

## 요약

### 제1장 서론

- 최근 수년간 건설업계는 급격한 변화를 경험하고 있음. 이러한 변화는 단순히 건설산업 내부의 부분적인 변화가 아니라 우리나라 산업 구조 자체의 변화와 더불어 사회경제 전반에 걸친 인식과 시각 변화에 따른 보다 근본적인 변화에 기인한 것임. 따라서 이는 건설기업을 운영하는 틀과 이념에 대한 본질적인 변혁(Transformation), 즉 경영 패러다임의 전환(paradigm shift)을 요구하는 것임.
- 이제 과거에 적용되었던 기업의 목표와 각종 전략들은 더 이상 유용한 전략이 되지 못하게 되었으며, 새로운 환경과 변화된 가치관에 걸맞는 새로운 경영의 틀로 빠르게 전환하는 기업만이 변혁기에 적응하여 살아남는 시대에 접어들게 되었음.
- 이에 본 연구에서는 새로운 변혁기에 당면한 건설업체의 생존과 성장을 위해 건설업계가 현재 당면하고 있는 다양한 환경 변화 요인들을 검토하고, 이러한 환경 변화에 따라 현재 건설업계에 나타나고 있는 새로운 건설 경영의 패러다임들을 살펴본 후 이에 따른 전략적 시사점을 제시해 보고자 함.
- 본 연구는 건설산업을 둘러싼 다양한 환경 변화 요인들 중 경영의 패러다임 변화를 주도할 주요 동인들을 중심으로 검토하되 환경 변화 자체보다는 환경 변화에 따른 경영 패러다임 변화에 초점을 맞추어 연구하고자 함.
- 따라서 거시적인 시장이나 산업의 관점에서 수행되는 것이라기보다는 미시적인 기업의 관점에서 주요 환경 변화 요인들로 인한 새로운 건설 경영 패러다임과 그 시사점을 찾는 것에 연구의 중점을 둠.

## 제2장 건설기업의 기존 경영 패러다임과 패러다임 전환의 직접적 동인

- 기본적으로 모델(model), 패턴(pattern), 예(example)와 같은 뜻을 내포하고 있는 ‘패러다임’은 토머스 쿤(Thoms S. Kuhn)이 과학혁명의 구조(The Structure of Scientific Revolution, 1962)에서 처음 사용한 이래 사회과학, 정치학 등 비자연 과학 분야에서도 패러다임이란 개념이 유행처럼 사용되기 시작하면서 다양하게 정의됨.
- 최근 조직과 경영에서는 ‘기존의 개념 혹은 형태와 전혀 다른 어떤 기본적인 변화’를 표현하는 데 자주 사용됨. 따라서 건설 경영의 패러다임 변화는 “건설 경영의 규칙과 활동 범위의 변화와 그에 따른 성공적인 행위 방법의 변화”를 의미한다고 규정할 수 있음.
- 경영(조직)에서 패러다임은 경영(조직) 전략의 기본 구도로서 다음과 같은 역할을 함.
  - ① 향후 10년 정도에 걸쳐 기업의 조직 유효성을 극대화시키는 전략 기능
  - ② 기업의 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 사고방식 내지 행동양식
- 이와 같이 경영 패러다임은 조직 내의 신조와 결정의 場으로 판단의 바탕을 이룸. 따라서 경영 패러다임의 전환은 기업 경영에 대한 시각의 변화, 경영 마인드 변화, 새로운 경영 목표의 정립, 경영 자원에 대한 인식 전환, 그리고 새로운 마인드와 가치 구현을 위한 조직 및 운영 시스템의 혁신을 요구함.
- 기존 건설 경영의 패러다임은 ① 외형 성장 중심의 사고, ② ‘망라주의’에 따른 공격적 상품 확대 전략, ③ 차입 위주의 경영, ④ 실물자산 중심의 경영 그리고 ⑤ 정책 의존 및 정치 지향주의 경영의 다섯 가지로 요약할 수 있음.

