

정부 ‘건설산업 혁신방안’과 소프트 역량 다시 보기

김훈상 수석연구원, 산업연구센터 (hsangkim@posri.re.kr)

목차

1. 왜, 건설산업 소프트 역량인가?
2. 건설산업 5大 소프트 역량
3. 결론 및 시사점

Executive Summary

- 국내 건설기업의 저조한 해외수주 실적이 신흥국의 건설발주 불확실성 외에도 시공 중심의 해외수주가 한계에 봉착한 데서 비롯됐다는 인식 확산
 - 해외수주는 '13년 U\$682억에서 '17년 U\$290억으로 60% 이상 하락: 수주잔고 부족과 인력·조직 슬림화가 우려되는 상황에서 파이낸싱 등 소프트 역량이 뒷받침되지 않으면 해외수주가 불가능하다는 BIZ. 무용론 확산
- 정부 '건설산업 혁신방안('18.6)' 관련 소프트 역량을 살펴보고 돌파구를 모색
 - ① FEED(Front End ENG' and Design): 수익성(단가, 물량) 디자인의 핵심
 - (조직역량) 단기간 內 역량 확보가 어려운 상품은 M&A 및 인력 스카우트를 통해 외부자원을 내부 역량으로 전환, (협업역량) 난이도가 높지 않은 상품은 프로젝트 협력을 통해 외부기술과 아이디어를 내부 역량과 연결
 - ② Financing: 금융 디자인(주선 및 투자), 해외수주의 필요충분 조건
 - 정부 자금을 마중물로 하여 역량과 자금을 연계하면서, 프로젝트 Life Cycle의 기술적인 측면과 금융특성을 체계적으로 연계할 수 있는 역량을 제고
 - ③ Development: BIZ. Model 디자인, 발주처 중심 경쟁 우위 전략
 - 협력사 및 선진/로컬 건설기업의 경쟁력을 파악하고 프로세스(개발 → 평가 → 추진)별로 핵심 파트너와의 협력 체계를 구축하여 발주처 맞춤형 솔루션 제시
 - ④ CM(Construction Mgmt.): 현금흐름 디자인, 高부가가치 공사 성공 조건
 - 정부의 CM 발주 추이를 모니터링 하면서 점진적인 체제 정비에 주력하고, 도급사업의 CM 활용뿐만 아니라, 발주 형태의 CM 수행으로 역량 내재화
 - ⑤ O&M(Operation & Management): 공사 준공, 끝이 아닌 시작이다
 - 단기에 주력사업화 하기 보다는 국내 BIZ.를 사업타당성, 파이낸싱 역량 확보 기회로 활용하여 수익성 위주로 점진적으로 추진하면서 조직 내 협력을 내재화
- '건설상품 다양화'를 '건설서비스 다각화'로 전환, 발주처 니즈에 대응
 - 성공사례(Best Practice)가 최적 경쟁전략(Best Strategy)이 아님을 염두, 소프트 역량 복사가 아닌 나만의 차별화된 관점에서 솔루션을 선정, 육성: ① Cash flow, Ability, Passion 관점 솔루션 선정, ② 횡(橫)적인 건설상품 포트폴리오 강점 기반, 소프트 역량 선진기업과의 보완 관계를 활용한 역량 제고 노력
 - 소프트 역량 뿐만 아니라(Profit), 적정 매출을 일으켜 고용창출, 기술전수 등의 규모의 경제 달성에 필요한 EPC BIZ.(Revenue) 수행 역량 또한 중요

1. 왜, 건설산업 소프트 역량인가?

