

건설정책리뷰 2008-03

전문건설업체의 경쟁력 요소 변화 분석

- 겸업제한 폐지 전·후를 중심으로 -

김은미 · 홍성호

2008. 8

대한건설정책연구원

요 약

- 본 연구는 겸업제한 폐지로 초래될 일반 및 전문건설업체 경쟁력 요소의 중요도 변화를 살펴보고, 전문건설업체가 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소를 파악하였음. 아울러 겸업제한 폐지 이후 전문건설업체의 경쟁력 강화를 지원할 수 있는 방안을 제안하였음.
 - 겸업제한 폐지로 인한 경쟁력 요소의 중요도 변화는 일반 및 전문건설업체 임원 13명으로 하여금 겸업제한 폐지 이전과 이후로 구분하여 경쟁력 요소별 중요도를 평가하도록 하여 분석함. 이들이 평가한 경쟁력 요소별 중요도 중에서 가장 큰 비중을 차지하는 경쟁력 요소를 핵심 경쟁력 요소로 규정함.
- 겸업제한 폐지로 인해 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소별 중요도가 변화할 것으로 예상되나, 핵심 경쟁력 요소 자체를 변화시킬 정도는 아닌 것으로 평가됨.
 - 겸업제한 폐지로 인한 일반건설업체 경쟁력 요소별 중요도의 변화폭은 작을 뿐만 아니라, 핵심 경쟁력 요소도 겸업제한 폐지 이전이나 이후가 대동소이한 것으로 분석됨. 전문건설업체의 경우에는 겸업제한 폐지로 인한 경쟁력 요소별 중요도의 변화폭이 일반건설업체에 비해 크나, 핵심 경쟁력 요소는 유사한 것으로 파악됨.(본문 p. 31 표 3 참조)
- 그럼에도 불구하고 겸업제한 폐지 이후 점차 치열해질 수주경쟁에서 순수 전문건설업체와 일반겸업 전문건설업체가 생존하기 위해서는 경쟁력 강화가 필수적임. 그러나 대부분의 업체는 내부자원이 빈약하여 일시에 모든 경쟁력 요소를 강화하기에는 어려움이 있음. 따라서 다음과 같이 핵심 경쟁력 요소부터 내부자원을 집중적으로 투입하는 단계적 접근방식이 요구됨.
 - <요약표 1>과 같이 순수 전문건설업체가 경쟁력을 증진시키기 위해서는 가치창출 활동 중 가장 핵심이 되는 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소부터 내부자원을 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원 투입은 영업활동→시공활동 순서로 이루어지는 것이 효율적임.

요 약

- 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소가 강화된 이후에는 지원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해서도 내부자원을 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원 투입은 기업의 하부구조→구매조달활동→인적자원개발활동→연구개발활동의 순서로 이루어지는 것이 바람직함.

<요약표 1> 겸업제한 폐지 이후 순수 전문건설업체가 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소와 순서

구분		경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)
본원적 활동	1순위	영업활동	영업조직능력	영업인력 전문성
	2순위	시공활동	시공기술력	기술인력전문성
지원적 활동	1순위	기업의 하부구조	최고경영자 능력	인적 네트워크 구축
	2순위	구매조달활동	자재관리능력	자재인력 전문성
	3순위	인적자원개발활동	교육훈련능력	직원교육 실시
	4순위	연구개발활동	연구인력능력(전문성)	-

- <요약표 2>와 같이 일반겸업 전문건설업체도 경쟁력을 증진시키기 위해서는 가치창출 활동 중 가장 핵심이 되는 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해 내부자원을 먼저 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원은 시공활동→영업활동 순서로 투입하는 것이 효율적임.
- 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소가 강화된 이후에는 지원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해서도 내부자원을 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원 투입은 기업의 하부구조→인적자원개발활동→구매조달활동→연구개발활동의 순서로 이루어지는 것이 바람직함.

<요약표 2> 겸업제한 폐지 이후 일반겸업 전문건설업체가 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소와 순서

구분		경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)
본원적 활동	1순위	시공활동	공사관리능력	품질관리
			시공기술력	기술인력 전문성
	2순위	영업활동	영업조직능력	영업인력 전문성
지원적 활동	1순위	기업의 하부구조	금융능력	자금인력 전문성
	2순위	인적자원개발활동	교육훈련능력	직원교육 실시
	3순위	구매조달활동	자재관리능력	자재인력 전문성
	4순위	연구개발활동	연구인력 전문성	-

요 약

- **겸업제한 폐지**라는 건설환경 변화에 상관없이 전문건설업체가 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소는 대부분 기업이 보유하고 있는 인적자원과 관련이 있음. 따라서 전문성을 지닌 인적자원의 육성 및 보유가 전문건설업체의 경쟁력을 좌우한다 해도 과언은 아님. 그러나 중소기업이 대부분인 전문건설업체의 특성상 개별 업체 차원에서 인적자원을 개발하는 것은 한계가 있음.
- **따라서 전문건설업체 종사자들이 자신들의 업무에 필요한 전문적인 지식과 기술을 스스로 체득할 수 있도록 다음과 같은 인적자원 개발 인프라를 조성하는 지원기구가 필요함.**
 - 외부 집합교육으로 인한 전문건설업체 종사자의 업무공백을 최소화하기 위해 사이버 교육 프로그램을 개발하고 운영할 필요가 있음. 사이버 교육프로그램은 전문건설업체 종사자의 직무능력 수준 차이를 모두 반영하기 어려우므로, 기초직무능력 중심으로 콘텐츠를 구성해야 할 것임.
 - 전문건설업체 종사자에게 요구되는 직무능력과 종사자별 직무능력 수준 차이를 고려한 맞춤형 집합교육 프로그램을 개발하고 운영할 필요가 있음. 사이버 교육 프로그램과 달리 맞춤형 집합교육 프로그램은 심화직무능력 중심으로 콘텐츠가 구성되어야 할 것임.
 - 지방 소재 전문건설업체에 대한 맞춤형 집합교육은 인근 대학의 교수진과 실험·실습장비를 활용하는 방안을 고려할 수 있음. 또한 산·학이 서로 Win-Win할 수 있는 협력체계가 구축될 수 있도록 대학과 전문건설업체간 신규 기술인력 공급 및 수요에 관한 제휴관계를 형성하는 것도 요구됨.
 - 표준화된 지식경영정보시스템 제공 및 운영지원을 통해 전문건설업체의 우수 인적자원이 가지고 있던 노하우, 경험 및 기술이 업체 차원에서 축적될 수 있도록 하는 방안도 추진될 필요성이 있음.
- **전문건설업체는 무한경쟁을 이겨나갈 해결책이 다른 곳에 있는 것이 아니라, 경쟁기업보다 경쟁우위를 점할 수 있는 핵심 경쟁력 요소의 육성에 달려 있음을 명심하고 노력해야 할 것임.**

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

- 2008년부터 일반 및 전문건설업 시장의 진입규제로 작동해 온 겸업 제한이 폐지되어 상호시장 진입이 가능해짐.
 - 이종광 외(2008)는 1,279개사의 일반건설업체, 2,377개사의 전문건설업체가 상호시장으로 교차 진입하여 활발한 수주경쟁을 전개할 것으로 예측함.
- 겸업제한 폐지로 인해 일반 및 전문건설업 시장에서의 경쟁수위는 한층 높아질 전망이다. 경쟁에 신속하고 적절히 대처하면 존속 및 성장하고 그렇지 못한 경우에는 도태되는 적자생존의 원리가 일반 및 전문건설업체에게 더 강하게 작용할 것이 분명함.
- 겸업제한 폐지는 일반 및 전문건설업 시장에서의 경쟁업체 유형도 변화시킬 것임. 겸업제한 폐지 이전에는 일반 및 전문건설업 시장에서 동일한 유형의 업체가 공사수주를 위해 상호 경쟁하였으나, 겸업제한 폐지 이후에는 다른 유형의 업체와도 서로 경쟁할 것임.
 - 일반건설업체는 순수 일반건설업체와 전문겸업 일반건설업체로 세분화될 것이며, 전문건설업체도 순수 전문건설업체와 일반겸업 전문건설업체로 나누어질 것임. 일반건설업 시장에서는 순수 일반건설업체, 전문겸업 일반건설업체, 일반겸업 전문건설업체가 공사수주를 위해 상호 경쟁할 것이며, 전문건설업 시장에서는 순수 전문건설업체, 일반겸업 전문건설업체, 전문겸업 일반건설업체가 서로 경쟁할 것임.
- 겸업제한 폐지로 인한 경쟁수위 강화와 경쟁업체의 유형 변화는 일반 및 전문건설업체 경쟁력 요소의 중요도 변화를 초래할 수도 있음.

- 경쟁력이란 경쟁기업에 비해 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력을 말하며, 경쟁력 요소란 경쟁우위를 확보하는데 필요한 기업의 각종 유·무형자원과 인적자원을 의미함¹⁾.
 - 유형자원은 기계·장비와 같은 물적자산, 금융자산 등의 가시적 자원을 의미하며, 무형자원은 기업명성, 기술, 기업문화와 같은 비가시적 자원을 말함. 인적자원은 조직의 개개인과 이들에게 체화되어 있는 지식, 기능 및 태도 등을 가리키는 자원으로서 유·무형자원의 특성을 동시에 지님.
- 본 연구는 겸업제한 폐지로 초래될 일반 및 전문건설업체 경쟁력 요소의 중요도 변화를 살펴보고, 경쟁기업과 어떠한 방법으로 경쟁할 것인가에 관한 해답을 찾지 못한 채 암중모색의 상황에 빠져 있는 전문건설업체가 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소를 파악하고자 함. 아울러 겸업제한 폐지 이후 전문건설업체의 경쟁력 강화를 지원할 수 있는 방안을 제안하고자 함.

1.2 연구의 내용 및 방법

- 포터의 가치사슬모형을 활용하여 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소(대)를 도출함.
- 포터는 경쟁우위의 원천인 경쟁력 요소(내부역량)가 기업의 모든 곳에 존재한다는 가정 하에 기업의 활동을 가치창출 과정으로 이해하고, 전략적 단위로 구분한 가치사슬 개념을 제시하였음. 포터의 가치사슬모형은 기업의 경쟁우위를 분석함은 물론 경쟁우위를 창출하고 유지하는 방법을 모색키 위한 기본적인 분석도구로 활용됨.

1) 경쟁력에 관한 정의는 매우 다양함. 하멜 등(Prahalad & Hamel, 1990)은 “경쟁력이란 경쟁자보다 더 빠르게 움직이고, 원가를 낮출 수 있는 능력과 기대하지 않은 핵심제품을 생산할 수 있는 핵심역량에서 나온다”고 설명하였으며, 데이와 웬슬리(Day & Wensley, 1988)는 “다른 기업에 비해 더 좋은 제품을 낮은 원가로 생산하여 종업원이나 고객들에게 차별화된 혜택이나 만족을 보다 많이 제공할 수 있는 지속적 경쟁 우위를 획득하는 것”이라고 정의하였음. 또한 포터(Porter, 1985)는 “경쟁기업 보다 낮은 원가(low cost)와 높은 가치(high value)를 고객에게 제공할 수 있는 능력”이라고 하였음. 이와 같이 경쟁력이란 조직의 현 경영활동과 미래성공에 중요한 영향을 주는 기업의 주요 성공 요소 또는 경쟁 우위를 확보하는 것이라고 할 수 있음.

- 포터의 가치사슬모형을 활용하여 도출한 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소(대)가 갖는 특성에 따라 하위 경쟁력 요소(중)를 선정하고, 기존 연구의 결과를 바탕으로 경쟁력 요소(소)를 도출함.
 - 경쟁력 요소(소)는 신중현(1992), 김민형·김진아(1997), 김민형(1998), 김길동(2000), 정대령(2005)의 연구를 참조함.
- 일반 및 전문건설업체 경쟁력 요소의 중요도 평가를 위해 회사 전반의 상황파악이 가능할 뿐만 아니라, 건설업의 변화전망에 대한 통찰력을 가진 일반 및 전문건설업체의 임원 각 13명을 전문가로 선정함.
- 이들로 하여금 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소별 중요도를 겸업제한 폐지 이전과 이후로 나누어 100점 만점을 기준으로 자유롭게 평가하도록 하였음. 단, 하위 경쟁력 요소의 중요도는 해당 상위 경쟁력 요소의 중요도 범위 내에서 평가하도록 하였음.
- 겸업제한 폐지 이전과 이후의 경쟁력 요소 중요도 변화를 관찰하여 겸업제한 폐지가 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소 중요도에 미친 영향을 파악함. 또한 겸업제한 폐지 이후 순수 전문건설업체와 일반겸업 전문건설업체가 경쟁우위를 점하기 위해 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소를 도출함. 이때, 핵심 경쟁력 요소는 전문건설업체 임원이 평가한 경쟁력 요소별 중요도 중에서 가장 큰 비중을 차지하는 경쟁력 요소로 규정함.

