중소 업체 사업 영역 특화, 지속 가능한 성장 담보하나

- 5개 중소 건설업체 사례 조사를 통한 기업 경영 및 정책적 시사점 도출 -

발전하는 경제에서는 중소기업이 활기를 띤다. 경제 성장률이 높을수록 중소기업의 수는 증가하는데, 그 안을 들여다보면 새로운중소기업과낡은중소기업의격렬한교체가일어나고있다. 즉, 빠르게성장하는과정에서생산과유통에서차별화가부단히일어나고 있으며, 그것은 중소기업의 새로운 사업 기회로 이어진다. 기술이 발전하고 시장이확대될수록전문화의기회는점점커지는 것이다.

한편중소기업의입장에서는기술과자본의부족으로선택할수있는사업영역에제한이 있다. 대기업과 영역 경쟁을 할 수 없고, 중소기업 영역이라 해도 경쟁자가 많으면성공가능성은낮아진다. 그러다보니남들이관심없는영역또는보지못하는영역, 아니면들어오기힘든영역에상대적으로많은관심을기울일수밖에없다.

죽음의 계곡(valley of death)을 건너야 하는중소기업으로서는사업의성공도중요하지만 생존 자체를 위해 틈새를 찾아야 하는경우도많다. 기술적으로아직미숙하고, 사회적네트워크도취약한상태에서규모의 불리함을 극복하는 것이 쉬운 일은 아니다. 한연구에의하면중소기업이창업하여종업원 100명 이상의 기업으로 성장할 확률은 2.5%에불과하다고한다.

건설업체의 99%가 중소기업

건설업계는 99%가 중소기업이다. 그 중에서도 86%는 설립된지 10년이 안된 기업들이다. 한편에서 보면 무척 역동적인 산업처럼 보이지만, 다른 한편에서 보면 앞으로

조사 대상 중소 건설업체의 특화 영역

업체명	특화 분야	특화율	특화 전략
우경건설	소형 교량	94%	집중적인 R&D에 의한 신기술 및 특허 획득을 통한 틈새시장 개척
에이스종합건설	아파트형 공장	97%	치밀한 사업성 분석과 자금력, 마케팅 능력을 바탕으로 경쟁자 진입이 어려운 영역 개척
한울종합건설	종교용 건축물	36%	종교용 건축물의 발주 체계 분석과 협력 네트워크 활용
한라산업개발	환경 플랜트	78%	기존의 경쟁 우위 시장을 기반으로 시너지효과가 있는 인접 영역으로 사업 범위 확산 등
보미종합건설	민간 건축	94%	발주자에게 디테일한 서비스를 제공하며 기술 · 가격 경쟁력을 쌓아 특화 영역 심화

험난한여정이예고된것일수도있다. 다수의 전문가들은 이러한 산업 여건에서 중소 건설업체들은 제한된 경영 자원을 특정 영역에집중하는것이바람직하다고이야기한다. 사업특화를통해차별적인경쟁우위를 확보한후, 이를기반으로중견기업으로도약하는 기업 성장 전략이 필요하다고 조언한다.

최근 건설업 겸업 제한이 폐지되면서 앞으로 중소 건설업체들은 경쟁력 있는 전문영역에 집중하는 경향이 나타나게 되고 그 결과부실업체의퇴출은늘어날것으로전망하고 있다. 더욱이 지난해부터 시작된 건설업선진화논의를통해보다과감한제도개선에 대한 검토가이루어지고 있다. 등록기준의 완화 및 일반 · 전문으로 이원화된 건설업을 단일 업종으로 통합하며, 하도급등에대한규제를철폐하는방안등다양한논의가 있었다. 향후 정책기조를 감안하면 중소기업 스스로 사업 영역을 합리적으로 설정하여 경쟁력을 높여야 하는 것이 대세임은분명하다.

