

# 불황기 건설기업의 성공적 경영전략 모색

2019. 12

이홍일

- 불황기 경영전략의 중요성 및 주요 내용 ..... 4
- 불황기 기업 생존력 확보를 위한 경영전략 ..... 7
- 불황기 이후 미래 성장기회 포착을 위한 선제적 투자전략 ..... 32
- 결론 : 건설기업에 주는 시사점 요약 ..... 44



- 국내 건설경기는 2018년 하반기 이후 불황기에 진입하기 시작한 것으로 판단되며, 2020년대 초중반까지는 침체 상황이 지속될 가능성이 높아 적절한 불황기 대응전략이 요구됨.
- 불황기 중 기업들이 취해야 할 경영전략은 생존력 확보를 위한 경영전략과 미래 성장기회 포착을 위한 선제적 투자전략으로 크게 구분할 수 있음.
  - 생존력 확보를 위한 경영전략은 불황기 진입시 우선 실시하는 전략으로 자사의 재무적 역량과 현금 유동성 등을 분석하여 위험 요인을 점검하고, 이후 자사의 생존력을 충분히 확보하기 위해 긴축 경영, 경영 합리화, 구조조정을 실시하는 것임.
  - 생존력 확보에 문제가 없는 경우 선제적 투자전략을 적극적으로 검토해야 하는데, 불황기 중 선제적 투자에는 투자비용 절감, 경기 회복시 기회 선점 등의 장점이 있고, 무엇보다 불황기 중 긴축 경영을 지속하면 '긴축 경영의 함정'에 빠질 수 있어 선제적 투자전략이 필요함.
- 본 연구에서는 불황기 기업의 생존력 확보를 위한 각 분야별 경영전략의 세부 내용과 주요 사례들을 살펴보고, 건설기업의 시사점을 도출했는데, 이를 요약하면 다음과 같음.
  - 생산 분야 : 불황 초기 미분양 물량 포함 주택 및 비주거 건축 관련 재고의 신속한 축소, 협력업체와 계약관계 재조정 및 협력업체 재구성을 통한 자재조달 비용과 하도급 비용 절감, 혁신에 유리한 환경이 조성되는 불황기 중에 생산 프로세스 혁신 추구
  - 마케팅 분야 : 불황기 진입과 동시에 마케팅 비용 지출의 효율화로 현금 유동성 확보, 다만 미분양 주택과 같은 재고 축소를 위해서는 마케팅 비용의 공격적 지출 필요, 건설 생산품은 제품 차별화가 어렵고 수요의 가격탄력성이 높아 불황기 중 분양가 등 가격 인상시 고객과 기업 이미지 상실 유의, 건설 기업 간 가격 인하 경쟁 발생시 경쟁 참여보다 가격모델 혁신을 통한 방어전략 구사
  - 사업 분야 : 호황기에 주택 및 비주거 건축사업 매출이 확대된 기업의 경우 사업 포트폴리오 개선 필요, 중기적으로 주택 및 비주거 건축사업 매출 하락을 대체할 유망 시장이 미흡해 사업 구조조정도 고려, 구조조정시 2020년대 초중반 전후의 회복기 대비해 핵심 경쟁력 및 자산이 훼손되지 않도록 유의
  - 인사 분야 : 현장별 준공 시기 분석 등을 기초로 한 인력 재배치 및 인건비 절감 프로그램 실행, 인력 구조조정시 기업 경쟁력이 내부 인력에 내재화돼 있는 건설기업 특성을 감안해 핵심 인재 유출 및 직원 사기 저하 유의, 인재 유출로 인한 경쟁력 훼손 방지를 위해 매뉴얼과 노하우 담은 지식경영 체제 구축
- 다음으로, 불황기 중 선제적 투자전략과 관련해 도출한 건설기업의 시사점은 다음과 같음.
  - 투자 시기 : 향후 2~3년간 불황이 진행되어 경기가 저점인 경우 투자 비용 측면에서 상대적으로 유리, 생산 기간(lead time)이 긴 건설업의 특성을 감안하여 회복기 진입 2~3년 전부터 선제적 투자를 실시해야 회복기에 신속한 사업 추진 및 기회 선점 가능 → 사전에 투자전략 수립, 향후 2~3년 후 선제적 투자 실시
  - 주택 및 개발 사업 선제적 투자 : 사업부지 확보, 인력 추가 투입, 향후 시공권 확보를 위한 사전 영업 및 사업 기획, 인허가 절차 진행 등의 투자가 선제적으로 요구됨.
  - 공공 및 민간투자 사업 선제적 투자 : 영업인력 확충, 발주처 관리 강화, 발주 정보 수집, 민간제안 준비 및 제안, 공동수급업체 및 협력업체 준비 등에 선제적 투자 필요
  - 투자 규모가 크고, 투자의 불확실성이 큰 경우에는 투자 규모 축소와 제휴를 통한 리스크 축소 필요

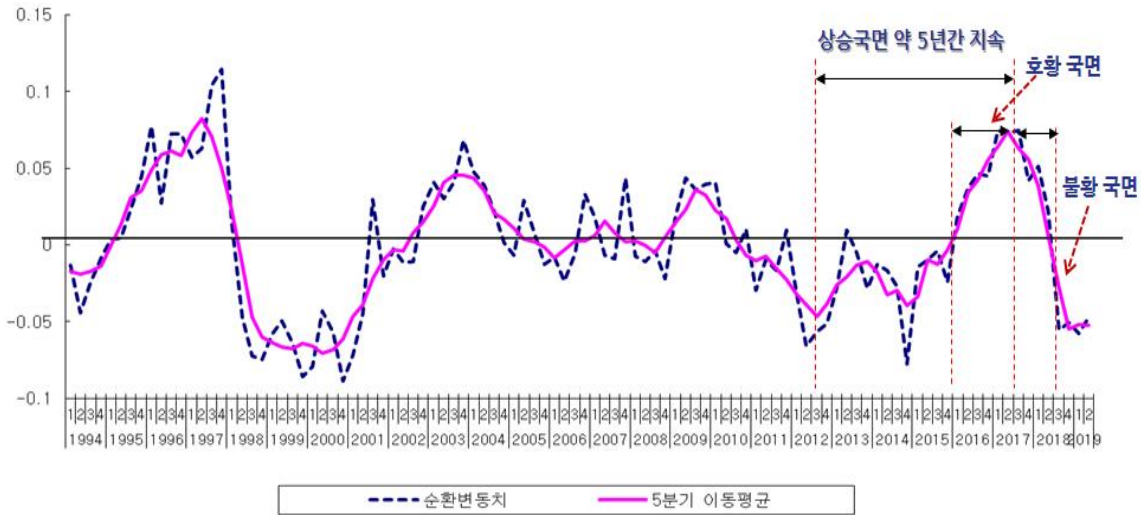
# I 불황기 경영전략의 중요성 및 주요 내용

## 1. 불황기 경영전략의 중요성

■ 국내 건설경기는 2018년 하반기 이후 불황기에 진입하기 시작한 것으로 판단되며, 2020년대 초중반까지는 침체 상황이 지속될 가능성이 높음.

- 건설투자의 순환변동치 흐름을 살펴보면, 2017년 중반에 정점을 기록한 이후 빠른 하락세를 보여 2018년 하반기에 순환변동치가 기준선 아래인 불황국면으로 하락한 것으로 나타남.
- 최근 정부가 생활 SOC, 도시재생사업, 국가균형발전 프로젝트 등 건설투자 활성화 대책을 잇달아 발표했지만, 계획 수립이나 설계 등 착공 전 절차를 감안할 때 동 대책은 2021~2022년 이후에나 본격적으로 건설투자에 긍정적 영향을 미칠 전망이다.
- 무엇보다 국내 건설시장에서 공공부문이 차지하는 비중은 약 30%에 불과해 주택을 중심으로 한 민간 건설경기의 빠른 하락세를 반전시키기는 어려움.<sup>1)</sup>
- 결국 건설경기는 정부가 발표한 건설투자 활성화 대책, 3기 신도시 조성이 본격적인 건설투자자 이어지는 2020년대 초중반까지는 침체 상황이 지속될 가능성이 높음.

〈그림 1〉 건설투자 순환변동치의 변화 추이

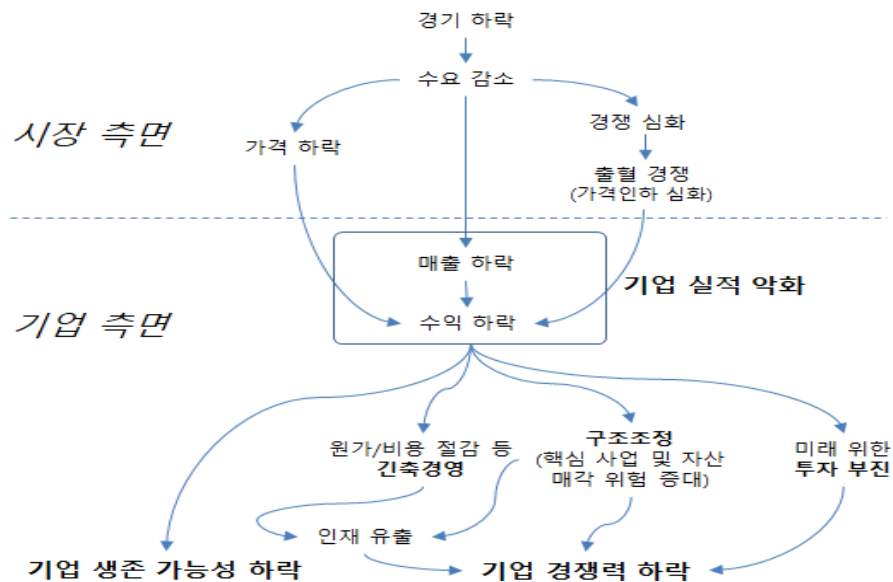


자료 : '2020년 건설경기 전망' 세미나 발표자료, 한국건설산업연구원, 2019.11.

1) 건설경기 동행지표인 건설투자가 2018년 3/4분기 이후 3분기 연속 5% 이상의 감소율을 지속했는데, 이는 외환위기 이후 처음 나타난 현상이며, 주거용 건축투자가 10% 내외의 감소율을 기록해 건설투자 감소세를 주도함. 주거용 건축투자는 공급 과잉, 정부 규제 등으로 인해 당분간 감소세가 이어질 전망이다.

- 따라서 국내 건설기업들은 향후 당분간 지속될 건설경기 불황을 성공적으로 극복할 수 있는 전략을 수립, 이행하는 것이 필요함.
- 불황 중에 기업의 성공적인 경영전략 수립 및 이행이 중요한 이유는 불황 중 기업의 생존 가능성, 불황 이후 기업의 성과 차이와 직접적 연관성이 있기 때문임.
  - 불황기에 수요 감소, 경쟁 심화로 기업의 수익이 감소하면, 기업은 생존이 위협받을 뿐만 아니라 미래 성장을 위한 핵심 자산과 경쟁력을 상실하는 위기의 연쇄 고리에 빠질 수 있음.
  - 세계적 컨설팅사인 액센츄어의 연구에 의하면, 불황 중 성공적 전략을 수립, 이행한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 불황 이후 6년 동안 재무 성과(ROIC)가 5~30%p 범위에서 지속 상회했음.<sup>2)</sup>
  - 결국 불황기 경영전략은 기업의 생존 가능성과 연계될 뿐만 아니라 불황기 이후 기업 성과의 차이를 좌우하는 결정적 요인이 된다는 점에서도 매우 중요함.

〈그림 2〉 불황기에 기업이 직면하는 위기의 연쇄 고리



## 2. 불황기 경영전략의 체계 및 주요 내용

- 불황기 중 기업들이 취해야 할 경영전략은 첫째, 생존력 확보를 위한 경영전략, 둘째, 미래 성장기회 포착을 위한 선제적 투자전략으로 크게 구분할 수 있음.

2) 장세명, '불황기의 경영전략', 지식경제 오픈 포럼 발표집, 2009.2.25, p.1.

- 생존력 확보를 위한 경영전략은 불황기 진입시 우선 실시하는 전략으로 자사의 재무적 역량과 현금 유동성 등의 분석을 통해 위험 요인을 점검하고, 이후 자사의 생존력을 충분히 확보하기 위해 긴축 경영, 경영 합리화, 구조조정을 실시하는 것임.
- 생존력 확보에 문제가 없는 경우 선제적 투자전략을 적극적으로 검토해야 하는데, 불황기 중 선제적 투자에는 투자비용 절감, 경기 회복시 기회 선점 등의 장점이 있고, 무엇보다 불황기 중 긴축경영을 지속하면 '긴축경영의 함정'에 빠질 수 있어 선제적 투자전략이 필요함.

❑ 불황기 중에 기업들이 취해야 할 경영전략의 분류 체계 및 주요 내용을 요약하면, 다음의 <표 1>과 같음.

<표 1> 불황기 기업의 경영전략 분류 체계 및 개요

구 분		내 용
생존력 확보를 위한 경영전략	긴축경영	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 실행 시기 : 불황기 진입 이후 일반적으로 가장 먼저 실시하는 경영활동. 특히 기업의 현금 유동성이 부족하고 재원조달 역량이 부족할 경우 최대한 빠르게 긴축경영 실시</li> <li>▪ 주요 내용 : 간접비 축소, 임금 동결, 광고비 축소, 에너지 절감, 부품 납품단가 조정 등 경영 전반에 걸쳐 비용 절감 실시</li> <li>▪ 특징 : 직원 사기 저하, 핵심 인재 유출, 투자 기회 상실, 경쟁력 저하 등의 부작용 유의, 부작용 최소화를 위해 실시 여부/수준/내용 등에 대해 전략적 접근 필요</li> <li>▪ 부작용 감안해 긴축경영 실시 여부에 대한 전략적 판단 필요</li> </ul>
	경영합리화	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 실행 시기 : 불황기 진입 이후 최대한 빠르게 실시하는 것이 바람직</li> <li>▪ 주요 내용 : 생산 프로세스 개선, 첨단 기술 활용, 재고 축소 등 경영 혁신을 통한 전략적인 비용 절감 조치</li> <li>▪ 특징 : 긴축경영과 달리 부작용이 거의 없고, 경쟁사가 모방하기 어려운 경쟁우위의 원천 제공 가능. 다만, 긴축경영에 비해 단기간 내 비용 절감 성과를 내기 쉽지 않고, 전략적 접근과 혁신 노력 필요</li> </ul>
	구조조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 실행 시기 : 긴축경영, 경영합리화 조치로 기업의 생존력 확보가 미흡하다고 판단될 경우 최대한 빠르게 실시</li> <li>▪ 주요 내용 : 사업 구조조정, 조직 구조조정, 인력 구조조정 등으로 세분</li> <li>▪ 특징 : 긴축경영보다 직원 사기 저하, 핵심 인재 유출 등의 부작용이 더 크고, 핵심 자산이나 경쟁력을 상실할 위험 존재 → 전략 방향 재설정, 핵심 경쟁력 판단 등 전략적 판단 이후 실행 필요</li> </ul>
미래 성장기회 포착을 위한 선제적 투자전략	전사 차원의 투자	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 실행 시기 : 기업의 생존력 확보에 문제가 없고 투자 자원 마련이 가능하며, 미래 경영 환경에 대한 불확실성이 높지 않은 경우 실시</li> <li>▪ 주요 내용 : 공장 신축, 신상품 개발, 기업 M&amp;A 등과 같은 전사 차원의 투자</li> <li>▪ 특징 : 대규모 재원이 소요되나, 회복기 기회 선점 효과, 호황기에 비해 투자 비용 저렴 등의 장점 존재</li> </ul>
	기능별 투자	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 실행 시기 : 기업의 생존력 확보에 문제가 없고 투자 자원 마련이 가능하며, 미래 경영 환경에 대한 불확실성이 높지 않은 경우 실시</li> <li>▪ 주요 내용 : 신규 인력 충원, 생산설비 교체, 판매 촉진 활동 강화 등 기능 부문별 투자</li> <li>▪ 특징 : 호황기에 비해 투자 비용 축소 등의 장점 존재, 전사 차원의 투자에 비해 비교적 소규모 자원 소요</li> </ul>

❑ 본 연구에서는 불황기에 속한 기업들의 성공적 경영전략에 대해 살펴보고<sup>3)</sup>, 이를 통해 국내 건설기업들이 불황기에 취해야 할 경영전략에 대한 시사점을 도출하고자 함.

