'정체' 건설시장… 도시의 위아래를 새롭게 보다

건설산업 성장 '거북이걸음'… 신기술·마케팅 분석·사회 트렌드 기반 신상품 발굴해야

이홍일 | 한국건설산업연구원 연구위원
hilee@cerik.re.kr

국내 건설산업, 2000년대 초중반 이후 성숙기 진입

국내 건설산업이 본격적인 성숙기에 접어들었고, 이에 맞추어 국내 건설기업의 전략적 변화가 필요하다는 지적이 꾸준히 제기되고 있다. 성숙기 산업이란 해당 산업 내 주요 제품들이 제품 수명 주기상 대부분 성숙기에 도달한 제품들로 이루어진 산업으로 정의된다. 성숙기 산업의 주요 특성은 제품 수요의 정체, 제품 혁신 속도의 둔화, 높은 경쟁 강도, 치열한 가격 경쟁, 수익성 하락 등이다. 한마디로 공급이 수요를 초과하여 가격 경쟁이 치열해지는 산업이다.

한국건설산업연구원에서 국내 건설산업과 성숙기 산업의 특성을 비교 · 분석한 결과, 국내 건설산업은 2000년대 들어 이미 성숙기에 진입한 것으로 분석되었다. 우선 성숙기 산업의 가장 큰 특징이라고 할 수 있는 생산 규모의 정체 현상이 2000년대 이후 국내 건설산업에 뚜렷하게 나타났다. 1990년대에 급속히 증가했던 국내 건설투자는 외환위기 직후부터 성장이 멈춰 최근까지도 성장이 정체된 모습을 보이고 있다. 이 외에도 시장 규모 정체 기간, 수익성 하락 추이, 기업 수 변화 등을 분석한 결과, 국내 건설산업은 이미 성숙기에 진입한 것으로 분석되었다. 또 다른 연구 결과, 국내 건설산업은 2030년까지 시장 규모 측면에서 성숙기를 지속할 것으로 나타났다.[1] 실질 건설투자의 연평균 증가율이 2013~2020년 동안은 0.8~1.5%, 2020~2030년 동안은 이전 기간의 연평균 증가율보다 다소 낮은 0.6~0.7%를 기록할 것으로 전망되었다. 2020년 이후 건설투자 연평균 증가율이 마이너스(–)를 보이지 않는 이유는 신축 시장이 축소돼 쇠퇴기로 진입하는 반면, 유지보수시장

1) 이홍일, 박철한, '국내 건설투자의 중장기 변화 추이 전망', 2014. 7, 한국건설산업연구원.

성숙기 산업의 주요 특성

구분	내용
제품 수요 및 생산 규모	• 제품 수요 및 생산 규모의 증가세가 급격한 둔화 또는 정체
제품	• 제품 표준화의 진전, 제품별 특이성 하락 • 제품 품질 우수, 제품 혁신 속도의 둔화 • 제품의 사소한 개선, 모델 업그레이드 위주로 개선 • 제품 수요의 가격탄력성 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 가치 사슬상의 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

은 성장기에 진입하기 때문이다. 결국 국내 건설산업은 2030년까지 현재 규모를 유지하며 성숙기를 지속할 것으로 전망된다. 단, 내용적으로는 2020년 이후 신축 시장이 축소하고, 유지보수 위주로 시장 전환이 본격화될 전망이다.

성숙기 산업에 속한 기업의 대응 전략

성숙기에 위치한 기업들이 일반적으로 취하는 전략은 시장 점유율 보호, 제품 수명 주기 연장, 시장 다변화, 신수종 상품 개발, 한계 제품 퇴출 등 5가지이다. 첫째, 시장 점유율 보호 전략은 가격 인하, 품질 개선 등을 통해 성숙기에 진입한 자사 제품의 시장 점유율을 방어하거나 확대하는 전략이다. 예를 들어 일본의 후쿠다구미사는 가격 인하를 통해 시장 점유율을 방어했다. 후쿠다구미사는 유사 공종에 집중하고 해당 공종의 매출 규모를 확대함으로써 하도급 계약, 기자재 구입, 간접부문 활용 등에서 규모의 경제를 획득할 수 있었고, 이를 통해 가격을 인하하고 시장 점유율을 방어했다. 이러한 가격 인하 전략은 일정 기간 출혈 경쟁이 불가피하다. 따라서 이 과정을 버티기 위한 충분한 자금력이 필요하다. 그만큼 전략 실행이 쉽지 않다. 품질 제고를 통한 시장 점유율 보호 전략 역시 성과를 얻기가 쉽지 않다. 경쟁사가 쉽게 모방 가능한 품질 개선으로는 성과를 얻기 어렵기 때문이다. 설계도, 시방서에 드러나지 않는 시공 노하우에 기초한 품질 개선, 시공 방식과 기술, 자재 등이 복합된 품질 개선이 필요하다. 그래야만 경쟁사가 모방이 어려워 성과를 낼 수 있다. 그러나, 문제는 이러한 품질 개선이 성숙기 산업 내에서는 결코 쉽지 않다는 점이다. 그래서 시장 점유율 보호 전략을 통해 지속적으로 성과를 내는 기업이 많지 않다.

