

실패한 건설기업에서 찾아보는 ‘성공 요인의 교훈’

권오현 | 한국건설산업연구원 연구위원
ohkwon@cerik.re.kr

휴대전화를 처음 개발해 명성을 떨치던 Motorola가 실적 부진으로 재작년에 침몰했고, 그 분야에서 오랫동안 세계 최강자로 군림하던 Nokia마저 최근 몰락했다. 반면에 1980년대에 매킨토시 컴퓨터로 유명세를 타던 Apple사는 1990년대 도산 일보 직전까지 갔지만, iPod와 스마트폰으로 최고의 혁신 기업으로 재부상했다. 한때 탁월한 성과를 거둔 세계적 기업도 역사 속으로 사라지는가 하면, 어떤 기업은 위기를 극복하고 훌륭하게 재기하는 경우도 있다.

기업의 생존에 관한 조사에 의하면, 기업간 경쟁력 격차는 크지 않고 수명은 점차 짧아진다고 한다. 훌륭

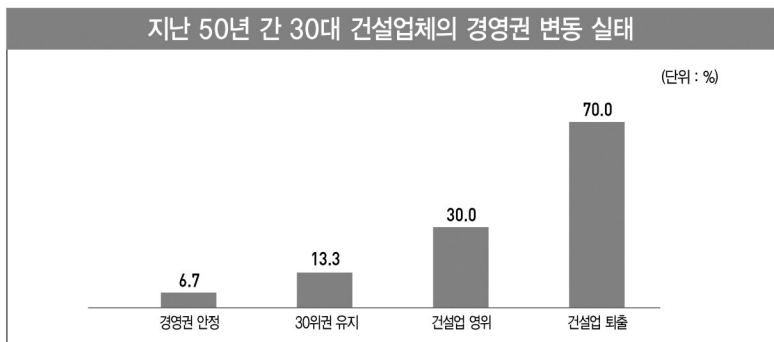
한 경영 성과를 10년 이상 유지하는 기업은 5%에 불과한데, 중요한 사실은 갈수록 경쟁 우위를 지속하기가 힘들어진다는 것이다.

50년 전 30대 건설업체 중 21개사 사멸

건설산업은 기복이 심하기로 정평이 난 산업이다. 기업들이 겪는 고초는 그만큼 크다. 건설 투자는 먼 미

래를 바라보고 대규모 자본을 투자해야 하기 때문에 조그만 여건 변화에도 큰 영향을 받는다. 그 밖에 자재나 노동 등도 잦은 파동으로 차질이 생긴다. 또한 건설산업은 제도의 산업이다. 발주·입찰 제도 등은 수시로 바뀌고, 강도 높은 경기 대책들이 계속 나온다.

이러한 환경 변화에 건설업체들이



경영 정보

적응하는 것이 쉬운 일은 아니다. 지금부터 50년 전인 1962년도의 30대 건설업체 중에서 21개 업체가 폐업·파산 등으로 역사 속으로 사라졌다. 살아남은 9개 업체 중에서 현재도 30위권을 유지하는 업체는 현대·대림·경남·풍림 등 4개사에 불과하고, 나머지 5개 업체는 30위권 밖이다. 또한 그동안 워크아웃이나 법정관리나 파산 등의 경영권 변동을 겪지 않은 업체는 대림산업과 삼부토건 등 2개사에 불과하다. 이들 두 회사는 안정 지향적 경영을 추구해 온 대표적인 업체로 알려져 있다. 그러나 삼부토건의 경우도 2011년 PF 사업의 실패로 법정관리를 신청했으나 곧 철회한 바 있었다.

이들 30대 건설업체의 경영권 변동을 시기적으로 보면 1970년대 석유파동, 1990년대 외환위기, 2000년대 금융위기 등 경제적 격변기에 약 60%가 집중되어 있다. 이러한 사실은 위기 국면에서의 대처가 기업 생존을 좌우하는 첨예함을 시사하고 있다.

시대 따라 흥망 요인도 진화

건설업체들의 흥망성쇠 과정을 시대별로 살펴보면 다소 차이가 난다. 1950년대 전후복구 사업과 1960년대 이후의 압축 성장으로 건설시장

이 급팽창하던 시기의 건설업체들은 비교적 양호한 환경에서 성장했다. 1970년대 초반까지는 건설업체의 절반이 개인 기업일 정도로 산업이 미성숙한 상황에서 중소기업들은 작은 경기 변동, 제도 변화에도 쉽게 도산하는 경우가 많았다.

그런데 1980년대 해외 시장으로 진출한 업체들이 늘어나면서 경영난을 겪는 업체가 크게 늘어났다. 중동 지역의 경기 침체와 정세 불안으로 발주 감소 및 미수금 증가, 클레임 증가 등 해외건설에서 여러 요인이 동시다발적으로 발생하였다. 리스크 관리 능력 등을 확보하지 못한 채 시류를 따라 해외 시장에 뛰어들은 건설업체들이 주로 실패의 쓴 맛을 봤다. 1988년까지 해외건설 면허를 발급한 업체는 39개사에 이르렀고, 부도 업체는 13개사에 달했다.

1990년대는 주택 200만호 건설로 건설시장이 팽창한 상황에서 갑자기 닥친 외환위기로 급격한 구조 변화가 있었다. 호황기에 사세 확장을 위해 새로운 분야로 진출했던 업체들 중에서 경기 침체로 유동성에 문제가 생겨 도산한 경우가 속출하였다. 우성건설 등이 대표적인 예이다. 그리고 PC공법 및 TBM 등 첨단 공법에 집중 투자했던 한양과 유원건설, 그리고 외환위기를 맞아 급격한 환

경 변화와 자금 경색을 견디지 못하고 도산한 극동건설 등도 대표적인 실패 사례에 속한다.

