

6 시그마 방법론을 활용한 부동산업 경영혁신: 전략수립과 핵심성공요소 도출을 중심으로

이영석*, 박성현**, 조병준***

* ERA Korea(주) 회장, ** 서울대학교 자연과학대학 통계학과 교수, *** 한국능률협회컨설팅 전문위원

Management Innovation of Real Estate Business using Six Sigma Methodology: Strategy Planning and Critical Success Factors

Lee, Young Suk*, Park, Sung Hyun**, Cho, Byung-Jun***

* ERA Korea Co., LTD., ** Seoul National University, *** KMA Consultants, Inc.

Key Words : Six Sigma, Real Estate, Strategy Planning, Critical Success Factor

Abstract

The real estate management includes not only the brokerage, property management, development, investment and consulting which are related to real estate handling, but also the human resources who deal with the real estate business. The level of management quality of Korean real estate business is rather poor. This paper deals with management innovation of real estate management using Six Sigma methodology. The main focus of this paper is to develop strategy planning, and is to select critical success factors for each strategy to make an advanced management system for real estate business. This paper is a case study, and the target company for this innovation is ERA-Korea Company.

Seven strategies are proposed, and for each strategy several critical success factors are suggested. Through this case study, the authors hope that a management quality model for real estate business is proposed, and an improved management method can be adopted in the other real estate companies.

1. 부동산업의 특징

급속히 진전되고 있는 시장의 글로벌화와 경영패러다임의 변화는 개별기업 뿐만 아니라 한국산업 전체에 새로운 전략적 대응을 요구하고 있다. 부동산 시장 역시 외국계

† 교신저자 parksh@plaza.snu.ac.kr

· 이 논문은 부분적으로 2003년 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2003-041-C00056).

부동산기업이 지식과 자본을 앞세워 국내에 이미 진출해 있는 실정이나, 다른 업종에 비하여 국내 부동산기업은 경영패러다임의 변화에 대한 적응이 훨씬 더딘 편이다. 사업 추진의 전문화와 업무프로세스의 표준화가 미흡한 우리나라 부동산 기업이 이러한 시장 변화를 좌시하고만 있거나 선진부동산 시스템 도입을 등한시 하는 경우 경쟁력이 뒤쳐질 수밖에 없는 상황에 직면하게 될 것이다.

1.1 부동산 경영이란 무엇인가?

부동산 경영이란 부동산이라는 재화를 바탕으로 발생할 수 있는 다양한 사업적인 아이템을 비즈니스기법을 통해 수익화 하기 위해서 발생하는 모든 사업적인 수단이라고 통칭할 수 있다. 협의로는 개인이 개인의 집이나 부동산을 운용해 발생하는 수익을 위한 개인적인 관리에서부터 부동산을 업으로 하는 일개의 부동산 중개업소에서 대형 부동산업체, 건설관계 업체에 이르기까지 부동산 경영은 정도의 차이는 있지만 매우 다양한 사업과 업체에서 필요로 하는 내용을 포함한다. 부동산 경영에는 부동산과 관련한 정책, 세무, 법무, 인사관리, 재무관리, 개발, 투자분석 및 컨설팅 광고, 홍보, 전산에 이르기까지 수없이 다양한 실무와 학문적 지식 등이 구성요소가 되고 있으나, 부동산경영에 있어서 가장 필요한 요소는 부동산적인 지식과 적극적이고 긍정적인 사고방식일 것이다. 과거에 비해서 부동산 경영에 있어서도 보다 전문화되고 세분화 되고 있는 시장의 조류에 따라 매우 세분화되고 전문화 되어가고 있다. 부동산 경영의 또 다른 중요한 요소인 사람에 대해서는 모든

기업경영과 마찬가지로 경영의 성패를 좌우하는 가장 중요한 요소로 인적자원을 어떻게 관리하고, 유지시키는가가 관건이 될 수 있다. 경영자는 최고의 능력을 갖춘 인재를 채용하며 채용한 인력을 가장 적절한 곳에 배치하고, 다양한 시스템을 통해 동기를 부여하고 개개인이 가진 능력을 최대한 발휘할 수 있는 지원을 아끼지 않아야 한다. 부동산 경영에 관한 참고문헌으로 이창석(2002), 안정근·김한수(2003)를 참조하여 주시오.

1.2 한국부동산 경영의 특징

한국 부동산 경영의 현주소는 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

1.2.1 경영관리 이론의 빈곤

한국의 경우 타 분야의 경영활동에 비해 부동산업에 있어 법률적 제도화가 미흡하여 부동산중개업에 관해서는 ‘부동산중개업법’에 의해 통제되고 있으나, 중개를 제외한 부동산감정평가, 부동산개발 및 투자 상담, 자산관리 등의 제분야가 ‘컨설팅’이라는 애매한 이름으로 수행되고 있다보니 분야별로 전문적인 경영관리이론이 빈곤하다.

1.2.2 부동산시장의 복잡성

부동산시장은 부동산이라는 상품의 수요, 공급으로만 형성되는 시장이 아니라 사회전반의 정치, 경제현상과 밀접한 관계 속에서 움직이는 시장으로 외관상으로 부동산시장과 전혀 상관없어 보이는 법률적, 제도적, 국민의 정서상의 요소들이 복잡하게 얽혀서 형성되고 있다. 뿐만 아니라 재테크의 포트폴리오상 금융과 증권, 부동산의 3분야가

<표 1> 2004년 1월 말 현재 종류별 부동산중개업자의 규모

전국		서울	
중개인사무소	15,767개	중개인사무소	6,660개
공인중개사사무소	51,528개	공인중개사사무소	14,569개
중개법인사무소	566개	중개법인사무소	195개
합계	67,861개	합계	21,424개

*상기 자료는 전국부동산중개협회에서 제공된 통계임

유기적으로 연관을 맺고 있어서 부동산업 경영은 사회 전반의 제 분야들과의 복잡한 관계를 유지하고 있다.

1.2.3 순이익의 유동성

부동산업의 순이익은 부동산경기에 따라, 개인의 능력에 따라 크게 유동적으로 사업성 검토에 따른 예상수익이 그대로 실현되지 않는 경우가 많다.

1.2.4 인적자원에 대한 높은 의존도

부동산업은 인적자원에 대한 의존도가 가장 높은 분야로 인사관리가 무엇보다 중요한 비중을 차지한다.

1.2.5 높은 이직율

부동산업은 전반적으로 영세하고 지속성이 결여되어 있는 특성상 소속감이 부족하여 수입이나 근무여건에 따라 이직율이 높을 뿐만 아니라 인적자원의 지속적인 교육 및 인재양성에 어려움을 가지는 특성이 있다.

1.3 부동산 사업유형 및 경영형태

부동산업은 그 종류가 다양하고 거대한 산업으로 사회가 발전함에 따라 사업유형이 보다 복잡다단해지고, 사업유형을 분류하는 방법도 시각에 따라 약간의 차이가 있으나 대체로 다음과 같은 사업유형으로 나누어

볼 수 있다.

