

국내·외 건설기업의 해외건설 현지화 전략 사례 및 시사점

2015. 8

손태홍

■ 연구의 배경과 목적	4
■ 건설기업의 현지화 인식과 현황	6
■ 현지화의 개념과 형태에 관한 고찰	10
■ 해외건설 현지화 전략 사례와 핵심 요인	14
■ 시사점	33

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

요 약

- ▶ **괄목할 만한 성과에도 불구하고 해외건설시장에서의 수주 환경은 지속적으로 악화되고 사업의 형태도 다양화되면서 과거와는 차별화된 경쟁력이 필요한 상황임.**
 - 중동과 플랜트에 대한 높은 의존도에도 불구하고 해외건설 누적 수주 규모는 7,000억 달러를 돌파해 양적 성장을 지속하고 있음. 그러나, 올해에는 유가 급락, 정정 불안 등 시장환경 악화로 중동 시장에서의 수주가 급감하면서 부진한 실적을 거두고 있음.
 - 또한, 사업 형태가 다양화되고 규모와 수행의 난이도는 대형화 및 상승하면서 기술 경쟁력을 포함하는 사업 전반에 걸친 종합적인 프로젝트 관리 능력의 필요성이 강조되고 있음.
- ▶ **해외건설시장에 진출한 국내외 건설기업들은 체계적인 현지화를 시장이 요구하는 차별화된 경쟁력을 확보하고 변화하는 시장환경에 대응하기 위한 중요한 경영 전략의 하나로 인식하고 있음.**
 - 글로벌 기업들은 지속적인 사업 영위를 위해 현지 거점 중심의 조직체계 강화, 현지 기업과의 협력 증대, 자재 조달을 위한 조직 운영 등 다차원적인 현지화 전략을 활용하고 있음.
 - 반면에 시장의 다변화와 수익성 확보 등의 필요성이 증가한 국내 건설기업들은 시장 정보 수집과 수주 영업 중심의 제한적 범위 내에서 현지화 전략을 활용하고 있음.
 - 본 연구는 해외 건설시장에서 지속 가능한 수주 경쟁력 확보와 효율적인 사업 수행의 근간이 될 수 있는 현지화의 개념과 형태를 이해하고, 국내외 건설기업의 현지화 전략 사례를 살펴보고 핵심 요인과 시사점을 도출하는 데 목적이 있음.
- ▶ **현지화는 글로벌 경영 전략의 하나이지만 현지화 전략을 수립 및 실행한다는 것은 경영전략의 구성 요인 모두를 포함하는 기업의 경영 시스템을 진출 환경에 맞게 변형시켜 운영한다는 의미로 보다 포괄적임.**
 - 산업별 특성에도 불구하고 현지화 전략을 구성하는 핵심 요인은 생산, 판매, 유통 등 기능의 현지화와 현지 사회와의 관계 형성, 권한 이양 등으로 요약되며, 현지 대응력 확보가 중요함.
 - 글로벌 건설기업들의 현지화 전략은 시장 진출의 용이성 제고와 사업 수행에 필요한 생산체계 완성이라는 목적 달성에 집중하고 있음. 반면, 현지법인 운영 등 국내 건설기업들도 현지화를 시도하고 있지만 대부분이 인력 활용에 집중되어 있음.
- ▶ **해외건설시장에서의 지속 성장을 위해서는 단위 프로젝트 중심의 수주 전략에서 탈피해 현지 지역 기업으로서 네트워크를 구축하고 이를 통해 사업 영위의 지속성을 확보할 수 있는 경영 전략이 필요함.**
 - 체계적인 해외건설 현지화 전략의 수립을 위해서는 산업적 특성뿐만 아니라 글로벌 기업들의 현지화 전략 핵심 요인을 이해하고 이를 활용할 수 있는 방안을 강구해야 함.
 - 현지화는 기업 차원의 경영전략이지만 투자의 한계가 있고 중소기업의 진출이 확대되어야 하는 특수성을 감안한다면 정부의 정책적 지원이 필요함.

I. 연구의 배경과 목적

- 2014년 국내 기업의 해외건설 수주 규모는 660억 달러로 716억 달러를 기록한 2010년을 제외할 경우 역대 최고치임. 최근 3년간 연평균 수주 규모는 650억 달러를 상회함.
 - 중동 시장과 플랜트 공종에 대한 의존도가 높은 수주 구조에도 불구하고 양적 성장세를 지속해 올해에는 누적 수주 규모가 7,000억 달러를 돌파하였음.
 - McGraw-Hills에서 발표한 2013년 해외매출 기준 세계 상위 250대 건설기업 순위를 보면, 국내 건설기업의 해외매출 규모는 스페인, 중국, 미국, 프랑스, 독일에 이어 세계 6위에 해당되며, 중동 시장에서는 2011년부터 2013년까지 스페인, 중국, 미국 등을 제치고 시장 점유율 1위를 기록하고 있음.¹⁾
- 하지만 이러한 성과 이면에는 저가 수주에 따른 수익성 논란과 일부 시장과 공종에만 과도하게 의존하는 수주 구조 문제가 여전히 존재하고 있음.
 - 2009년부터 2011년 사이 중동 지역에서 수주한 상당 규모의 프로젝트가 낮은 수익성을 보이면서 2013년에는 국내 일부 대형 건설기업들이 대규모 적자를 기록했음.
 - 2000년대 이후 전체 해외건설 수주 규모에서 중동 비중은 55.5%, 플랜트 부문의 비중은 67.6%로 매우 높은 반면에 아시아 및 중남미 그리고 건축과 토목 부문의 비중은 상대적으로 저조한 수준임.²⁾
- 최근에는 글로벌 경제의 저성장, 유가 하락, 지정학적 불안 등과 같은 단·중기 위험 요인들이 증가함에 따라 안정적인 수주 물량 확보와 성공적인 사업 수행을 위한 시장 환경도 지속적으로 악화되고 있음.
 - 최근의 유가 급락은 중동 산유국들의 재정 지출 감소뿐만 아니라 중남미 시장까지 영향을 미칠 수 있어 석유 및 가스 플랜트 부문 중심의 국내 건설기업들에게는 민감한 요인임.
 - 중동 및 아프리카 지역의 정정 불안은 수주의 안정성뿐만 아니라 해외사업 수행 환경 전반에 부정적인 영향을 미칠 수 있는, 기업 입장에서는 선행적 리스크 관리가 어려운 요인임.

1) McGraw-Hills(2012~2014), ENR Top 250 International Contractors를 참고하여 작성함.

2) 해외건설협회(2015), 해외건설종합정보서비스.

- 또한, 후발 진출 기업과 현지 기업의 증가에 따른 수주 경쟁 심화와 프로젝트의 복잡·다양화 추세는 시장에 참여하는 기업들로 하여금 과거와는 차별화된 경쟁력을 요구하고 있음.
 - 도급방식 사업의 경우, 규모가 대형화되고 사업의 수행 난이도가 높아지면서 기술 경쟁력을 포함하는 사업 전반에 걸친 프로젝트 관리(project management) 능력이 수반되지 않고서는 수익을 거두기 어려움.
 - 또한, 금융 재원이 부족한 신흥국 중심의 투자개발형 사업의 경우, 건설기업으로 하여금 금융 조달을 포함하는 사업 기획 단계부터 운영 및 유지관리까지의 사업의 전 주기에 걸친 종합적인 역량(total solution)을 요구하고 있음.
- 해외 건설시장에 진출한 건설기업들은 체계적인 현지화를 시장이 요구하는 차별화된 경쟁력을 확보하고 환경 변화에 효율적으로 대응하기 위한 중요한 경영 전략의 하나로 인식하고 있음.
 - 글로벌 기업들은 지속적인 사업 영위를 위해 현지 거점 중심의 현지 조직체계 강화, 현지 기업과의 협력 증대, 자재 조달을 위한 조직 운영 등 다차원적인 현지화 전략을 활용하고 있음.
 - 하지만 국내 건설기업들은 시장 정보 수집과 사업 수행에 필요한 지원을 위해 현지 법인 및 지사 등을 활용하고 있으나 대부분 수주 영업 활동 중심의 제한적 역할에만 국한되어 있음.
 - 또한, 시장 다변화의 필요성 아래 중남미 및 아프리카 등 새로운 지역으로의 진출이 증가하면서 현지화의 중요성이 높아지고 있음에도 불구하고 단순 정보 수집이나 현지 인력의 활용 등 일차원 수준에 머물러 있음.
- 본 연구에서는 해외 건설시장에서 지속 가능한 수주 경쟁력 확보와 효율적인 사업 수행의 근간이 되는 현지화의 개념과 형태를 이해하고 현지화 전략의 핵심 요인 및 시사점을 도출하고자 함.
 - 현지화의 개념과 범위와 관련한 선행 연구 고찰과 더불어 국내 건설기업의 해외건설 현지화 수준 및 현황을 파악하기 위해 설문조사와 인터뷰를 실시하고자 함.
 - 더불어, 해외 건설시장에 진출한 국내외 건설기업들의 현지화 전략 사례를 분석해 공통적으로 나타나는 요인들을 도출하고, 비건설 분야 글로벌 기업들의 현지화 사례를 분석해 해외건설 현지화 전략 요인들과의 차이점을 분석하고자 함.

II. 건설기업의 현지화 인식과 현황

1. 현지화에 대한 건설기업의 인식³⁾

- 해외 건설시장에 진출한 국내 건설기업들은 ‘본사의 경영 전략을 바탕으로 현지 시장 환경에 적응하면서 효율적인 경영 자원 활용과 영업활동 전략 수립이 가능한 조직을 구축’하는 것으로 현지화를 정의하고 있음.
 - 발주자 니즈의 다양화와 수주 경쟁 심화 및 사업의 수익성 확보가 점차 어려워짐에 따라 차별화된 경쟁우위 확보를 위해서는 체계적인 현지화 전략의 수립과 시행이 필요하다고 인식하고 있음.
 - 특히, 수주 영업활동 외에 진출 시장의 대내외 환경 파악, 현지 자원 조달 체계 구축, 현지 시공 및 유지 보수 등 사업의 전 주기에 걸친 업무가 가능할 경우 현지화 효과를 극대화할 수 있다고 평가함.
- 진출 국가에서 현지화 전략이 성공적으로 활용되기 위해서는 입찰 참여 여부 등을 포함하는 결정 권한을 행사할 수 있는 현지 조직의 설계가 중요함.
 - 현지화 성공 조건에 대한 명확한 인식에도 불구하고 본사로부터 최소한의 관리 및 감독만 받는 자율적 운영이 가능한 현지 조직을 만드는 것은 국내 건설기업의 문화를 고려할 때 매우 어려운 과제임.
 - 더불어, 현지화의 중요성과 필요성에 대한 충분한 인지도에도 불구하고 일부 국내 대형 건설기업을 제외한 다수 기업들의 현지화 전략은 수주 영업 활동에만 집중되고 있음.
- 글로벌 건설기업들은 핵심 사업 영역을 바탕으로 특정 지역에만 한정되지 않는 글로벌 프레전스(global presence)를 통한 지속적인 사업 영위를 위해서는 적극적인 현지화가 필요하다고 판단하고 있음.⁴⁾
 - 현지 조직체계를 강화하기 위해 권한과 책임을 부여하고 사업 수행에 필요한 인력, 자재, 금융 등을 모두 현지에서 조달 가능하도록 시스템을 구축하는 것을 현지화 전략의 주요 구성 요인으로 고려하고 있음.
 - 또한, 새로운 시장 진입시 컨트리 리스크(country risk)를 경감하기 위해 현지 기업과

3) 해외 건설시장에 진출한 건설기업 중 현재 해외사업 분야에 종사하고 있는 실무자들을 대상으로 한 비정형 인터뷰(unstructured interview) 결과 중 공통적인 내용만을 요약함. 인터뷰에 응한 해외건설 실무자는 총 9명이며, 관련 평균 경력 12.8년임.

