KJCEM 14. 5. 122~130
SEPTEMBER 30. 2013

www.kicem.or.kr (pISSN 2005-6095)
http://dx.doi.org/10.6106/KJCEM.2013.14.5.122

# 경쟁전략요소에 대한 CM기업의 인식에 관한 연구

## A Study on Elements of CM Firms' Competitive Strategy

백 승 룡* 김 한 수**
Baek, Seung-Ryong Kim, Han Soo

### Abstract

As the level of competition has increased in the construction management market, it becomes a critical issue for CM firms to secure competitive edges. The objective of the study is to investigate elements of competitive strategy as perceived by CM firms and to discuss key features and implications. Michael Porter's Competitive Strategy Model was used as a framework to analyse the elements under three strategy categories.

A major finding includes that Differentiation Strategy is generally perceived most important strategy category but, depending on the group to which a CM firm belongs, there exist a gap in the perception. However, regardless of the group, Cost Leadership is commonly considered least important strategy category. In particular, lowest-bidding strategy element showed the least importance. Understanding CM firms' perceptions on elements of competitive strategy provides an insight into CM firms' current strategy directions and can be useful for future tuning in a firm's own strategy.

Keywords : *Construction Management Firms, Competitive Strategy and Edges, Michael Porter's Competitive Strategy Model*

## 1. 서론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

1990년대 중반 CM(Construction Management, 건설사업관리)제도 도입 이후, CM에 대한 발주자의 인식 확산에 힘입어 CM시장은 지속적인 성장세를 보여왔다(김상철 외, 2007, 손창백 2013). 이는 CM비즈니스에 참여하는 기업의 증가와 경쟁심화로 이어졌고, 경쟁심화는 CM기업들의 중대한 경영 애로사항으로 인식되고 있다(김한수 2012). 이와같이 CM시장 內 경쟁이 심화되는 상황에서 경쟁우위를 점하기 위한 CM기업의 경쟁전략은 매우 중요한 사안이 되고 있다(김찬규 2011).

본 연구는「CM시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해 어떤 전략요소를 CM기업들은 중요하게 생각하고 있는가?」라는 연구질문(research question) 하에 수행되었다. 본 연구의 목적은 CM시장에서 경쟁우위를 점하기 위해 CM기업들이 중요하게 여기는 경쟁전략요소(이하 "CM기업의 경쟁전략요소")를 분석하고 이들 경쟁전략요소에서 나타나는 주요 특징과 시사점을 도출하는데 있으며 마이클 포터(Michael Porter)의 경쟁전략 모델을 분석방법론으로 활용하였다.

CM기업의 경쟁전략요소에 대한 이해는 현재 CM기업들이 중요하게 생각하는 경쟁전략의 방향성과 내용을 파악할 수 있게 하며 향후 자사의 경쟁전략 수립을 위해 유용하게 활용될 수 있다.

* 일반회원, 세종대학교 대학원 건축학과 석사과정, kjh54118@naver.com
** 종신회원, 세종대학교 건축학과 교수, 공학박사(교신저자), hskim@sejong.ac.kr

### 1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구에서는 현재 CM기업들이 국내 CM시장에서 경쟁우위를 점하기 위해 중요하게 생각하는 경쟁전략을 연구범위로 설정하였으며 연구단계 및 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 관련 문헌 분석을 통해 경쟁전략의 개념과 선행 연구 동향을 살펴보았으며 CM기업의 경쟁전략요소를 분석하기 위해 채택된 연구방법론인 마이클 포터(Michael Porter)의 경쟁전략 모델과 가중치 적용 점수환산법에 대해 고찰하였다.

둘째, 유사 연구 분석과 파일럿 테스트 결과를 종합하여 CM기업의 3개 경쟁전략 부문과 12개 경쟁전략요소를 도출하였다.

셋째, 상기 단계에서 도출된 결과를 바탕으로 설문서를 작성하여 10개 CM기업의 부장급 이상을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 설문 회수율을 높이고 응답 내용에 대한 이해도를 높이기 위해 인터뷰 조사도 병행하였다.

마지막으로, 수집된 데이터를 종합적인 관점과 기업 그룹별 관점으로 구분하여 분석하였으며 이를 통해 CM기업의 경쟁전략요소에서 나타나는 주요 특징과 시사점을 도출하여 제시하였다.

## 2. 경쟁전략 이론 및 선행연구 고찰

### 2.1 경쟁전략

#### 2.1.1 경쟁전략에 대한 이해

전략이란 정해진 목표 달성을 위해 필요한 행동을 정하고 자원을 배분하는 행위 또는 방법으로 정의된다(이장우 2003). 기업의 경쟁전략이란 경쟁사의 강점에 비추어 자사의 강점을 가장 효율적으로 발휘하기 위한 전략으로 경쟁사에 비해 경쟁우위를 달성하는 것을 목적으로 한다(장세진 2010, 문창호 2012).

현대 기업경영에서 경쟁전략은 기업의 목표 설정과 참여 비즈니스 분야 및 기업의 정체성 결정에 많은 영향을 끼친다는 측면에서 중요성을 지닌다(황지현 2011). CM기업의 경우도 기업 내 외부 조건에 맞는 경쟁전략을 통해 경쟁우위를 점하는 노력을 경주하는 것은 매우 중요한 사안이다.

#### 2.1.2 경쟁전략 분석방법론

경쟁전략이란 용어는 개념적이고 총체적인 특성을 지니고 있다. 따라서 한 기업의 경쟁전략을 분석하기 위해서는 이를 구성하는 요소로 세분화 시켜 분석할 필요가 있다(고세훈, 2011).

