

Global Leading Player FLUOR 핵심경영전략

FLUOR

2017.01.31



[시리즈 3. Global Leading Player]

FLUOR.

FLUOR 의 핵심 경영 전략

[K-Hub 연구단]

서울대학교 건설환경종합연구소

Contents

FLUOR의 개황 _01

FLUOR의 급성장 배경과 주력 사업 _02

- 1) 시장 다양성과 독점 프로세스 보유로 글로벌 입지 구축 _02
- 2) 시장과 상품에 대한 포트폴리오 전략 _02

FLUOR의 SWOT 분석 및 Key Competitors _06

- 1) Strengths _06
- 2) Weaknesses _06
- 3) Opportunities _06
- 4) Threats _07
- 5) Key Competitors _07

FLUOR의 핵심 경영 전략 _08

- 1) 범산업적 서비스 역량과 독보적 운영체계 보유로 통합 솔루션 비즈니스 선도 _08
- 2) 글로벌 실행 플랫폼을 적용한 대정부 서비스로 마켓 포지션 강화_09

한국 기업들에게 주는 시사점 _10

- 1) 마켓 소화 역량 강화와 상품설계 투자로 지속적인 성장 동력 확보_10
- 2) 통합 솔루션 비즈니스 선도를 통한 마켓 리스크 대응_11

발행처: 서울대학교 건설환경종합연구소

발행일: 2017년 01월 31일

홈페이지: www.icee.re.kr

주소: 서울시 관악구 관악로 서울대학교 316동 211호

전화: 02-880-4317

※ 본 보고서에 담긴 내용은 심층적인 분석 기반이 아니며, 참고용임.

FLUOR의 개황

- FLUOR는 1890년 건설회사'Fluor Brothers Construction Company' 설립¹⁾을 시작으로 엔지니어링 및 건설 서비스 제공업체이다. 서비스 포트폴리오는 엔지니어링, 조달, 제조, 건설, 유지보수 및 프로젝트 관리 솔루션을 포함한다. 1929년 유한책임회사로 다시 설립되고 US Texas주 Irving에 본사를 둔 지금의 FLUOR 가 되었다.
- 석유, 가스, 화학 및 석유화학, 운송, 광업 및 금속, 전력, 생명 과학 그리고 제조 산업을 망라하는 범산업적 서비스 강자로서 다양한 시장에서의 운영서비스 경험을 통해 엔지니어링, 조달, 건설, 유지보수 및 프로젝트 관리 역량을 강화해왔다. 이를 바탕으로 글로벌 건설과 정부 서비스 시장에서 수익성을 확보하며 독보적인 운영체계를 활용한 토탈 솔루션 비즈니스 전략을 구사하는 그룹이다.
- ENR Top250의 International Contractor 랭킹 15위²⁾로서 자회사가 위치한 지역³⁾인 미국을 포함하여 유럽, 아프리카 및 중동, 캐나다, 라틴 아메리카 및 아시아 태평양 지역에 주요 운영시설을 보유하고 미국 연방 정부를 포함한 국제 정부 기관에 서비스를 제공함으로써 글로벌 마켓 점유를 확대해왔다.
- 2015년 기준 매출액이 US \$ 21,846 (Million) ⁴⁾로 발표되었고(2015 FLUOR Annual Report), 상시 고용 인력은 38,758명 (2017년 1월 24일 현재)수준이다. 통합 솔루션 비즈니스 선도자로서 상품부문별 전략적 인수, oil&gas 부문과 industry&infrastructure부분에서는 매출규모를 유지하면서 미래 성장 동력으로서 신재생에너지, 유지관리와 해체, 운영 등 Global Services로 마켓 포지션 강화, 환경, 안보를 포함한 대 정부 서비스부문에서 영업이익을 안정적으로 확보하는 것에 주력하고 있다.

1) 1929년 Fluor Corporation Ltd.로 재설립됨. 유한책임회사(Limited Liability Company)는 회사의 주주들이 채권자에 대하여 자기의 투자액의 한도 내에서 법적인 책임을 부담하는 회사로서 파트너십에 주식회사의 장점을 보완해서 만들어진 기업형태임.
2) Engineering News-Record, the 2016 Top 250 International Contractors의 2016년 15위로서 2015년(12위), 2014년(5위) 대비 하락세를 보임.
3) Australia, Belgium, Canada, Chile, China, India, Indonesia, Ireland, Japan, Kuwait, Philippines, Saudi Arabia, Singapore, South Africa, Spain, Netherlands, United Arab Emirates, United kingdom에 자회사를 두고 있음.

