

요약

제1장 서론

- 사업구조혁신이란 기업의 차원에서 시대의 흐름에 따라 당연한 건설시장의 환경변화 속에서 생존을 위해 수립되는 전략임.
 - 세계 건설시장의 경쟁력을 좌우하는 요소 및 패러다임이 급변하는 환경 속에서 경쟁우위를 확보하고 있는 기업들은 공통적으로 구조조정과 사업구조 혁신을 통해 지속성장의 발판을 마련해가고 있음.
 - 현재의 글로벌 경영 체제와 세계 건설시장의 불확실성 시대변화에 적극적으로 대응하고 기업의 생존과 직결되는 즉, 사업상의 강/약점을 파악하고, 이를 바탕으로 사업구조를 재설정하여 새로운 성장 및 발전을 모색하여야 할 사업구조혁신은 기업들이 가져가야 할 매우 중요한 전략임.

제2장 사업구조변화 분석 배경 및 방법

- 세계건설시장은 WTO, 교토의정서 등 여러 외부적인 환경요인과 각국의 정세변화 속에 패러다임이 변화하고 있음.
 - 이러한 세계건설 패러다임의 변화는 발주방식 변화, 사업관리 기술 중시, 무한 가격경쟁, 국가차원의 경쟁구도, 내수시장의 뒷받침, 사업 포트폴리오 변화 등으로 요약할 수 있음.
 - 이중 가장 주위 깊게 보아야 할 점은 내수시장에서 건설히 구축된 기반을 토대로 해외건설시장에서의 경쟁력을 지원하고, 시장변화에 따라 기업차원의 포트폴리오 전략을 달리함으로써 기업차원에서 능동적으로 대처하고 있다는 점임.

- 반면, 우리나라는 최근 부동산 규제 등 국내 건설경기의 침체와 해외건설 시장 개방의 증가 추세 속에 해외건설시장 진출에 대한 건설업체의 관심이 증가하고는 있으나, 국내업체의 해외건설 프로젝트 수주양상은 플랜트 위주로 편중되어 나타나는 등 기업차원의 포트폴리오 전략보다는 단기 매출실적 위주의 특정부분 편중화 현상을 보이고 있음.
- 따라서 해외건설시장의 60% 이상을 차지하고 있는 토목·건축 시장이 있음에도 플랜트사업에 편중되어 있는 국내 기업 현실에 비해 세계 건설 기업들은 과거 10년 동안 어떠한 사업구조변화를 이루어 왔는지에 대한 분석이 필요함.
- 주요 연구 범위는 세계 일류 건설기업들의 과거 10년 동안의 사업구조 변화 과정을 5가지의 다양한 방법으로 살펴봄.
 - 분석 1: 1995년 대비 2005년까지 ENR지 선정 해외 건설기업 순위에서 계속 링크된 기업들 중 순위가 올라간 기업군(UP), 순위를 유지한 기업군(STAY), 순위가 내려간 기업군(DOWN)으로 구분하여¹⁾ 이들 그룹화된 기업들을 대상으로 1995년과 2005년 과거 10년 동안의 사업구조(상품과 시장) 변화를 분석
 - 분석 2: 10년 전에 우리 업체와 같은 그룹에 해당되었던 기업들이 10년 동안 어떻게 변화해왔는가에 대한 분석을 하였음. 순위가 올라갔거나 순위를 유지하였거나 또는 순위가 내려간 기업들은 어떠한 모습으로 사업구조를 변화시켜 나갔는지 또한 우리기업과 어떠한 차이가 있는지에 대한 분석

1) ENR지의 순위발표는 전년도 매출액을 기준으로 하고 있다. 따라서 1995년과 2005년도 순위는 1994년과 2004년의 매출액을 기준으로 산정한 것이다.

- 분석 3: 시대별로 변화한 기업의 사업구조변화를 분석하는 것과는 달리 미국, 일본, 유럽 국가별 기업으로 구분을 하여 국가별로 사업구조가 어떻게 변화하고 있고 국가별로 어떠한 특징을 가지는지에 대한 분석으로 이를 통해 우리나라와는 어떠한 차이가 있는지 시사점을 찾아보고자 함.
 - 분석 4: 위에서의 분석이 1995년 대비 2005년도에 생존한 기업을 대상으로 하였기 때문에 1995년 이후부터 ENR지에 순위를 등극하지 못한 기업들의 분석이 이루어지지 않았음. 하지만 중국과 인도 등 10년 동안 기업의 규모를 키우면서 급격히 성장세를 가져온 기업들의 분석은 후발주자로 우리 기업들과의 향후 경쟁사가 될 수 있기 때문에 이들 기업을 분석하여 국내 기업에게 시사점을 주고자 함.
 - 위와 같은 분석결과를 바탕으로 분석 5는 국내기업들의 현 모습을 재조명하고 시사점을 찾음.
- 주요 연구 방법은 ENR지²⁾의 분석을 통해 이루어짐.
- 분석대상 ENR지의 데이터
ENR, The Top 225 Global Contractors(1995 ~ 2005년, 각년호);
ENR, The Top 225 International Contractors(1995 ~ 2005년, 각년호)

