

# 성숙기 산업의 특성 및 기업 대응 전략 고찰과 국내 건설기업에의 시사점

2013. 7

이홍일

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| ■ 연구의 배경 및 목적 .....                | 4  |
| ■ 성숙기 산업의 특성과 국내 건설산업의 특성 비교 ..... | 5  |
| ■ 기업의 대응 전략 고찰 및 시사점 .....         | 13 |
| ■ 결 론 .....                        | 33 |



## 요 약

- ▶ 최근 들어 국내 건설산업이 본격적인 성숙기에 접어들었으며, 이에 맞춰 국내 건설기업도 전략적인 변화가 필요하다는 지적이 꾸준히 제기됨.
  - 본 연구에서는 산업의 수명주기이론과 관련된 선행 연구들을 기초로 성숙기 산업의 정의와 특성에 대해서 먼저 살펴보고, 과연 국내 건설산업이 이러한 성숙기 산업의 특성을 지니고 있는지 분석
  - 선행 연구에서 제시하고 있는 성숙기 산업에 속한 기업의 대응 전략 유형과 실제 성공 사례들을 살펴보고, 이를 기초로 성숙기 산업에 속한 국내 건설기업의 대응 전략 수립과 관련한 시사점 도출
  
- ▶ 선행 연구 검토 결과, 성숙기 산업은 해당 산업 내 주요 제품들이 수명주기상 성숙기에 도달한 제품들로 이뤄진 산업으로 정의됨.
  
- ▶ 성숙기 산업의 특성과 관련된 선행 연구들의 내용을 종합적으로 정리하면 성숙기 산업은 시장 규모의 정체, 제품 혁신 속도의 둔화, 높은 경쟁 강도, 치열한 가격 경쟁, 수익성 하락 등의 특성을 지님.
  
- ▶ 국내 건설산업과 성숙기 산업의 특성을 비교·분석한 결과, 국내 건설산업은 2000년대 들어 이미 성숙기에 진입하기 시작한 것으로 분석됨.
  - 시장 규모 정체 기간, 수익성 하락 추이, 기업 수 변화 등을 고려할 때 현재 국내 건설산업은 이미 성장 성숙기(growth maturity)를 지나 정체 성숙기(stable maturity)에 진입한 것으로 판단
  - 또한, 시장 규모 전망치를 근거로 할 때 국내 건설산업은 최소한 2020년까지는 쇠퇴기에 진입하지 않고, 성숙기에 머무를 것으로 판단
  
- ▶ 기존 연구들과 기업 사례들을 기초로 성숙기에 위치한 기업들이 일반적으로 취하는 전략 유형들을 구분해보면 시장 점유율 보호, 제품 수명주기 연장, 시장 다변화, 신수종 제품 개발, 한계 제품 퇴출 등 5가지임.
  
- ▶ 성숙기 산업 내 기업의 5가지 대응 전략 유형별로 국내 건설기업에의 시사점을 살펴본 결과, 5가지 대응 전략들은 모두 국내 건설기업에도 적용 가능함.
  - 단, 한계 제품 퇴출 전략은 2010년대 후반 이후 쇠퇴 성숙 단계에 접어들며 본격 시작 예상
  - 5가지 대응 전략 실행과 함께 국내 건설기업의 핵심 역량이 신기술 R&D, 설계/엔지니어링, 마케팅 역량 등으로 점차 이동 예상

## I. 연구의 배경 및 목적

- 최근 들어 국내 건설산업이 본격적인 성숙기에 접어들었으며, 이에 맞추어 국내 건설 기업도 전략적 변화가 필요하다는 지적이 꾸준히 제기되고 있음.
- 실제로 국내 건설시장 규모와 관련된 지표들을 살펴보면 국내 건설산업이 성숙기에 진입한 징후들이 보임.
  - 1990년대에 급속히 증가했던 국내 건설투자는 외환위기 직후부터 성장이 멈춰 최근까지 성장이 거의 정체된 모습을 보임.
  - 국내 건설 수주도 2008년 이후 최근까지 5년 이상 부진이 지속되고 있음.
- 그러나, 국내 건설산업이 성숙기에 진입했다는 다수 언급들에도 불구하고, 성숙기 산업에 대한 정확한 정의와 특성에 기초해 국내 건설산업을 진단하고, 그 결과 국내 건설산업이 현재 산업 수명주기상 성숙기에 있는지 분석한 연구는 부족함.
- 따라서, 본 연구에서는 산업의 수명주기이론과 관련된 선행 연구들을 기초로 성숙기 산업의 정의와 특성에 대해서 먼저 살펴보고, 과연 국내 건설산업이 이러한 성숙기 산업의 특성을 지니고 있는지 분석해보고자 함.
- 이후 기존의 선행 연구에서 제시하고 있는 성숙기 산업에 속한 기업의 대응전략 유형과 실제 성공 사례들을 살펴보고, 이를 기초로 성숙기 산업에 속한 국내 건설기업의 대응전략 수립과 관련한 시사점을 얻고자 함.
  - 타 산업에 속한 기업의 사례와 더불어 이미 자국 시장에서 성숙기를 경험한 구미 선진 건설사들의 사례도 참조함으로써 국내 건설기업의 전략 모색 및 실행에 대한 시사점을 얻고자 함.

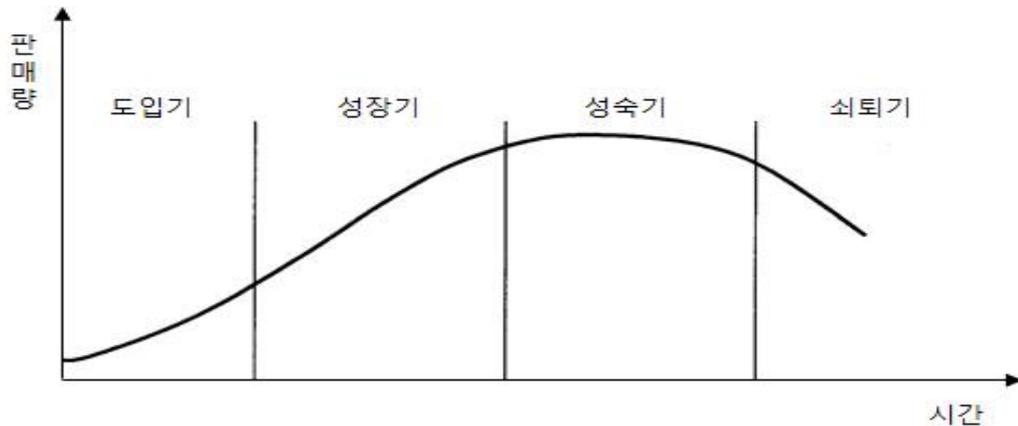
## II. 성숙기 산업의 특성과 국내 건설산업의 특성 비교

### 1. 성숙기 산업의 정의

- 일반적으로 산업은 태동기를 거쳐 주요 제품에 대한 수요가 급격히 증가하는 성장기를 맞이하며, 이후 성장이 정점에 이르는 성숙기를 거쳐 주요 제품에 대한 수요가 감소하는 쇠퇴기를 맞음.
- OECD의 정의에 의하면 성숙 산업이란 제품 수명주기(product life cycle)상 성숙기에 도달한 제품들을 많이 포함하는 산업으로서 기존 제품에서 신제품으로의 혁신이 아직 나타나지 않았거나, 매우 느린 산업을 말함.<sup>1)</sup>
  - 그런데 한 산업 내에서 한두 가지 이상의 주요 제품이 존재하고, 만약 제품 수명주기상 성숙기에 있는 제품들의 매출 비중이 이외 단계에 있는 제품들의 매출 비중과 비슷하거나 보다 적을 경우 해당 산업을 성숙기로 정의하기 어려움.
  - 이 경우에는 제품 수명주기상 성숙기에 있는 제품들로 구성된 별도의 소분류 산업을 성숙기 산업으로 정의할 수 있을 것임.
- 결국 성숙기 산업에 대한 정의 및 특성을 알기 위해서는 제품수명주기이론에 대한 이해가 필요한데, 동 이론은 1960년대에 등장했으며 1980년대 중반부터 활발히 이론 및 실증 연구가 이뤄졌음.
  - 제품수명주기이론은 제품에도 생물과 마찬가지로 수명주기(life cycle)가 존재하고, 수명주기 각 단계별로 제품, 시장 등의 측면에서 다른 특성을 지닌다는 이론
- 제품 수명주기는 학자에 따라 3단계, 4단계, 5단계 등 다양하게 구분되는데, 가장 일반적으로 인식되어 있는 단계는 코틀러(Kotler) 등이 사용하고 있는 4단계 방식인 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기 구분임.
  - 3단계는 일반적으로 수명 주기를 도입기, 성장기, 성숙기로 구분하고, 성숙기에 쇠퇴기를 포함시키며, 5단계는 도입기 이전에 제품 개발기 등이 포함됨.

1) OECD, Industrial Revival through Technology, Sep. 1988.

<그림 1> 제품 수명주기 단계



- 코틀러(Kotler, 1984)는 제품 수명주기를 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기로 구분하고, 성숙기를 다시 성장 성숙기(growth maturity), 안정 성숙기(stable maturity), 쇠퇴 성숙기(decaying maturity)의 3가지로 세분했음.<sup>2)</sup>
  - 성장 성숙기(growth maturity) : 수요 증가율이 감소, 후기 진입 구매자(laggard buyer)가 시장에 신규로 일부 진입
  - 정체 성숙기(stable maturity) : 수요가 포화상태에 이르고, 고객 1인당 수요는 보합 수준에 이르며, 잠재 수요도 이미 대부분 개발된 상태
  - 쇠퇴 성숙기(decaying maturity) : 수요 감소 시작, 대체 상품으로 고객 이탈 시작

## 2. 성숙기 산업의 특성

- OECD는 성숙기 산업의 특성이 개별 국가의 경제 발전 단계와 비교우위 변화, 개별 산업과 그 산업에 속한 기업들에 나타나는 기술 발전 등의 환경에 따라 달라질 수도 있으므로 한 산업의 성숙기 진입 여부 판단은 종합적 판단이 필요하다고 언급하고, 산업의 성숙기 진입 여부를 판단할 수 있는 여러 특성을 다음과 같이 나열함.<sup>3)</sup>
  - 생산 규모 : 생산 규모 증가의 둔화 또는 정체
  - 제품 혁신 : 제품 혁신 속도의 둔화와 제품 표준화의 진전
  - 경쟁 : 후발 주자와의 경쟁에 직면하여 경쟁 강도 증가, 성숙기 산업에 신규로 진입하기 위해서는 자본이 가장 중요한 요소

2) Philip Kotler, Marketing Management, Prentice Hall, 1988, p359-360.

3) OECD, Industrial Revival through Technology, Sep. 1988.

