

# 해외건설 재도약 - 어떤 전략이 필요한가

- 글로벌 선진 기업 벤치마킹, 검증된 실적 축적 · 지역 현지화 강화 등 -

김원태 | 한국건설산업연구원 연구위원

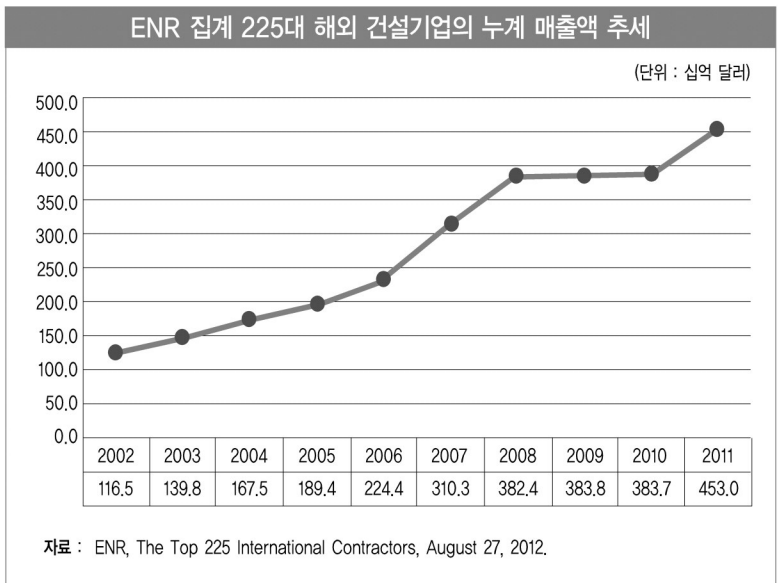
wontkim@cerik.re.kr

국내 건설투자 축소와 건설 경기 위축 등으로 해외 건설시장 진출을 노리는 건설업체 수가 늘어나고 있다. 특히, 대형 건설업체의 경우, 매출에서 해외 부문이 차지하는 비율이 최근에는 40~50%대까지 늘어남에 따라 해외 사업의 수행 실적이 기업의 경영 성과에 막대한 영향을 미치게 되었다.

해외 선진 건설기업들의 매출이 지속적으로 증가하고 있는 것은 긍정적인 메시지다. 미국 ENR지에서 집계한 225개 상위 인터내셔널 건설기업의 누계 매출 실적은 지난 10년 간 대폭 증가했는데, 2002년 1,165억 달러에서 2011년에는 4,530억 달러로 4

배에 가까운 증가를 보였다. 2008년 세계 금융 위기로 인해 매출 성장세가 잠시 정체되기도 했지만, 2011년

에는 전년도 대비 18.1%의 매출 증가를 보이며 과거의 상승세를 다시 회복한 것으로 나타났다.



이에 본고에서는 글로벌 선진 건설 기업들이 해외 건설시장에서 경쟁 우위를 유지할 수 있었던 사례를 토대로 국내 건설기업이 해외시장에서 재도약하기 위한 주요 전략을 제언해보고자 한다.

### 검증된 사업 수행 실적 축적

건설기업에게 있어 사업의 수행 경험은 무엇보다 소중한 자산이다. 참조할 수 있는 유사 사업의 수행 실적을 보유한 경우, 기업의 역량을 입증할 수 있는 근거를 확보할 수 있기 때문이다. 해외 건설시장에서 글로벌 리더로 잘 알려진 벡텔, 플로어, 파슨스 등은 이미 오랜 기간 축적해 온 실적 경험을 보유하고 있을 뿐만 아니라 그러한 경험을 체계적으로 지식화하여 기업의 중요한 자산으로 활용하고 있다.

일례로 벡텔은 2만 7,500km 연장의 고속도로 및 도로 사업과, 350km 연장의 터널 관련 사업 수행 실적을 보유하고 있다. 파슨스는 전 세계 40개 이상의 국가에서 1만 6,100km 이상의 도로 사업과 4,500개 이상의 교량을 건설한 경험이 있다.

우리나라의 경우, 2010년 20조원 규모의 UAE 원전 사업의 수주 성공 사례와 최근 태국의 6조원 규모의 물관리 사업에서 우리나라 사업단이 우

선협상 대상자로 선정된 바 있다. 이러한 성과는 국내에서 그동안 관련 사업의 계획, 시공, 운영 경험과 실적이 축적되어 왔고, 해당 발주기관이 이를 비중 있게 받아들였기 때문이라는 사실을 주목해야 한다.

유사 사업의 성공 모델을 보유한 경우, 기 진출한 시장에서 미래 사업 수주에 유리한 고지를 선점할 수 있는 기회를 확보하는 것은 물론이고, 처녀 진출 국가에서도 그 진입 장벽을 낮추는 데 효과적인 수단이 될 수 있다.

특히 미개발 국가에서는 발전, 화학 및 정유, 상하수 처리 등과 같은 고난이도 시설물 건설에 대한 산업 기반이 취약하고, 전문 기술이 부족한 경우가 많기 때문에 기술 이전과 같은 사업 전략도 매력적일 수 있다. 더욱이 특수 기술이나 노하우를 보유한 중소형 건설업체는 해당 상품의 틈새시장을 공략하는 데 있어 전문 하도급업체나 컨소시엄 파트너로서 그 역할을 담당할 수 있다.