2) Engineering News-Record(ENR), McGraw Hill Construction.

제3장 세계 일류 건설기업들(Global Top Contractors)의 사업구조 변화분석

- 분석 1: UP/STAY/DOWN 그룹별 시장과 상품의 변화분석

- 1995년 대비 2005년까지 매출규모를 높이며 성장세를 유지한 선진기업들은 해외시장진출 확대와 다각화의 방향으로 가고 있으며 이중 순위가 올라간 기업들(UP)의 경우에는 M&A와 상품다각화를 통해 국내시장에 주력하면서도 해외시장에 진출하여 성공한 것으로 볼 수 있음.
- 순위를 유지하고 있는 기업들(STAY)의 경우에는 전문화된 상품으로 자국시장에서 경험도 쌓아서 이를 바탕으로 해외시장에서도 특화된 상품으로 진출하여 순위를 유지하고 있는 것으로 볼 수 있음.
- 순위가 내려간 기업들(DOWN)의 경우에는 국내기업의 사업구조변화와 같은 형태를 띠고 있으며 전문화된 상품을 가졌다기보다는 몇 개의 상품 군으로 자국시장에 안주하고 해외시장에는 별로 진출하지 않았던 것으로 나타났음.
- 또한, M&A를 한 기업들을 살펴보면 기업의 외형을 키우기 위해서 또는 사업의 전문화 및 다각화를 위하여 그리고 기술의 발전을 위하여 자국뿐 아니라 다국적으로 이루어진 것으로 나타났음.

- 분석 2: 10년 전 국내업체와 같은 그룹의 기업들의 변화분석

- 1995년 국내기업과 같은 레벨의 업체들은 과거 10년 동안 기업의 규모나 사업의 영역 면에서 전략적 행보가 많았던 것으로 나타났음.
- 우리나라 업체는 IMF를 거쳐 어려운 건설환경속에서 변화와 혁신에 치중하기보다는 자국시장에 많은 비중을 가져온 결과 전략적 행보가 상대적으로 많이 이루어지지 않은 것으로 판단됨.
- 하지만, 이러한 기업들이 과거 10년전 까지만 해도 우리나라 업체들과 어깨를 나란히 한 기업들로서 우리나라 업체들에게도 세계 일류 건설기업으로 도약할 수 있는 가능성이 있음을 시사해 주고 있음.

– **분석 3: 국가별 기업의 사업구조 변화분석**

- 국가별 업체의 사업구조 변화를 통해 우리나라 건설업체들은 일본 업체중에서 해외 진출을 도모하는 기업들의 전략을 벤치마킹할 필요가 있는 것으로 판단됨.
- 유럽의 경우는 원천기술을 바탕으로 수주기회를 제고하고 있는데 반해 국내업체의 경우는 원천기술(라이선스)의 확보가 어렵고 미국과 같이 자국시장이 크지 않아 시장의 한계가 있기 때문에 선택과 집중을 중심으로 새로운 사업권을 개발해가는 전략적 행보가 필요함.
- 분석을 통한 대부분의 업체들에게서 확인할 수 있듯이 해외시장은 이제 선택이 아닌 필수시장으로 인식되어야 할 것임.
- 또한, 다각화가 어렵다면 선택과 집중 논리를 가지고 핵심경쟁력 강화전략을 펼쳐야 저변이 부족한 우리나라 업체들이 해외시장 점유율을 높일 수 있을 것임.

