

Global Leading Player
SKANSKA의 **SKANSKA**
핵심 역량 분석

2016.09.30



[Global Leading Player 03]

SKANSKA

SKANSKA 의 핵심 경영 전략

[K-Hub 연구단]

서울대학교 건설환경종합연구소

Contents

SKANSKA 사의 개황 _01

SKANSKA 의 위기극복 배경과 주력 사업 _01

SKANSKA 의 핵심 경영 전략 _05

1. 지역 비즈니스 단위의 현지화 역량 강화_05
2. 통합 시너지 극대화 비즈니스 모델_06

한국 기업들에게 주는 시사점 _07

발행처: 서울대학교 건설환경종합연구소

발행일: 2016년 9월 30일

주소: 서울시 관악구 관악로 서울대학교 316동 211호

전화: 02-880-4317

※ 본 보고서에 담긴 내용은 심층적인 분석 기반이 아님으로 참고용임.

SKANSKA의 개황

- SKANSKA는 1887년 창업초기 시멘트 회사로 시작하여 세계적인 건설 및 부동산 개발을 전문으로 하는 종합건설부문, 상업시설/주거시설 개발 부분 그리고 공공-민간 파트너십에 특화된 그룹이다. 스웨덴을 포함한 북유럽 시장, 유럽 그리고 북미지역이 주요 진출 시장으로 해당 지역에 건설부문의 자회사를 두고 있다. 북유럽중심으로 활동하는 기업임에도 ENR Top 랭킹 10위권 내 (2014년,~2016년 연속)¹⁾에 있는 글로벌 선도 기업이다.
- 2015년 기준 매출액이 USD 18.4billion²⁾로 발표되었고(2015 SKANSKA Annual Report), 상시 고용 인력은 43,645명 (2016년 9월 현재)수준이다. 건설 서비스 및 시설 운영과 유지보수를 포함한 SKANSKA의 주요 고객은 정부, 투자기관, 연구소, 산업(농업, 제조업 포함), 상업부문 그리고 주거상품군에 분포한다. 금융위기 이후에도 종합건설부문(Contracting)에서 안정적인 매출을 유지하면서 시설개발부문 (Development of Residential, Commercial Property, Infrastructure)에서 영업이익을 높이는 수익률 향상 전략을 구사하고 있다.

SKANSKA의 위기 극복 배경과 주력 사업

- 그룹 브랜드 이미지 부각
 - SKANSKA는 그룹차원에서 내세우는 브랜드 가치를 강조하는 마케팅 전략을 적용해 수익률 향상에 집중할 수 있는 그룹 환경을 조성하였다.
 - **도시개발자:** ‘City Builder’를 내세움으로서 도시와 건축분야에서 선두임을 부각하고 철저히 상업성 추구 포지션을 강화했다.
 - **국가대표 회사:** 그룹에 속한 기업명은 ‘SKANSKA’ 로 통일하여 ‘Local/Global’ 경쟁력을 동시에 구축하는 ‘SKANSKA acts as a Local Company with Global Strength’ 전략을 구사하였다. 이는 부문 간 통합화를 통한 시너지 효과를 개별기업이 활용하도록 하는 전략이다.
 - **Green Solution:** 친환경설계 전문가 영입 가속화와 ‘ECO System’ 설계부문

1) Engineering News-Record, the 2015 Top 250 International Contractors의 2016/2015/2014 순위. Skanska USA는 global top contractor 7위(2016년 5월 발표)를 기록함.

2) 그룹차원의 5개년(2011~2015)동안의 목표인 매출(18~20%), 건설부문의 영업이익(3.5~4%), 개발사업의 운영수익(10~15%)을 달성한 자체 분석 결과를 발표함(2015 Annual report 3page). 건설부문의 매출에 비해 개발사업의 수익률 증가세가 강함.

강화를 통해 상업시설 개발(100%)과 건설부문(75%)에서 공격적으로 친환경 솔루션을 적용하는 친환경 기업이미지를 내세웠다.

- **생애주기통합정보 선두자:** 도시 및 건축시설에 LEED와 BIM을 결합한 첨단정보화 등을 내세우며 최첨단 기업 이미지를 부각했다.

