

우리나라 건설업체의 전략적 제휴
현황과 발전전략

- 외국업체와의 제휴를 중심으로 -

1997. 12

김 민 형

한국건설산업연구원

머 리 말

최근 우리 건설업계에는 전략적 제휴를 추진하고자 하는 움직임이 활발히 전개되고 있습니다. WTO의 출범, 정보통신과 운송시스템의 발달에 따른 건설시장의 글로벌화, 시공외에 금융조달 등 다양한 능력을 요구하는 국내·외 고객의 욕구변화, 건설상품의 대규모화와 첨단화 등이 전략적 제휴에 대한 필요성을 증대시키기 때문입니다. 따라서 앞으로 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴는 더욱 증가할 것으로 예상됩니다.

그러나 우리나라 건설업체의 전략적 제휴는 아직 초보적인 단계를 벗어나지 못한 듯합니다. 최근 시장개방에 대응하여 이루어지는 제휴는 국내시장 기반에만 의지한 채 진정한 경쟁우위에 기반을 두지 않고 이루어져 자칫 잘못하면 오히려 외국 건설업체의 국내시장 진입만을 촉진시킬 수 있다는 우려를 낳습니다. 또한 해외시장에서의 제휴도 제휴추진을 위한 중장기적인 「전략」 없이 임기응변적이고 단속적으로 이루어지고 있는 실정입니다.

따라서 이 연구는 전략적 제휴가 우리나라 건설업체의 중요한 경영전략으로 검토되는 현 시점에서 지금까지 우리 건설업체들이 추진한 전략적 제휴에 대한 심도있는 분석을 통하여 제휴 추진시 나타나는 문제점을 진단하고, 이를 극복하고 성공적인 전략적 제휴를 추진하기 위한 구체적인 실천전략을 제시해 보고자 하였습니다.

모쪼록 본 연구에서 제시된 제휴추진을 위한 전사적 전략과 개별 제휴의 성공을 위한 실행전략이 IMF 시대에 더욱 어려워진 경영여건하에서 새롭게 제휴를 추진하고자 하는 건설업체뿐 아니라 이미 체결된 제휴를 성공으로 이끌고자 하는 건설업체에게 유용한 시사점을 제공할 수 있기를 기대합니다. 끝으로 본 연구를 수행한 김민형 부연구위원과 연구 과정에서 자료 협조와 조언을 아끼지 않으신 업계 관계자 여러분께 심심한 감사를 표합니다.

1997년 12월

韓國建設産業研究院
院長 洪 性 雄

<차 례>

< 요 약 >	i
I. 서 론	1
1. 건설 경영 환경변화와 전략적 제휴의 부상	1
2. 연구의 목적과 방법	2
II. 전략적 제휴의 정의와 형태	5
1. 전략적 제휴의 정의	5
2. 전략적 제휴의 형태	6
III. 우리나라 건설업체의 전략적 제휴 추진 현황	9
1. 국내시장	9
(1) 포괄적 업무제휴에 대한 수요 증대	9
(2) 단순기술도입에서 기술제휴로의 전환	10
(3) 국내 합작법인 설립의 증가	12
2. 해외시장	14
(1) 제휴를 통한 해외시장 진출의 급증	14
(2) 현지 및 일본업체와의 협력이 주종	15
(3) 특수, 용역, 전기, 통신 분야에서의 제휴 증대	17
(4) 국내업체 간 동반 진출 증대	17
3. 전략적 제휴 추진 목적	18
(1) 마케팅적 목적 수위 차지	18
(2) 재무적 목적	19
(3) 현지정부의 정책	20
(4) 기술적 목적	21
4. 소결론	22

IV. 선진국 건설업체의 전략적 제휴	25
1. 일본	25
(1) 현지국 정책에의 대응, 핵심기술에의 접근 등을 위해 제휴 활용	25
(2) 전사적인 장기제휴와 프로젝트별 단기제휴의 운용	26
(3) 다양한 현지 경로를 통한 제휴선 정보수집	26
(4) 경영층간의 접촉에 의한 제휴 체결	27
(5) 조직구조와 인력구성이 제휴 운영의 성패 좌우	27
2. 미국 및 유럽	28
(1) 신기술에의 접근, 시장 확대 및 파이낸싱을 위한 제휴 추진	28
(2) 전략적 제휴를 위한 「전략」의 수립	29
(3) 공식적인 계약 및 MOU 방식 주종	29
(4) 제휴체결까지 6개월에서 1년 기간 소요	30
(5) 통합적 조직구조(Integrated structure) 주종	31
(6) 전략적 제휴의 체결, 유지 및 운영을 위한 성공요소	32
3. 소결론	33
V. 우리나라 건설업체의 성공적인 전략적 제휴 추진 「전략」	35
1. 전략적 제휴 추진을 위한 전사적 「전략」의 수립	35
(1) 국내·외 시장별, 상품별 사업전략의 수립	35
(2) 자체 핵심역량의 명확화	38
(3) 제휴 목적의 명확화	39
(4) 범세계적인 경쟁/협력구도하에 제휴 네트워크(network) 구축	41
2. 개별적 제휴의 성공요소	45
(1) 최적 파트너의 선정	45
(2) 분명하고 측정가능한 목표/임무와 실행전략의 수립	47
(3) 신뢰를 바탕으로 한 장기적 관계의 형성	49
(4) 문화적 이질성의 극복	50
(5) 최고경영자의 인적(人的) 네트워크 형성	52

VI. 결 론	53
<참고문헌>	55
<Abstract>	57

<표 차례>

<표 II-1> 전통적 기업 협력과 전략적 제휴의 비교	6
<표 III-1> 국내 건설업체들의 포괄적 업무제휴 추진 사례	11
<표 III-2> 우리나라 건설업체들의 기술도입 및 제휴 추진 예	12
<표 III-3> 시공분야의 합작법인 설립 현황	13
<표 III-4> 용역분야의 합작법인 설립 현황	14
<표 III-5> 해외시장에서의 공중별/연도별 합작공사(J/O, J/V 및 콘소시엄) 추진실적	14
<표 III-6> 공중별, 파트너업체 특성별 해외 합작공사 실적 (90~97.4)	16
<표 III-7> 제3국업체와의 프로젝트별 제휴 실적 (90~97.4)	16
<표 III-8> 제휴목적에 따른 우리나라 건설업체의 제휴현황(해외시장)	18
<표 III-9> 지역별 해외 현지법인 현황	21
<표 IV-1> 성공적인 제휴의 추진, 유지 및 운영을 위한 시사점	32
<표 V-1> 자사의 경쟁적 강점 및 약점 분석 대상	37
<표 V-2> 건설업체의 전략적 제휴 목적	40
<표 V-3> 최적 파트너 선정 기준	46
<표 V-4> 개별 제휴 추진시 설정가능한 목표의 예	47
<표 V-5> 아시아 건설업체와 미국 건설업체의 기업경영/제휴운영 철학 비교	51

<그림차례>

<그림 II-1> 해외사업 방식과 전략적 제휴	7
<그림 II-2> 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴 유형	8
<그림 IV-1> 국제 건설업체의 제휴 추진 동기	28
<그림 IV-2> 국제 건설업체의 제휴 문서화 방식	30
<그림 IV-3> 국제 건설업체들의 제휴 추진 기간	31
<그림 IV-4> 국제 건설업체의 제휴구조	32
<그림 V-1> 전략적 제휴 추진을 위한 기업전략 수립 절차	37
<그림 V-2> 국제적인 전략적 네트워크 (예)	44
<그림 V-3> 전략적 제휴 라이프 싸이클	49

< 요약 >

I. 서 론

- 최근 국내 건설업계는 급변하는 환경변화에 대응하여 전략적 제휴를 추진하고자 하는 움직임이 활발히 전개되고 있음. 즉, 건설시장의 글로벌화, 시공자의 금융조달에서 준공후 일정기간 동안의 운영에 이르기까지 다양한 서비스에 대한 고객 욕구의 증대, 건설상품의 대규모화 및 첨단화 등은 제한된 자원을 보유한 개별 건설업체가 글로벌 경쟁력의 향상을 위해 전략적 제휴를 추진하게 하는 동인으로 작용함.
- 이러한 관점에서 이 연구는 우리 나라 건설업체의 국내·외 제휴현황 분석과 미국 및 일본 건설업체의 제휴현황에 대한 검토를 통해 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴 추진을 위한 전사적인 전략과 나아가 성공적인 제휴 추진을 위한 구체적이며 실천 가능한 지침을 제시하고자 함.

II. 전략적 제휴의 개념 및 형태

1. 전략적 제휴의 정의

- 전략적 제휴(strategic alliance)란 상호 정의된 목표를 달성하기 위하여 주어진 시간과 공간 안에서 ‘기업간에 협력하는 것’이라고 정의할 수 있음. 따라서 전략적 제휴는 ① 위험과 성과, 즉 책임을 공유하며, ② 제휴선들은 업무영역의 일부분만 관련되어 있을 뿐 개별 구성원의 정체성(identity)를 유지하고, ③ 제휴선들간에 자금, 기술 및 인력 등 자원이 지속적으로 이전되고, ④ 단기적 편익의 수단이 아니라 제휴선간에 자원을 공유함으로써 규모의 경제, 범위의 경제 또는 학습의 경제 효과 등 시너지 효과를 창출하는데 목표가 있으며, ⑤ 제휴선간의 연락기능이 특히 강조된다는 등의 특징을 가짐.

2. 전략적 제휴의 형태

- 국제적인 전략적 제휴는 단순한 장기 거래 관계에서 부터 제휴 합작 법인의 설립에 이르기 까지 다양함. 그 구체적인 형태로는 공동 연구개발이나 게스트 엔지니어링과 같은 기술제휴, 마케팅 제휴를 포함한 업무제휴, 생산제휴, 컨소시움, 지분참여 제휴 그리고 이중 몇 가지를 결합한 복합제휴 등을 들 수 있음.
- 현재 우리나라 건설업체들의 제휴는 기업차원과 프로젝트 차원에 따라 업무제휴 (functional alliance: 포괄적 업무협약, 아이템별 기술제휴 등)와 생산제휴(joint manufacturing: 프로젝트별 제휴 및 현지 합작법인 설립) 등 다양한 형태로 추진되고 있음.

Ⅲ. 우리 나라 건설업체의 전략적 제휴 추진 현황

1. 국내시장

- 최근 우리나라 건설업체들이 주로 국내시장을 목표로 추진하고 있는 전략적 제휴의 특징은 다음과 같음. 첫째, 선진 외국 건설업체와 포괄적 업무제휴를 추진하는 사례가 증가함. 둘째, 과거 단순한 기술 라이선싱 계약에 의한 기술도입이 선진 건설업체의 기술공여와 국내시장 참여를 교환하는 전략적 기술제휴의 형태로 바뀌는 경향을 보임. 셋째, 엄격한 의미의 제휴라고 볼 수는 없지만, 국내시장에서 외국업체와의 합작법인 설립도 증가하고 있음.

2. 해외시장

- 우리나라 건설업체들의 해외시장에서의 전략적 제휴 현황과 특징은 다음과 같음. 첫째, 최근 제휴를 통한 해외시장 진출이 급증하는 경향을 보임. 둘째, 주요 제휴 파트너는 현지업체와 일본업체인 것으로 나타남. 셋째, 우리나라 업체들의 해외사업 구조 변화에 따라 단위당 공사수익성과 부가가치가 높은 특수, 용역, 전기, 통신 분야에서의

제휴가 증가함. 넷째, 아직 그 실적은 미미하나, 우리나라 업체간의 동반진출 역시 증가함.

3. 제휴 추진 목적

- 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴 추진 목적은 국내시장과 해외시장에서 약간 차이가 있음. 즉, 국내 시장에서 추진하는 제휴는 주로 마케팅적 목적과 기술적 목적하에 추진되는 반면, 해외시장에서는 마케팅적 목적에서부터 현지정부의 정책에 따른 정치적 목적에 이르기 까지 보다 다양한 목적으로 전략적 제휴를 추진하고 있는 것으로 나타남. 또한 이러한 목적에 따라 제휴 파트너도 달라지는 것으로 파악됨.

4. 소결론

- 우리나라 건설업체의 전략적 제휴는 아직 다음과 같은 많은 과제를 안고 있음. 첫째, 국내 건설업계의 전략적 제휴는 극히 초보적인 단계에 머물고 있어 상호 경쟁우위의 결합을 통한 시너지 효과의 창출은 미약한 것으로 파악되며, 둘째, 전략적 제휴를 추진하기 위한 ‘기업차원의 전략’이 부재함. 셋째, 일본업체에 편중된 제휴선은 시급히 개선해야 할 과제로 지적됨.

IV. 일본 및 미국 등 국제 건설업체의 전략적 제휴

1. 일본 건설업체의 전략적 제휴

- 일본 건설업체들은 현지국 정책에의 대응, 핵심기술에의 접근 등을 위해 제휴를 활용하는 것으로 나타남. 이들의 대표적인 제휴 형태는 마케팅 목적을 위한 장기 제휴와 운영적 성격이 강한 단기적/프로젝트별 제휴의 두가지 형태이며, 각 제휴 형태에 따라 목적, 추진방식, 그리고 조직과 인력의 구조 등이 달라지는 것으로 나타남. 또한 일본 건설업체들은 대형 제조업체나 무역업체의 글로벌 정보 네트워크 등 다양한 현

지 경로를 활용하여 제후선에 대한 정보를 수집하는 것으로 파악되며, 제후의 체결은 주로 경영층간의 접촉에 의해 이루어지고 있는 것으로 나타남.

2. 미국 등 국제 건설업체

- 미국, 유럽 등의 국제 건설업체들은 신기술에의 접근, 시장 확대 및 파이낸싱을 위하여 제후를 추진하고 있는 것으로 파악됨. 이들은 전략적 제후를 위한 전사적인 전략하에 제후를 추진하고 있었으며, 약 6개월에서 1년까지의 제후 추진 기간을 걸쳐 주로 공식적인 계약이나 MOU 방식으로 제후를 체결하고 있었음. 또한 제후 조직으로는 주로 통합적인 조직구조를 채택하고 있는 것으로 나타남.

3. 소결론

- 일본과 미국, 유럽 등 국제 건설업체들의 제후 실태에 대한 검토 결과 나타난 시사점은 다음과 같음. 첫째, 전략적 제후는 기업의 목적에 따른 전사적인 전략하에 추진되어야 함. 둘째, 전사적 전략과 더불어 적합한 계약방식의 선정, 제후 체결기간에 따른 비용 및 혜택 분석, 그리고 적합한 조직구조이 선정 등 개별 제후의 성공을 위한 실행전략이 요구됨. 셋째, 각 제후선의 나라별 특성을 감안하여 전략적으로 접근하여야 할 것임.

V. 우리 나라 건설업체의 성공적인 전략적 제후 추진 전략

- 우리 나라 건설업체들의 전략적 제후 추진을 위한 성공 전략은 크게 두 단계로 구분됨. 그중 하나는 기업의 전반적인 목적과 비전을 고려한 '기업차원의 전략'이며 다른 하나는 개별 제후의 성공적인 추진을 위한 '실행전략'임.

1. 전략적 제휴 추진을 위한 전사적 전략의 수립

- 전략적 제휴 추진을 위한 기업차원의 전략을 수립하기 위해서는 먼저 국내·외 시장별, 상품별 사업전략을 수립해야 함. 이를 위해, 첫째, 자사의 강점과 약점 분석을 통해 기업 자신의 전략적 위치를 분석하고, 둘째, 기술, 시장 선호 및 투자 유망사업의 변화를 분석하여 사업기회를 평가한 후, 셋째, 구체적인 자원배분 계획을 포함한 지역별, 사업별 추진전략을 수립하여야 함. 넷째, 이러한 사업계획을 바탕으로 자사의 경쟁력 강화를 위한 전략대안을 평가함. 마지막으로 이러한 평가를 바탕으로 전략적 대안을 선정하여야 함.
- 기업전략 수립절차에 의해 전략적 제휴를 대안으로 선택하였다면, 제휴 추진을 위해 자체 핵심역량을 명확히 정의하여야 함. 우리나라 건설업체들은 자사의 약점을 수정하기 위한 제휴는 실패할 가능성이 높다는 점을 명심해야 함. 이익과 경쟁의 원천이 되는 핵심역량이 없으면 제휴사업을 주도할 수도 없으며, 제휴를 맺는다 하여도 그 관계가 지속될 수 없음.
- 제휴의 목적을 명확히하여야 함. 전략적 제휴의 목적은 마케팅 측면, 재무적 측면, 운영측면, 기술적 측면 그리고 관리적 측면으로 구분됨. 기업이 어떤 목적하에 제휴를 추진하느냐에 따라 제휴 파트너, 파트너 업체의 업무내역 등이 달라지므로 각 업체들은 제휴 추진에 앞서 제휴 목적을 분명히 정의하여야 함.
- 범세계적인 경쟁/협력구도하에서 제휴 네트워크를 구축하여야 함. 일본 종합건설업체들과의 협력의 제한성, 향후 우리나라 건설업체들의 해외사업 구조의 변화 등을 고려할 때, 나라별, 업종별로 제휴선을 다변화하여 궁극적으로는 건설의 라이프 싸이클에 따라 수평적·수직적인 제휴 네트워크를 확보하여야 할 것임.

2. 개별적 제휴의 성공요소

- 제휴추진을 위한 전사적인 전략이 수립되었다면, 이제 개별 제휴성공을 위한 구체적인 실행전략을 수립하여야 함. 이러한 개별적인 제휴의 성공에 영향을 미치는 주요 요인

으로는 먼저 최적 파트너의 선정을 들 수 있음. 이를 위해 파트너 선정 기준을 가질 필요가 있음. 우리 나라 건설업체의 경우 최적 파트너 선정을 위해 첫째, 과거 및 현재의 사업경험, 둘째, 경영방침의 공통성 정도, 셋째, 제휴선간의 기업력의 균형이 중요한 기준으로 작용함.

- 둘째, 개별적 제휴의 목표/임무와 실행전략을 명확히 설정하여야 함. 즉, 분명하고 측정가능한 개별 제휴의 목표/임무의 설정과 함께 제휴실행을 위한 구체적인 전략이 수립되어야 함. 이를 위해서는 측정기준 및 표준사업 운영절차 그리고 소요비용에 대한 평가가 이루어져야 함. 또한 시장 상황에 따라 제휴의 지속여부를 판단하여 제휴 종결시의 대비책에 대해 공정한 계약상 조항으로 문서화해야 할 것임.
- 셋째, 신뢰를 바탕으로 한 장기적인 관계를 형성하여야 함. 현재 우리나라 건설업체들의 제휴는 단속적으로 이루어지는 경향이 있음. 따라서 파트너 물색비용이 매몰비용화하는 어려움이 발생하므로 신뢰를 바탕으로 하는 장기적인 관계의 형성이 요구됨.
- 다섯째, 문화적 이질성을 극복하여야 함. 문화적 차이는 커뮤니케이션상의 문제를 발생시켜 제휴를 실패로 몰고 갈 위험이 높음. 따라서 이러한 문화적 차이를 극복하기 위해 협상력과 국제감각을 갖춘 전문가를 양성하고, 현지 인력을 채용하며, 제휴계약 체결시 전문가를 포함한 협상팀을 구성하는 신중함이 필요함.
- 마지막으로 최고경영자의 인적 네트워크 형성이 요구됨. 이는 특히 전사적이며 장기적인 포괄적 업무제휴의 성공을 위한 관건으로 작용함.