FLUOR 의 급성장 배경과 주력 사업

1) 시장 다양성과 독점 프로세스 보유로 글로벌 입지 구축

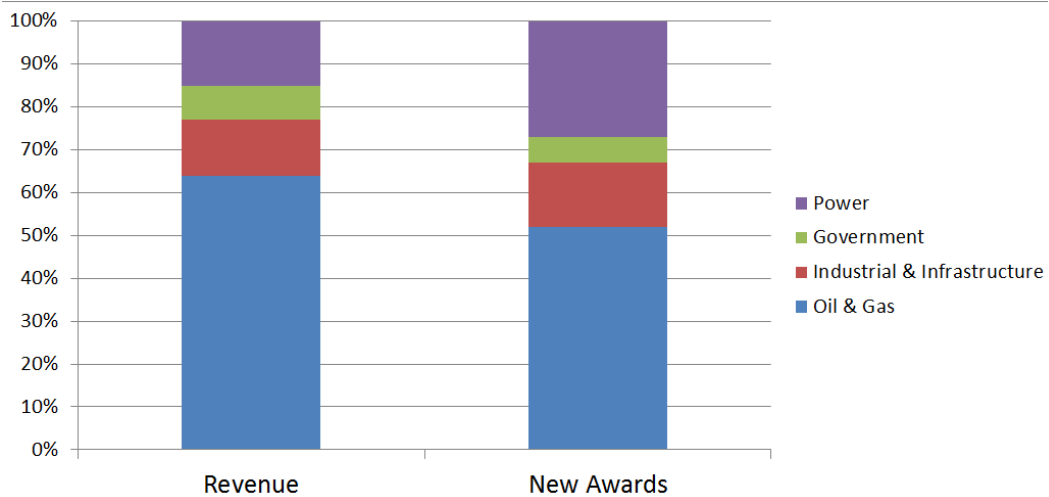
- FLUOR의 주요 고객은 석유 및 가스, 전력, 신재생 에너지, 상업 및 기관, 통신, 정부 서비스, 화학 및 석유 화학, 의료, 생명 과학, 광업, 제조, 운송, 인프라 및 마이크로อิเล็กทรอนิกส์ 분야에서 활동하는 회사를 포함한다. 즉, 범산업적 타겟 대상(상품,고객)을 상대하며 시장을 선도하고 있다.
- 엔지니어링, 조달, 건설, 제조, 유지 보수 및 프로젝트 관리 이상 6개 범주의 시장에 전략적으로 진출하고, 배관, 기계, 전기, 토목, 구조 및 건축 시스템 용 서비스를 포함한 엔지니어링 서비스를 제공한다. 시뮬레이션, 기업 통합, 통합 자동 프로세스, 인터랙티브 3D모델링 등 진보된 엔지니어링 서비스 역량을 강화해 왔다.
- 조달 서비스는 전략적 소싱, 계약 및 자재 관리, 구매 및 공급 업체 품질 검사를 패키지로 구성하여 수행한다. 또한 제품 품질을 향상시키고 프로젝트 비용과 시간을 줄이기 위한 공급망 솔루션을 제공한다.
- 건설 서비스에는 프로젝트의 실행, 시운전 및 해체가 포함되며 일상적인 유지 보수, 정전 유지 보수, 자산 관리, 복구 및 예측 및 보존 서비스와 같은 운영 및 유지 보수 서비스 소화역량으로 글로벌 입지를 구축했다.
- 프로젝트 관리 서비스 수행에서는 물류, 프로젝트 계획 개발, 비용 산정, 프로젝트 진행 그리고 추적 및 보고에 이르는 독보적인 프로세스를 보유하고 있다.
- 제공하는 상품군별 서비스와 운영을 전사적, 전 세계적으로 지원하는 체계를 보유하고 있어서 선진시장과 개발도상국 시장 모두에서 대규모 복합 프로젝트를 원격지원으로 처리한다.
- 글로벌 마켓 선도자로서 FLUOR는 1933년 페르시아 만에서 계약업무를 취득함으로써 미국 이외 지역에서의 사업을 확장하는 교두보로 삼았다. 이후 1940년대에는 power와 chemical sector 로 서비스 영역을 다양화한다. 1975년 남아프리카 공화국의 SASOL과 장기적인 관계를 맺어 국가 경제 발전에 핵심적인 coal-liquid plant를 건설하는 것을 시작으로 대정부 서비스 강자로서 글로벌 마켓에서 입지를 다져왔다.

