

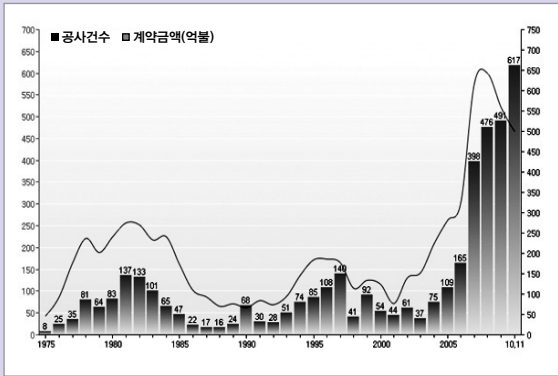
해외 신도시개발사업 시장의 특징과 개척 전략에 대한 소고

글 | 임현성 | 한국토지주택공사 해외사업처 과장 || 전화 : 031-738-3766 || E-mail : archi7897@paran.com



1 머리말

최근 국내 건설업체의 해외수주는 괄목할만한 성적을 거두고 있다. 올해 현재 시점으로 이미 600억 불을 돌파하여, 작년 한해 수주액 490억 불 이상의 실적을 거두고 있다. 이러한 괄목할만한 성장세는 분명 우리 기업의 기술력과 근면성 등이 만들어낸 작품임에는 틀림이 없다. 하지만 이처럼 거대한 외형적 매출 이면에는 몇 가지 문제가 있다. 낮은 외화 가득률과 이익률, 지역·공중 편향성이라는 복병이 그것이다.



[그림 1] 2010년 해외건설 수주실적

보통 우리나라의 수출 효자상품을 말할 때 자동차, 반도체, 선박 등을 주로 거론한다. 그러면 효자상품의 수출액은 어느 정도인가. 자동차는 10월 기준으로 153억 불, 반도체 480억 불, 선박은 370억 불이다. 건설 수출액이 이에 비해 상당히 높음에도 불구하고

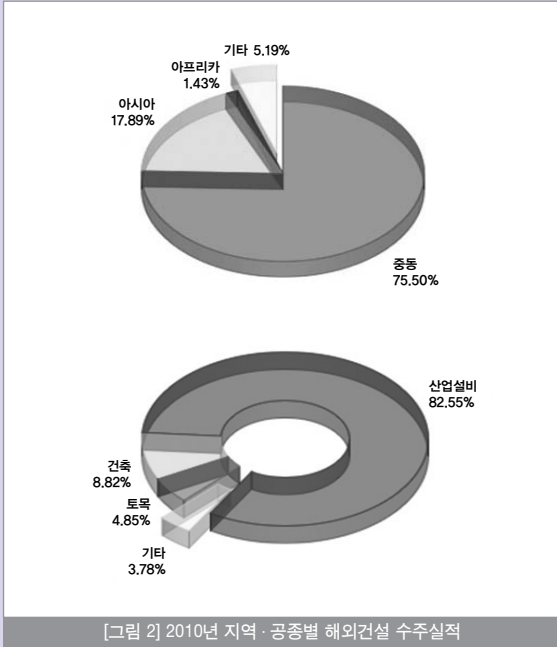
효자상품이라는 말을 듣기 힘들다. 그 이유는 여러 가지가 있겠지만, 낮은 외화 가득률과 저부가가치 상품이라는 것이 이유 중의 하나가 될듯하다.

조선산업의 경우 외화 가득률은 90%에 이르고, 자동차 71%, 반도체 43%, 휴대폰 52%에 이른다. 이에 반해 해외건설 수주에 따른 외화 가득률은 20% 미만이고, 토목·건축분야는 한자리 수에 지나지 않는다. 한마디로 선박 100불을 수출하면 90불이 국내로 들어오는데 반해 해외건설 100불을 수주하면 20불 미만이 국내로 들어오는 것이다. 결국 국내 경제에 미치는 영향은 효자상품보다 못하다.

영업이익률을 살펴보면 자동차산업 분야가 12% 내외인 것에 반해 해외건설 수주에 따른 영업이익은 평균 5% 내외로 큰 차이를 보이고 있다. 영업이익이 낮은 이유는 그만큼 부가가치가 낮은 제품을 수출하고 있다는 것과 일맥상통한다. 특히 토목이나 건축부문은 단순 시공 중심의 매출이 주를 이루고 있고, 당해 사업 분야는 세계적인 기술수준의 평준화로 가격경쟁이 치열해져서 수익을 남기기 힘들다. 뿐만 아니라 중국, 인도 등 인건비가 상대적으로 저렴한 국가의 적극적인 해외시장 진출로 경쟁력도 낮아지고 있는 현실이다.

