

건설업계의 해외 진출 시 엔지니어링 업체와 협업체계

Cooperation System Between Construction and Engineering Company in Overseas Business Promotion



김학두 대림산업(주) 토목사업본부 부장

해외건설시장 마케팅 비즈니스를 수행함에 있어 건설회사와 설계회사가 협업체계를 이루어 진출 하는 방안을 모색해 보고 한편으로는 해외건설 시장진출을 위한 패러다임의 변화, Market Share의 확보, 이윤창출 및 지속 가능한 성장을 위한 창의적인 마케팅추진 전략에 대해 간략히 알아보려고 한다.

1. 건설업의 위상

우리나라의 건설 산업은 1960년대 후반부터 시작된 국내 시장의 활성화에 따른 경험을 바탕으로 1970년대 후반 이후 비록 단순시공 위주이긴 했으나, 본격적인 해외시장 진출을 시작 하였고, 1980년대 부터 해외시장 진출의 패턴이 일부 분 설계도 참여하는 방향으로 발전 하였고, 특히 1990년대 후반 IMF를 지나면서 2000년대 접어들어서는 플랜트 분야를 필두로 본격적인 EPC 시장도 진출하였다. 2010년의 경우 해외건설 수출이 716억U\$에 달하는 등 수출 1위로 국가 경제 발전의 효자 산업으로서의 역할을 하였으며 근로자 약 180만, 산업계 위상의 6위에 해당하는 역할을 하고 있다. OECD의 분석보고에 따르면 향후 우리나라의 잠재 경제성장률은 지속적으로 하락 할 것으로 예상되고 있다.

그러나 건설 산업은 선진국, 신흥 성장국가 및 우리나라 모두에게 발전과 성장에 크게 기여 하였으며, 경제성장과 건설업이 국가발전에 있어 상호 win-win 관계임은 부연 설명이 필요치 않다고 판단되어 진다. 국가발전에 따른 사회시스템의 변화에 부응하여 미래의 건설 산업도 더욱 선진화 되고 개방 되어야 할 것이다. 또한 대규모 국책사업 및 공공사업에 대한 국민의 공감대 형성도 중요한 일이 되어 가고 있다.

다만 그 과정에서 편향적인 판단보다는 국가와 산업 전반에 미치는 영향을 복합적으로 고려하여 건설 산업이 새로운 창조를 위한 긍정적인 활동이라는 의식의 변화도 필요하다. 공사 수주 환경 또한 점차 어려워지고 있다. 기술선진국과 후발국가 들의 거센 도전에 직면해 있다. 또한 각국의 노동시장 조건과 각종 규제 또한 우리가 헤쳐 나아가야 할 과제 중의 하나이다.

2. 변화의 트렌드

사회경제적인 측면에서의 변화가 가속화 하고 있다. 의료 기술 발전 및 Life Style의 변화에 따라 인구 구조는 점차 노령화가 촉진 되어 가고 있으며, 지구 환경의 변화 또한 건설 산업에는 도전과 기회 의 요소가 될 것이라고 판단되어진다. 세계 경제는 미국의 금융사태, 유럽 발 금융 위기를 겪으면서 더욱더 글로벌화가 속도가 빠르게 진행되어 결과적으로 경기변동성과 불확실성의 증대에 유효 적절히 대응하라는 메시지를 건설업계에 던지고 있다.

건설시장 환경 변화는 국내와 해외시장이 완전히 다르게 진행되고 있다. 국내 주택시장의 경우 최근 약 10년간 분양시장의 왜곡, 정책상 난맥 및 통계 숫자상 주택보급률과 현실의 괴리로 인하여 거주에 불편한 노후주택이 증가하고 그 결과가 국가 에너지 수급에 부정적 영향을 미치며, 토목분야의 경우 재해예방과 첨단교통시설 확보를 위한 각종 사업이 속도를 내지 못하는 등 답보 상태를 보이는 반면, 해외 시장은 플랜트 시장 중심에서 특수 토목, 해외 신도시, 환경 분야 시장으로 변화하고 있다. 중동 산유국과 신흥성장국들이 산업설비 신증설 및 개보수를 어느 정도 진행하였으며, 이제