2) 시장과 상품에 대한 포트폴리오 전략

- **주력 상품군**⁵⁾: Oil & Gas, Industrial & Infrastructure, Power, Government 4개의 핵심 사업 영역으로 구성된다. 각 사업부문별로 2015년 12월 말 현재

그룹 총 매출에 대한 기여도와 신규수주 비중은 다음과 같다(그림 1 참고).

〈그림 1〉 FLUOR 의 주력 상품군별 매출과 신규 수주 현황



* 자료 : 2015년도 FLUOR Annual Report

- **Oil & Gas:** 핵심 사업영역 중에서 Oil & Gas 부문은 upstream oil and gas 생산, 액화 천연가스 (LNG)⁶⁾, downstream refining, offshore production, pipeline, chemicals and petrochemical를 포함한 다양한 에너지 관련 산업에 대한 설계, 엔지니어링, 조달, 건설 및 프로젝트 관리 서비스를 전범위에서 제공한다.

- 타 기업이 주저하는 도전적인 지역에서 가장 규모가 크고 복잡한 업스트림, 다운스트림 프로젝트를 설계하고 구축하는 독점적인 프로세스를 보유하고 있다.
- 특히 새로운 시설, 파이프라인, 해양시설, 정유 공장을 설계 하고 건설하는 것에서 그치지 않고 기존시설의 성능을 업그레이드하고 개조하는 역량을 발휘하는 것으로 유명하다. 화학 및 석유 화학 제품 시장에서 에틸렌 기반 파생 상품의 확장과 관련된 프로젝트를 준비해왔는데 파트너 기업인 Grupo ICA와 함께 멕시코를 포함한 중미 지역의 석유 및 가스, 전력, 화학 산업 분야에 참여하는 합작회사(joint venture) 인 ICA Flour를 유지하고 있다.
- 2015년 말 현재 석유 및 가스 부분에서 US \$ 11,270 million의 매출을 기록하여 전년도 대비 17%의 감소를 보였는데 신규 수주의 69%를 차지하며 매출기여도 1 위 부분이었기에 그룹차원에서 재정적인 여과⁷⁾가 클 것으로 평가된다. 그러나 실제

5) CIC의 profile 에 의하면 global service 부분을 별도로 구분하여 매출분석을 하고 있으나, FLUOR annual report에서는 4개 영역으로 new awards와 backlog를 공식발표함.

6) liquefied natural gas

7) 2015년 상품가격의 급격한 하락은 FLUOR의 주 고객들에게 상당한 압력을 가했고, 자본예산이 강화됨에 따라 기업들의 지출을 면밀히 조사하면서 기존 조직에 가치를 더해줄 프로젝트들의 지연으로 이어지는 주요인으로 분석됨.