4) GS건설경영연구소(2013), 해외건설 현지화 전략 사례. ; 딜로이트(2015), 해외 선도 건설사 사업 모델 및 시사점.

의 합작 투자(joint venture) 또는 인수 합병(mergers and acquisitions) 등의 다양한 전략을 활용하고 있음.

2. 국내 건설기업의 현지화 현황

- 해외 건설시장 진출과 관련하여 국내 건설기업들이 경험하는 애로사항 중에 ‘현지 시장에 관한 정보 부족’이 가장 큰 어려움으로 평가되고 있는 것만으로도 국내 건설기업들의 현지화 수준을 예상할 수 있음.⁵⁾
 - 현지 국가에 대한 정보 부족(26.5%)에 이어 금융 지원 부족(19.2%), 사업 수행 인력 부족(19.1%), 진출 국가의 정책 불확실성(17.3%), 기후 및 지리적 이질성(4.1%), 문화적 이질성(3.6%) 등이 주요 애로사항으로 조사됨.
 - 정부의 정책적 지원이 필요한 금융 분야를 제외하고는 현지 시장에서의 수주 영업 및 프로젝트 수행과 관련하여 진출 기업이 갖춰야 할 현지화 역량과 밀접한 관계가 있는 항목들이 주요 애로사항임.
 - 특히, ‘시장에 대한 정보 부족’ 항목은 제1차 해외건설진흥기본계획⁶⁾ 수립을 위해 2003년에 실시했던 설문조사 결과에서도 기업들이 해외 수주 활동시 겪는 애로사항 중에 가장 높은 비중을 차지하였음.
- 기업들이 활용하는 현지 시장에 관한 정보 수집 방식에 대한 설문조사 결과에서도 현지화 수준에 따른 차이를 확인할 수 있음.⁷⁾
 - 조사 대상 기업 중 대기업(7개)을 포함하는 19개 기업은 진출 시장의 정보를 현지 법인 또는 지사를 통해 수집하고 있는 반면에, 4개 중소·중견 기업들은 코트라(KOTRA), 관련 협회 및 정부 기관 등이 제공하는 정보에 의존하는 것으로 나타남. 일부 기업의 경우에는 현지에서 활동하는 개인 에이전트를 통해 정보를 수집하고 있는 것으로 조사됨.
 - 제1차 해외건설진흥기본계획 수립 시에도 중소기업들은 협회, 인터넷, 정부기관 등에서 제공하는 정보에 의존하는 반면에 대기업들은 현지 법인 또는 지사를 통해 시장 관련 정보를 수집하는 것으로 조사됨.

5) 제3차 해외건설진흥기본계획 수립 중 건설업계 애로사항에 대한 설문조사 중 현지화와 관련된 항목을 재인용함.

6) 해외건설진흥기본계획은 해외 건설시장의 동향과 해외건설정책에 관한 해외건설업자의 의견을 조사하여 수립하는 장기 계획임(「해외건설촉진법」 5조 1항).

7) 최근 5년간 해외 수주 실적이 있는 25개 기업을 대상으로 2015년 3월 24일부터 4월 30일까지 온라인 및 방문 방식의 설문조사를 실시하였으며, 조사 대상 기업 중 7개가 대기업이었으며 18개 기업이 중소 및 중견기업으로 구성됨.

- 해외 건설시장에 진출한 국내 건설기업들의 현지 법인 규모는 2001년에 156개에 그쳤으나 2014년에는 1,147개로 대폭 증가하였음.
- 2001년 기준 지역별 현지 법인 규모는 아시아 지역이 94개로 전체의 60.3%를 차지해 가장 많았고, 태평양 및 북미 지역이 38개(24.3%), 중동 지역 13개(8.3%), 남미와 유럽이 각각 4개임. 국가별로는 미국 법인이 22개로 가장 많았지만 중국, 필리핀, 말레이시아, 태국 등에 설치된 법인이 각각 17개, 16개, 13개, 10개로 아시아 국가에 집중됨.
- 2014년 기준 총 1,147개의 현지 법인 중 아시아 지역이 726개로 전체의 63%를 차지하며, 뒤를 이어 중동이 169개, 북미·태평양이 112개, 남미와 유럽 및 아프리카에 각각 65개와 49개 및 26개의 법인이 있음.
- 기업의 규모에 따른 현지 법인의 분포를 보면 전체 법인 중에 301개가 대기업에서 운영하는 법인이며, 중견기업과 중소기업이 각각 182개와 664개를 설립해 운영 중에 있음.

<표 1> 2014년 기준 지역별 해외 현지법인 현황⁸⁾⁹⁾

구 분	아시아	중동	북미/ 태평양	남미	유럽	아프리카	합계
법인 수	726	169	112	65	49	26	1,147
대기업	174	31	37	23	28	8	301
중견기업	97	30	32	10	10	3	182
중소기업	455	108	43	32	11	15	664

- 2014년 기준 국내 건설기업의 현지 법인이 있는 국가는 총 84개국이며, 대륙별로는 아시아 국가가 26개로 전체의 31%를 차지하고 있으며, 유럽이 14개국, 중동이 13개국, 중남미가 12개국 등임.
- 단일 국가 기준으로 가장 많은 국내 기업의 현지 법인이 운영되고 있는 국가는 베트남으로 대기업 26개, 중견기업 19개, 중소기업 142개 등 총 187개의 법인이 운영 중에 있음.
- 중국에도 123개의 현지 법인이 있으며 미국과 사우디아라비아에 각각 62개가, 필리핀에 53개, 말레이시아에 49개, 카자흐스탄에 42개, 캄보디아와 태국에 각각 40개의 법인이 운영 중으로 아시아 국가들의 비중이 타 지역의 국가들에 비해 상대적으로 높음.
- 아시아 지역의 현지 법인 비중이 가장 높음에도 불구하고 해외건설 수주 규모에서 아시아 지역의 비중은 중동 지역에 비해 낮은 반면에, 해외건설 수주의 상당 부분이

8) 해외건설협회에 신고된 통계 자료를 분석한 결과를 요약함.

9) 1개의 기업이 해당 지역에서 두 개 이상의 법인을 가지고 있는 경우라 할지라도 중복으로 처리하지 않았으며, 대기업, 중견기업, 중소기업의 규모는 기업의 수가 아니라 현지 법인의 규모를 분류한 것임.

중동 지역에 의존하고 있는 것을 고려할 때 중동 지역의 현지 법인의 규모는 상대적으로 작은 수준임.

<표 2> 2014년 기준 주요 국가별 해외 현지 법인 현황¹⁰⁾

국 가	법인 수	대기업	중견기업	중소기업
베트남	187	26	19	142
중국	123	34	15	74
미국	62	20	23	19
사우디아라비아	62	15	12	35
필리핀	53	10	11	32
말레이시아	49	19	7	23
카자흐스탄	42	2	4	36
캄보디아	40	6	3	31
태국	40	16	3	21
아랍에미리트	39	5	4	30
인도	38	14	6	18
몽골	36	7	9	20
인도네시아	34	13	6	15
멕시코	23	9	2	12
괌	20	4	2	14
카타르	20	0	4	16
러시아	19	6	6	7
브라질	19	6	1	12
싱가포르	19	8	2	9
오만	12	3	1	8
호주	12	5	3	4
리비아	9	1	3	5
알제리	9	2	2	5

- 상술한 바와 같이 해외 건설시장 진출이 증가하면서 해외 법인 규모가 2001년 대비 대폭 증가했지만 국내 건설기업의 현지화는 시장 정보 수집 및 수주 영업 등 제한적인 수준에 머물러 있음.
- 현지 법인을 운영하고 기업들 중 일부 대기업을 제외하고는 효과적인 현지 법인 운영이 이루어지지 못하고 있는 것으로 나타남. 특히, 본사로부터의 권한 이양이나 사업의 수행과 관련한 현지 지원 등의 역할은 기대할 수 없는 경우가 대부분임.
- 현지 지사를 보유한 중소기업의 경우 1인 또는 소수의 인력만을 배치해 실질적인 운영을 통한 현지화 효과를 기대하기 어렵고 또한 현지 지사의 지속 여부는 본사의 경

10) 해외건설협회에 신고된 통계자료를 분석한 결과를 요약함.

영 상황에 따라 결정되고 있어 현지화를 위한 중장기 투자가 불투명한 경우가 많음.

- 경쟁우위 확보를 위한 적극적인 현지화의 필요성에는 공감하고 있지만 기업의 규모에 따른 투자 수준과 현지화 전략의 수립 및 시행과 관련한 역량에서 차이가 존재하고 있음.
- 현지 인력의 채용 및 양성 그리고 협력 업체 관리, 금융 및 자재 조달 등 복합적 기능 수행이 가능한 체계화된 현지화 시스템을 구축하고 있는 대형 건설기업은 소수에 그치고 있음.
- 중소기업의 경우에는 투자 여력의 부족뿐만이 아니라 현지화 전략을 수립하고 이를 체계화하는 데 필요한 역량도 부족한 상황임.

III. 현지화의 개념과 형태에 관한 고찰

1. 현지화의 개념과 범위

- 관련 선행 연구들에서 정의하고 있는 현지화는 “진출 시장의 조건에 맞는 생산과 판매 등이 가능한 경영체계를 가진 현지 국가의 기업이 되는 것”으로 요약할 수 있음.
- 신만수와 김대중(1996)¹¹⁾ 및 한창훈(2011)¹²⁾의 연구에 따르면 현지화란 현지 조건에 맞는 판매, 마케팅, 구매 및 조달 및 인적 자원 구성 그리고 경영 자율권 등의 경영 관리 기능을 현지에서 운영하는 것을 의미함.
- 이장로 외(2007)¹³⁾와 한만중(1996)¹⁴⁾의 연구에서는 경영관리 측면과 상품 생산에 필요한 요소를 현지에서 조달하는 측면, 그리고 상품의 기술 개발 측면에서 현지 국가에 적합한 시스템을 구축하는 것으로 정의함.
- 김효율과 이찬근(1995)¹⁵⁾은 현지화를 현지에 맞는 상품을 지속적으로 생산하고 판매할 뿐만 아니라 경영 성과의 일부를 현지 사회에 재투자해 현지 국가의 지역 기업이 되고자 하는 경영 전략의 하나로 정의함.

11) 신만수와 김대중(1996), 동남아시아 투자기업의 경영관리 현지화 연구: 인도네시아를 중심으로, 한국동남아학회.

12) 한창훈(2011), 중국 진출 다국적 기업의 현지화 전략에 대한 연구, 석사논문, 경희대학교.

