

---

# 건설의 넥스트 노멀

---

이보라 대한건설정책연구원 미국 주재 객원연구위원([bora@ricon.re.kr](mailto:bora@ricon.re.kr))

The University of North Carolina at Charlotte 소속

## 1. 소개

부동산·인프라·산업구조를 아우르는 건설은 세계 GDP의 13%를 차지할 정도로 세계 경제에서 가장 큰 산업으로, 그 밑바탕이 되는 성과를 자세히 살펴보면 위기는커녕 경제 호황기에 산업이 당면한 과제가 부각된다. 우리는 일련의 9교대 근무가 건설이 이루어지는 방식을 근본적으로 바꿀 것으로 기대한다. 그들의 사업 모델을 조정할 수 있는 회사들은 좋은 이익을 얻는 반면, 다른 회사들은 살아남기 위해 고군분투할 수 있다.

## 2. 역사적으로, 건설 산업은 저조한 실적을 보여 왔다.

건설은 놀라운 도시 경관과 대규모 기반 시설에서 지속적인 혁신에 이르기까지 광범위한 인상적인 성과를 책임지고 있다. 그러나 지난 20년 동안, 그것은 또한 암울한 성과로 인해 골머리를 앓았다.

지난 20년간 연간 생산성 증가율은 전체 경제 평균의 3분의 1에 불과했다. 디지털 인재 유치 어려움과 함께 위험 회피와 단편화는 혁신을 더디게 한다. 디지털화는 거의 다른 어떤 산업보다도 낮다. 높은 위험과 많은 지불 불능에도 불구하고 수익성은 약 5% EBIT 마진으로 낮다. 정기적인 시간 및 예산 초과와 긴 클레임 절차로 인해 고객 만족도가 저하된다.

건설업계는 더 넓은 건설과 함께 COVID-19의 경제적 영향을 강하게 느낄 것이다.

생태계는 건설 회사의 구성 요소 및 기본 공급 업체, 개발자 및 소유자, 유통업체, 기계 및 소프트웨어 공급업체를 포함한다. 세계적으로 높은 수준의 경제 불확실성이 팽배해 있고, 건설업은 경제 전반에 비해 변동성이 현저하게 큰 경향이 있다. 코로나로 인한 장기간의 봉쇄는 2024년까지 또는 그 이후까지 걸릴 것으로 예상된다. 과거에 위기는 추세에 가속적인 영향을 미쳤으며, 이 위기는 온라인 채널 사용이나 원격 작업 관행과 같은 구축 환경의 사용에 영향을 미치는 지속적인 변화를 촉발할 것으로 예상된다.

건설산업의 부진한 성과는 건설시장의 근본적인 규칙과 특성과 이에 대응하여 발생하는 산업 역학의 직접적인 결과이다.

순환 수요는 낮은 자본 투자로 이어지고, 맞춤형 요구사항은 표준화를 제한한다. 건설 프로젝트는 복잡하고 점점 복잡해지며 물류는 중량물과 다양한 부품을 처리해야 한다. 육체노동의 비중이 높고, 업계는 여러 시장에서 숙련 노동자가 상당히 부족하다. 낮은 프로젝트 복잡성과 상당한 비율의 비공식 노동력을 가진 부문의 진입 장벽은 소규모 및 비생산적인 기업이 경쟁할 수 있도록 한다. 건설업계는 허가와 승인에서부터 안전 및 현장 관리에 이르기까지 광범위하게 규제되고 있으며 입찰 최저가 규정은 품질, 신뢰성 또는 대안 설계 제안을 기반으로 한 경쟁을 더욱 복잡하게 한다.

이러한 시장 특성에 따라, 오늘날의 건설업계는 생산성을 저해하고 변화를 더 어렵게 만드는 몇 가지 요인에 대해 고민해야 한다. 고유한 기능과 다양한 토폴로지를 가진 맞춤형 프로젝트는 반복성과 표준화의 정도가 제한되어 있다. 지역 시장 구조와 진입 용이성은 규모의 경제가 제한된 대부분 소규모 회사들의 분할된 환경을 초래하였다. 게다가 모든 프로젝트는 책임감이 산재한 모든 프로젝트에 많은 단계와 회사가 관여하기 때문에 조율이 복잡하다. 계약 구조와 인센티브가 일치하지 않는다. 리스크는 종종 다루어지지 않고 가치 사슬의 다른 영역으로 넘어가며, 참가자들은 좋은 전달로 돈을 벌기보다는 청구로 돈을 번다. 높은 예측 불가능성과 주기성으로 인해 건설 회사들은 임시 직원과 하청업체에 의존하게 되었고, 이는 생산성을 저해하고 규모의 경제를 제한하며, 생산 품질과 고객 만족도를 떨어뜨렸다.

