

건설산업 성숙기 시대... 그 다섯 가지 대응 전략

이 홍 일 | 한국건설산업연구원 연구위원
hilee@cerik.re.kr

성숙기 산업의 주요 특성

국내 건설산업이 본격적인 성숙기에 접어들었고, 이에 맞추어 국내 건설사의 전략적 변화가 필요하다는 지적이 꾸준히 제기되고 있다. 일반적으로 산업은 태동기를 거쳐 주요

제품에 대한 수요가 급격히 증가하는 성장기를 맞이하며, 이후 성장이 정점에 이르는 성숙기를 거쳐 주요 제품에 대한 수요가 감소하는 쇠퇴기를 맞는다. 결국 성숙 산업이란 해당 산업 내 주요 제품들이 제품 수명

주기(product life cycle)상 성숙기에 도달한 제품들로 대부분 이뤄진 산업으로 정의할 수 있다. 이러한 성숙기 산업의 특성에 대해 기존 연구들의 내용을 종합적으로 정리하면 공통적으로 지적된 특성들은 제품 수

〈표 1〉 성숙기 산업의 주요 특성

구분	내용
제품 수요 및 생산 규모	- 제품 수요 및 생산 규모의 증가세가 급격한 둔화 또는 정체
제품	- 제품 표준화 진전, 제품별 특이성 하락 - 제품 품질 우수, 제품 혁신 속도 둔화 - 제품의 사소한 개선, 모델 업그레이드 위주로 개선 - 제품 수요의 가격 탄력성 높음.
경쟁	- 기업간 경쟁 강도 고조 - 치열한 가격 경쟁 전개 - 신규 기업의 진입이 쉽지 않고, 기존 경쟁자 이탈 시작 - 기업간 M&A 현상 발생
가격	- 제품 가격 최저 수준 - 제품 가격의 변동성 작음.
기업 수익성 및 부가가치 창출	- 기업 및 제품의 수익성 낮음. - 기업의 부가가치가 R&D와 같은 가치사슬상의 초기 단계보다 제조 단계에서 생산 효율화 등을 통해 창출되는 경우가 일반적
생산 공정	- 생산 공정 최적 상태, 추가적 원가 절감 쉽지 않음. - 산업 전체적으로 과잉 생산 능력

연구 노트

요와 생산 규모의 정체, 높은 경쟁 강도, 가격 및 이익 하락 등이다. 구체적인 특성들을 살펴보면 <표 1>의 내용과 같다.

건설산업, 2020년까지는 성숙기 지속 예상

국내 건설산업과 성숙기 산업의 특성을 비교/분석한 결과, 국내 건설산업은 2000년대 들어 이미 성숙기에 진입하기 시작한 것으로 분석되었다.¹⁾ 우선 성숙기 산업의 가장 큰 특징이라고 할 수 있는 생산 규모 정체 현상이 2000년대 이후 국내 건설산업에 뚜렷하게 나타났다. 1990년대에 급속히 증가했던 국내 건설투자는 외환위기 직후부터 성장이 멈춰 최근까지도 정체된 모습을 보였다. 이 외에도 시장 규모 정체 기간, 수익성 하락 추이, 기업 수 변화 등을 종합적으로 분석한 결과, 국내 건설산업은 이미 성숙기에 진입한 것으로 판단되었다.

2008년 이후 건설경기 침체가 지속되면서 국내 건설산업이 이미 쇠퇴기에 진입한 것 아니냐는 지적이 등장했다. 그러나, 2008년 이후 건설 투자의 부진이 이어진 것은 건설산업의 구조적 변화보다는 주택경기

침체로 인한 주거용 건축투자의 침체에 기인했다. 한국건설산업연구원의 국내 건설투자 중장기 전망 결과를 참조할 때도 2020년까지 국내 건설산업은 최소한 시장 규모 측면에서는 성숙기를 유지할 것을 시사한다.²⁾ 선행 연구들에서 언급한 수명주기의 타 단계에 비해 성숙기가 훨씬 길다는 주장을 감안할 때도 국내 건설산업은 당분간 성숙기를 지날 것으로 예상된다. 다만, 개별 건설 상품으로 분석의 단위를 낮출 경우 아파트 리모델링, 신기술 접목 SOC 시설 등과 같이 제품 수명주기에 도입기 내지 성장기에 위치한 건설 상품들도 존재한다.

