

## 21세기 선진 기업 전략

### ■ 플루어다니엘社의 21세기 수익성 제고 전략

- 미국에서 두 번째로 큰 건설회사인 플루어다니엘(FLOUR DANIEL)社는 최근 수익성 악화로 한때 경영 위기에까지 몰린 이후, 21세기를 맞이하여 수익성 제고를 위한 신경영 전략을 수립함
- 플루어다니엘社의 수익성 증대를 위한 신경영 전략은 크게 세가지로 구분됨
  - 첫째, 수익성이 낮은 부문의 사업은 과감히 철수하고, 기존 고객을 소수의 핵심 고객으로 압축함
  - 둘째, 프로젝트 개발, 완공후 사후 서비스 사업 등 재강화, 기획과 설계 부문의 마케팅 능력 제고, 차별화된 서비스로 새로운 경쟁 능력 구축 등 사업 역량을 고부가가치 부문에 집중
  - 셋째, 간접 인력 축소와 글로벌 조달 체계 구축 등으로 운영 비용의 획기적인 절감 노력을 강화
- 플루어다니엘社의 신경영 전략은 건설업체의 장기적인 발전을 위해서는 매출보다는 수익을 우선해야 한다는 것을 보여주고 있음
  - 새로운 부가가치 창출을 위해서는 시공 부문보다는 프로젝트 개발이나 사후 서비스 사업 또는 해당 프로젝트의 타당성 분석이 더 중요함

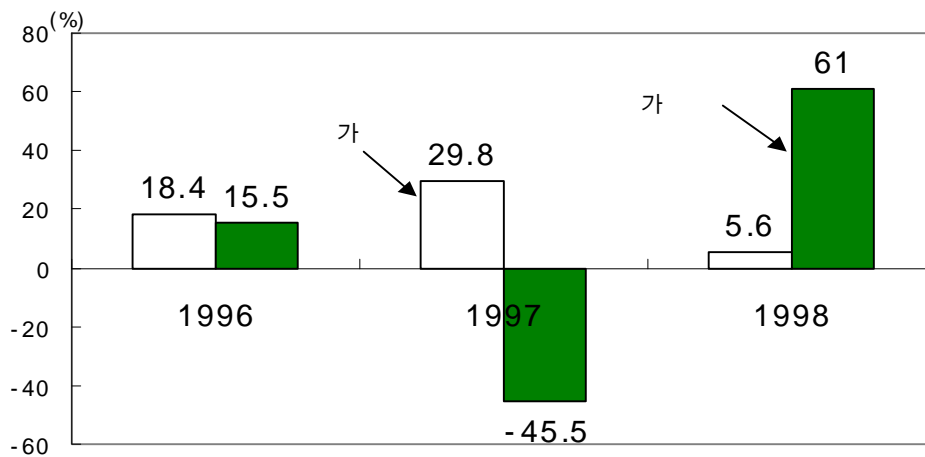
## 플루어다니엘社의 21세기 수익성 제고 전략

### □ 新경영 전략 추진의 배경

#### - 수익성 악화로 기존 경영 전략 재검토

- 플루어다니엘(FLOUR DANIEL)<sup>1)</sup>社는 벡텔社와 함께 플랜트 부문에 특화된 미국의 대표적인 건설/엔지니어링 업체인데, 최근 수익성 악화로 한때 경영 위기에까지 몰린 적이 있음
- 매출액은 1996년 110억 달러, 1997년 143억 달러, 1998년 135억 달러로 증가했으나, 수익은 1996년 2억 6,800만 달러에서 1997년 1억 4,600만 달러로 감소했다가 1998년에는 2억 3,500만 달러로 회복되었음
- 1998년에는 매출액 증가율은 크게 줄었으나, 수익은 오히려 전년 동기 대비 큰 폭으로 증가했음

< 매출 및 수익 증가율의 변화 >



#### - 최근의 실적 부진 원인

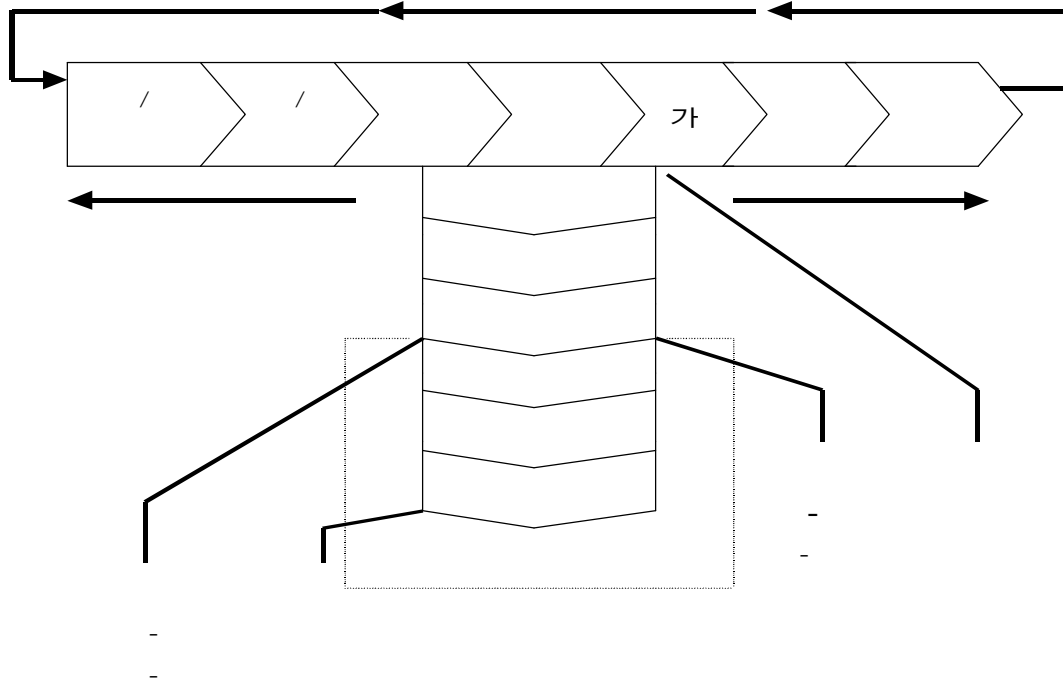
- 플루어다니엘社의 수익성 악화는 그동안 사업 다각화를 통한 매출 확대 전략에 따라 아시아 및 동구 시장 진출을 확대하였는데, 이들 지역의 경제 위기와 사업 부진으로 타격을 받았기 때문임

