

# 새로운 패러다임의 부상 - 새로운 경영 전략 수립을

- 향후 10년 이상 새로운 경영' 틀 로 자리할 듯, 2000년 이후의 급격한 환경 변화의 산물 -



그간 건설산업은 GDP에서 20% 이상의 높은 비중을 차지하면서 개발 연대의 경제 성장에 가장 크게 기여함과 동시에 가장 큰 수혜를 보면서 큰 변화 없이 성장해왔다. 그러나, 최근 수년간 건설업계는 경제사회시스템의 급격한 변화와 더불어 큰 변화를 맞이하였다. 이러한 변화들은 우리나라 산업 구조 자체의 변화와 더불어 사회 경제 전반

에 걸친 인식과 시각 변화에 따른 보다 근본적인 변화에 기인한 것으로 건설 기업을 운영하는 틀과 이념에 대한 본질적인 변혁, 즉 경영 패러다임의 전환을 요구한다 해도 과언이 아닐 것이다.

## 경영 패러다임, 조직의 10년 좌우

그렇다면 건설 경영 패러다임이 전환된다

는 것은 과연 무엇을 의미하는 것일까? 조엘 바커의 정의를 빌리면 (건설) 경영의 패러다임 전환은 ' (건설) 경영의 규칙과 활동 범위의 변화 및 그에 따른 성공적인 행위 방법의 변화'를 의미한다고 할 수 있다.

이러한 경영(조직) 패러다임의 연구에서 보편적으로 사용되는 패러다임은 경영 전략의 기본 구도로서 다음과 같은 역할을 갖는

다. ① 향후 10년 정도에 걸쳐 기업의 조직 유효성을극대화시키는 전략기능, ②기업의 내 · 외부 환경 변화에 대한 이해, 설명, 예측 및 통제 기능, ③ 기업의 경쟁력 원천을 설정하기 위한 기본적 배후 가정, ④ 비교 경영의 인식 대상으로서 공통되는 사고 방식 내지 행동 양식이다. 즉, 패러다임은 가치관과 더불어 조직 내에 공유되면서 신조와결정의장(場)으로판단의바탕을이룬다. 따라서, 조직 내의 패러다임이 변하면 이에따라경영목표, 사업분야및제품계열, 목표시장, 조직및운영시스템이변화하게된다.

### 외형 성장 중심에서 내실 위주로

2000년 이후 급격한 환경 변화는 이제야 무리 큰 기업이라도 잘 지켜 내지 못하면 한순간에 시장에서 퇴출될 수밖에 없으며, 단위 규모가 큰 건설업의 경우는 더욱 그렇다는 사실을 확인시켰다. 따라서, 대형 건설업체를 비롯한 대다수 건설업 CEO들에게 ‘세우기 나 ‘ 넓히기 보다는 변혁기의 환경 변화에 적응하여 ‘ 지키기 가 중요한 과제로 등장하였다. 즉, 이제 대다수 업체들은 단기적인 성과 보다는 변혁기를 맞이하여 미래의 성장 잠재력을 키울 수 있는 기반 마련에 집

중해야만 하는 시기를 맞이한 것이다. 이는 저성장 시대를 맞이한 건설업체들이 이제는 외형 확대에서 벗어나 장기적 안목을 가지고 미래를 대비하는 경영 전략이 필요 한 시대를 맞이하였음을 시사한다.

### 수익 · 안정성 우선한 상품의 선택과 집중

규모에 대한 신화가 깨어지면서 기업의 안정성이 기업의 지속적인 생존을 보장하고 소비자의 신뢰를 확보할 수 있는 중요한 변수로 등장했다. 이에 따라 각 기업들은 공공공사와 민간 공사를 불문하고 과거와 같이 망라주의에 따른 무조건적인 사업 확대보다는 안정성과 수익성을 확보할 수 있는 분야를 대상으로 선택과 집중 전략을 구사하고 있다.

