

# 해외 건설시장 진출 확대기의 현지화 전략 방향

손태홍 | 한국건설산업연구원 연구위원  
thsohn@cerik.re.kr

2014년 해외건설 수주 실적은 660억 달러로 당초 목표치인 700억 달러에는 미치지 못했지만 716억 달러를 기록한 2010년에 이은 역대 2위에 해당하는 규모다. 지역별로는 중동과 아시아가 각각 313억 달러와 159억 달러를 기록했으며, 공종별로는 플랜트 부문이 517억 달러로 전체 수주의 78.4%를 차지했다. 비록 일부 시장과 공종에 의존하는 기형적 수주 구조는 지속되고 있지만, 1965년 해외에 처음 진출한 이후 국내 건설기업이 거둔 성과가 해외건설업이 국가의 새로운 성장 산업으로 자리 매김하는 데 근간이 되었음

을 부인할 수 없다.

또한 글로벌 경제의 저성장 기조 지속, 국제 유가 급락, 지정학적 리스크 확대 등 부정적 시장 환경에도 불구하고 해외 건설시장의 성장세는 지속될 전망이다. 때문에 국내 기업의 해외 시장 진출은 국내 건설시장의 부진에 따른 위기 극복을 위한 전략적 이유뿐만 아니라 지속 가능한 성장 동력 확보를 위해 더욱 확대될 전망이다.

하지만 해외 건설시장으로의 진출 확대기에는 현지로의 이전 가능한 경쟁 우위를 확보하고 이를 적극적으로 활용하기 위한 현지화 전략이

선행되지 않고는 지속 가능한 수주 경쟁력 제고와 성공적인 사업 수행, 그리고 이윤 확보라는 기업의 태생적 목적도 달성하기 어려울 것이다.

## 현지화 개념과 전략적 모형

기업의 현지화에 관한 다수의 선행 연구는 다국적 기업(multinational corporation), 즉 두 개 이상의 국가에서 현지 법인을 운영하는 기업들이 글로벌화를 진행하는 과정에서 선행되어야 할 전략의 하나로 현지화를 정의하고 있다. 하지만 세부적 정의는 연구마다 차이를 보이는데 Perlmutter(1969)<sup>1)</sup>는 기업

1) The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, 1969.

활동의 주요 부분을 현지 국가에서 수행함으로써 독자적인 생존 체계를 구축하고 현지 국가의 기업으로 정착해 가는 과정으로 정의하였다.

반면에 안중석과 백권호(2002)<sup>2)</sup>는 현지화란 단지 경영 전략의 현지화를 의미하는 것이 아니라 기업이 경쟁적 위치를 제고하기 위해 국가별로 상이한 문화와 시장 환경 등에 적응해 나가는 일련의 과정이라고 정의하였다.

또한 Gates와 Egelhoff(1986)<sup>3)</sup> 및 이광철(1994)<sup>4)</sup>은 의사결정 권한의 본사 집중도 정도와 자회사의 자율권 정도를 평가해 현지화의 개념을 해석하였다.

현지화 전략과 개념에 관한 선행 연구들의 차이에도 불구하고 현지화는 글로벌 기업들이 목표 시장에서 직면하게 되는 문화적, 정치적, 경제적 환경 등에 적응하기 위해서는 반드시 활용되어야 할 경영 전략임과 동시에 과제이다.

현지화의 전략적 모형은 크게 경영관리의 현지화, 의사결정 권한의 현지화, 사회 및 문화적 환경의 현지화로 구성된다.

첫 번째 요인은 기능적 측면에서

현지 판매와 마케팅을 담당하는 법인과 더불어 생산까지 가능한 설비 체계를 구축한 단계에서는 인사, 마케팅 및 연구 개발 등의 경영관리 부문을 어떻게 진출 시장의 환경에 적합하게 현지화하느냐가 중요하다.

구체적으로 살펴보면, 제품 생산을 위한 부품 조달도 본국이 아닌 현지 생산이 가능해야 하며, 단순 고용 차원을 넘어 본사의 경영 시스템을 이해하고 자율적인 경영이 가능하도록 고급 관리 인력도 현지에서 고용할 수 있는 인적 자원 관리가 필요하다. 그리고 현지 국가의 시장 상황과 정책 변화 등에 대응하는 마케팅 전략을 현지화하고 현지 조직의 장기적 경쟁력을 강화하고 기술 우위를 지속하기 위한 연구 개발도 현지 인력을 바탕으로 시행되어야 한다.