○ **인수합병으로 시장의 글로벌화**

- SKANSKA는 규모가 작은 스웨덴 내수 시장의 한계를 극복하기 위해 1990년대 후반부터 해외 진출을 본격화 하였다. 96년부터 외형을 키우기 위해 외국 기업을 무차별적으로 인수합병하기 시작했으며 경영권 인수보다 기업합병에 비중을 두었다. 2004년 이후부터 수익성이 떨어지거나 위험부담이 큰 부문은 다시 분사하기 시작하여 수주 매출액 감소 현상이 나타나기 시작했다.

- 건당 수주액 150억 미만이 90%에 육박할 정도로 지역성이 강한 소규모 건설을 집적 시공하는 소액다건 방식이며, 1천억 원 이상 사업이 건수 기준으로 1% 이하로 현지 법인의 역량을 최대한 활용하는 강화전략을 취했다. 건당 수주액 규모가 작은 것은 주거부문이 지역성의 영향이 큰 상품군이기 때문으로 분석³⁾하고 있다.

- 적극적인 해외 진출 결과 SKANSKA의 해외시장의 매출 비중이 2002년부터 83%에 이르렀고, 심지어 글로벌 금융위기에는 자국 시장(스웨덴)의 매출이 큰 폭으로 감소한 반면 해외시장의 매출 비중 감소는 2년만에 다시 증가세⁴⁾를 보였다. 다만, 매출은 스웨덴보다 주요 진출 시장인 유럽 및 미국의 건설 경기 변화로 받는 영향⁵⁾이 크다.

- 하지만 금융위기이후에도 매출의 감소와는 반대로 수익성은 향상되었으며 이는 기업의 성장보다 수익성에 전사적인 목표를 둬으로써 금융위기 이후의 시장 변화에 집중해 왔음을 시사한다.

○ **시장과 상품에 대한 선택과 집중**

- **주력 상품:** 1개의 건설사업 부문과 3개의 개발 사업 부문(주거 개발, 상업시설 개발, 인프라 개발) 이상 4개의 핵심 사업 영역으로 구성⁶⁾된다 (그림 1 참고).

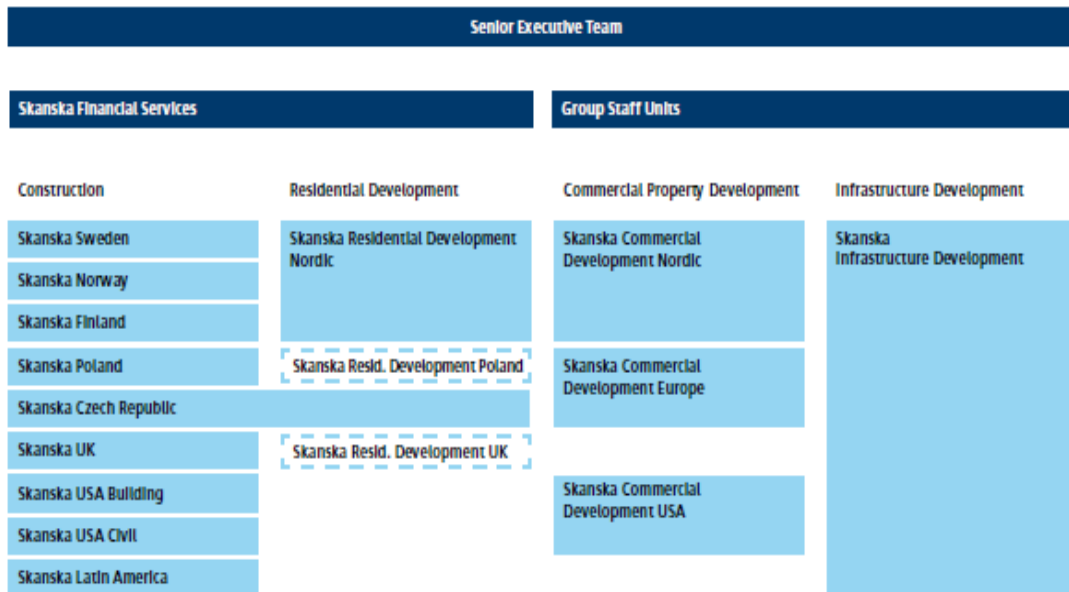
3) (사)한국건설경영협회, 글로벌 건설기업의 선진사례 Top 10 선정 기업 분석 결과

4) 한국건설산업연구원, 건설이슈포커스 2016-20, Engineering News-Record (2003~2015)

5) 해외 의존도가 높은 스웨덴 경제는 유럽 국가들의 경제 상황으로부터 받는 영향이 크기 때문에 글로벌 금융위기로 2009년 -5.2%의 GDP 하락을 경험했으나 이후 빠른 회복을 보임(건설이슈포커스 2016-20).