□ 해외수주 하락세 속 시공 중심의 역량 보유에 대한 회의론 부상

○ 국내 건설기업의 해외수주는 '13년 U\$682억에서 '17년 U\$290억으로 약 60% 감소하였고 '18년 또한 작년과 비슷한 수준일 것으로 예상

- 글로벌 경제의 다운사이드 리스크 확대와 非시공 부문 특화 역량을 보유한 건설기업의 부상은 시공 중심 해외수주의 어려움을 가중
 - 美中 무역전쟁, 美금리 인상은 新興국 자본 유출과 실물경기 둔화를 야기하면서 건설발주 불확실성을 증대시킴
 - 선진 건설기업(Bechtel(CM), Hochtief(Development), VINCI(O&M), Fluor(ENG') 등)은 소프트 역량을 활용하여 EPC 수주, 매출을 늘리는 반면, 국내 건설기업은 對발주처 협상력이 상대적으로 열위
- 수주잔고 부족에 따른 매출 하락과 인력/조직 슬림화가 우려되는 상황에서, Financing, ENG' 등의 소프트 역량이 뒷받침되지 않으면 해외수주가 불가능하다는 BIZ. 무용론 확산

○ 정부정책과 4차 산업혁명發 변화된 BIZ. 생태계도 非시공 역량을 강조하는 분위기

- 정부는 건설시장 여건 변화에도 불구하고 산업 생태계 차원의 구조적 난제 해결이 지연되고 있는 상황을 우려하면서 “건설산업 혁신방안(18.6.)”을 발표
 - 국내 시장 성장 한계, 해외 경쟁력 약화 속에서 기술력 부족, 다단계 하도급, 불공정 관행을 해결하기 위한 근본적인 체질 개선이 시급하다는 인식
 - “2022년까지 세계 5대 건설 강국으로 도약”이라는 비전을 마련하고, 기술, 생산구조, 시장질서, 일자리 4대 부문의 혁신 과제를 제시하면서, 제도 개선, 시범사업 추진, 건설산업혁신위원회의 구체적인 실행 주체 및 시기를 명기
 - 기술 혁신 부문에서 건설기업의 소프트 역량 제고를 위한 제도 개선 및 지원에 주목할 필요: 시공 책임형 CM('18.10, 토목분야로 확대 → '19년 계약법령 반영), 건설 프로세스 통합 관리 역량('18.12, 기술력 중심 평가 등 PQ 기준 적정성), 해외건설 PPP 지원('18.6, 해외인프라·도시개발지원공사 설립) 등
- 4차 산업혁명 가속화로 Big Data, AI, 알고리즘에 기반한 솔루션 제공이 심화될수록, 소프트 역량을 활용한 건설 생태계 內 동종/이종 기업과의 협력과 창의 사업 발굴, 기획이라는 배타적 가치는 더욱 부각

- 동일 공종의 건설상품이라도 발주처 조건(재정 건전성, 건설관리 역량), Site 성격(기후, 지형)에 따라 Uniqueness한 특성을 지녀, 소프트 역량을 활용한 맞춤형 솔루션 제공이 발주처 협상 과정에서 경쟁 우위 요소로 작용
 - 발주처가 부담하는 건설 생애주기 비용이 결정되는 시기가 소프트 역량을 활용하는 기획과 설계/엔지니어링 단계라는 것은 이미 잘 알려진 사실
- 정부의 “건설산업 혁신방안”과 관련된 5大 소프트 역량의 중요성과 국내 건설산업 생태계의 보유 역량을 살펴보고 돌파구를 모색

※ 소프트 역량은 부가가치가 높은 상품기획과 개발, 판매 부문 등 가치사슬의 up/down stream에서 주도권을 확보하려는 ‘스마일 커브(smile curve)’ 모델에서 기인

2. 건설산업 5大 소프트 역량

□ FEED(Front End ENG' and Design): 수익성(단가, 물량) 디자인의 핵심

(건설산업 혁신방안) ENG' 발주제도의 기술 변별력을 높이고, 설계~시공~유지관리 등 건설 프로세스의 통합 관리역량도 강화: 엔지니어링 중심제 도입(국가계약법 시행령 개정, '18.9)을 통해 기술력 중심 평가를 강화하고, PQ기준의 적정성도 전면 검토('18.12)