2. 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소

2.1 경쟁력 요소(대)

- [그림 1]과 같이 포터의 가치사슬모형은 기업의 가치창출 활동 중 가장 핵심이 되는 본원적 활동과 이의 활동이 원활히 이루어지도록 하는 지원적 활동으로 구분됨.



[그림 1] 일반 및 전문건설업체의 가치사슬 모형

주 1: 점선은 전체 가치사슬 뿐만 아니라 특정의 본원적 활동에만 지원할 수 있음을 나타냄.

2: ()안은 포터의 가치사슬을 건설업체의 특성에 맞게 조정한 것을 나타낸 것임.

자료: Porter, Michael E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 3rd ed., Simon & Schuster Inc., 1985, p. 37.

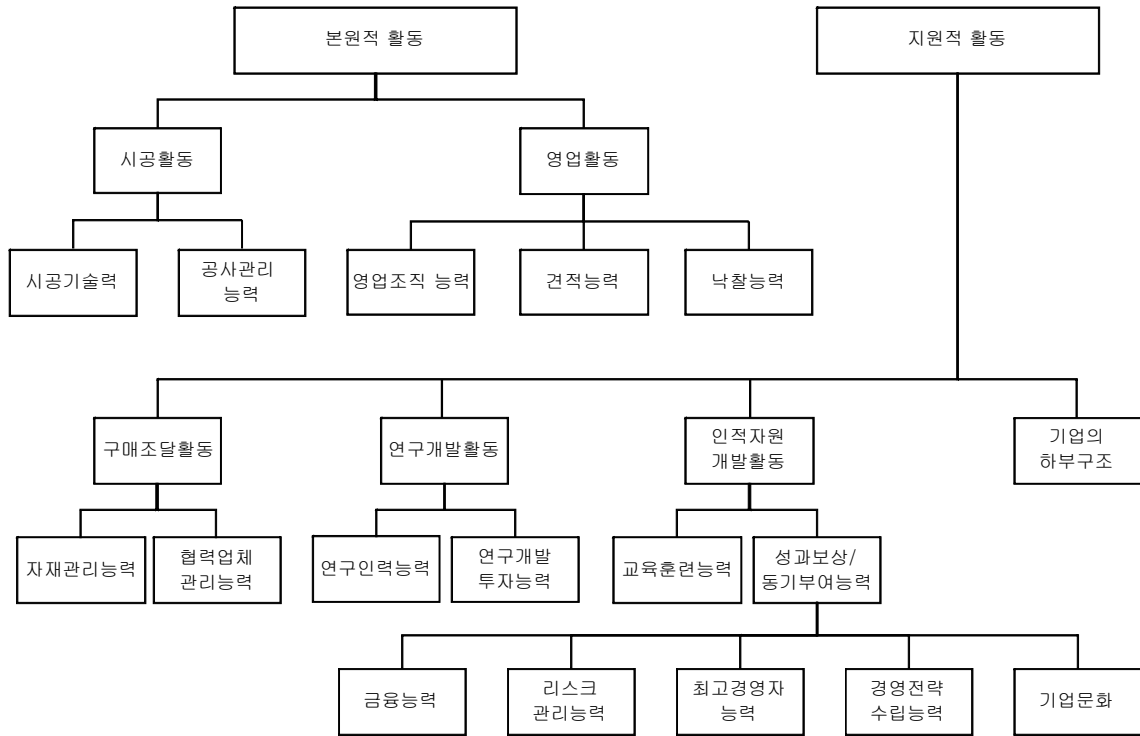
- 본원적 활동은 물류투입활동, 작업활동, 물류산출활동, 마케팅/판매 활동, 서비스 활동으로 나누어지나, 다음과 같은 이유로 일반 및 전문건설업체의 본원적 활동은 시공활동 및 영업활동으로 구분함.
- 물류투입활동은 생산투입요소의 저장, 유통과 관련된 활동을 말함. 1회 생산, 수주산업이라는 건설산업 특성으로 인해 일반 및 전문건설업체는 생산투입요소를 보유하지 않고 외부로부터 조달하는 경우가 대부분임. 따라서 물류투입 활동은 일반 및 전문건설업체의 가치창출활동이라 보기 어려운 측면이 있음.

- 작업활동은 생산투입요소를 가지고 최종 제품을 만드는 활동을 말함. 일반 및 전문건설업체의 작업활동은 자재, 장비 및 인력을 투입하여 제품인 건설물 또는 이의 구성요소를 만드는 시공활동이라 할 수 있음.
- 물류산출활동은 최종 제품을 구매자에게 유통시키기 위한 활동임. 일반 및 전문건설업체의 제품인 건설물 또는 이의 구성요소는 부동산을 띠므로, 물류산출활동과 관련된 활동은 없다고 할 수 있음. 따라서 물류산출활동은 일반 및 전문건설업체의 가치창출 활동이라 보기 어려움.
- 마케팅/판매활동은 구매자가 제품을 구입할 수 있게 하거나, 구입을 유도하는 수단을 제공하는 활동을 말함. 일반 및 전문건설업체의 경우에는 영업활동을 통해 구매자가 건설물 또는 이의 구성요소를 구입할 수 있게 하거나 유도하고 있음.
- 서비스 활동은 제품의 가치를 유지·증진시키는 활동을 말함. 일반 및 전문건설업체는 주로 하자보수를 통해 건설물 또는 이의 구성요소의 가치를 유지·증진시키고 있음. 그러나 하자보수 서비스도 하자보수공사의 형태로 제공되므로, 시공활동의 연장선상으로 이해될 수 있음.
- 지원적 활동은 구매조달활동, 연구개발활동, 인적자원개발활동 및 기업의 하부구조로 세분화됨. 일반 및 전문건설업체의 지원적 활동도 동일하게 구분함.
 - 구매조달활동이란 기계설비, 건물 등의 자산과 생산과정에 투입되는 원재료 및 소모품 등의 요소를 구입하는 활동을 말함. 일반 및 전문건설업체도 공사 수행에 필요한 공급자(하수급자 또는 시공참여자), 인력, 자재 및 장비 등의 투입요소를 구매조달활동을 통해 구입하고 있음.
 - 연구개발활동은 제품과 생산과정을 향상시키기 위한 일련의 활동을 의미함. 일반 및 전문건설업체도 경쟁기업에 비해 원가우위와 차별화 우위를 확보하기 위해 연구개발활동을 통해 신공법·신기술을 개발하는데 노력하고 있음.
 - 인적자원 개발활동은 기업경영에 필요한 인력의 유입과 성과평가 및 보상, 인력유지와 방출 등 인력에 관한 계획·실행·통제하는 활동임. 건설산업은 숙련도 높은 인력의 경험과 노하우에 대한 의존도가 높은 산업이므로, 일반 및 전문건설업체도 인적자원 개발활동을 통해 기술인력 육성 및 관리를 위해 노력하고 있음.

- 기업의 하부구조는 전략수립, 일반관리, 재무 등 다른 활동이 원활히 수행될 수 있도록 하는 활동임. 일반 및 전문건설업체도 경쟁이 심화됨에 따라 시공 및 영업활동만으로 경쟁우위를 확보하기 힘든 상황임. 최근 일반 및 전문건설업체도 기업의 하부구조를 개선하여 경쟁력과 가치를 향상시키는데 노력하고 있음.
- 포터의 가치사슬모형을 일반 및 전문건설업체의 가치창출 활동에 적용해본 결과, 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소(대)는 시공활동, 영업활동, 구매·조달활동, 연구개발활동, 인적자원 개발활동 및 기업의 하부구조로 구분할 수 있음.

2.2 경쟁력 요소(중)

- 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소(대)가 갖는 특성에 따라 하위 경쟁력 요소(중)를 도출한 결과는 [그림 2]와 같으며, 이를 설명하면 다음과 같음.
- 시공활동은 공사수행 과정 중에 필요한 각종 공법 및 재료 등과 같은 시공기술 부문과 공사의 4대 목표인 공기, 원가, 안전 및 품질을 효과적으로 달성하기 위한 공사관리 부문으로 나누어짐. 따라서 시공활동의 하위 경쟁력 요소는 시공기술력과 공사관리능력으로 대별될 수 있음.



[그림 2] 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소(대·중)

- 일반 및 전문건설업체의 영업조직능력, 견적능력 및 낙찰능력이 부족할 경우 공사수주 가능성이 낮을 뿐만 아니라, 공사수주를 한다 할지라도 손해를 입을 소지가 높음. 따라서 영업활동의 하위 경쟁력 요소는 영업조직능력, 견적능력 및 낙찰능력으로 구분할 수 있음.
- 일반 및 전문건설업체는 조직비용 최소화를 위해 인력·장비를 협력업체로부터 조달하고, 자재는 대량구매를 통한 가격절감을 위해 직접 조달하는 경우가 많음. 그러므로 구매·조달활동의 하위 경쟁력 요소는 협력업체 관리능력과 자재관리능력으로 구분할 수 있음.
- 연구개발 인력의 전문성이 담보되고 매년 일정 수준 이상의 연구개발 투자가 이루어져야만 새로운 기술 개발을 통한 일반 및 전문건설업체의 가치향상이 가능함. 따라서 연구개발활동의 하위 경쟁력 요소는 연구인력 능력(전문성)과 연구개발투자 능력(수준)으로 대별될 수 있음.

- 조직의 업무성과는 구성원의 능력과 동기부여 정도에 따라 달라짐. 일반 및 전문건설업체도 교육·훈련을 통해 조직 구성원의 능력을 제고하고 공정한 성과보상을 통해 동기를 부여하는데 중점을 두어야 함. 따라서 인적자원 개발활동의 하위 경쟁력 요소는 교육·훈련능력과 성과보상/동기부여 능력으로 나누어질 수 있음.
- 기업의 하부구조는 금융능력, 리스크 관리능력, 최고경영자 능력, 경영전략 수립능력 및 기업문화로 대별될 수 있음.
 - 건설사업이 수주형에서 기획개발형으로 전환되고, 공사규모 및 기간도 대형화 장기화됨에 따라 리스크는 증가하고 투입되는 공사자금의 규모도 커져 효율적인 리스크 관리와 자금의 조달 및 운영방법이 요구됨. 이로 인해 리스크 관리 능력과 금융능력은 공사의 성공을 좌우하는 중요한 요소로 부각되고 있음.
 - 정부의 건설정책 방향이 시장경쟁을 지향함에 따라 단순한 양적성장 전략은 한계에 직면할 것임. 따라서 기업목표와 핵심목표를 선정하고, 한정된 자원을 배분하여 최대의 가치가 창출될 수 있도록 하는 경영전략 수립능력이 요구됨.
 - 최고 경영자의 능력이 일반 및 전문건설업체의 경영전반에 미치는 영향이 다른 산업의 기업보다 지대함. 따라서 최고 경영자의 능력은 기업의 가치를 높이는 데 큰 영향을 미치는 요소임.
 - 기업문화를 명확히 하여 기업의 이미지나 행동을 하나로 통일시킬 수 있을 때, 기업가치가 증진될 수 있음. 일반 및 전문건설업체도 기업문화 개선을 통해 조직사명, 역할 및 비전을 명확히 하여 기업가치를 향상시킬 필요가 있음.

2.3 경쟁력 요소(소)

- <표 1>과 같이 신종현(1992), 김민형·김진아(1997), 김민형(1998), 김길동(2001), 정대령(2005)에서 제시된 경쟁력 요소를 종합하여 일반 및 전문건설업체 경쟁력 요소(소)를 도출하였음. 지금까지 파악된 일반 및 전문건설업체 경쟁력 요소(대·중·소)를 정리하면 <표 2>와 같음.

