

이슈진단

해외사업 잠재 리스크 - 그 선제적 대응 방안 모색

- 소화 · 공기 · 성장 스트레스 지수에 의한 Early Warning Signal 제공 -

유 위 성 | 한국건설산업연구원 연구위원
wsyoo@cerik.re.kr

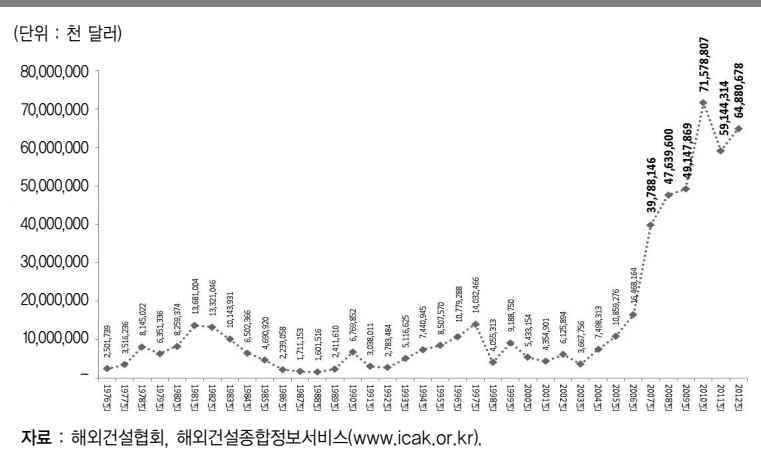
세계 건설시장은 2008년 금융위기 이후 2009~13년에도 연도별 차이는 다소 있지만 지속적으로 성장하고 있다. 이와 함께 국내 건설기업들이 세계 시장에서 수주하는 물량의 규모도 2007년 약 400억 달러를 시작으로 지속적으로 증가하고 있는 추세이다(그림 1) 참조). 특히 세계 건설시장 전망 전문 기관 중 하나인 Global Insight는 향후 2020년까지 이러한 세계 건설시장의 성장세는 권역별로 차이는 있지만 지속적으로 유지될 것으로 전망하고 있다. 일본을 제외한 아시아·태평양권역(이하 아태평)에서는 2010년 대비 약 60% 정도의 시장 규모가 성장할 것으로 전망하고 있고¹⁾ 단순 도급 중심에서

포괄 도급(이하 EPC사업)사업 중심으로 수주가 활발한 국내 건설기업들의 수주 실적도 계속 증가할 것으로 예상된다.

본고는 이러한 국내 건설기업의

수주 물량을 수행 단계에서도 충분히 소화시켜 기업 이윤을 극대화할 수 있도록 선제적 잠재 리스크 대응에 필요한 해외사업 스트레스 지수 제안과 선진 기업 대비 역량 강화 방

〈그림 1〉 국내 건설기업의 해외사업 수주 실적 추이



1) IHS Global Insight, 2010 Global Construction Outlook : Executive Overview.