즉, 토목사업에 있어서는 어느 정도의 수익성이 보장된다고 알려진 터키 사업과 정부가 최소한의 수익성을 보장하는 SOC 사업을 집중적으로 공략하고, 일반 관급 공사의 경우 수익성을 고려해 선택적으로 수주하고 있다. 민간 공사의 경우에는 공사 종류를 한정하기 보다는 역시 안정성과 수익성을 고려한 선별 수주 전략이 가장 우선적으로 고려된다. 따라서, 어느 정도 분량성을 보장받을 수 있는 서울 · 수도권 중심의 재

개발 · 재건축이나 대규모 민간 개발 사업 및 도시 개발 사업 등이 우선적인 고려 대상이 되고 있다. 해외 사업 역시 수익성과 현금흐름이 수주의 결정 기준이 되고 기존 경험을 살려 어느 정도의 경쟁력이 확보된 분야나 개발 수익을 확보할 수 있는 분야가 집중 검토되고 있다.

### 차입 경영서 재무 전략 중시 경영으로

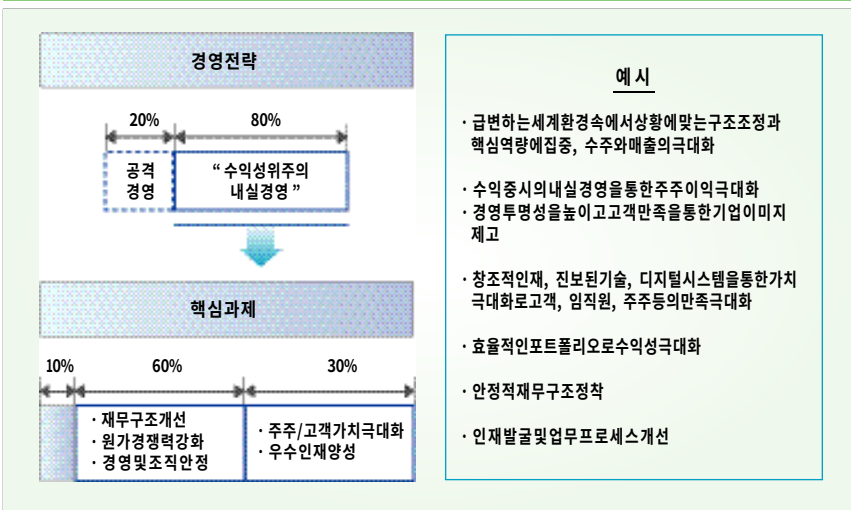
건설업 영위를 통한 이익이 차입금의 이자율을 상회하였던 경제 개발기를 장기 간 경험하였던 국내 건설업체들에게 차입 경영은 오래된 관행처럼 굳어져 왔다. 그러나, 2000년 이후 건설업체들은 생존과 목전의 수주를 위해 안정적인 재무 구조를 유지하지 않으면 안 되는 상황을 맞이하였다. 이에 따라 2000년 이후 건설업체의 재무 구조 안정성이 크게 개선되었으며, 특히 현금과 매출 채권 관리를 통해 현금 흐름이 크게 호전되었다.

한편, 부동산 시장과 자본 시장의 통합에 따른 다양한 부동산 자금원의 출현, 환율 변동요인의 증가와 해외 건설 시장 진출 확대로 인한 외환 운용 역량 요구, 대규모 도심 개발 사업 추진을 위한 합리적인 자금 조달 구조 구축의 필요성 증대, 장기적인 사업 계획에 따르는 미래 현금 창출의 현재 가치 분석 등 향후 재무 부문의 역할은 단순한 재무 분석 수행을 통한 지원 기능에서 사업의 수행 여부와 성패를 결정 짓는 핵심 의사결정의 한 축을 담당하는 전략적 역할로 전환될 것으로 보인다.