1.3.1 부동산중개

부동산의 매매, 임대차 등을 알선, 중개하는 것을 전문적으로 하는 업무로 우리나라에서는 1985년 '부동산중개업법'에 의해 규율되고 있다. 부동산중개업은 해마다 증가 추세를 보이고 있으며, 동 업종에 종사하는 사람의 수도 해마다 증가하고 있다. 조직형태별로는 <표 1>과 같이 나타나고 있어 다른 업종과는 달리 단독으로 운영되는 경우가 더 많고 조직형태가 법인보다 개인으로 운영되는 경우가 대부분임을 나타내주고 있다. 종사자별 규모는 1-4명인 경우가 대부분을 차지하고 있어 영세한 소상공업 형태로 운영되고 있음을 알 수 있다.

1.3.2 부동산투자자문

부동산 투자가치에 대하여 조사, 분석, 상담하거나 정보제공 등을 통하여 전문적인 조언을 하는 분야로 아직까지 한국에서는 투자자문이 독립적인 수익원이 되는 경우는 드물고 부동산거래 및 자산관리의 지원분야로서의 위치를 점하고 있는 상황이다. 기업형태는 부동산중개업의 종속업무형태로 운영되거나 컨설팅이라는 이름으로 운영되며 부동산투자자문만을 단독으로 행하는 경영형태는 드물다.

1.3.3 부동산(자산)관리

부동산의 관리를 맡아 이를 전문적으로 다루는 업무로 자산관리, 시설관리, 임대관리를 통칭하는 분야이며 경제적, 기술적 관리뿐만 아니라 법률적 관리까지를 포함한다. 현재 국내에서는 주거용부동산의 경우는 기존의 시설관리회사들이 시장을 점유하고 있으나, 업무용부동산의 경우 ERA KOREA, CB Richard Ellis Korea, BHP Korea, Cushman, JLL 등의 회사들이 대형 빌딩의 관리영역을 확장해 나가고 있는데, 전문 Property Manager(PM)를 두고 국내 업체들에게 재하청을 주고 있는 형태로 운영되고 있다.

1.3.4 부동산개발 및 컨설팅업무

부동산을 개발하고, 부동산의 활용에 대한 타당성 검토, 시장분석 및 최적의 활용방안 등을 연구하는 업무분야이다. 부동산 투자자문과 마찬가지로 컨설팅업무만 독립적인 수익성을 내며 움직이는 경우는 드물고 부동산개발과 맞물려 수행되는 특징을 가지고 있다.

1.3.5 부동산금융

부동산개발과 관련된 프로젝트 파이낸싱을 비롯하여 부동산 거래시 부동산의 가치에 적합한 융자를 제공하는 분야이다. 금융권과 연계하여 업무가 이루어지고 있다.

1.3.6 부동산감정평가

부동산의 개별 자산의 평가 및 부동산 투자자의 수익성 평가, 자산의 재평가 등을 전문적인 평가기법을 사용하여 수행하는 업무분야이다. 국내에서는 부동산거래를 위한

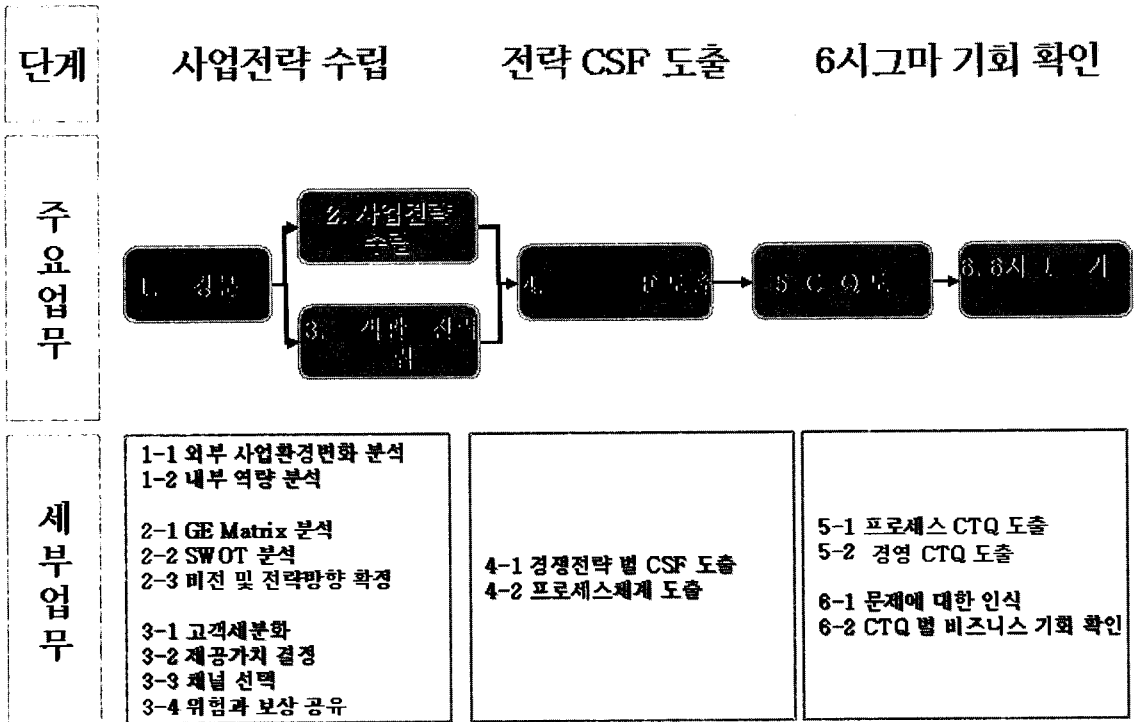
탁상감정을 제외하고 전문적인 감정평가는 감정평가기관과 회계법인들에 의해 이루어지고 있다.

1.4 국내 부동산업 경영의 취약점 및 당면과제

전 국민의 가장 큰 관심사가 부동산이라 얘기되는 바와 같이 국내 부동산시장의 흐름은 모든 국민의 일상을 지배하고 있다. 이에 반해 부동산정책의 일관성 결여와 전문적으로 정비된 제도의 미비로 부동산업 경영은 불확실성과 높은 리스크를 안고 있는 상태이다. 한국에서의 부동산경영은 일관된 부동산정책의 결여, 부동산업에 대한 부정적 시각, 관주도의 부동산시장의 통제, 부동산 전문분야별 법적제도의 미정비, 근시안적인 부동산정책결정 등이 부동산업경영의 선진화를 가로막고 있다.

많은 취약점을 가지고 있음에도 불구하고 부동산시장에 대한 전망은 밝은 편이다. 일부 외국계 부동산기업 등이 국내 부동산시장에 진출해 있는 현 시점에 이들과의 경쟁력을 갖추기 위해서는 이들의 선진 시스템을 배우되 국내 기업 스스로도 다음과 같은 과제들을 선결해 나가야 할 것이다.

- (1) 영세성의 극복
- (2) 부동산업체들의 대형화 노력
- (3) 전문 인력의 지속적인 양성
- (4) 부동산업에 대한 부정적 인식의 불식
- (5) 종합적인 업무능력제고
- (6) 불확실성의 제거노력을 통한 예측 가능한 경영시도
- (7) 부동산업 관련업무의 계량화, 표준화 추구



<그림 1> 전략 방향 및 기회도출 모형

2. 전략방향 및 기회도출 모형

본 장에서는 과학적 방법론과 체계적인 인재육성 시스템을 핵심 요소로 다루고 있는 6시그마 방법론을 활용하여 부동산 경영의 과학화를 위한 전략방향 및 비즈니스 기회를 구체적으로 도출하여 보고자 한다.