- 이러한 기존의 건설 경영 패러다임은 IMF 구제금융의 도입으로 사회경제 시스템의 급격한 변화를 맞이하면서 기업의 생존을 위해 전환되지 않으면 안 되는 상황을 맞이함.
- 금융 구조조정으로 차입금이 높은 건설업체 11개사가 1차 구조조정 대상이 되어 부도를 맞이함.
- 기업 투명성 제고를 위한 조치의 일환으로 건설업의 적정 부채 유지를 위해 이자보상배율이 기업 평가 지표로 도입되었으며, PQ심사, 시공능력평가제도 등에서 경영상태 비중이 강화됨.
- 이후 공공 건설사업 효율화 건설업 구조조정 및 건설경기 활성화 방안, 건설 산업 구조 개편 방안 등 건설업의 혁신을 위한 노력이 속속 가시화됨.

### 제3장 건설 경영 환경의 변화 동향 및 전망

- IMF 시기의 경제사회 시스템 변화와 더불어 건설업을 둘러싼 일련의 변화들은 각 업체들이 새로운 환경이 요구하는 새로운 경쟁 규칙에 따라 새로운 경영 철학, 경영 목표, 사업 구조, 재무구조 나아가 조직 및 운영 시스템을 구축하여야 함을 시사함.
- IMF시기의 변화와 더불어 건설업의 경영 패러다임의 전환을 촉진시키는 다양한 환경 변화 요인들 중 상대적으로 중요한 요인들을 살펴보면 다음과 같음.
- 첫째, 거시 경제 및 사회문화적인 주요 변화들로는 ① 경제성장률 하락과 저성장기 진입, ② 인구 증가율 감소와 노령 인구의 증가, ③ 경제의 글로벌화와 국제 자본시장의 등장, ④ 정보통신 기술의 발달, ⑤ 소비자 우위 시대의 전개 등을 들 수 있음.
- 둘째, 건설 투자의 변화로 경제의 성숙에 따라 향후 2015년까지 우리나라 건설 투자는 연평균 2.5% 성장에 그쳐 성장률이 둔화될 전망이다.