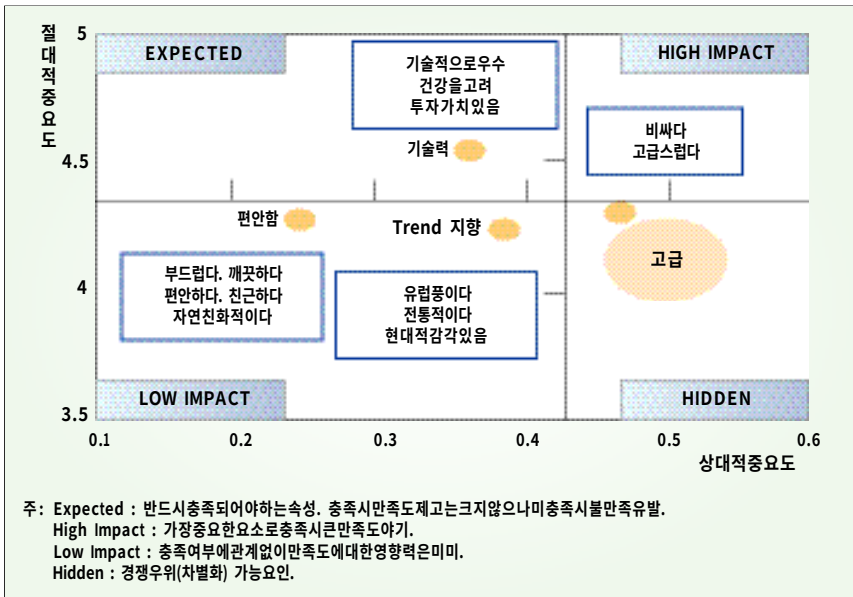
### 실물 자산 무형 자산과 인재 중시

단순 시공 중심에서 시공을 중심으로 한 전방(up-stream) 및 후방(down-stream)으로 사업 범위가 확대되고 민간 및 공공 사업에 개발 사업 방식의 사업 유형이 부상함에 따라 시공보다는 사업 기획 역량과 소프트웨어 부문의 우수한 기술력, 그리고 시장에서 의 기업 가치가 향후 건설업체 성장의 향

시공능력 30위 내 주요 상장 건설업체들의 경영 전략(2004 05)



바람직한 브랜드 이미지 요소



배를좌우하게될것으로보인다. 따라서, 해당 부분에 역량을 갖춘 우수 인재와 시장에서의 기업 가치를 대변할 수 있는 대표적인 대리 지표로서 브랜드 및 CI가 기업의 중요한 자산으로 대두되고 있다.

여기서 최근 건설업계에서 가장 중요한 무형 자산의 하나로 부각되고 있는 브랜드 이미지와 관련해 소비자들이 평가하는 바람직한 이미지 요소들을 평가한 결과 아파트의 차별화를 위해서는 비싸다, 고급스럽다로 대변되는 ‘고급’ 이미지가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 향후 이러한 브랜드 가치의 중요성이 증대하고 있음을 감안할 때, 각 업체들은 자사의 무형 자산인 브랜드와 기업(CI)이 이러한 바람직한 이미지를 가질 수 있도록 지속적인 마케팅 노력을 기울여야 할 것이다.

한편, 우수 인재의 중요성이 강조됨에 따라 대형 업체를 중심으로 내부 인재 육성을 위한 교육 훈련 투자와 프로그램을 강화하는 경향을 보이고 있다. 일례로 P건설은 수년 전부터 현장 소장들을 핵심 인력군으로 선정하여 약 7개월 간에 걸친 PM/SM 양성 교육을 실시하고 있다.

## 생산자 중심에서 고객 중심 마인드로

건설업 면허 개방과 공제 조합 가입의 화는 건설업체 수를 대폭적으로 증가시켰다. 이와 같은 업체 수 증가와 건설 상품, 특히 다수의 일반 소비자들을 대상으로 하는 공동 주택 상품에 대한 소비자들의 인식 제고 및 시민 단체들의 발언권 강화는 기존에 생산자가 중심이 되던 시장 구조를 소비자 중심으로 바꾸어 놓았다. 이에 따라 하드웨어에서 소프트웨어로 이동하는 소비자들의 가치를 만족시키기 위해서는 기업이 상품을 잘만드는 것은 기본이고 상품, 브랜드 및 시장의 차별화를 통해서 서비스의 질에서 차별화하지 않으면 생존이 어려운 시기를 맞이하였다.

