



# 기술자들에게 요구되는 경영마인드



김 학 민 |  
(주)동아기술공사 이사  
hydro89@chol.com

## ■ 들어가는 글

우리나라에는 많은 수의 크고 작은 토목설계회사들이 운영되고 있다. 각각의 기업들은 많은 분야에서 각자의 설계노하우, 연구개발 그리고 영업력을 통해서 개별적으로 혹은 컨소시엄 등의 집단형태로 무수히 경쟁하고 있다.

경영의 목적은 당연히 토목설계 분야에서의 지배력을 강화하여 기업(혹은 국가)의 수익을 향상시키는 데 있다. 그렇다면 지배력 강화라는 목적에 걸맞는 경영마인드가 있는지 자문해 볼 필요가 있다.

그 대상은 기업의 경영진에만 국한 되어서는 안될 것이다. 공기업과 메이저라 칭하는 일부 큰 회사들의 경우는 경영진 뿐 아니라 일반 사원에게까지 교육(정도의 차이는 있지만)을 하는 반면, 그 외 대부분을 차지하는 중소기업의 경우는 경영진조차 주먹구구식으로 운영하는 것을 종종 목격할 수 있었다.

그중 일부의 의견은 이렇다. “나는 기술자이지 돈만 쫓는 장사꾼이 아니다.” 물론, 이에 대해서는 많은 분들이 공감할 것이라 짐작되고 필자 또한 그렇다. 하지만 어찌되었던 경영자는 책임져야 할 부하직원들이 있기 때문에 반드시 기업의 효율적인 수익창출이라는 의무를 다해야 하고, 그렇기 위해서는 ‘기술자

마인드’ 만으로는 부족하다는 것이다.

또 하나 우리나라 대부분 설계회사들의 경영진은 기술자 출신들로 ‘경영 마인드’가 부족한 것은 사실이고 타 업계에 비해서 ‘순진하다’는 표현이 좀 더 적합할 것이다.

경영 마인드는 하루아침에 생길 수 있는 것은 아니다. 신입사원으로 입사하여 기술적으로도 성장해야겠지만 경영적 측면으로도 조금씩은 배우고 익혀나가야 한다. 그렇게 성장한 기업의 직원들이 경영적인 측면을 이해하게 될 때 경영자의 경영방침대로 일사분란하고, 신속한 기업활동이 이루어질 수 있고, 토목설계업체에도 점차 진행되고 있는 세계화에 적응하고, 또한 앞서 나갈 수 있으리라 생각된다.

다음은 필자가 2008년에 인터넷으로 수강했던 MBA과정 중에서 경영전략과 인적자원경영에 대한 개략적인 소개이며, 이를 통해 토목설계분야에 몸담고 있는 기술자들에게 조금이나마 도움이 되었으면 한다.

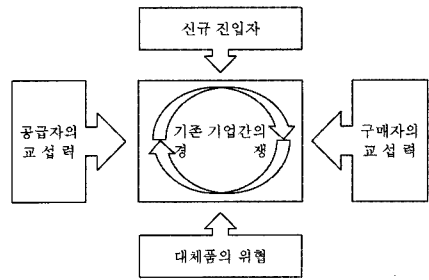
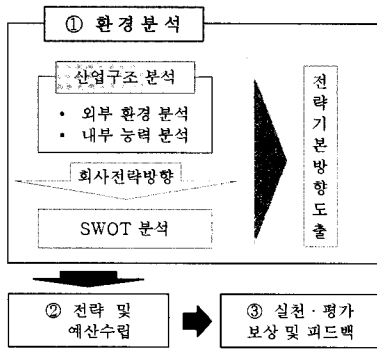
## 1. 경영전략

### (1) 정의

경영전략이란 지속적인 경쟁우위를 통해서 회사의 목표 내지 목적을 달성하고자하는 일련의 통합된 행동

### (2) 경영전략 수립절차

아래 그림에서 ①항의 SWOT분석은 최고 경영자의 목표설정에 관한 부분이고, ②, ③항 또한 최고 경



영자의 의지와 인사관리에 관한 내용이므로 부연설명  
은 생략하겠다.

다만, ①항인 환경분석의 한 부분인 산업구조분석  
은 경영전략의 출발점으로 토목설계로 비유하면 측량  
에 해당하는 부분이라 할 만하므로 이에 대해 설명하  
도록 하겠다.