<표 1> 기존 연구의 경쟁력 요소

구분		김민형(1997)	김민형(1998)	김길동(2001)	정대영(2005)
시공 활동	시공 기술력	- 기술인력 보유현황 - 신기술 개발 현황	- 사업수행 기술 인력 보유현황 - ISO인증 취득 현황 - 공사실적	- 기술인력 보유현황 - 신공법 접목횟수 - ISO 인증 취득현황 - 최근3년 우수시공 건수 - 시공노하우 정리 수준	- 사업수행 기술 인력 보유현황 - ISO인증 취득 현황
	공사 관리 능력	- 준공평가 항목수준 - 특정공사시 본사인원 파견 수준 - 공사원가 관리수준	- 경력별 현장소장 인력 - 프로젝트 규모별 본사 정직원 파견 인원수 - 공정원가관리 s/w 활용 현장 - 실행예산 준수율 - 실행예산 준수위한 인센티브 및 벌칙 활용 - 표준공정관리절차서 활용	- 실행예산 준수율 - 안전품질관리수준 - 현장소장 보유인원 - 공정원가관리수준 s/w 활용 현장 - 현장관리 체크리스트 활용 - 표준공정관리절차서 활용	- 경력별 현장소장 가능 인력수 - 공정원가관리 s/w 활용현황 - 실행예산 준수율
영업 활동	영업 조직 능력	- 해당사항 없음	- 영업인력 비중 - 국내 지사 수 - 영업업무 절차서 유무 - 인터넷 구축 - 영업정보 DB 구축여부 - 직급별 인원수 - 엔지니어 대 비엔지니어 비중 - GIS영업정보 시스템 구축 - 섬의Map 시스템화 여부 - 월평균 DB화정보건수 - 인수가공보관시스템의 단계별 정례화 - 정보수집 및 관리전담 조직 구축	- 영업인력 비중 - 직급별 적정 인원수 - 지사 - 긴급시 데스크포스팀 운영 - 영업정보 DB 구축 - 정기적 수주전략 회의 개최 - 정보수집 전담조직 - 인터넷 구축 - 포상제도 및 지원경비 - 수주선과의 정보교류	- 영업인력 비중 - 영업업무 절차서 유무 - 영업정보관리 조직보유 - 영업정보 DB구축 - 정보인수 수단의 표준화 - 인터넷 구축 여부
	견적 능력	- 해당사항 없음	- 직급별 견적 인원 및 평균 경력 - 견적자료 DB구축 - 기대실행이익률 - 견적작업 인원 및 경력 - DB형태 - 인원 1인당 월평균 견적물량	- 직급별 견적 인원 및 평균 경력 - 견적자료 DB화 및 자료축적 정도 - 1인당 월평균 견적 물량	- 견적자료DB 구축여부 - DB형태
	낙찰 능력	- 해당사항 없음	- 견적서 제출건수 대비 수주 성공건수 - 전년도 수주 공공공사의 평균 낙찰률 - 전년도 수주총액	- 최근 3년간 견적서 제출 대비 수주건수 - 1인당 수주총액	- 견적서 제출건수 대비 수주 성공건수 - 수주 공공공사 평균낙찰률
구매 조달 활동	자재 관리 능력	- 해당사항 없음	- 해당사항 없음	- 구매/조달부서 직급 인원 및 경력 - 주요 기자재에 대한 비용 자료 관리여부 - 주요 재고 비교표 활용 여부 - 공통 가설재 전용물	- 주요 자재 거래선 관리의 정례화 - 주요 자재에 대한 비용DB화 여부 - 경력자 확보상태 - 자재 정보시스템 구축 - 자재 담당자의 경력정도 - 자재관리 지침서 활용여부 - 주요 자재DB화 여부 및 자료갱신 - 최근3년 기자재납품시 납기지연 건수
	협력 업체 관리 능력	- 하도급업체 선정기준 적정성 - 하도급업체 육성책 효율성	- 하도급업체 관리수준	- 협력업체 협력기간 - 협력업체 자금지원 건수	- 협력사 계열화 여부 - 직물제/현금결제비중 - 협력사 선정기준/협력사 모험 정례화 여부 - 협력업체 분쟁 발생 건수 - 협력업체 자금지원 건수

<표 1> 기존 연구의 경쟁력 요소(계속)

구분		신종현(1992)	김민형(1997)	김민형(1998)	김길동(2001)	정대령(2005)
연구개발능력	연구인력능력	- 기술개발전담인력 - 기술개발 조직구성	- 해당사항 없음	- 해당사항 없음	- 해당사항 없음	- 전담조직의 유무 - 조직의 인원수
	연구개발투자능력	- 기술개발 투자수준	- 해당사항 없음	- 해당사항 없음	- 해당사항 없음	- 매출액 대비 투자비율
인적자원개발활동	교육훈련능력	- 해당사항 없음	- 종업원 능력개발을 위한 노력정도	- 해당사항 없음	- 유지관리교육 실시여부	- 해당사항 없음
	성과보상 동기부여	- 근로의욕증진방침 - 임금수준 - 능력개발제도 운영 - 동기부여제도 운영	- 동기부여 위한 노력정도 - 복리후생제도 수준	- 해당사항 없음	- 조직원의 성과지표 설정 및 측정유무 - 동기부여 제도 시행여부	- 해당사항 없음
기업하부구조	금융능력	- 해당사항 없음	- 합리적인 자금조달 방법	- 회사채 발행물량 - 자금조달 인력과 경력 - 지분투자 공사건수	- 회사채 발행물량 - 대외신용 등급	- 회사채 발행물량 - 자금조달 전담팀 - 자금조달 인력, 경력 - 지분투자 공사건수
	리스크관리능력	- 해당사항 없음	- 해당사항 없음	- 클레임 자료의 DB화 - 클레임 전문가 수 - 계약관리 전문가 경력 - 외부 전문가수	- 리스크 예측 및 대응 방안 수립 - 외부 활용 조세 전문가 보유 유무 - 계약관리 전문가 보유 - 보증사고 대응력 - 클레임 자료DB화 - 자문변호사 보유 및 아웃소싱 가능	- 리스크 예측 및 대응방안 - 클레임 DB의 구축유무 - 클레임 DB의 구축시기
	최고경영자능력	- 해당사항 없음	- 경영전문지식 함양 - 환경변화에 대한 경영자 성향 - 유인물 구득을 통한 외부정보 습득노력 - 다양한 인간관계	- 전공분야 - 건설업 종사경력 - 경영자 관여 수주건수	- 건설업 종사경력 - 전공분야 - 기업가 정신 - 리더쉽 유무 - 전문기관 교육이수 정도 - 건설정보지 구독 정도 - 경영자 관여 수주건수	- 해당사항 없음
	기업문화	- 해당사항 없음	- 업무와 권한의 명확화 - 직무분석에 따른 직무평가 - 비공식적 시스템 활용정도 - 업무분장표에 의한 중복업무 - 결재단계의 합리화 - 직급별 권한 이양정도 - 전결한도액 정도 - 상하간 커뮤니케이션 수준 - 본사·현장간 업무협조 수준 - 협력업체와의 협조수준	- 해당사항 없음	- 직원의 회사에 대한 신뢰정도 - 직원의 자부심 정도 - 결속력을 위한 모임의 정례화 여부 - 고용 안정성 정도 - 대외 인지도 - 기업 이미지 정도	- 해당사항 없음

<표 2> 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소

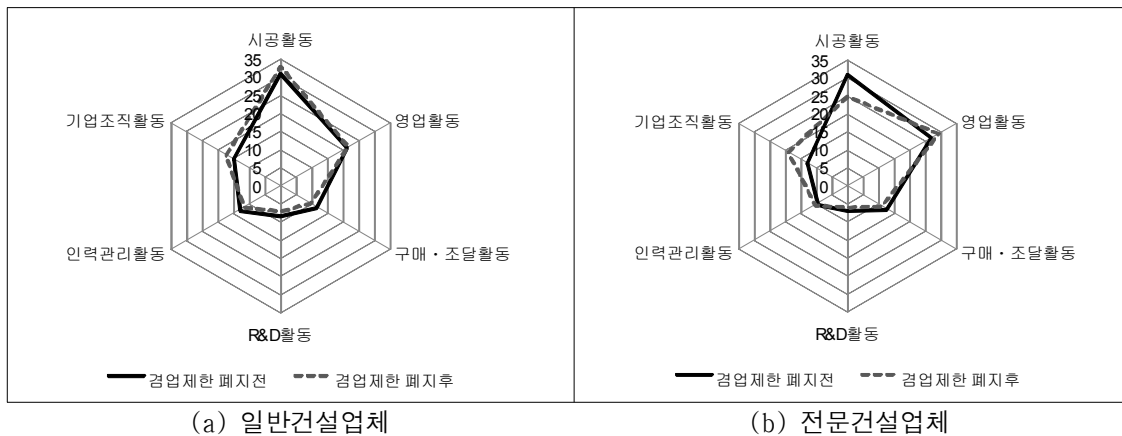
경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)
시공활동	시공기술력	기술인력의 전문성
		시공기술 관련 지적재산권 보유
	공사관리능력	공정관리
		원가관리
		품질관리
		안전관리
공사관리 표준절차서 활용		
공사관리 소프트웨어 활용		
영업활동	영업조직능력	영업인력의 전문성
		영업정보 DB의 체계적 관리
		영업정보 수집을 위한 포상제도 활용
	견적능력	견적인력의 전문성
		견적정보 DB의 체계적 관리
낙찰능력	최고 경영층의 입찰가격 결정능력	
구매조달활동	자재관리능력	자재구매담당 인력의 전문성
		자재관리 표준절차서 활용
		자재정보 DB의 체계적 관리
	협력업체 관리능력	협력업체 선정기준의 적정성
우수 협력업체 육성을 위한 인센티브 실시		
연구개발활동	해당사항 없음	연구개발인력의 능력(전문성)
		연구개발비 투자능력(규모)
인적자원 개발활동	교육·훈련능력	직원교육의 체계적 실시
		직원교육비의 투자
	성과보상·동기부여능력	직원의 동기부여 및 능력개발제도 실시
		성과기준 및 측정제도 실시
기업의 하부구조	금융능력	자금담당 인력의 전문성
		공사차입금 조달방법의 적정성
	리스크 관리능력	리스크 예측 및 대응방안 수립
		클레임 대비 외부 전문가 활용
		클레임 및 분쟁관리
	최고 경영자 능력	최고경영자 건설업 종사년수
		최고경영자 인적 네트워크 구축
		최고경영자 건설업 전문지식 보유
경영전략 수립능력	체계적인 경영전략 수립	
	경영전략의 이행 및 피드백	
기업문화	기업문화	업무와 권한의 명확성
		본사와 현장간 원활한 협조관계
		협력업체와의 원활한 협조관계

3. 일반 및 전문건설업체 경쟁력 요소의 중요도 변화

- 일반 및 전문건설업체의 임원 각 13명이 겸업제한 폐지 이전과 이후로 구분하여 경쟁력 요소별 중요도를 평가한 결과는 다음과 같음.
(상세한 경쟁력 요소별 중요도 값은 부록표 1, 2 참조)

3.1 경쟁력 요소(대)

- [그림 3]은 겸업제한 폐지 이전과 이후의 일반 및 전문건설업체 경쟁력 요소(대)별 중요도 변화를 나타낸 것임.



[그림 3] 겸업제한 폐지 전·후 일반 및 전문건설업체 경쟁력 요소(대)의 중요도 변화

1) 일반건설업체

- [그림 3]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전과 이후의 일반건설업체 경쟁력 요소(대)별 중요도 순서는 시공활동(31.2%→33.1%)-영업활동(21.2→21.5%)-기업의 하부구조(15.0%→17.3%)-인적자원개발활동(13.1%→11.5%)-구매조달활동(11.5%→9.5%)-연구개발활동(8.1%→7.0%)임.

- 경쟁력 요소(대)별 중요도의 순서가 동일할 뿐만 아니라, 중요도의 변화 폭도 작게 나타나, 일반건설업체는 일반겸업 전문건설업체와의 경쟁에 대한 자신감을 가진 것으로 보임.
- 일반건설업체는 겸업제한 폐지 이전과 이후 경쟁우위를 확보함에 있어 시공 및 영업활동을 다른 경쟁력 요소(대)보다 중요한 것으로 평가함. 따라서 겸업제한 폐지 이후에도 시공 및 영업활동은 일반건설업체가 경쟁력을 확보해야 하는 핵심 경쟁력 요소(대)임.

2) 전문건설업체

- [그림 3]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전 전문건설업체의 경쟁력 요소(대)별 중요도 순서는 시공활동(31.2%)-영업활동(26.9%)-기업의 하부구조(13.1%)-구매·조달활동(12.7%)-인적자원개발활동(9.6%)-연구개발활동(6.5%)이나, 겸업폐지 이후에는 영업활동(29.2%)-시공활동(25.0%)-기업의 하부구조(18.8%)-구매조달활동(10.9%)-인적자원개발활동(10.2%)-연구개발활동(5.8%)임.
- 경쟁력 요소(대)별 중요도의 순서가 다소 상이할 뿐만 아니라, 일부 경쟁력 요소(시공활동과 기업의 하부구조)의 중요도 변화 폭도 크게 나타나 전문건설업체는 전문겸업 일반건설업체와의 경쟁에 대해 위기감을 가진 것으로 보임.
- 전문건설업체는 겸업제한 폐지 이전과 이후 경쟁우위를 확보함에 있어 영업 및 시공활동을 다른 경쟁력 요소(대)보다 중요한 것으로 평가함. 따라서 겸업제한 폐지 이후에도 영업 및 시공활동은 전문건설업체가 경쟁력을 확보해야 하는 핵심 경쟁력 요소(대)임.
- 다만, 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후에 영업활동이 제일 중요한 경쟁력 요소로 부각되고 있다는 점이 차이가 있음. 이는 전문겸업 일반건설업체가 전문건설업체에 비해 영업활동에서 경쟁우위를 점하고 있다는 인식에 기인한 것으로 보임.