대응 전략 1: 시장 점유율 보호

다음으로, 성숙기에 위치한 기업들이 일반적으로 취하는 대응 전략의 유형들을 살펴보고, 이 전략 유형들이 국내 건설기업에 미치는 시사점에 대해 살펴보자. 첫째, 시장 점유율 보호 전략이다. 동 전략은 타 전략에 비해 비교적 실행이 용이하여 성숙기 산업에 속한 기업이 일반적으로 가장 먼저 취하게 되는 전략인데, 구체적으로 가격 인하, 판촉 활동 및 이미지 제고, 품질 개선 등

을 통해서 실행된다.

우선 가격 인하는 경쟁자도 쉽게 모방이 가능해 모방이 어려운 공정 혁신, 규모의 경제, 생산 요소의 차별적 저비용 획득 등을 통한 가격 인하가 성공할 확률이 높다. 공정 혁신의 경우 일본의 후쿠다구미사 사례가 대표적이며, 규모의 경제는 유사 공종에 집중해 매출 규모를 확대함으로써 하도급 계약, 기자재 구입, 간접부문 활용 등에서 규모의 경제를 획득해 가격을 인하하는 방식이다. 생산 요소에의 차별적 저비용 접근 방식은 우수 하도급업체나 기자재업체 등을 확보하는 것으로서 Vinci, Bouygues 등 유럽의 선진 건설사들이 하도급 및 기자재 업체들을 인수한 사례가 해당된다. 중견 규모 이하의 업체는 공정 전문화, 축적된 경험 활용 등을 통한 가격 인하 방식을 택하는 것이 모방 가능성이 낮아 성공 확률이 높아진다. 한편, 가격 인하 전략은 일정 기간 불가피한 출혈 경쟁에서 생존 가능한 자금력, 실적 확보의 필요성 등도 함께 고려해 전략을 시행해야 한다.

이미지 제고를 통한 시장 점유율 보호 전략은 민간 건축사업에 주로 적용 가능한 전략이다. 동 전략을 성

1) 이홍일, "성숙기 산업의 특성 및 기업 대응 전략 고찰과 국내 건설기업에의 시사점", 한국건설산업연구원, 2013. 7.
2) 이홍일·박철한, "국내 건설 투자의 중장기 변화 추이 연구", 한국건설산업연구원, 2009. 5.

연구 노트

공적으로 실행하기 위해서는 고객 니즈 변화에 부합한 성능/기능 개선과 연계한 브랜드 이미지 제고가 필요하다. 인텔리전트 및 친환경 트렌드에 맞춰 CI 작업을 시도한 Skanska 사례가 이에 해당된다. 단, 성숙기에는 제품 표준화가 진행돼 마케팅 비용이 보다 상승하므로 비용 대비 효과 분석이 중요하다. 판촉 활동 역시 비용 대비 효과 분석이 중요하다. 재개발/재건축, 분양 사업 등에서의 판촉 비용 대비 효과는 성숙기가 진행될수록 지속적으로 하락할 것이다. 품질 제고를 통한 시장 점유율 보호 전략은 성숙기에 제품의 표준화가 진행되어 제품의 성능이나 기능을 획기적으로 개선하거나 추가하는 제품 차별화가 쉽지 않기 때문에 취하는 전략이다. 사전에 비용 대비 효과 분석을 가능한 범위 내에서 수행하는 것이 필요하며, 고객이 중요하게 여기는 부분을 중심으로 품질을 개선하되, 경쟁사와 차별화가 가능해 경쟁사의 모방이 쉽지 않은 부분을 중심으로 품질을 개선하는 것이 중요하다. 건설업에서는 공공보다는 민간 건설시장에서 더욱 중요한 전략인데, 설계도, 시방서에 드러나지 않는 오랜 시공 노하우에 기초한 개선, 시공 방식/기술 및 자재 등이 복합된 개선 등이 필요하다. 아울러 품질 개선과

브랜드 이미지 제고 전략을 연계함으로써 두 가지 전략의 효과를 서로 극대화하는 것도 필요하다.