산업구조분석의 방법은 여러가지 세부기법들이 있  
지만 '마이클포터의 산업구조분석(5 Forces Model)  
이론'에 대해 소개하겠다.

### (2) 마이클포터의 산업구조분석(5 Forces Model)

산업구조분석을 이용하면 전반적인 산업의 경쟁  
강도를 파악할 수 있으며 특히 산업 내 어느 부분  
에서 경쟁이 일어나는지 파악할 수 있다. 다음은 5대 경  
쟁요소(5 Forces)에 대한 설명이다.

- 신규진입자 : 소요자본이 많이 들고 유통 경로에  
접근하는 것이 어려우며 정부 정책으로 진입이 자  
유롭지 못할 때 그 산업의 경쟁 강도는 낮아진다.

- 기존 기업간의 경쟁 : 산업의 성장률이 낮고, 고  
정비의 비중이 높고, 철수장벽이 높을 때 그 산  
업의 경쟁은 치열해 질 것이다.
- 공급자의 교섭력 : 구매자의 매출액에서 차지하  
는 비중이 크고, 공급하는 제품이 차별화 되어  
있으며, 공급선을 교체할 때 비용이 발생하는 경  
우는 공급자가 교섭력을 가질 수 있다.
- 구매자의 교섭력 : 구매 비중이 크고, 구매하는  
제품이 차별화 되어 있지 않으며, 구매자가 공급  
업체에 대한 정보를 많이 가질 수록 구매자가 교  
섭력을 가질 수 있다.
- 대체품의 위협 : 대체품의 가격과 효능이 얼마나  
좋은지, 대체품으로 교체할 경우 발생하는 비용  
이 있는지 여부에 따라 대체품의 위협 정도를 파  
악할 수 있다.

### (3) 분석사례

분석방법에 대한 세부적인 설명과 이해를 돕고자  
다음의 분석사례를 수록하였는데, 2008년을 배경으  
로 작성된 것으로, 정부정책과 경제상황 등이 현재와  
는 다소 상이함을 이해바란다.

#### ◆ 주제

관심 있는 산업 혹은 세분 산업을 선택하여 마이클 포터의 5 Forces Model을 이용하여 산업구조를 분석  
하고 시사점과 대응방안을 도출하시오.

#### ◆ 분석사례

##### 1. 분석 대상

- 토목설계분야(국내)

※ 산업 특성상 공급자와 구매자 동일 : 국가에서 수립한 국토계획에 따라 관공서에서 해당설계를 주문하고  
기업은 그 관공서에 설계서를 납품함.



2. 분석 기준

- 위협 강도 : 1(강도 약함) ~ 5(강도 강함)

3. 각 요소별 분석

(1) 신규 진입자(진입장벽) 분석

분석요소 (결정요인)	검토사항	현재 위협	미래 위협
- 규모의 경제	- 대부분의 업무는 기술자들의 계산과 설계로 이루어지는 특성상 규모나 소요소본은 큰 영향을 미치지 못함	4	4
- 소요소본	- 초기비용으로는 사무실 임대료, 컴퓨터, 프린터 등의 적은 비용만 필요	4	4
- 제품 차별성	- 설계기법과 분석방법이 상당부분 규정되어 있으나 다양한 방법들의 시도가 점차 요구됨	2	3
- 교체비용	- 없음	5	5
- 유통경로에의 접근	- 사업 발주처(관공서)와의 유대관계(로비) 영향력이 점차 떨어짐	3	2
- 원가 우위	- 없음	5	5
- 정부 정책	- 행정복합도시 건설, 대운하 사업 부류, 재해영향평가 폐지 등 정부정책의 영향 큼	2	4
- 예상되는 보복	- 2개 이상의 회사가 컨소시엄을 이루어 입찰에 참여하기도 하는데 이때 기존 회사들이 신규진입을 배제시킬 수 있음	1	1
경쟁강도 종합	- 신규진입자에 대한 위협이 항상 존재하고 초기 소요소본이 적고 교체비용이 없는 관계로 점차 그 위협은 커짐	3.3	3.5