3) 본 연구에서 참조한 불황기 중 기업 경영전략에 관한 참고문헌은 보고서 맨 뒤의 참고문헌에 수록함.

## II 불황기 기업 생존력 확보를 위한 경영전략

### 1. 개요

- 불황기에 진입한 경우 우선 기업은 자사의 생존 가능성을 분석하고, 기업의 생존력 확보를 위한 경영전략을 수립, 이행하는 것이 필요함.

  - 국내 건설경기가 과거에 통상 10년 주기로 움직였음을 감안하면, 경기 하강 기간은 약 5년 내외로 진행될 가능성이 있음.
  - 단, 2014년 이후 경기 상승을 주도한 주택 공급 관련 지표가 대부분 역대 최고치를 경신하며, 공급 과잉이 진행된 것을 감안할 때 향후 경기 하강이 좀 더 장기화될 가능성이 있음.
  - 따라서 건설사들은 불황기에 본격 진입하기 시작한 지금부터 자사의 재무적 역량과 현금 유동성에 대한 대비를 취할 필요가 있음.
  
- 불황기 중 기업의 생존력 확보를 위한 경영전략은 긴축경영, 경영 합리화, 구조조정 등의 3가지로 구분할 수 있음.

  - 운영상의 비효율 제거를 위한 경영 합리화는 불황기에 속한 대부분의 기업들이 선택하는 전략이라고 할 수 있으며, 긴축경영은 불황 중에 기업의 재무적인 상황이 상당히 나빠진 경우 실시하는 활동임.
  - 기업 구조조정은 긴축경영과 마찬가지로 불황기 중에 기업의 재무적 상황이 매우 나빠진 경우에 취하는 전략이라고 할 수 있는데, 기업의 재무적 상황이 나빠진 경우가 아니라 하더라도 불황기 이후 기업의 경영 환경이 급변할 것을 대비해 선제적으로 기업의 핵심 사업과 자산을 재편하는 차원에서 추진되기도 함.
  
- 긴축경영, 경영 합리화, 구조조정과 같은 기업의 생존력 확보를 위한 경영전략은 다음과 같은 3가지 원칙에 기초해 수립하고 이행하는 것이 바람직함.
  
- 첫째, 기업의 생존력 확보를 위한 경영전략 활동들을 간접비 절감과 같은 일정 분야에 한정하지 않고, 경영 전반에 걸쳐 전사적으로 추진하는 것이 필요함.

  - 일반적으로 긴축경영, 구조조정 등과 같은 활동들이 연구개발비 축소와 같은 간접부문을 중심으로 추진되는 경우가 많음. 이는 생산 과정에 직접 투입되는 부품, 인력 등의 비용은 생산량을 축소하지 않는 이상 크게 개선하기 어렵기 때문임.
  - 그러나, 경영 합리화 내지 긴축경영은 마케팅 비용의 축소, 연구개발비 축소 등과 같이 경영의 특정 분야에만 시도되는 것이 아니라 연구개발, 생산, 마케팅, 재무, 인사 등 경영 전반에 걸쳐 추진되는 것이 필요함.

- ❖ 둘째, 기업의 생존력 확보를 위한 경영전략 추진시 기업의 부도 가능성이 높은 경우를 제외하고는 무차별적 비용 절감보다는 기업의 경쟁력 강화를 동시에 고려한 전략적 비용 절감이 필요함.

  - 불황기에 다수 기업은 자사의 지속성을 담보하기 위하여 현금 유동성 확보를 목표로 전사적으로 비용 절감 노력을 기울이게 됨.
  - 그러나 불황기에는 불필요한 비용을 철저히 통제함과 동시에 기업 부도 가능성이 있는 경우를 제외하고는 무차별적 비용 절감이 아니라 기업의 경쟁력 강화 요인도 함께 고려해 경쟁력 강화를 위한 비용 지출은 예외적으로 실시해야 함.
  - 따라서 기업은 비용 지출 항목에 대한 의사결정시 지출 비용의 수준, 지출 비용의 기업 부담 정도, 기업의 경쟁력 강화를 위한 필요 정도 등을 모두 고려하여 조정하는 것이 바람직함.
  - 이상과 같은 전략적 비용 지출을 위한 의사결정 기준들은 투자 의사결정과 같은 대규모 비용이 지출되는 의사결정뿐만 아니라, 인력 채용 및 개발, 마케팅 활동 등 각 분야의 비용 지출과 관련되는 모든 의사결정에 적용되어야 함.
  
- ❖ 셋째, 단순한 비용 절감뿐 아니라 혁신을 통한 경영 전반의 생산성을 향상시키는 것이 바람직함.

  - 단순히 운영상의 효율을 추구해 비용을 절감하는 수준을 넘어서 부품 공동화, 모듈화와 같이 제품 개발 및 제조 과정에서부터 원가를 근본적으로 절감하기 위한 혁신이 필요함. 즉, 생산 과정 전체의 공정 혁신을 통한 생산성 혁신을 검토해야 함.
  - 건설기업의 경우 최근 등장하고 있는 4차 산업혁명 기술을 적극 현장에 적용해 생산성을 혁신할 수 있는 방안의 강구도 요구됨.
  
- ❖ 이상과 같은 3가지 원칙은 사업 구조조정과 같은 기업 차원의 전략적 의사결정뿐만 아니라 인사, 생산 등과 같은 기능 분야별 구조조정과 비용 절감 의사결정에도 모두 적용하는 것이 바람직함.
  
- ❖ 다음에서는 불황기 기업의 생존력 확보를 위한 각 분야별 경영전략의 세부 내용과 주요 사례들을 살펴보고, 건설기업에 주는 시사점을 도출함.



## 2. 생존력 확보를 위한 생산 분야의 전략 내용 및 시사점

### (1) 불황기 진입 전후 신속한 재고 축소

- ❖ 일반적으로 불황기에는 수요가 감소해 재고가 증가하며, 그 결과 재고관리 비용 증가, 재고 제품의 판매가격 인하 등으로 기업의 손실이 증가함.
- ❖ 따라서 기업은 불황기 진입 전에 재고를 최대한 신속히 축소하는 것이 바람직하며, 불황기 진입 후에도 가능한 한 재고를 빠르게 축소하는 노력을 기울여야 함.
- ❖ 신속한 재고 축소가 중요한 이유는 불황기에는 수요가 지속적으로 감소하기 때문에 초기에 재고를 축소하지 않으면 시간이 지날수록 재고 축소는 더욱 어려워지고, 이에 따라 매출 감소와 재고관리 비용 증가라는 이중적 압박을 받기 때문임.
  - 특히, 불황기가 지속될수록 제품의 가격 인하 압력이 커지므로 재고의 부담은 더욱 증가함.
  - 불황기 동안 소진하지 못한 재고는 회복기에도 적정 수준의 가격으로 판매하지 못할 가능성이 높음.
- ❖ 특히, 제품의 성능개선 주기가 짧은 경우, 그리고 경기 호황기에서 불황으로 이동하는 시간이 짧은 경우에 신속한 재고 축소가 매우 중요함.
- ❖ 첫째, 제품의 성능개선 주기가 빠른 경우 불황기에 소진되지 못한 재고는 회복기에도 신제품에 밀려 매우 낮은 가격에 판매될 가능성이 높음.
  - 세계적 컴퓨터 제조사인 Dell사는 제품 수명주기가 매우 빠른 개인용 컴퓨터 시장에서 생산방식 혁신을 통해 재고를 획기적으로 축소함으로써 성과를 창출한 대표적 기업임.
  - Dell사는 업계 최초로 제조 방식을 주문생산 방식으로 변경함으로써 재고비용을 절감했을 뿐만 아니라, 제품 수명주기가 점점 더 짧아지는 개인용 컴퓨터 시장에서 구형 컴퓨터의 가격 인하 경쟁에서 벗어남.
- ❖ 둘째, 경기 호황기에서 불황으로 이동하는 시간이 매우 짧고 호황기에 가수요가 발생한 경우, 채찍 효과(bullwhip effect)<sup>4)</sup>로 인하여 재고 조절에 실패해 손실이 증가할 가능성이 높음.

4) 고객의 수요가 상부단계 방향으로 전달될수록 각 단계별 수요의 변동성이 증가하는 현상을 말함.

- 미국의 CISCO사는 1990년대 중반 호황기에 만성적 공급 부족으로 인하여 시장 내 가수요가 발생했음에도 불구하고 수요 대응을 위해 생산량과 재고량을 증가시킨 결과, 불황기에 가수요가 급격히 축소되는 과정에서 수십억 달러의 재고가 쌓임.

■ 결국 제품의 성능개선 주기가 짧고, 경기 호황기에서 불황으로 이동하는 시간이 매우 짧은 경우에는 불황 직전 또는 초기에 전사적 역량을 동원하여 최대한 신속히 재고 축소 방안을 실행하는 것이 중요함.

- 건설경기도 앞서 살펴본 바와 같이 2018년 이후 호황에서 불황으로 이동하는 시간이 매우 짧았음.
- 따라서 향후 건설기업도 미분양 아파트와 같은 재고를 최대한 신속히 처리하는 것이 중요함.

## (2) 공급망 혁신

■ 불황기에 기업은 생산 분야와 관련해서 가치사슬(Value Chain) 전반의 혁신을 통한 효율화를 추구할 필요가 있음.

■ 기업이 자사의 생산 프로세스 전체를 재검토하고 나서 혁신을 추구하기에는 시간과 비용이 많이 요구되므로, 일반적으로 기업들은 불황기에 우선 납품단가 인하를 포함한 공급망 혁신을 추구함.

■ 특히, 다수의 기업들은 협력업체의 납품단가를 조정하여 자사의 수익성을 개선하고자 하는데, 일률적인 납품단가 인하의 경우 부작용 발생이 가능하므로 협력업체와의 합의, 상생적 관계 구축을 통한 합리적 수준의 단가 조정을 추구하는 것이 바람직함.

■ 또한, 단순한 협상에 의한 납품단가 인하가 아니라 협력업체와의 공동 협력을 통해 부품의 원가 구조 자체를 혁신해 납품단가를 낮추려는 노력을 기울이는 것이 바람직함.

■ 협력업체와 협의체 구성 등 협력을 통해 납품단가를 구조적으로 혁신한 경우, 해당 성과를 협력업체와 합리적으로 공유하는 것이 지속적 관계를 구축하는 데 매우 중요함.

- 일본의 대표적 자동차 제조기업인 도요타의 경우 수많은 협력업체와의 협의체 구성을 통해 지속적으로 원가를 절감할 뿐만 아니라, 원가 절감 성과를 협력업체와 공유함으로써 지속적으로 생산성을 혁신하는 상생관계를 구축함.

- ❖ 둘째로는 부품 조달 품목에 따라 최적의 협력업체들을 새롭게 결정하는 것이 필요함.
- ❖ 협력업체 재구성시 조달 물품의 중요성, 품질, 가격, 그리고 해당 물품의 생산이 가능한 협력업체 수 등을 종합적으로 고려해 품목별 최적의 협력업체 수를 결정함.
- ❖ 미국의 컴퓨터 제조사인 컴팩사는 1990년대 초의 불황기에 기존 부품업체와의 거래 관계를 재조정하고 신규 협력업체를 발굴함으로써 효율화를 추구함.
  - 구체적으로 컴팩사는 기존 협력업체와의 거래 관계를 원점에서 재검토하고, 거래 관계 청산 또는 계약 변경, 신규 업체 발굴 등을 통해 부품 조달비용을 큰 폭으로 감소시킴.

### (3) 생산 프로세스 혁신

- ❖ 불황기에 기업들은 공급망 혁신뿐만 아니라 자사의 생산 프로세스 전반의 혁신도 적극적으로 추진하는 것이 필요함.
- ❖ 자사의 생산 프로세스 혁신을 호황기에 추진하기는 매우 어려운데, 불황기에는 혁신을 추진하기에 유리한 환경이 조성되기 때문임.
  - 호황기에 혁신을 추진할 경우 제품 출하량이 감소할 수 있고, 혁신의 중요 성공 요인인 사내 공감대 형성과 절박한 조직문화 형성이 쉽지 않아 혁신의 성공 가능성이 낮아짐.
  - 반면, 불황기에는 재고가 증가하는 상황에서 재고와 함께 생산량 축소가 필요하고, 혁신에 대한 공감대와 절박함이 사내에 충분히 형성됨.
  - 또한, 불황기에는 사내 유희 자원이 발생하게 되는데, 이러한 사내 유희 자원 및 역량을 혁신에 집중시킬 수 있다는 점에서도 불황기에 생산 프로세스 혁신을 추구하기에 적합함.
- ❖ 생산 프로세스 혁신을 위해서는 일본의 도요타자동차에서 시작되었던 가이젠(改善)과 같은 소규모 개선을 추구함과 동시에 기업의 생산 프로세스를 포함한 가치사슬(value chain) 전체를 원점에서 재검토하고 혁신을 통해 생산성을 향상시키는 접근도 필요함.
- ❖ 대표적으로 부품 공용화와 표준화를 통하여 구조적인 원가절감 노력을 기울일 필요가 있음.
  - 도요타사는 앞서 언급한 대로 협력업체와의 공동 노력을 통해 부품 생산단계부터 부품 표준화, 공용화 등의 효율화를 추구함.

- 부품의 모듈화를 통해서도 생산라인 인력 투입을 축소하고 조립 과정의 효율화를 추구할 수 있으며, 이를 위해서는 설계단계와 부품 생산단계에서부터 혁신이 필요함.
  - 최근 건설산업에 모듈 생산방식 도입 논의가 활발한데, 부품 공용화와 표준화에서 더 나아가 모듈 생산방식의 적용을 통해서 획기적인 생산성 향상이 가능함.

#### (4) 건설기업에의 시사점

##### ① 불황 초기 미분양 포함 주택 및 비주거 건축 관련 재고의 신속한 축소 필요

- 건설산업의 제품은 비교적 수명주기가 빠르지 않음. 그럼에도 불구하고 불황기에 소진되지 못한 재고는 향후 회복기 진입시 정상적인 가격에 판매되기가 어려움.
- 특히, 최근 몇 년 동안 호황기를 지나온 국내 주택시장은 가수요와 채찍 효과로 인해 과잉 공급이 이뤄져 왔고, 정책 요인으로 호황기에서 불황기로 이동하는 기간이 매우 짧아 향후 재고 축소가 매우 중요한 이슈가 될 전망이다.
- 지난 4~5년 동안 건설경기 상승국면 동안 주택 공급 관련 지표들이 대부분 역대 최고치를 경신한 것을 감안할 때 공급 과잉 현상이 발생했을 것으로 추정됨.
- 신규 주택 수요를 초과한 주택 공급이 2011년 이후 7년 동안 지속된 것을 감안하면 주택 공급 과잉 수준이 상당할 것으로 우려되고, 이에 따라 향후 경기 하강 기간도 과거 평균인 5년에 비해 더 장기화될 수 있을 것으로 우려됨.
  - 신규 주택 수요와 공급(인허가) 지표를 비교해보면, 2011년 이후로는 지속적으로 주택 공급이 수요를 초과하는 현상이 발생함.<sup>5)</sup>
  - 특히, 지방의 주택시장은 2011년 이후 2018년까지 주택 수요에 비해 공급이 과도한 현상이 지속되었으므로 수도권에 비해 불황 기간이 더 길어질 가능성이 높음.
- 또한, 국내 주택시장은 9·13대책 이후 급속히 경색되어 호황에서 불황으로 이동하는 기간이 매우 짧음.
  - 과거 건설경기는 통상적으로 약 10년 정도의 주기를 보였으며, 경기 정점에서 불황국면 직전까지 후퇴국면의 평균 소요 기간은 2.5년 정도였음.