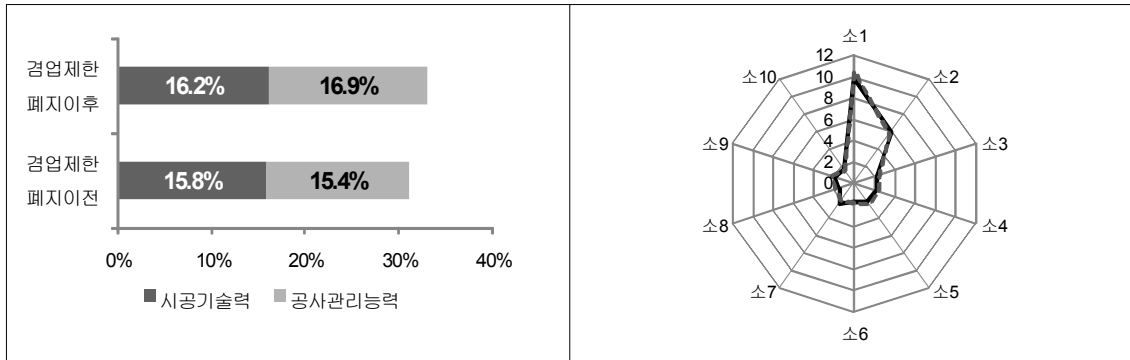
- 또한 특기할 점은 기업의 하부구조를 주요한 경쟁력 요소로 평가하고 있다는 것임. 이는 전문건설업체도 기업의 업무시스템을 정비하여야만 전문겸업 일반건설업체와의 경쟁에서 우위를 점할 수 있다는 인식이 반영된 결과로 보임.

3.2 경쟁력 요소(중·소)

1) 시공활동의 하위 경쟁력 요소

(1) 일반건설업체

- [그림 5]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 일반건설업체의 시공기술력(15.8%→16.2%)과 공사관리능력(15.4%→16.9%)의 중요도가 변화함.
- 이로 인해 시공활동의 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소가 시공기술력에서 공사관리능력으로 바뀌게 됨. 그러므로 겸업제한 폐지에 따른 시공활동의 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 시공기술력에서 공사관리능력으로 전환됨.
- [그림 5]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전이나 이후 시공기술력의 하위 경쟁력 요소(소) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 것은 「기술인력의 전문성」이며, 공사관리능력의 경우에는 「품질관리」임. 그러므로 겸업제한 폐지 이전이나 이후 시공기술력과 공사관리능력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 변화되지 않음.
- 겸업제한 폐지 이전이나 이후 모두 일반건설업체 시공기술력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 「기술인력의 전문성」이며, 공사관리능력의 경우에는 「품질관리」라고 할 수 있음.



(a) 경쟁력 요소(중)

(b) 경쟁력 요소(소)

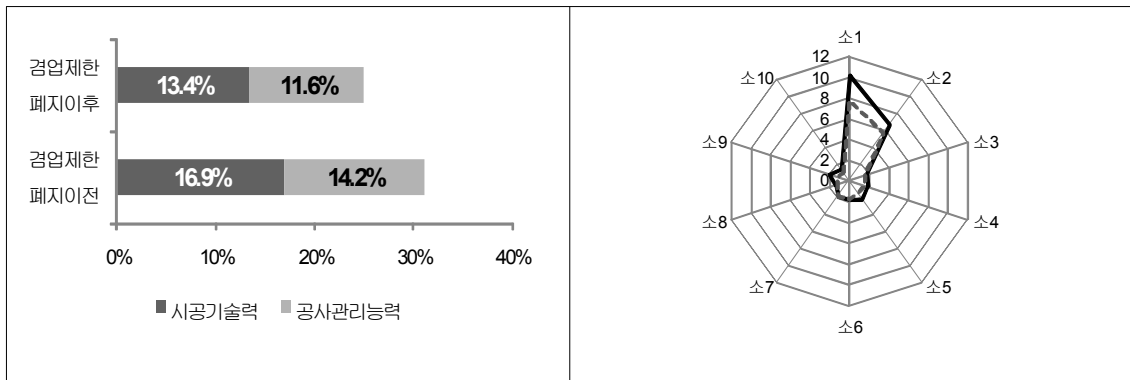
범례: 실선은 경업제한 폐지 이전의 중요도, 점선은 경업제한 폐지 이후의 중요도임.

경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	
시공기술력	소1	기술인력의 전문성
	소2	시공기술 관련 지적재산권(특허, 신기술) 보유 수준
공사관리능력	소3	공정관리
	소4	원가관리
	소5	품질관리
	소6	안전관리
	소7	공사관리 표준절차서 활용
	소8	공사관리 소프트웨어 활용

[그림 5] 겸업제한 폐지 전·후 일반건설업체 시공활동 하위 경쟁력 요소(중·소)의 중요도 변화

(2) 전문건설업체

- [그림 6]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 시공기술력(16.9%→13.4%), 공사관리능력(14.2%→11.6%)의 중요도가 변화함.
- 겸업제한 폐지 이전과 이후 모두 시공활동의 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소는 시공기술력임. 따라서 겸업제한 폐지에 따른 시공활동의 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 변화되지 않음.
- [그림 6]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전이나 이후 시공기술력의 하위 경쟁력 요소(소) 중 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 것은 「기술인력의 전문성」임. 따라서 겸업제한 폐지 이전이나 이후 시공기술력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 변화되지 않음.



(a) 경쟁력 요소(중)

(b) 경쟁력 요소(소)

범례: 실선은 경업제한 폐지 이전의 중요도, 점선은 경업제한 폐지 이후의 중요도임.

경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	
시공기술력	소1	기술인력의 전문성
	소2	시공기술 관련 지적재산권(특허, 신기술) 보유 수준
공사관리능력	소3	공정관리
	소4	원가관리
	소5	품질관리
	소6	안전관리
	소7	공사관리 표준절차서 활용
	소8	공사관리 소프트웨어 활용
	소9	

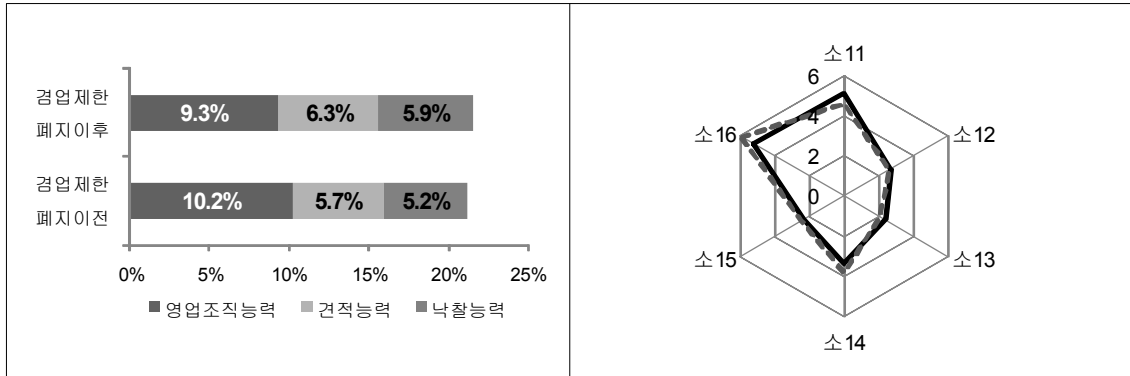
[그림 6] 경업제한 폐지 전·후 전문건설업체 시공활동 하위 경쟁력 요소(중·소)의 중요도 변화

2) 영업활동의 하위 경쟁력 요소

(1) 일반건설업체

- [그림 7]의 (a)와 같이 경업제한 폐지 이전에 비해 이후 일반건설업체 영업활동 하위 경쟁력 요소(중)인 영업조직능력(10.2%→9.3%), 견적능력(5.7%→6.3%), 낙찰능력(5.2%→5.9%)의 중요도가 변화함.
- 경업제한 폐지 이전과 이후 모두 영업활동의 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소는 영업조직 능력임. 따라서 경업제한 폐지에 따른 영업활동의 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 변화되지 않음.

- [그림 7]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전이나 이후 영업조직 능력의 하위 경쟁력 요소(소) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 것은 「영업인력의 전문성」임. 따라서 겸업제한 폐지 이전이나 이후 영업조직능력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 변화되지 않음.



범례: 실선은 겸업제한 폐지 이전의 중요도, 점선은 겸업제한 폐지 이후의 중요도임.

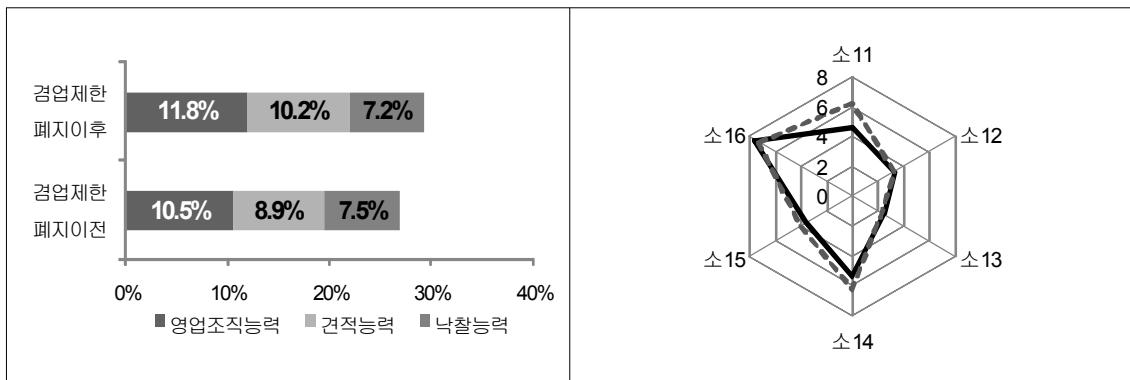
경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	
영업조직능력	소11	영업인력의 전문성
	소12	영업정보 DB의 체계적 관리 수준
	소13	영업정보 수집을 위한 포상제도 활용 수준
건설능력	소14	건설인력의 전문성
	소15	건설정보 DB의 체계적 관리 수준
낙찰능력	소16	최고 경영층의 입찰가격 결정능력

[그림 7] 겸업제한 폐지 전·후 일반건설업체 영업활동 하위 경쟁력 요소(중·소)의 중요도 변화

(2) 전문건설업체

- [그림 8]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 전문건설업체 영업조직능력(10.5%→11.8%), 건설능력(8.9%→10.2%), 낙찰능력(7.5%→7.2%)의 중요도가 변화함.
- 겸업제한 폐지 이전과 이후 모두 영업활동의 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소는 영업조직 능력임. 따라서 겸업제한 폐지에 따른 영업활동의 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 변화되지 않음.

- [그림 8]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전이나 이후 영업조직 능력의 하위 경쟁력 요소(소) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 것은 「영업인력의 전문성」이며, 겸업제한 폐지 이후에 중요도가 크게 증가함. 따라서 겸업제한 폐지 이전이나 이후 영업조직능력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 변화되지 않음.