– **분석 4: 신진 건설기업의 사업구조 변화분석**

- 현재까지 신진 건설업체들은 해외시장보다는 자국시장에 많은 투자가 이루어짐을 알 수 있으며 사업의 다각화보다는 전문화에 초점을 두고 있는 것으로 분석됨.
- 이와 같은 사업구조 형태는 우리나라 업체의 사업구조형태와 매우 흡사하며 신진업체들의 대부분이 미국과 중국 같은 자국시장의 수요가 있는 기업들로서 자국의 선진업체들이 해외로의 방향설정과 매출 증대로 인해 생긴 시장을 선점하고 있어 국내 기업들이 해외로 진출하는데 더욱 어려움이 있을 것으로 판단됨.
- 국내기업은 기술력으로 앞서있는 선진업체와 국내기업의 기술과 사업영역을 넘보는 신진업체사이에서 끼어있는 비스켓의 형상을 띠고 있으며 선진업체와 신진업체사이에서 사업의 영역을 확보하고 기술을 습득할 수 있는 과감한 투자와 노력이 절실한 것으로 판단됨.

– 분석 5: 국내기업의 현 모습

- 과거 10년 동안 국내기업은 일반건축과 교통부문에 있어서만 집중화를 한 것으로 나타났으며 국내기업과 같은 군에 속해 있었던 해외 선진업체들은 발전과 교통부문에 집중화를 하면서 전체적으로 다각화를 추구하고 있는 것으로 나타남.
- 국내업체가 하나 또는 두 개의 상품에 치중하고 있다고 해서 다른 선진업체들처럼 일반산업설비와 제조와 같은 상품으로의 다각화 및 투자를 꼭 할 필요가 있는 것은 아니나 다른 상품으로의 개발과 투자는 국내 건설업체에게 중요한 시사점으로 나타나고 있음.

– 기본적으로 건설업체의 가치창조의 주체는 CEO이고 CEO는 사업성공을 위한 사업구상과 설계 그리고 실행의 출발점이라 할 수 있음. 따라서 분석된 기업들 중 대표적인 5개 기업 CEO들의 경영 마인드를 살펴봄.

<표> CEO 경영 마인드

회사명	CEO	내용
Fluor Corporation (미)	Alan Boeckmann	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 건축시장의 도전과 전문인력양성 • 신진세력의 견제 및 준비
AMEC plc (영)	Sir Peter Mason	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 성장동력원을 선별하여 해외 시장으로 확대 • 미래 성장씨앗은 새로운 타입의 Technical Service
Hochtief (독)	Dr. Hans-Peter Keitel	<ul style="list-style-type: none"> • Management 능력이 사업의 성패를 좌우
Skanska (스)	Stuart Graham	<ul style="list-style-type: none"> • 발 빠른 시장조사와 아웃소싱(outsourcing)활용
Technip (프)	Daniel Valot	<ul style="list-style-type: none"> • 철저한 리스크관리(Risk Management System) • 시장의 한계성과 다양한 사업의 준비

– 세계 건설시장을 선도하고 있는 선진국의 주요기업들의 CEO는 철저하게 시장(market)중심이며 또한 국내외 시장을 특별하게 구분하고 있지 않은 특성들이 나타나고 있음.

제4장 분석 종합 및 시사점

- 해외시장으로의 진출은 이제 세계적인 트렌드임.
 - 자국시장에서의 경쟁체제와 시장의 한계성으로 인해 해외시장으로의 진출이 계속적으로 이루어지고 있으며 변화하는 환경에 도태되지 않고 그 기술력을 꾸준히 개발 및 발전시킬 수 있는 내수시장의 뒷받침은 꼭 필요한 것으로 나타남.

- 세계 일류 건설기업들의 또 하나의 특징은 건축 및 토목시장의 확대임.
 - 해외 건설시장에서 자국의 중공업과 종합상사를 활용하여 사업을 수주하는 등 다양한 전략을 통해 지속적으로 사업 영역을 넓히고 있고 선진 기업들이 발주자들에게 시공 이외에 사업기획과 프론트 엔지니어링, 구매조달, 시운전, 그리고 유지보수까지를 포함하는 토털 서비스를 제공하기 때문으로 분석됨.
 - 세계 일류 건설기업들에게 이제 특별한 기술력과 노하우의 차이는 점차적으로 좁아지고 있기 때문에 확실한 사업을 제외하고는 다양한 사업전략과 방법을 개발하여 과당경쟁을 피하고자 하는 전략을 살펴볼 수 있음.

- 세계 일류 건설기업들이 사업을 다각화 또는 전문화하면서 세계 시장에서 생존 및 성장을 해나가는 방법으로 채택하는 가장 빠른 전략이 전략적 제휴나 M&A를 통한 시너지 효과임.