6) 건설사업부문에서는 건축사업과 토목사업을 주요 사업으로 하며, 개발사업부문은 사업 착수, 개발, 투자, 임대 및 판매 등의 사업 개발 업무를 포함.

〈그림 1〉 SKANSKA의 그룹 조직 구조와 Business Unit



* 자료 : SKANSKA Annual Report

- Construction: 4개의 핵심 사업영역 중에서 건설부문⁷⁾은 일반건축, 주택건축, 토목공사 중심으로 전체 매출의 87%(2015년)를 차지한다.
- Residential Development: 북유럽 시장과 북미지역에서 개인주택, 공동주택 상품을 중심으로 매출(8%)보다 영업이익(15%)이 높고 세계 최고 경쟁력을 갖고 있다. 교통시설부문에 비해 교량부분이 세계 최고인 것은 토목상품군 중에서도 집중화 전략을 구사하고 있음을 알 수 있다.
- Commercial Property Development: 상업시설 개발(부동산 개발)에서는 개발 및 임대사업, 개발 후 매각, 쇼핑몰, 업무용 빌딩, 그리고 물류시설이 주력 상품으로 매출비중은 5%수준인데 비하여 영업이익은 5배인 25%정도 수준으로 주력상품군중에서 수익성이 가장 높다.
- Infrastructure Development: 민자사업(PPP)⁸⁾, 도로 및 철도 민자 사업, 학교 및 병원 민자 사업 그리고 민자 발전소 등이 주력상품으로 매출이 미미한 시기⁹⁾에도 영업이익이 증가세를 보인다는 것은, 전사차원에서 지속적이고 안정적인 수익성 확보 전략이 자리 잡혀 있음을 알 수 있다.¹⁰⁾
- SKANSKA의 2015년 주력상품별 매출과 영업이익을 비교(그림 2 참고)하면,

7) 매출에 집중하는 상품군인 건설부문에서 소액대건을 소화하기 위해 현지법인화 전략을 구사했다. 특히 일반건축, 주택건축, 토목공사에서 도시 및 건축에 집중된 첨단기술(LEED&BIM)을 보강했다.

8) 민자사업의 선도기업을 표방하며, U.S.A. Public Private Partnerships (PPP)에 주력함.

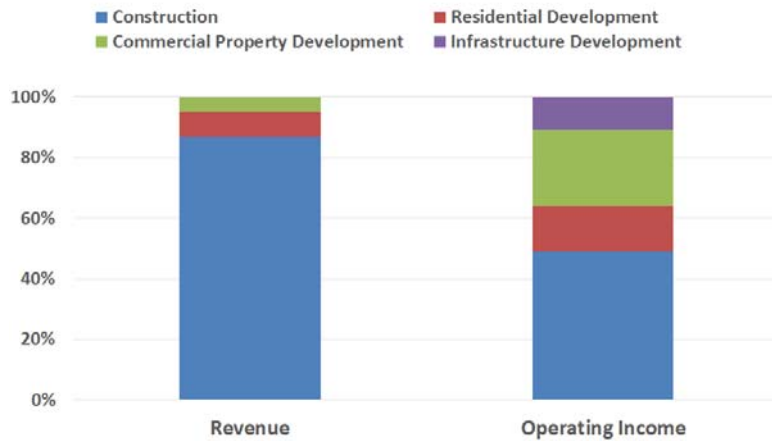
9) 2015년 현재 매출 USD 44 Million 매출(0%), 영업이익(5%), 2007년 현재 매출(0%), 영업이익 2%

10) 주택 및 판매시설개발 부문에서 세계 최고 경쟁력을 갖고 있으며 학교 및 유통시설도 세계 2위권을 유지하고 있음.

World Construction Today

종합건설부문(Contracting)에서 안정적인 매출을 유지하면서 시설개발부문(Development of Residential, Commercial Property, Infrastructure)에서 영업이익을 높이는 수익률 향상 전략을 확인할 수 있다.