V. 결 론

- 건설시장의 글로벌화에 따라 앞으로도 전략적 제휴는 더욱 활발해 질 것임. 글로벌 경쟁력 확보를 위해 전략적 제휴가 제공하는 이점을 효과적으로 활용하기 위해서는 지역 특성을 고려한 지역별 제휴전략을 수립하고, 수직적, 수평적으로 다양한 제휴선을 확보하여야 함. 그러나 전략적 제휴가 마치 자사의 결점을 치유, 개선시켜 주는 만병통치약인양 생각해서는 안됨. 자사의 약점을 끊임없이 보완해 나가고 전문화를 통한 경쟁우위를 확보하는 노력이 병행될 때, 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴는 성공적으로 추진될 수 있을 것임.

I. 서 론

1. 건설 경영 환경변화와 전략적 제휴의 부상

최근 국내 건설업계에서는 급변하는 환경변화에 대응하여 전략적 제휴를 추진하고자 하는 움직임이 활발히 전개되고 있다. 건설산업에 있어서 전략적 제휴가 경영전략의 한 방향으로 검토되기 시작한 것은 건설산업을 둘러싼 환경이 급변하기 시작한 근래의 일이며, 우리나라 건설업계에서는 더욱 그러하다.

WTO의 출범에 따른 국내·외 건설시장의 급속한 개방, 과학기술의 발전에 힘입은 정보통신과 운송시스템의 발달에 따라 건설산업은 지역의존적이라는 기존의 개념에서 벗어나고 있다. 이에 따라 건설시장도 점차 국경의 개념이 사라진 글로벌시장으로 전환되는 추세이다. 이러한 변화는 한편으로는 우리나라 건설업체들의 해외시장 진출기회를 확대하는 기회로 작용하는 반면, 다른 한편으로는 국내시장에서 국제경쟁을 심화시키는 위협요인이 되고 있다. 이에 따라 전략적 제휴에 대한 우리나라 건설업체들의 관심도 점차 고조되고 있는 실정이다.

특히 근래의 해외건설 환경은 단순시공이 주를 이루었던 과거 70년대 후반에서 80년대 초까지의 중동분 때와 크게 다른 양상을 보인다. 「즉, 우리나라 건설업체들의 주요 시장인 동남아시아의 발주자들은 BOT, BOO, CM 등 다양한 계약방식에 의해 시공자의 금융조달에서 준공 후 일정기간 동안의 운영단계까지 다양한 형태의 서비스를 요구하게 된 것이다. 따라서 이러한 고객 욕구의 충족을 위해서는 프로젝트 파이낸싱 능력, 기획력, 엔지니어링 능력, 프로젝트 관리능력 등 다양한 능력을 보유하는 것이 불가피하다. 이렇듯 건설 서비스에 대한 국내·외 고객의 욕구변화 또한 우리 건설업체들이 전략적 제휴를 추진하게

1) 미국 건설산업에 있어서 파트너링에 대한 관심이 증대하기 시작한 것은 제조업 분야에서 공급업체간의 파트너링이나 제휴를 통한 사업성공의 사례가 늘어나기 시작한 1980년대 중반부터이다. 이와 관련하여, CII는 파트너링을 “특정한 사업 목적을 달성하기 위하여 각 참여자의 자원 효율성(effectiveness)”을 극대화시키기 위하여 둘 또는 그 이상 조직간의 장기적인 계약(commitment)관계라고 정의하고, 이에 는 전략적 제휴(Strategic alliance)와 특정 프로젝트를 위한 파트너링(Project specific partnering)의 두가지 형태가 있다고 설명하였다. Paul Thompson, Travis Crane, Steve Sanders, *The Partnering Process- Its Benefits, Implementation and Measurement*, Clemson University, 1996.9. pp. 2-3.

하는 중요한 동인인 것이다.

한편, SOC 사업 등 위험의 분산이 요구되는 대규모 프로젝트의 증대, 고도의 기술과 특수공법을 요구하는 첨단 건설상품의 등장 역시 우리나라 건설업체들이 전략적 제휴를 검토하게 하는 또다른 요인으로 지적된다.

이러한 환경변화는 건설업체들이 종합적인 서비스를 제공하는데 충분한 다양한 기능을 보유할 것을 요구하고 있다. 그러나 기업자원의 한계로 아무리 우수한 개별기업이라도 고객이 요구하는 모든 기능을 기업 내부에 보유하기란 어렵다. 따라서 다가오는 21세기의 무한경쟁에 대응하여 각 기업들이 생존, 발전하기 위해서는 전문화를 바탕으로 글로벌 시장에서의 상호의존성과 보완성을 증대시켜 나아가는 것이 불가피하다.

특히 아직 규모나 기술력에서 선진업체들에 비해 취약한 우리나라 건설업체들이 이러한 치열한 국제경쟁에 대응하여 생존하기 위해서는 전략적 제휴가 제공하는 이점을 활용해야만 할 것이다. 전략적 제휴는 상호보완적인 서비스를 제공하는 각 기업들간의 강점을 결합, 고객의 니즈에 맞는 서비스를 제공하는 미래지향적인 프로젝트 수행 체계(project delivery system)이기 때문이다(David N. Sillars & Roozbeh Kangari, 1997).

2. 연구의 목적과 방법

본 연구는 우리나라 건설업체들의 국내·외 제휴현황에 대한 분석과 미국 및 일본건설업체들의 제휴현황에 대한 검토를 통하여, 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴 추진을 위한 전사적인 전략과 나아가 성공적인 제휴 추진을 위한 구체적이며 실천가능한 지침을 제시하고자 한다.

그러나 지금까지 우리나라 건설업체들이 시장확대를 위하여 채택해 온 기본적인 전략은 개별기업 자체의 힘만으로 수주를 확보하는 것이었다. 따라서 최근 건설 경영환경이 변화함에 따라 전략적 제휴에 대한 건설업체들의 관심이 증대함에도 불구하고 건설업체의 전략적 제휴에 대한 기존 연구는 거의 없는 실정이다.

따라서 본 연구는 먼저, 다양한 문헌연구를 통하여 전략적 제휴에 대한 기본 개념을 간략히 검토하였다. 그리고 우리보다 먼저 전략적 제휴에 깊은 관심을 가지고 이를 수행한 미국 및 일본 건설업체들의 제휴사례에 대한 분석을 통하여 우리나라 건설업체의 전략적 제휴 추진을 위한 유용한 시사점을 얻고자 하였다. 또한 해외건설업협회의 2차 자료에 대

한 분석과 현재 국내·외 시장에서 전략적 제휴를 수행하고 있는 대형 건설업체 7개사에 대한 면담 및 설문조사²⁾를 통하여 우리나라 건설업체들의 국내·외 제휴 현황을 파악, 분석하였다. 이러한 분석을 바탕으로 우리나라 건설업체들의 성공적인 전략적 제휴 추진을 위한 전략을 제시하고자 하였다.

일반적으로 전략적 제휴는 우리나라 건설업체 간, 그리고 우리나라 건설업체와 외국 건설업체 간에 다양한 형태로 이루어질 수 있다. 그러나 우리나라 업체간의 전략적 제휴는 지금까지 SOC 사업을 중심으로 컨소시엄을 구성하거나, 대형업체와 중소기업간의 의무공동도급 형식으로 정책의 일환으로 제약없이 이루어져 왔다.³⁾ 따라서 본 연구에서는 주로 우리나라 업체와 외국업체간의 국제적인 전략적 제휴에 초점을 맞추어 논의하고자 한다.

2) 면담과 설문조사는 삼성물산 건설부문, 대림산업, 대우건설, 동부건설, 동아건설, 쌍용건설, 한국중공업 건설부문, 한진건설의 제휴!담당자를 대상으로 실시하였다.

3) 그동안 우리나라 건설업체간의 컨소시엄을 통해 이루어진 사업의 예는 다음과 같다. 인천 국제공항 고속도로 건설 민자사업(삼성건설 외 10개사), 월미산 터널 건설 민자사업(대림산업 외 3개사), 부산 신교통 시스템 건설 민자사업(LG건설 외 3개사), 서울 외곽순환도로 건설 민자사업(LG건설 외 13개사), 가덕도 신항만 건설 민자사업(삼성건설 외 10개사) 등이다.

II. 전략적 제휴의 정의와 형태

1. 전략적 제휴의 정의

전략적 제휴란 상호 정의된 목표를 달성하기 위하여 주어진 시간과 공간안에서 기업간(inter-firm)에 협력하는 것(Buckley, 1992)이라고 정의할 수 있다.⁴ 보다 구체적으로는 ① 두개 이상의 파트너 기업간에 특정한 목적, 목표 및 그에 수반되는 리스크, 즉 위험부담을 공유하는 것에 합의하고, ② 파트너 기업들이 상호간에 전사 차원에서 전체적인 영향력의 실질적인 대등성을 확보, 유지하면서, ③ 파트너간에 여러가지 경영자원의 상호 교류관계를 구축하는 것을 의미한다(中村元一, 上下達哉, 1994.7).

따라서 전략적 제휴는 ① 위험과 성과, 즉 책임을 공유하여야 하며, ② 제휴선들은 업무 영역의 일부분만 관련되어 있을뿐 개별 구성원의 정체성(identity)를 유지하고, ③ 제휴선들 간의 자금, 기술 및 인력 등 자원이 지속적으로 이전되어야 하며, ④ 단기적 편익의 수단이 아니라 제휴선간에 자원을 공유함으로써 규모의 경제, 범위의 경제 또는 학습의 경제 효과 등 시너지 효과를 창출하는데 목표가 있으며, ⑤ 제휴선간의 연락기능이 특히 강조된다는 등의 특징을 가진다.

이러한 특성에 따라 전략적 제휴는 <표 II-1>에서 보는 바와 같이, 협력의 목적, 협력 관계, 그리고 협력 분야에서 기존의 전통적인 협력 관계와 차이를 가진다. 기존의 상품거래, 하청, 기술판매 등은 기업간 협력이기는 하지만, 전략적 의미가 약하고 일방적인 관계로서 지속적이지 않다는 점에서 전략적 제휴라고 볼 수 없는 것이다.⁵

한편, 전통적 의미의 전략적 제휴는 합작투자 등 지분참여에 의한 장기적인 계약을 바탕으로 한 협력을 의미하여 왔지만, 최근에는 지분참여없이 제휴 당사자들이 경영상의 독립성

4) 전략적 제휴에 대한 정의는 학자마다 다양하다. Buckley(1992)에 의하면, 전략적 제휴는 첫째, 기업의 경계를 넘어서 체결되는 기업간의 계약이며, 둘째, 제휴에 참여하는 모든 파트너들로부터 자원의 투입이 있어야 하며, 셋째, 특정 목표를 달성하기까지의 시간과 특정 지역시장에서 세계 시장에 이르기까지 제휴가 포괄하는 범위 등에 의해 정의된다고 설명하고 있다. Peter J. Buckley and Keth W. Glaister, Strategic Motives for International Alliance Formation, *Journal of Management Studies*, 1996.5, Vol.99, No.3, pp. 301-332.

5) 전략적 제휴의 특징에 대한 보다 자세한 내용은 국민경제연구소, “무한경쟁 시대의 생존대안 ‘전략적 제휴,’” 『Bigman Business』, pp.112-117의 내용을 참조하기 바란다.

<표 II-1>

전통적 기업 협력과 전략적 제휴의 비교

구분	전통적 기업 협력	전략적 제휴
협력 목적	- 경제적 보완	- 범세계적 경쟁우위 확보
협력 관계	- 주로 선후진국간 수직적 분업관계 - 경쟁 미약	- 주로 선진국 경쟁기업간의 수평적 네트워크 - 경쟁치열, 제휴기업간에도 부분 경쟁
협력 분야	- 기술이전 및 생산하청 등 단순협력	- 기술표준 설정, 기술교환, 공동개발·생산·판매 등 광범위하고 복합적

자료: 국민경제연구소, “무한경쟁시대의 생존대안 ‘전략적 제휴,’” 「Bigman Business」, 1997.8, p. 113.

을 최대한 유지하면서 다양한 업무분야에 걸쳐 단기적인 협력관계를 맺는 특징을 나타낸다. 다음에 살펴 볼 국내 건설업체의 전략적 제휴 역시 이와 같은 최근 전략적 제휴의 특징을 잘 반영하고 있다고 볼 수 있다.

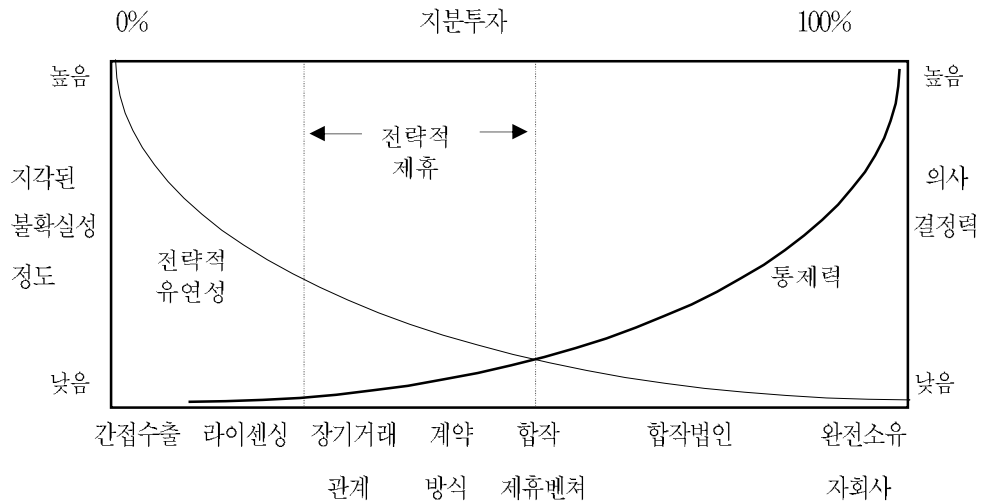
2. 전략적 제휴의 형태

<그림 II- 1>에서와 같이, 국제적인 전략적 제휴의 형태는 단순한 장기 거래 관계에서부터 제휴 합작 법인의 설립에 이르기까지 다양하다. 구체적인 형태로는 제휴합작벤처, 공동 연구개발이나 게스트 엔지니어링과 같은 기술제휴, 마케팅 제휴를 포함한 업무제휴, 생산제휴, 컨소시엄, 지분참여 제휴 그리고 이중 몇가지를 결합한 복합제휴 등을 들 수 있다.

지금까지 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴는 주로 해외시장에서의 프로젝트 제휴를 의미하여 왔다. 그러나 최근에는 <그림II- 2>에서 보는 바와 같이 기업차원과 프로젝트 차원에 따라 업무제휴(functional alliances: 포괄적 업무협약, Item별 기술제휴 등)와 생산제휴(joint manufacturing: 프로젝트별 제휴 및 현지 합작법인 설립) 등 다양한 형태로 추진되고 있다.

<그림 II- 1>

해외사업 방식과 전략적 제휴

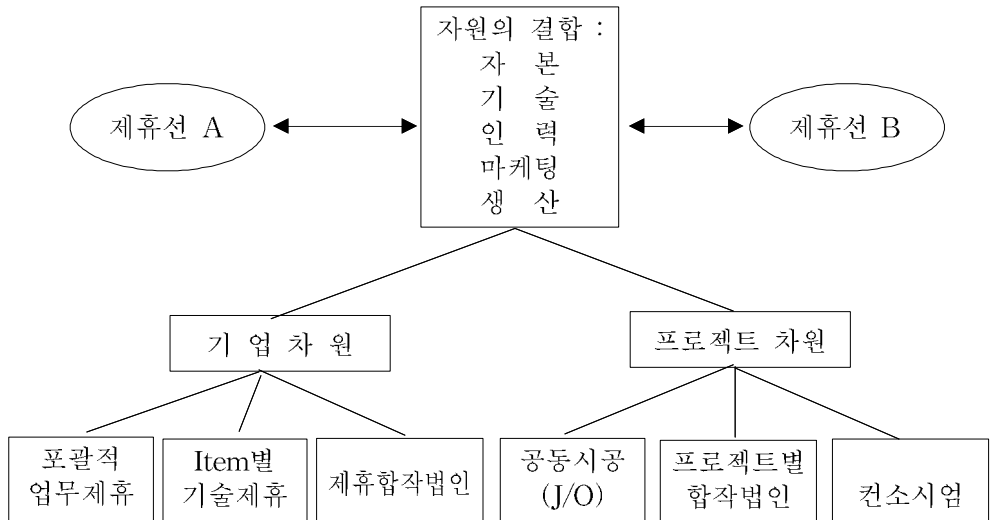


자료: 竹田志郎, 「국제전략적 제휴」, 동경: 동문관, 1992, p.112.

우리나라 건설업체들의 제휴 유형을 후술하는 미국 및 일본 건설업체와 비교해 보면, 일본 건설업체의 제휴유형은 우리나라와 거의 유사하여, 프로젝트별 제휴뿐 아니라 전사적 차원의 장기적이며 포괄적인 업무제휴가 중요한 제휴형태의 하나로 간주된다. 반면, 미국 건설업체들의 경우에는 기업차원의 포괄적 업무협약이라는 개념은 거의 존재하지 않으며, 거의 모든 제휴는 프로젝트 베이스로 이루어진다. 그러나 우리나라나 일본과 달리 80년대 이후 건설업체와 발주자간의 3년에서 5년에 걸친 보다 장기적이며 포괄적인 계약형태로서 등장한 파트너링 개념은 최근 미국 건설업계의 중요한 제휴형태가 되고 있다.

<그림 II- 2>

우리나라 건설업체들의 전략적 제휴 유형



주 : James, B.G, "Alliance: The New Strategic Focus," *Long Range Planning*, Vol.18, No.3, 1985, pp.76-81의 그림을 국내 건설업체의 제휴현황에 따라 수정한 것임.

Ⅲ. 우리나라 건설업체의 전략적 제휴 추진 현황

1. 국내시장

(1) 포괄적 업무제휴에 대한 수요 증대

최근 우리나라 건설업체들의 제휴에 있어 두드러진 현상 중의 하나는 중대형업체들이 선진 외국업체와 포괄적 업무협약을 체결하는 사례가 증가하고 있다는 것이다. 이러한 형태의 제휴는 일반적으로 구체적인 자본투자가 이루어지지 않을 뿐 아니라 어떤 시장에서도 상호 배타적인(exclusive) 의무를 부과하지 않고 있어 제휴선간의 상호의존도는 미약하다.