해당 부문의 순이익은 US \$ 765 million으로 증가하고 있는 추세이다.⁸⁾

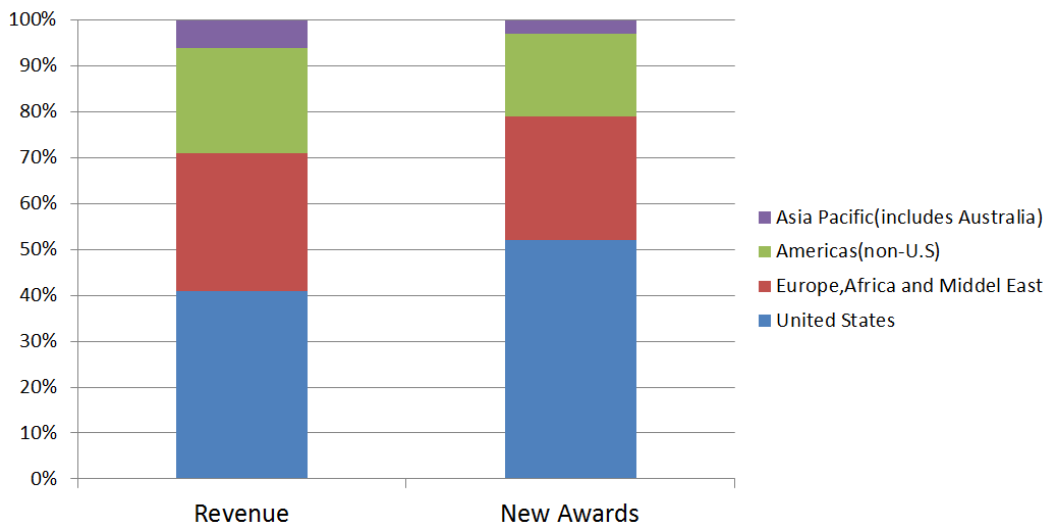
- **Industrial & Infrastructure:** industrial과 infrastructure 부문은 운송, 광업 및 금속, 생명과학, 통신, 제조, 상업 및 기관 개발과 재생에너지 분야를 아우르며 설계, 엔지니어링, 조달, 건설뿐만 아니라 운영 및 유지 보수와 프로젝트 관리 서비스 상품을 중심으로 전후방 공급사슬에서 부가가치를 추구하는 구조이다.
 - 운송부분에서는 도로, 고속도로, 교량, 철도를 포함한 인프라 프로젝트에 중점을 두고 글로벌 마켓을 타겟으로 컨설팅, 설계, 기획, financial 디자인, 엔지니어링, 건설 등 광범위한 서비스를 제공한다.
 - 광업, 금속 분야에서는 철광석, 구리, 다이아몬드, 금, 니켈, 알루미늄, 알루미늄 및 기타 원자재 기반 산업(commodity-based)에 대한 모든 서비스를 제공한다. 이 분야에서도 역시 엔지니어링, 설계, 조달, 건설, 시운전 및 시동 지원 서비스를 포함하는데 마찬가지로 제약, 생명공학 그리고 제조 산업에서도 이러한 서비스 체계를 적용하고 있다.
 - 2015년 말 현재 US \$ 3,191 million의 매출을 기록했으며 이는 전년도 대비 4% 증가한 수치이다. 다만 10년 전(2005년)에는 그룹 총 매출의 22.5%를 차지할 정도로 기여도가 높았으나 고전하고 있다.
- **Power:** 디자인에서부터 서비스에 이르기까지 포괄적인 서비스를 제공한다. 석탄, 석유, 가스, 원자력, 풍력에 의한 발전소의 유지보수에 이르기까지 다양하다. 환경준수, 가스 연료, 고체 연료, 원자력과 재생에너지 그리고 전력 공급 분야를 아우르며 서비스를 제공한다.
 - 2015년 말 현재 US \$ 5,956 million 의 매출을 기록하여 전년도 대비 23% 증가한 것으로 나타났다. 그룹 전체 매출의 27%에 기여했다. 이 부문에 대한 투자지출이 US \$ 6.1million이었으며 전년도 US \$ 2.1million대비 3배에 달한다.
- **Government segment:** 정부서비스 부문은 미국 정부를 포함하여 전 세계적으로 각국 정부에 엔지니어링, 건설, 물류, 기반시설 운영 및 유지보수, 비상 대응 및 환경, 원자력 서비스를 제공하고 있다.
 - 주로 각국의 국토 안보부 및 국방부 에너지국이 타겟 고객으로 발주자 요구사항을 충족시키는 것에 주력한다. 에너지 부처의 현장 관리, 환경 개선, 해체 프로젝트의 엔지니어링과 건설서비스를 제공한다. 국방부에는 엔지니어링 및 건설서비스, 물류 및 contingency 운영 지원을 제공한다. 군 고객에 대한 글로벌 물류 및 인프라 지원을 제공한다.
 - 자회사인 Fluor Federal Solutions를 통해 군부대의 운영 및 유지보수 서비스와 교육, 훈련 서비스를 제공함으로써 노동부 고객도 지속적으로 확보하고 있는 것에 주목

8) 2013년 US \$ 446 millions, 2014년 US \$ 670 millions으로 공식 발표됨.

할 필요가 있다. 또한 Fluor 국토 안보부에 보안 문제와 재난시 구호를 위한 신속한 대응 서비스도 제공하며 독보적인 운영 역량과 프로세스체계를 보유하고 있다.

- 2015년말 현재 US \$ 1,429 million의 매출을 기록했는데 전년도 대비 16% 현저히 감소했다. 그러나 2015년 US \$ 3.9million의 투자지출을 발생시켰으며 전년도 US \$ 2.2 million와 비교하여 증가했다. 이는 국가별 정부당국 혹은 국제기관 등을 대상으로 운영, 유지관리 서비스에 대한 장기계약을 유지하고 지속적인 신규 수주를 위해 기술경쟁력을 강화함으로써 고객충성도 확보를 위한 전략적인 행보로 평가된다.
- **주력 시장:** Fluor의 지역적인 사업 운영은 6개 부분으로 분류된다. 미국, 캐나다; 아시아 태평양 (호주 포함); 유럽; 중남미; 중동 및 아프리카. 2015년 12월 31일 기준으로 미국시장이 전체 매출의 43.4%를 차지했으며 중남미 (14%), 유럽 (13.9%), 캐나다 (13.6%), 중동 아프리카 (10.3%), 아시아 태평양 (4.8%) 순이었다. 2015년도 지역별 매출과 신규 수주 비중을 비교하면 다음과 같다(그림2).