### **3. 변화하는 시장 환경, 기술 진보 및 파괴적인 신규 진입은 산업 정비를 촉발할 것이다.**

건설 산업은 이미 COVID-19 대유행 이전에 전례 없는 혼란 속도를 경험하기 시작했다. 향후 몇 년 동안, 숙련된 노동력의 부족, 인프라와 저렴한 주택의 지속적인 비용 압박, 작업 현장의 지속 가능성과 안전에 대한 엄격한 규제, 고객과 소유주의 진화하는 정교함 및 요구 사항과 같은 시장 특성의 변화에 의해 촉진될 가능성이 높다. 산업화와 신소재, 제품 및 공정의 디지털화, 신규 진입자를 포함한 새로운 혼란은 산업계의 미래 역학을 형성할 것이다(그림 1).

#### **1) 중단의 원인**

##### **• 증가하는 고객의 정교함과 총 소유 비용(TCO) 압박**

고객과 소유자는 점점 더 정교해지고 있으며, 업계는 더 잘 아는 고객들로부터 자본이 유입되고 있다. 예를 들어, 2014년부터 2019년까지 사모기업들은 인프라 프로젝트 자금을 조달하기 위해 3880억 달러 이상을 모금했는데, 이 중 2019년 한 해에만 1,000억 달러가 2018년에 비해 24% 증가했다. 또한 성능, TCO 및 지속 가능성과 관련하여 고객의 요구도 진화하고 있다. 스마트 빌딩, 에너지 및 운영 효율성, 구조물의 유연성과 적응성이 더 높은 우선순위가 될 것이다. 단순하고 디지털적인 상호작용은 물론 적응력이 뛰어난 구조를 원하는 고객들 사이에서도 기대가 높아지고 있다.