는 국민 복지, 문화 및 타 산업 분야의 변화와 발전을 통한 제2의 성장을 추구하는 방향으로 정책 우선순위가 변하고 있으므로, 시장 Trend 변화에 따른 마케팅 전략의 변화를 모색하여야 할 것이다. 단순 EPC & CM에서 탈피하여 기술 융복합형 사업과 Financing을 동반하는 사업 참여로 수익성 증대 및 장기적 수익창출 모델을 확보하여 변화의 Trend를 선점 하도록 노력하여야 할 것이다.

3. 진출전략 수립 시 고려할 사항

해외시장 진출 시 우선적으로 고려해야 할 사항은 현지화에 대한 전략을 어떻게 가져갈 것이냐가 가장 중요하다고 판단되어진다. 따라서 반드시 고려해야 할 사항에 대하여 논하고자 한다. 우선 현지문화에 대한 이해가 필요하다. 진출 예정 국가에 대한 회사의 경쟁력 분석을 통해 전략분야를 선정 하여야 할 것이다. 그 나라의 경제전망 분석도 매우 중요하다. 정치 형태 및 분위기 파악 역시 중요한 사안으로 판단되며, 현지 건설업에 대한 면허 및 등록제도에 대한 충분한 조사가 이루어져야 할 것이다. 외환 관리 제도와 공사용 자금조달에 필요한 유의사항을 세밀하게 파악하여야 할 것이다. 조세제도는 국가마다 필요에 따라 차이는 있으나 특히 이중과세 방지 등 해결책을 모색하여야 하고, 공사의 적기 수행을 위하여 현지의 건설기술 수준, 파트너 회사의 능력, 자재 조달의 용이성 등이 확보되어야 할 것이다. 현지인 및 제3국인 노동력에 대한 생산성 확보, 노동시장 조건에 대하여 노동조합과 고용주에 대한 현황, 고용 및 해고의 유연성 등에 대한 조사와 기술인력 확보 및 활용 방안에 대한 계획을 수립 하여야 하며 사업 수행을 위한 보험 및 보증 제도에 대한 조사가 이루어져야 할 것이다.

4. 타국 업체 해외진출 사례 및 전략

타국 업체의 해외 진출기간은 신대륙의 발견 시대부터 제2차 세계대전, Oil 쇼크 이후, 현재까지 이어져오고 있다. 시장 환경 변화에 따라 Risk Hedging을 통해 성공적인 해외진출을 이루었고, 이러한 결과들은 자국민 소수정예화 및 효율화를 통해 가능했던 것으로 연구되었다. 타국 선진업체들은 전문화를 통해 후발 국가들의 업체 보다 Special Competition 능력과 가격경쟁력 측면에서 약 2%

전후의 경쟁력 우위를 확보 했다고 판단되어진다. 또한 현지화를 통한 인건비 절약과 Risk management 기회와 능력을 확보하게 되어 안정적인고 장기적인 진출의 발판을 마련하였다고 판단되어 진다. 그들의 진출 전략은 초기 Engineering 사업, 중장기적인 전략은 E & C 이지만 Front Engineering을 통해 수익 확보가 담보 되어지는 공사에 대한 Engineering Activity & Profitable Construction에 선별 참여하는 방식으로 Localization, Risk Hedging & 수익의 최대화를 통해 기업의 장기적이고 안정적인 수주와 성장목표를 달성하였다.

