

<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.