이를 위해 다양한 경쟁전략 분석방법론이 개발되었으며 대표적인 예로는 마이클 포터의 경쟁전략모델(Michael Porter 1980), 환경 적응 전략모델(Miles & Snow 1978, Woodside 1999), 혁신에 의한 차별화전략모델(Miller 1986), 효율성의 경쟁전략모델(Schaffer 1987), 환대 산업의 3대 경쟁전략모델(Powers & Hsu 2002) 등이 있으며 주요 내용은 〈표 1〉에 제시된 바와 같다.

표 1. 기업 경쟁전략 분석방법론

| 구분 | 주요 내용 |
|---|---|
| Porter의 경쟁전략모델 (1980) | 경쟁전략을 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략으로 구분하고 각 세부전략을 구성하는 요소들을 평가하여 경쟁전략을 분석하는 방법론 |
| Miles & Snow(1978) Woodside (1999)의 환경 적응 전략모델 | 방어형, 공격형, 분석형, 반응형으로 구분하여 환경의 복잡성과 변화에 따른 적응 전략 분석하는 방법론 |
| Miller(1986)의 혁신에 의한 차별화모델 | 혁신에 의한 차별화전략, 마케팅 차별화전략, 시장범위전략, 원가주도전략으로 구분하여 분석하는 방법론 |
| Schaffer(1987)의 효율성의 경쟁전략모델 | 효율성/ 질 통제자 유형, 개발자 유형, 내부자원 통제자 유형, 시장집중 분석가 유형, 지리적으로 차별적가격 우위선호 유형으로 나누어 분석하는 방법론 |
| Powers & Hsu(2002)의 환대 산업의 3대 경쟁전략모델 | 선두형, 추종형, 게릴라형으로 구성되는 환대산업의 3대 경쟁전략을 분석하는 방법론 |

〈표 1〉에 제시된 바와 같이 기업의 경쟁전략을 분석하는 방법론은 다양하게 존재하기 때문에 해당 연구의 목적과 특성을 고려하여 분석방법론을 선택할 필요가 있다.

본 연구에서는 마이클 포터의 경쟁전략모델(이하 "포터의 경쟁전략모델")을 분석방법론으로 채택하였다. 주된 이유는 포터의 경쟁전략모델이 기업의 경쟁전략을 분석하기 위한 대표적인 방법론이며(추승엽 2009), CM기업의 경쟁전략요소 분석이라는 본 연구의 목적에 가장 잘 부합되기 때문이었다.

동일한 방법론을 사용한 유사 연구로는 경영학 분야의 기업 경쟁전략 분석 연구(추승엽 외 2009, Ortega 2010, 신진교 2002), 벤처전문기술학 분야의 중소벤처기업의 경쟁전략 연구(고세훈 2011), 호텔경영학 분야의 호텔기업 경쟁전략 유형 분석 연구(황지현 2011, 손은호 2006) 등이 있다.

#### 2.1.3 포터의 경쟁전략모델

포터의 경쟁전략모델에 의하면 기업의 경쟁전략은 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략 등의 3개 부문으로 구성되며(Porter 1980), 각 부문에 대한 정의는 다음과 같다(신성호 2011).

- 원가우위전략: 동일한 제품 서비스를 경쟁기업에 비해 낮은 비용으로 제공하거나, 낮은 비용으로 기업을 효율적으로 운영하는 전략.
- 차별화전략: 경쟁기업과는 차별화되는 제품 서비스를 제공함으로써 자사의 제품 서비스를 독특한(unique) 것으로 인식시키는 전략.
- 집중화전략: 특정 고객집단 또는 특정 상품, 서비스, 시장 등에 집중하여 보다 효과적이고 능률적으로 경쟁우위를 달성하는 전략.

포터의 경쟁전략모델을 활용하여 CM기업들이 중요시 여기는 경쟁전략요소를 분석하기 위해서는, 우선적으로 각 경쟁전략부문을 구성하는 경쟁전략요소를 발굴하고 이들의 중요도를 평가하는 과정이 필요하다. 이에 따라 본 연구는 경쟁전략요소 발굴 및 평가방법론 설정이라는 단계로 진행되었다.

#### 2.1.4 선행연구 고찰

건설 및 CM분야에서 기업 경쟁전략에 관한 주요 연구 동향은 〈표 2〉에 제시된 바와 같다.

표 2. 건설 및 CM분야 기업 전략 선행연구

| 저자 | 제목 |
|---|---|
| 김찬규(2011) | 중소형 CM사업자의 시장참여 증대와 발전전략에 관한 연구 |
| 홍성호 외(2010) | 건설기업의 경영전략 유형과 핵심역량과의 관계에 관한 연구 |
| 윤성익(2008) | 미국 CM사 분석을 통한 국내 CM 벤치마킹 전략 |
| 송연주 외(2007) | CM서비스 상품 관리 전략 및 방법의 특징에 관한 연구 |
| 류한국 외(2006) | SWOT 분석을 통한 건설기업의 공기경쟁력 강화 전략 |
| 정대령 외(2005) | 국내 건설부문 전략군 분석을 통한 전략군집 분류 |
| 김효영(2002) | 발주자 수행형 CM의 요소기술과 그 정착방안에 관한 연구 |
| 강성근(2000) | 수요자 중심의 건설시장 변화에 대응하는 중소건설업체의 경쟁전략에 관한 연구 |

〈표 2〉에 제시된 바와 같이 기업전략은 건설과 CM분야에서 중요한 주제로 다루어지고 있었다. 비록 서로 다른 관점과 분석방법론을 채택하고 있기는 했지만 기본적으로 기업전략을 이해하거나 개발하려는 연구라는 점에서는 공통점을 지니고 있었다.