13) 이장로 외4명(2007), 현대기아자동차 중국 마케팅 사례, 무역경영사.

14) 한만중(1996), 한일 비교를 통한 해외투자기업의 현지화 전략에 관한 연구, 한국생산성본부.

15) 김효율, 이찬근(1995), 한국의류업체의 대중국 현지화 전략, 한국중소기업학회.

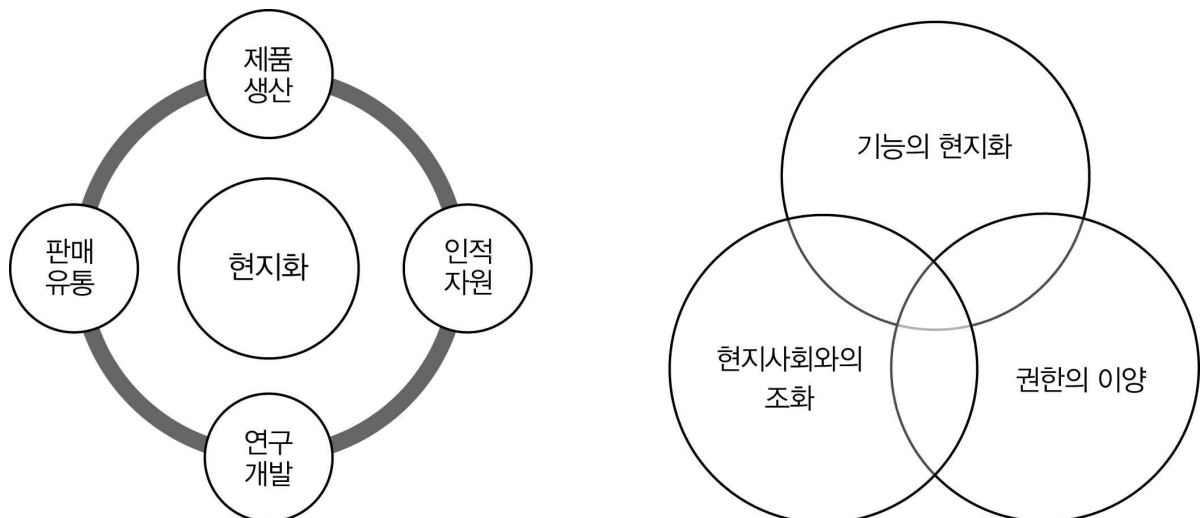
- 전용진(2011)의 연구에서는 현지화를 다국적 기업들의 대표적인 경영 전략으로 본국에서 경쟁우위를 갖는 기업의 가치 사슬(value chain)상의 활동 중에 부분 또는 전체를 진출하고자 하는 시장의 조건에 맞게 체계화(organizing)하는 것으로 생산, 인력, 연구 개발, 마케팅 등 4개 분야로 구분하였음.¹⁶⁾
 - 생산 기능의 현지화는 자재의 현지 조달, 설비의 안정성 확보, 생산 및 품질 관리 시스템 등 생산에 필요한 요인들이 체계화되고 안정성을 확보해야 하고, 제품의 대량 생산에 필요한 설비 시설의 추가적인 증설까지도 현지에서 가능해야만 기능적 측면에서의 생산 현지화가 이뤄진 것으로 볼 수 있음.
 - 인적 자원 관리의 현지화는 현지인 채용과 교육 및 평가 등의 인사관리 전반에 걸친 책임과 권한이 현지인 관리자에게 부여되고, 현지 노사문화와 경제 상황에 부합하는 시스템의 구축 및 운영을 의미함.
 - 연구 개발의 현지화는 본사 제품의 생산을 위한 단순한 조립 수준을 넘어 현지 수요자들의 니즈에 부합하는 제품을 개발하기 위해 현지에서 관련 자원들을 적절히 배분 및 활용하고 더 나아가 연구 개발 방식을 중앙 집권형이 아닌 지역 거점화하는 것임.
 - 마케팅 현지화는 제품의 판매 및 유통 그리고 가격 등의 요소들을 진출 국가의 문화적, 법률적, 정치적 환경에 맞게 차별화하고 현지 법인에 적절한 권한 이양과 성과 보상 체계를 구축하는 것임.
- 기능적 요인들의 현지화 외에 최근에는 현지 국가가 요구하는 사회 및 문화적 측면에서 진출 기업의 책임과 역할에 대해 이해하고 반영하는지가 중요한 현지화의 조건으로 고려되고 있음.
 - 해외에 진출한 기업이 현지 사회의 일원으로 정착해 나간다는 것은 경제적 환경 변화에 대한 능동적인 대응과 더불어 신뢰 관계를 바탕으로 한 현지 사회와의 ‘유대감’을 형성하는 것을 의미함.
 - 외국 자본에 대한 사회적 거부감을 완화하고 기업의 브랜드 이미지 제고를 위해 현지 사회를 위한 기업으로서의 사회적 책임에 대한 의견 수렴과 그에 따른 실천력이 담보된 다양한 분야에서의 비영리적 활동이 요구되고 있음.

16) 전용진(2011), 다국적기업의 현지화 전략에 관한 연구, 석사논문, 우석대학교.

2. 현지화의 전략적 모형

- 상술한 바와 같이 선행 연구들은 현지화를 본사 경영 방식을 세부 기능별로 현지 조건에 맞게 변형하여 구축하는 시스템으로 정의하거나, 기능적 측면 전체를 현지화의 구성요인의 하나로 고려하고 현지 사회와의 관계 구축과 독립 경영이 가능한 권한 위양의 여부를 포함시키고 있음.
- 현지화는 글로벌 경영 전략 중의 하나지만 현지화 전략을 수립 및 실행한다는 것은 경영 전략의 구성 요인 모두를 포함하는 기업의 경영 시스템을 진출 시장의 환경에 맞게 변형시켜 운영한다는 의미로 보다 포괄적임.
- 제조업 분야에서는 제품의 성능과 외형 등을 표준화하는 전략보다는 상대적으로 높은 투자비용에도 불구하고 현지 소비자의 특성을 반영해 상품의 생산과 판매를 차별화하는 전략이 선호되고 있음.
- 진출 시장의 특성을 반영한 기능의 현지화와 더불어 의사결정 권한을 부여받은 독립적인 운영 체계로서의 현지화, 그리고 현지 사회와 조화를 이루는 지역 기업으로서의 사회적 책임과 역할에 대한 중요성이 높아지고 있음.

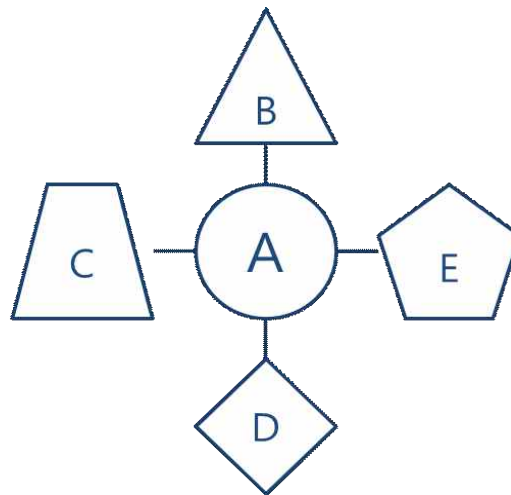
<그림 1> 현지화의 구성 요인



- 경쟁우위 확보를 위한 기업의 현지화는 상술한 구성 요인들을 포함하는 시스템을 체계적이고 효율적으로 구축하는 것이 성공의 관건임. 하지만 현지화의 구성 요인들이 산업의 특성을 고려하지 않고 모든 기업들에게 일률적으로 적용 가능한 것은 아님.

- 현지화는 제품을 생산하고 판매하는 등의 기능들을 포함해 현지의 사회적, 문화적, 정치적 특성을 반영한 부가가치 활동들을 효과적으로 수행하기 위해 진출 시장마다 다른 형태의 시스템을 구축하는 데서 시작해야 함.
 - 특히, 특정 지역에서 사업 영위 시 요구되는 가치 사슬별 활동들을 효과적으로 수행하기 위해서는 시장 상황에 대응할 수 있는 현지 대응력(local responsiveness)을 확보하는 것이 중요함.¹⁷⁾
 - 금융, 자재, 인력, 협력 기업 등 활용 가능한 현지 자원이 진출 시장마다 다르기 때문에 현지 대응력을 극대화하기 위한 현지화의 형태도 현지 조건에 따라 변화해야 함.

<그림 2> 현지화의 전략적 모형



주 : 본 그림은 본사(A)의 기능과 형태가 진출 시장(B, C, D, E)에 따라 현지 대응력을 극대화하기 위해서는 시장 환경 조건에 따라 변화해야 한다는 것을 형태가 다른 도형을 이용해 개념적으로 설명한 것임.

- 현지화의 개념과 범위 및 형태의 다양성에 대한 이해를 바탕으로 본 연구에서는 해외 건설 현지화 전략의 핵심 요인을 이해하기 위해 국내외 건설기업들의 현지화 사례를 분석하였음.
 - 해외건설 분야 글로벌 건설기업들의 현지화 사례를 포함해 건설산업 외에 제조업 등 타 산업 분야 글로벌 기업들의 사례를 분석해 현지화 전략의 공통된 특성과 차이점을 도출하였음.
 - 사례 분석을 통해 도출된 현지화 전략의 핵심 요인을 바탕으로 국내 건설기업들이

17) GS건설 경제연구소(2013), 현지화의 개념 및 사례조사, GS건설.

해외건설시장에서 성공적인 현지화를 위해 필요한 노력의 범위와 내용을 시사점으로 도출하였음.

IV. 해외건설 현지화 전략 사례와 핵심 요인

1. 해외건설 현지화 사례

□ 해외건설의 특성

- 해외건설은 본국에서 제품을 생산해 수출하거나 진출 현지에서 생산해 판매하는 제조업과 달리 제품을 생산하기 위한 기간이 길고 기술, 인력, 자본 등 유형 요소 외에 무형의 요소가 결합되는 독특한 특성을 가짐.¹⁸⁾
 - 건설이라는 행위 자체가 해외 현지에서 이뤄지기 때문에 현지 국가의 경제적, 사회적, 정치적 여건 등 사업 수행에 직·간접적으로 영향을 줄 수 있는 요인들이 많음.
 - 수주에서부터 준공 및 유지 보수에 이르기까지 건설사업의 수행에는 현지 기업과 인력 및 제3국 인력의 활용이 필수적이기 때문에 본사 중심의 인력관리 방식으로는 효과적인 결과를 거둘 수 없음.
- 해외건설은 발주자의 필요에 따라 사업 발주가 이루어지고 요구 조건을 만족시킬 수 있는 기업에게 입찰과 수주 기회가 제공되기 때문에 일반 제조업과 달리 제품을 사용하는 소비자와는 간접적인 관계에 있음.
 - 건설행위를 통해 완성된 시설은 제조업에서처럼 제품을 직접 사용하는 1차 소비자가 이용할 수도 있지만 시설을 통해 생산된 유형의 물품을 사용하는 방식도 있음.
 - 일반 제조업은 제품을 구매하는 소비자의 요구나 규모 등을 반영해 제품의 개발 및 생산이 이루어지는 반면, 해외건설은 산업이라는 흐름 안에서 생산해야 할 제품의 종류가 결정되고 제품마다 세부적인 요구 사항은 발주자마다 차이가 있음.