- 발주처와의 협상력을 높일 수 있는 핵심 경쟁력으로 FEED 역량이 강조
 - FEED는 개념설계와 FS(Feasibility Study)를 수행한 이후 EPC 발주를 위한 기술적인 이슈를 해결하는 일련의 과정으로, EPC 계약을 위한 발주설계(발주처) 이면서 EPC 수주를 위한 영업설계(건설기업)로 정의
- 美 Fluor社의 동일 발주처 연속 수주의 핵심 성공요인으로 FEED를 주목
 - 발주처인 Oil&Gas 기업이 연간 U\$500억 이상을 플랜트 건설에 투자하면서 발주시점 및 발주규모에 따라 사소한 리스크도 큰 비용으로 작용할 수 있음을 인지하고 FEED 역량에 기반하여 발주처의 단계별 발주계획을 수립, 제안
 - 발주처 신뢰를 바탕으로 총액정산(LSTK: Lum-sum turnkey)이 아닌, 실비정산(Cost Reimbursable)으로 계약되는 금액이 매출액의 70% 이상
 - '17년 해외수주 100위권 内の 美 건설기업 7개소 중 6개 기업이 엔지니어링, 건축설계에 기반한 건설 BIZ.(EC: Engineer-Contractor, EAC: Engineer/Architect-Contractor)를 영위, 100년 이상 장수기업으로 성장

○ 고부가가치 역량임에도 불구하고, 국내 건설기업의 역량 수준은 상대적 열위

- '09년 수주한 UAE 원자력 발전 프로젝트에서 국내 기업이 공사를 수행하면서 시공, 조달, 건적 등 전반적인 사업수행 리스크를 부담함에도 불구하고, 美 Bechtel社가 종합설계 및 기술 자문으로 총수익 U\$46.5억 중 U\$27.9억을 회수
- 일반적으로 유럽, 미국의 선진 건설기업이 FEED를 수행하면서 공사 밑그림을 그리고 부품과 기자재 Spec을 결정한 다음, 국내 건설기업은 시공을 위한 상세설계(Detail ENG)와 세부 공정을 수행
- 일찍이 엔지니어링 역량에 대한 높은 관심과 육성 노력에도 불구하고, 국내 기업의 글로벌 엔지니어링 시장 점유율은 '11년 이후 1.0% 대 수준
 - 美 ENR社에 의하면, '17년 해외 건설시장 매출 점유율은 시공은 미국 6.9%, 한국 5.3%인 반면, 엔지니어링은 미국 28.9%, 한국 1.9%('11년 1.2%)

○ 건설 상품별(건축/토목, 플랜트) 차별화된 FEED 난이도를 고려한 역량 내재화

- 상품별로 FEED 역량의 전문성과 부가가치 차이(인당 매출액 등)를 고려하여 조직역량과 협력역량으로 구분하여 확보 로드맵을 마련할 필요
- (조직역량) 단기간 內 FEED 역량 확보가 어려운 상품은 M&A 및 인력 스카우트를 통해 외부 자원을 내부 역량으로 전환
 - 플랜트 FEED는 산업적 경험의 산물로, 선진 건설기업은 해당 산업이 시작된 시기부터 현재까지 오랜 기간 동안 다양한 프로젝트 수행을 통해 시행착오를 거치면서 경험 역량을 축적
 - 건설기업의 ENG'社 M&A에 대한 정부 지원도 활용 모색: 美·EU 등에 M&A 딜 발굴을 위한 상담회 개최, 발굴된 매물은 재무·법률·컨설팅 지원
- (협력역량) FEED 난이도가 높지 않은 상품의 경우, 프로젝트 협력을 통해 외부 기술과 아이디어를 내부 역량과 연결
 - 프로젝트 발생 時, 협력사 계약 혹은 컨소시엄 형식을 빌어 파트너의 FEED 역량을 전체 프로세스 관리 역량으로 내재화: 협력사를 선정하고 관리하는 유통 중심 업무에서 협력사의 설계 도면과 기술을 비판적으로 리뷰하고 사업타당성과 시공 리스크로 연계하는 전체 최적화 관점으로 확장
 - 日 건설기업의 경우, 설계사무소가 기본설계 도면을 만들면 건설기업은 이를 활용해 시공 도면을 작성하여 보완하고, 이를 기반으로 협력사가 shop drawing을 만들어 시공. 건설기업이 직접 시공을 위한 실시설계 도서를 검토하기 때문에 기술력이 축적되고 시공 리스크에 보다 효과적으로 대응