그러나 CM기업의 경쟁전략에 대한 연구는 다소 미진한 것으로 나타났다. 특히 포터의 경쟁전략모델을 활용하여 CM기업의 경쟁전략요소를 분석한 선행연구는 발견되지 않았으며 이러한 측면에서 본 연구는 기존 연구와는 차별성을 지니고 있다.

### 2.2 CM기업 경쟁전략요소 도출

원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략 등 3개 부문으로 구분하여 CM기업의 경쟁전략요소를 발굴하기 위해 건설 및 CM분야의 관련 선행연구를 우선적으로 분석하였다. 그러나 문헌조사 결과, 참조될만한 유사 사례를 찾기 어려웠으며 이에 조사 분석 범위를 경영, 벤처전문기술학, 호텔관광경영학, 산업경영학 등 타 분야로 확장하였다.

그 결과 타 분야에서는 다양한 유사 연구들이 발견되었으며 대표적인 예로는 경쟁전략, 인적자원관리 및 조직성과(신진교 2002), 중소벤처기업의 경쟁전략(고세훈 2011), 호텔기업의 경쟁전략과 성과우위(황지현 2011), 제조기업의 전략유형에 따른 기업성과(이종학 외 2006) 등이 있었다.

포터의 경쟁전략모델을 활용한 유사 연구들을 분석할 결과, 기본적으로 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략 등 3개 부문의 기본틀은 유지하면서도 세부적인 경쟁전략요소에 대해서는 각 산업의 특징에 맞게 구성 또는 각색하는 경향이 나타났다.

따라서 본 연구에서도 포터의 경쟁전략모델에서 제시한 3개 부문의 기본틀은 유지하되 타 분야 유사 연구에서 도출된 경쟁전략요소를 CM기업이라는 관점에서 적합하게 조정할 필요가 있었다.

유사 관련 연구를 분석하여 초기에는 25개 경쟁전략요소를 도출하였다. 그러나 이들 간을 상호 중복성을 비교하고 CM기업의 경쟁전략요소 분석을 위한 적합성 여부 등을 감안하여 12개의 경쟁전략요소로 압축하였다.

### 2.3 파일럿 테스트

문헌 조사 분석을 통해 도출된 12개 경쟁전략요소들은 타 분야의 유사 사례에서 추출하여 각색한 것이기 때문에 이들이 CM기업에 적합한지를 검증하는 과정이 필요하였다. 이를 위해 CM기업에 종사하는 3인의 CM전문가를 대상으로 파일럿 테스트를 실시하였다. 파일럿 테스트의 목적은 각 경쟁전략요소들을 이해할 수 있는지와 CM기업의 관점에서 의미가 있는가 하는 것이었다.

파일럿 테스트 결과, 일부 용어에 대해 보다 명확한 의미전달을 위해 문구 수정이 필요하다는 의견이 제시되었으나, 전반적으로 제안된 경쟁전략요소에 대해 큰 수정이 필요하지는 않은 것으로 검증되었다.

표 3. CM기업 경쟁전략 부문 및 요소

| 부문 | 요소 | 내용 |
|---|---|---|
| 원가우위전략 | 기업규모 적정화 | 수주 · 매출 규모에 적합한 기업규모 유지 전략 |
| | 기업비용 최소화 | 인건비, 경비, 관리비 등 기업비용 최소화 전략 |
| | 본사/현장업무 효율성 향상 | 인력운용개선,업무능력향상,업무개선,업무표준화 등을 통해 본사 및 현장 업무 효율성 향상 전략 |
| | 저가입찰 | 저가입찰을 통해 원가우위를 점하는 전략 |
| 차별화전략 | 특화된 CM서비스 제공 | 경쟁사와 차별되는 CM서비스 개발, 제공 전략 |
| | 기업 인지도 향상 | 홍보, 브랜드화 등을 통해 기업에 대한 인지도 및 선호도를 높이는 전략 |
| | 기술분야별 CM전문가 확충 | 원가, 공정, 계약 등 기술 분야별 CM전문가 확충 전략 (고용, 교육, 훈련 등) |
| | 고객 네트워크 확장 | CM시장의 고객 분석, 기존 발주자 및 지인 등을 통한 고객 네트워크 확장 전략 |
| 집중화전략 | 특정 CM발주자 유형에 대한 집중 | 공공 또는 민간과 같은 특정 발주자 유형에 집중하는 전략 |
| | 특정 CM사업 유형에 대한 집중 | 주거시설, 문화시설, 업무시설 등 특정 사업 유형에 집중하는 전략 |
| | 경쟁우위 집중 | 경쟁사와 비교하여 상대적으로 경쟁력이 있는 CM시장/서비스를 발굴하여 집중하는 전략 |
| | 틈새 CM시장 진출 | 경쟁사들이 선점하지 않고 상대적으로 경쟁이 치열하지 않은 틈새 CM시장에 집중하는 전략 |

파일럿 테스트에서 취합된 의견을 바탕으로 최종적으로 12개의 경쟁전략요소를 확정하였으며 〈표 3〉에 제시된 바와 같다.

### 2.4 경쟁전략요소 평가 방법

CM기업의 경쟁전략요소 분석을 위해서는 3개 부문, 12개 경쟁전략요소에 대한 중요도를 평가할 필요가 있었다. 이를 위한 방법론 설정을 위해 기업의 경쟁전략을 주제로 한 연구와 다양한 유형의 중요도 평가 관련 연구를 조사 분석하였으며 최종적으로 가중치 적용 점수환산법(Weighted Score Method)을 채택하였다.

