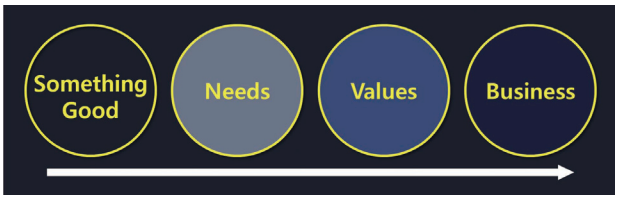
KICEM

건설기업의 지속가능 성장전략

김정헌 대림산업㈜ 차장

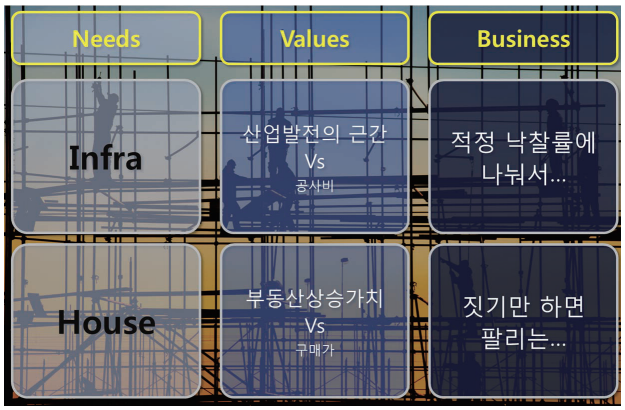
1. Something Good to Business

독자 여러분들은 혹시 주기적으로 운동을 하고 있으신가요? 아마 독자 여러분들 중 "운동"이 굉장히 좋은 것이다라는 것에 반대하시는 사람은 없을 거라 생각합니다. 그런데 이렇게 다들 좋은 것(Something good)으로 알고 있는 운동을 모두 다 하고 있지 않은 이유는 무엇일까요? 아마도 대부분은 시간이 없다, 돈이 든다, 운동할 장소가 없다, 운동을 하려고 하는데 굉장히 피곤하다 하는 등의 이유를 댈 것입니다. 이처럼 운동을 하는 것을 방해하는 시간, 돈, 장소, 체력 같은 것을 "제약조건"이라고 부릅니다. 이런 제약조건을 극복하기 위해서 필요한 것이 바로 "Needs"입니다. 운동을 주기적으로 하는 사람들은 건강검진 결과 건강이 좋지 않아 건강을 회복해야겠다 던지, 다, 살을 빼기 위해 다이어트를 해야겠다 던지, 또는 초콜릿 복근과 같은 몸짱 몸매를 만들겠다는 등의 Needs가 있기 때문에 시간과 돈 같은 제약조건을 극복하고 운동을 할 수 있는 것입니다. 그런데 개인마다 이 Needs의 차이는 있을 것입니다. 각각의 Needs의 크기에 따라 아마도 제약조건을 극복하는데 지불할 수 있는 "Price(시간, 돈, 노력 등)"이 달라질 것입니다. 누군가는 가벼운 산책만으로도 운동을 하기도 하고, 누군가는 러닝머신이나 사이클을 사서 집에서 운동을 하기도 하고, 또 누군가는 매우 비싼 돈을 들여 개인트레이닝(PT)를 하기도 합니다. 이렇게 각자의 Needs에 얼마만한 Price를 지불할 수 있느냐를 "Value"라고 할 수 있습니다. 그런데 Value가 있는 것이라고 해서 무조건 성공적인 "Business"가 되지는 않습니다. 성공적인 Business가 되기 위해서는 적정한 사업의 규모를 일으킬 수 있는"Size"가 필요합니다. 헬스장 사업을 한다고 하면 대형 공간을 빌리고 샤워장, 대형거울 같은 인테리어에, 대규모 고급 운동시설들을 설치해야 합니다. 이렇게 투자한 헬스장이 제대로 운영되기 위해서는 필요한 최소한의 회원수와 수입이 필요합니다. 그래서 회원을 많이 모집하기 위해 장기계약자 할인이나 친구/가족 할인 같은 인센티브를 도입하고 추가적인 수입을 얻기 위해 개인트레이닝, 건강도시락, 헬스용품 등을 함께 판매하게 됩니다. 이렇듯 우리가 단순히 좋은 것 (Something good)이라 여기는 것이 Business가 되기 위해서는 몇 번의 단계가 필요하다고 할 수 있습니다.