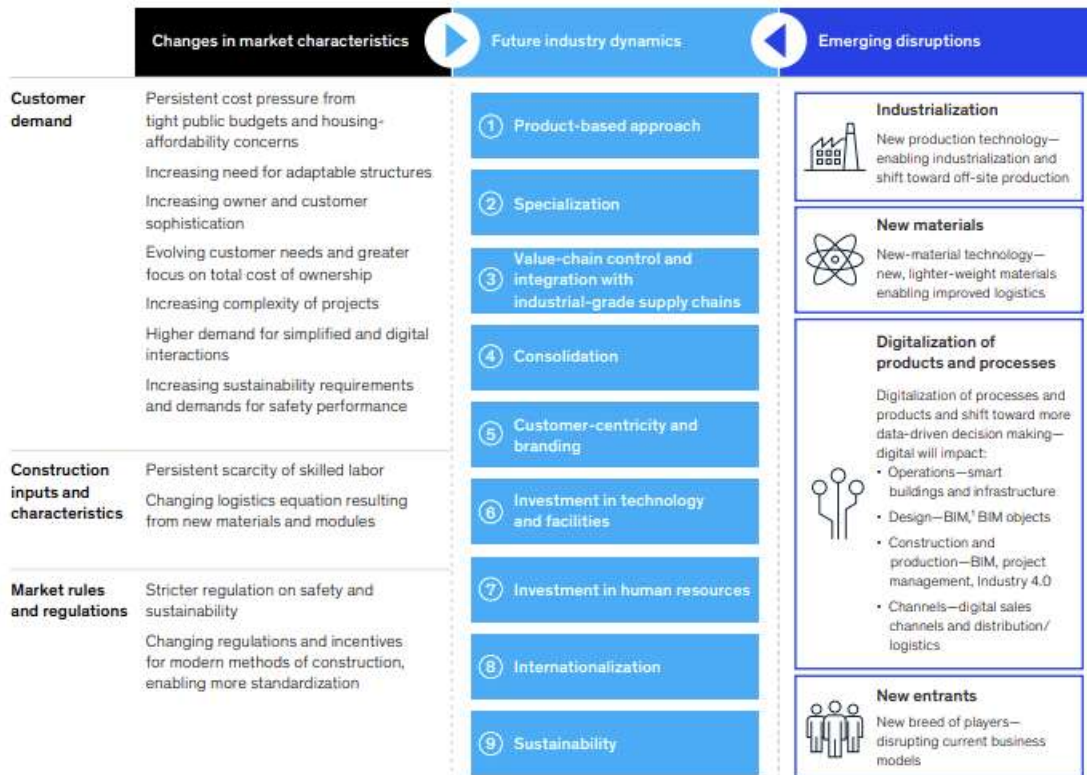


그림 1 변화하는 특성과 새로운 혼란에 따른 건설업계의 작업방식의 변화

업계는 빠듯한 공공 예산과 주택 가격 문제 때문에 지속적인 비용 압박에 직면하고 있다. 맥킨지는 2035년까지 예상 GDP 성장률을 뒷받침하기 위해 69조 4천억 달러의 글로벌 인프라 투자가 필요할 것이며 전 세계 도시의 3분의 1이 시장 가격으로 살 만한 적당한 장소를 마련하기 어렵다는 사실을 밝혀냈다. COVID-19 위기의 경제적 영향은 비용과 가격 문제를 보다 확대하였다.

• **숙련된 노동력의 지속적인 부족과 물류 방정의 변화**

숙련 노동력 부족은 몇몇 시장에서 주요 이슈가 되었고, 퇴직은 인재를 고갈시킬 것이다. 예를 들어, 현재 미국 건설 노동력의 약 41%가 2031년까지 은퇴할 것으로 예상된다. COVID-19 위기가 장기적으로 이러한 역학 관계에 미칠 영향은 아직 불분명하다.

• **안전 및 지속가능성 규제와 건축 법규의 가능한 표준화**

지속가능성과 현장 안전에 대한 요구사항이 증가하고 있다. COVID-19의 여파로, 새로운 건강 및 안전 절차가 요구될 것이다. 기후 변화에 대한 국제적 추세에 따라 탄소 배출량을 줄여야 하는 업계의 압력을 증가시키고 있다.

이와 함께 일부 시장에서는 정부가 현장별 검토보다는 건축 법규를 표준화하거나 공장 건설 제품에 대한 형식 인증 및 승인을 제공할 필요성을 인식하고 있다. 그러나 그 과정은 여전히 더디게 진행되고 있다.

- **산업화**

모듈화, 오프사이트 생산 자동화, 현장 조립 자동화로 산업화와 오프사이트 제품 기반 접근법이 가능해진다. COVID-19 전염병이 더욱 확산됨에 따라 보다 통제된 환경으로 전환하는 것은 더욱 가치 있을 것이다. 효율적인 외부 제조로 전환하는 다음 단계는 자동화된 생산 시스템을 통합하는 것으로, 기본적으로 자동차 제조와 더 유사한 건설 환경을 만든다.

- **신소재**

시멘트와 같은 전통적인 기초 재료의 혁신은 탄소량을 줄일 수 있게 한다.

경량 강철 프레임과 교차 적층 목재와 같은 새로운 경량 재료는 더 간단한 모듈 공장 생산을 가능하게 할 수 있다. 또한 이러한 방식은 물류 방식을 바꾸고 재료의 장거리 운송과 보다 더 높은 중앙 집중화를 가능하게 할 것이다.

- **제품 및 프로세스의 디지털화**

디지털 기술을 통해 협업 개선, 가치 사슬 제어 강화, 데이터 중심 의사 결정으로의 전환 등이 가능하다. 이러한 혁신은 기업이 운영, 설계 및 건설에 접근하는 방식과 파트너와의 관계를 변화시킬 것이다.

사물인터넷(IoT)을 통합한 스마트 빌딩과 인프라는 데이터 가용성을 높이고, 성능 기반 및 협업 계약과 같은 새로운 비즈니스 모델은 물론 보다 효율적인 운영을 가능하게 할 것이다. 기업은 효율성을 개선하고 설계 단계를 나머지 단계와 통합할 수 있다.

빌딩 정보 모델링(BIM)을 사용하여 전체 3차원 모델(디지털 트윈)을 만들고, 이미 공사가 진행 중인 동안 설계를 마무리하는 대신 프로젝트 초기에 일정 및 비용과 같은 추가 레이어를 추가함으로써 가치 사슬을 구축한다. 이는 건설 프로젝트의 위험과 의사결정 순서를 크게 변화시키고 전통적인 엔지니어링, 조달, 건설(EPC) 모델에 의문을 제기할 것이다. 자동화된 파라메트릭 설계 및 객체 라이브러리는 엔지니어링을 혁신할 것이다.

