

IMF 이후 건설경영의 성패요인 분석

2002. 6

현 준 식

한국건설산업연구원

<제 목 차 례>

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 요약 | i |
| I. 서론 | 1 |
| 1. 연구의 배경 및 필요성 | 1 |
| 2. 연구의 목적 | 4 |
| 3. 연구의 분석방법 및 절차 | 4 |
| II. 건설산업 현황 및 산업분석 | 7 |
| 1. 건설산업 현황 | 7 |
| 2. 산업분석 | 11 |
| 1) 산업집중도 | 11 |
| 2) 전략집단 분석 | 12 |
| 3) 주택시장내에서의 경쟁강도 및 산업구조 | 13 |
| III. 건설업체의 전략분석 | 15 |
| 1. 주요 건설업체의 경영목표 및 전략방향 | 15 |
| 2. 주요 건설업체의 사업구조전략 | 18 |
| 3. 주요 건설업체의 마케팅 전략 | 19 |
| 4. 주요 건설업체의 실천 전략 | 20 |
| 5. 주요 건설업체의 영업조직 | 21 |
| IV. IMF 이후 건설업체의 성패요인 도출 | 23 |
| 1. 성패기업의 분류 | 23 |
| 1) 기존의 성패기업 도출 방법 | 23 |
| 2) 본 연구의 성패기업 도출 방법 및 과정 | 24 |
| (1) 성패기업 도출 방법 | 24 |
| (2) 성패기업 도출 과정 | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 2. 성과요인 도출 | 31 |
| 1) 산업효과 측면 | 31 |
| (1) 건설시장 수요변화 | 32 |
| (2) 기업의 사업포트폴리오 변화 | 34 |
| 2) 기업효과 측면 | 39 |
| (1) 원가 관련 | 39 |
| (2) 인력구조조정 측면 | 48 |
| (3) 생산성 관련 | 49 |
| (4) R&D | 50 |
| (5) 기업, 브랜드 이미지 제고 측면 | 53 |
| (6) 고객만족(CS) 관련 | 55 |
| (7) 기업의 신인도 | 58 |
| | |
| V. 결 론 | 61 |
| 1. 요약 및 결론 | 61 |
| 2. 연구의 시사점과 한계점 | 61 |
| 1) 시사점 | 61 |
| 2) 한계점 | 63 |
| | |
| 참고 문헌 | 65 |
| | |
| Abstract | 67 |
| | |
| [별첨] 아시아 외환 위기시 건설기업들의 전략적 대응 | 69 |
| 1. Restructuring | 70 |
| 2. Shrink Selectively | 70 |
| 3. Marketing | 71 |
| 4. Cost Cutting | 72 |
| 5. Long-term Strategies | 77 |
| 6. Others | 78 |

<표차례>

| | |
|---|----|
| <표 I-1> 건설수주 동향 | 1 |
| <표 I-2> 국민경제와 건설업의 관계 | 2 |
| <표 II-1> 국내 건설투자 추이 | 7 |
| <표 II-2> 건설수주 추이 | 8 |
| <표 II-3> 2001년도 상장 건설업체 주요 재무비율 | 9 |
| <표 II-4> 주택시장의 경쟁강도 | 3 |
| <표 III-1> 주요건설업체 경영방침 및 중점추진전략 | 5 |
| <표 III-2> 주요 건설업체의 수주전략 (2000년 기준) | 81 |
| <표 III-3> 주요 건설업체의 마케팅 전략 (2000년 기준) | 91 |
| <표 III-4> 주요 건설업체의 실천 전략 (2000년 기준) | 02 |
| <표 III-5> 주요 건설업체의 주택 영업조직 (2000년 기준) | 12 |
| <표 IV-1> t-1 시점에서의 성패 분류 | 72 |
| <표 IV-2> t 시점에서의 성패 분류 | 2 |
| <표 IV-3> 동태적 관점에서의 성패기업 분류 기준 | 2 |
| <표 IV-4> 성공/실패업체 업체수 | 3 |
| <표 IV-5> 성공/실패업체 최종 분류표 | 3 |
| <표 IV-6> 건설수주 동향 | 2 |

<그림차례>

| | |
|---|------|
| <그림 I-1> 일반업체수 증가 추이 | 3 |
| <그림 I-2> 연구의 분석 방법 (예시) | 6 |
| <그림 II-1> 주택시장의 산업집중도 | 1 |
| <그림 II-2> 전략집단 Mapping | 3 |
| <그림 IV-1> 건설업체 시공능력 순위변화 (1996-2001년) | 4· 2 |
| <그림 IV-2> 기업성패 도출 개념도 | 2 |
| <그림 IV-3> t-1시점에서의 3차원 차트 (예시) | 9 2 |
| <그림 IV-4> 발주자별 건설수주 추이 | 3 |
| <그림 IV-5> 공종별 건설수주 추이 | 3 |

| | |
|---|----|
| <그림 IV-6> L건설의 연도별 사업비중 변화 | 4 |
| <그림 IV-7> H건설의 사업비중 변화 | 5 |
| <그림 IV-8> K1 건설의 사업비중 변화 | 6 |
| <그림 IV-9> K2 건설의 사업비중 변화 | 7 |
| <그림 IV-10> 매출액 대비 분양수입 비중 변화 | 8 |
| <그림 IV-11> 공사원가율 추이 (전체) | 04 |
| <그림 IV-12> 공공공사 원가율 추이 | 14 |
| <그림 IV-13> 성공업체의 공공공사 원가구성 | 14 |
| <그림 IV-14> 실패업체의 공공공사 원가구성 | 24 |
| <그림 IV-15> 민간공사 원가율 추이 | 34 |
| <그림 IV-16> 성공업체의 민간공사 원가구성 | 34 |
| <그림 IV-17> 실패업체의 민간공사 원가구성 | 44 |
| <그림 IV-18> 판매비/일반관리비 비중 추이 | 54 |
| <그림 IV-19> 성공업체의 판매비/일반관리비 세부항목별 비중 | 54 |
| <그림 IV-20> 실패업체의 판매비/일반관리비 세부항목별 비중 | 64 |
| <그림 IV-21> 금융비용(이자비용) 추이 | 84 |
| <그림 IV-22> 종업원수 변화 추이 | 94 |
| <그림 IV-23> 인당 생산성 추이 | 95 |
| <그림 IV-24> R&D 투자규모 | 25 |
| <그림 IV-25> R&D 집약도 | 55 |
| <그림 IV-26> 광고선전비 비중 | 55 |
| <그림 IV-27> 건설업체의 고객만족지수(NCSI) | 65 |
| <그림 IV-28> L건설의 고객만족 활동 관련 조직 현황 | 55 |
| <그림 IV-29> 건설업 주가지수 추이 | 55 |
| <그림 IV-30> 성패기업의 주가변동 추이 | 55 |
| <그림 부록-1> 아시아 건설업체들의 위기극복 방안 | 76 |
| <그림 부록-2> Restructuring 측면의 전략적 대응 | 86 |
| <그림 부록-3> Shrink Selectively 측면의 전략적 대응 | 96 |
| <그림 부록-4> Marketing 측면의 전략적 대응 | 96 |
| <그림 부록-5> Cost Cutting 측면의 전략적 대응 | 97 |
| <그림 부록-6> Long-term Strategies 측면의 전략적 대응 | 17 |
| <그림 부록-7> 기타 전략적 대응 | 17 |

<요 약>

I. 서론

- IMF 이후 최근까지 대부분의 건설업체들이 어려움을 겪고 있음.
 - 이는 건설경기의 침체에 따른 수요부족, 시장에서의 업체수 증가에 따른 경쟁 심화 등이 그 원인이었음.
 - 이와 더불어 건설업체들이 그동안 내부 경영혁신을 통한 수익성 위주의 안정적 성장을 추구하기보다는 외형성장 위주의 무조건적인 수주 물량 확보전략에 치중한 것도 또다른 원인으로 볼 수 있음.
- 한편, IMF 많은 건설업체들이 어려움을 겪고 있는 가운데에서도 삼성물산(건설 및 주택부문), LG건설, 대림산업, POSEC, 계룡건설산업, 동양고속건설 등 몇몇 업체들은 오히려 IMF 이전보다 더 좋은 성과(수주 및 매출, 이익)를 내고 있으며, 시장내에서 고객 및 주주들로부터 좋은 평가를 받고 있는 등 업체들간 부익부빈익빈 현상이 벌어지고 있으며, 이러한 현상은 주택시장에서 더 심화되고 있는 실정임.
- 본 연구에서는 IMF 이후 건설시장 내에서 성공을 거둔 업체와 실패한 업체(워크아웃 혹은 법정관리, 파산 등)들로부터의 성공요인을 찾아, 이로부터 급변하는 환경변화속에서 향후 건설업체들이 성공하기 위해서 필요한 역량이 무엇이고 그러한 역량을 갖추기 위해서 나아가야 할 전략수립 방향을 제시하고자 함.

II. 건설산업 현황 및 산업분석

- 최근의 건설물량 확대에도 불구하고 건설물량의 절대액은 아직 IMF 외 환위기 이전인 1997년 수준에 못 미치고 있음.

- 지난해 건설투자액(실질기준)은 1997년의 81.9% 수준에 머물고 있으며, 건설수주액(건설협회 통계, 경상기준)도 1997년의 84.9%에 그쳤음.
 - 건설수주액을 공종별로 살펴보면, 2001년 주거용 건축수주의 경우 1997년 수준에 도달한 것으로 나타나나, 향후 SOC 투자를 결정하는 토목수주의 경우 1997년의 76.9% 수준에 그쳤으며, 공공토목수주의 경우는 1997년의 75.4%로 더욱 낮았음.
 - 또한 최근의 건설수주 증가를 주도하고 있는 주거용 건축수주도 향후의 부동산경기 흐름의 변화에 따라 다시 위축될 가능성도 있다는 점에서 건설경기의 회복이 계속 지속되기를 기대하기는 어려운 상황임.
- 건설경기의 회복과정에서 지역별, 기업규모별 경기양극화 현상이 심화되었음.
 - 비록 2001년 비수도권의 건설수주 증가세가 높아졌으나, 절대규모로 볼 때 1997년도 수주액 대비 2001년도 수주액을 비교해 보면, 수도권의 경우는 94.7%였으나 비수도권의 경우는 62.7%로서 비수도권의 건설수주액이 수도권보다 더 크게 감소하였음.
 - 기업규모별로 보면, 시공능력 순위별 상위 50대 대형건설업체는 1998년 한해만 제외하고 수주실적이 계속 증가세를 보인 반면, 51~500위권 업체들의 경우 대부분 최근 3년간 수주실적이 계속 하락되었음. 이에 따라 1998년의 경우 상위 50대 건설업체의 수주실적이 전체 건설공사 수주실적의 42.4%를 차지하였으나, 1999년에는 42.4%, 2000년에는 45.0%로 비중이 증가하고 있음.
 - 한편 주택시장을 중심으로 산업집중도와 전략집단분석을 해 본 결과 주택시장에서의 산업집중도는 심화되고 있는 것으로 나타났으며, 산업내의 경쟁도 심화되고 있는 것으로 나타났음.
 - 1996년 상위 5개 업체가 전체 주택시장에서 차지하는 비중(산업집중도)이 45.06%였으나, 이 비중이 점점 늘어 1999년에는 무려 76.30%나 되어

거의 대부분을 차지하고 있음.

- 전략집단분석에서는 현재 주택시장내에 3개의 전략집단이 존재하며, 이들 전략집단간에는 차별적인 경쟁관계가 있는 반면, 전략집단내의 경쟁은 치열한 것으로 나타났음.

Ⅲ. 건설업체의 전략분석

- 최근 주요 대형 건설업체들의 경영전략은 과거 양적인 성장위주에서 안정적인 수익을 가져갈 수 있는 '질적 성장'으로 바뀌어 나가고 있음.
 - 거의 대부분의 건설업체 경영방침은 '수익성 위주의 내실경영'과 '핵심 역량 강화' 그리고 '고객만족 극대화'로 요약할 수 있음.
 - 이를 실천하기 위한 구체적 추진전략으로는 '사업구조개편', '기술역량 강화', '브랜드파워 강화', '핵심상품 위주의 수주전략' 등을 들 수 있음 (<표 Ⅲ-1,2> 참조).
- 주요 대형 건설업체들의 수주전략을 보면, IMF 이후 주택시장의 회복이 가장 빠른 것을 감안하여, 주로 주택사업을 위한 수주전략에 중점을 두고 있는 것으로 나타나고 있음(<표 Ⅲ-3> 참조).
 - 또한 주택시장에서도 수도권 지역을 중심으로 한 재건축/재개발 사업에 주력하고 있는 것으로 나타났으며, 자체사업보다는 지주공동사업 혹은 타사와의 컨소시엄 형태로 사업을 추진하여 자체사업으로부터의 위험을 감소시키려고 하고 있음.
- 주요 건설업체의 마케팅 전략은 '신개념의 상품(제품, 설계 포함) 개발'과 '브랜드 이미지 강화'에 주력하고 있는 것으로 나타났으며, 다양한 서비스(분양대금 납부 방법 및 대여금 지불조건 완화 등) 제공 및 사전/사후 품질관리 강화를 통해 '고객만족'을 극대화시키는 전략을 수립하여 추진하고 있는 것으로 나타났음.

- 주요 건설업체의 기능별 실천 전략은
 - 비용절감 측면에서는 부실자산 정리, 불필요한 업무 및 비용 축소, 조직 슬림화 등의 전략을 추진하고자 하는 것으로 나타났으며,
 - 차별화 측면에서는 전사적 품질경영시스템 도입, 교육을 통한 전문화, 본사와 현장 네트워크 구축을 통한 현장 관리, 위험에 대비한 위험 관리시스템을 강화시켜 나가고 있었음.
 - 한편, 기타 기능별 실천전략으로 지식경영시스템 구축 및 평가/보상시스템을 구축해나가고 있음.

- 주요 건설업체의 주택 관련 영업조직을 살펴보면, 조직이 커질수록 사업(상품)별로 영업조직을 구성해 영업을 강화시켜 나가고 있으며, 고객의 욕구변화를 맞추어주기 위해 상품개발조직(상품개발실, 설계, 견적, 인테리어팀 등)을 강화시키는 것으로 나타나고 있음.

IV. IMF 이후 건설업체의 성패요인 도출

- IMF 이후 성공/실패 기업을 찾기 위해 3차원 축(수익성, 성장성, 안정성)을 기반으로 동태적 관점에서 성패기업을 분류하였음.
 - 3차원 축 : 수익성(매출액 영업이익률), 성장성(매출액 증가율), 안정성(부채비율)
 - 동태적 관점의 시간 축 : 한 시점(2001년)에서의 성공과 실패 기업을 찾는 것이 아니고 IMF 이전 시점(1996년-1997년 평균)부터 현재(1998년-2001년 평균) 시점까지의 시간의 변화를 감안해 기업의 성공/실패를 찾는 것임.
 - 분석대상 : 36개 상장 건설업체를 대상으로 하였음.

- 성패기업은 4단계의 과정을 거쳐 도출되었으며, 이러한 과정을 거쳐 최종적으로 9개의 성공업체와 3개의 실패업체를 분류해냈음.
 - 개별 업체에 대한 최종적인 성패분류는 본문 <표 IV-5> 참조.

| 구분 | | 1998-2001년 | | | |
|--------|----|------------|----|----|----|
| | | 중간 | 성공 | 실패 | 합계 |
| 96-97년 | 중간 | 17 | 5 | 1 | 23 |
| | 성공 | 6 | 4 | - | 10 |
| | 실패 | 1 | - | 2 | 3 |
| | 합계 | 24 | 9 | 3 | 36 |

- 위에서 도출된 성패기업을 가지고 어떠한 요인들이 성공과 실패를 가져 오게 되었는가를 산업효과 측면과 기업효과 측면에서 분석하였음.
 - 산업효과란 기업이 잘해서라기보다는 산업내의 수요나 제도변화가 기업에게 유리한 방향으로 진행하여 기업의 성과가 좋아지는 효과를 의미함.
 - 기업효과란 기업 스스로 경영혁신과 같은 전략적 노력에 의해 기업의 성과가 좋아지는 것을 의미함.

- 먼저, 공종별(상품별) 수요변화에 따라 기업의 사업포트폴리오가 어떻게 변화되었는가를 살펴봄으로써 산업효과를 분석하였는데, 산업효과가 기업의 성패에 미치는 영향은 그리 높지 않은 것으로 나타났음.
 - 1997년부터 2001년까지의 건설수주 동향을 살펴보면 전체적으로는 97년 대비 85% 정도 회복한 것으로 나타나고 있으나, 최근의 주택시장 과열을 반영하듯이 주택시장의 수주규모는 2001년 23.7조원으로 이미 97년 규모(23.6조원)를 넘어선 것으로 나타나고 있음.
 - 산업효과의 정의에서 살펴보았듯이, 성공한 업체들의 주택사업비중이 실패한 업체들의 주택사업비중보다 높게 나타난다면 IMF 이후 성공한 업체들의 성공요인은 주택시장의 호황에 기인한 것으로 볼 수 있을 것임.
 - 개별 업체의 사업포트폴리오 비중 변화에서도 성패기업간에 뚜렷한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 성패업체간 매출액에서 분양수입(주택)이 차지하는 비중을 보면, 2000년 한해를 제외하고는 성공기업과 실패기업이 비슷하거나 오히려 실패기업이 훨씬 높은 해도 있는 것으로 나타났음.

- 다음으로 인력구조조정, 금융비용 절감 등의 원가측면의 노력과 R&D투자, 기업의 이미지(브랜드)제고 노력, 기업의 재무적 신인도, 고객만족활동 등에 대한 노력들에 대해서 파악함으로써 기업효과를 분석하였음.
 - 금융비용 절감 노력을 살펴보면, 성공기업의 경우 IMF 이후 비업무용 자산의 매각을 통한 부채상환, 자기자본의 확충 등을 통해 부채비율 및 금융비용을 상당부분 낮추었으나, 실패한 업체인 경우에는 그러한 노력이 미흡했던 것으로 나타났음.
 - 성공한 업체들은 기업의 이미지(브랜드 포함)를 제고시키기 위해 품질 향상, 고객만족 활동, 광고활동을 확대시키는 등의 부단한 노력을 기울였으나, 실패한 업체의 경우에는 그러한 노력들이 부족했던 것으로 파악되었음.

V. 결론

- IMF 이후 건설업체의 성공과 실패요인을 분석해본 결과, 건설업체의 성공은 산업효과보다는 기업효과 측면이 더 강한 것으로 분석되었음.
 - 즉, IMF 이후 건설경기의 침체에도 불구하고 주택시장의 빠른 회복에 따라 많은 건설업체들이 이 시장에 뛰어들었지만, 이 시장에 뛰어든(주택사업의 비중을 늘린) 모든 업체들이 성공을 거둔 것은 아님.
 - 오히려 기업의 전략적 대응노력(기업효과)이 기업 성공에 더 높은 영향을 준 것으로 판단됨.
- 기업의 향후 성공을 위해서는 기업이 부단한 경영혁신이 요구됨. 하지만 그러한 경영혁신도 산업의 변화방향에 맞추어 추구될 때 그 효과가 더 커질 수 있음.
 - 최근 성공한 건설업체들이 주택시장에서 높은 경쟁력을 가지고 있는 것은 사실이지만, 그러한 경쟁력은 단순히 비용절감을 위한 경영혁신에서 왔다가보다는 시장에서 요구하는 브랜드 파워와 재무적인 신인도 그리고 고객들을 만족시키기 위한 경영혁신 노력을 기울였기 때문에 가능한 것으로 보아야 할 것임.

I. 서론

1. 연구의 배경 및 필요성

- IMF 외환위기 이후 2000년까지 부진을 면치 못하였으나, 2001년 들어 정부의 각종 건설경기부양대책 및 SOC 투자 및 예산확대 그리고 부동산 시장의 회복으로 건설경기(수주기준)는 97년 동기 대비 85% 수준으로 회복하였음.

<표 I-1> 건설수주 동향

(단위 : 억원, %)

| | 97년 | 98년 | 99년 | 2000년 | 2001년 | 97년 동기대비 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| 공공 | 355,876 | 295,117 | 244,437 | 246,474 | 298,871 | 84.0 |
| 민간 | 443,203 | 183,797 | 266,925 | 355,048 | 379,487 | 85.6 |
| 토목 | 338,241 | 250,390 | 207,969 | 224,251 | 260,014 | 76.9 |
| 건축 | 460,838 | 228,524 | 303,394 | 377,271 | 418,345 | 90.8 |
| 주택 | 236,616 | 126,045 | 193,171 | 224,878 | 237,732 | 100.5 |
| 합계 | 799,079 | 478,914 | 511,362 | 601,522 | 678,359 | 84.9 |

자료) 월간 건설경제동향, 각 월호, 대한건설협회

- 건설수주규모가 97년 대비 85% 수준으로 회복되었고, 그 회복의 속도가 다소 증가하고 있다고 하나, 향후 우리 경제가 안정성장기로 진입함에 따라 97년 수준으로의 회복을 기대하기 어려운 실정임.

<표 I-2> 국민경제와 건설업의 관계

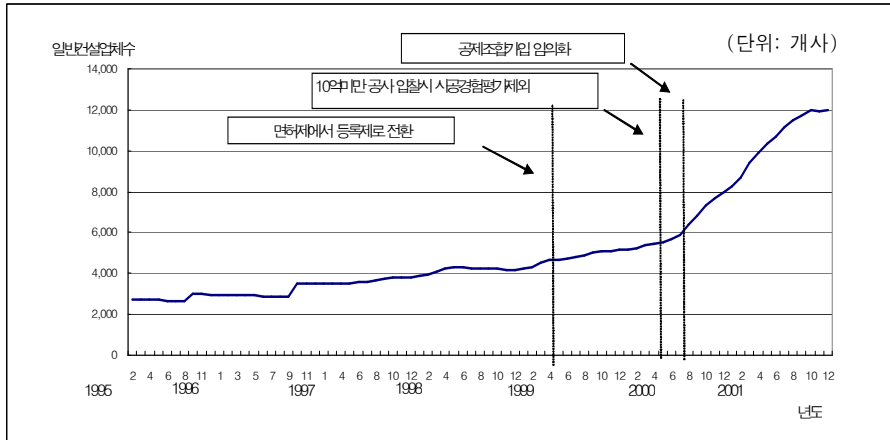
(단위: 10억원, ()는 동기대비 증가율, %)

| 구분 | 97년 | 98년 | 99년 | 2000(P) | 01.1/4 | 01.2/4 | 01.3/4 | 누계 | |
|----------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| 총건설투자 | 89,284.8 (2.3) | 80,295.3 (△10.1) | 72,059.5 (△10.3) | 69,130.8 (△4.1) | 13,593.9 (1.4) | 18,166.0 (0.9) | 19,190.1 (8.3) | 50,950.1 (3.7) | |
| 건축 | 계 | 49,212.2 (△3.3) | 42,341.9 (△14.9) | 31,631.8 (△25.3) | 31,047.2 (△1.8) | 7849.8 (3.4) | 8,195.2 (5.4) | 8764.4 (13.2) | 24,809.4 (7.4) |
| | 주거용 | 26,667.8 (△6.3) | 24,548.2 (△7.9) | 20,506.3 (△16.5) | 18,280.5 (△10.9) | 4721.3 (1.6) | 4,904.4 (6.5) | 5,183.7 (16.4) | 14,809.3 (8.1) |
| | 비주거용 | 22,544.5 (0.5) | 17,793.7 (△21.1) | 11,125.5 (△37.5) | 12,766.7 (△14.8) | 3128.5 (6.4) | 3,290.8 (3.8) | 3,580.7 (8.9) | 10,000.1 (6.4) |
| 토목 | 구축물, | 40,072.6 | 37,953.3 | 40,427.7 | 38,083.6 | 5,744.1 | 9,970.8 | 10,425.7 | 26,140.7 |
| | 토지개발 | 10.2 | △5.3 | 6.5 | △5.8 | △1.2 | △2.6 | 4.5 | 0.4 |
| 건설투자/GDP | 21.1 | 20.3 | 16.4 | 14.5 | 12.0 | 15.0 | 15.7 | 14.3 | |
| 주택건설/GDP | 6.3 | 6.2 | 4.7 | 3.8 | 4.2 | 4.0 | 4.2 | 4.1 | |
| 건설업생산 | 46,137.4 (1.4) | 42,161.3 (△8.6) | 38,305.8 (△9.1) | 36,881.8 (△3.7) | 6,814 (1.6) | 9,635.0 (1.1) | 10,582.9 (7.3) | 27,031.8 (3.6) | |
| 간접생산/GDP | 10.9 | 10.7 | 8.8 | 7.7 | 6.0 | 7.9 | 8.6 | 7.6 | |
| GDP | 423,006.7 (5.0) | 394,710.4 (△6.7) | 437,709.4 (10.9) | 476,269.3 (8.8) | 113,195.7 (3.7) | 121,291.1 (2.7) | 122,385.6 (1.8) | 356,872.4 (2.7) | |

자료) 건설업 통계연보, 대한건설협회; 국민계정, 한국은행.