(2) 공급자(구매자)의 교섭력 분석

분석요소 (결정요인)	검토사항	현재 위협	미래 위협
- 공급물량의 비중 (구매비중)	- 업계 90%이상이 관공서 발주물량임으로 영향력은 지대하나 대체로 공평함	1	1
- 공급제품의 중요도	- 그 물량과 공급자가 제한되므로 중요성 떨어짐	1	1
- 전방통합능력 (후방통합능력)	- 일부 설계건에서는 관공서 자체 설계하는 사례있음	1	2
- 구매자가 가진 정보	- 동일공법 또는 유사공법의 수행실적을 통한 능력평가	1	1
- 가격 민감도	- 경쟁을 통한 저가입찰을 유도하지만 최종 성과물에 대한 완성도 또한 중요시함	2	2
경쟁강도 종합	- 공급자(구매자)는 대부분 관공서(국가)로 국한되므로 산업전반에 지대한 영향력을 보이지만 점차 투명해지는 사업 수행으로 위협대상은 아님	1.2	1.4

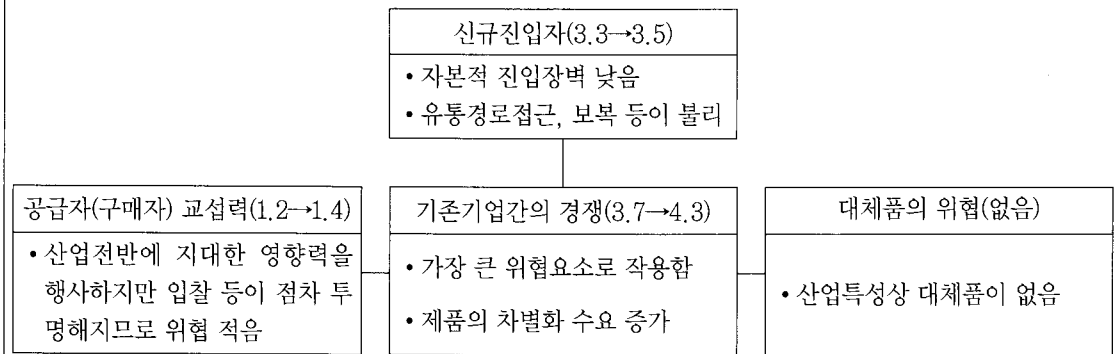
(3) 대체재의 위협 : 산업 특성상 대체재 없음

(4) 기존기업간의 경쟁분석

분석요소 (결정요인)	검토사항	현재 위협	미래 위협
- 업무수행능력	- 동일공법 및 유사공법의 수행 실적 관리	4	4
- 제품 차별성	- 설계기법과 분석방법이 상당부분 규정되어 있으나 다양한 방법들의 시도가 점차 요구됨	2	4
- 교체 비용	- 교체 비용이 없으므로 영향이 큼	5	5
경쟁강도 종합	- 가장 큰 경쟁요소로 기존기업과 당사를 비교분석하여 끊임없이 강점을 찾고 지켜야 함	3.7	4.3



#### 4. 경쟁강도 종합



#### 5. 시사점 종합

- ① 전술한 바를 종합해 보면 토목설계 분야는 산업의 가장 큰 특징으로 구매자와 공급자가 관공서(국가)인 독점사업이고, 가격 또한 표준가격을 세부적으로 국가에서 정하는 만큼 공급자(구매자)의 산업전반에 미치는 영향은 절대적이지만, 그 영향력은 모든 업체가 같이 느끼므로 위협요소는 되지 못하며, 당연히 대체재의 위협 또한 없다.
- ② 기존기업간의 경쟁이 가장 큰 위협요인이고, 구매자의 제품 차별화 수요가 점차 증가하고 있으므로 핵심역량을 키우고 강화하는 방향으로 전략을 수립하여야 한다.
- ③ 제품 차별화 수요가 점차 증가하는 만큼 핵심기술을 보유한 신규진입자의 경우 기존경쟁자만큼 큰 위협이 되고있다.
- ④ 모든 경쟁요소가 증가하고 있는데 이는 현재 건설경기가 악화되어 기업들이 위축되고, 산업구조의 복잡성 증가가 반영된 결과라 판단된다.

#### 6. 대응 방안

##### (1) 핵심역량 강화

- 핵심역량은 핵심인재라고도 할 수 있는 산업특성상 사원의 교육을 통해 최신설계기법 등을 계속 익히고 새로운 기법을 개량하고, 발전시켜 설계에 적용할 수 있도록 하여야 한다.

##### (2) 실적관리

- 동일공법 또는 유사공법의 수행경험(실적)이 가격경쟁과 함께 공사 입찰의 중요한 판단기준이 되므로 적절한 공법분류와 수행실적증명 등 그 실적관리가 중요하다.