디지털 도구를 사용하면 현장 협업을 크게 개선할 수 있다. 그리고 디지털 채널은 가치사슬 전반에서 상품을 사고팔기 위한 상호작용을 변화시킬 수 있는 잠재력과 함께 건설로 확산되고 있다. 다른 산업과 마찬가지로 COVID-19 대유행은 디지털 도구의 통합을 가속화하고 있다.

- **신규 진입**

스타트업과 신규 베틀에 나서는 현직 플레이어, 벤처캐피털과 사모펀드 신규 자금 지원 등이 기존 비즈니스 모델의 혼란을 가속화하고 있다. COVID-19 추진 경제위기가 전개되면서 기업 구조조정과 M&A 활동도 본격화될 전망이다.

## 2) 9가지 산업 변화

이에 9가지 이동이 건설업을 근본적으로 변화시킬 것으로 기대한다. 경영진 조사에 따르면 응답자의 75% 이상이 이러한 전환이 일어날 가능성이 높다는 데 동의하고 있으며, 60% 이상이 향후 5년 이내에 일어날 가능성이 높다고 생각하고 있다. COVID-19 대유행으로 인한 경제적 여파가 이를 가속화할 것으로 보인다.

- **제품 기반 접근 방식**

앞으로는 구조물과 주변 서비스가 점점 더 많이 제공되고 표준화된 "제품"으로 마케팅 될 것이다. 여기에는 한 제품 세대에서 다음 세대로 개선할 수 있는 표준화되었지만 사용자 지정이 가능한 디자인, 그리고 외부 공장에서 생산된 모듈화된 요소와 표준화된 구성 요소를 사용한 배송과 함께 브랜드 제품을 홍보하는 개발자들이 포함된다. 모듈과 요소들은 현장에서 선적되고 조립될 것이다. 생산은 반복성이 높은 안전하고 적대적이지 않은 환경에서 조립 라인과 같은 공정으로 구성된다.

- **전문화**

기업은 이윤과 차별화 수준을 개선하기 위해 경쟁 우위를 구축할 수 있는 대상 틈새 및 부문(예: 고급 단독 주택, 다층 주거 건물, 병원 또는 가공 공장)을 전문화하기 시작할 것이다. 그리고 기업은 다양한 재료, 하위 세그먼트, 또는 시공 방법을 전문적으로 사용할 것이다. 전문화로의 전환은 또한 기업들이 그들의 경쟁적 우위를 유지하기 위해 지식과 역량을 개발하고 보유할 것을 요구할 것이다.

분명 참여 기업들은 더 다양한 포트폴리오의 잠재적 위험이나 순환성 이익에 대해 더 큰 전문화가 가능하게 하는 효과, 효율성 및 브랜드 포지셔닝에 대해 신중하게 따져볼 필요가 있을 것이다.

- **가치 사슬 제어 및 산업 등급 공급망과의 통합**

기업이 디자인·엔지니어링, 선택부품 제조, 공급망 관리, 현장 조립 등 가치사슬을 따라 중요한 활동을 소유하거나 통제하기 위해 움직인다. 기업은 협력 계약과 더욱 긴밀하게 조정된 인센티브를 사용하여 수직적 통합 또는 전략적 제휴 및 파트너십을 통해 이 목표를 달성할 수 있다. 디지털 기술은 상호작용 모델을 변화시킬 것이다. 즉, BIM 모델은 프로세스 초기에 더 많은 의사 결정으로 이어질 것이고, 유통은 온라인 플랫폼과 고급 물류 관리로 이동할 것이며, 엔드 투 엔드 소프트웨어 플랫폼은 기업들이 가치와 공급망을 더 잘 통제하고 통합할 수 있도록 할 것이다. 가치 사슬 제어 또는 통합은 인터페이스 마찰을 줄이고 혁신을 더 민첩하게 만들 것이다.

- **통합**

신소재, 디지털화, 기술 및 시설, 인적 자원의 사용을 포함하여 혁신에 대한 전문화 및 투자에 대한 증가하는 요구는 점점 더 큰 규모가 필요할 것이다. 더 높은 표준화 및 반복성을 갖춘 제품 기반 접근 방식이 규모 확보의 중요성을 더욱 증가시키면서 업계는 가치 사슬의 특정 부분 내에서 그리고 가치 사슬 전반에 걸쳐 상당한 수준의 통합이 점점 늘어나게 될 것이다.