이외에 또다른 문제들은 플랜트 중심의 공중편향성, 중동국가 중심의 지역편향성을 꼽을 수 있다. 편향성이 크다는 것은 리스크가 크다는 것을 의미한다. 중동의 산유국들은 2000년대 원유가격 상승에 따른 막대한 잉여 오일달러를 바탕으로 최근 플랜트 투자를 늘리고 있다. 이 혜택을 우리나라가 톡톡히 받고 있는 셈이다. 중동 산유국은 여전히 막대한 국부를 소유하고 있지만, 2008년 글로벌

금융위기와 오일가격의 하락, 친환경 에너지산업의 확장으로 이들 국가가 지속적인 현금유출할 수 있을지는 미지수이다. 중동 국가들이 플랜트 투자 규모를 줄이면 우리나라 해외건설 수주액도 심각한 타격을 입는다. 중동 플랜트 시장에 편향된 높은 의존도는 우리가 제어할 수 없는 높은 리스크에 노출된 것이다.



이러한 문제점은 단기적으로 해결하기 어렵고, 우리의 의지와 기술력만으로도 극복하기 어려운 부분도 있다. 본고에서는 이러한 문제점의 해결방안 중 하나로 투자형(개발형) 해외 신도시 건설사업의 시장성과 전략에 대해 제안해 보고자 한다. 우선 투자를 전제로 한 해외 신도시 시장의 특징에 대한 공감대를 형성하고 그 사업전략에 대해 말해보기로 하겠다.

2 | 해외 신도시개발 시장 특징

2-1. '도시' 상품의 이해

산업화와 더불어 등장하기 시작한 근대적 의미의 도시는 여러 가지 필요에 의해 사람들이 모여 사는 것이 경제·사회적으로 유리하기 때문에 탄생했다. 그 이전에도 도시가 있었지만 주로 정치적 근거지로서의 의미를 지니고 있어서 근대적인 상업·자본주의적 의미의 도시와는 차이가 있다. 사람들이 모이다 보니 교통정체, 위생불량, 주택부족 등의 도시문제가 발생하기 시작

했고, 이촌향도 현상(Rural Exodus)은 이를 더욱 가속화하여 사회적 비용의 증가와 난개발(Sprawl)과 같은 비효율 문제를 야기시켰다.

근대적 도시계획의 시발점이 여기에 있으며, 계획도시 개발을 통해 도시의 비효율 문제의 해결과 삶의 질을 개선하는 작업이 시작된 것이다. 이렇듯 도시개발은 경제와 직결되고 그 안에 살아가는 사람의 삶과 밀접한 관계를 맺고 있다. 도시는 때로 유기체에 비유되곤 한다. 정치, 경제, 사회, 문화, 예술 등 도시인의 활동이 서로 영향을 미치면서 도시가 발전해가기 때문이다. 이런 이유들로 도시가 현대 인간사에 미치는 영향은 막대하다.

굳이 이러한 화두를 제시한 이유는 도시개발 사업을 건설사업 영역으로만 간주할 수 없기 때문이다. 도시라는 상품을 생산하는 것은 물리적인 도시 형태를 만들기 위해 건설기술을 이용한 것이지 그 안에서 살아가는 사람들의 '삶'을 다루는 것과 같다. 도시개발 사업을 이해하기에 앞서 전연한 '도시' 상품의 본질을 이해하는 것이 선행되어야 한다. 이를 통해 상품의 가치를 높이고, 마케팅 전략을 수립하는 데에 도움이 될 것이다.

요즘 유행하는 스마트 폰이나 SNS와 같은 상품의 물리적 구성은 반도체와 프로그램 언어 등이지만 이 상품은 우리 생활양식에 상당한 변화를 가져왔다. 동시에 서로 소통하는 또다른 방식의 문화를 창조하고 있다. 생산자들이 예측을 한 부분도, 못한 부분도 있겠지만 상품을 구성하는 물리적인 전자부품은 수단일 뿐이다. '수단' 자체를 시장에서 유효하게 작동하게 하는 것도 매우 중요하지만, 상품 사용이 최종 사용자에게 미칠 영향을 예측하여 시장에 접근하는 방식은 상품개발의 근본이다. 이러한 근본을 이해하는 것은 도시가 건설 상품만은 아니라는 것을 인지하는 데에 도움이 될듯하다.