이상과 같이 산업구조분석은 기업내에서 차지하는 개인의 경쟁력, 국내 산업에서의 각 기업 그리고 세계에서의 경쟁력을 확인하고 나아가 방향을 설정하는데 기본이 되는, 경영전략의 핵심이 되는 사항으로, 누구나 한번씩은 자신의 위치와 경쟁력을 확인해 보아야 할 것으로 생각된다.

#### 2. 인적자원 경영

인사관리란 용어에 익숙해져있는 우리들에게 인적



자원경영이란 표현은 생경하게 느낄 수 있을 것이다. 용어에서도 알 수 있듯이 인적자원경영은 사람을 자원으로 보는데서 출발한다. 기계와 같이 단순히 관리해야 할 대상이 아니라 인간의 가치, 감정 등을 존중함으로써 기업의 목표를 향해 움직일 수 있도록 경영(운영)해야 하는 대상인 것이다.

우리들은 얼마나 많은 동기부여와 만족감을 가지고 사회생활에 임하고, 또 얼마나 동기부여와 만족감을 향상시키고자 노력하는가?

우리가 몸담고 있는 조직에서는 과연 얼마나 많은 고민을 할 것인가. 많은 조직에서, 특히 토목과 관련된 조직에서는 조금씩 고민을 시작하고 있는 단계가 아닌가 싶다. 이러한 고민이 늦어진 이유는 사회생활 이전의 대학문화에서 그 원인을 찾을 수 있을 것이다. 다른 과에 비해서 뚜렷한 선후배간의 위계질서와 명령체계가 그대로 사회생활에까지 이어지다 보니 인사관리(인적자원경영)의 필요성을 느끼지 못했거나 간과했을 것이다.

요즘은 모든 개인이나 사회조직이 유연화되고 있는데 이를 따라가지 못하는 조직문화는 점차 도태될 수 밖에 없다.

	전통적 조직	유연 조직
기본적 접근방법	인간공학 (Human Engineering)	인재육성 (Human Nurturing)
초 점	능률성	유연성
조직 설계	규정된 업무배분 (Tall 조직)	팀내 유기적인 업무배분 (Flat 조직)
조정 메카니즘	규칙과 절차	수평적조직, 협동
통 계	위계적 통제 과정 통제	자율규제와 몰입 결과통제

조직문화를 바탕으로 한 인적자원경영의 방향이 정립되고 개선되어 나아갈 때 각 구성원들의 동기부

여와 만족감이 커지고 효율적인 생산성향상이 가능할 것이다.

참고로 조직문화에 대한 설명은 다음과 같다.

- 조직문화의 의미 : 공유되고, 당연히 받아들여지는 함축된 기본적인 가정(전제)들의 집합으로서, 조직이 다양한 환경에 대하여 어떻게 인지하고 생각하며 대응할지 결정한다.

조직 구성원들이...

- 더불어 추구하는 가치 (Shared Values)
- 공통으로 보유하고 있는 신념 (Shared Beliefs)
- 공통적으로 보여주는 태도 (Shared Attitudes)
- 일을 해나가는 방법 (Shared Practices and Behavior ; the way in which we do things around here)
- 당연히 여기는 것 (Shared Assumptions)

■ 맺는 글

흔히 우리는 ‘~쟁이’ 라는 표현으로 서로를 희화하고 혹은 폄하하곤 한다. 토목쟁이, 흙쟁이, 물쟁이 등등, 여기에는 전문가적 특성에 우물안 개구리의 답답함이 묻어있는 비아냥섞인 호칭인 것이다. 지금 당장 우물안 개구리를 벗어나 세계를 선도하는 기술자가 되자는 것은 아니다. 지금보다 조금은 시야를 넓혀가자는 것이다.

기술자에게 경영마인드가 있다는 것은 양날의 칼이 될 수도 있을 것이다. 순수해야할 기술자적 판단 (Engineering Judgement)이 권력과 부의 수단으로 변질 될 수도 있음을 우려하지만, 또한 기업과 국가의 경영에 대한 통찰과 주관이 있을 때 ‘~쟁이’를 벗어나 ‘기술자’가 될 것이다. ☺

참고문헌

1. 이동현 (2008). Strategic Management, 도서출판 휴넷
2. 권석균 (2008). Human Resource Management, 도서출판 휴넷