

건설산업동향

해외 건설시장 확대를 위한 국내 주요업체의 내부역량 진단

장현승·이복남·구본상

2007. 11. 22

■ 서론	4
■ 건설 외부 환경 변화와 내부 경쟁력	6
■ 주요 건설기업의 내부 업무 역량 진단	11
■ 글로벌 리딩 기업과의 Gap 분석	16
■ 맺음말	26

요 약

▶ **오일머니로 인한 플랜트시장에서의 공사 발주가 상승세를 유지할 것이라는 전망과 함께 최근 2년간 건설기업의 해외건설 수주량이 급속히 증가하고 있음.**

- 해외건설시장의 규모 확대가 국내 기업들의 해외시장 수주액 증가에 많은 영향을 주고 있음.
- 이처럼 해외건설 시장의 지속적 상승세가 내부 역량의 확대에 기인하기보다는 해외시장의 절대적인 규모 증가, 즉 외부 요인이 더 크게 작용하고 있다는 우려가 나오고 있음.

▶ **건설 외부 환경 변화와 내부 경쟁력**

- 해외건설시장에 영향을 미치는 외부 요인으로서 환율 변동과 국제 원자재 가격 변동은 다른 산업에 비해 타격이 크지는 않지만 점차 악화되고 있음.
- 따라서 오일머니로 인해 플랜트시장에서 발주량이 많아지는 등 수급 현황이 좋아지고는 있으나 항상 불확실성이 존재하는 해외건설사업에서 외부 여건에 의존하기보다는 기업의 내부 경쟁력을 스스로 갖출 필요가 있음.

▶ **국내 주요 건설기업의 내부 업무 역량 분석**

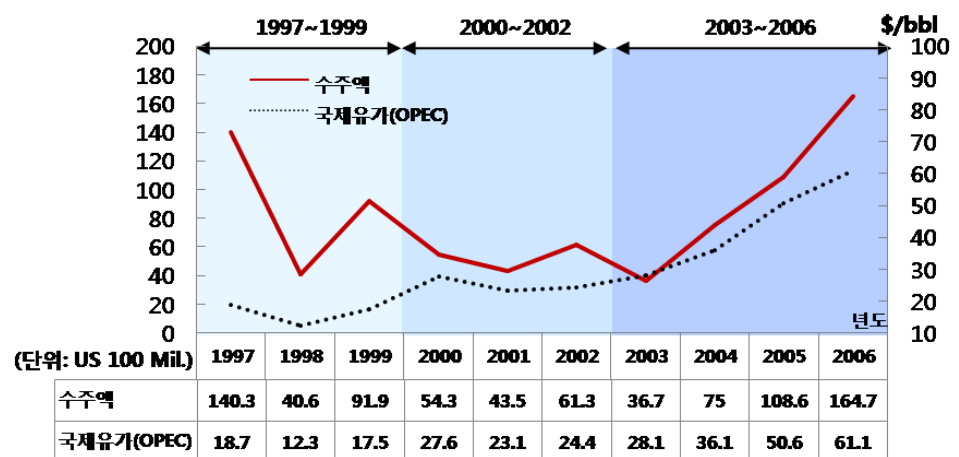
- 사업을 수행하는 데 있어 5대 주요 건설기업들이 가지고 있는 인력의 비중이나 중점 분야는 사업 개발, 설계, 공정 관리, 그리고 원가 관리임에 반해 업무의 내용적 넓이(양)나 깊이(난이도)는 중점분야가 아닌 것으로 나타났고 업무의 능력(수행력)도 품질, 안전, 인사, 재무 관리 분야에 높은 능력을 나타내고 있어 기업이 가고자 하는 목적과 실질적인 업무가 다른 이중적인 구조를 가지고 있는 것으로 나타남.

▶ **글로벌 리딩 기업과의 Gap 분석**

- 업무의 비중 비교를 통해서는 현재 해외 사업에서의 국내 5개사와 선진 3개사의 사업 형태 및 인력 구조를 찾아볼 수 있었으며, 초기 엔지니어링(FEED)의 업무 능력을 향상시키고 효율적인 사업 관리를 위해서 설계, 자재관리, 그리고 외주관리에도 집중투자를 해야 된다는 시사점을 도출할 수 있었음.
- 업무의 범위에 있어서는 사업의 직접적 관리영역 업무의 범위를 확대시키고 불필요한 일반 관리의 업무 범위는 축소할 필요가 있으며, 업무의 심도 분석에서는 빠르게 발전하고 있는 사업관리 기법을 통해 좀더 구체적이고 명확한 절차와 시스템을 구축하여 적은 인력으로도 업무의 효율성을 높여야 된다는 결론을 얻을 수 있었음.

■ 서론

- 오일머니로 인한 플랜트시장에서의 공사 발주가 상승세를 유지할 것이라는 전망과 함께 최근 2년간 건설기업의 해외건설 수주량이 급속히 증가하고 있음.
- <그림 1>에 나타난 것과 같이 1997년도를 제외하면 과거 9년 동안 해외시장 규모 증가와 국내기업들의 해외시장 수주액¹⁾ 증가의 상관관계 계수가 '0.72'로 해외건설시장의 증가세가 국내 기업들의 해외시장 수주액 증가에 가장 큰 기여를 하고 있는 것으로 분석되었음.



(Source: Engineering News Record: ENR, Platt's Oilgram Price 중 OPEC 평균 단가 사용)

<그림 1> 해외시장 규모와 국내기업들의 해외 신규 수주의 상관 관계

- 이처럼 해외건설 시장의 지속적 상승세가 내부 역량에 의한 지배보다는 해외시장의 절대적인 규모 증가, 즉 외부 요인이 더 크게 작용하고 있는 것으로 잠정적인 결론을 내릴 수 있음.
- 특히 최근에 급상승하고 있는 해외플랜트시장의 규모는 단기적으로는 공급자 주도 시장이 형성되고 있지만 가격 상승에 대한 발주기관들의 조직적인 대응이 곧 뒤따를 것으로 예상되고 있음.

1) 해외건설협회 DB(www.icak.or.kr)에서 발췌함.

- 한편, 기업의 수익성이 수주대비 높지 않아 기업들의 내부 역량을 개선시켜야 한다는 지적이 있음.
- 해외건설에서 많은 경험을 가진 국내 5대 기업²⁾을 대상으로 최근 4년간의 전체 매출액과 영업이익률 그리고 해외사업의 이익률을 살펴본 결과 전체 매출액은 계속적으로 증가 추세에 있는 것으로 나타났음.
- 하지만 해외 사업에서 영업이익률은 평균이 1% 대로 해외 사업에서 매우 적은 이익을 가져오는 것으로 나타나 국내외 전체 영업이익률 평균 7.48%에 매우 절대적인 영향을 미친 것으로 나타남.

〈표 1〉 국내 5대기업의 최근 4년 매출액과 영업이익률 변화

		2003	2004	2005	2006
전체 매출액(억원)		34,732	38,235	42,305	46,935
이익률	전체사업 영업이익률(%)	7.40	7.06	7.88	7.59
	해외사업 영업이익률(%)	0.1	-4.81	4.41	4.43

- <표 1>에서 알 수 있듯이 해외건설에 있어서는 국내 사업과는 달리 매우 불규칙한 영업이익률을 가져오고 있으며, 최근 2년간 4.4%의 영업이익률을 가져온 것으로 나타남.
- 최근 들어서의 영업이익이 그동안의 경험과 기술적 노하우의 대가로써 나타난 것이라면, 앞으로의 더 높은 영업이익을 가질 수 있는 가능성은 있겠지만 오일머니를 통한 중동지역의 플랜트 시장이 커지는 등 외부 요인에 의한 것이라면 기업의 입장에서 한 번 정도 경쟁력을 진단해볼 필요가 있음.
- 따라서 본고에서는 해외 수주의 70% 이상이 플랜트 시장이고 이의 대부분을 대형 업체들이 수주하고 있다는 점을 감안하여 해외 플랜트 시장을 대상으로 국내 주요 건설업체들의 내부 경쟁력을 진단해보자 함.
- 주요 건설 기업들로 국한한 이유는 모든 기업들이 해외건설시장에 진입을 촉진하기보다 선두 그룹에 있는 국내 대표 기업군들의 역량을 현재보다 강화시키는 것이 더 빠른 선택이라고 판단했기 때문임.