6 시그마경영은 전 부문에 걸쳐 적용될 수 있는 경영기법이며, Top-down 방식의 경영목표와 연계된 활동으로 관리자급에서 주축이 된 혁신활동이라고 할 수 있다. 6 시그마에 관한 상세한 내용은 박성현 외(1999, 2001)을 참조하면 좋을 것이다. 본 절에서는 조사 기업에 대한 전사 차원의 과학적 6시그마 경영혁신을 추진하기 위하여

경영품질진단을 통하여 얻어진 경영요소들에 대한 수준평가와 함께 회사가 앞으로 나아가야 할 전략 방향 및 프로세스 체계를 살펴보고, 이를 통하여 얻을 수 있는 비즈니스 기회를 <그림 1>과 같은 흐름을 통하여 알아보기로 한다.

2.1 환경 분석

2.1.1 사업환경 분석

사업환경을 분석하기 위하여 사용한 설문조사의 주요 질문들은 아래와 같다. 본 설문조사는 조사대상 ERA-Korea(주)의 임원 및 간부급 사원을 대상으로 2003년 12월 1-3 일에 실시한 설문조사 결과이며 응답자

는 25명이다.

<질문1> 고객과 시장은 어떻게 변화하고 있는가?

<질문2> 현재와 미래의 우리의 사업유형은 무엇인가?

<질문3> 우리의 경쟁자는 누구인가?

<질문1>에 대한 답을 얻기 위하여 고객과 시장과의 관계를 고찰하였다. 고객에 대해서는 조사기업이 만족시키고 있는 고객의 층을 발견하고, 고객이 서비스를 구매하는 동기를 조사하였으며, 고객이 인식하지 못한 채 존재하는 충족되지 않는 욕구가 있는지를 살펴보고, 시장에 대해서는 고객의 특성별 분류방법(지리적, 인구동태적, 심리도식적) 보다는 고객의 특성에 따른 분류방법(규모, 구매비율, 서비스 사용용도, 위치, 신규/반복 등)을 적용하였다. 고객은 크게 기업과 개인으로 나눈 뒤 각 고객별 세부 고객을 살펴보고, 고객이 서비스를 구매하는 동기, 고객이 주로 고려하는 사항, 고객의 욕구를 충족시키기 위한 단기개선 방향 등에 대하여 살펴보았다.

시장은 현재 주력 사업 분야인 중개(brokerage) 서비스 시장을 임대차 시장과 매매 시장으로 나누고, 향후 진출하고자 하는 프랜차이즈 시장과 PM(Property Management) 시장의 4개 시장으로 나눈 뒤 시장별로 시장 규모, 성장추세, 경쟁구도, 사업예측의 투명성, 해당 시장에서의 조사기업의 강점에 대한 분석을 통하여 시장 매력도를 <표 2>와 같이 평가하였다.

<질문2>에 대한 답을 얻기 위하여 세 가지 형태의 부동산 활동(소유, 거래, 행정)과, 부동산업의 분류를 살펴본 뒤 조사기업의 현재와 미래의 사업 유형에 대하여 정의하여 보았다. 조사기업은 임대차와 매매를 중개하는 중개서비스; 가맹점을 모집하여 경영관리, 마케팅 지원, 교육 지원 등의 가맹점 관리서비스를 제공하는 프랜차이즈 서비스; 시장조사, 투자자문 등의 서비스를 제공하는 투자자문 서비스; PM, 임대관리 등의 서비스를 제공하는 PM 서비스; 부동산 대행, 부동산 개발, 프로젝트 파이낸싱 등의 서비스를 제공하는 부동산개발/분양서비스 및 이사, 인테리어, 철거, 법무 등 다양한 부가서비스를 제공하는 등 총 5가지의 주

<표 2> 시장매력도 분석(10점 만점 기준)

	임대차시장	매매시장	프랜차이즈 시장	PM 시장
규모	9.6	9.2	6.6	8.8
성장추세	9.4	8.8	7.6	8.8
경쟁구도	8.2	7.4	7.6	5.0
사업예측의 투명성	9.8	8.4	8.2	7.2
조사기업의 경험	9.4	8.4	8.2	5.8
평가 점수(평균)	9.28	8.44	7.44	7.12

사업유형과 1가지의 부대 사업유형으로 분류 하였다.

<질문3>에 대한 답을 얻기 위하여 경쟁은 혁신의 원동력이며, 경쟁을 통한 이익에 대하여 살펴 본 뒤 조사기업의 경쟁자에 대하여 분석하여 보았다. 그리고 앞으로 진출하게 될 주요 사업유형인 중개서비스 매매 부문과 PM 사업에서 독특한 경쟁력을 보인 바 있는 2개 업체에 대하여 경쟁자 분석을 실시하였다.

2.1.2 내부역량 분석

내부역량을 분석하기 위하여 사용한 주요 질문들은 아래와 같다.

<질문4> 사업유형별 현재의 성과 수준은?

<질문5> 우리의 강점과 약점을 알고 있는가?

<질문4>에 대한 답을 얻기 위하여 사업유형별로 재무성과, 실행능력, 고객의 인식 및 경쟁사와의 비교 등의 관점에서 분석하여 보았고, 각 사업별 문제점과 전략방향에 대해서 <표 3>과 같이 살펴보았다.

다음절에서는 앞에서 살펴본 외부환경 분석과 내부역량 분석결과를 토대로 사업전략을 수립하였다.

2.2 사업전략 수립

2.2.1 GE Matrix 분석

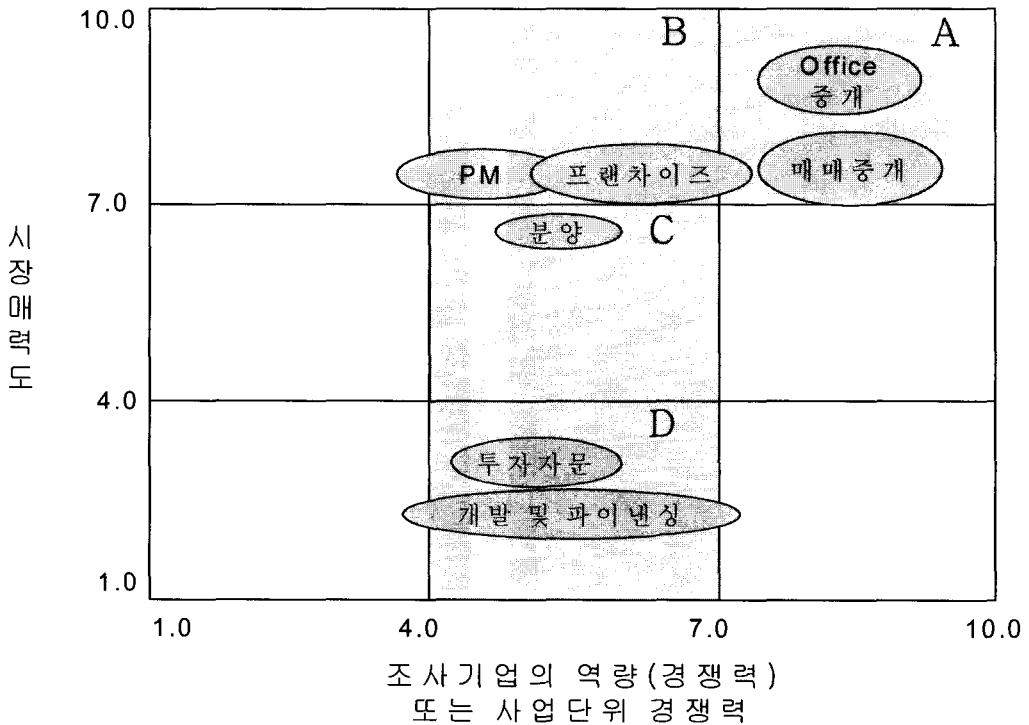
기존사업과 신규사업에 대한 시장 포지셔닝을 위해서 앞에서 살펴본 결과를 이용하여 사업별로 시장매력도와 사업유형별 강점을 두개 축으로 하는 GE Matrix를 적용시켜 <그림 2>와 같이 사업전략을 수립하여 보았다.