18) 해외건설협회(2001), 해외건설 현지화 실태와 개선방안: 아시아지역을 중심으로.

□ 베식스(BESIX)¹⁹⁾

- 베식스는 벨기에의 대형 건설기업으로 1909년에 설립되었으며, 2013년 매출 규모는 약 28.9억 달러로 부르즈 할리파, 에미리트 팔래스 호텔, 페라리 월드 등 지명도 높은 대형 공사를 수행하면서 선진 건설기업으로서의 명성을 구축함.
 - 엔지니어링 역량을 보유한 기업으로 건축, 해상, 산업, 에너지, 스포츠 및 레저, 인프라 등 주요 6개 분야에 특화된 시공 공법을 보유하고 있을 뿐만 아니라, 빌딩, 공항, 주차장, 수처리 등의 영역에서 유지 및 보수 사업도 수행함.
 - 2012년 기준으로 사업 분야는 건축과 토목으로 각각 전체 매출의 62%와 20%를 차지하며, 주요 진출 시장은 전체 매출의 48%를 차지하는 중동으로 그 중 카타르와 아랍에미리트는 핵심 건설시장임.
- 베식스는 중동 지역에서 성공적으로 현지화한 기업으로 평가받고 있는데 그 원동력은 진출 국가에 중장기적 관점의 사업 인프라 투자 및 구축, 현지 기업과의 파트너십 구축, 독자적 사업 수행 역량 확보 등으로 요약할 수 있음.
 - 2012~2013년 동안 건설기기와 장비 확보에 약 9,000만 달러를 투자해 공사 원가 경쟁력 제고를 위한 기반을 구축함. 카타르에는 United Ready Mix라는 레미콘 회사를 설립하고, UAE에는 Dredgers, Crane barges 등의 중장비와 장비 및 자재 보관을 위한 창고 등의 사업 지원 인프라 시설을 보유하고 있음.
 - 우수한 현지 기업 또는 현지(local) 역량을 보유한 외국 기업과의 전략적 협력을 통해 신규 시장 진출 및 기술적 난이도가 높은 사업 수행 시에 발생할 수 있는 리스크에 효율적으로 대응함.²⁰⁾
 - 베식스는 아랍에미리트를 지역 거점으로 독자적인 사업 수행이 가능한 역량을 확보하는 데 주력하고 있음. 현지에만 약 100개 이상의 주요 장비와 우수한 현지 인력 풀(pool)을 확보하고 있으며, 중동 지역에서의 프로젝트 설계는 두바이 Design Center

19) Besix(2014), 2013 Annual report와 PwC 컨설팅 자료 및 언론 기사를 참고함.

20) 사례 1 : UAE 건설시장 진출을 위해 1977년 설립된 현지 기업 Belhasa와 조인트 벤처 방식의 전략적 협력관계를 맺었으며, 이를 바탕으로 바레인 등 주변 국가에서 추가적인 사업 수주에 성공함.

사례 2 : 카타르에서는 현지 대형 기업 중의 하나인 Midmac과 전략적 제휴를 통해 도하 컨벤션 센터 & 타워 프로젝트, 도하 공항 프로젝트 등 주요 사업들을 수행함.

사례 3 : 사우디아라비아에서도 Al Muhaidib Contracting과 조인트 벤처 방식의 전략적 제휴를 바탕으로 King Abdullah 스포츠 시티, Jizan grain silo 프로젝트 등을 수행함.

에서 자체적으로 수행하고 있음.

□ 패트로팩(Petrofac)²¹⁾

- 패트로팩은 1981년에 설립된 영국의 오일·가스 부문 EPC(Engineering Procurement Construction) 전문 기업으로 Onshore E&C(Engineering and Construction) 기업으로 영국 외에 중동 및 아시아 중심의 시장 포트폴리오를 가지고 있음.
 - 설립 당시에는 시공 및 설계 중심의 기업이었지만 운영 및 유지 보수, 생산 설계 등 유관 사업 분야의 기업들을 인수 합병하면서 현재의 에너지 EPC 및 개발 기업으로 성장하였음.
 - 주력 시장인 중동 지역을 현지화하고 글로벌 소싱(global sourcing) 체계를 구축해 사업 경쟁력을 제고함으로써 2006년 18.6억 달러였던 매출 규모가 2010년에는 약 2.5배 성장한 43.5억 달러까지 성장함.
- 패트로팩의 사업 전략은 크게 인력, 전략적 제휴, 프로세스로 요약할 수 있는데 특히 전략적 제휴와 인력 양성은 현지화 전략의 핵심임.
 - 새로운 시장으로 영역을 확대하는 경우에는 진출 국가의 고객, 파트너, 공급자 및 커뮤니티와 전략적 관계를 형성하는 데 주력하고 있으며, 경영권 확보에 집착하지 않는 유연한 전략을 추진함.²²⁾
- 2012년 Schlumberger와 신흥국에서의 통합형 고부가가치 생산 설비 프로젝트 수행과 통합 에너지 서비스 사업을 위해 업무 협력 협약을 맺음.
 - 본 협력 관계를 통해 패트로팩은 Schlumberger의 생산 기술, 프로젝트 매니지먼트, 지층 관련 전문 지식을 결합해 고객에게 탐사에서 생산에 이르기까지 원-스톱 서비스

21) Petrofac(2012-2014), Annual Reports(2012-2014)와 GS건설 경제연구소(2012), 유럽 선진 건설기업 벤치마킹.

22) 사례 1 : 2009년, UAE 시장 진출을 목적으로 Mubadala Petroleum Service LLC와 조인트 벤처 방식의 EPC 회사를 설립함 (Petrofac의 지분율은 49%). Mubadala는 아부다비 정부의 자산 관리 투자회사로 현지에서 발주되는 다수 프로젝트의 투자자임. 사례 2 : 2010년, 성장성이 높은 나이지리아 시장 진출을 위해 현지 가스 개발 및 생산 부문의 우량 기업인 Seven Energy의 지분 15%를 인수함. 이를 통해 Petrofac은 석유 및 가스전 지분의 일부와 업스트림(upstream) 부분의 인프라를 보유하게 됨. 사례 3 : 2011년, 중국의 CPECC(China Petroleum Engineering and Construction Corporation)과 UAE의 Sharjah에 조인트 벤처 방식의 China Petroleum Petrofac Engineering Services를 설립해 중국 기업의 오일 및 가스 사업에 대한 프로젝트 매니지먼트와 엔지니어링 서비스를 제공함. Petrofac은 CPECC와 이라크 남부 Rumaila 오일 필드 사업을 공동으로 수행하는 등 오랫동안 사업 관계를 유지해 왔음.

스를 제공할 수 있는 역량을 갖추게 됨.

- Schlumberger는 기술, 통합형 프로젝트 관리 및 정보 솔루션 제공 기업으로 약 80개 국가에서 사업을 추진 중이며 현지 및 제3외국 인력을 포함해 140개 국적의 11만명을 고용하고 있음.
- 현지 파트너를 발굴해 전략적 협력관계를 맺는 것 외에도 패트로팩은 주력 시장을 거점화해 수주 및 조달 효율화를 추구하고 있으며, 주요 발주처와의 관계를 바탕으로 다양한 니즈를 만족시킬 수 있는 차별화 전략을 시행하고 있음.
- 현지 인력 채용을 통한 원가 절감과 더불어 트레이닝 센터(5개국 12개 운영)에서 교육을 실시해 인력 양성을 지속하고 있음. 특히 현지 인력에 대한 교육 프로그램 제공은 발주처와 장기적으로 우호적인 관계를 유지하게 하는 근간이 되고 있음.

□ CIMIC Group²³⁾

- CIMIC(Construction, Infrastructure, Mining and Concessions) 그룹의 주요 사업 분야는 엔지니어링 및 인프라, 건축 및 부동산, 자원 개발과 환경 서비스 및 통신 등으로 1949년에 설립된 Leighton Holdings가 전신으로 지난 2015년 4월에 그룹의 명칭을 변경함.
- Leighton Contractors, John Holland Group, Thiess, Middle East, Leighton Asi, India and Offshore, Leighton Properties 등 6개 자회사로 구성되어 있으며, 2014년 기준 매출 규모는 약 240억 달러임.
- CIMIC의 현지화 전략은 해외 시장에 현지 법인을 설치하거나 안전성과 효율성을 확보할 수 있는 현지 기업과의 조인트 벤처 방식의 협력 관계를 통해 국가별 특성에 맞는 사업 관행과 방식을 존중하고 자율권을 보장하는 것이 핵심임.
- 진출 지역과 상품별 특성을 고려해 거점별로 운영 자율권을 최대한 보장하고자 함. 특히 인력 채용도 현지의 재정 상황과 필요에 따라 자율적으로 결정할 수 있도록 권한을 부여하고 있음.
- 국가별로 특화된 사업장 안전 운영 방식, 선호되는 색감이나 배치 등도 현지의 관행을 존중해 적극 채택하고, 현지에서의 경조사에도 참석하는 등 문화 및 사회적으로

23) CIMIC Group(2014), 2014 Annual Report.

유대감을 형성하는 데 노력을 기울임.

- CIMIC는 2007년 중동시장 공략을 위해 현지 디벨로퍼인 Al Habtoor와 조인트 벤처 방식의 Habtoor Leighton Group을 설립해 현지 조달 시스템을 기반으로 하는 경쟁력을 확보함.
 - 설립 당시 이사회 구성은 두 기업이 동수로 구성하고 현지 인력도 공동으로 활용할 수 있도록 하며, Leighton이 보유하고 있던 프로젝트 관리 시스템도 현지에서 활용할 수 있도록 함.
 - 현재는 UAE, 오만, 카타르, 바레인, 사우디아라비아, 이라크 등에서 인프라, 건축, 오일 및 가스, 철도 등의 분야에서 사업을 추진하고 있음.

□ 싸이팜(Saipem)²⁴⁾

- 1957년 설립된 오일·가스 분야의 전문 EPC 기업인 싸이팜은 글로벌 에너지 기업인 Eni의 자회사로 Onshore 및 Offshore 분야의 사업 포트폴리오를 보유하고 있으며, 중동 및 아프리카 지역을 중심으로 아시아와 미주 등 시장 다변화를 추구하고 있음.
 - 2001년 Bougyues offshore, 2006년 Snamprogetti를 인수하고 급격한 매출 성장을 이루면서 2011년까지 연평균 11%대의 수익률을 기록했으며, 2014년 기준 매출 규모는 129억 유로임.
- 싸이팜의 현지화 전략은 사업의 영속성을 확보하기 위한 투자와 핵심 자산 확보의 지속, 그리고 가치 사슬 상의 역량을 제고하기 위한 인수 합병 등이 핵심임.
 - 전략적으로 거점 역할을 할 수 있는 위치에서 설치된 야드(yard)는 종합제작지역(multidisciplinary fabrication areas)으로 프로젝트 시행에 따른 경험과 프로세스의 공유 및 신규 사업에 대한 지속적인 접근을 가능하게 하는 원동력이 되고 있음. 현재 5개 대륙에 11개의 야드가 운영 중임.
 - 5개(이탈리아 3개, 프랑스 1, 인도 1)의 EPC 허브를 설치해 프로젝트의 설계, 조달, 시공 등 전 영역에 걸친 업무를 담당하도록 하고, 주요 진출 국가에 29개의 지역 엔지니어링 및 프로젝트 수행 센터를 설치해 운영 중임.²⁵⁾

24) Saipem(2012~2014), Annual Reports(2012~2014)와 GS건설 경제연구소(2012), 유럽 선진 건설기업 벤치마킹.