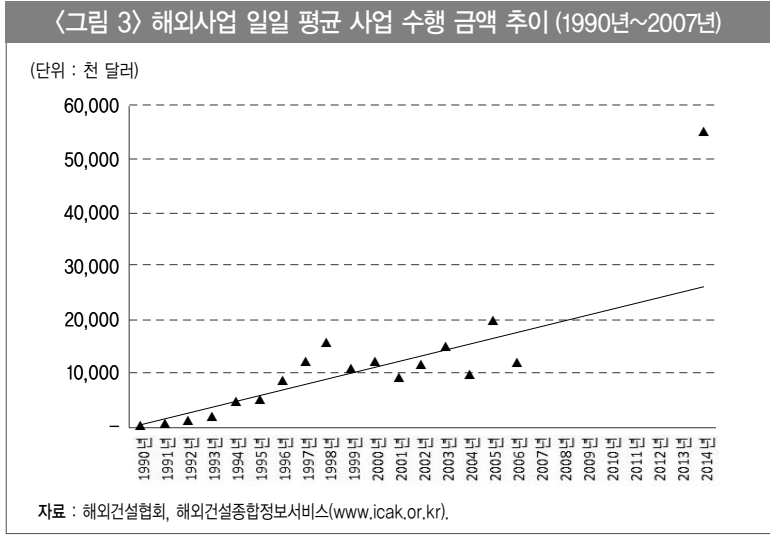
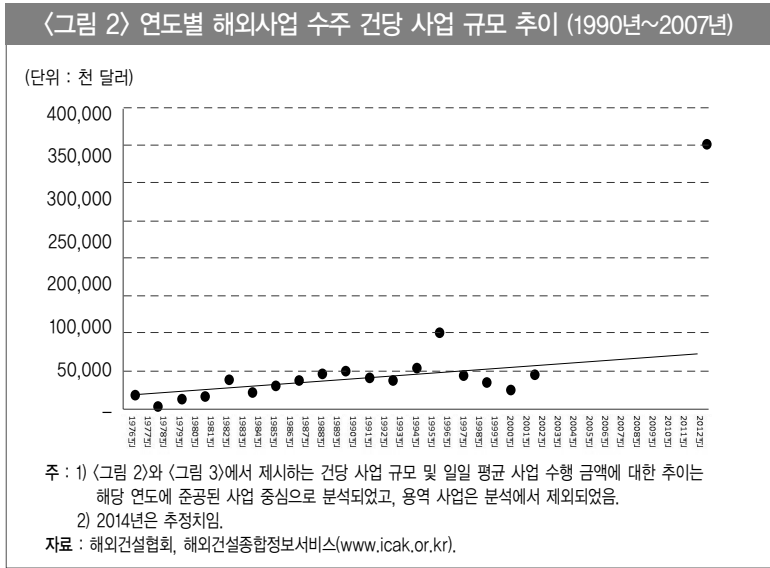
■ 이 슈 진 단

안을 제안하는 데 목적을 두고 있다.

해외 사업 수익성 감소 요인

국내 건설기업들은 2006년 이후 플랜트 사업 중심으로 수주 규모가 양적으로 증가해 왔고, 실질적으로 1990년 이후 연도별 사업 건당 규모도 함께 점진적으로 증가해 왔다. 하지만 최근 해외 사업의 수주 실적을 분석해보면 EPC사업 중심으로 성장해 사업 건당 평균 금액이 약 3억 달러를 초과하는 경향이 있다(그림 2) 참조). 이는 과거 수주 실적에 비해 사업 건수의 증가 속도보다 규모가 빠른 속도로 커지고 있음을 시사한다. 2013년 상반기 수주 실적도 벌써 약 400억 달러를 달성하면서 향후 수년 내에 1,000억 달러 수주 달성도 어렵지 않을 것으로 전망된다.

하지만 국내 건설기업들의 해외사업 수주 실적은 2012년 기준으로 여전히 중동(53.8%)과 아시아(29.9%) 지역에 편중되어 있고, 산업설비 분야(61%)에 편중되어 있다. 글로벌 세계 건설시장 전망 기관에서는 향후 10년 간 개발도상국 위주로 아태평시장이 급성장할 것으로 전망하고 있지만, 국내 건설기업들의 지역적 다변화에 대한 사전 준비를 점검해볼 시기이다. 이는 시장의 다각화라는 측면에서 국내 업체들이 향후 극복해야



할 과제이다. 또한 2009~10년에 수주한 사업들 중 2013년과 2014년에 준공 예정인 대형 사업들이 상당수이다. 실질적으로 건설기업들의 수익률이 평가될 수 있는 시점이 도래하고 있음을 의미하며, 건설기업들의 잠재 리스크에 대한 사전 진단과 대책 수립

이 시급한 시기이다. 즉, 수주 확대 전략에서 이제는 수익성 제고와 함께 노출되어 있는 잠재 리스크를 선제적으로 대응하고 최소화하기 위한 방안을 구축해야 한다.