### 지역 현지화 노력과 중장기 파트너십 구축

건설산업은 흔히 ‘로컬’ 산업이라는 말이 있다. 산업 자체가 지역적 연고와 특성에 기반하기 때문이다. 그래서 선진 건설기업들은 세계 곳곳에서 지역 사무소 운영 등을 통해 현지

화를 강화하고 있으며, 지역 유관 기관과 중장기적 파트너십을 구축하고 있다. 설립된 지 100년이 넘는 벡텔, 플로어, KBR과 같은 선진 건설기업은 진출 지역의 발주기관과 장기적인 신뢰 관계를 구축해 놓고 있다. 제이콥스의 경우, 해외 지역 사무소 수만 90개에 이르고 있다.

기업 규모 측면에서도 선진 건설기업의 직원 수는 최소 2만명을 상회하며, 제이콥스의 경우 6만명에 이르기도 한다. 파슨스는 세계 120개 언어를 구사할 수 있을 정도로 기업 자체의 글로벌화 수준이 높은 것으로 평가받고 있다.

타국 기업 입장에서 기후, 언어, 문화, 법령, 규제, 관행, 코드, 시장 상황 등을 포함하는 지역 정보를 입수하고 이해하는 데 단기적인 접근으로는 한계가 있기 때문에 중장기적 노력과 투자가 불가피하다.

나아가 해당 지역의 건설업계, 금융 및 보증 기관, 지역 정부기관 등과 의 직·간접적인 네트워크 구축은 사업의 수주 단계뿐만 아니라, 계약 이행 단계에 있어서도 원만한 추진에 영향을 미칠 수 있다.

선진 해외 건설기업들은 이러한 역건을 잘 이해하고, 진정한 글로벌 플레이어 되기 위한 투자를 아끼지 않고 있다.

경영 정보

선진 건설기업의 개요 및 글로벌 건설시장 진출 현황

기업명	설립 연도	직원 수	진출 국가	지역(해외 지사) 사무소
벡텔	1898년	53,000명	25개국	39(29)개
플로어	1912년	41,000명	30개국	64(46)개
CH2M HILL	1946년	28,000명	80개국	201(85)개
KBR	1901년	27,000명	70개국	34(22)개
제이콥스	1947년	60,000명	31개국	212(90)개

**발주자에 맞춤 서비스 제공**

해외 선진 건설기업은 시장과 발주자가 요구하는 것이면 무엇이든 한 자리에서 맞춤화된 서비스(Total One-Stop Tailor-made Service)를 제공할 수 있는 역량을 보유하고 있다. 선진 건설기업은 기존에 제공했던 업무에 안주하는 것이 아니라, 발주자와 시장의 요구를 충족하기 위해 지속적으로 업무 영역을 확대해 왔고, 새로운 수요를 개척해 왔다.

선진 건설기업은 사업 기획에서부터 설계, 구매, 시공, 사후 관리 등의 전 사업 단계에 걸친 총괄적인 컨설팅 업무와 발주자를 대리하는 단일 창구 역할을 제공하고 있다.

특히 사업 전략, 금융 조달, 클레임 및 분쟁 관리, 리스크 관리 등 발주자가 부족한 부분을 보강할 수 있는 전문 분야 집단을 고용하여 사업관리 전반의 총괄 및 지원 업무를 수행하도록 하고 있다. 예를 들어 CH2M HILL의

경우, 발주자 조직 보강, 시공 단계의 기술 용역, 레지던트 엔지니어링, 건설 관리, 프로그램 관리, 디자인-빌드 등 발주자가 요구하는 다양한 수준의 과업을 제공할 수 있다는 풀 서비스 역량(full-service capabilities) 기반을 강조하고 있고 있다.

이러한 맞춤화된 서비스를 제공할 수 있는 기반을 확보하기 위해서, 선진 건설기업들은 자체 역량 강화 노력을 멈추지 않는다. 플로어는 언제 어디서나 접근이 가능한 전사적 차원의 지식관리 시스템(Knowledge OnLine)을 구축하여, 해외 현지에서도 원활한 사업 수행이 가능한 글로벌 플랫폼을 완비하고 있다. 벡텔의 경우, 사업 진출 전략으로 회사 표준 절차서 및 지침서 등을 보유하고 있으며, 이는 다시 세계 권역별, 사업 및 상품별 표준 체계로 세분화되어 있다.

또한 정보화 기술을 이용하여 선진

기업 고유의 사업관리 정보 시스템을 보유하고 있는데, 파슨스의 IMPACT와 같은 정보 시스템이 그 실례이다.

**맺음말**

더욱 안정적이고 견조한 해외건설의 성장세를 유지하기 위해서는 무엇을 자신의 강점으로 내세우고, 자신의 약점을 어떻게 보완할 것인지에 대한 고민이 필요하다.

국내 건설기업은 주력 상품에 대한 검증된 실적을 바탕으로 신규 시장에 진출하되, 진출 국가 및 지역에 대한 학습을 선행해야 하며, 지역 현지화와 지역 네트워크 구축에 대한 중장기적인 투자를 아끼지 말아야 할 것이다.

아울러 기존의 축적된 경험과 지식 자산을 바탕으로 기업 내부 역량을 강화하고, 제공 서비스 영역을 확장할 수 있는 상품화 노력도 서둘러야 한다. CERIK