

# 대기업과 중소기업의 해외시장 공동 진출 방안

해외건설협회 기술위원 김 종 각

## I. 서 론

## II. 해외시장 진출 실태 및 문제점 분석

## III. 대기업과 중소기업 공동진출 사례분석

## IV. 대기업과 중소기업의 공동진출 장애요인 분석

## V. 대기업과 중소기업의 공동진출 전략 및 프로그램 수립

## < 차 례 >

I. 서론 .....	1
1. 연구의 배경 및 필요성 .....	1
2. 연구의 목표 및 내용 .....	2
II. 해외시장 진출 실태 및 문제점 분석 .....	3
1. 공동진출 유형별 통계 분석 .....	3
2. 공동진출을 위한 제휴/협력 유형과 수주형태 .....	9
3. 대기업과 중소기업의 공종별 경쟁력분석 .....	17
III. 대기업과 중소기업 공동진출 사례분석 .....	23
1. 선진건설기업의 공동진출 사례조사 분석 .....	23
2. 국내건설기업의 공동진출 성공/실패 사례조사 .....	28
3. 성공적인 공동진출을 위한 요건 도출 .....	29
IV. 대기업과 중소기업의 공동진출 장애요인 분석 .....	30
1. 중소기업 해외건설 시장진출 애로사항 분석 .....	30
2. 공동진출시 대기업의 애로사항 및 요구분석 .....	32
3. 종합적인 공동진출의 장애요인 분석 .....	33
V. 대기업과 중소기업의 공동진출 전략 및 프로그램 수립 .....	34
1. 경쟁력 있는 공동진출 가이드라인 .....	34
2. 공동진출 PILOT PROGRAM .....	38
3. 공동진출을 위한 정책 제안 및 경쟁력 확보방안 .....	43

# I. 서론

## 1. 연구의 배경 및 필요성

- 국내건설시장 규모가 100조원 내외로 정체되고 있는 가운데, 세계건설 시장 규모는 매년 4~5% 수준의 성장세를 이루어 2007년에는 5조불에 육박하고 이 중 외국업체에게 개방된 비율은 6%에서 꾸준히 증가할 것이라고 Global Insight와 해외건설협회는 추정하고 있다. 이러한 해외 건설시장의 활황과 더불어 국내 건설회사의 해외매출은 2006년 164억불을 넘어서 작년 동기대비 50%의 성장률을 거두었으며 2007년에는 398억불을 달성하여 우리나라 해외건설 초유의 기록을 경신하였다. 또한, 중소기업 역시 13억불로 2006년 동기 대비 45%의 성장을 보이고 있었으며 2007년에는 67억불을 기록하였다. 그러나 이러한 활발한 해외건설시장 성장에는 몇 가지 문제점이 나타나고 있다.

첫째 해외수주금액 기준 상위 10개 회사가 전체 해외수주의 70%이상을 차지하고 있으며 그 외 대기업의 실적은 상대적으로 부진하다.

둘째 지난 2001년부터 2006년까지 5년간 수주금액은 대기업에 있어서 197%, 중소기업에 있어서 300%의 성장률을 이루었지만 해외건설 실적이 있는 업체당 수주액에 있어서는 대기업은 87%가 성장한데 반하여 중소기업은 겨우 6%가 증가하였다.

셋째 중소기업의 해외수주금액 확대의 원인이 기업당 성장보다는 신규해외진출업체에 초점이 맞추어 지고 있어 수익률 확보에 대한 검증이 안 되었다.

넷째 대기업과 중소기업의 매출비중 주요 공종이 현저히 다르다. 대기업의 경우 산업설비의 비중이 70%정도에 이르지만 중소기업의 경우는 건축이 40%이상, 산업설비는 20%내외에 이르고 있다. 대기업과 중소기업의 매출 공종 비중이 꼭 비슷해야할 당위성은 없으나 현재는 매우 상이한 형태로서 대기업과 중소기업이 공동진출이 잘 되지 않고 있음을 보여주고 있다고도 할 수 있다.

이와 같이 대기업과 중소기업의 수주균형과 수익률 안정성의 문제점을 해결하기 위한 방안의 하나로 대기업과 중소기업이 함께 진출하여 서로의 미흡한 점을 보완해 주도록 하는 방안이 대두되고 있다.

## 2. 연구의 목표 및 내용

- 본 연구의 첫 번째 목표는 과연 우리나라의 대기업과 중소기업이 단독 진출하는 경우보다 공동 진출하는 경우에 어떤 효과가 있었는지를 과거사례를 통계 분석하여 공동진출의 효용성과 문제점을 찾는 데 있다.
- 두 번째 목표는 대기업과 중소기업이 공동진출 할 수 있는 유형의 종류와 진출 모델에 대한 파일럿 프로그램을 제시하는 것이다. 또한 파일럿 프로그램의 원활한 활용을 위해 본 보고서는 부록에서 매뉴얼을 제시하였다.
- 마지막으로, 이러한 파일럿 프로그램 및 공동진출의 활성화를 위해서 필요한 강구책을 정부와 기업으로 나누어 제시하였다.

## Ⅱ. 해외시장 진출 실태 및 문제점 분석

### 1. 공동진출 유형별 통계 분석

- 본 연구는 해외건설협회에서 제공한 1990년부터 2006년까지의 3,000여건의 수주 신고자료를 바탕으로 진출유형별(대기업 단독진출, 중소기업 단독진출, 대기업-중소기업 공동진출, 대기업-대기업 공동진출, 중소기업-중소기업 공동진출)로 공종별, 지역별 수주건수 및 수주금액과 수익률을 분석하였다. 여기서 공동진출이란 원하도급, 컨소시엄(Consortium), JV(Joint Venture)를 모두 포함한 개념이며, 국내업체간의 공동진출 효과를 살펴보기 위해 외국회사와의 제휴는 공동진출로 포함하지 않았다. 수주금액과 수익률은 2006년 12월 30일까지의 기업신고 자료(준공 미완료 공사도 포함)를 바탕으로 분석된 것으로 실제 수익률과는 다소 차이가 있을 수 있다.

#### 가. 전체공종별 및 공종별 통계분석

##### 1) 전체공종별

〈 표 1 〉 전체공종의 공동진출 유형에 따른 수익률 및 수주금액 분포

구분		수주건수(건)	수주액(백만불)	수익률(%)
단독 진출	대기업	1,553 (51.2%)	77,098 (57.9%)	2.1
	중소기업	871 (28.7%)	5,317 (4.0%)	0.7
공동 진출	대-중소기업 (대)	182 (5.8%)	37,112 (27.9%)	<b>3.7</b>
	대-중소기업 (중소)	223 (7.4%)	2,421 (2.3%)	<b>1.7</b>
	대기업-대기업	130 (4.3%)	9,685 (7.3%)	3.5
	중소-중소	78 (2.6%)	974 (0.7%)	2.0

- 대기업-중소기업 공동진출이 각각 단독진출하는 경우보다 높은 수익률을 나타냄으로서 공동진출이 통계적으로 경쟁력이 있음을 보여준다.
- 대기업의 경우 전체 해외공사 1,865건 중 중소기업과 공동진출하는 경우는 182건에 불과하여 9.8%의 경우에만 우리 중소기업과 함께 진출하는 것을 알 수 있다.

- 중소기업의 경우 전체 해외공사 1,172건 중 대기업과 공동진출하는 경우는 223건으로 19%에 해당한다. 금액상으로 보면 전체 금액 87억 1천만달러 중 24억 2천만달러를 국내 대기업으로부터 수주한 것으로 27.8%에 해당한다. 이는 중소기업에게 있어서 대기업과의 공동진출은 건당 수주금액이 크다는 것을 의미한다.

## 2) 토목분야

〈 표 2 〉 토목공종의 공동진출 유형에 따른 수익률 및 수주금액 분포

구분		수주건수(건)	수주액(백만불)	수익률(%)
단독 진출	대기업	338 (58.8%)	13,363 (44.5%)	3.5
	중소기업	118 (20.5%)	1,614 (5.4%)	0.5
공동 진출	대-중소기업 (대)	38 (6.6%)	11,415 (38.1%)	4.8
	대-중소기업 (중소)	44 (7.7%)	754 (2.5%)	-2.1
	대기업-대기업	31 (5.2%)	2,710 (9.0%)	4.0
	중소-중소	7 (1.2%)	141 (0.5%)	-0.7

- 대기업-중소기업 공동진출 중 대기업은 우수한 수익률을 보이나 중소기업은 그렇지 못한 수익률을 나타내고 있다. 이는 산업설비에 비해 해외시장에서 상대적으로 경쟁력이 저하되고 있는 토목분야에서 대기업이 중소기업의 희생을 역이용한다는 분석도 가능하나, 산업설비에 비하여 자원공급 및 지반조건 등의 불확실성이 더 큰 토목, 건축 분야에서 중소기업이 충분한 준비 없이 해외에 처음 진출한 몇몇 사례가 수익률 악화의 주된 원인인 것으로 분석되었다.
- 토목에서 중소기업의 단독진출은 124건 중 58건이 양의 수익률을 보인 반면 대-중소 공동진출에서는 48건 중 23건이 양의 수익률을 보였다. 이처럼 공동진출에서 더 많은 성공사례를 보였으나 해외사업을 처음으로 시도해 큰 손실을 기록한 ○○건설과 △△건설의 악성사례가 전체 평균 수익률을 낮춘 원인이 되었다.

### 3) 건축분야

〈 표 3 〉 건축공종의 공동진출 유형에 따른 수익률 및 수주금액 분포

구분		수주건수(건)	수주액(백만불)	수익률(%)
단독 진출	대기업	600 (73.3%)	24,570 (75.3%)	2.1
	중소기업	142 (17.3%)	1,685 (5.2%)	0.7
공동 진출	대-중소기업 (대)	32 (3.9%)	3,582 (11.0%)	4.4
	대-중소기업 (중소)	13 (1.2%)	397 (3.0%)	0.1
	대기업-대기업	17 (2.1%)	1,251 (3.8%)	2.4
	중소-중소	18 (2.2%)	570 (1.7%)	3.1

- 대기업은 단독진출보다는 공동진출을 함으로써 수익률이 높아지는 반면에, 중소기업은 단독진출보다 공동진출에 의한 수익률이 더 낮게 나타났다. 이는 토목공종과 비슷한 이유로, 기업이 해외에 초기에 진출하는 형태로 공동진출을 택하게 되고 그 가운데 몇몇 악성사례가 발생한 것이 주원인으로 나타났다.