〈그림 3〉에서와 같이 해외 사업 건당 하루에 소화해야 할 공사 금액이

지속적으로 성장하고 있다. 2013~14년도에 준공이 예상되는 사업들의 일일 평균 수행 금액은 2007년 이전 대비 급격히 증가할 것으로 전망된다. 이러한 시점에서 해외 사업의 수익성 감소 또는 영향 원인을 살펴보면, 최근 5년 간 수익성보다 수주 자체를 목적으로 한 저가 입찰, 국내 업체간 가격 중심의 경쟁, 실행 원가가 입찰당 시보다 증가한 요인들이 있다. 또한, 사업관리 역량 관점에서는 선진 기업 대비 기술적인 문제보다 사업관리 역량의 약점, 사업 수행 전략 및 계획 기능 저하, 해외사업 소화 인력의 부족 등으로 분석된다.

이는 수주 경쟁력 증진보다 수주한 사업을 수행할 수 있는 소화력 향상이 요구되고 인력 수급 및 양성과 사업관리 시스템 고도화의 조기 실현으로 해외 사업의 잠재 리스크를 제거할 수 있다.

소화·공기·성장 스트레스 인지할 수 있어야

국내 주요 건설기업들은 자체적으로 사업 성과를 평가할 수 있는 체계를 보유하고 있다. 하지만 사업을 수행하는 데 있어 기업 내부 역량이 얼마나 스트레스(stress)²⁾를 받고, 이로

인해 손실에 얼마나 노출되어 있는지에 대한 예상은 정성적/경험적 판단에 의존하고 있다.

본고에서는 해외 사업 수주 규모가 급속히 증가하고 있는 시점에서 건설기업들이 자체적으로 해외 사업 수행 스트레스를 계량화할 수 있는 개념적 방안을 제시한다. 이를 통해 향후 예상되는 기업의 스트레스를 인지하여 사전에 완화 혹은 제거할 수 있는 전략 수립을 지원할 수 있을 것이다.

먼저, 해외 사업 수주 물량에 대한 소화 스트레스(capability stress)이다. 이는 계약 기간 내 사업을 소화시켜야 하는 데서 발생하는 스트레스로 소화 물량이 단기간에 급속도로 증가할 때 발생하며, 사업의 손실 위험성에 대한 warning signal이다. 공기 스트레스(schedule stress)는 계약 물량을 소화시키는 데 소요되는 시간에 의한 스트레스로 단위 물량이 커지는데 반해 공기가 짧아지고 공기 지연 가능성이 높아져 공기 스트레스 또한 증가한다. 그리고 성장 스트레스(growth stress)를 생각해 볼 수 있다. 이 스트레스는 건설기업들이 보유하고 있는 사업 수행 역량 이상으로 양적/질적 자원 요구가 심해져 생산성 저하로 연결되는 스트레스이다.

건설기업들이 이러한 소화, 공기, 성장 스트레스들을 조기에 인지할 수 있는 기능을 보유한다면 해외 사업 수주 전략 및 내부 역량 강화 방안을 수립하는 데 효과적이라 판단된다.

이윤 극대화 노력 기울여야

최근 5년 간 국내 건설기업들의 해외 사업 수주 실적은 경이로울 만큼 발전해 왔다. 하지만 이러한 양적 증가에 맞는 건설기업들의 내·외적 역량도 함께 발전해 왔는지 고민해야 할 시점이다. 세계 건설시장은 과거와 달리 기술력과 자금 동원력 및 고도의 관리 능력을 요구하는 복잡화, 전문화, 고도화 사업 중심의 시장으로 급격히 변화하고 있다. 또한, 글로벌 기업과의 경쟁이 심화되고 있어 과거 저가 수주와 리스크 감수라는 전략에서 기업의 내부 역량과 사업의 수익성을 사전에 점검해 선진국형 기업으로의 도약이 필요하다. 수주 사업의 다각화 전략으로 기업의 가치사슬(value chain) 변화와 함께 기업 이윤을 확보할 수 있는 선제적 대응을 위한 노력이 수반되어야 한다. 이는 글로벌 기업으로서의 도약을 위한 준비 단계로 국내 건설기업들의 기술력과 전문성 기반으로 양질의 해외 사업 수주와 수익성 증대로 이어질 것으로 기대된다. CERIK

2) 해외 사업 스트레스는 다양한 관점에서 고려될 수 있으나, 본고에서는 건설기업들의 수주 물량 급증성에 의해 직접적으로 영향을 받는 소화(capability), 공기(schedule), 성장(growth) 스트레스로 분류하였음.