대응 전략 2 : 제품 수명주기 연장

둘째로, 제품 수명주기 연장 전략은 성숙기에 진입한 주력 제품이 쇠퇴기에 접어들기 전에 신규 고객 발굴, 신규 용도 개발, 제품의 성능 및 기능 개선 등을 통해 산업 내 해당 제품의 총수요를 새로 증가시켜 제품이 쇠퇴기에 접어들지 않게 하는 전략이다. 건설업에서는 제품의 성능 및 기능 개선을 통한 수명주기 연장에 초점을 맞추는 것이 필요하다. 이 경우 고객 니즈 분석과 기술 개발의 상호 연계가 중요한데, 특히 시장 세분화에 기초한 잠재 니즈 발굴이 매우 중요하다.

비용 대비 효과 분석 역시 중요하다. 예를 들어 성숙기 진행에 따라 신규 주택 수요가 지속 축소될 전망이다. 이런 상황에서도 성능/기능 개선을 통한 아파트 수명주기는 당분간 연장이 가능하다. 단, 중장기적으로 아파트 상품 쇠퇴기 진입에 따라 성능/기능 개선의 수익성이 악화될 것이며, 개별 기업 상황에 따라 비용 대비 효과 분석을 통한 성능/기능 개선의 수준을 최적화하는 것이 점차 중요해질 것이다.

대응 전략 3 : 시장 다변화

셋째, 시장 다변화 전략은 기존에 접근하지 않았던 새로운 시장으로 진출함으로써 제품 수요를 증가시키고 제품 수명주기를 연장하는 전략이다. 국내 시장에 의존하던 기업이 시장을 해외로 확장하는 것이 시장 다변화 전략의 가장 대표적 사례다. Bechtel, Vinci, Bouygues, Skanska 등 선진 건설사들은 해외 진출로 자국 시장 정체에 한계를 극복했다. 국내 건설사처럼 시공 비중이 높은 Hochtief 역시 1980년대 이후 해외 시장 진출로 국내 시장의 정체를 극복했다. 해외 시장 진출을 위해서는 해당 시장의 향후 성장성, 자사 역량/경쟁 여건을 감안한 매력도 분석이 필수적인 가운데, 리스크 회피의 성공이 관건이다.

구미 선진 건설기업들은 주로 사용 언어, 문화적 배경 등의 연관성, 기존의 경쟁 우위 활용 가능성 등을 감안해 해외 진출을 했다. 프랑스 업체인 Vinci와 Bouygues는 불어 사용 권역인 캐나다, 북아프리카에 주로 진출했다. 단, Bechtel의 경우 지역에 관계없이 전 세계 시장으로 진출하는 경향을 보였으나, 이는 세계 제일의 강국인 미국 내에서 최상위 건설기업 중 하나인 장점과 영어를 사용한다는 장점, 그리고 리스크가

연구 노트

작은 사업관리 위주의 진출이었기 때문이었다.

선진 건설기업의 경우 해외 시장 진출시 단순 도급뿐만 아니라 현지 기업 인수/합병, 조인트 벤처(JV) 설립 등을 통해 진출하는 경우도 많았다. Dragados 인수를 통해 스페인, 중남미에 동시 진출한 Grupo AC사가 대표적 사례다. 인수 전략은 리스크가 커서 자국 시장의 급격 쇠퇴, 자사 역량만으로 해외 진출 한계, 인수 자금 충분 등의 경우에 시도하는 것이 바람직하며, 우선은 단순 제휴 또는 조인트 벤처 활용이 바람직하다.