2) 해외건설부문에 있어 매우 영향력이 큰 국내 5대 대형기업(D사, D사, H사, S사, G사)의 IR자료 및 각사의 Annual Report를 참조하여 작성

■ 건설 외부 환경 변화와 내부 경쟁력³⁾

- 국내 주요 건설기업의 경쟁력을 재점검하기 위해 당해 연도 해외 플랜트 분야 영업이익에서 외부 환경 변화에 따른 영향을 배제함으로써 순수 영업이익액 변화를 측정하고자 함.
- 외부 환경 요소는 환율 변동, 국제 원자재 가격 변동 및 국제 수급 변동을 설정하였음. 세 가지 요소 이외에도 외부 환경 요소에는 세계 경기, 정책 변화, 금리, 영업 등 여러 가지가 있을 수 있으나 이러한 변수들은 큰 변화가 없거나 개별 기업에 대한 영향도를 추정하기 곤란하기 때문에 본 분석에서는 제외하였음.
- 2002년부터 2006년도까지 최근 5년간 매년 동일 기준을 적용해 외부 환경이 영업수지에 미치는 영향을 추출하여 이들 요인에 따른 변화 추이를 파악하였고, 분석 대상은 해외건설협회의 기준을 준용하여 작성하였으며, 플랜트(산업설비)사업을 기준으로 10개 업체가 이에 해당함.
- 각각의 외부 요인은 다음과 같은 방법으로 영향도를 추출하였음.

·환율변동에 따른 영업이익변화 = 원/달러 절상률 × 해외영업이익액 × 외화가득률

·국제 원자재 가격 변동에 따른 영업이익변화 = 국제원자재가격상승률 × 해외영업이익액 × 원자재비중 × 해외조달계수

·국제 수급변동에 따른 영업이익변화 = (해당지역 물가상승률-국내 물가상승률) × 해외영업이익액

환율 변동에 따른 영업이익 변화

- 환율 변화에 민감한 국내 제조업과 달리 국내 건설기업들의 해외건설시장에 미치는 파급 영향은 다른 차원에서 해석되어야 할 것임.
- 다른 산업의 경우 국내에서 부분 또는 완전 제품을 생산하여 수출하기 때문에 달러화 급락에 따른 수출 위축으로 인한 거시경제가 침체될 수

3) 본 분석은 삼성경제연구소에서 발간한 한국기업경쟁력의 재점검(CEO Information 제 611호)의 '기업실적 = f(외부 환경, 내부역량)'이라는 대전제를 인용하여 건설산업에 맞춰 재구성한 것임.

는 있지만 수입 측면에서는 오히려 수입 원자재 가격 하락으로 원가율이 개선될 수 있음.

·그러나 건설산업에서 대부분의 해외공사는 국내 인력이나 자재 비중이 크지 않고 현지 인력 및 자재를 활용하기 때문에 상대적으로 여파가 적을 수 있음.

·하지만 환율의 장기적인 변동은 투자사업 등 중장기 사업의 수익성에 있어 수입금 회수시 환차손이 발생하여 매우 직접적인 영향을 가지고 있기 때문에 이러한 문제를 해결하기 위해 국내 건설사들은 다양한 리스크 헤징 프로그램을 가동하여 리스크를 해소하고자 하는 노력을 펴하고 있는 것으로 나타남.

·예를 들어 다양한 통화로 공사를 계약하거나, 현장별 독립채산제를 운영한다거나, 환율변동보험을 활용하고 있는 것으로 나타남.

－ 최근 2년간 원/달러 환율⁴⁾은 2004년도에 1,143.7원에서 2005년도는 1,024.1원 그리고 2006년에는 955.1원으로 2004년 대비 19.7%의 큰 폭으로 절상되었음.

·주요 건설사들의 해외 플랜트 공사에서 환율 절상에 따른 영업이익변동이 2002년부터 2004년까지 3년 동안 -20.1억원이 발생되었고 이후 최근 2년에는 -91.1억원으로 급증하였음. <표 2>.

〈표 2〉 환율 변화에 따른 영업수지 변화

구분	2002	2003	2004	2005	2006
원/달러 절상률(%)	3.2	4.0	4.2	11.7	7.2
영업이익액(억원)	1,692	569	406	1,748	1,484
외화가득률 ⁵⁾	0.28	0.22	0.25	0.27	0.48
영업이익변동(억원)	-12.6	-4.6	-2.9	-49.7	-41.4

·제조업⁶⁾의 경우 최근 5년간 수출액 대비 영업수지 감소는 평균 4.3%⁷⁾

4) 원/달러 환율(종가) 평잔, 서울외국환중개주식회사

5) 외화가득률 0.48의 의미는 우리나라에서 상품을 1,000원어치 수출하는 경우 480원의 부가가치만 국내에서 창출되어 GDP에 기여하고 나머지 520원어치의 상품은 원자재 수입 등을 통해 해외로 유출되었다는 것을 의미함. 외화가득률의 수치는 해외건설협회의 자료를 활용

6) 2006년 12월 결산 상장사 수출제조기업

7) 한국기업경쟁력 재점검(CEO Information, 611호), 삼성경제연구소, p.6, 2007.7.4

로 나타난 반면, 주요 건설업체의 플랜트 공사에서는 영업이익액대비 영업수지 감소가 최근 5년간 평균 2%로 나타나 제조업보다는 양호한 것으로 나타남.

- 다시 말해 국내 대형 기업들은 해외플랜트 공사 수주시 기능 인력은 공장이 들어서는 현지국 혹은 제3국 인력을 투입(기능 인력은 거의 100% 수준에 육박하고 기술인력 역시 91% 이상으로 조사됨⁸⁾)하고, 중장비와 대부분의 주요 자재도 현지국 혹은 제3국 제품을 구매하는 것이 현재의 공사용 인프라 구매 방식이기 때문에 환율 하락은 원화가치를 높여 국내에서의 공급보다 해외시장을 통한 조달이 경쟁력을 가지게 됨.
- 이러한 해외 플랜트 공사는 수출 성격보다 수입 성격이 강하기 때문에 국내 기업들의 해외시장 경쟁력을 높여 준다는 해석이 가능함.

국제 원자재 가격 변동에 따른 영업이익 변화

- 최근 3년 동안 주요 국제 원자재 가격은 2000년을 100으로 볼 때 2004년에는 109.0, 2005년에는 128.3, 그리고 2006년에는 148.6 상승하였고, 2004년 대비 상승률은 35.8%로 같은 기간 원화가치 상승보다 1.82배 높은 것으로 조사되었음.
- 이와 같은 추세는 원유를 중심으로 계단식 상승을 지속할 것이라는 전망이다. 더욱이 세계 원자재의 블랙홀로 등장한 중국으로 인해 원자재 시장이 만성적인 수요 초과로 인한 공급자 우위 시장을 창출하고 있는 것으로 판단됨.
- 이에 따라 원자재의 대부분을 수입에 의존하고 있는 국내 건설에 있어서는 원자재 수급관리 대책과 리스크를 최소화하기 위한 전략이 필요함.
- 해외 플랜트건설에도 국제 원자재 가격의 상승은 주요 기자재의 원가 상승을 동반한 공급 부족 현상으로 이어져 영업수지에 악영향을 초래하는 것으로 나타남.