두 번째 요인은 현지 시장 환경의 변화에 대응할 수 있는 신속한 경영 의사결정 체계의 구축이다. 사업의 진행 방향이나 전략, 인사 등 현지 사업 추진을 위해 필요한 의사결정이 본사의 지시에 따라 하향 전달되는 경우에는 현지 기업으

로서의 정착 속도를 더디게 할 뿐만 아니라 경쟁 우위를 유지하기도 어렵다. 때문에 대규모 자금이 투자되는 프로젝트의 시행 여부, 본사와 현지 자회사 간의 경영 전략 조율 등의 사항을 제외한 자회사의 부가가치 활동과 운영에 필요한 주요 의사결정들이 현지에서 이뤄져야 한다. 의사결정의 권한 이전은 본사가 자회사를 통제하는 방식과 매우 밀접한 관계에 있으며 국가별로도 차이를 발견할 수 있다.

미국 기업의 경우 중앙 집권적 개인 통제 수준은 낮은 반면에 규정에 의한 제도적 통제를 중요시하고 현지에서의 의사결정에 대한 관리보다는 실적을 중점적으로 관리한다. 반면에 일본 기업은 규정에 의한 통제 수준은 낮지만 주재원 개인에 대한 통제와 관리가 철저하고 현지 인력을 관리하는 방식에서도 일본식 통제를 우선시하는 경향을 보인다.<sup>5)</sup>

세 번째 요인은 현지 사회와 문화에 대한 적응과 조화다. 현지 기업으로서의 역할은 고용 창출과 더불어 기술 이전과 같은 경제적인 요구에 대한 대응도 포함하고 있을

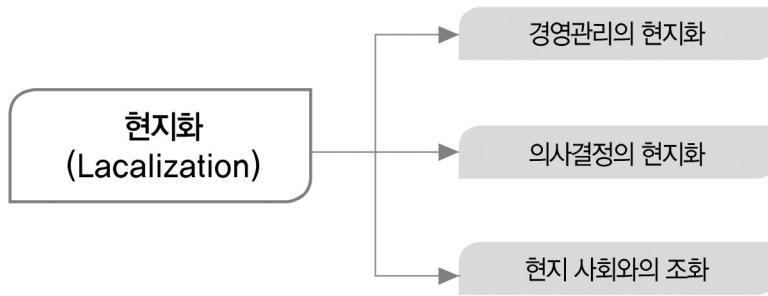
2) 「동아시아 진출 한국 기업 현지 자회사의 경영 현지화에 관한 연구」, 국제지역학회, 2008.

3) Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships, Journal of International Business Studies, 1986.

4) 「동남아 진출 한국 기업의 현지화 전략 연구」, 동남아학회, 1994.

5) 이대우(2011), 「글로벌 기업들의 경영진 현지화 사례」, 「친디아저널」, 포스코경영연구소.

현지화의 전략적 모형



뿐만 아니라 인프라 제공, 교육 및 사회복지 사업의 참여 등도 필요하다. 때문에 현지국의 요구에 대응하기 위한 비용을 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하기 위한 사회적인 비용으로 인식하는 시각이 필요하다.

상술한 바와 같이 성공적인 현지화 전략은 기업의 부가가치 활동을 위한 효율적인 경영관리의 현지화와 본사의 권한을 현지 자회사에게 이양하는 자율권 보장, 그리고 진출 국가의 사회·문화적 환경에 대한 적응과 책임의 실천 여부가 중요한 요인이다.

하지만 이와 같은 현지화의 전략적 모형에 관한 선행 연구의 대부분은 제품이나 서비스를 표준화하여 진출 초기에 비용을 절감하고

이를 통해 수출 기지 구축이라는 수단적 측면에서 현지화를 해석한 것으로, 해외 건설시장으로의 진출 확대기를 경험하고 있는 국내 건설 기업들이 활용하기 위해서는 건설 상품의 특성과 시장의 환경적 요인을 반영해 차별화하는 노력이 필요하다.

**해외 진출 확대기의 현지화 전략**

국내 건설시장의 부진과 해외 건설시장의 성장이 맞물리면서 국내 기업들의 해외 시장 진출은 지속적으로 증가하고 있다. 하지만 시장의 성장은 곧 참여 기업의 증가로 이어져 시장에서의 수주 경쟁은 어느 때보다 치열해지고 있으며, 일부 건설기업들만 참여가 가능했던 시장에는 현지 기업과 뒤늦게 진출

한 외국 기업들이 가세하면서 '수주가 곧 수익을 확보' 해주던 과거의 전략만으로는 지속 가능한 경쟁력을 확보하는 것이 불가능해졌다. 더욱이 규모의 성장에만 집착하면서 저가 수주에 따른 수익성 악화 문제가 이슈화되면서 해외 시장에 진출한 국내 건설기업들에게는 양적 성장과 질적 성장을 동시에 달성하기 위한 근원적인 경쟁력 확보의 필요성이 절실히 요구되고 있다. 때문에 수주 경쟁력 제고의 근간이 되는 적극적인 현지화 전략의 추진은 시장에 진출한 모든 건설기업들에게 중요한 과제이다.