도시개발 사업을 진행하는 과정 또한 건설 영역에만 국한되지 않는다. 신도시건설 사업은 건설에 대한 지식뿐만 아니라 경영, 마케팅, 부동산, 금융, 법률, 회계 등 다양한 분야에 대한 지식을 필요로 하는 건설경영에 속한다. 사업을 이끄는 PM(Program Manager)은 건설지식을 바탕으로 타 분야에 대한 기본적인 지식을 갖추어야 한다. 건설에 대한 지식도 단일 공종에 국한되지 않는다. 토목, 건축, 플랜트 등 전 분야를 컨트롤해야 한다. 도로, 상하수도, 교량 등 토목 공종에서 하수처리시설, 발전소 등 플랜트 공종까지 모든 분야에 대한 기본적인 지식을 갖추어야 사업의 성공 가능성이 커진다. '도시' 상품의 올바른 이해를 위해서는 건설영역을 벗어나 시야를 넓혀야 한다.

2-2. 비시장적 특징

비시장은 상품이 아직 시장에 나오지 않은 시장을 말한다. 즉, 아직 만들어 지지 않은 시장이다. 애플의 iPhone이 출시되기 전 스마트폰 시장은 사실상 비시장이었다. 시장 규모도 적었고 스마트폰이 대중화되지 않았을 뿐만 아니라 사람들은 스마트폰의 필요성도 느끼지 못했기 때문이다. 그러나 iPhone 출시 이후 시장은 반전되었다. iPhone이라는 뇌관이 터트린 스마트폰 폭탄은 포화 시장이자 레조션으로 치닫던 기존의 핸드폰시장을 세대 교체하면서 대체 수요를 창출해 냈다.

비시장의 시장화는 공급자 중심의 시장을 만들면서 수요를 창출해 나간다. 이때 비시장의 시장화를 이끄는 애플과 같은 선도적인 기업이 유리한 고지를 차지하면서 시장점유율(Market share)을 높이고 많은 이윤을 남긴다. 이후 이러한 변화에 대응하지 못한 기업은 도태되고, 후발주자는 이미 포화되기 시작한 시장에서 치열한 가격 경쟁에 휘말리면서 박리다매(薄利多賣), 염가 판매 전략을 사용하면서 저수익 구조가 악순환 된다.

이처럼 비시장은 기회의 침병이다. 신도시라는 상품이 이러한 비시장성을 가지고 있다. 공공성이 강한 상품이기에 때문이기도 하지만 개발도상국이나 저개발국가에서 아직 신도시개발에 적극 나서지 않고 있기 때문이기도 하다. 해외 신도시시장의 잠재적 역량(2-3 참조)에 비해 아직 시장규모에 대한 정확한 통계조차 잡히지 않고 있다. 적극적인 시장개척 활동을 통해 비시장의 시장화를 이끌어야 하는 이유가 여기에 있다.

신도시개발 사업은 다수의 단위 상품(도로, 건축물 등) 또는 단위 프로젝트가 종합적으로 복합화 되어 만들어지는 거대한 상품이다. 그렇다 보니 신도시개발을 추진하는 국가에서는 신도시개발 사업을 패키지로 하지 않고, 단위 프로젝트로 분할하여 사업을 시

행한다. 또한 다수의 대규모 도시건설 경험이 있는 국가는 거의 없고, 신도시사업을 거대한 하나의 프로젝트로 보려는 시각 자체도 없는 경우가 많다. 이러한 경우 해당 국가와 긴밀한 유대관계를 형성하면서 비시장인 신도시개발 사업을 시장화 시켜야 한다. 비시장에서 기회가 열릴 수 있다.

2-3. 시장성

산업화 시대에 있어서 국민소득 또는 구매력의 증가와 도시화는 매우 밀접한 관계를 가지고 있다. 세계은행 자료에 의하면 일인당 GDP가 700~2,000불 수준에서 도시화가 가장 빠르게 진행되며 인구의 40~60%가 도시에 거주하게 된다고 한다. 중국의 일인당 국민소득은 6,800불, 베트남은 2,800불 정도이고 아프리카 가나가 800불 정도이다. 주로 제3세계 신흥개발국의 도시화가 가속화 될 것이 예상되는 부분이다. 도시문제는 사회적 비용을 증가시킬 뿐만 아니라 방치할 경우 때로는 재앙이 되기도 하기 때문에 적절한 시기에 적절한 규모의 도시용지를 공급하는 일은 어느 국가를 막론하고 매우 중요한 정책적, 경제적 과제이다.

신흥개발국에게 있어서 신도시의 필요성은 자명하며, 그만큼 시장성도 밝다. 2-2에서 언급했듯이 비시장인 도시개발 사업을 시장화 시키고 국내 기업이 이를 선도한다면 충분히 가능성 있는 사업이 될 것이다.