8) 해외건설 선진국 도약을 위한 제도적 기반구축 방안, 건설교통부(한국건설기술연구원), p.1, 2006.12

- 국내 대형 기업 플랜트 건설공사에서 전체 공사 비중 원자재가 차지하는 비중은 대략 30~40%이고, 또 해외에서 조달하는 경우가 대부분(70% 전후)임을 감안하여 국제 원자재 가격 상승률을 시차효과(6개월)를 고려해 적용해볼 때 최근 2년간 국제 원자재 가격 상승에 따른 영업 이익변동은 -115.5억원 규모로 2002~2003년보다 급증한 것으로 나타남 <표 3>.

〈표 3〉 국제원자재 가격 변화에 따른 영업수지 변화

구분	2002	2003	2004	2005	2006
국제 원자재 가격 상승률(%)	-12.5	6.7	9.5	19.1	17.4
영업이익액(억원)	1,692	569	406	1,748	1,484
원자재 비중 ⁹⁾	0.38	0.31	0.35	0.31	0.23
해외조달계수 ¹⁰⁾	0.77	0.83	0.83	0.76	0.61
영업이익변동(억원)	61.3	-9.9	-11.2	-78.4	-37.1

- 건설기업은 수주시 가격이 결정되는 건설업의 특성상 국제 원자재 가격 상승으로 인한 자재비 상승분을 그대로 감수해야 함.
- 따라서 앞으로의 국제 원자재 가격 상승을 감안한다면, 주요 원자재 생산국과 장기적인 공급 계약 체결 및 자원 순환용 체계 등 여러 가지 대책을 수립해야 할 것임.

국제 수급 변동에 따른 영업이익 변화

- 일반적으로 글로벌 시장에서 국제 수급 상황이 나빠질수록 발주량이 떨어지고 입찰 가격도 낮게 설정되기 때문에 기업의 영업수지에는 악화를 가져다줌.
- 이러한 수급 상황의 변화 정도는 국내 대형 기업들이 주로 수주를 하는 해당 국가 공급 물량의 변화 정도로 살펴볼 수 있음. 그러나 시장의 공급 증감 변화¹¹⁾를 지수로 나타내기에는 한계가 있고 기술 혁신 등에 따른 가격 인하 요인을 분리하지 못하는 한계가 있는 등 어려움

9) 해외 플랜트 공사 비목(인건비, 장비비, 자재비, 관리비)중 자재비 비중(자료: 해외건설협회)

10) 해외 플랜트 공사에서 조달하는 원자재의 비중은 1-외화가득률로 추정

11) 매년 ENR에 나타나는 기업들을 통해 나라별 시장의 공급 증감 변화를 측정해볼 수는 있으나 ENR의 자료는 전체 225개의 기업들로서 데이터가 정리되어 있어 전체 시장을 대변하기에 대표성이 떨어지는 것으로 나타남.

이 있어 해당 국가¹²⁾의 소비자물가¹³⁾상승률을 통해 수급 변화를 측정하고자 함.

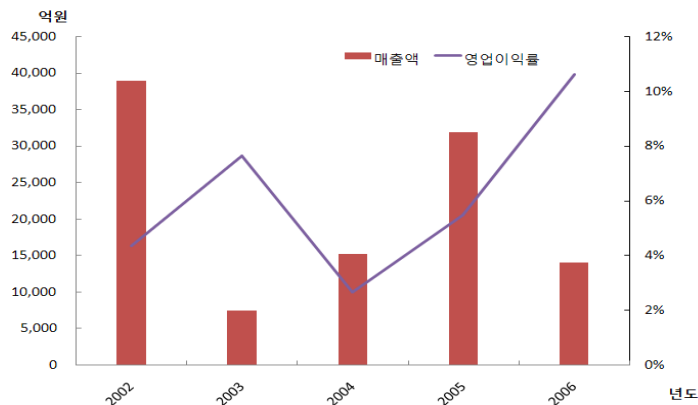
- 이러한 국제 수급 변화에 따른 영업수지변화에 국내 소비자물가지수 상승률을 상쇄시켜 변동에 따른 영향을 추정해본 결과, 전체적으로 2002년부터 2006년까지 5년간 172.9억 원의 영업이익 개선효과가 있었던 것으로 나타남<표 4>.

〈표 4〉 국제 수급 변화에 따른 영업수지 변화

구분	2002	2003	2004	2005	2006
물가 변동률(%) ¹⁴⁾	2.81	1.63	1.49	2.65	4.29
영업이익액(억원)	1,692	569	406	1,748	1,484
영업이익변동(억원)	47.5	9.3	6.1	46.3	63.7

외부 환경 변화에 따른 내부 경쟁력

- 2002년 이후 국내 주요 건설업체들은 <그림 2>에 나타난 것과 같이 해외 플랜트공사에서의 매출액은 더딘 상승세를 가져오고 있지만 영업이익률은 점차적으로 좋아지고 있는 것으로 나타남¹⁵⁾.



〈그림 2〉 국내 주요 건설기업의 매출 대비 영업이익률

- 12) 최근 국내 대형 건설기업들이 수주한 국가는 17개 국가이며, 해당 국가는 가나, 나이지리아, 남아공, 대만, 루마니아, 리비아, 말레이시아, 멕시코, 방글라데시, 사우디, 이란, 인도, 인도네시아, 중국, 카타르, 태국임. 따라서 17개 국가의 소비자물가 상승률을 조사하여 평균치를 사용함.
- 13) 일반적으로 해외공사에 있어 입찰가격은 입찰경쟁자에 의해서도 결정될 수 있지만 기본적으로 현지에서 발주자에 의해 결정되므로 소비자물가 변동에 따라 수급변화가 일어난다는 가정을 전제 조건으로 함.
- 14) 물가 변동률은 물가지수를 기준으로 산정(수주지역 소비자 물가 상승률-국내 소비자물가 상승률)
- 15) 국내 주요 건설업체는 해외건설협회의 기준을 준용하여 작성하였으며 플랜트(산업설비)사업을 기준으로 10개 업체가 이에 해당함. 매출액과 영업이익률은 해외건설협회 데이터기준의 당해 연도 준공금액과 손익액(준공금액-(인건비+장비비+자재비+관리비))임.

- 이러한 영업이익률의 개선은 <표 5>와 같이 오일달러의 강세로 인해 중동 지역의 플랜트 시장의 확대와 국제 수급 변화에 따른 영업이익변동액이 개선되었다 하더라도 다른 외부 환경이 악화되고 있어 지속적인 수익률을 보장할 수 없음.

〈표 5〉 외부 및 내부 요인과 해외 영업수지 변화

구분		2002	2003	2004	2005	2006
해외 영업이익(억원)		1,692	569	406	1,748	1,484
영업 이익률(%)		4.34	7.64	2.66	5.48	10.6
외부 환경요인	환율변동	-12.6	-4.6	-2.9	-49.7	-41.4
	국제 원자재 가격 변동	61.3	-9.9	-11.2	-78.4	-37.1
	국제수급변동	47.5	9.3	6.1	46.3	63.7
	소계	96.2	-5.2	-8.0	-81.8	-14.8

- 환율 변동에 의한 타격이 다른 산업에 비해 크지는 않지만 점차 악화되고 있고 국제 원자재 가격 변동에 따른 손익이 점차 크게 발생하고 있어 영업이익률이 낮아질 가능성이 존재하고 있음.
- 결론적으로 지속적인 수익률을 위해서는 외부 환경에 최소한의 영향을 받는 전략 수립과 함께 효율성 있는 업무 체계를 갖추는 등 기업 내부의 경쟁력 강화에 각별한 노력이 필요할 것임.