5) 한국건설산업연구원의 '2020년 건설경기 전망' 세미나 발표자료(2019.11.5) p.33 참조.

- 그러나, 최근 건설투자의 순환변동치는 2017년 중반에 정점을 기록한 이후 2018년 하반기에 기준선 아래인 불황국면으로 하락해 과거에 비해 2배 이상 빠른 속도로 하강하고 있음.
  - 건설경기의 빠른 하강세는 주거용 건축투자(주택투자)의 하락이 빠르게 진행되고 있기 때문인데, 주거용 건축투자는 2018년 3/4분기에 전년 대비 4.7% 감소한 이후 4/4분기에 6.7% 하락했고, 2019년 들어서도 1/4분기에 12.0%, 2/4분기에 12.6% 하락함.
- ❑ 결국 국내 주택시장의 가수요와 채찍 효과로 인한 공급 조절 실패, 강력한 규제에 인한 빠른 경기 하락으로 향후 다수 건설사들이 재고 조절에 실패하여 미착공 및 미분양, 준공 후 미분양, 미입주 등의 문제가 심각해질 가능성이 높음.
  - ❑ 건설경기는 이미 불황에 접어들기 시작했으므로 건설기업은 준공 후 미분양, 미입주 등과 같은 완성 재고자산과 미분양, 미착공 등 완성 전 단계의 재고자산을 가급적 조속히 축소하는 전략을 수립, 이행해야 함.
    - 자사에 PF우발채무를 비롯해 금융비용 부담이 심한 주택사업의 경우에는 분양가 인하 및 일정 부분의 미분양 리스크를 감수하고라도 신속한 사업 추진이 필요할 수 있음.
  - ❑ 성공적 재고 축소를 위해서는 불황 초기에 경쟁사보다 선제적으로 광고 및 판촉비 증가, 분양가 인하, 각종 수수료 할인, 분양대행사 활용 등을 추진하는 것이 필요함.
  - ❑ 앞서 살펴본 대로 불황이 진행될수록 재고 축소가 어려워지며, 재고 축소를 위해 더 많은 비용이 지출되고 손실도 커지므로 건설기업은 가급적 선제적으로 공격적인 재고 축소 전략을 수립하고, 필요한 비용을 지출하는 것이 필요함.
  - ❑ 특히 향후 주택경기는 가수요 이탈을 포함해 매우 빠른 속도로 하락할 수 있고, 향후 불황 기간도 짧지 않을 수 있다는 점을 감안해 건설기업들은 공격적인 재고 축소 전략을 준비, 이행할 필요가 있음.
  - ❑ 아울러 오피스텔과 지식형 산업센터 등이 포함된 민간 비주거 건축수주도 2014년 하반기 이후 역대 최고치를 3년 연속 경신했다는 점에서 상당한 가수요와 공급 과잉이 발생한 것으로 추정되므로, 공격적인 재고 축소 전략을 수립, 이행할 필요가 있음.

② 협력업체와의 관계 재설정을 통한 생산성 향상 추구

- 불황기에는 납품단가 조정, 협력업체 재구성, 협력업체와 생산성 향상을 위한 협의체 구성 등 공급망 혁신을 할 수 있는 공감대 형성에 유리한 환경이 조성됨. 따라서 건설 기업은 불황을 협력업체와의 관계 재설정을 통한 생산성 향상 기회로 적극 활용하는 것이 필요함.
- 우선, 건설기업은 협력업체와의 계약관계 재조정과 신규 협력업체 발굴을 통한 협력업체 재구성을 통해 자재조달 비용과 하도급 비용의 절감을 추진할 필요가 있음.
- 다만, 납품단가 인하 등 협력업체의 일방적 희생을 강요하는 것은 장기적 협력관계를 훼손하고 최종 건설 생산품의 품질에 부정적 영향을 미치므로, 협력업체와 협의체 구성 등을 통해 불필요한 비용을 줄이고 이를 공유하는 상생관계를 구축할 필요가 있음.

③ 첨단기술 활용 프로세스 혁신을 통한 생산성 향상 추구

- 불황기에는 혁신을 위한 공감대 형성이 유리하므로 건설기업도 불황기 중에 적극적으로 자사의 건설 생산 프로세스 혁신을 추구하는 것이 바람직함.
- 특히, 최근의 4차 산업혁명 관련 첨단기술 발전 및 인력 고령화 등을 감안하여 첨단기술을 활용한 생산 프로세스 혁신 추진을 적극적으로 검토하는 것이 필요함.
- 최근 건설산업에도 4차 산업혁명 관련 기술의 적용을 통한 생산성 향상 논의가 활발하게 진행되고 있는데, 특히 첨단기술을 활용한 생산성 향상 방법 중 가장 핵심적인 부분이라고 할 수 있는 모듈 생산방식의 도입도 적극 검토할 필요가 있음.
- 건설 생산품의 자재 모듈화를 통해 생산라인 인력 투입을 축소하고 조립 과정의 효율화를 추구할 수 있음. 이를 위해서는 설계와 자재 생산 단계에서부터 혁신이 필요함.
  - 기존 건설 생산방식과 비교해 모듈 생산방식의 경우 공사 기간이 획기적으로 단축 가능함. 비용 측면에서도 맥킨지가 건설산업의 모듈러 우수 사례(Best Practice)를 분석한 결과, 설계·엔지니어링 부분의 비용이 7~10%, 현장 시공부분의 비용이 4~5% 개선된 것으로 나타남.
  - 다만, 모듈 생산방식의 적용을 위해서는 설계단계와 자재 생산단계에서부터 혁신이 필요하므로 협력업체와의 공동 노력과 협업이 필수적임.

- 모듈 생산방식 적용에는 설계와 부품 생산 단계에서부터 여러 기술적 요인과 제도적 요인의 해결이 필요하므로 건설기업은 간이 형태의 모듈 생산방식을 적용하거나, 우선적으로 자재 공용화와 표준화를 통한 원가절감 노력을 기울일 필요도 있음.
  - PC 콘크리트(Precast Concrete), 사전 제작 철근 등의 경우 일종의 간이 형태의 모듈 생산방식이라고 할 수 있는데 건설현장의 생산성 향상에 기여하고 있음. 따라서 향후 이와 같은 부분적인 모듈 생산방식의 적용을 모색할 필요가 있음.
  - 자재 공용화나 표준화는 모듈 생산방식에 비해서는 적용하기가 용이하나, 이를 위해서도 협력업체와의 공동 노력을 통해 자재 생산단계부터 표준화, 공용화 등의 효율화를 추구하는 것이 필요함.
  
- 모듈 생산방식뿐만 아니라 자재 공용화와 표준화 역시 개별 건설기업이 쉽게 시도하기 어려운 혁신이라 할 수 있음. 하지만 앞서 언급한 대로 불황기에는 혁신에 대한 공감대 형성이 유리하고 사내 유희 자원과 역량을 혁신에 집중시킬 수 있다는 점에서 전향적 검토가 필요함.

### 3. 생존력 확보를 위한 마케팅 분야의 전략 내용 및 시사점

#### (1) 마케팅 비용 지출 효율화

- 불황기에는 불황 초기에 재고 축소를 위해 마케팅 비용을 지출하는 것 외에는 최대한 비용을 효율적으로 집행하는 것이 바람직함.
  
- 즉, 불필요한 광고 및 판촉 활동을 최대한 자제하여 불황 중 기업의 현금 유동성 확보를 지원하는 것이 필요함.
  - 불황기에는 일반적으로 광고 수요 감소로 광고 비용도 하락해 광고비 지출을 줄이지 않을 수도 있지만, 기업의 실적이 매우 양호한 기업을 제외하면 광고 활동을 효율적으로 추진하는 것이 바람직함.
  - 특히, 불황 중에 기업 생존이 위협받을 가능성이 있는 기업의 경우, 최대한 마케팅 비용을 축소하는 것이 필요함.
  
- 다만, 불황기에는 재고 축소가 매우 중요하므로 불황기 진입 초기에 재고 축소를 위해 광고 및 판촉 비용을 증가시키는 것은 불가피함.
  - 불황기에는 광고, 판촉 비용 등 마케팅 비용의 축소가 필요하지만, 이보다는 재고 축소가 더욱 중요하므로 이를 위해서는 적절한 비용 지출이 필요함.

- 특히, 불황기 재고 축소는 조기에 추진할수록 유리하기 때문에 불황기 진입 초기에 마케팅 비용을 재고 축소에 집중하는 것이 효율적임.

(2) 가격 결정 전략

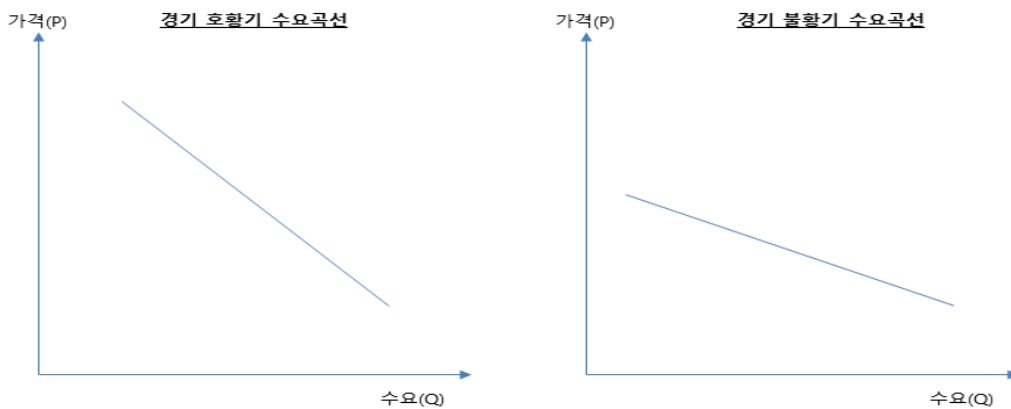
① 가격 인상 : 기업 실적 만회를 위한 가격 인상은 고객 이탈 및 기업 이미지 손상 초래

■ 불황기에 기업들은 기업 실적을 만회하기 위해 가격 인상을 결정하거나, 반대로 기업의 매출과 시장점유율 회복을 위해 가격 인하 및 판촉비 증가를 시도할 수 있음.

■ 그러나 불황기에는 수요의 가격탄력성이 호황기에 비해 증가하여 수요가 가격에 더욱 민감하게 반응하므로 가격 인상에 신중해야만 함.

- <그림 3>에서 볼 수 있듯이 불황기에 수요의 가격탄력성이 증가한 경우 가격을 인상하는 것은 호황기 가격 인상에 비해 수요를 잃는 효과가 더욱 커짐.

<그림 3> 호황기와 불황기 수요의 가격탄력성 변화



■ 불황기에는 시장의 수요가 감소하므로 일반적으로 가격을 인상하기 어려우나, 불황이 본격화되기 전인 불황기 초기 단계나 경쟁 기업에 심각한 제품 결함 등의 문제가 발생한 경우에는 자사의 실적 향상을 위해 가격 인상을 시도할 수도 있음.

■ 세계적인 타이어 제조회사인 Goodyear사는 대표적 경쟁사인 Bridgestone사가 2000년에 제품 결함으로 대규모 리콜을 실시하자 자사 제품의 품질 우수성을 강조하면서 가격을 인상함.



- ❖ 문제는 당시 경기가 호황을 지나서 점차 불황국면으로 접어들기 시작하는 단계였음에도 불구하고 가격 인상을 시도하였다는 점이며, 이로 인하여 Goodyear사는 큰 손실을 보게 됨.
    - 2001년부터 경기 주기가 침체기로 접어들기 시작해 타이어 제품 수요가 감소하기 시작했고, 수요의 가격탄력성도 증가하기 시작했음.
    - 이러한 상황에서 제품의 가격을 인상한 결과, Bridgestone사가 대규모 리콜로 제품 이미지가 크게 추락했음에도 불구하고 Goodyear사는 도리어 시장점유율을 빼앗김.
  - ❖ 불황기에 가격 인상을 통해 잃게 된 다수의 고객은 경기 회복기에도 해당 기업으로 돌아오기가 쉽지 않으며, 고객 유치를 위해서는 추가적인 노력과 비용을 수반함.
  - ❖ 무엇보다 심각한 것은 불황기에 실시한 기업의 가격 인상으로 해당 기업이 고객으로부터 나쁜 기업 이미지를 얻게 된다는 점임.
  - ❖ 더 나아가 불황기에 가격 인상으로 형성된 부정적 기업 이미지는 경기 회복시에도 좀처럼 나아지지 않는 각인효과가 발생해 향후 이미지 제고에 큰 비용이 소요되곤 함.
    - 기업의 이미지는 시간이 지나도 잘 변화되지 않는 무형자산이며, 기업 이미지 변화를 위해서는 많은 마케팅 활동을 해야 함.
  - ❖ 기업 이미지 제고에 많은 비용이 투입되는 반면, 기업 이미지 실추는 순간적으로 이뤄지는 경우가 많다는 점에 유의해 불황기에 기업들은 가격 인상에 매우 신중해야 함.
- ② 가격 인하 : 가격 인하시 경쟁사 간 공격적 인하 경쟁이 발생하지 않도록 주의
- ❖ 불황기에 기업이 자사의 매출과 시장점유율을 유지 또는 향상시키기 위해서 가격을 인하하거나 대규모 판촉 활동을 벌이는 전략을 구사할 수 있음.
  - ❖ 특히, 불황기 동안 생존이 위협받는 기업의 경우 공격적 가격 인하 전략을 구사할 가능성이 높은데, 다음과 같은 두 가지 점을 유의할 필요가 있음.
  - ❖ 첫째, 불황기에는 시장 수요 자체가 위축되므로 가격 인하로 인해 자사의 시장점유율이 확대되어도 자사의 매출은 감소하는 문제가 발생할 수 있다는 점을 유념해야 함.

- 불황기에는 수요의 가격탄력성이 증가하기 때문에 가격 인하 전략이나 판촉비 확대는 자사의 시장점유율 확대에 긍정적 영향을 미침.
  - 그러나, 시장 수요 위축으로 시장점유율 확대에도 불구하고 매출은 감소할 수 있음.
- ❑ 특히, 불황이 상당히 진행되어 시장 수요 침체가 심각한 상황에서는 일정 수준 가격을 인하해도 기업의 매출을 원하는 수준만큼 확대하기가 쉽지 않음.
  - ❑ 따라서 가격 인하를 통해 매출 및 유동성 확대를 목표로 하는 기업은 현재의 수요 축소 상황, 가격 인하에 따른 매출 변화 등을 면밀히 분석한 이후 전략을 실행하는 것이 필요함.
  - ❑ 둘째, 특정 기업이 가격을 인하할 경우 이는 산업 내 경쟁사 간의 가격 인하 경쟁을 촉발시켜 공멸의 위험에 직면할 수도 있다는 점에 유의가 필요함.
  - ❑ 특히, 불황이 심각해지거나 장기화될 경우 경영 위기에 직면한 다수 기업들이 제품 가격 인하, 대규모 판촉 활동 등을 통해 출혈 경쟁을 촉발할 가능성이 있으며, 한번 가격 경쟁이 시작되면 다수 기업들이 시장점유율 방어를 위해 경쟁적으로 가격을 인하할 가능성이 존재함.
  - ❑ 만약 산업 내 경쟁사 간 공격적 가격 인하 경쟁이 발생할 경우 처음으로 가격 인하를 주도한 기업이 경영위기에 봉착하는 상황도 발생할 수 있으므로, 향후 시나리오 분석에 기초한 가격 인하 전략이 필요함.
- ③ 경쟁사 간 공격적 가격 인하 경쟁 발생시 대응전략
- ❑ 불황기 동안 기업들 간에 큰 폭의 가격 인하를 통한 출혈 경쟁이 발생할 때의 대응전략으로는 선제적 가격 인하, 적정가격 고수, 가격모델 혁신 전략 등이 있음.
  - ❑ 첫째, 선제적 가격 인하 전략은 가격 인하 경쟁이 발생할 조짐이 보이는 경우 경쟁사보다 선제적으로 가격 인하를 주도하는 전략으로, 자사 제품의 가격 경쟁우위가 확실하고, 자사의 재무적 역량도 우수한 경우에 실시함.