- 기업 수 : 점차 기업의 수가 축소하고 대기업에 의한 중소기업의 흡수 현상 발생
  - 수익성 및 부가가치 창출 : 기업의 수익성 저하, 부가가치가 R&D와 같은 가치사슬 상의 초기 단계보다는 제조 단계에서의 생산 규모 변화와 생산 비용 절감 등을 통하여 창출
  - 투입 요소 측면 : R&D 비중 감소 및 타 산업에서 개발된 기술의 활용 증가
- OECD는 위에서 나열한 여러 가지 특성 중 생산 규모의 정체가 성숙기 산업의 가장 기본적인 특성이라고 지적했음.
- 생산 규모가 정체하는 이유는 성숙기 산업에서는 이미 대부분의 소비자들이 제품을 구매하여 제품 수요가 정체하기 때문
  - 따라서 성숙기에서는 제품 수요가 신규 수요보다는 교체나 추가 수요 위주로 변화
- OECD와 마찬가지로 다수의 연구자들도 성숙기 산업의 특성으로 생산 규모 증가 둔화, 제품 기술 보편화, 경쟁 강도 증가, 수익성 악화 등을 공통적으로 지적함.
- 성숙기 산업의 특성에 대한 연구를 수행한 햄브릭(Hambrick) 등에 의하면 성숙 산업의 특성은 다음과 같음.<sup>4)</sup>
- 생산 규모 : 매출 성장률이 국가 GNP 증가율과 유사하게 둔화
  - 경쟁 : 강력한 위치를 구축한 몇몇의 경쟁자가 존재하며, 경쟁이 매우 치열함. 신규 경쟁자 진입이 어렵고, 기존 경쟁자 이탈
  - 제품 : 제품 품질은 우수하나, 제품별 특이성은 하락
  - 가격 : 가격은 최저 수준이며 안정적
  - 고객 : 제품에 대해 다수의 충성 고객이 확보되어 있으나, 제품 혁신에 대한 조기 수용자(early adaptor)는 이탈하는 현상 시작
  - 생산 설비 : 생산 능력과 설비 활용이 최적이며, 추가적 원가 절감이 쉽지 않은 상태
- 경쟁전략 개념을 정립한 마이클 포터(M. Porter) 역시 산업의 수명주기 변화에 따라

4) Hambrick, McMillan & Day, "Strategic attributes and performance in the BCG matrix", Academy of Management Journal, Vol.25, No.3, 1982.

산업의 매력도가 변화하기 때문에 수명주기 변화에 대한 분석과 예측은 경쟁전략 수립에 매우 중요하다고 언급하며, 성숙기 산업의 주요 특징을 다음과 같이 정리함.<sup>5)</sup>

- 제품 변화 : 제품별 차별성이 축소되고 제품 표준화가 정착되며, 제품의 사소한 개선 및 모델의 업그레이드 위주로 제품 변화
- 소비자 행태 : 제품의 표준화가 정착되고 차별화가 쉽지 않음에 따라 소비자의 상표를 기초로 한 선호 구매 및 반복 구매 행태 증가
- 경쟁 : 치열한 가격 경쟁 양상 전개, 수요가 정체하고 경쟁 기업이 증가함에 따라 제품 수요의 가격탄력성이 증가
- 가격 및 마진 : 가격 및 마진이 최저 수준으로 하락

- 마이클 포터가 언급한 것처럼 성숙기 산업에서는 제품의 차별화가 쉽지 않고, 제품 수요의 가격탄력성이 높아짐에 따라 기업들은 성숙기 초기에 주로 가격 인하를 통해 시장 점유율을 확대하고자 시도함.

- 성숙기 산업의 경쟁 구도가 독점 내지 과점이 아닌 경우 시간이 흐를수록 점차 치열한 가격 경쟁으로 흐르는 경향 존재
- 가격 경쟁이 일정 기간 흐른 후에 원가 절감 경쟁력이 부족하거나, 자금력이 부족한 기업, 제품의 품질 경쟁력이 부족한 기업들이 점차 산업 내에서 퇴출되기 시작

- 위에서 제시된 특성 이외에 기존 연구에서 제시된 성숙기 산업의 특성을 살펴보면 다음과 같음.

- 일반적으로 도입기나 성장기에 비해 다소 오랜 기간이 지속되는 단계
- 제품 수요가 더 이상 증가하지 않는 가운데, 후발 경쟁자들이 생산 능력을 확대함에 따라 산업 전체가 일반적으로 과잉 생산 능력을 갖추게 됨.
- 성숙기 산업에서의 제품 가격 인하는 경쟁 강도 증가에 의해 일반적으로 촉발되지 만 설비, 인력 등의 과잉 생산 능력과 이에 따른 고정 비용을 감당하기 위해 기업들이 출혈 경쟁을 벌임에 따라 촉발 가능
- 제품의 차별화가 쉽지 않음에 따라 판매 촉진 활동의 증가를 통한 시장 점유율 보호를 추구하기도 하며, 이에 따른 비용의 증가도 수익성 악화 요인으로 작용

5) M. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980, p.238-240.

- 기업간 경쟁이 격화되면서 경쟁에서 도태되는 기업이 생겨나고, 대기업에 의한 중소기업의 흡수 현상이 발생함.
- 이상에서 살펴본 성숙기 산업의 특성에 대해 기존 연구들의 내용을 종합적으로 정리하면 공통적으로 지적된 특성은 제품 수요와 생산 규모의 정체, 높은 경쟁 강도, 그리고 가격 및 이익 하락 등임.

<표 1> 성숙기 산업의 특성 요약

| 구분               | 내용   |
|------------------|--|
| 제품 수요 및 생산 규모    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 제품 수요 및 생산 규모의 증가세가 급격한 둔화 또는 정체</li> </ul>   |
| 제품               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 제품 표준화의 진전, 제품별 특이성 하락</li> <li>▪ 제품 품질 우수, 제품 혁신 속도의 둔화</li> <li>▪ 제품의 사소한 개선, 모델 업그레이드 위주로 개선</li> <li>▪ 제품 수요의 가격탄력성 높음</li> </ul> |
| 경쟁               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 기업간 경쟁 강도 고조</li> <li>▪ 치열한 가격 경쟁 전개</li> <li>▪ 신규 기업의 진입이 쉽지 않고, 기존 경쟁자 이탈 시작</li> <li>▪ 기업간 M&amp;A 현상 발생</li> </ul>                |
| 가격               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 제품 가격 최저 수준</li> <li>▪ 제품 가격의 변동성 작음</li> </ul>   |
| 기업 수익성 및 부가가치 창출 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 기업 및 제품의 수익성 낮음</li> <li>▪ 기업의 부가가치가 R&amp;D와 같은 가치사슬상의 초기 단계보다 제조 단계에서 생산 효율화 등을 통해 창출되는 경우가 일반적</li> </ul>                          |
| 생산 공정            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 생산 공정 최적 상태, 추가적 원가 절감 쉽지 않음</li> <li>▪ 산업 전체적으로 과잉 생산 능력</li> </ul>  |

### 3. 성숙기 산업의 특성과 국내 건설산업의 특성 비교

: 국내 건설산업의 성숙기 진입 여부 진단 및 향후 수명주기 예측

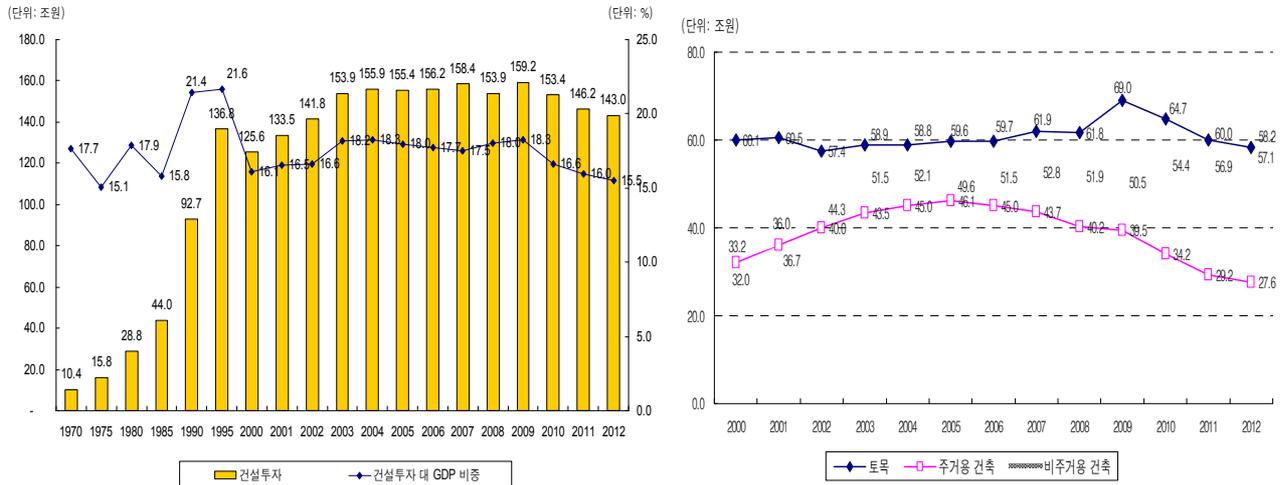
#### 가. 시장 규모를 기초로 한 진단

##### ① 현재 상황 진단

- 성숙기 산업의 가장 큰 특징이라고 할 수 있는 생산 규모 정체 현상이 2000년대 이후 국내 건설산업에 뚜렷하게 나타남.
- 1990년대에 급속히 증가했던 국내 건설투자<sup>6)</sup>는 외환위기 직후부터 성장이 멈춰 최근까지도 성장이 정체된 모습을 보임.

6) 종합건설업체의 기성액뿐만 아니라 분리 발주되고 있는 건설시장인 전기, 정보통신 등의 기성액, 그리고 전문건설업체가 원도급한 기성액까지 모두 포괄하는 개념이라고 할 수 있는 국내 건설투자가 전체 건설업체의 매출액에 가장 가까운 지표이므로 건설투자 지표를 가지고 국내 건설산업의 수명 주기를 진단함.

<그림 2> 전체 건설투자 및 공종별 건설투자 추이



주 : 2005년 불변금액 기준이며, GDP 대비 건설투자 비중은 명목금액 기준임.

자료 : 한국은행.

- 더욱이 수정 예산 편성을 통해 정부 SOC 예산이 급증했던 2009년을 제외하면, 2008년 이후부터 2012년까지 실질 건설투자가 전년 대비 마이너스(-) 성장을 지속함.
  - 이는 국내 건설산업이 이미 성숙기를 지나 쇠퇴 성숙기 혹은 쇠퇴기에 접어들기 시작한 징후로도 볼 수 있음.
- 그러나, 2008년 이후 건설투자의 부진이 이어진 것은 건설산업의 구조적 변화보다는 주택경기 침체로 인한 주거용 건축투자의 침체에 기인했다는 점에서 국내 건설산업이 이미 쇠퇴기에 진입하기 시작했다고 보는 것은 다소 무리가 있다고 판단됨.
  - 공종별 건설투자의 추이를 살펴보면 2006년 이후 사상 최장 기간인 7년 연속 감소세를 기록한 주거용 건축투자의 부진이 최근 건설투자 부진의 가장 큰 원인이었음.

