

건설 강소기업의 육성 필요성과 성공 요인 분석

-선행 연구 및 고용노동부 선정 건설 분야 강소기업 사례를 중심으로-

김영덕 | 한국건설산업연구원 연구위원
ydkim@cerik.re.kr

박근혜정부는 중요 경제 정책으로 창조경제를 꼽고 있으며, 이러한 차원에서 강한 중소기업의 중요성과 육성 필요성이 크게 강조되고 있다. 정부는 2014년 예산을 편성하면서 건전한 중소기업을 육성하고 경영 안정 및 고용 창출을 위해 상당한 규모의 중소기업육성자금을 지원키로 하였다.¹⁾ 강한 중소기업의 육성은 양질의 일자리를 만들고, 발전적인 경제 생태계를 구축하는 데 중요한 정책 수단으로 고려되고 있다는 점에서 긍정적이라고 할 수 있다. 이러한 강한 중

소기업을 육성하는 데 있어 각 산업의 강소기업들에 대한 사례의 전파와 이에 맞춘 정책 추진은 매우 중요한 과제라 하겠다.

강소(small giants) 기업에 대해서는 다양한 정의들이 활용되고 있으나 이들을 종합하면, 일반적으로 규모는 작지만 시장과 산업 내에서 강한 경쟁력을 확보하고 있는 중소기업을 말한다.

건설산업이 현재의 어려운 환경을 극복하고 지속 성장을 도모하기 위해서는 중소 건설업체, 특히 경쟁력

있는 중소 업체가 지속적으로 성장 발전할 수 있는 토대가 마련되어야 한다. 이에 본고에서는 건설산업에서의 강소기업의 특성 요소를 정의하고 이들 강소기업의 경영 성과를 결정짓는 요소들에 대하여 살펴보고자 한다.

강소기업의 역할

강소기업에 대한 정의는 다양하게 나타나고 있다. 기업 규모와 사업 영역, 성과의 유형 등 특성을 고려하는 요소들이 다양하기 때문이다. 일반적으로 널리 활용되고 있는 ‘히든 챔피언’, ‘가젤형 기업’, ‘고성장 기업’

1) 2014년 중소기업진흥공단의 경영 안정 자금, 창업 등 정책 자금 지원 규모는 3조 8,000억원에 이르며, 이는 2013년의 2조 8,000억원 대비 35.7% 증액된 규모임.

경영 정보

에 대한 선행 연구들은 대부분 이러한 기업들이 타 기업들과 다른 속성이 무엇인지를 밝힘으로써 그 성장요인들을 제시하는 데 목적을 두고 있다.

산업이나 국가 차원에서 강소기업들은 중요한 역할을 하고 있다. 산업적 차원에서는 대기업과 중소기업 간 성장 사다리 역할을 담당하고 있으며, Best Practice로서의 산업 내 성장 패러다임을 구축하게 된다. 또한, 국가 차원에서는 고용 창출 및 국민 경제의 성장에 있어 중요한 정책적 요소가 된다.

건설 강소기업의 성공 요인

그동안 강소기업들의 성공 요인을 밝히는 많은 노력들이 있었는데, 이는 그 성공 요인들을 밝혀냄으로써 많은 기업들의 경영 개선 방향을 제시하는 데 목적을 두고 있다. 본고에서는 보다 구체적인 건설 분야 강소기업의 성공 요인을 도출하기 위하여 건설 분야 강소기업의 사례 분석을 실시하였다.

고용노동부가 운영하는 워크넷(www.work.go.kr)의 강소기업에 선정된 건설 분야 강소기업의 특성을 분석해보았다. 이를 위하여 워크넷에 건설업종의 강소기업으로 등록된 기업 1,671개 사 중 100인 이상이며, 중

건설 강소기업과 건설업 전체의 주요 경영 성과 지표 비교

(단위 : %)

구분	3년 간 평균 매출액 증가률	3년 간 평균 영업이익률	3년 간 평균 자기자본비율
건설업 전체	2.7	0.5	37.3
강소기업	14.5	4.7	57.7

합건설업종에 속한 78개 사를 분석하였다.

• 건설 강소기업의 일반적 특성

이들 78개 업체의 평균 근로자 수는 151명이며, CEO의 평균 동종업계 경력은 22.9년으로 나타나고 있다. 2008년 중소기업청에서 실시한 사업체 실태조사에 따르면, 종업원 20인 이상 건설기업 CEO의 평균 동종업종 경력이 12.6년임을 고려할 때, 강소기업들의 평균 동업종 경력인 22.9년은 매우 높은 수준이라 하겠다. 이는 건설업에 대한 CEO의 이해도가 건설업 경영에 기여하고 있음을 보여준다.

