방하는 만큼 외국 역시 시장을 개방해야 하므로, 이론적으로 우리의 해외시장 진출의 기회가 확대된다고 볼 수 있다.
- 이러한 우리의 국제화에는 우선 종합적인 서비스 능력의 보유와 함께 공종과 상품의 전문화는 필수적인 전제조건이며, 그다음으로 추진해야할 것은 인적자원의 현지화와 조직의 현지법인화라는 두가지의 현지화 그리고 자금동원력의 배양일 것이다.

1) 인적자원의 현지화

- 최근 한국인 근로자의 임금 수준이 급격히 상승하여, 우리 보다 상대적으로 임금이 낮은 개발도상국에서의 경쟁력이 약화되고 있는 실정이다. 이러한 이유로 국제 경쟁력 강화를 위해서는, 신시장 개척 및 기술집약적인 프로젝트 추구로의

방향 전환과 병행하여, 간접비 절감의 필요성이 증가하고 있다.

- 그 한 방안으로 지사 및 현장에 현지인의 채용을 확대하는 것이고 또다른 인적자원의 현지화로는 우리나라 고급인력의 현지인화일 것이다. 이에는 물론 그 지역에서의 장기근무가 가능하도록 모든 제도적인 뒷받침이 마련되어야 할 것이다.
- 이러한 인적자원 현지화의 성공적 실천을 위해서는 그 대상지역의 다양한 수준을 망라한 인적자원의 생산성 및 업무의 질과 향후 상승률을 고려한 임금수준의 정확한 파악이 급선무이다.

2) 조직의 현지법인화

- 직접공사비 절감을 위한 기능공의 제3국인화만이 현지화의 전부는 아닐 것이다. 현지화의 궁극적인 목적은 간접비의 절감, 현지에서의 장기적인 인맥 형성을 통한 고급정보 수집, 소규모 공사의 수주, 개발사업의 수행, 무역마찰의 해소 그리고 각국의 자국화 정책에 긍정적으로 반응하여 그 지역사회에서의 기업 이미지 제고에 있을 것이다(남충희 1993).
- 따라서 인적자원의 현지화에 현지조직의 현지법인화가 수반되어야 만이 현지화의 궁극적인 목적을 달성할 수 있을 것이다.
- 개발도상국의 자국화 정책에 대응하기 위해서 뿐만이 아니라, 지속적인 공사 일감의 확보를 바탕으로 채용한 현지인들을 계속 활용해야 함은 인적자원의 현지화에 있어서 필수적인 전제조건이다. 따라서 계속적인 수주를 위해서는 소규모 공사 수주뿐만 아니라 시장진입의 효율적인 방법중 하나인 토지확보를 통한 개발사업의 추진을 위해서라도 우리의 현지법인 설립은 좀 더 활발해 져야 할 것이다.

3) 자금동원력 배양

- 현재 증가 일로에 있는 해외투자사업은 차지하고 국내로 시선을 돌리더라도, 실질적인 지방자치제의 확립, 더 나아가서는 통일을 생각한다면 민자유치성 프로젝트의 폭발적인 증가를 예상할 수 있으며, 이 때에는 우리의 Financing능력이 경쟁우위 달성의 중요요소로 대두될 것이다.
- 더우기 금융개혁과 정부의 대기업집단에 대한 경제력 집중완화정책에 따른 대기업의 상대적 불이익을 고려했을 때 해외에서의 자금동원능력 개발과 이를 위한 양성이 결국 우리가 지금이라도 적극 추진해야할 업무일 것이다.

- 이러한 능력과 방법을 바탕으로 부단히 지역다각화를 추구할 때 즉 질적인 국제화를 우선 이루었을 때 비로소 해외사업의 양적인 성장을 기할 수 있을 것이다.
- 이상에서 우리나라의 대형 건설업체들이 지향해야할 경영혁신의 방향에 대해서 기능의 종합화, 공종 및 상품의 전문화, 그리고 시장의 국제화라는 세가지 축을 갖고 논의하였다. 이제 이러한 방향으로 경영혁신이 이루어지기 위해서 선결되어야 할 여러가지 조건 및 수단을 살펴 보기로 한다.