2. 건설산업의 사업모델 변화

건설산업은 국내 대형산업들 중 가장 오래된 산업이라 할 수 있으며, 경제성장의 근간산업이었다. 그러면 건설산업은 그 동안 어떤 사업모델이었을까? 물론 건설산업은 크게 토목, 건축, 플랜트로 나눌 수 있고, 더욱 세분화하면 토목은 도로, 교량, 지하철 등으로 건축은 주택, 오피스, 상업시설, 공장, 호텔 등으로 나누고 각각은 고유의 사업모델을 갖추고 있어 건설산업 자체를 특정한 한 두 개의 사업모델로 정의하기는 어려울 것이다. 그러나 오랜 기간 건설산업을 유지시켜온 큰 기조관점에서 굳이 사업모델을 요약해보면 경제성장을 위한 인프라건설과 인간생활에 필요한 의식주의 하나인 주택건설 모델 두 가지 정도를 제시할 수 있을 것이다.



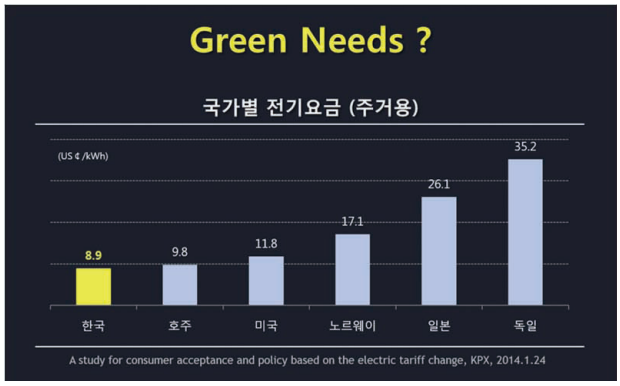
이 두 가지의 사업모델을 앞서 언급했던 Needs, Value관점에서 살펴보면 인프라건설 부문은 국내경제성장을 위해 공장, 도로, 다리 등의 건설이 반드시 필요했고 여기에 투입되는 공사비보다는 산업발전이라는 Needs가 훨씬 큰 Value를 만들어 주었다. 그래서 수많은 건설 물량이 있었고 건설기업들은 흔히들 "우선권"이라는 명목 하에 공사를 나눠서 수행하였고 적정한 이윤을 창출하기 위해 낙찰율을 잘 결정하는 것이 사업모델의 핵심이었다. 그리고 주택건설부문은 도시로 사람들이 집중하며 부족한 주택수요로 Needs가 충분하였고, 주택가격 자체보다는 상승하는 부동산가치때문에 Value가 형성되었다. 그래서 짓기만 해도 팔리고 어떻게 하면 더 빨리, 더 많이, 더 화려하게 공급하느냐가 사업모델의 핵심이었다.

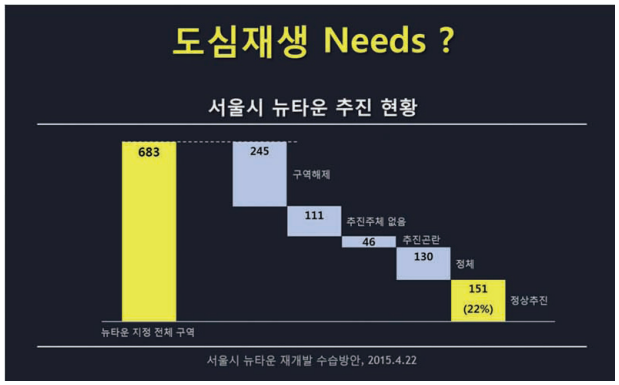
그러나 최근 시장환경의 변화로 건설산업의 기조가 되던 이 두 가지 사업모델은 더 이상 의미가 없어지고 있다. GDP기준 세계 10위권의 경제성장을 이룬 우리나라는 경제발전이 둔화되어 더 이상 많은 인프라를 건설할 Needs가 사라졌다. 또한 2008년 금융위기 이후 국내 부동산 경기는 침체되었고 과거와 같이 급격한 부동산가치상승은 기대할 수 없게 되었다. 그 동안 사회가 만들어 놓은 쉬운 사업환경 내에서 쉽게 사업을 수행해 온 건설기업들은 최근 이런 시장환경의 변화로 인해 많은 어려움을 겪고 있지만 혁신적인 사업모델의 변화로 극복해 나가려 하기 보다는 빨리 부동산경기가 회복되고 국가경제성장률이 높아지기만을 기대하고 있는 듯 하다. 그러나 국내 및 세계 경제는 "New Normal"이라는 저성장의 기조에 들어섰고 건설기업들은 이제 더 이상 경기에 의존하지 않고 지속 성장할 수 있는 새로운 사업모델들을 만들어 내야 할 것이다.