□ Financing: 금융 디자인(주선 및 투자), 해외수주의 필요충분 조건

(건설산업 혁신방안) 「해외인프라·도시개발지원공사(KIND)」('18.6.8 설립)을 통해 사업 발굴·기획·설계·투자 등 PPP 사업 쏠단계 지원: PPP 중장기 진출전략 수립('18.11), 글로벌인프라펀드(GIF)추가 조성('19), 해외건설 통합 정보시스템 구축(~'20)

○ 글로벌 인프라 건설수요가 지속 증가함에도 불구하고, 발주처 재정력은 미약

- 신흥국 발주처는 글로벌 경기 악화, 신흥국 자금 이탈 등에 따른 재정 악화로 건설기업의 파이낸싱을 통한 발주 리스크 분담을 선호
- 전세계 민간투자사업 수는 감소한 반면('15년 98건→'17년 73건), 아시아 지역은 도로, 철도를 중심으로 증가('15년 8건→'17년 15건): 필리핀 9건, 인니 3건 등

○ 해외건설 수주액 중 투자개발형 사업 비중은 3% 미만(유럽, 미국 15%)

- 우리나라 정부의 ODA 자금 규모는 U\$17억(美 U\$148억, 日 U\$114억, 中 AIB U\$1,000억) 수준이고, 글로벌 인프라 프로젝트의 우리나라 민간 금융기관 실적 또한 70~100위권(日 미쓰비시 UFJ의 파이낸셜 그룹 1위, 미즈호 파이낸셜 그룹 4위)
- 국내 건설기업 또한 출자 혹은 대출 프로젝트가 많아질수록 신용도 하락으로 수주경쟁력이 떨어지는 악순환을 우려, 금융을 주선하는데 우선 접근할 필요

○ 정부 자금을 마중물(seed money)로 활용하면서 기업 역량과 자금을 연계

- “해외건설=국가대항전”이란 인식 하에 정부 차원의 해외건설 자금 지원 의지
 - 국토교통부 주도로 해외시장 개척을 위한 타당성 조사 및 발주처 초청 등의 소요 비용(2억~3억원) 지원, 해외 인프라(도로, 항만, 발전소, 공항, 댐 등) 및 부대사업(도시개발사업 등) 투자(글로벌인프라펀드 3,730억원 조성, '18.9)
 - KIND는 해외시장 개척 및 투자에 국한하지 않고 프로젝트 자문(Consultant) 및 시행(Developer), 프로젝트 신용 보강을 위한 투자(Investor) 업무 확대 수행
- 정보 우위에 있는 국가 및 상품을 중심으로 정부 자금과 연계하여 수주 성공률을 높이고 재무적 투자자와의 협력을 모색
 - AIB, WB 등의 MDB 지원 뿐만 아니라, 정부가 지원하는 사업 타당성 조사 지원 사업에도 적극 참여하면서 기수행 사업과 정부지원을 지속 Tapping
 - 재무적 투자자와의 파트너링을 통해 투자개발형 사업 평가 및 노하우를 습득
- 프로젝트 Life Cycle의 기술적인 측면과 금융특성(만기, 금리 등)을 체계적으로 연계할 수 있는 역량을 높이기 위한 전문 인력 양성도 중요