[그림 8] 겸업제한 폐지 전·후 전문건설업체 영업활동 하위 경쟁력 요소(중·소)의 중요도 변화

경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	
영업조직능력	소11	영업인력의 전문성
	소12	영업정보 DB의 체계적 관리 수준
	소13	영업정보 수집을 위한 포상제도 활용 수준
건설능력	소14	건설인력의 전문성
	소15	건설정보 DB의 체계적 관리 수준
낙찰능력	소16	최고 경영층의 입찰가격 결정능력

[그림 8] 겸업제한 폐지 전·후 전문건설업체 영업활동 하위 경쟁력 요소(중·소)의 중요도 변화

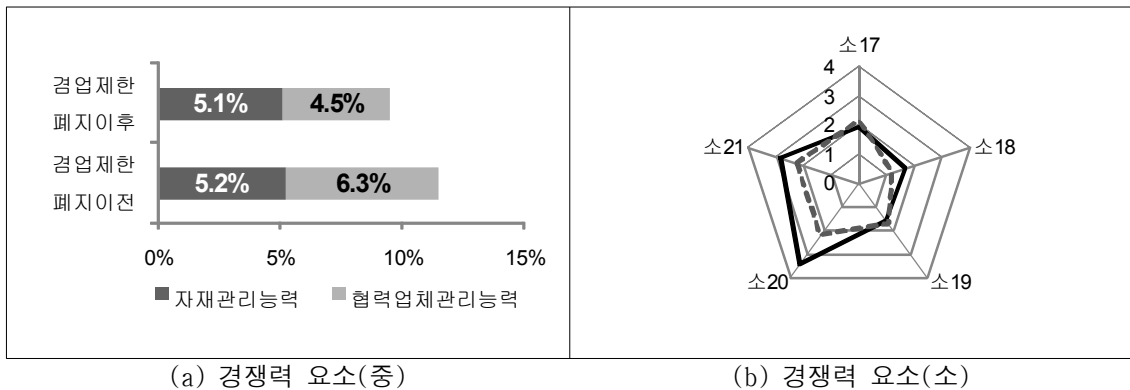
3) 구매·조달활동의 하위 경쟁력 요소

(1) 일반건설업체

- [그림 9]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 일반건설업체 구매·조달활동 하위 경쟁력 요소(중)인 자재관리능력(5.2%→5.1%), 협력업체 관리능력(6.3%→4.5%)의 중요도가 변화함.
- 이로 인해 구매·조달활동의 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소가 협력업체 관리능력에서 자재관리능력

으로 바뀌게 됨. 그러므로 겸업제한 폐지에 따른 시공활동의 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 협력업체 관리능력에서 자재관리능력으로 전환됨.

- 이는 겸업제한 폐지라는 건설환경의 변화보다는 철근, 시멘트 등 건설 원자재 가격상승으로 인한 공사원가 증가에 기인한 바가 크다고 보임.



범례: 실선은 겸업제한 폐지 이전의 중요도, 점선은 겸업제한 폐지 이후의 중요도임.

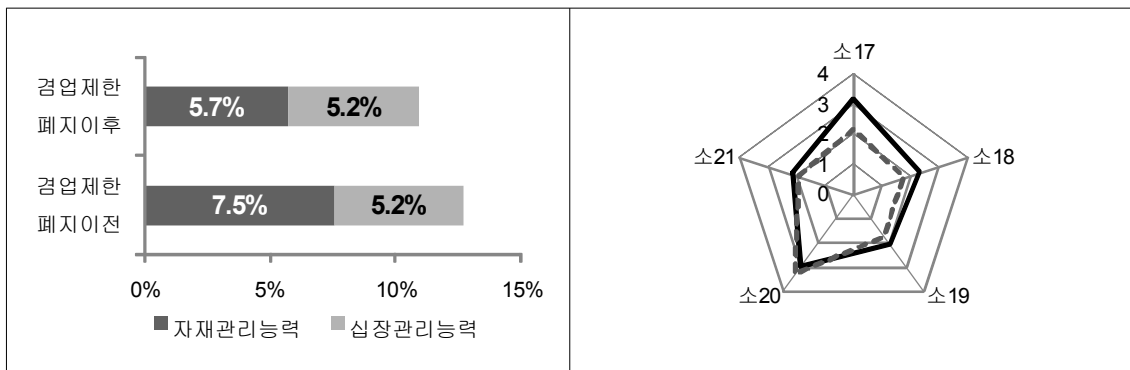
경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	
자재관리능력	소17	자재관리인력의 전문성 수준
	소18	자재관리 표준절차서 활용 수준
	소19	자재정보 DB의 체계적 관리 수준
협력업체(십장)관리능력	소20	협력업체(십장) 선정기준의 적정성
	소21	우수 협력업체 육성을 위한 인센티브 실시 수준

[그림 9] 겸업제한 폐지 전·후 일반건설업체 구매조달활동 하위 경쟁력 요소(중소)의 중요도

- [그림 9]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전이나 이후 협력업체 관리 능력의 하위 경쟁력 요소(소) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 것은 「협력업체 선정기준 적정성」이며, 자재관리능력의 경우에는 「자재관리인력 전문성」임. 그러므로 겸업제한 폐지 이전이나 이후 협력업체 관리능력과 자재관리능력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 변화되지 않음.
- 겸업제한 폐지 이전이나 이후 전문건설업체 협력업체 관리능력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 「협력업체 선정기준 적정성」이며, 자재관리능력의 경우에는 「자재관리인력 전문성」이라고 할 수 있음.

(2) 전문건설업체

- [그림 10]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 전문건설업체 구매·조달활동 하위 경쟁력 요소(중)인 자재관리능력(7.5%→5.7%)의 중요도가 변화함.
- 그러나 겸업제한 폐지 이전과 이후 모두 구매·조달활동의 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소는 자재관리능력임. 따라서 겸업제한 폐지에 따른 구매·조달활동의 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 자재관리능력으로서 변화되지 않음.
- [그림 10]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전이나 이후 자재관리능력의 하위 경쟁력 요소(소) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 것은 「자재관리인력 전문성」임. 따라서 겸업제한 폐지 이전이나 이후 자재관리능력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 변화되지 않음.



(a) 경쟁력 요소(중)

(b) 경쟁력 요소(소)

범례: 실선은 겸업제한 폐지 이전의 중요도, 점선은 겸업제한 폐지 이후의 중요도임.

경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	
자재관리능력	소17	자재관리인력의 전문성 수준
	소18	자재관리 표준절차서 활용 수준
	소19	자재정보 DB의 체계적 관리 수준
협력업체(십장)관리능력	소20	협력업체(십장) 선정기준의 적정성
	소21	우수 협력업체 육성을 위한 인센티브 실시 수준

[그림 10] 겸업제한 폐지 전·후 일반건설업체 구매·조달활동 하위 경쟁력 요소(중소)의 중요도 변화

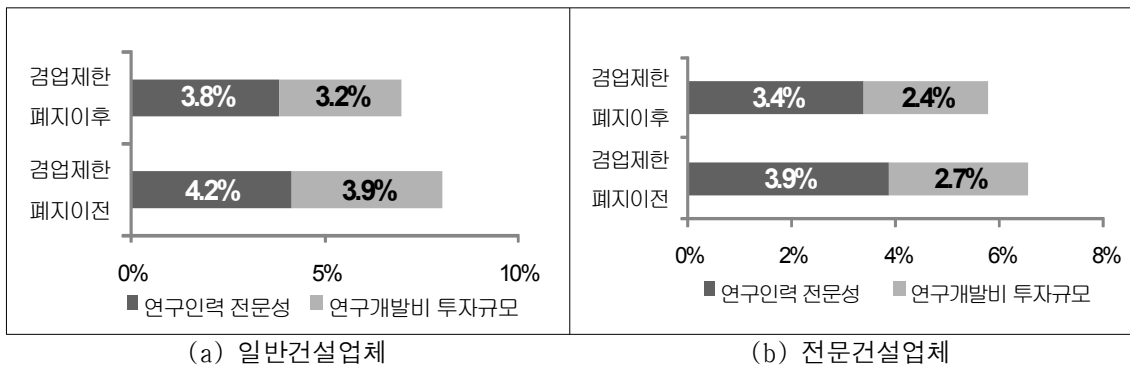
4) 연구개발활동의 하위 경쟁력 요소

(1) 일반건설업체

- [그림 11]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 일반건설업체 연구개발활동 하위 경쟁력 요소(중)인 연구인력 전문성(4.2%→3.8%), 연구개발비 투자규모(3.9%→3.2%)의 중요도가 변화함.
- 그러나 겸업제한 폐지 이전과 이후 모두 연구개발활동의 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소는 연구인력 전문성임. 따라서 겸업제한 폐지에 따른 연구개발활동의 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 연구인력의 전문성으로서 변화되지 않음.

(2) 전문건설업체

- [그림 11]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 전문건설업체 연구개발활동 하위 경쟁력 요소(중)인 연구인력 전문성(3.9%→3.4%), 연구개발비 투자규모(2.7%→2.4%)의 중요도가 변화함.
- 그러나 겸업제한 폐지 이전과 이후 모두 연구개발활동의 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소는 연구인력 전문성임. 따라서 겸업제한 폐지에 따른 연구개발활동의 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 연구인력의 전문성으로서 변화되지 않음.

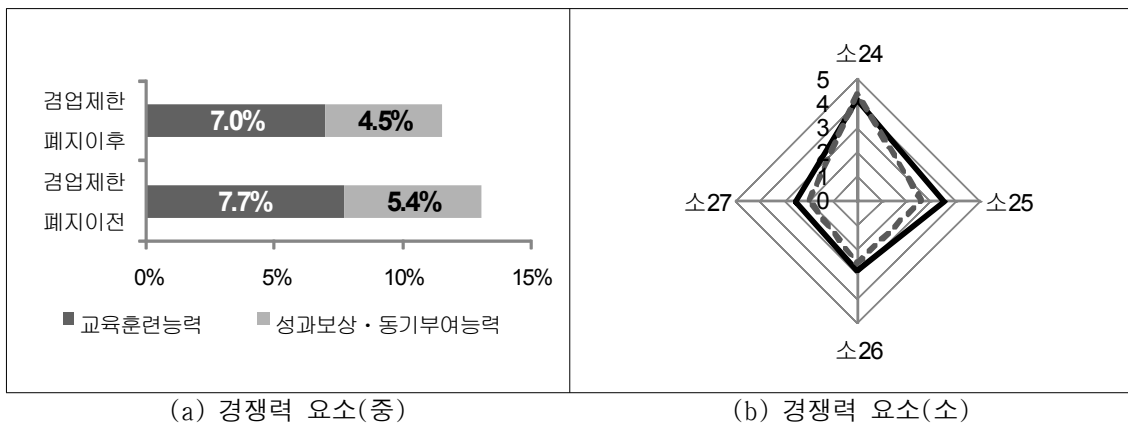


[그림 11] 겸업제한 폐지 전·후 일반 및 전문건설업체 연구개발활동 하위 경쟁력 요소의 중요도 변화

5) 인적자원 개발활동의 하위 경쟁력 요소

(1) 일반건설업체

- [그림 12]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 일반건설업체 인적자원 개발활동 하위 경쟁력 요소(중)인 교육·훈련능력(7.7%→7.0%), 성과보상 및 동기부여 능력(5.4%→4.5%)의 중요도가 변화함.
- 그러나 겸업제한 폐지 이전과 이후 모두 인적자원 개발활동의 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소는 교육·훈련능력임. 따라서 겸업제한 폐지에 따른 인적자원 개발활동의 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 교육·훈련능력으로서 변화되지 않음.
- [그림 12]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전이나 이후 교육·훈련능력의 하위 경쟁력 요소(소) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 것은 「직원교육의 실시」임. 따라서 겸업제한 폐지 이전이나 이후 교육·훈련능력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 변화되지 않음.



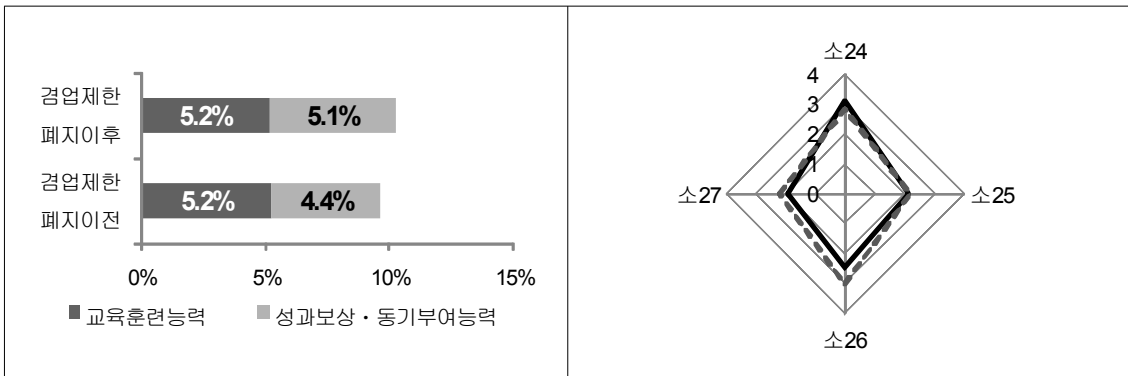
범례: 실선은 겸업제한 폐지 이전의 중요도, 점선은 겸업제한 폐지 이후의 중요도임.