- 싸이팜은 또한 ‘뿌리 깊고 지속 가능한 현지화(deeply rooted local sustainable presence)’라는 경영 마인드를 바탕으로 전체 고용 인력의 70% 이상을 현지에서 채용하고 현지 인력에 대한 교육 시행 및 의료 지원 등의 투자를 지속하고 있음.

□ 삼성물산²⁶⁾

- 1938년 설립된 삼성물산은 건설부문과 상사부문으로 구성되어 있으며 2013년 전체 매출 규모는 28.4조원으로 건설부문이 47%를, 상사부문이 53%를 차지하고 있음. 건설부문의 주요 사업 분야는 건축, 토목, 플랜트, 주택 등임.
- 해외시장을 주요 권역별로 구분해 권역마다 총괄 거점을 설치해 운영하는 등 장기적인 투자 차원에서 해외 거점을 지속적으로 확대하고 단계적으로 거점 중심의 사업 체계로의 전환을 추진하고 있음.
 - 4대 총괄 거점을 중심으로 주요 진출 국가에 해외 거점(32개)을 설치해 운영하고 있으며, 선투자 차원에서의 지점 확대를 지속적으로 추진해 본사 중심의 마케팅 체계에서 지역 총괄 거점 중심으로 전환하고 있음.

<그림 3> 본사/거점 간 업무 체계의 전환



- 주요 권역의 총괄 거점을 마케팅뿐만이 아니라 EPC 프로젝트의 전 영역에 걸친 업무가 가능한 체계로 구축하기 위한 투자를 지속하고 있음.

25) 사례 1 : 캐나다의 프로젝트 수행 센터는 업스트림, 파이프라인, 정유, 오일샌드 프로세싱, 셰일가스 등의 사업 영역에 대한 전 주기적 서비스가 가능하며, 현지 고용 인원도 2007년 5명에서 2014년 기준 1,500명 규모로 확대됨.

사례 2 : 이라크에서는 현지 기업과 조인트 벤처 방식으로 설립한 Sajer가 2009년 이후 영업을 지속하고 있음. 현재 바그다드에 본사를 두고 야드, 트레이닝 센터 등의 자산을 확보하고 있으며 Saipem과 인력과 자산을 공유하는 협력관계를 지속하고 있음.

26) 삼성물산(2014), 2014 지속가능경영보고서 중에 건설부문과 관련된 내용을 중심으로 작성함.

□ 삼성엔지니어링²⁷⁾

- 1970년 설립된 삼성엔지니어링은 정유, 가스, 석유화학, 화공 업스트림 등의 사업 영역을 가진 기업으로 2013년 기준으로 9.8조원의 매출과 6.3조원의 수주 규모를 기록했으며 진출 국가는 총 36개에 이릅니다.
 - 2013년 수주 잔고의 상품별 비중은 발전 28%, 정유 19%, 석유화학 17%, 가스 11% 등이며, 지역별로는 GCC 41%, 유럽과 CIS 22%, 국내 15%, 아시아 10%, MENA 7%를 차지함.
 - 2013년 기준으로 삼성엔지니어링은 23개 국가에서 총 28개의 해외 거점을 운영하고 있는데, 대륙별로 아시아 10개, 유럽 및 아프리카 9개, 중동 및 기타 지역 7개, 미주에 6개임.
- 2013년 삼성엔지니어링은 UAE 건설시장에서 더 많은 기회 발굴과 사업 영역의 확장을, 아랍텍(Arabtek)은 새로운 성장 분야로의 진출과 현지에서의 시장 점유율 확대라는 목적을 위해 두 기업이 윈-윈(win-win)할 수 있는 전략적 제휴 관계를 맺음.²⁸⁾
 - 아랍텍은 부족한 기술력과 자본력을 보완해 현지에서의 점유율을 제고하고 EPC 분야로 사업 영역을 확대하기 위해서는 UAE에서 활발하게 활동을 하는 삼성엔지니어링이 적합한 파트너임.
 - 삼성엔지니어링은 현지 기업과 글로벌 기업들 간의 컨소시엄을 선호하는 현지의 시장 환경 변화에 대응하면서 수주 기회를 확보함과 동시에 현지 시공 부문에서의 효율성과 안정성을 제공할 수 있는 역량을 보유하게 됨.
 - 아랍텍과의 합작 현지 법인 설립은 현지에서의 차별화된 경쟁력 제고를 위해 도움이 될 수 있으며, 중동국가 기업들은 네트워크를 공유한다는 측면에서 주변 건설시장으로 진출에도 효과적임.
- 사우디아라비아에서 삼성엔지니어링은 기존 설계법인과 IK EPC를 통합한 현지 거점으로서의 역할을 담당할 수 있는 EPC센터를 만들어 심화된 현지화를 추진 중임.
 - 2011년 Jubail Industrial City에 건설된 EPC센터는 사우디아라비아의 거점으로서 독

27) Kotra(2014), 투자 진출 성공 및 실패 사례(www.globalwindow.org/quasar_jsp/inc/gw_downloadpdf.html).

28) Kotra(2013), 해외 진출 속보.

자적인 EPC사업 수행을 위한 기술적 역할 외에도 인력의 채용, 교육 및 사회공헌활동 등의 기능도 담당함.

- EPC센터의 운영을 통해 사우디아바리아의 지역 사회에 ‘좋은 기업’이라는 이미지를 심어주고, 단순한 파트너십을 맺은 관계가 아닌 경제, 사회, 문화 등 다양한 분야에 현지 기업으로서의 역할을 수행하고 있음.

□ 대우건설²⁹⁾

- 1973년 설립된 대우건설의 사업 영역은 토목, 건축, 주택, 플랜트, 발전 부문 등이며, 2014년 매출 규모는 약 10조원 수준으로 지난 2014년 2월 국내 건설업계 두 번째로 해외 누적 수주액 500억 달러를 돌파함.
 - 대륙별 누적 수주 규모는 아프리카 지역이 263.7억 달러로 전체 누적 수주의 52%를 차지하고 있으며, 아시아가 117.7억 달러(23.3%), 중동 지역이 100.6억 달러(19.9%)를 기록하고 있음.
 - 아프리카에서의 수주 실적인 263.7억 달러는 2014년 2월 기준 국내 건설기업들이 아프리카에서 수주한 전체 실적의 약 35%에 해당하는 규모로 아프리카 시장에서는 인정받는 기업 중의 하나임.
- 대우건설은 중국, 베트남, 미국, 리비아 등 4개국에 5개의 현지법인과 나이지리아, 사우디아라비아, 이라크, 알제리, 모로코 등 21개국에 24개 해외지사를 기반으로 해외사업을 확대하고 있음.
 - 사업 부문별로 지역별 거점 국가를 확보하여 기존 발주처와의 연계 수주를 통해 시장 지배력을 강화하고 있음. 건축 사업의 경우, 국내 기업과의 파트너십을 통해 해외 사업 리스크를 최소화하고, 플랜트 부문에서는 해외 건설기업과의 협력을 통해 수익성 중심의 사업을 추진하고 있음.
 - 대우건설은 1978년 나이지리아에 대우 현지 법인을 설립하고 이를 거점으로 아프리카 지역에서 점진적인 현지화 전략을 추진해 오고 있음.³⁰⁾

29) 대우건설(2014), 2014 지속가능경영보고서와 한국투자증권(2012), 기업분석 Brief.

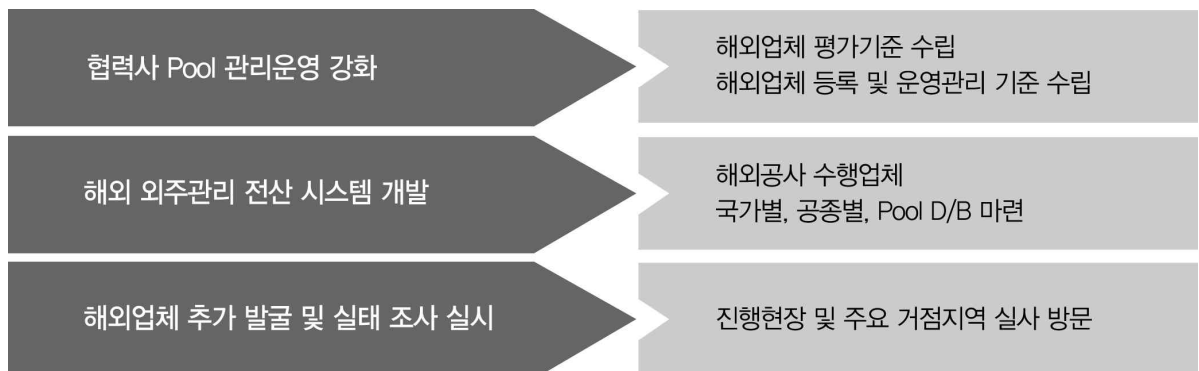
30) 사례 1 : 1978년에 설립된 나이지리아 대우 현지법인 인력의 90%를 현지인으로 채용하고 있으며, 국내 생산 의무조항을 충족시키기 위해 아프리카 지역 내에 다수의 생산 야드(yard)를 운영하고 있음. 또한 현지 교육 인프라 확충과 의료 서비스 제공 등 사회공헌활동도 활발히 추진하고 있음.

사례 2 : 1978년 설립된 법인은 1982년 건설업 면허를 추가하면서 건설과 무역을 공동 운영하기 시작했으며, 1993년에는 동일 법

□ 현대건설³¹⁾

- 1965년 해외 건설시장에 진출해 1982년에 해외 누적 수주액 100억 달러를, 2013년에는 국내 기업 최초로 1,000억 달러를 기록했음. 2012년 기준으로 중동지역에서 591억 달러, 아시아에서 3,030억 달러, 중남미에서 23.8억 달러의 수주를 달성했으며, 진출 국가는 총 54개에 달함.
- 말레이시아, UAE 등의 국가에 2012년 말 기준 총 25개의 해외 현지지사(5개의 연락사무소 포함)를 운영 중에 있으며, 지역별로는 중동 및 아프리카와 아시아에 각각 11개와 9개가 운영 중임.
 - 해외지사의 역할은 현장에서 신청한 하도급 업체 선정과 구매 및 외주 업무 일부와 진출 시장에서의 경쟁력 강화를 위한 우량 현지 업체 발굴과 협력사 Pool 관리 및 현장 관리 업무를 수행하고 있음.

■ 해외 현지에서 우수한 협력업체를 발굴하고 체계적으로 육성해 공사 수행의 효율성과 안정성을 확보하기 위해 현대건설은 해외 협력사 관리 및 운영 체계를 구축하고 있음.



자료 : 현대건설 2013 지속가능경영보고서.

