

# ‘기술과 경영 인프라’, 글로벌 최고 기업의 지속 가능한 경쟁력

이복남 | 서울대 건설환경종합연구소 산학협력중점교수

## 건설기업의 인프라와 경쟁력

**국** 내 건설에서 선진 기업이나 국가를 벤치마킹 하면서 무시된 부문이 있다. 경쟁력을 보는 시야에서 제외되어 온 부문은 경쟁력을 뒷받침하는 기술과 경영 인프라다. 기술과 경영 인프라는 내부를 들여다보지 않으면 보이지 않는 일종의 ‘그림자(shadow)’다. 국내에서는 보이는 부문, 즉 매출액이나 수주액, 보유 인력, 기업과 개인의 역량만을 보고 있다. 그래서 글로벌 최고 기업의 인프라를 제대로 파악하고 있지 못하거나 파악하려는 노력도 보이지 않는다. 인프라 차이가 곧 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심이라고 하면 간과할 수 없는 부분인데도 말이다.

필자가 언급하는 글로벌 최고 기업은 매출액이나 수주액이 많은 기업이 아니다. 수익성이 있거나 위

험 부담이 높은 사업을 선별하여 스스로 참여 여부를 결정할 수 있는 능력을 가진 기업이 글로벌 최고 기업이다. 바로 벡텔이다. 벡텔의 2014년 기준 매출액은 국내 최대 기업에 비해 1.7배 높다. 상시 종업원 수는 대략 국내 기업의 약 5.5배다. 매출액 중 해외 비중이 76%로 국내 기업의 59%보다 높다. 연간 사업 건수는 국내 기업보다 10배 이상 많다. 글로벌 기업은 2016년 현재 설립된 지 118년이고 국내 기업은 69년이다. 100년을 넘길 수 있다는 의미는 그만큼 지속 가능한 경쟁력을 끊임없이 구사할 수 있는 기술과 경영 인프라가 있기 때문이다.

## 기술과 경영 인프라

글로벌 건설기업의 경쟁력을 좌우하는 중심은 4개의 축으로 구성되어 있다. 생산 활동을 기획하고

수행하는 설계 엔지니어링 및 건설(EC), 조달 및 계약과 발주 방식의 축(procurement), 그리고 사업을 기획하고 관리하는 프로젝트 관리(PM), 기업 경영과 인력과 자금을 총괄하는 경영의 축(business)이 기업 자체에서 개발하고 운영하는 축이다.

설계 엔지니어링 및 건설에서 경쟁력을 뒷받침하는 인프라는 전문가(specialist) 그룹과 기술(technology) 기획과 프로세스 지원 시스템이 중심이다. 글로벌 기업의 경우 보유 인력의 5~7%를 전문가 그룹으로 본사에 배치하고 있다. 이 그룹은 개별 사업과 무관하게 본사에서 일종의 풀제로 활용된다. 기술 기획과 프로세스를 지원하는 시스템은 사업 절차서와 기술 부서별 절차서, 그리고 핵심 기술에 대해 표준 교본이 정립되어 있다. 아울러 보유 인력의 질적인 역량 향상과 기술의 완성도를 높이기 위해 다양한 교육 프로그램이 운영된다. 교육 과목이 2만 3,000개에 이를 정도로 다양하다. 국내 기업의 경우 교육 과목이 500개를 넘지 못하는 것으로 알려지고 있다. 글로벌 기업은 프로젝트 수행 과정에서 얻은 모범과 실패, 그리고 특별한 경험 등을 체계적으로 정리하여 활용 가능한 형태로 데이터베이스화(이를 경험 축적 파일로 명명)시켜 개별 프로젝트에서 참고 가능하도록 구축되어 있다. 국내 기업의 경우 개인의 경험이 기업으로 피드백돼 지식화되어 공유되는 시스템은 회사 혹은 본부 차원보다 부서나 팀 단위로 운영되고 있는 실정이다.

글로벌 기업이 보유한 구매 및 조달 역량은 자국내에서도 인지도가 높다. 이 기업이 주력하는 플랜트 사업의 경우 원가와 공기를 좌우하는 것은 시공이 아닌 기자재 조달 능력이다. 플랜트공사의 경우 총사업비에서 기자재가 차지하는 비중이 60~70%

다. 가격뿐만 아니라 공기까지 좌우한다. 글로벌 기업의 경우 입찰 참여나 투자개발형 사업 모델 구상에서 가장 먼저 확인하는 것이 공기를 좌우하는 주요 기자재의 도출, 그리고 시장 가격의 시세(최고/평균/최저)를 필요시마다 확인할 수 있도록 시스템이 구축되어 있는가 하는 점이다. 전 세계의 주요 기자재 공급자에 대한 정보를 확보하고 유지할 뿐만 아니라 수요지로부터 가장 빠르고 값 싸게 운반할 수 있는 수송로까지를 계획할 수 있도록 데이터베이스가 지원해주고 있다. 주문 기자재의 경우 공급자가 구매력을 가지는 데 비해 이 기업의 경우는 주문자가 구매력을 가지고 있어 협상에서 유리한 고지를 선점하고 있다. 이에 비해 국내 기업의 경우 구매를 기술로 보기보다 발주자가 요구한 사양과 기자재를 그대로 활용하기 때문에 공급자와의 협상에서 비교 열세에 놓일 수밖에 없다.

