

글로벌 선도 건설기업들의 성장 전략 분석

이영환 | 한국건설산업연구원 연구위원
yhlee@cerik.re.kr

해외 시장에서의 지역 다변화

글로벌 금융위기의 진원지였던 미국 건설시장 규모가 2006년 1조 1,670억 달러를 정점으로 지속적인 감소세를 보이고 있다. 또한, 유럽 경제와 유럽 시장의 장기 침체로 유럽 건설시장도 2007년에 정점을 기록한 이후 지속적인 침체 국면에서 벗어나지 못하고 있다. 글로벌 선도 건설기업들은 해외 매출 비중을 높여 자국의 경기 부침에 의한 리스크를 최소화하면서 지속적인 성장을 도모하고 있다. 특히, 해외 건설시장에서의 지속적인 성장을 위해 신흥국 시장으로의 진출을 확대하는 등 지역 다변화가 추진되고 있다. 미국 건설업체는 유럽 시장의 비중을 축소하고 중동 시장으로의 진출을 확대하였다. 유럽 건설기업은 북미나 중남미, 중동 시장의 비중을 높이고 있다. 중동 시장에서의 경쟁이 심화되자 이들은 아시아 및 아프리카 건설시장으로 진출하고 있다.

사업 영역 확대 위해 상품 다각화

글로벌 건설기업들은 사업 포트폴리오를 강화하고 지속적인 매출 성장을 위해 상품(공종) 다각화를 이루고 있다. 상품 다각화는 공종 다각화뿐만 아니라, 사업 기획·개발과 운영·유지관리 단계 등 생애주기 관점에서 건설의 전·후방 사업을 통합하는 것도 포함한다.

호치티프(HOCHTIEF)와 스칸스카(SKANSKA)는 건축에서 토목부문으로 사업을 확장하였다. FCC는 토목사업 중심에서 건축부문으로 사업을 확장한 기업이다. 그루포 에이씨에스(GRUPO ACS)와 벡텔(BECHTEL)은 플랜트부문에서 건축 혹은 토목 사업의 비중을 확대하였다.

생애주기로의 사업 영역을 확대한 사례로는 HOCHTIEF의 이른바 '360도 관리' 전략이 있다. 이는 시설물의 전 생애주기 관점에서 제공되는 관련 서

비스인 건설관리, 자재 조달, 물류 엔지니어링 등에 걸친 건설 솔루션을 제공하는 것이다.¹⁾ 스트라백 (STRABAG)은 동유럽 및 중동 지역에서 교통 인프라의 운영·유지관리 사업을 수행하고 있다. 백텔은 타당성 조사, 프로젝트 금융, 자산 관리 등 초기 프로젝트 개발에 강점을 보유해 투자개발형 사업을 수행하는 자회사를 가지고 있다.²⁾

M&A - 경영 전략 실천의 도구

글로벌 기업들은 급속하게 변화하는 시장 트렌드에 적시 대응하고 목표 시장으로의 진출과 단기간에 상품 및 역량을 확보하기 위해서 기업 인수·합병 (M&A)을 경영 전략을 실행하는 도구로 빈번하게 사용해 왔다. 미국 금융위기 이전에 SKANSKA가 지역 기반의 다수 미국 주택 전문 건설회사를 M&A한 것은 신규 해외 시장 진출의 전형적인 사례로 꼽힌다.

특히, HOCHTIEF, GRUPO ACS, STRABAG 등의 유럽계 글로벌 선도 건설기업은 해외 시장 진출을 위해 적극적으로 M&A를 추진했다. 방시(VINCI)는 도로 운영 사업 전문회사(Autoroutes), 교통 및 도시개발 전문회사(Eurovia), 공항 및 주차장 관리회사 (Concessions) 등의 가치 사슬과 연관된 업체를 M&A 해 생애주기 관리로의 사업 영역을 확대하였다. GRUPO ACS는 2011년 HOCHTIEF의 과반 지분을 인수하는 대형 M&A에 성공해서 플랜트 중심에서 토목 및 건축 부문으로 상품을 확대한 사례이다.³⁾

관리 시스템 개선

일부 글로벌 선도 건설기업들은 미국 및 유럽의 지

1) 성유경 외, 「해외 토목·건축시장 선진 기업들의 시장 확대 전략 및 시사점」, 한국건설산업연구원, p.93.
2), 3) 전게서의 내용을 일부 발췌함.

속적인 경기 침체와 중동 지역 등 해외 시장에서의 과다한 수주 경쟁으로 인해 기업의 영업이익률이 축소되고 적자에 직면하고 있다. 이러한 건설 환경에서, 공격적인 수주나 매출 확대와 같은 양적 성장 목표를 버리고 이를 대신해 영업이익률과 같은 수익 목표를 우선시하는 전략을 구사하는 것이 대세이다. 특히, 리스크 관리를 철저하게 하지 못해 경험한 실적 악화를 겪고 있는 업체가 많다. 글로벌 선도 건설기업들은 이러한 경영 패러다임 변경의 추세를 반영해 수주 사업의 선별 기준을 점검하는 등 체계적인 리스크 관리를 기반으로 한 관리 시스템으로 개선하고 있다.