- 건설수주규모는 97년 대비 80% 수준이나 건설업 등록기준 완화(99년 4월 면허제에서 등록제로 전환, 2000년 4월 10억원 미만 공사 입찰시 시공경험평가 제외, 2000년 7월 일반건설업 등록시 건설공제조합 가입 임의화 조치) 등 정책변화에 따라 일반건설업체의 수가 기하급수적으로 증가하여 산업내 업체간 경쟁이 치열해졌으며, 이로 인해 건설업체의 채산성은 악화됨(97년 204.9억원 --> 2000년 75.5억원).

<그림 I -1> 일반업체수 증가 추이



- 한편 1, 2차 기업구조조정의 여파로 2000년 11월 현재 워크아웃, 법정관리, 화의상태에 있는 건설업체수는 총 99개사이며, 청산이 결정된 업체는 6개사, 부도업체수는 7개사로서 총 112개사의 건설업체가 부실건설업체로 판정되는 등 건설산업에 불어닥친 위기가 건설업체들의 어려움을 가중시키고 있음.
 - 이들 112개사의 매출 총액은 25조 4,700억원 (건설매출액 대비 34.4%)
 - 상시 종업원 수는 35,894명 (건설부문 상시종업원 수 대비 15.7%)
 - 잔여 공사액은 14조 7,013억원 (총 잔여공사액 대비 23.1%)으로 추산됨.

- 최근의 건설업체들이 겪고 있는 어려움은 IMF 이후의 건설수요 침체뿐만 아니라 그동안 건설업체들이 내부 경영혁신을 통한 성장보다는 외형위주의 무조건적인 수주물량 확보전략에 기인한데서 또 다른 원인을 찾을 수도 있음. 환경의 변화가 없고 시장이 지속적으로 성장하는 단계에서는 이러한 경영전략을 통해서도 기업이 성장발전할 수 있겠지만, IMF와 같은 급속한 환경변화와 건설경기가 침체되어 있는 오늘날에는 이러한 전략을 추구하는 기업들은 성장·발전은 커녕 생존조차도 힘들 것임.

- 이처럼 대부분의 건설업체들이 어려움을 겪고 있는데 반해, 삼성물산(건설 및 주택부문), LG건설, 대림산업, POSEC, 계룡건설산업, 동양고속건설 등 몇몇 업체들은 오히려 IMF 이전보다 더 좋은 성과(수주 및 매출, 이익)를 내고 있으며, 시장내에서 고객 및 주주들로부터 좋은 평가를 받고 있는 등 업체들간 부익부빈익빈 현상이 벌어지고

있으며, 이러한 현상은 주택시장에서 더 심화되고 있는 실정임.

- 그렇다면 건설업의 침체와 기업구조조정과 같이 급변하는 환경에서 건설업체들이 생존하기 위해서 그리고 더 나아가 장기적으로는 성장·발전을 하기 위해 선택해야 하는 전략은 무엇이며, 그러한 전략적 선택이 건설기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석해야 할 필요성이 대두됨.

2. 연구의 목적

- 본 연구에서는 IMF 이후 건설시장 내에서 성공을 거두고 있는 업체들의 성공요인과 실패기업(워크아웃 혹은 법정관리, 파산 등)으로부터의 실패요인을 찾고자 함.
- 이를 통해 향후 건설업체들이 성공하기 위해서 필요한 역량이 무엇이고 그러한 역량을 갖추기 위해서 나아가야 할 전략 방향 수립을 제시하고자 함.

3. 연구의 분석방법 및 절차

- 본 연구에서는 IMF 이후 건설업체의 성패요인을 산업효과와 기업효과 그리고 이 둘 간의 상호작용 효과¹⁾의 측면에서 분석하고자 함.
- 이를 위해, 아래의 <그림 I-2>에 나타나있듯이 도급순위 50위 기준 혹은 상장건설업체들을 대상으로 IMF 이전의 한 시점(예를 들어 95년이나 96년)에서의 기업의 현재 지위를 파악한 후, IMF라는 충격이 왔을 때 이 충격이 산업이나 기업측면에 어떻게 변화(산업추진동력)를 주었는가를 파악하고, 기업측면에서 이에 대해 어떠한 대응을 하였는가(기업의 전략적 행보)에 따라 향후 어떠한 결과(98~2000년까지의 평균 기업성과)를 가져왔는가를 분석하고자 함.

1) 여기서 산업효과라 함은 기업이 잘해서라기보다는 산업내의 수요나 제도변화가 기업에게 유리한 쪽으로 진행하여 기업의 성과가 좋아지는 것을 의미하며(예를 들어, 주택사업의 비중이 높은 회사가 주택시장이 호황을 맞이하여 매출이 급증하는 경우), 기업효과는 산업효과보다는 기업이 스스로의 경영혁신을 통해 성과가 좋아지는 것을 의미하며(시장이 불경기라도 어떤 기업은 그 시장내에서 여전히 높은 성과를 내고 있는 경우), 상호작용효과는 산업효과와 기업효과를 결합한 효과를 의미함.

4. IMF 이후 건설경영의 성패요인 분석

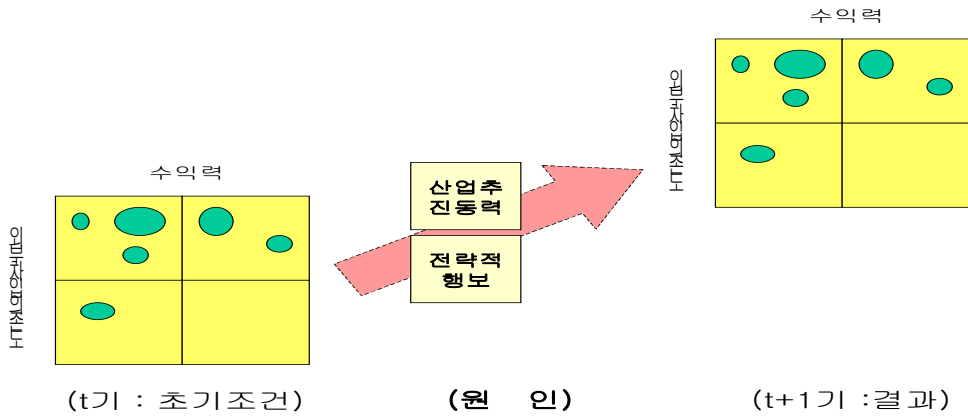
- 이를 위한 분석방법으로는 각종 문헌 및 통계치를 이용한 실증분석(사례분석 포함)을 실시하며, 개략적인 절차는 다음과 같음.
 - 성공기업과 실패기업을 분류하고자 기존에 발간된 통계자료(상장업체 경영분석자료 등)를 이용하여 대상 기업들의 현재의 지위를 파악, 즉 성과²⁾가 우수한 기업(성공기업)과 그렇지 못한 기업(실패기업)을 찾아냄.
 - 다음으로 이들 선정된 업체들의 각종 자료(사업보고서, 보도자료 등)를 통해 이들 기업이 추구한 전략(사업구조조정, 제품혁신, 공정혁신, 관리혁신 등)³⁾들에 대해 정리함.
 - 한편, 산업내의 변화방향을 찾고자, 기존 연구문헌을 통해 수요 및 질적변화 요인⁴⁾을 찾아냄.
 - 이를 통해 성공요인과 실패요인을 찾아냄.

2) 기업의 성과측정과 관련해서는 기존에 전략경영의 연구에서 많이 쓰이고 있는 항목들을 선택하여 설문조사가 아닌 공시된 자료(예, 상장건설업체 기업경영분석, 대한건설협회 발간)를 이용하여 분석할 예정이다. 주로 이용되고 있는 성과지표로는 정량적인 지표로는 시장점유율(Market Share), 매출액, 수수료, 경상이익률, ROI(Return on Investment), ROE(Return on Equity), ROA(Return on Asset), 주가수익률 등이 이용되고 있으며, 정성적인 지표로는 신용등급, 고객만족지수(CSI; Customer Satisfaction Index) 등이 많이 이용되고 있다. 하지만 각 지표마다 이용에 따른 장/단점을 가지고 있기 때문에 이를 고려하여 본 연구 목적에 적합한 지표를 선택하여 이용하도록 할 예정이다.

- 3) 기업의 전략적 선택과 관련한 내용은 다음과 같음.
- 사업구조혁신 : 사업영역(공정별, 상품별)의 조정
 - 제품혁신과 관련한 항목 : 제품의 기본핵심기능 향상에의 주력여부, 제품의 디자인/스타일/형상/브랜드의 개선에 대한 노력여부, 제품의 품질보증/대금지불방법/사후서비스 영역에의 주력여부, ...
 - 공정혁신과 관련한 항목 : 설비 증/개설이나 설비축소에의 주력여부, 기존 공정(법)의 개선/통합에의 주력여부(양적 측면), 새로운 공정(법)개발에의 주력여부(질적인 측면), ...
 - 관리혁신과 관련한 항목 : 조직개편 여부, 인력감축을 통한 비용절감 노력여부, 기존 인적자원의 능력개발에의 주력여부, ...

- 4) IMF 충격에 의한 산업변화 방향과 관련한 항목은 아래와 같음.
- 고객 니즈의 변화 : 제품에 대한 고객의 요구가 다양해짐, 고객의 가격인하 요구, 고객의 제품에 대한 정보서비스 요구, 고객의 제품에 대한 신속한 배달요구, 고객의 목소리(교섭력)가 더 커짐, ...
 - 시장규모의 변화 : 시장규모의 변화, ...
 - 기술변화 : 기술변화가 일어난 부분, 기술변화가 기존기술에 미친 영향(기존기술의 향상/보완/수정), 기존기술의 대체, ...
 - 경쟁 및 경쟁자의 변화 : 경쟁자 수의 변화, 주경쟁자의 변화여부, 경쟁강도의 심화정도, ...
 - 제도/정책의 변화 : 각종 제도의 신설 여부, 제도의 변화가 주는 충격 정도, ...

<그림 I-2> 연구의 분석 방법 (예시)



- 한편, 국내 건설업체와 비슷하게 IMF 외환위기 충격을 받았던 동남아 국가(주로 홍콩)의 건설업체들이 이를 극복하기 위해 어떠한 전략적 노력을 하였는지에 대한 사례를 기존 연구문헌을 통해 정리하고 국내업체의 전략적 노력과 비교분석을 실시함.

II. 건설산업 현황 및 산업분석

1. 건설산업 현황⁵⁾

- 그동안 침체의 늪에서 벗어나지 못하던 건설경기는 지난해 8월을 저점으로 건설물량이 확대되면서 회복되고 있으며, 건설기업의 채산성도 개선되고 있는 것으로 나타남.
- 최근의 건설경기는 주택을 포함한 주택경기의 호조로 회복국면에 접어들고 있음.
 - 지난해 건설투자(실질기준)는 1998년 이후 3년간의 큰 폭의 감소세에서 벗어나 5.8% 내외 증가하였으나, 이는 주로 건축투자의 호조에 기인하고 있음.
 - 지난해 건축투자의 경우 주거용 건축투자가 13.3% 증가한 데 힘입어 9.8% 증가하였음. 반면 토목투자는 2.4%의 소폭 증가에 그쳤음.

<표 II-1> 국내 건설투자 추이

| 구분 | 1990-96 | 1997년 | 1998년 | 1999년 | 2000년 | 2001년 | | | | |
|-----------------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | | | | 1/4 | 2/4 | 3/4 | 4/4 | |
| 건설투자(단위: 조원, 1995년 불변가격 기준) | | | | | | | | | | |
| 토목투자 | 36.36 | 40.07 | 37.95 | 40.43 | 38.08 | 5.53 | 9.90 | 10.43 | 12.61 | 38.47 |
| 건축투자 | 50.89 | 49.21 | 42.34 | 31.63 | 31.05 | 8.14 | 8.20 | 8.82 | 9.50 | 34.66 |
| 주거용 | 28.45 | 26.67 | 24.55 | 20.51 | 18.28 | 4.71 | 4.90 | 5.25 | 6.05 | 20.91 |
| 비주거용 | 22.44 | 22.54 | 17.79 | 11.13 | 12.77 | 3.43 | 3.30 | 3.57 | 3.45 | 13.75 |
| 건설투자 | 87.25 | 89.29 | 80.30 | 72.06 | 69.13 | 13.67 | 18.10 | 19.25 | 22.10 | 73.12 |
| 증감률(단위: %, 전년동기대비) | | | | | | | | | | |
| 토목투자 | 11.8 | 10.2 | -5.3 | 6.5 | -5.8 | -1.0 | -1.6 | 4.3 | 5.8 | 2.4 |
| 건축투자 | 3.5 | -3.3 | -14.0 | -25.3 | -1.8 | 3.2 | 4.6 | 13.2 | 17.9 | 9.8 |
| 주거용 | 3.6 | -6.3 | -7.9 | -16.5 | -10.9 | 1.0 | 5.5 | 15.3 | 31.8 | 13.3 |
| 비주거용 | 3.4 | 0.5 | -21.1 | -37.5 | 14.8 | 6.5 | 3.3 | 10.2 | -0.4 | 4.8 |
| 건설투자 | 6.4 | 2.3 | -10.1 | -10.3 | -4.1 | 1.5 | 1.1 | 8.2 | 10.7 | 5.8 |

자료) 한국은행, 「국민계정」, 각년호

5) 건설산업연구원 연구보고서(2002-06)인 '건설산업의 당면과제와 대응방향'의 내용을 발췌, 정리하였음.

- 건설수주도 2001년 상반기까지 부진을 보였으나, 하반기 이후 큰 폭의 증가세를 나타내면서 연간으로는 12.8% 증가하였음.
- 발주 부문별로 보면 공공부문이 21.3%나 크게 증가하였으며, 민간부문도 6.9% 증가하였음.
- 공종별로 살펴보면, 토목부문이 15.9% 증가하였으며, 건축부문도 10.9% 증가하였음. 건축부문 가운데에서는 주거용이 5.7%, 비주거용이 18.5% 증가하였음.

<표 II-2> 건설수주 추이

| 구분 | | 1994-96 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001년 | | | | |
|-----------------------------|------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | | | | | 1/4 | 2/4 | 3/4 | 4/4 | |
| 건설공사 계약실적 (단위: 조원, 경상가격 기준) | | | | | | | | | | | |
| 발주 부문별 | 공공공사 | 32.53 | 35.59 | 29.51 | 24.44 | 24.65 | 3.54 | 6.99 | 5.33 | 14.03 | 29.89 |
| | 민간공사 | 41.26 | 44.32 | 18.38 | 26.69 | 35.50 | 6.98 | 10.47 | 9.50 | 11.00 | 37.95 |
| 공사 종류별 | 토목공사 | 28.83 | 33.82 | 25.04 | 20.80 | 22.43 | 3.29 | 7.05 | 3.92 | 11.74 | 26.00 |
| | 건축공사 | 44.96 | 46.08 | 22.85 | 30.34 | 37.73 | 7.23 | 10.42 | 10.91 | 13.28 | 41.83 |
| | 주거용 | 23.42 | 23.66 | 12.60 | 19.32 | 22.49 | 3.91 | 6.04 | 6.58 | 7.25 | 23.77 |
| | 비주거용 | 21.53 | 22.42 | 10.25 | 11.02 | 15.24 | 3.31 | 4.38 | 4.33 | 6.04 | 18.06 |
| 전체 건설공사 | | 73.79 | 79.91 | 47.89 | 51.14 | 60.15 | 10.52 | 17.46 | 14.83 | 25.03 | 67.84 |
| 증감률(단위: %, 전년동기대비) | | | | | | | | | | | |
| 발주 부문별 | 공공공사 | 27.2 | 9.4 | -17.1 | -17.2 | 0.8 | -22.2 | 12.6 | 13.4 | 52.6 | 21.3 |
| | 민간공사 | 15.8 | 7.4 | -58.5 | 45.2 | 33.0 | -19.9 | -3.4 | 17.8 | 39.5 | 6.9 |
| 공사 종류별 | 토목공사 | 30.8 | 17.3 | -26.0 | -16.9 | 7.8 | -24.3 | 29.5 | -24.8 | 58.3 | 15.9 |
| | 건축공사 | 14.9 | 2.5 | -50.4 | 32.8 | 24.3 | -18.9 | -10.3 | 44.5 | 37.6 | 10.9 |
| | 주거용 | 12.2 | 1.0 | -46.7 | 53.3 | 16.4 | -36.8 | -22.8 | 52.4 | 73.9 | 5.7 |
| | 비주거용 | 18.2 | 4.1 | -54.3 | 7.6 | 38.3 | 21.8 | 15.4 | 34.0 | 10.0 | 18.5 |
| 전체 건설공사 | | 20.6 | 8.3 | -40.1 | 6.8 | 17.6 | -20.7 | 2.4 | 16.2 | 46.6 | 12.8 |

자료) 대한건설협회

- 지난해 건설수주 동향을 분기별로 살펴보면, 지난해 하반기 이후 공공과 민간 모두 두 자리수 이상의 높은 증가세를 나타내는 가운데 특히 4/4분기 중 건설수주가 46.6%나 큰 폭으로 증가하였음.
- 공종별로 보면, 3/4분기 중 큰 폭으로 감소한 토목부문이 4/4분기 중 정부의 경기 부양책에 힘입어 58.3%나 증가하였음.
- 특히 지난해 상반기 중 큰 폭의 감소세를 지속한 건축부문의 경우는 3/4분기와 4/4분기 중 30~40%대의 높은 증가세를 지속하였으며, 특히 주거용 건축수주의

경우는 다세대·다가구 주택을 중심으로 50~70%대의 증가율을 기록하였음.

- 이러한 건설수주는 금년 들어서도 2월까지 공공토목수주와 민간 주거 및 비주거 건축수주를 중심으로 전년동기비 53.9%나 증가하여 지난해 하반기 이후의 높은 증가세가 지속되고 있음.
- 건설경기 호조로 건설업체들의 수익성이 크게 개선되었음. 지난해 주택을 중심으로 한 건설경기의 호조로 2001년도 상장 건설업체들의 매출액과 수익성이 크게 호전되었음.
 - 증권거래소에 사업보고서를 제출한 상장 건설업체 42개사(삼익건설 제외)의 2001년도 총매출액은 30조 8,425억원으로 지난해에 비해 15.4%나 증가하였으며, 영업이익 또한 5.4% 증가하여 1조 1,894억원을 기록하였음.
 - 특히 현대건설(영업이익: -3,826억원, 경상이익: -1조 2,104억원)을 제외할 경우 상장업체 전체의 영업이익은 2000년에 비해 42.4%나 증가하였음.
 - 다만, 이러한 영업이익의 증가에도 불구하고 아직까지 매출액 경상이익의 경우 적자가 지속되고 있음.

<표 II-3> 2001년도 상장 건설업체 주요 재무비율

(단위: %, 회)

| 구분 | 유동비율 | 고정비율 | 부채비율 | 자기자본비율 | 총자본회전율 | 매출액영업이익률 | 매출액경상이익률 | 매출액순이익률 | |
|------------|------|------------------|------------------|------------------|----------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|
| 상장업체 전체 | 2001 | 146.0 (157.5) | 136.3 (121.1) | 287.0 (248.3) | 25.8 (28.7) | 0.8 (0.8) | 3.9 (6.4) | -4.5 (-0.7) | 0.4 (3.9) |
| | 2000 | 120.0 (147.2) | 225.8 (158.6) | 569.0 (380.9) | 13.9 (20.8) | 0.7 (0.6) | 4.2 (5.4) | -3.8 (-1.9) | -13.2 (-2.6) |

주) ()안은 현대건설을 제외하고 산정한 것임.

자료) 한국건설산업연구원, 상장 건설업체 2001년도 경영실적 분석, 2002. 4.

- 그러나 이러한 최근의 건설경기 회복에도 불구하고 많은 문제점들이 노정되고 있음.
- 최근의 건설물량 확대에도 불구하고 건설물량의 절대액은 아직 IMF 외환위기 이전인 1997년 수준에 못 미치고 있음.