가중치 적용 점수환산법이란 상위레벨(부문)이 소속 하위레벨(세부 요소)에 미치는 영향을 감안하여 복합중요도를 산정하는 기법이다. 이를 활용하는 방법은 (김주영 외 2012), (1) 상위레벨(3개 부문)의 중요도(가중치)는 AHP기법으로 산정하고(조근태 외 2003, 강미선 2010), (2) 하위레벨(12개 경쟁전략요소)의 중요도는 리커트(Likert) 척도로 구한 다음, (3) 상위레벨 중요도에 하위레벨 중요도를 곱하여 복합중요도를 산정하는 것이 일반적이다.

## 3. 데이터 수집

### 3.1 개요

CM기업의 경쟁전략요소 분석에 필요한 데이터 수집을 위해 상기에 제시된 경쟁력전략 3개 부문, 12개 경쟁전략요소, 가중치 적용 점수 환산법을 기반으로 설문서를 작성하였다.

원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략 등 경쟁전략의 3개 부문에 대한 평가는 AHP기법 적용을 위해 9점 척도를 제시하였으며, 12개 경쟁전략요소에 대한 평가는 1점(전혀 중요하지 않음) ~ 6점(매우 중요함)으로 구분된 6점 리커트 척도를 제시하였다.

조사 대상자는 국내 10개 CM기업의 부장급 이상 관리자 임원을 대상으로 하였으며 설문서 수집은 이메일과 방문 인터뷰 조사를 병행하였다. 인터뷰 조사를 병행한 이유는 설문 회수율을 높이기 위한 목적도 있었지만, 설문 대상자들이 소속 기업의 경쟁전략 노출에 부담을 느껴 연구자가 직접 방문하여 연구의 목적 및 취지 등을 설득하지 않으면 데이터 수집을 위한 협조가 매우 어려웠기 때문이었다.

### 3.2 데이터 일관성 검증

데이터 수집 결과, 총 67부의 설문서가 회수되었지만 4부는 응답 내용이 누락되거나 불충분하여 제외시켰다. 그러나 이들 63부를 데이터 분석에 활용하기 위해서는 데이터의 일관성에 대한 검증이 우선적으로 필요하였다.

경쟁전략의 3개 부문은 AHP기법을 적용하였기 때문에 일관성 비율(Consistency Ratio, CR값)을 통해 검증하였고, 12개 경쟁전략요소는 리커트 척도를 활용하였기 때문에 크론바하 알파(Cronbach's ) 테스트를 통해 검증하였다.

그 결과, 23부 설문서의 CR값이 0.1를 초과하는 부적합 응답으로 판명되어 제외하였으며(이정실 2007), 나머지 40부 설문서의 대한 크론바하 알파(Cronbach's ) 계수는 0.63으로 나타나 통계적 신뢰도가 유의한 것으로 나타났다 (송지준 2011). 따라서 CM기업의 경쟁전략요소분석을 위해 사용된 최종 설문서를 총 40부(10개 기업)로 확정하였다.

### 3.3 설문응답자 일반사항

데이터 분석에 활용된 총 40부 설문서의 응답자 일반사항은 〈표 4〉에 제시된 바와 같다.

표 4. 설문응답자 일반사항

| 직급 | N | 건설경력(년) | CM경력(년) |
|---|---|---|---|
| | | 평균 | 평균 |
| 부장 | 15 | 9.1 | 2.7 |
| 이사 | 10 | 16.3 | 7.3 |
| 상무 이상 | 15 | 21.2 | 8.5 |
| 계 | 40 | 15.5 | 6.2 |

〈표 4〉에 제시된 바와 같이 설문응답자의 건설경력은 평균 15.5년, CM경력은 6.2년으로 우리 CM시장의 역사가 10년 내외인 점을 감안하면 직급이나 경력 측면에서 설문응답자는 적절한 것으로 판단되었다.

## 4. CM기업의 경쟁전략요소 분석

### 4.1 경쟁전략 부문 분석: 종합

AHP기법을 통해 분석된 CM기업의 경쟁전략 3개 부문의 중요도는 〈표 5〉에 제시된 바와 같다.

표 5. 경쟁전략 부문의 중요도: 종합

| 구분 | 원가우위전략 | 차별화전략 | 집중화전략 | 계 |
|---|---|---|---|---|
| 가중치 | 0.14 | 0.53 | 0.33 | 1.00 |

〈표 5〉에 제시된 바와 같이 각 경쟁전략 부문의 중요도는 차별화전략(0.53)이 가장 높은 것으로 나타났으며 집중화전략(0.33), 원가우위전략(0.14) 순으로 나타났다.

상기 분석에서 나타나는 두드러진 특징은 차별화전략 부문이 타 전략 부문에 비해 월등하게 중요한 전략 부문으로 인식되고 있다는 것이다. 이는 특화된 CM서비스 제공이나 CM전문가 확보가 경쟁우위를 확보하는데 있어서 상대적으로 제일 중요한 전략이라는 것을 의미하는 것이다.

집중화전략 부문의 경우, 특정 고객 사업으로 제한하는 것보다는 전체적인 시장상황에 맞추어 유연하게 대응하는 것이 중요하기 때문에 차별화전략 부문에 비해서는 상대적으로 중요도가 낮다는 의견이 인터뷰 조사를 통해 청취되었으며 이러한 의견이 설문결과로 반영된 것으로 판단된다.