### 4) 산업설비분야

〈 표 4 〉 산업설비의 공동진출 유형에 따른 수익률 및 수주금액 분포

구분		수주건수(건)	수주액(백만불)	수익률(%)
단독 진출	대기업	345 (47.1%)	35,473 (54.1%)	1.0
	중소기업	141 (19.2%)	1,328 (2.0%)	-0.2
공동 진출	대-중소기업 (대)	85 (11.6%)	21,971 (33.5%)	3.0
	대-중소기업 (중소)	105 (14.3%)	1,118 (1.7%)	5.6
	대기업-대기업	41 (5.6%)	5,590 (8.5%)	3.5
	중소-중소	16 (2.2%)	133 (0.2%)	3.1

- 대기업-중소기업 공동진출이 서로에게 가장 경쟁력 있는 수익률을 나타내고 있다. 단독진출한 경우보다 대기업과 중소기업에서 수익률이 향상된 것을 보고 있다.

## 나. 지역별 통계분석

### 1) 토목

〈 표 5 〉 토목공종의 공동진출 유형에 따른 지역별 수주금액 분포  
(단위: 백만불)

구분		동남아	동북아	서남아	중앙아	중동	아프리카	기타	전체
단독 진출	대기업	7,486	833	2,238	3	1,813	697	289	13,363
	중소기업	396	805	136	-	234	1	40	1,614
공동 진출	대-중소(대)	2,067	1,709	362	51	6,848	2	373	11,415
	대-중소(중소)	87	115	45	1	462	9	33	754
	대기업-대기업	323	-	1,717	-	331	338	-	2,710
	중소-중소	1	7	-	110	23	-	-	141

〈 표 6 〉 토목공종의 공동진출 유형에 따른 지역별 수익률 분포  
(단위: %)

구분		동남아	동북아	서남아	중앙아	중동	아프리카	기타	전체
단독 진출	대기업	4.2	1.6	3.9	2.1	-1.4	9.9	3.1	3.5
	중소기업	1.6	-0.3	0.4	-	2.4	8.0	-6.3	0.5
공동 진출	대-중소(대)	1.7	5.7	1.5	16.7	5.8	0.0	0.2	4.8
	대-중소(중소)	-5.7	2.4	-0.1	15.2	-3.1	8.5	0.0	-2.1
	대기업-대기업	-8.1	-	6.8	-	4.7	0.2	-	4.0
	중소-중소	0	-43.1	-	0.0	10.1	-	-	-0.7

- 진출유형에 따른 지역별 수익률의 분포는 매우 다양하게 나타났다. 토목에 있어서는 동북아시아와 중앙아시아의 대-중소 공동진출이 좋은 수익률을 나타내었다.
- 동남아시아지역과 중동지역에 수주금액이 집중되어 있으며, 각 지역에서 대체적으로 수익률이 높은 진출유형이 수주금액도 크게 나타났다.



## 2) 건축

〈 표 7 〉 건축공종의 공동진출 유형에 따른 지역별 수주금액 분포  
(단위: 백만불)

구분		동남아	동북아	서남아	중앙아	중동	아프리카	기타	전체
단독 진출	대기업	9,023	6,662	247	275	1,853	560	5,947	24,570
	중소기업	362	393	25	112	156	25	609	1,685
공동 진출	대-중소(대)	1,092	194	58	368	747	277	843	3,582
	대-중소(중소)	360	-	4	1	3	5	22	397
	대기업-대기업	1,157	12	-	-	-	-	81	1,251
	중소-중소	42	177	9	331	9	-	-	570

〈 표 8 〉 건축공종의 공동진출 유형에 따른 지역별 수익률 분포  
(단위: %)

구분		동남아	동북아	서남아	중앙아	중동	아프리카	기타	전체
단독 진출	대기업	2.1	2.7	8.7	-4.4	3.0	2.7	1.3	2.1
	중소기업	2.5	3.8	1.8	0.0	0.1	0.0	-2.1	0.7
공동 진출	대-중소(대)	8.5	3.7	5.6	7.0	2.8	-1.4	1.3	4.4
	대-중소(중소)	0.0	-	2.2	9.6	-0.5	9.6	-1.3	0.1
	대기업-대기업	2.5	-4.6	0.0	-	-	-	1.9	2.4
	중소-중소	0.0	9.6	4.3	0.0	0.0	-	-	3.1

- 진출유형에 따른 지역별 수익률의 분포는 토목보다는 양호하지만 다양하게 나타났다. 건축에 있어서는 중앙아시아, 서남아시아에서 공동진출에 대한 수익률이 좋게 나타났다.
- 건축부분에 있어서 동남아지역에 가장 많이 진출하였고 중동과 아프리카에도 진출이 활발하다. 특히 아프리카에 대한 활발한 진출은 토목과 다른 점이다.
- 토목에 비하여 기타지역에 진출이 활발하고 선진국에도 진출이 다소 활발하였다.

### 3) 산업설비

〈 표 9 〉 산업설비의 공동진출 유형에 따른 지역별 수주금액 분포  
(단위: 백만불)

구분		동남아	동북아	서남아	중앙아	중동	아프리카	기타	전체
단독 진출	대기업	5,879	1,922	5,445	99	15,130	3,338	3,656	35,473
	중소기업	143	80	14	-	1,033	10	45	1,328
공동 진출	대-중소(대)	2,567	888	99	-	14,338	1,611	2,465	21,971
	대-중소(중소)	446	56	15	-	439	114	47	1,118
	대기업-대기업	1,098	-	610	-	3,316	-	565	5,590
	중소-중소	71	2	2	5	51	-	-	133

〈 표 10 〉 산업설비의 공동진출 유형에 따른 지역별 수익률 분포  
(단위: %)

구분		동남아	동북아	서남아	중앙아	중동	아프리카	기타	전체
단독 진출	대기업	0.6	1.9	0.4	1.5	1.1	0.7	1.9	1.0
	중소기업	-18.9	-1.7	2.8	-	2.1	1.8	6.4	-0.2
공동 진출	대-중소 (대)	<b>1.3</b>	-0.3	-0.6	-	3.9	<b>2.2</b>	1.7	3.0
	대-중소 (중소)	<b>8.6</b>	8.1	9.1	-	2.6	<b>5.7</b>	-0.2	5.6
	대기업-대기업	8.0	-	4.5	-	2.2	-	1.6	3.5
	중소-중소	4.4	4.6	4.5	10.0	0.4	-	-	3.1

- 진출유형에 따른 지역별 수익률의 분포는 다양하게 나타났다. 산업설비에 있어서는 동남아시아와 아프리카에서 공동진출에 대한 수익률이 좋게 나타났다. 또한 수주액이 집중되어 있는 중동지역에서의 수익률은 그리 높게 나타나지는 않았다.
- 중동과 동남아 수주금액과 건수가 집중되어 있으며 토목과 건축과는 다르게 그 외 지역에서는 실적이 많지 않았다.

## 2. 공동진출을 위한 제휴/협력 유형과 수주형태

### 가. 제휴(Alliance) 또는 협력(Collaboration)의 이론적 틀

#### 1) 공동진출형 제휴/협력

- 제휴의 개념은 시대에 따라, 산업에 따라, 연구자에 따라 다르게 정의된다. 넓게는 두 개 이상의 기업이 서로의 이익을 위해 협력하는 형태를 총괄하는 개념으로 볼 수 있으며, 좁게는 협력하는 형태가 신뢰를 바탕으로 하는 장기적이고 일관적인 경우로 볼 수 있다. 본 연구에서는 전자의 경우를 제휴/협력, 후자의 경우를 전략적 제휴라고 구분하여 언급하였다. 다만 제휴의 개념은 전략적 제휴를 포함하는 것으로 하였다.

〈 표 12 〉 제휴/협력의 정의

구 분	개 념
Porter, Fuller (1986)	서로 다른 국가에 존재하는 기업들이 동원할 수 있는 모든 자원, 자본, 기술, 시장, 관리능력을 결합하여 한 국가의 시장이 아닌 범세계적 차원의 경쟁력 강화를 위한 것
Howarth (1994)	둘이나 그 이상의 조직들이 자신들의 전략과 일관성을 유지하면서 자신의 주요한 목적과 목표를 달성하기 위해 취하는 협조적인 사업방식
장세진 (2005)	경쟁관계에 있는 기업이 일부사업 또는 기능별 활동부문에서 경쟁기업과 일시적인 협조관계를 갖는 것 의미

#### 2) 제휴/협력의 효과

- 비용감소
- 리스크 분배
- 기술 등 경쟁력 우위의 상호보완
- 정부정책 및 문화적인 장벽
- 기술시장의 선점
- 후발기업의 기술습득

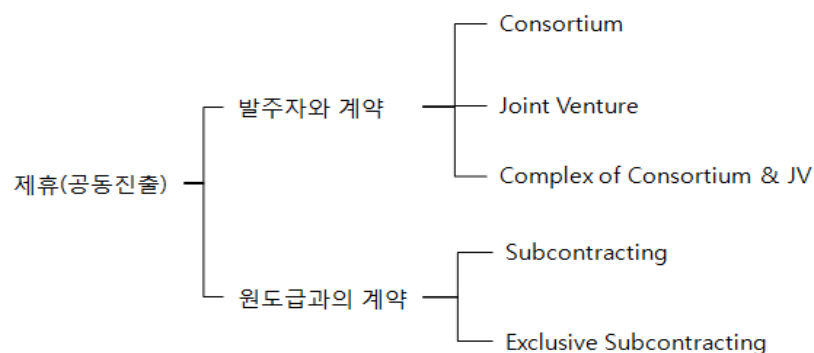
### 3) 제휴/협력의 종류

#### 가) 전 산업에서의 제휴/협력

- 제조업 중심의 일반적 분류는 기술개발, 마케팅, 유통 등을 중시하고 일회적 생산보다는 연속적 생산이므로 전략적제휴의 유형이 건설업과는 다소 다르다. 즉, 제조업의 경우는 협력을 한다면(제휴를 한다면) 전략적 제휴인 경우가 많고 건설업의 경우는 일회적 공사가 많다보니 전략적 제휴보다는 단순한 제휴의 경우가 많다고 하겠다.

#### 나) 건설산업에서의 제휴/협력 유형(공동진출)

- 건설산업에서의 일반적으로 행해지는 제휴 형태는 수주패턴 및 계약당사자에 따라 다음과 같이 분류된다. 각각의 제휴는 기업간의 목적에 따라 전략적 제휴가 될 수도 있고 단순한 제휴가 될 수도 있다. 보통 JV, 배타적 하도급(Exclusive Subcontracting)은 전략적 제휴의 성격이 강하다.



〈 그림 1 〉 건설산업에서의 제휴/협력 유형

#### 나. 건설산업에서의 제휴/협력

##### 1) 컨소시엄

##### 가) 개념

- 두개 이상의 업체가 공종 또는 공구 별로 업무를 분담하여 자신의 업무 Scope을 수행하는 형태로 각 업체는 자신의 Scope의 수행에 따른 이익과 손실을 부담한다.