10. 경영혁신의 선결조건 및 수단

- 상술한대로 경영혁신의 방향을 설정하였다면 그 추진을 위해 이제 무척이나 힘든 일들을 우리가 이제까지 전혀 해보지 않았던 일들을 수행해야만 할 것이다 1) 양에서 질로의 경영철학 수정, 2) 전략기획 기능의 강화, 그리고 3) 혁명적 혁신의 시기적 긴요성에 대한 인식과 그 인식에 상응하는 과감한 추진이 바로 그 일들이다.

10.1 경영철학 혁신-양에서 질로

- 이미 우위에 있는 선진국 선도 건설기업들과의 경쟁에 있어 기존의 방법, 기술, 조직, 전략을 고집하며 타성적으로 수주액, 즉 시장점유율만을 지속적으로 증가시킨다 해서 이제 코앞에 닥친 거래의 경영환경하에서 경쟁우위적으로 증가시킨다해서 이제 코앞에 닥친 미래의 경영환경하에서 경쟁우위를 달성할 수 있으리라고는 생각할 수 없다. 이러한 때에 우리에게 간절히 요구되는 것은 “열심”보다는 차라리 현명한 “혁신”일 것이다.
- 다시 말해, 우리나라 건설기업들의 경영의 초점은 그간 무의식적으로 기업의 “양적 성장”에 맞추어져 온 듯하다. 크나큰 환경변화를 예상하는 이때에 질적성장을 위한 적극적 변신만이 생존과 번영의 첩경일 것이다(남충희 1992).
- 지금은 무조건 뛰기를 멈추고 차분히 앉아 열고해야할 시점이다. 먼저 우리의 경영철학을 확인해 봐야 한다. 우리는 아직도 동업계에서의 수주순위에 회사적 자존심을 걸며 집착하고 있지는 않는가? 설계가의 40% 미만정도의 공사비로라도 수주를 해 놓고 봐야 한다고 생각하지는 않는가? 아파트를 시공해 봤으면 이제 필히 지하철로도 공종확대를 해야만이 이것이 회사의 성장이라고 인식하고 있지는 않는가?
- 프로젝트관리 능력은 건설의 특성상 당연히 경험적으로 습득해야 한다고 생각하고

있지는 않는가? 미래의 예측과 그에 따른 5개년 계획보다는 당장 코앞에 닥친 내년도의 과감한 수주 목표액을 제시하는 확대지향적 임원이 더욱 유능한 임원으로서 평가와 보상을 받고 있지는 않는가? 기존 임직원들에게 지속적인 승진 기회를 제공하기 위해서는 필연적으로 양적성장을 끊임없이 추구해야 한다고 주장하지는 않는가? 여태까지 이런대로 잘꾸려나오지 않았느냐고 반문하지는 않는가?

- 경영철학의 방향 수정이란 자명한 것이다. 질적성장을 추구해야 한다는 것이다. 체질변신을 못하여 소멸된 거대한 공룡, 바람이 한번 불자 무너져버린 우리 나라의 해외건설이라는 사상누각, 그리고 광대한 평야에 서있는 단 한그루의 나무에 빨을 박고 죽어있는 코뿔소의 모습에서, 우리는 교훈을 찾을 수 있기 때문이다. 특히 최고경영자가 질적성장 위주라는 투철한 경영철학을 일관된 행동으로 보여주지 않는 상태에서의 경영혁신이란 결국 실패와 그에 따른 좌절감만을 보장할 뿐이다.