3. 건설산업의 Something good, Needs, Value

건설산업의 미래에 대해서는 오래 전부터 많은 의견들이 제시되어 왔는데 그 중 많은 사람들이 공감하는 대표적인 의견은 "해외진출, 녹색건축, 도심재생, Value Chain확장"을 꼽을 수 있다. 더 이상 국내 건설시장은 성장하지 않으니 해외진출을 해야 한다, 미래 건축물은 에너지소모를 최소화하는 건물을 지어야 한다. 산업발전의 근간과 함께 발전해온 도심들이 노후화 되어 이제는 새로운 건설보다는 노후화된 도심을 재생해야 한다, 건설기업은 이제 단순히 시공에 국한된 사업모델이 아니라 기획, 개발, 운영 등으로 사업영역을 확대해야 한다는 것이다. 그런데 운동이 좋은 것이라고 알고는 있지만 대부분의 사람들이 운동을 하고 있지 않는 것처럼, 많은 사람들이 이런 아이템들이 건설산업의 미래라는 의견을 오랜 기간 반복적으로 제시해 왔음에도 불구하고 아직까지도 실제 구체적인 사업모델로 실현은 되고 있지 않다.

앞서 언급한 바와 같이 개념적으로 좋은 사업 아이템이라고 하더라도 실질적으로 사업모델로 구축되기 위해서는 좀 더 상세한 검토와 준비가 필요하다. 좋은 개념이 실제 시장에서 Needs가 있는지 고객에게는 어떤 Value를 주는지, 만약 그렇지 못하다면 무엇이 문제이고 어떻게 해결해야 하는지에 대한 고민이 있어야 한다.





예를 들어 Needs 측면에서 살펴보자. 저에너지빌딩이 매우 좋고 중요한 아이템으로 언급되고 있지만 우리나라의 전기요금

은 다른 나라의 전기요금에 비해 현저히 싸다. 이런 시장환경에서는 고객의 저에너지빌딩에 대한 Needs가 얼마나 높을까 하는 것을 고민해보아야 한다. 또한 노후화된 도심을 재생하는 것이 필요하다고 하지만 서울시에서 오랫동안 추진해온 뉴타운 추진 지역 중 실제 사업이 정상 추진 된 곳은 22%에 불과하다.

또한 Value 측면에서도 마찬가지다. 일반적으로 제로에너지 주택을 구현하려면 기존의 일반건물의 공사비대비 20~25%정도 상승한다고 한다. 제로에너지주택의 경우 25평 기준으로 년간 100만원 정도의 에너지 비용을 절감할 수 있다고 하는데, 25평 주택기준으로 1,000~1,500만원정도 공사비가 상승한다고 하면 Payback 기간이 무려 10~15년 정도에 달한다. 일반적으로 투자의 경우 Payback기간이 3~5년이 넘지 않아야 투자를 결정한다는 설문조사를 따르면 이는 적정한 Value를 제공한다고 볼 수가 없다. 그리고 도심재생 사업의 경우, 최근 정부에서 재건축연한을 40년에서 30년으로 단축하면서 재건축이 예전보다 활성화 될 것이라 기대하고 있다. 그러나 1980년대 후반 이전에 공급되었던 주택들의 평균 용적률이 100%후반~200%초반이었던 반면, 그 이후에 공급된 주택들은 평균 용적률이 200%중반을 넘는다. 즉 2020년 이후 재건축 대상이 되는 사업지들은 기존의 재건축 사업지들 대비 적정한 Value를 제공하기 어려울 수도 있다는 것이다.

대부분의 전문가들이 말하는 미래의 건설산업의 먹거리들도 사실 조금만 깊게 현상들을 살펴봐도 사업화 하기에는 Needs도 부족하고 적정한 Value를 제공하기에 문제점들이 있다는 것을 알 수 있다. 물론 정부에서 Needs를 높이기 위하여 각종 규제와 의무제도를 만들고 있고, Value를 높이기 위해서 각종 예산지원과 인센티브를 주고 있지만 아직은 부족한 상황이고, 이런 규제와 지원에 의존한 사업모델은 오랫동안 지속할 수 있는 모델은 될 수 없을 것이라고 생각한다.