- 지난해 건설투자액(실질기준)은 1997년의 81.9% 수준에 머물고 있으며, 건설수주액(건설협회 통계, 경상기준)도 1997년의 84.9%에 그쳤음.
 - 건설수주액을 공종별로 살펴보면, 2001년 주거용 건축수주의 경우 1997년 수준에 도달한 것으로 나타나나, 향후 SOC 투자를 결정하는 토목수주의 경우 1997년의 76.9% 수준에 그쳤으며, 공공토목수주의 경우는 1997년의 75.4%로 더욱 낮았음.
 - 또한 최근의 건설수주 증가를 주도하고 있는 주거용 건축수주도 향후의 부동산경기 흐름의 변화에 따라 다시 위축될 가능성도 있다는 점에서 건설경기의 회복이 계속 지속되기를 기대하기는 어려운 상황임.
- 건설경기의 회복과정에서 지역별, 기업규모별 경기양극화 현상이 심화되었음.
- 비록 2001년 비수도권의 건설수주 증가세가 높아졌으나, 절대규모로 볼 때 1997년도 수주액 대비 2001년도 수주액을 비교해 보면, 수도권의 경우는 94.7%였으나 비수도권의 경우는 62.7%로서 비수도권의 건설수주액이 수도권보다 더 크게 감소하였음.
 - 기업규모별로 보면, 시공능력 순위별 상위 50대 대형건설업체는 1998년 한해만 제외하고 수주실적이 계속 증가세를 보인 반면, 51~500위권 업체들의 경우 대부분 최근 3년간 수주실적이 계속 저하되었음. 이에 따라 1998년의 경우 상위 50대건설업체의 수주실적이 전체 건설공사 수주실적의 42.4%를 차지하였으나, 1999년에는 42.4%, 2000년에는 45.0%로 비중이 증가하고 있음.
- 한편으로는 지난해 하반기 이후의 주거용 건축투자의 확대에 의해 건설자재 및 인력 수급에 있어서 애로가 발생하고 있음.
- 건설자재의 경우 2002년 들어서면서 대부분의 건자재의 공급부족이 심화되면서 건설공사에 차질을 빚는 사례가 증가하고 있음.
 - 건설인력 수급에 있어서는 기술인력의 경우 공급 초과 양상을 나타내는 반면, 기능인력은 공급 부족 양상이 지속되고 있음.
- 건설금융측면에서는 건설기업들의 차입금 의존도와 부채비율이 감소하는 등 기업의 안정성 측면에서는 크게 개선되고 있으나, 자금조달의 어려움이 반영되어 있다는 측면에서 기업의 성장성을 위축시키는 결과를 초래할 수 있음.
- 건설업체의 경우 낮은 신용등급과 과도한 담보 및 연대보증 요구 등으로 여타 산

- 예금은행의 건설업체에 대한 대출잔액이 1997년과 1998년에는 전체의 9.7~9.8% 수준이었으나, 2001년 9월 말 현재에는 7.0%에 그치고 있으며, 특히 건설업의 직접금융조달액은 1997년 전체의 9.9%에서 2001년 9월 현재 6.3%에 불과한 실정임.
- 건설제도와 관련하여서는 무자격 부실업체의 시장퇴출 작업도 아직 가시화할 만한 성과를 거두지 못하고 있으며, 정부에서 추진하고 있는 건설사업관리제도도 기본적인 방향에 있어서마저 혼선이 야기되고 있으며, PQ 및 적격심사제도, 최저가낙찰제도 등도 여전히 많은 문제점들이 제기되고 있는 실정임.
- 최근 호전되고 있는 해외건설부문은 올해 63억달러 수준의 계약 실적을 무난히 달성할 수 있을 것으로 기대되고 있으나, 장기적인 해외 건설사업 수행 기반과 역량을 강화하기 위해서는 여전히 다음과 같은 구조적인 문제점들을 지니고 있음.
 - 현지 시장 여건과 발주 방식의 변화에 대한 대응력 취약
 - 해외 건설사업의 특수성을 감안한 금융 지원책 미흡
 - 근본적으로 국내 기업들의 핵심 경쟁력 취약
 - 국가적 차원에서 시장 접근 전략을 체계적으로 수립해 나아가는 기반이 취약

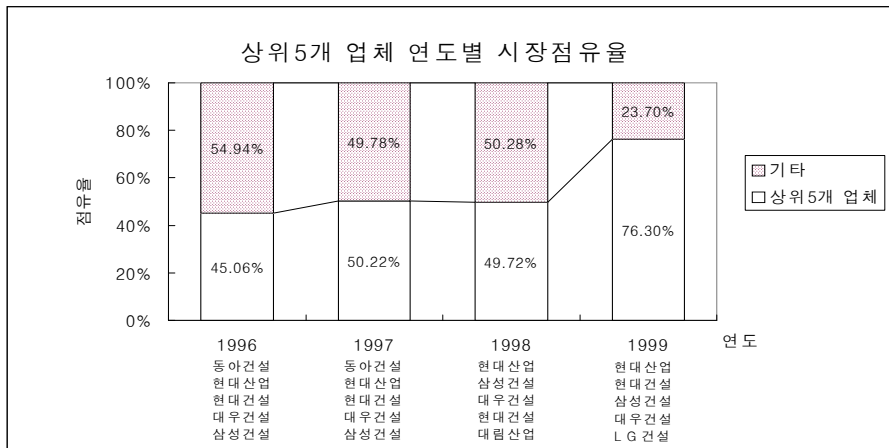
2. 산업분석

1) 산업집중도

- 산업집중도를 분석하기 위해서는 산업내의 상위 3개사 혹은 5개사가 그 산업내에서 차지하는 시장점유율을 통해 파악할 수 있음.
- 산업집중도를 파악하기 위한 대상시장으로는 최근 시장수요가 회복되어 오히려 IMF 이전 시점보다 시장규모가 확대된 주택시장을 대상으로 산업집중도 분석을 하였음.
- 분석데이터는 1996년부터 1999년까지 도급순위 48위까지의 업체들을 대상으로 각 업체별로 주택사업의 수주금액을 구한 후, 전체 주택시장규모(건설통계연감의 공종별 계약액 중 건축의 공동주택과 아파트, 주상복합의 합계금액임)로 나누어 구하였음.

- 분석결과 1996년 상위 5개 업체가 전체 주택시장에서 차지하는 비중이 45.06% 였으나, 이 비중이 점점 늘어 1999년에는 무려 76.30%나 되어 거의 대부분을 차지하고 있음.
- 주택 수주금액을 기준으로 상위 5개사에 포함되는 업체는 해마다 약간의 변동은 있지만, 1999년의 경우에는 현대산업개발, 현대건설, 삼성건설, 대우건설, LG건설의 순이었음.

<그림 II-1> 주택시장의 산업집중도

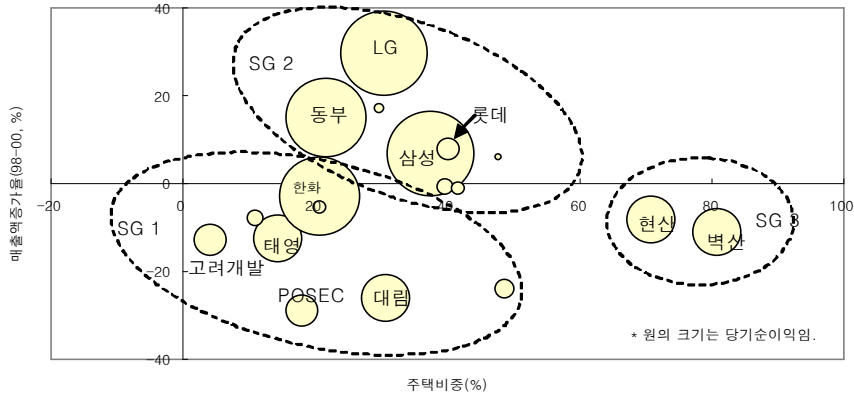


2) 전략집단 분석

- 매출액증가율('98-'00)과 주택사업비중 그리고 당기순이익 규모의 세 변수를 이용해 전략집단을 도출하였음.
- 분석결과 세 개의 전략집단(Strategic Group)이 도출되었음.
- 전략집단별 특성을 보면 지난 3년간 매출액증가율이 감소하였으며 주택사업비중이 40% 이하이며 2000년 당기순이익 규모도 그리 크지 않은 업체들이 주로 속해있는 전략집단(SG1)과 매출액증가율이 아주 높으면서 주택사업비중은 20-40% 정도이고 당기순이익 규모도 아주 큰 업체들의 그룹(SG2), 마지막으로 주택사업비중이 70%이

상이면서 매출액 증가율도 감소하고 당기순이익 규모도 그리 크지 않은 업체들의 전략집단(SG3)으로 묶임.

<그림 II-2> 전략집단 Mapping



- 집단별 주요 업체를 보면 SG1에는 대림, 태영, 한화, 고려개발 등의 업체가 포함되며, SG2에는 동부, 삼성(건설/주택 포함), 롯데, LG 등의 업체이며, SG3에는 현대산업개발, 벽산 등이 포함되었음.

3) 주택시장내에서의 경쟁강도 및 산업구조

- 전략집단분석 결과를 보면 현재 주택시장내에는 3개의 전략집단이 도출되었고, 이들 전략집단간에는 차별적인 경쟁관계가 있는 것으로 나타났으며, 각 전략집단내에는 경쟁업체수가 많아 전략집단내의 경쟁이 치열한 것으로 나타났음.

<표 II-4> 주택시장의 경쟁강도

| 경쟁자수 전략집단수 | 하나 | 둘 | 셋이상의 소수 | 다수 |
|---------------|------|--------|---------|--------|
| 하나 | 완전독점 | 동질적 독점 | 동질적 과점 | 완전 경쟁 |
| 둘 | - | 완전 독점 | 동질적 복과점 | 동질적 경쟁 |
| 소수 | - | - | 차별적 복과점 | 차별적 경쟁 |
| 다수 | - | - | - | 독점적 경쟁 |

- 이처럼 차별적 경쟁이 이루어지고 있는 시장에서는 자사가 속해 있는 전략집단내에서의 경쟁이 치열하기 때문에 좋은 성과를 내는 것이 어려움. 따라서 현재보다 나은 성과를 얻기 위해서는 다른 전략집단으로의 이동을 고려하여야 함.
- 이상적인 전략집단으로의 이동시에는 이동장벽(mobility barrier)이 존재하게 되는데, 이들 집단에 속한 업체들의 경쟁전략 및 사업구조 분석을 통해 자사의 전략을 수정해 나가야 할 것임.

Ⅲ. 건설업체의 전략분석

1. 주요 건설업체의 경영목표 및 전략방향

- 2001년도 주요 건설업체들의 경영방침 및 중점추진전략들에 대해서 살펴보면,
 - 거의 대부분의 건설업체 경영방침은 '수익성 위주의 내실경영'과 '핵심역량 강화' 그리고 '고객만족 극대화'로 요약할 수 있음.
 - 이를 실천하기 위한 구체적 추진전략으로는 '사업구조개편', '기술역량강화', '브랜드 파워 강화', '핵심상품 위주의 수주전략' 등을 들 수 있음(<표 Ⅲ-1,2> 참조).
- 결국 건설업체들의 경영전략의 변화는 과거 양적인 성장위주에서 안정적인 수익을 가져갈 수 있는 '질적 성장'으로 바뀌어 나가고 있음.

<표 Ⅲ-1> 주요건설업체 경영방침 및 중점추진전략

| 회사명 | 경영방침 | 중점추진전략 |
|-----|--|--|
| A사 | ○ 국내1위 우량건설회사로서의 재도약 | ○ 수익성 위주의 전면적인 사업구조 개편 ○ 차입금 규모의 대폭 축소 ○ 수익성과 기술경쟁력 중심의 수주전략 ○ 프로젝트파이낸싱을 결합한 제안형 개발사업 강화 ○ 해외현지법인의 독립채산제 운영 및 현지법인의 영업활성화 |
| B사 | ○ 경영혁신 가속화를 통한 최고의 품질과 경쟁력 창출 | ○ 수익성 제고 및 건설경영 유지 ○ 핵심상품 중심의 엔지니어링 역량강화 ○ 위험관리체계 구축 ○ 기본과 표준준수를 통한 품질안전 확보 ○ 공정혁신을 통한 원가 경쟁력 강화 ○ 전문가 육성 및 교육제도 혁신 ○ 성과에 상응한 보상체계 확립 / 5대 핵심가치 중시의 신조직문화 구현 |
| C사 | ○ 수주역량 강화 ○ 경쟁역량 강화 ○ 재무역량 강화 ○ 관리역량 강화 | ○ 수주증대 / 고부가가치시장 진입 ○ 원가율 개선 / 기술력 증대 ○ 재무구조 개선 / 구조조정 지속 ○ 사내지식자본의 발굴과 활용 / 표준화 정착 / 현장중심의 관리 전향 |

자료) 2001년도 Financial News지의 각 기사 및 각 사 내부 자료를 토대로 작성함.

<표 III-1> 주요건설업체 경영방침 및 중점추진전략 - 계속

| 회사명 | 경영방침 | 중점추진전략 |
|-----|---|--|
| D사 | ○ 실질적 성장의 해 | ○ 지속적 수주확대 ○ 내실/투명경영 강화 ○ 기업신인도 제고 |
| E사 | ○ 투명경영 ○ 수익경영 | ○ 모든 정보의 공개 ○ 전사적인 합의도출로 회사역량 결집 ○ 전임직원이 각자의 역할을 다하는 명확한 책임권한과 주인의식 확립 ○ 주주에게 이익을, 고객에게 만족을 주는 공생경영 |
| F사 | ○ 선진경영을 통한 핵심경쟁력 확보 | ○ 업계 최고 수준의 선진 경영관리 능력 확보 ○ 부문별 전문화 및 개인 업무능력 극대화 ○ 핵심경쟁력 확보를 통한 수주 극대화 |
| G사 | ○ 고객만족을 통한 초일류 기업 건설 | ○ 고객 3S의 실천 - 대고객 최고의 봉사(Service) - 현장 성역화(Smart) - 친절(Smile) ○ 해외시장진출, 리모델링시장 진출 등의 사업 다각화 |
| H사 | ○ 주주와 고객의 가치증진 최우선 ○ EC화를 중심으로한 사업구조 개편 ○ 기술력, 정보화력, 금융력을 기반으로한 지식경영체계 구축 | ○ 수익성, 유동성 중시 경영 ○ 핵심 전략사업 강화 ○ 전략적 수주 ○ 경영구조 합리화 |
| I사 | ○ 차입금 감축 ○ 주주가치 극대화(주가, 배당률 등) | ○ 무수익자산 감축 ○ 원가경쟁력 제고 ○ 사업기획력 확충 ○ eBiz를 통한 부가가치 창출 |
| J사 | ○ Cash-flow 경영 ○ 전사적 총력 수주 | ○ 사업본부 책임경영체계 확립 ○ Project별 cash-flow 관리체계 수립 |
| K사 | ○ 현금흐름을 중시한 내실경영 ○ 종합건설-엔지니어링업체로의 도약 | ○ 고객만족과 브랜드강화를 통한 주택사업 확대 ○ 해외건설 및 공공부문 확대 ○ 건설경기회복에 대비한 경쟁력 강화 ○ 고부가가치의 지식집약적 기술개발 |
| L사 | ○ 이익중시 경영 ○ 핵심역량 강화 | ○ 리스크 관리체제 구축 ○ 선택과 집중에 의한 영업력 강화 ○ 정보와 지식의 데이터베이스, 매뉴얼화 ○ 전문분야별 네트워크화 ○ 신규시장 발굴 및 역량강화 |

자료) 2001년도 Financial News지의 각 기사 및 각 사 내부 자료를 토대로 작성함.

<표 III-1> 주요건설업체 경영방침 및 중점추진전략 - 계속

| 회사명 | 경영방침 | 중점추진전략 |
|-----|--|--|
| M사 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 최고의 철강엔지니어링 능력 확보 ○ 국내외 시장개발 1.3조원 수주 실현 ○ 디지털시대의 경영시스템 정착 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 중장기 종합기술계획 조기 달성 ○ 선진 E&C사와 기술협력 확대 ○ 기술 Package화 ○ 수주형태별 영업담당제 운영 ○ 저수익자산 조기정리 ○ Cyber 학습 강화 |
| N사 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 영업력 강화 ○ 경쟁력 확보 ○ 이윤창출극대화 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 핵심상품위주의 수주 강화 ○ 저비용·고효율의 시스템 확립 ○ 철저한 고객관리를 통한 주택사업 강화 |
| O사 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 지식에 기반을 둔 혁신적인 가치창출기업 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 통한 수익성위주의 영업전략 강화 ○ 위험관리 ○ 지식관리 ○ 전략구매 ○ 성과중심의 평가 및 보상 |

자료) 2001년도 Financial News사의 각 기사 및 각 사 내부 자료를 토대로 작성함.

2. 주요 건설업체의 사업구조전략

- 주요 건설업체의 사업구조 전략은 수주전략을 살펴봄으로써 파악할 수 있음.
- 우량 건설업체를 대상으로 수주전략을 보면, IMF 이후 주택시장의 회복이 가장 빠른 것을 감안하여, 주로 주택사업을 위한 수주전략에 중점을 두고 있는 것으로 나타나고 있음(<표 III-3> 참조).
- 또한 주택시장에서도 수도권 지역을 중심으로 한 재건축/재개발 사업에 주력하고 있는 것으로 나타났으며, 자체사업보다는 지주공동사업 혹은 타사와의 컨소시엄 형태로 사업을 추진하여 자체사업으로부터의 위험을 감소시키려고 하고 있음.

<표 III-2> 주요 건설업체의 수주전략 (2000년 기준)

| 주요 업체 | 수주 전략 |
|-------|---|
| S건설 | ·재개발/재건축 사업분야 집중 ·서울/수도권의 대규모 랜드마크 조성(MS 30%에서 35%로 확보) ·Developer사와의 업무 제휴(국제수준의 사업환경조성) ·개발사업분야에 능동적인 참여 |
| D산업 | ·시장다변화(주택조합, 주상복합, 지주공동사업, 리모델링사업등) ·우량 사업지 선정, 집중관리 ·대규모 사업지 타사와 공동수주 추진 |
| H산업 | ·노후연립주택단지의 빌라트 신축추진 ·공장부지의 지주공동개발 아파트 신축추진 ·전원주택사업 신규추진 ·조합주택사업, 재개발/재건축 사업수주 추진 |
| L건설 | ·고부가가치 중심의 기술집약형 분야진출 |
| L건설 | ·시공경험, 재무구조, 그룹의 이미지를 바탕으로 한 적극적인 수주활동 전개 ·수도권 재건축사업 중심 |

자료) 각사 사업보고서 및 내부 인터뷰 자료

18 IMF 이후 건설경영의 성패요인 분석

3. 주요 건설업체의 마케팅 전략

- 주요 건설업체의 마케팅 전략을 살펴보면, 대부분의 업체들이 '신개념의 상품(제품, 설계 포함) 개발'과 '브랜드 이미지 강화'에 주력하고 있음.
- 다양한 서비스(분양대금 납부 방법 및 대여금 지불조건 완화 등) 제공 및 사전/사후 품질관리 강화를 통해 '고객만족'을 극대화시키는 전략을 수립하여 추진하고 있는 것으로 나타났음.

<표 III-3> 주요 건설업체의 마케팅 전략 (2000년 기준)

| 주요 업체 | 영업전략 |
|-------|--|
| S건설 | ·아파트의 브랜드화(삼성래미안) 전략으로 브랜드 이미지 구축 ·사이버빌리지, 차별화된 평면설계, 자연친화적인 아파트설계 시행 |
| D산업 | ·사업별 분양/수금 담당제 시행 ·분양정보 및 분양기록 관리유지 ·잠재 수요층확보를 위한 세부시장조사 ·분양시 장기저리 용자(대출)알선 ·사전품질관리 및 기동 A/S 팀 운영 |
| H산업 | ·"TPARK" 단일브랜드 확정 ·판매방법: ①분양금관리는 공동계좌를 통해 이루어지고 분양금 입금분은 일정한 비율에 의하여 쌍방간에 분배 ②자체분양사업(입주시까지 100%현금 분할납부) ③재개발공사 ·TV, 라디오 및 일간지 광고, 프로축구단 운영, 모델하우스 공개, 팸플릿 등을 이용하고 있으며, 주부모니터제 등을 도입. |
| L건설 | ·다양한 상품개발추진 ·e-business 활용(cyber 아파트 시장) ·브랜드 인지도 구축 |
| L건설 | ·'캐슬'과 '낙천대' 라는 호텔같은 아파트이미지 전략 ·지방도시에서 미분양아파트를 위해 용자알선, 할인판매등의 노력수행 ·LSP(Lady service part)라는 새로운 하자보수팀 신설 |

자료) 각사 사업보고서 및 내부 인터뷰 자료

4. 주요 건설업체의 실천 전략

- 주요 건설업체의 기능별 실천 전략을 살펴보면, 크게 비용 측면과 차별화 측면으로 나누어 살펴볼 수 있음.
- 비용 측면의 실천 전략으로는 부실자산 정리, 불필요한 업무 및 비용 축소, 조직의 슬림화 등의 전략으로 추진하고자 하는 것으로 나타남.
- 차별화 측면의 실천전략으로는 전사적 품질경영시스템 도입, 교육을 통한 전문화, 본사와 현장 네트워크 구축을 통한 현장 관리, 위험에 대비한 위험 관리시스템을 강화시켜 나가고 있음.
- 기타 기능별 실천전략으로는 지식경영시스템 구축 및 평가/보상시스템을 구축해나가고 있음.

<표 III-4> 주요 건설업체의 실천 전략 (2000년 기준)

| 주요 업체 | 실천 전략 |
|-------|--|
| S건설 | <ul style="list-style-type: none"> ·조직의 슬림화, 전문화 ·전사적인 품질경영시스템도입 ·수평화된 조직체계 ·다양하고 전문적인 교육체계도입 ·본사와 현장과의 네트워크구축 ·Risk Management 강화 및 활용 |
| D산업 | <ul style="list-style-type: none"> ·품질관리체계(공정혁신) ·교육체계 정비(전문가육성) ·보상체계 확립 ·신규시장 수익모델 개발(리모델링, 임대, REITs, AMC) |
| H산업 | <ul style="list-style-type: none"> ·자기자본 경상이익률 10% 확보 ·리모델링, 인테리어, 환경사업 확대 ·민간시장과 공공시장 비중확대 |
| L건설 | <ul style="list-style-type: none"> ·토목, 건축, 플랜트사업의 강화(민자사업유치) ·환경사업분야 확대 |
| L건설 | <ul style="list-style-type: none"> ·EVA 경영 ·부실자산 관리 ·불필요한 비용축소 ·정부발주의 턴키형 수주확대 ·지방자치단체 중심으로한 적극적인 영업활동 ·중동지역으로의 시장영역 확대 ·사업조직단위 개편 ·e-business를 활용한 지식경영체계확립 ·보상체계 확립 |

자료) 각사 사업보고서 및 내부 인터뷰 자료

5. 주요 건설업체의 영업조직

- 주요 건설업체의 주택 관련 영업조직을 살펴보면, 조직이 커질수록 사업(상품)별로 영업조직을 구성해 영업을 강화시켜나가고 있으며, 고객의 욕구변화를 맞추어주기 위해 상품개발조직(상품개발실, 설계, 견적, 인테리어팀 등)을 강화시키는 것으로 나타나고 있음.
- 다른 큰 특징으로는 기존의 시공부문에 속해있던 A/S 팀이나 조직이외 고객만족 센터 혹은 마케팅 실, 그리고 CS 사업부 등의 명칭으로 고객관련 조직을 신설하여 고객만족을 극대화시키기 위한 노력을 하고 있음.

<표 III-5> 주요 건설업체의 주택 영업조직 (2000년 기준)

| 주요 업체 | 주택 영업조직 |
|-------|---|
| S건설 | ·건설과 주택부문은 별도 관리 ·마케팅, 경영지원, 기술총괄부서 독립적. ·주택개발사업부, 주택사업부, 개발사업부, 상품개발실, CS사업부로 이루어짐. |
| D산업 | ·건축영업본부내 설계부, 고객센터, 인테리어사업부, 마케팅부에서 각각 주택 사업 시행 ·주택에 대한 입찰견적/기술 → 건축기술부내 주택팀에서 시행 |
| H산업 | ·자체분양사업:아파트,오피스빌딩,오피스텔,주상복합 건물건설 가능부지 확보후 단지 및 지역별 분양실시 판매 → 영업1팀, 사업개발팀. ·재개발공사:재개발 주택조합에서 발주하는 공사의 수주 및 대금의 수금→재개발팀 |
| L건설 | ·주택사업부내 영업팀 5개 운영 |
| L건설 | ·주택사업총괄부서내 재개발/재건축은 사업관리부에서 담당 → 황학동 재개발 TFT ·황학동 재개발TFT를 포함한 주택사업은 개발담당, 주택담당, 견적담당의 세 부문으로 구성 ·영업조직은 영업부와 품질관리부(하자보수처리)로 구분되어 있으며 독립적으로 관리됨 → 영업부내 부산사무소와 분양사업소로 구분 ·기술연구소내 주택디자인과 신자재개발 |

자료) 각사 조직도 및 내부 인터뷰 자료

2011 IMF 이후 건설경영의 성패요인 분석

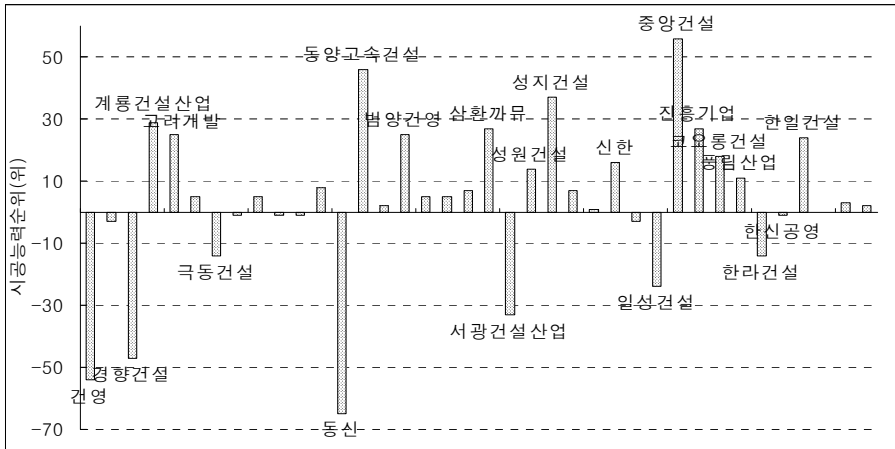
IV. IMF 이후 건설업체의 성패요인 도출

1. 성패기업의 분류

1) 기존의 성패기업 도출 방법

- 일반적으로 성패기업의 분류는 한 시점(t시점)에서 2차원의 축을 기반으로 분석하는 것이 보통임.
 - 예를 들어, 2001년 기준으로 성장성과 수익성의 두축을 기준으로 성장성과 수익성이 모두 좋은 기업은 성공, 모두 나쁜 기업은 실패, 어느 한가지만 좋은 경우에는 중간으로 분류하고 있음.
 - 이런 방법에 의해 기업의 성패여부를 분류할 경우 그 기업이 어떠한 전략적 노력에 의해 현재의 위치에 도달하였는지 파악하기가 곤란함.
- 성패기업을 분류하기 위한 또다른 방법으로는 두 시점의 시공능력순위 변화를 파악하는 방법이 있을 수 있음.
 - 이 방법에 의할 경우 비교적 간단히 두 시점을 비교하여 변화를 파악한다는 점에서 편리하지만, 순위(시공능력 순위)라는 정량적인 측면에서의 변화만 알 수 있고, 질적인 측면의 변화는 파악하기 곤란하다는 한계가 있음.
 - 예를 들어 IMF 이전의 96년과 IMF 이후 최근 2001년사이의 상장 건설업체 36개를 대상으로 시공능력순위 변화를 계산하여 그려보면(그림 IV-1 참조), 중앙건설, 동양고속건설, 성지건설 등 중견업체들의 약진이 두드러진 것을 금세 파악할 수 있다는 장점은 있으나, 5년간 시공능력 순위 변동이 ± 10 안에 있는 주요 시공능력 상위업체(현산, 대림, LG 등)의 업체들은 시공능력 순위 변동은 몇 계단 없었지만, 실제 수익성에서는 앞서 언급한 업체들보다 높은 수익성을 실현하고 있는 것으로 보고되고 있음.
 - 결국 시공능력순위 변화와 같은 단일 차원에 의한 성패 분류는 한계가 있음.