- 신진건설기업은 자국시장을 중심으로 급격하게 성장을 하고 있으며 기업의 숫자도 중국을 중심으로 많아지고 있는 추세임.
 - 기존의 선진 건설사와 기술제휴나 하도를 통해 받은 기술과 실적으로 기존의 선진기업들보다 훨씬 빠른 속도로 기업명을 알리며 수주를 위한 영업망을 확보하며 사업을 확대하고 있음.

- 국내건설기업으로의 시사점

- 본 연구를 통해 국내 건설기업으로의 시사점은 첫째로, 세계 10위권 내로 진출하겠다는 목표 설정과 꾸준한 노력일 것임.
 - 국내 기업들은 전략적 행보가 과거 10년 동안 많지 않은 것으로 나타났고 전략도 세계 일류 건설기업이 추구하였던 해외시장매출의 상승과 다각화와는 반대되는 형상을 가지고 있음.
 - 국내 기업은 해외경험도 많고 사실상 ENR지에 매출기준으로 30위에서 100위권 안에 있기 때문에 과거 10년 전 우리 기업수준이었던 기업들처럼 기업의 외형을 키우고 발 빠르게 시장영역을 확대할 때 새로운 상품을 준비하여 해외사업에서의 자리매김을 한다면 세계 10위권 내의 실적을 갖는 기업으로 성장할 가능성은 충분하다는 판단임.
 - 단시간 내에 기업의 외형을 키우기 위해서는 M&A가 가장 빠른 방법일 수 있지만 국내기업의 여건상 M&A 전략을 구사하는데 많은 한계가 있다면 부실금융기관의 부실채권을 제외한 자산과 부채를 우량금융기관에 인수시키는 P&A³⁾방식을 고려할 수도 있을 것임.
 - 또한 국내 CEO들도 세계 10위권 내에 국내기업들이 당당히 자리매김을 할 수 있도록 기업가치 자체에 무게를 두는 경영보다는 시장이나 인력에 큰 무게를 두어 고객(발주자와 시설물의 최종 사용자인 소비자그룹) 중심의 경영을 펼쳐야 할 것임.
 - 특히, 해외사업은 내수사업과는 달리 현지의 언어, 문화, 날씨정보 등 각종 위험요소들이 산재하고 있기 때문에 리스크관리 체제를 확보하고 건설전문인력의 양성을 통해 글로벌 시장에 대한 의지와 능력을 갖춘 전문건설인력 확보와 단계별 전문교육에 아낌없이 투자하는 것이 중요함.

3) 자산부채이전(資産負債移轉, Purchase of assets & Assumption of liabilities)

- 두 번째 시사점은 국내기업의 다양한 상품 개발과 투자가 필요하다는 것임.
 - 현재의 국내기업의 위치는 비스킷안의 땅콩잼(Peanut Butter Cracker)처럼 위로 쫓아가야 할 선진업체는 자꾸만 멀어져만 가고 아래로부터 쫓아오는 신진업체에게 자리를 위협받고 있는 형상을 나타내고 있음.
 - 국내업체는 서둘러 움직여야 할 때임을 인지하고 선진업체를 따라잡고 신진기업의 빠른 성장세를 감안하여 Blue Ocean전략을 세워서 다양한 상품을 개발해야 할 것임.
 - 이에 대한 대안으로 해외사업에 있어서 현지정부의 개발계획 및 시행에 대한 준비와 함께 기업 스스로 발주국의 시급한 과제를 발굴 및 창출하는 전략이 있을 수 있음.
 - 특히, 국내 건설업체의 장점인 건설분야에서 타당성 조사를 통한 사업계획을 수립하고 시공까지 일괄 추진하는 방식은 매니지먼트 능력도 뛰어나고 현지의 업체와 협력하여 시행한다면 좋은 결과를 얻을 수도 있을 것임.

제5장 결론

- 최근 5년간의 세계건설시장의 환경변화는 국내 건설산업에 획기적이고 조속한 변신을 요구하고 있으며 변화에 대응하지 못하는 기업들은 규모와 관계없이 시장에서 퇴출되거나 해외 기업사냥꾼에 의해서 글로벌 건설기업에 인수·합병된다는 사례를 교훈으로 삼아야 할 것임.
- 결론적으로, 국내업체는 굳이 선진업체들이 성장한 경로를 따라가야 할 필요는 없으며 국내업체만의 독특한 상품 개발을 통해서 사업영역을 확보해 간다면 신진업체의 추격은 물론 국내기업의 독보적인 사업영역을 바탕으로 세계 건설을 이끄는 주역이 될 수 있을 것임.