아프리카 지역의 국민소득은 1,000불 미만인 경우가 많다. 그렇지만 빈국이기 때문에 신도시 수요가 없는 것은 아니다. 이들 지역의 국민소득이 낮게 나타나는 이유 중 하나는 다수의 국민층 존재 때문이다. 아프리카나 라틴아메리카 지역의 수도나 경제 도시를 방문해 보면 도시문제가 심각함을 알 수 있고, 토지나 주택가격 또한 비상식적으로 높은 것을 알 수 있다. 이러한 지역

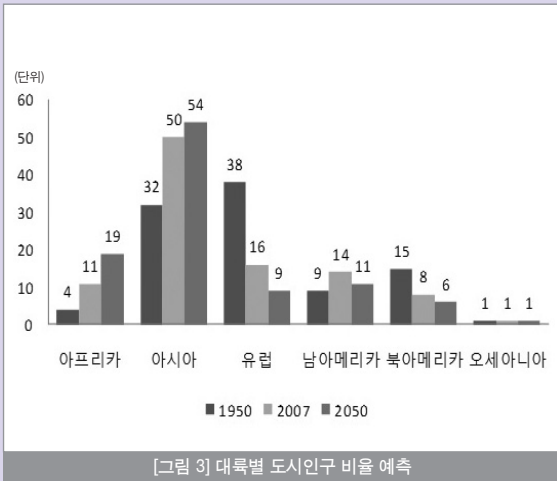
〈표 1〉 대륙별 도시화를 경향

지역	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020	2030	2040	2050
아프리카	14.5	18.7	23.6	27.9	32	35.9	39.9	44.6	50	55.9	61.8
아시아	16.8	19.8	22.7	26.3	31.9	37.1	42.5	48.1	54.1	60.3	66.2
유럽	51.2	56.9	62.8	68	70.5	71.4	72.6	74.8	77.8	81	83.8
남아메리카	41.4	48.9	57	64.9	70.6	75.3	79.4	82.3	84.6	86.8	88.7
북아메리카	63.9	69.9	73.8	73.9	75.4	79.1	82.1	84.6	86.7	88.5	90.2
오세아니아	62	66.6	70.8	71.3	70.6	70.4	70.6	71.4	72.6	74.3	76.4

자료 : UN, World Population Prospects: The 2006 Revision and World Urbanization Prospects: The 2007 Revision

1. 비시장(Nonmarket)은 정부의 시장개입 등으로 수요, 공급 이외의 요소가 가격에 영향을 미치는 시장을 말하기도 하지만, 본고에서는 시장이 형성되지 않은 시장, 즉 수요 자체가 아직 시장에 나타나지 않은 시장을 말한다.

또한 그 높이에 맞는 시장이 분명히 존재한다는 것을 유념해야 한다.



2-4. 높은 시장진입 장벽

도시개발 시장의 진입장벽은 높은 편이다. 전연한 바와 같이 도시개발은 대규모 복합공종의 건설 사업으로 초기 투자비용이 막대하다. 어느 한 기업이 투자하여 진행하기는 어려운 사업이다. 그만큼 시장 진입이 어렵고 그렇기 때문에 아직 비시장으로 남아 있을 수도 있다. 초기 대규모 자금 조달이 필요하고, 다양한 리스크가 존재하기에 기업 차원에서 뿐만 아니라 국가차원에서도 도시개발은 쉽게 추진할 수 있는 과제가 아니다. 도시개발사업 시장에 쉽게 진출할 수 없는 이유는 주로 다음과 같은 것들이 있다.

- ① 투자자금의 회수기간이 길다.
- ② 부동산 경기에 민감한 사업영역으로 리스크가 크다.
- ③ 토지라는 한정된 자원을 원자재로 사용한다.
- ④ 초기에 대규모 자금이 투입된다.

이러한 이유로 민간 기업이 도시개발 사업에 진입하기는 사실 쉽지 않았기 때문에 국내의 경우 공기업이 주로 도시개발을 주도했다. 해외도 국내와 크게 다르지 않아서 시장진입을 위해 자금문제 뿐만 아니라 해결해야 할 여러 가지 난제가 있다. 도시개발사업 고유의 진입장벽 이외에 해외라는 특성 때문에 정보의 수집과 시장조사의 어려움에서부터 상대국 이해관계자와의 마찰, 자금조달의 제한, 운영 및 청산, 토지의 공공성 등의 문

제로 사업 추진이 쉽지만은 않다.

또한 도시개발은 장기간에 걸쳐 대규모로 이루어지는 특성을 가지고 있어 토지매입, 인허가, 자금조달, 자재 및 인력조달에 대한 비체계적 위험뿐만 아니라 정치, 사회적 변화, 경제 변동 등 위험에 노출되어 있다. 이러한 잠재적 리스크 등을 고려하며 결코 쉽게 진입할 수 있는 시장은 아니다.

