KJCEM 20. 1. 086~095
January 31, 2019

www.kicem.or.kr (pISSN 2005-6095 / eISSN 2465-9703)
http://dx.doi.org/10.6106/KJCEM.2019.20.1.086

기업의 해외 도시개발 시장진출을 위한 전략수립에 관한 연구
- IPA 기법을 중심으로 -

송호경[1] · 유영수[2] · 구본상*
[1]도화엔지니어링 · [2]서울과학기술대학교 건설시스템공학과

A Study on Establishing Entry Strategies of Private Engineering Firms in the Overseas Urban Development Market

Song, Hokyoung[1], Yu, Youngsu[2], Koo, Bonsang*
[1]Dohwa Engineering
[2]Department of Civil Engineering, Seoul National University of Science and Technology

Abstract : As the urban development economy is stagnating due to the reduction of the budget for Social Overhead Capital (SOC) and the stabilization policy of the real estate market, there is a steady increase in the interest of domestic construction companies to enter the overseas market. However, domestic construction companies are showing a decline in overseas urban development market as compared with advanced foreign companies having excellent financial management and overseas project management ability. Therefore, it is necessary for domestic companies to select an urban development model that meets the environment and the level of the country of entry, and to establish an advance strategy to manage the risks of overseas business. For this purpose, the factors of entry into the overseas urban development market through the existing research, literature analysis, and FGI were derived, and survey strategy and IPA analysis were conducted to develop strategies for entering the overseas urban development market. As a result, we have established a strategy for private companies to enter the overseas urban development market.

Keywords : Overseas Urban Development, Overseas Market Entering Strategy, IPA

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

국내 사회간접자본(Social Overhead Capital; SOC)에 대한 예산축소 및 부동산 시장 안정화 정책 등으로 도시개발 경기가 침체되고 있어 국내 건설기업의 해외시장 진출에 대한 관심이 꾸준히 증가하고 있다.

해외 도시개발 사업은 단순히 일회성 사업으로 끝나는 것이 아니라 연관된 분야의 추가적인 수주 등 기대 효과가 매우 크기 때문에 다른 단일 공정의 프로젝트에 비해 파급효과와 부가가치가 크다. 또한 해외 도시개발 시장은 WTO 체제의 출범 및 정부조달협정(Government Procurement Agreement; GPA)의 타결로 공공공사의 국제입찰이 증가하고 범세계적인 자유무역협정으로 지속적으로 그 규모가 확대될 것으로 예상된다(Cho, 2008).

그러나 국내 건설기업은 해외 도시개발 시장에서 금융조달 및 해외 프로젝트 관리 능력이 우수한 해외 선진 기업들에 비해 열세를 보이고 있는 실정이다. 이에 국내 기업은 진출 국가의 환경과 수준에 맞는 도시개발 모델을 선정하고, 높은 해외 사업 리스크를 관리할 수 있는 진출 전략 수립이 필요하다.

해외 도시개발 사업은 최근 기존 단순 도급형 건설공사에서 금융조달을 포함하는 투자 개발형 건설공사로 변화하고 있다. 이에 따라 주요 수주 요인이 사업수행 경험과 시공능력보다 프로젝트 기획, 추진 등에 대한 수행능력으로 변화하고 있어 이런 요건을 사전에 파악하고 준비하는 것이 시장 선점에 필수적이다.

* Corresponding author: Koo, Bonsang, Department of Civil Engineering, Seoul National University of Science and Technology, Seoul 01811, Korea
E-mail: bonsang@seoultech.ac.kr
Received September 19, 2018: revised -
accepted October 15, 2018

기존 연구는 공기업의 해외 도시개발 시장 진출 전략을 제시하고 있으나 상대적으로 민간 설계 및 시공기업의 진출 방안에 대해서는 구체성이 떨어진다.

따라서 본 연구에서는 국내 민간 기업에 유용한 해외도시개발 시장 진출 요소를 도출 및 분석하여, 해외시장 진출을 고려하고 있는 민간 도시개발전문가 및 기업에게 해외시장 진출방안을 제시하고자 한다.

1.2 연구의 방법

본 연구는 국내 기업의 해외 도시개발 시장 진출 전략 도출을 위해 1) 기존 연구 및 문헌고찰, 2)해외 건설시장 및 도시개발 시장 동향 파악, 3)해외 도시개발 사업실적 검토 및 분석, 4) 포커스그룹 인터뷰(Focus Group Interview; 이하 FGI), 5) 설문조사 과정으로 연구를 진행하였다.

단계별 세부사항은 다음과 같다. 1단계에서는 기존 연구 및 문헌 고찰을 통해 해외 건설시장 및 도시개발 시장진출에 관한 연구 및 시장 동향을 파악하였다. 2단계에서는 해외 도시개발 사업실적 검토 및 분석을 통해 향후 잠재시장 진출에 도움이 될 수 있는 사항을 도출하였다. 3단계에서는 해외 도시개발에 대한 지식과 경험을 가진 전문가 그룹과의 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview)와 기존 문헌 고찰을 통해서 해외 도시개발 시장진출에 고려해야 할 요소를 도출하였다. 4단계에서는 해외 도시개발 시장진출에 고려 요소를 바탕으로 설문을 구성하고 해외건설 업무경력 전문가, 도시개발 분야 전문가, 학계 전문가를 대상으로 설문조사를 실시하고 해외 시장진출에 고려 요소의 중요도와 국내 전문가 및 기업의 수준 및 역량을 측정하였다. 5단계에서는, 설문 결과로 중요도성과분석(Importance Performance Analysis: IPA)을 통해 최종적으로 국내 기업의 해외 도시개발 시장진출을 위한 방안을 도출하였다.

2. 이론 고찰

2.1 해외 도시개발 시장 동향

과거 해외 건설시장은 단순도급형 건설공사가 주를 이루었으나 최근 사업의 발굴, 기획, 설계, 시공, 조달, 금융, 분양을 모두 포함하는 투자개발형 건설 공사가 증가되고 있다. 이러한 발주방식에서는 다양한 경험과 시공능력보다는 프로젝트의 기획 추진력, 사업관리 능력, 금융조달능력을 갖춘 기업이 더 뛰어난 기업으로 인정받게 된다. 선진 기업들은 공사단가를 맞추기 어려운 도급공사보다는 사업주도권을 확보할 수 있고 과다경쟁 방지 및 수익성 확보를 위해서 투자개발형 사업을 선호하고 활성화 하고 있다.