<질문6> 기존사업과 신규사업에 대한 시장 포지셔닝은?

조사기업의 경우 사업유형들이 4가지 영역에 포지셔닝 되었다. 시장매력도와 사업경쟁력이 강한 A 영역에 있는 중개 서비스 사업의 경우에는 경쟁력을 유지하기 위한 해당 영역에서의 우위고수 전략과 적극적 투자전략이 필요하고, 시장매력도가 강하고 사업경쟁력이 중간 수준인 B영역에 있는 프랜차이즈 사업과 PM사업의 경우에는 선별적 투자를 통한 이익최대화 전략과 리스크 최소화 전략이 필요하다. 시장매력도와 사업경쟁력이 모두 중간수준인 C영역에 있는 분양사업은 선택적 수익성 관리 전략이 필요하며, 마지막으로 시장매력도는 낮고 사업경쟁력은 중간수준인 D영역에 있는 부

<표 3> 조사기업(ERA-Korea)의 사업유형별 강점

구분	중개	프랜차이즈	투자자문	PM	부동산개발/분양
재무성과	7.50	4.50	2.75	5.25	6.25
실행능력	8.75	5.25	4.50	3.50	4.75
고객의 인식	8.50	7.25	5.75	5.00	5.50
경쟁사와의 비교	8.25	8.25	4.75	3.25	4.25
평가점수(평균)	8.25	6.31	4.43	4.25	5.19



<그림 2> GE Matrix

동산개발과 투자자문서비스 사업은 최소투자전략에 의한 시장기회 모색이 필요하다.

2.2.2 SWOT 분석

기업의 외부환경을 기회(Opportunity)와 위협(Threat)으로 내부역량을 강점(Strength)과 약점(Weakness)으로 분류하여 각 요소를 조사한 뒤 강점을 발휘하여 기회를 살리는 전략(SO전략)과 강점을 활용하여 위협을 회피하는 전략(ST전략), 약점을 극복하여 기회를 살리는 전략(WO전략)과 약점과 위협요인을 최소화 하는 전략(WT전략)을<그림 3>과 같이 세워 보았다.

<질문7> 사업 포지셔닝에 따른 전략방향은?

2.2.3 비전 및 전략방향 확정

지금까지 도출된 전략방향을 토대로 비전과 구체적인 전략방향을 수립하였다. 부동산 경영의 과학화를 달성함으로써 모든 서비스를 제공할 때 부동산산업계의 표준이 되고자 하는 열망으로 “부동산의 Standard, E기업”이라는 비전을 설정하였고 이를 달성하기 위한 전사전략으로 7가지 전략방향을 설정하였다.

- <전략1> 중개 서비스 강화,
- <전략2> 프랜차이즈 시장 재구축
- <전략3> PM 서비스 역량 확보,
- <전략4> 분양능력 강화
- <전략5> 부동산개발 역량 확보,

내부요인 외부요인	Strengths (강점)	Weaknesses (약점)
	<ul style="list-style-type: none"> •임대차중개: 공격적영업력(다수의 영업맨), 강한 자생력, 정보의 다양성 •매매중개: 고객신뢰이미지 구축 •프랜차이즈: ERA Franchise 시스템, 선 경험 •AM: •개발/분양 •투자자문 •보조활동: 인력채용기능 	<ul style="list-style-type: none"> •임대차중개 •매매중개: 역량 미흡(커뮤니케이션, 리서치) •프랜차이즈: 인력 미흡 •AM: 수행능력 전무 •개발/분양 •투자자문: 전문인력 부재 •보조활동: 기술개발 필요 홍보, 광고(press release) 물건진행시의 법률적 검토
Opportunities (기회)	SO 방안	WO 방안
<ul style="list-style-type: none"> •임대차: 불경기에도 임대차 수요 존속, 기업의 전문적인 outsourcing 업체 선정 •매매: 대형신축, 중소형시장 진출 기회 존재 → 대형(CBRE), 중소형 경쟁업체(포시즌) 시장 이미지 및 집중력 약화, 전속계약의 일반화, 전문적 분석정보 요구 •프랜차이즈: 경쟁사 서비스 취약, 6만여개의 가망고객 중 5% 수준만이 서비스 이용 •AM: PM 아웃소싱 추세 확대, 중개서비스와 연계된 수요 창출기회 	<ul style="list-style-type: none"> •임대차중개: 정보의 체계적 관리와 활용, 신뢰를 바탕으로 한 전속계약 강화, 기존 고객의 적극적 활용, 영업방식의 System화-기존 경험, ERA system도입 •프랜차이즈: Top Class를 기점으로 유지, 고가화 전략 	<ul style="list-style-type: none"> •임대차중개: 영업방식의 System화-기존 경험, ERA system도입, 위험관리 PGR강화 (lawyer로 부터의 위험관리 프로그램-법률검토), 실시간화(check list-신입사원 실무능력 강화), 계약금 수령시 일어날수 있는 문제점 사전 방지, 영업원과 staff의 고가 정책 •프랜차이즈: 전문인력의 강화
Threats (위협)	ST 방안	WT 방안
<ul style="list-style-type: none"> •임대차: 수수료 수령에 대한 불확실성, 시장경쟁 치열, 정보요구사항 다양화 •매매, 대형시장 진입장벽 •프랜차이즈: 프랜차이즈 서비스에 대한 기대 약화 •AM: 대형시장 진입장벽 •분양: 기존 분양전문업체와의 경쟁 	<ul style="list-style-type: none"> •임대차: 사전용역 계약체결 과 차별화 서비스 강화로 위협을 회피한다. 고급이미지 구축, 영업직원의 품질로 고객감동 	