## 리스크 회피에서 리스크 관리로

2000년 이후 부동산 경기 활성화에 따라 각사의 주택 사업 비중이 크게 증가하면서 대다수 업체들이 리스크 관리에 관심을 기울이기 시작하였다. 이는 과거 단순 도급 사업에 그쳤던 주택 사업이 재개발 · 재건축과 같은 분양형 도급과 자체 사업 중심으로 변화하면서 선투자되는 자금 증가에 따르는 부담

을 피할 수 없어졌기 때문이다. 이에 따라 회사 규모와 관계없이 각 기업들은 속속 개별 프로젝트뿐 아니라 전사 차원에서 리스크를 관리하기 위한 시스템을 구축하거나 강화하고 있다.

현재 민간 주택 사업의 성격이 대부분 개발 사업의 경향을 띠어 가며, 공공 공사역시 대형 SOC 프로젝트에서 BTL 사업까지 민간 투자 사업의 비중이 증가하고 있다. 해외 시장 진출도 신도시 등 개발 사업을 통한 진출이 증가하고 있음을 감안할 때, 건설 업체들의 리스크 관리 시스템의 도입 및 강화는 앞으로 더욱 진전될 것으로 판단된다.

## 투명 · 윤리 경영 지향

전형적인 수주 산업으로 각종 인허가, 심의, 승인 등 행정 절차가 많고, 다양한 분야별 지도 · 감독, 시험 · 검사 등이 존재하며, 이러한 행정 절차의 결과에 따라 수익과 비용 구조가 크게 달라지는 업종 특성에 따라 건설업은 부패 발생에 취약한 구조를 가진다.

그런데 최근 우리나라 경제 사회 전반에 투명성에 대한 요구가 증대되면서 정부는 2000년 8월 「건설산업기본법」을 개정해 부정당업자 제재를 위한 위반 조건과 처벌 내용을 대폭 강화하였다. 이러한 제도 개선과 더불어 투명 경영 및 윤리 경영에 대한 각종 시민 단체의 목소리가 커짐에 따라 가장 부패 구조에 취약한 건설업도 이제 투명 경영과 윤리 경영을 지향해야만 하는 시기를 맞이하게 되었다. 이러한 필요성에 따라 S건설, P건설 등 국내 유수의 건설 업체들이 속속 윤리 경영 체제를 도입하고 있다.

물론, 아직 건설업계에서 윤리 경영은 초보적 단계라 할 수 있다. 그러나, 기업의 역할에 대한 소비자 요구가 높아짐에 따라 부정부패의 적발은 건설업체가 쌓아온 명성과 이미지를 한순간에 상실시키기 때문에 건설업계에 투명 · 윤리 경영 도입은 불가피한 선택이라 하겠다.

## 새로운 패러다임에 따른 전략 방향 및 실행 방안

### 전략방향

주주/ 고객가치의극대화

원가경쟁력제고를위한  
시스템구축

교육훈련시스템정비를 통한  
우수인재육성

브랜드가치의제고

조직의효율성과효과과정제고

### 실행방안

- 재무구조개선3대비용: 매출원가, 금융비용, 판매비관리)
- 수익성관리항목의수준조정
- 영업이익, 현금흐름, 자기자본이익률(ROI), 투자자본수익률(ROIC) 등
- 건적능력강화
- 기존공사에대한공사유형및공종별track record 관리강화
- 공종별단가및물량 DB의구축
- 실행예산시스템구축
- 공사전 실행예산검증시스템구축
- 공사단계별보고시스템구축
- 외주및자재관리시스템개선
- 등록업체의정예화
- 주요공종의통합발주확대
- 등록업체의적정외주물량확보를통한로열티제고
- 입찰절차과정의투명성제고(전자입찰시스템등)
- 경력개발이가능한교육/훈련체계마련
- 성과중심의육성형평가체계구축
- 개인성과조직성과의연계강화
- 평가지표및평가방식의객관성및공정성제고
- 브랜드가치제고를위한차별화전략제고
- 제품차별화/시장차별화/이미지차별화
- 히트상품의구현을통한이미지및인지도제고
- 책임과권한의명확화
- 조직내견제와균형유지
- 기능의집중과분산의균형유지
- 사업지원기능강화

## 새로운 패러다임에 부응한 전략 방향

이제 새롭게 대두되는 건설경영 패러다임은적어도향후 10년이상건설경영의 새로운 틀로 자리 잡을 것이다. 따라서, 건설업체들은새롭게부상하는패러다임에걸맞는추진전략을수립할것이요구된다.