3 | 도시개발 시장 개척 전략 제언

해외 도시개발 사업은 기술한 내용 외에도 다양한 특징과 변수들이 있겠지만 본고에서는 생략하고, 이러한 특징을 감안한 사업전략에 대한 제언을 하고자 한다. 아래에서 언급될 전략이 다소 추상적이고 진부한 내용일 수 있으나 해외 신도시개발시장 개척을 위한 기본 원칙 또는 개척 정신 정도로 이해되길 바란다.

3-1. 지속가능한 사업모델 지향

개발 사업은 주로 초기에 자본을 투입하고 분양 또는 운영수익을 통해 현금흐름을 창출하여 재투자하는 방식의 기본구조를 가지고 있다. 기본적으로 이러한 사업방식이 전통적 방식이라고 한다면, 해외 신도시개발 사업은 이를 바탕으로 하되 '캐시 카우(Cash Cow)'를 확보하는 것이 중요하다. 수익성이 높지 않더라도 현지에서 지속적인 경영활동이 가능하고 경기변동에 대처할 수 있는 수준의 지속적인 현금창구가 있어야 한다. 국내의 경우 공공부문이 담당하고 있는 발전사업이나 상수사업 등은 해외에서는 민간이 담당하는 경우도 많고 안정적인 현금흐름을 창출하기도 한다.

글로벌 건설기업들 또한 사업다각화 또는 수익 창출을 위해 교통, 환경 등 건설투자 사업에 상당수 진출하고 있다. 글로벌 엔지니어링업체들은 기술력을 기반으로 기획 및 유지관리 등의 서비스 영역을 확대하고 있으며 경기 순환주기가 서로 다른 상품들로 포트폴리오를 구성하여 안정적인 수입을 유지하는 활동을 하고 있는 것과 일맥상통한다. 위험 완화를 위한 수익모델을 진행하면서 동시에 도시개발 사업에 투자해 나가는 것이 안전하다.

3-2. 협력 공동사업추진체(Cocreator)의 구성

신도시개발 사업은 절대로 단일 기업이 단독으로 수행할 수 없다. 물론 파일럿 프로젝트 형식으로 시장성 체크를 위한 소규모 택지개발사업 정도는 가능할 수도 있다. 하지만 상수공급, 하수

처리, 전력공급, 도로망 건설 등과 같은 대규모 신도시개발 사업을 단일 기업이 투자 사업으로 진행하기에는 역부족인 것이 사실이다.

따라서 해외 신도시개발 사업을 위해서는 다수의 주체가 재무적 부담과 리스크를 분담할 필요가 있다. 협력의 주체는 건설기업 공동체와 현지 정부, 재무적 투자자 등으로 구성될 수 있다. 건설기업 공동체는 현지 기업과 JV 형태로 구성할 수도 있고 현지 중앙(지방) 정부와 결합된 형태의 사업주체(Vehicle)가 완성될 수도 있다. 금융을 보완해줄 수 있는 재무적 투자자가 사업주체에 합류할 수도 있고 단순히 대주로서 자금을 대출자의 역할을 할 수도 있다. 사업구조는 매우 다양하게 구성될 수 있으며, 해당 국가의 정부와 협상 여부에 따라 일부는 도급 형태, 일부는 투자사업 형태가 될 수도 있다. 중요한 것은 사업의 규모가 크고 사업시행 기간이 긴 만큼 리스크를 분담할 수 있는 구조를 택하고 모든 참여자가 성공할 수 있는 모델을 구성하는 것이다.

이러한 구조는 참여자 간의 이해관계를 조절하고, 기술적 문제를 해결해 나갈 수 있는 PM의 역할이 매우 중요하다. 사업의 주체는 단일 조직이 아닌 협력 공동사업추진체(Cocreator)이다. 사업자금의 조달 또한 최대한 분담하고 불가할 경우에는 과거 우리가 해왔던 토지구획정리사업 등을 통해 초기 자본투자를 최소화하는 것도 한 가지 방법이다.

Cocreator의 좋은 사례로 프랑스의 SEFI(Syndicat des Entrepreneurs Français Internationaux)가 있다. SEFI는 11개 내외의 기업을 포괄하는 프랑스 도시개발 분야 사업자 조합이다. 도시건설에 수반되는 공공시설은 정부의 부족한 예산상의 문제로 단기에 추진하기 어렵고, 민간기업의 입장에서 법제도나 공공의 지원 없이 독자적으로 사업을 추진하는데 많은 어려움이 존재한다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 공공-민간 파트너십에 의한 사업 추진이 필요하며, 이를 위한 목적으로 설립된 조직이 SEFI이다.