- **고객 중심 및 브랜드화**

제품화(개발, 엔지니어링 또는 건설 서비스를 마케팅하기 쉬운 제품 또는 솔루션으로 전환하는 것)와 업계의 전문화로 인해 조직의 고유한 특성과 가치를 나타내는 매력적인 브랜드를

보유하는 것이 더욱 중요해질 것이다. 기존 소비산업처럼 강력한 브랜드가 고객을 건설사나 공급사 제품과 더욱 가깝게 묶어 관계를 구축하고 유지하며 신규 고객을 유치하는 데 도움을 줄 수 있다. 다른 제조업의 브랜드와 마찬가지로, 이러한 건설 브랜드는 제품과 서비스 품질, 가치, 배송 시기, 신뢰성, 서비스 제공 및 보증을 포함할 것이다.

- **기술 및 시설에 대한 투자**

제품화는 공장, 제조 기계 및 장비(제조 자동화를 위한 로봇공학 등) 및 기술에 대한 투자가 필요한 오프사이트 공장 건설의 필요성을 의미한다. 모듈식이 사용되지 않는 곳에서는 첨단 자동화 장비와 드론을 사용하는 등 건설현장의 자본집약도 심화될 것으로 보인다. 특화기업이나 더 상품화된 기업일수록 연구개발(R&D) 투자가 중요해질 것이므로 기업들은 새롭고 혁신적인 제품과 기술 개발을 위한 지출을 늘릴 가능성이 높다.

- **인적 자원에 대한 투자**

혁신, 디지털화, 가치 체인 제어, 기술 사용, 최종 사용자 부문의 전문화 모두 사내 전문성을 개발하고 보유하는 것의 중요성을 증가시키며, 이는 플레이어들로 하여금 인적 자원에 더 많은 투자를 하도록 강요할 것이다. 리스크 관리와 다른 현재의 역량에 대한 중요성은 줄어들고 공급망 관리와 같은 타인에 대한 강조로 대체될 것이다. 필요한 역량을 키우기 위해, 기업들은 그들의 노동력에 더 많은 투자를 해야 할 것이다.

이는 업무의 미래로의 전환에 비추어 볼 때 더욱 중요해진다. 대부분의 기업들은 필요한 디지털 인재를 유치하기 위해 고군분투하고 있으며, 향후 비즈니스 모델에 대한 기대감을 높여야 할 것이다.

- **국제화**

표준화가 확대되면 여러 지역을 넘나드는 운영 장벽이 낮아질 것이다. 규모가 경쟁 우위를 확보하는 데 점점 더 중요해지고 있는 가운데, 참가자들은 인프라와 같은 고부가가치 부문의 소규모 프로젝트와 전 세계적으로 수요가 있는 반복 가능한 제품을 수주하는 데 있어 글로벌 입지를 강화할 것이다. COVID-19 대유행은 이러한 발전을 늦출 수 있다.

- **지속 가능성**

지속가능성은 이미 중요한 결정요소이지만, 우리는 점점 더 빠른 발전의 시작에 불과하다. 탄소 저감 논의 외에도 물리적 기후 위험은 이미 증가하고 있으며 이에 대한 대응이 필요하다. 기업은 자재를 조달할 때 환경에 미치는 영향을 고려해야 하며(예: 전기 기계 사용), 공급망은 지속 가능성과 복원력을 위해 최적화될 것이다. 또한, 작업 환경은 적대적인 환경에서 적대적이지 않은 환경으로 급격히 변화하여 건설이 더욱 안전해질 필요가 있다. 물 소비, 먼지, 소음, 폐기물도 중요한 요인이다.

오늘날의 프로젝트 기반 건설 프로세스는 제품 기반 접근 방식으로 급진적으로 전환될 것으로 보인다(그림 2).

### Today's construction ecosystem

A highly complex, fragmented, and project-based construction process ...