■ 주요 건설기업의 내부 업무 역량 진단

- 국내 주요 건설기업들 중 플랜트 건설 부문에는 1970부터 2006년 3분기 까지 상위 10개사가 90.5%를 차지하고 있어 상위 10개사 위주의 집중화 현상¹⁶⁾이 나타나고 있음.
- 이중 플랜트 사업 위주로 다각적 지역(중동, 아시아, 북미 및 태평양, 유럽, 아프리카, 중남미)에서 활발히 활동을 하고 있는 국내 5개 리딩사(D사, D사, H사, S사, G사)를 분석 대상으로 정하고 업무 역량을 심도, 비중, 범위, 그리고 능력 중심으로 분석해보고자 함.

16) 세계 플랜트·엔지니어링 시장동향과 선진기업의 기술개발 실태 및 수주전략, 건설교통부, pp.15~18, 2006.12

분석을 위한 전문가 설문 개요

- 주요 건설기업의 내부 업무 역량 분석을 위해 크게 국내 사업과 해외 사업으로 나누고 업무의 역량을 업무의 중요도¹⁷⁾와 수행능력으로 정의하여 분석을 하였음.
- 업무의 기능은 발주자, 건설사업관리자, 설계자, 시공자, 감리자, 기자재 공급자 등 프로젝트 참여자 중, 어떠한 조직에 의해서도 수행될 수 있는 건설사업관리 업무를 중심으로 요구되는 기능의 수행 범위 및 능력을 평가하였음.
- 모든 형태의 발주 방식에 있어, 건설사업관리 업무 기능은 내용상으로 볼 때 거의 유사한 내용이 수행되지만 공사의 형태에 따라 심도, 비중, 범위는 매우 다를 수 있으며 그 활용 목적에 따라서도 다르게 적용됨.
- 예를 들어 미국사업관리협회(Project Management Institute: PMI)는 통합관리, 역물관리, 일정관리, 사업비관리, 품질관리, 인사관리, 정보관리, 위험관리, 그리고 구매관리 등 9가지로 나누고 있으나 본고에서는 건설업무기능 및 세부기능(Jung & Gibson, 1999)의 14가지 업무기능분류를 택하여 조사를 하였음<표 6>.
- 분석을 위해 전문가 설문조사를 실시하였으며 설문의 대상은 국내 5대 기업의 기획실 및 경험이 많은 각 기업의 전문가로 구성하여 의견을 받아 취합하였음.
- 설문의 대상에 있어 전사적인 설문이 아닌 기획실 혹은 경험이 많은 전문가로 한정된 이유는 설문의 특성상 각 기업의 모든 기능별 업무를 관리자 입장에서 모두 평가할 수 있어야 하기 때문임.
- 또한 개인의 의견이 아닌 회의나 협의체를 통해 설문에 응하도록 하여 기업의 대표성을 가지도록 하였음.

17) 업무의 중요도는 업무의 비중, 범위, 그리고 심도로 분석을 하였으며, 각 업무의 비중이 높고, 범위가 넓으며, 심도가 깊은 업무를 업무의 중요도가 높은 업무로 정의하였음.

〈표 6〉 건설 업무 기능 및 세부기능(Jung & Gibson 1999)

기능	세부기능
사업기획	경영계획, 경영전략, 조직관리 및 제도개선, 홍보
사업개발 및 영업	수주계획, 사업개발 및 영업, 수익성 분석, 공사계약 및 클레임
설계	계획 및 관리, 기획설계, 절차 및 매뉴얼관리, 기본/상세설계, 시반서, 시공도 및 절차/매뉴얼 관리
건설	개략건설, 입찰건설, 건설정보, 관리건설
공정관리	공정계획, 공정관리, 시공계획, 유지관리계획
자재관리	자재조달계획, 자재조달 및 자재관리, 장비관리
외주관리	외주계약관리, 분쟁관리 및 업체평가, 기술지도
원가관리	예산편성, 비용예측, 공사원가관리
품질관리	현장품질관리, 하자보수 및 애프터서비스
안전관리	안전조직 및 안전교육, 지침서, 예방/사후관리, 사전평가
인사관리	인력수급계획 및 고과, 복리후생, 교육 및 CDP, 노무관리, 기업문화
재무관리	재무/자금 관리, 회계, 채권관리
일반관리	총무, 자산/문서관리, 감사
연구개발	기술연구, 기술관리, 정보관리

- 업무 비중 (weight of work) : 해당기업이 사업을 수행함에 있어 업무 간의 상대 값(영향력 정도)을 나타내는 것으로 예를 들어 만일 ‘전체 직원이 100명이라면 사업기획을 하는 데는 몇 명이 투입이 되고 있는가?’로 판단이 가능함.
- 업무 범위 (scope of work) : 해당기업이 사업을 수행함에 있어 각 업무내의 내용적 넓이(업무량)를 뜻하고, 예를 들어 ‘일반적 엔지니어링 업무를 수행하는데 있어 기본설계에서부터 상세설계까지 모든 내용을 포괄하는지 아니면 기본설계까지만을 포함하고 있는가?’로 판단이 가능함.
- 업무 심도 (depth of work) : 해당기업이 사업을 수행함에 있어 각 업무내의 내용적 깊이(난이도)를 뜻하고, 예를 들어 공정관리를 함에 있어 기본공정레벨(Milestone Schedule) ⇨ 종합공정레벨(Master Summary Schedule) ⇨ 관리기준공정레벨(Integrated Project Schedule) ⇨ 계약자공정레벨 (contractor Schedule) 중 ‘공사 수행에 따라 공정관리레벨은 어느 정도이며 각 레벨에 따라 MS Excel로 관리하는지 아니면 공정관리 프로그램(상용 프로그램 혹은 자체제작 프로그램 등)을 이용하여 관리하고 하는가?’로 판단이 가능함.

- 업무 능력 (competency of work) : 해당기업이 사업을 수행함에 있어 각 업무의 능력(수행력)을 평가하는 것으로 ‘100점으로 환산해본다면 어느 정도의 능력을 가지고 있는가?’ 로 판단할 수 있음.

내부 업무 역량 분석

- 기본적으로 국내 사업과 해외 사업은 특성이 다를 수 있기 때문에 기능별 업무의 역량 분석을 통해 국내 5대 주요기업들은 어떠한 업무에 초점을 맞추고 있는지 혹은 업무의 범위 및 심도는 어느 정도인지를 살펴보고 5대 기업 스스로 업무별 능력을 어떻게 생각하는지를 평균값으로 분석하면 다음 <표 7>과 같음.