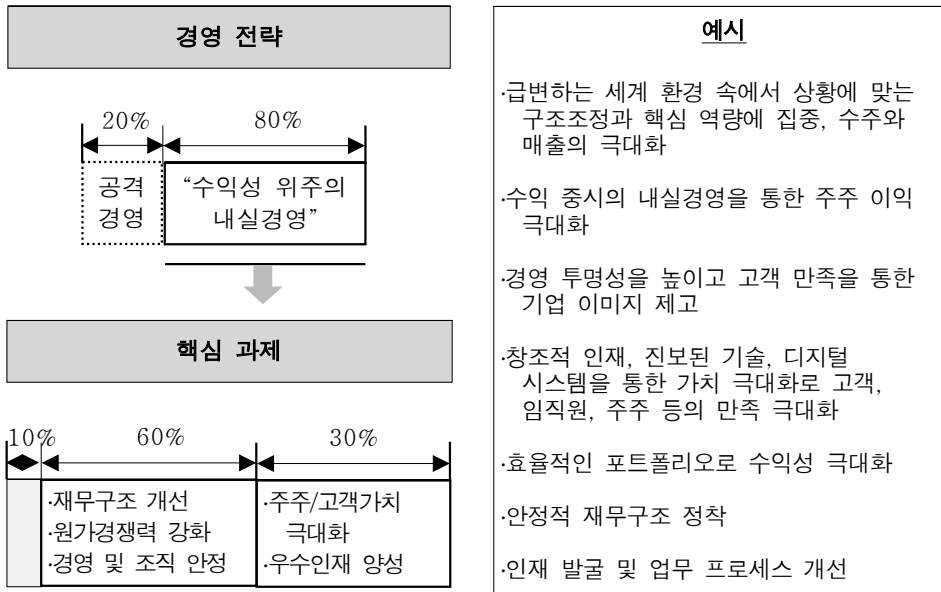
- 셋째, 건설 관련 정책 및 제도 변화로 향후 건설산업은 ① 글로벌 스탠더드의 도입, ② 시장 기능의 제고, ③ 부동산 투기 억제, ④ 기술 선진화 및 정보화 강화, ⑤ 민자유치사업 확대 및 해외시장 활성화의 다섯 가지 기조 하에 구조 개혁이 추진될 전망이다.
- 넷째, 건설 생산체계의 변화임. 정부는 건설시장 진입 또는 참여 제도를 전면 개편하여 업역간 영업 제한을 해소하고, 저비용·고효율 구조를 위해 발주자가 건설 생산 방식을 자율적으로 선택할 수 있도록 입찰계약제도를 개선하며, 선진 사업구조 형성을 위해 하도급제도를 정비하고자 함.
- 이와 같은 환경 변화에 따른 과급효과를 요약하면 다음과 같음.
  - 건설 수요 기반을 위축시켜 가격과 기술력에서 경쟁우위를 가진 업체만이 생존할 수 있는 무한경쟁 시대의 개막을 예고하는 한편, 환경 변화에 따른 수요 세분화로 인해 다양한 신수요가 등장할 것으로 예상됨.
  - 또한 공공부문의 시장 기능 제고와 변별력 강화 등으로 업체 양극화 추세는 더욱 진전될 것으로 보이며, 이에 따라 원가 경쟁력의 중요성이 더욱 증대되고 건설업체의 핵심 경쟁력을 좌우하는 요소들은 과거와 크게 변화하는 양상을 보일 것임.
- 이러한 변화는 결과적으로 건설업체들이 기존의 경영 패러다임을 새로운 환경 변화에 적응할 수 있는 새로운 패러다임으로 전환할 것을 요구함.
  - 이제 과거의 성공을 보장하였던 패러다임의 경쟁 규칙들이 새로운 경영 환경에서는 더 이상 성공을 보장하지 않으며, 과거의 규칙은 지속적으로 새로운 규칙, 즉 패러다임으로 대체되어야 하는 시기를 맞이함.

## 제4장 환경 변화에 따른 새로운 건설 경영 패러다임과 전략적 시사점

### ■ 신 패러다임 1 : 외형성장 중심에서 내실위주 경영으로

- IMF 시기를 맞이하여 대마블패 신화의 붕괴를 경험한 건설업체들은 국내 경제의 성장률 둔화와 함께 성장 일변도의 기업성장 논리에 한계가 있음을 인식함.
- 대다수 업체들은 단기적인 성과보다는 변혁기를 맞이하여 미래의 성장 잠재력을 키울 수 있는 기반 마련에 집중함. 이는 저성장 시대를 맞이한 건설업체들이 이제는 외형 확대에서 벗어나 장기적 안목을 가지고 미래를 대비하는 경영 전략이 필요한 시대를 맞이하였음을 시사함.