원가우위전략 부문의 경우는 가장 낮은 중요도를 보였다. 이는 CM기업들이 경쟁기업에 비해 저가수주를 하거나 낮은 비용으로 기업을 운용하는 것 보다는 타 기업과의 차별화나 특정 고객 사업에 집중하는 것이 전략적으로 더 중요하다는 인식을 반영한 것이다. 인터뷰 조사 시, 대부분의 응답자들은 저가입찰이 바람직하지 않은 경쟁전략이라고 응답하였다.

그럼에도 불구하고 실제 CM사업에서는 저가입찰이 중요한 전략으로 채택되는 경우도 있는 현실을 감안할 때 CM기업들이 중요하게 여기는 경쟁전략과 현실적인 경쟁전략에 격차가 있다는 것은 흥미로운 점이라고 할 수 있다.

4.2 경쟁전략요소 분석: 종합

12개 경쟁전략요소의 원(原)중요도와 경쟁전략 3개 부문의 중요도를 소속된 경쟁전략요소에 반영한 복합중요도는 〈표 6〉에 제시된 바와 같다.

표 6. 경쟁전략요소의 중요도: 종합

| 구분 | 경쟁전략 요소 | 원(原) 중요도 | 복합 중요도 | 종합 순위 |
|---|---|---|---|---|
| 원가우위전략 | 기업규모 적정화 | 3.96 | 0.55 | 10 |
| | 기업비용 최소화 | 3.93 | 0.55 | 11 |
| | 본사/현장업무 효율성 향상 | 4.80 | 0.67 | 9 |
| | 저가입찰 | 3.04 | 0.43 | 12 |
| 차별화전략 | 특화된 CM서비스 제공 | 5.19 | 2.75 | 1 |
| | 기업 인지도 향상 | 4.36 | 2.31 | 4 |
| | 기술분야별 CM전문가 확충 | 4.67 | 2.47 | 2 |
| | 고객 네트워크 확장 | 4.59 | 2.43 | 3 |
| 집중화전략 | 특정 CM발주자 유형에 대한 집중 | 4.30 | 1.42 | 7 |
| | 특정 CM사업 유형에 대한 집중 | 4.29 | 1.42 | 8 |
| | 경쟁우위 집중 | 5.10 | 1.68 | 5 |
| | 틈새 CM시장 진출 | 4.45 | 1.47 | 6 |

〈표 6〉에 제시된 내용 중 리커트 척도에 의해 분석된 원(原)중요도를 각 부문별로 살펴보면 다음과 같은 주요 특징이 나타난다.

첫째, 원가우위전략 부문에서는 본사/현장업무 효율성 향상(4.80)이 가장 중요한 경쟁전략요소로 인식되었으며 저가입찰(3.04)이 가장 낮게 평가되었다. 이는 원가우위는 기업내부 효율성 향상을 통해 달성하는 것이 우선이라는 CM기업들의 전략적 인식을 반영한 것이다. 이미 논의한 바 있는 저가입찰은 가장 낮은 12위로 평가되었다.

둘째, 차별화전략 부문에서는 특화된 CM서비스 제공(5.19)이 가장 중요한 경쟁전략요소로 나타났으며 나머지 3개 경쟁전략요소들은 큰 격차없이 유사한 수준의 중요도를 보이고 있다. 이는 차별화라는 전략적 목표를 달성하기 위해서는 우선적으로 특화된 CM서비스 제공(개발)에 우선적으로 집중하되 나머지 경쟁전략요소의 경우도 어느 한쪽에 치중되기 보다는 종합적으로 강화시킬 필요가 있다는 바를 시사하는 것이다.

셋째, 집중화전략 부문의 경우, 경쟁우위 집중(5.10)이 나머지 3개 경쟁전략요소에 비해 월등하게 중요한 경쟁전략요소로 나타났다. 이는 경쟁사와 비교하여 상대적으로 경쟁력이 있는 CM시장/서비스를 발굴하여 집중하는 전략이 우선적으로 필요하다는 CM기업들의 인식을 반영한 결과이다.

〈표 6〉에 제시된 내용을 복합중요도의 관점에서 분석할 때 나타나는 두드러진 특징은 12개 경쟁전략요소 중 1위~4위가 모두 차별화전략 부문에 집중되어 있다는 것이다.

이는 차별화전략 부문의 중요도가 타 부문에 비해 월등히 높고 원(原)중요도도 비교적 높은 수치를 보였기 때문이다. 결국 CM기업이 경쟁우위를 점하기 위해 우선적으로 강화해야 할 경쟁전략요소는 특화된 CM서비스 제공(1위), 기술분야별 CM전문가 확충(2위), 고객 네트워크 확장(3위), 기업 인지도 향상(4위) 순으로 나타났다.

### 4.3 경쟁전략 부문 분석: 그룹별

상기에서는 응답자 특성에 따른 구분이 없는 종합적 분석결과에서 나타난 주요 특징을 살펴보았다. 그러나 이들 응답이 CM기업의 위상(순위)에 따라 어떻게 다른지 살펴보는 것도 의미 있는 분석 관점이라고 판단되었다.

따라서 수집된 데이터를 2011년도 CM실적에 근거하여 상위그룹(3위 이상)과 하위그룹(4위 이하)로 구분하였다. 그 결과, 설문서는 상위그룹 3개 CM기업의 19부, 하위그룹 7개 CM기업의 21부로 구분되었다.

상위그룹을 3위 이상으로 구분한 이유는 상위 3대 기업이 국

내 CM시장에서 차지하는 비중이 상당히 크기 때문에 이들 상위 그룹의 경쟁전략요소에 특히 주목할 필요가 있었기 때문이다. 한국CM협회가 2012년에 공시한 2011년 실적기준으로 상위 3개 기업이 전체 CM시장에서 차지한 비중은 약 32.8%이다.