② 향후 상황 진단

- 주요 기관들의 국내 건설투자 중장기 전망 결과를 참조할 때도 2020년까지 국내 건설투자는 감소세를 보이지 않고, 거의 정체하는 모습을 보일 것으로 예상됨.
  - 한국건설산업연구원의 연구 결과, 국내 건설투자는 2020년까지 연평균 1~2%의 성장률을 기록할 것으로 전망, 최소한 2020년까지는 감소세로 전환되지 않을 전망

- 국회 예산정책처에서도 2016년까지 국내 건설투자가 매년 전년 대비 0~2% 정도의 증가율을 보이며 정체하는 모습을 보일 것으로 전망

<표 2> 국내 건설투자의 중장기 변화 추이 전망<sup>7)</sup>

| 구분                     | 2015년          | 2020년          |
|------------------------|----------------|----------------|
| GDP 대 건설투자 비중          | 13.0~13.5%     | 11.0~11.5%     |
| 건설투자 금액(2000년 불변금액 기준) | 134.6조~139.8조원 | 140.1조~146.4조원 |
| 구분                     | 2010~15년       | 2015~20년       |
| 건설투자 연평균 증가율           | 1.9~2.6%       | 0.8~1.7%       |

주 : 건설투자 금액은 2000년 불변금액 기준임. 건설투자 금액 전망에 활용한 2015년 및 2020년의 우리나라 GDP(2000년 불변금액 기준)는 조세연구원의 '한국 장기재정모형'에서 제시된 자료를 활용함.

자료 : 한국건설산업연구원, 국내 건설투자의 중장기 변화 추이 연구, 2009. 5.

<표 3> 국회 예산정책처의 건설투자 전망

| 구분      | 2012년 | 2013년 | 2014년 | 2015년 | 2016년 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 건설투자(%) | △0.6  | 0.2   | 1.3   | 1.5   | 2.0   |

자료 : 국회 예산정책처, 「2012년 및 중기 경제 전망」, 2012. 10.

- 이상의 연구 결과들은 당분간 국내 건설산업이 적어도 시장 규모 측면에서는 성숙기를 유지할 것을 시사함.
  - 단, 시장 내 주택 리모델링 등 유지보수 시장의 비중이 지속적으로 증가할 전망
- 아울러 앞서 살펴본 성숙기 산업의 특성에서 성숙기는 도입기나 성장기에 비해 일반적으로 단계의 지속 기간이 훨씬 길다고 지적했는데, 이를 감안할 때도 국내 건설산업은 현재 성숙기에 위치하고 있을 가능성이 큼.
  - 건설투자의 추이를 기초로 산업 수명주기 단계를 구분해보면, 우리나라 건설산업은 1980년대 중·후반부터 고도 성장을 시작하여 지난 1997년까지 약 10년 간 성장 단계를 거침.
  - 1998년부터 성장이 멈춰 사실상의 성숙기가 시작된 건설산업은 현재까지 약 15년 간 성숙 단계가 진행
  - 건설투자의 성장 정체가 시작된 지 이미 10년 이상이 지났고, 2010년 이후 감소세

7) 동 전망치는 2기 신도시와 30대 선도사업 등 주요 국책 사업이 순조로이 진행된다는 가정 하에 산출된 전망치인데, 실제로는 2기 신도시와 몇몇 국책 사업들이 지연되었고, 주택경기 위축에 따라 주거용 건축투자도 매우 부진했음. 따라서 2010~2015년 건설투자의 연평균 증가율은 전망치보다 실제로는 하향 조정될 전망이다.

를 지속하고 있음을 감안할 때 국내 건설산업은 코틀러의 성숙기 세부 분류 단계에서 첫 단계인 성장 성숙기(growth maturity)는 이미 지난 것으로 판단

#### 나. 기업 경쟁 및 수익성 등을 기초로 한 진단

- 경쟁 기업 수 측면에서도 국내 건설산업은 이미 성숙기에 진입한 특징을 보임.
  - 종합건설업체 수가 현재 1만 2,000개가 넘을 정도로 매우 많고, 치열한 수주 경쟁을 벌인다는 점에서도 국내 건설산업은 이미 성숙기에 진입한 것으로 볼 수 있음.
  - 정체 성숙기 혹은 쇠퇴 성숙기에 접어들수록 기업 수가 점차 감소하는데, 최근 종합건설업 등록 업체 수가 조금씩 감소하고 있다는 점에서도 국내 건설산업은 성숙기에 위치한 특징을 보임.
  
- 기업의 수익성 측면에서도 국내 건설산업은 성숙기에 진입한 특징을 보임.
  - 성숙기에서는 시간이 지날수록 기업간 가격 경쟁이 심화되고, 결국 정체 성숙기 혹은 쇠퇴 성숙기에 접어들면서 기업의 수익성이 악화되는데, 국내 건설공사 이윤율이 2000년 중반 이후 지속적으로 하락하는 경향을 볼 때도 국내 건설산업은 성숙기에 이미 진입한 것으로 판단
  - 국내 건설공사 이윤율 추이 : 2006년 7.9% → 2007년 8.3% → 2008년 6.5% → 2009년 5.6% → 2010년 1.6% → 2011년 2.2%<sup>8)</sup>
  
- 한편, 성숙기 산업에서는 주요 제품의 수요가 신규 수요보다는 교체 및 추가 수요 위주로 바뀐다고 했는데, 대표적 제품인 주택이 이런 특징을 보임.
  - 현재 약 40만호로 추정되는 주택 수요에서 약 25만호 정도가 멸실을 포함한 교체 및 추가 구매 수요인데, 향후 이 수요의 비중이 지속적으로 증가할 전망

#### 다. 소결론

- 이상에서 성숙기 산업의 일반적 특성과 국내 건설산업 특성을 비교한 결과, 국내 건

8) 대한건설협회에서 2012 8월 30일 발표한 자료로 이윤율은 계약액에서 공사 현장 투입 비용과 일반관리비를 차감한 금액을 나눈 비율임.

설산업은 이미 성숙기에 진입했으며, 향후에도 당분간 성숙기를 지날 것으로 예상됨.

- 구체적으로 시장 규모 정체 기간, 수익성 하락 추이, 기업 수 변화 등을 고려할 때 국내 건설산업은 이미 성장 성숙기를 지나 정체 성숙기에 진입한 것으로 판단
- 또한, 시장 규모 전망치를 근거로 할 때 국내 건설산업은 최소한 2020년까지는 쇠퇴기에 진입하지 않고, 성숙기에 머무를 것으로 판단

- 다만, 개별 건설 상품으로 분석의 단위를 낮출 경우 제품 수명주기상에 도입기 내지 성장기에 위치한 건설 상품들도 존재함.

- 향후 아파트 리모델링을 비롯해 주택 리모델링 시장은 성장 가능성이 크다는 점에서 아직 성숙기에 진입하지 않은 것으로 볼 수 있음. 아파트 리모델링뿐만 아니라 오피스 빌딩 리모델링, SOC 구조물의 유지보수 등 유지보수 시장은 전반적으로 향후 성장기에 있는 것으로 판단<sup>9)</sup>
- 도로, 교량 등 일반적인 교통 SOC 시설 역시 성숙기에 진입했다고 볼 수 있으나, 초고속 철도, 대심도 지하철, 장대 교량 등 신기술이 접목된 SOC 시설은 도입기 내지 성장기에 위치

### III. 기업의 대응 전략 고찰 및 시사점

- 성숙기에 위치한 기업들이 일반적으로 취하는 전략을 기존의 연구 문헌들<sup>10)</sup>과 타 산업에서 기업들이 취한 대응 전략 사례들을 기초로 구분해보면 다음과 같은 5가지 유형으로 크게 구분해볼 수 있음.

- 시장 점유율 보호 전략, 제품 수명주기 연장 전략, 시장 다변화 전략, 신수종 제품 개발 전략, 한계 제품 퇴출 전략 등의 5가지 유형

9) 현재 우리나라의 건설투자 중 유지보수 투자는 약 10%대 초반이나, 선진국의 경우 40%를 초과하고 있는 국가도 많은 것을 볼 때 우리나라도 향후 전체 건설투자에서 유지보수 투자가 차지하는 비중이 꾸준히 증가할 전망이다.

10) M. Porter는 저서 「Competitive Strategy」(1980)에서 성숙/쇠퇴 산업의 전략을 환경 특성과 경쟁 우위 정도에 따라 투자 증대, 현 상태 유지, 선별적 투자 축소, 투자 회수 등의 전략으로 구분하였고, Harrigan & Porter는 HBR(July/Aug.1983)에 게재된 「End-game strategies for declining」에서 리더십 전략(시장 점유율 보호/확대), 틈새 전략(시장 세분화), 수확/철수 전략 등으로 구분함. T. Levitt은 「Exploit the product life cycle」(HBR, Nov/Dec. 1965)에서 제품 수명주기 연장을 위한 신규 고객 발굴, 신규 용도 개발 등의 다양한 전략을 제시하였음. 국내에서는 서대운이 「성숙/쇠퇴기 제품의 경쟁전략에 관한 동태적 연구」(1989)에서 투자 회수/즉시 철수, 현상 유지, 선별적 투자 축소, 투자 증가 전략 등으로 구분했고, 장석인 외 3인은 「미래의 산업 발전과 국가 전략의 모색」(2005)에서 기존 연구를 종합해 대체 상품 개발, 수명주기 연장, 기술 혁신, 성숙 단계 연장, 한계 사업 퇴출 전략 등으로 분류했음.