〈그림 2〉 SKANSKA의 상품별 매출비중(Revenue)과 영업이익(Operating Income) 비중비교



* 자료 : 2015 SKANSKA Annual Report

- **주력 시장:** 북유럽과 미국 시장을 선택하고 아시아지역에서는 철수하는 전략을 취했다. 유럽지역 중에서도 북유럽(Nordic)의 비중을 높게 유지하는 전략을 실천하며 유럽 외 지역에는 미국의 주택시장을 공략하여 매출 비중과 인지도를 높여왔다.
- SKANSKA의 주력 시장별 매출과 총 매출의 비율 그리고 상시고용 인력을 비교하면, 수익이 높은 북유럽 시장과 북미시장에서 유사한 비율을 보인다 (표 1 참고).

〈표 1〉 SKANSKA의 주력 시장

	Nordics	Europe	North America
Revenue	SEK 64.3 bn	SEK 38.0 bn	SEK 59.7 bn
Percentage of total revenue	40%	23%	37%
Employees	Around 16,500	Around 17,000	Around 10,000

* 자료 : 2015 SKANSKA Annual Report

- 다만 총 매출 비중이 상대적으로 낮은 유럽 시장의 상시 고용 인력이 가장 많은데 이는 소화역량 강화를 위해 지역성이 강한 소규모의 프로젝트를 직접 시공하고 관리하는 현지화 역량 강화 전략 추구의 결과로 볼 수 있다.

- 그룹의 장기적인 성장전략으로 시장성과 경쟁역량이 있는 상품과 시장을 선택한 결과, 최근 남미에 확대했던 민간 투자 사업은 축소하고 북미시장과 중부 유럽시장은 확대하고 있다. 일례로 2015년에는 라틴 아메리카 지역에서 운영 및 유지관리 부문 사업의 대부분을 매각함으로써 시장과 상품의 선택과 집중 전략을 강화하고 있다. 또한 시장 및 상품에 대한 소화 역량 강화를 위해 신규 채용 다변화를 꾀하고 있고, 핵심 역량 강화를 위해 국제경영개발원(International Marketing Development; IMD) 교육프로그램에 참여하고 있다.

SKANSKA의 핵심 경영 전략

- 국가대표회사를 표방한 SKANSKA 그룹의 경영전략은 1) 지역 비즈니스 단위의 현지화 역량 강화로 리스크 관리, 2) 그룹 통합시너지 극대화 비즈니스 모델 가동에 의한 금융조달 역량 확보로 축약될 수 있다.