The construction process is highly **project based**—developed from unique customer specifications, using designs **planned from scratch**, and with limited degree of repetition

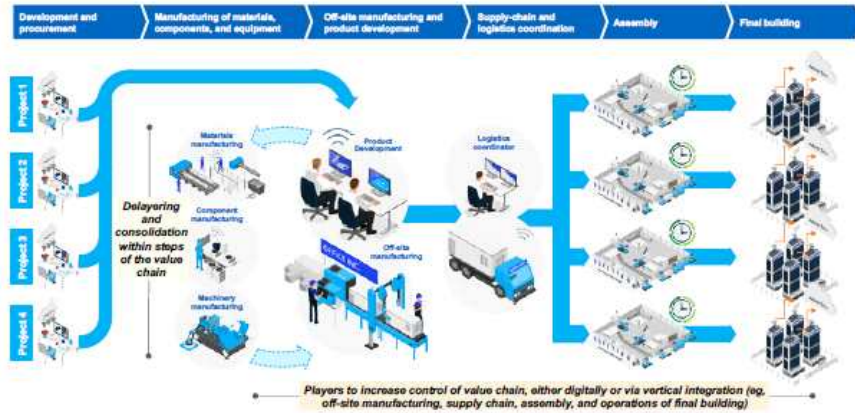
The value chain and player landscape are **local and highly fragmented vertically and horizontally**, resulting in a multitude of players involved at each step and major interface frictions

Construction is performed by generalists **on site in hostile environments**, with a large part of the workforce being **temporary and manual**

Limited use of **end-to-end digital tools and processes** as well as a capital-light delivery approach

### The construction ecosystem of the future

... A more standardized, consolidated, and integrated construction process



The construction process is increasingly **product based**, meaning structures will be products and manufactured off site by branded product houses **specializing** in certain end-user segments

Developers choose **entire designs or specific components** from a **library** of options developed in house or offered externally on the market

**Value chain is more consolidated, both vertically (delayering) and horizontally**, with increased degree of **internationalization**

**Disintermediation** takes place through digital marketplaces and direct channels

Contractors focus on **lean, on-site execution and assembly of products**

**Data and analytics** on customer behavior generated after completion to optimize total cost of ownership and future designs

그림 2 건설 생태계의 변화

기업들은 현장에 독특하게 설계된 구조물을 짓는 대신 현장 외 건설시설에서 생산을 진행할 예정이다. 표준화된 하위 요소와 빌딩 블록은 사내에서 연구개발(R&D) 방식으로 설계될 것이다. 요소들은 개별적으로 제조된 다음 맞춤형 요구 사항을 충족시키기 위해 사용자 정의 옵션과 결합될 것이다. 효율적으로 생산하고 반복을 통해 학습하려면 개발자, 제조업체, 건설업자가 최종 사용자 부문에 특화해야 한다. 데이터 중심 비즈니스 모델이 등장할 것이다. 전반적으로, 그 과정은 조선이나 자동차 제조와 같은 다른 산업에서의 제조와 유사할 수 있다.

승자독식 현상이 나타날 것이고, 충분히 빠르게 적응하지 못한 기업은 결국 폐업할 때까지 시장점유율과 마진이 잠식될 위험이 있다.

가치사슬 전반에 걸쳐 생산성이 저하되고 혼란이 발생한 산업은 건설이 처음이 아니다. 유사한 특성을 가지고 있고 현재 건설이 직면하고 있는 것과 같은 난관에 부딪혔던 다른 사업들로부터 교훈을 얻을 수 있다. 조선, 상업용 항공기 제조, 농업, 자동차 제조 등 4개 분야의 변화를 분석해봤다. 모든 변화에서 분명한 패턴이 나타나며, 그 가치는 변화를 가장 잘 처리하는 쪽으로 이동했다. 생산기술의 혁신과 새로운 작업방식이 4대 산업 여정을 시작했다. 오늘날, 여러 산업에서 승자들은 계속해서 기술에 많은 투자를 하고 있으며, 그 중 다수는 디지털화와 데이터 중심 제품 및 서비스에 초점을 맞추고 있다.

예를 들어 상업용 항공기 제조의 경우 산업 환경이 매우 세분화되었다. 각각의 비행기는 처음부터 맞춤형 및 프로젝트 기반 제조 방식으로 제작되었다. 산업화는 후에 고도로 자동화된 조립 라인 제조로의 전환을 촉발시켰다. 후속 표준화의 결과로 업계는 통합 단계에 접어들어 Airbus와 Boeing이라는 두 주요 업체의 부상으로 이어졌다. 이러한 변화는 고객에 대한 가치의 상당한 변화를 가져왔다.