상위그룹과 하위그룹으로 구분하여 CM기업의 경쟁전략 3개 부문의 중요도를 살펴보면 〈표 7〉에 제시된 바와 같다.

표 7. 경쟁전략 부문의 중요도: 그룹별

| 경쟁전략 부문 | 가중치 | |
|---|---|---|
| | 상위그룹 | 하위그룹 |
| 원가우위전략 | 0.12 | 0.15 |
| 차별화전략 | 0.69 | 0.35 |
| 집중화전략 | 0.19 | 0.50 |
| 계 | 1.00 | 1.00 |

〈표 7〉에 제시된 바와 같이 3개 경쟁전략 부문의 중요도를 그룹별로 구분하여 살펴볼 때 나타나는 가장 두드러진 특징은 해당 그룹에 따라 가장 중요시 여기는 경쟁전략 부문에 차이가 있는 것이다.

상위그룹의 경우는 차별화전략 부문이 타 부문에 비해 압도적으로 중요한 것으로 나타났다. 이는 특화된 CM서비스 제공, 기업 인지도 향상, 기술분야별 CM전문가 확충, 고객 네트워크 확장 등이 가장 중요하게 인식되는 경쟁전략이라는 것을 의미한다.

그러나 하위그룹에서는 차별화전략 부문보다는 집중화 전략 부문이 더 중요한 것으로 나타났다. 비록 차별화전략 부문이 중요도 측면에서 집중화전략 부문보다 현격하게 떨어지는 것은 아니지만 상위그룹과는 확연하게 구분되는 인식을 보여주고 있다. 즉, 하위그룹 입장에서는 경쟁우위를 점하기 위해 특정 CM발주자 사업 유형에 대한 집중하거나 경쟁우위를 활용한 틈새 CM시장 진출을 전략적으로 중요하게 인식하고 있는 것이다.

마지막으로 상기 분석에서 나타나는 또 다른 흥미로운 특징은 원가우위전략 부문에 대해서는 상하위 그룹에 관계없이 유사한 수준의 가장 낮은 중요도를 보이고 있다.

CM기업의 경쟁전략요소에 대해 상위그룹과 하위그룹에 어떤 구체적인 차이가 있는지는 경쟁요소별 중요도 비교를 통해 분석할 수 있으며 4.4절에 제시된 바와 같다.

### 4.4 경쟁전략요소 분석: 그룹별

12개 경쟁전략요소의 원(原)중요도와 복합중요도를 그룹별로 구분하면 〈표 8〉에 제시된 바와 같으며 경쟁전략요소의 복합중요도를 중심으로 상하위 그룹간을 비교해 보면 다음과 같은 주요 특징이 나타난다.

첫째, 상위그룹의 경우는 특화된 CM서비스(1위)와 고객 네트워크 확장(2위) 등 차별화전략 부문에 속한 경쟁전략요소를 중요하게 인식하는 반면, 하위그룹의 경우는 경쟁우위 집중(1위)와 틈새 CM시장 진출(2위) 등 집중화 전략에 속한 경쟁전략요소를 중요하게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 상위그룹의 CM시장 지배력이 높은 현 CM시장 상황에서 상대적으로 경쟁열세에 있는 하위그룹 입장에서는 경쟁우위에 있는 사업이나 틈새시장을 공략하는 틈새전략을 중요시 여기게 되는 것이다.

표 8. 경쟁전략요소의 중요도: 그룹별

| 구분 | 경쟁전략요소 | 상위그룹 | | | 하위그룹 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 원(原) 중요도 | 복합 중요도 | 종합 순위 | 원(原) 중요도 | 복합 중요도 | 종합 순위 |
| 원가우위전략 | 기업규모 적정화 | 3.84 | 0.46 | 10 | 4.05 | 0.61 | 10 |
| | 기업비용 최소화 | 3.84 | 0.46 | 10 | 4.00 | 0.60 | 11 |
| | 본사/현장업무 효율성 향상 | 4.63 | 0.56 | 9 | 4.90 | 0.74 | 9 |
| | 저가입찰 | 2.84 | 0.34 | 12 | 3.05 | 0.46 | 12 |
| 차별화전략 | 특화된 CM서비스 제공 | 5.53 | 3.81 | 1 | 5.00 | 1.75 | 5 |
| | 기업 인지도 향상 | 4.74 | 3.27 | 4 | 4.14 | 1.45 | 8 |
| | 기술분야별 CM전문가 확충 | 4.89 | 3.38 | 3 | 4.48 | 1.57 | 6 |
| | 고객 네트워크 확장 | 5.00 | 3.45 | 2 | 4.38 | 1.53 | 7 |
| 집중화전략 | 특정 CM발주자 유형에 대한 집중 | 4.16 | 0.79 | 7 | 4.38 | 2.19 | 3 |
| | 특정 CM사업 유형에 대한 집중 | 4.21 | 0.80 | 6 | 4.29 | 2.14 | 4 |
| | 경쟁우위 집중 | 5.11 | 0.97 | 5 | 5.14 | 2.57 | 1 |
| | 틈새 CM시장 진출 | 4.11 | 0.78 | 8 | 4.62 | 2.31 | 2 |

둘째, 원가우위전략 부문의 경우에는 상하위 그룹에 관계없이 모두 9위~12위의 낮은 중요도를 보이고 있으며 각 경쟁전략요소가 유사한 순위를 보이고 있다. 이는 상위그룹과 하위그룹 모두 기업 비용의 최소화나 저가입찰 보다는 차별화나 집중화를 우선적인 전략으로 인식하고 있음을 시사하는 것이다. 특히 저가입찰에 대해서는 상하위 그룹 모두 최하위(12위)의 중요성을 갖은 경쟁전략요소로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로, 하위그룹의 경우 집중화전략 부문과 이에 속한 경쟁전략요소를 중요하게 인식하고 있지만 상위그룹에서 1위를 차지한 특화된 CM서비스 제공에 대해서는 상당한 중요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 비록 틈새전략을 구사하더라고 경쟁사와 차별되는 CM서비스를 지속적으로 개발하고 제공하는 것이 경쟁우위를 확보하기 위해 중요한 요소임을 인식하고 있음을 의미하는 것이다.