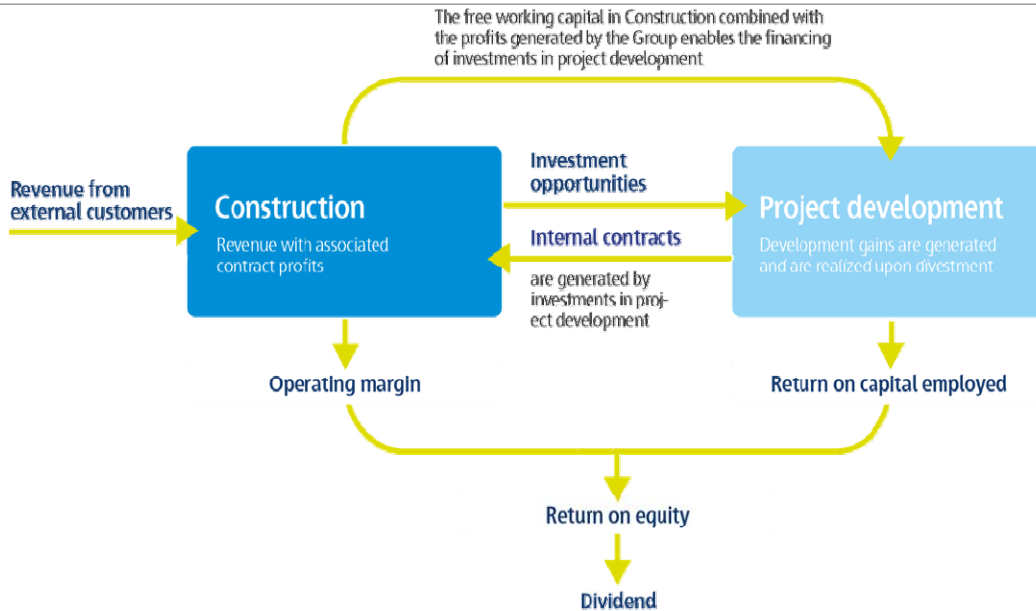
1. 지역 비즈니스 단위의 현지화 역량 강화

- **지역 단위 비즈니스 역량 강화:** 글로벌 기업임에도 철저히 지역 비즈니스 단위(고객, 공급업체, 시장/상품)에서 안정성과 수익성을 확보하고자 한다. 이는 성장 지역인 아시아나 아프리카 지역보다 비교 우위를 가지는 지역인 북유럽 및 미국 시장에 집중하고 있는 것에서도 엿볼 수 있다. 이러한 지역기반 집중 운영은 다른 주요 건설사와 차별화된 전략인데 상품부문에서도 드러난다. 예를 들어 토목부문에서 교량부문은 세계 최고 수준으로 토목상품군 중에서도 집중화 전략을 구사하고 있다.
- **현지화 역량 강화:** 'M&A 매니아'로 불릴 만큼 글로벌 시장에서 활발한 합병을 하였는데 지역성이 강한 주거부문 건설을 직접 시공하고 직접 관리한다. 시장과 상품에 대한 소화 역량 강화를 위해 철저한 현지법인화와 함께 현지 기업과 인력을 적극 활용하며 현지화 역량을 강화하는 전략을 추구하는 것으로 분석된다.
- **소규모 프로젝트 중심:** SKANSKA가 수행하는 프로젝트의 구성을 보면 건당 150억 원 미만이 90%를 차지하고, 1천억 원 이상 사업은 거수 기준으로 1% 이하이다. 이러한 소규모 프로젝트 중심의 사업진행은 자국 및 개별 프로젝트가 기업 전체에 미치는 영향을 축소시킴으로서 대규모 리스크 발생 가능성을 낮춘다는 장점이 있다.

2. 통합 시너지 극대화 비즈니스 모델

- SKANSKA는 그룹차원의 비즈니스 모델을 강조하고 있는데 사회적 가치 창출을 선도하고 시너지 효과를 극대화하기 위해 핵심 사업영역의 운영과 금융 조달에서 상호 보완적으로 함께 작동하고 있다.
- **금융 조달의 시너지:** 건설 분야 매출에서 창출된 이익, 잉여 운영 자본을 그룹의 프로젝트 개발 사업부문(상업, 주거, 인프라)에 투자한다. 이러한 투자는 새로운 건설 계약을 만들어내는데 그룹의 개발사업부분에 대한 건설계약(internal contracts)을 통해 다시 건설부분에서의 운영수익을 제고(operating margin)시킨다. 이렇게 생성된 수익은 투자 개발 사업에서 획득한 자본이익(return on capital employed)과 함께 주주이익을 극대화(return on equity)시키고 배당된다. 즉, 그룹자체에서 생성된 수익을 운영자본과 결합하여 그룹의 프로젝트 개발에 대한 투자 자금을 조달함으로써 건설 및 금융 역량의 결합이라는 비즈니스 모델을 가동하고 있다(그림 3 참고). 이러한 금융역량은 지속적으로 개발사업 투자와 회수로 이어지며 민간자본 인프라 사업의 수주를 유리하게 한다.

<그림 3> SKANSKA의 비즈니스 모델



* 자료 : 2015 SKANSKA Annual Report

- **사업 운영의 시너지:** 주로 다양한 지역과 각 핵심 사업 영역에 포진한 지역의 전문가들을 활용함으로써 운영상의 시너지 효과를 창출한다. 축적된 전문 지식과 재원을 효율적으로 활용할 수 있도록 보장하는데, 핵심 사업영역별 고

객 맞춤형 성공(모범)사례를 공유할 수 있는 환경을 조성하고, 프로젝트에서 공동 작업을 수행하는 형태를 취한다. 일례로 주택 및 판매 시설부분에서 세계최고 경쟁력을 갖고 있는데 학교 및 유통시설에서도 세계 2위권을 유지하고 있어 상품그룹별 시너지 효과를 극대화시키고 있다.