<표 7> 국내사업과 해외사업의 업무역량 비교

업무내용	업무비중 ¹⁸⁾		업무범위 ¹⁹⁾		업무심도 ²⁰⁾		업무능력 ²¹⁾	
	국내사업	해외사업	국내사업	해외사업	국내사업	해외사업	국내사업	해외사업
사업기획	5.5%	6.2%	3.4	3.4	3.2	3.0	70.0	59.5
사업개발 및 영업	13.6%	12.9%	3.0	3.4	3.0	3.4	71.8	66.0
설계	12.1%	10.4%	3.6	3.2	3.6	3.2	80.0	67.4
건설	7.6%	7.8%	3.2	2.8	3.4	3.4	77.0	70.4
공정관리	10.5%	11.7%	3.4	3.6	3.6	3.2	73.4	73.5
자재관리	5.4%	6.3%	3.4	3.6	3.4	3.6	72.0	67.4
외주관리	5.0%	4.8%	3.4	3.2	3.2	3.0	70.4	65.0
원가관리	8.8%	8.4%	3.6	3.8	3.8	3.2	74.5	65.6
품질관리	6.2%	5.5%	3.6	3.6	4.2	3.6	80.3	71.4
안전관리	5.9%	6.4%	4.4	4.0	4.2	4.0	82.9	75.4
인사관리	5.0%	4.6%	4.0	3.2	3.8	3.2	83.0	68.6
재무관리	4.8%	5.7%	4.0	3.8	3.8	4.2	80.4	76.0
일반관리	4.5%	4.8%	4.0	3.6	3.6	3.2	77.8	69.6
연구개발	5.0%	4.6%	3.0	3.0	3.0	3.0	71.0	63.6

- 전체적으로는 14개 기능별 업무 중에 업무의 역량은 국내 사업과 해외 사업에 있어 크게 다르지 않은 것으로 나타남. 이는 국내 사업과 해외 사업에 있어서 사업관리 측면에서는 크게 다르지 않은 것으로 해석되

18) 업무의 비중은 기능별 업무의 합이 100%로 표기

19) 업무의 범위는 5점 척도로 표기

20) 업무의 심도는 5점 척도로 표기

21) 업무의 능력은 100점 만점기준으로 표기

며, 국내에서 소요되는 인력의 풀(Pool)이나 사업관리 방법이 다르지 않기 때문이라는 판단임.

·하지만 업무 능력에 있어서는 국내사업의 업무 능력이 100점 기준으로 평균 76점으로서 해외 사업에서의 평균 68.5점보다 높아 해외 사업보다는 국내 사업에 더 많은 자신감을 가지고 있는 것으로 나타남.

·이는 5대 주요 건설기업의 국내 사업과 해외 사업의 비율을 통해 알 수 있듯이 아직까지는 국내 사업에 더욱 초점이 맞추어져 있는 것으로 해석됨.

- 업무의 비중을 살펴보면 전체 14개 기능별 업무 중에 국내 사업과 해외 사업 모두 사업개발 및 영업에 초점을 두고 있으며, 공정관리 및 원가 관리에도 중점적으로 인력을 투입하는 것으로 나타남.

·국내 사업에서는 해외 사업보다 설계관리 및 품질관리에 높은 비중을 나타내고 있었으며, 해외 사업에서는 공정관리, 자재관리, 그리고 재무 관리에 있어 국내 사업보다 높은 비중을 나타내고 있는 것으로 분석됨.

·하지만 일반적으로 해외 사업에 있어서 외주 및 자재관리의 중요성이 커지고 있어 이에 대한 업무의 비중을 키우는 전략이 필요할 것으로 판단됨.

- 업무의 범위에 있어서는 국내 사업과 해외 사업의 구분 없이 안전, 인사, 재무 그리고 일반관리에 범위가 넓고, 업무 심도에 있어서는 품질, 안전, 재무관리에 심도가 깊은 것으로 나타남.

·다시 말해 건설사업에 집적적인 영향을 줄 수 있는 사업기획 및 사업 개발, 그리고 설계, 공정, 자재, 외주, 원가관리보다는 사업의 간접적인 인사, 재무 그리고 일반관리에 더 많은 업무의 범위와 심도를 가지고 있는 것으로 분석됨.

- 결론적으로, 사업을 수행하는 데 있어 5대 주요 건설기업들이 가지고 있는 인력의 비중이나 중점 분야는 사업개발, 설계, 공정관리, 그리고 원가

관리임에 반해 업무의 내용적 넓이(양)나 깊이(난이도)는 중점 분야가 아닌 것으로 나타났고, 업무의 능력(수행력)도 품질, 안전, 인사, 재무관리 분야에 높은 능력을 나타내고 있어 기업이 가고자 하는 목적과 실질적인 업무가 다른 이중적인 구조를 가지고 있는 것으로 나타남.

·따라서 기업의 내부 경쟁력 측면에서 본다면 각 기업의 핵심 역량이 무엇인지를 우선적으로 파악하여 효율적인 업무관리를 위한 체계 구축 및 절차를 마련해야 할 것으로 판단됨.

■ 글로벌 리딩 기업과의 Gap 분석²²⁾

- 국내 주요 건설기업의 내부 업무 역량 분석 결과 기능별 업무가 이중적인 체계를 가지고 있다는 시사점을 가져올 수 있었음.
- 하지만 좀 더 객관적인 분석을 위해 글로벌 리딩 기업과의 비교분석을 해볼 필요가 있을 것임.
- 따라서 국내 업무 역량 조사와 같은 방법으로 글로벌 리딩 기업을 선정하여 해외사업에 있어서의 전문가 설문조사를 실시하고 비교분석을 실시하였음.
- 글로벌 리딩 기업은 국내 5대 건설기업보다 선진기술을 가지고 있고 플랜트 분야뿐 아니라 전 공종별로 세계적 명성을 가지고 있는 KBR, Bechtel, 그리고 Flour사를 선정²³⁾하였음.
- 선정된 기업들은 국내기업과 매출의 규모가 너무 크게 차이가 나지 않으며 해외비중이 50%가 넘고 국내에 널리 알려진 기업들로 국내 기업들이 현실적으로 목표를 잡는데 무리가 없는 기업으로 판단했음.
- KBR사는 석유화학 및 오일·가스 중심의 기업으로 해외 매출 비중이 2006년에 87%였으며 FEED, EPC, CM 등을 복합적으로 수행하면서 기술 라이선싱을 통한 수익확대를 강화하는 강력한 기술력과 네트워크를 보유하고 있는 기업임.

22) 글로벌 대표기업의 전문가 설문 및 분석은 국토연구원의 SOC·건설경제연구실 김성일 연구위원과 함께 수행함.

23) G5 대한민국 플랜트 강국 보고서, 한국플랜트산업협회, 아서디리틀, 매일경제TV, 라이트북닷컴, 2007

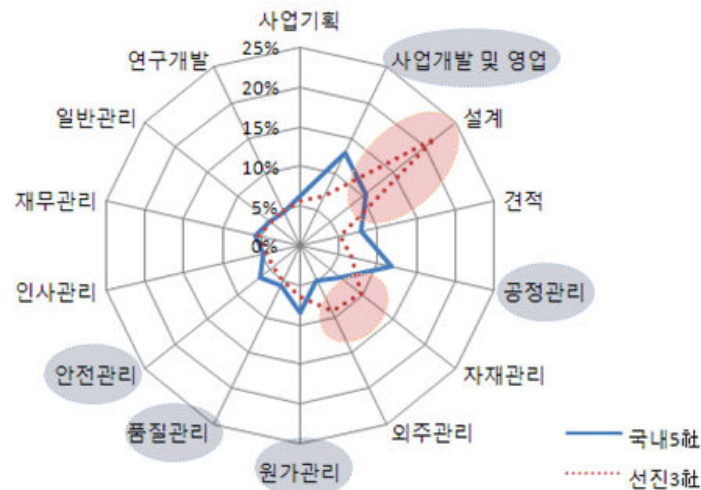
- Bechtel사는 발전, 석유화학 및 환경 분야 중심의 기업으로 2006년도 17,400만 달러의 매출과 함께 해외 매출 비중 40%를 꾸준히 유지하는 매우 높은 인지도를 보유하고 있는 기업임.
- Fluor사는 최신 오일·가스 분야에 집중적 투자와 수요업체와의 전략적 제휴를 통한 균형적인 지역 포트폴리오를 통해 2006년 14,392만 달러의 매출을 가진 기업으로 통합 EPC역량을 보유하고 있는 기업임.
- 설문방법은 국내 5대 주요 건설기업과 같은 문항과 방식으로 설문을 전달하고 취합하는 방식을 택하였음.
- 국내 설문과 마찬가지로 개인의 의견이 아닌 기업의 대표성을 요하는 문항으로 구성되어 있어 최소 15년에서 20년 이상 근무 경력을 가진 경험자에게 설문을 받았으며 지역별, 공종별 다른 의견이 있을 수 있는 경우를 고려하여 3~5인²⁴⁾ 이상의 전문가에게 각기 다른 네트워크를 통해 설문을 실시하여 최대한 기업의 대표성을 확보하고자 하였음.