10.2 전략기획 기능의 혁신적 강화

10.2.1 우리의 전략기획 기능

- 안정적이지 못했던 우리나라의 정치적 환경 등이라는 외적요인들이 우리나라 대부분의 기업들로 하여금 중장기적 경영전략의 수립과 추진을 소홀히 여기게끔 일조해온 것이 사실이다. 로비활동에 의한 단기적 수지타산 증대가 기업의 가장 효과적인 전략이었다는 지적이다.
- 다시 말하여, 미래예측 기능과 중장기 기획기능의 부재로 인해 건설사업의 다변화, 다각화, 다기능화와 고도기술 산업화를 활발히 추진해 올 수가 없었다(이규재 1993). 우리나라 대형 건설업체들의 전략기획 기능은 놀라울 정도로 대단히 취약한 부문이 되고 말았다 해도 과언이 아니다.
- 즉, 우리나라의 건설업체에서는 기획부 또는 기획실 내의 기획조사팀이 주로 경영환경분석, 경쟁분석, 신규사업 타당성 분석 등을 통한 중장기 전략계획의 수립과 추진관리를 담당하고 있으나, 인원수에 있어서도 대부분 3~6명 내외로 21세기를 위한 준비에는 절대적인 능력부족을 면치 못하고 있는 실정이다. 더우기 기획부장이나 기획실장은 당면한 예산통제, 부문별 실적분석, 부서간 업무조정 등 경영관리 및 조직관리와 홍보관리에 우선적인 시간을 사용할 수 밖에 없는 실정이다.

10.2.2 전략기획 기능의 질적, 양적 확대

- 중장기적 전략기획관리 능력은 이제 우리나라 건설업체들의 생존을 보장하는 중요한 요소가 되었다. 환경변화가 완만할 시는 통제 또는 관리가 경영의 핵심을 이루나, 경영환경의 변화가 현재와 같이 급격하고 예측 불허시에는 이 전략적 능력이 기업의 사활을 가르기 때문이다.
- 전략기획 기능의 확보를 위해서는 경영관리면에 치중해 왔던 우리나라 건설업체들의 기획실 또는 기획부의 조사 및 연구기능을 그 질과 양에 있어 혁신적으로 강화할 필요가 있을 것이다. 미국의 선도 건설기업들이 무수한 경제학, 경영학, 건설관리 박사들을 전략기획 부문에 보유하고 있는 사실은 좋은 참고가 될 것이다.
- 우리나라 대형 건설업체들의 전략기획관리에 관한 기능 및 능력이 선진국수준으로 시급히 양적으로 확대되고 질적으로 향상되지 않는다면 닥쳐오는 시장개방의 파고를 헤쳐나가는 어려울 것이다. 또한 중장기경영계획이 그 내용과 수립 및 추진과정에서의 혁신을 수반하지 않고 안이하게 수립되고 추진된다면 결국에는 선진국 선도 건설업체들에게의 종속 상태를 면치못하게 되리라는 우려가 크다.

10.3 혁신 폭에 관한 목표정립-혁명적 혁신

10.3.1 혁명적 혁신의 필요성

- 혁신에는 두가지 종류가 있다. 점진적인 개선 차원의 혁신(Evolutionary Innovation)과 혁명적인 혁신(Revolutionary Innovation)이 그것이다. 점진적 혁신의 중요성을 간과하자는 의도는 결코 아니지만, 이미 경쟁 열위에 처해 있는 우리로서는 선진국의 선도 건설업체들이 이미 추진하였거나 추진중인 혁명적인 혁신을 고려해 봄직하다.
- 최근 등장한 경영혁신 개념인 Business Process Reengineering은 치밀한 연구와 함께 추진한다면 대폭적인 효과가 예상된다. 이는 곧 국내시장으로 진입할 선진국의 선도 건설기업들의 경험에서 나타나는 여러 실례들을 통해서 이미 증명되어 있는 것이다.