## 나) 성립요건

- 대규모 공사로 한 업체가 전체를 수행하기에 리스크 부담이 과도한 경우
- 업무 또는 공구(Section)의 분리가 용이한 경우
- 참여사간 이견으로 공동 의사 결정에 어려움이 예상되는 경우

## 다) 성공실패요인

- 입찰 과정에서의 구성원 간의 팀워크
- Scope 구분시 참여사간 협조
- 각 참여사의 Scope간 Interface 관리
- 대발주처 업무 등 불가피하게 발생하는 공동 Scope에 대한 참여사의 적극적 기여
- Leading Company의 역할 및 능력
- 리소스 조달 및 하청업체 선정 시 중복 여부

## 2) Joint Venture

### 가) 개념

- 두 개 이상의 업체가 공동으로 공사수행하는 형태로 참여 지분율에 따라 이익과 손실이 분배된다. 입찰단계에서나 공사수행 단계 모두에서 공동으로 업무를 수행하므로 완공까지 전략적 제휴가 계속된다고 볼 수 있다. 법인을 세우는 Incorporated JV와 법인 설립 없이 지분에 관계된 공동계좌만을 가지는 Un-incorporated JV로 나뉜다.

## 나) 성립요건

- 발주처의 실적 요건을 충족시키기 위해 공동 수행이 필요한 경우
- 공동 수행을 통한 시너지 효과가 기대되는 경우
- 상대 업체의 기술력을 전수받고자 하는 경우
- 대규모 공사에 따르는 리스크 헤지 방안으로 선호되는 경우
- Scope을 분리하기 곤란한 경우
- 발주처에서 현지법인에 의한 현지업체의 공동참여를 요구하는 경우

## 다) 성공실패요인

- JV원칙에 충실
  - JV는 법인의 설립 여부와 상관없이, 각각의 참여사로부터 독립성이 유지되어야 함.
  - 각사로부터 JV에 파견된 직원들은 자신의 회사의 이익 보다는 JV의 이익을 최우선시 하여야함.
- Leading Company의 역할 및 능력
- 회계 정산과 관련된 이해관계
- 참여사의 재정능력
- 의사결정기구(Board of Director) 및 현장조직간의 역할 분담
- 회사간의 업무협조 및 역할과 책임의 성실한 이행
- 조직을 통합한 JV인 경우 조직원 간의 유대와 신뢰
- 지분율에 따른 업무범위와 책임에 대한 분명한 규명

## 3) JV와 Consortium의 복합형태

### 가) 개념

- 한 개의 프로젝트 내에서 Joint Venture와 Consortium 방식을 혼용하는 형태로 각각의 장점을 취하여 적용하는 것으로 공사의 내용과 참여사간의 이해관계가 복잡해짐에 따라 이러한 형태가 늘어나고 있다. 즉 전체 공사에 대해 일부는 리스크를 공유하고 일부는 리스크를 분리하기도 하며 지분이 있는 업체와 그렇지 않은 업체가 섞이기도 한다.

### 나) 성립요건

- 공사의 특성이 복잡하고 제휴업체간의 이해가 복잡하게 얽혀 있어서 제휴방법도 복합적으로 이루어지는 것이 필요한 경우
- 기본적으로는 JV로 구성하되 특성 공종은 리스크를 분리해서 지분율에 상관없이 한쪽회사가 담당하는 경우
- JV의 구성 후 일정 공구/공종을 한 회사에 일괄하도 하는 경우

#### 다) 성공실패요인

- 각 참여사의 업무범위, 리스크분담, 조직 구성 등에 대한 명확한 사전합의 및 계약서상의 면밀한 기술
- 합의에 따른 각 참여사의 책임과 역할의 성실한 수행
- 발주자와의 계약관계와 내부적 계약관계가 다름으로 해서 구성원 상호간 신뢰가 전제되지 않는 한, 극단적인 리스크에 노출될 가능성 있음
- 상기 진술한 JV와 컨소시엄의 성공실패요인 모두 적용될 수 있음

#### 4) Subcontracting

##### 가) 개념

- General contractor가 프로젝트의 세부공종을 개별 기업에게 분담시키고 총괄 관리하는 것으로 Subcontractor는 원도급자의 지시에 따라야 하며 리스크와 책임은 일정부분 SC가 가지지만 최종적으로는 원도급자가 모두 가지게 된다. 우리나라 중소기업의 대기업과 공동진출에 대해 가장 많은 유형에 해당된다.

##### 나) 성립요건

- General Contractor가 세부 공종을 관리하며 일을 수행하고자 하는 경우
- 원도급자가 세부 공종을 모두 소화하기에는 기술력이거나 인력이 부족한 경우
- 원도급자가 탄력적인 조직규모로서 회사를 운영하고자 할 경우

#### 다) 성공실패요인

- 하청사의 공사수행 능력
- 원도급자의 관리 능력
- 하청사간의 업무분담 및 조정능력
- 계약, 공기, 공사비를 준수하는 신뢰와 책임

## 5) Exclusive Subcontracting

### 가) 개념

- 입찰수주 단계부터 원도급자와 같이 참여하여 견적 및 기술리포트 작성에 기여하고 낙찰이후 하도계약을 기본전제로 참여하는 것으로 원청과 하청간에 긴밀한 협력관계가 형성된 것을 말하며 사실상 하도급관계라기보다는 제휴/협력형태라고 말할 수 있다.

### 나) 성립요건

- 하도회사가 독점적 기술을 가지고 있거나 원청회사와 특별한 유대관계를 가지고 있는 경우
- General Contractor가 입찰수주 단계에서부터 특정업체의 긴밀한 도움을 필요로 할 경우
- General Contractor가 입찰수주 단계에서부터 시장공급이 적은 특정 기술을 보유한 업체를 선점하기 위해서

### 다) 성공실패요인

- 낙찰 이후에도 구두계약이 실제 계약으로 이어진다는 신뢰
- 협력관계 이상의 하나의 팀이라는 의식
- 하청사의 독점적 지위 남용

### 다. 수주유형과 제휴/협력과의 관계

#### 1) 일반사업

##### 가) 지명/공개 경쟁입찰 : 일반적 발주 형태

- 현지업체를 통한 정보입수, 발주처와의 유대, 리소스 공급 등을 위해 현지업체와 공동지분의 JV나 현지법인을 설립하여 제휴한다.
- 발주규모가 대형화됨에 따라 리스크분산 차원에서 컨소시엄 형태나 컨소시엄과 JV의 복합형태가 늘어나고 있다.



- 한쪽에서 특정기술력에 대한 PQ가 부족하거나 실제공사 수행에 어려움이 있고 다른 한 쪽에서는 그에 상응하는 다른 기술력이나 금융, 시장점유권 등이 있을 경우 서로의 이익을 위해서 JV형태의 전략적 제휴로 입찰한다.
- 입찰경쟁력강화하기 위하여 입찰준비시 Technical Report와 Commercial Report를 강화하고 견적의 정확성을 강화하기 위해 Exclusive Subcontracting을 지정하여 협력체제 형성

## 나) 수의시담

- 아프리카, 동남아시아 등 저개발 국가일수록 공공공사에 대해 발주처와의 수의계약의 비중이 크다.
- 입찰이전부터 기업체가 사업타당성 및 기초계획을 미리 발주처에 제공하여 이후 지명/공개 경쟁입찰을 표면적으로 시행하더라도 내부적으로는 이미 매우 유리한 위치를 차지한 경우가 종종 있다.
- 그룹계열내의 공사의 경우 거의 수의시담이다.
- 유능한 전문건설 회사일수록 유수의 종합건설회사와 Exclusive Subcontractor의 협력업체 관계를 가지고 있으며 입찰과정의 공동참여와 낙찰은 곧 하도계약을 의미한다.
- Exclusive Subcontractor가 아닌 단순 Subcontractor의 경우 입찰과정에 참여하였을 경우에는 실제 하도계약을 못하는 경우가 있다.
- PM, CM의 실적이 좋은 업체로부터 신뢰를 얻으면 PM, CM사에 의한 수주가 쉬워진다.
- 가스터빈과 같이 고급기계는 세계에서 몇 개 업체에서만 만들 수 있다. 이런 OEM(Original Equipment Manufacturer)사업체와 전략적 제휴가 이루어지면 수주활동에 있어서 상당히 유리한 위치에 있게 된다.

## 2) 개발사업

### 가) 민간부분

- 주택 및 상가, 리조트, 계획단지 등은 민간투자자가 발주하는 것으로 공정성을 중시하는 공개입찰보다는 투자자와의 유대에 의해서 결정되는 경우가 많다.
- 사업시작 초기에서부터 발주자(건축주)와의 유대를 확보하여 공개경쟁이 아닌 수의시담으로 유도한다.
- 투자자에게 사업계획서를 제출하고 신뢰를 얻어 수의시담으로 계약을 유도한다.

### 나) 공공부분(BOT, BTL, ROT 등)

- 사업규모가 크고 이해관계가 얽혀있는 경우가 많으므로 컨소시엄이나 JV형태가 많다.
- 사업규모가 크고 공공발주가 대부분이기 때문에 수의시담으로 계약이 이루어지는 경우는 드물다.

### 다) 저개발 국가의 공공 개발사업

- 정부가 사업을 공개입찰로 추진하여 심사할 만큼의 역량이 되지 않는 경우 유대관계의 기업을 불러 PM으로서의 역할을 부여하고 정부에 니즈에 맞는 맞춤형 영업을 한다. 이러한 경우 기업은 FS, PF, 사업규모, 사업자선정 모두에 관여하게 되고 발주자와 전략적 제휴상태가 되며 많은 이권을 누릴 수 있다.