두 번째의 제품 수명 주기 연장 전략도 성숙기 산업의 문제점을 근본적으로 극복하기는 어려운 전략이다. 제품 수명 주기 연장 전략은 새로운 고객 발굴, 제품의 새로운 용도 개발, 제품의 성능 및 기능 개선 등을 통해 성숙기에 진입한 주력 제품의 수요를 새로 증가시키거나 쇠퇴기에 접어들지 않게 유지하는 전략이다. 예를 들어 아파트의 성능 및 기능 개선을 통해 아파트 수명 주기를 계속 연장하는 것이다. 그러나 지속적인 성능 및 기능 개선에도 불구하고 언젠가는 해당 상품의 수명 주기가 쇠퇴기에 가까워지게 되며, 이로 인해 성능 및 기능 개선에 투입되는 비용 대비 효과가 떨어진다. 결국 제품 수명 주기 연장 전략도 성숙기 산업의 문제점을 근본적으로

극복하기에는 한계가 있는 전략이다.

세 번째 시장 다변화 전략은 이상의 두 전략 옵션과는 달리 성숙기 산업의 문제를 보다 근본적으로 극복할 수 있는 전략 옵션이다. 동 전략은 성숙기에 진입한 제품의 수요가 정체됨에 따라 해당 제품의 시장을 다변화하여 제품 수명 주기를 연장하는 전략이다. 해외 시장 진출이 시장 다변화 전략의 가장 대표적 사례이다. Bechtel, Vinci, Bouygues, Skanska 등 선진 건설사들이 해외 진출로 자국 시장 정체의 한계를 극복했다. 국내 건설사처럼 시공 비중이 높은 Hochtief 역시 1980년대 이후 해외 시장 진출로 국내 시장의 정체를 극복했다. 그러나, 동 전략이 성숙기 산업의 문제점을 근본적으로 극복할 수 있는 대안이긴 하지만, 리스크가 크다는 단점이 있다. 해외 시장 진출을 위해서는 해당 시장의 성장성과 자사 역량을 감안한 매력도 분석을 해야 할 뿐만 아니라, 치밀한 리스크 회피 전략도 짜야 하고, 리스크를 지속적으로 관리해야 한다. 구미 선진 건설기업들은 언어 및 문화적 배경의 연관성, 기존의 경쟁 우위 활용 가능성 등을 감안하여 리스크 축소가 가능한 지역으로 해외 진출을 했다. 또한, 단순 도급뿐만 아니라 현지 기업과의 조인트 벤처 설립 등을 통해 리스크를 줄이고자 했다.

시장 다변화 전략이 성숙기 산업의 문제를 근본적으로 극복할 수 있는 전략이기는 하지만, 리스크가 크다는 점에서 네 번째 신수종 상품 개발 전략에 주목할 필요가 있다. 신수종 상품 개발 전략은 기존의 제품이 성숙기를 지나 쇠퇴기 진입을 앞두게 됨에 따라 해당 제품을 대체할 제품 또는 신제품을 개발하는 전략이다. 대개 신수종 상품이 기존의 제품 수요를 일부 대체하고, 동시에 새로운 수요를 추가적으로 형성하는 경우가 많다.