SEFI의 주 임무는 프랑스 건설기업의 해외 건설사업 촉진과 해외진출을 지원하고 발전지원책의 효율성을 제고하는 것이다. 동시에 공공-민간 파트너십 프로젝트 추진 및 해외기반시설 양도의 업무를 수행한다. 또한 대규모 국제기관에 자문참여(OECD, 유럽연합기구, 국제 상공회의소, UN 등)하여 프랑스 기업들의 해외사업진출을 적극적으로 지원한다. 도시개발 사업은 협동사업이다.



[그림 4] Cocreator 개념도

3-3. 눈높이 전략

한국형 신도시 수출이라는 용어가 쓰이고 있다. 한국형 신도시의 정의가 명확하지는 않지만 분당, 일산, 판교, 동탄 등 기 개발된 국내 신도시를 둘러보면 대략 감이 잡힌다. 물리적 도시형태 자체로 한국형 신도시로 정의한다면 한국형 신도시 수출이라는 용어를 오해할 수 있다. “빨리, 싸게, 많이 도시용지를 언급한다”라는 슬로건이 한국형 신도시의 일면일 수도 있다. 어쨌든 한국형 신도시에 대한 정체가 불분명하다. 말하고 싶은 바는 한국형 신도시의 정의와 무관하게 우리가 그 동안 국내에서 건설해온 신도시가 많은 장점을 가지고 있다고 해서 그 형태 그대로 해외시장에 적용하는 것은 실패할 가능성이 높다는 것이다.

현지 여건을 정확히 파악하고 해당 국가의 국민소득과 문화, 취향을 반영한 눈높이 도시개발이 되어야 한다. 국민소득 1,000불인 국가에 20,000불인 한국식의 주거상품을 판매할 수도 없고, 고층 아파트 위주의 주거 상품이 현지에서 가치가 있을지에 대해서도 고민해 봐야 한다. 전연한 바와 같이 도시는 건설상품을 넘어서는 요소가 많다. 상품을 만들기 전에 그 안에 살아갈 사람들의 의식과 문화를 이해하고, 우리의 선진 기술을 접목하여 새로운 퓨전상품을 판매하는 것이 성공가능성을 높일 것으로 생각된다. 진출국가의 여건에 따라 눈높이를 맞춘 현지화 전략이 필수적이다.

3-4. 분양 시장은 없다.

“분양시장은 없다”라는 소재목이 반감을 살 수 있을지도 모르겠지만, 굳이 사용한 이유는 건설 산업으로부터 조금 더 시야를 넓혀보자는 뜻에서 이다. 그 동안 우리가 건설업계에 있으면서 오랫동안 쌓아온 지식은 잠시 덮어 두고 새로운 시장에 진출하는 데에 있어 편견 없이, 제로베이스에서 새로운 사고로 접근해 보기 위한 것으로 이해해 주면 될 듯하다.

필립 코틀러가 집필한 『Market 3.0』이라는 책이 있다. 이 책에

서는 미래 시장의 변화에 대해 말하고 있다. 저자는 이제까지의 시장을 각각 '1.0 시장' 과 '2.0 시장' 분류하고 '1.0 시장' 은 제품 주도의 시장으로 규정한다. 산업화와 대량생산 시스템으로 제품을 만들어 파는 시대였다. 탁월한 제품을 만든 기업은 시장을 주도했고, 소비자들은 제품을 살 수 있다는 것만으로도 만족한다는 패러다임이다. '2.0 시장' 은 고객 만족을 주요 가치로 하는 시장이다. 눈높이가 높아진 고객들의 니즈를 찾아내 만족시키고 '고객이 왕' 이라는 슬로건이 유행했다. 그러나 여전히 고객은 이윤 창출의 대상이고 기업은 제품과 서비스에만 탁월하면 그만이었다.

코틀러는 그 이후의 미래 시장을 '3.0 시장' 으로 정의한다. 이 시장의 특징은 기업과 고객의 경계가 없어지고 협력과 창조성이 부각된다고 한다. 정보 사회 속에 살고 있는 우리는 이제 기업이 아무리 '우리 제품이 좋다' 고 자랑을 늘어놓아도 바로 그 진위를 알 수 있다. 그래서 기업은 이제 사람들의 정신, 마음, 영혼을 이해하고 공유 가치를 만들어 내야 한다. 이러한 시장이 곧 작동하게 될 것이고, 저자는 이것을 3.0 시장의 특징으로 정의한다. 지금의 1등 기업이라고 해도 이러한 시장변화에 적응하지 못하면 도태될 수 있다고 말한다.