4. Segmentation, Integration, Convergence

그렇다면, 아직 시장의 Needs도 부족하고 적정한 Value를 제공할 수 도 없다면, 전문가들이말하는 앞서의 아이템들은 적절하지 못하고 우리는 또 다른 아이템들을 찾아내야만 하는 것일까? 필자는 그렇다고 생각하지는 않는다. 물론 더 좋은 아이템을 발굴 할 수도 있겠지만 해외진출, 녹색건축, 도심재생, Value Chain확대와 같은 아이템은 건설산업에서 Something Good인 것은 분명하다고 생각한다. 단지 Something Good 그 자체가 Business가 되지 않는데 건설기업들은 이런 아이템에 대해서 희망적인 관망만 하고 있을 뿐 사업모델로 만들기 위한 노력을 적극적으로 하고고 있지 않는 것이 문제라고 생각한다. 필자는 신사업, 새로운 사업모델은 "발굴"하는 것이 아니라 "구축"하는 것이라고 생각한다. 발굴은 이미 있는 것을 단순히 찾아내는 것이라면 구축은 새로운 것에 대한 기초와 체계를 만들어 나가는 것이다.

앞서 운동을 사업화한 하나의 모델로 헬스장을 언급하였다. 그런데 최근 주변에서 매우 독특한 헬스장들을 볼 수 있을 것이다. Micro studio, EMS트레이닝 등의 이름으로 헬스장이다. 기존의 헬스장이 굉장히 넓은 공간을 필요로 하는 대신 이 헬스장은 아주 작은 공간에 2~3명 정도만이 운동을 할 수 있도록 되어 있다. 대신 EMS라는 기계를 이용해 20분정도의 운동으로 6시간정도의 운동효과를 낼 수 있게 함으로써 공간의 회전율을 높이는 방식이다. 이 사업모델은 운동을 할 시간이 부족한 고객들을 타겟으로 새로운 모델을 구축한 것이다. 일반인들은 1회 5만원 가량의 가격의 비싸다고 생각하겠지만 기존에 개인트레이닝(PT)를 받아본 사람들은 충분히 수용할 수 있는 수준의 가격이다. 즉 시간이 부족하지만 운동이 하고 싶고, 또 운동으로 높은 효과를 보기 위해 기존에 개인트레이닝을 경험해 봤던 그런 고객들에게는 꽤나 매력적인 모델이 될 수 있는 것이다.

이와 같이 동일한 Something Good이라도 사업모델은 다양한 방식으로 구현될 수 있다. 어떤 Needs를 가진 고객들을 대상으로 할 것인지, 또 어떤 Value를 제공할 것인지에 따라 다양한 사업모델이 될 수 있다는 것이다. 따라서 새로운 사업모델 구축을 위해 하기 위해서는 우선 시장이나 고객을 최대한 작게 Segmentation하는 것이 필요하다. 이런 Segmentation을 통해 아이템 전체에서 파악할 수 없거나 또는 파악되어도 해결하기 어려운 문제점들을 발견해내고 해결방안을 좀 더 쉽게 찾을 수 있다. 이런 문제점 파악과 해결을 통해 각각의 세분영역에 맞는 적정한 상품이 무엇이고 필요한 경쟁력이 무엇인지 알 수 있을 것이다. 미국 저가항공사인 사우스웨스트사가 미국내 단거리항공 시장에 주력하고 핵심 경쟁력을 가격에 두고 최소한의 비용만으로 운행이 가능한 모델을 만들어 냈다는 것을 매우 유명한 사례이다. 국내 건설시장에서도 B사의 경우 임대시장 중 저가형민간임대 시장에 대해 주목하였고 해당 시장에서 최고의 가치는 최저임대료로 정하고 이를 구현하기 위해 가장 싼 땅, 가장 싼 공사비를 핵심전략으로 하는 모델로 이 시장의 70~80%를 석권한 성공 사례도 있다. 또한 D사는 2008년 경제위기 이후 누구도 참여하지 않은 오피스텔시장에 흔히 이야기하는 "빵빵이창모델"로 수 만 세대에 가까운 오피스텔을 성공적으로 공

급하기도 하였습니다. 도심재생 모델 중에서도 초고층, 대단지 아파트 재건축에만 주력하지 말고 저층주거재생과 같은 사업지들을 고려해 보는 것도 필요할 것이다. (서울시 발표기준 저층주거재생시장의 크기도 무려 300조 가까이 된다.)

