

BIDDING COMPETITION DIAGNOSIS

입찰 경쟁이 **형식화**되는 구조적 원인과 점검 포인트

공정한 경쟁의 외형 뒤에서 반복되는 구조적 한계, 그 뿌리와 점검 포인트를 짚어 실질 경쟁이 작동하는 구매·계약 체계를 제시합니다.

HM COMPANY | Internal Audit Consulting Services

PROBLEM STATEMENT

절차는 경쟁이지만, 결과는 늘 같다는 의문

입찰 경쟁이 **형식적 절차**로 굳어지면, **비용·품질·공정성** 모두가 동시에 약해집니다.

외형상 다수 업체가 참여하지만 실제 낙찰은 특정 업체로 반복적으로 수렴하는 경우, 경쟁은 절차상 존재할 뿐 결과를 흐드는 변수가 되지 못합니다. 사양·평가·정보의 비대칭이 누적되면 입찰은 이미 정해진 결과를 추인하는 행위가 됩니다.

유찰 후 수의계약 전환, 단독 입찰의 정상화, 평가 기준이 특정 사양에 종속되는 현상은 모두 한 가지 신호를 보냅니다. 경쟁이 작동하는 것이 아니라, 경쟁의 외형이 유지되고 있을 뿐이라는 신호입니다.

"규정대로 공고했고 절차대로 평가했다. 그런데 결과는 매번 같았다."

— 구매·계약 부서 자체 점검 보고서에서 자주 발견되는 진술

절차가 지켜졌다는 사실만으로는 경쟁의 실질을 담보하지 못합니다. 형식과 실질의 간극이 어디서 발생하는지를 구조적으로 들여다보는 것이 진단의 출발점입니다.

KEY CONCEPTS

형식적 입찰과 실질 경쟁의 차이

형식적 입찰

FORMAL BIDDING

공고·접수·평가·낙찰의 절차는 모두 거치지만, 결과를 좌우하는 실질 경쟁이 사라진 상태. 경쟁의 외형은 유지되나 가격·품질·공급자 풀의 실질적 변화는 발생하지 않습니다.

실질 경쟁

SUBSTANTIVE COMPETITION

다수의 적격 공급자가 동등한 정보·기회 위에서 경합하여 결과가 사전에 예측 불가능한 상태. 사양·평가·정보·이행 단계 모두에서 공급자 간 우위가 실시간으로 검증됩니다.

형식과 실질의 차이는 단일 사건이 아니라 누적된 의사결정 패턴에서 드러납니다. 같은 공급자가 반복 낙찰되거나, 평가 점수의 분산이 매년 좁아지거나, 사양 변경 빈도가 특정 시점에 집중되는 현상은 경쟁의 실질이 약화되었다는 누적 신호입니다.

진단의 핵심은 "절차를 어겼는가"가 아니라 "절차가 경쟁을 만들었는가"를 묻는 데 있습니다. 절차 준수와 경쟁 작동은 별개의 명제이며, 두 가지를 분리해서 봐야 구조적 원인이 드러납니다.

CAUSAL FLOW

형식화는 어디서 시작되는가



영역	AS-IS (형식화 상태)	TO-BE (실질 경쟁 상태)
사양	특정 제품 종속 사양	기능·성능 기반 개방 사양
공급자 풀	고정 1~2개사 반복	정기 갱신 적격 공급자
평가	정성 가중치 편중	가중치 사전 공개·검증
정보	현장 정보 비대칭	사전 설명회·동등 공개
사후	변경·추가 통제 부재	변경 사유·이행률 모니터링

FIELD REALITY

현장에서 반복되는 네 가지 풍경

같은 공급자의 반복 낙찰, 단독 입찰의 정상화, 유찰 후
수의계약 전환, 평가위원 구성의 유사성 — 이 네 가지는
형식화된 입찰의 대표적 신호입니다.

각각은 단일 위반이 아니지만, 누적되면 경쟁의 실질이
사라졌다는 강한 증거가 됩니다. 점검은 단발성 사건이
아니라 패턴을 봐야 합니다.



반복되는 입찰 현장의 풍경은 절차의 문제가 아니라 구조의 문제를
말한다.