그럼에도 불구하고 우리나라 업체들 사이에 포괄적 업무제휴에 대한 수요가 증가하고 있는 이유는 시장개방 이후 심화될 경쟁에 대응하여 선진 외국업체들과의 협력을 선점하자는 데 있는 것으로 보인다. 물론 이는 프로젝트별 제휴와 연계되어 프로젝트가 구체화된 후 협력상대를 찾는 데 소요되는 거래비용을 절감할 수 있는 효과도 동시에 누릴 수 있다는 인식이 있다. 따라서 국내업체들은 가능한 한 자사보다 우수한 선진 EC업체들과 제휴를 추진하고자 노력하고 있다.

그러나 전략적인 접근없이 단지 “침발라 놓기” 식으로 제휴에 접근하려는 우리 건설업체들의 태도에 선진 건설업체들의 따가운 비판의 시선도 없지 않다. 즉, 현재 우리나라 업체들이 접촉을 시도하고 있는 미국, 유럽 및 일본의 선진 대형업체들 중 특히 미국업체들은 포괄적 업무제휴의 필요성을 거의 느끼지 못하고 있어 제휴가 체결된 실적은 매우 미미한 실정이다.

반면, 일본업체들과 유럽업체들은 우리나라 업체와의 포괄적 업무제휴에 비교적 적극적인 것으로 알려지고 있다. 즉, 일본업체들은 향후 확대될 국내 건설시장을6 목표로, 그리고 유럽업체들은 국내업체들과의 협력관계 구축을 부상하는 아시아 시장에 진출하기 위한 교두보로써 활용하기 위해 우리나라 업체들의 제휴 제안에 응하고 있는 것으로 파악된다.

지금까지 추진된 우리나라 건설업체들의 포괄적 업무제휴 현황은 크게 두가지 경우로

6) 최근 국내 건설시장을 전망한 연구에 따르면 2010년과 2020년 국내 건설투자는 각각 101조원과 136조원(경상가격기준)으로 증가할 것이라고 한다. 이재우, 한국건설산업의 미래, 한국건설산업연구원 개원 2주년 기념세미나, 1997.3.

구분된다. 그 하나는 시장개방과 관계없이 일찌감치 맺어져 지금까지 지속적으로 협력관계를 유지해 오고 있는 우리나라 선발업체들과 일본의 Big 5업체들과의 업무제휴이다. 예를 들어 <표 III-1>에서와 같이, 제철계열 건설업체들인 S건설, D산업, L건설, H건설 그리고 SS건설 등이 이미 일본의 다이세이, 오바야시, 시미즈, 가지마 그리고 마에다와 각기 협력관계를 유지하고 있다.

다른 한 경우는 최근 시장개방에 대응하여 제휴를 추진하고자 하는 후발업체들의 경우이다. 이 업체들 역시 일본의 대형 건설업체들과의 협력을 우선적으로 시도하였으나, 이미 국내업체들과 협력관계에 있는 일본 대형업체들과 적극적인 협력관계를 구축하는 것은 불가능하였다고 한다. 따라서 국내 후발업체들은 대부분 자사와 비슷한 규모의 일본업체들과의 제휴를 추진하고 있었다. 앞으로도 포괄적 업무제휴에 대한 국내업체들의 수요는 크게 증대할 전망이다.

(2) 단순기술도입에서 기술제휴로의 전환

우리나라 건설업체들이 시장개방에 대응하기 위한 또다른 움직임의 하나는 과거 단순한 기술 라이선싱 계약에 의해 이루어졌던 기술도입이 이제는 선진 기술업체의 기술공여와 국내시장 참여를 맞바꾸는 전략적 기술제휴의 형태로 바뀌어 간다는 것이다.⁷⁾

물론 아직도 우리나라 건설업체의 기술제휴가 일방적인 기술 라이선싱에 머무르는 경우가 대다수이나, 점차 과거 단순히 기술을 도입하고 로열티를 제공하던 관계에서 보다 장기적인 제휴관계를 맺거나 더 나아가서는 합작 자회사를 설립하는 단계까지 발전한 경우도 종종 볼 수 있다. 앞서 살펴 본 포괄적 업무제휴도 그 근간에는 프로젝트가 구체화된 후 기술제휴로 발전하고자 하는 의도가 강하게 내포되어 있다.

7) Mytelka(1990)는 전략적 기술제휴는 다음과 같은 특성에 의하여 전통적인 합작투자나 기술계약과 구별되는 새로운 형태의 국제관계라고 한다. 첫째, R&D뿐만 아니라 제품설계, 엔지니어링, 마케팅, 경영기법 등을 망라하는 지식의 공동생산 및 공유를 목적으로 하기 때문에 전통적인 일방적 기술이전과는 구별된다. 둘째, 많은 경우 제휴기업간의 자본참여가 거의 없는 상태에서 계약이 이루어진다. 셋째, 전략적 기술제휴는 근시안적 이익을 추구하는 기업들의 기회주의적 전략이 아니라 보다 장기적인 전략적 계획의 일환이 되는 경향을 보인다. L.K. Mytelka, "Strategic Partnering Activity by European Firms through the ESPRIT Programming," *KIEP Working Paper*, No. 90-02, 1990, p.1.

<표 III- 1> 국내 건설업체들의 포괄적 업무제휴 추진 사례

국내업체	제 휴 업 체 (국 적)
S 건 설	다이세이(일본)
H 건 설	가지마(일본)
D 건 설	오바야시(일본)
L 건 설	시미즈(일본)
SS 건설	마에다(일본)
H 건 설	도카이 고교 (일본), 발포아비티(영국), 블랙앤비취(미국), 두메스(프랑스), 중국건축공정총공사(중국)
D 건 설	지자기 고교(일본), 이사노마구미(일본)

현재 우리나라 업체들은 R&D 비용의 감소, 신기술을 이용한 새로운 시장분야로의 사업 다각화, 국내 경쟁자에 대한 효과적 대응이라는 동기하에 건설업체의 경영기법을 포함하여 토목, 건축, 주택, 플랜트 등 광범위한 분야에서 기술제휴를 추진하고 있다. 즉, 향후 자사의 핵심역량으로써 특화하고자 하는 분야에 대한 평가를 바탕으로 해당 분야에 독보적인 기술을 지닌 업체를 전세계적으로 물색, 협약을 통해 장기적인 협력관계를 구축하고자 하는 것이다.

우리나라 건설업체들의 기술도입 및 기술제휴 추진사례를 정리한 <표 III-2>에서 나타나는 바와 같이 국내업체들은 환경, 원자력, 저장플랜트 등 플랜트 기술과 토목, 건축분야의 특수공법을 중심으로 기술도입 또는 제휴를 추진하고 있다. 시장개방의 가속화와 더불어 이들 분야에서 기술공여와 시장참여를 맞바꾸는 형태의 기술제휴는 더욱 증가하리라 전망된다.

<표 III-2> 우리나라 건설업체들의 기술도입 및 제휴 추진 예

분 야		기술 아이템	기술도입(제휴)국
플랜트	환 경	- 유동상 소각로 기술 - 소각로 배기가스 처리 등 소각로 관련기술	일본, 독일
	원자력	- CNADU-6, 3-D Modeling 기술 - 시공효율화 및 교육협력 - 발전소 배연탈황 설비기술	미국, 캐나다, 독일
	저 장	- LNG 저장기지 관련 기술	일본, 독일
	철구조물	- 철구조물 공장의 생산, 가공기술 - 철구 및 철근 가공을 위한 MESH공법	일본
토 목		- 댐설계 기술도입 - 자동차 주행시험장 설계기술 - 장대교량 PSM공법 설계 기술 - 골프장 코드 설계 및 감리	스위스, 영국, 프랑스, 미국, 이탈리아
건 축		- Dome구장 설계 및 시공기술 - 빌딩구조, 지진공학 관련 엔지니어링 기술 개발 - 아파트 DWS공법 - Steel UBR개발 - Steel Frame House	일본, 미국, 독일, 핀란드
기 타		- 페콘크리트, 페이스팔트관련 건설재료 및 건설 방법 관련 기술	일본

(3) 국내 합작법인 설립의 증가

대표적인 자본 제휴 형태인 제휴 합작 벤처(alliance joint venture)와는 달리, 국내 합작법인의 경우 외국 파트너의 입장에서는 본사의 정체성(identity)를 유지한 채 특정 지역시장을 대상으로 협력관계를 형성한다는 전략적 제휴의 성격을 지니나, 국내업체의 입장에서는 합작벤처 외에 별도의 회사가 없으므로 엄격한 의미의 전략적 제휴로 보기는 어렵다. 그러나 양 파트너가 자원과 위험을 공유하고 협력한다는 측면에서 전략적 제휴와 유사한 성격을 띠므로 합작법인도 여기서 함께 다루고자 한다.

97년 6월 19일 현재 외국업체와의 합작법인 설립 현황을 살펴보면, 시공분야의 경우 32개사 (총 직접투자 업체 34개사 중 94%), 그리고 용역분야에는 30개사 (총 직접투자 업체 45개사 중 66.7%)의 합작법인이 설립된 것으로 파악된다.

국내시장에서의 합작법인 설립은 사실상 시장개방과 관계없이 가능하였음에도 불구하고 시장개방 일정이 명시된 이후 증가한 것으로 나타난다. 특히 일반 건설업 시공분야의 경우, 시장개방에 따라 단독법인의 설립이 가능해진 94년 이후 현재까지 약 3년사이에 합작법인의 수가 12개사에서 32개사로 급증하여 국내 건설시장에 대한 외국업체들의 높은 관심을 시사하고 있다.

<표 III-3>에서와 같이, 나라별로는 시공분야나 용역분야 할 것 없이 일본업체와의 합작 비중이 가장 높다 (시공분야 14개사, 용역분야 15개사). 그러나 시공분야중 전문건설업 분야에서는 유럽업체들과의 합작도 상당수 이루어지고 있는 것으로 나타나며 (프랑스 3, 독일 2, 영국1, 아일랜드 1, 스위스 1, 오스트리아 1), 일반건설업 분야에서는 말레이시아와 대만과 같은 아시아 업체들과의 합작법인 설립도 4개사 (말레이시아 3, 대만 1)나 되었다. 또한 공종별로는 일반건설업 분야가 13개사, 전문건설업 분야가 19개사로 전문 건설업의 비중이 높다.

반면, <표 III-4>에서와 같이, 용역분야에서는 개도국 업체와의 협력은 찾아볼 수 없으며, 일본과 미국업체와의 협력 (13개사)이 거의 대등한 비중을 차지하고 있다.

<표 III-3> 시공분야의 합작법인 설립 현황

단위 : 개사

구 분	일 본	미 국	유 럽	말레이시아	대 만
전문건설업	11	3	5	0	0
일반건설업	3	2	4	3	1
합 계	14	5	9	3	1

자료 : 건설교통부, 외국인 투자현황(시공분야), 내부자료.

<표 Ⅲ-4>

응역분야의 합작법인 설립 현황

단위 : 개사

국 명	일 본	미 국	이탈리아	노르웨이	합 계
합작법인 수	15	13	1	1	30

자료 : 건설교통부, 외국인 투자현황(응역분야), 내부자료.

2. 해외시장

(1) 제휴를 통한 해외시장 진출의 급증

우리나라 건설업체들이 전략적 제휴를 보다 적극적인 해외시장 진출수단으로 사용하기 시작한 것은 극히 최근의 일이다. <표 Ⅲ-5>에서 보는 바와 같이, 현재까지 우리나라 업체들의 해외공사 중 외국업체와의 협력을 통하여 이루어진 공사실적은 전반적으로 미미한 편이나, 최근들어 급격히 증가하는 경향을 보인다.

<표 Ⅲ-5> 해외시장에서의 공종별/연도별 합작공사(J/O, J/V 및 콘소시엄) 추진실적

구 분	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997.3	누 계	
J/O, J/V 및 콘소 시엄	건축	2	3	2	6	6	17	24	0	60
	토목	2	4	2	5	7	17	10	1	48
	특수	0	1	0	1	3	3	4	1	13
	응역	0	3	1	1	1	2	3	0	11
	전기	0	0	0	0	0	0	2	1	3
	통신	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	계	4(4.7)	11(16.2)	5(8.9)	13(15.9)	17(13.9)	39(25.0)	44(26.0)	3(5.5)	136(17.8)
단 독 공 사	52(95.3)	57(83.8)	51(91.1)	69(84.1)	105(86.1)	117(75.0)	125(74.0)	52(94.5)	628(82.2)	
원청공사 합계	56(100)	68(100)	56(100)	82(100)	122(100)	156(100)	169(100)	55(100)	764(100)	

주 : ① 총공사 건수는 원청공사만을 대상으로 하였음.

② ()안은 총공사에 대한 합작공사의 비중임.

자료 : 해외건설협회, 외국기업과의 합작공사 목록, 내부자료.

90년부터 97년 3월 현재까지 우리나라 건설업체들의 해외 원청 수주공사는 총 764건으로 집계되고 있다. 이중 J/O, J/V 및 컨소시엄으로 이루어진 공사는 136건으로, 아직은 총 원청공사의 17.8%에 불과한 수준이다. 이를 연도별로 살펴보면, 90 - 94년까지는 합작공사가 연평균 약 11.9%에 지나지 않았으나, 95년 이후 급격히 증가하여 95년과 96년에는 각각 25%와 26%를 차지하고 있다. 이러한 추세에 비추어 볼 때, 앞으로 해외공사시 우리나라 업체들의 전략적 제휴는 더욱 활발해질 것으로 전망된다.

(2) 현지 및 일본업체와의 협력이 주종

우리나라 업체들의 제휴 파트너로 주종을 이루는 것은 현지업체이며, 제3국 업체로는 일본업체와의 합작이 대부분을 차지한다. 90년 이후 합작을 통한 공사 실적을 파트너별로 구분해 보면, 총 합작공사 136건 중 83.7%인 114건이 현지업체와의 협력으로 이루어졌으며, 16.3%만이 제3국업체와의 협력으로 이루어진 것으로 파악된다. 특히 현지업체와의 합작비중이 높은 이유로는 동남아 국가들의 경우, 현지 정부의 정책과 국내의 인건비 상승⁸⁾, 선진국의 경우에는 시장접근의 용이성이 주요한 원인인 것으로 풀이된다.

공종별로는 <표 III-6>에서 보는 바와 같이, 건축과 토목은 현지업체와, 용역 및 특수분야는 제3국업체와의 협력이 주를 이루는 것으로 나타난다. 여기서 최근 국내업계에서 주요 이슈가 되고 있는 외국업체와의 협력을 통한 해외시장 동반진출의 가능성과 관련하여, 제3국업체와의 협력으로 수행된 공사를 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다(<표 III-7>참조).

먼저 공종별로는 용역과 특수 분야에서 주로 협력이 이루어지고 있으며, 일반건설업 분야에 있어서는 건축보다는 토목분야에서 협력 비중이 높은 것으로 나타난다. 파트너 업체의 국별로는 총 22건의 공사 중 일본업체와의 협력이 10건 (45.5%)으로 가장 높은 비중을 차지하고 있었으며, 다음으로는 미국, 유럽 및 기타의 순이다.

이를 다시 파트너 업체의 국별 및 공종별로 보면, 일본업체들과는 전 분야에 걸쳐 광범

8) 대한건설협회가 조사한 일반건설업 종사자들의 평균 임금 현황에 따르면, 91년 5월에 평균임금이 3만7천29원이던 것이 95년 9월에는 6만 617원으로 4년동안 약 62.9%(경상가격 기준)나 상승한 것으로 나타난다. 대한건설협회, 「95년도 하반기 건설업 임금실태 조사보고서」, 1996.1, p.3.

<표 III-6> 공종별, 파트너업체 특성별 해외 합작공사 실적 (90~97.4)

구분	건축	토목	용역	특수	전기	통신
현지업체	57	41	6	6	3	1
제3국업체	3	7	5	7	-	-

자료: 해외건설협회, 외국기업과의 합작공사 목록, 내부자료.

<표 III-7> 제3국업체와의 프로젝트별 제휴 실적 (90~97.4)

공종	공사지역	프로젝트명	아국업체	제휴업체(국)
건축	미국	잉글우드 복합상가 건축공사	일성종합	Issei 건설(일본)
건축	괌	하이아트 리젠시 호텔 신축공사	쌍용건설	Maeda(일본)
토목	베트남	베트남 다미 수력발전소 토목공사	쌍용건설	Maeda(일본)
토목	이디오피아	아디스아바바 공항 1단계 공사	경남기업	Kajima Co.(일본)
토목	인도네시아	항나딤 공항 3단계 공사	현대건설	Itochu Co.(일본)
토목	방글라데시	자무나 교량건설공사	현대건설	Mitsubishi Heavy Ind(일본)
용역	말레이시아	북부 트랭가누 농촌개발사업	농진공사	?(일본)
특수	말레이시아	빈투루 LNG 공장공사	현대건설	JGC Co.(일본)
특수	싱가폴	셀레타르 하수처리장 기전공사	현대건설	Organo(일본)
특수	태국	태국 비료공장 건설공사	현대건설	미쓰이 조선(일본)
용역	중국	SHP 신문용지 공장 건설	한솔제지	?(미국)
용역	몽고	발전소 개보수 공사 감리	현대ENG	Arkel(미국)
특수	태국	맷타퓏 Aromatic & Reformer	선경건설	Badger Engineers Inc.(미국)
특수	말레이시아	바쿤 수력발전소 건설공사	현대건설	ABB(미국)
용역	인도네시아	2차 습지 개발사업 타당성 조사	농진공사	B.C.E.O.M.(프랑스)
용역	방글라데시	클랑 발전소 개보수 공사 감리	현대 ENG	Sogelerg(프랑스)
특수	태국	태국 Sipco 복합화력 발전소	코오롱건설	Nepco(프랑스)
특수	말레이시아	가스 처리공장 5,6호기 건설공사	대림산업	Kolcker Indus-Rie(독일)
건축	필리핀	마카티 아파트 신축공사	벽산건설	Ronald(태국)
토목	라오스	제 5차 도로개보수 공사	삼환기업	Crown Asia(대만)
토목	리비아	대수로 2차공사 우물개발공사	동아건설	Foradex(루마니아)
토목	방글라데쉬	브라마푸트라강 제방, 호안공사	현대건설	?(벨기에)

자료 : 해외건설협회, 내부자료.

위한 협력이 이루어지고 있으며, 미국이나 유럽업체들은 공사감리나 타당성 조사와 같은 용역분야나 수력발전소, 복합화력발전소 및 가스처리 공장 등 플랜트 분야에서 협력이 이루어지는 것을 알 수 있다.

(3) 특수, 용역, 전기, 통신 분야에서의 제휴 증대

우리나라 업체들의 해외사업 구조가 점차 단위당 공사수익성과 부가가치가 높은 특수, 용역, 전기, 통신분야로 전환됨에 따라 이들 분야에 대한 제휴가 증가하고 있다(<표 III-5>참조). 이들 분야에 대한 협력은 특히 94년 이후 증가하여, 97년 3월 현재까지 특수분야 11건, 용역분야 11건, 전기 및 통신분야가 각 각 3건과 1건으로 총 26건 (합작공사의 19.4%)의 합작공사가 이루어지고 있다.