첫째, 기업 목적의 우선 순위를 주주 및 고객 가치 극대화로 설정하고 이의 구현을 위해 재무구조 개선을 통한 재무 안정성을 유지하여야할것이다.

둘째, 건적능력의 강화, 실행 예산 관리 시스템의 구축, 그리고 외주 및 자재 관리 시스템의 개선을 통하여 원가 경쟁력을 제고할것이요망된다.

셋째, 점차 소프트웨어화하는 건설업의 특성을고려할때, 우수한인재의중요성은더욱 강조될 것이므로 교육 훈련 시스템의 정비를통해우수인재를육성할수있는체계를 갖추어야 할 것이다. 또한, 현재브랜드 가치가 주택을 비롯한 민간 사업을 좌우하는

중요한 변수로 부각되는 실정임을 감안할 때, 제품의 차별화, 시장의 차별화 및 이미지의 차별화를 통해 브랜드 가치를 제고할 수있는전략을추진해나가야할것이다.

넷째, 건설 경영 환경이 점차 악화되고, 건설업에서리스크가중요한화두로대두되는 한편, 기업 내에서는 성과 중심의 HR (Human Resource)이확산됨에 따라 효율성과 효과성을 고려한 안정적인 조직 구축이 더욱 요구된다. 이를 위해 역할 범위의 정비를 통해 비대한 관리 기능을 축소하여 적정체형을형성하며, 분산된관련사업지원 기능을 일원화하여 신속한 업무 처리를 가능하게할것이요구된다. 이와더불어수익창출과유지발전기능의균형을복원하고직원들의잠재역량의발현이가능한통



로를확보하도록해야 할 것이다.㉠

**김민형**  
한국건설산업연구원연구위원  
mhkim@cerik.re.kr

인터넷 여행

<http://www.kreri.re.kr>

## 한국부동산연구원



이번 호에서는 지가 정책, 부동산 경제 및 감정 평가 관련 분야에 대한 전문적인 조사·연구를 통하여 감정평가업의 건전한 발전을 도모하고 국가 경제 발전에 기여하고자 공시지가의 적정한 조사·평가 기법의 개발과 합리적 제도 개선을 추진하며, 감정평가업의 경쟁력 강화를 위한 이론과 기법을 연구 개발하고, 급변하는 부동산 환경 변화와 국제화에 대응하기 위해 감정 평가 업무의 과학화, 체계화를 추진함을 목적으로 설립되어 업계의 발전을 위해 노력하고 있는 한국부동산연구원을 소개하고자 한다.

이 사이트의 ‘연구 분야’에는 연구원에서 하는 일을 한 일목요연하게 정리해 두었으며 ‘간행물정보’에는 감정 평가 연구, 연구보고서, 정기간행물, 부동산연구정보 등으로 한눈에 쉽게 알아볼 수 있도록 잘 분류되어 있다. 또한 저자 및 제목별 각각 검색이 가능하게 되어 있어 자료를 쉽게 찾아볼 수 있다. ‘정보자료실’란을 통하여 한국부동산연구원의 소장 자료를 검색할 수 있으며 ‘교육서비스’는 아직 준비 중이라 서비스되고 있지 않다. 또한 ‘공시지가’란에서는 공시지가 검색 및 자료의 구입이 가능하게 되어 있으며 ‘열린광장’을 통해 연구 제안 및 Q&A란을 이용할 수 있다.

이 사이트는 아직 준비 중인 항목도 있으나 다른 사이트에서 쉽게 구하기 어려운 감정 평가관련 자료를 쉽게 찾아볼 수 있으며, 짧은 역사에도 불구하고 부동산 분야에 관한 다양한 연구 업적을 쌓아가고 있으므로 더욱 발전하는 연구원이 되도록 기원한다.㉡

**오광석** · 한국건설산업연구원 연구위원