<그림 3> SWOT 분석

- <전략6> 투자자문서비스 개발
- <전략7> 부가서비스 개발

3. 고객관계전략 수립

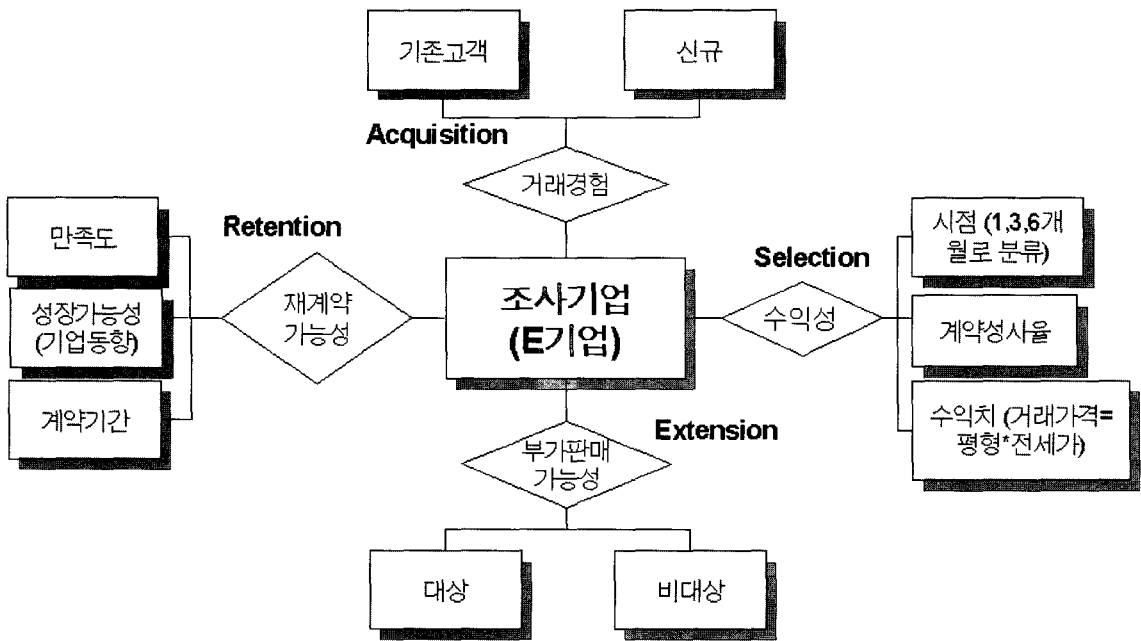
부동산업종은 고객과의 친밀한 관계 구축을 통하여 계약을 이끌어 내고, 그 관계 자체가 회사의 자산이 되기 때문에 고객관계 전략 수립 모델을 활용하여 고객관계관리 전략을 수립하였다. 고객관계관리가 중요한 이유는 매출중심에서 고객중심으로 경영방법을 전환하고, 기업내부와 기업외부의 데이터를 기반으로 고객의 행동을 예측하며,

세분 고객별 예측모형을 기반으로 부가가치 상품 및 서비스를 개발하여 시장을 주도할 수 있기 때문이다. 이러한 변화를 토대로 고객만족도가 향상되면서 고객유지율이 향상되고, 판매성공률이 높아지며, 연계판매가 가능해 지며 사업비를 절감할 수 있게 된다 (신영석(1998)).

3.1 고객세분화

고객에 대하여 기업은 각 단계별로 다음과 같은 질문을 던질 수 있을 것이다.

- 1) 선택(Selection): 수익성 높은 고객의 범위를 어떻게 선택할 것인가?
- 2) 확보(Acquisition): 수익성 높은 고객을



<그림 4> 고객세분화(예)

어떻게 확보할 수 있는가 ?

- 3) 유지(Retention): 수익성 높은 고객을 어떻게 오랫동안 유지할 수 있는가 ?
- 4) 확장(Extension): 이러한 고객의 로열티와 수익성을 어떻게 확장시킬 것인가 ?

고객의 라이프사이클 단계에 따라 <그림 4>와 같이 고객유형을 분류하여 볼 수 있다. 그리고 사업 형태에 따라 시장범위를 어떻게 결정할 것이며, 우리의 목표고객이 누구인지를 발견하기 위해 시장관점, 목표그룹관점, 개인관점으로 나누어 접근할 필요도 있다. <그림 4>에서는 단계별 고객 라이프사이클 관점별로 고객을 분류하는 예를 소개하여 보았다.

또 이러한 목표 고객에 대한 요구사항을 발견하기 위해서 고객접점(MOT/Moment of Truths)에서의 고객요구사항을 발견하고,

요구사항을 만족시켜 주기 위해서 기업이 갖추어야 할 비즈니스 능력을 <그림 5>와 <그림 6>에서 살펴보았다.

3.2 제공가치 결정

고객에 대한 요구사항(Needs/Wants) 분석과 비즈니스 요구능력에 대한 분석이 끝나면 해당 고객군에 대한 제공가치를 결정하여야 한다. 본 연구에서는 시장전반에 걸친 일반적인 고객요구사항에 대한 대응 가치를 개발한 결과를 예로 <그림 7>에서 제시하여 보았다.

제공가치에 대한 내용이 결정되면 고객에게 어떤 채널을 통해 가치를 전달할 것인가에 대한 전략을 수립하여야 한다. 직접 방문, 간접 채널 활용, 인터넷 등 고객이 원하는 채널을 사용하여 가치를 전달하는 것이

라이프사이클	MOT	Needs/Wants
Selection	<ul style="list-style-type: none"> •TM(전화) •소개(과거의 고객, 지인, 타부동산, Referral Center) •광고(현수막, 이메일, 신문, DM, SMS) •모임 •정보원(관리, 현장소장, 직접법(등기부 확인 후 물건화)) •미디어 기사 (뉴스, 인터넷, 부동산 관련 세미나) •직접 방문 	<p>TM Out-bound</p> <ul style="list-style-type: none"> • 의심, 불편함(시간대, 고객 현 상황 예측), 짧은 시간, 명료한 메시지를 고려하여 의사 결정권자 확인 (필요한 것: TM Script, 중복접촉을 피함) • 소극적 • Wants : 생각하지 않은 정보, 기대감 <p>In-bound</p> <ul style="list-style-type: none"> • 상위직급을 찾음 • ERA 신뢰감 : 충분한 정보력 기대 • 일반 물건의 정보를 파악하고 있음 • 적극적, 정보만 파악 하려는 In-bound Call <p>소개 (Needs : 신뢰감, 우호적, 결과에 대한 무리한 요구, 좋은 조건의 물건, 수수료할당)</p> <p>광고 (광고가 된 건물에 관심, 활동적, 다양한 정보수집, 시기적으로 급한 물건, 구전효과 기대, DM: 정기적인 고급화된, 투자정보포함)</p>

<그림 5> 고객접점별 고객의 Needs/Wants(예)

