

글로벌 건설 환경 변화와 건설기업의 경쟁력 강화

이 현 수 | 서울대학교 건축학과 교수

세계 경제 전망과 건설 환경의 변화

최근 세계 경제의 가장 큰 변화는 2007년 금융위기에서 촉발되었던 경기 침체 국면에서 점차 벗어나 성장의 징후가 보인다는 점이다. 이러한 세계 경제의 긍정적인 변화는 미국의 양적완화 축소(tapering)에 따른 달러 강세의 영향이 큰 것으로 파악된다. 이에 따라 국제통화기금(IMF)에서는 올해 세계 경제 성장률을 3.7%로 전망하고 있다. 또한 세계 경제의 성장 기조는 우리나라 경제에도 영향을 미쳐서 한국은행에서는 국내 경제 성장률이 3.8%를 초과할 것으로 예상하고 있다.

세계 경제의 성장과 더불어 2014년 세계 건설시장의 규모는 약 9조 달러로 추정되고, 5년 후인 2019년에는 약 13조 달러에 이를 것으로 전

망된다. 즉, 2019년까지 매년 3~6%의 지속적인 성장이 기대되고 있는 것이다. 지역별·부문별 건설시장의 성장 추세는 다양할 것으로 예상되는데, 서유럽과 북미권의 비중이 축소되는 반면 태평양 지역은 꾸준히 상승할 것으로 보인다. 올해는 주택시장의 반등으로 전반적인 건설경기가 살아나면서 점차 사회 기반시설 부문에서의 성장이 뒤따를 것으로 전망되고 있다.

국내 건설시장은 2012년 기준으로 약 1,700억 달러로 세계 건설시장의 2.2%를 차지하고 있다. 세계적인 금융위기 이후 지속되어 온 국내 건설시장의 침체로 인해 한국 건설기업들은 글로벌 시장 진출을 시도하고 있다. 우리나라의 해외건설 수주액은 2003년 이후 계속 증가하여 매년

500억 달러 이상의 수주 성과를 달성하고 있다. 이는 2000년대 이후 해외건설 경험과 기술력을 바탕으로 국내 건설기업의 경쟁력이 일부 향상된 데 기인한 것으로 생각할 수 있다. 그러나 우리나라 건설기업의 해외 수주 양상을 살펴보면 플랜트 부문이 전체 수주의 60%를 차지하고 중동과 아시아 지역에 편중되어 있으며, 과당 경쟁으로 인한 저가 수주 사례가 빈번하므로 이에 대한 시장 변화 전략이 요구된다.

미래의 건설산업은 다른 산업과의 융·복합을 통해 고부가가치를 창조하는 지식산업으로 변모해야만 생존할 수 있다. 이미 외국의 선진 건설기업들은 핵심 기술력을 기반으로 기술 혁신을 시도하면서 新성장 동력을 창출하고 창의적인 시장 발굴에

심혈을 기울이고 있다. 따라서 이러한 글로벌 건설 환경의 변화 속에서 우리나라 건설기업의 해외 시장 진출을 확대하기 위해서는 무엇보다도 건설기업의 경쟁력을 강화시킬 필요가 있다.

건설기업 경쟁력의 핵심 요소 분석

일반적으로 기업 경쟁력의 핵심 요소는 경영 전략 방향성, 시장 전략 분석, 경영 전략과 연계한 기술 경쟁력 분석을 통하여 도출할 수 있다. 프로젝트에 의존하는 건설기업의 경쟁력은 시장부문과 기술부문의 경쟁력으로 평가할 수 있다. 여기서 시장부문은 다시 지역과 사업으로 구분하여 시장 경쟁력 강화 전략을 수립해야 한다. 기술 경쟁력은 보유 기술의 수준과 지식경영 여부, 그리고 인재 육성에 대한 대비를 통하여 강화할 수 있다.

시장 경쟁력

건설기업의 경쟁력 핵심 요소를 파악하기 위해서는 무엇보다도 세계 건

설시장의 동향과 변화를 예측할 필요가 있다. 세계 건설시장은 규모뿐만 아니라 사업 분야 및 지역 개발의 다양성 측면에서 지속적으로 성장하였다. 분야별 세계 건설시장 수요 변화를 보면 과거부터 높은 비중을 차지하는 Building, Petroleum 분야는 성장이 감소한 반면, Transportation 분야는 높은 성장률과 함께 지속적인 성장이 예측된다. 지역적으로는 서유럽과 북미 시장의 성장률이 다소 둔화되고 있는 반면, 중동과 동남아시아 시장이 급성장하고 있으며, 아프리카와 남미 지역은 저성장장에서 벗어나고 있는 추세이다.

이러한 세계 건설시장의 변화에 BECHTEL, FLOUR, HOCHTIEF, KBR 등과 같은 세계적인 건설기업은 능동적이고도 적극적으로 대처하여 Top Contractor의 자리를 유지할 수 있었다. 최근 수년 동안 이들 기업은 각기 다른 사업 구조 전략(portfolio)과 포지셔닝(positioning)으로 사업 성과를 구현하였다. 사업 부문과 지역에 대한 기업의 전략적

선택은 매출액에 커다란 영향을 미친다는 점을 파악할 수 있다.

기술 경쟁력

기술은 시장의 종류를 막론하고 진입 장벽을 형성하거나 허물기 위한 경쟁 무기로서 혹은 전략을 달성하는 수단으로 활용된다. 기업은 핵심 기술력 확보, 창조적이고 혁신적인 문화 조성, 전문화된 구성원 개발이 조화를 이룰 때 기술 경쟁력을 확보할 수 있으며 이는 기술 경쟁력의 핵심 요소인 경력 개발 프로그램(CDP), 연구개발(R&D), 지식경영(KM)을 통해서 가능하다. 이러한 핵심 요소들이 세계적인 건설기업의 조직과 문화 및 기술 수준에 다양한 변화를 초래하였다.

지식경영 : 세계적인 건설기업들이 운영하고 있는 지식경영(knowledge management) 시스템은 초기에는 정보와 지식의 공유, 효과적인



의사소통 도구로 활용할 목적으로 도입되었다. 최근 선진 건설기업들의 지식경영 수준은 지식 창출 및 관리 단계를 넘어서 공유된 지식을 체계적으로 활용하고 지식 가치 증진을 추구하는 단계에 이르렀다. 각 기업들은 IT와의 연계, Community Portal과 지식관리 전담팀을 운영하여 지식 공유 효율성을 극대화하고, 경력 개발 및 교육 시스템과의 연계를 통해 전사적인 지식 공유 문화를 형성하고 있다.

경력 개발 프로그램 : 세계적인 건설기업들은 Human Resource Management의 일환으로 조직 구성원의 핵심 역량 강화와 조직과의 조화를 목적으로 다양한 경력 개발 프로그램을 운영하고 있다. 각 건설기업은 회사별 University, 온라인 캠퍼스 등의 교육 프로그램을 도입하여 개인의 전문 기술력 향상을 지원함으로써 사업 수요에 필요한 인재를 양성하고 있다. 또한 구성원들의 효율적인 활용을 위해 개인 맞춤 경력 경로(career path)를 기반으로 인턴십제도, Mentoring, 직무순환제도, Dual Ladder제도 등을 운영하고 있다. 현재 기업에서 운영 중인 경력 개발 프로그램은 IT와의 연계, 직급별 관리, 계속 교육 과정, Monitoring Program 등이 있다. 이러한 프



로그램들은 인간 지향적인 조직 문화를 형성하여 기술 활용의 효율성을 개선하고 경력 경로의 청사진을 제공해준다. 이는 결과적으로 기업 내 안정적 조직 구조를 형성하고 기술 전문가 양성을 가능케 한다.

연구개발 : 세계적인 건설기업들은 Joint Venture, Alliance, Licensing, M&A, R&D 등의 다양한 방법으로 필요한 기술력을 확보한다. 하지만 주사업 분야 중에서도 핵심 기술력은 연구개발 활동을 통해 확보하고 있다. 이들 건설기업은 시장 내 기술 우수성과 차별화를 위한 R&D 전략을 수립하고 이러한 활동을 지원하기 위한 Technology Center를 운영하고 있다. 또한 기술력을 매우 중요한 요소로 인식하고 Technology를 한 개의 사업 영역으

로 분리하여 독자적으로 관리하고 있다. 이러한 연구 개발 활동은 주요 시장에서뿐만 아니라 지속적인 새로운 사업 영역 개척 및 특허 출원을 통해서 지속적인 수익을 창출하고 있다.

시장 경쟁력과 기술 경쟁력의 연계
세계적인 건설기업들의 기술 경쟁력을 조사한 결과 대부분이 핵심 기술력 확보를 위한 R&D 분야 투자, Web-based Portal 기반의 KM 시스템과 CDP가 매우 잘 구축되어 있었으며, 각 요소의 효율성을 극대화하기 위해서 아낌없는 투자와 지속적인 개선 노력을 하고 있었다. 즉, 선진기업들의 기술 경쟁력 핵심 요소가 R&D, KM, CDP라는 사실을 다시 한번 확인할 수 있었으며, 각 핵심 요소들은 해당 건설사의 경영 전략에 맞

취 운영 혹은 수행되고 있었다.

건설기업의 경쟁력 강화 방안

세계 건설시장의 변화를 분석한 결과, 글로벌 건설기업들은 자사의 상태를 경영 전략에 의거하여 적극적으로 능동적으로 대처함으로써 세계 건설시장을 선도하며 Top Contractor의 자리를 유지하고 있었다. 선진 건설기업들은 당면한 외부 환경과 내부 역량에 따라 각기 다른 전략적 포지션(사업 분야 집중화/다각화, 사업 지역 다각화/집중화)을 선택하고, 능동적인 포트폴리오를 구성하여 리스크를 분산하는 경향을 보였다. 또한 기술 경쟁력의 핵심 요소인 연구 및 개발 활동에 대한 투자, 지식관리 시스템의 도입, 경력 개발 프로그램의 적용을 경영 전략과 연계하여 시너지효과를 보여주고 있다.

이와 같은 글로벌 건설기업의 시장 전략과 기술 경쟁력 강화를 위한 다양한 시도에서 얻은 시사점을 바탕으로 국내 건설기업의 경쟁력 강화 방안을 제시하면 다음과 같다.

창의적 건설 상품 및 사업 발굴 : 건설기업의 생존은 시장 창출과 불가분의 관계에 놓여 있다. 건설기업은 생활 환경을 창조하는 건설산업의 고유 기능을 유지하면서 정보통신, 의료, 복지, 교육 등의 다른 분야와 연

관된 융·복합 형태의 건설 상품 개발과 새로운 사업 발굴을 위해 모든 역량을 기울여야 한다.

첨단 기술의 개발과 활용 : 건설기업의 경쟁력은 기술 수준에 의해 크게 좌우된다. 기술 경쟁력을 확보하기 위해서는 첨단 건설 기술의 개발과 활용에 치중해야 한다. 기술 개발 투자가 어려운 경우에는 특화 기술을 보유한 중소기업과의 제휴를 통한 기술 획득 방안을 고려할 필요가 있다.

건설 지식경영 체계의 구축 : 미래에는 해당 분야와 연관된 정보와 지식의 활용이 기업 경쟁력에 큰 영향을 미치게 되므로 이를 위한 지식경영 체계를 구축할 필요가 있다. 최근 여러 분야에서 적용하고 있는 Big Data 개념을 도입하여 의사결정의 신뢰성을 높이도록 해야 할 것이다.

조직 구성원의 업무 능력 향상 : 건설기업 조직 구성원의 업무 능력은 기업 경쟁력에 많은 영향을 준다. 따라서 CDP를 활용하여 보유 인력의 역량 평가에 따른 보상 체계를 확립하여야 할 것이다. 특히 조직 구성원에게 건설부문 글로벌 스탠더드를 숙지시키고 기업의 사회적 책임과 윤리의식을 강조할 수 있도록 준법 (compliance) 제도를 운영할 필요가 있다.

건설사업 프로세스의 혁신 : 건설

기업의 경쟁력을 높이기 위해서는 건설사업 프로세스의 혁신을 통한 생산성의 획기적인 개선이 요구된다. Lean Production과 같은 최신 프로젝트 경영 기법을 활용하여 건설 프로세스의 낭비를 줄여서 공기 단축과 원가 절감을 도모할 필요가 있다.

공급사슬 관리 : 건설 프로젝트의 달성 목표인 품질은 기업 경쟁력의 중요한 요소이다. 전문 기술을 보유하고 있는 협력업체들이 최고의 능력을 발휘할 수 있도록 작업 환경의 개선이 요구된다. 물리적인 안전관리보다는 정서적인 안전관리에 관심을 가져야 할 것이다.

참여 주체간 통합적 협력 : 건설사업에 참여하는 발주자, 설계자, 시공자 등 매우 다양한 주체들간의 통합적 협력이 요구된다. 파트너십을 통해 참여 주체간 사업 목표를 공유하고 신뢰를 유지하면서 공개적인 의사소통으로 적정 수익을 실현하도록 서로 협력해야 할 것이다. 이 글에서 제안한 건설기업 경쟁력 강화 방안이 실현되기 위해서는 건설기업 구성원의 노력이 가장 중요하지만 국가적 차원의 건설 정책과 제도의 혁신이 수반되어야 한다. 세계 경제가 성장할 것으로 전망되는 올해, 건설기업의 경쟁력을 한층 강화하여 글로벌 건설시장을 선도해 나가길 기대한다. CERIK