1) 플루어다니엘은 벡텔과 함께 그동안 세계 건설 시장을 이끌어 온 미국의 초대형 건설업체로 매출의 70% 이상을 석유화학 및 산업플랜트에서 얻고 있음

□ 수익성 강화를 위한 플루어다니엘社의 新경영 전략

- 플루어다니엘社의 수익성 증대를 위한 전략은 사업 철수 및 기획, 타당성 분석, 설계 등 建設 上流 部門의 경쟁력 강화, 비용 절감의 세 가지로 나누어짐
- 사업 부문 철수 및 핵심 고객 압축
  - 기존의 17 개 사업 부문 중에서 가장 수익이 높은 사업을 중심으로 5 개 사업을 남기고 나머지 부문에서는 철수하기로 했음
  - 플루어다니엘社의 기존 전략은 장기적인 고객 확보와 수주 재창출에 중점을 두었으나<sup>2)</sup>, 기존 고객중 사업 영역의 심화나 생산성 향상에 도움이 되지 않는 고객은 제외하고 핵심 고객을 200여 고객으로 압축함
- 고부가가치 부문에 역량 집중
  - 기존의 주요 사업 부문은 시공, 조달 부문에 있었으나 프로젝트 개발, 완공후 사후 서비스 사업 등을 재강화하고, 기획과 설계 부문에서 마케팅 능력 제고나 차별화된 서비스로 새로운 경쟁 능력을 구축

< 새로운 수익 제고 전략 >



자료: Flour Daniel, 「New Strategy Direction for increased shareholder value」, 1999. 7.

2) 플루어다니엘의 수주의 70% 정도는 기존에 거래가 있는 고객으로부터 받음

---

## 21세기 선진 기업 전략

---

- 이와 동시에 기존의 시공 부문에서도 조달과 프로젝트 실행 기술 등 기초 능력도 강화함

### - 코스트 절감 노력 강화

- 코스트 절감을 위하여 간접 인력을 축소하고, 코스트 중에서 가장 큰 부분을 차지하는 조달을 글로벌 조달 체계로 전환함
- 1999년내에 간접 인력 1,000명, 생산 현장에 투입된 인력 4,000여 명을 감축할 계획임

### □ 플루어다니엘社 新경영 전략의 의미와 시사점

- 플루어 다니엘社의 신경영 전략은 건설업체의 장기적인 발전을 위해서는 매출보다는 수익을 우선해야 한다는 것을 보여주고 있음
  - 일시적인 지역 시장의 변화나 고객의 재무 상태 악화 등에 의해서 타격을 받을 수 있고, 이에 따라 주식 가치 하락, 자금 조달 비용 상승 등으로 경영 위기에 빠질 수 있다는 것을 의미함
- 새로운 부가가치 창출을 위해서는 시공 부문보다는 프로젝트 개발이나 사후 서비스 사업 또는 해당 프로젝트의 타당성 분석이 더 중요하다는 것을 보여주고 있음
  - 실제로 코스트를 절감할 수 있는 기회는 구상, 기획, 타당성 조사, 설계 부문에서 70~80% 정도로 크고, 시공 과정이 진행될수록 코스트 절감의 기회는 점차 축소됨
  - 우리나라의 경우에는 아직까지 대부분 건설업체의 주요 수익 기반이 시공 부문에 머물고 있으나, 향후 SOC 민자 유치 사업 등 개발 사업이 활성화될 경우 사업의 성패나 수익성의 제고는 시공 부문보다는 시공前 프로젝트 개발이나 구상, 기획, 타당성 분석, 설계나 시공後 설비나 시설의 운영 능력에서 따라 달라질 것임
- 현재 우리나라 건설업체들도 동남아 시장 회복과 중동 시장 부활에 따라 해외 시장 진출을 확대하고 있는데, 세계 주요 건설업체들과 경쟁을 하기 위해서는 지역별 현장의 통합 조달 또는 글로벌 조달 체계를 갖추어야 할 것임

■ 김선덕 연구위원 [sdkim@hri.co.kr](mailto:sdkim@hri.co.kr) ☎724-4041