대응 전략 4 : 신수종 제품 개발

신수종 제품 개발 전략은 기존의 주력 제품이 성숙기를 지나 쇠퇴기 진입을 앞두고 됨에 따라 해당 제품을 대체할 제품 또는 신제품을 개발하는 전략이다. 대개 신수종 제품이 기존의 제품 수요를 일부 대체하고, 동시에 새로운 수요를 추가적으로 형성하는 경우가 많다. 동 전략은 신기술을 활용해 신제품을 개발하는 경우와 시장 세분화를 통해 세분화 고객 집단별 맞춤형된 신제품을 개발하는 경우로 구분된다. 지난 몇 년간 국내 건설사가 관심을 기울인 초고층 빌딩, 대규모 지하 공간 개발, 대심도 철도 및 도로, 초고속 하이웨

이 등도 신기술 기반 신수종 상품 개발 사례이다. 신기술 기반 신제품 개발 전략이 성공하기 위해서는 고객 니즈 분석과 신기술의 상호 연계가 중요하다. 최근 다수의 초고층 빌딩 건설사업이 취소되고 있는데, 수요와 수용 가능한 가격보다는 기술 중심으로 구현 가능한 고층 상품에 초점을 맞춘 것이 실패의 원인이라고 할 수 있다.

고소득층 대상 주택, 고급 레지던스 시설, 임대형 별장 등 새로운 주택 상품의 개발은 신기술 기반의 신수종 상품 개발이라기보다는 시장 세분화 및 고객 니즈 분석에 기초한 신수종 상품 개발 사례이다. 동 전략에서는 적절한 시장 세분화와 세분 시장의 잠재 니즈 분석에 기초한 맞춤형 상품 개발이 보다 핵심적 성공 요인이다. 한편, 기존 주력 제품과의 관련성이 비교적 적은 신수종 제품이나 사업으로의 다각화도 가능하다. 유럽 선진 건설사들이 시도했던 가치사슬상 전후방으로의 다각화 전략은 성숙기 국내 시공 시장의 정체에 대응할 뿐만 아니라, 국내 건설사들이 향후 개도국 시장에 진출시 시너지효과가 발생 가능한 전략적 대안이다. 동 전략의 시행 시점은 국내 건설시장의 정체가 보다 본격화되고, 중동 시장 축소에 따라 개도국

시장으로의 진출이 본격화되어야 하는 2010년대 후반 이후가 바람직할 것으로 판단된다.

신수종 상품 개발 전략은 신기술과 시장 세분화 및 고객 니즈 분석에 기초해 성숙기 정체된 시장에서 새로운 시장을 창출함으로써 돌파구를 모색하는 전략인데, 이런 시장 창출형 기업이 되기 위해서는 건설사 핵심 역량이 신기술 R&D, 설계/엔지니어링, 마케팅으로 이동해야만 한다.

대응 전략 5 : 한계 제품 퇴출

한계 제품 퇴출 전략은 앞서 제시된 성숙 산업 내 시행 가능한 전략을 통해 기대되는 이익이 투입되는 비용보다 크지 않을 경우 취하게 되는 전략으로 제품 생산을 아예 중단하거나 혹은 대폭 축소시키는 전략이다. 한계 제품 또는 사업 퇴출 전략을 취하는 과정에서 해당 제품, 사업에 투입된 인력과 자원의 재배치 문제가 대두된다. 따라서, 한계 제품 퇴출 전략을 신수종 제품 개발 전략과 연계하여 이행도 가능하다. 국내 건설산업이 본격적인 쇠퇴 성숙기에 접어들 것으로 예상되는 2010년대 후반 이후 건설사의 한계 제품/사업에 대한 퇴출 전략 시도가 본격화될 전망이다. CERIK