Needs/Wants(그룹)	비즈니스 요구능력
<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 금전적인 이익 - 수수료 Share, 커미션 	<ul style="list-style-type: none"> • 커미션을 안주는 것이 원칙 • 계약성공여부와 retention에 영향을 미치게 되면 회사에서의 인정이 일부 필요함
<ul style="list-style-type: none"> • 조정력 - 소기의 목적 및 계약조건 	<ul style="list-style-type: none"> • 대금지급시기 (50%~100% 계약과 동시에) • 담당자에게 지속적인 교육을 해야 함으로서 (계약진행 초기에 서면적인 확인) 고객의 수수료 조정력을 약화시켜야 한다 • 완충요소를 다양화하여 순쉬운 접점을 찾아야 한다 • 상황에 대한 파악을 위해 상세한 기타 정보를 알아낼 수 있는 능력 • 결정권자의 요구 및 심리를 파악할 수 있는 능력 • negotiation을 잘할 수 있는 교육 프로그램
<ul style="list-style-type: none"> • 적절한 채널 - email, 방문, TM, 서면.. 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객이 선호하는 채널을 파악하는 능력 • 방문(차량), 전화, email, DM
<ul style="list-style-type: none"> • 좋은 상대인 	<ul style="list-style-type: none"> • 상대방에 대한 정보를 확보하여 조율을 하고 포장을 해 줄 수 있는 능력
<ul style="list-style-type: none"> • 좋은 분위기 	<ul style="list-style-type: none"> • 각각의 고객의 중점적인 needs를 선조정 후 만남을 유도 (직접의 만남시 간단한 문체만 협의가 필요)
<ul style="list-style-type: none"> • 수금조건 (연장, 할인, 지급방식) 	
<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 입장 고려 	
<ul style="list-style-type: none"> • 계약 만료전 선 접촉 희망 	<ul style="list-style-type: none"> • 지속적인 contact요망 • 계약물 관리대장의 시스템화
<ul style="list-style-type: none"> • 차별화된 부가서비스 업체 요구 (가격경쟁력, 서비스품질, 업체비교) 	<ul style="list-style-type: none"> • 양질의 부가서비스 업체 보유 • 관리를 할 수 있는 전달 요원이 필요
<ul style="list-style-type: none"> • 불만을 이야기하고 싶어함 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객서비스 센터의 활용 (CS sheet, happy call)

<그림 6> 고객 Needs/Wants별 비즈니스 요구능력(예)

	핵심서비스	확장된 가치제공	토털 서비스
정의	상품의 성능을 향상시켜 가격 외 유지비용 절감	구매자에게 최종목표 달성을 충족시킬 수 있도록 더 많은 요소 제공	토털 솔루션 제공
고객의 요구수준	1. 중개업무 2. 정보제공 (물건) 3. 조정서비스 (잔금시기 조정, 임대료 조정, 간판, Free rent, 입주시기) 4. 판단을 위한 Advice ★ 공격적인 영업(Push marketing 기대)	1. 세무 2. 투자 (수익률 분석서비스) 3. 리서치 (시장동향, 시세변동, 정기적인 리포트) 4. 법적/ 행정적 제반(재소전화해조서, 권리관계 분석, 건축물 관리대장 등 공부 서류 제공 서비스, 근저당설정) 5. 용역업체 소개 (인테리어) 6. 계약 이후 F/up(입주자 잔금 수령 까지, 월세) 7. Door to Door Tour 8. Financing 9. 보험서비스	One-Stop Service (property management)

< 그림 7> 제공가치 결정(예)

고객과의 관계를 개발하는데 바람직하기 때문이다.

중개 서비스 강화 전략에는 6가지의 경쟁 전략이 도출되었다.

- 인적자원개발,
- 고객서비스 강화
- 대고객 접점량 증대,
- 전속계약중심
- 매매능력 강화,
- 고객유지 강화

4. 전략 핵심성공요소 (CSF) 도출

지금까지 조직이 무엇을 지향해야 하는가, 어떻게 목표를 달성할 것인가에 대한 문제를 주요 전략방향과 고객관계전략 관점에서 살펴보았다. 이 절에서는 상기 주제에서 도출된 7가지 전사전략에 대한 전략추진항목인 경쟁전략과 전략적 목표를 달성하기 위한 핵심성공요소(Critical Success Factor)를 <그림 8>의 구조에 따라 도출하여 보았다.

총 7 가지의 전사전략에 대하여 경쟁전략과 CSF를 담고 있는 전략체계구조를 그림으로 제시하여 보았다.

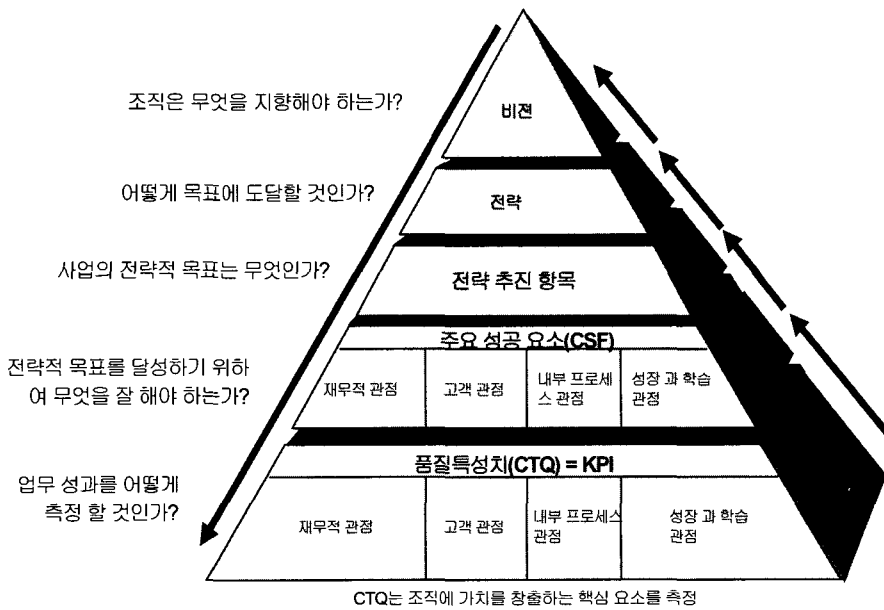
4.1 중개(Brokerage) 서비스 강화

각 경쟁전략에 대한 CSF들은 <그림 9>와 같다.

4.2 프랜차이즈 시장 재구축

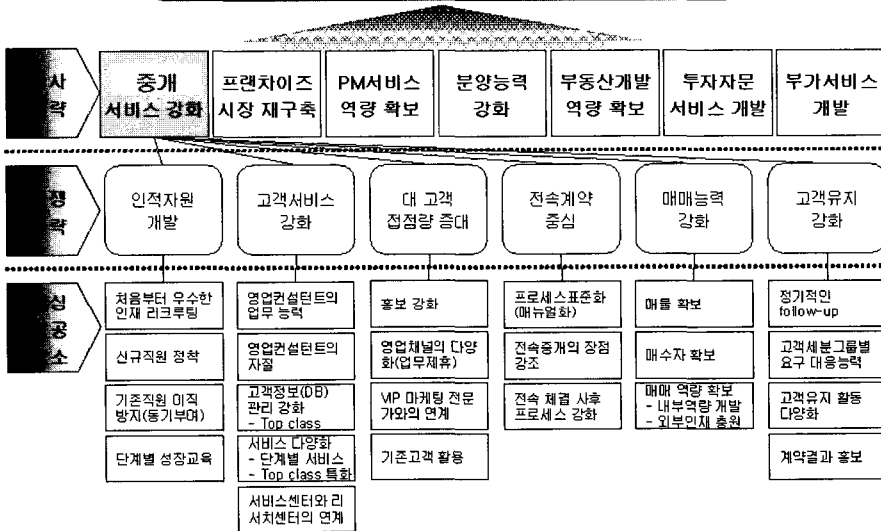
프랜차이즈 시장 재구축 전략에는 4가지의 경쟁전략이 도출되었다.