□ Development: BIZ. Model 디자인, 발주처 중심 경쟁 우위 전략

(건설산업 혁신방안) 통합역량 강화를 위해 설계사가 주도하는 턴키사업 추진('18. 시범사업 세부방안 마련 → '19. LH·도로공사 등 주관 시범사업 추진)

- 최근 美 PMI(Project Mgmt. Institute)가 도입한 글로벌 프로젝트 관리 표준은 PM의 역할 범위를 건설상품 생애주기로 확장
 - 시공에서 프로젝트 기획/엔지니어링(up-stream) 및 유지관리(down-stream)로 확장하여 프로젝트 생성과 발굴, 사후 관리의 중요성을 부각
 - 프로젝트 관리 속성을 “선계획, 후실행”으로 정의하고, 프로젝트를 완수하려는 기업가 정신과 프로모터로서의 실행력을 강조: 프로젝트의 개발/평가/추진 역량에 기반한 발주처 맞춤형 솔루션 제시가 중요
 - 최근, 사우디 네옴(NEOM)(사우디 비전 2030 핵심 프로젝트, '17. 10), 인도네시아 리도(한-인니 정상회담 MOU 체결, '17. 11) 등 신흥국 정부 차원의 대규모 건설 프로젝트가 발표되면서 PMr(Project Manager)의 역할이 더욱 강조
- 선진 건설기업은 기획/제안형 사업의 PMC(Project Management and Consulting)를 직접 수행하는 반면, 국내 건설기업은 기반 실적 확보에 한계
 - 인도네시아, 베트남 등 신흥국 건설시장에서 선진 건설기업은 프로젝트 기획 및 제안 중심의 PMC BIZ.를 수행하면서 원가 경쟁력을 보유한 중국/인도, 로컬 건설사와 역량 차별화
 - PMC BIZ.가 설계/감리 기업 감독, 시공업체 선정에 관여하는 컨설팅 분야 최상위 개념임에도 불구하고, 국내에서 발주되는 프로젝트의 경우 시공에 국한된 도급사업 위주여서 해외 진출을 위한 경험 역량 확보에 어려움
- 협력사 및 선진/로컬 건설기업의 경쟁력을 파악하고, 프로세스별로 핵심 파트너와 협력 체계를 구축
 - (개발) 건축, 토목, 플랜트 등 다공종 프로젝트 수행을 통해 축적된 다방면의 현지 네트워크를 프로젝트 기획/개념 개발 및 발주처 제안에 적극 활용
 - * 일본, EU 건설기업은 오랜 기간 동안 상사(ex. 이토추, 마루베니 등) 혹은 로컬기업 M&A를 활용하여 현지 네트워크 기반을 마련
 - (평가) 기술 타당성과 재무적 부가가치 연계, 연기금 협력 통한 F/S 자금 확보
 - (추진) 역량 및 네트워크 보완 위한 선진/로컬 건설기업과의 전략적 컨소시엄, 기획/제안형 프로젝트의 자금조달 및 권리 조정 등

□ CM(Construction Mgmt.): 현금흐름 디자인, 高부가가치 공사 성공조건

(건설산업 혁신방안) 시공사가 설계단계부터 참여하여 시공 노하우를 설계에 반영하는 시공책임형 CM을 제도화(現 건축분야 4개 시범사업 추진): 시범사업 확대(토목분야 시행, '18.10) → 계약법령 반영(기재부 협의, '19)

○ 발주처를 대신하여 시공 과정을 모니터링하고 설계/제작 기업을 견제 혹은 관리하면서 발주처 이익 제고에 기여

- 건설 생태계 內 협력(건설기업, 설계/제작 기업 등)을 주도하면서 구매 원가를 줄이거나 최적 설계를 통해 시공 생산성을 향상
 - 최근 들어 프로젝트 복잡성이 커지고, 민간 파이낸싱 비중이 커지면서 건설공기, 물량/단가 최적화를 통한 원가 절감 요구가 확대
- 수행 주체 측면에서 CM 전문기업(ex. 한미 글로벌, 삼우 등) 혹은 건설기업 內 전문조직이 사업비 및 품질을 관리하는 방식으로 구분
 - CM 전문기업은 설계, 시공 등 부문별 참여자에 대한 조정 능력이 중요하지만, 건설기업 내부에서는 기획과 관리 능력의 비중이 큼