그러나 사업영역을 단순히 세분화 하기만 한다고 해서 각 세분영역에서 문제점을 도출하고 그것을 해결한다는 것은 쉬운 것은 아니다. 세분화 하기 이전보다 좀 더 문제점이 구체화 되고 해결방안이 더 다양해진다는 것이지 아무런 노력 없이 세분화만으로 쉽게 해결된다는 것은 아니다. 굉장히 많은 고민과 노력이 뒷받침 되어야만 하고 창의적인 아이디어들이 결합되어야 한다. 예를 들면 일반적으로 건설기업들은 건물을 시공하기만 하고 빨리 분양하고 매각하는 것이 일반적이어서 건물을 소유하거나 운영하는 것으로 패러다임을 전환하는 것이 굉장히 어렵다. 즉 지속적인 현금을 창출하는 것 보다는 거대한 자산을 보유하고 있는 것을 부담스러워해서 임대나 운영사업으로 Value Chain을 넓히기가 어렵다는 것이다. 그래서 최근 정부에서 stay와 같은 기업형민간임대사업을 장려하고 있지만 많은 기업들이 적극적으로 참여하지 못하고 있는 것이다. 이런 패러다임의 문제를 해결하기 위해 건설과 소유와 운영을 분리하기 위해 리츠 방식을 도입한 것은 매우 효과적이라 할 수 있다.

필자는 사업모델을 구축해 가는 과정에서 좀 더 창의적이고 차별적인 해결방안을 찾기 위해서 통합과 융합을 고려하는 것을 추천한다. 저에너지빌딩이 적절한 Value를 제공하기 위해서는 Payback기간이 중요하다고 한다면 저에너지빌딩을 건설하면 무조건 공사비가 올라간다는 기존의 관념을 깨야만 한다. 에너지와 관련된 설비시스템들을 통합해서 설계하고 기획/설계/시공을 통합한다면 공사비 상승없이도 저에너지빌딩을 구축하는 것이 가능할 것이다. 또한 저층주거재생사업들의 부족한 사업성은 제로에너지 빌딩과 융합한 상품을 통해 사업성을 개선할 수 있을 것이다.

필자도 최근 여러 가지 새로운 사업모델 구축을 위해 많은 고민과 시도를 하고 있지만, 건설기업의 종사자들은 단순히 기존의 사업모델이 가지고 있는 프로세스, 사업환경에 기반하여 이래서 이런 것은 안되고, 저래서 저런 것은 안되고 하는 생각을 많이 가지고 있는 것을 보게 됩니다. 물물 쉬운 것이 아니라는 것은 알지만 어떻게 문제를 해결해 볼 것이냐를 깊게 생각해보지 않고, 어떻게 패러다임을 바꿀 수 있을 것이냐를 도전해 보지도 않고 기존의 틀에서 안 된다는 전제하에 겉핥기 식의 검토만 하고 있기 때문에 Something good이 여전히 사업모델이 되고 있지 않는 것이 아닌가 하는 생각을 하게 됩니다.

스탠포드대학의 유명한 경제학자인 제프리페퍼는 "You can't be normal and expect abnormal returns!"란 유명한 말을 남겼습니다. 남들과 똑같이 해서는 결코 남들보다 높은 성과를 낼 수가 없다는 말입니다. 건설기업이 미래의 지속성장을 위해서는 현재의 주력사업모델들을 다 버려야 한다는 것은 아닙니다. 그러나 경기에 민감한 현재의 주력사업모델들을 보완할 새로운 사업모델들을 준비해야 합니다. 그러나 대부분의 건설기업들은 미래의 아이템들인 Something good들을 그저 희망적으로 관망만 하고 있고 적극적으로 사업모델화를 하기 위한 고민과 노력이 부족하다는 생각이 듭니다. 건설기업의 새로운 사업모델을 찾는 관점에서 제프리페퍼 교수의 남들과 똑같이 하지 않아야 한다는 말은 남들이 찾지 않는 새로운 Something good을 찾는 것일 수도 있지만, 필자는 그것 보다는 이미 훌륭한 수많은 Something good을 사업화 시키기 위해 시장과 고객을 더욱 세분화하고 적합한 상품을 내기 위해 통합과 융합을 이용해 창의적인 해결책들을 찾는 과정을 다른 기업들 대비 얼마나 더 많이 하느냐가 더욱 중요한 남들과 다른 행동이라 생각을 해봅니다.