또한, 이들 강소기업들의 경영 성과는 건설업종의 평균적인 경영 성과보다 월등히 높게 나타나고 있다. 이들 업체들의 대표적 성장성을 보여주는 지표인 최근 3년(2011~2013) 간 평균 매출 성장률은 14.5%로 나타나고 있으며, 수익성 지표로서 평균 영업이익률은 4.7%로 나타나고 있다.

또한, 안정성 지표로서의 평균 자기자본비율은 57.7%를 나타내고 있다. 한국은행의 2013년 기업경영 분석 결과에 따르면, 건설업종의 경우 2011년에서 2013년 사이 평균 매출액 증가율이 2.7%이고, 평균 매출액 영업이익률은 0.5%, 평균 자기자본비율은 37.3%로 나타나고 있는바, 이들 강소기업의 경영 성과가 월등히 우수하다는 것을 알 수 있다.

이는 건설 분야 강소기업들의 경우, 어려운 시장 환경 속에서도 매출액이 지속적으로 증가하고 있으며, 사업 추진에 있어 수익성 높은 사업에 집중하고 있다는 것을 알 수 있다. 또한, 자기자본비율이 높은바, 이는 금융비용 부담이 낮고, 장기적인 재무 운영이 가능한 재무적 안정성을 가지고 있음을 의미한다.

• 건설 강소기업의 경영 특성

워크넷상의 건설 분야 강소기업 중 기업에 대한 상세 정보 검색이 가능한 기업 현장 탐방 32개 업체 중 전

선행 연구에서 분석한 강소기업 성공 요인

연구자	저서명	성공 요인
Simon(1996)	You don't have to be German to be a 'Hidden Champion'	명확한 전략 목표, 좁은 시장 범위, 글로벌 지향성, 철저한 고객관리, 제품 및 프로세스 혁신, 제품의 경쟁력, 종업원 관리, 리더십
Voudouris et al (2000)	Greek Hidden Champions : Lessons from Small, Little-Known Firms in Greece	전략적인 틈새시장의 선택 및 공략, 고객 서비스 강조 및 고객 친밀도 중시, 고유의 기술 확보 주력 및 제품뿐만 아니라 서비스, 마케팅 혁신, 인적자원 관리 강조(장기 근속 및 인적자원의 기술 개발 유도)
Hermann Simon (2008)	Hidden Champion	세계적인 기술과 시장 지배력에 대한 야심찬 목표와 이를 실현하려는 확고한 의지, 자신의 주력 분야 한 우물 파기, 전략적 제휴 안하기, 자체 생산 비용 및 부가가치 높이기, 세계화, 매출액 대비 R&D 투자 비율 높이기, 까다로운 고객들과 함께하기, 자기자본비율 높이기, 충성심 높은 직원, 리더의 원대한 경영
김수욱(2010)	선진 글로벌 강소기업들의 사례 분석	기술 개발 역량, 고객 중심 마인드, 수출시장의 중시, 틈새시장의 지속 발굴
이장우(2010)	Small Giants 대한민국 강소기업	차별화의 원천 보유, 틈새시장 진입, 신속한 문제 해결 능력, CEO 마인드, 정부 지원책의 효과적 활용
권오형(2012)	가젤형 중소기업의 성공 요인과 성장 전략에 관한 실증 연구	기술 경영 능력 향상 및 개방형 혁신을 통한 R&D 투자 효율성 제고, 글로벌 시장 진출과 핵심 제품 집중을 통한 경쟁우위 확보, 교육훈련 강화 및 효율적 조직 시스템, 우수 인재 발굴과 양성 등 인적자원의 고도화 및 기술 집약적 산업으로 총요소 생산성 향상, 지속적인 성장을 위한 재무 건전성의 강화
산업연구원(2012)	새로운 기업 성장 패러다임과 신산업 정책 방향	제품과 공정 혁신 활동, 비전과 전략, 성과보상제도, 교육훈련 및 아이디어 경영 등 무형 자산, 해외 진출 및 합작 투자, 시장과 기술 변화에의 적응력, 정책금융 활용, 연구 개발, 인재 육성, 산학협력 및 전략적 제휴
OECD(2012)	독일의 중소기업	높은 혁신 집약도, 현장 중심의 우수한 전문 기술인력 확보, 장기적인 성과를 중시하는 가족기업, 전문 분야에 대한 특화, 거대한 내수시장 및 효율적인 사회적 인프라
LG경제연구원 (2004)	강소기업의 5가지 성공 비결	한 우물 파기식 경영 전략 추진, 타 기업과 차별화된 신시장 및 신제품 창출, 자사 브랜드의 고유가치 창출, 스피디하고 유연한 경영 시스템 구축, 시장 지향적인 독자적인 기술 개발
유필화(2013)	독일 강소기업의 성공 요인과 시사점	야심찬 목표를 가진 강한 리더십, 고객 친밀도, 한 가지 분야에의 철저한 집중, 깊이 있는 가치 사슬, 성과주의 인사제도 및 높은 충성도, 강한 리더

경영 정보

기통신 및 조경 전문 업체를 제외한 17개 업체들에 대한 인터뷰 결과 및 관련 상세 기업 정보를 통하여 정리한 경영 특성은 다음과 같다.