○ 국내 CM 시장은 설계/엔지니어링 영역에서 진행되면서 책임감리 성격에 가깝고 건설기업의 시공 생산성과는 거리

- 책임감리 틀 내에서 시설물의 안전성 강화 취지로 운영(설계/ENG' 영역)
 - '17년 수행한 국내 CM 실적은 용역형 CM(CM for Fee) 5,405억원, 책임형 CM(CM at Risk) 1,670억원으로 총 7,075억원
 - 용역형 CM 실적의 1~10위가 건축설계 및 엔지니어링 기업(삼우, 회림, 건원, 무영 등)이고 건설기업 중에는 GS건설이 책임형 CM으로 유일
- 美 CM은 시공 효율성을 높이려는 발주처의 니즈에 의해 자연 발생적으로 만들어진 발주 방식으로 프로젝트 쏙단계에 걸쳐 원가/공정/품질 관리의 사업관리 종합 서비스를 제공(건설기업 영역)
 - '17년 美 CM 실적 1~10위 內 상위기업은 Bechtel, AECOM, Turner 등 시공과 설계/ENG'을 동시에 영위하는 건설기업

○ 정부의 CM 발주 추이를 모니터링 하면서 점진적인 체제 정비에 주력

- LH공사는 '17년 시범사업을 시작으로 '18년 하반기 약 5,100억원 규모의 시공책임형 CM 사업을 발주할 예정이며 서울주택공사, 경기도시공사 등 他공공기관도 물량집행을 계획 中

- 도급사업의 사업비 및 품질관리를 위한 CM 활용도 중요하지만, 발주 형태의 CM(CM for Fee, CM at Risk)을 수행하면서 역량을 내재화하고 이를 다시 시공 원가 경쟁력으로 피드백 하는 선순환이 필요
- 최근, 국내 건설기업은 자체 모델 혹은 선진기업 협력으로 시장 선점을 모색
 - GS건설의 경우, 다수의 시공 책임형 CM(CM at Risk)을 수행: LH공사의 시흥은계 지구 CM 시범사업 수주('17.4), 대구은행 DGB 혁신센터 준공('18.7) 등
 - 설계, 시공 가치사슬의 수직적 통합(건설현장 Big Room 마련 → 발주처, 건설기업, 설계사무소 협력)을 통해 시공 중에 발생할 수 있는 설계변경을 최소화, 공사비를 절감: 3D Modeling, BIM을 활용한 시공 시뮬레이션을 수행하면서 공정 간 간섭 및 설계 오류를 사전에 파악
 - VDC(Virtual Design and Construction) 플랫폼을 개발하여 현장에 적용하고, Turner 등과 기술제휴 및 프로젝트를 공동 수행하면서 내부 시스템을 정비

□ O&M(Operating & Maintenance): 공사 준공, 끝이 아닌 시작이다

(건설산업 혁신방안) 노후 기반시설에 대한 선제적인 관리체계 구축(지속 가능한 기반 시설 관리 기본법, '17.11 발의, 국회 계류 중)