〈그림 2〉 FLUOR의 글로벌 지역별 진출 현황



* 자료 : 2015년도 FLUOR Annual Report

- 이러한 매출을 유지하고 신규 수주를 하기 위해 Fluor는 사우스 캐롤라이나, 텍사스 및 미국 남부 캘리포니아에 주요 시설을 갖추고 있다. 캐나다의 알버타와 브리티시 컬럼비아; 라틴 아메리카의 아르헨티나, 멕시코 및 칠레; 유럽, 아프리카 및 중동 지역의 사우디 아라비아, 네덜란드, 영국, 폴란드 및 남아프리카 공화국; 아시아 태평양 지역의 필리핀, 인도, 오스트레일리아, 중국 등지에 자회사와 서비스를 제공하는 시설을 보유하고 있다.
- 공식 annual report 발표에 의하면, 미국 지역에서의 신규 수주가 저년도 대비 23%나 증가하는 등 내수시장의 비중이 증가하고 있으며, 유럽, 아프리카 및 중동 지역을 제외하고 감소하는 추세이다.

FLUOR의 SWOT 분석 및 Key Competitors

1) Strengths

- Key Industry Player: 석유, 가스, 화학 및 석유화학, 운송, 광업 및 금속, 전력, 생명 과학 그리고 제조 산업을 망라하며 서비스를 제공하는 글로벌 엔지니어링, 조달, 건설, 유지보수 및 프로젝트 관리 역량 보유
- Market Diversity and Global Platform : 다양한 산업분야에서의 여러 시장을 지원하는 서비스 포트폴리오 구성⁹⁾으로 비즈니스 위험을 완화하고 강점을 개발할 수 있는 기반 확보
- Order Backlog: 5.2%의 수주잔고 증가와 power부분의 신규 수주 증가
- Proprietary Processes and Technologies: 전매특허의 프로세스와 기술을 적용하여 발주자에게 안전하고 효율적이며 경제적인 솔루션을 제공

2) Weaknesses

- Declining Performance : 전년도 대비 15.9% 감소한 총 매출액; oil & gas 부분에서 급격한 매출 감소로 인함.

3) Opportunities

- Strategic Acquisitions and Divestitures : Fluor는 인수(Acquisitions)와 계약(agreements)을 그룹 성장의 주요 기준으로 간주함. ¹⁰⁾
- Strategic Partnerships: 2016년 7월 north georgia 와 Coastal 발전 시설을 위한 Southern company 자회사와 5년 유지관리 계약 체결 등 전략적인 수주¹¹⁾
- Renewable Sources of Energy : 기후 변화와 탄소 배출량 감축에 대한 우려가 커지면서 재생 가능한 에너지원의 중요성이 증가. ¹²⁾

9) 주요산업분야는 oil, gas, mining, metals, petrochemical, power, renewable energy, government, commercial and institutional service, life sciences, healthcare, consumer products, manufacturing, microelectronics, telecommunications, transportation infrastructure

10) 2016년 3월, 사모 투자 회사인 Arle Capital Partners LLP로부터 석유 및 가스에 대한 지식 기반 자산 무결성 관리 서비스를 제공하는 Stork Holding BV의 지분 100%를 인수함. 6억 9500만 유로 (7억 5,590만 달러).

11) 2016년 4월 South Carolina 교통부로부터 Charleston 에 있는 Port Access Road 프로젝트 수주

12) in-house 분석에 의하면, 신재생 에너지는 전체 에너지 생산의 아주 작은 부분을 차지하지만, 업계 선두 업체의 막대한 투자를 유치하고 있음. 유럽 연합 (EU)에서 전기 소비는 향후 10년 동안 500 TWh까지 증가할 것으로 예상됨. 또한 교토 의정서 하에서 EU 국가들은 2020년까지 생산되는 총 에너지의 20%를 재생 에너지의 비중 확대를 목표로 삼고 있음. 많은 유럽 국가들은 재생 가능 에너지원으로부터 생산된 전력의 비율을 높이기 위해 경제적 지원 시스템과 보조금을 도입하고 있음.