- 동일 사업 단위에서도 전문 지식을 효율적으로 활용할 수 있도록 공유와 협업을 강조한다. 이를 위해 사업단위로 자원 및 전문가를 공유할 수 있도록 지리적 클러스터를 설정함으로써 구매조달과 상품개발의 효율성을 증폭시킨다.
- SKANSKA의 인력 구조에서 가장 두드러지는 특징은 고령화¹¹⁾가 가속되고 있다는 점이다. 이에 따라 SKANSKA에서는 정년 연장 혹은 정년제 폐지를 고려할 정도이다. 전문가 인력도 그룹 전체의 40%이상을 차지하고 있는데 프로젝트 수행뿐만 아니라 경영전략수립과 실행과정에서 문제해결 경험과 노하우를 활용하고 전수해 줄 수 있는 시니어/전문가 인력에 주목하고 그룹지원에 적극 활용하고자 한다. 이에 건설부문과 투자개발사업 부문의 가치 창출 균형, 고객 니즈 솔루션을 위한 경쟁우위를 가져오는 동력으로 강조한다.

한국기업들에게 주는 시사점

◦ 글로벌 마켓 소화역량 강화를 위한 현지화 역량 강화

- SKANSKA는 북유럽 시장에 집중하면서도 꾸준히 80% 내외의 해외 매출 비중을 유지해온 기업으로 수주 규모도 안정적인 추세인데 자국 매출과 해외 매출이 유사한 동향을 보이는 점에 주목할 필요가 있다.
- 한국기업들도 수주 및 운영소화력 제고를 위한 현지기업과의 연합체를 고려할 수 있다. 지역성으로 인한 리스크 관리와 성장 동력 마련을 병행하여 준비해야 한다. 지역 기반으로 시장 대응력을 높이고 결과적으로 글로벌 마켓에서 수주 안정성과 수익성 제고에 긍정적인 역할을 한다는 점에 이의를 제기할 수 없을 것이다.

◦ 시니어 인재그룹의 활용과 핵심 인재 역량 강화

- SKANSKA가 지역 단위 비즈니스를 기반으로 안정성과 수익성 모두 성취하는 배경에는 대외적으로 브랜드, 재무 건전성뿐만 아니라 그룹 전체의 전문 지식과 가치에 의해 가장 까다로운 고객에 대응하고 소화할 수 있도록 하는 백업

11) 50대 21%, 60대 이상 6%로 전체 보유 인력의 27% 이상을 차지할 만큼 고령화되어 있으며 그 속도도 가속화되고 있음.

구조가 있다.

- 그룹의 전문지식과 가치의 백업 동력은 핵심 인재그룹인 시니어그룹과 전문가 그룹으로부터 나오며 이를 지원하는 거버넌스 체계 덕분이다. 그룹의 고령화를 문제로 여기기보다는 전문지식과 경험을 보유한 핵심 자산으로서 코어 인재 양성에 주력한다. 또한 상품과 시장에 대한 소화 역량 강화를 위해 인력 채용에 다변화를 꾀하고 있고 여성인력의 비중(보유인력의 11%수준)이 높은 편이다. 글로벌 인재 양성 플랜과 프로그램 개발이 절실한 한국건설 산업이 참고할 부분이다.

◦ 지속가능 동반 성장을 위한 비즈니스 모델 개발

- SKANSKA는 강력한 브랜드 포지션을 가지고 있으며 내수시장의 대부분에서 산업의 선두 주자로 인식되고 있다. 건설과 부동산 개발 회사가 국가 대표 브랜드 기업으로 인식되는 것은 사업영역 간의 공유와 협업을 통한 지속가능 동반 수익성 확보 비즈니스 모델이 가동되기 때문이다.
- 건설부문과 개발사업간의 자원·인재의 공유와 협업 그리고 생성 수익의 투자로 이익을 극대화하는 그룹차원의 비즈니스 모델 개발은 투자 개발 형 사업 진출에 소극적인 한국기업들의 경영전략 수립에 충분히 참고할 필요가 있는 벤치마킹 요소이다.

※ 국토교통부가 주관하고, 국토교통과학기술진흥원에서 시행하는 국토교통기술촉진연구사업(16CTAP-B080352-03) 지원을 받아 수행함.