- ❖ 불황시 가격 인하 경쟁이 촉발된 경우 적극적으로 참여할지 아니면 적정 가격을 고수하며 방어적 전략을 선택할지 결정해야 하는데, 자사 제품의 가격 경쟁우위와 자사의 재무적 역량 수준에 기초해 결정하는 것이 중요함.
- ❖ 만약 자사 제품의 가격 경쟁우위가 확실한 경우, 즉 원가 경쟁력이 있는 경우에는 선제적으로 가격을 인하해 궁극적으로 시장점유율을 높일 수 있음.

  - 경쟁사는 가격 경쟁우위가 부족하여 일정 수준 이상으로는 가격 인하 경쟁에 참여할 수 없으며, 이후로는 자사 제품의 시장점유율이 증가하게 됨.
- ❖ 만약 자사 제품의 가격 경쟁우위뿐 아니라 재무적 역량도 경쟁사에 비해 탁월하다면, 가격 인하를 지속해 경쟁사를 제거하는 약탈적 가격 인하 전략(deep pocket strategy)을 구사할 수도 있음.

  - Deep Pocket 전략은 기업들 간 가격 인하 경쟁에 적극적으로 참여할 뿐 아니라 주도적으로 가격을 인하해 시장점유율을 확대하고, 이후 경쟁사들이 위기에 직면하면 점차 가격을 인상하는 전략임.
  - Deep Pocket 전략을 구사하기 위해서는 가격 인하 경쟁이 지속되는 동안 손실을 충분히 감당할 수 있을 정도로 자사의 재무적 역량이 우수해야만 가능함.
  - 또한, 경쟁사들이 가격 인하 경쟁에서 지속적으로 생존할 경우 공멸에 처할 위험이 있어 경쟁사 재무 역량에 대한 분석이 선행되어야 함.
  - 분석 결과, 자사의 재무적 역량과 경쟁우위가 경쟁사들에 비해 충분하고, 경쟁사가 많지 않은 상황이라면, 경쟁사를 산업 내에서 퇴출시키는 약탈적 가격 인하 전략을 취할 수 있으나, 그렇지 않은 경우 공멸의 상황을 감안해 가격 인하 경쟁을 주도하지 않고 자사 시장점유율의 마지노선을 지키는 선에서 가격 인하 경쟁에 참여해야 함.
- ❖ 둘째, 적정가격 고수 전략은 자사 제품이나 서비스의 가격 경쟁우위가 부족하거나 자사의 재무적 역량이 부족한 경우 실시하며, 우수한 품질, 영업망, Captive Market 등의 장점을 최대한 활용해 가격을 지나치게 인하하지 않고 유지하는 전략임.
- ❖ 앞서 언급한 것처럼 침체기에는 가격에 대한 수요탄력성이 증가하기 때문에 자사 제품의 품질이나 기타 역량이 뛰어나지 않는다면, 이 전략을 실행할 경우 시장점유율을 일정 부분 잃게 됨.

  - 가격고수 전략을 취하는 경우는 자사의 제품이나 서비스가 경쟁사에 비해 탁월하지 않으면 쉽지 않으며, 자칫하면 앞서 지적한 것처럼 고객을 잃을 뿐 아니라 기업 이미지에 손실을 입는 문제도 있음.

- 따라서 적정 가격을 고수할 정도로 자사 제품의 품질 등이 우수한지, 시장점유율 하락을 어느 정도 감수할 수 있는지에 대한 사전 분석 이후 전략을 실행해야 함.
- 셋째, 가격모델 혁신 전략은 가격 인하 경쟁에 참여하는 대신 혁신적인 가격 모델을 개발함으로써 가격 인하에 따른 마진 축소와 공멸의 위험에 직면할 가능성을 회피하고, 대신 제품 매출과 시장점유율을 최대한 유지하는 전략임.
- 예를 들어 불황기에 자동차, 에어컨 등과 같은 값비싼 내구재는 가격 인하 경쟁이나 할부 프로그램의 저금리 경쟁이 종종 발생하는데, 이러한 가격 인하 경쟁에 참여하지 않고 렌탈 서비스나 리스 방식으로 전환하는 것이 가격모델 혁신 전략임.
- 뱅크오브아메리카(BoA)는 불황시에 경쟁 기관과 달리 금리 인하 경쟁에 집중하는 대신 모기지 상품에 대한 부대 수수료를 없앴으로써 시장점유율을 방어함.
- 비록 특정 기업의 제품이 가격 경쟁우위가 있다 하더라도 가격 인하 경쟁이 지속되면, 제품의 마진이 크게 축소되고 경쟁사와 공멸의 위험에 직면할 가능성도 증가한다는 점에서 기업은 가격모델 혁신을 통해 가격 인하 경쟁에서 벗어날 수 있는 전략에 대한 고민이 필요함.

### (3) 건설기업에 주는 시사점

#### ① 마케팅 비용 효율화와 동시에 재고 축소를 위한 마케팅 비용 적극 지출

- 불황기에 진입하면 건설기업도 마케팅 비용 지출의 효율화를 통해 현금 유동성 확보를 지원하는 것이 바람직함.
- 다만, 불황기 진입 전후에 마케팅 비용을 늘려서 신속히 재고를 축소해야 한다는 방향은 건설기업 입장에서도 매우 중요함. 특히, 향후 경기 침체로 인해 미분양 및 준공 후 미분양 주택이 증가할 것으로 예상되므로 주택사업을 수행하는 건설기업 입장에서 중요함.
  - 불황기에 분양을 시도하는 경우 미분양 축소를 위한 공격적 마케팅이 필요함.
  - 또한, 미분양 물량을 보유한 건설기업과 입주를 앞두고 있는 건설기업의 경우에도 공격적인 마케팅

비용 지출을 통하여 미분양 및 준공 후 미분양 주택을 줄이기 위한 노력을 선제적으로 추진하는 것이 바람직함.

- 특히, 수도권에 비해 지방의 주택경기가 향후 급속도로 악화되고 있으므로 지방에 주택 입주를 앞두고 있는 건설사의 발 빠른 대응이 요구되고, 수도권 역시 점차 주택경기가 둔화될 가능성이 커짐에 따라 선제적으로 공격적인 마케팅 및 광고를 위한 비용을 증대시킬 필요가 있음.

## ② 불황기 진입 전후 가격 인상의 오류를 범하지 않도록 주의

- ❑ 불황기 초기에 아직 수요가 크게 위축되지 않은 상황에서 자사 제품의 경쟁력이 우수한 경우 가격 인상을 통해 기업 실적 만회를 추구할 수 있는데, 고객 이탈 및 기업 이미지 손상이 우려되므로 가격 인상에 매우 신중해야 함.
- ❑ 건축물이나 토목 구조물과 같은 건설기업의 생산품은 제품 차별화가 쉽지 않은 편이고, 수요의 가격탄력성이 높아 불황기에 가격 인상시 고객과 기업 이미지를 동시에 잃을 가능성이 높음.
- ❑ 따라서 발주자와 가격 협상 또는 수의계약을 진행하거나 분양 및 임대 가격을 책정할 때는 고객과의 장기적 상생 관계, 기업 이미지 등을 고려해 불황기 진입 직전이나 불황 중에는 가격 인상에 신중해야 함.

## ③ 공격적 가격 인하 경쟁보다는 가격모델 혁신 방안 모색이 바람직

- ❑ 건설 생산품은 제품 차별화가 쉽지 않은 편이고, 수요의 가격탄력성이 높아 불황기에 가격 인하 경쟁이 쉽게 촉발될 수 있음.
- ❑ 또한, 건설산업은 경쟁 강도가 높고, 수요의 가격탄력성이 높은 특성으로 인해 한번 촉발된 가격 인하 경쟁이 기업의 이익을 거의 소진하는 수준 이상으로 진행될 가능성이 높아, 건설기업들은 결국 공멸의 위협에 직면할 수도 있음.
- ❑ 더욱이 가격 인하 경쟁으로 인해 한번 하락한 건설상품의 가격이 향후 시장에서 새로운 기준 가격으로 인식될 가능성이 있어 가격 인하 경쟁은 지속적으로 건설업의 수익성에 부정적인 영향을 미칠 수 있음.

- ❖ 따라서 불황기에 생존을 위협받는 특정 기업이 공격적 가격 인하를 시도할 경우, 타 건설기업들은 가격 인하 경쟁에 참여하기보다는 가격모델 혁신을 통한 방어전략을 취하는 것이 바람직함.
- ❖ 가격모델 혁신 전략은 뱅크오브아메리카(BoA) 사례에서 본 것처럼 가격 인하 대신 부가 서비스나 부대 수수료 인하 등을 추진하는 것임.
- ❖ 건설기업의 경우 분양가를 대폭 인하하기보다는 적절한 수준에서 분양가를 결정하고 대신 중도금대출 무이자, 잔금 무이자 후불제, 인테리어비용 지원 등의 다양한 방안을 결합해 가격 인하 경쟁을 촉발하지 않고 고객의 니즈를 충족하는 것이 바람직함.
- ❖ 또한, 미분양이 장기화되는 상품에 대해서 임대 전환, 임대 후 분양 등과 같이 완전히 새로운 가격 모델을 통해 활로를 모색하는 것도 필요함.
- ❖ 특히, 불황 중에 생존 가능성이 위협받지 않는 건설기업이라면 악성 미분양 물량을 분양대행사 등에 큰 폭으로 할인해 매각하기보다는 임대 전환이나 임대 후 분양을 통해 장기적 이익을 극대화하는 전략을 검토하는 것도 필요함.

#### 4. 생존력 확보를 위한 사업 분야의 전략 내용 및 시사점

- ❖ 불황기 중 기업의 사업 분야와 관련된 경영전략은 사업 포트폴리오 개선과 사업 구조 조정으로 구분할 수 있음.

##### (1) 사업 포트폴리오 개선

- ❖ 사업 포트폴리오를 개선하는 전략은 수익성이 좋지 않은 사업 혹은 제품 라인의 생산을 축소하고 대신 수익성이 좋은 사업 혹은 제품의 생산을 증가 또는 유지하여 기업의 수익성을 제고하는 전략임.
- ❖ 불황기 중 기업이 사업 포트폴리오를 개선하는 전략은 각 사업의 현재 및 미래의 수익성, 즉 시장 수요와 자사 경쟁력을 기반으로 실시해야 함.

- 사업 포트폴리오 개선을 위한 수익성 검토시 현재뿐만 아니라 미래 수익성도 검토해야 하며, 이를 위해서는 해당 사업 혹은 제품의 미래 수요 예측과 자사의 경쟁우위에 대한 분석이 필요함.

■ Singapore Airline사는 불황기에 수익성에 기초해 자사의 사업 포트폴리오를 변화시킴으로써 새로운 성장동력을 확보한 기업이라고 할 수 있음.

- 1997년과 1998년 사이 아시아 금융위기가 발생하자 Singapore Airline사는 장거리 노선과 퍼스트 클래스 좌석의 수익성이 높다는 것을 확인하고 관련 제품 포트폴리오를 확대해 수익성을 제고함.

■ 불황기에 많은 기업들이 가격 인하, 판촉 활동 등을 통해 출혈 경쟁을 시도할 경우 무조건 가격 인하 경쟁에 참여하기보다는 수익성에 기초한 사업 포트폴리오 변화를 통해 대처하는 것이 바람직함.

- 불황기에 기업이 자사 특정 제품의 매출과 시장점유율을 유지 또는 향상시키기 위해서는 가격을 인하하거나 대규모 판촉 활동을 벌이는 전략을 구사할 수도 있음.
- 불황기에는 수요의 가격탄력성이 증가하기 때문에 가격 인하 전략이나 판촉비 확대는 자사의 시장점유율 확대에 긍정적 영향을 미침.
- 이 경우 개별 기업은 해당 제품의 현재 및 미래의 수요와 자사 경쟁우위 분석 결과를 기초로 가격 인하 경쟁에 참여해 자사 제품 매출의 하락 폭을 최대한 방지할 것인지, 아니면 제품 가격을 일정 수준 유지해 해당 제품의 수익성은 유지하되 매출과 점유율 손상은 감내할지를 결정해야 함.

■ 반대로 자사의 제품 또는 서비스 중 수익성이 낮은 상품은 가격 인하를 포기해 시장 점유율을 낮출 수 있음.

■ 만약 가격 인하나 판촉비 증가 경쟁이 시작된 사업이 향후 수요 전망도 밝고 자사의 경쟁우위도 확실하다면, 현재 시장점유율을 유지하는 것이 중요하며, 가격 인하 및 판촉 경쟁에 적극 참여하는 것이 필요함.

- 다만, 이 경우에도 자사의 재무적 역량과 경쟁우위가 향후 지속될 출혈 경쟁에 대비해 충분한 검토 후 가격 인하 및 판촉 경쟁에 참여하는 것이 필요함.

## (2) 사업 구조조정

■ 사업 구조조정은 불황기 중 수익성이 악화되고 향후에도 수요와 자사 경쟁우위를 감안했을 때 수익성 개선 가능성이 낮은 사업의 생산 및 자원 투입을 철회하는 것임.

- 사업 구조조정은 다음과 같은 3가지 원칙에 기초해 실시하는 것이 바람직함.
- 첫째, 사업 구조조정은 사업 포트폴리오 개선과 마찬가지로 사업의 현재 및 미래의 수익성에 기초해 의사결정을 해야만 함.
  - 사업의 수익성은 현재와 미래의 수요 변화와 자사의 경쟁우위에 기초해 판단함.
- 둘째, 자사의 장기적 비전과 성장전략을 정립하고 이를 달성하기 위한 사업 구조조정을 추진하는 것이 중요함.
- 1990년대 초까지 필름업계의 세계 최고 기업이었던 코닥사는 카메라의 디지털화로 최대의 위기에 직면한 후 자사의 장기적 비전과 전략을 재설정하고, 이에 기초한 과감한 사업 구조조정을 실시해 위기를 극복함.
  - 1991년에 취임한 조지 피셔(George Fisher) 회장은 이후 바로 사업 구조조정에 착수했는데, 코닥의 핵심 사업군을 먼저 정의한 후 이와 시너지가 없는 사업을 과감하게 구조조정함.
  - 구체적으로 핵심 사업군을 디지털 카메라, 디지털 영상, Photo CD 등과 같은 디지털 이미지 관련 사업군으로 설정하고, 이와 관련이 없는 의료기기, 제약, 가정 소비재 등의 사업을 모두 정리함.
- 셋째, 사업 구조조정을 실시하는 과정에서 기업의 핵심 경쟁력 및 자산을 손상시키거나 직원의 사기와 애사심을 훼손시키지 않도록 주의가 필요함.
- 직원의 사기와 애사심을 훼손하지 않기 위해서는 구조조정의 필요성에 대해 직원들이 공감할 수 있도록 충분한 설명 및 의사소통이 필요함.
- 무엇보다 사업 구조조정에 대한 공감대 형성을 위해서는 최고경영진의 리더십이 가장 중요하며, 전문적인 변화관리 부서의 구성 또는 위기관리위원회와 같은 비상 의사결정 기구를 구성하는 것도 도움이 될 수 있음.
  - 최고경영자는 사업 구조조정을 비롯한 회사의 불황 극복 전략을 추진함에 있어서 중장기적 비전을 제시하고, 구조조정 및 혁신의 필요성에 대한 공감대 형성을 위한 강력한 메신저 역할을 해야 함.
- 아울러 구조조정 대상 사업의 직원을 타 사업부로 전환 배치하는 것을 우선적으로 고려하고, 인력 구조조정은 최소화하는 것도 필요함.