(4) 국내업체 간 동반 진출 증대

우리나라 업체 간 동반진출은 지난 20여년 간 총 28건으로 아직 그 실적은 미미한 편이다. 그러나 공영토건, 국제종합개발, 벽산건설이 76년 공동으로 카타르 제철소 공사 (1억 43만6천\$)를 수주한 것을 시발점으로, 70년대에 8건, 80년대에 9건에 이어 90년대에 들어서서는 11건을 기록하며 꾸준히 증가하고 있다.

그 대표적인 사례들로는 쌍용건설과 현대건설이 수주한 싱가포르 선택시티, 최근 말레이시아 쿠알라 룸포르에서 삼성과 극동이 공동수주하여 일본과 경쟁하면서 성공적으로 공사를 마친 KLCC, 한라건설과 한라시멘트가 말레이시아에서 공사중인 네게리 쉘빌란 시멘트 공장 등을 들 수 있다.

이러한 증가추세에도 불구하고 국내 시공업체간의 협력은 그 내역에 있어서 아직 실질적인 제휴관계라고 보기에는 어려운 점이 많은 것 같다. 당대 최고층 빌딩일 뿐만 아니라 일본 하자마건설과의 경쟁으로 세인의 관심을 모았던 말레이시아의 KLCC공사의 경우, 대형 IBS건물에 대한 실적이 없는 삼성이 본 공사를 수주하기 위하여 무역센터의 실적이 있

는 극동과 형식적으로 합작계약을 체결하였으며, 실제 공사는 거의 삼성에서 추진하였던 것이다.

3. 전략적 제휴 추진 목적

우리나라 건설업체들이 전략적 제휴를 추진하는 목적은 국내시장과 해외시장에서 약간 차이가 있는 것으로 나타난다. 즉, 국내 시장에서 추진하는 제휴는 주로 마케팅적 목적과 기술적 목적하에 추진되는 반면, 해외시장에서는 마케팅적 목적에서부터 현지정부의 정책에 따른 정치적 목적에 이르기까지 보다 다양한 목적으로 전략적 제휴를 추진하고 있음을 알 수 있다. 또한 <표 III-8>에서 보는 바와 같이, 제휴 목적에 따라 제휴 파트너와 파트너 업체의 업무내역도 달라지는 것으로 나타났다. 이를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

(1) 마케팅적 목적 수위 차이

국내·외 시장을 막론하고, 우리나라 건설업체가 전략적 제휴를 추진하는 가장 중요한 이유는 마케팅적 목적인 것으로 파악된다. 주로 국내시장을 전제로 체결된 포괄적 업무제휴의 경우, 우리나라 건설업체들은 선진 외국업체들을 선점함으로써 국내 시장에서의 경쟁 지위를 향상하고자 하는 의도를 내포하고 있다.

<표 III-8> **제휴목적에 따른 우리나라 건설업체의 제휴현황(해외시장)**

목적 내역	마케팅 목적		재무적 목적		현지정부정책	기술적 동기
	신시장진출	사업다각화	위험분산	부동산개발		
주요 제휴파트너	-현지건설업체 -현지전문기술 업체 -현지정부	-선진건설업체 -현지이종업체 (제조업, 무역 업, 호텔업 등)	-현지건설업체 -일본종합상사 -선진건설업체	-현지부동산개 발업체 -일본계부동산 개발업체	-현지건설업체 -현지금융업체 -공사(公社)	-국내 엔지니어링 업체 -설진엔지니어링 및 기기제조업체
파트너 업체의 주요업무 내역	-공동시공 -제반인허가 -분양 -계약관리	-기술자문 -기술공여 -공동시공 - 운영	-자금 및 정보 제공 -전문기술공여	-PM -분양 -제반인허가 -자금제공	-지분투자 -공동시공 -현지 자재구 매 및 하도급 업체 조달	-기본설계 -상세설계 -주요기기조달

해외시장에서 마케팅적 목적을 위한 제휴는 시장의 지역적 확대, 공중 및 사업의 다각화, 기존 및 잠재 경쟁자의 경쟁감소 등 국내시장에서 보다 다양한 목적하에 추진되고 있으며, 이러한 제휴의 구체적인 목적에 따라 제휴 파트너가 달라지는 것을 알 수 있다. 즉, 앞의 <표 III-8>에서와 같이 시장의 지역적 확대를 위해서는 현지업체와의 제휴가 유효한 반면, 사업다각화와 경쟁감소를 위해서는 선진 제3국 건설업체나 전문기술업체 등과 같이 기술력과 명성이 있는 업체와의 협력이 유효한 것으로 나타났다. 또한 OECF자금으로 발주되는 공사의 수주를 위해서는 일본계 업체와의 제휴가 필수적인 것으로 파악된다. 한편, 엄격한 의미의 전략적 제휴로 보기는 어렵지만, 중국의 경우에는 발주자인 관청이나 정부가 주요한 제휴 파트너가 되고 있음을 알 수 있다.

(2) 재무적 목적

재무적 목적의 제휴는 국내시장 보다는 주로 해외시장을 대상으로 이루어지고 있는 것으로 나타난다. 즉, 최근 해외에서 대규모 인프라 사업과 부동산 개발사업을 추진하는 우리나라 업체들이 증가하면서 대규모 프로젝트에 따르는 위험의 분산, 프로젝트 자금조달, 조기분양을 통한 신속한 투자회수, 그리고 법인세 절세에 이르기까지 다양한 재무적 목적을 위한 제휴가 증가하는 경향을 보인다.

이를 보다 자세히 살펴보면, 대형 토목공사나 플랜트 공사, 그리고 대규모 개발사업의 경우 대규모 프로젝트에 따른 위험의 분산이 제휴의 주요 동기로 작용하였으며, 이 때의 주요 제휴 파트너는 일본계의 전문기술업체, 종합상사등 異種業體, 그리고 대형 건설업체 및 부동산업체들이었다. 이러한 사실은 일본계 업체들의 우수한 자금동원력에 대한 우리의 기존 인식을 뒷받침해 준다.

나머지 동기들은 주로 미국이나 캐나다 등 선진국에서의 부동산 개발사업과 관련된 것으로서, 이때의 주요 제휴 상대는 대부분 현지 부동산 개발업체들이었으며, 일본 부동산업체도 간간히 눈에 띈었다. 이 경우 제휴 파트너들은 공동투자를 통한 자금조달외에도 제반 인허가, PM, 분양 등 사업 전반에 걸친 협력을 통하여 高이익의 실현을 가능케 함으로써 재무적 성과에 기여하고 있었다.

(3) 현지정부의 정책

한편, 우리나라 건설업체들의 주요 활동무대가 동남아시아라는 점을 감안할때, 현지정부 정책에의 대응 역시 우리나라 건설업체들이 해외시장에서 전략적 제휴를 추진하는 중요한 목적 중의 하나이다. 현재 말레이시아, 인도네시아, 태국 등 동남아시아의 각 나라에서는 외국 건설업체에 대해 건설업 면허발급을 제한하거나, 현지업체와의 합작을 의무화하는 등 다양한 입찰 및 투자 제한 정책을 시행하고 있다.

하나의 예로 97년 현재 우리나라 업체들의 진출이 가장 활발한 인도네시아의 경우 PQ입찰시 현지업체와의 합작을 의무화하고 있다. 뿐만 아니라 현지업체의 참여비율이 50%이상 되는 J/O또는 J/V만이 입찰시 7.5%의 가격우대를 적용받을 수 있고, 외국인 투자는 인도네시아 국적의 법인 및 개인과의 합작사업 형태를 취해야 한다. 또한 인도네시아 파트너의 합작비율은 합작기업 설립시 20%이상이어야 하며, 생산 개시후에는 현지 파트너의 자본비율이 최소한 51%까지 높아져야 한다는 등의 제한 정책을 실시하고 있다.

이외에도 향후 주목되는 시장인 필리핀은 필리핀 국내 자금 조달 공공공사의 경우 필리핀인의 자본이 75%이상인 외국업체에만, 민간 채원 조달공사는 필리핀인 자본 60%이상인 업체에게만 SEC(Security & Exchange Commission)에서 발급하는 증명서를 발급하고 있다. 또한 국방관련 건설공사의 경우에는 필리핀인 자본 60%이상인 업체에게만 증명서를 발급한다. 따라서 이와같은 현지 정부의 정책에 부응하지 않는다면 이들 나라에서는 수주 자체가 곤란해지는 것이다.

이러한 사실은 국내업체들의 현지법인 현황에서도 잘 나타난다. 즉 <표 III-9>에서 보는 바와 같이, 국내업체들의 현지법인 중 중동, 아시아 그리고 동유럽이나 러시아와 같이 현지국 정부의 제한정책이 실시되거나 컨트리 리스크가 높은 지역에서는 대부분 합작법인이 설립된 반면, 경영환경이 비교적 안정되고 직접투자에 대한 현지정부의 제한이 없는 북미나 서유럽, 호주 등에서는 단독법인의 비중이 높다. 또한 같은 합작법인이라 하더라도 현지국 정부가 직접투자 제한 정책을 실시하는 중동이나 동남아시아에서는 현지업체가 다수 지분인 경우가 과반수 이상을 차지한다.

<표 III-9>

지역별 해외 현지법인 현황

단위 : 개사, %

구 분		중동	아시아	북미·서유럽	동유럽·러시아	기타	합계
합작법인	50%이상	8	34	3	6	0	51
	50%미만	13	41	0	0	0	51
	계(%)	21(100)	75(72.8)	3(5.7)	6(85.7)	0(0)	105(52.0)
단독법인(%)		0(0)	28(27.2)	53(94.3)	1(14.3)	15(100.0)	97(48.0)
합계(%)		21(100.0)	103(100.0)	56(100.0)	7(100.0)	15(100.0)	202(100.0)

주 : 합작법인의 지분율은 국내업체 기준임.

자료 : 해외건설협회, 현지법인 설립현황, 내부자료, 각년도를 지역별로 정리한 것임.

현지 정부의 정책에 대응하기 위한 제휴 추진시 주요 제휴 파트너로는 현지 건설업체나 현지 금융업체들이며, 이들은 주로 합작법인 설립시 지분을 투자하거나 현지 공사를 공동 시공한다. 그러나 중국의 경우에는 앞서 본 바와 같이, 발주자인 현지公社가 대부분 제휴의 파트너가 되고 있다.

(4) 기술적 목적

경쟁지위의 향상과 더불어 첨단기술에의 접근은 국내시장을 대상으로 한 제휴의 가장 중요한 목적인 것으로 나타난다. 아래의 D건설과 H중공업의 사례 등은 이러한 사실을 뒷받침해 준다.

D건설은 국내·외 환경변화에 대한 지속적인 검토를 통하여 87년부터 환경사업의 중요성을 인식하고 쓰레기 사업에 독보적인 기술을 보유한 업체를 전세계적으로 물색, 92년 이 분야에서 세계적인 기술을 자랑하는 독일의 스테인물러(Steinmüller)사와 동북아시아 시장에서의 협력을 위한 협약을 체결하였다. 이외에도 토목분야 중 장대교량에 전문기술을 보유한 이태리업체와의 합작회사 설립도 검토 중이다.

H중공업 역시 사업분야별 엔지니어링 기능을 보완할 수 있는 외국업체와의 협조체제를

구축하여 프로젝트별 수주기회를 확대하고, 사업기회의 창출 및 신시장을 개척한다는 목적 하에 각 분야별 최고기술 수준을 보유한 선진기업들을 대상으로 파트너십 관계를 적극적으로 모색하고 있다.

국내시장을 대상으로 한 우리나라 건설업체들의 제휴의 주요 목적이 기술적 목적이라는 것은 합작투자 현황에서도 드러난다. 즉, 합작업체들의 지분율을 살펴보면, 시공분야와 용역분야 모두 외국 파트너의 지분이 50%미만으로 소수인 경우가 과반수이상(시공 및 용역분야 각각 20개사) 이었다. 이는 국내 합작법인의 설립시 국내 파트너는 주로 자본을, 그리고 외국 파트너는 기술을 제공함을 시사한다.

그러나 국내시장과는 달리, 기술적 동기는 현재까지 우리나라 건설업체들의 해외진출을 위한 제휴추진시에는 그다지 중요한 위치를 차지하지 않는 것으로 보인다. 이는 아마도 아직까지 우리나라 건설업체들의 해외건설 활동이 건축과 토목 분야에 집중되어 있기 때문일 것이다.⁹ 앞의 <표 III-8>에 나타난 제휴사례는 주로 플랜트 공사를 대상으로 이루어진 것이다. 이때의 주요 제휴 파트너가 되는 대상은 전문 엔지니어링 업체나 기계제조업체로서 이들은 주로 국내 업체들이 취약한 기본설계와 상세설계 그리고 주요 기기조달 등 플랜트 사업에 핵심인 고부가가치 분야를 담당하고 있는 것을 알 수 있다.

4. 소결론

지금까지 살펴 본 바와 같이, 이제 국내 건설업계에도 전략적 제휴의 막이 올랐다. 그러나 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴가 진정한 효과를 발휘하기 위해서는 아직도 풀어야 할 과제가 많은 것으로 보인다. 특히 국내시장을 대상으로 한 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴는 극히 초보적인 단계에 지나지 않는다. 즉, 상호 경쟁우위의 결함을 통한 시너지 효과의 창출이라는 전략적 제휴의 근본과는 아직 거리가 멀어, 그 기저에 외국업체의 국내 시장 참여와 기술공여를 맞바꾼다는 의도가 짙기 때문이다. 이러한 제휴는 우리나라의 타 산업 분야에서 보는 바와 같이,¹⁰ 우리의 의도와 달리 자칫하면 외국 건설업체들의 국내시

9) 1996년 1월~96년12월말 현재 공종별 해외건설 계약현황을 살펴보면(금액기준), 토목이 약 21.3%(22억9,171만3천\$), 건축이 약 39.8%(42억 8,728만5천\$)로 토목과 건축이 총 계약액의 61.1%를 차지하고 있다. 해외건설협회, 내부자료

10) 국내 제약업체, 패션업체, 화장품 업체들은 외국 기업으로 부터 특허나 브랜드를 도입하여 사업

장 진입을 더욱 용이하게 하거나, 촉진시킬 우려가 높다.

물론, 대부분의 경우 현재 우리 건설업체들은 선진 건설업체와의 제휴를 위한 보완적인 경쟁우위를 갖지 못한 것이 사실이다. 또한 국내시장 기반 역시 보완적인 경쟁우위가 될 수 있을 것이다. 그러나 이는 단기적인 경쟁우위로서의 역할을 할 수 있을 지는 몰라도 외국업체들이 국내시장에 적응한 후에까지도 지속적인 절대적 경쟁우위로서의 역할을 수행할 수는 없을 것이다. 따라서 우리나라 건설업체들은 제휴협상시 경쟁우위로 작용할 수 있는 절대적 우위로서의 차별적 경쟁우위 — 자본력, 기술력 등 — 를 시급히 확보하여야만 할 것이다.

현황분석 결과 전략적 제휴를 추진하는 국내 건설업체들이 안고 있는 또다른 심각한 문제중의 하나는 전략적 제휴를 추진하기 위한 「기업의 전략」이 결여되어 있다는 사실이다. 전략적 접근에 의하지 않은 전략적 제휴는 이미 그 의미를 상실하였다고 해도 과언이 아닐 것이다.

이외에도 국내·외적으로 일본업체에 편중된 제휴선 역시 장기적인 관점에서 글로벌 경쟁력 확보를 위하여 우리 건설업체들이 해결해야 할 과제중의 하나로 지적된다.

우리나라 건설업체들은 어떻게 많은 과제들을 해결하고 성공적인 제휴를 추진할 수 있을 것인가. 이 질문에 대한 해답의 실마리를 얻기 위하여 다음에서는 우리보다 먼저 전략적 제휴를 추진한 일본 건설업체와 미국 등 국제 건설업체의 전략적 제휴 사례를 간략히 검토해 보기로 한다. 이는 또한 향후 이 업체들과 제휴를 추진하고자 하는 우리나라 업체들에게도 유용한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

을 운영해 왔다. 그러나 최근 외국기업의 직접 진출로 점차 사업권을 상실하고 있는 실정이다.

IV. 선진국 건설업체의 전략적 제휴

1. 일본

Sillars와 Kangari(1997)는 일본의 Big 5업체들인 가지마, 오바야시, 시미즈와 일본 건설성을 대상으로 일본 건설업체들의 전략적 제휴 추진동기, 제휴 형태, 제휴 추진과정 그리고 제휴의 운영에 관한 면담을 실시하였다.¹¹ 그 결과 일본 건설업체들의 전반적인 제휴 현황은 우리나라 건설업체들과 매우 유사한 것으로 나타났다.

(1) 현지국 정책에의 대응, 핵심기술에의 접근 등을 위해 제휴 활용

일본 건설업체들이 제휴를 추진하는 중요한 동기 중의 하나는 현지정부의 요구에 부응하기 위한 것으로 파악된다. 즉, 중국, 말레이시아 그리고 인도네시아에서 발주되는 많은 공사들은 현지업체에 대한 기술이전을 요구하는 현지정부의 요청에 따라 현지 업체와의 합작이 필수적이라고 한다. 인터뷰 결과에 의하면, 이 경우 현지 기업들은 사회적, 정치적 인맥의 형성과 현지 인력공급자로서의 역할을 수행한다고 한다.

이에 부가하여, 일본과는 상이한 현지 고객의 사회적 및 문화적 환경 역시 현지업체와 제휴를 추진하게 하는 동인으로 파악되었다. 즉, 수출입 요구, 계약방법, 현지 법조문 등의 차이는 이에 대한 특별한 이해를 요구하기 때문이다. 이에 대하여 한 응답자는 “현지의 상설계를 완성하기 위해서는 현지 빌딩 코드에 익숙한 현지 인력을 채용한다”고 설명하고 있었다.

또한 특수한 기술을 요구하는 프로젝트를 수행하는 경우, 핵심기술에의 접근도 일본 건설업체들이 제휴를 추진하는 중요한 목적중의 하나인 것으로 나타났다. 즉, 면담에 응한 한 업체에 따르면, 심해에 오일 장비를 설치하는 프로젝트를 수주하기 위해서 네델란드 업체나 미국업체와 제휴를 추진할 필요가 있다고 한다.

이외에 특정한 프로젝트를 수행하는데 필요한 적절한 자원의 제공, 일본 건설시장에 진

11) 일본 건설업체의 제휴 현황은 David N. Sillars와 Roozbeh Kangari가 *Journal of Construction Engineering and Management* 1997. 6월호에 게재한 Japanese Construction Alliance의 내용에 근거한 것이다.

출하고자 하는 외국 기업들의 제휴요청도 제휴를 추진하는 중요한 동인으로 작용하는 것으로 파악되었다.