이에 선진건설기업은 영업 전략의 고도화 및 신기술 확보를 목적으로 건설업체간 인수합병(M&A), 전략적 제휴, 합작사업 등을 통한 사업영역 및 시장 확장을 시도하고 리스크 분산 전략을 세워 실천하고 있다. 또한 건설업체와 금융기관 간의 컨소시엄 설립이 일반화되고 있다. 한 예로 일부 일본 업체의 경우 종합무역상사나 제조업체 등을 동반한 부동산개발 분야 등에 적극 참여하고 있다. 또한 사업수주에 있어 정치적, 외교적 영향력이 커지고 있다. 특히 자원 확보와 건설시장 진출을 고려하여 자원부국을 상대로 건설외교와 자원외교를 동반하여 정부 간 유대관계를 긴밀히 하는 추세이다. 투자개발형 사업이 주를 이루는 도시개발 사업은 사업의 발굴 및 기획단계에서부터 정부 간 협력 사업으로 진행되는 경우가 많아 정부 간의 유대관계는 상당히 중요한 요소라고 할 수 있다(Cho, 2008).

2.2 해외 도시개발 시장 진출 관련 연구

해외 도시개발 시장진출 전략을 수립에 앞서 1차적으로 선행 연구 및 문헌을 검토하여 해외 도시개발 시장진출에 고려해야할 요소를 도출하였다.

Ministry of Land and ICAK (2005)는 해외 신도시 · 재개발시장 진출 확대를 다룬 연구보고서에서 중국, 베트남, 스리랑카, 캄보디아 등의 아시아 네 개 국가를 신도시개발 사업의 유망 시장으로 선정하고 각 국가별 부동산개발 시장의 동향과 개발계획 및 정책의 변화를 살펴보았으며 국내 업체들이 진출하기 위해 필요한 면허 취득, 업무절차 등을 분석하였다. 이러한 연구를 통해 각 국가별 사회 환경, 업무구조, 문화적 특성에 따른 다양한 방안을 제시하였으며 각 국가별로 세부적인 정보를 수집하고 분석하여 해당 국가에 적합한 진출 방안을 제시하였다. 그러나 이 연구는 신도시 개발 공기업의 해외시장 진출에 대한 방안 제시가 부족하고 특정 국가를 대상으로 한 세부 전략 도출에 그쳐 그 한계를 가지다고 할 수 있다.

이와 유사하게 KOTRA (2005)는 최근 급부상하고 있는 베트남 하노이시의 신도시개발 사업에 대하여 연구하였다. 이 연구에서는 하노이 신도시 개발계획과 하노이 주택단지 개발사업의 추진개요 및 현황을 분석하였다. 또한 국내 기업들이 베트남의 중소형 주택단지개발 사업에 조급하게 참여하려는 경향을 나타내어 현지 개발사와 관공서와의 관계가 개선되지 않고 있음을 지적하였다. 진출 전략으로 충분한 재원 확보를 바탕으로 장기적인 계획 마련과 국가적 컨소시엄의 구성, 인프라 건설사업 추진, 대 베트남 원조의 확대 등을 제시하였다.

Won (2006)은 신도시개발 사업을 용지확보방식, 용지확보방법, 개발주체(시행자), 재원조달방식, 조성토지 공급방

법 등의 다섯 가지 항목으로 구분하여 귀납적 방법으로 분석하였다. 이를 통하여 한국과 중국의 토지개발정책을 비교하였으며 이 과정에서 중국의 신도시사업 현황과 다양한 토지제도를 분석하였다.

또한 Kim (2006)은 아파트 및 주상복합건물 등을 중심으로 중소건설업체들의 부동산개발 사업 진출 사례를 소개하며 해외 부동산개발 사업의 동향과 핵심관리 방안을 제시하였다. 이 연구는 풍부한 자금력의 확보, 현지 업체 및 정부와의 네트워크 구축, 대기업과 중소기업의 동반진출 등이 핵심관리사항으로 제시되었다.

이처럼 기존의 연구는 현지화 추진, 진출국가의 정부 및 기업과 합작사업 수행 및 전략적 제휴, 투자개발진행, 외교를 통한 네트워크 강화를 시장 진출 방안으로 제시하였다. 그러나 기존 연구는 주로 일반적인 해외건설시장 진출 관련 혹은 해외도시개발 시장진출에 관한 내용이더라도 공기업의 해외 진출과 관련된 내용이 주를 이루었다. 이에 본 연구는 민간기업의 해외도시개발 사업 진출 전략을 중점적으로 다루었다는 점에서 기존 연구와 차별성이 존재한다.

2.3 중요도 성과분석(Importance Performance Analysis, IPA)

중요도 성과분석(Importance Performance Analysis: IPA; 이하 IPA)은 경영학에서 소비자자의 의견조사를 통해 상품의 시장성을 검토하기 위하여 개발한 경영진단기법의 하나로서 상품의 시장성 분석 등 수요의 질적 평가에 도입되어 광범위하게 이용되고 있다(Martilla, 1977).

IPA는 소비자가 상품의 중요도(Importance)와 성과(Performance)를 어떻게 인식하고 있는지를 함께 분석하여 상품의 마케팅 전략을 수립하고자 하는데 목적이 있다. 즉 경영자는 제품을 생산하였을 때, 해당 제품의 어떤 특징을 이용자가 중요하게 여기고 있으며 또 그러한 제품의 특징들이 이용자들에게 얼마나 잘 활용되고 있는지 판별하여 이를 시행격자(Action grid)라고 부르는 사분면에 표시하고, 그 결과를 해석하여 경연전략에 반영하고자 하는 것이다.

실행격자의 사분면은 이용자가 중요하다고 여기는 속성들을 Y축에 두고 실제로 이용자가 활용하고 있는 정도를 X축에 표시하여, 나타난 결과를 토대로 특정 속성에 대한 장 · 단점을 다음과 같은 기준으로 평가한다. 본 연구에서는 각 분면의 기준이 되는 원점은 중요도와 수준 및 역량의 평균값을 기준으로 하였다.