○ 건설기업의 안정적인 현금 확보 수단으로 공사 준공 이후의 O&M BIZ가 부각

- 공공 발주처 예산제약으로 민간자본을 선투입하여 도급공사를 수행하고 시설물 운영 수입으로 공사비를 회수하는 통합 발주 사례가 증가
- 경기변동으로 수익의 불확실성이 커지면서 현금흐름 안정성을 중요하게 인식
 - O&M BIZ를 영위하면서, 시설물의 유지/관리(Maintenance) 및 성능개선/운영(Operating)을 통해 장기간에 걸쳐 수수료 및 운영수익을 회수
 - 공공 책임과 민간 책임의 Spectrum 상에서 발주처 필요에 따라 건설기업의 업무범위가 결정되며 제공 서비스, 비용 산정, Risk 부담 등이 결정

○ 선진 건설기업은 공공 및 민간 자산을 매입, 운영하면서 전문 역량을 확보

- 자국 인프라 및 건축물(도로, 공항, 오피스 등)의 자산가치 하락과 M&A 시장 활성화는 O&M을 수직계열화하는 기폭제로 작용(Brown field) → 시설물 운영으로 얻은 역량(사업타당성, 파이낸싱, 네트워크)과 도로 노선 설계 등의 엔지니어링 역량을 결합, EPC와 O&M을 통합 수행(Green field)
- 해외 건설매출 상위 20위 내 건설기업이 '17년 수행하고 있는 O&M 프로젝트 수는

총 75건이며, ACS(15건), FERROVIAL(14건), VINCI(11건), BOUYGUES(10건) 등 스페인, 이탈리아, 프랑스 건설기업이 상위에 랭크

○ 국내 건설기업은 '10년 전후에 진입, 핵심 포트폴리오로의 편입 노력 中

- 국내 민간투자사업 경험이 많음에도 불구하고 시공 후 지분 매각에 치중하면서 운영 단계 BIZ. 노하우는 선진 건설기업 대비 열위
 - (GS건설) '08년 GS O&M 설립 → '12년, '15년 수처리 O&M 기업 M&A (Inima_알제리 등, Samar_브라질) → '16년 Xi O&M으로 사명 변경
 - (대림산업) '13년 대림 에너지 설립 → '14년 태양광 발전 기업 지분 취득 → '14년 GLAD 호텔 운영 → '16년 대림 AMC(임대주택) 설립

○ 다수 프로젝트 수행 경험으로 기술 전문성을 보유한 공중부터 단계별 진입

- 글로벌 경기 및 정치 리스크를 고려하여 단기에 해외 주력사업으로 추진하기 보다는 국내 O&M BIZ.를 사업타당성 분석, 파이낸싱 역량 확보 기회로 활용하여 수익성 위주로 점진적 추진
- 이를 위한 조직 內 협력은 필수: ENG', 법률, 재무, 마케팅 등의 Cross-organizational Skills로 O&M 필요 역량을 레버리지(VINCI O&M BIZ. 통합 모델 등)

3. 결론 및 시사점

○ “건설상품 다양화”를 “건설서비스 다각화”로 전환, 발주처 니즈에 대응

- 수익성(단가, 물량), 파이낸싱, BIZ. Model, 현금흐름 역량을 디자인하여 최고 가치를 제공하는 컨설팅형 영업을 확대
 - 선진 건설기업은 발주처의 다양한 니즈에 부합하는 발주방식에 대한 적응력을 보유: EPC, EPC+O&M, CM+EPC, CM/PM, Financing+EPC 등

○ 성공사례(Best Practice)가 최적 경쟁전략(Best Strategy)이 아님을 염두

- Bechtel(CM), VINCI(O&M), Fluor(FEED), Hochtief(Development)가 소프트 역량 선도기업이 되기까지는 외부 거시경제 및 정책 측면 뿐만 아니라 오랜 기간 동안 일관된 전략 실행이 핵심 성공요인으로 작용
 - 암묵지 형식의 경험적 노하우(FEED), 오일 쇼크로 인한 美 Oil&Gas 발주처 원가 압박(CM), 유럽 정부의 국유자산 민영화(O&M), 日 정부/상사의 적극적인 자금 지원(Financing) 등