우리 건설기업에 주는 시사점

해외건설 - 지역 및 상품 다변화

국내 건설기업은 지역 및 상품의 편중이 심한 해외 시장 구조를 가지고 있다. 즉, 플랜트·중동에 편중되어 있다. 국내 건설기업은 해외 수주의 60% 정도가 플랜트 분야에 집중되어 있고, 최근 5년 간 중동 지역의 의존도(60% 이상)는 2013년도 들어 줄어들었으나, 2013년 12월 현재 43%를 유지하고 있다. 중동 비중이 여전히 높은 것이다.

선진국 경제와 건설시장의 회복이 가까운 미래에 이루어지지 않을 것이라는 전망이 우세하다. 따라서, 성장세가 높은 아시아·중남미·아프리카 지역 신흥국 건설시장으로의 적극적인 진출이 절실한 시점이다. 또한, 해외 건설시장의 상품별 비중에서 60% 수준을 항상 유지하고 있는 토목 및 건축 공종으로의 확대가 되지 않으면 국내 건설기업의 지속 가능한 성장을 담보할 수 없을 것이다. 국내 건설기업은 현재의 플랜트·중동 중심에서 아시아·중남미·아프리카

특집 위기의 건설산업, 성공 전략 세워야

지역으로의 지역 다각화와 토목·건축 시장으로의 상품 다각화를 도모해야 한다.

수익성 중심의 경영 패러다임으로

국내 건설기업의 경우, 수주 중심의 경영 패러다임이 지배해 왔다. 이러한 국내 상황에 비해 글로벌 선도 건설기업은 수주 중심에서 수익성 중심으로 경영 패러다임을 이미 전환했다. 일부 기업을 제외한 글로벌 선도 건설기업은 성장세는 둔화되었지만 비교적 좋은 실적을 내고 있다.

최근 사이펴(SAIPEM)의 구조조정 사례는 우리나라 기업에게 시사하는 바가 크다. 즉, 2012년도까지 높은 성장률과 수익률을 자랑했던 SAIPEM의 2013년도 상반기 실적이 크게 추락한 사유의 일부로 마이너스 현금 흐름과 부채 증가를 수반한 프로젝트의 과다, 의사소통 미흡, 공기 지연, 부실 파트너사와 하도급업체 의존도 과다 등이 보고되었다.⁴⁾ 국내 건설기업도 현시점에서 기업의 조직·영업·수행 등 전방위적인 진단을 시행해야 한다고 판단된다. 이를 통해 리스크에 의해 발생할 손실을 최소화하고, 국내 건설기업의 지속 가능한 성장 전략을 수립하는 계기가 되어야 할 것이다.

리스크 관리 기반 사업관리 시스템

글로벌 선도 건설기업은 수주 단계에서부터 리스크 관리에 착수하고, 프로젝트가 종료되고 클레임을 해결하는 시점까지 수주 단계에서 등록된 리스크의 추적과 사업 실적 평가 및 예측 가능한 관리 시스템을 구축하여 운영하고 있다. 빅 데이터라는 용어가 인구(人口)에 회자(膾炙)되기 전부터 이 관리 시스템을 통해

집적된 데이터는 사업 종료 후 경험 자료가 되어 다음 수주에 해당 기업의 핵심 역량으로 활용되고 있었다.

국내 건설회사 중 본사 조직이 해외 현장 하도급 계약의 설계변경 금액에 대한 예측(forecasting) 정보를 파악하지 못하고 있다는 이야기를 들은 적이 있다. 그 기업에만 해당하는 것이 아니라는 것이 문제다. 이것은 리스크 기반의 사업관리 시스템의 부재에 기인한 것이다. 즉, '계획 따로, 실행 따로'인 이른바 '따로국밥식' 사업관리 시스템에 그 원인이 있다.

해외건설에 한평생을 바친 원로 CEO 한 분이 해외 공사의 성공 요소 중 하나로 프로젝트의 '항시 감청(監聽)'을 지목한 적이 있다. '항시 감청'은 프로젝트의 상황을 제대로 인식해 적기 의사결정을 위한 것으로, 본사와 프로젝트 조직 간 상호 합의한 '일정'과 '돈'에 대한 계획, 그리고 이를 기준으로 한 모니터링, 예측(forecasting)이 가능한 건설기업 자체 브랜드의 사업관리 시스템 개발 및 운영이 필수적이다. 아울러 이 시스템 개발 및 운영을 지원하는 본사의 'Back-Office' 기능을 담당하는 조직의 신설 혹은 보강이 필요하다.

나가는 말

나가는 말을 대신해 열하일기(熱河日記)를 저술한 연암(燕巖) 박지원(朴趾源)이 말년에 병풍으로 만들어 틈만 나면 쳐다보았던 글귀를 옮기고자 한다. CERIK

因循姑息 (인순고식, 낡은 관습이나 폐단을 벗어나지 못하고 당장의 평안함을 취하고)

苟且彌縫 (구차미봉, 일이 잘못된 것을 임시변통으로 구차스럽게 꾸며 맞추면)

天下萬事 從此墮壞 (천하만사 종차타괴, 천하의 모든 일이 이 때문에 무너지고 만다.)

4) 이상호, 「건설의 길을 묻다, 보문당, pp.109-110의 내용을 일부 발췌함.