### (3) 건설기업에의 시사점

- **지난 3~4년 동안 건설경기 호황기에 주택을 포함한 건축사업의 매출 비중이 확대된 건설기업의 경우 향후 사업 포트폴리오 개선 이슈가 부각될 전망이다.**

  - 2016~2017년 국내 건설기성은 건축기성을 중심으로 호조세를 보이다가 2018년 하반기 이후 감소세를 보이고 있는데, 최근에도 주택 및 비주거 건축수주의 감소세가 지속됨을 감안할 때 건축기성의 감소세는 당분간 지속될 전망이다.
  - 특히 지방의 주택사업을 중심으로 상당 기간 불황이 지속될 가능성이 높음.
  - 따라서 지난 3~4년간 주택 및 건축사업의 기성이 확대된 기업의 경우 향후 사업 포트폴리오 개선에 대한 준비가 필요함.
  
- **향후 민간 시장의 경우, 주택 포함 건축사업 매출 하락을 대체할 유망 시장이 두드러지지 않고 있으므로 일부 건설기업의 경우 사업 구조조정까지도 고려할 필요가 있음.**

  - 3기 신도시가 본격 착공될 2020년대 초중반 이전까지 주택시장은 지속 하락할 가능성이 크며, 오피스텔, 지식산업센터 등과 같은 대체상품도 공급 과잉, 공실률 증가 등으로 추가적 성장이 쉽지 않음.
  - 해외건설시장 역시 부진이 지속되고 있고, 무엇보다 리스크가 커 주택 및 건축 사업 축소를 보완할 사업 포트폴리오로 보기는 어려움.
  - 공공부문의 경우 올해부터 도시재생사업의 착공이 본격화되고, 2020년 이후 생활 SOC사업 착공이 증가할 예정이지만, 사업 규모나 수익성 측면에서 대형 기업의 포트폴리오 대상이 되기는 어려움.
  - 따라서 중견 이하 건설기업의 경우 생활 SOC, 도시재생사업 등을 감안해 사업 포트폴리오 확대가 가능하고, 대형 기업은 2020년대 초반 이후 예타면제 사업의 본격 추진과 민자사업의 활성화 추이를 감안해 공공사업 포트폴리오를 점차 확대할 필요가 있음.
  
- **이상에서 살펴본 것처럼 중기적으로 성장 가능한 시장이 뚜렷하지 않고, 건설경기 주기 측면에서도 2018년 하반기 이후 시작된 하강국면이 당분간 지속될 가능성이 크므로 건설산업 측면에서는 사업 구조조정이 불가피할 전망이다.**
  
- **향후 건설기업이 사업 포트폴리오 개선 및 사업 구조조정을 실시할 경우, 다음의 두 가지 사항을 유의할 필요가 있음.**
  
- **첫째, 사업 구조조정을 실시하는 건설기업의 경우 기업의 핵심 경쟁력 및 자산을 훼손시키지 않도록 주의가 필요함.**

- 건설업은 수주 전 상당 기간의 사전 영업이 필요한 사업이 많고, 핵심 경쟁력의 다수가 직원에 내재화되어 있는 경우도 많아 특정 사업에 대해 구조조정을 과다하게 할 경우 향후 해당 사업의 포트폴리오 비중 확대에 어려움을 겪을 수 있음.

  - 2020년대 초중반 이후 3기 신도시 착공, 예타면제사업 본격 시작 등이 예정되어 있고, 민간투자사업 활성화도 점차 추진되고 있는 점 등을 감안해 사업 구조조정을 추진하더라도 향후 경기 회복기를 대비해 핵심 경쟁력 및 자산이 훼손되지 않도록 해야 함.
- 둘째, 국내 건설시장의 중장기 패러다임 변화를 반영해 자사의 중장기 비전과 성장전략을 정립한 후 사업 포트폴리오 개선 및 사업 구조조정을 실시하는 것이 바람직함.
- 국내 건설시장은 2020년 이후 신축 건설시장의 축소 및 질적 변화, 건축물 재개축 포함 유지보수 시장의 급성장, 시공과 운영(O&M) 시장의 결합 촉진 등과 같은 패러다임 변화가 본격화될 전망이다.<sup>6)</sup>
- 신축 건설시장의 점진적 축소 및 질적 변화를 감안해 건설기업은 국내 사업에 대한 자원 배분을 추가적으로 확대하기보다는 향후 시장 변화에 맞춰 사업 포트폴리오를 조정하는 전략이 바람직할 것으로 예상됨.

  - 신축 건설시장이 역대 최고치 수주액을 기록한 2016년 수준의 호조세를 다시 보이기는 쉽지 않을 것으로 전망되었는데, 구체적으로 2020년대 중반 이후 주택경기 호황이 다시 도래해도 주택 수주가 실질금액 기준으로 2016년 수준을 재경신하기는 쉽지 않을 전망이다.
- 신축 건설시장이 점진적으로 축소됨과 동시에 신기술 접목, 차별적 고객 니즈의 반영, 고령화 등 사회 트렌드 반영 등을 통해 신수종 상품이 성장할 전망이므로 건설기업은 이러한 변화에 맞춰 사업 포트폴리오를 개선해야 할 것임.

  - 예를 들어 소득 수준이 3만 달러를 상회함에 따라 주거 패턴의 고급화가 촉진되는 점, 베이비부머의 고령화로 2020년 전후 주택 다운사이징이 본격화되는 점, 2020년대 중반 이후 실버레지던스 시장이 성장하는 점 등 환경 변화 요인과 부합한 신수종 상품 발굴 및 자원 배분 조정이 지속 요구됨.
- 향후 준공된 지 30년 이상이 경과된 건축물과 토목 시설물이 급증하는 점도 감안해 향후 사업 포트폴리오 조정 및 자원 배분이 필요할 것임.

6) 이홍일, '국내 건설시장의 중장기 패러다임 변화 방향 분석', 한국건설산업연구원, 건설이슈포커스, 2017.7.10.

- 2020년 이후 준공된 지 30년 이상 경과한 아파트와 건축물, 토목 시설물이 급증하는데, 아파트를 포함한 건축물의 경우 재건축 시장이 활성화될 전망이나, 토목 시설물은 소극적 보수/보강 위주의 시장 형성이 전망됨.
- 따라서 건설기업은 2020년대 중반 이후 1기 신도시 포함 노후 아파트의 재건축 시장과 노후 오피스 건물의 재건축 시장이 다시 성장할 수 있다는 점을 감안하여 2020년대 초반 이후 사업 포트폴리오 조정과 자원 배분이 필요할 것임.

- ❖ 마지막으로, 건설업은 사업 기획부터 부지 확보를 거쳐 실제 프로젝트를 종료하기까지 상당한 기간이 소요되는 특성이 있으므로 단기간에 포트폴리오 개선의 성과를 거두기는 어렵다는 점을 감안해 상당한 시간을 두고 사업 포트폴리오 개선을 추진해야 함.

## 5. 생존력 확보를 위한 인사 분야의 전략 내용 및 시사점

### (1) 인적자원의 효율적 활용 : 인건비 절감 및 인력 재배치

- ❖ 불황기 동안에는 기업의 인적자원을 효율적으로 활용하는 것이 중요한데, 인력 구조조정 이전에 고통 분담 차원의 인건비 절감 프로그램, 인력 재배치 등을 먼저 실시한 이후 불가피한 경우 인력 구조조정을 실시하는 것이 바람직함.
- ❖ 고통 분담 차원의 인건비 절감 프로그램으로는 근무시간 단축, 유무급 휴가 및 휴직, 임금 동결/삭감 등이 있음.
- ❖ 불황기에는 사업부 간 인력 이동을 통하여 인적자원에 대한 최적의 활용을 도모하는 것도 중요함.
  - 인력 재배치는 불황기 영향을 가장 크게 받은 사업부의 여유 인력을 타 사업부로 배치하는 것임.
  - 이 외에도 인력 재배치에는 사업 및 기능의 통합, 간접인력 현장 배치 등의 방법도 있음.
- ❖ 사업부 간 인력 이동을 원활히 하기 위해서는 사전에 채용, 교육훈련, 경력관리 등을 통해 직원 역량의 유연성을 확보하는 것이 필요함.
- ❖ 무조건적 인력 구조조정보다 이러한 인건비 절감 프로그램과 사업부 간 적절한 인력 이동 배치를 실시하는 것은 직원의 애사심과 사기를 고취할 수 있는 전략이기도 함.

- 한편, 불황기 직전에는 노사 협상, 고용계약 협상 등에 신중할 필요가 있음. 불황기 직전에 진행된 협상과 계약은 불황 중에 기업의 경쟁력 하락을 초래할 가능성이 큼.
- 미국의 United Airline은 경기 호황기 중인 2000년에 노사 협의를 통해 직원의 단기 및 중기 임금을 대폭 인상하는 협약을 체결함.
  - 이는 이후 저가 항공사의 성장, 2000년 중반 이후 불황기 진입에 따라 수익성이 급격히 악화되는 원인이 됨.

## (2) 인력 구조조정

- 불황기에 기업 생존력이 위협받는 경우 기업들은 인적자원의 효율적 활용뿐만 아니라 인력 구조조정을 통해 수익성을 개선하고 현금 유동성을 확보하기 위한 시도를 함.
- 2008년 글로벌 금융위기 발생 이후 다수의 해외 우수 기업들이 불황 극복을 위해 2009년 초까지 인력 구조조정을 실시했음.
  - 닛산 2만명, NEC 2만명, 화이자 2만명, 캐터필러 2만명, 소니 1만 6,000명, 파나소닉 1만 5,000명, GM 1만명, 보잉 1만명, ING 7,000명, 필립스 6,000명, 마이크로소프트 5,000명 등 전 세계의 다수 기업들이 인력 감축을 실시했음.
- 기업이 인력 구조조정을 실시할 때는 다음과 같은 3가지 점에 유의할 필요가 있음.
- 첫째, 인력 구조조정은 후순위로 검토하고 불가피시 직원 사기 및 애사심 저하, 회사와 직원 간 신뢰 기반 훼손 등의 부작용을 최소화해야 함.
- 인력 구조조정은 직원의 사기 및 애사심과 직결되고, 한번 훼손된 사기는 회복하는 데 일반적으로 많은 투자와 시간이 소요되기 때문임.
- 따라서 불황 극복을 위하여 불가피하게 기업이 구조조정을 추진할 경우에는 직원의 사기와 애사심이 저하되지 않고 구조조정의 필요성에 대해 공감할 수 있도록 충분한 설명 및 의사소통이 필요함.
- 불황 극복을 위한 여러 전략과 실행 방안을 직원들의 동참을 통해 성공적으로 달성하

기 위해서는 인사부서나 조직문화 담당 부서에서 별도의 변화관리 전략과 활동 계획을 수립해 이행하는 것도 필요함.

- ❖ 둘째, 인력 구조조정을 실시할 경우 무차별적 인력 감축이 아닌 중장기적 인력 운용 계획 하에 전략적인 접근을 해야 함.
  - 직무, 직급별 중장기적 인력 소요 계획과 현재 보유 인력 간의 비교 하에 중장기적 인력 소요 계획에 차질이 없도록 인력 감축을 실시해야 함.
- ❖ 셋째, 핵심 인재를 최대한 보호하는 방향으로 인력 구조조정을 실시해야 함. 구조조정을 단행하는 과정에서 인원 감축 수단은 후순위로 검토하고 어떤 상황에서도 핵심 인재의 유출은 방지해야 함.
- ❖ 직원은 비용 발생의 원인이라기보다는 기업의 자산임을 인지해야 하는데, 특히 핵심 인재를 불황기 중에도 지속적으로 투자해야 하는 대상임.
  - 인재 유출은 해당 인재에 내재화된 기업의 경쟁력과 무형자산 손실을 초래하고, 고객의 이탈 및 사업 기회 상실을 가져오기도 하며, 경기 회복기에 새로운 직원 채용 및 교육훈련에 비용이 수반되는 부작용이 발생함.
- ❖ 특히, 자사의 위상이 경쟁사에 비해 부족하다면 반대로 불황기에 자사의 우수한 인재를 보호하고 핵심 인재 유출 방지를 위해 노력해야 하는 시기임.
- ❖ 경영 상황이 심각하여 인력 구조조정이 불가피하다면 섬세한 전략 및 계획 수립을 통해 핵심 인재를 최대한 보호해야 함.
- ❖ 일반적으로 인력 감축시 간접부문의 인력을 먼저 조정하는 경우가 많은데, 핵심 인재에 대한 체계적 분석이 사전에 선행되어야 함.
  - 미국의 IBM도 1990년대 초에 창사 이래 최대의 위기를 맞이하면서 1992년 30만명이던 직원을 1995년에 18만명까지 축소하는 과정에서 인사, 복리후생 부서 등 간접부문에 대한 구조조정을 먼저 실시했음.
  - 핵심 기능과 직무, 외부 아웃소싱 가능한 직무/기능, 축소 가능한 직무 등에 대해 체계적 분석과 분류 이후 인력 구조조정을 실시해야 함.

### (3) 건설기업에의 시사점

- 건설기업들은 과거 외환위기와 글로벌 금융위기 이후 상당 수준의 인력 구조조정을 시도한 경험이 있는데, 최근에도 다수 기업들이 인력 구조조정을 시도하고 있음.
- 당분간 건설기업들의 인력 구조조정 시도가 지속될 것으로 예상되는데, 건설기업의 경우 기업 경쟁력이 내부 인력에 내재화되어 있는 특성을 감안해 인력 구조조정을 추진할 필요가 있음.

  - 건설업은 특성상 생산설비와 같은 유형의 자본재가 많지 않고, 핵심 경쟁력과 지식은 대부분 직원들에게 내재화되어 있어 인력 구조조정이 자칫 기업 경쟁력 훼손으로 이어지지 않도록 주의가 요구됨.
- 따라서 건설기업의 경우 인력 구조조정시 특별히 핵심 인재 유출에 매우 주의를 기울여야 하며, 인력 구조조정시에도 외부에서 핵심 인재 영입이 가능하다면 핵심 인재는 지속적으로 투자해야 하는 대상임.
- 핵심 인재 유출을 방지하기 위해서는 인력 구조조정시 인사관리 자료를 활용한 면밀한 계획 수립과 더불어 인력 구조조정이 직원 전체의 사기 및 애사심 저하로 이어지지 않도록 관리하는 것이 중요함.

  - 인력 구조조정시 객관적으로 납득하기 어려운 기준 적용, 대상 선정 등이 이뤄질 경우 직원과 회사 간의 신뢰, 직원 사기에 문제가 발생하며, 이는 핵심 인재의 자발적 유출로 이어질 수도 있음.
- 직원들의 사기와 애사심, 회사와 신뢰 관계 훼손을 방지하기 위해서는 인력 구조조정 전에 인력 재배치, 인건비 절감 프로그램 등 고통 분담 차원의 활동을 먼저 전개하는 것도 필요함.

  - 특히, 건설기업의 경우 현장별 준공 시기에 대한 분석을 통해 인력 재배치로 인한 인건비 절감 계획을 수립하는 것이 중요함.
- 건설기업의 경우 프로젝트의 성공적 실행을 위한 단계별 방법론과 노하우가 매우 중요한 핵심 경쟁력이므로, 인력 구조조정과 핵심 인재 유출로 이러한 경쟁력이 훼손되지 않도록 지식경영 체제를 구축하는 것도 중요함.

  - 대형 건설기업과 달리 상대적으로 지식경영 체제의 구축이 미흡한 중견 이하 기업에서도 주요 유형별 프로젝트의 단계별 매뉴얼과 과거 경험과 노하우 축적 자료 등 관련 자료를 중심으로 한 지식경

영 체제 구축으로 핵심 경쟁력을 기업 내부에 축적하는 것이 필요함.