그동안 중소 건설업체들은 다양한 지원제도에 의존해 자생력을 갖추는 데 소홀한 경우가 많았다. 지역제한제도, 의무공동도급제도, 도급하한제도 등 중소기업에 온정적인제도들이 있다. 다른나라에서는찾아보기 힘든제도들이다. 이러한환경에서 많은 중소 건설업체들은 공종을 가리지 않고 수주확대에 주력해온것이 사실이다. 틈새를찾아전문화를하는것은제조업등에서나 해당하는 전략이지 건설업에는 잘 맞지 않는것처럼여겼다. 그러다보니기술개발투자는 남의 나라이야기가 되고, 마케팅은 중소건설업체의관심사가 되지 못했다. 건설업은 전래 기술이면충분하고, 은연중통크고, 거친 마초 기질이미화되는 분위기였다. 아마도 건설업에 대한이미지가 신통치 않은 것은 노력하지 않고, 고루하며, 대충 얼버무려 때우려는 인상을 주기 때문이 아닐까한다.

이러한 상황에서 틈새시장을 개척하여 신기술을 개발하고 새로운 사업 영역을 의욕적으로넓혀나가는기업들이상대적으로 주목을받는다. 필자는건설관련유관기관 담당자및기자와의면담, 그리고문헌조사 등다양한경로를통해좁은영역에사업을 특화하고 있는 중소 건설업체들을 조사해 보았다. 1차로물망에오른기업40여개업체중에서실적자료등을통해대상을압축하였고, 최종적으로5개 업체에 대해 사례를조사하였다. 일부업체는우수한사업성과를 보였음에도 불구하고 내부 사정으로 조사에참여하지못했음을첨언한다.

5개의 사례 조사 업체는 소형 교량 공사에특화한우경건설, APT형공장에특화한 에이스종합건설, 성당및교회건축의한울종합건설, 환경 플랜트의 한라산업개발, 마지막으로 소형 민간 건축에 주력한 보미종합건설등이다. 자세한 내용을 제한된지면에소개하는것은적절치않고, 이들업체로부터도출할 수있는시사점을중심으로이야기하고자한다.

기업 경영상의 시사점

우선, 특화동기는 다양하지만, 중소기업의 약점 타개가 주된 동기였다고 할 수 있다. 회사설립초기에존망을가늠하기어려운 상황에서 중소기업이 안고 있는 약점을 타개하기 위해 일찌감치 특화 전략을 채택했다는공통점이있다. 즉, 백화점식으로다양한 사업을 수행하다가 갑자기 특정 분야에서특화를한것이아니라비교적설립초기 단계부터 특화 영역이 정해졌다는 것이다. 실제로 다양한 분야에서사업을 수행하다가어느날갑자기특정분야로사업범위를좁히는것은인력재배치등의문제로실현하기가어려울것이다.

소수의 사례 조사를 가지고 일반화하는 것은무리가있지만, 특화전략을그내용에 따라 대별해보면 기술 개발 의존형(우경건설, 한라산업개발), 영업 능력 의존형(에이스종합건설, 보미종합건설), 네트워크의존형(한울종합건설) 등으로 구분할 수 있다. 우경건설은 집중적인 R&D 투자로 신기술 및 특허를 얻어 틈새시장을 개척했고, 한라산업개발은경쟁우위를갖고있는환경플랜트 분야에서 시너지효과를 거둘 수 있는 영역으로 단계적으로 발전시켜 나갔다. 또한영업력에강점을가진에이스종합건설은 치밀한사업성 분석과 자금력, 마케팅능력을바탕으로 어느정도리스크를 지면서개발사업 방식으로 틈새시장을 개척했다. 보미종합건설은소규모민간도급건축사업에 전념하면서 발주자를 만족시키는 디테일한 서비스를 제공하는한편기술경쟁력, 가격경쟁력을 쌓으면서 자신의 사업 영역을 개척하였다. 그리고한울종합건설의경우에는

중소건설업체의틈새시장전문화전략은대체로기술개발 의존형, 영업 능력 의존형, 네트워크 의존형으로 구분할 수 있다.