• 1사분면: 현상유지(Keep up the good work)

이용자가 아주 중요하다고 생각하며 공급자도 활용 측면에서 중점을 두고 있는 특징들로서, 운영 면에서는 이러한 중요한 특징들이 계속 유지될 수 있도록 하는 것이 필요하다. 활용이 잘 되고 있으므로 이러한 정보들은 향후에도 계속 활성화되도록 하여야 한다.

• 2사분면: 집중노력 필요(Concentrate Here)

이용자가 중요하다고 판단하고 있는 반면 공급자는 상대적으로 비중을 낮게 두고 있는 특징들로서, 이러한 속성들은 이용자가 그 상태를 계속 유지 할 수 있는지 확인할 수 없는 반면 경험의 질에 미칠 영향은 매우 중요하다. 따라서 이러한 특징이나 속성들은 개선이 필요함으로 더 많은 주의를 기울여야 함을 나타낸다.

• 3사분면: 열등순위(Low Priority)

중요도와 활용도 모두 낮은 비중이 주어지고 있는 특징들이다. 이 경우는 이용자가 특별히 중요하다고 보지 않으므로 활용 측면에서 주위를 덜 기울이거나 거의 기울이지 있는 것이다.

• 4사분면: 과잉노력 지양(Possible Overkill)

활용도가 높은 반면 중요도가 낮게 평가되는 특징들이다. 따라서 이용자들이 이러한 특징을 중요하다고 판단하지 않으므로 일반적으로 주의가 덜 기울여 지게 된다. 하지만 경제적인 효용 면에서는 과잉노력이라 진단되는 부분일지라도 교육이란 측면에서는 의미 해석을 달리하여야 할 필요가 있을 것이라 생각된다.

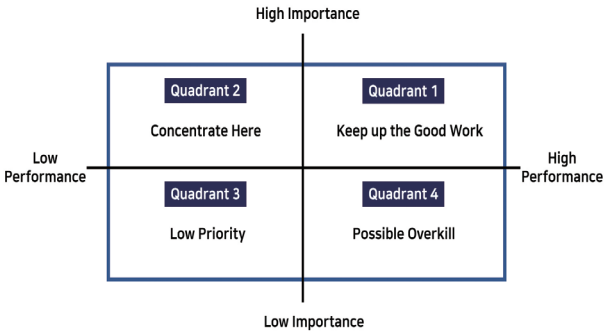

Fig. 1. IPA Analysis

3. 연구 범위 및 절차

국내기업의 해외 도시개발 시장 진출 전략 도출을 위해 기존 연구 및 문헌고찰, FGI를 통해 해외 도시개발 시장진출에 고려 요소를 도출하여 설문을 실시하고, 이를 바탕으로 IPA 분석을 실시하였다.

본 연구에서 IPA를 분석 대상에 따라 크게 4가지로 실시하였다. 첫 번째는 내부평가 분석으로 도시개발 분야 민간기업의 해외업무 경험자 21명의 평가를 바탕으로 분석을 실시하였다. 두 번째는 외부평가 분석으로 해외업무 및 해외건설 관련 연구를 수행해 본 공기업 및 학계종사자 8명의 평가를 분석하였다. 세 번째 전체A 분석으로 설문대상자

내 · 외부 모두를 포함한 전체 29명의 평가를 분석하였다. 네 번째, 내부 시각과 외부 시각을 균등한 입장에서 평가하기 위해 전체B 분석으로 내부평가 값과 외부평가 값을 일대일(1:1)로 산술 평균하여 분석을 실시하였다.

본 연구에서는 주요 관리 항목으로서 1사분면(현상유지)과 2사분면(집중노력 필요)을 주로 검토하여 시사점을 도출하였다.

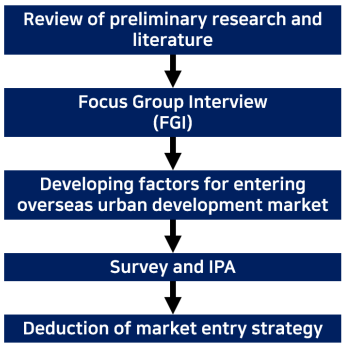

Fig. 2. Research flow chart

4. 해외 도시개발 시장 진출전략 연구

4.1 FGI (Focus Group Interview)

본 연구에서는 기업의 해외 도시개발 시장에 진출하기 위해 고려해야할 요인을 도출하기 위한 FGI를 실시하였다. FGI는 조사방식이 다른 방법에 비해 비교적 구조화 정도가 높은 편이고, 해외 도시개발 시장진출이라는 주제에 대하여 아이디어를 발견하기에 용이하다. 또한 전문가들을 한 곳에 모아놓고 질문하는 방식을 채택하여 유용성이 매우 높고, 비교적 사회자의 숙련도가 큰 영향을 미치지 않기에 요인 도출을 위한 방식으로 채택하였다.

FGI 실시 현황은 〈Table 1〉에 나타내었다. 국내기업에서 도시개발 업무(8년 이상), 해외업무(5년 이상)를 모두 수행해 본 경험자 5명을 대상으로 실시함으로써 유사한 배경을 가진 참가자들로부터 해외진출 시 필요한 요인을 도출하였다.

Table 1. Details of FGI implementation

Method	Focus Group Interview
Date	2017. 9. 20
Time	2 hours
Subject	Strategies to enter the overseas urban development market of the enterprise
Target	5 people who have been working in the domestic urban development project for 8 years or more and 5 years overseas

이후 기존 문헌 및 연구 고찰과 FGI를 통해 최종적인 해외도시개발 시장 진출 시 고려하여야 할 요소들을 도출하였다〈Table 2〉.