#### <시공능력 30위 내 주요 상장 건설업체들의 경영 전략(2004 ~ 2005)>



## ■ 신 패러다임 2 : 공격적 상품확대에서 수익성과 안정성을 우선한 상품의 선택과 집중

- 2000년 이후 규모에 대한 신화가 깨어지면서 기업의 안정성이 기업의 지속적인 생존을 보장하고 소비자의 신뢰를 확보할 수 있는 중요한 변수로 등장함. 따라서 각 기업들은 공공공사와 민간공사를 불문하고 과거와 같이 ‘망라주의’에 따른 무조건적인 사업의 확대보다는 안정성과 수익성을 확보할 수 있는 분야를 대상으로 선택과 집중 전략을 구사함.
  - 토목사업의 경우 어느 정도의 수익성이 보장된다고 알려진 턴키사업과 정부가 최소한도의 수익성을 보장하는 SOC사업을 집중적으로 공략하고, 일반 관급공사의 경우 수익성을 고려하여 선택적으로 수주한다는 전략을 설정함.
  - 민간공사는 공사 종류를 한정하기보다는 역시 안정성과 수익성을 고려한 선별 수주 전략이 가장 우선적으로 적용되어 어느 정도 분양성을 보장받을 수 있는 서울/수도권 중심의 재개발/재건축 사업이나 대규모 민간 개발사업 및 도시개발 사업 등이 우선적인 고려 대상이 됨.
  - 해외 사업 역시 과거와 달리 기존 경험을 살려 어느 정도의 경쟁력이 확보된 분야나 개발 수익을 확보할 수 있는 분야가 집중적으로 검토됨.

## ■ 신 패러다임 3 : 차입 경영에서 재무전략 중시 경영으로

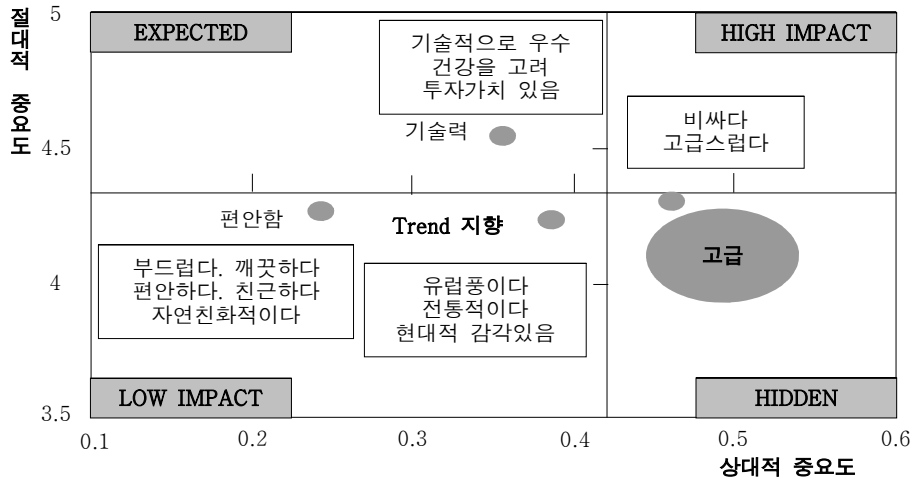
- 2000년 이후 건설업체들은 기업의 생존과 목전의 수주를 위해 재무구조를 조정하여 안정적인 재무구조를 유지하지 않으면 안 되는 상황을 맞이함.
  - 건설업체들은 대폭적인 재무구조 개선에 돌입하여 2000년을 넘어서면서 재무구조의 안정성을 크게 개선하였으며, 특히 현금 및 매출채권 관리를 통해 현금 흐름도 상대적으로 크게 개선됨.
- 한편, 부동산 시장과 자본 시장의 통합에 따른 다양한 부동산 자금원의 출현은 그간 저리자금의 조달과 경영실적 분석 등이 재무 기능의 전부라는 경영자들의 생각을 바꾸어 놓음.

· 환율 변동 요인의 증가와 해외 건설시장 진출의 확대에 의한 외환 운용 역량, 대규모 도심개발 사업 추진을 위한 금융권 및 투자자와의 협조를 통한 자금 조달을 위한 합리적인 자금조달 구조(financing structure)의 구축, 그리고 장기적인 사업계획에 따르는 미래 현금 창출의 현재가치 분석 등 향후 재무 부문의 역할은 사업의 수행 여부와 성패를 결정짓는 핵심 의사결정의 한 축을 담당하는 전략적 역할로 전환될 것임.