CASE PATTERNS

형식화의 네 가지 대표 패턴

실제 점검에서 가장 자주 마주치는 **네 가지 패턴**은 모두 절차 위반이 아닌, 절차 안에서 일어나는 구조적 증속에서 비롯됩니다.

CASE 01

사양 증속형

현업 요청을 그대로 받은 사양서가 특정 모델·인증·실적 요건을 포함, 적격 후보가 사실상 1곳으로 좁혀진 사례.

신호: 사양 변경 이력 부재

CASE 02

단독 입찰 정상화

매년 유사 품목 입찰에서 1개사만 참여하는 상황이 반복되며, 별도 사유 분석이나 사양 재검토 없이 낙찰이 진행된 사례.

신호: 단독 입찰 비율 추세 상승

CASE 03

유찰 후 수의 전환

형식적 재공고 후 유찰을 사유로 수의계약으로 전환, 사실상 경쟁 단계가 생략된 사례.

신호: 동일 공급자 수의 빈도

CASE 04

평가 편향형

평가위원 구성·정성 항목 가중치가 매년 유사하게 설계되어, 결과의 분산이 점차 좁아진 사례.

신호: 점수 분산 축소 추세

MECHANISM

형식화는 단계마다 다른 얼굴로 나타난다



1단계 — 수요 정의

현업의 사용 경험이 특정 공급자에 편중되면, 수요 정의 단계에서 이미 경쟁 후보가 좁혀집니다.

2단계 — 사양 작성

특정 사양·인증·실적 요건이 사양서에 흡수되면, 형식적으로는 개방 입찰이지만 실질은 단일 후보 입찰이 됩니다.

3단계 — 공고·정보 제공

현장 설명, 자료 제공, 질의 응답의 비대칭이 발생하면 신규 후보의 진입 비용이 비현실적으로 커집니다.

4단계 — 평가·낙찰

정성 항목 가중치, 평가위원 구성, 평가 시점 등이 특정 후보에 유리하게 누적 설계되면 결과가 예측 가능해집니다.

5단계 — 이행·변경

낙찰 후 사양·금액·범위 변경이 손쉽게 허용되면, 경쟁 단계의 가격·조건 의미는 사후에 무력화됩니다.

단계	핵심 위험 신호	점검 포인트
수요	특정 제품 지정 요청	대체안 검토 이력
사양	특정 인증·실적 요건	사양 개방성 심사
공고	참여 업체 수 감소	설명회 참석 분석
평가	점수 분산 축소	가중치 사전 공개
이행	변경 빈도·금액 증가	변경 사유 모니터링

CORE RISKS

형식화가 남기는 네 가지 구조적 리스크

형식화된 입찰은 단순한 절차 문제가 아니라 **비용·품질·신뢰·법적 책임**이 동시에 잠식되는 복합 리스크를 만듭니다.

01

가격 경쟁력 상실

실질 경쟁이 사라지면 시장 가격이 검증되지 않아, 동종 품목 대비 비용이 점차 누적적으로 상승합니다.

02

품질·혁신 정체

고정 공급자에 종속되면 신기술·신공정의 도입이 지연되고, 품질 개선 압력이 사라집니다.

03

내부통제 신뢰 훼손

"절차는 지켰지만 결과는 같다"는 학습이 조직 내에 누적되면, 통제 자체에 대한 신뢰가 약해집니다.

04

법적·평판 리스크

외부 감사·규제 점검·내부 제보가 발생할 경우, 누적된 패턴이 한꺼번에 공정성 이슈로 부각됩니다.



DATA MONITORING

패턴은 데이터에서 먼저 보인다

개별 입찰 한 건의 적정성만 보는 점검으로는 형식화의 신호를 잡아내기 어렵습니다. 동일 공급자 낙찰률, 단독 입찰 비율, 유찰·수의 전환 비율, 평가 점수 분산, 사양 재사용률 등은 모두 시계열로 봐야 의미가 드러납니다.

최근 3~5년의 입찰 데이터를 표준화하여 지표 대시보드로 가공하면, 형식화가 진행 중인 품목군과 부서를 조기에 식별할 수 있습니다. 점검은 사건이 발생한 뒤가 아니라, 데이터가 신호를 보낼 때 시작되어야 합니다.