- 외부 환경뿐만 아니라, 선정된 소프트 역량을 장기간에 걸쳐 일관되게 추진할 수 있게 하는 리더십과 임직원 주인의식, 인재 육성도 중요

○ 소프트 역량 복사가 아닌, 나만의 차별화된 관점에서 솔루션을 선정, 육성

- 선택과 집중 과정에서, 수익 창출이 가능한지(Cash Flow), 글로벌 일류가 될 수 있는지(Ability), 임직원이 깊은 열정을 가질 수 있는지(Passion)에 대하여 냉정하게 성찰하고 소프트 역량과 Matching
 - (Cash Flow) 빠른 현금흐름 창출이 가능한지?, 역량 확보 기간이 얼마나 소요되는지?, 정부의 적극적인 정책 지원이 있는지? (시범사업, 제도 개선)
 - (Ability) 現 BIZ.에서 소프트 역량을 재해석, 응용하여 EPC 수주로 연결할 수 있는지? (막연한 회의주의, 지나친 낙관주의는 지양)
 - (Passion) 반복되는 구호는 아닌지? 과거 소프트 역량 확보 성공/실패 원인은 무엇인지? (수주 통한 빠른 역량 확보, 일관된 전략 실행, 보여주기식 로드맵)
- 횡(橫)적인 사업 포트폴리오 강점을 활용한 상호보완 관계의 역량 제고 노력
 - 국내 건설기업이 다양한 건설상품을 섭렵하는 동적인 활발함이 있다면(횡적 기업), 소프트 역량 선도기업은 오랜 기간 경험 역량 축적에 집중하면서 변화의 유연성이 상대적으로 낮을 가능성(종적 기업)

○ EPC 수행역량은 건설기업이 가져야 할 본원적 가치라는 점도 강조

- EPC Organizer 관점에서, 소프트 역량 협력사가 수행한 아웃소싱 결과를 비판적으로 리뷰하고 사업타당성, 시공 리스크 관리로 연계하는 전체 프로세스 관점의 입찰 경쟁력 확보
- 부가가치가 큰 소프트 역량 뿐만 아니라(Profit), 적정 매출을 일으켜 고용창출, 기술전수 등의 규모의 경제 달성에 필요한 EPC BIZ. 수행 역량도 중요(Revenue)

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서]

관계부처 합동, 건설산업 혁신방안, 2018. 6

관계부처 합동, 고부가가치 일자리 창출을 위한 엔지니어링산업 경쟁력 강화방안, 2016. 10

서울대학교 건설환경종합연구소, 한국건설 2025년 주요이슈 전망과 혁신전략, 2016. 1

포스코경영연구원, 정부 주도 인프라 펀드 현황 및 특징, 2017. 2

한국건설경영협회, E&C 기업의 가치경쟁 전략, 2014. 3

한국건설산업연구원, 한국 건설기업의 글로벌 EC화 전략, 2008

한국산업은행, Korea Industry 2030: 건설산업, 2018. 9

해외건설협회, GICC 2018 세미나 자료, 2018. 9

David W. Crain and Stan Abraham, "Using value-chain analysis to discover customers' strategic needs", Strategy&Leadership, 2008.

League Tables, Project Finance International, 2017. 1

[웹페이지]

건설경제 (www.cnews.co.kr) 등 각 언론사 홈페이지

ENR (www.enr.com)

PFI (www.pfie.com)

VINCI (www.vinci.com) 등 각 건설사 홈페이지

[서적]

국중호, 흐름의 한국 축적의 일본, 한국경제신문, 2018

김정동, 축적의 길, 지식노마드, 2017

건설산업비전포럼, 건설 새 판을 짜자, 건설경제, 2016

이상호, 4차 산업혁명 건설산업의 새로운 미래, RHK, 2018

이복남, 한국건설의 가치를 말한다., 서울대학교 건설환경종합연구소, 2015

짐 콜린스, 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로, 김영사, 2002

한종훈 외, 축적의 시간, 지식노마드, 2015