

전환기의 건설시장 - 새로운 비즈니스 모델이 필요하다

- 새로운 성장 동력 발굴해야, Top-down 방식의 경영 혁신도 -

건설산업의 위상과 구조 변화

건설업은 1970년대 중동시장 진출에 따라 외화 수입의 주원천인 기간 산업으로서의 역할을 담당하였고, 1980년대와 1990년대에는 대형 국책 사업과 주택 건설 프로젝트가 추진되면서 내수 시장에서도 크게 성장할 수 있었다. 1990년대 후반 외환 위기의 직격탄을 맞아 대규모 구조조정을 겪고 이의 극복 과정에서 수익성과 재무 구조 면에서 건설업계는 한 단계 업그레이드되었다.

상장 건설업체의 경우 최근 3년 간 46%대의 영업이익률을 기록하고 있는데, 이와 같은 수익성 개선 요인은 주로 원가 절감에서 비롯된 것으로 나타났다. 이는 재개발, 재건축 사업 등의 매출 비중이 늘어난 데다 외환 위기 이후 지속적인 원가 절감 노력에 힘입어 공사 및 분양 원가율이 하락한 데에 기인한다. 또한 일반 관리비와 이자 비용이 크게 감소한 것도 수익성 개선의 주요 요인이었다.

하지만 이러한 성장의 반작용으로서 담합과 덤핑, 분양가 인상 등에 관한 논란으로 국민들에게 부정적인 인식을 주고 있음도 부인할 수 없는 현실이다.

특히 올해에는 건설산업의 환경을 볼 때 구조적인 변화가 몰아닥칠 것으로 예상된다. 올해 국내 경제는 극단적 양극론이 존재할 정도로 불확실한 변수가 잠복되어 있고, 부동산 경기 불안으로 민간 주택 분양시장이 위축되고 있는 상황이다. 서울 동시분양 청약 경쟁률은 2003년 5월 178:1에서 같은

해 10월에는 19:1로 급락하였고, 이어서 11월과 12월에는 각각 17:1과 2:1로 계속 떨어지는 추세이다. 또한 철근 등 건설 자재 가격의 상승, 최저가낙찰제 대상 확대, 주5일 근무제 등과 같은 수익률 하락 요인들이 지속적으로 수익률에 영향을 끼칠 전망이다.

주택 생산 측면에서도 발코니 심의 및 허가 규제와 공동주택 바닥 충격음 허용 기준 강화, 실내 공기 질 정화 의무 등이 시행되면 관련 비용들이 원가로 추가 반영될 수밖에 없다. 그리고, 시행사로부터의 도급 공사인 경우 지급 및 책임 준공 보증과 채무 인수 또는 대(代) 지급 의무 발생과 같은 리스크가 현실화될 수 있다. 분양이 안 되더라도 책임 준공 보증 때문에 기성 대금 수급 없이 공사를 계속 수행해야 하는 사태도 벌어질 수 있다.

향후 150만 호의 임대주택 공급이 이루어진다면 민간의 주택 분양시장이 잠식될 것은 당연할 뿐더러 주택 소유보다는 주택 이용이라는 개념이 확산될 소지가 있다.

따라서 성장 동력이었던 주택 건축의 경우 기본 수요 정체가 예상되는 전환기에서 다양한 소비자 욕구를 어떻게 충족시킬 것인가에 대한 대안이 필요하다. 중장기적으로 서울 등 수도권 주택 보급률이 2006년에 100%에 이르고, 여기에 행정수도 이전 재료가 가시화되면 부동산은 장기 안정 추세로 들어갈 것이기 때문이다.

경쟁 우위 요소의 변화

국내 건설업계는 작년의 주택 경기 호황에 힘입어 전체 매출에서 차지하는 국내 건축의 비중이 50%를 넘을 정도로 커졌지만 경기 변동에 극히 민감한 사업 구조 때문에 부동산 경기 침체기에는 항상 불안 요소를 내포하고 있다. 주택 부문의 후분양제가 확대 시행되면 공기를 단축하여 조기에 분양하기 위해 속도 경쟁이 붙게 되고, 분양 단계에 가서 수요자의 주문을 받아 주거 형태를 확정 짓는 사업 방식이 나타나면서 개별형 주문 주택과 같은 다품종 소량 생산이 불가피하게 될 것이다.

공공 부문에서도 정부 재정의 한계로 인해 민간 투자 사업의 기회는 확대되는 반면 업체간 경쟁을 촉진하는 정책으로 나가고 있다. 공공공사의 실적공사비적산제로 인해 원가 경쟁력의 중요성은 더욱 커질 수밖에 없다.

이러한 시장 침체와 수익 악화 요인을 타개하기 위한 방안으로 다양한 데이터 베이스를 바탕으로 실수요에 가장 근접한 사업을 기획하고, 프로젝트의 공정과 리스크 등을 엄격히 관리하며, 정확한 견적과 구매, 효율적 외주 등의 방법으로 원가 경쟁력을 강화함으로써 수익성을 높여야 할 것이다. 즉, 사업 기획력과 프로젝트 관리력, 새로운 금융 기법, 원가 경쟁력과 같은 요소들이 건설산업의 핵심 역량으로 떠오르고 있는 것이다.