### 3. 대기업과 중소기업의 공종별 경쟁력분석

#### 가. 토목공종 경쟁력분석 및 진출전략

##### 1) 대기업

〈 표 12 〉 토목공종 대기업의 경쟁력 SWOT

강점(Strengths)	기회(Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> <li>장대교량, 고속철도, 항만분야 등 일부 분야에 대한 개발도상국 대비 기술적 우위</li> <li>해외시장 진출 확대에 대한 적극적인 의지</li> <li>개발형사업을 추진할 수 있는 재정적 능력과 신용</li> <li>해외 공사경험 노하우</li> <li>해외지사 운영 및 정보 수집력</li> <li>리스크 관리 능력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>오일머니 증가에 따른 발주 물량 증가</li> <li>국가사업 등 초대형 사업 물량 증가</li> <li>자본과 사업관리 능력을 바탕으로 한 사업 물량 증가</li> <li>설계업체 선도에 의한 수주 증가</li> </ul>
약점(Weaknesses)	위협(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>서구유럽수준의 인건비</li> <li>선진국형 사업관리 능력 부족</li> <li>경직적 조직구조</li> <li>자체 엔지니어링 능력 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중국, 인도, 터키 등 신흥업체의 약진</li> <li>단순시공분야 경쟁력 상실</li> <li>국내건설시장의 성장 한계</li> </ul>

\* L은 대기업(Large Company)를 의미하며, S, W, O, T는 각각 Strength, Weakness, Opportunity, Threat을 의미함

##### 2) 중소기업

- 대부분의 중소기업의 경우 대기업의 하청사로서 해외공사에 참여하고 있는 것이 현실이며, 계약관리나 공사관리 심지어는 인력이나 자재관리 등에 대해서도 대기업에 의존
- 해외공사 경험과 실적이 쌓이면 독자진출 모색함
- 장비와 노하우를 요구하는 특화된 업체만 살아남을 수 있음
- 제3국의 인력을 활용한 JV형태의 현지법인진출 노력
- 일반종합건설의 중소 토목건설업체는 진출하기 어려움

〈 표 13 〉 토목공종 중소기업의 경쟁력 SWOT

강점(SS)	기회(SO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소수 단종업체 특화된 기술력</li> <li>• 해외시장 진출확대에 대한 강한 의욕</li> <li>• 대기업에 비해 낮은 인건비</li> <li>• Supervisor급의 숙련된 인부</li> <li>• 유동적 조직구조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대기업의 해외시장 확대 노력</li> <li>• 개도국 업체의 장비위주 전문공종 미흡</li> </ul>
약점(SW)	위협(ST)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이행보증, 선수금위한 채무구조 빈약</li> <li>• 해외사업경험 및 노하우 부족</li> <li>• 공사정보력, 리스크관리 부족</li> <li>• 외국어능력 미흡</li> <li>• 개발도상국 대비 높은 인건비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내건설시장의 성장 한계</li> <li>• 개발도상국 업체의 기술력 향상</li> <li>• Local Content 강화 동향</li> </ul>

\* S는 중소기업(Small & Medium Sized Company)를 의미하며, S, W, O, T는 각각 Strength, Weakness, Opportunity, Threat을 의미함

## 나. 건축공종 경쟁력분석 및 진출전략

### 1) 대기업

〈 표 14 〉 건축공종 대기업의 경쟁력 SWOT

강점(LS)	기회(LO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초고층, 인텔리전트빌딩, 신도시 개발분야에서 세계적 수준</li> <li>• 개발형사업</li> <li>• 중견기업의 활발한 진출</li> <li>• 해외 공사경험 노하우</li> <li>• 해외지사 운영 및 정보 수집력</li> <li>• 리스크 관리 능력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 저개발 국가 신도시 발주량 증가</li> <li>• 오일머니 증가로 발주량 증가</li> <li>• 자본과 사업관리 능력을 바탕으로 한 사업 물량 증가</li> <li>• 국내 설계업체 선도에 의한 수주</li> <li>• 국내설계업체 설계능력</li> <li>• 국내업체의 전기통신 등의 신기술 상품 다양</li> </ul>
약점(LW)	위협(LT)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서구유럽 수준의 인건비</li> <li>• 일반주택 시공기술력 차별성상실</li> <li>• 경직적 조직구조</li> <li>• 자체 설계 능력 미비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중국, 인도, 터키 등 신흥업체의 약진</li> <li>• 국내건설시장의 성장 한계</li> </ul>

## 2) 중소기업

- 대부분의 중소기업의 경우 대기업의 하청사로서 해외공사에 참여하고 있는 것이 현실이며 계약관리나 공사관리 심지어는 인력이나 자재관리 등에 대해서도 대기업에 의존하는 경우가 많음
- 해외공사 경험과 실적이 축적되면 독자진출을 모색해야 함
- 고급빌딩을 위한 전기, 통신, 기계, 마감, 인테리어 등의 차별화된 기술 육성
- 도심지 기초공사 경험을 바탕으로 한 해외 진출
- 단순 시공능력으로는 해외시장에서 경쟁 어려우므로 진출 곤란
- 시행사 또는 CM성격의 회사로 해외 진출

〈 표 15 〉 건축공종 중소기업의 경쟁력 SWOT

강점(MS)	기회(MO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외시장 진출에 대한 강한 의욕</li> <li>• 대기업에 비해 낮은 인건비</li> <li>• Supervisor급의 숙련된 인부</li> <li>• 유동적 조직구조</li> <li>• 마감재, 유리재 공사 경쟁력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중견기업의 컨소시엄 제시</li> <li>• 시행사에 의한 틈새시장의 소규모 발주 공사 증가</li> <li>• 개도국 업체의 장비위주 전문공종 미흡</li> </ul>
약점(LW)	위협(LT)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이행보증, 선수금위한 재무구조 빈약</li> <li>• 해외사업경험 및 노하우 부족</li> <li>• 공사정보력, 리스크관리 부족</li> <li>• 외국어능력 미흡</li> <li>• 개발도상국 대비 높은 인건비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내건설시장의 성장 한계</li> <li>• 개발도상국의 단순공정 건축시장 점 유확대</li> </ul>

- 제3국의 인력을 활용한 JV형태의 현지법인 전략 노력
- 선진업체와 대기업이 관심을 적게 가지는 저개발 국가, 불안정 국가에 진출
- 규모가 큰 사업인 경우에 중소기업끼리 컨소시엄 구성
- 특정 국가나 지역을 집중적으로 진출하여 인지도 시장점유율을 높이는 전략

## 다. 산업설비공종 경쟁력분석 및 진출전략

### 1) 대기업

〈 표 16 〉 산업설비공종 대기업의 경쟁력 SWOT

강점(Strengths)	기회(Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세계적 수준의 사업관리 및 시공능력</li> <li>• EPC에서 PC분야에 강점</li> <li>• 발전, 담수, 오일&amp;가스 분야 주력</li> <li>• 기자재 조달 능력 우수</li> <li>• 해외 공사경험 노하우</li> <li>• 해외지사 운영 및 정보수집력</li> <li>• 리스크 관리 능력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 오일머니 증가에 따른 발주 물량 증가</li> <li>• 중동시장에 대한 인적 네트워크 두터움</li> <li>• 선진업체의 시공위주의 사업에서 장비와 사업관리 위주 사업으로의 선회</li> <li>• 국내 중소기업의 제품기술 경쟁력</li> </ul>
약점(Weaknesses)	위협(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인건비 상승 및 인력 부족</li> <li>• Basic Design 기술력 부족</li> <li>• 엔지니어링 기술력 다소 미비</li> <li>• 가스터빈 등 고급장비 기술 미비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대적으로 위협이 적으나 중국, 인도, 터키, 파키스탄 진출증가</li> </ul>

- EPC에서 선진국형인 EP로 가기 위해 노력
- 장기적으로 엔지니어링 M&A고려
- 중소기업과 유기적인 결합 및 상생 - 공급부족으로 중소기업과 상생이 비교적 잘됨
- 5~10년 정도는 개도국 업체에게 리드하고 있음을 바탕으로 전략수립
- EPC공사는 몇몇 대기업 외에 중견기업의 진출은 장기적으로 어려울 것이라 예상

### 2) 중소기업

〈 표 17 〉 산업설비공종 중소기업의 경쟁력 SWOT

강점(Strengths)	기회(Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제조, 부품생산에서 경쟁력 보유</li> <li>• 해외시장 진출에 대한 강한 의욕</li> <li>• 대기업에 비해 낮은 인건비</li> <li>• Supervisor급의 숙련된 인부의 기술력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공급보다 수요가 많은 시장</li> </ul>
약점(Weaknesses)	위협(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외진출에 대한 경험과 절차 미흡</li> <li>• 외국어능력 미흡</li> <li>• 개발도상국 대비 높은 인건비</li> <li>• 국내 인력 고갈 수준</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제 3국인의 기술력 향상</li> <li>• 중국의 낮은 기술력 수준의 EPC시장 진출</li> </ul>

- 숙련된 기술공과 제 3국인을 활용한 사업관리 형태
- 공급이 수요를 지배를 지배하는 마켓셀러 시장 지역으로 진출
- 경쟁력 있는 업체는 외국하청을 통해 수익률 확보
- 부품과 기계의 정밀화로 조달업체로 성장

## 라. 용역공종 경쟁력분석 및 진출전략 (대기업 & 중소기업)

- 용역분야는 대기업과 중소기업을 구분하는 것이 업역 특성상 크게 의미도 없으며 시공회사의 대기업, 중소기업과는 성격이 다르므로 하나로 묶어서 나타내었다.

### 1) 용역 분야 경쟁력 SWOT

〈 표 18 〉 용역 분야 경쟁력 SWOT

강점(S)	기회(O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선진업체 수준의 건축 디자인 경쟁력 (인테리어 및 고급아파트 설계 우위)</li> <li>· 토목 설계는 개도국과 비슷하거나 다소 우위</li> <li>· 신도시, 고속철도 등의 사업타당성 분석과 기본설계능력 경쟁력 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· KOICA, EDCF, ADB, IBRD 등의 공적개발자금을 통한 수주기회 확대</li> <li>· 세계건설시장규모 확대</li> </ul>
약점(W)	위협(T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 60층 이상 초고층의 Basic설계 및 전기, 기계 설계에서 부족</li> <li>· 공항설계 능력 부족</li> <li>· 현지 설계기준을 고려한 설계능력 부족</li> <li>· 개발도상국 대비 높은 인건비</li> <li>· CM능력 미흡</li> <li>· 대부분 해외시장 진출경험 미흡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 발주국 규정상 실시설계 할 수 없음</li> <li>· 개도국의 설계능력 향상</li> <li>· 자동화 프로그램 따른 설계능력 평준화</li> <li>· 선진업체의 CM, PM시장 독점화</li> <li>· 국내건설시장의 성장 한계</li> </ul>

## 2) 용역분야 진출전략

### 가) 토목

- KOICA 자금을 이용한 해외시장 공략
- 고속철도, 장대교량 등의 특화공종 해외시장 진출
- 시공사와 더불어 턴키시장 공략
- 개념설계, 기본설계 수준으로 진출하고 상세설계는 현지업체와 제휴 또는 하청 관계

### 나) 건축

- 고급주택설계를 통한 개도국 업체와 차별화 전략
- 국내의 신도시 사업 경험을 가진 업체들끼리 컨소시엄 형태로 용역계약에 참여
- 시행사와 더불어 개발형 사업 건축시장 공략
- 시공사와 더불어 턴키시장 공략
- 건축주(발주자)와 유대를 통해 사업필요성, FS부터 인식시켜 수의계약 공략

### 다) 감리

- 한국식 감리가 통하는 EDCF에 의한 발주로 우선 진출하지만
- 계약관리나 공사관리 수준이 현지업체의 수준보다 나을 것이 없는 상황이므로 선진국 감리형태로 바뀌어야 함.