#### ■ 신 패러다임 4 : 실물자산 중시 경영에서 무형자산 및 인재 중시 경영으로

- 단순 시공 중심에서 시공을 중심으로 한 전방(up-stream) 및 후방(down-stream)으로의 사업 범위 확대와 민간 및 공공 사업에 개발사업 방식의 사업 유형 부상 등으로 시공보다는 사업 기획 역량과 소프트 부문의 우수한 기술력, 그리고 시장에서의 기업 가치가 향후의 건설업체 성장의 향배를 좌우하게 됨에 따라 해당 부문에 역량을 갖춘 우수 인재와 시장에서의 기업 가치를 대변할 수 있는 대표적인 대리지표(proxy)로서 브랜드 및 CI(Corporate Identity)가 기업의 중요한 자산으로 대두됨.
- 최근 소비자들이 평가하는 바람직한 이미지 요소들을 보면, ‘기술력(기술적으로 우수, 건강을 고려, 투자 가치 있음)’ 요소는 소비자 만족을 위해 반드시 충족되어야 할 요소로 나타났으며, 아파트의 차별화를 가능하게 하는 요소로는 비싸다, 고급스럽다로 대변되는 ‘고급’의 이미지가 기업이 자사의 아파트를 차별화시킬 수 있는 요소인 것으로 분석됨.
- 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 것임.

### <비람직한 브랜드 이미지 요소>



- 주: 1) Expected 요소 : 반드시 충족되어야 하는 속성임. 충족시 만족도 제고는 크지 않으나 미 충족시 불만족 유발  
 High Impact 요소 : 가장 중요한 요소로 충족시 큰 만족도 야기  
 Low Impact 요소 : 충족 여부에 관계없이 만족도에 대한 영향력은 미미  
 Hidden 요소 : 경쟁우위(차별화) 가능 요인  
 2) 이는 2006 .8.23 ~ 9. 5까지 서울과 부산에 거주하는 613가구를 대상으로 아파트 구매 영향 요인 및 브랜드 이미지 조사를 실시한 결과 중 일부임.

- 한편, 우수 인재의 중요성이 강조됨에 따라 대형 건설업체를 중심으로 내부 인재 육성을 위한 교육 훈련에 대한 투자와 프로그램을 강화되는 경향을 보임.
- 이에 따라 P건설, S건설 등은 수년 전부터 '핵심인력군'을 선정, 교육과 인사를 연계하여 집중적이고 체계적인 교육 훈련을 실시하고 있음.

#### ■ 신 패러다임 5 : 생산자 중심에서 고객 중심 마인드로

- 건설업 면허의 개방과 공제조합 가입 임의화에 따른 업체의 증가와 건설 상품, 특히 다수의 일반 소비자들을 대상으로 하는 공동주택 상품에 대한 소비자들의 인식 제고 및 시민단체들의 발언권 강화는 기존에 생산자가 중심이 되던 시장 구조를 소비자 중심으로 바꾸어 놓음.