4) Threats

- Cost Overruns: 계약 조건(유형)별 비용 초과에 의한 악영향과 비용부담 위험 가능성.¹³⁾
- Significant Revenue from Few Customers: 그룹 수익의 상당 부분에서 일부 고객에 대한 높은 의존성¹⁴⁾으로 계약의 지연 또는 감소 발생 시 전반적인 그룹 재무성과에 부정적 영향 가능성.
- Competitive Environment: 선두 기업들과 가격, 프로젝트, 인력, 기술, 운영역량 등 다방면에서 경쟁이 치열한 시장 환경¹⁵⁾.

5) Key Competitors

- FLUOR의 주요 경쟁사는 Hyundai와 Samsung Engineering을 제외하고 주로 자국 기업들을 대상으로 하며 다음과 같다.
 - Bechtel Corporation
 - Jacobs Engineering Group Inc.
 - Kiewit Corporation
 - CH2M Hill Companies, Inc.
 - KBR, Inc.
 - McDermott International, Inc.
 - Orion Group Holdings, Inc.
 - Hyundai Engineering & Construction Co. Ltd.
 - Chicago Bridge & Iron Company N.V.
 - Technip SA
 - Balfour Beatty plc
 - Amec Foster Wheeler Plc
 - JGC Corporation

13) 계약 가격은 부분적으로 미래 경제적 상황, 제 3 자 비용, 작업 완료를 위한 예상 일정, 노동 및 자재의 가용성을 포함하는 여러 가정에 따라 달라지는 비용 견적에 기초하여 설정됨. 이러한 추정치가 정확하지 않거나 상황이 바뀌면 비용 초과가 발생하고 사업 및 운영 결과에 중대한 영향을 미침. FY2015의 경우, 수주 잔액의 78 %는 원가 상환 가능이었고, 22 %는 고정 가격, 일괄 지급 또는 최대 계약 보장을 위한 것이었음. 이러한 유형의 계약의 경우 해당 기업은 증가 된 비용의 전부는 아니더라도 일부를 지불 할 위험을 부담해야함.

14) Exxon Mobil Corporation 및 미국 정부 기관으로부터 얻은 매출은 회사의 총 매출에서 각각 11 % 및 12 %를 차지함.

15) Jacobs Engineering Group, Inc., KBR Inc., Bechtel Group, Inc., CH2M Hill Companies, Ltd. 와 같은 회사 그리고 AMEC Foster Wheeler, Chicago Bridge 및 Iron Company NV, Chiyoda Corporation , Technip 및 Worley Parsons Limited. 게다가 최근 주요 경쟁자 인 제이콥스 엔지니어링 (Jacobs Engineering)은 미국 연방 정부 및 기타 고객으로부터 여러 계약을 체결함.

- Bilfinger SE
- WorleyParsons Limited
- Samsung Engineering Co., Ltd
- Chiyoda Corporation
- Kvaerner ASA

FLUOR의 핵심 경영 전략

- 다양한 산업에서 글로벌 마켓 입지를 구축하며 통합 솔루션 비즈니스 선도를 강조하는 FLUOR 그룹의 경영전략은 1) 범산업적 서비스 역량과 독보적 운영체제 보유로 통합 솔루션 비즈니스 선도, 2) 글로벌 실행 플랫폼을 적용한 대정부 서비스 마켓 포지션강화로 축약될 수 있다.

1) 범산업적 서비스 역량과 독보적 운영체제 보유로 통합 솔루션 비즈니스 선도

- FLUOR는 2011년부터 통합 솔루션 비즈니스 선도자로서 전사적으로 혁신을 꾀하고 있다. 불확실성속에서 기존 고객뿐만 아니라 신규 고객을 유인하고 장기적이고 지속적인 계약을 획득하여 수익 안정성을 확보하기 위한 경영전략을 구사한다.
- 건설회사로 출발하였음에도 석유, 가스, 화학 및 석유화학, 운송, 광업 및 금속, 전력, 생명 과학 그리고 제조 산업을 망라하는 범산업적 서비스 강자이다. 또한 다양한 시장에서의 운영서비스 경험을 쌓으며 산업별로 엔지니어링, 조달, 건설, 유지보수 및 프로젝트 관리 경쟁력을 강화해왔다.
- 전사차원에서 진출 지역과 상품에 따라 역량강화와 고객 맞춤형 서비스 지원체계를 구비하기 위해 joint venture, combination을 적극적으로 추진하며 선진시장 진출과 신시장 창출 방안으로 활용한다. 이를 바탕으로 글로벌 건설과 정부 서비스 마켓에서 수익성을 확보하며 독보적인 운영체제를 활용한 토탈 솔루션 비즈니스 전략을 구사한다.
- 2015년 7월 Sacyr Industrial, S.L.U.와의 합작 계약을 체결하여 스페인 영업 자회사인 Fluor S.A를 해체하고 새로운 업체인 SacyrFluor를 설립을 추진한다. 자본 효율성으로 고객에게 통합 비즈니스 솔루션을 제공하고 비용 절감 기회를 개선하려는 회사의 글로벌 전략과 일치하는 것이다.
- 특히 시장 다양성은 fluor의 주요 강점으로서 개별 시장에서 발생하는 비즈니스 사이클과 관련된 시기적(seasonality)인 영향을 완화하는데 도움이 되는 것