경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	
교육·훈련능력	소24	직원교육의 체계적 실시
	소25	직원교육비의 투자규모
성과보상 및 동기부여 능력	소26	직원의 동기부여 및 능력개발제도 실시
	소27	직원의 성과기준 및 측정제도 실시

[그림 12] 겸업제한 폐지 전·후 일반건설업체 인적자원 개발활동 하위 경쟁력 요소(중·소)의 중요도 변화

(2) 전문건설업체

- [그림 13]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 전문건설업체 인적자원 개발활동 하위 경쟁력 요소(중)인 성과보상 및 동기부여 능력(4.4%→5.1%)의 중요도가 변화함.
- 그러나 겸업제한 폐지 이전과 이후 모두 인적자원 개발활동의 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소는 교육·훈련능력임. 따라서 겸업제한 폐지에 따른 인적자원 개발활동의 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 변화되지 않음.
- [그림 13]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전이나 이후 교육·훈련능력의 하위 경쟁력 요소(소) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 것은 「직원교육의 체계적 실시」임. 따라서 겸업제한 폐지 이전이나 이후 교육·훈련능력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 변화되지 않음.



범례: 실선은 겸업제한 폐지 이전의 중요도, 점선은 겸업제한 폐지 이후의 중요도임.

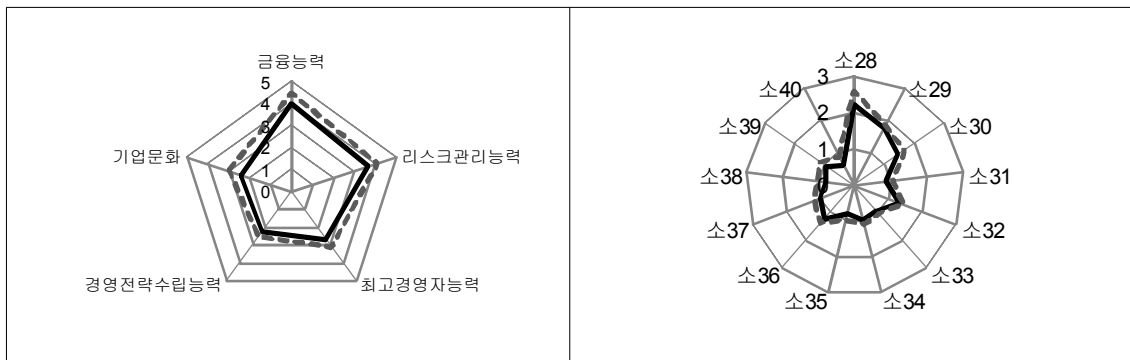
경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	
교육·훈련능력	소24	직원교육의 체계적 실시
	소25	직원교육비의 투자규모
성과보상 및 동기부여 능력	소26	직원의 동기부여 및 능력개발제도 실시
	소27	직원의 성과기준 및 측정제도 실시

[그림 13] 겸업제한 폐지 전후 전문건설업체 인적자원 개발활동 하위 경쟁력 요소(중·소)의 중요도 변화

6) 기업의 하부구조 하위 경쟁력 요소

(1) 일반건설업체

- [그림 14]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 기업의 하부구조 하위 경쟁력 요소(중)인 금융능력(4.0%→4.5%), 리스크 관리능력(3.7%→4.2%), 최고경영자 능력(2.7%→3.2%), 경영전략 수립능력(2.2%→2.5%), 기업문화(2.4%→3.0%)의 중요도가 변화함.



(a) 경쟁력 요소(중)

(b) 경쟁력 요소(소)

범례: 실선은 겸업제한 폐지 이전의 중요도, 점선은 겸업제한 폐지 이후의 중요도임.

경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	
금융능력	소28	자금담당 인력의 전문성
	소29	공사차입금 조달방법의 적정성
리스크 관리능력	소30	리스크 예측 및 대응방안 수립
	소31	클레임 대비 외부 전문가 활용
	소32	클레임 또는 분쟁발생 정도
최고경영자 능력	소33	최고경영자 건설업 종사년수
	소34	최고경영자 인적 네트워크 구축
	소35	최고경영자 건설업 전문지식 보유
경영전략 수립능력	소36	체계적인 경영전략 수립
	소37	경영전략의 이행 및 피드백
기업문화	소38	업무와 권한의 명확성
	소39	본사와 현장간 원활한 협조관계
	소40	협력업체와의 원활한 협조관계

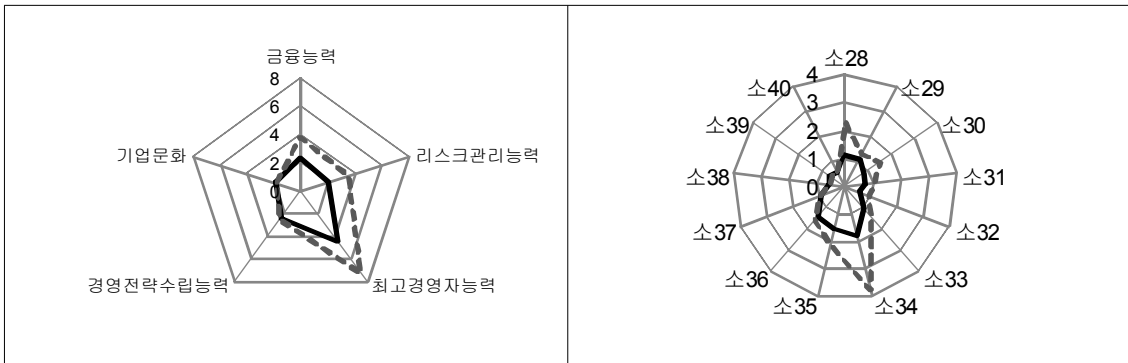
[그림 14] 겸업제한 폐지 전·후 일반건설업체 기업하부구조 하위 경쟁력 요소(중소)의 중요도 변화

- 겸업제한 폐지 이전과 이후 모두 기업의 하부구조 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소는 금융능력임. 따라서 겸업제한 폐지에 따른 기업의 하부구조 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 변화되지 않음.

- [그림 14]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전이나 이후 금융능력의 하위 경쟁력 요소(소) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 것은 「자금담당 인력 전문성」임. 따라서 겸업제한 폐지 이전이나 이후 금융능력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 변화되지 않음.

(2) 전문건설업체

- [그림 15]의 (a)와 같이 겸업제한 폐지 이전에 비해 이후 기업의 하부구조 하위 경쟁력 요소(중)인 최고경영자 능력(4.5%→7.2%), 경영전략 수립능력(2.4%→2.5%), 기업문화(1.8%→1.8%), 금융능력(2.3%→3.8%), 리스크 관리능력(2.1%→3.5%)의 중요도가 변화함.



(a) 경쟁력 요소(중)

(b) 경쟁력 요소(소)

범례: 실선은 겸업제한 폐지 이전의 중요도, 점선은 겸업제한 폐지 이후의 중요도임.

경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	
금융능력	소28	자금담당 인력의 전문성
	소29	공사차입금 조달방법의 적정성
리스크 관리능력	소30	리스크 예측 및 대응방안 수립
	소31	클레임 대비 외부 전문가 활용
	소32	클레임 또는 분쟁발생 정도
최고경영자 능력	소33	최고경영자 건설업 종사년수
	소34	최고경영자 인적 네트워크 구축
	소35	최고경영자 건설업 전문지식 보유
경영전략 수립능력	소36	체계적인 경영전략 수립
	소37	경영전략의 이행 및 피드백
기업문화	소38	업무와 권한의 명확성
	소39	본사와 현장간 원활한 협조관계
	소40	협력업체와의 원활한 협조관계

[그림 15] 겸업제한 폐지 전후 전문건설업체 기업하부구조 하위 경쟁력 요소(중소)의 중요도 변화

- 겸업제한 폐지 이전과 이후 기업의 하부구조 하위 경쟁력 요소(중) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 요소는 최고경영자 능력임. 따라서 겸업제한 폐지에 따른 기업의 하부구조 하위 핵심 경쟁력 요소(중)는 변화되지 않음.
- [그림 15]의 (b)와 같이 겸업제한 폐지 이전이나 이후 최고경영자의 능력 하위 경쟁력 요소(소) 중에서 가장 큰 중요도 비중을 차지하는 것은 「최고경영자의 인적 네트워크 구축」임. 따라서 겸업제한 폐지 이전이나 이후 최고경영자 능력의 하위 핵심 경쟁력 요소(소)는 변화되지 않음.

4. 시사점

4.1 겸업제한 폐지로 인한 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소별 중요도 변화

- 겸업제한 폐지 이전과 이후의 일반건설업체 경쟁력 요소별 중요도는 변화폭이 적음. <표 3>과 같이 핵심 경쟁력 요소도 겸업제한 폐지 이전이나 이후에 대동소이한 것으로 나타남.
- 겸업제한 폐지 이전과 이후에 일반건설업체의 핵심 경쟁력 요소(대)가 변화하는 것은 구매조달활동뿐임. 겸업제한 폐지 이전에는 구매조달활동 중 협력업체 관리능력의 「협력업체 선정기준의 적정성」이 핵심 경쟁력 요소임에 반해, 겸업제한 폐지 이후에는 자재관리능력의 「자재관리인력의 전문성」이 핵심 경쟁력 요소로 부각됨. 이는 일반건설업체가 전문건설업종을 등록하여 직접시공할 역량을 확보할 수 있으므로, 협력업체 관리능력의 중요도가 낮아진 것으로 이해됨.
- 겸업제한 폐지 이전과 이후의 전문건설업체 경쟁력 요소별 중요도는 큰 변화폭을 보임. 그러나 <표 3>과 같이 핵심 경쟁력 요소는 일반건설업체와 마찬가지로 겸업제한 폐지 이전이나 이후에 대동소이한 것으로 나타남.
- 겸업제한 폐지 이전과 이후에 전문건설업체의 핵심 경쟁력 요소(대)가 변화하는 것은 시공활동과 영업활동의 우선순위만이 바뀌었다는 점임. 이는 전문겸업 일반건설업체가 전문건설업체에 비해 영업활동에서 경쟁우위를 점하고 있다는 인식에 기인한 것으로 보임.
- 따라서 겸업제한 폐지로 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소별 중요도가 변화할 것으로 예상되나, 핵심 경쟁력 요소 자체를 변화시킬 정도는 아닌 것으로 평가할 수 있음.

<표 3> 겸업제한 폐지 이전/이후 일반 및 전문건설업체의 핵심 경쟁력 요소

구분	일반건설업체						전문건설업체					
	겸업제한 폐지 이전			겸업제한 폐지 이후			겸업제한 폐지 이전			겸업제한 폐지 이후		
	경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)
본원적 활동	시공활동	시공 기술력	기술인력 전문성	시공활동	공사관리 능력	품질관리	시공활동	시공 기술력	기술인력 전문성	영업활동	영업조직 능력	영업인력 전문성
	영업활동	영업조직 능력	영업인력 전문성	영업활동	영업조직 능력	영업인력 전문성	영업활동	영업조직 능력	영업인력 전문성	시공활동	시공 기술력	기술인력 전문성
지원적 활동	기업의 하부구조	금융능력	자금담당 인력 전문성	기업의 하부구조	금융능력	자금담당 인력 전문성	기업의 하부구조	최고경영자 능력	인적 네트워크 구축	기업의 하부구조	최고경영자 능력	인적 네트워크 구축
	인적자원 개발활동	교육훈련 능력	직원교육 실시	인적자원 관리활동	교육훈련 능력	직원교육 실시	구매조달 활동	자재관리 능력	자재인력 전문성	구매조달 활동	자재관리 능력	자재인력 전문성
	구매조달 활동	협력업체 관리능력	협력업체 선정기준	구매조달 활동	자재관리 능력	자재인력 전문성	인적자원 개발활동	교육훈련 능력	직원교육 실시	인적자원 관리활동	교육훈련 능력	직원교육 실시
	연구개발 활동	연구인력 능력 (전문성)	-	연구개발 활동	연구인력 능력 (전문성)	-	연구개발 활동	연구인력 능력 (전문성)	-	연구개발 활동	연구인력 능력 (전문성)	-

4.2 겸업제한 폐지 이후 전문건설업체의 핵심 경쟁력 요소 및 확보방안

- 겸업제한 폐지 이후 순수 전문건설업체와 일반겸업 전문건설업체가 경쟁우위를 점하기 위해 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소를 정리한 것이 <표 4>임.

1) 순수 전문건설업체

- 겸업제한 폐지 이후에도 전문건설업 시장에서 사업을 영위할 순수 전문건설업체는 중소형 업체가 대부분으로 내부자원이 빈약하여 일시에 모든 경쟁력 요소를 강화하기에는 어려움이 있음²⁾. 따라서 순수 전문건설업체의 경쟁력 강화는 선택과 집중이라는 내부자원의 효율적 활용이 필수적임.