## 5. 결론

CM시장에서의 경쟁이 심화되고 있는 상황에서 CM기업이 경쟁우위를 점하는 것은 매우 중요한 기업 현안이다. 이를 위해서는 적합한 경쟁전략을 갖추어야 하고 이를 통해 지속적으로 경쟁우위를 확보할 필요가 있다.

본 연구에서는 포터의 경쟁전략모델을 기반으로 하여 CM기업의 경쟁전략요소에서 나타나는 주요 특징과 시사점을 분석하여 제시하였다.

분석 결과, 종합적인 관점에서는 차별화전략 부문을 중요시하는 것으로 나타났지만 CM기업이 속한 그룹에 따라 서로 다른 인식이 존재하는 것을 관찰 할 수 있었다. 이는 해당 CM기업이 CM시장에서 현재 어느 정도의 경쟁력 위상을 지니고 있는가에 영향을 받는 것이며 이에 따라 타 CM기업과는 구분되는 경쟁전략의 구도를 중요시 여긴다는 것을 시사하는 것이다.

상위그룹의 경우, 우선적으로 강화해야할 경쟁전략요소는 특화된 CM서비스 제공(1위), 고객 네트워크 확장(2위), 기술분야별 CM전문가 확충(3위), 기업 인지도 향상(4위) 순으로 나타났다. 반면 하위그룹의 경우에서는 경쟁우위 집중(1위), 틈새 CM시장 진출(2위), 특정 CM발주자 유형에 대한 집중(3위), 특정 CM사업 유형에 대한 집중(4위) 순으로 경쟁전략이 중요한 것으로 나타났다.

비록 상하위 그룹에 따라 인식의 차이도 나타났지만 원가우위전략 부문, 특히 저가입찰의 전략적 중요성에 대해서는 모두 낮은 중요도를 부여하고 있는 것으로 나타났다. 이는 기업 비용의 절감이나 저가수주전략보다는 차별화(상위그룹) 또는 집중화(하위그룹)를 통해 경쟁우위를 확보하는 것이 중요하다는 CM기업들의 인식을 시사하는 것이다.

비록 상하위 그룹에 따라 순위에 차이는 있었지만 종합적으로 보면 특화된 CM서비스 제공이 중요한 경쟁전략요소로 인식되고 있었다. 이는 경쟁사와 차별화되는 서비스 제공이라는 비즈니스 전략의 근본(fundamentals)이 CM기업의 입장에서도 매우 중요한 것으로 나타났다.

본 연구에서는 CM기업이 경쟁우위를 확보하기 위해 중요시 여기는 경쟁전략요소를 분석하는데 집중하였다. 한 가지 유의할 사항은 하위그룹이 상위그룹의 인식을 가져야 반드시 상위그룹이 된다는 의미는 아니며 어느 방향으로 CM기업이 집중해야 하는지는 각 기업이 처한 상황, 강점/약점, 기업 리더십의 스타일 등에 따라 신중하게 선택할 사안이다.

본 연구에서는 CM기업의 인식에 관해 분석하였으며, 실제로 CM기업이 어떠한 경쟁전략(요소)을 구사하는 지와는 반드시 일치하지 않을 수 도 있다. 이를 위해서는 IPA기법, Gap분석기법 등을 통해 중요도(인식)와 실행도(현실)를 비교 분석할 필요가 있다. 또한 상위그룹이 중요시 하고 있는 차별화전략에 대한 세부적인 내용을 분석하는 것도 의미 있는 후속 연구 주제라고 할 수 있다.

## 참고문헌


강미선 (2010). “농촌관광마을 지도자의 경영능력평가 지표개발 연구”, 세종대학교 석사학위논문

강성근 (2000). “수요자 중심의 건설시장 변화에 대응하는 중소건설업체의 경쟁전략에 관한 연구”, 한양대학교 석사학위논문

고세훈 (2011). “중소벤처기업의 경쟁전략과 경영성과 간의 구조적 관계에 관한 실증 연구”, 건국대학교 박사학위논문

김상철 · 박찬정 · 이상엽 · 손재호 (2007). “대형시공사의 사업관리 역량 강화를 위한 교육 전략 수립에 관한 연구”, 한국건설관리학회 논문집, 제8권 제5호, 한국건설관리학회, pp. 109~118

김주영 (2012). “가중치 적용 점수 환산법을 이용한 항공기 전투 생존성 연구”, 세종대학교 석사학위논문

김찬규 (2011). “중소형 CM 사업자의 시장참여 증대와 발전전략에 관한 연구”, 대한건축학회논문집 구조계, 제27권 제5호, pp. 127~134

김한수 (2012). CM경기동향, 통권 제6호, 세종대학교 건설관리혁신연구실

김효영 (2002). “발주자 수행형 CM의 요소기술과 그 정착방안에 관한 연구”, 연세대학교 석사학위논문

류한국 · 김선국 · 이현수 (2006). “SWOT 분석을 통한 건설기업의 공기경쟁력 강화 전략”, 한국건설관리학회 논문집, 제7권 제2호, 한국건설관리학회, pp. 109~117