## 1. 시장 점유율 보호 전략의 고찰 및 시사점

- 시장 점유율 보호 전략은 제품 수요가 정체되고, 기업간 경쟁이 격화되는 성숙기 산업 환경 하에서 자사 제품의 시장 점유율을 보호 또는 확대하기 위해 취하는 전략임.
  - 시장 점유율 보호를 위한 구체적 전략은 제품의 가격 인하, 판매 촉진 활동 강화, 이미지 제고, 품질 개선 등임.
  - 타 전략에 비해 비교적 실행이 용이하여 성숙기 산업에 속한 기업이 일반적으로 가장 먼저 취하게 되는 전략

### 가. 가격 인하를 통한 시장 점유율 보호

#### ① 전략의 내용 및 성공 사례

- 가격 인하를 통해 자사 제품의 시장 점유율을 보호하는 전략으로 경쟁자도 쉽게 모방이 가능해 모방이 어려운 가격 인하 방식이 필요한데 공정 혁신, 규모의 경제, 생산 요소의 차별적 저비용 획득 등의 방식이 있음.
  - 공정 혁신 : 공정 프로세스 및 간접부문에서 경쟁자가 모방하기 어려운 혁신. 성숙기에 속한 1980년대 중반 미국 증권거래업에서 Charles Schwab사가 IBM PC를 활용해 경쟁자보다 더 싸고 신속하게 고객의 거래를 완결시켜 점유율을 확대하였음.
  - 규모의 경제 : 경쟁자보다 훨씬 규모가 큰 대량 생산 방식의 적용을 통한 가격 인하. 성숙기에 속한 1970년대 미국 필기도구산업에서 BIC사는 대량 생산 방식 적용과 가격 인하를 통해 시장 점유율 확대
  - 생산 요소의 차별적인 저비용 획득 : 원재료, 인력 등의 생산 요소를 경쟁자보다 차별적인 저비용으로 획득. 성숙기에 직면한 소매유통업에서 미국의 월마트와 국내의 대형 마트들은 대형 매장과 유통망 구축을 통해 물품들을 더 낮은 가격에 공급받음으로써 중소형의 경쟁자들보다 시장 점유율 및 수익성을 확대

#### ② 국내 건설기업에의 시사점

- 최근 국내 건설공사의 수익성이 매우 악화되었지만, 기업의 영속성을 위한 적정 수주잔고 확보를 위해 국내 건설사간의 출혈 경쟁이 종종 발생하고 있음.
  - 성숙기 산업의 특성에 의하면 치열한 가격 경쟁을 통해 여러 퇴출 기업이 생기기

까지 가격 경쟁이 지속됨. 따라서 국내 건설산업에서도 당분간 가격 경쟁이 지속되고 수익성이 추가적으로 하락할 가능성이 있음.

- 첫째, 가격 인하 전략은 경쟁사의 모방이 쉬워 ‘공멸의 가능성’이 존재하므로, 향후 가격 경쟁에서 앞서 살펴본 사례에서처럼 승자의 조건을 갖추었는지 검토가 필요함.
  - 건설업은 제조업과 달리 생산 설비에서 규모의 경제 획득은 어려우나 유사한 공사 물량을 확대할 경우 하도급 계약, 기자재 구입 등에서 유리하고, 간접부문도 보다 효율적으로 활용 가능해 규모의 경제 획득이 가능
  - 최근에는 제조업에서 적용됐던 JIT와 같은 공정 혁신 기법을 활용한 자재 공급 및 관리, 주요 부재의 사전 제작 후 조립 등 혁신 기법을 통해 공기와 원가 절감 가능
  - 일본 후쿠다구미(福田組)는 2002년 ‘RP(Rainbow Project) 21’ 혁신을 통해 자재 공장 제작 및 JIT(Just In Time, 적기 공급) 방식을 도입, 현장 자재 가공의 공기 지연 및 자투리 자재 폐기 문제 등 해결. 1년 후 기업 랭킹이 40위에서 26위로 상승
  - 생산 요소에 대한 차별적 저비용 접근도 건설업에 적용이 가능함. 하도급 및 기자재 업체와의 협력을 통해 목적물을 완성하는 건설업 특성상 우수한 협력업체를 유지 관리하는 역량이 중요하고, 주요 자재의 원가 절감과 성능 향상을 위한 사내 R&D도 성공할 경우 가격 경쟁에 차별적 우위 요인 제공
  - Vinci, Bouygues 등의 선진 건설사들은 성숙기에 직면한 자국 시장에서 다수 건설사를 인수해 규모의 경제를 획득하는 한편, 경쟁력 있는 기자재 생산 업체와 전문 시공업체를 인수함으로써 우수 생산 요소에 대한 차별적 접근으로 효율성 향상
- 규모의 경제 획득 방식은 주로 대형 건설사에 적용되는 방식이므로 중견 이하 건설사는 기타 방식들과 함께 자사에 적합한 공사 규모와 공종에 전문화하고, 경험을 축적해 대형사와 차별화된 원가 경쟁력을 확보하는 것이 바람직함.
- 둘째, 가격 경쟁에서 승자가 되기 위한 조건을 갖추어 동시에 가격 경쟁을 하게 될 공종의 향후 발주 증가 가능성 및 수익성 변화, 출혈 경쟁에서 생존 가능한 자사의 자금력 등을 고려해 가격 경쟁을 시작하거나 지속할지 여부를 결정해야 함.
  - 실적 확보가 중요한 건설업 특성상 자사가 가격 경쟁을 하고자 하는 공사 유형의

실적 확보가 필요한지를 검토해야 함.

- 가격 인하는 누구나 실행 가능해 시간이 흐를수록 산업 내 가격 경쟁이 더욱 치열해지고, 대부분의 기업들에서 해당 주력 제품의 수익성이 떨어지는 경향 존재
- 가격 경쟁이 일정 기간 지속된 후 원가 절감 경쟁력이나 자금력이 부족한 기업, 제품의 품질 경쟁력이 부족한 기업들이 점차 산업 내에서 퇴출되기 시작
- 다수 기업들이 퇴출된 이후에는 가격 경쟁과 제품 수익성의 하락 속도가 완화됨. 그러나, 제품 수익성이 다시 상승할 가능성은 높지 않은 편임.

## 나. 브랜드 이미지 제고 및 판촉 활동을 통한 시장 점유율 보호

### ① 전략의 내용 및 성공 사례

- 기업들은 성숙기에 진입한 자사 주력 제품의 시장 점유율을 확대하기 위하여 가격 인하 외에도 브랜드 이미지 제고 및 판매 촉진 활동의 수단을 동원함.
- 브랜드 이미지 제고 전략은 자사 제품의 브랜드 이미지를 차별화해 타사 제품으로의 고객 이탈 방지, 자사 브랜드에 대한 고객의 충성도를 제고하는 전략임.
  - 판촉 활동은 고객 유치를 위해, 특히 타사 제품 고객의 브랜드 전환을 유도하기 위한 부가 서비스 제공 등 판매 촉진을 위한 다양한 사업에 비용을 투입하는 활동
- 제품의 표준화가 이뤄지기 전인 성장기에는 경쟁사와 차별화된 제품의 기능과 성능만을 부각시키는 제품 광고 전략이 중요한 반면, 성숙기에는 브랜드 이미지를 차별화하고 강화하기 위한 광고 전략이 중요함.
  - 포터는 성숙기 산업에서는 제품의 표준화가 정착되고 차별화가 쉽지 않으므로 소비자는 상표를 기초로 한 선호 구매 및 반복 구매 행태를 보인다고 지적
  - 경쟁사와 자사 간의 제품 속성 측면에서 차이가 없을수록 이러한 브랜드 이미지 차별화 전략 및 고객의 사용 브랜드 전환을 위한 판촉 활동이 더욱 중요

### ② 국내 건설기업에의 시사점

- 브랜드 이미지 제고 전략 및 판촉 활동은 주로 민간 건축사업에 적용 가능한 전략임.

- 국내 건설사는 2000년대 초반 이후 분양가 자율화 조치와 함께 대형 건설사를 중심으로 아파트 브랜드화 작업을 통해 본격적인 상품 브랜드 광고 전략을 전개해 왔음.
  - 포터의 지적처럼 아파트 제품이 성숙기에 진입해 품질 및 성능 차별화가 쉽지 않은 상황에서 브랜드에 의한 선호 구매 및 반복 구매가 가능한 상황이었고, 특히 아파트 제품 속성상 소비재와 달리 구매 시점에서 소비자의 정확한 품질 검증이 쉽지 않다는 점도 브랜드 효과를 증대시킬 수 있는 조건을 갖추었음.
  - 더욱이 분양가 자율화로 브랜드 이미지 제고 및 품질 제고 활동에 대한 투입 비용을 상쇄할 수 있는 가격 책정이 가능해짐에 따라 대형 건설사의 브랜드 광고 전략이 본격화되었고, 이후 소비자의 브랜드에 기초한 아파트 선호 현상이 본격화됨.
- 시간이 지나 각 브랜드 아파트에 거주한 소비자의 평가가 가능함에 따라 최근에는 단순한 브랜드 이미지 효과뿐 아니라 구매 경험이 있는 소비자 혹은 거주자 커뮤니티를 통한 구전 효과가 아파트 분양에 영향을 미치기 시작함.
- 따라서 향후에는 단순한 브랜드 이미지 제고에 비용을 투입하는 것만이 아니라 고객이 중요로 하는 품질 및 성능의 트렌드를 정확히 파악하고, 해당 품질과 성능을 개선한 다음, 이와 연계된 브랜드 이미지 제고 전략이 중요함.
  - 또한, 뒤에서 살펴보게 될 제품 수명주기 연장 전략에서 시도하게 되는 자사의 제품 성능이나 기능 개선 등 자사의 차별점과 연계하거나, 시장 세분화 이후 선별된 세분 시장들만을 대상으로 자사 브랜드를 타사 브랜드와 차별화시키는 전략 필요
- 선진 건설사 중에서는 대표적으로 Skanska가 건축부문의 인텔리전트 및 친환경 트렌드를 정확히 파악하고, 이와 연계해 자사의 이미지를 강화함으로써 경쟁사와 차별화를 추구하는 전략을 구사함.
  - Skanska는 ‘City Builder’를 자사의 CI로 채택하고, 건축사업과 관련하여 친환경, 인텔리전트화 등의 이미지를 강조함.
  - 특히 Vinci, Bouygues 등의 그룹들과 달리 그룹 내 기업들 명칭에 모두 Skanska 명칭과 CI를 사용해 계열사들이 같은 이미지를 갖도록 강력한 브랜드 전략을 취함.
  - 이는 Skanska의 포트폴리오가 엔지니어링 역량이 보다 중요한 토목 및 플랜트에

- 치중되어 있지 않고, 기업의 이미지와 새로운 트렌드 변화에의 적응이 보다 중요한 건축부문에 치중되어 있기 때문이었으며,
- 건축사업이 이미 성숙기에 진입하여 브랜드 이미지 효과 발휘가 가능했는데, 특별히 인텔리전트 및 친환경 트렌드에 맞춰 브랜드 이미지 전략을 전개함에 따라 동 전략은 성공적이었던 것으로 평가됨.
- 건설 상품별 고객의 니즈 변화, 자사의 강점 등과 연계한 브랜드 이미지 전략과 더불어 브랜드 이미지 제고 및 판촉 활동에 투입된 비용 대비 효과 분석이 필요함.
- 특히, 분양가상한제가 2000년대 중후반 이후 다시 시행되었고, 주택경기의 침체 장기화에 따라 이미지 제고 및 판촉 활동 투입 비용 대비 효과 분석이 반드시 필요
  - 성숙기 제품은 특성상 차별화가 쉽지 않아 효과를 내기 위해서는 이미지 제고 및 판촉 활동에 많은 비용 투입이 필요해 제품 수익성은 악화될 가능성이 큼.
  - 현재 대부분 국내 건설사는 아파트 브랜드 이미지 제고 비용 대비 효과 분석을 충분히 하고 있지 않는데 2000년대 초반과 달리 상황이 바뀌었으므로 개선이 필요함.
  - 향후 매출 감소가 가능한 쇠퇴 성숙기로 접어드는 제품에 대해서는 해당 제품의 선호 고객 유지에 필요한 최소한의 수준으로 비용을 줄여 나가는 것이 바람직함.
- 판촉 활동의 경우도 재개발/재건축 사업과 아파트 분양 사업에 많은 비용이 투입되고 있는데, 향후 신규 주택 수요의 총량적 감소세 지속, 베이비부머 은퇴로 인한 주택 구매층 축소, 공공관리자제 적용, 주택경기 침체로 인한 정비사업 수익성 악화 및 매물 비용 문제 등으로 인해 투입 비용 대비 효과가 지속 낮아질 전망이다.
- 따라서 개별 사업장의 수익성 분석, 실적 확보 필요성 등과 함께 판촉 활동에 투입 예상되는 비용과 효과 분석을 보수적으로 실시해 판촉 활동을 전개하는 것이 필요

#### 다. 품질 개선을 통한 시장 점유율 보호

##### ① 전략의 내용

- 기업들은 성숙기에 진입한 자사 주력 제품의 시장 점유율을 확대하기 위해 가격 인하, 브랜드 이미지 제고 및 판매 촉진 활동 외에도 품질 개선의 수단을 동원함.