5. 타 분야 산업의 해외 진출 성공사례

타 산업 분야의 해외 진출 성공사례를 통해 건설 산업이 추진해야 할 전략 방향을 알아보자. 자동차 산업의 경우 북미시장 법인장을 자국민 보다는 현지인이 했을 때 판매 실적이 더 좋다는 사실은 이미 입증 되었으며, 기타 동유럽, 중국, 브라질, 동남아 및 중동 시장의 경우는 북미 시장의 교훈을 받아들여야 할 것으로 판단되어 진다. 전자와 IT 산업의 경우 역시 차이는 있으나, 현지화를 통한 지역별로 차별화된 마케팅 전략이 비교적 성공하고 있다. 조선 산업의 경우 사업 특성상 해외 진출 사례는 많지 않지만 필리핀과 유럽 진출의 경우는 비교적 성공적인 것으로 판단된다. 철강 산업의 경우는 원재료인 철광석과 가공재료인 석탄을 중심으로 산지 인접지역에 진출하고, 타이어 산업 역시 원재료 산지를 중심으로 진출하는 사례를 보여주고 있다.

6. 해외사업 공동 진출 전략

공사 Case별 시공/설계/자재 업체가 공동으로 진출하는 전략을 통하여 시너지 효과를 통한 수익성 증대 전략이 필요하고, 자금 조달능력 확보를 통해 수익성 좋은 공사를 수주하기 위한 Financing Dealer를 양성하여야 할 것으로 판단되어 지는데 이를 담보하기 위한 사전 작업으로 World Bank, IBRD, AFB, EDCF, JAICA 등 국제자금을 이용하는 공사에 대하여 시공사/설계사간 정보공유를 통한 협업 기회가 증대되어야 할 것이다. 악성 파트너, 대리인 & Agent 정보 공유를 통한 Risk Management 전략이 필요하다. 상기 요인에도 불구하고 가장 중요한 전략은 인재육성이다. 자국민과 현지인을 함께 양성하여 Risk를 Hedging해

야 하며, 단위 건 공사에 따라서 진출하는 방식을 지양하고, 시공사, 설계사 및 관련 회사가 장기적인 목표를 수립하여 동반 진출하는 전략이 필요하다. 중장기 전망이 좋은 국가에 대한 신규 진출을 통해 초기단계 시장선점 전략을 추진하는 것이 필요하다. 또한 사회공헌활동 및 진출 대상국가의 미래 지향적인 사업 분야에 대한 진출도 고려해야할 덕목이다.

7. 진출분야 다각화 및 시장 다변화

1970년대부터 현재까지 우리 건설 산업의 분야별 해외시장 진출 비율은 대략 토목 23%, 건축 27%, 플랜트 46% [2009년 이후 70% 수준 유지] 수준을 유지 하였으며, 계약 방식은 분야별 다소 차이를 보이기는 하지만 Construction Management, Engineering Procurement & Construction, EPC + CM, Procurement Service, Inspection Service 및 맞춤/융합서비스 등 방식으로 진출 하고 있다.

누적 수주금액기준 지역별 시장 진출 현황을 보면 중동 60%, 아시아 30%, 아프리카 3%, 중남미 2% 기타 등이며, 시장 편중 해소를 위해 진출 지역 다변화 및 국가별 시장 환경 조사를 통한 Risk Hedging 이 필요하다.

8. 정책적 고려사항 및 결론

그간 높아진 우리나라의 국제적인 위상에 걸맞은 국제기구를 활용하여 해외 수주가 활성화 될 수 있도록 지원이 필요하다. 시공사와 설계사간 협업을 통한 업무영역 일원화와 국가 간 기술자 교류지원, 해외건설 사업을 지원하기 위한 설계/시공/기자재 공급자간 공동 진출, 사업 분야별 해외 진출 활성화를 위한 보증보험과 기금 조성, 사업별 대손 충당금 펀드 조성, 해외 원조사업에 연계한 건설수출 촉진 정책의 시행이 필요하다. 국가 및 민간 차원의 자원-인프라 개발 사업의 동반 진출, 중소기업의 발전을 위한 동반 진출 방안도 고려되어야 할 때이다. 이제는 새로운 블루오션 시장으로 우리에게 다가오는 원자력사업, 고속철도, 초장대교량, 지능형도로, 초고층 빌딩, 신도시 건설 등의 수주에 시공사와 설계사가 공동으로 능력을 집중해야 할 때다.