종교적 신념을 바탕으로 교구청 등 발주자와 오랜 신뢰 관계를 구축하면서 협력업체와의파트너십을기반으로하는네트워크를 통한 특화라는 특징을 보였다. 즉, 특화의 결과는 비슷할지라도 그 과정은 각기 다르다는것을보여준다.

특화사업분야는고정된것이아니고상황에 따라 동태적으로 변하는 것으로 파악되었다. 예를 들어 한라산업개발은 초기에는대기오염방지시설에서출발하였지만현재는 소각시설에서 두각을 나타내고 있고, 앞으로는 수처리, 에너지 등 시너지효과를 발휘할수있는인접분야로사업범위를옮겨가고있다. 보미종합건설은소형민간건축을 기반으로 성장하였지만, 기업 역량이 커진 상황에서는 민간 건축에만 계속 머물기에는한계가있고앞으로는고부가가치 · 고난도의 공공공사에 참여 비중을 높여 나갈 계획이다. 우경건설 역시 현재는 소형 PSC 교량을주력으로하고있지만, 앞으로는장경간교량및고부가가치아치교 등으로사업영역확대를모색할계획이다. 따라서특화영역은상황에맞게부단히조정되는것이라고할수있다. 즉, 시장변화와기술 개발 추이, 경쟁 업체 동향 등을 파악하면서 동태적인 성장 전략을 모색하는 것이 바람직하다. 현재의 상황에 안주하여 기술개발을게을리하거나, 새로운시장개척에 실패할 경우 도태될 가능성은 얼마든지 있다. 또한유념할사항은특정분야에특화하는것이항상유리한것은아니라는사실이다. 시장을 좁게 설정할 경우, 하나의 시장에예속될수도있고규모의경제등이어려울경우고임등으로생산원가가높아져가격경쟁력을 상실할우려도있기때문이다. 특화 전략이 모든 중소기업에게 최선의 전략은아니고선택 가능한바람직한대안중에하나라는점을뚜렷이할필요가있다.

정책적 시사점

사업 특화가 중소기업에 상대적으로 적합한 전략이라면, 가능한신생기업들을 대상으로 특화를 집중적으로 유도하는 것이 효과적일 것으로 판단된다. 앞에서 이야기했듯이특화의길로접어든것은이미창업초기에결정된경우가많다는것이이를뒷받침해준다.

또한 공공 발주 공사에서 신생 업체들에게는 입찰 참가 범위를 좁히도록 유도하는 것도 바람직하다고 생각한다. 신생 업체에게는 세분 공종을 선택하도록 동기를 부여하고, 업력이늘어나면전문 분야를 기반으로 경쟁력이 향상되고 기업 규모가 커짐에 따라 사업 분야를 확대하도록 유도하는 것이바람직할것이다.

특화 기업은 신기술이나 특허 등을 통해 시장을 지키려는경향이 강한데, 이러한과정에서 중소기업에게는 과중한 R&D 비용 부담을완화시켜줄수있는금융지원제도가 필요하다. 중소기업청에서 실시하는 Inno-Biz 프로그램등이도움이 되기도 하지만 금액이 수천만원에 그치는 경우가 많고, 제조업 위주로 운영되는 한계가 있다. 중소 건설업체에게 적합한 R&D 지원프로그램을검토해볼필요가있다.

또한효율적인R&D 활동을위해서는 대학또는연구소등과연계시켜주는등의지원시스템을구축할필요가있다. 실험장비 등이 부족한 중소기업으로서는 산학 공동 연구가매우중요하다.

따라서 중소기업과 대학을 연계해 주는 산학지원프로그램을실용적으로모색하는 것이필요하다. 발주물량을직접배분해주는 지원 제도보다는, 시간은 좀 더 걸릴 수 있지만중소기업스스로가노력하면서자생력을갖추어나갈수있도록간접적으로지원해 주는 것이 건실한 중소기업을 육성하는데보다효과적이라고 생각한다.

권오현
한국건설산업연구원연구위원
ohkwon@cerik.re.kr