- 브랜드 차별화,
- 모델점 진출
- 가맹점 네트워크 구축,
- Top Class목표 영업



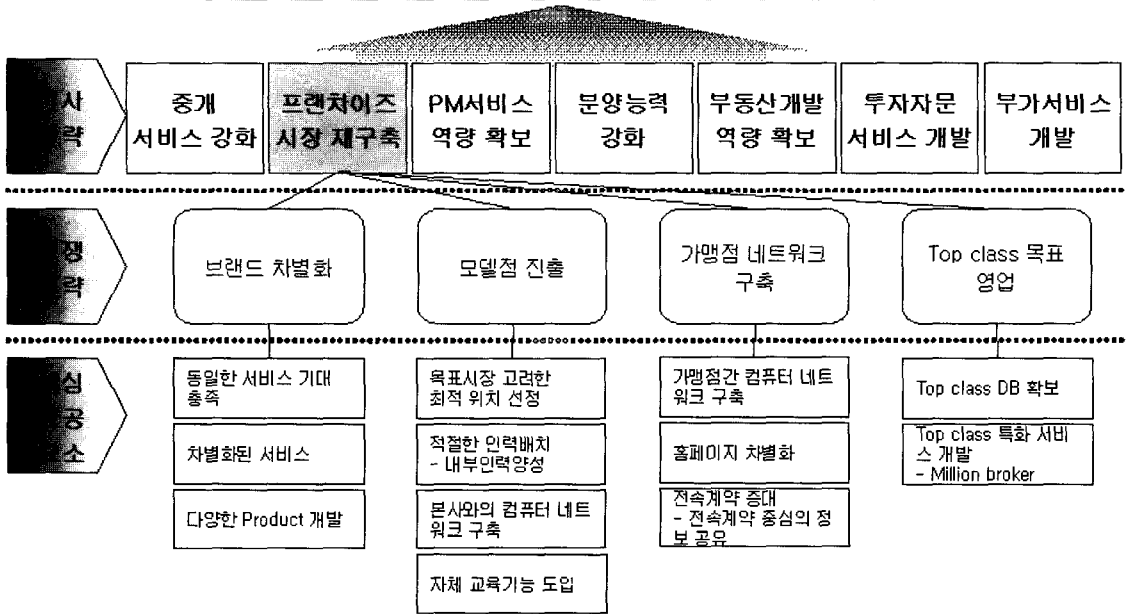
<그림 8> 전략적 CSF 및 CTQ 구조

부동산의 Standard, ERA !!!



<그림 9> 중개 서비스 강화 전략체계도

부동산의 Standard, ERA !!!



〈그림 10〉 프랜차이즈 시장 재구축 전략체계도

각 경쟁전략별 CSF들은 <그림 10>과 같다.

4.3 PM서비스 역량 확보

PM서비스 역량 확보 전략에는 3가지의 경쟁전략이 도출 되었다.

- PM시장의 신속한 진입
- 우수 협력업체 확보
- 리스크 최소화

각 경쟁전략별에 대한 CSF들은 <그림 11>과 같다.

4.4 분양능력 강화

분양 능력 강화 전략에는 3가지의 경쟁전략이 도출 되었다.

- Project 수주 전담팀 운영
- 선택적 집중화
- 이미지 개선

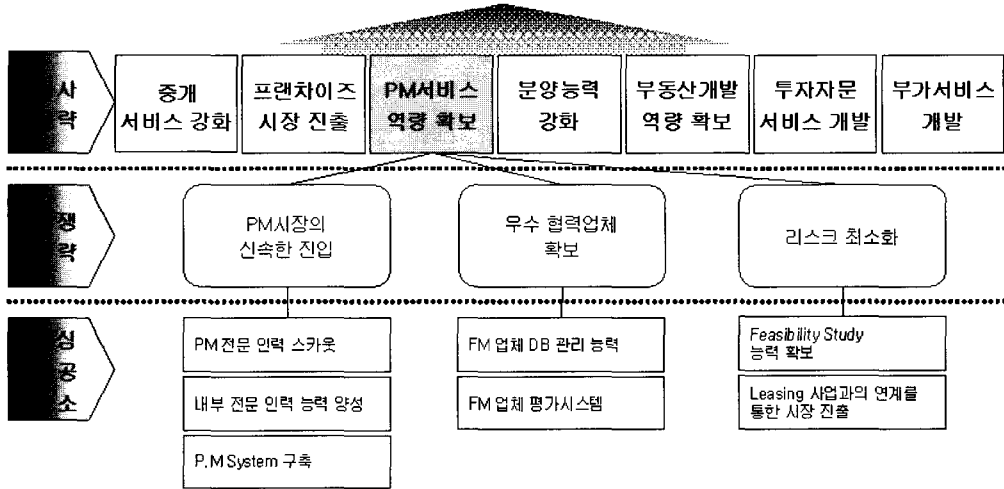
각 경쟁전략별에 대한 CSF들은 <그림 12>와 같다.

4.5 부동산개발 역량 확보

부동산개발 역량 확보 전략에는 3가지의 경쟁전략이 도출 되었다.

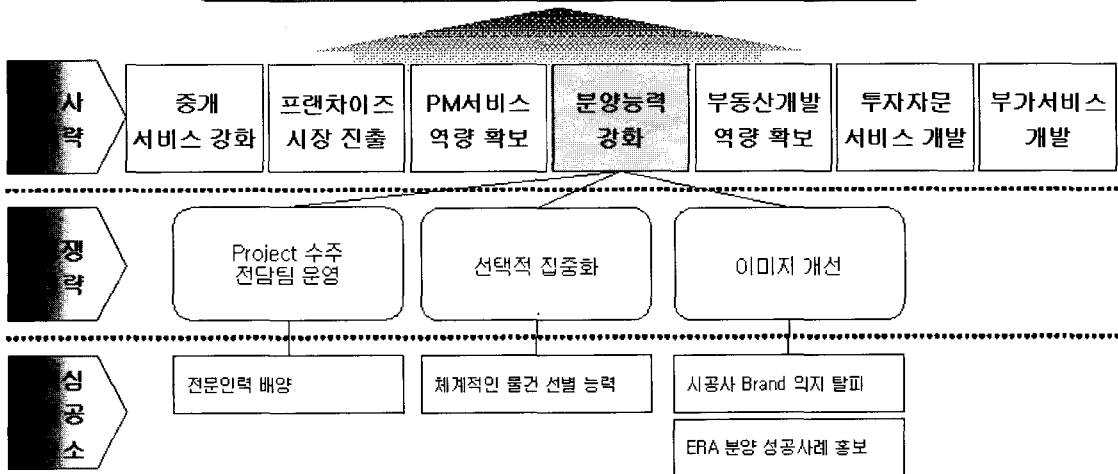
- 부동산 개발 시장의 진입 준비,
- 프로젝트별 역할 선별

부동산의 Standard, ERA !!!