Table 2. Derived factors needed for entering the overseas urban development market

Division		Factors	Code
Promotion phase	project planning	Ability to search for project and investigate candidates	a1
		Ability to analyze project feasibility	a2
		Operational ability	a3
	Condition	Overseas project performance	b1
		Domestic project performance	b2
	Organization/ Personnel	Cultivating domestic experts for overseas project	c1
		Overseas experts recruitment for overseas project	c2
		Specialist in overseas urban development	c3
		Local specialist recruitment	c4
		Headquarters organization for overseas project	c5
	Information gathering	Urban development project overseas market demand survey	d1
		Establishment of main office in the host country	d2
		Relationship with supporting organizations	d3
		Relationship with the government of the host country	d4
		Understanding the legal and institutional environment(political, economic, legal, etc.) of the host country	d5
		Understanding the culture environment(custom, history, etc.) of the host country	d6
	Promotion	Urban development recognition of domestic company by overseas public relations	e1
		Experience accumulation through participation in international development aid projects	e2
		Awareness of successful overseas project	e3
		Ability to perform overseas urban development projects	e4
		Degree of interest of the target country in Korea urban development model	e5
Operational phase	Operational Organization	Cooperation with local companies	f1
		Joint venture with domestic private companies	f2
		Cooperation with domestic public enterprises(infrastructure and energy public corporations)	f3
	Financing	International financing ability	g1
		Government-funded overseas	g2
		Exchange risk management ability	g3
	Management	Process management ability through project management system	h1
		Quality management ability according to the standards of the host country	h2
		Ability to manage costs throughout the project	h3
		Risk management ability	h4
		Procurement management ability	h5
		Outsourcing management ability	h6
		Contract management ability	h7

도출된 고려 요소는 단계별로 크게 추진단계와 운영단계로 구분하였고, 추진단계에는 요소의 성격별로 사업기획, 수행여건, 조직 및 인사, 정보수집, 대외홍보로 분류하였으며 운영단계는 운영조직, 파이낸싱, 사업관리로 각각 구분하였다.

4.2 해외 도시개발 시장진출 방안 설문조사

FGI를 통해 도출된 해외 도시개발 시장진출 시 고려요소에 대하여 요소별 중요도와 각 요소에 대한 해외도시개발 기업의 수준 및 역량을 측정하기 위해 설문조사를 실시하였다.

설문조사에서는, 해외업무경력이 있는 실무자 총 34명 중 29명이 설문에 응답(응답률 85.3%)하였다. 응답자의 소속은 도시개발 사업에 종사하는 기업의 임직원, 공기업, 학계종사자로 구분된다.

Table 3. Affiliation of survey participants

Affiliation	# of participants	Percentage
Domestic company	21	72%
Public enterprise	4	14%
Academia	4	14%
Total	29	100%

설문 참여자의 해외업무경력은 5년 이상 10년 미만이 34%로 제일 많고, 2년 이상 5년 미만이 31%, 10년 이상 15년 미만과 2년 미만이 각각 14%, 15년 이상이 7%의 분포를 보이고 있다.

Table 4. Survey participants overseas project experience

Overseas project experience	# of participants	Percentage
Less than 2 years	4	14%
2 ~ 5 years	9	31%
5 ~ 10 years	10	34%
10 ~ 15 years	4	14%
More than 15 years	2	7%
Total	29	100%

5. IPA 분석

기존 연구 및 문헌 고찰, FGI를 통해 도출된 요인을 대상으로 한 설문조사 결과를 IPA 기법을 통해 분석하였다. 분석 과정은 3장에서 언급한 바와 같이 내부평가 분석, 외부평가 분석, 전체A 분석, 전체B 분석으로 실시하였다.

5.1 내부평가 분석

도시개발 기업에 근무하는 설문 참여자가 실시한 내부평가 결과를 〈Fig. 3〉와 〈Table 5〉에 나타내었다.

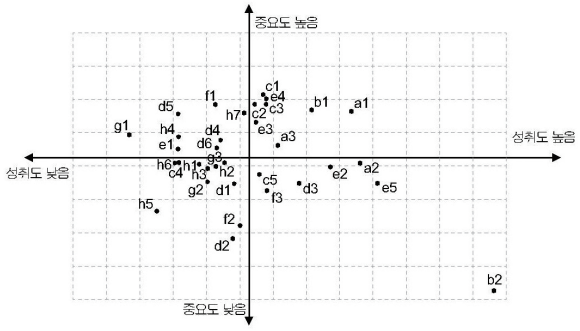

Fig. 3. IPA of internal evaluation

Table 5. Factors by quadrant for internal evaluation

Quadrant	Code	Factors
1	a1	Ability to search for project and investigate candidates
	a3	Operational ability
	b1	Overseas project performance
	c1	Cultivating domestic experts for overseas project
	c2	Establishment of main office in the host country
	c3	Specialist in overseas urban development
	e3	Awareness of successful overseas project
	e4	Ability to perform overseas urban development projects
2	d4	Relationship with the government of the host country
	d5	Understanding the legal and institutional environment(political, economic, legal, etc.) of the host country
	d6	Understanding the culture environment(custom, history, etc.) of the host country
	e1	Urban development recognition of domestic company by overseas public relations
	f1	Cooperation with local companies
	g1	International financing ability
	g3	Exchange risk management ability
	h4	Risk management ability
	h7	Contract management ability
3	c4	Local specialist recruitment
	d1	Urban development project overseas market demand survey
	d2	Establishment of main office in the host country
	f2	Joint venture with domestic private companies
	g2	Government-funded overseas
	h1	Process management ability through project management system
	h2	Quality management ability according to the standards of the host country
	h3	Ability to manage costs throughout the project
	h6	Outsourcing management ability
	h5	Procurement management ability
4	a2	Ability to analyze project feasibility
	b2	Domestic project performance
	c5	Headquarters organization for overseas project
	d3	Relationship with supporting organizations
	e2	Experience accumulation through participation in international development aid projects
	e5	Degree of interest of the target country in Korea urban development model
	f3	Cooperation with domestic public enterprises(infrastructure and energy public corporations)

1사분면에 위치하는 항목은 사업 발굴 및 후보지 조사 능력, 운영 능력, 해외사업 수행실적, 해외사업을 위한 국내 전문 인력 육성, 해외사업을 위한 해외 전문 인력 확보, 해외도시개발 분야 전문 인력 보유, 성공적인 해외사업 수행을 통한인지도, 해외 도시개발 Project 수행능력이 있고 이는 중요도도 높고 수준 및 역량이 높은 항목들로서 국내도시개발 기업의 강점이고 또한 해외시장 진출에 중요한 요소로 지속적으로 활성화되도록 노력해야 할 것으로 평가되었다.