- 성숙기에서는 제품의 표준화가 진행되어 제품의 성능이나 기능을 획기적으로 개선하거나 추가하는 제품 차별화가 쉽지 않기 때문에 품질을 개선하는 노력을 주로 시도하게 됨.
- 품질 개선 방식도 브랜드 이미지 제고 및 판매 촉진 활동과 마찬가지로 비용 대비 효과 분석이 필요하며, 이를 극대화하기 위해서 제품의 속성 중 고객이 중요하게 여기는 부분을 중심으로 품질을 개선하는 방식이 바람직함.
  - 성숙기에서는 제품의 표준화가 진행되어 있을 뿐만 아니라 앞서 성숙기 산업 특성에서 살펴본 것처럼 제품의 품질 또한 우수
  - 제품의 품질을 경쟁사와 차별적으로 개선하기 쉽지 않을 뿐만 아니라 차별적으로 품질을 개선하는 데 투입된 비용에 대한 충분한 보상이 가능할 정도의 기간 동안 경쟁사의 모방이 어렵도록 차별성을 유지하기가 쉽지 않음.
  - 따라서 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 필요
- 또한, 품질 개선과 브랜드 이미지 제고 전략을 연계함으로써 두 가지 전략의 효과를 서로 극대화하는 것이 필요함.

## ② 국내 건설기업에의 시사점

- 현재 국내 건설시장에서 공공 시장은 품질보다는 실적이 더욱 중요한 낙찰 요건이므로 주로 민간 시장에서 품질 개선을 통한 시장 점유율 보호 전략이 필요함.
  - 아파트 상품과 같이 브랜드 이미지 제고 전략을 구사하는 상품의 경우, 품질 개선과 이미지 제고 광고를 연계하여 효과를 극대화하는 것이 필요
  - 아파트 이외에 각 건설사가 민간 시장을 대상으로 주로 시공하는 주력 건설 상품에 대해서는 고객이 중요하게 생각하는 부분에 대한 품질 제고와 더불어 기존 발주자의 구전 효과를 통해 새로운 발주자로부터 신뢰 획득 가능

- 고객이 중요시하는 부분에 대한 품질 개선을 추구하되 경쟁사가 모방하기 어려운 부분에 집중하는 것이 투입 비용 대비 효과가 큼.
  - 예를 들어 설계 도면이나 개략적인 시방서를 통해서도 품질 제고의 방법을 알 수 없는 품질 개선 방식이 경쟁사가 모방하기 어려운 품질 개선
  - 자사의 오랜 시공 노하우를 통해 달성한 품질 개선의 경우 경쟁사의 모방이 어렵고, 특히 시공 기술, 자재, 시공 방식 등이 복합적으로 상호 작용하여 품질 개선을 달성한 경우에도 자재 변경과 같이 단순한 한 가지 사항의 변경을 통해 달성한 품질 개선에 비해 모방이 어려움.

## 2. 제품 수명주기 연장 전략의 고찰 및 시사점

### 가. 전략의 내용 및 성공 사례

- 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 전략임.
  - 이 전략은 기존 제품에 적용된 고객의 친숙함을 활용하므로 광고와 같은 마케팅 비용이 절감되고, 신제품 개발 비용과 노력, 리스크를 축소할 수 있는 장점 존재
- 시장 점유율 보호 전략은 전략 실행 이후 해당 제품의 산업 내 총수요에는 크게 변함이 없지만, 수명주기 연장 전략은 전략 실행 이후 해당 제품의 총수요가 재증가하거나 쇠퇴기에 접어들지 않고 지속된다는 것이 가장 큰 차이점임.
  - 결국 시장 점유율 보호 전략은 해당 제품의 수명주기에 영향을 주지 않지만, 제품 수명주기 연장 전략은 제품 수명주기를 연장시키는 결과를 초래(<그림 3> 참조)

#### ① 신규 고객 발굴을 통한 제품 수명주기 연장

- 새로운 고객 발굴을 통한 제품 수명주기 연장 전략은 기존 고객 외 새로운 고객을 발굴함으로써 제품 수요를 유지 또는 확장해 제품 수명주기를 연장하는 전략임.
  - 존슨앤존슨사는 출생률의 감소에 따라 유아용 샴푸의 수요가 감소하며 쇠퇴기로

- 접어들기 시작하자 성인용까지 제품의 수요를 확장시킴으로써 큰 성과 창출
- 듀폰사는 나일론 스타킹의 수요가 정체되자 성인뿐만 아니라 10대 소녀와 어린이까지 스타킹의 착용을 유도하는 마케팅 전략을 통해 수요를 크게 확장

## ② 신규 용도 개발을 통한 제품 수명주기 연장

- 신규 용도 개발을 통한 제품 수명주기 연장 전략은 제품의 본래 용도 이외의 신규 용도를 추가적으로 개발함으로써 수요를 확장시켜 제품 수명주기를 연장시키는 전략
  - 암앤드해머(Arm & Hammer)사의 제빵용 소다가 냉장고용 악취 제거제로 전용된 사례, 화장품을 닦아내는 클리넥스의 용도 확장 사례, 군사용 낙하산 및 로프 등으로 사용되던 듀폰사의 나일론 제품이 스타킹·의류 등으로 용도 개발된 사례 등

## ③ 제품 성능 및 기능 개선을 통한 제품 수명주기 연장

- 제품 성능 및 기능 개선을 통한 제품 수명주기 연장 전략은 고객 니즈 분석과 기술 개발을 통해 기존 제품이 충족하지 못한 고객의 니즈를 충족시킬 수 있도록 제품의 성능 및 기능을 개선함으로써 제품의 수요를 유지·확대시키는 전략임.
  - 1970년대 미국 기업은 라디오를 쇠퇴기 제품으로 여기고 투자를 줄였으나, 일본 기업은 끊임없는 기술 개발을 통해 제품의 기능과 성능을 개선함으로써 수요 유지
  - 프릭터앤갬블사는 세탁용 중성세제인 타이드에 대해 1940년대부터 수십 회 이상의 제품 개선을 시도해 세탁 패턴의 변화에 적응하며 지속적으로 수명 주기를 연장
  - 삼성전자가 핸드폰시장에 진출할 때 세계 핸드폰시장은 성장이 정체되었고, 노키아, 모토로라 등은 가격을 낮춰 점유율 보호와 수요를 확대하는 성숙기 전략 구사
  - 삼성전자는 기존 제품보다 성능과 기능, 품질을 개선하고 고급스런 이미지 전략을 추구함으로써 High-End 시장으로 수요를 오히려 증가시켜 성공함.
- 신규 고객 및 용도 발굴 전략은 기존 제품의 성능과 기능은 대부분 그대로 유지한 채 수요를 유지시키거나 확대시킨다는 점에서 동 전략과 차이가 있음.
  - 시장 점유율 보호 전략 중 하나인 품질 개선에 의한 시장 점유율 보호 전략이 단순히 제품의 품질을 개선함으로써 자사의 시장 점유율만을 늘리는 전략인 반면,

- 이 전략은 고객 니즈 분석 및 기술 개발을 통해 제품 성능과 기능을 개선함으로써 자사의 시장 점유율뿐만 아니라 제품의 수요 자체를 유지 또는 확대시키는 전략

#### 나. 국내 건설기업에의 시사점

- 신규 고객 및 용도 발굴 전략은 건설산업에는 적용이 쉽지 않은 수명주기 연장 전략이므로 제품 성능 및 기능 개선을 통한 수명주기 연장 전략에 초점을 맞춰야 함.
- 제품 성능/기능 개선에 의한 수명주기 연장 전략은 건축 및 토목 상품에 모두 적용 가능하나, 특히 국내에서는 그동안 아파트 상품에 대해 이러한 전략이 적용되어 수요를 확대해 왔고, 향후에도 적용 가능성이 높음.
  - 1980년대 이후 본격화된 아파트 상품은 기존 단독 주택을 대체하는 신수종 상품이었는데, 이후 국내 건설사들이 아파트의 성능/기능을 개선함에 따라 아파트 이외 주택 거주자들이 아파트로 더욱 유입되어 아파트 수요가 확장
  - 그러나, 현재 주택 보급률이 100%를 초과하고 신규 주택 수요가 지속 감소하는 상황에서 아파트 수요는 향후 성숙기를 지나 점차 쇠퇴기에 접어들 상황
  - 결국 향후 아파트 상품은 시장 세분화에 따라 특화된 새로운 주택 상품으로 진화하는 신수종 상품 개발 전략 경로를 따르는 동시에 기존 아파트의 성능/기능 개선을 통해 수명주기를 연장하는 전략 경로를 따를 것으로 예상
- 제품 성능 및 기능 개선을 통한 수명주기 연장 전략이 성공하기 위해서는 고객 니즈 분석과 기술 개발의 상호 연계가 중요함.
  - 아파트 등 건축물의 경우 고객 니즈에 부합한 디자인 및 공간 구조 제공, 가변형 공간 구조 제공, 층간 소음 및 에너지 절감, IT 기술 접목 등을 통해 가능
  - 고객 니즈 분석은 기존 제품이 충족시키지 못한 새로운 성능 및 기능에 초점을 맞춰야 함. 이러한 니즈 분석을 위해서는 고객 니즈 조사를 실시하되 성능/기능 개선에 대한 다양한 아이디어 발굴도 포함해 고객 니즈 조사를 실시해야 함.
  - 고객 니즈 분석을 보다 성공적으로 하기 위해서는 시장 세분화가 사전적으로 필요할 수 있음. 삼성전자의 High-End 핸드폰 개발도 시장 세분화를 통하여 High-End