업무의 비중(weight of work) 비교

- 해외사업에서의 국내 5개사와 선진 3개사의 기능별 업무 비중(영향력 정도)을 살펴보면<그림 3>과 같이 선진 3개사는 설계업무에 쏠림현상을 가지고 있으며 자재관리와 외주관리에 비중을 많이 두고 있는 것으로 나타남.
- 반면, 국내 5사의 경우는 사업개발 및 영업업무, 공정관리, 원가관리에 더욱 초점을 두고 중점적으로 인력을 투입하는 것으로 나타남.
- 이와 같은 결과를 통해서 선진 업체보다 해외사업에 있어 많은 인력을 투입하고 있는 국내 업체는 최근 EPC공사를 수행하기도 하지만 그동안 시공 중심의 공사형태에 많은 참여를 했었기 때문에 공정계획, 시공계획, 유지관리계획 등의 공정관리와 비용 예측이나 공사원가관리 등에 초점이 맞춰져 있었다는 것을 분석을 통해 확인해볼 수 있었음.

24) {(Bechtel사 5인*0.45)+(Fluor사 3인*0.27)+(KBR사 3인*0.27)}/11

·물론 공정관리와 원가관리에 많은 비중을 두는 것은 공기 단축과 투자비 절감에 상당히 압박을 가하는 발주기관에 혁신적인 모습을 보여 계속적인 수주 상품으로 되돌아오게 되는 효과를 가져다주기도 하였음.



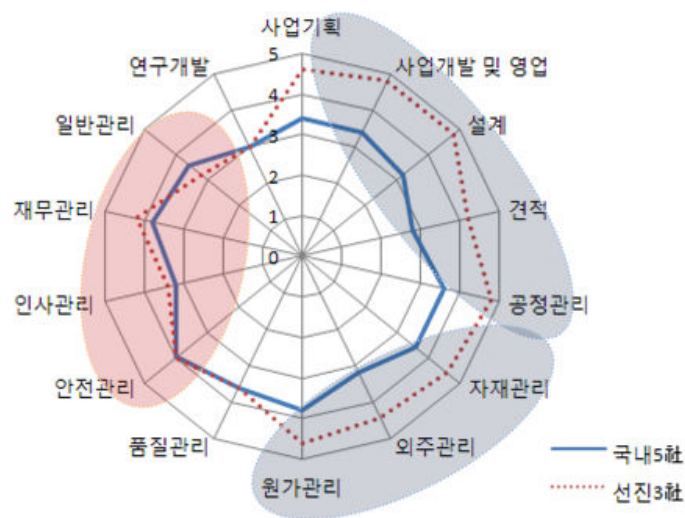
〈그림 3〉 국내 5개사와 선진 3개사의 업무 비중 비교

·반면 단순 시공보다 초기 엔지니어링(Front End Engineering & Design, FEED)의 공사에 많은 참여를 하고 있는 선진 업체는 설계와 자재조달 및 자재/장비 관리 그리고 외주계약 및 분쟁관리를 위하여 인력을 많이 투입하는 것으로 나타남.

- 최근 들어 국내 5개사의 플랜트 공사 수주의 형태는 대부분 EPC(혹은 EP+C)형태이며 당분간은 지속적인 증가추세일 것으로 전망되기 때문에 초기 엔지니어링의 업무능력을 향상시키고 효율적인 사업을 관리하기 위해서는 글로벌 대표기업의 중점 업무인 설계, 자재관리, 그리고 외주 관리에도 집중 투자를 해야 할 것으로 판단됨.

업무의 범위(scope of work) 비교

- 설문 결과(<그림 4>참조)에 의하면 국내 5개사와 선진3개사의 업무범위는 사업의 직접적 관리영역(개발, 기획, 설계, 견적, 공정관리, 자재관리, 외주관리, 원가관리, 품질관리, 안전관리)과 간접적 관리영역(인사관리, 재무관리, 일반관리, 연구개발)으로 나누어볼 때 직접적 관리영역에서 큰 차이를 나타내고 있음.

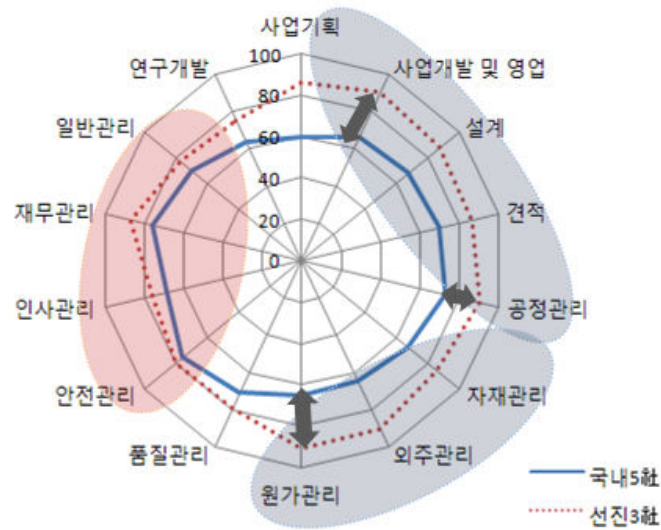


〈그림 4〉 국내 5사와 선진 3사의 업무 범위 비교

- 국내 5개사의 경우 사업의 직접적 관리영역 중에 업무의 비중이 높았던 사업개발 및 영업업무나 공정 및 원가관리에서 상대적으로 비중이 낮았던 선진 3개사에 비해 업무 범위가 넓지 않은 것으로 나타남.
- 하지만 간접적 관리영역인 인사관리, 재무관리, 일반관리에 있어서는 업무 범위가 선진 3개사와 비슷하거나 넓은 것으로 나타났음.
- 이 같은 결과는 시공 중심의 사업관리로 인해 업무의 범위가 한정적이기 때문에 업무의 비중 대비 효율성이 떨어지는 것으로 추정볼 수 있음.
- EPC공사나 턴키공사에서 기업의 경쟁력을 갖추기 위해서는 전반적으로 사업의 직접적 관리 영역에 있는 업무의 범위를 확대시키고 불필요한 일반관리의 업무 범위는 축소할 필요가 있을 것으로 판단됨.

업무의 심도(depth of work) 비교

- 업무의 심도에 있어서도 국내 5개사와 선진 3개사의 비교에 있어 업무의 범위와 거의 비슷한 설문결과(<그림 5>참조)가 나타남.