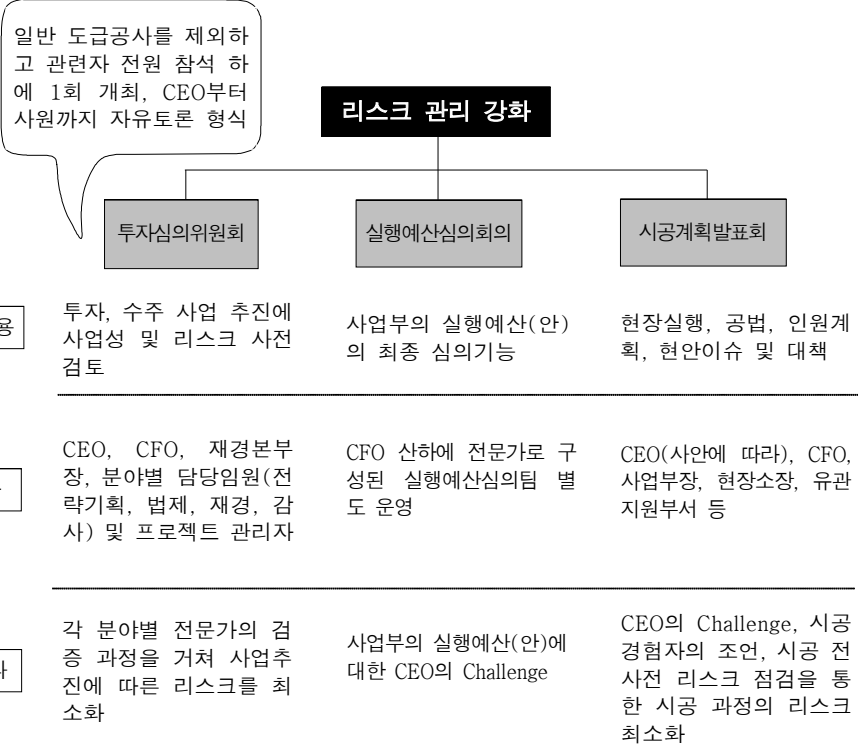


- 점차 격화되어 가는 경쟁 하에서 건설업체들이 자사의 아파트를 성공적으로 분양하기 위해서는 상품, 브랜드 및 시장의 차별화를 통하여 고객의 욕구를 만족시켜야만 하는 상황을 맞이함.
- 소비자들의 가치가 하드웨어에서 소프트웨어로 이동함에 따라 기업이 상품을 잘 만드는 것은 기본이고 나아가 고객의 다양한 욕구를 반영하고 서비스의 질에서 차별화하지 않으면 생존이 어려워짐.

### ■ 신 패러다임 6 : 리스크 회피 경영에서 리스크 관리 경영으로

- 과거 단순 도급사업에 그쳤던 주택사업이 재개발·재건축과 같은 분양형 도급과 자체사업 중심으로 변화하면서 선투자되는 자금이 증가하고 분양에 대한 부담을 피할 수 없어졌음. 따라서 회사 규모와 관계없이 각 기업들은 속속 개별 프로젝트뿐 아니라 전사 차원에서 리스크를 관리하기 위한 시스템을 구축하거나 강화하고 있음.
- 현재 민간 주택사업의 성격이 대부분 개발사업으로서의 경향을 띠어 가며, 공공공사 역시 대형 SOC 프로젝트에서 BTL(Build-Transfer-Lease) 사업까지 민간 투자사업의 비중이 증가하고 있으며, 해외시장 진출 역시 부동산 개발사업이나 신도시 개발사업 등 개발사업을 통한 진출이 증가하고 있음을 감안할 때, 건설업체들의 리스크 관리 시스템의 도입 및 강화는 앞으로도 더욱 진전될 것으로 판단됨.

### <B건설의 리스크 관리 시스템 강화 사례>



### ■ 신 패러다임 7 : 정책 의존 및 정치 지향에서 투명·윤리경영 지향으로

- 전형적인 수주산업이며, 사업 및 공사 단계에서 반드시 거쳐야 하는 각종 인허가, 심의, 승인 등 행정 절차가 많고, 다양한 분야별 지도·감독, 시험·검사 등이 존재하고, 이러한 행정 절차의 결과에 따라 건설업체의 수익과 비용구조가 크게 달라진다는 건설업의 특성은 건설업을 부패 발생에 취약한 구조로 만듦.
- 「건설산업기본법」 개정과 같은 제도 개선과 더불어 투명경영 및 윤리경영에 대한 각종 시민단체의 목소리가 커짐에 따라 부패 구조에 가장 취약한 건설업도 이제 투명경영과 윤리경영을 지향해야만 하는 시기를 맞이함.

·이와 같은 필요성이 제기됨에 따라 S건설, P건설을 비롯한 국내 건설업체들도  
 속속 윤리경영 체제를 도입하기 시작함.