고객의 충족되지 않은 잠재 니즈를 발견해 대응함으로써 성공한 사례

- 그러나, 베이비부머의 은퇴 본격화로 신규 주택의 주요 수요층인 30~40대 연령층 인구가 감소함에 따라 수명주기 연장 전략에도 불구하고 리모델링 수요를 제외한 신규 아파트 건설 수요는 결국 중장기적으로 쇠퇴기에 접어들 것임.
  - 따라서 무조건적 성능/기능 개선 전략은 쇠퇴기로 가까워질수록 수익성 악화를 초래하게 되어 고급 아파트가 아닌 일반 아파트의 성능/기능 개선은 점차 한계 직면
  - 결국 향후 아파트 상품은 시장 세분화에 따라 특화된 새로운 주택 상품으로 진화하는 전략 경로를 따를 것으로 예상
  - 성능/기능 개선을 통한 수명주기 연장 전략이 성공하기 위해서는 성능 및 기능 개선에서 고객의 니즈 적합성과 경쟁사와의 차별화를 추구해야 하고, 동시에 비용 대비 효과 분석이 중요

### 3. 시장 다변화 전략의 고찰 및 시사점

#### 가. 전략의 내용 및 성공 사례

- 시장 다변화 전략은 기존에 접근하지 않았던 새로운 시장으로 진출함으로써 제품 수요를 증가시키고 제품 수명주기를 연장하는 전략임.
  - 이 전략도 제품 수명주기 연장 전략 중 하나이나, 신규 고객과 용도 발굴, 제품 성능·기능 개선 전략이 기존 시장에서 수요를 확대해 제품 수명주기를 연장하는 전략인 반면, 시장 다변화 전략은 기존 시장이 아닌 새로운 시장으로 진출
  - 또한, 제품 개선 없이 새로운 시장으로의 진출로 수명 연장을 시도하는 것이 차이
- 국내 시장에 의존하던 기업이 시장을 해외로 확장하는 것이 시장 다변화 전략의 가장 대표적인 사례임.
  - 아울러 제품의 유통 채널을 다양화거나, 과거 최종 구매자만을 대상으로 하던 것에서 중간 판매 채널에게 제품을 공급하는 유통 채널 변화 전략도 시장 다변화 사례에 포함 가능
  - 유통 채널을 다양화하고 확대할 경우, 기존의 유통 채널이나 자사가 상대해 오던

고객을 넘어 더 많은 고객층을 확보할 수 있음.

- 과거 구미 선진 건설기업들은 자국 건설시장의 성숙기 진입에 따른 시장 정체 위기를 글로벌 시장 진출을 통해 대처한 경우가 많았음.
  - Bechtel, Vinci, Bouygues, Skanska 등 다수의 선진 건설기업들이 적극적으로 해외 시장에 진출해 수요를 증대시켰으며, 이 과정에서 현지 업체의 인수·합병도 시도
  - 국내 건설기업과 유사하게 사업 관리나 운영보다는 시공 비중이 높은 독일의 대표적 건설사인 Hochtief 역시 1980년대 이후 시작된 자국 시장의 침체를 글로벌 시장 진출로 극복

#### 나. 국내 건설기업에의 시사점

- 국내 건설기업의 해외 시장 진출은 가장 대표적인 시장 다변화 전략인데 성숙기에 있는 국내 시장을 벗어나 해외에 진출함으로써 제품 수명주기를 연장할 수 있음.
- 단, 국내 기업이 해외 시장 진출시 목표 시장의 매력도와 함께 자사 역량의 활용 가능성과 언어, 업무 스타일, 문화적 연계성 등을 감안해 리스크를 최소화하는 것이 필요
  - 진출 시장 선정시 해당 시장의 향후 성장 및 경쟁 여건을 감안한 매력도 분석과 함께 자사 역량의 활용 가능성에 대한 사전 분석이 반드시 필요함.
  - 리스크 회피도 매우 중요한 고려 사항인데 언어, 업무 스타일, 현지 협력업체 사정, 문화적 연계성 등을 크게 감안하여 리스크를 최소화하는 전략 모색이 바람직
  - 구미 선진 건설기업들은 주로 사용 언어, 문화적 배경 등의 연관성, 기존의 경쟁우위 활용 가능성 등을 감안해 해외 진출 : 프랑스 업체인 Vinci와 Bouygues는 불어 사용권역인 캐나다, 북아프리카에 주로 진출
  - 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 적은 사업관리 위주의 진출 때문임.
- 선진 건설기업의 경우 해외 시장 진출시 단순 도급뿐만 아니라 현지 기업 인수·합

병, 조인트 벤처(JV) 설립 등을 통해 진출하는 경우도 종종 있음.

- Hochtief는 1980년대 중반 이후 적극적인 인수·합병 전략을 통해 미국과 아시아 등에 진출했는데 최근 들어 이들 시장에서의 매출이 전체 매출에서 약 80% 차지

- 국내 건설기업이 자사의 역량만을 활용해 적극적인 해외 시장 진출이 가능한 지역의 경우 리스크 회피를 위해 무분별한 인수·합병은 자제하는 것이 바람직하며, 또한 인수·합병보다는 현지 회사와 단순 제휴나 조인트 벤처 설립을 먼저 검토해야 함.

- 이를 통해 인수·합병 후 사후 통합(post integration)에 실패하거나, 인수 기업의 성과가 하락하는 리스크 회피 가능

- Bechtel의 경우 다수의 기업을 인수·합병한 유럽계 대형 건설사들과 달리 해외 진출시 대부분 조인트 벤처 설립이나 단순 제휴 방식 선호 : 이는 Bechtel의 경우 발전, 군사시설 분야에서 자국 시장의 매출이 어느 정도 꾸준히 유지되었기 때문

- 또한, 사업관리를 주력으로 하고 시공(단순 시공은 전체 매출에서 5% 내외)은 지극히 미미한 기업 특성상 해외 시장 진출도 대부분 사업관리, 컨설팅 등을 기반으로 하였기 때문에 해당국의 건설기업을 인수할 필요성이 낮았던 것으로 판단

- 그러나, 만약 자사가 속한 자국 건설시장이 급격히 쇠퇴하고, 자사의 역량만을 활용해 적극적으로 해외 시장에 진출하는 것이 어려우며, 인수 자금이 충분한 경우 적극적으로 인수 전략을 고려할 수 있음.

- 특히 진출한 해외 시장에서 지속적인 시공 물량을 확보하기 위해서는 해당 국가 기업의 인수 필요성 증대

- 다수의 유럽 선진 건설기업들은 목표 시장의 빠른 선점을 위해 인수·합병 전략을 주로 활용 : Grupo AC사의 경우 막대한 자금력을 바탕으로 스페인 최대 건설기업인 Dragados를 인수해 스페인과 스페인 기업의 진출이 용이한 중남미에 동시 진출

- 인수·합병시에는 자사와 대상 기업과의 역량 보완을 통한 시너지 효과 극대화를 최대한 고려해야 함.

- KBR사는 Kellogg사와 Brown & Root사가 합쳐진 것인데, Kellogg사는 이전에 석유 플랜트 분야에 경쟁력이 두드러졌고, Brown & Root사는 토목부문에 강점을 보유

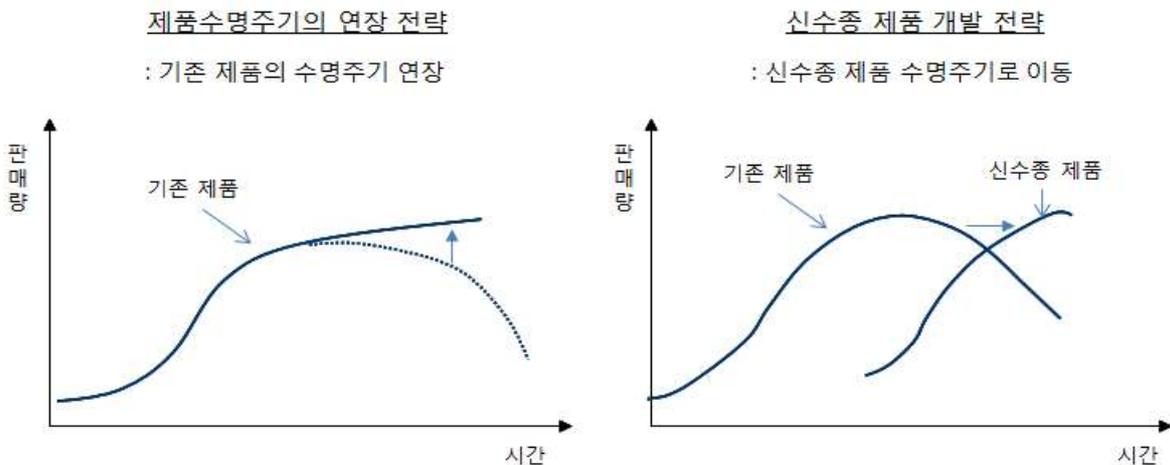
하고 있어 합쳐진 이후 최대한 상호 역량 보완을 통해 시너지 효과 극대화

#### 4. 신수종 제품 개발 전략의 고찰 및 시사점

##### 가. 전략의 내용 및 성공 사례

- 신수종 제품 개발 전략은 기존의 주력 제품이 성숙기를 지나 쇠퇴기 진입을 앞두게 됨에 따라 해당 제품을 대체할 제품 또는 신제품을 개발하는 전략임.
  - 이 전략은 기존 제품의 수명주기를 연장하는 전략이 아니라 대체품 또는 신제품의 새로운 수명주기로 이동하는 전략이라는 점에서 차이
  - 즉, 기존 제품의 성능이나 기능을 개선하는 수준을 넘어서 새로운 제품을 개발함으로써 기존 제품이 쇠퇴기로 접어들기 전에 새로운 수명주기(도입 단계 혹은 성장 단계)로 이동하는 전략
- 신수종 제품이 기존의 제품을 대체하는 경우 대체 제품 개발 전략으로 볼 수 있으나, 대개 신수종 제품이 기존의 제품을 일부 대체하고, 동시에 새로운 수요를 추가적으로 형성하는 경우가 많음.
  - 예를 들어 스마트폰의 개발은 구형 휴대폰을 대체함과 동시에 수요 자체를 확대