첫째로, 사업 전략은 크게 두 가지 방향으로 요약되는데, 특정 공종에 특화를 지향하여 전문화를 꾀하고 있는 경우와 성장 유지를 위한 사업 및 지역의 다각화를 추진하는 경우이다. 그러나 공통적으로 전략 공종에 대한 특화를 기반으로 한 사업 확장을 모색하고 있다. 특화 전략을 추진한 결과 이들 업체의 1인당 매출액은 건설 업체 평균의 약 8배에 이른다.

둘째, 인력과 조직 및 재무 등 경영 시스템적인 측면에서 두드러진 특징이 나타나고 있는데, 먼저 적은 인원으로 높은 매출액을 달성할 수 있도록 하기 위해 조직 내 책임과 권한을 명확히 하여 신속한 의사결정을 유도하고 있는바, 이를 지원하기 위하여 수평적 조직 및 열린 경영을 지향하고 있다. 또한, 인적 자원의 중요성을 크게 강조하고 있는데 조직 내 전문가 양성을 위한 방향 설정에 중점을 두고 있으며 경쟁력의 원천을 조직 구성원 개개인의 업무 역량에서 찾고 있다. 이를 위해 조직 내 가족적인 분위기를 조성하는 데 많은 관심을 가지고 조직 구성원의 창의적인 아이디어 창출을 적극 장려하고 있으며, 조

직 구성원에게 동기를 부여하는 임금 및 복리후생제도 등 인사제도를 운영하고 있다. 전술한 강소기업의 특성과 같이 안정적인 재무구조를 바탕으로 한 경영의 안정성 추구 역시 가장 두드러지는 특징 중 하나이다.

셋째로, 사업관리 및 사업 추진 역량 측면을 살펴보면 먼저 사업 추진에 있어 가장 큰 경쟁 요소로서 특화 상품으로 차별화된 기술력 및 품질을 확보하는 데 많은 노력을 기울이고 있다. 이들 업체들은 비교적 작은 규모임에도 불구하고 자체 기술연구소를 두고 있는 경우가 많았으며, 기술 개발에 많은 노력을 기울이고 있었다. 또한, 강소기업들은 내·외부 협력 관계를 중요한 관리 요소로 고려하고 있으며, 고객의 중요성을 강조하며 지역 친화적인 사회공헌 활동에도 적극적이다.

건설 강소기업의 성공 요인 및 제언

이상에서 살펴본 경쟁력 요소 및 성공 요인 분석 등을 통해 건설 분야 강소기업의 성공 요인을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 다른 건설업체들과는 차별화된 기술력과 품질 확보가 우선되어야 한다. 시장에서 안정적인 경영 성과를 내기 위해서는 차별화된 기술력이 바탕이 된 상품의 공급이 필수적인

요건이라는 점이다.

둘째, 건설기업은 인적 자원의 중요성을 인식하고 이에 대한 투자와 이를 지원하는 조직 시스템의 운영에 많은 노력을 기울여야 한다. 인적 자원의 역량 강화를 위하여 체계적이고 지속적인 노력이 필요하며, 이러한 인적 자원의 역량을 활용할 수 있는 유연하고 혁신 지향적인 조직 운영이 필요하다.

셋째, 안정적인 재무구조를 갖출 필요가 있다. 기업의 성장성과 안정성을 확보하기 위해서는 필수적으로 안정적인 재무구조를 갖추어야 한다. 자금 조달 및 재무 건전성 확보 등에 보다 많은 노력이 필요하다.

넷째, 최고 경영자 및 경영 관리자의 확고한 성과 향상 의지와 리더십, 혁신에 대한 개방적인 태도 등이 필수적이다. 결국 건설 강소기업의 성공에 있어 최고 경영자를 비롯한 관리자들의 역할이 매우 중요한 요소가 된다.

전술한 바와 같이 강한 중소기업, 강소기업의 육성은 국가 및 산업 차원에서 매우 중요한 정책 과제가 되어야 한다. 또한, 건설산업이 국가 경제에 있어 중요한 산업임을 고려할 때, 건설 분야 강소기업은 지속적으로 육성될 필요가 있다. 