2000년대 초반까지는 외환위기에 따라 동아건설 및 현대건설 등 대표적 기업들의 경영 위기가 지속되었으며, 중반부터 주택경기 붐으로 PF 사업이 크게 증가했으나, 후반기에는 글로벌 금융위기의 도래로 여러 중견 기업들이 심각한 경영 위기에 처하게 되었다. 금융위기로 지난 5년 동안 워크아웃 또는 법정관리, 채권단 관리, 부도, 폐업 등을 경험한 업체는 2008년 기준 100대 건설업체 중에서 45개 업체로 밝혀졌다.

기업 실패의 책임은 경영자 몫

기업의 실패는 단일한 요인보다는 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 나타나는 경우가 많다. 기업의 실패는 대체로 경영자의 실책, 부적절한 전략, 그리고 불운 등이 어우러져 초래되는 것으로 보인다. 기업 실패의 가장 큰 책임은 경영자 자신에게 있다. 미래 상황에 대한 판단 착오, 과거의 성공에서 생긴 자만심과 무리한 사세 확장을 추구하는 성급한 욕심 등이 경영자들이 범하기 쉬운 실책들이다. 기업 실패의 두 번째 요인은 부적절한 전략이다. 건설업이 불안정하기 때문에 사업 다각화를 추

구하는 기업이 많지만, 그 속도와 범위가 과도하여 경기 변동기에는 치명적인 약점이 될 수 있다. 그 외에도 도급사업을 주력으로 하던 업체가 경험도 없는 개발사업을 대규모로 추진하는 등 사업 구조의 급격한 변화가 위기를 가져올 수 있고, 타인 자본에 대한 과도한 의존이나 리스크관리 시스템의 부실 등도 큰 문제일 수 있다. 세 번째 요인은 불운이다. 행운이 기대 밖의 성공을 가져다 주지만 불행은 실패를 가져다준다. 우량했던 업체들 중에서 갑작스런 경제 위기의 도래, 대형 사고의 발생, 정치권과의 갈등 등으로 역사 속으로 사라진 사례가 허다하다.

기업 실패 요인을 반면교사로

이러한 건설업체들의 실패의 사례들은 다음과 같은 시사점을 우리에게 준다.

첫째, 기업의 실패는 경제적 위기 국면에 집중되는 경향이 있음을 고려할 때, 경영자는 일상적 업무 수행에만 몰입해서는 안 되고, 거시적 관점에서 경기 변동 상황을 주목하고, 대응책을 마련해야 한다. 경제 위기는 갑자기 오기도 하지만 사전 경고가 다양하게 나오고 있어 어느 정도 대비가 가능하다. 현재와 같이 경기 침체가 지속되고 미래의 불확실성이

큰 상황에서 경영자의 위기 대응 역할은 그 어느 때보다 중요하다.

둘째, 과거의 훌륭한 성과로부터 오는 자만심 또는 과대평가는 실패를 가져오는 최대 요인이다. 결정적인 실패가 있기 전에 훌륭한 성과를 거둔 기업이 많다. 실패 기업 중에는 성공을 가져다준 과거의 사업 방식을 계속 고수하거나, 지속적인 외형 확대에 집착한 업체가 많다. 탁월한 성과를 낸 기업이 급속하게 몰락하는 경우가 많은데, 실패의 가장 큰 요인은 오만이라는 지적이 많다.

셋째, 경영자의 독단에 대해 조직 내부에서 진언해줄 수 있는 장치가 반드시 필요하다. 우리나라 기업 문화에서 경영자는 독단에 빠질 가능성이 높다. 구성원들이 에스맨으로서 충성 경쟁을 하지 말아야 하고, 건전한 토론과 의견 개진이 존중받는 조직 문화를 만들어야 한다.

넷째, 사업 분야를 성급하게 바꾸는 것은 피해야 한다. 무리한 사업 다각화로 많은 자본이 묶여 있는 상황에서, 다른 위험 요인이 추가되면 대응 능력이 현저히 떨어져 위기를 맞는다. 새로 진출한 분야는 익숙했던 주력 분야보다 리스크가 훨씬 크다. 특히, 공사 종류가 유사해도 개발사업 또는 민간 공사는 공공 발주 공사와 리스크나 성격이 전혀 다른

사업 분야임을 인식할 필요가 있다.

다섯째, 부채를 줄이고, 재무관리를 보수적으로 하는 것이 중요하다. 진부한 이야기에 유념해야 한다. 외부 자본에 대한 의존도가 클 경우, 경기가 불안정해지면 금리는 올라가고, 대출 회수 압력은 높아지고, 미수금은 늘어나 갑작스런 위기에 봉착할 수 있다.

여섯째, 도덕적 해이를 경계하고 모든 것을 자신의 책임으로 인식하는 자세가 필요하다. 정부의 지원 대책을 기대하거나, 그룹의 지원에 의존하려다 위기를 맞은 사례가 많지만, 미래는 이러한 기대가 실현될 가능성이 더욱 낮아질 것이다. 문제를 자신에서 찾고, 자신의 힘과 능력으로 역경을 극복하려는 자세가 우선되어야 한다.

장기화되는 건설시장 침체, 점점 강화되는 건설 규제, 날로 심해지는 산업에 대한 부정적 이미지 등 건설 산업 환경은 갈수록 어려워지고 있다. 기업이 선택할 수 있는 폭은 점점 좁아지고, 경쟁은 더욱 치열해지며, 실패할 가능성은 커지고 있다. 위기 속에서 사라진 기업은 살아남은 기업들에게 자신의 전철을 밟지 말라는 무언의 메시지를 전하고 있다. 실패를 거울삼아 성공을 모색하는 자세가 필요한 때이다. CERIK