### Ⅲ. 대기업과 중소기업 공동진출 사례분석

#### 1. 선진건설기업의 공동진출 사례조사 분석

##### 가. J6 Large Rocket Test Facility Project

##### 1) 공사 개요

- 공사명: J6 Large Rocket Test Facility
- 위치: Arnold Air Force Base, Tennessee
- 발주처: U.S Air Force and Corps of Engineers
- 설계: Ralph M Parsons Corp and Daniel, Mann, Johnson  
& Mendenhal (Parsons/DMJM Joint Venture)
- 원도급사: EBASCO Constructors and  
Gust K Newberg Construction Co, Joint Venture
- 공사금액: 1억 7천만 달러
- 공기: 1990. 3 - 1994. 2
- 공사 내용: Peacekeeper, Minuteman, Trident, ICBM등 미사일 시험발사 시설  
공사
- 주요 하도급사

Sverdrup Technology Inc

: Operating Contractor, Key Member of Project

CBI Services

: Suppliers of steel and expert in pressure vessel construction

Science Applications International Corp (SAIC)

: Control system hardware and software

##### 2) 배경

- 2000매 이상의 도면과 기술적으로 매우 어렵게 작성된 4000페이지 이상의 시방서등 공사내용의 이해, 숙지가 매우 난해하여 첫입찰시 업체들의 응찰가가 2억 · 2억 6천 만 달러 선까지 제시되는 등 예가대비 엄청난 차이 (150 - 190% 정도)를 보였고 재입찰을 실시, 첫 입찰시 보다 5천 - 1억 달러까지 낮아진 응찰가가 제시되어 결국 1억 7천만 달러에 낙찰, EBASCO/Newberg와 계약을 체결하였다.

그럼에도 불구하고 약 5개월간 공사 중지가 지속되었고 이로 인해 중지기간중 시공사의 상당수 고급 기술인력이 현장을 떠나게 되는 등 계약 및 착공단계에서 부터 여러 가지 난제를 안고 시작한 공사였다.

### 3) 파트너링 영향 및 평가

#### 가) 발주처 (공병단)

- J6공사 공동목표의 확고한 설정으로 공동작업의 수행을 공고하게 하였으며 개별적 사안에 대한 참여자간 견해 및 수행능력의 차이가 발생할 경우 기준규범의 원칙에 따라 진행하는 등 팀워크 위주의 공사수행이 가능하였다. 공사 책임자였던 Larry Durden의 표현에 따르면 공사 진행에 원하는 모든 것을 이룰 수는 없었으나 참여자의 개별이익 보다는 공동목표의 수행이 보다 효율적이었다고 평가하였다.

또한 각 참여사 개별 조직의 창조적 파괴와 기능, 유기적 조직으로의 공동조직화 흡수 과정을 통해 팀 전체의 사고, 행동 및 구성원 간 관계가 엄청나게 향상되었다고 평가하였다.

#### 나) 시공사(하도급자)

- Sverdrup Technology
- J6공사의 핵심 시공사였던 Sverdrup의 경우 두 가지 점에서 획기적인 성과를 거두었다고 평가하였다. 즉 대면협상 (Eyeball to Eyeball)에 의한 직접적 의견교환 및 이견조정으로 인해 신속한 공기 수행에 결정적 혜택을 보았으며 특히 권한 축소 이양 (Power Down)개념의 도입으로 5개월간 지속된 공사중지에도 불구하고 공기 준수가 가능했다고 평가하였다.

- CBI

철강재 및 압축시설 공사를 담당하였던 CBI는 참여사 서로간의 효과적인 의사소통에 가장 중점을 두었다.

현장 책임자인 Lance Buboltz에 따르면 파트너링의 채택은 인적 결합 이상으로 서로 공감하는 이해망의 구축으로 인해 효율적 의사소통에 많은 기여를 하였다고 평가했다.

- EBASCO

원도급사인 EBASCO는 유기적 공동 조직의 구성은 상호 신뢰하는 인간관계 (Personal Rapport)가 선행되었기에 가능하였다고 평가 하였다.

**4) 결과**

- 목표: 시방에 의한 품질확보

결과: QC 및 QA전 과정 검사결과 시방 품질 요구조건 이상충족

- 목표: 공사 기간 중 무재해

결과: 950일 이상 무재해 달성 및 4건의 안전사고 발생하였으나 J6현장의 재해로 인한 손실일수 비율 (Lost Time Incident Rate)이 0.39로 당시 미국내 공사현장 평균비율 6.2보다 현격히 낮았으며 첫 번째 재해 발생 이전 이미 100만 시간 무재해 기록을 달성하였음

- 목표: 공사비 증액 2%한도 설정

결과: 공사비 증액 없었음

- 목표: 포상금 수령

결과: 공기내 공사수행 및 획기적 기술시공에 대한 포상금 제를 실시하였던바 5번의 기회 중 4회 수상

- 목표: 예산내 공사 수행

결과: 100% 예산내 공사 완료

- 목표: 공기내 공사수행

결과: 계약 준공일 5개월 전 공사 완공, 특히 공군성의 로켓시험 발사 예정일 7개월 전 모든 공사 완료

- 목표: Value Engineering의 극대화

결과: 2%절감 목표를 설정 하였으나 1.53%결과 달성.

이상에서 설정된 공동 목표의 달성과 더불어 시공사에 의한 추가 보전이나 클레임의 요구가 전혀 발생하지 않았던 것은 매우 높이 평가 받을만한 것이었다.

## 5) 시사점

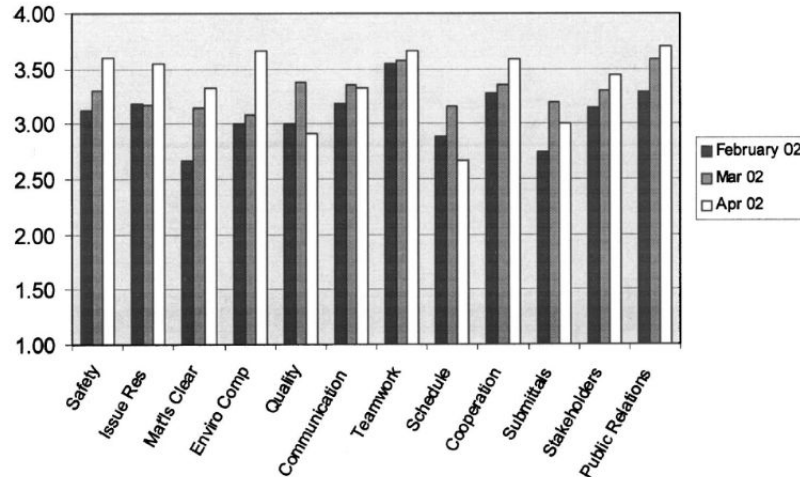
- 이상으로 J6 공사에서는 파트너링의 성공요인으로 최적 입찰자 선정(Most qualified contractor not the lowest bidder), 상호간의 신뢰 구축(Mutual trust of participants), 올바른 인사(Right people for the job), 인간관계의 정립 (Partnering success rests on personal commitment), 준법성(Legal obedience)등을 중요시하게 제시하였다. 우리나라의 대기업과 중소기업도 공동진출시 이러한 요소를 명심하고 파트너링의 자세로 사업에 임한다면 좋은 성과를 이루어 낼 수 있을 것이다.

### 나. Woodrow Wilson Bridge Foundation Replacement

#### 1) 공사 개요

- 본 공사는 2000년 시작한 24억불 규모의 프로젝트 중 미국Potomac River와 인근 4개 인터체인지를 연결하는 I-95 교량을 대체하여 Woodrow Wilson Bridge (이하 WWB)의 하부를 건설하는 약 1억2천만불 규모의 프로젝트로, 교량과 인접 인터체인지는 2008년, 외부 인터체인지는 2011년 개통을 목표로 하였다.
- 공사명 : Woodrow Wilson Bridge Foundation Replacement
- 발주자 : Maryland State Highway Administration(MSHA)
- 시공자 : TKC (Joint Venture)  
Tidewater Skanska, Inc., Peter Kiewit Sons, Inc., and  
Clark Construction
- 컨설턴트 : Potomac Crossing Consultants (PCC, Joint Venture)  
Parsons Brinckerhoff, URS Corporation, and Rummel,  
Klepper & Kahl LLP
- 계약일 : 2001년 5월

## 2) 파트너링의 효과 및 기여



〈 그림 2 〉 Partnering의 성과 트렌드 (Lee 외, 2004)

- 그림 2는 WWB 공사 Partnering 도입 후 매월 실시한 자체 평가 결과의 일부이며, 높은 값일수록 우수한 결과를 나타내었다.
- 그림에서 나타나듯 전반적인 평가항목에서 점차 개선되는 성과가 관측되었다. 품질, 일정 두 항목은 2002년 4월에 다소 악화된 것으로 나타났으나, 이는 일시적인 현상으로 평가항목이 실제 프로젝트 성과에 민감하게 반응한 것으로 분석되었다.

## 3) 시사점

- 본 WWB공사에서 도입된 Partnering은 발주자가 중심이 되어 공사에 참여하는 모든 주체들이 지속적인 의사소통과정 및 자체 평가를 통해 서로 동의한 가운데 성과 개선을 위한 지속적인 노력으로 결과적으로 높은 상생효과를 얻어낼 수 있었다. 이러한 건설프로젝트 주체간의 협업은 건설주체들이 경쟁적으로 대립하기보다는 신뢰를 바탕으로 서로간의 애로사항과 니즈를 공유하고 조정함으로써 공기, 공비, 품질을 앞당길 수 있음을 보여주었다.

## 2. 국내건설기업의 공동진출 성공/실패 사례조사

### 가. 국내건설기업의 공동진출 성공 사례

#### 1) 사례 #1

- 국내 A건설은 국내 D전자업체가 중국 진출을 확장하기 위해 공장을 신설하는 것에 대하여 계약을 체결했다. A건설은 한달 뒤 국내에서 공사경험이 많은 B건설 및 C건설과 공동진출 계약을 체결했다. B건설과 C건설 모두 해외공사 경험은 처음이었으며 이 사업을 통해 해외건설 사업을 시작하는 계기가 되었다.
- B건설은 A건설과의 해외건설 공사의 첫 경험으로 D업체에게서 좋은 평가를 받았다. 이에 따라 D업체의 계열사가 발주하는 기계설치 공사에 지속적인 수주를 하게 되었다. C업체의 경우도 A건설과의 해외 경험을 시작으로 필리핀까지 사업을 확장하여 원청사로 까지 발전하게 되었다. A건설의 입장에서 A건설이 단독으로 해외에 진출한 63건의 공사에 대한 평균 수익률 0.9%보다 훨씬 높은 수익률을 얻게 되었다. 이 사례의 특징은 국내 산업시설의 해외진출을 바탕으로 한 건설공사로서 전략적 제휴에 바탕을 둔 수익계약이었다는 것이다.