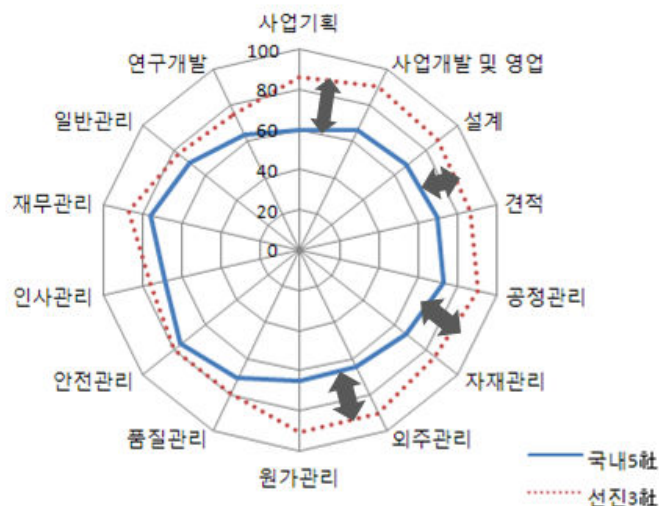
〈그림 5〉 국내 5개사와 선진 3개사의 업무 심도 비교

- 업무의 심도는 1인이 할 수 있는 업무의 기술적 깊이(난이도)로 해석이 가능한데 사업의 직접적 관리 영역에서 선진 3개사에 비해 전반적으로 부족한 것으로 나타남.
 ·특히 사업 개발 및 영업에 있어서 국내 5개사의 경우, 비중이 13.6%로 매우 많은 비중을 차지함에도 불구하고 사업개발 및 영업에 있어서는 기술적 깊이는 매우 부족한 것으로 나타남.
 ·공정관리나 원가관리 역시 업무의 비중이 각각 10.5%와 8.8%로 많은 주요 인력이 포진되어 있으나 업무 범위와 심도에 있어서 그 역할을 충분히 하지 못하는 것으로 나타남.
- 이와 같은 결과는 현실성 있게 구축된 절차와 시스템을 통해 기술적으로 업무를 수행하여 적은 인력으로도 업무의 효율성을 높이고 있는 글로벌 대표 기업들을 통해 해답을 찾을 수 있을 것임.

- 국내기업 역시 빠르게 발전하고 있는 사업관리 기법을 통해 좀 더 구체적이고 명확한 절차와 시스템을 구축하여 업무 심도에 대한 기술적 깊이를 가져가야 할 것으로 판단됨.

업무의 능력(competency of work) 비교

- 업무의 능력에 있어서 <그림 6>과 같이 국내 5개사는 100점 기준으로 평균 68.5점으로 나타났으며, 이에 반해 선진 3개사는 84.5점으로 16점이라는 큰 능력 차이를 보이는 것으로 나타남.



〈그림 6〉 국내 5개사와 선진 3개사의 업무 능력 비교

- 정량적인 기법에 의한 정확한 결과가 아닌 각사가 스스로 평가를 한 정성적인 결과이기 때문에 정확성에 있어서는 시비가 있을 수 있지만, 2004년 현재 우리나라의 건설생산기술의 수준을 선진국 기준 100점으로 보았을 때 종합 기술력이 71점²⁵⁾에 해당한다는 연구결과와 국내기업들의 플랜트 부문 전문기술의 경쟁력이 평균 73.6%라는 연구 결과²⁶⁾를 참조한다면, 선진 3개사 대비 국내 5개사의 능력이 81%라는 능력 점수는 어느 정도 타당성 있는 결과라는 판단임.

25) 건설기술 국제경쟁력 강화를 위한 건설기술 수준지표 개발 및 기술예측 연구보고서, 건설교통부, 한국건설교통기술평가원(성균관대학교, 한국건설기술연구원), 2004.

26) 2010년 플랜트 수주 300억달러 달성을 위한 플랜트 수출산업 중장기 발전방안 연구, 산업연구원, 2004.8.30, p.107

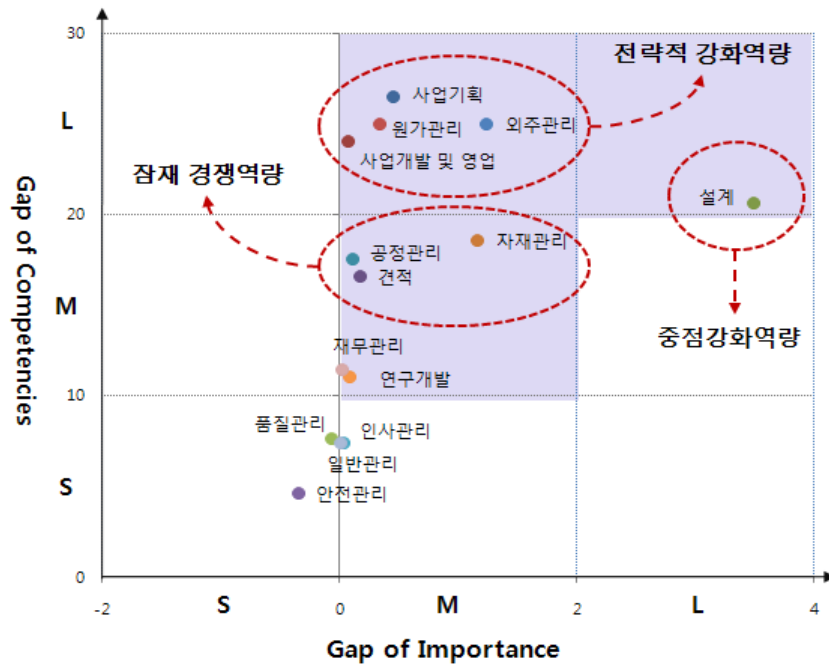
업무 역량의 종합 비교

- 해외사업에서의 국내 5개사와 선진 3개사의 기능별 업무 비중, 범위, 심도, 그리고 능력수준을 살펴보고 이러한 역량 차이(Gap Analysis)를 분석하여 향후 기업들이 역량 강화를 위한 업무들을 도출하고자 함.
- GAP분석은 업무 중요도(Level of Importance)와 역량수준(Level of Competencies)으로 나누어 측정을 하였음.
- 업무의 중요도는 업무의 비중이 많고, 범위가 넓고, 심도가 깊다면 사업을 수행하는데 있어 중요도가 높다는 가정을 설정하여 전문가 설문 을 통해 얻은 국내 5개사와 선진 3개사의 업무비중, 업무범위, 그리고 업무심도 각각의 값을 곱하여 업무의 중요도 값을 얻을 수 있었음.
- 업무의 역량 수준은 국내 업체와 선진 업체의 능력수준을 기준으로 정의하여 역량 수준 값을 구하였음.
- 따라서 Gap 분석을 위해 선진 3개사의 업무 중요도와 국내 5개사의 업무 중요도의 Gap과 선진 3개사의 업무 역량수준과 국내 5개사의 업무 역량수준의 Gap을 아래와 같은 방식으로 계산을 하였고 결과 값은 Matrix를 통해 나타내면 다음 <그림 7>과 같음.
- Matrix는 중요도와 역량수준의 Gap²⁷⁾을 크고 작은 정도의 차이(Small, Medium, Large)로 두고 선진 3개사 대비 국내 5개사의 역량을 비교를 한 것임.