으로 자타 공인하는 핵심 경영전략이다.

- FLUOR의 특허 기술 포트폴리오에는 Cryo-GasSM process for natural gas liquids recovery requirements(천연 가스 액체 회수 요구사항에 대한 Cryo-GasM 프로세스), 플랜트 공급 가스 및 조건을 맞춤화하기 위한 프로판, 에탄 회수 공정, 폐가스로부터 sulfur species 제거를 용이하게 하는 sulfur 기술, 열 수축 및 팽창 하중을 처리하기 위해 사용되는 subsea LNG 극저온 파이프 라인 기술, processing facility configuration and automated coke drum deheading 기술(처리 설비 구성 및 자동화 된 코크스 드럼)를 포함한다. 독점적인 기술과 프로세스를 보유하고 있을 뿐만 아니라 지속적으로 역량을 강화하고 있다.
- 전매특허의 프로세스와 기술을 적용하여 발주자에게 안전하고 효율적이며 경제적인 솔루션을 제공하는 것은 운영단계까지 장기적으로 서비스 계약을 지속하게 하는 일등 공신으로 분석된다.

2) 글로벌 실행 플랫폼을 적용한 대 정부 서비스로 마켓 포지션 강화

- FLUOR는 자사의 경쟁력 요인으로서 서비스의 품질, 서비스 제공 범위와 지리적 범위를 내세운다. 전사차원에서 경쟁력을 지속적으로 강화하기 위해 글로벌 실행 플랫폼을 구축하여 원격으로 지원하는 방식이 자리잡혀있는 대표적인 기업으로 분석된다.
- 글로벌 실행 플랫폼을 통해 가동하는 FLUOR의 Global Services ¹⁶⁾는 맞춤형 솔루션을 포괄적인 패키지 혹은 개별적으로 구성하여 제공한다. 프로젝트 현장 사용 장비와 도구를 제공하는 서비스, staffing(현장 인력)서비스, industrial fleet서비스가 포함된다. 통합장비, 도구 및 차량 서비스 솔루션을 제공하는 American Equipment Company, Inc. (AMECO)를 통해 site 서비스 및 합대 외주 서비스를 제공한다. 채용 및 영구 배치 서비스를 제공하는 TRS Staffing Solutions, Inc.(TRS)를 통해 인력 배치 시장에 서비스를 제공하며 임시 직원 배치 솔루션을 제공한다.
- 제공하는 상품군별 서비스와 운영을 전사적, 전 세계적으로 지원하는 체계를 보유하고 있어서 선진시장과 개발도상국 시장 모두에서 대규모 복합 프로젝트를 원격지원으로 처리한다. 이러한 글로벌 원격 지원 체계는 정부, 국제기관 고객들의 만족도로 이어지면서 고정적인 수익 확보의 안전장치로 여겨진다.

16) 2015년 말 현재 글로벌 서비스를 통한 매출은 US \$ 499 million로 당해 그룹 총 매출의 2.8%에 기여했다고 평가됨.

- FLUOR의 지리적인 서비스 범위는 US, Canada, Asia-Pacific(including Australia), Europe, Central and South America, Middle East and Africa로 구성된다. 2015년 말 현재 중미와 중남미 지역(14%), 유럽(13.9%), 캐나다(13.6%), 중동 및 아프리카 지역(10.5), 아시아 태평양 (4.8%) 순으로 실적을 내고 있다. 내수시장과 해외시장의 규모가 거의 비슷한 수준이다. 이러한 매출을 유지하고 신규 수주를 확대하기 위해 전세계적으로 자회사와 서비스를 제공하는 주요시설을 현지에 보유하고 강력한 조달, 운영 체계로 지원하는 실행 플랫폼을 통해 마켓 점유를 강화하고 있다.