과거 1.0 시장 시대의 우리 건설회사가 해왔던 분양사업은 주택 부족과 투기적 수요로 짓기만 하면 팔려나갔다. 상품의 가치보다는 투기적 가치가 높았던 시대다. 2.0 시장 시대에서는 아파트에 스위트홈, 래미안 등의 네이밍을 하고 상품을 차별화하면서 가치를 부여했다. 여전히 투기·투자적 가치가 유효하면서도 차별화된 상품가치를 시장이 인정한 시대다. 다양한 평면을 구성하면서 고객의 니즈에 부합하는 상품을 판매하기 시작한 것이다. 시장은 크게 호응했고 브랜드 없는 아파트는 구식이 되었다. 이후 아직 3.0 시장에 수면위로 올라온 것 같진 않다.

3.0 시장에서는 서로 공유할 수 있는 가치, 윤리적 기업, 인간적 감동을 주는 상품 등을 특징으로 규정하고 있다. 윤리적 소비자와 LOHAS족의 출현 등은 3.0 시장이 서서히 표면화 되고 있는 증거이다. 구체적으로 표현하긴 어렵지만 3.0 시장 시대에는 아마도 무언가 인간적이고 공유 가치 중심적인 건설상품이 출현하지 않을까 짐작해본다.

중요한 것은 이러한 시장의 구분을 해외 도시개발사업 시에도 접목해 볼 수가 있다는 것이다. 아프리카 등 저개발국가는 1.0 시장이 아직 유효한듯하다. 동남아시아와 중국, 인도와 같은 신흥개발국가는 세가지 유형의 시장이 모두 존재할 수 있다. 선진국은 이미 3.0 시장에 진입하고 있는 듯하다.

해외 신도시개발 사업은 기본적으로 토지 및 건축물의 개발, 분양을 통한 수익창출 구조이다. 이러한 구조가 시장의 호응을 얻으려면 안타깝게도 투기적 가치를 고객에게 어필하는 것이 현실성 있어 보인다. 하지만 조금 시각을 달리하여 3.0 시장의 특징을 접목하여 보는 것도 좋은 시도가 될 수 있다. 단순히 도시 수요가 있어서 "짓고-팔고" 이익을 남기는 수익구조가 아니라 가치 지향적인 사업 모델에 대해 생각해 볼만하다. 마켓 3.0에서는 다음과 같이 말한다.

"이제 제품만 잘 만들면 능사였던 시대는 끝났다. 효율이 모든 것을 지배하던 철학도 막을 내린다. 주류시장은 성장을 거의 멈추고 있으며, 빈곤한 시장은 성장의 동력 자체가 거의 없다. 아무리 기발하고 대단한 제품과 서비스를 착안해도 팔아먹을 곳이 없다면 쓸모가 없어진다. 발상하는 방법도, 움직이는 방법도, 시장을 바라보는 시야도, 수익을 모색하는 전략까지, '모든 것' 을 다시 생각해보아야 하는 때가 되었다."

필립 코틀러는 이 돌풍의 시대를 '3.0 시장' 이라 명명했다. 애플은 공장 없이 팍스콘이라는 OEM 전문 업체를 통해 아이폰을 생산하여 판매하고 있다. 애플의 수익구조는 아이폰 / 팟 등의 하드웨어 판매와 더불어 앱스토어라는 소프트웨어 거래시장을 통한 수익도 창출하고 있다. 물론 H/W 판매를 통한 수익이 더 크긴 하지만 앱스토어 없이 아이폰이 시장에서 성공하지 못했을 것이다. 도시상품 또한 도시자체로서의 상품성 이외에 다른 가치에 주목해 보아야 한다.

3-5. 엔지니어링 기반의 PgM 역량 육성

해외 엔지니어링시장의 패러다임 변화를 살펴보자. 1990년대 이후 해외 설계 및 엔지니어링 시장에서 선진 설계회사(Design Firm)들은 자국의 중공업과 종합상사를 활용한 수주전략으로 자국 시장뿐만 아니라 해외시장에 지속적으로 진출해 왔다. 최근에는 발주자들에게 시공 이외에 사업기획과 프론트 엔지니어링, 구매조달, 시운전, 그리고 유지보수까지를 포함하는 토털 일괄 서비스(Total Non-stop Service)를 제공하는 경우가 급증하고 있다.