(2) 전사적인 장기제휴와 프로젝트별 단기제휴의 운용

일본 건설업체들의 주요 제휴 형태는 제휴 기간에 따라 크게 장기적 제휴와 단기적 제휴로 구분되며, 각각의 제휴 형태에 따라 제휴추진 방식, 추진목적, 그리고 조직과 인력구조 등의 운영방식이 달라지는 것으로 파악되었다.

이때 장기적인 제휴는 주로 시장이나 특정한 신 기술의 제공과 같은 전략적 마케팅 목적을 위해 활용되는 반면, 단기적 제휴는 정치적 요구, 일회성을 요하는 특수기술의 필요, 또는 현지 엔지니어나 현지 인력 등 자원 확보 등 특정 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 활용되는 등 운영적인 성격이 강하다. 따라서 장기적 제휴의 추진을 위해서는 최고 경영층의 개입이 필수적인 반면, 단기적/프로젝트별 제휴의 추진은 해외건설 담당관리자에 의해서 이루어지는 것으로 나타났다.

또한 장기적 제휴는 계약의 구속력이 약하여 (very loose) 보다 자유로운 관계하에서 각 파트너들의 유연성을 보장한다. 이같이 볼 때, 앞서 살펴 본 우리나라 건설업체들과 일본 건설업체들의 포괄적인 업무협약이 전형적인 장기적 제휴의 성격을 가지는 것으로 보인다.

(3) 다양한 현지 경로를 통한 제휴선 정보수집

일본 건설업체들은 제휴를 실패로 가져가는 중요 요인으로 파트너에 대한 전략적 사고의 결여, 문화적 및 커뮤니케이션상의 차이, 작업방식 및 가치의 차이 등을 지적하였다. 전략적 제휴에 대한 기존의 연구에서 지적된 바와 같이, 적합한 파트너의 선정은 일본 건설업체들에 있어서도 제휴를 성공적으로 추진하는 중요한 영향요인으로 작용하고 있었다.

일본 건설업체들은 주요 고객이나 하도급 업체와의 수직적인 제휴관계에는 거의 가치를 두지 않고 있었다. 따라서 일본 건설업체들의 제휴 파트너는 자사와 동일한 서비스를 제공하는 종합건설업체나 상호보완적인 강점을 지녀 조화를 이룰 수 있는 업체들이었다.

그들은 잠재적인 제휴 파트너를 선정하기 위하여 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 파악되었다. 잠재적 파트너에 대한 정보는 일본 내에서가 아니라 “현지 경로”를 통하여 입수하고 있었으며, 주로 수집하는 정보로는 재무상태 관련 자료, 기술관련 자료, 그리고 명성 등이었다. 또한 일본 건설업체들은 이러한 정보수집을 위해 일본의 대형 제조업체, 무역업체들의 글로벌 네트워크를 이용하는 것으로 나타났다.

(4) 경영층간의 접촉에 의한 제휴 체결

잠재적 파트너가 결정된 후, 전략적 제휴관계의 수립은 주로 경영층의 접촉에 의해 이루어지는 것으로 나타난다. 그러나 단기적인 프로젝트 제휴나, 장기적이며 전사적인 제휴나에 따라 접촉을 시도하는 관리계층에는 차이가 있었다. 즉, 단기적인 제휴는 유사한 사업환경에 있는 해외사업 관리자들 사이의 관계에 의해 체결되고 있는 반면, 장기적이며 전사적인 제휴는 최고경영자의 만남을 통해 이루어지는 것으로 나타났다.

(5) 조직구조와 인력구성이 제휴 운영의 성패 좌우

제휴 운영의 주요한 두가지 측면은 조직구조와 인력구성(staffing)에 있다고 한다. 일본 건설업체들의 장기적 마케팅 제휴는 일반적으로 즉각적인 이익을 기대한 것이라기 보다는 잠재 고객의 관심을 개발하기 위하여 각 파트너가 일정한 자원을 투자하는 관계로 설명될 수 있다. 따라서 이러한 제휴의 조직구조는 loose하다.

반면, 단기적인 프로젝트 제휴는 즉각적인 기대이익과 특정한 자원투입이 계약에 의해 확정되는 공식적인 J/V를 설립하는 것이다. 이러한 형태의 제휴에 있어서는 각 제휴기업이 인력을 파견하여 함께 계층조직을 구성한다. 이는 프로젝트 제휴의 경우 프로젝트의 성공 여부에 따른 각 제휴선의 책임관계를 정확히 구분할 수 없기 때문이다. 따라서 프로젝트 제휴에 있어서는 사용 언어의 차이를 포함한 원활한 커뮤니케이션 문제가 프로젝트 구성진의 화합에 지대한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 면담기업 모두가 “인사가 프로젝트 제휴 성공의 열쇠로 작용한다”고 응답하였으며, 이를 위하여 일본 건설업체들은 국제적으로 활동할 수 있는 역량있는 관리자를 양성하기 위하여 노력하고 있었다.

2. 미국 및 유럽

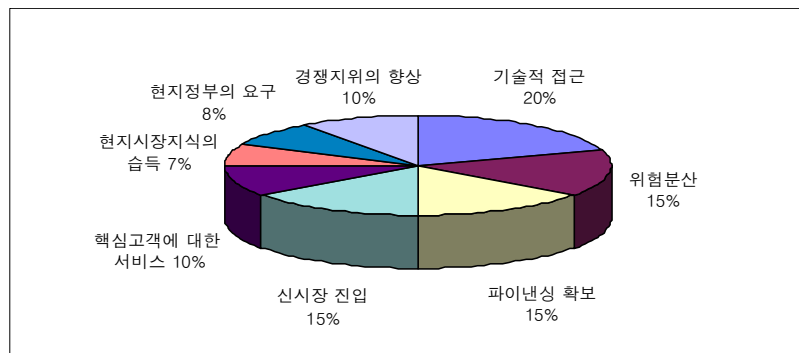
미국의 CII는 국제적으로 건설활동을 수행하는 미국 및 유럽 건설업체 각각 12개사, 그리고 일본, 한국 등 아시아 건설업체 6개사 등 총 30개 건설업체를 대상으로 그들의 전략적 제휴에 대하여 조사하였다.¹²⁾ 조사결과 나타난 국제 건설업체들의 제휴 현황과 성공적인 제휴의 체결, 유지 및 운영을 위한 시사점은 다음과 같다.

(1) 신기술에의 접근, 시장 확대 및 파이낸싱을 위한 제휴 추진

전략적 제휴를 위한 동기를 기술에의 접근, 위험 분산, 파이낸싱 확보, 신시장에의 진입, 핵심 고객에의 서비스 제공, 명성 제고, 외국 정부의 요구 및 현지시장 지식의 습득의 8가지로 구분할 때, 면담에 응한 국제 건설업체들은 <그림 IV-1>에서 보는 바와 같이 주로 기술에의 접근(20%), 새로운 시장으로의 진입(15%) 그리고 파이낸싱의 확보(15%)를 위하여 제휴를 추진하는 것으로 나타났다. 이중 기술적 접근은 특히 개도국 업체들이 제휴를 추진하는 주요 동기가 되고 있었다.

<그림 IV-1>

국제 건설업체의 제휴 추진 동기



12) 이는 미국 건설업체 12개사, 유럽 건설업체 12개사 그리고 한국 및 일본 건설업체 각각 3개사를 포함, 국제적으로 건설활동을 수행하는 총 30개 건설업체를 대상으로 국제적인 전략적 제휴에 관한 면담을 실시한 결과를 바탕으로 작성한 CII, *Alliance in International Construction*, 1993.4와 William W. Badger and Donald E. Mulligan, "Rationale and Benefits Associated with International Alliances," *Journal of Construction Engineering and Management*, 1995.3, Vol.121, No.1 의 내용에 근거한 것이다.

(2) 전략적 제휴를 위한 「전략」의 수립

제휴는 제휴의 목적에 따라 다양한 전사적 전략하에 이루어져야 한다. 대부분의 국제 건설업체들은 전사적인 전략구도하에 제휴를 추진하는 것으로 나타난다. 즉, 그들이 신 기술에의 접근과 새로운 지역시장에로의 진입을 위한 제휴를 추진하기에 앞서 구사하는 전사적인 전략을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 기술적 접근을 위한 제휴를 고려하는 건설업체들은 신 기술에 접근하기 위해 전략적 제휴를 선택할 것인가를 결정하기에 앞서, 첫째, 자사의 사업을 위해 요구되는 특정 기술의 형태를 확인하고, 둘째, 만약 그 기술이 자사가 보유하고 있지 않은 기술이라면, 그 기술을 자체적으로 개발하기 위하여 드는 시간과 비용을 평가함과 동시에 잠재적 제휴 파트너가 될 수 있는 해당 기술을 보유하고 있는 기업들을 조사, 확인한다. 그리고나서 기술을 자체적으로 개발하는데 드는 비용이 제휴를 체결하는데 드는 비용과 같거나 이를 초과할 때, 제휴를 고려하는 것이다.

한편, 새로운 지역으로의 시장확대를 위해서는 먼저, 6-10명으로 구성된 소규모 프로젝트 팀을 약 2주 정도 시장확대를 위해 고려하는 지역으로 파견, 그 시장에 대한 심도있는 조사를 시행한다. 그들은 주로 정부기관이나 은행으로 부터 세율, 임금수준 등과 같은 정보를 수집한다. 이러한 정보를 통하여 새로운 지역에 대한 시장으로서의 타당성을 평가한다.

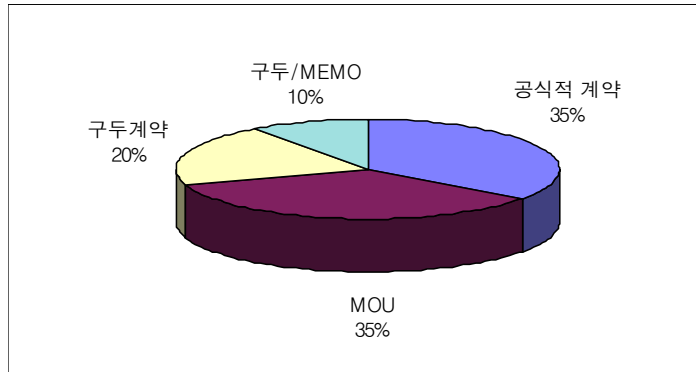
시장성이 있고 적합한 프로젝트가 있다고 판단되면, 건설업체는 보다 많은 수주를 위하여 마케팅팀을 파견하게 된다. 이때, 현지 건설업체가 그 지역에서 “왕”이므로 외국 건설업체는 현지 건설업체와 제휴를 추진하는 것으로 나타났다.

(3) 공식적인 계약 및 MOU 방식 주종

국제 건설업체들의 경우, 제휴는 공식적인 계약(formal contracts)에서 부터 단순한 구두 계약, 그리고 여러 가지 방식을 혼합한 경우에 이르기 까지 다양한 방식으로 이루어지며, 이중 어떤 방식을 선택하는냐 하는 것은 각 나라별로 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저, 전반적으로는 <그림 IV-2>에서 보는 바와 같이 국제 건설업체들은 주로 공식적인 계약 (35%)이나 MOU(memorandums) 방식 (35%)을 통하여 제휴를 체결하고 있었다.

<그림 IV-2>

국제 건설업체의 제휴 문서화 방식



특히 MOU는 일반적으로 제휴 체결시 계약을 문서화하는 최초의 방식으로 사용되며, 그 후 시간이 지남에 따라 보다 공식적인 계약형식을 갖추는 것으로 파악되었다. 이는 일반적으로 MOU가 공식적인 계약에서 나타나는 엄격한 법적인 문구가 적고, 기본적으로 양 파트너가 상호 동의한 기본적인 책임을 명시하는 것에 그치기 때문인 것으로 풀이된다. 따라서 MOU는 상호 신뢰를 바탕으로 형성된다는 특징을 가진다.

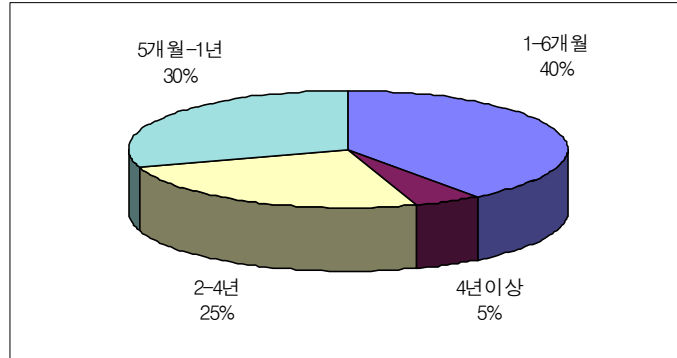
한편, 각 나라별로 선호하는 방식에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 미국 건설업체들은 매우 소송을 선호하는 환경에서 사업을 운영하는 반면, 유럽 건설업체들은 신뢰와 이해를 바탕으로 사업을 운영하기 때문에 유럽 건설업체들은 제휴관계를 형성함에 있어서는 서면계약(written contract)보다는 구두계약(verbal understanding)에 보다 익숙한 것으로 파악되었다. 또한 대다수의 일본 건설업체들은 제휴 관계를 위해 특별한 계약을 맺지 않는 것으로 나타났으며, 어떤 경우에는 서면계약을 전혀 사용하지 않는 경우도 있는 것으로 파악되었다.

(4) 제휴체결까지 6개월에서 1년 기간 소요

면담기업들이 제휴를 추진하는데 걸리는 시간은 <그림 IV-3>에서와 같이, 짧게는 1개월에서 길게는 4년까지인 것으로 나타났다. 이러한 제휴 추진 기간 역시 나라별로 차이가 있었다. 미국 건설업체들은 평균 6개월에서 1년 정도로 비교적 단기인 반면, 아시아 건설업체들은 3-4년이 걸리는 것으로 분석되었다.

<그림 IV-3>

국제 건설업체들의 제휴 추진 기간



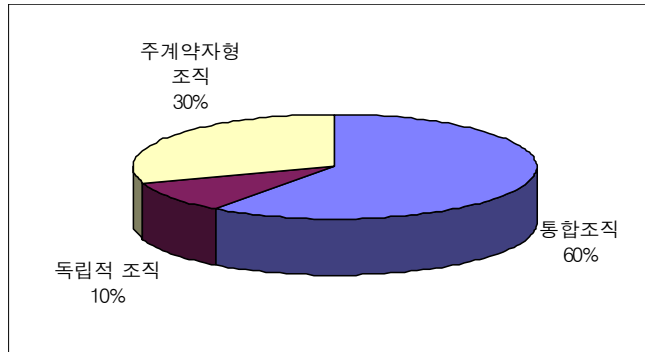
미국 건설업체와 같이 제휴가 단기간내에 체결되는 경우 그 계획은 주로 분기별 이익계획에 초점을 맞춘 사업 실행계획으로 구성되는 반면, 아시아 건설업체들의 장기계획은 인내와 참여(commitment)라는 아시아적인 기업 철학에 따라 장기적인 관점하에 수립되는 것으로 파악되었다.

(5) 통합적 조직구조(Integrated structure) 주종

건설업체의 제휴 구조는 첫째, 한 참여자가 주 계약자 (prime contractor)로서 참여하는 주계약자형 방식, 둘째, 각 제휴 참여자가 자기가 맡은 프로젝트의 특정 부분에만 책임을 지는 독립적인 조직(independent organization), 셋째, 제휴 참여기업의 모든 직원이 한 팀을 구성하여 함께 작업하는 통합적인 조직(integrated structure), 넷째, 제휴 참여자가 각각의 개별 프로젝트 마다 상이한 정도의 책임을 수행하는 방식(dependent on project responsibility) 으로 구분된다. 각 각의 제휴에 가장 적합한 조직구조는 프로젝트뿐 아니라 각 제휴선간에 할당된 인력, 그리고 참여한 외국기업에 따라 크게 달라지는 것으로 나타났다. 이중 면담에 응한 국제 건설업체들은 <그림 IV-4>에서 보는 바와 같이 통합된 조직구조를 형성하는 비율이 60%로 가장 높은 것으로 나타났다.

<그림 IV-4>

국제 건설업체의 제휴구조



(6) 전략적 제휴의 체결, 유지 및 운영을 위한 성공요소

미국과 유럽 건설업체들을 중심으로 전략적 제휴를 활용하며 국제적으로 건설활동을 펼치고 있는 국제적인 건설업체들에 대한 제휴 현황에 대한 조사 결과 제시된 성공적인 제휴 형성, 유지 및 운영을 위한 시사점을 요약하면 <표 IV-1>과 같았다.

<표 IV-1>

성공적인 제휴의 추진, 유지 및 운영을 위한 시사점

1. 한 참여자가 반드시 리더로서의 역할을 하여야 함.
2. 제휴 참여자는 반드시 제휴관계 설정에 열성적이어야 함.
3. 제휴의 가장 큰 장애요인은 제휴방식으로 작업을 수행할 수 있는 능력있는 인력의 부족임.
4. 증명되지 않은 제휴 파트너에게 신기술이나 신제품을 이전하지 말것.
5. 전략적 제휴는 일반적인 사업 방식을 통해 고객에게 제공할 수 있는 것 이상의 것을 제공하여야 함.
6. 최고 경영자가 제휴에 반드시 참여하여야 함.
7. 성공적인 제휴를 위해서는 파트너들의 협력과 신뢰가 반드시 존재하여야 함.
8. 제휴 파트너를 이해할 것.
9. 제휴는 항상 기업전체의 지지를 받는 것은 아니라는 사실을 숙지하여야 함.
10. 민감한 정보에 관한 기밀 유지.

3. 소결론

일본과 미국, 유럽 등의 국제 건설업체들의 제휴 실태에 대한 검토 결과는 성공적인 제휴의 추진, 유지 및 운영을 위해 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 전략적 제휴는 제휴에 앞서 기업의 전사적인 전략하에 추진되어야 한다는 것이다. 즉, 앞서 살펴 본 바와 같이, 기업에서 충족하고자 하는 목적이 마케팅적인 목적인가 기술적인 목적인가에 따라 제휴에 앞서 추진해야 할 전사적인 사업추진 계획과 추진방식, 그리고 전략적 제휴에의 접근 방식에도 차이가 있기 때문이다. 여기서 일본, 미국 및 유럽의 국제 건설업체들이 전략적 제휴를 추진하는 목적을 살펴보면, 기술적 목적과 시장 확대를 위한 목적이 가장 강한 것으로 나타나며, 최근 파이낸싱을 위한 목적이 부상하는 것으로 나타난다. 또한 동남아를 주 시장으로 일본 건설업체들의 경우에는 우리나라 업체들과 같이 현지정부의 정책도 중요한 동기로 작용하고 있었다.

둘째, 전사적 전략과 더불어 각각의 제휴를 성공적으로 수행하기 위한 실행전략이 요구되는 것으로 나타났다. 즉, 이에선 국가별 차이를 감안한 적합한 계약방식의 선정, 제휴 체결기간에 따른 비용과 혜택의 분석, 제휴선의 조직구조와 각 프로젝트의 특성 등을 감안한 개별 제휴 및 프로젝트에 따른 적합한 조직구조의 형성 등이 포함되는 것으로 파악된다.