이들의 핵심 요소들은 건설산업이 과거 시공 위주의 노동 집약적인 산업에서 벗어나 기술 집약적인 산업으로 탈바꿈시키는 결정적인 모멘텀이라고 볼 수 있다.

새로이 요구되는 비즈니스 모델

향후 예상되는 경영 환경 변화에 대응한 핵심 역량 구축과 이를 기반으로 한 사업 영역을 재설정함으로써 새로운 성장 동력을 발굴하여 기업의 성장성과 연속성을 강화시켜 나가야 한다.

첫째, 사업 기획 측면에서는 주택 부문의 실수요자 위주의 시장 재편에 맞추어 고객 지향과 관리를 위해 새로운 마케팅 기법을 도입하고 CRM(고객 관계 강화) 등이 필요하다. 현재처럼 구조적 불황의 시대에서는 소비자로서 제일 민감한 요소는 가격이다. 차별화된 마케팅을 위해서는 저렴한 가격은 기본이고 여기에 추가 인센티브가 있어야 한다. 기본적으로는 품질 향상을 통해 고객 만족을 극대화하여야 하겠다. 그리고 애프터서비스의 강화, 저리의 할부 금융 제공, 재구입시의 할인 혜택(회원제), 자산 운용 상담, 일정 수익률 보장 등을 들 수 있다. 특히 분양과 자금, 계약, 하자 보수 등 고객과 관련된 중요 요소를 확실하게 통제하려면 리스크 매니지먼트 체계를 구축하여야 한다.

둘째, 프로젝트 관리 측면에서 시나리오 경영 방식에 따른 대응 체계를 도입하여 사업 여건 악화에 대비한 철저한 준비가 필요하다. 그 동안 ‘강 건너 불로 여겨졌던 다양한 문제들이 현실적인 위기로 대두될 가능성이 크고, 위기가 닥친 후 그 원인을 분석하고 대처하려면 이미 늦고 기업으로서 생존의 중대한 기로에 서게 된다. 사전에 시나리오 변수를 정하고 상황 전개에 따라 악화되는 가상 조건을 예상하여 단계별 대응 수단을 미리 강구하는 것이다. 위기가 회사의 경쟁력을 약화시키고 결국 다시 위기를 증폭시키는 악순환의 고리를 끊기 위한 수단의 일환이다.

셋째, 금융 기법 발굴 측면에서 개발 사업 관련 프로젝트 파이낸싱 능력을 제고하여야 한다. 자금 압박에 대비하여 매출 채권과 대



여금 등을 이용한 자산 유동화도 업계의 과제이다. 또한 건설 자재 등의 국제 환율 급변에 따른 가격 변동의 리스크에 대처하여 선물환 등을 이용한 환 리스크 관리 시스템 구축도 요구된다.

마지막으로 원가 경쟁력의 강화가 필수적이다. 시공 부문의 원가 절감을 위해서는 시공 전 공법과 도면의 철저한 검토와 과학적인 공정 분석·관리 등이 요구된다.

또한, 자재 입·출고 및 현장 시공 물량 투입 확인 등의 작업을 자동·전산화하여 현장 요원들이 투입 물량 절감 방안 검토 및 치밀한 공정 관리에 더 많은 시간을 할애할 수 있도록 지원해야 할 것이다. 이러한 기능을 통해 훨씬 더 큰 원가 절감 효과와 함께 회사로서도 노하우를 쌓는 결과를 기대할 수 있기 때문이다. 이를 위해서는 보다 상위의 업무를 할 수 있는 시스템의 정비도 필수적이다.

비용 절감형 설계를 통해 자재 과다 투입을 방지하고 건축물의 구조를 단순하게 할 수 있을 것이다. 중견 업체끼리 자재 공동 구매로 구입 가격을 낮추는 방법도 있다.

공사 원가 중 외주비가 차지하는 비중은 꾸준히 증가하고 있는데, 이런 전지에서 건

지금 건설산업은 구조적 변화의 한가운데로 진입하고 있다. 향후 예상되는 경영 환경 변화에 대응하여 새로운 성장 동력을 발굴해야 함은 물론 경영 시스템의 혁신을 모색해야 할 시점이다.

설 생산의 성공은 외주 관리의 효율화 여부에 의해 결정된다고 볼 수 있다. 그러므로 본사가 중심이 되어 외주 코스트의 절감 방안과 시스템을 구축하고, 현장 관리와 사후 체크를 엄격히 추진하여야 한다.

Top-Down 방식의 경영 혁신이 필요

지금 건설산업은 구조적 변화의 한 가운데에 놓여져 있다. 그러나 많은 기업들은 새로운 구조 변화에 대응하는 경영 시스템을 아직 구축하지 못하고 개혁이 아닌 개선 단계에 머물러 있다.

아래에서부터 위로(Bottom-UP) 방식에 의한 ‘개선’ 보다는 위에서부터 아래로(Top-Down) 방식에 의한 ‘혁신’이 요구되는 시점이다. 즉, 경영 혁신이 필요한 것이다. 새로운 경쟁 프레임에 얼마나 신속하게 적응하느냐 여부에 따라 기업 간 실적 격차는 더욱 커질 것이다. 



한용석
포스코건설 경영기획팀장