10.3.2 우리나라의 현황과 방향

- 우리나라의 몇몇 건설업체들도 이러한 종류의 경영혁신을 이미 추진을 하였거나 계획 중에 있음은 반가운 사실이다. 그러나 선진국의 선도 건설기업의 경우 3~5

년간 지속적으로 추진하는 이러한 혁명적 혁신이 우리나라에서는 변질된채 도입되어 단지 3~4개월 내에 그 계획과 추진을 마무리 짓는 실정이다.

- 이렇듯 짧은 기간 내에 과연 큰 폭의 근본적인 혁신을 이룰 수 있는지 의심스럽다. Benchmarking을 제대로 했는지 의문이다. 가시적인 효과의 즉각적인 제시에만 매달려 상대하기 손쉬운 프로세스들만을 그 혁신의 대상으로 선정함에는 크나 큰 문제가 있을 수 있다. 즉각적으로 그 효과가 나타나는 개선차원의 점진적 혁신을 통해 국제경쟁력을 강화했다고 볼 수는 없기 때문이다.
- 모든 기존관념을 떨치고 발전된 전산정보처리 기술을 적극 연구, 활용하여 회사의 중장기 경영계획의 달성에 절대적으로 중요한 프로세스들을 원점에서 근본적으로 재설계하는 이 혁신이 원래의 특성을 살리며 추진한다면 분명 우리에게 큰 폭의 경쟁력 향상을 제공할 것이라는 기대를 갖게 한다.

11. 전환기의 대응방안—속고와 혁신

이 세상의 모든 조직은 인간과 마찬가지로 탄생기, 유아기, 성장기, 사춘기, 청년기, 장년기, 노년기를 거치고 결국 언젠가는 소멸되는 단계를 거친다. 이러한 조직의 생성, 성장, 소멸의 개념에 비추어 보았을 때, 현재 우리나라의 대형 건설업체들은 육체는 성숙했으나 아직껏 유년기의 사고방식을 떨치지 못해 애쓰고 있는 사춘기의 단계에 와있는 듯하다.

그간 연고권을 적절히 주장하고 효율적으로 업계협조를 받아내면 족했다. 수출의 역군으로 칭송받으며 부모의 보호아래에서 급성장을 해왔다. 그러나 과거의 우주질서가 이제는 통하지 않는 듯하고 몸은 거추장스럽게도 비대해졌음을 느끼게 되었다. 정부는 보호대신 규제를 시작하였다. 더구나 준비도 없이 이제 곧 시장개방이라는 견잠을 수 없는 혼란스러운 경영환경을 맞이하게 되었다.

인생의 대전환기를 맞이하는 시점에 우리는 서있다. 이러한 전환기에 절실하게 필요한 것은 무엇을 위해서, 어디에서, 어떻게 살아야 하는가를 모색하기 위한 인생관에 대한 성찰이다. 활발한 청년기를 맞기 위해서는 새로운 세상에 대한 분석과 인생방향의 정립 그리고 삶의 방법을 확립함이 긴요하기 때문이다. 가치관을 비롯하여 몸에 걸칠 의복에 이르기까지 창조적이고도 혁명적인 혁신이 요구된다.

- 분명한 것은, 수구주의는 우리가 처해있는 현 성장단계와 이 시대의 변하는 경영환경에는 결코 어울리지 않는다는 것이다. 끊임없이 변신, 변화를 시도해야 한다. 열심만으로는 부족하다. 모든 것을 매일 새롭게 혁신해야 생존할 수 있는 때이기 때문이다.
- 그 혁신의 방향은 기능의 종합화, 공종 및 상품의 전문화, 그리고 시장의 국제화가 되어야 할 것이다. 이러한 방향의 정립만으로도 부족하다. 위기의 인식과 함께 인생관, 즉 경영철학이 우선 뒤바뀌어야 하고, 숙고할수 있는 사고능력의 개발, 즉 전략기획기능의 확대가 필요하며, 인생의 목표를 혁명적으로 과감하게 설정하여 매진하는 적극적인 자세가 절실히 요구된다.

가는길 즐겁게, 오는길 깨끗하게