- 인력 구조조정시 지식경영 체제 구축 여부, 기업의 핵심적 지식을 보유한 인재의 다수 존재 여부 및 대체 가능 여부 등을 기초로 하여 유출을 적극적으로 방지해야 할 핵심 인재에 대한 선별이 요구됨.
- 마지막으로, 인력 구조조정시 중장기적 인력 운용 계획 하에 전략적인 접근을 하는 것이 중요한데, 건설업의 경우 향후 정부 주도의 각종 투자 활성화 대책이 실시된다는 점, 2020년대 초중반 3기 신도시가 본격 추진된다는 점 등을 고려해야 할 것임.
  - 최근 정부는 경기 활성화를 위해 각종 투자 대책을 발표했는데, 총 24조에 달하는 예비타당성면제사업의 경우 2020년부터 매년 2조원 가량의 국비가 투입되고, 올해 8.6조원의 국비가 편성된 생활 SOC사업은 향후 3년 동안 매년 10조원의 국비가 투입될 계획임.
  - 이 외에도 도시재생뉴딜 사업의 경우 올해부터 본격적 투자 증가가 예상되고, 2020~2023년 동안 총 32조원을 투자하는 노후 기반시설 관련 투자 계획도 발표됨.
  - 특히 총 18만호에 달하는 3기 신도시가 2020년대 초중반 이후 본격 추진될 전망이다.
- 정부의 각종 투자 대책 외에도 현재 불황기에 위치한 건설경기가 늦어도 5~6년 후에는 다시 회복국면으로 접어든다는 점을 감안한 장기적인 인력 운용 계획 하에 인력 구조조정을 실시하는 것이 필요함.

### Ⅲ 불황기 이후 미래 성장기회 포착을 위한 선제적 투자전략

#### 1. 불황기 중 선제적 투자전략의 장점

- ❖ 불황기에는 우선적으로 기업의 생존력을 충분히 확보하는 것이 중요하지만, 이를 위해 긴축경영과 같은 방어적 전략만 구사하면 ‘긴축경영의 함정’에 빠질 수 있음.

  - 회복기가 다가옴에도 긴축경영을 지속한 기업의 경우 선제적 투자를 실시한 기업에 비해 현금 유동성은 좋지만, 새로운 기회를 선점하지 못해 결국 성장하지 못하는 ‘긴축경영의 함정’에 빠짐.
  - 불황 극복도 중요하지만, 기업이 장기적으로 존속하고 성장하기 위해서는 미래 성장을 위해 지속적인 투자가 필수적임.
  
- ❖ 특히, 불황기에 다수 기업들이 일반적으로 취하는 투자 축소 전략과 달리 선제적 투자 전략의 경우 투자비용 절감, 경기 회복시 기회 선점 등 몇 가지 장점이 있음.
  
- ❖ 첫째, 일반적으로 불황기에는 호황기에 비해 상대적으로 더 저렴한 비용으로 투자를 실시할 수 있음.

  - 불황기에는 일반적으로 금리와 주가가 낮기 때문에 투자를 위한 자본조달 비용이 낮음.
  - 또한, 고정자본을 구축하기 위한 자재와 인건비, 장비 등의 비용도 저렴해 호황기에 비해 동일한 투자를 더 저렴한 비용으로 할 수 있다는 장점이 있음.
  
- ❖ 둘째, 투자의 대안이 많지 않기 때문에 설비투자, M&A 등과 같은 기업 투자의 기회 비용이 낮은 편임.

  - 불황기에는 부동산 및 금융상품 투자 등과 같은 다양한 투자 대안들의 수익 향상이나 자본이득이 호황기에 비해서는 일반적으로 낮은 편임.
  - 따라서 기업 설비투자, 타 기업 인수/합병 등과 같은 전통적인 기업의 투자 의사결정에 따른 기회비용도 호황기에 비해서는 낮아 투자에 대한 부담이 적다고 할 수 있음.
  
- ❖ 셋째, 불황기 중 선제적 투자 전략은 회복기에 기회를 선점하는 장점을 제공하여 기업으로 하여금 미래 성장기회를 확보하게 함.



❖ 기업은 불황기 중 선제적 투자를 통해 향후 경기 회복기에 시장 지배력 및 실적 제고 가능성이 증대됨.

- 불황기의 투자 확대에는 투자비용 절감, 낮은 기회비용 등의 장점이 있을 뿐만 아니라 향후 경기 회복기를 대비한 선제적 투자를 통해 경기 회복기에 시장 대응력을 제고하고 자사의 실적을 제고할 수 있는 전략적 장점도 있음.

❖ 실제로 다수 기업은 불황기에 선제적 투자를 통해 기회를 선점하고 실적을 높임. 대표적으로 인텔(Intel)사는 불황기마다 설비투자를 확대해 성공한 대표적인 기업임.

- 인텔사는 불황기 중에 이후 경기 회복기를 대비한 차세대 제품 개발과 동 제품의 생산을 위한 설비 투자를 실시함.
- 불황기 중에 설비투자를 함으로써 투자비용을 절감할 뿐만 아니라 경기 회복기 진입과 동시에 혁신적인 차세대 신제품의 출시로 시장을 선도하고 실적을 향상시킴.

## 2. 불황기 중 선제적 투자전략의 단점

❖ 기업들이 불황기에 투자를 실시하는 경우 단점도 있음.

❖ 첫째, 불황기 투자는 현금 유동성 악화 등 재무적 취약점이 증대되는 단점이 있음.

- 따라서 자사의 재무적 역량이 향후 당분간 지속될 경기 침체와 신규 투자에 크게 영향을 받지 않을 정도가 아니라면 불황기 중 투자에 신중할 필요가 있음.
- 불황기에는 향후 회복기를 대비한 선도적 투자전략도 중요하지만, 기본적으로 현금 유동성 확보와 효율성 제고 전략을 구사하는 것이 필요함.

❖ 둘째, 향후 경기 회복기를 염두에 두고 불황기 중에 선도적인 투자를 실시할 경우 투자 비용은 저렴할 수 있으나, 상대적으로 투자 리스크는 증대되는 단점이 있음.

- 예를 들어 경기 회복기에 수요의 양적, 질적 특성을 비롯한 시장 환경이 당초 불황기에 예상한 것과 다른 방향으로 전개될 경우 선제적인 투자는 오히려 실패 가능성을 증대시키는 리스크 요인이 됨.

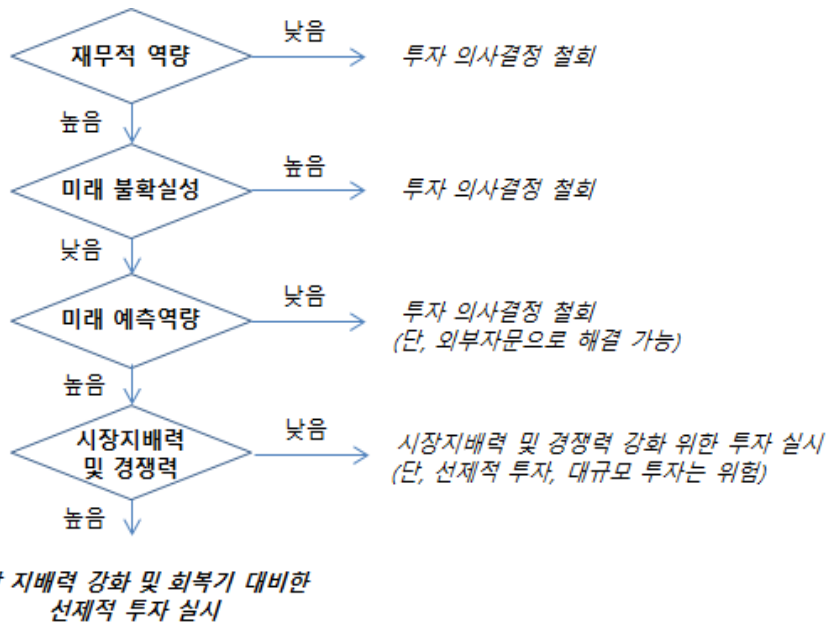
## 3. 불황기 중 선제적 투자의 의사결정 기준

❖ 불황기 중 기업의 선제적 투자전략 실행에는 장점과 동시에 단점이 존재하므로 개별

기업은 선제적 투자전략을 합리적 의사결정 기준에 근거해 추진하는 것이 필요함.

- 불황기 중 투자 의사결정을 위한 합리적 기준을 의사결정 순서도(decision tree)로 요약 정리하면 다음의 <그림 4>와 같음.

<그림 4> 불황기 중 선제적 투자의 의사결정 순서도(decision tree)

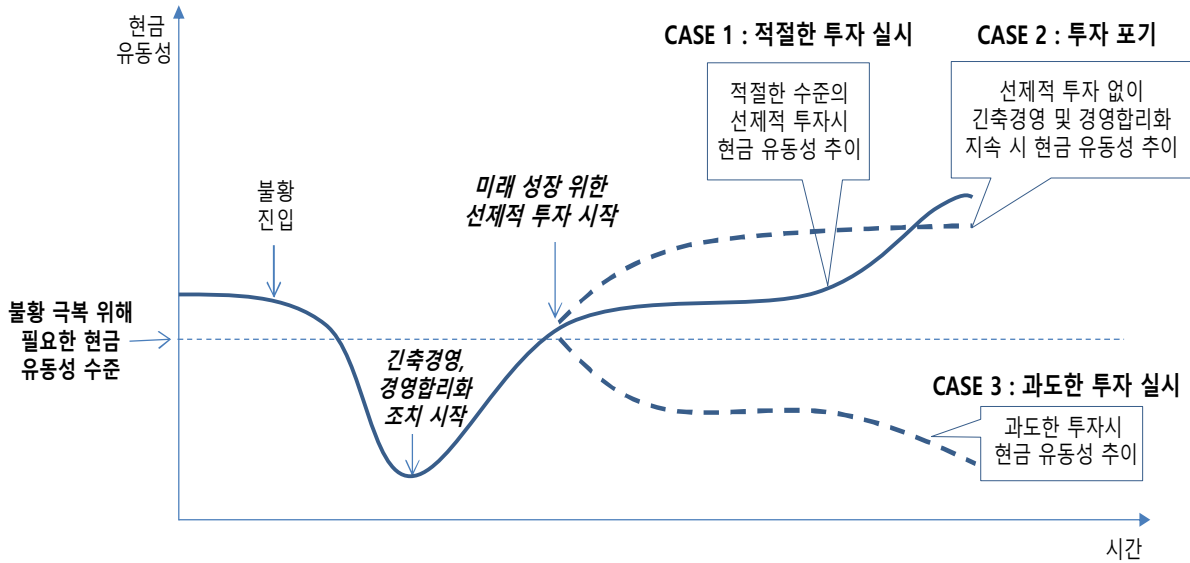


- 첫째, 자사의 재무적 역량이 충분한지에 대한 판단이 필요함.

- 자사가 투자를 위한 충분한 자금 확보가 가능하고, 현금 유동성 등이 충분하여 투자 이후에도 재무적 건전성에 크게 영향이 없는 수준의 재무적 안정성을 갖추었는지 판단이 필요함.
- 특히, 불황기가 당초 예상보다 길어질 수 있고, 침체기 동안 수요 급감, 가격 출혈 경쟁 등에 의해 자사의 재무적 상황이 나빠질 수 있으므로 보수적 관점에서 검토가 필요함.
- 재무적 역량 기준은 불황기 투자 의사결정의 첫 번째 판단 기준으로서 만약 재무적 역량이 충분치 못하다면 나머지 기준이 충족된다 해도 투자 결정은 힘들.

- 회복기를 대비한 기업의 선제적 투자는 다음의 <그림 5>와 같이 투자 규모에 따라 3가지 유형으로 구분해볼 수 있는데, 가장 적절한 투자는 불황 극복을 위하여 필요한 현금 유동성 수준을 위협하지 않은 수준에서 최대한 적극적인 투자를 실시하는 것임.

〈그림 5〉 회복기를 대비한 선제적 투자 수준에 따른 현금 유동성 변화 추이 시나리오

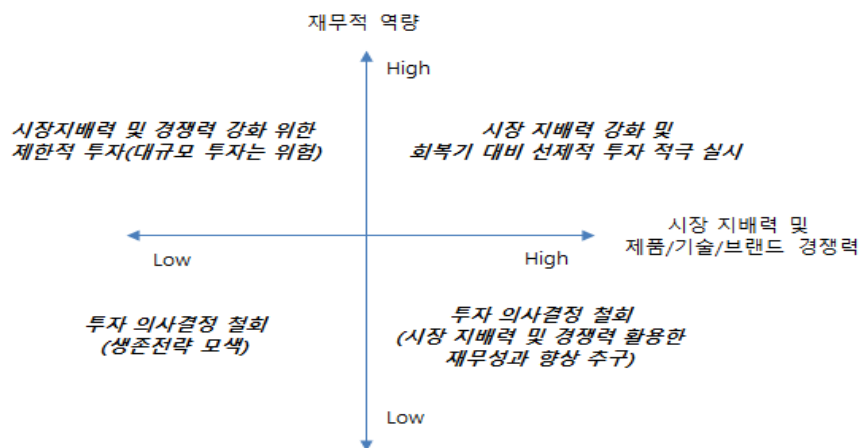


- 만약 기업이 불황기 중에 선제적 투자를 너무 과도하게 할 경우 불황 극복에 필요한 현금 유동성 수준을 하회하게 되며, 불황이 길어질 경우 기업의 생존 가능성이 위협받을 수 있음(CASE 3).
- 적절한 수준의 선제적 투자는 불황 극복을 위해 필요한 현금 유동성 수준을 중장기적으로 위협하지 않는 범위 내에서 기업 내외부에서 최대한 활용 가능한 재원을 조달해 투입하는 것임(CASE 1).
- 만약 기업이 회복기를 대비한 투자 없이 긴축경영과 경영 합리화만을 지속할 경우 기업의 현금 유동성이 초기 단계에서는 선제적 투자 실시 경우보다 양호하겠지만, 일정 시점 이후에는 비용 절감이 더 이상 어려워지고, 적절한 투자를 실시한 경우에 비해 현금 유동성 수준과 기업의 성과가 하회하게 됨(CASE 2).

❖ 둘째, 투자 리스크 축소를 위해서는 미래 불확실성이 낮아야 하며, 자사의 미래 예측 역량도 높은 수준이어야 함.

- 첫째, 투자 리스크 축소를 위해 경기 회복 시점, 수요 변화 등 예측력이 중요함.
- 불황기에 실시하는 선제적인 투자는 향후 경기 회복기에 대한 시점 예측뿐 아니라 경기 회복기에 나타날 수요자 특성 및 규모 변화 등 미래 환경 변화에 대한 비교적 정확한 예측력이 담보되어야 투자 리스크를 줄일 수 있음.
- 만약 미래 불확실성이 매우 높다면, 자사의 미래 예측 역량이 높다 해도 투자 결정에 신중해야 함.
- 미래 불확실성이 낮은데도 불구하고 자사의 미래 예측 역량이 미흡한 편이라면 외부 컨설팅업체 등의 자문을 통해 투자 의사결정을 추진할 수도 있음.

- 셋째, 불황기에 선도적인 투자를 실시하기 위해서는 자사의 시장 지배력, 제품/기술/브랜드 경쟁력 등의 확보가 전제되어야 함.
  - 앞서 살펴본 인텔사와 같은 시장을 선도하는 투자전략은 그만큼 시장 지배력을 가지지 못한 기업이 실행할 경우 실패할 리스크가 증가함.
  - 시장점유율, 제품 경쟁력, 기술 경쟁력 등이 경쟁사에 비해 미흡한 상태에서 불황기에 선도적으로 투자를 단행한 후 경쟁사가 차별화된 제품을 개발해 성공한다면 해당 기업은 투자 실패에 직면할 가능성이 높음.
  
- 인텔사의 경우 불황기에 차세대 제품에 대한 설비투자를 실시하는 전략을 종종 구사하는데, 이와 관련된 투자 리스크는 향후 시장 예측에 대한 내부 역량뿐만 아니라 반도체 메모리 시장 내 탁월한 시장 지배력을 활용한 측면도 있음.
  - 인텔사는 PC CPU 분야에서 세계 시장점유율이 50%를 상회하고 있으며, AMD(Advanced Micro Devices)를 비롯한 일부 경쟁사들과 더불어 과점 형태를 취하고 있음.
  - 시장점유율을 기반으로 한 인텔사의 강력한 시장 지배력은 불황기에 선도적 투자에 대한 리스크를 줄여주는 역할을 수행함.
  