데이터 기반 모니터링은 감사 부서뿐 아니라 구매·계약 부서 자체의 내부통제 도구로도 작동할 수 있습니다. 자가 진단과 외부 점검이 동일한 지표 위에서 이루어질 때, 형식화의 재발은 구조적으로 억제됩니다.

SELF DIAGNOSIS

우리 조직의 입찰은 경쟁이 작동하는가

- 최근 3년간 동일 품목군의 낙찰자가 1~2개사로 반복 수렴된다.

- 단독 입찰(1개사만 참여)이 발생했을 때 별도의 원인 분석이나 사양 재검토 절차가 없다.

- 유찰 후 수의계약 전환이 정형화된 후속 처리로 자리 잡았다.

- 평가위원 구성·정성 항목 가중치가 매년 큰 변동 없이 유사하다.

- 사양서 작성 단계에서 대체 후보·개방 사양 검토 기록이 남지 않는다.

- 낙찰 후 변경·추가 계약의 사유와 금액이 별도로 모니터링되지 않는다.

진단 결과 해석

3개 이상 해당하면 입찰 경쟁이 형식화되고 있을 가능성이 높은 상태이며, 사양·평가·모니터링 영역의 구조적 점검이 필요합니다. 5개 이상 해당하면 단발적 개선이 아닌 전체 구매 거버넌스 차원의 재설계가 필요한 단계로 판단합니다.

PREVENTION FRAMEWORK

실질 경쟁을 회복하는 네 개 층의 체계

01 사양 거버넌스

사양 작성 단계에서 개방성 심사·대체안 검토·특정 사양 사용 사유 기록을 의무화합니다.

02 평가 독립성

평가위원 풀 다양화, 가중치 사전 공개, 평가 결과 분산 모니터링으로 평가의 자의성을 줄입니다.

03 데이터 모니터링

낙찰률·단독 입찰 비율·유찰 전환률 등 핵심 지표를 시계열로 관리하고, 이상 신호를 조기 식별합니다.