- 해외사업 및 지사 운영에 필요한 물품, 가설용 자재와 장비, 안전 자재 등 현지에 직접 조달 가능한 자재의 우선 구매와 운영을 위해 아프리카 및 중동, 아시아, 중남미 지역에 총 7개의 구매 지사를 운영하고 있음.

인 내에게 건설과 무역 독립 운영 체계를 구축하였음. 이후, 건설 공사 현지 수행을 위해 지사와 시공법인의 운영을 병행하고 있음.
사례 3 : 영업지사 외에 외주 구매지사는 외산 자재의 구매 및 통관과 보유 장비의 운영 및 정비를 위해 2005년 분리 운영을 개시했음. 엔지니어링 지사는 현지 설계 비중을 강화하는 Nigerian Content Act를 충족시키고 이를 통한 수주 경쟁력 강화를 위해 2007년부터 운영을 시작함.

31) 현대건설(2014), 2013 지속가능경영보고서.

□ 요약 및 시사점

- 글로벌 건설기업들의 현지화 전략의 공통점은 시장 진출의 용이성 제고와 사업 수행에 필요한 생산체계 완성이라는 두 가지 목적을 달성하는 데 집중한다는 점임.
 - 새로운 지역으로의 진출시 시장이 갖는 내·외부적 리스크 요인들을 효율적으로 관리하기 위해서 현지 기업과의 전략적 협력 관계를 활용한 현지화 전략을 추진하고 있음.
 - 프로젝트의 전 영역에 걸친 생산 사슬을 완성하기 위해 기술력을 보유한 기업들과 파트너십 관계를 구축하거나 인수 합병을 통해 자회사로 편입시켜 기술 확보에 필요한 시간적 한계를 극복함.
 - 현지에서 필요한 인력 및 장비 등의 생산 인프라 구축의 일환으로 설계 등을 포함한 현지 기술 인력의 고용 비중을 확대해 원가 경쟁력을 제고하고, 지역 거점별로 생산 야드를 구축하거나 장비 등을 보유해 현지 시공 경쟁력을 높이며, 주변 시장으로의 진출 확대시 유리한 위치를 선점하고 있음.
- 또한, 글로벌 건설기업들은 외국 기업에 대한 현지에서의 문화 및 사회적 반감을 극복하고 현지 지역 기업으로 정착하기 위해 사회공헌활동의 중요성을 강조하고 있음.
 - 현지 사회의 발전을 위한 교육 및 의료시설 건립 등과 같은 봉사활동과 더불어 고용을 위한 현지 인력의 교육 시스템 마련 등에도 투자를 지속하고 있음.
- 일부 국내 건설기업들도 해외 건설시장에서의 지속 가능한 수주 경쟁력과 수익성 확보를 위해 현지화 전략을 시행하고 있지만 미국과 유럽의 건설기업들처럼 근원적인 가격 및 기술 경쟁력을 갖추기 위한 투자는 여전히 미미한 실정임.
 - 실질적인 현지 수행을 위해서는 활용 가능한 현지 인력의 확보 외에도 건설장비 및 조립 야드 등과 같은 설비 투자가 수반되어야 하지만 국내 건설기업의 현지화 수준은 인력 활용에 집중되어 있음.
 - 현지 시장에서의 사업 환경에 대한 대응력을 높이기 위해 현지 기업 또는 경쟁 관계에 있는 기업과의 전략적 협력을 활용하는 방식도 M&A 또는 JV를 선호하는 선진 외국 기업들에 비해 국내 건설기업들은 소극적임.

2. 건설업 외 타 산업 분야의 현지화 사례

□ 프로cter 앤드 갬블(Procter and Gamble Co.)

- 미국에 본사를 둔 프로cter 앤드 갬블(P&G)은 다양한 종류의 소비재를 생산 및 판매하는 기업으로 2014년 기준 830억 달러의 매출 규모를 기록했으며, 70여 개 국가에 현지 법인을 운영 중임³²⁾.
 - P&G의 사업 영역은 제품군(유아 및 가족, 미용 및 헤어, 세탁, 건강)에 따라 구분되며, 아시아, 유럽, 중남미, 북미, 인도와 중동 및 아프리카 지역에 생산 및 영업 조직을 운영하고 있음.
 - 2014년 전체 매출의 68%를 북미와 유럽 지역에서 거두고 있으며, 선진국이 차지하는 매출 비중은 61%로 2010년 대비 5% 감소한 반면에 신흥국가의 비중은 39%를 차지해 증가 추세에 있음.
- 우수 사례로 꼽히고 있는 P&G사의 글로벌 경영 전략의 핵심은 현지 기업과의 제휴를 기반으로 하는 제품의 생산 관리와 마케팅 전략, 개방형 R&D, 그리고 적극적인 M&A에 있음.³³⁾
 - 제품 개발과 생산 비용의 절감을 위해 경쟁력 있는 현지 기업과의 전략적 협력을 적극적으로 활용하고, 소비자 수요 조사를 통해 제품의 특성과 가격 및 판매 방식 등을 결정하는 맞춤형 마케팅 전략을 활용함.³⁴⁾
 - 제품의 개발에서 포장까지 모든 영역에 P&G의 자산과 노하우를 외부에서 활용 가능하도록 하여 기술 혁신을 위한 비용을 절감하는 개방형 혁신 모델인 Connect & Development(C&D)를 구축해 활용하고 있으며, 다양한 기업들과 기술 도입 또는 이전 등의 아웃소싱을 통해 지속 가능한 기술 경쟁력 확보에 주력함.

32) 한국 P&G의 홈페이지(www.pg.co.kr) 및 2011~2014 P&G Annual Reports.

33) 포스코 경영연구소(2010), 친디아저널.

34) 사례 1 : 한국의 온라인 유통업체와 제품 개발 단계에서부터 현지 소비자의 특성과 니즈를 분석해 그 결과를 공유하고 비용을 절감하는 방식의 제휴 전략을 활용해 P&G는 소비자와의 접점을 온라인 방식 판매를 통해 확보함. 한편 국내 대형 유통업체인 B사와는 공동 사업계획을 수립해 협력관계를 강화해 저렴한 가격에 P&G 제품을 판매할 수 있는 오프라인 유통망을 구축함. 사례 2 : 판매하는 제품을 제조사에서 선정하지 않고 소매점들이 직접 선택하는 방식의 중국에서는 현지인을 활용해 전국의 주요 소매점 위치를 파악하고, 소매점 지점장들과의 적극적인 유대관계 관리 등을 통해 현지에 맞는 유통 방식을 구축해 소비자에게 접근함.

사례 3 : 가격보다는 품질을 중요시하고, 자국의 제품에 대한 높은 충성도, 소량을 선호하는 구매 방식, 소매점보다는 도매점 중심의 유통문화 등의 특성을 가진 일본에서 P&G는 제품 연구개발센터를 현지에 설치해 신제품 출시 기간을 앞당기고, 소비 성향에 맞는 광고 및 프로모션 전략을 시행하고, 가격 할인보다는 품질 수준에 맞는 가격 책정 등을 통해 현지화에 성공함.

- P&G는 신제품 시장 진출과 시장 점유율 강화를 위해 적극적인 M&A 전략을 추진하여 왔음. 특히, 2005년 Gillette 인수 합병(인수 가격 570억 달러)은 글로벌 유통망을 가진 P&G가 Gillette의 기술력을 결합해 단기간에 남성 생활용품 시장의 선두 기업이 된 주요 원동력으로 작용했음.
- P&G의 조직은 4개 사업 영역과 5개 마켓 권역을 중심으로 구성되어 있으며, Corporate Functions과 Global Business Services가 본사의 기능을 담당함.
 - 5개 마켓 권역을 담당하는 Selling and Market Operations(SMOs)는 지역 시장의 전략 수립과 해당 지역에서의 판매, 유통, 가격 결정, 제조 등 제품의 현지화에 필요한 기능적 역할을 담당하고 있음.
 - Corporate Functions는 마케팅, 영업, 인력, 회계 등 각 기능별 지식과 도구(Knowledge and tool)을 개발해 지역 및 법인에 전파하고, Global Business Services(GBS)는 P&G의 전문가 및 파트너를 활용해 가격 경쟁력을 가진 최고의 경영지원 서비스를 제공하고 있음.

□ 코카콜라(Coca-cola)

- 1886년 설립된 코카콜라는 2014년 기준 약 460억 달러의 매출 규모와 약 13만 명의 고용 규모를 가진 세계 최대 음료 제조 기업으로 브랜드 가치는 약 816억 달러에 달함. 미국에서는 일종의 ‘문화’로서의 가치를 인정받고 있음.³⁵⁾
- 코카콜라의 현지화 전략은 원액 제조와 블랜딩 및 마케팅은 코카콜라가 담당하고, 이 원액을 이용해 완제품을 생산 및 판매하는 것은 전 세계의 보틀러(bottler)가 담당하는 보틀링 시스템(bottling system)을 근간으로 하고 있음.
 - 보틀러는 코카콜라 브랜드를 포함해 코카콜라의 여러 제품을 생산 및 판매할 수 있는 권리를 가진 기업들로, 1899년 보틀링 시스템이 도입된 이래 전 세계에 약 900곳 이상의 보틀링 공장이 있으며 대부분 진출 국가의 현지인들에 의해 운영되고 있음.³⁶⁾
 - 코카콜라가 요구하는 제품의 품질을 유지하는 조건으로 현지의 보틀러는 생산, 유통,

35) 최선호, 이윤석, 김소영(2010), The CocaCola Company.

36) www.coca-colacompany.com/sotries/offices-bottling-plants를 참고하여 작성함.

판매 등의 모든 권리를 가지며, 현지에서의 시설 및 제품 포장 등과 관련된 투자도 담당하고 있음.

- 진출 시장의 보틀러 확보를 위해서 코카콜라는 M&A 전략과 현지 음료 기업과의 전략적 제휴를 통한 파트너 전략 등을 활용하고 있음.³⁷⁾

- 코카콜라는 브랜드 이미지와 제품의 표준화 전략을 기반으로 현지화를 확대하고 있지만 진출 시장의 상황에 따라 브랜드 명칭, 광고, 제품 개발 및 포장 등에서 차별화를 시도하고 있음.

- 코카콜라의 브랜드는 빨강색 바탕의 하얀 스펜서체의 이미지로 ‘표준화’되어 있지만 브랜드의 명칭은 진출 시장에 따라 변경 또는 새롭게 만들고 있음.³⁸⁾
- 코카콜라는 제품 광고를 전형적인 미국 문화를 소개하는 방식에서 현지 문화 결합시킨 형태로 변화시켰으며, 광고에 등장하는 모델들도 인지도가 높은 연예 및 스포츠계의 현지 유명인을 활용하는 전략을 구사함.

□ 맥도날드(McDonald)

- 1940년 설립된 맥도날드는 118개국에 약 3만 5,000개의 매장을 운영하고 있는 세계 최대의 햄버거 패스트푸드 판매 기업임. 2013년 매출은 281억 달러에 이르며 총 고용 인원은 약 170만명임.³⁹⁾

- 맥도날드의 해외 매출은 1980년대에는 전체의 26% 수준이었지만 2000년대 들어서는 90%를 상회하는 수준으로 증가했으며, 맥도날다이제이션(McDonaldization)이라는 용어가 등장할 정도로 글로벌화된 기업임.