셋째, 각 제휴선의 나라별 특성을 감안하여 전략적으로 접근하여야 한다는 점이다. 즉, 앞서 나타난 바와 같이 각국의 문화적 특성에 따라 제휴의 문서화 방식, 제휴 체결까지의 기간, 파트너 선정의 기준 등이 제휴 형태 등이 달라짐을 알 수 있다. 따라서 일본, 미국 및 유럽 건설업체들과 제휴를 추진하고자 하는 우리나라 건설업체들은 각 나라의 기업이 가지는 특성을 잘 이해하여 각 기업별로 적절한 행동양식을 구사하여야 할 것이다.

이와같은 시사점을 바탕으로 이제 우리나라 건설업체들의 성공적인 제휴추진을 위한 전략을 제시해 보고자한다.

V. 우리나라 건설업체의 성공적인 전략적 제휴 추진 『전략』

우리나라 건설업체들의 성공적인 전략적 제휴 추진을 위한 전략은 크게 두단계로 구분될 수 있다. 첫 단계는 먼저 전사적 차원에서 기업의 전반적인 목적과 비전을 고려하여 기업의 전략적 제휴를 추진하기 위한 전략의 수립단계이며, 다음 단계는 개별적인 제휴의 성공적인 추진을 위한 실행전략을 수립하는 단계이다.

전략적 제휴는 기업의 전사적 전략하에 자사의 강점을 살리고 단점을 보완하여 글로벌 경쟁력을 강화할 수 있는 전략적 대안 중의 하나인 것이다. 따라서 각 건설업체는 글로벌 경쟁력 확보를 위한 대안으로 전략적 제휴를 선택할 것인가를 전사적 차원에서 신중히 결정하여야만 하며, 전략적 제휴가 대안으로 선정되었다면, 이를 성공적으로 수행하기 위한 추진전략을 수립해야만 한다.

1. 전략적 제휴 추진을 위한 전사적 『전략』의 수립

「전략적」 제휴라는 본질이 무색하게, 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴는 대부분 전략적 접근없이 이루어지고 있는 실정이다. 이러한 전략적인 숙고없이 실행된 제휴는 시간이 흘러 환경과 각 파트너의 강점 및 약점이 변화함에 따라 단기간내에 실패로 끝날 확률이 대단히 높다. 전략적 제휴의 출발점은 전략적 제휴 추진을 위한 「기업 전략」의 수립인 것이다.

(1) 국내·외 시장별, 상품별 사업전략의 수립

앞서 설명한 바와 같이, 전략적 제휴는 기업의 전략적 계획하에 추진되어야 한다. 그러나 우리나라 건설업체들의 기존의 제휴추진은 첫째, 대부분의 경우 우연 등을 통해 이루어진 인맥에 의존하여 추진되는 경향이 강하다. 즉, 전사적인 안목에서 자사의 현황분석을 바탕으로 사업기회를 분석하고, 이에 따라 잠재 파트너를 선정, 이들의 강점과 약점을 분석,

최적의 파트너를 선정하는 등의 전략적인 접근없이 이루어졌다. 이는 앞서 살펴 본 우리나라 건설업체들의 포괄적 업무제휴 사례에서 잘 드러난다.

둘째, 따라서 세계적인 제휴 추세, 경쟁기업의 제휴 관계, 그리고 각 분야별로 세계적인 경쟁력을 갖춘 기업들에 대한 정보를 지속적으로 습득하고 체계적으로 관리하는 능동적인 자세를 갖지 못하였다. 우리나라 건설업체들의 제휴선이 일본에 편중된 주된 이유중의 하나도 상대적으로 일본업체에 대한 정보습득이 가장 용이하기 때문인 것으로 사료된다.

따라서 장기적으로 우리 건설업체들은 보다 전략적 사고하에서 적극적이고 능동적인 자세로 전략적 제휴에 임해야 할 것이 요구된다. 이러한 전사적 전략 수립에 대한 논의는 본 고의 주제에서 벗어나지만, 이를 위한 대안적 절차와 그 내용을 간단히 요약하면 <그림 V-1>과 같다.

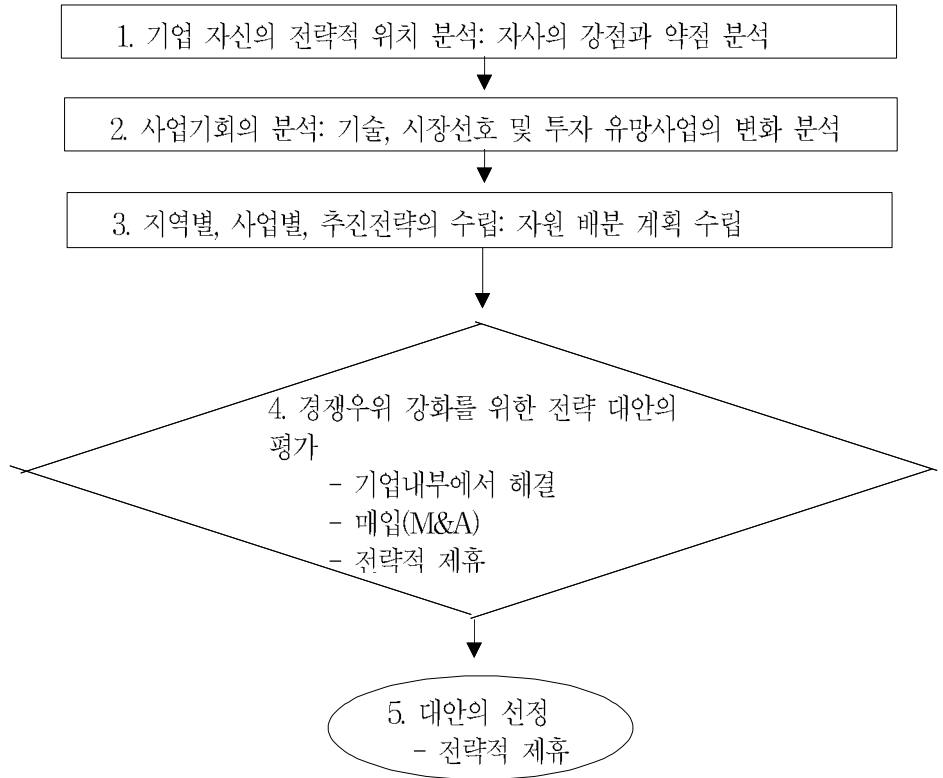
첫째, 기업 자신의 전략적 위치를 분석하는 작업이 선행되어야 할 것이다. 즉, 자사의 강점을 약점에 대한 분석을 통하여 자사가 보유한 전략적 우위는 무엇인가를 정확히 평가하여야 할 것이다. 이때, 자사의 경쟁적 강점과 약점으로 분석되어야 할 주요항목은 <표 V-1>과 같다.

다음으로는 사업기회에 대한 철저한 분석을 시행하여야 할 것이다. 즉, 향후 변화될 기술, 시장의 선호도와 이에 따른 투자 유망사업 등에 대한 분석을 통하여 자사가 수행할 사업분야를 선정하여야 한다.

셋째, 자사에 대한 분석과 향후 사업분야에 대한 분석을 바탕으로 각 지역별 및 상품별 사업 추진전략을 수립하여야 할 것이다. 이는 개별 건설업체의 한정된 자원을 각 사업분야에 어떻게 할당할 것인가에 대한 자원배분 계획을 포함한다.

넷째, 각 사업별 자원배분 계획이 수립된 후에는 이러한 계획의 실행을 위하여 자사의 경쟁우위를 강화할 수 있는 전략적 대안을 평가하여야 할 것이다. 즉, 전략적 제휴는 자체 해결, 매입(M&A) 및 전문인력의 스카웃 등 자사의 경쟁우위를 강화할 수 있는 다양한 대안들의 평가를 바탕으로 가장 적합하다고 판단될 때 최종적으로 선정되어야 한다.

<그림 V-1> 전략적 제휴 추진을 위한 기업전략 수립 절차



주 : 이는 권영철, 「무한경쟁시대의 전략적 제휴」의 pp. 61-68의 내용을 토대로 필자가 작성한 것임.

<표 V-1> 자사의 경쟁적 강점 및 약점 분석 대상

기술개발	생산관리	마 케 팅	기업자원, 인사	재무관리
기초연구	생산비용	소비자 욕구과약	기업이미지	자본비용
제품설계	생산능력	제품계열 폭	기업규모	재무구조
생산공정	설 비	명 성	조직관리	자금조달
신소재개발	지자재(원자재)	소비자 서비스	경영자의 능력	재무계획
기술혁신작업	재고관리	판매후 서비스	종업원의 자질	회계시스템
연구소 시설	품질관리	광고, 판매촉진	거래처 관계	재고평가
기술자, 과학자	정비관리	시장점유율	정보시스템	사업평가

자료 : L.R. Jauch & W.F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, NY: McGraw-Hill Book Co., 1988.

(2) 자체 핵심역량의 명확화

전사적 전략에 대한 숙고를 통해 전략적 제휴를 대안으로 선택했다면, 자사의 경쟁우위 중 개별 제휴 추진시 핵심역량으로 작용할 우위요소를 명확히 정의하여야 할 것이다. 앞서 설명한 바와 같이, 현재 우리나라 건설업체들이 시장개방에 대응하여 추진하고자 하고 있는 전략적 제휴는 상호 대등한 관계에서 경쟁우위를 결합하여 글로벌 경쟁력을 갖추고자 하는 것이라기 보다는 선진업체의 경영과 기술력을 배워 자사의 약점을 수정하기 위한 제휴의 성격을 띠고 있다. 즉, 포괄적 업무제휴, 기술제휴 및 합작법인의 설립 모두에 있어서 그 근간에는 외국 파트너와 국내 파트너간에 기술공여와 국내시장 참여를 맞바꾸는 형태의 제휴의도가 내포되어 있음을 알 수 있다.

우리나라 건설업체들이 제휴협상에서 제시할 뚜렷한 경쟁우위가 아직 확보되지 않은 현 상황에서, 국내시장 기반을 근간으로 한 전략적 제휴의 체결은 단기적인 차선택으로서 의의가 있을 것이다. 그러나 우리나라 건설업체들은 전략적 제휴를 추진함에 있어 주의하여야 할 가장 중요한 요소중 하나인 자사의 약점을 수정하기 위하여 제휴를 맺어서는 안된다는 점을 간과해서는 안될 것이다.¹³ 이익과 경쟁력의 원천이 되는 지적재산권 등의 핵심역량을 보유하지 않는다면 제휴사업을 주도할 수도 없고, 설사 제휴를 맺는다고 해도 그 관계가 지속될 수 없기 때문이다.¹⁴

전략적 제휴는 양 파트너가 대등한 가운데 서로를 보완해 줄 수 있는 경쟁우위를 결합할 때 그 효과가 극대화되는 것이지, 취약한 한 파트너가 다른 파트너의 노하우를 일방적으로 습득하고자 할 경우 실패할 확률이 매우 높다. 이러한 경우 한 파트너가 다른 파트너의 자비와 공헌을 요구하게 됨으로써 지분이 50:50으로 공평하더라도 약한 파트너는 대등한 관계를 유지할 수 없게 되어 제휴관계가 종결되거나 최악의 경우에는 적대적 M&A로

13) Michel Robert (1992)는 전략적 제휴 추진시 금지해야 할 것으로, 첫째, 자사의 약점을 수정하기 위하여 제휴를 맺지 말 것, 둘째, 자신의 약점을 수정하기 위하여 노력하는 파트너와 제휴를 맺지 말 것, 그리고 마지막으로 자산이 되는 기술을 라이선스하지 말 것의 세가지를 제시하고 있다. Michel Robert, "The Do's and Donts' of Strategic Alliance, *The Journal of Business Strategy*, 1992.3/4, pp. 50-53.

14) 전략적 핵심역량(core competence)이란, 과거에 그 기업을 이끌어 왔으며, 또한 적절하게 전환되거나, 추가의 역량을 축적시키면서 미래 성장의 견인차 역할을 할 수 있는, 기업 내부에 공유되고 있는 기업 특유의 총체적인 능력, 기술, 지식을 의미한다 (The Economic Intelligence Unit 이철 역, 「글로벌 기업의 핵심역량」, 사계절, 1994, p.34). 즉, 이는 ① 귀하고, ② 가치있고, ③ 쉽게 모방할 수 없고, ④ 쉽게 대체할 수 없으며, ⑤ 쉽게 이전할 수 없는 것을 말한다.

막을 내리게 되어 버린다.

따라서 우리나라 건설업체의 최고 경영자들은 전략적 제휴의 개념에 대한 정확한 이해를 바탕으로 선진국 선도 건설업체들과의 제휴가 “만병통치약”이라는 사고에서 탈피하여야 한다. 만약 자사의 핵심역량이 부족하다면, 전략적 제휴 추진에 앞서 또는 추진과 병행하여 전문화를 통해 자신의 강점을 강화하려는 치열한 노력을 기울여야 할 것이다.

장기적인 관점에서 우리나라 건설업체가 이러한 경쟁우위를 확보하지 못한다면, 국내 제조업의 경우에서 보는 바와 같이, 일정기간동안의 제휴를 통하여 국내시장의 잠재성에 대한 평가와 적응이 이루어진 선진 건설업체가 지사설치 등을 통하여 국내 시장에 단독 진입할 가능성이 높다. 이 경우 우리나라 업체들은 심각한 어려움에 직면할 것으로 예상된다. 다시 한번 강조하거니와, 전략적 제휴란 개별기업의 정체성을 유지하면서(non-affiliated), 위험과 자원을 공유하여 제휴선간의 공통 목표를 달성하고자 하는 장기적이며, 전략적인 관계인 것이다.

(3) 제휴 목적의 명확화

건설업체들의 전략적 제휴 추진 목적은 <표 V-2>에서 보는 바와 같이, 크게 마케팅적 측면, 재무적 측면, 운영측면, 기술적 측면 그리고 관리적인 측면으로 구분된다. 기업이 어떤 목적하에 전략적 제휴를 추진하느냐에 따라 제휴 파트너, 파트너 업체의 업무내역등이 달라지므로 각 업체들은 제휴 추진에 앞서 제휴의 목적을 분명히 정의하여야 한다.

우리나라 건설업체들의 전략적 제휴 추진 목적은 앞서 제III장에서 살펴 본 바와 같이, 국내시장을 대상으로 한 제휴추진시에는 경쟁지위의 향상과 첨단기술에의 접근이, 그리고 해외시장에서는 다양한 마케팅적, 재무적, 그리고 현지 정부의 정책에 대한 대응인 것으로 나타났다. 즉 국내·외 시장을 막론하고, 마케팅적 목적이 가장 중요한 목적이었다.

그러나 최근 불어닥친 원화절상과 IMF한파 등에 따라 국내·외 시장을 불분하고 재무적 목적이 우리나라 건설업체들의 제휴시 가장 중요한 목적으로 등장하리라 예상된다. 국내시장의 경우 국고의 부족으로 대형 SOC사업을 위해서는 자금동원능력이 있는 외국업체와의 제휴가 필수적일 것으로 사료된다. 원화절상의 영향으로 내수시장이 진정 국면에 접어들어 따라 외국업체의 국내시장 진입이 가속될 것으로 전망되므로 우리나라 건설업체들은 현재의 위기를 오히려 재무적 목적을 달성하기 위한 기회로 전환하는 지혜를 발휘하여

<표 V-2>

건설업체의 전략적 제휴 목적

구 분	구 체 적 목 적
마케팅 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 경쟁지위의 향상 - 시장점유율의 증대, 신규사업의 확보 - 시장의 지역적 확대 - 미래의 프로젝트 정보수집과 networking - 발주자와의 장기목표 공유 - 국제적인 건설업자로서의 명성 제고
재무적 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 파이낸싱 능력의 제고 - 리스크의 분담 및 공유 - 수익성 개선 - 재정적인 안정성의 확보 - 대규모 보증요구에의 대응 - 재 경비의 절감
운영적 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 핵심고객에 대한 서비스 - 프로젝트의 다각화, 경험과 지식의 확대 - 기자재 공급선의 확보 - 기업 유연성 증대
기술적 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 신기술에의 접근 - 저렴한 비용으로 Design/Build 서비스 제공 - R&D를 위한 재원확보
관리적, 인적측면	<ul style="list-style-type: none"> - 현지에 적응하기 위한 기업문화와 현지 전문지식의 제고 - 프로젝트 관리능력의 제고 - 현장인력의 확보 - 숙련된 전문기술자의 확보
정책적 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 현지 정부의 요구 - 현지국의 정치적 위험 등 컨트리 리스크 - 입찰기준의 충족

자료: William W. Badger & Donald E. Mulligan, "Rationale and Benefits Associated with International Alliances," *Journal of Construction Engineering and Management*, 1995.3, Vol.121, No.1, pp. 100 - 111.

야 할 것이다. 이를 위하여 다양한 정보를 수집하고, 자금동원능력이 우수한 일본의 종합상사, 일본 및 현지의 부동산 개발업체 등과 제휴추진을 위한 지속적인 접촉을 시도하여야 할 것이다.

우리나라의 국가 신인도와 더불어 해외건설시 우리 건설업체들의 신인도도 추락하고 있는 요즘, 재무적 목적과 더불어 마케팅적 목적을 위한 제휴의 중요성은 더욱 강조된다. 전략적 제휴는 새로운 지역시장으로의 신속한 진입과 시장의 국제적 확대를 용이하게 해주는 주요한 전략수단이 되기 때문이다. 특히 선진국 시장과 개도국 시장을 불문하고, 현지국 업체와의 전략적 제휴는 현지 제도에 익숙한 파트너 업체를 통해 제반 인허가 취득을 용이하게 할 뿐아니라, 현지에서의 자재구매 및 우수한 하도업체의 확보에 크게 기여하고, 현지에서 신뢰를 확보하는데도 중요한 역할을 할 것으로 판단된다. 따라서 우리나라 건설업체들은 지역시장별로 다양한 현지업체와의 제휴망을 구축하여야 할 것이며, 더 나아가서는 적극적인 현지화를 통한 마케팅 전략을 구사하여야 할 것이다.

또한 현재 동남아시아 현지 건설업체들의 기술 발전으로 고도의 기술을 요하지 않는 대부분의 시공은 현지업체가 수행하는 경향을 보이고 있다. 따라서 국내 건설업체들이 단순 시공에서 탈피하여 점차 EC업체로서의 위상을 갖추기 위해서는 국내시장 뿐아니라 해외시장에서도 기술적 동기에 의한 선진 엔지니어링 업체와의 제휴의 폭을 넓혀나가야 할 것이다. 이와 더불어 대규모화, 첨단화되어 고도의 기술과 특수공법을 요구하는 공사를 수행하기 위해 이러한 기술을 보유하고 있는 전문기술업체와의 제휴도 적극적으로 추진하여야 할 것이다.