<표 4> 겸업제한 폐지 이후 순수 및 일반겸업 전문건설업체가 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소와 순위

구분	순수 전문건설업체				일반겸업 전문건설업체			
	순위	경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)	순위	경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)
본원적 활동	1순위	영업활동	영업조직 능력	영업인력 전문성	1순위	시공활동	공사관리 능력	품질관리
	2순위	시공활동	시공 기술력	기술인력 전문성	2순위	영업활동	시공 기술력	기술인력 전문성
지원적 활동	1순위	기업의 하부구조	최고 경영자 능력	인적 네트워크 구축	1순위	기업하부 구조	금융능력	자금인력 전문성
	2순위	구매조달 활동	자재관리 능력	자재인력 전문성	2순위	인적자원 개발활동	교육훈련 능력	직원교육 실시
	3순위	인적자원 개발활동	교육훈련 능력	직원교육 실시	3순위	구매조달 활동	자재관리 능력	자재인력 전문성
	4순위	연구개발 활동	연구인력 능력 (전문성)	-	4순위	연구개발 활동	연구인력 능력 (전문성)	-

2) 이종광 외(2008)에 따르면, 겸업제한 폐지 이후에 전문건설업 시장에 잔류할 순수 전문건설업체의 규모는 많은 내부자원을 보유하지 못한 중소형이 대부분임.

- <표 4>와 같이 순수 전문건설업체가 경쟁력을 증진시키기 위해서는 가치창출 활동 중 가장 핵심이 되는 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해 내부자원을 먼저 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원 투입은 영업활동→시공활동 순서로 이루어지는 것이 효율적임.
- 다른 전문건설업체에 비해 영업활동상의 경쟁우위를 점하기 위해서는 다른 하위 경쟁력 요소를 강화하는 것보다도 전문성을 갖춘 영업인력을 영입하거나 기존 영업인력의 전문성을 강화시켜 영업조직능력을 향상시키는 것이 내부자원의 효율성을 극대화시키는 방법임.
- 시공활동에 대한 경쟁력을 강화하기 위해서는 다른 하위 경쟁력 요소에 대해 내부자원을 투입하는 것이 필요하지만, 전문성을 갖춘 기술인력을 영입하거나 기존 기술인력의 전문성을 강화시켜 시공기술력을 향상시키는 것이 내부자원 투입 대비 효과가 클 것임. 기술인력의 전문성이 강화된다면, 순수 전문건설업체가 보유하고 있는 시공기술이 기술인력에게 체화되어 적재적소에 사용될 수 있을 것임.
- 기업의 하부구조에 대한 경쟁력을 강화하기 위해서는 다른 하위 경쟁력 요소에 대해 내부자원을 투입하는 것도 중요하지만, 무엇보다도 최고경영자의 인적 네트워크 형성 능력을 향상시켜 최고경영자의 영업력과 능력을 증진시키는 것이 필요함.
- 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소가 강화된 이후에는 지원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해서도 내부자원을 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원 투입은 기업의 하부구조→구매조달활동→인적자원개발활동→연구개발활동의 순서로 이루어지는 것이 바람직함.
- 구매조달활동과 연구개발활동의 경쟁력을 강화하기 위해서는 다른 하위 경쟁력 요소보다 전문성을 갖춘 자재관리와 연구개발 인력을 영입하거나 기존 자재관리와 연구개발 인력의 전문성을 향상시키는데 한정된 내부자원을 투입하는 것이 바람직함. 인적자원 개발활동의 경우에는 교육훈련과 성과보상 및 동기부여

와 관련된 체계를 설계하고 구축하는데 내부자원을 투입하기 보다는 조직 구성원의 교육훈련의 체계적 실시에 중점을 두어야만 경쟁력을 증진될 수 있음.

2) 일반겸업 전문건설업체

- 겸업제한 폐지 이후에도 일반 및 전문건설업 시장에서 동시에 사업을 영위할 일반겸업 전문건설업체는 일반건설업체와 전문건설업체로서 경쟁기업에 비해 경쟁우위를 확보함에 있어 요구되는 경쟁력 요소를 모두 갖춰야만 치열한 경쟁에서 생존할 수 있음.
- 이들 일반겸업 전문건설업체는 대형 업체가 대부분으로 중소형 중심의 순수 전문건설업체에 비해 내부자원 수준이 높음³⁾. 그러나 이와 같은 일반겸업 전문건설업체도 일시에 모든 경쟁력 요소를 강화하기에는 어려움이 있는 것이 사실임. 따라서 일반겸업 전문건설업체가 경쟁력을 강화하기 위해서는 핵심 경쟁력 요소부터 내부자원을 투입하는 선택과 집중에 의한 접근방식이 요구됨.
- <표 4>와 같이 일반겸업 전문건설업체도 경쟁력을 증진시키기 위해서는 가치창출 활동 중 가장 핵심이 되는 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해 내부자원을 먼저 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원은 시공활동→영업활동 순서로 투입하는 것이 효율적임.
- 시공활동상의 경쟁우위를 점하기 위해서는 전문성을 갖춘 기술인력을 영입하거나 기존 기술인력의 전문성을 강화시켜 시공기술력을 향상시키고, 전사적 품질관리를 통해 시공하자를 최소화하여 고객만족을 증대하는 공사관리능력 확보가 다른 하위 경쟁력 요소에 대해 내부자원을 투입하는 것보다 경쟁력 향상 효과가 클 것임.

3) 이종광 외(2008)에 따르면, 겸업제한 폐지 이후에 일반 및 전문건설업 시장에서 동시에 사업을 영위할 일반겸업 전문건설업체는 대형 업체 중심으로 구성되어 있음.

- 다른 일반 및 전문건설업체에 비해 영업활동상의 경쟁우위를 점하기 위해서는 다른 하위 경쟁력 요소를 강화하는 것보다도 전문성을 갖춘 영업인력을 영입하거나 기존 영업인력의 전문성을 강화시켜 영업조직능력을 향상시키는 것이 내부자원의 효율성을 극대화시키는 방법임.
- 일반겸업 전문건설업체가 기업의 하부구조에 대한 경쟁력을 강화하기 위해서는 다른 경쟁력 요소를 강화하는 것보다 전문성을 갖춘 자금담당 인력을 영입하거나 기존 자금담당 인력의 전문성을 강화시켜 금융능력을 향상시키는 것이 한정된 내부자원을 보유한 업체의 가장 현실적이면서 바람직한 방법임.
- 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소가 강화된 이후에는 지원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해서도 내부자원을 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원 투입은 기업의 하부구조→인적자원개발활동→구매조달활동→연구개발활동의 순서로 이루어지는 것이 바람직함.
- 구매·조달활동과 연구개발활동의 경쟁력을 강화하기 위해서는 다른 하위 경쟁력 요소보다 전문성을 갖춘 자재관리와 연구개발 인력을 영입하거나 기존 자재관리와 연구개발 인력의 전문성을 향상시키는데 한정된 내부자원을 투입하는 것이 바람직함. 인적자원 개발활동의 경우에는 교육훈련과 성과보상 및 동기부여와 관련된 체계를 설계하고 구축하는데 내부자원을 투입하기 보다는 조직 구성원의 교육훈련의 체계적 실시에 중점을 두어야만 경쟁력을 증진될 수 있음.

4.3 겸업제한 폐지 이후 전문건설업체의 경쟁력 확보를 위한 지원방안

- <표 3>과 같이 겸업제한 폐지라는 건설환경 변화에 상관없이 전문건설업체의 경쟁력을 좌우하는 핵심 경쟁력 요소는 대부분 기업이 보유하고 있는 인적자원과 관련되어 있음. 그러나 대부분의 전문건설업체는 필요한 우수 인적자원을 적기에 확보하여 유지하기가 어렵고, 보유한 인적자원의 능력을 최대한 끌어낼 수 있는 방안도 체

계화되어 있지 않는 것이 사실임. 따라서 높은 지식과 숙련을 지닌 인적자원의 육성 및 보유가 일반 및 전문건설업체의 경쟁력을 좌우한다 해도 과언은 아님.

- 중소기업이 대부분인 전문건설업체의 특성상 개별 업체 차원에서 인적자원을 개발하는 것은 한계가 있음. 따라서 전문건설업체 종사자들이 자신들의 업무에 필요한 전문적인 지식과 기술을 스스로 취득할 수 있도록 다음과 같은 인적자원 개발 인프라를 조성하는 지원기구가 필요함.

1) 사이버 교육프로그램 개발 및 운영

- 전문건설업체 최고경영자는 외부 집합교육을 통한 인적자원 개발의 필요성은 인정하나, 교육으로 인한 소속 임·직원의 업무공백을 보완할 대체인력이 없어 기피할 수 있음. 이를 해결하기 위해서는 교육으로 인한 업무공백을 최소화하여 인적자원을 개발할 수 있는 방안이 모색되어야 할 것임.
- 이와 같은 방안으로 외부 집합교육의 단점을 극복할 수 있는 사이버 교육을 고려할 수 있음. 그러나 사이버 교육은 전문건설업체 종사자의 직무능력 수준 차이를 모두 반영하기 힘든 것이 사실임. 따라서 전문건설업체 종사자들을 대상으로 한 사이버 교육은 기초 직무능력 중심으로 콘텐츠를 개발하고 운영할 필요가 있음.

2) 전문건설업체에 적합한 맞춤형 교육 프로그램 개발 및 실시

- 전문건설업체 종사자에게 요구되는 직무능력과 종사자별 직무능력 수준 차이를 고려한 맞춤형 집합교육 프로그램을 개발하고 운영할 필요가 있음. 사이버 교육 프로그램과 달리 맞춤형 집합교육 프로그램은 심화직무능력 중심으로 구성되어야 할 것임.

- 맞춤형 집합교육에 소속 임·직원을 보낼 여유가 없는 전문건설업체에 대해서는 전문강사를 파견하여 교육서비스를 제공하는 방안도 고려할 필요가 있음.
- 지방 소재 전문건설업체에 대한 맞춤형 집합교육은 인근 대학의 교수진과 실험·실습장비를 적극 활용하여 이루어질 수 있도록 한다면, 산·학이 서로 Win-Win할 수 있는 협력체계가 구축될 수 있을 것임.
- 더 나아가 지방 소재 대학은 전문건설업체의 교육니즈를 반영한 정규 교육프로그램을 구성하여 학생들을 교육하고 전문건설업체는 이들이 교육한 기술인력을 고용하는 등의 신규 기술인력 공급 및 수요에 관한 제휴관계를 구축된다면, 전문건설업체의 인력난과 지방대학 학생들의 취업난이 동시에 해소될 수도 있을 것임.

3) 지식경영시스템의 구축 지원

- 우수 인적자원의 퇴사는 이들이 가지고 있던 노하우, 경험 및 기술의 손실을 의미하므로, 전문건설업체 경쟁력 약화의 큰 원인으로 작용함. 따라서 지식경영시스템의 구축은 매우 중요하고 시급한 사항이나, 영세한 전문건설업체가 지식경영시스템을 구축하기에는 어려움이 있는 것이 사실임.
- 표준화된 지식경영정보시스템 제공 및 운영지원을 통해 전문건설업체의 우수 인적자원이 가지고 있던 노하우, 경험 및 기술이 축적될 수 있도록 해야 할 것임.

5. 맺음말

- 본 연구는 겸업제한 폐지로 초래될 일반 및 전문건설업체 경쟁력 요소의 중요도 변화를 살펴보고, 경쟁기업과 어떠한 방법으로 경쟁할 것인가에 관한 해답을 찾지 못한 채 암중모색의 상황에 빠져 있는 전문건설업체가 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소를 파악하였음. 아울러 겸업제한 폐지 이후 전문건설업체의 경쟁력 강화를 지원할 수 있는 방안을 제안하였음.

1) 겸업제한 폐지로 인한 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소별 중요도 변화

- 겸업제한 폐지라는 건설환경의 변화는 일반 및 전문건설업체의 경쟁력 요소별 중요도에 변화를 준 것은 사실이지만, 근본적으로 일반 및 전문건설업체가 경쟁기업과의 경쟁에서 살아남기 위해 반드시 경쟁우위를 점해야 할 핵심 경쟁력 요소 자체를 변화시킬 정도는 아님.
- 겸업제한 폐지로 인한 일반건설업체 경쟁력 요소별 중요도의 변화폭은 적을 뿐만 아니라, 핵심 경쟁력 요소도 겸업제한 폐지 이전이나 이후가 대동소이한 것으로는 분석됨. 전문건설업체의 경우에는 겸업제한 폐지로 인한 경쟁력 요소별 중요도의 변화폭이 일반건설업체에 비해 크나, 핵심 경쟁력 요소는 유사한 것으로 파악됨.