- 맥도날드의 현지화 전략은 현지 기업들과 전략적 제휴를 통한 협력과 현지 문화를 반영한 재료의 사용과 독특한 메뉴 개발에 있음.

- 특히, 인도에서의 현지화는 맥도날드의 대표적인 성공 사례로 꼽히고 있는데, 종교적 이유로 인해 소고기와 돼지고기 섭취를 금하고 있어 판매할 수 있는 제품의 한계가

37) 최선호, 이윤석, 김소영(2010), The CocaCola Company.

38) 사례: 현재 중국인들에게 알려진 ‘키코우컬러’라는 명칭은 코카콜라사가 중국 진출 초기에 언어학자와 소비심리학자들을 활용해 중국 소비자들이 쉽게 인식할 수 있도록 만든 코카콜라의 다른 이름임. 코카콜라의 발음 및 원음도 유사하고 의미적으로 음료수의 특징을 잘 나타내는 명칭임.

39) www.wikipedia.org/McDonald's를 참고하여 작성함.

- 존재함에도 불구하고 현재 최대 규모의 체인점을 운영하고 있음.⁴⁰⁾
- ‘생각은 글로벌하게, 행동은 지역에 맞게(Think globally, Act locally)’라는 경영 전략으로 진출 국가마다의 현지인 입맛을 반영해 전통 방식의 햄버거만을 고집하지 않고 지역별로 차별화된 메뉴를 개발함.⁴¹⁾
 - 맥도날드는 체인점이 있는 국가의 위치와는 상관없이 표준화된 매뉴얼을 바탕으로 동일한 품질의 햄버거와 서비스를 제공할 수 있는 시스템을 구축하는 데 투자를 지속하고 있음.
 - 어디서 누가 만들든 동일한 맛을 유지하기 위해 재료의 양과 무게, 양념의 종류, 익히는 시간 등 조리엔 필요한 모든 절차를 매뉴얼화하고, 매장의 운영 시간이나 분위기 및 직원들의 복장 등 운영에 필요한 모든 사항들도 표준화해 동일한 서비스 제공이 가능하도록 함.
 - 새로운 조리법과 서비스 방식 등을 연구 개발하고 매장 매니저와 예비 점주들을 대상으로 교육을 실시하는 햄버거대학은 지난 1961년에 설립되어 시드니, 도쿄, 런던 등 7개 도시에서 분교를 운영 중에 있음.⁴²⁾

□ 요약 및 시사점

- P&G, 코카콜라, 맥도날드 등 글로벌 기업들이 추진하는 현지화 전략의 공통된 특성은 현지기업과의 전략적 협력, 시장 특성을 반영한 제품 생산과 판매, 핵심 기능의 표준화 등 세 가지로 요약하여 설명할 수 있음.
 - 제품의 생산 등과 관련된 핵심 기능은 표준화해 진출한 국가마다 환경적 차이에도 불구하고 동일한 품질과 서비스가 가능하도록 하고 있음.
 - 더불어 현지 소비자들의 요구를 바탕으로 판매 제품을 차별화하고 현지 기업과의 전략적 제휴를 통하여 제품의 개발과 유통 및 판매 역량을 단기간 내에 확보하는 전략

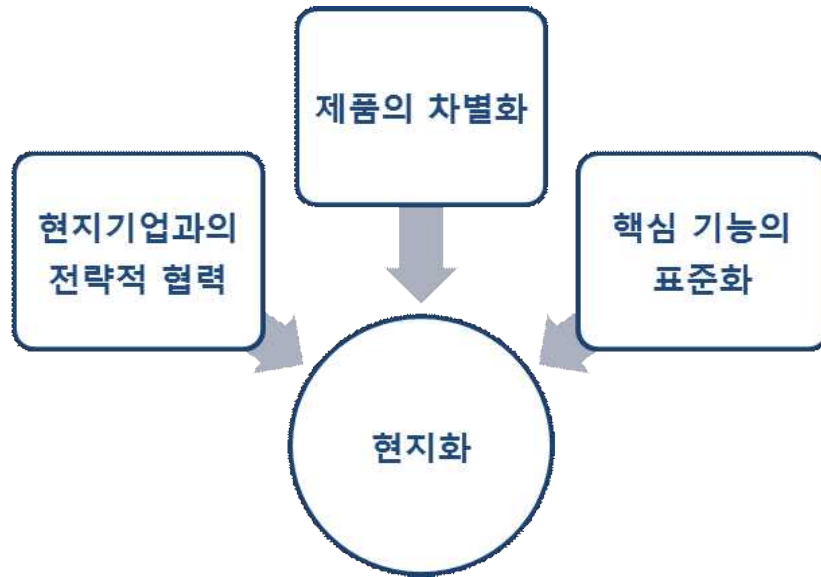
40) 사례 : 1996년 인도 진출 당시, 현지 업체들과의 경쟁에서 생존하기 위해 인도 현지 기업인 박시와 미트 자티아와 조인트 벤처 구조의 협력 체계를 구축함. 또한 사용한 가능한 육류가 종교적 신념에 따라 제한적인 상황이었지만, 채식 기반의 빅스파이스 빠니르랩, 맥베지 등과 같은 대체 메뉴를 개발해 인도 소비자의 입맛을 공략함. 또한 빅맥이라는 이름을 그대로 사용하는 대신 마하라자맥이라는 이름으로 변경하고 가격 또한 인도 물가에 맞춰 조정하여 판매하고 있음.

41) 사례 : 말레이시아에서는 바랄비프 스테이크, 필리핀에서는 맥스파게티 국수를, 독일의 체인점에서는 맥주를 판매하고, 노르웨이에서는 연어를 이용한 메뉴를 개발하는 등 각 지역의 고유한 맛을 반영해 차별화된 현지화 전략을 구사함.

42) 중앙일보(2015), 맥도널드 마케팅 및 경영 인력 양성하는 ‘햄버거대학’ 기사의 일부를 인용함.

을 활용하고 있음.

<그림 4> P&G, 코카콜라, 맥도날드의 현지화 전략



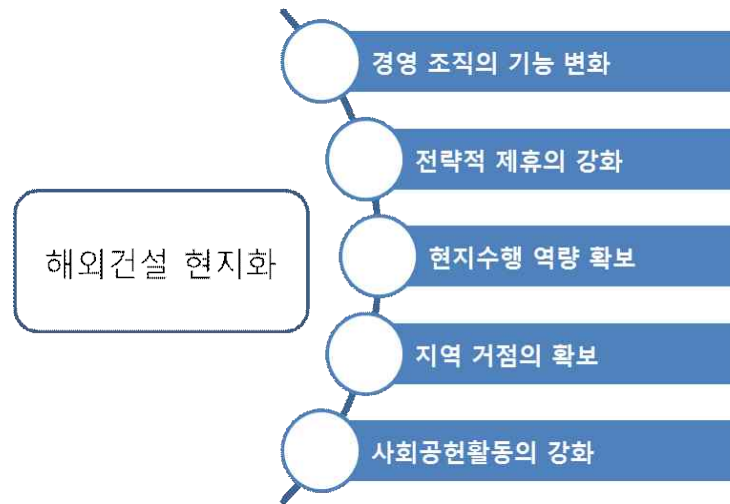
- 제조업과 식품 및 음료산업 분야의 글로벌 기업들에게 현지화는 해외 시장 진출의 주요 전략 중에 하나로, 다수의 판매 매장을 운영해야 하는 산업의 특성상 현지 상황에 대한 적극적인 대응력을 기반으로 하는 시스템 구축은 필수임. 또한 소비자들에게 현지 기업과 함께 하는 지역 기업이라는 인식을 주기 위해 진출 초기 시 의도적으로 협력을 강화하고 있음.
- 브랜드를 중요시하는 P&G, 코카콜라, 맥도날드의 조직 형태는 다수의 제품을 여러 시장에서 판매해야 하는 사업 목적에 따라 제품과 지역 중심의 구조가 혼합된 매트릭스 형태의 조직을 운영하고 있음.
 - 매트릭스 형태의 조직 구조에서 본사는 글로벌 허브(global hub)로서 전사 운영 원칙을 제시 및 관리하고 글로벌 브랜드 전략을 수립하고 조정하는 역할을 담당하고, 지역 본부에서 현지 니즈를 반영한 제품과 서비스 전략을 수립하고 시행함.
 - 글로벌 통합과 현지 니즈에 대한 신속한 대응이라는 목적 달성을 위해서는 권한과 책임의 적절한 분배를 통한 조직 균형과 상호 협력을 위한 커뮤니케이션 활성화에 집중하고 있음.

- 비건설업 분야의 글로벌 기업들이 활용하는 현지화 전략은 제품의 생산 주기가 짧고 제품을 직접 소비하는 수요자의 특성이 진출 시장마다 다를 수 있는 산업이 갖는 태생적 특성 때문에 해외건설 분야와는 차별화됨.
 - 본국과 동일한 제품을 생산 및 판매하기보다는 소비자의 특성과 요구에 따라 시장마다 제품을 차별화함과 동시에 동일한 품질과 서비스를 제공할 수 있도록 생산 및 판매 등의 핵심 기능을 표준화하는 데 집중함.
 - 하지만, 현지 기업과의 전략적 협력을 시장 진출을 위한 기초적인 수단으로 활용하고 현지 중심의 사업 수행에 필요한 기능을 담당할 수 있는 조직 구축과 운영에 투자를 지속하고 있는 점은 유사함.

3. 해외건설 현지화 전략의 핵심 요인

- 해외건설 현지화는 일반적인 제조업 분야와는 달리 인력, 장비, 자재 등 시공에 필요한 물리적인 자원들뿐만 아니라 사업의 기획과 참여를 위한 결정과 금융 및 설계, 운영 등의 기능까지도 현지에서 조달할 수 있을 때 실질적인 현지화라고 정의할 수 있음.
 - 제품의 표준화가 어려울 뿐만 아니라 제품 생산을 위한 필요 시간이 길고, 이윤의 크기가 사업의 진척에 따라 변화할 수 있다는 점 등의 일반적인 건설업 특성만을 감안하더라도 해외건설 현지화 전략은 차별화되어야 함.
 - 또한, 해외건설의 특성상 건설기업이 진출하려는 국가의 수가 증가할수록 사업 수행에 필요한 환경 조건들도 국가에 따라 다양화될 가능성이 증가할 뿐만 아니라 현지 조달에 대한 요구도 증가하게 된다는 점도 간과해서는 안 됨.
- 글로벌 건설기업의 현지화 사례와 타 산업 분야의 기업들이 활용하는 전략들이 갖는 공통점과 해외건설이라는 산업적 특성을 감안했을 때 해외건설 현지화 전략 수립 시 고려해야 할 핵심 요인은 다음 그림과 같이 요약될 수 있음.