신기술 기반 신수종 상품 발굴

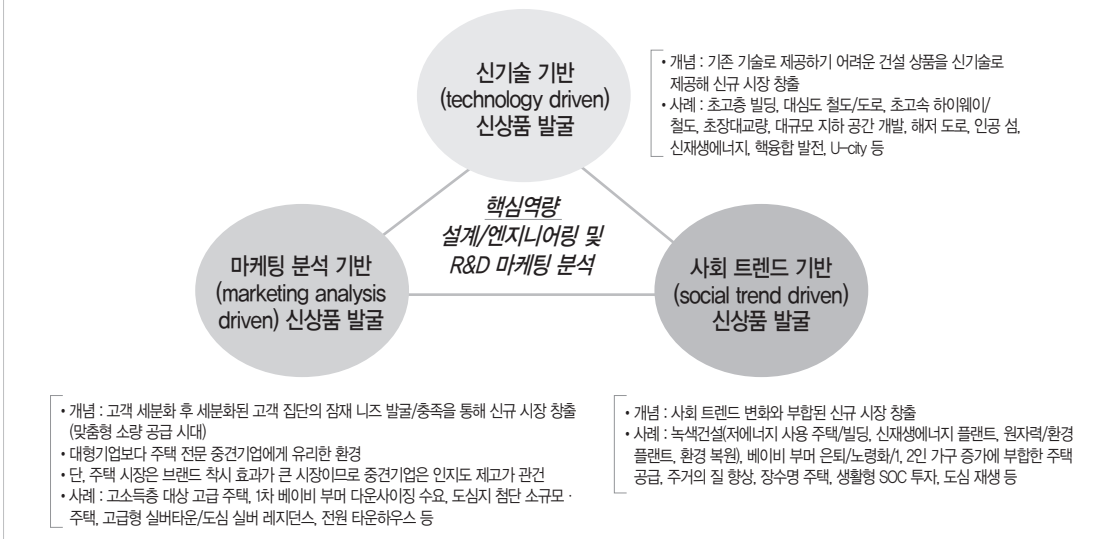
성숙기 시장에서의 신수종 상품 발굴은 크게 세 가지 축에서 이뤄질 수 있다. 우선은 신기술 기반(technology driven) 신수종 상품 발굴이다. 기존의 건설 기술로 만들어 내기 어려웠던 건설 상품을 새롭게 개발된 기술로 구현함으로써 새로운 시장을 창출하는 개념이다. 이를 위해서는 건설사 핵심 역량이 신기술 R&D, 설계/엔지니어링으로 이동해야만 한다.

최근 몇 년 간 국내 건설사가 관심을 기울인 초고층 빌딩, 대규모 지하 공간 개발, 대심도 철도 및 도로, 초고속 하이웨이 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, 수요보다는 기술 중심으로 구현 가능한 고층 상품에 초점을 맞춘 것이 실패의 원인이라고도 할 수 있다.

마케팅 분석 기반 신수종 상품 발굴

신수종 상품 발굴의 두 번째 축은 마케팅 분석 기반(marketing analysis driven) 신수종 상품 발굴이다. 고소득층 대상 주택, 서비스드 레지던스(serviced residence), 고급 실버타운 등 새로운 주택 상품의 개발이 대표적인 시장 세분화 및 고객 니즈 분석 등 마케팅 분석에 기반한 신수종 상품 개발 사례이다. 동 전략에서는 적절한 시장 세분화와 세분 시장의 잠재 니즈 분석에 기초한 맞춤 상품 개발이 핵심적 성공 요인이다. 앞으로 마케팅 분석 역량

성숙기 건설시장에서 신수종 상품 발굴의 3대 축과 핵심 역량



은 건설기업들의 핵심 역량으로 더욱 부상할 것이다. 성장기 산업에서는 고객의 차별화된 수요와 관계없이 천편일률적인 건설 상품을 공급해도 수요가 있었으나 이제 더 이상은 아니다. 주택을 비롯해 대부분의 건설 상품들이 고객을 다양한 기준으로 세분화하고, 과거의 건설 상품으로는 충족시키지 못한 세분화된 고객 집단들의 잠재 니즈를 파악해 상품을 개발할 때 비로소 새로운 시장이 창출되는 것이다.

사회 트렌드 기반 신수종 상품 발굴

신수종 상품 발굴의 세 번째 축은 사회 트렌드 기반(social trend driven) 신수종 상품 발굴이다. 일반적으로 기업들이 생산한 제품들은 사회적 트렌드 변화에 의해 등장과 소멸을 반복한다. 건설 상품도 예외일 수 없다. 현재 사회 트렌드 변화에 의해 새롭게 등장하는 건설상품 중 가장 대표적인 것이 녹색 건설 상품이다. 구체적으로 에너지 절감형 주택과 빌딩, 신재생 에너지 관련 상품, 원전 및 환경 플랜트 등이 녹색 건설과 관련해 유망한 시장이다. 이외 베이비부머 은퇴, 노령화, 1, 2인 가구 증가, 주거의 질적 향상 및 다양화, SOC 시설의 질적 투자 추구 등도 단기적으로 끝나지 않고 건설시장에 큰 영향을 미칠 거대한 사회 트렌드임에 틀림이 없다. 건설사들은 이러한 중장기적 사회 트렌드 변화를 읽고 장기적인 안목에서 투자를 해야 할 필요성이 있다. 더욱이 2020년대 이후 국내 건설시장이 본격적으로 선진국형 건설시장으로 바뀐다는 점에서 더욱 그렇다.

국내 건설시장이 본격적으로 성숙기에 진입해 기업들의 경영 패러다임 변화의 필요성이 커지고 있다. 국내 건설기업들이 미래를 내다보는 현명한 전략적 선택으로 지속 가능 기업이 되길 기대해본다.