그러나 상품과 서비스를 표준화해 판매 시장의 확대를 추구하는 제조업 방식의 일반적인 현지화 전략은 일정 수준 이상의 기술력을

보유한 소수의 특정 기업들만이 참여하고 진출 국가를 초월해 상품을 표준화하기 어려운 해외 건설시장에서는 활용하기 어렵다.

따라서 상술한 현지화 전략 모형의 3가지 구성 요인을 해외 시장과 상품의 특성에 반영한 현지화 전략의 수립과 추진이 필요하다.

먼저, 경영관리 측면에서의 현지화는 상술한 바와 같이 본국에서의 경쟁 우위를 진출 국가로 이전해 유지하고 활용하는 데 있어 가장 중요한 요인이다. 때문에 프로젝트 수주를 위한 현지 영업 외에도 사업관리, 인사, 구매, 외주 및 기술 지원 등 본사가 보유한 본래의 기능을 현지 지사로 확대하는 전략이 지속적으로 추진되어야 한다.

하지만 이런 기능적인 이전과 더불어 해외 시장에서는 허브 중심의 위치적 현지화가 동반되어야 한다. 수주 물량의 증가에 따라 특정 국가에 지사를 설립하더라도 향후 그 지사를 거점화해 주변 국가의 건설시장까지 담당하는 지역 허브 전략의 추진이 요구된다. 지역 허브의 역할을 위해서는 엔지니어링, PM, 시공 및 관리 감독 등의 기능 수행이

가능해야 할 뿐만 아니라 부품 제조 및 조립이 가능한 생산 야드 등의 투자도 필요하다.

때문에 이러한 지역 허브 전략은 본사 중심에서 거점 중심으로의 경영 인식 전환과 더불어 중장기적 관점에서의 선투자가 동반되어야만 한다.

두 번째로는 의사결정 구조의 전환이다. 수직적 조직 체계 안에서는 해외 지사의 중요 결정은 본사의 판단에 따라 좌지우지될 수밖에 없다. 하지만 국가마다 상이한 사업 환경과 인력 구조, 그리고 다양한 발주처의 니즈(needs)에 즉각적으로 대응하기 위해서는 성과 중심의 의사결정 구조 구축이 필요하다. 따라서 본사에서는 물품의 생산, 즉 사업의 수주와 수행에 필요한 모든 의사결정을 현지 지사 또는 지역 거점에 위임하고 사업의 수익성만 점검하는 형태의 시스템을 구축해야 한다.

이러한 현지 책임형 의사결정 구조는 가치사슬(value chain) 상에서 요구되는 다양한 의사결정을 현지에서 즉시 수행할 수 있다는 장점이 있지만 앞선 경영관리의 현지화가 선행되어야만 가능하다.

끝으로, 본국의 기업을 복제하는 개념이 아닌 현지 기업으로 정착하기 위한 필요한 사회 및 문화적 환경에 대한 이해와 적응 노력이 요구된다. 특히, 해외 건설시장에서 현지 인력의 채용에 대한 요구는 지속적으로 증가하고 있을 뿐만 아니라 외국 기업에게는 의무임과 동시에 과제가 되었다. 현지 인력의 활용은 단순한 고용의 문제를 넘어 진출 국가의 사회와 문화에 대한 이해를 바탕으로 할 때보다 효과적인 결과를 거둘 수 있다. 때문에 우수한 현지 인력 발굴과 고용 유지를 위한 인력 양성 시스템의 구축은 사업 수행을 위한 투자 차원을 넘어 사회공헌 프로그램의 실천으로 현지인들에게 인식될 수 있다.

또한 현지 사정 및 업계 현황을 이해하고 있는 현지 업체와의 콜라보레이션(collaboration) 혹은 인수 전략의 적극적인 활용이 필요하다. 현지 업체에 대한 활용 비중 확대는 특히 신흥국에 진출한 경우 현지 관점을 반영한 마켓 인텔리전스(intelligence) 역량 구축에도 효과적이다. CERIK