상업용 항공기 제작이 현재 건설에 직면한 것과 유사한 변화의 장벽에 직면했기 때문에 이 전환 여정은 완료되기까지 약 30년이 걸렸다.

#### **4. 기존 부가가치의 거의 절반이 위험에 처해 있다.**

산업의 전환은 향후 15년 동안 가치 및 이익 풀이 변화함에 따라 큰 기회와 상당한 리스크를 초래할 것이다. 지난 몇 년 동안, 약 11조 달러의 부가가치와 1조 5천억 달러의 이익이 건설 가치 사슬과 모든 자산 계층에 걸쳐 불균일하게 분배되었다.

앞으로 호텔 건설과 같이 시장에서 가장 큰 영향을 받는 부분에서 기존 가치의 최대 45%가 위험에 처할 수 있다(그림 3). 이 중 20~30%포인트는 생태계 내에서 유지·재분배해 이동이 이뤄질 수 있도록 할 방침이다. 나머지 15~20% 포인트는 비용 절감과 변화에 따른 생산성 향상으로 가치가 상승하게 되며, 이로 인해 기업 또는 고객에게 이익이 발생한다(가격 인하 또는 품질 증가의 형태로). 만약 그 가치가 생태계의 참여자들에 의해 완전히 포착된다면, 총 이익 풀은 현재의 5%에서 10%로 두 배 가까이 증가할 수 있다.

일부 플레이어는 다른 플레이어보다 더 영향을 받을 것이다. 예를 들어, 소프트웨어 제공 업체는 가치 사슬의 1~2%라는 작은 기반에도 불구하고 부가가치 기여도를 크게 높일 것으로 예상된다. 또한 가치의 상당 부분이 건설현장에서 오프사이트 조립시설로 이동할 것으로 예상된다. 반면 일반·특수계약자는 리포지셔닝을 하지 않으면 큰 폭으로 하락할 수 있다. 설계 및 엔지니어링, 재료 유통 및 물류 부문은 상당한 상품화 및 자동화 위험에 직면할 수 있다.



위태로운 가치는 이익이 증가함에 따라 생태계의 플레이어, 더 높은 임금 형태의 노동자, 또는 더 낮은 가격과 더 높은 품질을 통해 고객에게 이익이 될 수 있다. 빠르게 움직이며 강력저력 비용 기반을 낮추고 생산성을 높이는 기업들이 경쟁사보다 유리할 것이다.

이러한 초기 이동자들은 생산성 향상을 수익으로 전환할 수 있다. 장기적으로는 다른 주체가 적응하고 경쟁이 심화됨에 따라 타 산업계의 역학관계는 이익의 상당 부분이 고객에게 전가될 것임을 시사한다.

## 5. 변화는 시간이 걸리겠지만 코로나19 위기는 변화를 가속화할 것이다.

건설산업의 완전한 전환은 수십 년이 걸릴 수 있지만, 그 과정은 이미 시작되었다.

매킨지 조사에 따르면 업계 리더들은 이러한 변화가 향후 5~10년 이내에 대규모로 발생할 가능성이 높으며, COVID-19 위기가 변화를 가속화할 것이라는 데 대체로 동의하고 있다. 전체 응답자의 90%는 산업이 변화할 필요가 있으며 이러한 심리가 지난 10년 동안 커졌다고 강하게 믿고 있다. 또 80%는 20년 뒤 건설경기가 근본적으로 달라질 것으로 보고 있다.

COVID-19 위기가 시작되기 전에 산업이 이미 변화하기 시작했다는 징후를 볼 수 있다. 예를 들어, 제품 기반 접근법의 채택이 증가하고 있다. 북미에서, 새로운 부동산 건설 프로젝트의 영구적인 모듈 건설 시장 점유율은 2015년부터 2018년까지 약 51% 성장했다. 건설업계가 연구개발(R&D)에 대한 비중을 높이고 있고, 건설기술과 설비에 투자한 기업들이 힘을 얻고 있다는 지표가 나왔다. 상위 2,500개 건설사의 글로벌 R&D 지출은 2013년부터 2017년까지 77% 증가했다.

COVID-19 위기는 변화를 가속화할 것으로 보인다. COVID-19 위기가 산업 변혁을 가속화할 것이라고 믿고 있으며, 절반은 이미 이러한 변화에 맞춰 투자를 유치했다. 디지털화와 공급망 통제에 대한 투자는 가장 두드러지는 반면, 위기로 인해 국제화와 신규 진입자가 증가하여 현존 사업자가 개입하여 변화를 주도할 수 있는 흔치 않은 기회를 제공하게 될 것이라고 믿고 있다.