- 물론 아직 건설업에서 윤리경영은 초보적인 단계임. 그러나 건전한 시민으로서  
 의 기업의 역할에 대한 소비자 요구가 높아짐에 따라 부정/부패의 적발은 건설  
 업체가 그간 쌓아온 명성과 이미지를 한순간에 상실시키기 때문에 건설업계에  
 투명·윤리 경영 체제의 도입은 불가피한 선택이 될 것임.

### ■ 경영 패러다임 전환의 전략적 시사점

- 새롭게 대두되는 건설경영 패러다임은 적어도 향후 10년 이상 건설경영의 새로  
 운 틀로서 자리잡을 것으로 예상됨. 따라서 건설업체들은 새롭게 부상하는 패러  
 다임에 걸맞은 추진 전략을 수립할 것이 요구됨.

#### <새로운 패러다임에 따른 전략 방향 및 실행 방안>

전략 방향	실행 방안
주주 / 고객 가치의 극대화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 재무구조 개선(3대 비용: 매출원가, 금융비용, 판관비 관리)</li> <li>- 수익성 관리 항목의 수준 조정                      ·영업이익, 현금 흐름, 자기자본 이익률(ROI), 투하자본 수익률(ROIC) 등</li> </ul>
원가 경쟁력 제고를 위한 시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 건적능력 강화                      ·기존 공사에 대한 공사 유형별 및 공종별 track record 관리 강화                      ·공종별 단가 및 물량 DB의 구축</li> <li>- 실행예산 시스템 구축                      ·공사 전 실행예산 검증 시스템 구축                      ·공사 단계별 보고 시스템 구축</li> <li>- 외주 및 자재 관리 시스템 개선                      ·등록업체의 정예화                      ·주요 공종의 통합발주 확대                      ·등록업체의 적정 외주 물량 확보를 통한 loyalty 제고                      ·입낙찰 과정의 투명성 제고(전자 입낙찰 시스템 등)</li> </ul>

교육훈련 시스템 준비를  
통한 우수인재 육성

- 경력개발이 가능한 교육/훈련 체계 마련
- 성과 중심의 육성형 평가체계 구축
- 개인의 성과와 조직 성과의 연계 강화
- 평가지표 및 평가 방식의 객관성 및 공정성 제고

브랜드 가치의 제고

- 브랜드 가치 제고를 위한 차별화 전략 전개
- 제품 차별화/시장 차별화/이미지 차별화
- 히트상품의 구현을 통한 이미지 및 인지도 제고

조직의 효율성과 효과성  
제고

- 책임과 권한의 명확화
- 조직 내 견제와 균형의 유지
- 기능의 집중과 분산의 균형 유지
- 관리 기능 축소를 통한 적정 체형 유지
- 사업 지원 기능의 강화
- 수익창출 기능과 유지발전 기능의 균형 회복

## 제5장 결론

- 이제 과거에 적용되었던 기업의 목표와 각종 전략들은 더 이상 유용한 전략이 되지 못하게 되었으며, 새로운 환경과 변화된 가치관에 걸맞는 새로운 경영의 틀로 빠르게 전환하는 기업만이 변혁기에 적응하여 살아남는 시대에 접어들게 됨.
- 새로운 경영 패러다임은 기업 경영에 대한 시각의 변화, 기업인의 경영 마인드의 변화, 새로운 경영 목표의 정립, 경영 자원에 대한 인식 전환, 그리고 새로운 마인드와 가치의 구현을 위한 조직 및 운영 시스템의 혁신 등을 요구함.
- 따라서 새로운 패러다임의 인식을 통하여 전략 방향을 전환하고 있는 기업들은 자사의 현재 전략의 방향성에 대해 점검하고 아직 미처 전략 방향을 전환하지 못한 기업들은 새로운 패러다임과 그에 따른 전략방향의 검토를 통하여 향후 새로운 환경에 적합할 수 있는 경영 전략을 수립해야 할 것임.