#### 2) 사례 #2

- A건설은 해외시장 진출을 위해 초기에 주로 대기업과의 공동진출을 추진하였다. 또한 리스크를 줄이기 위해 초기에는 공사규모도 작은 것 위주로 시행하였다. 하지만 3~4년 후 해외 공사경험 노하우가 어느 정도 이루어진 뒤에 단독진출 및 진출지역을 확대하였다. 이는 해외건설에 관심이 많은 해외 미진출 중소기업이 모범으로 삼아야할 모델이다.

#### 3) 사례 #3

- 방수공사에 대해 기술력을 보유하고 있는 B업체는 A업체를 통해 해외공사 경험을 가지게 되었다. B업체는 처음 해외진출에도 불구하고 15.2%라는 좋은 성과를 이루었으며 A업체도 지난 16년간의 평균수익률인 1.1%보다 훨씬 높은 16.7%의 성과를 보였다. 세부공종이 분리되어 있는 방수공종은 다른 하도 해외진출에 비해 복잡한 절차나 이해관계가 적어 해외에 진출하기가 용이하였다.

하지만 언어와 해외영업능력이 부족한 이 업체는 국내 대기업이 도로공사를 수주하여 하도를 계약하지 않았다면 해외에 진출하기 힘들었을 것이다.

## 나. 국내건설기업의 공동진출 실패 사례

### 1) 사례 #1

- 공동진출시 중소기업이 대기업을 통해 리스크를 줄이는 차원을 넘어서 준비를 충분히 못한 경우에 발생한 실패 사례였다. 석산에서 돌이 안 나올 경우나 늦어질 경우에 대비하여 공사계획을 세웠어야 했는데 예기치 않은 상황에 대해 적절히 대응하지 못해서 발생한 형태이다. 또한 B업체는 전체공사금액의 40%나 하도를 수행하여 차질이 생긴 현금흐름을 감당하기 힘들었다. 이 공사의 실패로 한동안 해외 사업을 추진하지 못하였으며 현재는 현지법인 형태로 해외 사업을 다시 추진하고 있다. A업체의 경우도 지난 17년간의 평균 수익률인 3.1%에 미치지 못하였으므로 성공하였다고 말하기는 힘들다.

## 3. 성공적인 공동진출을 위한 요건 도출

- 선진국의 공동진출 사례에서는 원하도급간의 갑을을 떠나서 서로가 신뢰를 하고 서로의 의견을 존중하고 조율해주는 것이 전체 사업성공실패에 중요한 요소였음을 보여준다. 서로의 신뢰에 있어서는 우선 원도급자와 발주자의 신뢰와 존중이 중요했으면 원도급자의 하도급자에 대한 신뢰와 존중도 중요했다. 또한 성공적인 공동진출을 위해서는 대기업의 중소기업의 배려와 중소기업은 대기업에 너무 의존하지 않고 스스로의 준비와 리스크 관리가 필요하다는 것이 공통적인 성공실패요인으로 나타났다.

## IV. 대기업과 중소기업의 공동진출 장애요인 분석

### 1. 중소기업 해외건설 시장진출 애로사항 분석

#### 가. 중소기업의 해외건설 시장 진출 필요성

〈 표 19 〉 중소기업의 공동진출 필요성

항 목	점 수
1. 독자진출하기에는 계약, 리소스, 인허가, 언어 등 리스크가 많음	5.27
2. 경영자의 진취적 의지	4.92
3. 독자적으로 수주하거나 외국사로부터 하청할 능력이 안되는 경우	4.78
4. 국내시장의 포화	4.50
5. 먼저 사업에 착수하였으나 공사성격상 공동진출을 해야하는 경우	4.35
6. 기술력이 우수하여 해외 진출시에도 경쟁력이 있다고 판단함	4.25

- 중소기업이 해외건설 시장에 공동진출하려는 가장 중요한 이유는 독자진출에 따른 리스크를 줄이기 위함으로 나타났다. 이는 역으로 해석하면 리스크를 관리할 수 있는 능력이 확보되면 공동진출만을 선호하지는 않겠다는 의미로도 해석된다.
- 대기업과 다르게 중소기업의 공동진출은 경영자의 진취적 의지라는 주관적인 요소가 중요하게 여겨졌다. 이는 가만히 있으면 해외로 나갈 수 있는 것이 아니라 경영자의 적극적인 의지가 있어야만 해외진출로의 연결이 가능하다는 것을 보여준다. 또한 심층면담에 의하면 대기업은 해외를 나가기 위한 제반 시스템과 인력구조가 갖추어져 있고 의사결정단계가 존재하지만 중소기업의 경우는 해외진출의 경우 리스크가 크기 때문에 대표 경영자에게 모든 권한이 위임되어 있고 대표 경영자의 의지 없이는 해외 진출이 어려움을 강조하였다.



## 나. 공동진출시 중소기업의 애로사항

〈 표 20 〉 중소기업 생각하는 중소기업의 계약시 요구사항

항 목	점 수
1. 적절한 수익률이 확보되는 견적 단가	5.46
2. 설계변경, 민원, 사고, 리소스공급 등 리스크 분담에 대한 계약규명	5.21
3. 계약이전 견적을 위한 사전분석과 현지조사를 위한 충분한 시간적 배려	5.21
4. 계약관리, 인허가, 공사관리, 현지업체와의 유대관계 등 해외경험수험의 배려	5.10

〈 표 21 〉 대기업이 생각하는 중소기업의 계약시 요구사항

항 목	점 수
1. 계약관리, 인허가, 공사관리, 현지업체와의 유대관계 등 해외경험수험의 배려	5.89
2. 적절한 수익률이 확보되는 견적 단가	5.72
3. 계약이전 견적을 위한 사전분석과 현지조사를 위한 충분한 시간적 배려	5.20
4. 설계변경, 민원, 사고, 리소스공급 등 리스크 분담에 대한 계약규명	5.13

- 중소기업은 계약시 적정 수익률이 확보되는 단가를 가장 중요한 애로사항으로 뽑았으나 대기업은 중소기업의 가장 큰 애로 사항이 계약관리, 인허가, 공사관리, 현지업체와의 유대관계 등 해외경험수험의 배려로 꼽았다. 이는 공동진출시 계약에서의 요구사항을 바라보는 입장이 서로 다르다는 것을 의미한다. 요구사항을 해결하기 위한 방법은 의견이 서로 다를 수 있으나 요구사항 자체를 바라보는 입장이 다른 것은 조정이 되어야 할 것이다.

## 2. 공동진출시 대기업의 애로사항 및 요구분석

### 가. 대기업의 해외건설 시장 진출 필요성

- 대기업이 중소기업과 공동진출 하려는 첫 번째 이유는 중소기업이 대기업보다 특정 부분에서 기술력이 우수한 경우로 뽑았다. 그 다음으로 조직운영의 탄력성을 위해서였다. 가격을 경쟁력을 확보하기 위해서라는 대답은 네 번째로서 대기업은 가격 경쟁력이 확보를 위해서는 신흥개도국의 하도를 선호하며 우리업체를 선호하는 경우는 기술력이나 빠른 공기 또는 현지 리소스 부족한 경우로 나타났다.
- 아직까지는 EDCF, KOICA 등의 국가 개입에 의한 공동진출 강요의 경우는 가장 적은 유형으로 나타났다.

〈 표 22 〉 대기업의 중소기업과의 공동진출 필요성

항 목	점 수
1. 중소기업의 특정 기술력이 대기업 보다 우수한 경우	5.37
2. 하청을 통해 조직을 최소화하여 운영의 탄력성과 효율성을 극대화하기 위함	5.27
3. 현지업체의 수급이 원활하지 않거나 리소스가 부족한 경우	5.17
4. 직접 관리하는 것 보다 단가를 낮춰 가격 경쟁력 확보해야 하는 경우	5.13
5. 한국인의 책임감과 근성에 대한 신뢰	4.89
6. 중소기업이 먼저 사업에 착수하여 리드한 경우	4.55
7. 언어소통의 원활함을 통한 공사관리의 편리성	3.86
8. 국가가 EDCF, MOU 등으로 개입하여 공동진출을 강요하는 경우	3.82

### 나. 공동진출시 대기업의 애로사항

- 중소기업의 어학능력 부족
- 중소기업의 신흥개도국에 대한 가격 경쟁력 미흡
- 선진국 수준의 특화된 기술 전문업체 부족
- 중소기업의 리스크 관리 미비의 대기업으로 책임전가

### 3. 종합적인 공동진출의 장애요인 분석

〈 표 23 〉 대기업의 중소기업 선정 요구조건과 중소기업의 수용정도

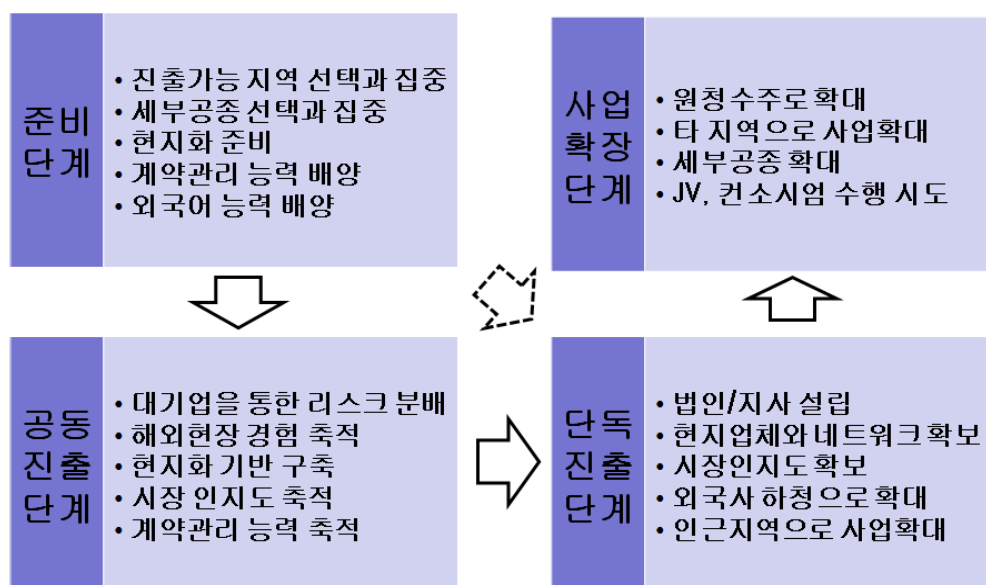
대기업의 중소기업 선정 요구조건	점 수	중소기업 수용정도
1. 기술력 수준	5.79	개선하려면 시간필요
2. 과거해외공사 경험 및 성과	5.62	개선하려면 시간필요
3. 대기업에 대한 신속한 협조자세와 유대관계	5.20	4.77
4. 재무안전성 및 이행보증	4.89	4.34
5. 경쟁력 있는 견적 제시	4.65	4.46
6. 과거 국내공사 경험 및 성과	4.27	국내실적 해외로 연결할 수 있는 방안 필요

- 대기업이 중소기업 선정시 중요시 여기는 조건에 대하여 중소기업의 수용정도는 위의 표와 같다. 가장 중요한 기술력과 해외공사 경험 및 성과로 나타난 것은 대기업과 중소기업을 공동진출을 촉진하기 위해서 가장 근본적인 문제가 단기간에는 해결되기 어렵다는 것을 보여준다. 이 부분의 문제는 대기업에게 배려를 요청할 부분이 아니기 때문에 대기업보다는 중소기업 스스로의 노력이 필요하다.