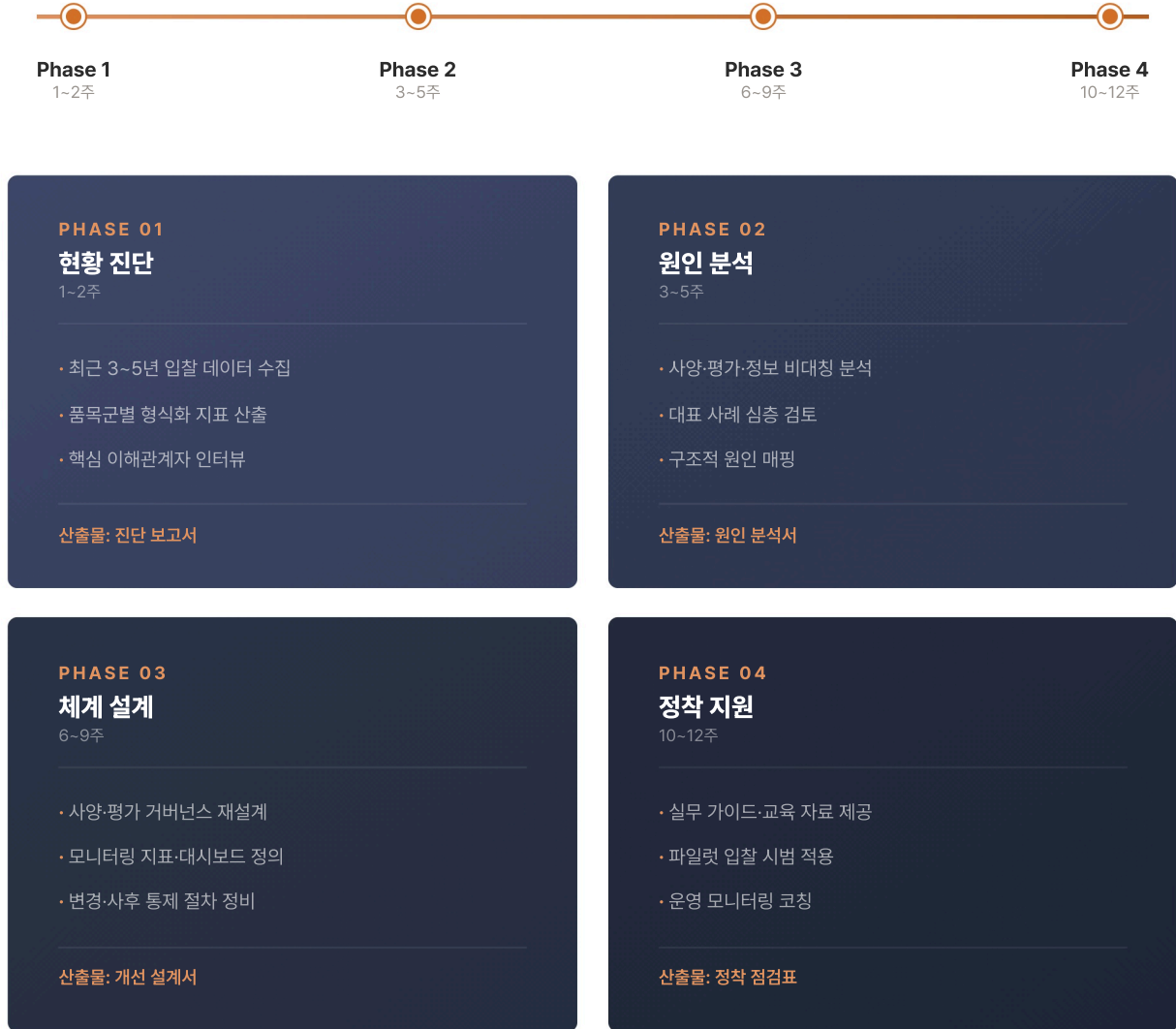
04 사후 검증

계약 변경·추가 사유와 이행을 정기 점검하여, 사후 무력화 통로를 차단합니다.

"네 개 층은 독립된 통제가 아니라 서로를 검증하는 연결 구조다. 한 층의 약화는 다른 층의 신호로 드러나야 한다."

METHODOLOGY

진단에서 정착까지 4단계 컨설팅 로드맵



CULTURE

공정한 경쟁은 규정이 아니라 문화다

제도와 절차만으로는 형식화의 재발을 막기 어렵습니다. 사양 작성자, 평가위원, 구매 담당자, 현업 요청자 모두가 "절차가 아니라 결과의 경쟁"을 책임지는 문화가 자리 잡아야 합니다.

점검과 모니터링은 처벌의 도구가 아니라 학습의 도구로 운영되어야 합니다. 공정한 경쟁의 결과가 조직 내에서 인정받고 보상받을 때, 형식화는 구조적으로 약화됩니다.



제도가 만든 경쟁은 흔들리지만, 문화가 만든 경쟁은 지속된다.

EXPECTED OUTCOMES

실질 경쟁이 살아난 구매·계약의 모습

01

비용 합리화

실질 경쟁 회복으로 동종 품목 가격이 시장 수준으로 정상화됩니다.

02

품질·혁신 향상

공급자 풀 확장으로 신기술·신공정 도입 기회가 늘어납니다.

03

통제 신뢰 회복

"절차와 결과가 일치한다"는 학습이 조직 내 통제 신뢰를 강화합니다.

04

법적 리스크 감소

외부 감사·규제 점검에서의 공정성 입증 부담이 구조적으로 줄어듭니다.

개방
사양

OPENNESS

특정 종속 없이 기능·성능
기반으로 작성

독립
평가

INDEPENDENCE

사전 공개 가치치와 다양화된
평가위원 풀

데이터
모니터링

VISIBILITY

시계열 지표로 형식화 신호 조기
식별

입찰 경쟁의 실질을 진단하시겠습니까

HM COMPANY는 최근 3~5년 입찰 데이터 분석부터 사양·평가 거버넌스 재설계, 모니터링 체계 정착까지 단계별로
동행합니다.

문의: 02-6237-6212 | office@hmcom.co.kr

HM COMPANY™

공정한 경쟁이 살아있는 구매·계약을 만듭니다

BIDDING INTEGRITY · BEYOND FORMALITY

TELEPHONE

02-6237-6233

AUDIT & INVESTIGATION

02-6237-6212

FAX

02-6237-6240

E-MAIL

office@hmcom.co.kr

ADDRESS

서울특별시 서초구 효령로70길 36-9
와이엘타워 2층, 3층

WEBSITE

hmcom.co.kr