2사분면에 위치하는 항목은 진출국 정부기관과의 관계, 진출국의 법 · 제도 환경(정치, 경제, 법률 등)이해, 해외홍보를 통한 국내기업의 도시개발 인지도, 현지 업체와의 협력, 국제금융조달능력, 환위험관리능력, 리스크 관리능력, 계약관리 능력이 있고 이는 중요도는 높으나 수준 및 역량이 낮은 항목으로 집중적인 개선 및 보완 노력이 이루어져야 할 것으로 평가되었다.

전반적으로 살펴보면 추진단계의 사업기획(사업 발굴 및 후보지조사 능력, 사업타당성 분석 능력, 운영 능력) 측면은 역량이 높은 것으로 평가되고 있으나 해외사업담당 본사 조직 및 해외 주재사무소와 같은 해외사업조직 활성화 노력, 사업관리 능력, 파이낸싱 능력 등에 대해서는 낮은 평가가 이루어졌다.

5.2 외부평가 분석

해외업무 및 해외건설 관련 연구 수행경험이 있는 학계 및 공기업 종사자를 대상으로 한 외부평가 결과를 〈Fig. 4〉와 〈Table 6〉에 나타내었다.

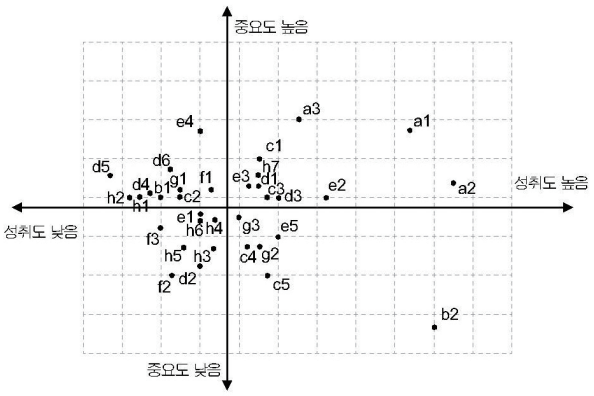

Fig. 4. IPA of external evaluation

1사분면에 위치하는 항목은 사업 발굴 및 후보지조사 능력, 사업타당성 분석 능력, 운영 능력, 해외사업을 위한 국내 전문 인력 육성, 해외 도시개발 분야 전문 인력 보유, 도시개발 사업 해외시장 수요조사, 국내 해외진출지원 기관과의 관계, 국제 개발원조 사업 참여를 통한 경험축척, 성공적인 해외사업 수행을 통한인지도, 계약관리 능력이 있고 이는 중요도도 높고 수준 및 역량이 높은 항목들로서 도시개발 기업의 강점으로 지속적으로 활성화되도록 노력해야 할 것으로 평가되었다.

2사분면에 위치하는 항목을 살펴보면 해외사업 수행실적, 해외사업을 위한 해외 전문 인력 확보, 진출국 정부기관과의 관계, 진출국의 법 · 제도 환경(정치, 경제, 법률 등)이해, 진출국의 문화 환경(관습, 역사 등)이해, 해외 도시개발 Project 수행능력, 현지 업체와의 협력, 국제금융조달능력, 사업관리 시스템을 통한 공정관리 능력, 진출국의 기준에 적합한 품질관리 능력이 있고 이는 중요도는 높으나 수준 및 역량이 낮은 항목들로서 집중적인 개선 및 보완 노력이 이루어져야 할 것으로 평가되었다.

Table 6. Factors by quadrant for external evaluation

Quadrant	Code	Factors
1	a1	Ability to search for project and investigate candidates
	a2	Ability to analyze project feasibility
	a3	Operational ability
	c1	Cultivating domestic experts for overseas project
	c3	Specialist in overseas urban development
	d1	Urban development project overseas market demand survey
	d3	Relationship with supporting organizations
	e2	Experience accumulation through participation in international development aid projects
	e3	Awareness of successful overseas project
	h7	Contract management ability
2	b1	Overseas project performance
	c2	Establishment of main office in the host country
	d4	Relationship with the government of the host country
	d5	Understanding the legal and institutional environment(political, economic, legal, etc.) of the host country
	d6	Understanding the culture environment(custom, history, etc.) of the host country
	e4	Ability to perform overseas urban development projects
	f1	Cooperation with local companies
	g1	International financing ability
	h1	Process management ability through project management system
	h2	Quality management ability according to the standards of the host country
3	d2	Establishment of main office in the host country
	e1	Urban development recognition of domestic company by overseas public relations
	f2	Joint venture with domestic private companies
	f3	Cooperation with domestic public enterprises(infrastructure and energy public corporations)
	h3	Ability to manage costs throughout the project
	h4	Risk management ability
	h5	Procurement management ability
	h6	Outsourcing management ability
4	b2	Domestic project performance
	c4	Local specialist recruitment
	c5	Headquarters organization for overseas project
	e5	Degree of interest of the target country in Korea urban development model
	g2	Government–funded overseas
	g3	Exchange risk management ability

전반적으로 살펴보면 사업 발굴 및 후보지조사 능력, 사업타당성 분석 능력, 운영 능력과 같은 사업기획 측면은 내부 평가와 비슷하게 높게 평가되고 있고 도시개발 사업 해외시장 수요조사, 진출국에 주재사무소 설치 및 주재원 상주의 정보수집 측면에서 또한 높은 평가를 받고 있다. 반면에 해외사업 수행실적, 해외사업을 위한 해외 전문 인력 확보 등 해외경험과 진출국에 대한 전반적인 이해와 진출국과의 정부 및 현지 업체 관계 등은 낮은 평가가 이루어졌다. 사업관리 및 품질관리 측면에서도 낮은 평가가 이루어져 사업 수행에 있어서 전반적으로 낮은 평가가 이루어 졌다.