1995년부터 2003년까지 약 9년 동안 ENR지가 선정한 세계 200위(The Top 200 International Design Firms)권 설계회사들을 중심으로 주력시장(국내 vs. 해외)과 다각화 정도(다각화 vs. 전문화)를 분류한 자료에 따르면 성장한 기업들은 M&A와 상품다각

회를 통해 국내시장에 주력하면서도 해외시장에 진출하여 성공했다. 그리고 순위를 유지하고 있는 기업들의 경우에는 특정 상품에 있어서 자국시장에서 쌓았던 경험과 실적을 바탕으로 전문화된 특화 상품을 가지고 해외시장에 진출하여 순위를 유지하였다. 마지막으로 순위가 떨어진 기업들은 전문화된 상품을 보유하기 보다는 몇 개의 상품 군으로 경기변동에 따른 수주감소를 피하면서 자국시장에 안주하고 해외시장 진출에는 소극적이었다고 한다. 이처럼 선진 엔지니어링 업체들은 자국 시장의 포화에 따라 각 업체별로 강점과 약점을 강화 및 보완하면서 빠르게 변화되고 있는 환경에 적응하기 위해 노력했다. 그러면서 전 세계적으로 기술 표준화된 시공 수주사업 등은 과감히 포기하면서 고부가가치의 기획, 관리 영역으로 변신하기 시작했다.

특히 발주처를 대신하여 건설을 포함한 금융 및 마케팅 컨설팅 등 건설경영 종합 솔루션을 제공하는 PgM(Program Management) 업무를 주로 하고 있다. 이러한 고부가가치 시장에서는 고도의 엔지니어링 역량을 바탕으로 경영 마인드를 갖춘 기업이 살아남을 수 있다. 수많은 이해관계자를 조율하고 Cocreator를 강력하게 통제하고 이끌어 나가기 위해서는 리더십 있는 PgM 역량이 매우 중요하다. 리더십의 바탕은 기술적 역량이며 이러한 역량 육성에 초점을 맞춰야 한다.

CH2M Hill에서는 PgM을 아래와 같이 정의하고 있다.

“The disciplined, systematic orchestration and adjustment of human resources, time, money and information to plan, design, construct and deliver a collection of projects in a coordinated way, to obtain benefits for the Owner not available if managed separately.”

거대한 조직을 움직이는 오케스트라의 지휘자와 같은 역할이다. 이들은 공장 없이 제품을 생산하고, 상품의 기획, 생산과 유지 관리까지 전 생애에 대한 고부가가치 토탈 서비스를 제공한다. 이러한 역량이 우리 해외 도시개발사업 개척에 필수적이다.

4 | 맺음말

전 세계적인 시공기술의 표준화로 수주사업만으로 부를 창출하기가 점점 어려워지고 있다. 특히 토목, 건축 영역은 인건비가 저렴한 중국, 인도 등의 기업과 가격경쟁력에서 밀리고 있다. 수주사업과 동시에 FEED(Front End Engineering and Design) 기술이 바

탕이 된 투자개발 사업으로 변신할 시기가 도래하고 있다. 국부를 창출하고 부가가치가 높은 건설시장을 차지하기 위해서는 투자사업이 위험하다고 회피할 것이 아니라 위험관리 능력을 키우고 건설경영과 관련된 PgM 역량을 육성하는 것이 중요하다.

“AECOM is a global provider of professional technical and management support services to a broad range of markets, including transportation, facilities, environmental, energy, water and government.”

위 문구는 AECOM이 자사를 소개할 때 사용하는 문구이다. 건설회사라는 이미지보다는 컨설팅 회사의 이미지가 강하다. 그들이 엔지니어링이나 건설회사라는 점을 강조하지 않는 이유는 두 가지 정도로 생각해 볼 수 있다. 첫째는 건설기술은 기본적으로 갖추고 있어서, 굳이 강조하지 않아도 시장에서 AECOM의 건설기술력을 인정하고 있기 때문일 것이다. 두 번째는 실제 에이컴의 매출 중 설계나 시공에서 발생하는 규모가 작기 때문이다. 매출 구조를 보면 시공 도급사업 매출비중이 40% 내외이고, 이 또한 PM, CM이 상당 부분을 차지하고 있다. 교통, 환경, 자원 등 투자개발사업의 비중도 크다. AECOM을 전통적 의미의 건설회사로 보기 어려운 이유가 여기에 있다.

상상 최대의 수주고를 올리고 있는 우리 해외건설 역량은 정말 높이 평가되어야 한다. 하지만 그 이면의 문제점을 보완하고 시장의 변화를 주도해 나가는 지혜가 필요하다. 투자를 통한 해외 도시개발 사업은 미래의 우리 건설 산업의 견인차가 될 수 있다. **S**

참고문헌

1. 해외 도시개발 활성화를 위한 정책 및 제도 연구, LH, 2010
2. Website : <http://www.seffrance.fr/en/home>
3. UN, World Population Prospects: The 2006 Revision and World Urbanization Prospects.
4. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit