

# 향후 5년 경영 키워드 - 수익성 위주 선별 수주와 원가 절감

- 최고 경영자 제1자질로는 미래 비전 제시 능력과 리더십 꼽아 -

김민형 | 한국건설산업연구원 연구위원

(mhkim@cerik.re.kr)

## 기업활동 긍정 평가에 '자긍심'

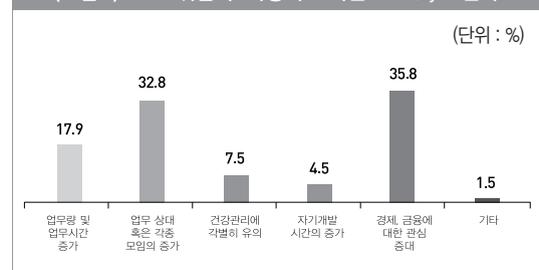
**한** 히 임원을 직장생활의 꽃이라고 한다. 그러니 한 기업의 CEO가 된다는 것은 꽃 중의 꽃일 것이다. 그러면 CEO가 되면 무엇이 가장 크게 달라질까. 건설 CEO들의 경우 CEO 취임 후 가장 두드러진 변화에 대해 질문한 결과 경제, 금융에 대한 관심 증대(35.8%)라는 응답이 가장 많았으며, 다음으로는 업무 상대 혹은 각종 모임의 증대(32.8%)인 것으로 나타났다. 이는 한 기업의 CEO가 되었다는 것은 기업의 특정 부문에 관심을 기울이는 것이 아닌 전체 경제 흐름 속에서 기업이 나아갈 방향에 대한 의사결정을 하는 자리라는 것을 대변한다. 또한, 정보 습득 및 관계 관리를 위한 다양한 활동들이 CEO의 활동 중 중요한 비중을 차지함을 보여준다.

이러한 경향은 CEO의 유형별로, 그리고 기업의 규모별로 다소 차이가 있어 외부 영입 경영인의 경우 업무 상대 혹은 각종 모임의 증가가 두드러지게 나타났으며, 창업 경영인은 경제, 금융에 대한 관심

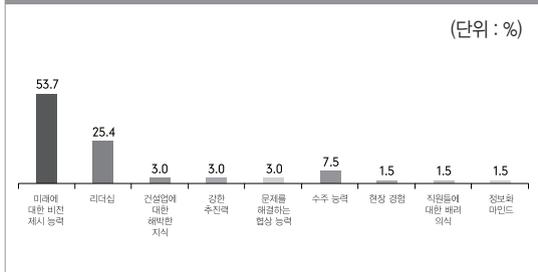
이 커짐을 가장 큰 변화로 응답하였다. 시공능력순 위별로는 순위 하위 집단으로 갈수록 업무 상대 혹은 각종 모임의 증가를 꼽는 사람들이 많았으며, 1~100위, 101~200위는 경제, 금융에 대한 관심이 다른 집단보다 크게 나타났다.

그렇다면, 건설 CEO들은 어떤 때 가장 큰 자긍심을 느끼는 것일까. 조사 결과 건설 CEO로서 가장 자랑스러웠을 때는 뭐니 뭐니 해도 흑자 시현으로 회사 규모가 확대되었을 때라는 응답이 가장 높았다(43.3%). 다음으로는 완공 시설물의 입주자들로부터 감사와 격려를 받을 때(31.3%)라고 응답해 훈/포

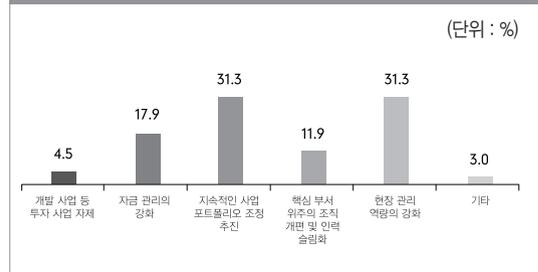
〈그림 1〉 CEO 취임 후 가장 두드러진 Life Style 변화



〈그림 2〉 건설 CEO로서 가장 중요한 자질



〈그림 3〉 2015년 가장 중요한 경영방침



상 등 CEO들에 대한 개인적인 평가보다는 기업 활동에 대한 긍정적인 평가를 받을 때 자긍심을 느끼는 것을 알 수 있었다.

### 제1의 덕목은 미래 비전 제시 능력

건설 CEO들은 CEO로서의 가장 중요한 자질은 미래에 대한 비전 제시 능력(53.7%)이라고 지적하였으며, 다음으로는 리더십(25.4%)이라고 응답하였다. 이러한 응답은 5년 전인 2010년 조사에서도 동일한 응답을 보였다. 이와 같이 볼 때, 건설업에 대한 지식, 협상력, 수주 능력, 직원에 대한 배려 등은 다른 임원이나 실무진에 의해 보완될 수 있는 부분이지만, 직원들이 미래에 대한 희망과 비전을 갖고 열심히 일할 수 있는 방향성을 제시하는 일은 시대와 관계없이 기업의 CEO가 해야만 하고 또한, CEO만이 할 수 있는 일임을 시사한다. CEO 유형별로는 창업 경영인은 리더십을 가장 중요한 자질로 보는 경우가 41.7%로 다른 집단보다 높은 반면, 외부 영입 경영인은 비전 제시 능력을 가장 중요한 자질이라 응답한 경우가 90.0%로 압도적이었다.

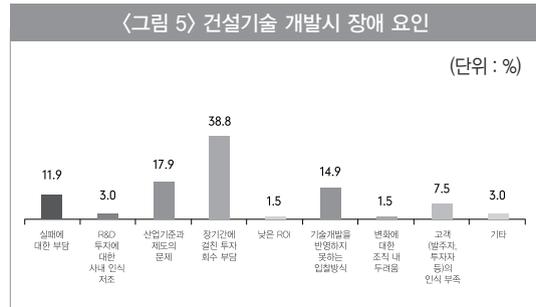
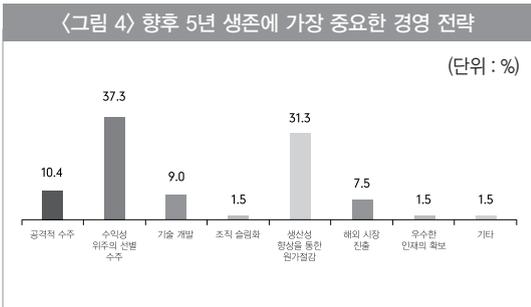
### 미래 생존 전략- 수익성 위주 수주와 원가 절감

다음으로 건설 CEO들은 2015년도 경영 전략으로 무엇을 가장 우선시하고 있는지에 대해 알아보았다.

조사 결과 2015년 가장 중요한 경영 방침으로는 지속적인 사업 포트폴리오 조정(31.3%)과 현장관리 역량 강화(31.3%)인 것으로 나타났다. 이 외에는 자금 관리 강화(17.1%)와 핵심부서 위주의 조직 개편 및 인력 슬림화(11.9%)의 순을 나타내었다. 기업 규모 별로는 시공능력 1~100위 업체들의 경우 자금관리 강화의 비중이 22.2%로 상대적으로 높았으며, 101~200위 업체들은 현장관리 역량 강화가 47.1%로 가장 높은 것으로 나타났다. 특히 시공능력 1~100위 업체들의 경우 최근 분양시장의 호조로 주택시장 진출을 위해 현금의 필요성이 증대하기 때문인 것으로 풀이된다.

단기적으로 사업 포트폴리오 조정과 현장관리 역량의 강화가 중요한 경영 방침이라면, 건설 CEO들이 생각하는 향후 5년간 생존을 위한 가장 중요한 전략은 무엇일까. 조사 결과 수익성 위주의 선별 수주(37.3%)와 생산성 향상을 통한 원가 절감(31.3%)이라는 응답이 대부분을 차지하였으며, 공격적 수주라는 응답은 10.4%, 해외시장 진출이나 기술 개발은 각기 7.5%와 9.0%로 미미한 수준에 불과하였다.

특히 수익성 위주의 선별 수주와 수익성과는 동전의 양면과도 같은 원가절감이 가장 높은 비중을 차지한 것은 최저가낙찰제도와 실적공사비 등에 따른 공공공사의 지속적인 수익성 하락과 어닝 쇼크



(earning shock)로 대표되는 해외건설의 수익성 하락 등에 기인하여 건설업체들의 수익성이 지난 수년간 지속적으로 하락했기 때문인 것으로 풀이된다. 2014년도 상반기 상장건설업체들의 영업이익률은 1.4%에 불과했으며, 매출액세전이익률과 자기자본순이익률은 각기 -3.0%와 -6.8%를 기록한 것을 볼 때 현재 건설업계에서 수익성 제고가 얼마나 중요한 화두인지를 대변해 준다.

### ‘장기 투자 회수 부담’이 기술 개발 장애

앞서 설문조사 결과 지속적인 사업 포트폴리오 조정이 2015년도 주요 전략이라는 응답이 많았다. 이에 따라 과연 2015년에 건설업계에 사업 및 조직 구조조정이 어느 정도 지속되며 구조조정 대상 부문은 어디인가에 대한 조사를 실시하였다. 그 결과 응답 CEO의 82.1%가 계획이 없다고 응답하여 전술한 질문과는 다소 상이한 결과를 나타내었다. 이를 시공능력순위별로 보면 1~100위와 201~300위 사이 기업들의 경우 ‘사업 구조조정 계획이 있다’는 응답이 각기 22.2%와 25.0%로 타 순위 업체들에 비해 다소 높게 나타났다.

사업 및 조직 구조조정과 관련하여 확대하고자 하는 부서로는 시공능력순위와 관계없이 주택사업부와 개발사업부라는 응답이 가장 많았다. 이는

2014년 중반 이후 부동산 규제 완화에 따른 부동산 시장 상승세에 기인한 것으로 사료된다. 한편, 가장 축소하고자 하는 부서는 공공사업부서라고 응답하였다.<sup>1)</sup> 마지막으로 인재와 더불어 건설산업 경쟁력의 핵심이라고 할 수 있는 건설 기술 개발 촉진을 위해 건설 기술 개발 시 장애 요인에 대해 질문한 결과 가장 중요한 장애 요인으로 장기간에 걸친 투자 회수 부담(38.8%)이라는 응답이 가장 많았다. 다음으로는 산업 기준과 제도의 문제(17.9%), 기술 개발을 반영하지 못하는 입찰 방식(14.9%)의 순을 나타내었다. 다만, 이는 시공능력순위별로 다소 차이가 있었는데, 101~200위 기업에서는 기술 개발을 반영하지 못하는 입찰 방식이라는 응답이 35.3%로 가장 많았으며, 300순위 초과 기업에서는 실패에 대한 부담도 높은 비중을 차지하였다.

이와 같이 볼 때, 건설산업에서 기술 경쟁력 제고를 위해서는 개발된 신기술이 실제 현장에 적용될 수 있을 뿐 아니라 일단 기술 검증이 이루어지면 업계로 확산될 수 있는 경로를 개발하여 기술 개발에 따른 투자 회수가 이루어질 수 있도록 하는 제도적 뒷받침이 필요할 것으로 판단된다. CERIK

1) 여기서 조직 및 사업의 확대 및 축소를 하겠다고 응답한 기업의 수가 각기 12개사와 11개사에 불과해 통계적으로는 큰 의미가 없음.