Gap of Importance(X) = 선진 3개사(비중×범위×심도) - 국내 5개사(비중×범위×심도)

Gap of Competencies(Y) = 선진 3개사(업무능력) - 국내 5개사(업무능력)

27) 중요도의 Gap 척도: -2~4(±6), 역량수준의 Gap 척도: 0~30(±30)



〈그림 7〉 국내 5개사와 선진 3개사의 업무 역량 Gap 분석

- 중점 강화 역량²⁸⁾은 14개 기능별 업무 중 설계 업무(계획 및 관리, 기획 설계, 절차 및 매뉴얼관리, 기본/상세설계, 시반서, 시공도 및 절차/매뉴얼 관리)로 나타났으며, 인력의 영입 및 양성 그리고 업무 범위 및 심도의 역량을 강화해야 하는 것으로 나타남.
·능력 수준에 있어서도 100점 기준으로 20점 정도의 많은 차이를 나타내 국내업체가 우선적으로 해결해야 할 숙제인 것으로 나타남.
- 전략적 강화 역량²⁹⁾은 사업기획(경영계획, 경영전략, 조직관리 및 제도 개선, 홍보), 사업개발 및 영업(수주계획, 사업개발 및 영업, 수익성 분석, 공사계약 및 클레임), 외주관리(외주계약관리, 분쟁관리 및 업체평가, 기술지도), 원가관리(예산편성, 비용예측, 공사원가관리) 등 4가지 업무로 나타남.
·사업기획 업무에 있어서는 인력의 비중에 별 차이가 나타나지 않았으며 업무 범위 및 심도가 약 1.0점 척도정도 낮은 것으로 나타나 경영

28) 중점강화역량: 선진 3개사 대비 국내 5개사의 업무 중요도 차이가 크고 역량수준 역시 차이가 많아 향후 중점적으로 강화해야 하는 역량으로 정의

29) 전략적 강화역량: 국내 5개사가 선진 3개사 대비 중요도의 차이는 없지만, 역량수준의 차이가 많아 경쟁우위를 위해 강화해야 하는 역량으로 정의

- 계획 및 경영전략 그리고 조직관리 및 홍보 등의 업무에 효율적 관리가 필요할 것으로 판단됨.
- 사업개발 및 영업에 있어서는 국내 업체가 선진 업체보다 업무의 비중이 6.1%로 매우 높게 나타나 인력의 비중이 선진 업체보다 많은 것으로 해석할 수 있고 인력 대비 역량 수준은 26.5점으로 가장 약한 것으로 나타남.
 - 이는 초기 엔지니어링이나 기획업무를 주로 담당하는 선진 업체가 국내 업체보다 정보를 빠르게 수집하거나 인적 네트워크를 쉽게 형성할 수 있기 때문에 상대적으로 국내 업체의 인력이 더 필요했던 것으로 판단됨.
 - 사업의 기획이나 PM의 업무에 있어 선진 업체 레벨과 동등한 입장이 되기 위해서는 시간이 더 필요할 것으로 예상되나 과거의 시공경험과 발주자간의 신뢰구축을 기반으로 사업의 수익성 분석이나 공사계약 및 클레임에 있어 다양한 기법과 전문화된 기술을 개발 및 활용하는 등 조금만 노력한다면 기대이상으로 국내의 핵심역량으로 자리 잡을 수 있을 것이라는 판단임.
 - 외주관리와 원가관리 모두 업무능력이 국내 업체가 선진 업체의 3/4 수준인 것으로 나타남. 국내 업체가 외주관리 인력의 비중은 선진 업체보다 높은 반면 범위나 심도측면에서는 낮은 것으로 나타나 외주관리에 필요한 계약관리, 분쟁관리 및 업체평가, 그리고 기술지도등의 역량을 강화해야 할 것으로 판단됨.
 - 또한 원가관리에 있어서는 선진 업체보다 중요성에 대한 인식이 약한 것으로 나타나 비용예측 또는 공사원가관리 등의 역량 수준을 높여야 할 것으로 판단됨.
- 잠재경쟁역량³⁰⁾에는 견적(개략견적, 입찰견적, 견적정보, 관리견적), 공정관리(공정계획, 공정관리, 시공계획, 유지관리계획), 그리고 자재관리(자재조달계획, 자재조달 및 자재관리, 장비관리)로 나타났으며 그 외 재무관리 및 연구개발은 중요도와 역량수준의 차이에서 선진 업체와의 Gap

30) 잠재경쟁역량: 진 3개사 대비 국내 5개사의 중요도와 역량수준의 차이가 많이 발생하지 않는 영역으로 경쟁 우위의 원천이 될 수 있는 역량으로 정의

- 이 크지 않아 본 결과에서는 제외하였음.
- 견적업무에 있어서 업무의 중요도는 선진 업체와 비슷한 수준으로 나타났으나 역량의 수준 차이에서는 선진 업체에 비해 상대적으로 낮은 수준을 나타내는 것으로 나타남.
- 이는 해외 사업과 국내 사업의 견적시스템이 달라 국내 사업에 맞추어진 견적시스템으로 해외사업에서의 견적을 소화하기 힘들기 때문에 역량수준의 차이는 당연한 결과일 것이라는 판단임.
- 이를 위해 장기적으로는 정부의 국제화된 제도와 발주시스템이 바뀌어야 하겠지만, 단기적으로는 연습과 훈련 등을 포함한 기업내부의 교육이나 견적부문 전문가 양성이 필요할 것으로 판단됨.
- 공정관리에 있어서는 국내 업체가 선진 업체보다 많은 인력의 비중을 가지고 있음에도 불구하고 역량 수준이 낮게 나타나 공정관리의 중요성을 인식하는 부분은 선진 업체와 비슷하나 다양한 공정관리 기법이나 공정관리 프로그램의 사용 능력 등에서 선진 업체 수준에 못 미치는 것으로 판단됨.
- 능력수준을 높이기 위한 교육 및 전문가 양성을 통한다면 지금까지의 어떠한 업무보다 단시간 내에 핵심 역량으로 만들 수 있는 가능성이 높은 업무가 될 것이라는 판단임.
- 해외공사를 수행하는데 있어 가장 어려운 점 중의 하나인 자재관리는 예측하기 힘들고 시간이 지날수록 높아지는 건설 자재 가격에 대비하기 위하여 미리 조달 계획을 수립하고 조달 및 관리하는 업무로써, 특히 플랜트공사의 경우 70% 이상의 공사가 주요 기자재 공사임을 감안한다면, 사업의 성공이 자재 관리에 달려 있다 해도 과언이 아닐 것임.
- 국내 업체는 선진 업체가 생각하고 있는 자재관리의 중요성과 비슷한 수준으로 관리를 하는 것으로 나타났으며, 능력수준에 있어서도 다른 업무보다는 낮은 수준 차이를 나타내고 있음.
- 따라서 현재 잠재 경쟁 역량에 포함된 자재 관리 역량이나 공정 관리 역량은 다른 업무 역량보다 적은 투자를 통해 향후 국내 업체의 핵심 역량으로 발전될 수 있는 가능성이 높은 것으로 판단됨.

■ 맺음말

- 최근 2년간 건설기업의 해외건설 수주량이 급속히 증가하고 있는 가운데 국내 주요 건설기업들의 수익률이 낮아질 가능성이 존재하는 것으로 나타나 지속적인 수익률을 위한 기업의 각별한 노력이 필요한 시기임.
- 해외건설에 외부 요인인 환율 변동과 국제 원자재 가격 변동은 다른 산업에 비해 타격이 크지는 않지만 점차 악화되고 있음.
- 따라서 오일머니로 인해 플랜트시장에서 발주량이 많아지는 등 수급현황이 좋아지고는 있으나 항상 불확실성이 존재하는 해외건설사업에서 외부 여건에 의존하기보다는 기업의 내부 경쟁력을 스스로 갖출 필요가 있음.
- 기업이 내부 경쟁력을 높이기 위해서는 기업의 수주 형태나 전략에 의해 업무의 중점 분야와 소요 인력이 책정되어야 하고 이에 따른 업무범위 및 심도가 일체되어야만 비로소 높은 경쟁력을 가질 수 있다는 결론임.
- 국내 건설기업들이 향후 가져가야 할 중점 강화 역량은 14개 기능별 업무 중 설계업무로 나타났으며, 전략적 강화역량은 사업기획, 사업개발 및 영업, 외주관리, 원가관리의 4가지 업무로 나타남.
- 향후 경쟁 역량 우위에 올라설 수 있는 가능성 있는 잠재 경쟁 역량에는 견적, 공정관리, 그리고 자재관리로 나타남.

장현승(연구위원, jang@cerik.re.kr)

이복남(연구위원, bnlee@cerik.re.kr)

구본상(연구위원, bkoo@cerik.re.kr)