2) 겸업제한 폐지 이후 전문건설업체의 핵심 경쟁력 요소 및 확보방안

- 겸업제한 폐지 이후 점차 치열해질 수주경쟁에서 순수 전문건설업체와 일반겸업 전문건설업체가 생존하기 위해서는 경쟁력 강화가 필수적임. 그러나 대부분의 업체는 내부자원이 빈약하여 일시에 모

든 경쟁력 요소를 강화하기에는 어려움이 있음. 따라서 다음과 같이 핵심 경쟁력 요소부터 내부자원을 집중적으로 투입하는 단계적 접근방식이 요구됨.

- <표 5>와 같이 순수 전문건설업체가 경쟁력을 증진시키기 위해서는 가치창출 활동 중 가장 핵심이 되는 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해 내부자원을 먼저 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원 투입은 영업활동→시공활동 순서로 이루어지는 것이 효율적임.
- 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소가 강화된 이후에는 지원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해서도 내부자원을 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원 투입은 기업의 하부구조→구매조달활동→인적자원개발활동→연구개발활동의 순서로 이루어지는 것이 바람직함.

<표 5> 겸업제한 폐지 이후 순수 전문건설업체가 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소와 순서

구분		경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)
본원적 활동	1순위	영업활동	영업조직능력	영업인력 전문성
	2순위	시공활동	시공기술력	기술인력 전문성
지원적 활동	1순위	기업의 하부구조	최고경영자 능력	인적 네트워크 구축
	2순위	구매조달활동	자재관리능력	자재인력 전문성
	3순위	인적자원개발활동	교육훈련능력	직원교육 실시
	4순위	연구개발활동	연구인력능력(전문성)	-

- <표 6>과 같이 일반겸업 전문건설업체도 경쟁력을 증진시키기 위해서는 가치창출 활동 중 가장 핵심이 되는 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해 내부자원을 먼저 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원은 시공활동→영업활동 순서로 투입하는 것이 효율적임.

- 본원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소가 강화된 이후에는 지원적 활동의 하위 핵심 경쟁력 요소에 대해서도 내부자원을 투입할 필요가 있음. 이들 하위 핵심 경쟁력 요소에 대한 내부자원 투입은 기업의 하부구조→인적자원개발활동→구매조달활동→연구개발활동의 순서로 이루어지는 것이 바람직함.

<표 6> 겸업제한 폐지 이후 일반겸업 전문건설업체가 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소와 순서

구분		경쟁력 요소(대)	경쟁력 요소(중)	경쟁력 요소(소)
본원적 활동	1순위	시공활동	공사관리능력	품질관리
			시공기술력	기술인력 전문성
	2순위	영업활동	영업조직능력	영업인력 전문성
지원적 활동	1순위	기업의 하부구조	금융능력	자금인력 전문성
	2순위	인적자원관리활동	교육훈련능력	직원교육 실시
	3순위	구매조달활동	자재관리능력	자재인력 전문성
	4순위	연구개발활동	연구인력 전문성	-

3) 겸업제한 폐지 이후 전문건설업체의 경쟁력 확보를 위한 지원방향

- 겸업제한 폐지라는 건설환경 변화에 상관없이 전문건설업체가 강화해야 할 핵심 경쟁력 요소는 대부분 기업이 보유하고 있는 인적자원과 관련이 있음. 따라서 높은 지식과 숙련을 지닌 인적자원의 육성 및 보유가 전문건설업체의 경쟁력을 좌우한다 해도 과언은 아님. 그러나 중소기업이 대부분인 전문건설업체의 특성상 개별 업체 차원에서 인적자원을 개발하는 것은 한계가 있음.
- 따라서 전문건설업체 종사자들이 자신들의 업무에 필요한 전문적인 지식과 기술을 스스로 체득할 수 있도록 다음과 같은 인적자원 개발 인프라를 조성하는 지원기구가 필요함.
- 외부 집합교육으로 인한 전문건설업체 종사자의 업무공백을 최소화하기 위해 사이버 교육 프로그램을 개발하고 운영할 필요가 있음. 사이버 교육 프로그램

- 은 전문건설업체 종사자의 직무능력 수준 차이를 모두 반영하기 어려우므로, 기초직무능력 중심으로 콘텐츠를 개발하고 운영할 필요가 있음.
- 전문건설업체 종사자에게 요구되는 직무능력과 종사자별 직무능력 수준 차이를 고려한 맞춤형 집합교육 프로그램을 개발하고 운영할 필요가 있음. 사이버 교육 프로그램과 달리 맞춤형 집합교육 프로그램은 심화직무능력 중심으로 콘텐츠를 구성되어야 할 것임.
 - 지방 소재 전문건설업체에 대한 맞춤형 집합교육은 인근 대학의 교수진과 실험·실습장비를 활용하는 방안을 고려할 수 있음. 또한 산·학이 서로 Win-Win할 수 있는 협력체계가 구축될 수 있도록 대학과 전문건설업체간 신규 기술인력 공급 및 수요에 관한 제휴관계를 형성하는 것도 요구됨.
 - 표준화된 지식경영정보시스템 제공 및 운영지원을 통해 전문건설업체의 우수 인적자원이 가지고 있던 노하우, 경험 및 기술이 업체 차원에서 축적될 수 있도록 하는 방안도 추진될 필요성이 있음.
 - 전문건설업체는 무한경쟁을 이겨나갈 해결책이 다른 곳에 있는 것이 아니라, 경쟁기업보다 경쟁우위를 점할 수 있는 핵심 경쟁력 요소의 육성에 달려 있음을 명심하고 노력해야 할 것임.

- 김은미, 연구원(kem9010@ricon.re.kr)
- 홍성호, 책임연구원(hsh3824@ricon.re.kr)

참고문헌

1. 김길동(2001), 조정 공사업체의 경쟁력 평가모형 개발에 관한 연구, 상명대 대학원 박사 학위 논문.
2. 김민형(1998), 건설업체의 핵심경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단. 한국건설산업연구원.
3. 김민형, 김진아(1997), 중소기업의 경영 실태 및 개선방안 : 중소기업 경쟁력 결정요인의 파악과 경쟁력 강화를 중심으로, 한국건설산업연구원.
4. 신종현(1993), 중소기업체의 경쟁력 평가모형 개발에 관한 연구, 서울대 대학원 석사학위 논문.
5. 이종광, 홍성호, 김은미(2008), 겸업제한 폐지 이후 일반 및 전문건설업체의 상호시장 교차진입 전망, 대한건설정책연구원.
6. 정대령(2005), 국내 건설부문 전략군 분석을 통한 전략군집분류, 한양대 대학원 석사학위 논문.
7. Day, G.S, Wensley, R.(1988) "Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52 pp.1-20.
8. Porter, Michael E.(1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 3rd ed., Simon & Schuster Inc.
9. Prahalad C. K., Hamel, G.(1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, pp.79-91.

부 록

<부록표 1> 겸업제한 폐지 전·후의 일반건설업체 경쟁력 요소별 중요도

단위: (%)

경쟁력 요소(대)		경쟁력 요소(중)		경쟁력 요소(소)	겸업제한 폐지이전	겸업제한 폐지이전
겸업제한 폐지이전	겸업제한 폐지이후	겸업제한 폐지이전	겸업제한 폐지이후			
31.2	33.1	시공기술력		기술인력의 전문성	9.8	10.5
		15.8	16.2	시공기술 관련 지적재산권 보유	5.9	5.6
		공사관리능력		공정관리	2.2	2.5
				원가관리	2.2	2.4
				품질관리	3.9	4.7
				안전관리	3.3	3.4
		공사관리 표준절차서 활용	2.3	2.1		
		공사관리 소프트웨어 활용	1.5	1.8		
21.2	21.5	영업조직능력		영업인력의 전문성	5.2	4.6
				영업정보 DB의 체계적 관리	2.7	2.6
				영업정보 수집을 위한 포상제도 활용	2.4	2.1
		견적능력		견적인력의 전문성 수준	3.4	3.8
견적정보 DB의 체계적 관리 수준	2.3			2.5		
11.5	9.5	자재관리능력		자재구매담당 인력의 전문성 수준	1.9	2.2
				자재관리 표준절차서 활용 수준	1.7	1.2
				자재정보 DB의 체계적 관리 수준	1.6	1.7
		협력업체 관리능력		협력업체 선정기준의 적정성	3.5	2.2
우수 협력업체 육성을 위한 인센티브 실시	2.8			2.2		
8.1	7.0	해당사항 없음		연구개발인력 능력(전문성)	4.2	3.8
				연구개발 투자능력(규모)	3.9	3.2
13.1	11.5	교육·훈련능력		직원교육의 체계적 실시	4.2	4.4
				직원교육비의 투자규모	3.5	2.6
		성과보상동기부여능력		직원의 동기부여 및 능력개발제도 실시	2.8	2.6
성과기준 및 측정제도 실시	2.5			2.0		
15.0	17.3	금융능력		자금담당 인력의 전문성	2.2	2.6
				공사차입금 조달방법의 적정성	1.8	1.8
		리스크 관리능력		리스크 예측 및 대응방안 수립	1.5	1.7
				클레임 대비 외부 전문가 활용	0.9	1.1
				클레임 및 분쟁발생 정도	1.3	1.4
		최고 경영자 능력		최고경영자 건설업 종사년수	0.9	1.0
				최고경영자 인적 네트워크 구축	1.0	1.1
				최고경영자 건설업 전문지식 보유	0.8	1.0
경영전략 수립능력		체계적인 경영전략 수립	1.2	1.4		
		경영전략의 이행 및 피드백	1.0	1.2		
기업문화		업무와 권한의 명확성	0.8	1.0		
		본사와 현장간 원활한 협조관계	1.0	1.1		
		협력업체와의 원활한 협조관계	0.6	0.9		
전체					100.0	100.0

<부록표 2> 겸업제한 폐지 전·후의 전문건설업체 경쟁력 요소별 중요도

단위: (%)

경쟁력 요소(대)		경쟁력 요소(중)		경쟁력 요소(소)	겸업제한 폐지이전	겸업제한 폐지이후		
겸업제한 폐지이전	겸업제한 폐지이후	겸업제한 폐지이전	겸업제한 폐지이후					
31.2	25.0	시공기술력		기술인력의 전문성	10.2	7.8		
		16.9	13.4	시공기술 관련 지적재산권 보유	6.7	5.6		
		공사관리능력		공정관리	1.8	1.5		
				월가관리	1.8	1.5		
				품질관리	4.2	2.7		
				안전관리	3.2	2.8		
				공사관리 표준절차서 활용	1.8	1.9		
14.2	11.6	공사관리 소프트웨어 활용	1.4	1.3				
26.9	29.2	영업조직능력		영업인력의 전문성	4.7	6.2		
		10.5		11.8		영업정보 DB의 체계적 관리	3.3	3.3
						영업정보 수집을 위한 포상제도 활용	2.5	2.3
		건설능력		건설인력의 전문성 수준	5.4	6.2		
8.9	10.2	건설정보 DB의 체계적 관리 수준	3.5	3.9				
12.7	10.9	낙찰능력		최고 경영층의 입찰가격 결정 능력	7.5	7.2		
		7.5		5.7		자재구매담당 인력의 전문성 수준	3.2	2.2
						자재관리 표준절차서 활용 수준	2.3	1.8
		협력업체 관리능력		협력업체 선정기준의 적정성	3.0	3.3		
5.2	5.2	우수 협력업체 육성을 위한 인센티브 실시	2.2	1.9				
9.6	10.2	연구개발활동		연구개발인력 능력(전문성)	3.9	3.4		
		해당사항 없음		연구개발 투자능력(규모)	2.7	2.4		
				교육·훈련능력	3.1	2.8		
5.2		5.2		직원교육비의 투자규모	2.1	2.2		
5.2		5.2		직원의 동기부여 및 능력개발제도 실시	2.5	3.0		
9.6	10.2	성과보상동기부여능력		성과기준 및 측정제도 실시	1.9	2.2		
		4.4	5.1	금융능력	자금담당 인력의 전문성	1.2	2.3	
2.3		3.8		공사차입금 조달방법의 적정성	1.2	1.3		
13.1	18.8	리스크 관리능력		리스크 예측 및 대응방안 수립	0.8	1.5		
				클레임 대비 외부 전문가 활용	0.7	1.1		
				클레임 및 분쟁발생 정도	0.6	0.9		
		최고 경영자 능력		최고경영자 건설업 종사년수	1.1	1.4		
				최고경영자 인적 네트워크 구축	1.8	3.8		
		4.5	7.2	최고경영자 건설업 전문지식 보유	1.6	2.1		
		경영전략 수립능력		체계적인 경영전략 수립	1.5	1.6		
2.4		2.5		경영전략의 이행 및 피드백	0.9	0.9		
기업문화		1.8		1.8		업무와 권한의 명확성	0.6	0.5
						본사와 현장간 원활한 협조관계	0.7	0.6
						협력업체와의 원활한 협조관계	0.6	0.6
전체					100.0	100.0		