<그림 3> 제품 수명주기 연장 전략과 신수종 제품 개발 전략의 개념 비교



- 신제품 개발 전략은 신기술을 활용해 과거에 공급 못했던 신제품을 개발하는 경우와 시장 세분화를 통해 세분화 고객 집단별 맞춤형 신제품을 개발하는 경우로 구분됨.
  - 스마트폰이 신기술 기반 신제품 개발의 대표적인 사례이며, 신기술 기반 신제품 개발 전략이 성공하기 위해서는 고객 니즈 분석과 신기술의 상호 연계가 중요
  - 신기술 개발이 쉽지 않음을 감안할 때 보다 실행이 용이한 전략 대안은 시장 세분화를 통해 세분화 고객 집단별 맞춤형 신제품을 개발하는 전략임.
  - 영국의 모터사이클산업은 1960년대 이후 성숙 산업의 특성을 보였으나, 일본 기업들은 세분화된 고객에 적합한 소형 모터사이클 등 다양한 신제품 개발을 통해 1960년대 연간 생산 규모가 60만대에서 1970년대 이후에는 250만대 이상으로 급증
  - 시장 세분화를 통해 세분화된 고객 집단별 맞춤형 신제품을 개발하는 경우에는 기존의 제품이 각 고객 집단의 니즈를 충족시키지 못한 것의 해결에 주력해야 성공
  
- 제품 고부가가치화 전략도 시장 세분화를 기반으로 한 신제품 개발을 통해 제품 수명주기를 이동시키는 신수종 제품 개발 전략 중 하나임.
  - 제품의 고부가가치화 전략은 기존에 시장에 공급하던 제품의 성능과 기능을 획기적으로 고도화하여 고부가가치화된 제품을 생산해 고객에 공급하는 전략
  - 예컨대 기존 제품의 성격이 필수재에서 편의재, 더 나아가 사치재로 바뀌는 등 점점 고부가가치화하는 전략인데 대표적 사례는 시계, 핸드백 등의 액세서리 제품
  
- 신기술이나 시장 세분화에 기초한 신수종 제품 개발은 기존 주력 제품과의 관련성을 일정 수준 유지한 전략인데, 기존 주력 제품과의 관련성이 비교적 적은 신수종 제품이나 사업으로의 다각화도 가능함.
  - 유럽 선진 건설사들은 자국 시장이 성숙기에 진입해 시공 물량 축소 및 발주 물량의 변동성이 커지자 해외 진출과 함께 가치사슬상의 전후방으로 사업 포트폴리오를 다각화해 위기 극복을 시도
  - 그 결과, Vinci, Bouygues, FCC 등의 건설사들은 200개에서 많게는 500개 이상이나 되는 자회사를 거느린 그룹 형태를 가지게 되었으며, 시공뿐만 아니라 주요 자재 제조 사업, 운영 사업 등으로 다각화

- 프랑스 기업인 Vinci는 운영 부문이 매출의 50% 이상을 차지함. Bouygue는 전통적인 시공 도급 중심에서 투자 개발 및 운영 부문으로 사업 포트폴리오를 다각화하여 자산관리회사를 보유하고, 도로·철도 관련 주요 자재 공급사까지 보유
- FCC는 300여 개의 자회사를 보유한 스페인 건설그룹으로 시멘트 회사 등 주요 자재회사부터 빌딩/도로 운영 등 다양한 운영 회사 보유. 2009년 기준 매출의 52%가 운영 등 서비스 분야이고, 매출의 48%가 시공/제조(28% 시공, 20% 시멘트 제조)
- 역시 스페인 회사인 Ferrovial은 2000년 초반까지 시공 중심이었으나, 이후 해외 시장 진출 및 운영 사업 중심으로 이동해 2007년 기준 64%가 해외 매출, 85%가 해외 영업이익 기록, 그리고 해외 영업이익의 73%가 교통시설 운영 이익

## 나. 국내 건설기업에의 시사점

### ① 전략 방향 관련 시사점

- 신수종 제품 개발 전략의 내용과 사례를 기초로 볼 때 우선 국내 건설기업은 신기술을 기반으로 새로운 신수종 상품을 개발하거나, 시장 세분화를 통해 고객 집단별 잠재 니즈를 충족시킬 수 있는 맞춤형된 신수종 상품을 개발할 수 있음.
- 지난 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 사례임.
  - 향후에도 초장대 교량, 장수명 건축물 및 토목 구조물, 신재생 에너지 시설, 에너지 절감 건축물, 플로팅 아일랜드 등 다수 상품이 신기술을 기반으로 한 신수종 상품이 될 가능성이 있는데, 문제는 기술뿐만 아니라 시장의 수요 분석과 잠재 니즈 분석을 기반으로 신수종 상품을 개발, 공급할 때 성공할 수 있다는 점임.
  - 신기술 기반 신수종 상품이 성공하기 위해서는 개발된 상품이 충분한 수요를 형성할 수 있도록 잠재 니즈를 충분히 분석해 신기술이 잠재 니즈를 충족시키는 데 초점을 맞추되 수용 가능한 가격에 제공해야 성공 가능
  - 최근 다수의 초고층 빌딩 건설사업이 취소되고 있는데, 수요와 수용 가능한 가격보다는 기술 중심으로 구현 가능한 고층 상품에 초점을 맞춘 것도 실패의 원인

- 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 사례임.
  - 시장 세분화를 통해 고객 집단별 잠재 니즈를 충족시킬 수 있는 맞춤형 상품을 개발/제공하는 전략에서는 시장 세분화와 잠재 니즈 분석이 더 핵심 성공 요인임.
  - 향후 소득 증가에 따라 고급 주택에 대한 수요는 꾸준히 증가할 전망이나, 고소득층의 잠재 니즈에 정확히 부합한 주택이 개발되어야 성장기를 맞이할 것으로 예상
  - 고급 주택뿐만 아니라 저소득층을 대상으로 최소한의 기능만을 갖춘 저가 주택을 공급하는 것도 시장 세분화에 기초한 신수종 상품이 될 수 있는데, 원가 경쟁력을 확보하기 어려워 수익성 문제가 발생할 가능성이 있음.
  - 그러나, 예를 들어 주요 모듈의 사전 공장 제작 후 조립 시공, 대량 공급에 의한 규모의 경제 등과 같은 방식을 통해 원가 경쟁력을 확보할 경우 중견 이상의 건설사도 접근이 가능한 세분 시장이 될 수 있음.
  - 급증하고 있는 베이비부머 은퇴자의 주택 다운사이징 수요, 2030년경까지 지속적으로 증가가 예상되는 1~2인 가구 수요, 고급 레지던스 시설, 임대형 별장 등도 신수종 상품 시장이 될 수 있으나, 관건은 해당 고객층의 니즈 충족 여부
  - 최근 유행한 땅콩주택은 베이비부머 은퇴자 급증 등의 영향으로 증가한 전원주택 수요, 베이비부머의 주택 다운사이징 수요에 맞춰 수용 가능한 가격에 공급함으로써 성공한 사례
  
- 유럽 선진 건설사들이 시도했던 가치사슬상 전후방으로의 다각화 전략은 성숙기 국내 시공 시장의 정체에 대응할 뿐만 아니라, 국내 건설사들이 향후 개도국 시장에 진출시 시너지 효과가 발생 가능한 전략적 대안임.
  - 동남아시아, 중남미, 아프리카 등 신흥 개도국 건설시장은 향후 성장 가능성이 크나, 해외 기업이 진출시 파이낸싱과 함께 기획/설계부터 운영까지 모든 범위를 제공 또는 컨설팅할 수 있는 역량을 필요로 하는 시장임.
  - 다만, 국내 건설시장의 정체가 이미 시작된 상황에서 자재 등과 같은 상류 단계로

의 다각화는 이러한 해외 시장 진출시 동반 진출을 통해 규모의 경제 효과를 얻을 수 있는 핵심 자재 등으로만 다각화하는 것이 바람직

- 운영 등과 같은 하류 단계로의 다각화는 국내 건설시장 정체 이후의 사업 다각화 뿐 아니라, 개도국 시장 진출시 시너지 효과도 일정 부분 가능하므로 자사가 중점적으로 추진할 건설 상품과 관련해 다각화할 때 시너지 효과 창출이 가능할 것임.

- 따라서, 자금력이 풍부한 대형 건설사들을 중심으로 국내 및 해외 시장을 포괄한 다각화 사업의 시장 매력도, 인수·합병의 시너지 효과 등을 충분히 고려해 가치사슬상 전후방으로의 사업 포트폴리오 다각화를 시도할 수 있을 것임.

- 다만, 이러한 전략의 시행 시점은 국내 건설시장의 정체가 보다 본격화되고, 중동 시장 축소에 따라 개도국 시장으로의 진출이 본격화되어야 하는 2010년대 후반 이후가 좀 더 바람직할 것으로 판단됨.

## ② 핵심 역량 변화 관련 시사점

- 신수종 상품 개발 전략은 신기술과 시장 세분화 및 고객 니즈 분석에 기초해 성숙기 정체된 시장에서 새로운 시장을 창출해 돌파구를 모색하는 전략인데, 이런 시장 창출형 기업이 되기 위해서는 국내 건설사의 핵심 역량 변화를 필요로 함.

- 수주 산업으로서 과거 건설기업의 가장 기본적 역량은 발주처 관리, 발주 정보 획득 등 발주처에 대한 영업 역량이었음.
- 그러나, 성숙기에 시장 창출형 기업이 되기 위해서는 영업 역량 이외에 신기술, 시장 세분화 및 고객 니즈 분석 등을 기반으로 시장을 창출할 수 있는 기술 R&D 및 개발된 기술의 상품화 역량, 마케팅 역량 등이 점차 중요해짐.

- 성숙기에 기술이 표준화된 제품의 원천 기술과 엔지니어링 기술은 부가가치가 낮아 외부 업체에 아웃소싱하는 것이 더 효율적이거나, 신기술 기반 신수종 상품의 경우 동 제품의 기술이 부가가치의 핵심적 원천이어서 사내 기술 개발 역량 보유가 핵심적임.