- 불황기의 투자 의사결정 기준들 중 미래 불확실성과 자사의 미래 예측 역량은 기준이 다소 모호하고 판단 결과의 변동 가능성이 높음. 반면, 재무적 역량과 자사의 시장 지배력 및 제품/기술/브랜드 경쟁력은 비교적 명확한 기준임. 이러한 기준을 활용해 투자 의사결정 방향을 정리하면 아래의 그림과 같음.



## 4. 불황기 중 선제적 투자의 내용 및 사례

### (1) 전사 차원의 선제적 투자전략

- 전사 차원의 선제적 투자전략은 기업이 불황기 이후 새로운 성장동력 확보를 위해 불황기 중 신규 설비투자나 타 기업 인수합병(M&A) 등과 같은 대규모 투자를 실시하는 전략임.
- 전사 차원의 선제적 투자전략은 일반적으로 기능 분야별 투자전략에 비해 더 많은 자금의 투입이 요구되며, 그만큼 리스크도 더 커 전사 차원의 전략적 의사결정이 요구됨.
- 세부적으로 전사 차원의 선제적 투자전략에는 신규 생산설비 및 유통망 확충, 신규 업무공간 신축 또는 매입, 사업부지 매입 등과 같은 대규모 고정자본을 사내에 신규로 확충하는 전략과 타 기업을 인수합병(M&A)하는 전략으로 구분 가능함.

#### ① 사내 고정자본 확충 투자

- 사내 고정자본 확충 투자는 불황기 이후 기존 사업의 규모를 확장하거나, 특히 신규 사업으로 진출하고자 할 경우 많이 실시함.
  - 기존 사업 규모를 확장하거나, 신규 사업투자를 위한 신규 사업부지 확보, 공장 신축 및 증축, 생산설비 투자, 유통망 확보, 사무실 등 업무공간 신축/매입 또는 임대 등이 사내 고정자본 확충을 위한 전사 차원의 선제적 투자전략에 포함됨.
- 신규 사업 진출을 위해서는 공장 신축 및 증축, 생산설비 투자 등과 같은 대규모 투자를 필요로 하는데, 불황기에는 일반적으로 투자에 유리한 환경이 조성됨.
  - 불황기에는 호황기에 비해 저렴한 비용으로 생산설비를 확보할 수 있고, 설비투자뿐 아니라 사무실 등 업무공간도 더 저렴한 비용으로 매입할 수 있으며, 유통망을 확보할 수도 있음.
  - 생산설비나 건물뿐 아니라 사업부지도 호황기에 비해 낮은 비용으로 확보가 가능한데, 건설기업의 경우에는 호황기를 대비해 낮은 비용으로 택지 확보 등이 가능함.
  - 특히, 불황기에 진입하면서 기업 상황 악화로 사업 축소 및 철수하는 기업들의 생산설비, 유통망, 부동산 등을 낮은 가격에 확보할 수 있는 기회도 증가함.
  - 자산을 저렴한 비용으로 매입할 수 있을 뿐만 아니라 사무실 등 업무공간을 저렴한 비용으로 장기 임대할 수 있는 가능성도 증가하며, 공장이나 건물의 신축 비용도 호황기에 비해 좀 더 저렴함.

- 기존 사업 규모를 확장하거나 신규 사업 진출을 위해서는 대규모 투자를 필요로 하는데, 자사가 신규 사업에 대한 투자를 시도하기에 재무적 역량이 미흡한 경우에는 외부 기업과의 제휴를 통해 투자 리스크를 축소하는 전략도 검토할 필요가 있음.
- 코닥사는 1990년대 들어 필름 사업이 위기에 빠지자 불확실한 환경 하에서 신규 투자를 실시하기보다는 자사의 핵심 역량을 기반으로 한 전략적 제휴를 통해 생존과 새로운 성장을 모색함.
  - 코닥사는 자사의 핵심 사업군을 영상 이미지 관련 사업군으로 정의하고, 영상 이미지의 디지털화에 적극 대응하는 동시에 다수의 유력한 회사와 제휴를 통해 자사의 사업 기반을 견고히 하고자 함.
  - 구체적으로 애플사와의 제휴를 통해서 사진을 바로 PC로 전송할 수 있는 디지털 카메라를 생산하고, 마이크로소프트사와의 제휴를 통해서 PC의 사진 인화 시스템을 개발함.
- 또한, 자사의 재무 역량이 충분하지만, 경기 회복기를 대비해 선제적 투자를 하기에는 미래 불확실성이 다소 높거나 혹은 자사의 시장 지배력이 다소 부족한 경우에도 투자 규모를 축소하거나 전략적 제휴를 통해 투자 리스크를 축소시킬 필요가 있음.

## ② 기업 인수합병(M&A)

- 전사 차원의 선제적 투자전략 중에는 타 기업을 인수합병(M&A)하는 것도 포함할 수 있음.
- 불황기에는 사내 고정자본 확충 투자 외에 기업 인수합병과 같은 대규모 투자 전략의 실행에도 유리한 환경이 조성됨.
- 기업의 인수합병을 위한 대규모 자금조달 비용이 사내 고정자본 확충에서처럼 저렴할 뿐만 아니라 무엇보다 불황기에는 기업을 호황기에 비해 더 낮은 가격에 인수할 수 있는 장점이 있음.
  - 미국의 반도체 회사인 Micron은 2000년대 초반 반도체 경기가 불황일 때 약 20억 달러의 가치가 있는 일본 도시바의 DRAM 사업부를 3억 달러에 인수해 시장점유율을 확대함.
- 특히, 경기 침체로 인해 타격을 받은 기업의 인수 가격은 상당히 하락하기 때문에 자사의 재무적 역량과 피인수 기업의 가치 등을 종합적으로 고려한 후 타당성이 있다면,

기업 인수를 긍정적으로 검토하는 것이 필요함.

- 현재 국내 건설경기 불황은 주로 주택을 중심으로 한 건축부문의 침체가 심각할 전망이다. 주택 및 건축 사업 포트폴리오 비중이 매우 높은 건설기업이 경영 악화로 매물로 등장할 가능성이 있음.

- ❖ 다만, 불황기에는 인수 기업의 재무적 상황도 취약해지기 쉬운 상황이므로 인수한 기업의 재무 역량에 비해 과도한 규모의 기업 인수는 피하는 것이 바람직함.
- ❖ 또한, 기업 인수 시점은 경기 회복기 직전이 가장 바람직한데 경기 회복과 동시에 인수한 기업의 실적이 회복되면서 투자비용 회수 시점이 빨라질 수 있기 때문임.
- ❖ 만약 기업 인수 이후 경기 침체가 지속되거나 악화될 경우 낮은 가격에 기업을 인수했다고 해도 피인수 기업의 실적 악화로 인해 자사의 재무 상황이 급격히 악화될 수도 있음.
- ❖ 경기 회복 시점을 정확히 예측하기는 매우 어려우나 불황기 중에 성급하게 피인수 기업을 인수하지 않는 것이 바람직함.
  - 일반적으로 경기 침체가 진행될수록 피인수 대상 기업의 가격은 하락할 가능성이 높으므로 지나치게 높은 가격에 인수하는 것은 바람직하지 않음.

## (2) 기능 분야별 선제적 투자전략

- ❖ 기능 분야별 선제적 투자전략은 전사 차원의 선제적 투자전략과 달리 상대적으로 작은 규모의 자금이 소요되며, 대규모 고정자본을 구축하지 않고 불황기 이후 성장기회를 선점하기 위해 지출하는 투자 성격의 비용 지출도 포함됨.

### ① 생산 분야 : 불황기 후반부에 회복기 대비한 생산 능력 및 재고 수준 확대

- ❖ 생산 분야에서는 회복기가 다가오는 불황기 후반부에 생산 능력과 생산량을 점차 늘리고, 재고 수준도 증대시키는 투자 전략에 대한 검토가 필요함.
- ❖ 이는 회복기에 진입할 경우 불황 초기에 나타난 '채찍 효과'와 반대되는 공급 부족 현상이 일정 기간 발생하고, 이 시기에 생산량 및 재고 수준 증대를 통해 신속히 대응하는 기업의 실적이 호조세를 보이기 때문임.

- 불황기에는 대부분의 기업들이 생산 능력과 재고 수준을 축소하기 때문에 특히 수요가 갑자기 증가 세로 반전되는 회복기 초기에는 종종 일정 기간 동안 공급 부족 현상이 생김.

- 만약 불황기 동안 생산 능력과 재고 수준이 지나치게 축소되어 있는 가운데, 경기 회복세가 빠르게 진행된다면 경쟁사에게 시장점유율을 빼앗길 가능성이 증가함.

- 따라서 불황기가 지나 회복기가 다가올 경우 생산과 재고 수준을 점차 높이는 것이 회복기 시장점유율 확대를 위해 필요함.

- 특히 생산 기간(lead time)이 길게 소요되는 업종일수록 회복기 초기에 공급 부족 현상이 생길 가능성이 높음.

- 건설업의 경우에도 주택사업, 개발사업 등의 경우 부지 확보부터 시작해 매우 오랜 기간이 소요되는 특성이 있으므로 회복기를 대비해 불황기 후반부에 택지 확보 등 회복기 진입시 신속한 사업 추진을 위한 준비가 필요할 수 있음.

- 다만, 불황기 후반부에도 기업의 현금 유동성이 개선되지 못하고 생존력이 여전히 위협받는 기업의 경우에는 생산 능력 및 재고 수준 확대에 신중할 필요가 있음.

- 제품이나 서비스의 생산 기간(lead time)이 매우 짧은 업종의 경우에도 사전적인 생산 능력 및 재고 수준 확대는 불필요함.

## ② 인사 분야 : 우수 인재 채용 기회의 적극 활용

- 불황기에는 기업 내부의 인재를 보호해야 하는 시기인 동시에 외부로부터 우수한 인재를 확보할 수 있는 기회가 열리는 시기임.

- 불황기는 인력시장에 상대적으로 많은 인재가 모이는 시기이고, 우수 인재를 저비용으로 채용할 수 있는 시기이기 때문임.

- 또한, 불황기 중에는 여러 기업들이 점차 경영상의 어려움에 직면하게 되므로 이 기간 동안 자사의 경쟁력이 상대적으로 뛰어나다면 타사에서 우수한 인재를 영입할 수 있는 기회가 발생함.



- ❖ 따라서 불황기에 사업부 간 인력 이동 등 인력 운영의 효율성 제고뿐만 아니라 우수 인재의 채용 전략을 구사할 필요가 있음.
- ❖ 다만, 불황기 초기보다는 중기 이후에 채용하는 것이 비용 측면에서 바람직하며, 특히 경기 회복국면 진입 직전에 채용하는 것이 중요함.
- ❖ 물론 만약 자사의 위상이 경쟁사에 비해 부족하다면, 불황기는 반대로 자사의 우수한 인재를 보호하기 위해 노력해야 하는 시기임.

### ③ 마케팅 분야 : 불황기 마케팅 활동은 효율적이며, 이미지 경쟁우위 제고 가능

- ❖ 불황기에는 광고, 판촉 등 마케팅 활동도 호황기에 비해 효율적인 비용으로 수행할 수 있음.
  - 불황기에는 일반적으로 광고시장의 수요도 감소해 광고를 위한 광고 콘텐츠 제작비, 미디어 채널 활용 비용 등이 낮아짐.
  - 따라서 동일한 광고 활동을 호황기에 비해 더 효율적인 비용으로 수행할 수 있음.
- ❖ 또한, 불황기에 효율적으로 시행한 광고는 경기 회복기에 타사에 비해 자사의 제품이나 서비스에 대한 경쟁우위를 제고할 수 있는 장점이 있음.
- ❖ 특히, 경기 회복기나 호황기에는 경쟁사들도 대부분 광고 활동에 비용을 지출하기 때문에 자사의 광고를 경쟁사와 차별화하기가 어려움.
  - 경기가 회복기에 진입한 이후 점차 호황기에 가까워질수록 경쟁사의 광고 활동도 증가하기 때문에 기업의 광고 지출 비용에 비해 차별적인 기업 및 제품 이미지 제고 효과는 낮음.
- ❖ 따라서 불황기에도 자사의 재무적 상황이 가능한 범위 내에서 광고 활동을 실시함으로써 효율적인 마케팅을 수행할 수 있을 뿐만 아니라 무엇보다 불황기 광고를 통해 경쟁사에 비해 경쟁우위 제고 효과를 성공적으로 거둘 수 있음.
- ❖ 특히, 기업 및 제품의 인지도가 낮은 중소기업이나 신생 기업, 후발 기업의 경우 대기업을 비롯한 경쟁사의 광고 활동이 줄어드는 시기에 공격적으로 광고 활동을 함으로써 효과적으로 인지도를 제고할 수 있는 기회가 생김.

## 5. 건설기업에의 시사점

- 불황기 중 선제적 투자에는 투자비용 절감, 경기 회복시 기회 선점 등의 장점이 있고, 무엇보다 불황기 중 건축경영을 지속하면 ‘건축경영의 함정’에 빠질 수 있으므로 건설 기업들도 전향적으로 선제적 투자전략을 검토하는 것이 필요함.

  - 이번 건설 불황기 중에는 주택이나 건축 사업 포트폴리오 비중이 높은 기업, 특히 지방 주택사업 포트폴리오 비중이 높은 기업의 경영 악화가 예상되며, 이들 기업 중 사업 축소 또는 철수하는 기업들로부터 사업부지, 시공권, 건물 등을 저렴한 가격에 확보할 기회가 증가할 것임.
  - 이 외에도 불황기에는 일반적으로 호황기에 비해 낮은 비용으로 부동산을 비롯한 다양한 고정자본을 확보할 수 있고, 외부로부터 우수한 인재를 영입할 수 있는 기회도 열림.
  
- 따라서 건설기업이 불황기 초기에 건축경영, 경영 합리화 등을 통해 현금 유동성을 충분히 확보하고, 재무적 취약점을 개선했다면, 이후에는 적극적으로 선제적 투자전략을 검토하는 것이 바람직함.
  
- 건설기업이 불황기에 취할 수 있는 선제적 투자전략은 사업 부지 등 고정자본 확충, 기업 인수합병과 같은 전사 차원 전략과 인력 채용, 기업 이미지 광고 등과 같은 기능 분야별 투자전략이 모두 가능함.

  - 주택사업과 개발사업 등의 경우에는 사업부지 확보, 인력 추가 투입, 향후 시공권 확보를 위한 사전 영업 및 사업 기획, 인허가 절차 진행 등의 선제적 투자가 요구됨.
  - 공공사업, 민간투자사업 등의 경우에는 영업인력 확충, 발주처 관리 강화, 발주 정보 수집, 민간제안 준비 및 제안, 공동수급업체 및 협력업체 준비 등에 선제적 투자가 필요함.
  
- 그러나, 불황기 선제적 투자전략의 의사결정 기준에서 살펴본 것처럼 자사의 재무 역량과 시장 지배력, 미래 환경 불확실성 등의 기준에서 선제적 투자가 가능하다고 판단되는 경우에 한해 본격적으로 선제적 투자를 실시하는 것이 바람직함.

  - 선제적 투자전략의 경우 대규모 투자가 필요하고 리스크가 적지 않다는 점에서 타당성 분석과 아울러 자사에 가장 적합한 선제적 투자전략 방안을 찾아 선택적으로 투자하는 것이 필요함.
  - 즉, 사업 확대 및 신규 사업을 위한 고정자본 확충, 타 기업 인수합병 등과 같은 전사 차원의 선제적 투자와 인재 채용, 회복기 진입 전 생산 능력 및 재고 수준 확대, 기업 이미지 제고 광고 활동 등과 같은 기능 분야별 선제적 투자 중 자사에 가장 필요한 분야에 선제적인 투자를 실시하는 것이 바람직함.