(4) 범세계적인 경쟁/협력구도하에 제휴 네트워크(network) 구축

앞서 살펴 본 바와 같이, 우리나라 건설업체들의 제휴선은 국내·외를 막론하고 일본업체에 편중되어 있다. 물론 일본기업과의 밀접한 관계는 기업문화의 유사성뿐 아니라 심리적 및 지리적 근접성으로 인해 건설업뿐만 아니라 국내 산업 전반에 걸쳐 나타나는 현상이다. 그러나 향후 일본업체와의 협력 가능성을 파악하기 위하여 지금까지 일본의 종합건설업체들과 이루어진 다음의 제휴 사례들을 볼 때, 우리나라 건설업체들과 일본 종합건설업체들이 상호 협력을 통해 제3국 시장으로 진출할 가능성은 다음과 같은 경우로 제한되는 것으로 파악된다.

먼저, 양국 기업의 협력으로 이루어진 기존의 공사를 살펴보면, 4건의 토목공사의 경우 공항, 수력발전소, 교량 등 모두 고도의 시공기술을 요하며 단독으로 수행하기에는 리스크가 큰 대규모 공사이다.

한편, 광의 하얏트 호텔 건축공사와 베트남의 수력발전소 토목공사는 양자 모두 일본계 자금으로 발주된 공사(호텔공사는 일본교포가, 수력발전소 공사는 일본의 OECF자금으로)라는 점이 주목된다. 호텔 건축 공사이 양국업체간의 협력으로 한국업체는 수주 및 대발주처 관계에 있어서 이점을 누릴 수 있었으며, 호텔시공 경험이 부족하고 광에서의 공사경험이 없는 일본업체는 시공에 따르는 위험을 분산할 수 있었다고 한다.

또한 베트남 수력발전소 토목공사의 경우에도 한국업체는 역시 수주 및 대발주처관계, 그리고 자사의 공사경험이 부족한 댐공사에 대한 실적확보라는 이점을 누릴 수 있었다. 반면, 베트남에서의 공사경험이 없는 일본 건설업체로서는 베트남에서 공사경험이 있고 현지업체보다 기술력이 우수한 한국업체와 합작함으로써 시공상의 위험을 감소시킬 수 있다는 이점이 있었다고 한다.

이와같은 사례들을 통해 볼 때, 우리나라 건설업체와 일본 건설업체와의 협력은 첫째, 기술부족으로 현지업체들의 시공이 불가능한 공사이거나, 둘째, 대규모 프로젝트여서 시공상의 리스크 분산이 요구되는 공사, 셋째, 일본업체가 해당 프로젝트의 경험이 부족한 공사이거나, 미개척시장인 경우, 넷째, OECF 등 일본계 자금에 의해 발주되어 한국업체 단독으로는 수주가 어렵거나 특수한 공법 등을 요구하는 경우 등인 것으로 요약된다.

따라서 우리나라 건설업체들이 전략적 제휴를 통해 보다 적극적으로 상대국 시장과 제3국 시장으로의 공동진출하기 위해서는 제휴선을 다변화하여야 할 것이다. 제휴선의 일본 편중은 다자간 네트워크를 확보하여 다양한 정보원과 세계적 경영자원을 효율적으로 활용한다는 전략적 제휴가 가지는 진정한 이점을 활용하지 못하는 결과를 초래하기 때문이다.

더욱이 현재 우리 건설업체들의 해외사업 구조는 일반건설업의 시공분야에서 엔지니어링, 감리 등 용역분야, 플랜트 등 특수 분야로 점차 확대되고 있다. 따라서 앞으로 우리 건설업체들은 CM, 엔지니어링 등 소프트 기술력에서 우위를 지녀 상호보완 관계를 형성할 수 있는 미국 및 유럽업체들과 협력의 폭을 넓혀 제휴선을 다변화하여야 할 것이다. 궁극

적으로 우리 업체들이 확보하여야 할 건설 라이프 사이클별 수평적 및 수직적인 제휴 네트워크는 <그림 V-2>에서 보는 바와 같다.

즉, 개도국에서의 대규모 SOC개발과 선진국을 대상으로 한 부동산 개발 프로젝트를 추진하는 업체가 증가함에 따라 프로젝트 파이낸싱, 타당성 조사 등을 담당할 금융기관과 컨설팅 업체와의 제휴가 불가피할 것이며, 개별기업의 능력을 초과하는 대형 프로젝트의 보증을 위한 보증기관과의 제휴도 요구될 것이다. 또한 자재 공급업체와의 제휴는 세계적인 자재 공급망을 확보, 가장 저렴한 가격으로 적시에 자재를 공급하는 능력을 제고시켜 상대적인 경쟁우위를 제공할 것이다.

또한 핵심 발주자와의 지속적인 협력관계 역시 해외시장의 확대 및 경쟁적인 지위 향상 등 마케팅적인 목적을 위하여 중요한 변수로 등장할 것으로 전망된다. 즉 미국 건설업체들은 자국시장에서 주요 고객이 되는 제조업체 및 서비스업체 등 핵심 고객(core-client)과 지속적인 제휴관계를 정립함으로써 발주자와 건설업체가 공동의 이익을 추구하고 있으며, 이러한 파트너링(Partnering) 계약은¹⁵ 현재 미국 건설업체의 가장 중요한 제휴추세로 등장하고 있다.

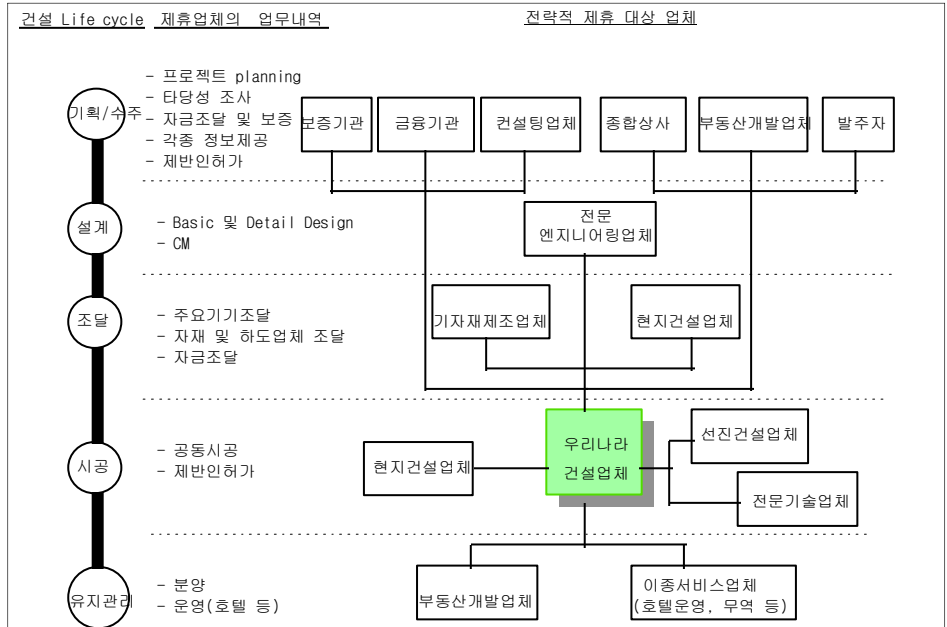
물론 대부분의 경우 프로젝트의 성격에 따라 <그림 V-2>에 제시된 제휴 네트워크중 일부 업체와의 제휴만이 요구될 것이다. 그러나 해외 건설의 지속적인 추진을 위해서는 기본적으로 이러한 제휴 대상 업체들을 사전에 섭외하여 전략적 제휴망을 구축해 두어야 할 것이다. 기업의 전략적 제휴는 마치 업계내에서 웨밀리를 형성하는 것과 같아서 앞으로는 얼마나 경쟁력있는 웨밀리를 형성, 또는 참여하느냐가 앞으로 그 기업의 경쟁력을 좌우하게 될 것이기 때문이다.

이상에서 논의한 바와 같이, 전략적 제휴추진을 위하여 우선시 되어야 할 것은 제휴추진을 위한 기업 전략이다. 국내·외 시장별, 상품별로 수립된 사업전략을 바탕으로 전략적 제휴의 본질과 다양한 목적에 대한 명확한 이해하에 상호 경쟁우위의 결합을 통하여 글로벌

15) 1980년대부터 시작된 파트너링 계약은 종합적인 서비스를 제공하는 건설업체와 대형 발주자간에 프로젝트별 계약이 아닌 장기적(흔히 3-5년)이고 포괄적인 계약이다. 건설업체는 계약 당사자인 대형 발주자의 중장기 경영전략을 분석하여 필요 시설물의 신설과 보수, 유지에 대한 소요 판단 및 각종 건설 프로젝트 계획을 집행을 맡는다. 이는 흡사 건설분부를 대행한 계약과 같다.

<그림 V-2>

국제적인 전략적 네트워크 (예)



시너지를 창출할 수 있는 다양한 제휴선과의 네트워크가 구축될 때 전략적 제휴가 진가가 유감없이 발휘될 수 있을 것이다.

2. 개별적 제휴의 성공요소

전략적 제휴 추진을 위한 전사적인 전략이 수립된 후에는 개개의 전략적 제휴 추진을 위한 구체적인 실행전략을 수립하여야 한다. 여기서는 이러한 개별적인 제휴의 성공에 영향을 미치는 주요 요인들을 살펴보기로 한다.

(1) 최적 파트너의 선정

성공적인 전략적 제휴 추진의 첫단계는 적합한 파트너를 선정하는데 달려 있다. 여기서 적합한 파트너란 최고의 파트너라기 보다는 자사의 글로벌 경쟁력을 강화시킬 수 있는 가장 적합한 최적의(optimal) 파트너를 선정하는 것을 의미한다. 이를 위해서는 자사에 적합한 파트너 선정을 위한 기준을 가질 필요가 있다. 참고로 CII가 제시한 미국 건설업체의 파트너 선정기준을 예시하면 <표 V-3>과 같다. 이중 우리나라 건설업체들은 특정기업과의 현재 및 과거의 거래 경험, 경영방침의 유사성, 그리고 기업력의 균형을 중요한 파트너 선정의 기준으로 삼고 있는 것으로 파악된다.

과거의 사업 경험은 상대방이 적합한 파트너인지의 여부를 평가하는 가장 정확하고 용이한 기준이 된다. 우리나라의 H건설과 일본의 도카이 고교(Tokai Kogyo)는 97년 포괄적인 업무협정을 체결하였다. 그런데 이 두 업체가 이러한 업무협정을 체결할 수 있었던 것은 94년 일본의 요코하마항내 국제유통센터 제3공구 건설시 H건설이 동 공사에 컨소시엄으로 참여한 것이 직접적인 계기가 되었다고 한다.

경영방침의 공통성 역시 적합한 파트너 선정을 위해 우선적으로 고려되는 사항중의 하나이다. 즉, 파트너 업체의 운영 및 관리체계, 조직구조, 소유권, 인사정책 및 재무능력 등을 얼마나 이해할 수 있으나 또한 제휴선 선정의 중요한 요인으로 작용한다.

우리나라의 SS건설과 마에다 건설은 89년 업무제휴를 추진한 이후 92년 이를 기술서비스 협정으로 갱신, 협력관계를 보다 공고히 하면서 성공적인 제휴관계를 유지하고 있다.

<표 V-3>

최적 파트너 선정 기준

1. 파트너의 공헌정도	10. 재무상태 및 보증능력
2. 제휴에 대한 열망과 동기	11. 현재 및 과거의 관계
3. 최고 경영자의 참여수준	12. 개인적 관계
4. 신뢰성	13. 문화적 유사성과 이질성
5. 잠재적 관계에 대한 비용효과성	14. 역량과 경험
6. 제휴 참여자의 능력	15. 지리적 위치
7. 명성	16. 관리능력
8. 기업철학의 유사성	17. 가용성
9. 도덕적 행동(ethical conduct)	18. 고객의 수용

주 : 각 번호는 중요도에 따른 순서를 의미하는 것은 아님.

자료 : CII, *Alliance in International Construction*, 1993.4, p. 2-4.

SS건설측에 따르면, 두 기업이 성공적으로 제휴관계를 유지할 수 있었던 주된 이유는 최고경영자간의 친밀감외에도 두기업 모두 소유경영자 체제로 경영방침이 비슷하고, 기업 성격이 유사하다는 것이 큰 도움이 되었다고 한다. 이외에도 현재 우리나라 업체들과 협력관계를 유지하고 있는 일본기업들 대부분이 국내기업들과 유사한 제벌구조로 이루어져 있는 것을 볼 수 있다.

양 파트너간의 기업력(business power)의 균형 또한 파트너 선정시 중요한 고려사항 중의 하나이다. 전략적 제휴에 관한 기존 연구들에 따르면, 유력한 파트너와 미력한 파트너간의 제휴 성공률은 1/3에 불과하다고 하며(권영철, 1995.12, p.121), 전략적 제휴에 관한 또 다른 연구에서는 제휴선 간의 힘의 불균형은 최악의 경우 기업매각으로 종결된다고 경고하고 있다(Joel Bleek, David Ernst, 1995).¹⁶

16) Joel Bleek, David Ernst(1995)는 파트너간의 협상능력 차이에 따른 전략적 제휴의 발전과정에 따라 제휴의 유형을 경쟁자 사이의 충돌, 약자들 간의 제휴, 위장된 매각, 부트스트랩(bootstrap) 제휴, 매각으로의 발전, 보완적이고 동등한 수준의 회사 간의 제휴의 여섯가지 형태로 구분하고 가장 성공적인 제휴관계는 강하고 보완적인 두 회사간에 이루어진 제휴라고 설명하였다. 즉 이러한 제휴만이 상호이익을 가져다주며, 7년이상 장기간 지속된다고 한다. Joel Bleek, David Ernst, Is Your Strategic Alliance Really a Sale?, Harvard Business Review, January-February 1995.

이미 오래 전부터 일본의 Big5업체들과 제휴관계를 맺어 온 우리나라 재벌계열 업체들의 경우, 이들이 제휴관계를 수립한 초기에는 국내 건설업체들의 경쟁력이 일본 업체들 보다 취약하였던 것이 사실이다. 그러나 국내업체들이 모두 재벌그룹에 속한 업체들로서 그룹 전체의 총체적인 경쟁력은 거의 대등한 수준이었다고 평가할 수 있을 것이다.

(2) 분명하고 측정가능한 목표/임무와 실행전략의 수립

1) 목표(goals)/임무(mission)의 명확화

전략적 목표가 결여된 상태에서 체결된 애매 모호한 제휴는 실패할 가능성이 높다. 전략적 제휴는 그 정의에서 시사하는 바와 같이, 첫째, 단기적 이익보다는 장기적인 관점에서 추진되는 것이며, 둘째, 일반적으로 측정가능한 목표외에도 항상 측정불가능한 목표가 다수 존재하므로 자칫하면 목표가 애매한 제휴관계가 되기 쉽다. 따라서 실현가능한 목표와 각 파트너간에 자원투입 계획 등 구체적인 계획이 전제되어야 한다.

우리나라의 S건설과 미국의 유명 선도 건설업체중의 하나인 P사는 수년전 공동 출자하여 국내에 엔지니어링 전문업체를 설립하였다. 그러나 두 회사는 국내 및 제3국 시장에 대한 구체적인 전략과 각자의 자원 투입 계획없이 단지 막연한 가능성에 의존하여 합작법인을 설립한 나머지 결국 설립 수년만에 특별한 성과없이 철수하여야만 하였다.

개별 제휴 추진시 설정가능한 구체적인 목표를 예시하면 <표 V-4>와 같다. 단, 이러한 목표는 가능한 범위내에서 구체적인 수치로 나타내져야 한다. 예를 들면, “합작사업의 목표는 5년 이내에 25%의 시장점유율을 이루고, 세전 이익률 15%달성하는 것임”의 식이다.

<표 V-4>

개별 제휴 추진시 설정가능한 목표의 예

- 특정 지역시장 또는 기술시장에서의 경쟁력 개선
- 일정 수준까지의 시장점유율의 증대
- 새로운 지역시장에의 사무실 개설
- 기업의 재무상태 개선
- 사원능력의 개발
- 장기이익의 증대 등

2) 제휴 실행 전략의 수립

목표/임무의 명확화와 더불어 성공적인 제휴 추진을 위해서는 제휴 실행을 위한 구체적인 전략을 수립하여야 한다. 이를 위해서는 첫째, 목표달성 여부를 측정할 수 있는 측정기준을 개발하여야 한다. 측정기준은 전략적 제휴의 목표와 각 파트너의 표준 사업 운영절차(standard operating procedures)에 따라 다양하게 개발되어 사용될 수 있다.

둘째, 전략적 제휴 체결에 소요되는 비용을 평가하여야 한다. 미국 건설업체들을 대상으로 조사한 바에 의하면, 해외에서 국제 전략적 제휴를 개발하기 위해서는 최소한 2명의 미국인 전문가의 노력이 요구된다고 한다. 이에 부가하여 개발 기간동안 해외에서 체류하기 위하여 1인당 한해에 약 30만달러가 소요된다고 한다. 따라서 미국 건설업체들은 이러한 많은 경비와 시간투입으로 인해 다수의 제휴를 신중히 추진하는 반면, 일본 건설업체들은 그러한 비용을 감수할 수 있다고 믿기에 제휴에 보다 적극적이라고 한다.¹⁷⁾

셋째, 제휴 실행을 위한 실행계획을 수립하여야 한다. 이에는 파트너간의 권한과 책임의 배분과 제휴추진을 위한 일정계획이 포함되어야 한다. 책임과 권한의 배분을 위해서는 제휴 리더(leader)를 결정하고, 최고 경영층, 프로젝트 관리자, 그리고 현장관리 및 감독 계층을 결정하여야 한다.

3) 제휴 종결에 대비한 전략의 수립

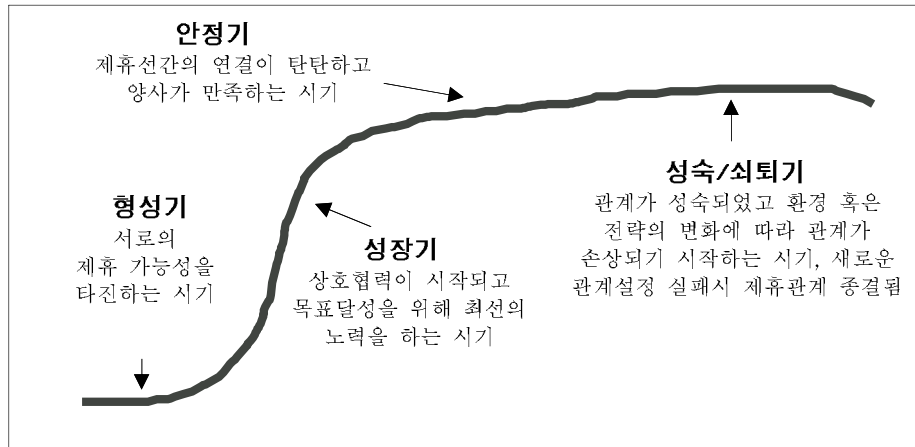
전략적 제휴는 <그림 V-3>에서 보는 바와 같이, 마치 제품수명주기처럼 형성—성장—안정—쇠퇴의 과정을 거친다. 따라서 제휴 실행을 위한 구체적인 전략 수립시에는 반드시 제휴 종료를 위한 전략도 포함하여 수립하여야 한다. 각 산업에서 체결된 200개 이상의 제휴사례를 분석한 연구에 의하면, 제휴의 평균수명은 약 7년 정도인 것으로 집계되었다(Joel Bleeke and David Ernst, 1995).