한국기업들에게 주는 시사점

1) 마켓 소화 역량 강화와 상품설계 투자로 지속적인 성장 동력 확보

- FLUOR는 글로벌 마켓 불확실성에 대응하기 위해서 시장과 상품 포트폴리오에서 전매특허 기술과 독보적인 서비스 운영체계를 무기로 내세우며 사업운영과 프로젝트 실행 역량 강화에 주력한다.
- 글로벌 서비스, 대 정부 서비스 관련 시장 및 상품에 대한 소화 역량 강화를 위한 전략적인 투자에도 과감하다. 일례로 Fluor는 매출하락추세에서도 인수와 파트너링에 대한 자본지출을 통해 재생에너지, 재난 대응, 안보 관련 서비스를 선도하는 역량 강화에 투자를 늘리고 있다. 2015년 12월 말 현재 총 매출이 전년도에 비해 15.9% 하락한 반면, 2016년 6월까지 2분기에 4,856.1백만 달러의 매출을 기록하였다. 전 분기 대비 9.8% 증가한 수치로 상승세를 타고 있으며 순이익률(net margin)은 2.3%로 전년도 근사치를 보인다. 이는 다양한 산업에서 글로벌 마켓 입지를 구축하며 소화 역량 강화의 일환으로 업체 및 공급 업체 선정, 프로젝트 일정 및 예산 모니터링에 능동적이며 운영 비용을 효율적으로 관리하는데 주력한 결과로 분석된다.
- 주목할 점은 지속가능한 성장 동력으로서 정부당국과 국제기관별 맞춤형 상품 설계(‘글로벌 서비스+정부 서비스’를 결합한 상품 설계)와 투자를 통해 글로벌 신규 시장 진입을 장기적인 계약으로 이어지게 한다는 것이다. 일례로 신재생 가능 부문에서 엔지니어링, 건설 및 관리 서비스를 제공하며 계획적인 성장을 꾀한다.
- FLUOR는 글로벌 시장의 확대 전략으로서 자국 내 검증된 소화 역량을 최대 활용하며 글로벌 전역에서 상품군 간에 합작 투자 및 제휴로 통합된 운영 네트워크를 지원한다. 그룹 내 역량을 갖춘 사업부문으로 우선 진출하고 대 정

부, 국제 기관을 고객으로 하는 사업에 전력투구한다. 다양한 부문에서 새로운 계약을 확보하여 상당한 수주 잔고(order book)보유로 지속가능 성장 및 투자 가능성을 제고시킨다. 한국기업들도 신상품과 신사업을 발굴하고 상품/사업설계를 병행하여 준비해야하는데 사업 관리, 사업 운영 등 한국기업들이 경험이 부족한 서비스 부문에서의 마켓 소화 역량 확보와 시장/상품창출을 위한 소프트 역량 강화가 시급하다.

2) 통합 솔루션 비즈니스 선도를 통한 마켓 리스크 대응

- FLUOR는 역량 있는 엔지니어링 및 계약 서비스 제공 업체 인수와 파트너링을 통해 지리적인 서비스 제공 범위와 제품의 제공 범위를 확대한다. 이러한 방식은 시장 점유율과 이윤을 저해하는 치열한 글로벌 마켓 경쟁사에 능동적으로 대응하는 전략으로서 한국 기업들이 주목할 부분이다.
- 건설회사에서 출발하였음에도 석유, 가스, 화학, 운송, 광업 및 금속, 전력, 생명 과학 그리고 제조 산업을 망라하는 범산업적 서비스 강자로 마켓 포지션을 강화하고 있는 것은 개별 시장에서 발생하는 비즈니스 사이클과 관련된 시기적(seasonality)인 리스크를 완화하면서 안정적인 수익성 확보를 꾀하는 전략으로 분석된다.
- 특히 상품군별 제공 서비스와 지역별 사업 운영에 대해 전사적으로 글로벌 실행 플랫폼을 보유하고 있어서 선진시장이나 부상하는 시장에 관계없이 원격으로 통합 솔루션 지원이 가능하다. 이렇게 보유한 기술과 운영 체계 역량을 다양한 산업에 적용하고 통합 솔루션 비즈니스를 통한 효율성 향상으로 마켓을 선점하고 선도한다는 점에서 소프트 인프라 구축이 절실한 한국건설 산업이 참고할 부분이다.

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