- 건설기업 입장에서 선제적 투자의 시기는 향후 2~3년간 건설 불황기가 진행되어 경기 불황 수준이 가장 심각한 시점이 투자의 효율성 및 효과성 측면에서 가장 유리할 것으로 예상된다.
  - 과거 건설경기 주기가 통상 10년이었음을 감안하면 건설경기 하강국면은 약 5년 정도로 진행될 전망이다. 그리고 건설경기 하락 후 2~3년이 지나 하강국면의 후반부 2~3년 동안이 가장 경기 상황이 심각한 시기일 것임.
  - 건설경기는 건설투자 등과 같은 동행지표 기준으로 2018년 하반기부터 본격 하락이 시작되었으므로 과거 경기 주기의 평균적 흐름을 감안하면, 향후 2년 내외 정도 지난 시점이 가장 불황이 심각해 투자비용 측면에서 가장 유리할 것으로 판단됨.
  
- 또한, 향후 2~3년 후에는 경기 주기상 건설경기 회복 시점에 근접하므로 경기 호황기를 대비한 선제적 투자의 필요성도 증가하는 시기임.
  
- 특히, 건설산업은 다수 건설 생산품의 생산 기간(lead time)이 길게 소요되는 특성이 있어 앞서 살펴본 것처럼 회복기 초기에 공급 부족 현상이 발생할 가능성이 큼.
  
- 따라서 건설기업은 향후 2~3년이 지난 불황기 후반부부터는 경기 회복기를 대비해 필요한 발주 정보 수집, 사업부지 확보, 인력 배치 등의 노력을 사전적으로 기울여야 할 것으로 판단됨.
  
- 특히 주택사업, 개발사업 등의 경우 부지 확보부터 시작해 매우 오랜 기간이 소요되는 특성이 있으므로 회복기를 대비해 불황기 후반부에 택지 확보 등 회복기 진입시 신속한 사업 추진을 위한 준비가 필요할 것임.
  
- 다만, 2020년대 초중반 이후 경기 회복기를 예상하고 사업 후보지를 확보하거나 시공권을 확보하는 경우에도 경기 회복 시점에 불확실성이 크고, 해당 사업의 성공 가능성이 불확실한 경우에는 투자 규모 축소와 제휴 등을 추진하는 것이 바람직함.
  
- 아울러 신규 사업 진출, M&A 등과 같은 전사 차원의 대규모 선제적인 투자를 실시할 경우에는 앞서 살펴본 것처럼 타 기업과의 제휴 등 리스크 분산 조치를 검토할 필요가 있음.

## IV 결론 : 건설기업에 주는 시사점 요약

■ 본 연구에서는 우선 불황기 기업의 생존력 확보를 위한 경영전략의 세부 내용과 주요 사례들을 살펴보고, 건설기업에 주는 시사점을 도출했는데, 요약하면 <표 2>의 10가지 실행방안(10계명)과 같음.

<표 2> 불황기 기업 생존력 확보를 위한 경영전략 관련 건설기업 시사점 요약

구 분	불황기 건설기업의 생존력 확보를 위한 10계명
생산 분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1계명 : 불황 초기에 미분양 물량을 포함해 주택 및 비주거 건축 관련 재고를 신속히 축소하라. 불황이 진행될수록 재고 비용이 상승하고 재고 축소는 어려워진다.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 국내 주택시장은 가수와 채찍 효과로 인해 과잉 공급이 이뤄져 왔고, 정책 요인으로 호황기에서 불황기로 이동하는 기간이 매우 짧아 향후 재고 축소가 매우 중요한 이슈로 등장 전망</li> <li>✓ 불황이 진행될수록 재고 축소 비용이 증가하므로 선제적인 광고 및 판촉비 증대, 분양가 인하, 각종 수수료 할인, 분양대행사 활용 등 추진 검토</li> <li>✓ 공급 과잉이 우려되는 오피스텔, 지식형 산업센터 등 비주거 건축부문도 재고 축소 전략 필요</li> </ul> </li> <li>▪ 2계명 : 협력업체와 계약관계 재조정 및 협력업체 재구성을 통한 자재조달 비용과 하도급 비용을 절감하라. 단, 협력업체와 성과를 공유하라.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 협력업체와의 장기적 협력관계 및 품질에 영향 미치는 일률적 단가 인하가 아닌 협의체 구성 및 공급망 혁신을 통한 단가 인하와 성과 공유</li> <li>✓ 품목별 최적의 협력업체 재구성, 신규 협력업체 발굴 등을 통한 비용 절감 추진</li> </ul> </li> <li>▪ 3계명 : 혁신에 유리한 환경이 조성되는 불황기 중에 생산 프로세스 혁신을 추구하라.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 4차 산업혁명 관련 첨단기술 발전, 인력 고령화 등을 감안해 첨단기술 활용 생산 프로세스 혁신 도모</li> <li>✓ 모듈 생산방식 도입 로드맵 수립 및 준비, 간이 형태의 모듈생산 방식 추진, 협력업체와 공동 노력 통한 자재 표준화, 공용화 등 추진</li> </ul> </li> </ul>
마케팅 분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4계명 : 불황기 진입과 동시에 마케팅 비용 지출 효율화를 통해 현금 유동성을 확보하라. 단, 미분양 주택과 같은 재고 축소를 위해서는 공격적으로 마케팅 비용을 지출하라.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 불황기 중 분양 시도 시에도 미분양 축소를 위한 공격적 마케팅 요구</li> </ul> </li> <li>▪ 5계명 : 건설생산품은 제품 차별화가 어렵고 수요의 가격탄력성이 높으므로 불황기 중 분양가, 입찰금액 등 가격 인상이 고객과 기업 이미지 상실에 유의하라.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 불황기 중 발주자와 가격 협상, 수의계약시, 분양가 결정시 고객과의 장기적 관계, 기업 이미지 등을 고려해 가격 인상에 신중 필요</li> <li>✓ 특히 자사 제품 경쟁력이 우수한 건설기업의 경우 불황기 초기 아직 수요가 크게 위축되기 전에 가격 인상의 실수를 범할 수 있으므로 주의 필요</li> </ul> </li> <li>▪ 6계명 : 건설기업 간 가격 인하 경쟁 발생시 경쟁에 참여하기보다는 가격모델 혁신(후불제, 부가 서비스 제공, 임대 후 분양 등)을 통한 방어전략을 구사하라.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 건설 생산품의 제품 차별성이 낮고 수요의 가격탄력성이 높은 특징으로 인해 가격 인하 경쟁이 공멸의 위험에 직면할 때까지 지속 가능</li> <li>✓ 무엇보다 인하된 가격이 향후 시장에서 새로운 기준 가격으로 작용 가능</li> <li>✓ 따라서 가격 인하 대신 부가 서비스 제공, 부대 수수료 인하 등의 가격모델 혁신 전략 추구</li> <li>✓ 분양가 인하를 적정 수준에서 멈추고 중도금대출 무이자, 후불제, 인테리어비용 지원 등 다양한 방안과 결합 모델 추구</li> <li>✓ 미분양 장기화시 임대 전환, 임대 후 분양 등과 같은 새로운 가격모델 적용</li> </ul> </li> </ul>

구 분	불황기 건설기업의 생존력 확보를 위한 10계명
사업 포트폴리오 분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 7계명 : 호황기에 주택 및 비주거 건축사업 매출이 확대된 기업의 경우 적극적으로 사업 포트폴리오를 개선하라. 중기적으로 주택 및 비주거 건축사업 매출 하락을 대체할 유망 시장이 미흡하므로 사업 구조조정도 같이 고려하라.               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2017년 하반기 이후 주택 및 비주거 건축수주 감소세, 2020년대 초중반까지 부진 지속 가능 → 주택 및 건축사업 포트폴리오 조정</li> <li>✓ 공공 수주는 도시재생사업, 생활 SOC, 예타면제사업 등 영향 2019년 이후 완만한 증가 추이 → 공공사업 포트폴리오 확대</li> <li>✓ 중기적으로 민간 주택 및 비주거 건축사업 매출 하락을 대체할 유망 시장 미흡 → 주택 및 건축 매출 비중 높은 기업의 경우 사업 구조조정도 고려 필요</li> </ul> </li> <li>▪ 8계명 : 사업 구조조정시 2020년대 초중반 이후의 회복기를 대비해 핵심 경쟁력 및 자산이 훼손되지 않도록 유의하라.               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 건설기업의 사업 포트폴리오 개선 및 사업 구조조정시 2020년대 초중반 이후 경기 회복기 대비해 핵심 경쟁력 훼손 주의, 중장기 전략과 연계 필요</li> <li>✓ 향후 건설시장 패러다임 변화 본격화 예상 → 자사의 중장기 전략 수립 이후 사업 포트폴리오 개선 및 구조조정 추진</li> </ul> </li> </ul>
인사 분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 9계명 : 현장별 준공 시기 분석 등을 기초로 한 인력 재배치 및 인건비 절감 계획을 수립, 이행하라.</li> <li>▪ 10계명 : 인력 구조조정시 기업 경쟁력이 내부 직원에 내재화되어 있는 건설기업의 특성을 감안해 핵심 인재 유출 및 직원 사기 저하에 유의하라. 인재 유출로 인한 경쟁력 훼손 방지를 위해 매뉴얼 및 노하우를 담은 지식경영시스템 구축도 검토하라.               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 특히 핵심 인재 유출에 매우 주의, 동시에 증가하는 외부의 핵심 인재 영입 기회를 적극 활용</li> <li>✓ 직원들의 사기와 애사심, 회사와 신뢰관계 훼손 방지</li> <li>✓ 핵심 인재 유출 및 직원 사기 저하 방지 방안 마련                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 인력 구조조정 전 인력 재배치, 인건비 절감 프로그램 등 고충 분담 활동 전개</li> <li>▷ 인력 구조조정시 인사관리 자료를 활용한 면밀한 계획 수립, 합리적 기준 적용</li> <li>▷ 인재 유출로 인한 경쟁력 훼손 방지를 위해 프로젝트 단계별 매뉴얼, 자료, 노하우 축적 등을 위한 지식경영 체제 구축</li> <li>▷ 인력 구조조정시 중장기적 인력운용계획 하에 전략적인 접근(공공투자 증가, 3기 신도시 추진 등 중장기적 시장 변화 감안)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

❖ 둘째로, 불황기 중 선제적 투자전략과 관련해 도출한 시사점은 <표 3>과 같음.

<표 3> 불황기 중 미래 성장기회 포착을 위한 선제적 투자전략 관련 건설기업 시사점 요약

구 분	건설기업 시사점
필요성 및 장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 불황기 중 기업 생존력 확보 문제 해결된 경우 적극적으로 선제적 투자전략 추진 검토               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 불황기에 긴축경영을 지속할 경우 선제적 투자를 실시한 기업에 비해 현금 유동성은 좋지만, 새로운 기회를 선점하지 못해 결국 성장하지 못하는 '긴축경영의 함정'에 유의</li> <li>✓ 불황기에는 투자를 위한 자본조달 비용이 낮고, 호황기에 비해 낮은 비용으로 사업 부지 등 다양한 고정자산 확충, 우수 인재 영입, 광고 등 가능</li> <li>✓ 불황 중 사업 축소, 철수하는 기업들로부터 사업부지, 시공권, 건물 등을 저렴한 가격에 확보</li> </ul> </li> <li>▪ 생산 기간(lead time)이 긴 건설업 특성 감안해 회복기 진입 2~3년 전부터 선제적 투자 실시               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 회복기 진입시 신속한 사업 추진, 기회 선점 가능</li> </ul> </li> <li>✓ 생산 기간(lead time)이 긴 특성 때문에 회복기 초기에 공급 부족 현상이 발생하고, 선제적 투자 기업에 사업 기회 발생</li> </ul>

구 분		건설기업 시사점
전략 내용	전사 차원	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 불황 이후 새로운 성장동력 확보를 위한 선제적 투자 전략 마련 후 자사 재무역량 및 전략과 적합성 검토</li> <li>✓ 사내 고정자본 확충 : 기존 사업 확장 및 신규 사업 진출을 위한 부지 확보 등 고정자본 확충</li> <li>✓ 기업 인수합병(M&amp;A) : 신규 사업 진출 위해 불황기에 저비용으로 가치 있는 기업의 인수합병</li> </ul>
	사업 및 기능 분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 대규모 고정자본을 구축하지 않고, 불황 이후 성장 기회를 포착하기 위해 사업 및 기능 분야별로 투자 실시</li> <li>✓ 사업 분야 : 불황기 중반 이후부터 경기 회복기를 대비해 필요한 발주정보 수집, 사업부지 확보, 인력 배치 등의 영업 비용과 투자 비용 선제적 지출                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 주택사업, 개발사업 : 사업부지 확보, 인력 추가 투입, 향후 시공권 확보를 위한 사전 영업 및 사업 기획, 인허가 절차 진행 등의 선제적 투자</li> <li>▷ 공공사업, 민간투자사업 : 영업인력 확충, 발주처 관리 강화, 발주정보 수집, 민간제한 준비 및 제안, 공동수급업체 및 협력업체 준비 등에 선제적 투자</li> </ul> </li> <li>✓ 인사 분야 : 불황 중 우수 인재 채용 기회의 적극 활용</li> <li>✓ 마케팅 분야 : 기업 이미지, 브랜드 광고 등 불황기 마케팅 활동은 효율적일 뿐 아니라 경쟁우위 제고에 효과적</li> </ul>
의사결정 기준 및 투자 시기		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 선제적 투자 전략의 장점 외 불황 중 현금 유동성 악화, 투자 리스크 증대 등의 단점 감안, 의사결정 기준 필요</li> <li>✓ 의사결정 기준 : 자사의 재무 역량, 시장 지배력, 미래 환경 불확실성 등 기준으로 선제적 투자 여부 판단</li> <li>▪ 선제적 투자 의사결정 기준 활용해 최적의 투자 방안을 찾아 투자하되, 최적의 투자 시기는 향후 2~3년간 불황이 진행되어 불황 수준이 가장 심각한 시점으로 판단</li> <li>✓ 과거 건설경기 추이, 향후 시장 전망 등을 기초로 볼 때 향후 2~3년 후 불황 저점 예상</li> <li>✓ 불황이 심각할 경우 투자비용 측면에서 상대적으로 유리</li> <li>✓ 향후 2~3년 후에는 경기 주이상 건설경기 회복을 앞둔 시점으로 선제적 투자 필요</li> <li>▪ 단, 경기 회복 시점에 대한 불확실성이 여전하고, 투자 관련 사업의 성공 가능성이 불확실한 경우에는 투자 규모 축소와 제휴 등을 추진하는 것이 바람직</li> <li>✓ 신규 사업 진출, M&amp;A 등과 같은 전사 차원의 대규모 선제적 투자 실시 경우에도 타 기업과의 제휴 등 리스크 분산 조치 검토 필요</li> </ul>

〈참고 문헌〉

김성표, '저성장기의 경영전략', 삼성경제연구소, CEO Information 제906호, 2013.8.21.  
 김은지 외, "저성장 시대, 일본 기업의 성장전략 분석과 시사점", KOTRA, 2017.4.12.  
 박찬욱, "미래 생존력, 적응우위가 결정한다", 포스코경영연구소, Issue Report, 2018.10.11.  
 삼일경영연구원 리서치팀, '불황기의 기업경영전략', 삼일회계법인(PriceWaterhouseCoopers), 이슈보고서 제3호, 윤수걸, '경기순환을 활용한 불황기 기업전략', 포스코경영연구소, CEO Report, 2009.5.12.  
 이용화 외, '글로벌 기업의 위기극복 전략', 삼성경제연구소, CEO Information 제709호, 2009.6.17.  
 이홍일, '국내 건설시장의 중장기 패러다임 변화 방향 분석', 한국건설산업연구원, 건설이슈포커스, 2017.7.10.  
 장세명, '불황기의 경영전략', 지식경제 오픈 포럼 발표집, 2009.2.25.  
 피터 나바로(Peter Navarro), '타이밍 전략 : 경기순환을 관리하는 전략 및 전술', 럭스미디어, 2009.2

이홍일(연구위원·hilee@cerik.re.kr)