- 스페인 건설사인 Acciona는 신수종 사업으로 신재생 에너지 상품을 육성하면서 사

## 내 R&D 인력을 대폭 확충

- 또한, 성숙기 산업의 경우 대부분 고객이 교섭력 우위를 지니는 Buyer's Market이 형성되므로 공급자 주도의 건설 상품 개발 및 공급이 아닌 고객의 니즈를 면밀히 분석하고 신기술 및 역량을 활용해 이를 충족시킬 수 있는 마케팅 기반 신제품 개발 역량이 가장 중요한 핵심 성공 요인이 됨.
- 국내 건설산업이 성장기에 있던 외환위기 이전까지 국내 건설사들은 공공 사업뿐만 아니라 민간 사업에서도 마케팅 역량이 중요하지 않았으나, 2000년대 들어 성숙기 진입과 아파트 브랜드화 등과 함께 마케팅 역량이 중요해짐.
  - 이후 대형 건설사를 중심으로 주택 및 건축 사업 관련 마케팅 기능을 확충해 왔는데, 이는 성숙기 시장 창출형 기업의 핵심 역량 이동과도 맥락을 같이함.
  - 그러나, 향후에는 시장 세분화와 세분 고객 집단별 잠재 니즈 분석과 이를 기초로 한 맞춤형 신상품 개발이 가능하도록 역량의 변화가 필요함. 즉, 일정 수준의 다품종 소량 생산 형태의 건설 상품을 개발할 수 있는 역량 배양이 필요
- 기업이 성숙기 성공 전략 이행을 위해 필요한 핵심 역량을 스스로 배양하기 힘들 경우 외부 기업 인수·합병이나 합작회사 설립 등을 통해 외부에서 역량을 획득하여 신제품 개발이나 신사업에 진출하는 전략이 있음.
  - 유럽 선진 건설사들은 가치사슬 전후방으로 사업 포트폴리오 다각화를 시도함에 있어 주로 인수·합병(M&A) 활용
  - 여러 연구자들이 성숙기 산업에서는 경쟁이 격화되면서 경쟁에서 도태되는 기업이 생겨나고, 대기업에 의한 중소기업의 흡수 현상이 발생한다고 했는데, 다수의 유럽 대형 건설사가 시도한 인수/합병 전략은 이와 동일한 맥락
  - 국내 건설사도 신기술 등 핵심 역량 보유, 중장기적으로 가치사슬상 전후방으로의 다각화 등을 위해 유럽 건설사와 같은 성공적인 인수·합병이 필요할 것으로 보임.

## 5. 한계 제품 퇴출 전략의 고찰 및 시사점

- 한계 제품의 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 전략임.
  - 한계 제품뿐만 아니라 퇴출 대상이 확대되어 한계 사업의 퇴출도 검토 가능
- 한계 제품 또는 사업 퇴출 전략을 취하는 과정에서 해당 제품, 사업에 투입된 인력과 자원의 재배치 문제가 대두됨.
  - 따라서, 한계 제품 퇴출 전략을 신수종 제품 개발 전략과 연계하여 이행도 가능
  - 즉, 기존의 한계 제품을 퇴출시키고, 인력과 자원을 새로운 대체 상품이나 신제품, 고부가가치 제품 개발에 투입하는 전략
- 앞서 살펴본 바대로 국내 건설산업이 최소한 2020년까지는 성숙기를 지속할 가능성이 크므로 당장 한계 제품 퇴출 전략을 이행하는 국내 건설기업이 많지는 않을 것임.
  - 그러나, 중장기적으로는 기존 주력 제품의 수익성이 지속 하락하는 가운데, 한계 제품의 퇴출 전략을 검토하는 국내 건설기업이 증가할 전망
  - 특히, 본격적인 쇠퇴 성숙기에 접어들 것으로 예상되는 2010년대 후반 이후 한계 제품/사업에 대한 퇴출 전략 시도가 본격화될 전망
  - 이 경우 신수종 상품 개발, 해외 시장 진출 등과 연계해 유희 인력과 자원에 대한 재배치와 핵심 역량의 재배치 등을 동시에 고려해 기업 혁신을 추진해야 할 것임.

## IV. 결론

- 산업의 수명주기이론과 관련된 선행 연구들을 기초로 성숙 산업의 정의에 대해서 살펴본 결과, 성숙기 산업은 해당 산업 내 주요 제품들이 제품 수명주기상 성숙기에 도달한 제품들로 주로 이뤄진 산업으로 정의됨.
- 성숙기 산업의 주요 특성은 시장 규모의 정체, 제품 혁신 속도의 둔화, 높은 경쟁 강

도, 치열한 가격 경쟁, 수익성 하락 등임.

- 국내 건설산업과 성숙기 산업의 특성을 비교/분석한 결과, 국내 건설산업은 2000년대 들어 이미 성숙기에 진입하기 시작한 것으로 분석됨.
  - 시장 규모의 정체 기간, 수익성 하락 추이, 기업 수 변화 등을 고려할 때 현재 우리나라 건설산업은 이미 성장 성숙기(growth maturity)를 지나 정체 성숙기(stable maturity)에 진입한 것으로 판단됨.
  - 또한, 시장 규모 전망치를 근거로 할 때 국내 건설산업은 최소한 2020년까지는 쇠퇴기에 진입하지 않고, 성숙기에 머무를 것으로 분석됨.
- 기존 연구들과 기업 사례들을 기초로 성숙기에 위치한 기업들이 일반적으로 취하는 전략 유형들을 구분해보면 시장 점유율 보호, 제품 수명주기 연장, 시장 다변화, 신수종 제품 개발, 한계 제품 퇴출 등 5가지로 정리할 수 있음.
- 성숙기 산업 내 기업의 5가지 대응 전략 유형별로 국내 건설기업에의 시사점을 살펴본 결과, 5가지 대응 전략들은 모두 국내 건설기업에도 적용 가능한 전략들임.
  - 단, 한계 제품 퇴출 전략은 2010년대 후반 이후 쇠퇴 성숙 단계에 본격 시작 예상
- 성숙기 산업의 기업 대응 전략 유형별로 국내 건설기업에의 시사점을 살펴본 결과를 요약 정리하면 다음의 <표 4>와 같음.

<표 4> 성숙기 산업의 기업 대응 전략 유형별 국내 건설기업에의 시사점

| 전략 유형         |   | 국내 건설기업에의 시사점  |
|---------------|---|--|
| 시장 점유율 보호 전략  | 가격 인하   | <ul style="list-style-type: none"> <li>경쟁사 모방 쉬움 → 경쟁사 모방 어려운 가격 인하 방식이 성공                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공정 혁신 : 일본의 후쿠다구미 사례 등과 같은 공정 혁신 통한 가격 인하 필요</li> <li>- 규모의 경제 : 유사 공종 집중 및 매출 규모 확장 통해 하도급 계약, 기자재 구입, 간접부문 활용 등에서 규모의 경제 획득 통한 가격 인하 필요</li> <li>- 생산 요소에 차별적 저비용 접근 통한 가격 인하 : 우수 하도급/기자재 업체 확보 (사례 : Vinci, Bouygues 등 선진 건설사 하도급/기자재 업체 인수 사례)</li> <li>- 중견 이하 업체는 공정 전문화, 축적된 경험 통한 가격 인하 필요</li> </ul> </li> <li>출혈 경쟁에서 생존 가능한 자급력, 실적 확보의 필요성 등도 함께 고려해 전략 시행</li> </ul> |
|               | 이미지 제고  | <ul style="list-style-type: none"> <li>민간 건축사업에 주로 적용 가능한 전략</li> <li>단, 제품 표준화 진행으로 마케팅 비용 상승 → 비용 대비 효과 분석 필요</li> <li>고객 니즈 변화에 부합한 성능/기능 개선과 연계한 브랜드 이미지 제고 필요                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skanska 사례 : 인텔리전트 및 친환경 트렌드에 맞춰 CI 작업</li> </ul> </li> <li>판촉 활동 역시 비용 대비 효과 분석 중요 : 재개발/재건축 사업, 분양 사업 등의 판촉 비용 대비 효과 하락 지속 예상</li> </ul>   |
|               | 품질 개선   | <ul style="list-style-type: none"> <li>공공보다는 민간 건설시장에서 더욱 중요</li> <li>고객 니즈 및 브랜드 이미지와 연계한 품질 개선 중요</li> <li>경쟁사 모방 어려운 개선이 효과 : 설계도, 시방서에 드러나지 않는 오랜 시공 노하우에 기초한 개선, 시공 방식/기술 및 자재 등이 복합된 개선 필요</li> <li>개선에 투입된 비용 대비 효과 분석 필요 : 과도한 개선 불필요</li> </ul>   |
| 제품 수명주기 연장 전략 | <ul style="list-style-type: none"> <li>신규 고객 및 용도 개발을 통한 수명주기 연장은 건설업에 적용 쉽지 않음.</li> <li>제품의 성능 및 기능 개선 통한 수명주기 연장에 초점 필요                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객 니즈 분석과 기술 개발의 상호 연계 중요</li> <li>- 특히, 시장 세분화에 기초한 잠재 니즈 발굴 중요</li> </ul> </li> <li>비용 대비 효과 분석 및 극대화 필요                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 신규 주택 수요 축소에서도 성능/기능 개선을 통한 아파트 수명주기 연장 당분간 가능</li> <li>- 단, 중장기적으로 아파트 상품 쇠퇴기 진입에 따라 성능/기능 개선의 수익성 악화</li> </ul> </li> </ul>   |  |
| 시장 다변화 전략     | <ul style="list-style-type: none"> <li>건설사의 경우 해외 시장으로 다변화가 해당                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bechtel, Vinci, Bouygues, Skanska 등 선진 건설사들이 해외 진출로 자국 시장 정체의 한계 극복, 시공 비중 높은 Hochtief 역시 1980년대 이후 해외 시장 진출</li> </ul> </li> <li>해당 시장의 향후 성장성, 자사 역량/경쟁 여건을 감안한 매력도 분석이 기본</li> <li>리스크 회피 성공이 관건                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinci와 Bouygues는 불어 사용권역인 캐나다, 북아프리카에 주로 진출</li> <li>- 벡텔은 리스크 적은 사업관리, 컨설팅 위주</li> </ul> </li> <li>단순 도급 외 진출 국가 기업 등의 인수·합병과 조인트 벤처 등을 통한 진출도 필요                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업 인수시 적극적 진출 가능 : Hochtief는 1980년대 중반 이후 인수·합병 통해 미국과 아시아 진출, Grupo AC사는 Dragados 인수 통해 스페인, 중남미 동시 진출</li> <li>- 인수 전략은 리스크가 커서 자국 시장의 급격 쇠퇴, 자사 역량만으로 해외 진출 한계, 인수 자금 충분 등의 경우에 시도</li> <li>- 단순 제휴 또는 JV도 활용 필요 : 벡텔은 사업관리, 컨설팅 위주여서 인수는 자체</li> </ul> </li> </ul> |  |
| 신수종 제품 개발 전략  | <ul style="list-style-type: none"> <li>신기술 기반 신수종 제품 개발 : 고객의 니즈 및 시장 수요 감안 필요</li> <li>시장 세분화에 기반한 신수종 제품 개발 : 고객의 잠재 니즈 충족이 중요</li> <li>건설사 핵심 역량이 신기술 R&amp;D, 설계/엔지니어링, 마케팅으로 이동</li> <li>가치사슬 전후방으로의 사업 다각화도 가능 : 규모의 경제, 해외 진출시 활용 등 시너지 효과 필요</li> </ul>   |  |
| 한계 제품 퇴출 전략   | <ul style="list-style-type: none"> <li>국내 건설사들은 2010년대 후반 이후 점차 쇠퇴 성숙 단계에 접어들며 본격 시도 예상</li> <li>한계 제품 퇴출 후 신제품 개발과 연계해 유희 자원과 인력에 대한 재배치 전략 필요</li> </ul>  |  |

이홍일(연구위원 · hilee@cerik.re.kr)