내부평가와 외부평가를 종합적으로 비교해보면 중요도 높고 수준 및 역량 높은 항목인 1사분면의 항목은 내부평가 8개, 외부평가 10개이고 중요도는 높으나 수준 및 역량이 낮은 항목인 2사분면의 목수는 내부평가 9개, 외부평가 10개로 중요도가 높은 측면에 대하여 내부평가자가 외부평가자 보다 더 비판적으로 평가하고 있다. 중요도 낮고 수준 및 역량이 낮은 항목인 3사분면의 항목은 내부평가 10개, 외부평가 8개이고 중요도는 낮고 수준 및 역량이 높은 항목인 4사분면의 항목은 내부평가 7개, 외부평가 6개로 중요도가 낮은 측면에 대해서는 반대로 외부평가자가 내부평가자 보다 더 비판적으로 평가 하고 있다. 내부와 외부평가의 사분면을 살펴보면 본인이 속한 소속에 따라 평가가 달라지는 것을 확인 할 수 있다.

5.3 전체A 평가 분석

설문대상자 내 · 외부 모두를 포함한 전체A 평가 결과를 〈Fig. 5〉와 〈Table 7〉에 나타내었다.

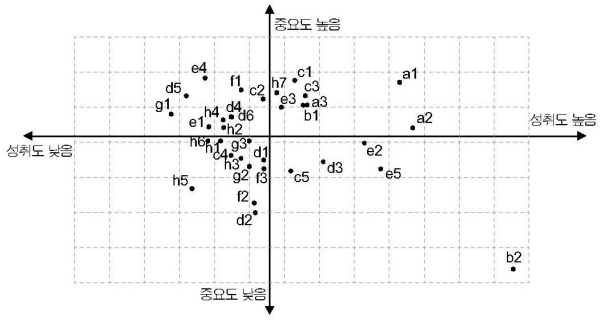

Fig. 5. IPA of Overall A rating

1사분면에 위치하는 항목은 사업 발굴 및 후보지조사 능력, 사업타당성 분석 능력, 운영 능력, 해외사업을 위한 국내 전문 인력 육성, 해외 도시개발 분야 전문 인력 보유, 성공적인 해외사업 수행을 통한인지도, 계약관리 능력 등이 있고 이는 중요도도 높고 수준 및 역량이 높은 항목들로서 해외도시개발 기업의 강점으로서 지속적으로 활성화되도록 노력해야 할 것으로 평가되었다.

Table 7. Factors by quadrant for overall A rating

Quadrant	Code	Factors
1	a1	Ability to search for project and investigate candidates
1	a2	Ability to analyze project feasibility
1	a3	Operational ability
1	b1	Overseas project performance
1	c1	Cultivating domestic experts for overseas project
1	c3	Specialist in overseas urban development
1	e3	Awareness of successful overseas project
1	h7	Contract management ability
2	c2	Establishment of main office in the host country
2	d4	Relationship with the government of the host country
2	d5	Understanding the legal and institutional environment (political, economic, legal, etc.) of the host country
2	d6	Understanding the culture environment(custom, history, etc.) of the host country
2	e1	Urban development recognition of domestic company by overseas public relations
2	e4	Ability to perform overseas urban development projects
2	f1	Cooperation with local companies
2	g1	International financing ability
2	h2	Quality management ability according to the standards of the host country
2	h4	Risk management ability
3	c4	Local specialist recruitment
3	d1	Urban development project overseas market demand survey
3	d2	Establishment of main office in the host country
3	f2	Joint venture with domestic private companies
3	f3	Cooperation with domestic public enterprises (infrastructure and energy public corporations)
3	g2	Government-funded overseas
3	g3	Exchange risk management ability
3	h1	Process management ability through project management system
3	h3	Ability to manage costs throughout the project
3	h5	Procurement management ability
3	h6	Outsourcing management ability
4	b2	Domestic project performance
4	c5	Headquarters organization for overseas project
4	d3	Relationship with supporting organizations
4	e2	Experience accumulation through participation in international development aid projects
4	e5	Degree of interest of the target country in Korea urban development model

2사분면에 위치하는 항목을 살펴보면 해외사업을 위한 해외 전문 인력 확보, 진출국 정부기관과의 관계, 진출국의 법 · 제도 환경(정치, 경제, 법률 등)이해, 진출국의 문화 환경(관습, 역사 등)이해, 해외홍보를 통한 국내기업의 도시개발 인지도, 해외 도시개발 Project 수행능력, 현지 업체와의 협력, 국제금융조달능력, 진출국의 기준에 적합한 품질관리

능력, 리스크 관리능력 등이 있고 이는 중요도는 높으나 수준 및 역량이 낮은 항목들로서 집중적인 개선 및 보완 노력이 이루어져야 할 것으로 평가되었다.

전반적으로 살펴보면 외부평가와 유사한 평가가 이루어지고 있는데 사업 발굴 및 후보지조사 능력, 사업타당성 분석능력, 운영 능력과 같은 사업기획 측면과 국내사업 수행실적, 국내 해외진출지원 기관과의 관계, 국제 개발원조 사업 참여를 통한 경험축적 같은 수행여건 측면의 수준 및 역량이 높게 평가되고 있고 해외사업을 위한 해외 전문 인력 확보, 진출국에 대한 관계와 이해도, 금융조달 능력, 리스크 관리능력 등 수준 및 역량이 낮게 평가되고 있다.

5.4 전체B 평가 분석

내부 평가 값과 외부 평가 값을 일대일(1:1)로 산술평균한 전체B 평가 결과를 실행격자 사분면에 〈Fig. 6〉와 〈Table 8〉에 나타내었다.

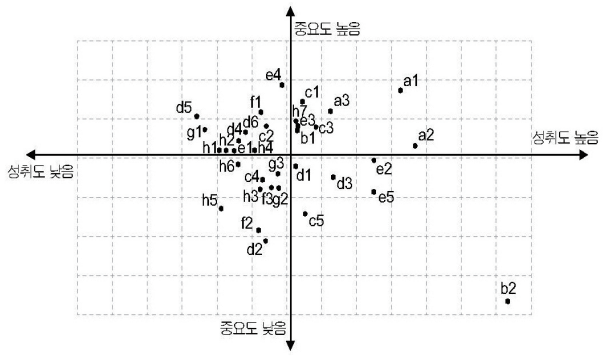

Fig. 6. IPA of overall B rating

1사분면에 위치하는 항목은 사업 발굴 및 후보지조사 능력, 사업타당성 분석 능력, 운영 능력, 해외사업 수행실적, 해외사업을 위한 국내 전문 인력 육성, 해외 도시개발 분야 전문 인력 보유, 성공적인 해외사업 수행을 통한인지도, 계약관리 능력 있고 이는 중요도도 높고 수준 및 역량이 높은 항목들로서 국내도시개발 기업의 강점으로서 지속적으로 활성화되도록 노력해야 할 것으로 평가되었다.