문창호 (2012). “경쟁전략과 최고경영자 특성 사이의 적합성이 성과에 미치는 영향”, 대한경영학회지, 제25권 제8호, pp. 3335~3355

손은호 (2006). “호텔기업의 핵심역량과 경쟁전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향”, 경기대학교 박사학위논문

손창백 (2013). “CM 전문회사 단장 활용실태 및 개선방안”, 한국건설관리학회 논문집, 제14권 제2호, 한국건설관리학회, pp. 87~95

송연주 · 박지철 · 김한수 (2007). “CM기업의 마케팅 전략 및 방법의 특징에 관한 연구”, 대한건축학회논문집 구조계, 제23권 제12호, pp. 165~172

송지준 (2011). 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방

법, 서울 21세기사
신성호 (2011). “경영전략과 예산시스템의 이용이 예산슬랙, 관리적 단기지향성, 그리고 경영성과에 미치는 영향”, 서강대학교 박사학위논문
신진교 (2002). “경쟁전략, 인적자원관리 및 조직성과에 관한 실증연구”, 한국전략경영학회, 전략경영연구 제5권 제1호, pp. 1~26
윤성익 (2008). “미국 CM 社 분석을 통한 국내 CM 벤치마킹 전략”, 한양대학교 석사학위논문
이장우 (2003). “벤처기업의 기업가, 환경, 전략, 그리고 조직구조 특성과 성과변화”, 한국경영과학회, 한국경영과학회지 제28권 제2호, pp. 35~59
이정실 (2007). “AHP를 이용한 호텔 선택에 관한 연구”, 한국관광레저학회, 관광레저연구 제19권 제3호, pp. 167~186
이종학 · 이동희 · 전달영 (2006). “골판지 상자 제조기업의 전략유형이 애로요인에 따라 기업성과에 미치는 영향”, 충북대학교 산업경영연구소, 산업과 경영 제19권 제1호, pp. 371~388
장세진 (2010). 글로벌 경쟁시대의 경영전략, 박영사
정대령 · 유병기 · 김재준 (2005). “국내 건설부문 전략군 분석을 통한 전략군집분류”, 한국건설관리학회 논문집, 제6권 제2호, 한국건설관리학회, pp. 102~110
조근태 (2003). 계층분석적 의사결정, 동현출판사
추승엽 · 유정민 · 임성준 (2009). “경영환경, 경쟁전략 및 기업 내부역량 간의 적합성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국전략경영학회, 전략경영연구 제12권 제1호, pp. 101~126
홍성호 · 김은미 · 이동욱 (2010). “건설기업의 경영전략 유형과 핵심역량과의 관계에 관한 연구”, 대한토목학회 논문집, 제30권 제6호, pp. 641~654
황지현 (2011). “호텔 기업의 내부역량이 경쟁전략 유형 및 상대적 성과우위에 미치는 영향”, 세종대학교 박사학위논문
Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978). “Organizational Strategy, Structure, and Process.”, McGraw-Hill, NY
Miller, D. (1986). “Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis.” Journal of Strategic Management, 7(3), pp. 233~249
Ortega, M. J. R. (2010). “Competitive Strategies and Firm Performance: Technological Capabilities' Moderating Roles.” Journal of Business Research, 63, pp. 1273~1281
Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press.
Powers, T. F. and Hsu, C. H. C. (2002). Introduction to the Hospitality Industry, JohnWiley&Sons, NY
Powers, T. F. and Hsu, C. H. C. (2002). Marketing Hospitality, 3rd Edition, JohnWiley&Sons, NY
Schaffer, J. D. (1987). “Competitive Strategies in the Lodging Industry.” International Journal of Hospitality Management, 6(1), pp. 33~42
Woodside, A. G. and Sullivan, D. P. and Trappey Ⅲ, R. J. (1999). “Assesing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance.” Journal of Business Research, 45, pp. 135~146

논문제출일: 2013.05.28
논문심사일: 2013.05.31
심사완료일: 2013.06.24

## 요 약

CM시장에서의 경쟁이 심화되고 있는 상황에서 CM기업이 경쟁우위를 점하는 것은 매우 중요한 기업 현안이다. 이를 위해서는 적합한 경쟁전략을 갖추어야 하고 이를 통해 지속적으로 경쟁우위를 확보할 필요가 있다. 본 연구의 목적은 CM시장에서 경쟁우위를 점하기 위해 CM기업들이 중요하게 여기는 경쟁전략요소를 분석하고 이들 경쟁전략요소에서 나타나는 주요 특징과 시사점을 도출하는데 있으며 마이클 포터(Michael Porter)의 경쟁전략모델을 분석방법론으로 활용하였다.

연구 결과, 상위그룹에서는 차별화전략을 중요시 여기는 반면, 하위그룹에서는 집중화전략을 중요시 여기는 것으로 나타났다. 그러나 원가우위전략은 상하위 그룹에서 동일하게 상대적으로 중요도가 낮은 경쟁전략으로 인식되고 있는 것으로 나타났다. 비록 상하위 그룹에 따라 각 경쟁전략요소의 세부적인 순위에는 차이가 있었지만 종합적으로 보면 특화된 CM서비스 제공이 중요한 경쟁전략요소로 인식되고 있었다.

CM기업의 경쟁전략요소에 대한 이해는 현재 CM기업들이 중요하게 생각하는 경쟁전략의 방향성과 내용을 파악할 수 있게 하며 향후 자사(自社)의 경쟁전략 수립을 위해 유용하게 활용될 수 있다.


**키워드 :** CM기업, 경쟁전략, 경쟁우위, 마이클 포터의 경쟁전략모델