## 6. 모든 플레이어는 지금 근본적으로 다른 넥스트 노멀을 준비해야 한다.

생존 관리를 넘어 빠르고 과감하며 전략적인 행동을 취하는 쪽이 승자로 부상하는 경향이 있다. 과거 경제 사이클 동안 생산성 향상을 위해 빠르게 움직였던 기업들은(예: 운영 효율성을 통해 판매된 상품의 비용을 절감), 더 일찍 해체하고, 더 높은 인수율을 보였다.

회복 및 경기 하강에 앞서 대차대조표를 정리하고 이자·감가상각·세금·상각(EBITDA) 이전 수익과 수익 모두 경쟁률을 앞질렀다.

생태계의 참여자들은 앞으로의 혼란을 다루기 위한 전략을 개발할 필요가 있을 것이다. 디자인 및 엔지니어링 회사, 재료 유통업체, 일반 도급업체, 전문 도급업체 등 네 가지 유형의 업체들이 장기간 가장 큰 하락에 직면할 것으로 예상된다.

이러한 변화에 직면하여 가치사슬의 모든 기업들은 어떤 자산 계층, 부문, 지리적, 가치사슬 단계 등 자신이 원하는 플레이를 할 수 있는지 검토할 필요가 있다. 성공을 위해서는 기업이 신속한 변화를 위한 조직과 같은 일련의 지원 요소에 투자하는 것이 매우 중요하다. 마지막으로, 기업은 새로운 설정 내에서 작동하도록 기존 운영을 진화시키든, 새로운 부서나 독립적 운영을 시작하든, 목표 M&A를 적용하든 새로운 전략과 혁신을 구현하는 방법을 선택할 수 있다.

예를 들어 자재-유통-물류 분야에서는 현장외 제조설비가 주요 물류 노드인 공장 허브로 출하 수요를 이동시켜 적시배송에 대한 고객 기대감이 높아질 것으로 보인다. 이 부문은 온라인 및 직접 판매 채널(온라인-유통 거물의 새로운 경쟁 포함), 고객 기대치 상승, 고급 분석 또는 자동화된 참고와 같은 기술 사용 증가로 더욱 재편될 것이다. 소규모 전문 무역회사에서 대형 건설회사로 조달활동이 전환되면 기업의 협상력에 영향을 미치고, 국제화되면 기업들이 저비용 국가에서 더 많은 것을 조달할 수 있게 된다.

이에 대응하여, 기업들은 예를 들어 리퍼비시 시장에 집중하고, 슬림해지고, 카테고리 검토를 수행함으로써 그들의 핵심을 방어하려고 노력할 수 있다. 예를 들어 고객 관계 강화, 탈중개화 방지를 위한 새로운 비즈니스 솔루션 제공, 규모 확대를 위한 통합, 산업 등급 공급망 개발 등을 통해 변화하는 환경에 적응할 수 있다. 전략에는 오프사이트 제조업체 및 재료 공급업체와 긴밀하게 협력하여 필요에 따라 물류 및 재고를 최적화하고 국제 소싱을 돕거나 신용 용자를 제공한다.

다음 노멸에 익숙해지고 빠르게 움직이는 기업이 가치를 창출하고 경쟁력을 유지할 수 있는 최적의 위치에 서게 된다.

건설 생태계에 인접한 조직은 다가올 변화를 촉진하고 이로 인한 혜택을 누릴 수 있는 방안을 모색해야 한다. 투자자들은 각각의 변화를 예측하고 시장 이상의 수익을 창출하기 위해 선견지명을 사용해야 한다. 보험회사들은 이미 현대식 공법을 그들의 용어로 사용하고 있다. 정책 입안자들은 산업이 더 생산적으로 발전하여 시민들을 위한 더 나은 주거와 인프라를 얻을 수 있도록 도와야 한다. 또한 건물 소유자들은 변화를 실현하는 데 제 역할을 한다면 더 저렴한 비용으로 더 건설환경을 창출할 수 있을 것이다.

출처 : Mckinsey&Company, "The next normal in construction"

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/the%20next%20normal%20in%20construction/the-next-normal-in-construction.pdf?shouldIndex=false>