<그림 IV-1> 건설업체 시공능력 순위변화 (1996-2001년)



2) 본 연구의 성패기업 도출 방법 및 과정

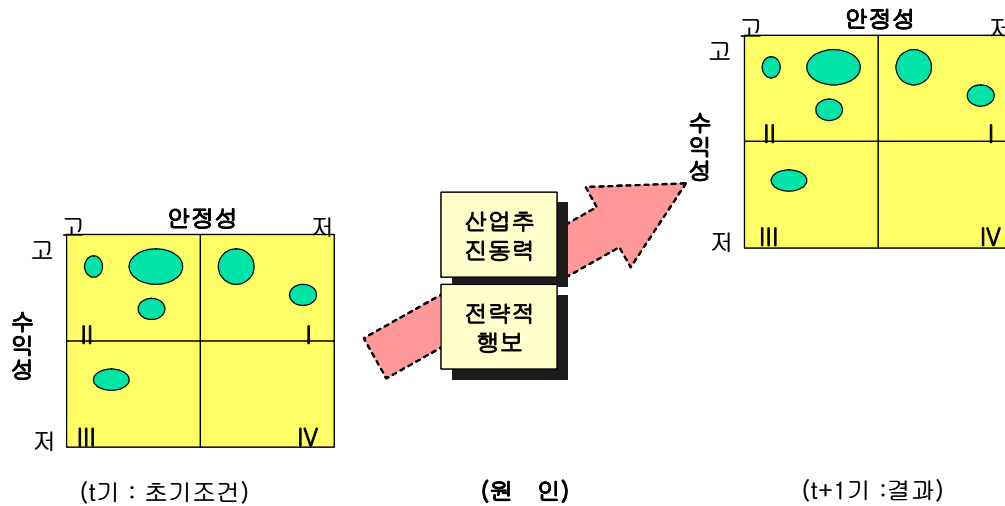
(1) 성패기업 도출 방법

- 이에 본 연구에서는 IMF 외환위기란 충격에 의해 IMF 이전과 IMF 이후의 한 기업의 전략적 노력에 의한 성패여부를 찾아내기 위해서, 시간상으로는 동태적인 측면을 반영하면서도 성패여부를 구별하는 변수로는 단일차원이 아닌 2차원 이상의 입체적인 관점에서 성패기업을 찾기 위한 방법을 고려하였음.
- 즉, IMF 이후 성공/실패 기업을 찾기 위해 3차원 축(수익성, 성장성, 안정성)을 기반으로 동태적 관점에서 분석하여 성패기업을 분류하였음.
- 성패기업 분류를 위해 이용한 3차원 축의 변수들과 시간 축 그리고 대상업체들에 대한 설명은 다음과 같음.
 - 3차원 축 : 수익성(매출액 영업이익률), 성장성(매출액 증가율), 안정성(부채비율)
 - 동태적 관점의 시간 축 : 한 시점(2001년)에서의 성공과 실패 기업을 찾는 것이 아니고 IMF 이전 시점(1996-1997년 평균)부터 현재(1998-2001년 평균) 시점까지의 시간의 변화를 감안해 기업의 성공/실패를 찾는 것임.
 - 분석대상 : 36개 상장 건설업체를 대상으로 하였음.

(2) 성패기업 도출 과정

- 위에서 언급한 3차원 축의 변수들과 동태적 관점의 시간 축을 이용하여 실제 성패기업을 도출해나가는 과정은 다음과 같음.

<그림 IV-2> 기업성패 도출 개념도



- 1단계 : 우선 본 연구에서 선정한 수익성, 성장성, 안정성의 성과지표와 관련해 1996년부터 2001년까지의 36개 상장 건설업체의 매출액 영업이익률(수익성), 매출액 증가율(성장성), 그리고 부채비율(안정성)을 계산하였음.
- 2단계 : 다음으로 위에서 계산된 각각의 성과지표들을 IMF 이전(t-1)과 이후(t)라는 두개의 시간축으로 구분하기 위해 IMF 이전 시점의 기업성과는 1996년부터 1997년까지의 2개년 평균을 이용하여 도출하였으며, IMF 이후 시점의 기업의 성과는 1998년부터 2001년까지의 4개년 평균을 이용하여 도출하였음.
- 3단계 : 2단계에서 도출된 t-1과 t시점에서의 성과변수를 이용해 해당 시점에서의 수익성*안정성*성장성의 맵핑 차트 2개를 도출함. 즉, t-1시점(96-97년)의 차트 1개, t시점(98년-2001년)의 차트 1개의 총 2개 차트를 통해 개별 업체들을 각 차트에 맵핑

- 한 후, 이로부터 성공/실패 기업을 도출함⁶⁾.
- 이때 각 차트에서의 X축(수익성)과 Y축(안정성) 그리고 Z축(성장성)의 기준은 해당 시점의 36개 업체 평균값을 이용하였음.
 - t-1 시점의 평균값 :
 - 매출액 영업이익율(수익성) : 3.77 %
 - 부채비율(안정성) : 843.7 %
 - 매출액 증가율(성장성) : 19.35 %
 - t 시점의 평균값
 - 매출액 영업이익율(수익성) : 1.80 %
 - 부채비율(안정성) : 625.6 %
 - 매출액 증가율(성장성) : 1.46 %
 - 3차원의 성과 지표(수익성, 안정성, 성장성)를 동시에 고려하여 각 지표의 기준(평균값)을 동시에 넘어서는 업체는 한 시점에서 성공한 업체로 분류되며, 3개의 성과 지표 기준을 모두 충족시키지 못하는 업체는 한 시점에서 실패한 업체로 분류하였음. 한편 3개의 성과지표 기준 중 1-2개를 충족시키지 못하는 업체는 중간으로 분류하였음.
- 4단계 : 3단계에서 도출된 각 시점의 성패기업 분류를 바탕으로 동태적 관점에서 최종 성패기업을 도출하였음.
- t-1 시점과 t시점으로 비교해서 한 기업의 path를 가지고 성공/실패를 분류하였음.
 - 동태적 관점에서의 성패분류 기준을 표로 정리하면 다음과 같음. 예를 들어, t-1 시점에서 성공한 업체가 t시점에 성공하였으면, 성공한 업체로 분류하였으며, t-1 시점에서 성공이었던 업체가 t시점에 중간이나 실패하였다면 실패한 업체로 분류하였음.

6) 한가지 유의할 점은 <그림 IV-3>에서와 같이 3차원의 축을 동시에 고려한 차트로 보여줄 경우, 차트에 맵핑된 업체들에 대한 성패 분류 해석의 어려움 때문에, 실제 성패기업 분류는 맵핑 차트가 아닌 통계패키지 프로그램을 이용해 도출하였음.

<표 IV-1> t-1 시점에서의 성패 분류

(단위 : %)

| 업체명 | 부채비율 | 매출액 영업이익률 | 매출액 증가율 | 성패여부 |
|-----|--------|--------------|------------|------|
| 1 | 395.8 | 6.5 | -8.27 | 중간 |
| 2 | 489.1 | -4.9 | -5.42 | 중간 |
| 3 | 556.3 | 5.3 | 14.45 | 중간 |
| 4 | 544.7 | 10.0 | 26.81 | 성공 |
| 5 | 654.8 | 8.3 | 18.5 | 중간 |
| 6 | 515.9 | 2.4 | 25.73 | 중간 |
| 7 | 395.4 | 7.5 | 17.88 | 중간 |
| 8 | 170.7 | 6.2 | 9.81 | 중간 |
| 9 | 495.8 | 11.0 | 7.82 | 중간 |
| 10 | 737.9 | 5.6 | 44.12 | 성공 |
| 11 | 328.3 | 3.5 | 16.49 | 중간 |
| 12 | 579.3 | 7.9 | 33.71 | 성공 |
| 13 | 616.2 | 5.7 | 14.32 | 중간 |
| 14 | 715.8 | -4.7 | 5.32 | 중간 |
| 15 | 2349.0 | -7.0 | 9.1 | 실패 |
| 16 | 629.2 | 7.1 | 14.02 | 중간 |
| 17 | 2378.7 | 5.8 | 58.13 | 중간 |
| 18 | 7081.4 | -16.8 | 2.9 | 실패 |
| 19 | 자본잠식 | 5.1 | 44.72 | 성공 |
| 20 | 694.2 | 4.7 | 15.05 | 중간 |
| 21 | 389.0 | -4.3 | -22.65 | 중간 |
| 22 | 자본잠식 | 0.1 | -16.24 | 중간 |
| 23 | 445.8 | 7.3 | 12.55 | 중간 |
| 24 | 1151.4 | 7.2 | 23.32 | 중간 |
| 25 | 1340.7 | 0.7 | 5.07 | 실패 |
| 26 | 496.6 | 5.7 | 92.09 | 성공 |
| 27 | 399.8 | 0.8 | 13.36 | 중간 |
| 28 | 534.4 | 6.0 | 28.53 | 성공 |
| 29 | 556.3 | 5.8 | 48.09 | 성공 |
| 30 | 498.1 | 6.1 | 16.69 | 중간 |
| 31 | 249.7 | 8.1 | 28.77 | 성공 |
| 32 | 734.8 | 13.0 | 33.78 | 성공 |
| 33 | 248.7 | 2.2 | 18.26 | 중간 |
| 34 | 167.7 | 4.9 | 37.2 | 성공 |
| 35 | 694.3 | -1.8 | 1.79 | 중간 |
| 36 | 448.0 | 4.7 | 10.9 | 중간 |
| | 843.6 | 3.77 | 19.35 | - |

주1) 개별업체의 명칭은 생략하고 숫자로 표시하였음.

주2) 부채비율의 평균값은 자본잠식인 업체를 제외시키고 계산하였음.

<표 IV-2> t 시점에서의 성패 분류

(단위 : %)

| 업체명 | 부채비율 | 매출액 영업이익률 | 매출액 증가율 | 성패여부 |
|-----|---------|--------------|------------|------|
| 1 | 367.48 | -0.21 | -2.29 | 중간 |
| 2 | 336.61 | 6.39 | -0.17 | 중간 |
| 3 | 자본잠식 | -27.60 | 66.11 | 중간 |
| 4 | 379.96 | 10.42 | 4.96 | 성공 |
| 5 | 790.75 | 1.88 | 3.08 | 중간 |
| 6 | 380.97 | 3.95 | 13.05 | 중간 |
| 7 | 156.92 | 6.40 | -10.28 | 중간 |
| 8 | 159.10 | 6.24 | 5.32 | 성공 |
| 9 | 282.90 | 10.63 | -2.06 | 중간 |
| 10 | 184.67 | 6.85 | -0.17 | 중간 |
| 11 | 128.27 | 5.16 | -3.01 | 중간 |
| 12 | 304.90 | 5.63 | -5.03 | 중간 |
| 13 | 자본잠식 | -0.58 | 41.72 | 중간 |
| 14 | 자본잠식 | 3.23 | -18.17 | 중간 |
| 15 | 664.11 | 3.21 | -11.50 | 실패 |
| 16 | 2109.3 | 11.18 | 5.00 | 중간 |
| 17 | 613.04 | -19.96 | -12.66 | 중간 |
| 18 | 자본잠식 | -4.52 | -19.63 | 실패 |
| 19 | 280.84 | 2.58 | 8.19 | 중간 |
| 20 | 254.38 | 7.35 | 11.31 | 성공 |
| 21 | 자본잠식 | -5.51 | -15.52 | 중간 |
| 22 | 자본잠식 | -0.51 | -5.14 | 중간 |
| 23 | 232.53 | 1.64 | -1.20 | 중간 |
| 24 | 8258.73 | -9.26 | -24.01 | 실패 |
| 25 | 234.97 | 4.92 | -13.52 | 중간 |
| 26 | 222.61 | 7.21 | -2.29 | 중간 |
| 27 | 250.56 | 8.87 | -4.84 | 중간 |
| 28 | 226.17 | 7.37 | 6.53 | 성공 |
| 29 | 246.38 | 8.31 | 12.18 | 성공 |
| 30 | 355.02 | 5.63 | 2.26 | 성공 |
| 31 | 115.55 | 7.69 | 0.29 | 중간 |
| 32 | 자본잠식 | -34.75 | -9.54 | 중간 |
| 33 | 158.07 | 6.51 | 13.35 | 성공 |
| 34 | 159.66 | 5.17 | 5.86 | 성공 |
| 35 | 434.13 | 10.70 | 21.88 | 성공 |
| 36 | 500.79 | 2.69 | -7.31 | 중간 |
| | 647.91 | 1.80 | 1.46 | |

주1) 개별업체의 명칭은 생략하고 숫자로 표시하였음.

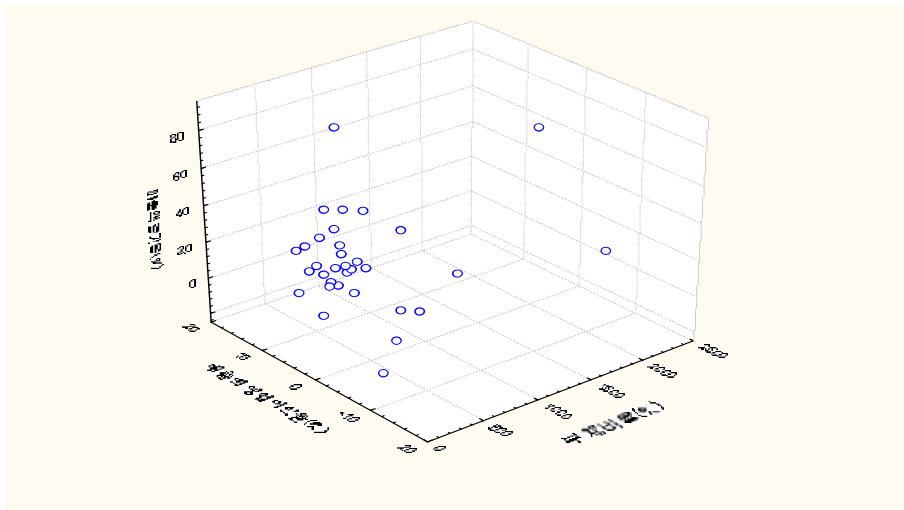
주2) 부채비율의 평균값은 자본잠식인 업체를 제외시키고 계산하였음.

<표 IV-3> 동태적 관점에서의 성패기업 분류 기준

| t-1 시점의 성패 여부 | t 시점의 성패 여부 | 최종 성패 여부 |
|---------------|-------------|----------|
| 성공 | 성공 | 성공 |
| | 중간 | 현상유지 |
| | 실패 | 실패 |
| 중간 | 성공 | 성공 |
| | 중간 | 현상유지 |
| | 실패 | 실패 |
| 실패 | 성공 | 성공 |
| | 중간 | 성공 |
| | 실패 | 현상유지 |

주) t-1 시점에서 성공하고 t 시점에서 중간인 업체는 6개 업체였는데, 이들 업체를 현상유지로 분류한 것은, IMF 이후 극심한 환경변화에 3차원의 성과축 중 1-2개의 성과가 평균 이상인 것을 실패로 분류하기에는 무리가 있어, 연구자의 판단으로 현상유지로 분류하였음.

<그림 IV-3> t-1시점에서의 3차원 차트 (예시)



- 최종적으로 도출된 성패기업 업체수를 정리하면 <표 IV-4>와 같으며, 개별 업체에 대한 최종적인 성패분류는 <표 IV-5>와 같음.
- 성공한 기업은 9개 업체였으며, 실패한 기업은 3개 업체, 그리고 나머지 24개 업체는 현상유지(중간) 업체로 판명되었음.

<표 IV-4> 성공/실패업체 업체수

| 구분 | | 98-2001년 | | | |
|--------|----|----------|----|----|----|
| | | 중간 | 성공 | 실패 | 합계 |
| 96-97년 | 중간 | 17 | 5 | 1 | 23 |
| | 성공 | 6 | 4 | - | 10 |
| | 실패 | 1 | - | 2 | 3 |
| | 합계 | 24 | 9 | 3 | 36 |

<표 IV-5> 성공/실패업체 최종 분류표

| 업체명 | 96-97년 | 98-2001년 | 성패 여부 |
|-----|--------|----------|-------|
| 1 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 2 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 3 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 4 | 성공 | 성공 | 성공 |
| 5 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 6 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 7 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 8 | 중간 | 성공 | 성공 |
| 9 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 10 | 성공 | 중간 | 현상유지 |
| 11 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 12 | 성공 | 중간 | 현상유지 |
| 13 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 14 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 15 | 실패 | 실패 | 실패 |
| 16 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 17 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 18 | 실패 | 실패 | 실패 |
| 19 | 성공 | 중간 | 현상유지 |
| 20 | 중간 | 성공 | 성공 |
| 21 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 22 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 23 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 24 | 중간 | 실패 | 실패 |
| 25 | 실패 | 중간 | 현상유지 |
| 26 | 성공 | 중간 | 현상유지 |
| 27 | 중간 | 중간 | 현상유지 |
| 28 | 성공 | 성공 | 성공 |
| 29 | 성공 | 성공 | 성공 |
| 30 | 중간 | 성공 | 성공 |
| 31 | 성공 | 중간 | 현상유지 |
| 32 | 성공 | 중간 | 현상유지 |
| 33 | 중간 | 성공 | 성공 |

<표 IV-5> 성공/실패업체 최종 분류표 - 계속

| 업체명 | 96-97년 | 98-2001년 | 성패 여부 |
|-----|--------|----------|-------|
| 34 | 성공 | 성공 | 성공 |
| 35 | 중간 | 성공 | 성공 |
| 36 | 중간 | 중간 | 현상유지 |

주) 개별업체의 명칭은 생략하고 숫자로 표시하였음.

2. 성패요인 도출

- 본 연구에서는 위에서 분류한 성패기업을 갖고, 기업이 성공하고 실패하게 하게끔 한 요인이 무엇인가를 귀납법적인 방법으로 통하여 도출하였음.
- 기업의 성패요인은 크게 산업효과 측면, 기업효과 측면에서 접근하여 살펴보았음.

1) 산업효과 측면

- 산업효과란 기업이 잘해서라기 보다는 산업내의 수요나 제도변화가 기업에게 유리한 방향으로 진행하여 기업의 성과가 좋아지는 효과를 의미함.
 - 예를 들어, 주택사업의 비중이 높은 기업이 주택시장이 호황을 맞이하여 특별한 노력없이 매출이 급증하는 경우를 들 수 있음.
 - 또다른 예는, PQ 심사시 평가항목의 점수 변화가 해당 항목의 점수가 좋은 기업에게 유리하게 작용할 경우, 예를 들어 기술력이 좋은 회사가 기술력 평가 항목의 가점이 높아져 PQ 심사시 유리해져 수주가능성이 높아지는 경우 등을 들 수 있음.
- 산업효과가 기업의 성과에 미치는 영향을 실제 분석하기 위해서는 제도적인 측면이나 시장의 수요가 그 기업에게 실제로 유리하게 작용하였는가를 분석하여야 하지만, 제도적인 측면의 파급효과가 개별 기업의 성과에 직접적으로 미치는 영향을 일일이 파악하는 것이 한계를 가지고 있기 때문에 본 연구에서는 제도나 정책의 영향력은 분석의 내용에서 제외시키고, 수요측면에서만 접근하였음.
- 즉, 공종별(상품별) 수요변화에 따라 기업의 사업포트폴리오(사업구조)가 어떠한 변화를 하였는가를 분석함으로써 산업효과를 파악하였음.

(1) 건설시장 수요변화

- 97년 이후 2001년까지의 건설수주 동향을 보면, 97년 80조원 이었던 수주규모가 IMF 외환위기를 맞아 98년 거의 절반정도로 줄었다가 조금씩 회복하여 2001년에는 97년 대비 84.9% 수준인 67.8조로 회복하였음.

<표 IV-6> 건설수주 동향

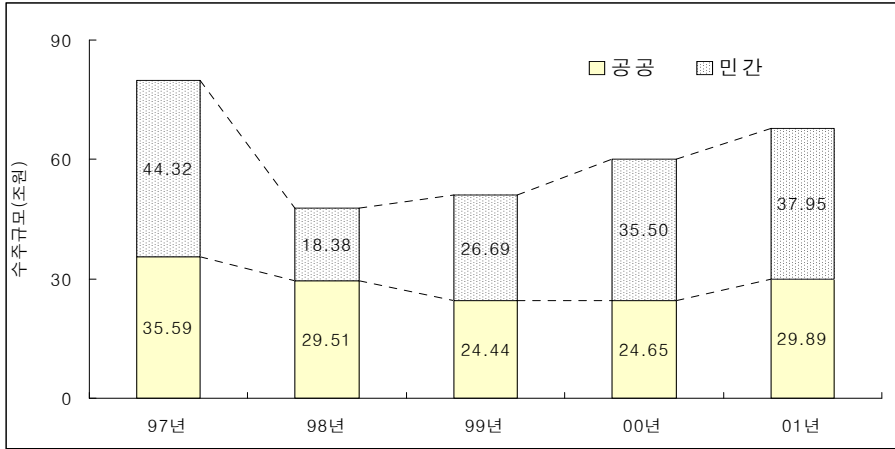
(단위 : 억원, %)

| | 97년 | 98년 | 99년 | 2000년 | 2001년 | 97년 동기대비 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| 공공 | 355,876 | 295,117 | 244,437 | 246,474 | 298,871 | 84.0 |
| 민간 | 443,203 | 183,797 | 266,925 | 355,048 | 379,487 | 85.6 |
| 토목 | 338,241 | 250,390 | 207,969 | 224,251 | 260,014 | 76.9 |
| 건축 | 460,838 | 228,524 | 303,394 | 377,271 | 418,345 | 90.8 |
| 주택 | 236,616 | 126,045 | 193,171 | 224,878 | 237,732 | 100.5 |
| 합계 | 799,079 | 478,914 | 511,362 | 601,522 | 678,359 | 84.9 |

자료) 월간건설경제동향, 각 월호, 대한건설협회

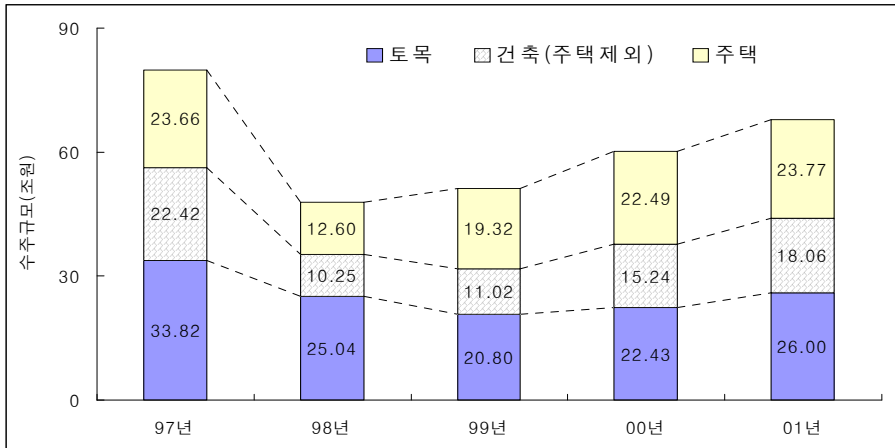
- 발주자별 건설수주 추이를 보면, IMF 외환위기 바로 다음해인 98년 한 해를 제외하고는 공공시장보다는 민간시장에서의 수주 규모가 빠르게 회복되고 있는 것으로 나타났다으며, 그 속도는 2000년 들어 더욱 빨라지고 있음.
- 97년 이후 발주자별 건설수주 추이를 보면 IMF 외환위기 바로 다음 해에 민간시장이 아주 큰 폭으로 감소하였다가 점차적으로 회복하여 2001년에는 97년 대비 85.6% 수준으로 회복한데 반해, 공공시장의 경우 정부의 경기 부양책에 힘입어 발주 물량이 늘었다고는 하나 공공시장의 수주규모는 1999년까지 계속 줄어들다가 2000년 들어 조금씩 회복되기 시작하여 2001년에는 97년 대비 84%까지 회복하였음.

<그림 IV-4> 발주자별 건설수주 추이



- 공종별 건설수주를 살펴보면, 주택시장의 회복이 가장 빠른 것으로 나타나고 있으며, 최근의 주택시장의 열기를 반영하듯 2001년에는 이미 97년 수준을 넘어선 것으로 나타났다(97년 대비 100.5%).

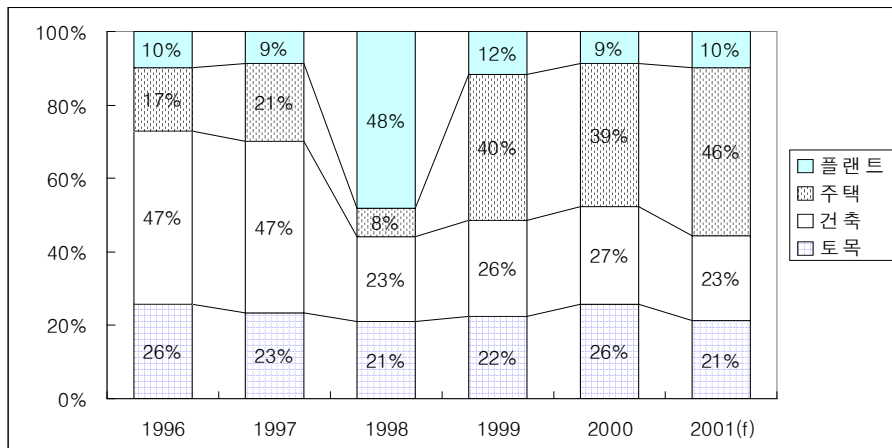
<그림 IV-5> 공종별 건설수주 추이



(2) 기업의 사업포트폴리오 변화

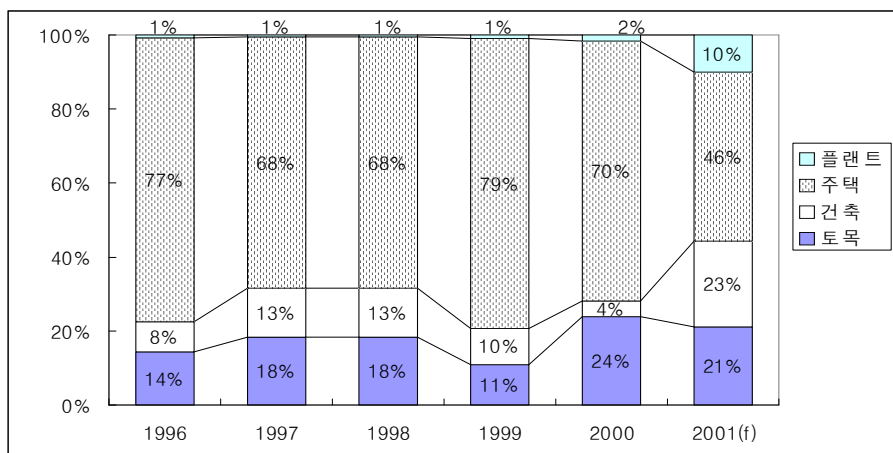
- 본 연구에서는 기업의 사업포트폴리오 변화 추이를 살펴봄으로써 기업성패에 있어 산업의 효과를 분석하였음.
 - 앞서 건설시장 수주규모 추이를 살펴본 결과, 발주자별로는 민간 시장, 공중별로는 주택시장이 IMF 이후 침체된 건설시장을 회복하는데 큰 기여를 하고 있는 것으로 나타남.
 - 이에 성공/실패기업의 공중별 사업 포트폴리오(수주기준)를 분석하여, IMF 이후 실패한 기업의 주택사업 비중보다 성공기업의 주택사업(일부는 건축포함) 비중이 계속 높게 나타난다면 이는 IMF 이후 기업성공에 있어 산업효과의 영향이 어느 정도 있는 것으로 볼 수 있음.
 - 이에 반해 성공기업이나 실패기업 모두 주택사업 비중이 비슷하게 높은 수준이거나, 오히려 실패기업의 주택사업 비중이 높은 경우에는, 기업성공에 있어 산업효과의 영향이 별로 없는 것으로 해석할 수 있음.
- 먼저 성공업체의 하나인 L건설의 경우를 살펴보면 98년 한 해를 제외하고는 99년부터 계속적으로 건축사업의 비중을 대폭 줄이고 주택사업의 비중(주로 아파트 도급공사)을 늘려나가고 있는 것으로 나타나고 있음. 반면에 토목 사업의 비중은 예년에 비해 소폭 감소되었거나 비슷한 수준을 유지하는 것으로 나타났음.

<그림 IV-6> L건설의 연도별 사업비중 변화



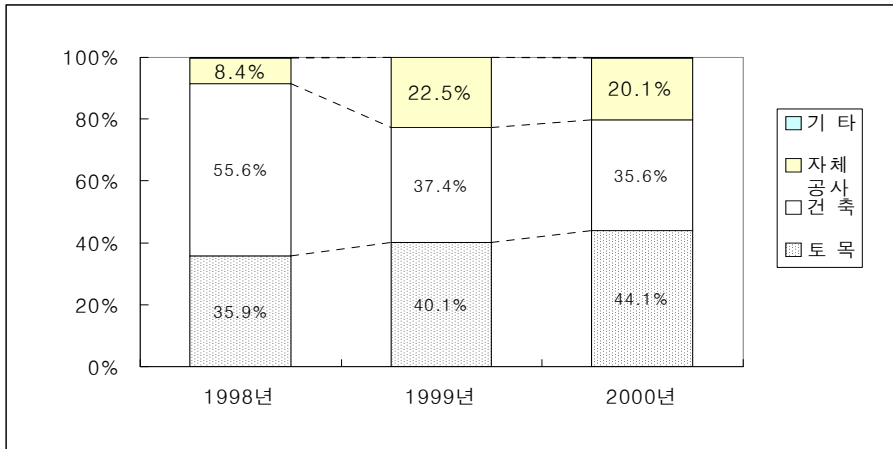
- 또다른 성공업체인 H건설의 경우를 살펴보면, 1996년 주택사업의 비중이 77% 이상을 차지하였으나, 1997년과 1998년 68%로 줄어들었다가, 1999년 다시 79%로 대폭 늘어났음. 하지만 2000년 이후 주택사업의 비중은 대폭 줄어든 반면, 건축·토목·플랜트 사업의 비중을 늘려가고 있는 것으로 나타났음.
- 이는 건설시장의 수주규모 추이에서 1999년 이후 주택시장이 시장의 회복을 선도하고 있는 것으로 나타났음에도 불구하고, 이 업체의 주택사업비중은 오히려 줄어든 것으로 나타나, 이 업체의 성공이 주택사업으로의 확대에 따른 산업효과로 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 분석됨.

<그림 IV-7> H건설의 사업비중 변화



- 또다른 성공업체의 하나인 K1 건설의 사업비중 변화를 살펴보면, 공공공사 토목중심의 특징을 갖는 회사로서, 1998년 이후 주택시장이 회복이 가장 높았음에도 불구하고, 자체사업(주택사업)의 비중만을 늘리기보다는 자사의 강점인 공공 토목시장의 비중도 계속 늘려나갔음을 알 수 있음.

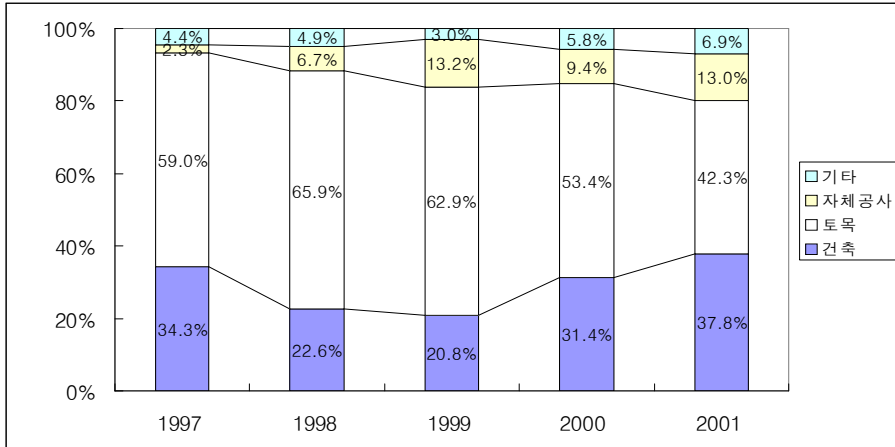
<그림 IV-8> K1 건설의 사업비중 변화



- IMF 이후 실패기업으로 분류된 K2 건설7)의 사업포트폴리오 비중 변화를 살펴보면, 1997년까지 6 : 3.5 정도였던 토목 : 건축 비중이 1998년 이후 토목 비중은 소폭 늘고, 건축비중을 줄이고 자체사업(주택사업)의 비중을 늘려나갔음.
- 2000년 이후의 사업비중 변화를 보면, 토목사업의 비중을 대폭 줄여나가고 있는 반면, 주택사업의 비중 확대, 건축사업의 비중 재확대의 변화 패턴을 보여주고 있음. 결국 건축과 주택사업의 비중을 합친 것이 50% 이상을 넘어서고 있음.
- K2 건설의 경우는 1998년 이후 건설시장의 회복이 빠르게 나타난 주택 및 건축시장으로 사업비중을 확대시키고 있음에도 불구하고, 성패기업 분석에 의하면 IMF 이전/이후 모두 실패기업의 분류되고 있는바, 산업효과 측면보다는 기업효과(효율성 측면), 즉 원가절감이나 생산성 측면에서 실패한 것으로 밖에 해석할 수 없음.

7) 이 업체의 경우 IMF 이전에도 실패업체(수익성-안정성-성장성의 지표가 모두 평균보다 낮음)로 분류되었으며, IMF 이후 건설산업내에 많은 변화를 기회로 활용하여 실패에서 벗어나지 못하여, 결국 IMF 이후에도 실패로 분류되었음. 현재 법정관리 상태이며, 조만간 M&A에 의한 매각이 이루어질 것으로 예상됨.

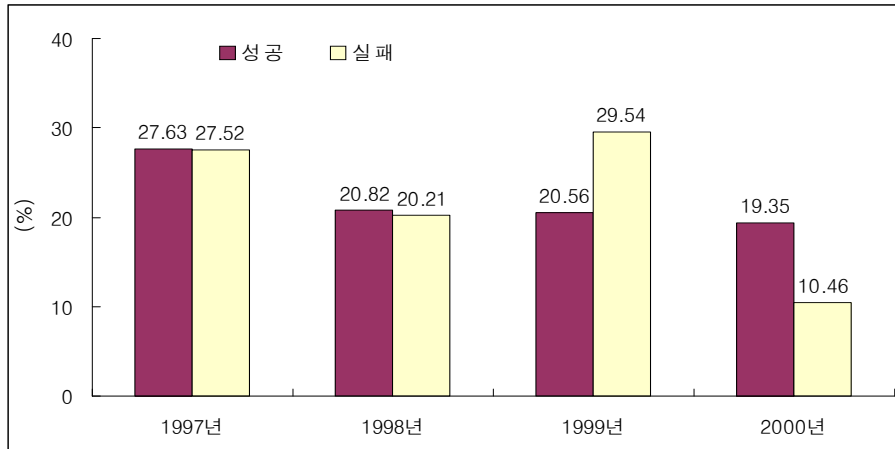
<그림 IV-9> K2 건설의 사업비중 변화



- 성공/실패기업 그룹별 매출액 대비 분양수입 비중의 변화를 살펴보면⁸⁾, 성공업체나 실패업체 모두 1997년과 1998년에는 분양수입(자체공사 혹은 주택사업)이 비슷한 비중을 보이고 있으며, 1998년 경우에는 두 그룹의 업체 모두 전년보다 감소했음.
- 하지만 1999년 경우를 보면 실패한 업체들의 분양수입 비중이 성공한 업체들의 분양수입 비중보다 거의 10% 이상 높은 것으로 나타났으며, 2000년 들어서야 성공한 업체들의 분양수입 비중이 실패한 업체보다 높은 것으로 나타났음.

8) 매출액 대비 분양수입 비중은 총 매출액에서 공사수입을 제외한 금액을 의미함. 본래 성패기업별 공종별 사업비중의 합을 가지고 분석하여야 하나, 세부공종별(주택사업을 별도로 분류하지 않은 기업과, 분류하더라도 업체내에서 내부적으로만 이용하고 있어 통일된 기준이 없음) 자료를 입수하기 어려운 관계로, 대한건설협회에 신고하는 실적신고 자료 중 손익계산서에 있는 매출액 중 분양수입 비중을 가지고 분석하였음.

<그림 IV-10> 매출액 대비 분양수입 비중 변화



- 지금까지 산업효과 측면에서 성패기업의 성패원인을 분석하였음. 그 결과 기업의 성패요인으로서 산업효과의 영향은 그리 크지 않은 것으로 분석되었음.
- 성공업체인 경우(L건설, H건설, K1건설)의 보면, L건설을 제외하고 2개의 성공업체 모두 주택시장의 호황에도 불구하고 주택사업 비중보다는 오히려 토목 비중을 늘려나갔던 것으로 나타났음.
- 특히 H건설의 경우 주택사업에서의 강점이 있었음에도 불구하고, 토목이나 플랜트의 비중을 늘려나간 것을 보면, 주택시장이 호황이래도 타 사업에 비해 상대적으로 리스크가 높은 주택사업 고유의 리스크(금융 리스크, 분양 리스크)를 피하기 위한 것으로 보임⁹⁾.
- 이에 반해, K1건설의 경우 공공 토목공사쪽으로 강점을 가지고 있는 업체로서, 주택시장이 빠르게 회복하고, 시장이 커나고 있음에도 불구하고, 주택사업의 비중 확대보다는 강점이 있는 사업인 토목 공사의 비중을 여전히 높게 유지하고 있는 것으로 나타났음.
- 실패기업의 분류된 K2건설의 경우에는 IMF 이전인 1997년에는 토목사업의 비중이 아주 높은 업체였으나, 1998년 이후 사업비중의 변화를 보면, 시장의 회복세를 감

9) 이는 연구자가 분석대상업체 뿐만 아니라 대형 주택업체 기획 담당자를 대상으로 2000년 7월 경에 인터뷰할 때도 비슷한 대답이 나왔음. 인터뷰 결과 최근 주택시장에서 성공한 대형업체의 경우, 주택사업이 호황이래도 자체사업의 위험이 크기 때문에 향후 자체사업 비중을 줄이면서 도급공사(재건축사업, 분양불 도급공사)의 비중을 높여나가는 방향으로 사업전략을 구상하고 있는 것으로 나타났음.

안하여 가장 이상적인 사업포트폴리오 변화 추세를 보이고 있음. 다시말해 1998년에는 토목(1998년 공공토목공사 시장이 정부의 부양책으로 다른 시장에 비해 비교적 타격이 덜 하였음)시장 비중이 높고, 1999년 이후에는 다시 주택사업의 비중과 건축사업의 비중을 늘려나가고 있음. 시장변화에 따른 사업포트폴리오 변화를 추구 하였음에도 불구하고 여전히 실패한 것으로 나타나고 있음.

2) 기업효과 측면

- 산업효과 분석에 이어 성패기업들을 대상으로 기업효과를 분석하였음.
 - 기업효과라 함은 산업측면의 변화가 기업에게 유리하게 작용하여 기업의 성과가 높아지는 산업효과와는 달리 기업 스스로 경영혁신과 같은 전략적 노력에 의해 기업의 성과가 좋아지는 것을 의미함.
 - 예를들어, 원가를 절감하기 위해 노력하거나, 현장관리시스템을 강화시킨다거나, 기업의 이미지를 강화시키기 위해 노력한다거나, 품질을 높이기 위해 하도업체관리 시스템을 개선하는 등의 기업의 전략적 노력을 들 수 있음.
- 본 분석에서는 인력구조조정, 금융비용 절감 등의 원가측면의 노력과 R&D투자, 기업의 이미지(브랜드)제고 노력, 기업의 재무적 신인도, 고객만족활동 등에 대한 노력들을 파악함으로써 기업효과를 고찰하였음.

(1) 원가 관련

- 원가와 관련한 기업효과를 분석하기 위해서 공사원가율, 판매비/일반관리비, 금융비용의 세가지 항목으로 구분하여 분석하였음¹⁰⁾.

① 공사 원가율¹¹⁾

- 성패기업의 매출액 대비 공사원가 비중을 살펴보면, 성공기업의 공사원가율이 실패기

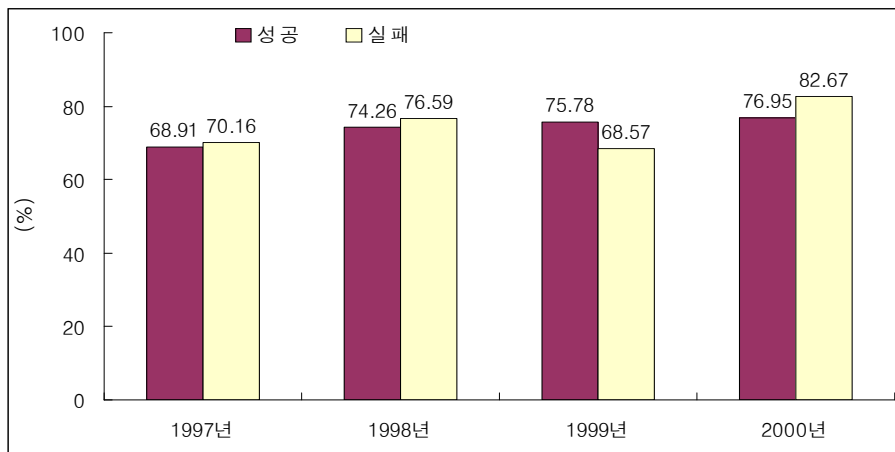
10) 분석에 이용된 데이터는 대한건설협회의 도움을 받아 회원사의 실적신고용 데이터 중 1997년부터 2000년까지의 대차대조표, 손익계산서, 완성공사원가계산서, 종업원수의 데이터를 이용하였음.

11) 공사 원가율(전체)은 손익계산서상의 매출액 대비 공사원가(국내공사+해외공사) 비중을 의미함.

업의 공사원가율보다 1999년을 제외하고 전반적으로 낮게 나타났음<그림 IV-13>.

- 실패기업이 성공기업보다 1999년에 공사원가 비중이 낮게 나타난 것은 앞서<그림 IV-14>에서 살펴보았듯이 실패기업이 자체사업(분양사업)의 비중을 늘렸던 것이 그 원인임.
- 하지만, 이들 실패업체들이 자체사업(주로 주택)의 비중을 늘려 분양했음에도 불구하고 분양에 어려움을 겪었던 것은, 98년부터 시장에서 요구하는 기업의 신인도(재무적 신인도 포함)와 브랜드 파워가 분양의 성공요건이었으나, 이들 실패업체들은 그러한 요건을 갖추지 못하고 있음에도 자체사업을 늘려 이것이 더욱 이들 업체의 경영상태를 어렵게 하는 악순환이 반복되었음.

<그림 IV-11> 공사원가율 추이 (전체)

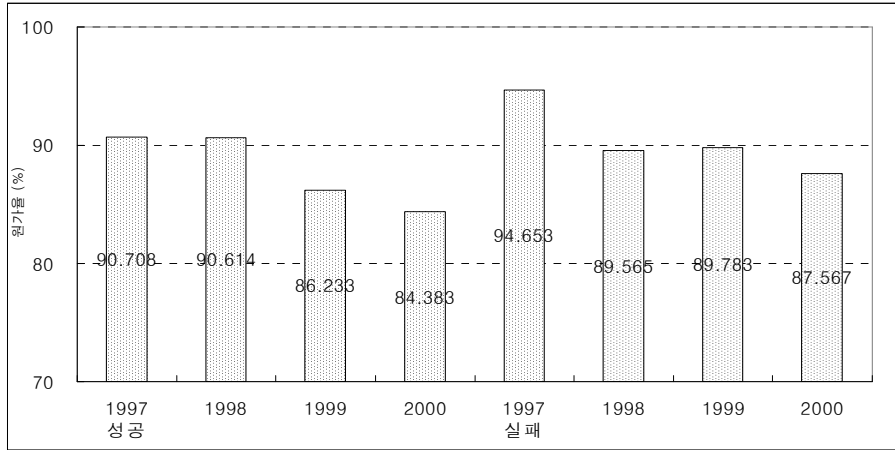


- 성패기업들의 공공공사 원가율¹²⁾을 살펴보면, 1997년 이후 성패기업 모두 원가율이 낮아지고 있는 것으로 나타나고 있으나, 1999년부터 성공업체들의 원가율이 실패업체와 상당한 차이를 보이고 있는 것으로 나타나고 있음.
- 이는 하도업체들이 IMF 이후 줄어든 일감확보를 위해 원도급 업체에 저가로 입찰함에 따라 하도비용이 줄어들었으므로 전체적인 원가율이 줄어든 것에서 원인을 찾을 수도 있음.

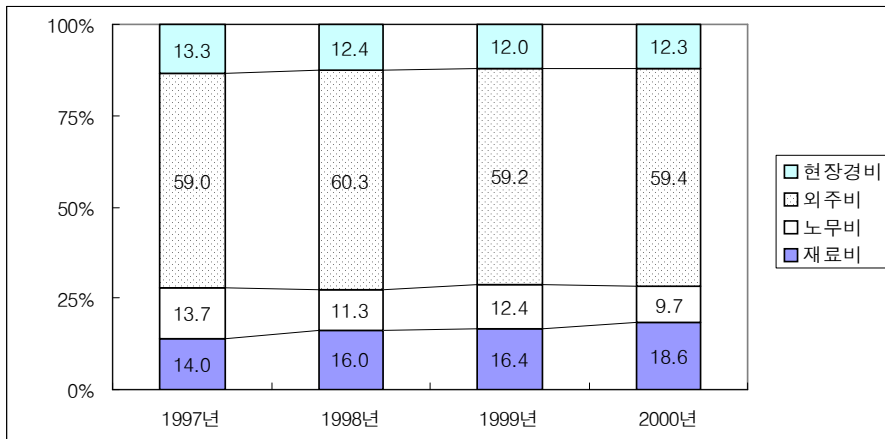
12) 공공공사 원가율과 민간공사 원가율은 완성공사원가명세서 상의 공사원가가 당해공사 계약액에서 차지하는 비중을 의미하는데, 이 수치는 해당기간 동안 분석대상업체가 수행한 500억원 미만의 프로젝트를 발주자별로 그룹화해 이의 평균값을 이용하였음.

- 공공공사 원가구성을 살펴보면, 성공업체의 외주비용이 1999년부터 낮아진 것을 알 수 있음(<그림 IV-12> 참조).

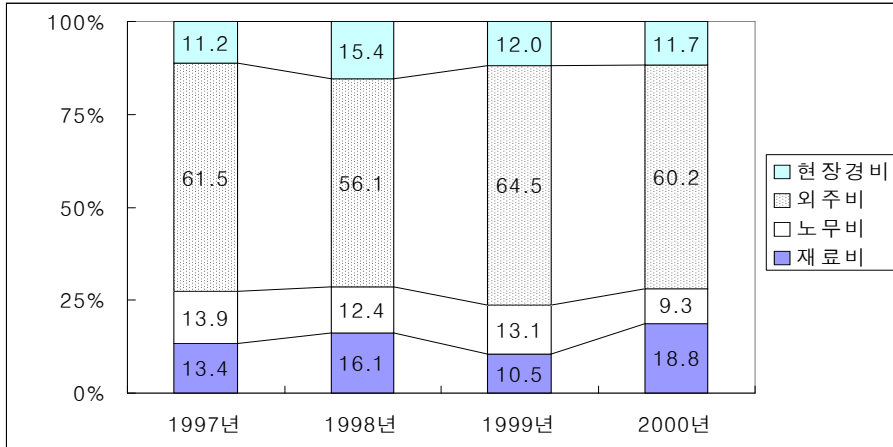
<그림 IV-12> 공공공사 원가율 추이



<그림 IV-13> 성공업체의 공공공사 원가구성

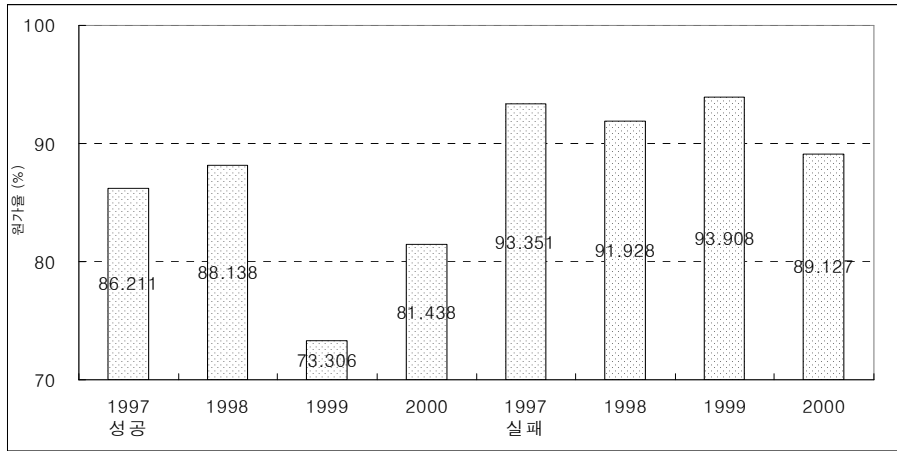


<그림 IV-14> 실패업체의 공공공사 원가구성



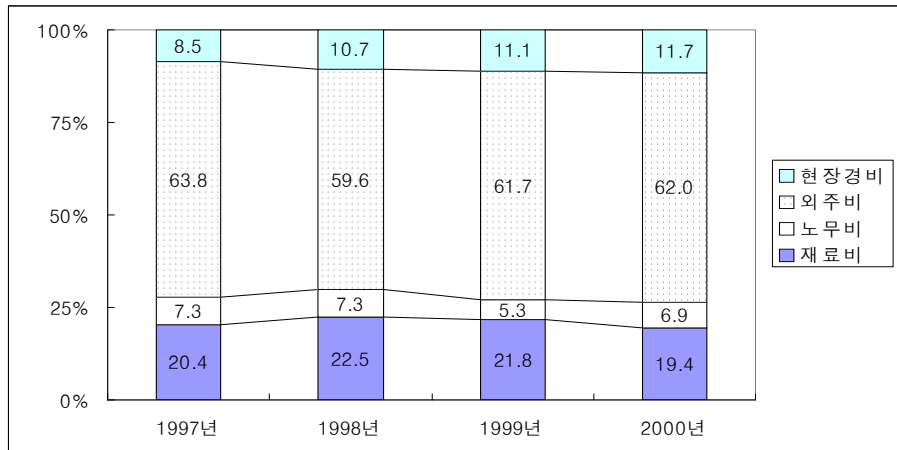
- 하지만, 위에서 언급한대로 하도업체의 저가 입찰이 성공업체나 실패업체 모두에게 해당되는 사항이었음에도 불구하고, 성공업체의 원가율(외주비용 포함)이 실패업체보다 낮은 것은, 성공업체의 원가관리 노력이 실패업체에 비해 뛰어났음을 보여주는 것임. 즉, 체계적인 하도업체 관리시스템의 운영을 통해, 일정 수준의 품질수준을 유지하면서도 외주비용을 줄일 수 있었던 것으로 판단됨.
- 한편 민간공사의 원가율을 살펴보면, 성공업체의 원가율이 실패업체에 비해 아주 낮은 것으로 나타나고 있는데<그림 IV-15> 이는 공공공사 원가율에서 나타나고 있는 성패기업간 차이보다 훨씬 더 크게 나타나고 있음.
- 특히 1999년의 원가율을 보면, 성공기업이 실패기업에 비해 거의 20% 이상 낮은 원가율을 보이고 있으며, 2000년에 들어서도 10% 이상의 원가율 차이를 보이고 있음.

<그림 IV-15> 민간공사 원가율 추이

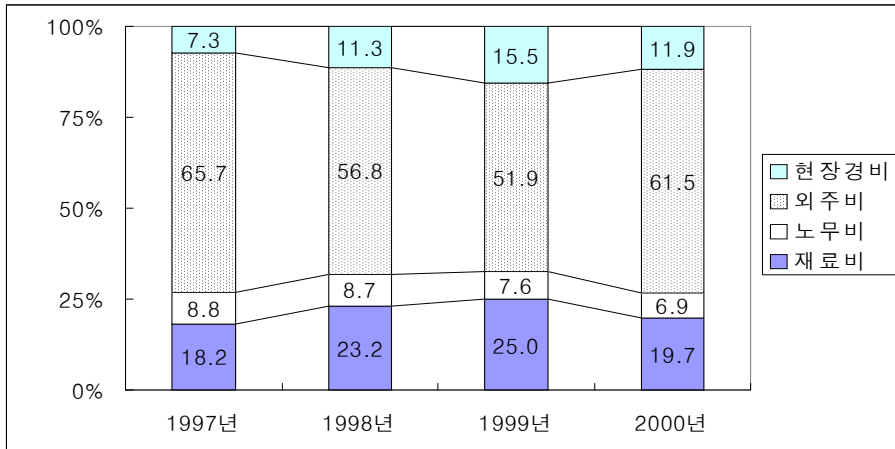


- 민간공사에 있어서의 성패기업들의 완성공사 원가구성을 살펴보면,
 - 성공업체의 경우에는 외주비와 현장경비의 비중이 점차로 늘어나고 있는 가운데, 노무비와 재료비의 비중은 줄어들고 있는 것으로 나타났음.
 - 실패업체의 경우에는 현장경비와 재료비의 비중이 늘어난 반면, 외주비와 노무비의 비중은 줄어들고 있는 것으로 나타났음.

<그림 IV-16> 성공업체의 민간공사 원가구성



<그림 IV-17> 실패업체의 민간공사 원가구성



- 민간공사에 있어 성공기업의 원가율이 실패기업에 비해 훨씬 낮게 나타난 것은 완성공사 원가구성에서도 나타나고 있듯이 성공업체의 외주비용이 오히려 더 큰 것으로 나타나고 있어, 공공공사처럼 외주비용의 절감효과에 의한 것이라기보다는 다른 요인에 의한 것으로 보아야 할 것임.
- 민간공사의 대부분을 차지하고 있는 주택사업의 경우 도급공사라 하더라도, 단순 시공만을 맡는 도급공사이기보다는 분양여부에 따라 공사대금을 지급받는 분양불도급공사인 경우가 많음.
- 분양불 도급공사의 경우 도급공사의 성격을 가지고 있지만, 실제로는 시공사에서 사업기획을 수립하여 분양까지 책임을 지기 때문에, 시공사 책임하에 사업기획이 이루어지게 됨. 따라서 사업기획 능력에 따라 수익성 즉, 원가율이 결정될 수 있음. 이에 성공기업간의 원가율 차이는 사업초기의 사업기획능력의 차이에서 벌어진 것으로 판단됨.

② 판매비/일반관리비¹³⁾

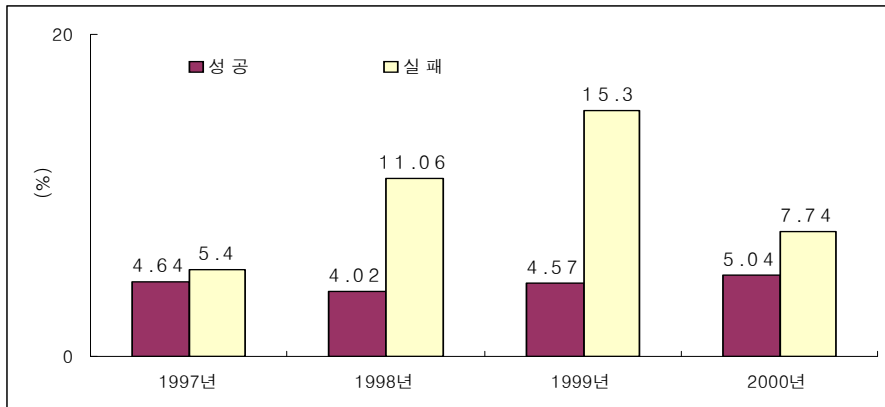
- 성패기업의 판매비와 일반관리비가 매출액에서 차지하는 비중을 살펴보면, 성공업체

13) 판매비와 관리비는 매출원가에 속하지 않는 모든 영업비용, 다시말해 건설활동 또는 기업의 관리, 유지활동과 관련하여 발생하는 비용을 말함. 이는 다시 영업을 위해 들어가는 비용(판매비)과 본사를 유지 및 관리하기 위해 들어가는 비용(일반관리비)으로 나눌 수 있음.

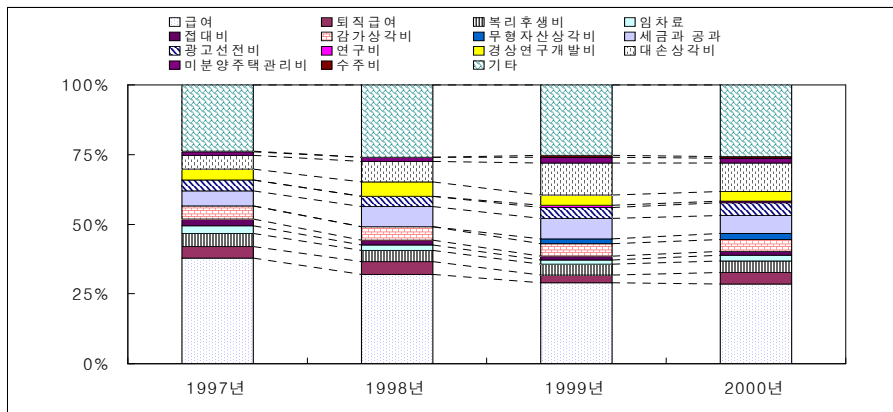
가 실패업체에 비해 판매비와 일반관리비가 훨씬 낮은 것으로 나타났음.

- 성공업체의 판매비와 일반관리비가 매출액에서 차지하는 비중은 1997년 4.64%에서 1998년 4.02%로 줄었다가, 2000년에 들어서는 5.04% 수준으로 소폭 증가하였음.
- 1998년 성공업체의 판매비와 일반관리비 비중이 줄어든 것은 IMF 외환위기 이듬해인 1998년 인력구조조정 결과에 따라 급여비중이 줄어든 것이 반영되어 나타난 결과이며, 1999년부터 소폭 증가하기 시작한 것은 일부 회수불가능한 부실채권을 대손상각을 통해 털어버린 결과로 나타났음(<그림 IV-19>).

<그림 IV-18> 판매비/일반관리비 비중 추이



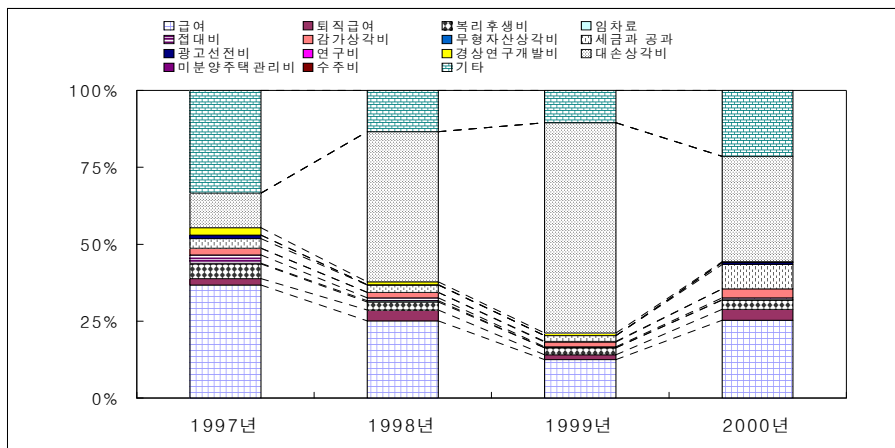
<그림 IV-19> 성공업체의 판매비/일반관리비 세부항목별 비중



주) 막대그래프의 아래부터 급여, 퇴직급여, 복리후생비, 임차료, 접대비, 감가상각비, 세금과 공과금, 광고선전비, 연구비와 경상개발비, 대손상각비, 미분양주택관리비, 수수료, 기타 항목의 순임.

- 이에 반해 실패업체의 판매비와 일반관리비 비중은 보면 1997년 5.4%로 성공업체와 그리 큰 차이를 보이고 있지 않았으나, 1998년 그 비중이 급증하기 시작하여 1998년 11.06%, 1999년 15.3%로 높아졌으며, 2000년에 7.74%로 줄어들긴 하였으나, 성공업체에 비해서 높은 편임.
- 이는 실패업체들이 성공업체에 비해 매출액이 상대적으로 줄어들었으나 고정적으로 지출되는 급여 등이 비용지출이 같은 비율로 줄어들지 않은 것도 하나의 원인이 될 수 있음.
- 하지만 세부항목별 비중 분석에서 알 수 있듯이, 1998년부터 대손상각비의 비중이 판관비에서 차지하는 비중이 1998년 48.8%, 1999년 68.3%로 절반을 넘게 차지하는 것으로 나타나, 단순히 매출감소에 따른 비중 증가보다는 IMF 이후 그동안 누적되었던 부실채권을 털어냈던 것이 원인이었음.
- 일부 발주처나 개인 분양고객들의 IMF 이후 재정적 파산으로 인한 것도 있겠지만, 이는 성공업체 역시 비슷하게 겪었던 상황이므로, 결국 실패업체들이 수익성을 고려하지 않고 외형성장에 치우쳐 무리하게 사업을 확장하고, 이렇게 확장한 사업을 효율적으로 관리하지 못했기 때문에 발생한 것임.

<그림 IV-20> 실패업체의 판매비/일반관리비 세부항목별 비중



주) 막대그래프의 아래부터 급여, 퇴직급여, 복리후생비, 임차료, 접대비, 감가상각비, 세금과 공과금, 광고선전비, 연구비와 경상개발비, 대손상각비, 미분양주택관리비, 수주비, 기타 항목의 순임.

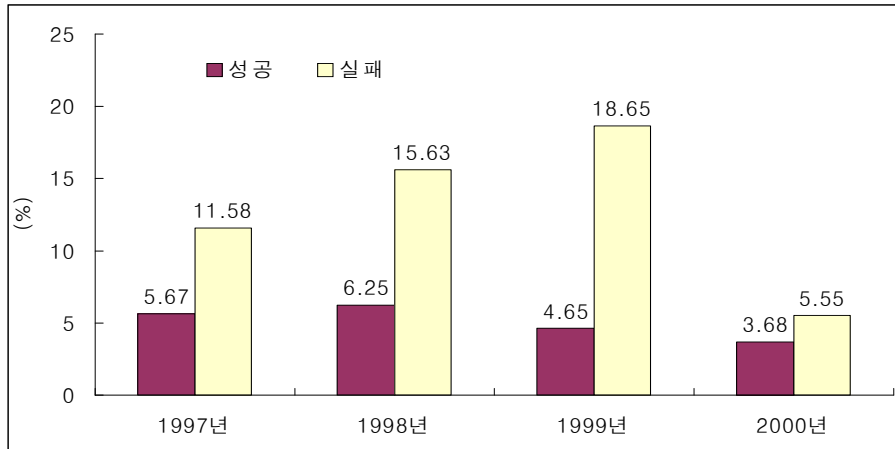
③ 금융비용¹⁴⁾

- 성패기업의 매출액 대비 금융비용 비중을 살펴보면,
 - 성공업체의 금융비용은 IMF 직전인 1997년 5.67%에서 1998년 6.25%로 증가하였다가, 1999년부터는 계속 줄어들어 2000년 현재 3.68% 수준으로 상당히 많이 줄어든 것으로 나타났다.
 - 이에반해 실패업체의 금융비용은 1997년 11.58%에서 1999년 18.65%까지 급증하였다가, 2000년 들어 5.55% 수준으로 줄어든 것으로 나타났다.

- 성패기업간 매출액 대비 금융비용(이자비용) 비중이 이처럼 차이나는 것은 성공업체의 경우 비업무용 자산매각 등을 통한 부채상환 노력, 투자자금이 많이 들어가는 자체 사업보다는 수익성위주의 도급공사(재건축 포함) 수주에 주력을 하였으나, 실패업체는 성공업체에 비해 이런 노력들을 많이 하지 않았기 때문임.
 - 물론, 실패업체의 경우 매출액이 감소하였기 때문에 이자비용의 비중이 상대적으로 늘어날 수도 있지만, 이자비용의 절대 금액을 보더라도 이자비용이 줄지 않은 것을 보면, 부채를 줄이기 위한 자구노력을 그다지 많이 하지 않은 것을 알 수 있음.
 - 2000년 들어 이자비용이 급감한 것은 업체 스스로의 자구노력에 의한 것이라기보다는 실패업체의 대부분이 법정관리나 화의상태에 들어가 있어 이들 업체의 채권단에서 채무변제나 출자전환을 해주었기 때문에 이자비용이 줄어들었음.
 - IMF 직전인 1997년도의 성패업체간 금융비용 비중을 보더라도, 실패업체가 월등히 높은 것을 보면, 그동안 무리하게 차입해서 사업을 한 것이 이들 업체를 어렵게 만든 직접적인 원인이라 할 수 있음.

14) 금융비용은 이자비용을 말하며, 여기서 이자비용은 회사가 외부로부터 조달한 타인자본 중 당좌차월, 장·단기차입금, 사채 등에 대하여 지급하는 이자와 할인료 또는 사채이자를 말함.

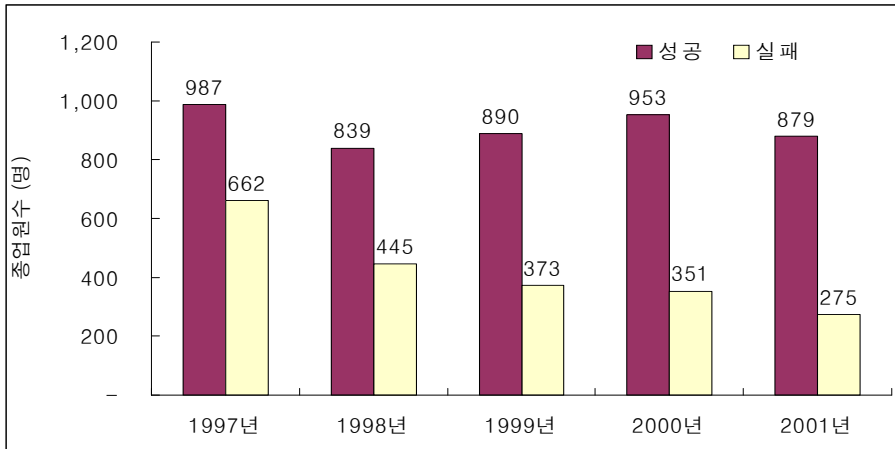
<그림 IV-21> 금융비용(이자비용) 추이



(2) 인력구조조정 측면

- IMF 이후 건설업체들은 경기침체에 따른 일감부족뿐만 아니라, 업체수 증가에 따른 경쟁심화로 채산성이 낮아졌음. 이에 따라 인력에 들어가는 고정적으로 원가절감노력의 일환으로 인력구조조정을 대폭적으로 실시하였음. 이는 건설업뿐만 아니라 여타 서비스업이나 제조업에서도 마찬가지로 상황이었음.
- 이러한 인력구조조정 노력을 파악하기 위해, 1997년 이후 성패기업들의 종업원수(정규직원 기준) 추이를 분석하였음.
 - 성패기업의 종업원수 변화 추이를 보면, 1998년에는 성패기업 모두 IMF 위기를 극복하기 위해 인력을 감축하였으나, 그 이후 성공업체는 1997년 수준까지는 아니더라도 어느 정도는 사업수행에 필요한 인력을 계속적으로 충원해왔던 반면, 실패업체는 지속적인 인력감축을 통해 2000년에는 97년 대비 1/3 수준까지 줄어들었음.

<그림 IV-22> 종업원수 변화 추이



- 인력감축에 따른 비용절감 효과를 살펴보면, 성공업체의 경우 관관비에서 급여가 차지하는 비중이 1997년 37.9%에서 2000년에 28.5%로 줄어든 반면, 실패업체는 1997년 36.7%에서 2000년 25.3%로 줄어들어, 실패업체들이 자구노력의 일환으로 행했던 대규모 인력감축이 비용절감 차원에서는 그리 큰 효과를 거두지 못한 것으로 나타났음.

(3) 생산성 관련

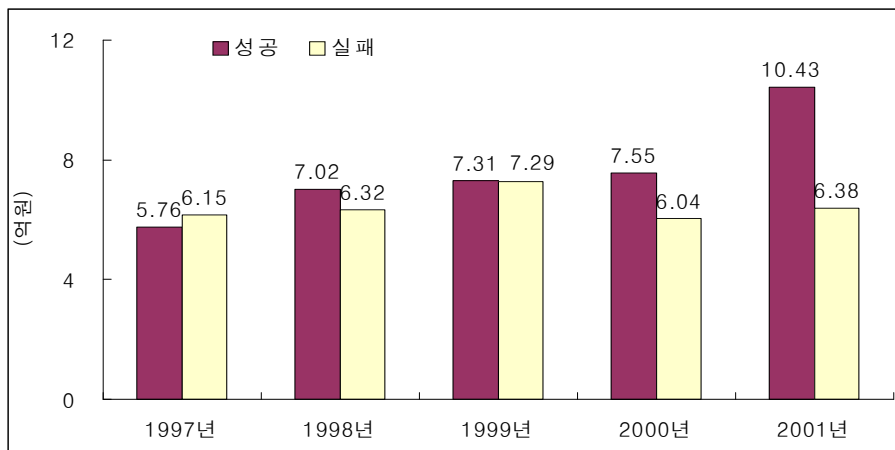
- 성패기업의 생산성이 IMF 이후 얼마나 향상되었는가를 분석해본 결과, 성공업체는 인당생산성¹⁵⁾이 1997년 5.76억원에서 2001년에는 10.43억원으로 거의 2배 가까이 대폭 향상된 것으로 나타난 반면, 실패업체의 경우에는 1997년 6.15억원에서 2001년 6.38억원으로 거의 향상되지 않은 것으로 나타났음.
- 이처럼 성패기업간에 인당 생산성이 차이나는 것을 다음의 이유에서 찾아볼 수 있음.
 - 먼저, 1999년까지 성패기업 모두 생산성이 향상되었는데, 이는 산출량의 대폭적인

15) 생산성은 기업의 효율성을 측정하기 위한 개념으로서, 보통 산출/투입의 공식을 통해 구할 수 있음. 생산성을 향상시키기 위해서는 투입이 고정된 상태에서 산출을 늘리거나, 산출이 고정된 상태에서 투입량을 줄이거나, 아니면 투입을 늘리더라도 그 이상으로 산출을 늘릴 때 향상될 수 있음. 본 분석에서는 생산성을 측정하기 위한 대체변수로 매출액 기준의 인당 생산성을 이용하였음. 즉, 인당생산성 = 종업원수/매출액.

증가 -매출액의 대폭적인 증가 - 에서라기 보다는 투입량의 대폭적인 감소 - 인력감축 - 에 따른 결과로 볼 수 있음.

- 하지만 2000년 이후의 인당 생산성 추이를 보면, 성공업체의 경우에는 인력이 오히려 조금씩 늘었음에도 불구하고 인력증가에 비해 매출액이 대규모로 증가해 생산성이 대폭 향상된 반면, 실패업체들의 경우에는 2001년까지 지속적으로 인력을 감축하였음에도 불구하고 인당 생산성이 늘어나지 않은 것은 인력감소분에 비해 매출감소가 더 컸기 때문인 것임.
- 결국 생산성 향상을 위한 기업의 노력은 투입을 줄이는 소극적인 방법보다는 산출을 늘리는 적극적인 방법에 의할 때 그 효과가 더욱 커질 수 있음.
- 성공업체의 경우, 기업의 신인도, 브랜드 파워 등으로 실패업체에 보다 수주규모가 늘어남으로써 매출액이 늘어난 것이 사실이지만, 인원을 늘리지 않고도 기존과 같은 인력으로 혹은 더 적어진 인력으로 사업을 수행할 수 있도록 정보화에 대한 투자, 체계적인 현장관리, 시공방법을 개선하는 등 적극적인 노력을 했던 것이 생산성 향상의 결과를 가져왔음.

<그림 IV-23> 인당 생산성 추이



(4) R&D

- 건설업체에서의 R&D활동은 기초기술에 대한 연구보다는 시공현장에서의 기술지원

형태의 응용연구가 주류를 이루고 있으며, R&D를 수행하기 위한 조직으로는 기술연구소나 기술지원팀의 형태가 보통임.

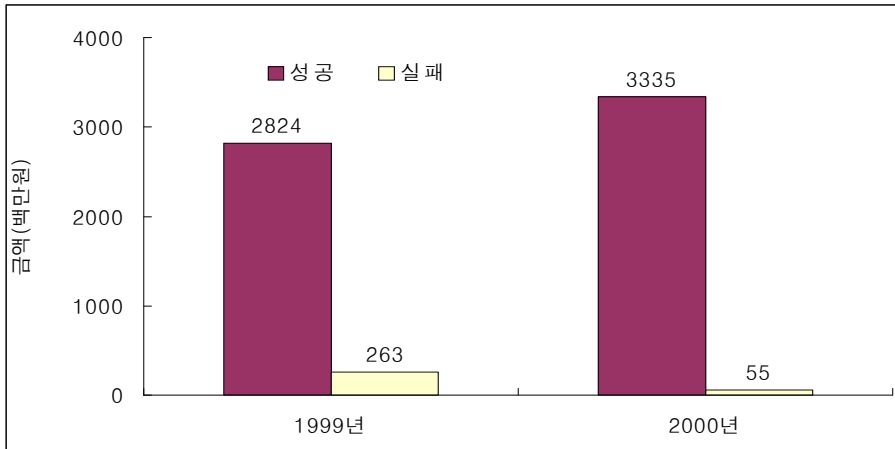
- R&D 활동과 기업 성과간의 관계에 대한 많은 연구에서 R&D 활동이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있음. 하지만 R&D 활동으로 인한 효과가 단기간에 나타나기보다는 오랜 기간에 걸쳐 나타나며, 기업성과에 직접적인 영향을 미치기 보다는 간접적인 영향을 통해 그 효과가 나타나기 때문에, R&D 성과를 직접적으로 파악하기는 어려움.
- 예를 들어, 시공현장에서의 기술지원을 통해 비용이 절감되었다거나, 기술적으로 시공이 어려운 공사에 신기술을 적용해 시공이 가능하도록 하는 것은 R&D에 따른 효과로 추정할 수 있지만, 그것을 계량적으로 파악하기는 어려움.

- 본 연구에서는 R&D 활동이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 전제하고, 성패 기업들의 R&D 활동이 어느 정도 이루어졌는가를 분석하였으며, 이때 R&D 활동의 여부는 R&D 부문에 대한 투자규모(절대 금액)와 R&D 집약도(매출액 대비 R&D 투자규모)로서 파악하였음.

- 먼저 R&D 투자규모를 살펴보면, 실패업체에 비해 성공업체의 R&D 투자규모가 거의 10배 이상 높은 것으로 나타났음.

- 1999년 성공업체의 R&D 투자규모는 업체당 28.2억원 정도였으며, 2000년에는 전년 보다 18% 정도 증가한 33.3억원으로 나타났음.
- 실패업체는 1999년 2.6억원에서 2000년에는 0.5억원을 투자한 것으로 나타나, 거의 R&D 활동을 수행하지 않은 것으로 나타났음.

<그림 IV-24> R&D 투자규모¹⁶⁾



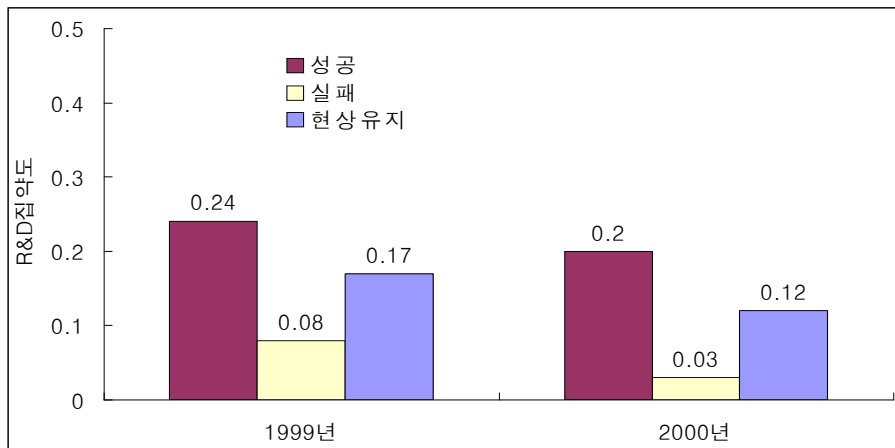
- R&D 집약도¹⁷⁾를 살펴보면, R&D 투자규모와 마찬가지로 실패업체보다 성공업체가 높은 것으로 나타났지만, 연도별로 보면 성공기업 모두 전년도에 비해 R&D 집약도가 줄어든 것으로 나타났음.
- 1999년 성공업체의 R&D 집약도는 0.24로 실패기업의 0.08보다 3배 정도 높은 것으로 나타나, 절대 금액에 있어서의 성공과 실패업체간 차이보다는 그 차이가 적은 것으로 나타났음.
- 2000년의 R&D 집약도는 성공업체가 0.2, 실패업체가 0.03으로 그 격차는 더 커진 것으로 나타났음.
- 하지만 성공업체의 경우 절대금액에 있어서의 R&D 투자규모는 2000년들어 1999년보다 늘어났지만, R&D 집약도는 1999년보다 줄어들었음. 이는 2000년 들어 1999년보다 매출액이 증가하였음에도 불구하고 매출액 증가에 비해 R&D 투자는 상대적으로 덜 늘어났기 때문임.

16) IMF 이전부터의 데이터를 이용하여야 하나, 데이터 수집의 어려움으로 인해 1999년 이후 데이터만 분석에 이용하였음.

17) R&D 집약도(intensity)는 단순히 R&D 투자규모(금액)만을 파악하는 것이 아니고, R&D 투자가 기업의 규모에 비해 얼마만큼 집중적으로 이루어졌는가를 파악함으로써 업체간에 비교시 규모를 고려하여 비교할 수 있음. 보통 매출액 대비 R&D 투자규모액으로 구함. 예를 들어 A업체(매출액 100억원 회사)에서는 1억원의 R&D투자가 이루어졌고, B업체(매출액 10억원 회사)에서는 5천만원의 R&D 투자를 하였다고 하자. 이때 규모만을 가지고 비교하면 A업체가 더 많이 투자하였다고 볼 수 있으나, R&D 집약도로 비교해보면 A업체(0.01)보다 B업체(0.05)가 더 많이 투자한 것으로 나타남.

- 산업에 따라 다소 차이는 있지만, 세계적인 선도기업의 경우 매출액 대비 R&D 투자규모가 해마다 5% 이상을 차지하고 있는 것을 볼 때, 성패기업을 떠나 우리나라 건설업체들이 향후 치열한 경쟁에서 살아남고 더 나아가 성공하기 위해서 지금보다 R&D 투자 규모를 더 늘려야 할 것임.

<그림 IV-25> R&D 집약도



(5) 기업, 브랜드 이미지 제고 측면

- IMF 이후 건설시장 특히, 주택시장에서의 업체들의 성공요건이 많이 변화되었음.
 - IMF 이전만 해도 분양가가 규제되어 비슷한 평면구조를 갖는 아파트가 대량으로 공급되었으며, 브랜드의 개념이 중요하지 않아 특별히 건설업체와 구분되는 아파트 브랜드가 따로 없이 건설업체명이 그대로 아파트 이름이 되었음.
 - 따라서 이 시기에는 제품(브랜드 포함)에 있어서의 차별화보다는 아파트의 입지와 안정성 그리고 기업의 명성(보통 아파트 공급규모가 많은 대형건설업체들이 유리했음) 정도가 성공의 요건이었음.
 - 하지만 IMF 이후에는 기업 이미지(재무적 신인도 포함), 브랜드 명성 등이 새로운 성공 요건으로 자리잡고 있음.
- 기업이미지와 브랜드 명성 등은 저절로 얻어지는 것이 아니며, 기업이 단시간내에 구축하려고 해도 구축되어지는 것이 아님. 기업이 갖고자 하는 이미지나 브랜드를 도

입해서 오랜 기간동안 지속적으로 고객들에게 알리고, 고객을 만족시켜줌으로써 얻어질 수 있는 무형의 자산이며, 기업 경쟁력의 원천임.

- 브랜드 측면에서 보면, 브랜드명을 일단 도입하고나서 브랜드가 갖는 이미지를 소비자들에게 광고 등의 방법을 통해 인지시키고, 그러한 이미지를 계속 유지하기 위해 제품의 품질, 안전, 사후 서비스 등 다양한 고객만족 활동을 유지시켜야 브랜드 파워가 생길 수 있음.

— 본 연구에서는 성패기업들을 대상으로 광고선전비¹⁸⁾ 금액의 추이를 분석함으로써, 기업이미지와 브랜드 이미지를 제고시키기 위해 기업들이 얼마만큼 노력하였는가를 파악하기 위하여, 정량적인 측면에서는 성패기업간의 광고선전비 금액 추이를 분석하였으며¹⁹⁾, 정성적인 측면에서는 고객만족을 위한 업체들의 활동을 분석하여 소개하였으며²⁰⁾.

— 먼저 매출액 대비 광고선전비 비중을 분석해보면, 성공업체가 실패업체에 비해 광고선전비 비중이 훨씬 높았던 것으로 나타났음.

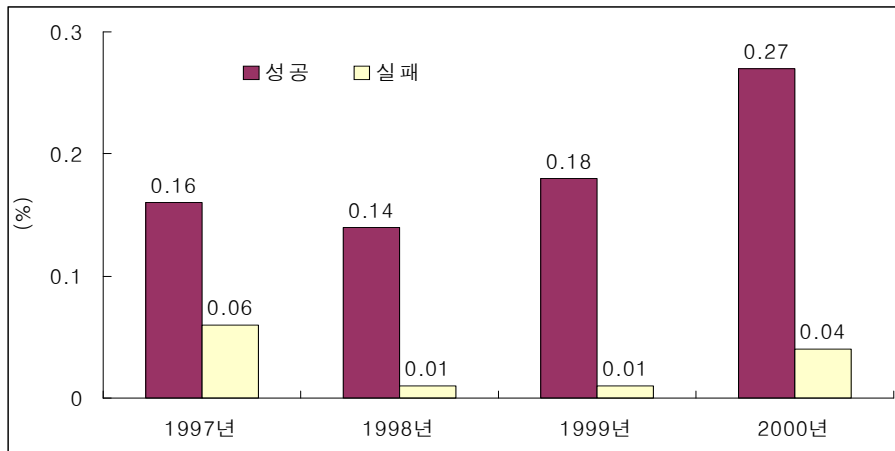
- 연도별 추이를 보더라도 성공업체의 경우에는 1998년 한해를 제외하고 광고선전비가 지속적으로 증가하였으나, 실패업체인 경우에는 1997년 이후 계속 감소하다가 2000년 들어 소폭 증가하긴 하였으나 그 정도는 미미한 것으로 나타났음.

18) 광고선전비는 상품 또는 제품의 판매촉진 또는 기업이미지 제고를 위하여 불특정 다수인을 상대로 상품 등에 대한 선전효과를 얻기 위하여 지출한 비용을 말함.

19) 기업 혹은 브랜드 이미지를 알리기 위한 다른 방법으로는 새로 도입한 브랜드 명이 표시된 아파트나 주거상품을 대량으로 공급함으로써 소비자들에게 알릴수도 있으나, 이를 분석하기 위해서는 업체별로 주거상품별 공급실적으로 분석하여야 하는 어려움이 있기에, 분석의 편의상 광고선전비 규모로써 브랜드 이미지 제고노력을 파악하였음.

20) 고객만족 활동에 관한 내용은 내용이 많은 관계로 별도의 항목으로 구성하여 분석하였음. 따라서 고객만족과 관련된 내용은 (6)번 항목을 참고바람.

<그림 IV-26> 광고선전비 비중



(6) 고객만족(CS) 관련

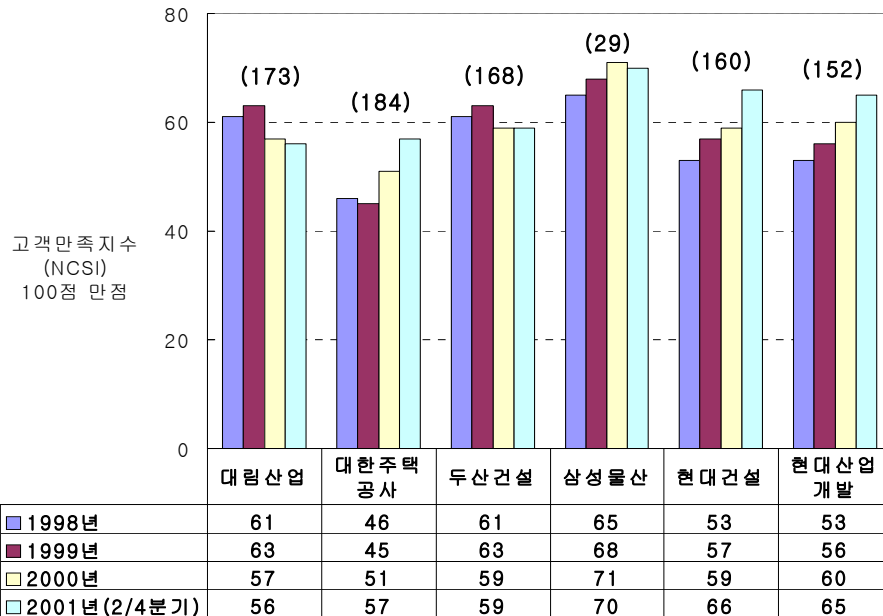
- IMF 이후 많은 업체들이 저마다 상품별로 독자적인 브랜드를 도입하고 있지만, 이들 브랜드간의 브랜드 파워²¹⁾는 다르게 나타나고 있음.
- 브랜드 파워는 주로 기업이 시장내에서 선도적 위치에 있거나, 꾸준한 고객만족(CS; Customer Satisfaction) 활동을 전개시켜 높일 수 있음.
 - 한 기업이 시장내에서 선도적 위치에 있는 경우는 기업의 시장지배력(시장점유율)에 의해 브랜드 파워를 높일 수 있으나, 이는 선도적인 위치에 있는 기업의 이미지가 소비자들에게 좋게 인식되어있는 경우 가능함.
 - 결국 대고객만족활동과 같은 기업의 노력에 의해 브랜드 파워를 증가시켜야 그것이 지속적으로 기업의 성과(분양성공, 반복구매, 매출 증대 등)에 긍정적인 영향을 줄 수 있음.
- 본 연구에서 분석대상으로 하고 있는 건설업의 경우 업체들이 고객만족활동을 시작한 것은 그리 오래되지 않았으며, IMF 이후 최근에 들어서야 몇몇 업체들을 중심으로 본격적인 고객만족 활동을 하고 있는 실정임.
 - <그림IV-27>에서 나타나 있듯이 한국생산성본부(KPC)가 발표한 2001년 국가고객

21) 브랜드 파워(Brand Power)란 현재 소비자들이 특정 브랜드에 대해 인식하고 있는 브랜드 명성(Brand Reputation)의 정도로서 일반적으로 소비자들이 지각하고 있는 브랜드 이미지의 평가지표를 통해 측정되고 있음.

만족지수(NCSI)를 보면, 삼성물산(주)이 1998년 발표 시작 이후 계속 1위를 차지한 것으로 나타났음.

- 하지만 그나마 고객만족 활동을 하고 있다는 다른 평가대상 건설(주택)업체들의 NCSI 순위(2000년 기준)를 보면 삼성물산을 제외한 2위 업체의 순위가 152위 이하로 나타나, 건설업체들의 대고객만족활동을 위한 노력은 그리 높지 않은 것을 뒷받침해주고 있음.
- 이는 건설(주택)업체에서 고객만족활동이 IMF 이후 최근 2-3년 전부터 도입되는 등 비교적 다른 산업에 비해 늦게 도입된 것이 가장 큰 원인이나, 그간 업체들이 단순히 하자보수(A/S) 위주의 고객만족 활동을 실시하여 온 점도 그 원인이라 할 수 있음.

<그림 IV-27> 건설업체의 고객만족지수(NCSI)



주1) 아파트부문의 고객만족지수 평가는 신규로 분양된 아파트에 적어도 1년 이상 실제로 거주한 소비자를 대상으로 하였음.

주2) () 안의 숫자는 2000년 기준 전체 191개 조사대상업체(산업불문) 중 해당 업체의 순위임.

자료) 한국생산성본부(KPC), www.ncsi.or.kr

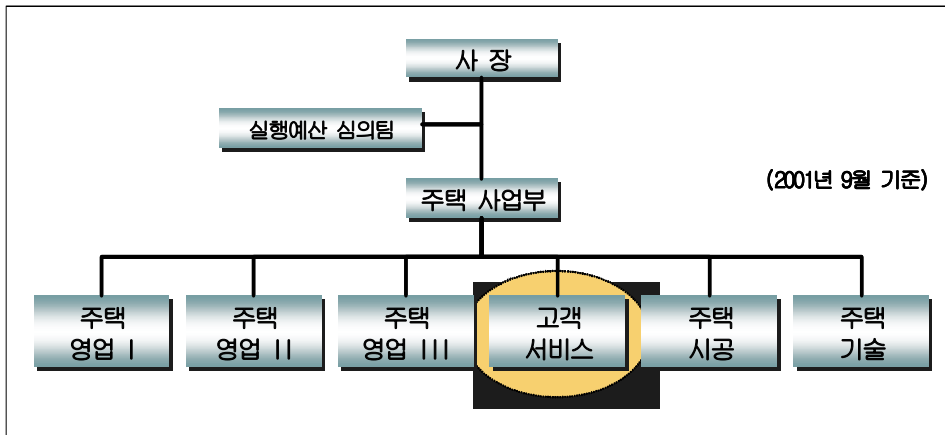
- 성패기업을 대상으로 어떠한 고객만족활동을 하고 있는지 파악해본 결과, 성공기업의 경우에는 다음과 같이 다양한 고객만족 활동을 벌이고 있는 반면, 실패기업의 경우에

는 그러한 노력을 들이지 않고 있는 것으로 나타났음.

- 외부주거환경 및 내부인테리어 등에 대한 고객들의 욕구를 사전에 파악해 이를 상품개발이나 설계에 반영시킨 신주거상품의 도입
 - 과거 입주자 사전점검제도에서 더 나아가 공정 진행에 따라 고객이 수시로 직접 입주할 아파트의 현장을 방문해 점검할 수 있게 하고, 대학교수·인테리어 전문가·건축설계사 등의 전문가 집단을 품질 평가위원으로 위촉해 자체 품질평가를 강화시켜나가는 활동
 - 분양접수 및 당첨과정에서의 투명성과 고객의 편의를 위해 인터넷을 통한 분양 접수 및 당첨자 추천
 - 인터넷을 통해 24시간 하자접수
 - 시설물뿐만 아니라 입주자들의 가전제품과 차량에 대한 무상점검 서비스까지 제공하는 통합서비스의 제공
 - 하자보수 후에는 지속적인 고객만족도를 조사해 이를 DB화시킨후, 사전에 제품개발과 설계 그리고 시공과정에 반영시켜 향후 발생할 하자보수를 미연에 방지하는 등의 노력
 - 고객만족경영을 실천하기 위해 전사차원의 고객서비스팀이나 CS(Customer Satisfaction) 사업부, 마케팅실 등의 다양한 이름을 가진 조직의 신설 및 관련 전문 인력의 강화
- 성패기업의 하나인 L건설의 고객만족 활동에 대한 구체적인 사례를 정리하면 다음과 같음.
- L건설은 고객만족 활동의 일환으로 ‘○○ 순회서비스반’을 구성하여 가동 및 운영하고 있었음.
 - 이 서비스는 L건설과 같은 그룹에 속한 계열사인 L전자, L화재해상보험과 공동으로 진행하여, 아파트 시설물에 대한 A/S뿐만 아니라 입주자의 가전제품과 차량 등에 대한 무상점검 서비스를 제공하여 입주고객의 고객만족을 극대화시키고 있음.
 - 한편, 입주자들을 대상으로 A/S후 뿐만 아니라 주기적으로 고객만족도를 조사하여, 지속적인 고객만족활동을 추진해나가고 있음.
 - 입주자들에 대해 미비점이나 불만사항을 접수하여 이를 즉시 반영하며, 하자보수에 대한 리턴콜 서비스도 실시하고 있음.
 - 조직측면에서도 주택사업본부내 주택기술팀의 하자보수 전담요원을 운영하는 것

이외에도 보다 높은 고객만족을 제공하기 위해 별도의 고객서비스 팀을 운영하고 있음.

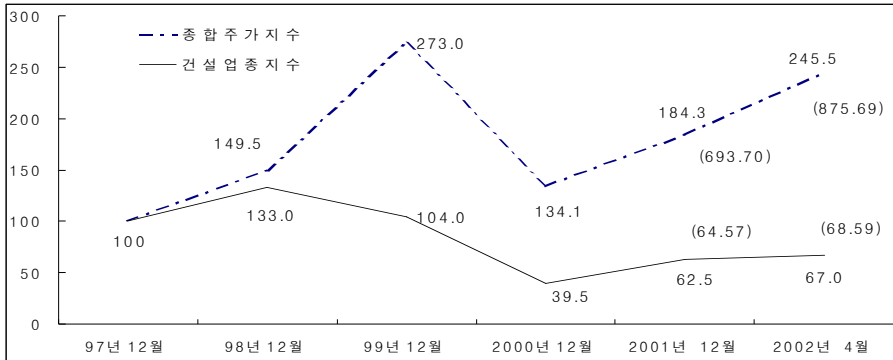
<그림 IV-28> L건설의 고객만족 활동 관련 조직 현황



(7) 기업의 신인도

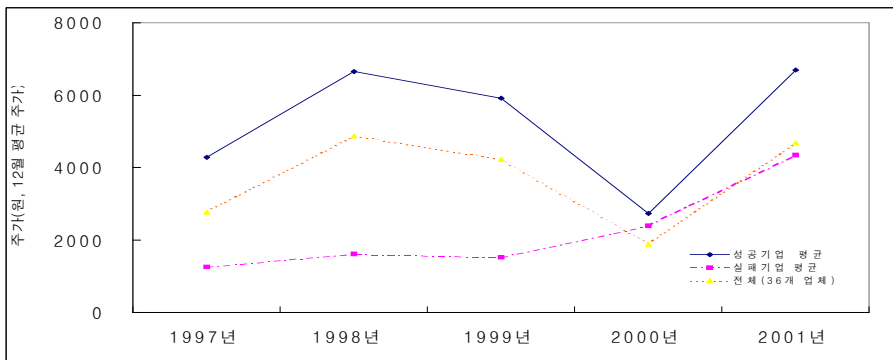
- 시장에서의 한 기업의 신인도는 기본적으로 주가에 반영되어 평가받고 있다는 가정 하에 성패기업들의 최근 5년간 주가변동 추이를 분석하였음.
- 성패기업의 주가변동 추이 분석에 앞서, 전체 종합주가지수와 건설업종의 주가지수의 추이를 살펴보았음.
 - <그림 IV-29>에서 나타나고 있듯이, 97년을 100으로 놓고 볼 때, 전체 종합주가지수가 2002년 4월 현재 245.5를 보이고 있는 반면, 건설업종의 주가지수는 67.0을 나타내 아직도 건설업에 대한 일반 투자자들의 시각이 그리 우호적이지 않는 것으로 나타남.

<그림 IV-29> 건설업 주가지수 추이



- 성패기업의 주가변동 추이를 분석해본 결과, 건설업종의 주가지수가 전반적으로 낮게 평가되고 있는 가운데에서도 성공업체의 주가는 실패기업에 비해 월등히 높았던 것으로 나타났음.
- 또한 실패업체뿐만 아니라 전체 분석대상업체들의 주가가 액면가 이하로 평가받고 있음에도 불구하고, 성공업체들의 평균 주가는 2000년 한해를 제외하고는 액면가 이상의 평가를 받은 것으로 나타났음.
- 이처럼 성공업체의 기업의 신인도(주가)가 실패업체에 비해 높게 평가된 것은 성공 기업들이 IMF 이후 비업무용 자산의 매각을 통한 부채상환, 자기자본의 확충 등을 통해 부채비율 및 금융비용을 상당히 노력했으며, 기업의 이미지(브랜드 포함)를 제고를 위해 품질향상, 고객만족 활동, 광고활동을 확대시키는 등의 부단한 노력을 기울였으며, 그러한 기업의 노력이 시장에서 좋은 평가를 받았기 때문임. 하지만 실패한 업체의 경우에는 그러한 노력들이 부족했던 것으로 파악되었음.

<그림 IV-30> 성패기업의 주가변동 추이



60 IMF 이후 건설경영의 성패요인 분석

V. 결론

1. 요약 및 결론

- IMF 이후 건설업체의 성공과 실패요인을 분석해본 결과, 건설업체의 성공은 산업효과보다는 기업효과 측면이 더 강한 것으로 분석되었음.
 - 즉, IMF 이후 건설경기의 침체에도 불구하고 주택시장의 빠른 회복에 따라 많은 건설업체들이 이 시장에 뛰어들었지만, 이 시장에 뛰어들(주택사업의 비중을 늘린) 모든 업체들이 성공을 거둔 것은 아님.
 - 오히려 기업의 전략적 대응노력(기업효과)이 기업 성공에 더 높은 영향을 준 것으로 판단됨.
- 기업의 향후 성공을 위해서는 기업이 부단한 경영혁신이 요구됨. 하지만 그러한 경영혁신도 산업의 변화방향에 맞추어 추구될 때 그 효과가 더 커질 수 있음.
 - 최근 성공한 건설업체들이 주택시장에서 높은 경쟁력을 가지고 있는 것은 사실이지만, 그러한 경쟁력은 단순히 비용절감을 위한 경영혁신에서 왔다가 보다는 시장에서 요구하는 브랜드 파워와 재무적인 신인도 그리고 고객들을 만족시키기 위한 경영혁신 노력을 기울였기 때문에 가능한 것으로 보아야 할 것임.

2. 연구의 시사점과 한계점

1) 시사점

- 본 연구결과로부터 얻을 수 있는 시사점은 두가지 측면에서 살펴볼 수 있음.
- 첫째, 건설기업에서 전략경영의 개념을 체계적으로 이해하고 도입하는데 기여할 수 있음.
 - 그간 건설업체들은 건설산업의 특성상 단일품목을 대량으로 생산하는 일반 제조업

과 달리 조직 혹은 기업차원에서 성과(생산성)를 향상시킬 수 있는 기회가 적었기 때문에 기업차원의 전략수립보다는 단일 프로젝트 차원에서의 생산성(비용, 품질, 납기 등) 향상에 주력해 온 것이 사실임.

- 한편 건설시장의 지속적인 확대와 더불어 건설산업을 둘러싼 환경의 변화가 그리 크지 않았기 때문에, 그동안 건설기업들이 추구해온 전략적 행보는 주로 수주확대를 통한 성장전략의 수립이 주요 관심사였음.
 - 하지만 IMF 이후 변화하는 환경에서 기업이 생존 및 성장·발전을 하기 위해서는 전략의 수립뿐만 아니라 전략의 실행과 통제에도 관심을 가져야 할 것임.
 - 본 연구에서 적용하고 있는 분석 틀은 한 시점에서의 건설기업의 전략수립을 강조하기보다는 환경변화에 따라 기업의 전략적 대응노력(전략의 실행)을 동태적으로 분석하였기 때문에 건설기업들로 하여금 전략경영²²⁾에 대한 이해를 도모할 수 있게 해줄 것임.
- 둘째, 본 연구의 실증분석을 통해 얻어진 결과는 전환기에 처한 국내 건설기업들이 생존을 도모하며 성장·발전하는데 있어 준거할 전략적 시사점을 제공해 줄 것으로 기대됨.
- 건설기업의 최고경영자나 의사결정자는 본 연구의 분석결과로부터 동태적인 환경 하에서 자사가 생존 및 성장·발전을 하기 위해 어떠한 전략적 선택을 하여야 하는가에 관해 의사결정시 도움을 줄 수 있을 것임.
 - 최근 건설시장에서 성공을 거두고 있는 L사, H사와 같은 대형업체뿐만 아니라, K사, P사같은 중견업체들이 IMF 이후 환경변화에 대해 어떠한 전략적 선택 및 대응을 하여 현재의 지위에 이를 수 있었는가에 대해 즉, 성공의 원리를 도출함으로써 기업들이 변화하는 환경에 어떻게 전략적으로 대처를 해야 하는가에 대한 해답을 찾는데 도움을 줄 수 있을 것임.

22) 경영전략(Business Strategy) 혹은 전략경영(Strategic Management)의 개념은 전략의 수립과 실행중 실행부분을 보다 강조한 개념임. 이는 아무리 좋은 전략을 수립했다고 해서 기업이 성공하는 것이 아니고, 그보다는 수립된 전략을 잘 실천하는 기업이 더 좋은 성과를 가져올 수 있다는 연구결과에 따라 현재는 경영계획(Business Planning) 혹은 경영정책(Business Policy)이라는 용어보다는 전략경영이란 용어를 더 많이 쓰고 있음.

2) 한계점

- 본 연구를 수행함에 있어 기업효과를 측정하는데 많은 어려움이 있었음.
 - 자료수집의 한계로 인해 재무제표상으로 확인할 수 있는 기업효과를 주로 분석하였으며, 그 외의 정성적인 부분의 기업효과(전략적 노력) 분석은 제한적으로 밖에 접근을 못하였음.

- 정성적인 부분의 기업효과를 분석하기 위해서는 성공기업과 실패기업으로 선정된 업체의 사례를 장기간에 걸쳐 심도있게 분석하여야 하나, 그러한 분석은 시간의 제약과 기업내부자료 접근의 어려움 때문에 수행하기 어려운 것이 현실임. 따라서 본 연구 수행의 결과를 한 기업에게 심층적으로 적용하는데는 약간의 무리가 있을 수 있음.

64 IMF 이후 건설경영의 성패요인 분석

<참고 문헌>

- Barney, 권구혁 외 역, 「전략경영과 경쟁우위」, 시그마프레스, 2001
- CERIK IMF 대책반, 「IMF 시대의 건설산업 : 영향과 대응방향」, 한국건설산업연구원, 1997
- 강효석 외, 「기업가치 평가론」, 홍문사, 2001
- 김민형, 「건설업체의 핵심경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단」, 한국건설산업연구원, 1998
- 외, "상장 건설업체 2001년도 경영실적 분석", 한국건설산업연구원, 2002. 4
- 김인호, 「전략경영 동태론」, 박영사, 2000
- , 「디지털 시대의 기업경영원리」, 진영사, 2001
- 대한건설협회, 「건설업 경영분석」, 각 년도
- , 「월간 건설경제동향」, 각 월호
- 신기덕 외, 「건설산업의 당면과제와 대응 방향」, 한국건설산업연구원, 2002
- 장세진, 「글로벌 경쟁시대의 경영전략(3판)」, 박영사, 2002
- 증권거래소, 각사 사업보고서
- 한국건설경제협회의, "대형건설사 2000년 경영실적 및 2002년 계획 분석", 2002. 3
- 한국건설산업연구원, S사, P사, N사 경영컨설팅 결과보고서
- 한국은행, 「기업경영분석」, 각 년도
- , 「조사통계월보」, 각 년도
- 한창수, "선진기업들의 2002년 경영방침", 삼성경제연구소, 2002. 1
- 현대경제사회연구원, "IMF 구제금융의 경제적 효과와 기업의 대응 과제", 1997. 12. 4

66IMF 이후 건설경영의 성패요인 분석

<Abstract>

Analysis of Korean Construction Firm's Success Factors After the Korean economic crisis

After the economic crisis, Korean construction has faced many difficulties because of stagnation and higher competition in the construction industry. On the way of trials, some companies had faster growth than before, while others went in the opposite direction. The purpose of this study is to search for key factors for success and failure of construction firms.

This study consists of five chapters and one appendix. The introductory chapter and chapter two describe the present state and structure of the construction industry. Chapter three describes the construction firm's strategies that changed after the crisis. In chapter four, 9 success cases and 3 failure cases were identified from the analysis of 36 cases based on general construction firms' business data from 1996 to 2001. Success and failure factors were derived from an industry and firm effect perspective. Chapter five describes the results summary, implications, and limits of this study.

Conclusions from this study are as follows. The analysis shows that success for a firm is more influenced by the enterprise side than the industry. In spite of stagnation, fast growth in the residential market led to a quick recovery of the construction industry. However, not all firms that participated in the residential market were successful. Ultimately, a company's success depends on its successful strategies (enterprise effect side).

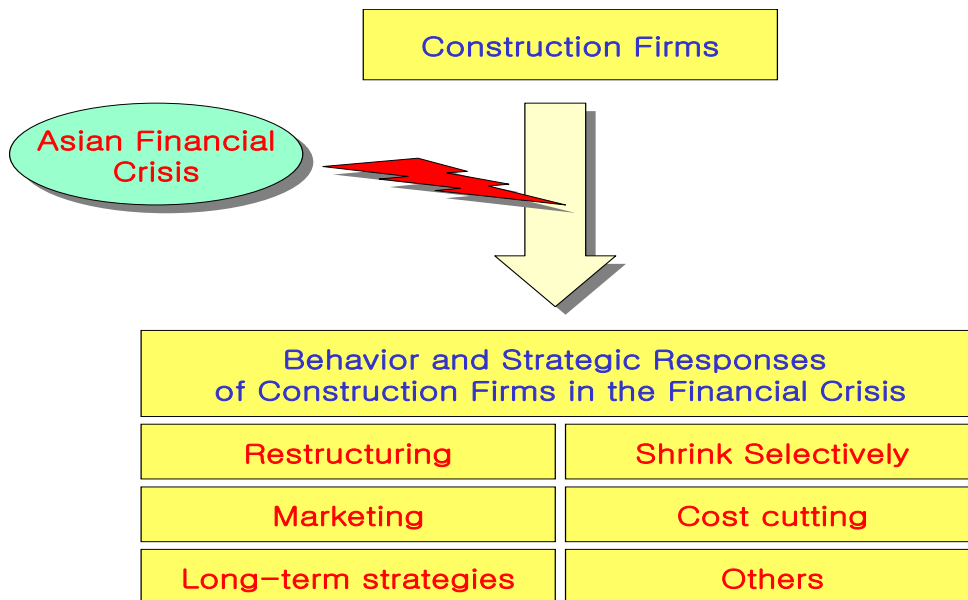
In a changing environment, a company must manage innovation. If innovation is directed towards the changing direction of the industry, it will be successful.

681MF 이후 건설경영의 성패요인 분석

[별첨] 아시아 외환 위기시 건설기업들의 전략적 대응²³⁾

- 아시아 외환위기시 싱가포르, 홍콩, 건설기업들이 이 위기를 극복하기 위해 어떠한 전략적 대응을 하였는가를 설문조사를 통해 분석해본 결과 크게 6가지 분류의 전략적 대응을 한 것으로 밝혀졌음.
- 6가지의 전략적 대응 중 가장 많이 이용한 대응방법은 'Restructuring' 이었으며, 다음으로 'Shrink Selectively'을 많이 이용하였음.
- 나머지 4개의 전략적 대응 방법들은 비슷한 정도를 이용한 것으로 나타났음.

<그림 부록-1> 아시아 건설업체들의 위기극복 방안

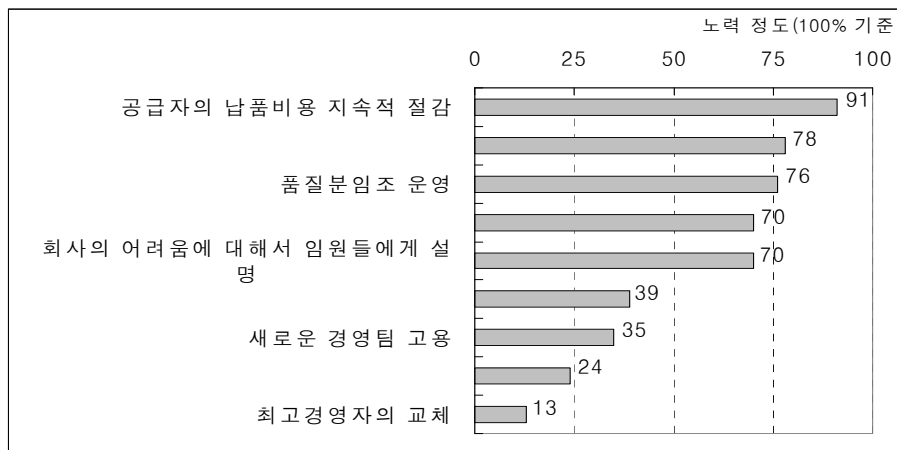


23) L.S. Pheng and L.N. Hua, 'The Strategic Responses of Construction Firms to the Asian Financial Crisis in 1997-1998', International Journal for Construction Marketing, Volume 1, Issue 2, 1999, (<http://www.brookes.ac.uk/other/conmark/IJCM/>)

1. Restructuring

- 가장 많이 이용하는 전략적 대응은 'Restructuring'으로써, 지속적으로 공급자의 납품비용 삭감(91%), 공급자로부터 직접 조달(78%), 품질분임조 운영(76%), 새로운 관리통제기법 도입(70%), 현재 회사의 어려움을 임원들에게 설명함(70%), 불필요한 직급을 없앴(39%), 새로운 경영팀의 고용(35%), 국내 하도급업자 이용을 증가시킴(24%), 최고경영자의 교체(13%)의 순으로 나타남.

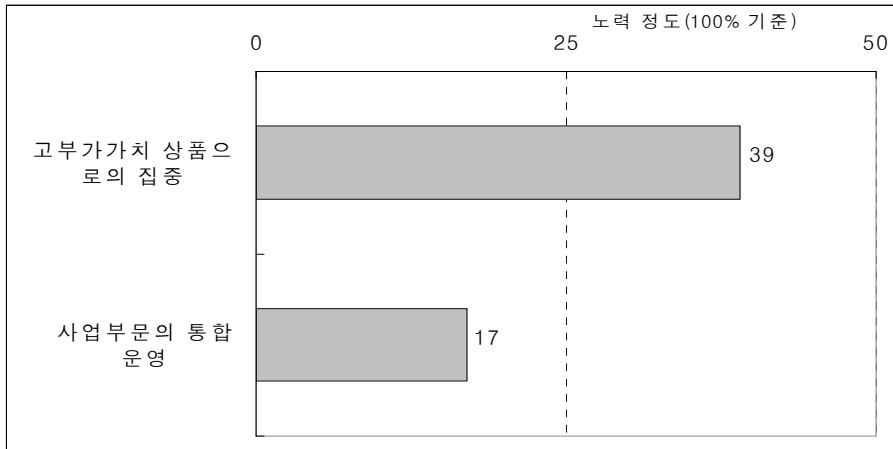
<그림 부록-2> Restructuring 측면의 전략적 대응



2. Shrink Selectively

- 다음으로 '선택된 사업으로의 집중을 통한 규모의 축소(Shrink Selectively)'를 통해 위기를 극복하고자 하였으며, 이러한 전략적 대응에는 주로 부가가치가 높은 상품에 집중(39%)하였으며, 모든 사업부문을 하나의 부문으로 통합해서 운영(17%)하는 전략적 대응 노력은 그리 크지 않은 것으로 나타남.

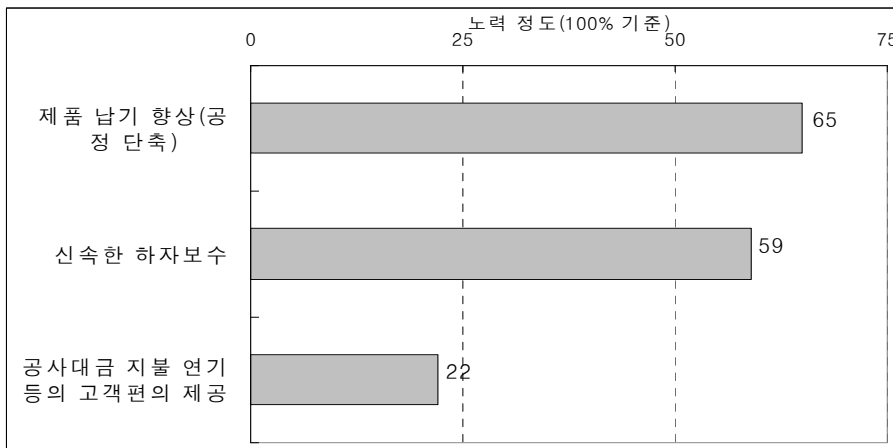
<그림 부록-3> Shrink Selectively 측면의 전략적 대응



3. Marketing

- 마케팅 측면의 전략적 대응으로는 제품의 납기를 향상시키고(65%), 하자보수 작업을 신속히 처리해주는(59%) 등의 노력을 하였으며, 고객의 입장을 고려하여 공사대금의 지불을 연기시켜주는 등의 금융협정을 다시 맺어주는 방법(22%) 등의 사용은 그리 많지 않은 것으로 나타남.

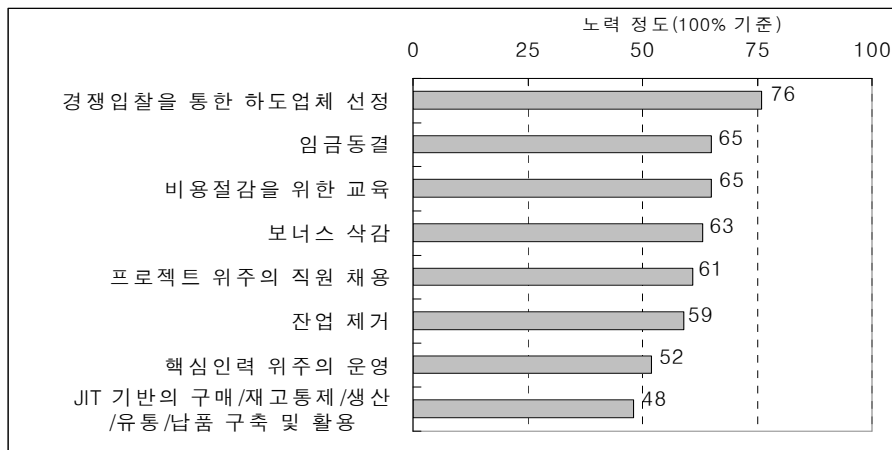
<그림 부록-4> Marketing 측면의 전략적 대응



4. Cost Cutting

- 비용절감 차원의 전략적 대응 노력으로는 경쟁입찰을 통한 하도급업체 지정(76%), 임금동결(65%), 간부들에게 비용절감 방법 등을 교육시킴(65%), 보너스 삭감(63%), 프로젝트 위주의 간부채용(61%), 잔업 제거(59%), 핵심인력위주의 운영(52%), JIT 기반의 구매/재고통제/생산/유통/납품(48%) 등의 방법을 주로 이용한 것으로 나타남.

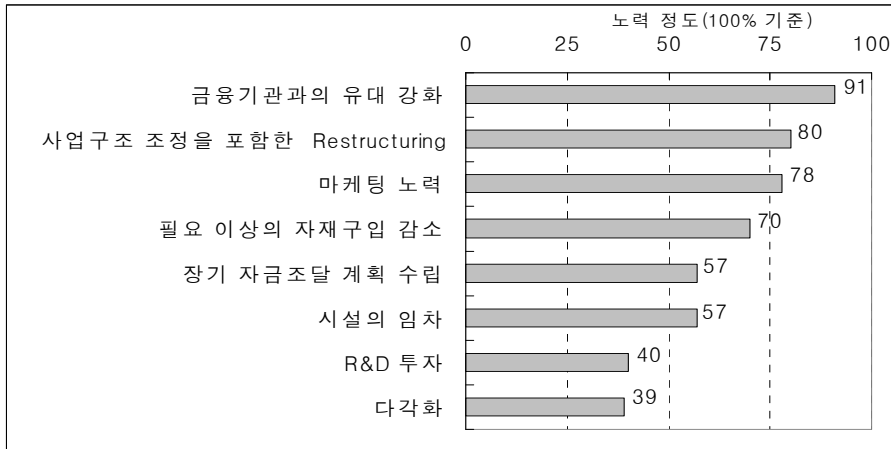
<그림 부록-5> Cost Cutting 측면의 전략적 대응



5. Long-term Strategies

- 장기전략 차원의 전략적 대응으로는 금융 조달기관과의 좋은 유대관계 지속(91%), 리스트럭처링(80%), 마케팅노력(78%), 자재의 사재기를 피함(70%), 장기 자금조달 계획 수립(57%), 시설의 임차(57%) 등의 노력을 주로 한 것으로 나타났으며, R&D 투자(40%), 다각화(39%) 노력은 그리 크지 않은 것으로 나타났음.

<그림 부록-6> Long-tern Strategies 측면의 전략적 대응



6. Others

- 기타 전략적 대응 행동으로는 개발업자들과 공급업자들과의 관계개선 노력(89%), 직원들을 도덕적으로 정신무장시키는(76%) 행동을 취한 것으로 나타남.

<그림 부록-7> 기타 전략적 대응