즉, 시간이 흐름에 따라 변화된 시장 상황, 경쟁자의 강약점, 그리고 제휴선간의 힘의 불균형은 파트너 일방의 제휴 탈퇴를 가져오는 계기로 작용할 수 있다. 따라서 제휴 시작 단계에서 상호 신뢰를 바탕으로 제휴 탈퇴시 어떠한 수순을 밟을 것인가에 대한 대비책을 공정한 계약상의 조항으로 문서화하여야 할 것이다.

17) 이에 대한 보다 자세한 내용은 CII, *Alliance in International Construction*, 1993.4, p. 5-11을 참조하기 바란다.

<그림 V-3>

전략적 제휴 라이프 사이클



자료:국민경제연구소, “무한경쟁시대의 생존대안 전략적 제휴,” 「Bigman Business」, 1997.8, p.112.

(3) 신뢰를 바탕으로 한 장기적 관계의 형성

전략적 제휴가 기존의 국제거래와 뚜렷이 구분되는 요소 중 하나는 제휴 파트너간에 장기적인 관계를 전제로 한다는 점이다. 그럼에도 불구하고 현재 일본을 제외한 선진국 업체들과 우리나라 건설업체의 제휴는 주로 프로젝트별로 단속적으로 이루어지고 있다. 따라서 해당 프로젝트가 끝난 후에는 적합한 파트너를 물색하는데 소비된 거래비용은 매몰비용(sunk cost)화하고 그후 유사한 프로젝트를 수주하기 위해서는 또다른 파트너를 구해야 하는 경우가 빈번히 발생한다. 과거의 거래 경험이 제휴 파트너 선정시 주요한 변수로 작용함을 감안할 때, 국내 업체들은 프로젝트별 제휴를 통하여 상호 유대감과 신뢰를 쌓고 이를 지속적인 제휴관계로 발전시키는 노력을 기울여야 할 것이다.

그러나 이러한 장기적인 관계의 형성은 제휴 파트너에 대한 상호 신뢰없이 불가능하다. 제휴관계는 순수한 계약상의 의무보다는 각 파트너의 성과와 양 파트너간의 전반적인 관계(relationship as a whole)에 유지되기 때문이다(CII, 1993, p.5-2).

현재 미국 건설업계에서 가장 중요한 전략적 제휴로 주목받고 있는 건설업체와 핵심고객(core-client)으로서 대형 발주자간의 제휴인 파트너링은 제휴 파트너간의 신뢰를 바탕으

로 한 장기적인 관계가 제공하는 이점을 보여주는 좋은 예이다. 즉, 미국 건설업체들은 자국시장에서 주요 고객이 되는 제조업체 및 서비스업체 등 핵심 고객과 지속적인 제휴관계를 정립함으로써 발주자와 건설업체가 공동의 이익을 추구하고 있다.

이를 통하여 미국 건설업체들은 발주자의 장기계획을 공유, 자사의 미래 작업량을 보다 정확히 예측할 수 있게 된다고 한다. 이러한 예측에 따라 건설업체는 자사의 시장규모를 결정할 수 있을 뿐 아니라 경제 침체기에도 사업기회를 증가시킬 수 있다고 한다. 또한 발주자들은 건설업체와의 지속적인 신뢰관계를 형성함으로써 입찰과 프로젝트 관리에 따르는 경비를 절감할 수 있다고 한다.¹⁸

(4) 문화적 이질성의 극복

우리나라 건설업체뿐 아니라 미국 및 일본 건설업체들에서도 전략적 제휴의 실패를 초래하는 중요한 요소중의 하나가 문화적 차이에 따른 커뮤니케이션상의 문제인 것으로 지적된다. 문화적 차이는 결국 기업문화의 차이를 가져오고, 이는 그 기업에 종사하는 종업원들의 가치관과 나아가 사업에 대한 접근방법의 차이로 나타나게 되기 때문이다. 따라서 국제적인 제휴추진시 제휴 파트너간에 문화적인 이질성이 존재한다는 것을 이해하는 것은 제휴 성공을 위하여 매우 중요하다. 만약 이를 이해하지 못한 채로 제휴를 추진하게 된다면 제휴 협상 자체가 어려울 뿐 아니라 제휴 체결 후에도 실패할 가능성이 높다.

아시아 업체들과의 전략적 제휴를 통해 아시아 시장으로 진출하고자, 미국 건설업체들이 한국과 일본 건설업체들을 대상으로 조사한 결과는, 문화적 차이에 의해 아시아계와 구미 건설업체의 기업경영과 전략적 제휴 운영상의 철학이 얼마나 큰 차이가 나는지를 잘 드러내 준다. 즉, <표 V-5>에서 보는 바와 같이 한국 및 일본 건설업체들과 미국 건설업체들은 계층구조, 격식 및 절차, 그리고 인내 등에 대한 기본적인 문화적 차이뿐 아니라 장기적

18) 미국 건설업체들의 파트너링에 대한 보다 자세한 내용은 William W. Badger and Donald E. Mulligan, "Rationale and Benefits Associated with International Alliances," *Journal of Construction Engineering and Management*, 1995.3, Vol.121, No.1, p. 106; Paul Thompson, Travis Crane, Steve Sanders, *The Partnering Process- Its Benefits, Implementation and Measurement*, Clemson University, 1996.9; Travis G. Crane 외, "Partnering Process Model," *Journal of Management in Engineering*, 1997.5/ 6, pp. 57-63을 참조하기 바란다.

<표 V-5> 아시아 건설업체와 미국 건설업체의 기업경영/제휴운영 철학 비교

구 분	아시아(한국 및 일본)	미 국
기본적인 문화	- 계층구조(hierarchy), 격식과 절차(formality) 및 인내(patience)를 중요시 여김.	- 상대적으로 덜 중요시 여김
사업운영상의 관점	- 장기적인 commitments에 대한 헌신(dedication)	- 즉각적인 결과와 최소의 투자 선호
파트너 선정 기준	- 개인적인 친분에 의한 파트너 선정 - 관계유지를 위한 의무와 commitments 요구	- 각 회사별로 다양한 파트너 선정 기준 활용
협상에 대한 접근방법	- 심사숙고, 포괄적 접근	- 간결함, 논리적인 분석, 신속한 결론
제휴 계약에 대한 태도	- 개인적 신뢰를 가장 중요시 함. - 문제발생시에도 소송제기를 꺼림.	- 문제발생시 소송제시

자료 : CII, 전개서, pp. 4-9~4-15의 내용을 요약, 정리한 것임.

인 투자에 대한 사업 운영상의 관점과 파트너 선정 기준, 제휴 협상에 대한 접근방법, 그리고 제휴계약 내용에 대한 태도에 이르기까지 매우 다른 특성을 가지고 있음을 알 수 있다.

제II장에서 살펴 본 바와 같이, 현재 우리나라 건설업체들의 제휴는 국내·외적으로 일본에 편중된 현상을 보인다. 이는 우리 건설업체들의 전략적 제휴 추진시 문화적 유사성과 그에 기인한 기업체제(제별구조, 소유주 경영체제 등)의 유사성이 반영된 자연스러운 결과라고 보인다. 그러나 앞서 설명한 바와 같이, 앞으로 상호 경쟁우위를 결합할 수 있는 미국 및 유럽 건설업체들과의 제휴 추진이 강조된다는 점을 감안할 때, 문화적 차이를 극복할 수 있는 대안을 갖출 것이 요구된다.

문화적 이질성의 극복은 먼저 전략적 제휴 추진에 임하는 담당자가 제휴 협상시 상대 파트너와의 사이에 문화적 차이가 존재함을 인식하는데서 부터 출발한다. 이러한 전제하에 원활한 제휴추진을 위하여 협상력과 국제감각을 지닌 전문가를 양성하며, 현지 문화에 익숙한 현지 인력의 채용을 통하여 현지 문화에 적응하여야 할 것이다. 나아가 문화적 차이는 제휴계약 문항 해석의 차이 등에서 유발되는 법적인 문제를 야기할 수도 있으므로 제휴 계약 체결시 법률가 등 전문가를 포함한 협상팀을 구성하는 신중함을 지녀야 할 것이다.

(5) 최고경영자의 인적(人的) 네트워크 형성

전사적이며 장기적인 포괄적 업무제휴의 경우, 최고 경영층간의 인간적인 친밀감과 잦은 접촉은 제휴 성공을 위한 관건으로 작용한다. 특히 제Ⅲ장의 일본 건설업체의 제휴현황과 <표 V-6>의 아시아계 건설업체의 파트너 선정 기준에서 나타나는 바와 같이, 일본업체와의 제휴 추진에 있어서는 더욱 그러하다.

87년 기본합의서 체결이후 일본의 다이세이와 오랜기간 동안 긴밀한 협력관계를 이 유지해 오고 있는 S건설의 경우, 협력의 시작은 과거 S건설 회장과 다이세이 회장간의 개인적인 친분에서 이루어졌다고 한다. 이후 공사참여, 다이세이 건설에 대한 벤치마킹 실시, 현장연수를 통한 인력의 양성 등 다양한 형태의 협력관계가 현재까지 이루어지고 있으며, 92년 이후부터는 협력관계를 더욱 공고히 하기 위하여 매년 최고경영층간의 미팅이 정기적으로 이루어지고 있다고 한다.

SS건설과 마에다 건설 역시 최고경영자의 친분을 바탕으로 89년 업무제휴를 추진하였다. 이후 지금까지 제휴관계를 유지하는 과정에서 실무자간의 마찰이 있었음에도 불구하고, 제휴관계를 더욱 공고히 해 92년 이를 기술서비스 협정으로 갱신한 바 있다.

이와같이 비단 일본뿐 아니라 아시아 개도국 업체들과의 전략적 제휴 관계 구축을 위해서는 최고 경영자의 인적인 네트워크 형성이 중요한 변수로 작용할 것으로 판단된다.

VI. 결 론

WTO가 본격적으로 가동됨에 따라 세계 건설시장의 글로벌화는 더욱 가속될 것이다. 따라서 우리나라 건설업체들의 전략적 제휴는 더욱 활발해질 것이고 이와 동시에 어쩔 수 없는 많은 시행착오와 실패도 예상된다.

즉, 일방적인 자비와 공헌을 요구하는 제휴, 중장기적 전략이 결여된 제휴, 신뢰에 바탕을 두지 않은 서류상의 제휴, 목표와 임무가 명확하지 않은 제휴, 최고 경영자의 유대감이 미흡한 제휴, 그리고 문화적 이질감을 극복하지 못한 제휴 등은 실패할 가능성이 높다.

글로벌 경쟁력 확보를 위해 전략적 제휴가 제공하는 이점을 효과적으로 활용하기 위해서는 지역 특성을 고려한 지역별 제휴전략을 수립하고, 수직적, 수평적으로 다양한 제휴선을 확보하여야 할 것이다. 그러나 전략적 제휴가 마치 자사의 결점을 치유, 개선시켜 주는 만병통치약인양 생각해서는 안된다. 전략적 제휴는 상호경쟁우위의 결합을 통해 경쟁시너지를 강화하는데 그 의의가 있는 것이다. 자사의 약점을 끊임없이 보완해 나가고 전문화를 통해 경쟁우위를 확보하는 것은 여전히 자신의 몫이기 때문이다. 전략적 제휴를 활용하고자 하는 우리나라 건설업체들은 이러한 전략적 제휴의 본질을 파악하고 이를 활용하고자 하는 마인드의 정립이 우선되어야 할 것이다.

지역의존적이며 프로젝트를 중심적이라는 건설업의 특징에 따라 건설업체의 전략적 제휴는 제조업 등 타산업에서의 전략적 제휴와 그 형태나 내용에 있어서 차이를 가질 수밖에 없다. 본 연구는 이러한 건설업체의 특성에 맞는 전략적 제휴 방안을 제시하고자 하였다.

즉, 국내·외 시장에서 우리나라 건설업체들이 추진한 전략적 제휴현황과 사례에 대한 심도있는 분석과 미국, 일본 건설업체의 제휴에 대한 검토를 통하여 우리나라 건설업체가 국내·외 시장에서 성공적인 전략적 제휴를 추진하기 위한 구체적이며 실천적인 전략을 제시하는데 초점을 맞추었다.

이러한 노력에도 불구하고 우리나라 제휴현황에서 지적한 바와 같이, 우리나라 건설업체의 전략적 제휴는 아직 초보단계이므로 제휴를 통한 구체적인 실적 등을 부분적으로 파악하는데 그친 아쉬움이 남는다.

그러나 연구에서 제시된 전략적 제휴 추진을 위한 기업의 전략 대안과 개별적 제휴의

성공요소들은 새롭게 제휴를 추진하고자 하는 우리나라 건설업체들과 이미 체결된 제휴를 성공으로 이끌고자 하는 건설업체들에게 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이라고 사료된다.

건설산업에서 전략적 제휴에 대한 관심과 중요성이 날로 증가하고 있음을 감안할 때, 이 연구를 바탕으로 향후에는 전략적 제휴의 실행을 위한 모델의 개발, 기업 규모별 제휴 전략 등 다양한 관점에서의 후속연구가 진행되어야 할 것이다.

<참 고 문 헌>

1. 국민경제연구소, “무한경쟁시대의 생존대안 ‘전략적 제휴,’” 「Bigman Business」, 1997. 8, pp. 112-117.
2. 권영철, 「무한경쟁시대의 전략적 제휴」, 김영사, 1994. 12.
3. 김정호, “해외건설시장 진출과 전략적 제휴의 강화,” 「해외건설」, 1996. 7/8, pp. 7-13.
4. 남충희, 김민형, “선진국 선도 건설업체의 해외시장 진입전략,” 한국프로젝트관리기술회, 「'95 PROMAT 정기심포지움」, 1995. 4. pp. II-3~II-30.
5. 대한건설협회, 「95년도 하반기 건설업 임금실태 조사보고서」, 1996. 1.
6. 대한건설협회, 「95년도 하반기 건설업 임금실태 조사보고서」, 1996.1.
7. 조셉 L. 베더리코 2세, 한영환 편독, 「기업간·업종간 전략적 제휴」, 한국경제신문사, 1994. 10.
8. 이재우, “한국건설산업의 미래,” 한국건설산업연구원 개원 2주년 기념세미나, 1997.3.
9. 최인화, “전략적 제휴를 통한 건설업체의 국제경쟁력 강화 방안,” 「해외건설」, 1997. 7/8, pp. 41-45.
10. ————, 「선진 건설업체의 국제화 및 해외진출 전략」, 쌍용경제연구원, 1997. 3.
11. 최종일, “엔지니어링기업의 전략적 제휴 방안,” 「엔지니어링」, 1997. 3/4, pp. 25-27.
12. 포스코경영연구소, “특집 : 전략적 제휴,” 「POSRI 경영」, 제2권, 제5호, 1995. 5, pp. 7-91.
13. 해외건설협회, “외국기업과의 합작공사 목록”, 1997. 4.
14. ————, “현지법인 설립 현황”, 각년호.
16. 홍유수, 「전략적 제휴와 기술혁신의 국제화」, 대외경제정책연구소, 1994. 1.
17. 竹田志郎, 「國際戰略的提携」, 東京: 同文館, 1992.
18. Bruce A. Walters, Steve Peters, and Gregory G. Dess, “Strategic Alliances and Joint Ventures : Making Them Work,” *The Business Horizons*, 1994. 7/8. pp. 5-10.
19. CII, *Alliance in International Construction*, 1993.4.
20. David N. Sillars, Roozbeh Kangari, “The Japanese Construction Alliance,” *The Journal of Construction Engineering and Management* 1997. 6, pp.

146-152.

21. Joel Bleeke, David Ernst, "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?," *Harvard Business Review*, January-February 1995.
22. L.K. Mytelka, Strategic Partnering Activity by European Firms through the ESPRIT Programme, *KIEP Working Paper*, No. 90-02, 1990.
23. Michel Robert, "The Do's and Don't's of Strategic Alliance," *The Journal of Business Strategy*, 1992.3/4, pp. 50-53.
24. Paul Thompson, Travis Crane, Steve Sanders, *The Partnering Process- Its Benefits, Implementation and Measurement*, Clemson University, 1996.9.
25. Peter J. Buckley and Keith W. Glaister, "Strategic Motives for International Alliance Formation," *Journal of Management Studies*, 1996.5, Vol.99, No.3, pp. 301-332.
26. Peter Lorange and Johan Roos, "Why Some Strategic alliances Succeed and Others Fail," *The Journal of Business Strategy*, 1991. 1/2, pp. 25-30.
27. Travis G. Crane, Jennifer P. Felder, Paul J. Thompson, Matthew G. Thompson, Steve R. Sanders, "Partnering Process Model," *The Journal of Management in Engineering*, 1997. 5/6. pp. 57-63.
28. William W. Badger and Donald E. Mulligan, "Rationale and Benefits Associated with International Alliances," *Journal of Construction Engineering and Management*, 1995.3, Vol.121, No.1, pp. 100-111.

<Abstract>

International Strategic Alliance of Korean Construction Firms

With the beginning of WTO, and the improvement of telecommunication and transportation system, the construction market eventually is going to be globalized. In addition, several changes such as client's changing desire about various services, diversity of construction products, and advanced construction technique require construction firms to develop many other abilities, not only for construction.

In the construction industry, therefore, strategic alliance among construction firms will be more significant as a project delivery system of the future, which provides services for client's needs. This system is combined with competitive advantages among firms, which give services for mutual substitution.

Under this circumstances, this study place the focus on the suggestion of a practical strategy for successful strategic alliance in domestic and international markets through the analysis of present condition of alliances among construction firms in Korea.

Namely, for the successful strategic alliance, Korean construction firms must establish their own strategy for strategic alliance as a prerequisite. First of all, they must realize what strengths and weaknesses they have, and analyze the business opportunity and threats. And then, they have a plan of network for strategic allinace.

The key factors for an achievement of successful each alliance are the followings: (1) to choose the best partner, (2) to be clear of the goal and aim of alliance, (3) to make a long-term relationship on the basis of confidence, (4) to conquest the differences of other culture, and (5) to make up the network for strategic alliance.

● 저자소개 ●

김 민 형

숙명여자대학교 경상대학 경영학과 졸업

숙명여자대학교 경영학 석사·박사

현재 한국건설산업연구원 부연구위원

《주요 논문 및 저서》

「우리나라 건설업 면허제도의 개선안과 추진전략」 1995. 3

「일본 건설업체의 해외시장 진입전략」 1995. 12

「중소 건설업체의 경영실태 및 개선방안」 1996. 12

「건설업체 경영실태 분석-수익성 영향요인 분석을 중심으로-」 1997. 12

「해외 건설산업의 중장기 활성화 방안」 1997. 12 외 다수.