## V. 대기업과 중소기업의 공동진출 전략 및 프로그램 수립

### 1. 경쟁력 있는 공동진출 가이드라인

#### 가. 중소기업의 해외진출 발전단계 모델



〈 그림 3〉 중소기업의 해외진출 발전단계

#### 1) 준비단계

- 준비 단계는 아무리 국내에서 경쟁력과 시장점유율을 가지고 있다고 하더라도 해외건설에 대한 경험이 없거나 미흡한 경우라면 이 단계에 해당한다. 특히 과거 오래전에 대기업의 요구에 의해 단지 해외에서 공사위주로만의 경험을 가지고 있는 기업은 형식적으로는 공동진출단계라고 할 수 있으나 실제적으로는 준비단계에 해당하므로 준비단계에서 행하여야 할 것들을 철저히 준비해야한다.

## 2) 공동진출단계

- 해외건설 진출에 관심이 있는 중소기업은 기술력, 가격, 유대관계 등에 따라 국내기업 하청과 외국기업 하청의 두 가지 기회가 있다. 기업특성에 따라 단독진출을 바로 하는 경우도 있으나 리스크절감 차원에서는 공동진출단계를 거치고 나아가는 것이 바람직하다. 국내 대기업과 공동진출은 여러 가지 면에서 장점이 있다. 첫 번째는 계약 및 공사수행에 있어서 수익성 악화에 대한 리스크 축소이다. 두 번째는 해외건설 공사관리에 대한 노하우의 배려이다. 세 번째는 언어적 문제이다. 마지막으로 보증 및 보험에 대한 규준이 외국사 하청보다는 다소 완화되어있기 때문에 중소기업에게 부담이 덜 하다. 하지만 심층인터뷰에 의하면 국내 대기업과 공동진출은 외국하도급에 비하여 평균수익률이 저조한편이며 계약범위 이외에 공사를 수행하는 경우도 종종 있다고 한다.

## 3) 단독진출단계

- 외국 기업체에 하청 단독 계약하고 공사수행을 하기 위한 제반 여건을 갖춘 상태이다. 계약적 문제, 재정 및 보증문제, 언어적 문제가 자립단계에 도달한 단계이다.

## 4) 사업확장단계

- 공종과 역할이 다를 뿐이지 사업추진 역량은 원도급과 대등한 수준에 오른 단계이다. 대기업과 같이 외부 컨설팅 없이 계약을 할 수 있으며 사업진행을 주도적으로 이끌어 갈 수 있어 분리발주의 원청, 컨소시엄, JV까지도 진출 시장을 넓일 수 있다. 이 단계에 이르면 중소기업은 그 규모상 이미 분류상 대기업이 되어 있는 경우가 많다.

### 나. 공동진출 가능모델 유형(시공)

- 본 연구는 주로 유형Ⅱ를 확대하기 위해서 시작된 것이며 유형Ⅲ과 유형Ⅳ도 엄연히 국내 대기업과의 공동 진출이므로 본 연구의 활용이 가능하다.

〈 표 24 〉 공동진출 기능모델 유형(시공)

구 분		대기업	
		해외공사능력 미흡	해외공사능력 보유
중소기업	준비단계 공동진출단계	X (유형 I)	OO (유형 II)
	단독진출단계 사업확장단계	O (유형 III)	OOO (유형 IV)

\* O가 많을수록 경쟁력이 높다.

### 1) 일반도급공사

- 대기업 + 중소건설회사의 형태이고 토목, 건축, 플랜트에서 다양하게 나타나며 1990년부터 2006년까지 공사중 중소기업 기준으로 89건의 신고와 17억 5천만 달러의 수주금액을 기록하였다. 다른 진출 유형에 비하여 수익률이 다소 떨어지며 기술 및 장비위주의 공종이 유망하다

### 2) 포괄도급공사(턴키 또는 EPC)

- 대기업 + 중소건설회사 + 설계회사이고 토목, 건축, 플랜트에서 다양하게 나타나며 1990년부터 2006년까지 공사 중 중소기업 기준으로 105건의 신고와 5억 7천만 달러의 수주금액을 기록하였다. 공사자체는 일반도급과 다르지 않으나 Fast Track인 경우 공기단축 및 공기준수가 중요한 요소가 된다. 전문건설업체로서 설계단계에서 설계회사에게 도면이나 단가의 도움을 주었다면 수주가 용이할 수 있다.

### 3) 개발형 공사

- 해외 SOC사업(신도시, 도로, 철도, 댐, 발전 등), 부동산개발등의 해당되며 금융기관 + 대기업 + 중소건설회사 + 설계회사 + (공기업) 의 형태나 시행사 + 금융기관 + 설계회사 + 중소건설업체의 형태로 나타날 수 있다. 발주국에서 직접 발주한 게 아니므로 공사에 큰 변화가 적은 편이다. 대-중소 공동진출의 경우는 1990년 2006년까지는 9건의 공사에 3억 9천만 달러의 수주에 불과하나 2007년 이후에 급증하고 있는 참여형태이다.

#### 4) 정부지원형 공사 (EDCF, KOICA, ADB, IBRD 등)

- 주로 우리나라 건설회사끼리 경쟁하게 되므로 중소기업 입장에서는 초기진출에 활용하기 좋다. 대-중소 공동진출의 경우는 1990년부터 2006년까지 15건의 공사에 8천만달러의 수주실적이 있다. 기성지급이 양호하며 수익률도 양호한편이다. 우리나라에 ADB, IBRD기여금액만큼 공사수주가 장기적으로는 더 증가할 것으로 기대된다.

#### 다. 공동진출 가능모델 유형(설계)

- 설계에 의한 중소기업은 해외진출은 시공에 비하여 리스크가 적고 해외와 국내가 업무를 분담하기 때문에 시공의 유형I처럼 진출을 삼가해야하는 것은 아니다.

〈 표 25 〉 공동진출 가능모델 유형(설계)

구 분		시공업체(대기업)	
		해외공사능력 미흡	해외공사능력 보유
설계업체	준비단계 공동진출단계	△ (유형 I)	○ (유형 II)
	단독진출단계 사업확장단계	○ (유형 III)	○○ (유형 IV)

\* O가 많을수록 경쟁력이 높다.

#### 1) 포괄도급공사(턴키 또는 EPC)

- 대기업 + 중소건설회사 + 설계 및 엔지니어링 회사의 형태이며 공사자체는 일반도급과 다르지 않으나 Fast Track인 경우 공기단축 및 공기준수 능력이 중요하다. 이 경우 해당 회사와의 과거 설계경험이나 팀워크가 중요할 수 있다. 1990년부터 2006년까지 대-중소 공동진출로는 20건의 신고와 1억달러의 수주실적이 있다.

## 2) 개발형 공사

- 해외 SOC사업(신도시, 도로, 철도, 댐, 발전 등), 부동산개발 등이 해당되며 금융기관 + 대기업 + 중소건설회사 + 설계회사 + (공기업)의 형태나 시행사 + 금융기관 + 설계회사 + 중소건설업체의 형태가 많다. 개발형사업의 특징상 자금이 자체조달이기 때문에 설계기대 수익률이 양호한 편이며 좋은 설계가 전체사업의 수익률에 미치는 영향도 크다. 최근 부동산시장의 활성화와 더불어 건축설계회사를 중심으로 설계회사의 참여 비중이 늘어나는 추세이다.

## 3) 정부지원형 공사 (EDCF, ADB, IBRD 등)

- 주로 우리나라 설계회사끼리 경쟁하게 되므로 초기진출에 활용하기 좋다. 다른 진출형태에 비하여 수익률이 좋은 편이므로 적극적으로 수주활동을 펼쳐야 하며 설계업체의 선호도도 매우 높다. 1990년부터 2006년까지 대중소 공동진출로는 16건에 5백만달러의 수주실적이 있다.

## 2. 공동진출 PILOT PROGRAM

- 본 보고서에서는 파일럿 프로그램을 대기업과 중소기업의 공동진출이 가능한 유형, 장단점, 조건을 제시하고 중소기업의 발전단계를 유형화하며, 공동진출시 중소기업 지침이 될 수 있는 세부 매뉴얼을 구축하는 것으로 정의한다. 중소건설업체가 공동 진출할 수 있는 단계적 방안을 시공부분과 설계 및 엔지니어링 부분으로 나누어 제시하고 자세한 사항은 보고서의 부록에 실린 매뉴얼로 대체한다.

### 가. 중소기업(시공)의 공동진출 파일럿 프로그램

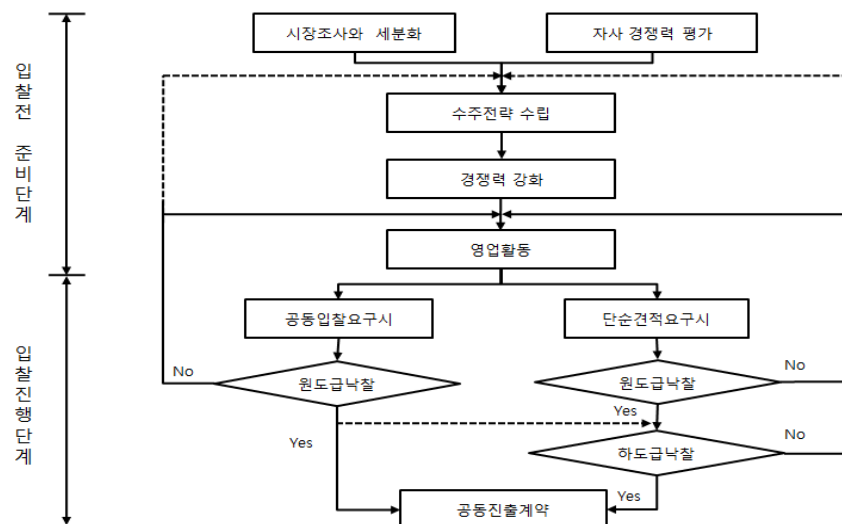
- 중소건설시공기업은 V.1.나에 기술한 공동진출 유형에 따라 그림 4와 같은 절차로 해외에 진출할 수 있으며 입찰 전 준비단계에서 공동진출 계약까지 다음의 프로그램 순서를 따르는 것을 권장한다.



## 1) 시장조사와 세분화

- 적정한 진출지역을 찾기 위한 세분화 작업은 몇몇 국가에 대하여 국가별로 조사하는 것 보다 다음과 같은 기준으로 국가를 분류해보는 것이 진출가능 지역을 선정하는데 효과적이다.