<그림 5> 해외건설 현지화 전략의 핵심 요인



□ 경영 조직의 기능 변화

- 프로젝트의 수익성을 확보하고 더 나아가 지속적인 사업 기회를 확보하기 위해서는 본사 중심의 사업 수행보다 현지 기반의 경영 전략이 필요하며 이를 실행에 옮기기 위해서는 조직의 기능도 변화해야 함.
 - 사업과 관련한 의사결정이 가능한 권한을 현지 조직에 부여하기 위해서는 본사에서 진출 국가의 모든 사업을 관리하는 형태에서 탈피해 현지 자원을 최대한 활용할 수 있도록 현지 조직의 기능을 확대해야 함.
 - 특히, 모든 사업 수행에 필요한 해당 국가의 조세 제도, 각종 규제, 계약 관행, 파이낸싱, 계약서 검토 등과 같은 법무, 세무, 금융 기능도 현지에서 수행 가능하도록 조직을 구축해야 함.
- 해외라는 물리적인 위치와 진출 국가마다 다른 사회 및 문화적 환경 등 건설 사업 수행에 영향을 미치는 다양한 외부 요인들에 효율적으로 대응하기 위한 조직의 기능 변화를 위해서는 본사의 해외사업 업무 역량을 갖춘 인력의 구성도 중요함.
 - 특히, 사업 포트폴리오의 구성과 진출 시장의 다양성 정도에 따른 인적 자원의 역량 확보와 배분은 현지 경영 조직을 체계적으로 관리하고 사업과 관련한 주요 결정의 정확성을 제고하는 데 중요한 요인임.

□ 전략적 제휴의 강화

- 현지화에 필요한 모든 자원을 본사에서 지원할 수 없는 한계를 극복하기 위해서 경쟁력을 보유한 현지 기업과의 전략적 협력은 해외건설 현지화 전략 수립시 반드시 고려되어야 할 부분임.
- 조직 내부의 현지화 역량을 근간으로 현지 사업 추진을 위한 파트너로서 우수 협력 기업들을 조사 및 발굴하고 지속적인 관리를 통해 기업의 내부 자원으로 활용할 수 있는 시스템을 구축해야 함.
- 사업의 공동 수행 형태도 단순한 협력 방식 외에도 현지 기업으로 하여금 지분 투자 등을 유도해 현지 경영에 참여할 수 있도록 하는 다양한 형태의 관계 구축도 고려해야 할 것임.

□ 현지 수행 역량 확보

- 현지화 역량 확보는 해외사업에 요구되는 기능적 가치 사슬(functional value chain)상의 영업, 견적, 설계, 구매, 공무 및 공사 수행을 위해 필요한 자원을 최대한 확보하는 것이 핵심임.
- 기능별 현지화 역량의 확보를 위한 시작점은 기업을 구성하는 인력들이 현지화의 개념과 필요성을 인식하고 이를 바탕으로 중장기적 관점에서 해외사업 인력 양성을 위한 프로그램을 구축하고 실행하는 것이 선행되어야 함.
- 영업의 현지화 역량 확보를 위해서는 해외사업 지식을 보유한 지역 전문가 양성, 밀착 영업을 가능한 현지 네트워크 구축, 지사의 역할과 규모를 기능에 따라 차별화하는 것이 필요함.

■ 해외영업 업무의 전문성을 고려해 별도의 인력을 육성하는 프로그램을 구축해 중장기적으로 지역 전문가를 양성하는 것이 영업 현지화의 근간이 됨.

■ 사업의 발주 단계에서 입수되는 정보가 아닌 기획 단계에서부터 사업의 리스크 관리에 필요한 정보 입수가 가능해야 함. 입찰 판단 여부와 금액 결정 과정에서 발생하는 리스크의 중요성을 감안할 때 정보의 입수시기와 품질 확보를 위해서는 현지 네트워크 구축이 필요함.

■ 1인 지사 형태로는 영업의 범위가 프로젝트 단위 중심으로 제한될 수밖에 없고 견적, 외주, 구매 등의 기능을 담당할 수 없으므로 지사의 역할과 규모를 차별화하는 것이 필요함.

- 견적 및 설계 기능의 현지화도 사업 수행 경험을 보유한 현지 업체와의 협력 또는 고용 가능한 전문 인력 등을 활용하는 전략이 근간이 되어야 함.

■ 설계나 구매 비용을 제외하고 직접공사비나 현장관리비 등 현지 조건이나 규정 등이 반영되어야 하는 견적은 현지 사업 수행 경험을 보유한 현지 업체와의 협력이 필수임. 따라서 견적 및 시공 부문에 참여한 업체를 발굴하고 장기적인 협력관계를 구축해야 함.

■ 현지 건설 관련 제도 및 법규 그리고 인허가 과정 등을 고려할 때 설계 기능의 현지화 필요성은 매우 높음. 현지 설계업체와 협력 관계를 구축해 공종 및 지역별로 활용 가능한 업체들을 지속적으로 육성 관리하는 것이 필요함.

- 해외사업에서의 구매는 직접구매 방식이든 하도 업체를 통한 방식이든 현지 조달이 가능할 경우에 가격 경쟁력을 확보할 수 있으므로 구매 거점을 구축해 거점별로 경쟁력 있는 기업을 발굴하고 관리하는 것이 필요함.

■ 공종에 따라 글로벌 소싱과 현지 조달 방식 간의 차이가 존재할 수 있지만 가격 경쟁력 제고를 위해서는 현지 조달 중심의 구매 현지화가 필요함. 따라서 현지의 경쟁력 있는 자재 공급 업체(vendor) 리스트를 확보하고 관리하는 시스템 구축이 필수임.

- 공사 및 공무의 현지화는 해외사업을 수행할 수 있는 인력 양성 프로그램을 구축하고 해외사업 경험이 있는 우수한 현지 또는 국내 하도 업체의 지속적인 발굴과 관계 유지와 개선 등이 포함된 관리 체계 구축이 핵심임.

■ 현지 우수 하도업체와 해외사업이 가능한 국내 업체를 지속적으로 발굴하고 관리하는 것이 공사 및 공무 기능의 현지화 역량을 극대화하는 데 핵심 요인임. 더불어 업체별로 정기적인 평가를 통해 일정 수준 이상의 품질이 유지되도록 관리해야 함.

■ 지역이나 공종과 상관없이 일정한 품질이 유지되는 해외공사 관리 역량을 구축하기 위해서는 현지 업체 관리, 외국어, 현지 적응력, 발주처 대응, 설계 변경, 작업 지시, 클레임 대응 등의 주요 공사관리 역량을 보유한 인력 양성이 필요함.

□ 지역 거점의 확보

- 해외사업을 영위하기 위해 소규모의 지사를 확대하기보다는 전초 기지로서 진출 시장마다 다른 사업 환경을 반영한 차별화된 지역별 거점을 구축하고 이를 확대하는 전략이 필요함.
- 지역별로 특화된 거점의 기능과 권한의 범위를 결정하고 이를 통해 거점의 지원을 받는 지사의 기능을 전문성 중심으로 제한하는 것이 새로운 시장으로의 진출이나 현

지 자원 분배에 효과적임.

- 특정 국가의 건설시장만을 기업이 영위하고자 하는 해외사업의 유일한 시장으로 선정하는 것은 위험하므로 지역 거점으로서의 역할을 담당할 수 있는 시장 선택이 요구됨.

□ 사회공헌활동의 강화

- 해외건설 시장에서 현지 인력의 고용, 현지 기업과의 협력 등은 발주처가 요구하는 외국 기업에 대한 조건이지만 진출 국가의 지역 기업으로서 정착하기 위한 사회공헌활동 등은 기업의 자발적인 투자에서 비롯되어야 함.
 - 일반적으로 외국 기업에 대한 일차적인 거부감은 자국에서 이익만을 취하고 투자하지 않는 데서 시작함. 따라서 현지 지역 사회의 압력이나 자선적 동기에 근간하는 일회성 사회공헌활동은 효과적이지 못함.
 - 현지 지역 기업으로서의 현지화는 중장기적 투자가 바탕이 되어야 한다는 점을 감안할 때, 사회공헌활동을 해외건설 진출 전략의 하나로 기능과 역할을 담당할 수 있는 조직을 마련하는 것이 필요함.

V. 시사점

- 해외 건설시장에서의 지속 성장을 위해서는 단위 프로젝트 중심의 수주 전략에서 탈피해 진출 현지의 지역 기업으로서 네트워크를 구축하고 이를 통해 사업 영위의 지속성을 확보할 수 있는 경영 전략이 필요함.
 - 해외건설 현지화는 글로벌 건설기업들이 활용 가능한 선택적 전략이 아니라 기업의 경쟁력 강화를 통한 수주 시장 확보를 위해서는 반드시 시행되어야 할 경영 전략 중의 하나임.
 - 효과적인 현지화 전략의 수립을 위해서는 해외건설의 산업적 특성뿐만 아니라 글로벌 건설기업과 비건설업 분야의 기업들이 활용하는 현지화 전략의 핵심 요인을 이해해야 할 것임.
- 경영 조직의 기능 변화, 전략적 제휴의 강화, 현지 수행 역량 확보, 지역 거점 확보, 사

회공헌활동 강화 등은 해외 시장에서 높은 경쟁력과 성장성을 보이는 글로벌 기업들의 현지화 전략의 공통 요인임.

- 기업마다 주력 시장과 공종 및 투자 역량의 정도가 다르므로 계단식 접근 방식을 통해 기업의 조직 정비를 시작으로 해외건설 현지화 요인을 달성해 나가는 중장기 전략을 수립할 필요가 있음.
 - 해외사업이 대형화 및 복잡화되고 수주 경쟁 심화 등에 따른 수익성 확보가 과거보다 어려워지면서 기업 간 공동 수주가 확대되고 있는 점은 개별 기업의 현지화 전략도 변화해야 함을 의미함.
- 근본적으로 해외건설 현지화는 기업 차원의 경영 전략이지만 시장에 진출한 국내 건설 기업의 대부분이 중소기업인 점을 감안한다면 현지화의 높은 필요성에도 불구하고 적극적인 투자가 어려운 기업들을 위한 제한적 지원이 요구됨.
- 발주처로부터 사업을 수주하는 원청 기업이 아닌 하도급 기업으로서 해외 건설시장에 진출한 경우, 현지화 전략의 핵심은 조직 또는 자재 등의 물리적 인프라 구축보다는 해외사업 수행 인력의 보유 여부가 될 것임.
 - 또한 진출 시장의 사업 환경 등과 같은 정보 취득에 필요한 현지 인프라를 정부 차원에서 제공하고 현지에서 채용 가능한 외국 인력의 교육 프로그램 수행 등을 지원하는 방안도 고려할 수 있음.
- 내·외부 요인에 민감하게 반응하는 해외 건설시장에서 지속 성장하기 위해서는 단위 프로젝트 수주 중심이 아닌 지역 거점을 확대해 가는 중장기 사업 계획이 필요하며 이는 현지화 전략이 바탕이 되어야 함.
- 향후 해외 건설시장에서는 토착화된 사업 수행 인프라와 현지 기업으로서 지역 사회로부터 우호적인 평판을 보유하고 있는지의 여부가 건설기업의 경쟁력 수준을 결정 짓게 될 것임.
 - 특히, 수익성 확보의 어려움과 투자개발형 사업 분야에 대한 니즈 증가로 인해 건설기업의 적극적인 현지화 전략의 필요성은 지속해서 높아질 것이므로 이에 따른 기업의 투자와 정부의 지원이 동반되어야 함.

손태홍(연구위원 · thsohn@cerik.re.kr)