2사분면에 위치하는 항목을 살펴보면 해외사업을 위한 해외 전문 인력 확보, 진출국 정부기간과의 관계, 진출국의 법 · 제도 환경(정치, 경제, 법률 등)이해, 진출국의 문화 환경(관습, 역사 등)이해, 해외 도시개발 Project 수행능력, 현지 업체와의 협력, 국제금융조달능력, 사업관리시스템을 통한 공정관리 능력, 진출국의 기준에 적합한 품질관리 능력, 리스크 관리능력이 있고 이는 중요도는 높으나 수준 및 역량이 낮은 항목들로서 집중적인 개선 및 보완 노력이 이루어져야 할 것으로 평가되었다.

전반적으로 사업기획(사업 발굴 및 후보지조사 능력, 사업타당성 분석 능력, 운영 능력)측면과 수행여건(국내사업 수행실적, 국내 해외진출지원 기관과의 관계) 측면은 수준 및 역량이 높게 평가되고 있고 해외사업을 위한 해외 전문 인력 확보, 현지 전문 인력 채용, 진출국 정부기관과의 관계, 진출국에 주재사무소 설치 및 주재원 상주 등의 수준 및 역량이 낮게 평가되고 있다.

Table 8. Factors by quadrant for overall B rating

Quadrant	Code	Factors
1	a1	Ability to search for project and investigate candidates
	a2	Ability to analyze project feasibility
	a3	Operational ability
	b1	Overseas project performance
	c1	Cultivating domestic experts for overseas project
	c3	Specialist in overseas urban development
	e3	Awareness of successful overseas project
	h7	Contract management ability
2	c2	Establishment of main office in the host country
	d4	Relationship with the government of the host country
	d5	Understanding the legal and institutional environment(political, economic, legal, etc.) of the host country
	d6	Understanding the culture environment(custom, history, etc.) of the host country
	e1	Urban development recognition of domestic company by overseas public relations
	e4	Ability to perform overseas urban development projects
	f1	Cooperation with local companies
	g1	International financing ability
	h1	Process management ability through project management system
	h2	Quality management ability according to the standards of the host country
	h4	Risk management ability
3	c4	Local specialist recruitment
	d2	Establishment of main office in the host country
	f2	Joint venture with domestic private companies
	f3	Cooperation with domestic public enterprises (infrastructure and energy public corporations)
	g2	Government-funded overseas
	g3	Exchange risk management ability
	h3	Ability to manage costs throughout the project
	h5	Procurement management ability
	h6	Outsourcing management ability
4	b2	Domestic project performance
	c5	Headquarters organization for overseas project
	d1	Urban development project overseas market demand survey
	d3	Relationship with supporting organizations
	e2	Experience accumulation through participation in international development aid projects
	e5	Degree of interest of the target country in Korea urban development model

5.5 분석 결과 비교

1사분면과 2사분면의 항목들을 내부평가, 외부평가, 전체A 평가, 전체B 평가 상호간에 비교해본 결과를 살펴보면 〈Table 9〉, 〈Table 10〉과 같다.

내부평가와 외부평가의 분석 결과를 살펴보면, 1사분면의 경우 내부평가와 외부평가 각각 8개와 10개의 항목이 있으며 그 중 5개의 결과가 일치하고 있다. 2사분면의 경우 내부평가와 외부평가 각각 9개와 10개의 항목이 있고 그 중 6개의 결과가 일치한다.

내부평가와 전체A 평가의 분석 결과를 살펴보면, 1사분면의 경우 내부평가와 전체A 평가 각각 8개의 항목이 있고 그 중 6개의 결과가 일치하고 있다. 2사분면의 경우 내부평가와 전체A 평가 각각 9개와 10개의 항목이 있고 그 중 9개의 결과가 일치한다. 전체B 평가의 경우 전체A 평가와 일치하는 항목의 수가 큰 차이가 나지 않고 있다.

이로써 내부평가와 외부사이에 유사성이 적은 반면 내부평가와 전체A 평가 사이에 유사성이 높음을 직관적으로 알 수 있다. 이는 외부소속의 설문 자가 전체 설문자의 72.0%를 차지하여 전체A 평가 결과에 크게 영향을 미쳤음을 확인 할 수 있다.

Table 9. Same factor in quadrant 1

Method	Internal (8)	External (10)	Overall A (8)	Overall B (8)
Internal (8)		a1 a3 c1 c3 e3	a1 a3 b1 c1 c3 e3	a1 a3 b1 c1 c3 e3
External (10)	a1 a3 c1 c3 e3		a1 a2 a3 c1 c3 e3	a1 a2 a3 c1 c3 e3
Overall A (8)	a1 a3 b1 c1 c3 e3	a1 a2 a3 c1 c3 e3		a1 a2 a3 b1 c1 c3 e3 h7
Overall B (8)	a1 a3 b1 c1 c3 e3	a1 a2 a3 c1 c3 e3	a1 a2 a3 b1 c1 c3 e3 h7	

Table 10. Same factor in quadrant 2

Method	Internal (9)	External (10)	Overall A (10)	Overall B (11)
Internal (9)		d4 d5 d6 f1 g1 h4	d4 d5 d6 e1 f1 g1 h4	d4 d5 d6 e1 f1 g1 h4
External (10)	d4 d5 d6 f1 g1 h4		c2 d4 d5 d6 e4 f1 g1 h2	c2 d4 d5 d6 e4 f1 g1 h1 h2
Overall A (10)	d4 d5 d6 e1 f1 g1 h4	c2 d4 d5 d6 e4 f1 g1 h2		c2 d2 d5 d6 e1 e4 f1 g1 h2 h4
Overall B (11)	d4 d5 d6 e1 f1 g1 h4	c2 d4 d5 d6 e4 f1 g1 h1 h2	c2 d2 d5 d6 e1 e4 f1 g1 h2 h4	

따라서 본 논문에서는 내부평가 결과에 의한 편향을 피하기 위해 내부 시각과 외부 시각을 균등한 입장에서 분석한 전체B 평가 결과를 바탕으로 해외도시개발 사업 시장 진출 방안을 도출하였다.