- 친숙도에 의한 분류
- 지리학적 거리에 의한 분류
- 경제발전 단계별 분류
- 자원보유 정도에 따른 분류
- 정치적 특성에 따른 분류
- 문화적 거리에 따른 분류
- 기존건설 업체의 진출정도 분류



〈 그림 4〉 중소기업(시공)의 공동진출 진행단계

## 2) 자사 경쟁력 평가

- 자사의 경쟁력을 평가하는 방법에 대해서는 절대적인 기준은 없다. 조건에 따라, 평가주체에 따라 경쟁력을 결정하는 요인과 해당 요인의 중요성도 평가방법은 달라진다. 따라서 모든 상황에 있어서 어떠한 요소가 제일 중요하다고는 할 수 없지만 본 연구의 설문(표 23)에 의하면 대기업은 중소기업 선정시 기술력, 과거해외공사경험 및 성과, 대기업에 대한 신속한 협조자세와 유대관계, 재무안전성 및 이행보증금, 경쟁력 있는 견적 제시, 과거 국내공사 경험 및 성과 순으로 조사되었다.

### 3) 수주전략수립

- 시장조사와 세분화 그리고 자사 경쟁력 평가를 통해 중소기업이 진출할 지역(국가)을 선택하여 역량을 집중화 한다.
- 시장조사와 세분화를 통해 먼저 진출하고자 하는 지역을 몇 개의 후보군으로 줄인 뒤 본 매뉴얼에서 제시한 것처럼 진출국환경, 시장환경, 자원조건, 자사경쟁력 등을 평가하여 최종 진출국가를 선정한다.
- 선택한 지역에 진출한 대기업이나 주로 거래하는 대기업의 공동진출을 위한 니즈를 파악한 뒤 이에 대한 대응전략을 마련한다.
- 선택한 지역, 선택한 공종, 그리고 해당 지역에 진출한 대기업과 건설여건을 고려하여 포지셔닝(Positioning)을 해야 한다. 즉 해당지역의 진출조건으로 가장 중점을 두어야 할 부분이 기술, 가격, 공기준수, 리소스 확보 등에서 어떤 것인지 파악하여 이에 대한 수주전략을 세워야 한다.
- 해당 국가의 일반정보, 공사관련 법령, 환경, 노동, 세무, 출입국관리 등의 진출 조건 및 입찰, 계약 및 계약관리 관행이나 요구조건을 파악하고 대응전략도 세워야 한다.

### 4) 경쟁력강화

- 경쟁력을 강화할 수 있는 방법은 여러 가지 있으며 각 기업에 맞는 장, 단기적 전략을 세워야 한다. 일반적으로 기술개발 또는 기술도입, 장비조달, 시공노하우 축적, 우수인력 유치, 제 3국인력 활용, 견적능력강화, 현지화 정책 등이 있을 수 있다.

### 5) 공동진출을 위한 영업활동

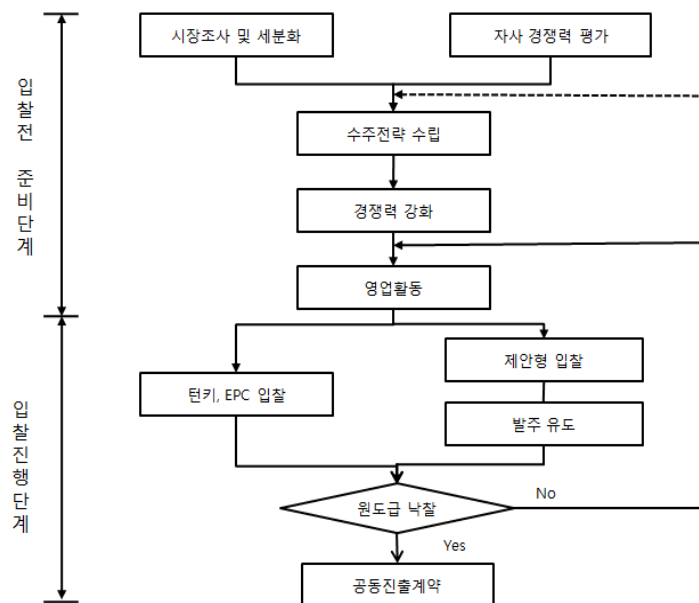
- 시공위주의 중소건설업체들은 주로 하도급만 하기 때문에 영업활동의 범위가 다소 제한적일 수 있다. 먼저 수주를 하기 위한 공사유형을 파악한 뒤 해당기업에 대한 영업을 실시한다.
- 해외건설 미진출 업체와 기진출 업체는 영업방식이 다소 차이가 있을 수 있으며 주로 거래하는 대기업에 협력업체로서 등록되는 것이 중요하다.

## 6) 입찰진행단계

- 대기업은 하도성격에 따라 중소기업에게 입찰시부터 견적 및 기술리포트 작성에 참석시키고 낙찰시 하도계약을 보장하는 Exclusive Sub-Contractor로서의 공동진출과 입찰시에는 단순견적만을 요구하고 낙찰시 다시 하도급 입찰을 공고하는 공동진출이 있다.

### 나. 중소기업(설계 및 엔지니어링)의 공동진출 파일럿 프로그램

- 중소 설계기업은 V.1.나에 기술한 공동진출 유형에 따라 그림 5와 같은 절차로 해외에 진출할 수 있으며 입찰 전 준비단계에서 공동진출 계약까지 다음의 프로그램 순서를 따르는 것을 권장한다.



〈 그림 5〉 중소기업(설계)의 공동진출 진행단계

### 1) 시장조사와 세분화

- 해외에 진출하는 설계회사는 진출방식에 크게 세 가지가 있다. 첫째는 공동진출과 상관없이 기본계획, FS, 기본설계를 원도급자로서 수주하는 형태이고 둘째는 시공사 주도 또는 설계사 주도에 의한 터키나 EPC이며 셋째는 시공사와 설계사가 발주이전에 사업계획과 타당성을 분석하여 발주를 유도하는 제안형 입찰이다.

- 시장조사와 세분화하는 방법은 중소기업(시공)에서 기술한 방법과 동일한 다음과 같은 사항을 고려한다.
  - 친숙도에 의한 분류
  - 지리학적 거리에 의한 분류
  - 경제발전 단계별 분류
  - 자원보유 정도에 따른 분류
  - 정치적 특성에 따른 분류
  - 문화적 거리에 따른 분류
  - 기존건설 업체의 진출정도 분류

## 2) 자사 경쟁력 평가

- 자사의 경쟁력을 평가하는 방법에 대해서는 절대적인 기준은 없다. 조건에 따라, 평가주체에 따라 경쟁력을 결정하는 요인과 해당 요인의 중요성도 평가방법은 달라진다. 따라서 모든 상황에 있어서 어떠한 요소가 제일 중요하다고는 할 수 없지만 심층면담에 의하면 턴키나 EPC설계에서는 전체공사비에 비하여 설계비가 작은 부분이지만 수주여부에는 직접적으로 영향을 주기 때문에 설계기술력이 가장 중요하다고 조사되었다. 물론 전통적인 기본설계나 실시설계로 시공 설계가 분리발주를 한다면 가격도 중요한 요소가 된다.

## 3) 수주전략수립

- 시장조사와 세분화 그리고 자사 경쟁력 평가를 통해 중소기업이 진출할 지역(국가)을 선택하여 역량을 집중화 한다.
- 진출할 수 있는 세부공종에 대해서는 선진업체와 신흥업체의 기술경쟁력과 가격경쟁력을 같이 고려해야 한다.
- 선택한 지역, 선택한 공종, 그리고 해당 지역에 진출한 대기업과 건설여건을 고려하여 포지셔닝(Positioning)을 해야한다. 설계기술력에 의한 수주를 할 것인지 가격 경쟁력에 의한 수를 할 것인지 아니면 제안형 입찰에 의한 수주를 할 것인지에 대하여 기본 전략을 세워야 한다.

#### 4) 경쟁력강화

- 경쟁력을 강화할 수 있는 방법은 여러 가지 있으며 각 기업에 맞는 장, 단기적 전략을 세워야 하며 일반적으로 설계기술증진, 전략적 제휴, 우수인력 유치, 제3국인력 활용, 현지화 정책 등이 있을 수 있다.

#### 5) 공동진출을 위한 영업활동

- 설계업체는 먼저 수주를 하기 위한 유형이 무엇인지 V.1.나 를 참조해 파악한 뒤 대기업에 대한 영업을 실시해야 한다.
- 해외건설 미진출업체의 경우는 우선 국내건설시장 설계성파로서 대기업에게 기술력과 인지도를 확보한 뒤, 선택한 지역에 대한 설계 기준이나 발주자의 니즈를 충분히 학습한다. 이 후 EDCF와 같이 우리 설계업체끼리 경쟁하는 설계에서 해외설계수주 성과를 쌓은 뒤 대기업의 사업담당자에게 지속적인 영업을 수행하거나 해외건설협회를 통한 수주지원을 받는다.
- 해외건설 기진출업체도 미진출업체와 동일한 영업활동을 수행하되 현지화를 통해 해당지역에서의 공사정보 및 발주정보를 미리 획득하여 제안형 입찰을 할 수 있는 기회를 늘려야 한다. 또한 해외건설공사를 같이 수주했던 대기업에게 지속적인 영업을 통해 후속 공사를 수주할 수 있도록 한다.

#### 6) 입찰진행단계

- 대기업과 공동진출할 수 있는 방법은 턴키 및 EPC에 의한 발주형태와 비공식 또는 공식적으로 이루어지는 제안형 입찰이 있을 수 있다. 최근에는 후자의 수주방식이 공격적인 수주방식으로 관심을 받고 있다.

### 3. 공동진출을 위한 정책 제안 및 경쟁력 확보방안

#### 가. 대기업의 공동진출 활성화를 위한 제안 사항

- 대기업의 국내중소기업 하도로 인한 수익률 향상 인지
- 국내중소기업 경쟁력강화가 대기업의 경쟁력강화임을 인지
- 우수 중소기업에 대한 장기협력체계 구축
- 입찰단계 참여 중소기업에 대한 하도계약 보장
- 우수 중소기업에 대한 보증비율 완화

#### 나. 중소기업의 공동진출을 위한 경쟁력 확보방안

- 기술력증진
- 진출희망 지역 집중분석
- 현지화
- 제 3국인 인력활용
- 공동진출시 진행과정에 능동적 참여
- 어학능력증진

#### 다. 정부 및 협회에 공동진출을 위한 정책 제언

- 해외중소건설업체 시공능력평가 리스트 제공
- 공동진출시 국내 PQ점수 가산 시공업체로 확대
- 공동진출시 공공기관 보증확대
- 공동진출시 중소기업에 세금감면
- 하도업체를 위한 해외리스크 관리방안 구축