글로벌 기업은 PM과 공기 관리에서 가장 높은 인지도를 가지고 있다. 각 사업에서 활용 가능한 프로젝트관리 체계(PMS)와 전문가 집단을 보유하고 있기에 가능하다. 본사에 있는 PMS는 개별 사업의 플랫폼 역할을 한다. 공정관리 표준 체계는 물론 대표적인 상품군별 표준화된 공정표를 보유하고 있다. 사업 환경과 고객 요구에 따라 수정하거나 보완하는 체계로 사업 기획 단계에서부터 준공시까지 활용된다. 국내 기업의 경우 토목과 건축, 플랜트 본부별 별도의 사업관리 체계나 공정관리팀을 운영하고 있다. 본부의 공정관리 부서는 플랫폼이나 전문가 집단 기반 지원이 아닌 인력 지원이나 현황 분석 수준에 머물러 있다. 시스템과 전문가 집단에 대한 신뢰도가 글로벌 기업에 비해 낮은 편이다.

경영과 전략을 총괄하고 운영 자금은 물론 사업

금융을 지원하는 기업 경영 사령탑을 지탱해주는 인 프라도 막강하다. 회장의 경영 전략이나 각국에서 벌어지고 있는 사업을 지원해주는 경영위원회의 파워는 글로벌 기업의 수주나 사업 개발에 절대적인 힘을 발휘하고 있다. 국제 금융과 사업 금융 전문가 집단, 그리고 시장 및 상품을 기획하고 개발하는 전문가 집단 등도 상당한 수준이다. 개별 사업 단위보다 회사 차원에서 풀제로 활용된다. 기업 외부 전문가 집단과도 긴밀한 네트워크를 갖추고 있다. 국내 기업의 경우 집단보다는 소수의 개인 전문성 위주로 운영되고 있으며 경영의 자율성은 그룹사 기획팀의 영향을 받고 있어 과감한 도전이 어려운 상황이다.

### 글로벌 선도 기업으로 가기 위한 필수 과정

국내 기업들이 글로벌 시장에서 지속 가능한 성장의 길로 들어서기 위해서는 과거의 영광인 ‘높은 가성비’가 아닌 ‘완벽한 기업 인프라’ 구축이 필수적이다. 물론 개별 기업 측면에서 모든 인프라를 갖추기에는 시간과 투자할 돈의 여력이 턱없이 부족하다. 더구나 임기가 보장되지 않는 국내 기업의 경영 형태에서는 경영진이 장기적 목표 달성을 위해 과감하게 도전하는 것을 기대하기도 어렵다. 하지만 한국

건설이 생존하고 성장하기 위해서는 반드시 가야 할 길임에는 틀림없다. 시간과 막대한 투자가 수반되지만 이 길밖에 대안이 없다면 국가와 산업, 그리고 개별 기업이 연합하여 갈 수밖에 없다.

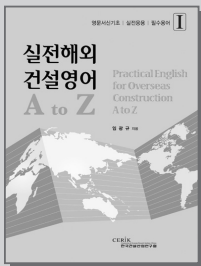
### 맺음말

국내 건설이 성장을 답습해 오면서 익숙해져 있던 ‘복제와 모방’ 중심인 선진 기업 추종자 위치는 이미 막을 내렸다. 세계 건설에서 한국 건설을 보는 시각도 이 수준을 오래 전에 넘어섰다. 국내에서도 인식은 하고 있었지만 대응책이 제대로 마련되지 못했다. 국제 시장에서 요행은 없다. 철저한 준비와 실천이 있을 뿐이다.

한국 건설은 추종자에서 선도자(first over)로 나서야 한다. 선도자로 나서기 위해서는 시장을 보는 눈과 보이는 것을 해석하는 지식과 지혜, 그리고 미래를 예측하는 혜안이 필요하다. 보이지 않는 인프라는 아직까지 정부는 물론 기업들이 구축이나 개발을 제대로 시행해본 경험이 없다. 경험이나 지식이 없다는 이유로 방치할 수 있는 선택 사항도 아니다. 생존을 위해 가야 할 길이라면 한시라도 빨리 서둘러야 한다. CERIK

도 · 서 · 안 · 내

실전해외건설영어 I | 임광규 지음 · 한국건설산업연구원



한국건설산업연구원은 국내 건설기업의 글로벌 건설 인력 양성을 통해 국제 건설시장 진출과 프로젝트 수행 능력 향상을 위해 총 5권의 「실전해외건설영어」 출간을 기획하고 이 중 제1권을 발간하였다.

「실전해외건설영어 I」은 영문 서신 작성의 기초부터 해외건설 현장에서 사용되던 400여 건의 영문 서신 사례를 편집, 주석을 달았다.