6. 해외도시개발 사업 진출 전략

5.5에 언급한 바와 같이 전체B 평가를 토대로 도출한 해외도시개발 시장 진출전략 방안은 제시하였다.

첫째, 해외사업 조직 및 전문 인력 강화를 위해 본사의 해외사업부서의 위상 강화, 해외 조직 및 네트워크 구축, 해외사업에 필요한 인력 양성 및 확보를 위한 인사조직 및 교육시스템 구축이 필요하다.

둘째, 유리한 해외사업 환경 조성을 위해 우리나라의 도시개발 기술을 상품으로 해외에 홍보하고 진출국가와 지속적인 외교협력 관계를 구축해 나가야 할 것이다. 또한 국제개발 원조사업 참여를 통하여 해외사업 경험을 축적하고 국가 및 기업 이미지를 제고하여야 할 것이다.

셋째, 금융조달 및 재무관리능력 제고를 위해 금융기관과의 컨소시엄을 통한 사업 진출, 프로젝트 파이낸싱을 활용한 사업 추진, 복합단지 개발로 수익성 확보, 균형 잡힌 국내외 사업 포트폴리오 구성 등이 필요하다.

넷째, 사업관리능력의 신장을 위해 선진건설기업들의 사업관리 기법의 벤치마킹을 통한 최신 사업관리 기법 도입, 리스크 관리 기법 배양 등이 필요하다.

다섯째, 진출국의 기준에 적합한 사업능력을 갖추기 위해, 풍부한 국내 도시개발사업 경험을 바탕으로 구축한 사업능력(사업기획능력, 사업타당성분석능력, 분양능력, 품질관리능력, 구매조달능력) 현지화 관련 연구 · 개발 진행이 필요할 것으로 보인다.

7. 결론

국내 기업의 해외 도시개발시장 진출에 대한 관심은 증가하고 있지만, 기존 연구는 공기업의 해외 도시개발 시장 진출 전략을 중점적으로 다루고 있었다.

본 연구에서는 기존의 연구 및 문헌검토, Focus Group Interview (FGI), 설문조사, IPA를 통해 민간 기업의 해외 도시개발 시장진출을 위한 전략수립 방안을 도출하고자 하였다.

IPA 분석을 통해 해외 도시개발 시장 진출을 위해 전문인력 확보, 진출국 정부기간과의 관계, 진출국의 법 · 제도 환경(정치, 경제, 법률 등)이해, 진출국의 문화 환경(관습, 역사 등)이해, 해외 도시개발 Project 수행능력, 현지 업체와의 협력, 국제금융조달능력, 사업관리시스템을 통한 공정

관리 능력, 진출국의 기준에 적합한 품질관리 능력, 리스크 관리능력에 집중 노력해야 하는 것으로 나타났다.

분석결과로 도출한 해외 도시개발시장 진출 전략을 종합하여 보면, 1) 해외사업을 위한 전문 인력 확보, 2) 진출국에서의 국가 및 기업 이미지 제고, 3) 금융조달 및 재무관리능력 제고, 4) 사업관리능력의 신장, 5) 진출국 기준에 적합한 사업능력 구비가 필요하다.

본 연구는 민간기업 중심의 해외 도시개발 시장 진출을 위한 전반적인 전략을 수립하였다. 그러나 해외도시개발 시장은 단독 진출보다 민관합동을 통한 협력진출로 경쟁우위를 확보하는 것이 중요하다. 이에 향후 성공적인 해외 도시개발 사업을 위한 민간기업 · 공기업 · 현지정부 및 현지기업과의 협력을 통한 사업 진출 전략을 구축할 계획이다.

감사의 글

본 연구는 서울과학기술대학교 교내 연구비지원에 의해 수행되었습니다(2017-0906).

References

Cho. J. C. (2008). Direction and strategy of overseas urban development, KRIHS. 1-117.

Cho. J. C. (2009). "The background and necessity of overseas urban development." *City Information,* 330, pp. 3-15.

Han. S. H., and Koo, B. S. (2011) "A study of the Current Issues facing Korean Engineering and Construction Companies in International Construction Markets." KICEM Conference 2011. pp.61

Hwang, K. H. (2009). "Trends of overseas urban development and participation of domestic companies." *City Information,* 330, pp. 16-28.

Kim, M. H. (2006). "Overseas Development Project Trends and Arbitration Strategies: Focusing on Medium and Small Business." *Construction Engineering and Management,* 7(4), pp. 3-7.

KOTRA. (2005). "Expansion of participation in Hanoi new city and residential development project in Vietnam." KOTRA, pp. 1-80.

Martilla, J. A., and James, J. C. (1977). "Importance - Performance Analysis." *Journal of Making,* 41(1). pp. 77-79.

Ministry of Land and ICAK. (2005). Expansion of new city and redevelopment market. Ministry of Land.

Ministry of Land. (2006). Trends and strategies of civil engineering and construction in the advanced countries. Ministry of Land. 4-122.

Won, D. I. (2006). A Comparative Study on the Land Development Policy of S. Korea and China. Hongik University, 1-133.

요약 : 국내 사회간접자본(Social Overhead Capital; SOC)에 대한 예산축소 및 부동산 시장 안정화 정책 등으로 도시개발 경기가 침체되고 있어 국내 건설기업의 해외시장 진출에 대한 관심이 꾸준히 증가하고 있다. 그러나 국내 건설기업은 해외 도시개발 시장에서 금융조달 및 해외 프로젝트 관리 능력이 우수한 해외 선진 기업들에 비해 열세를 보이고 있는 실정이다. 이에 국내 기업은 진출국가의 환경과 수준에 맞는 도시개발 모델을 선정하고, 높은 해외 사업 리스크를 관리할 수 있는 진출 전략 수립이 필요하다. 본 연구에서는 기존 연구와 문헌 분석, FGI를 통해 해외 도시개발 시장 진출 요인을 도출하고, 설문조사 및 IPA 분석을 통해 실시하였다. 이를 통해 일련의 국내 민간기업 해외 도시개발 시장 진출 전략을 도출하였다.

키워드 : 해외 도시개발 시장, 해외시장 진출전략, IPA