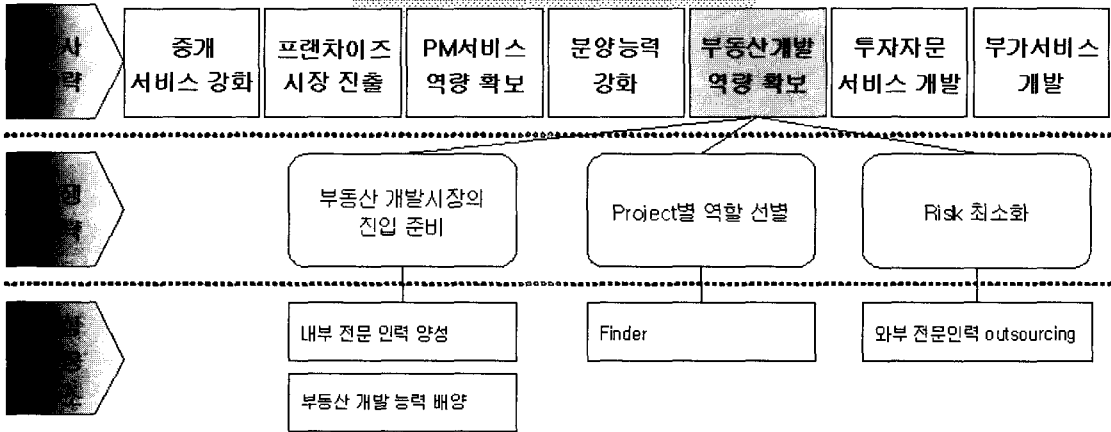
<그림 11> PM서비스 역량 확보 전략체계도

부동산의 Standard, ERA !!!



<그림 12> 분양 능력 강화 전략체계도

부동산의 Standard, ERA !!!



〈그림 13〉 부동산개발 역량 확보 전략체계도

- 위험(Risk) 최소화

각 경쟁전략별에 대한 CSF들은 <그림 13>과 같다.

한 가지의 경쟁전략에 대한 CSF들은 <그림 15>와 같다.

4.6 투자자문서비스 개발

투자자문서비스 개발 전략에는 2가지의 경쟁전략이 도출 되었다.

- 연구센터(Research Center) 구축
- 투자자문 능력 배양

각 경쟁전략별에 대한 CSF들은 <그림 14>와 같다.

4.7 부가서비스 개발

부가서비스 개발 전략에는 1 가지의 경쟁 전략이 도출 되었다.

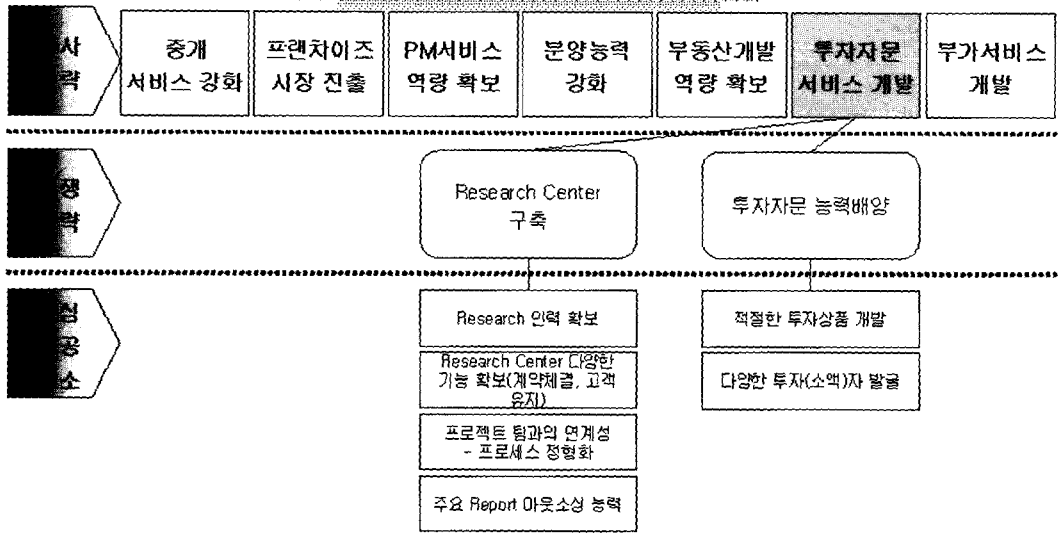
- 협력업체 네트워크 강화

5. 향후 계획

앞에서 ERA-Korea를 대상기업으로 장기 발전 비전으로 “부동산의 Standard, E기업” 이라고 정하고, 이를 실천하기 위하여 환경 분석 및 사업전략분석, 고객관계분석 등을 통하여 중개 서비스 강화 등 7가지의 전략을 수립하였다. 이들 각각의 전략에 대하여 세부적인 경쟁전략을 정하고, 각각의 경쟁 전략에 대하여 핵심성공요소가 무엇인지를 조사하여 보았다.

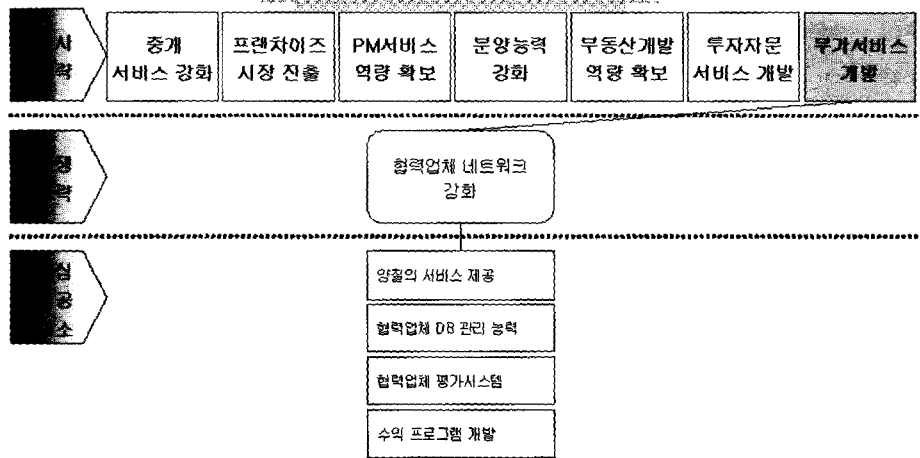
다음 단계로 하여야 할 일은 CSF에 관련된 CTQ(프로세스 CTQ, 경영 CTQ 등)를

부동산의 Standard, ERA !!!



<그림 14> 투자자문서비스 개발 전략체계도

부동산의 Standard, ERA !!!



<그림 15> 부가서비스 개발 전략 전략체계도

도출하고 비즈니스 기회를 확인하여 보는 일이다. 그 다음 단계로는 6 시그마 마스터플랜을 수립하고, 이를 구체적으로 수행하기 위해서 CSF를 달성하기 위한 6 시그마 과제를 선정하여 프로젝트팀을 운영하는 것이다.

ERA-Korea는 비전달성을 위하여 3개년 마스터플랜을 세우기로 합의하였고, 마스터플랜의 전체적인 골격은 도입기(2004년), 확산기(2005년), 안정기(2006년) 라는 전체적인 기간별 목표를 두고 추진할 예정이다. 도입기에 중점적으로 다루고자 하는 분야는 사내 개선전문가의 양성, 핵심프로세스에 대한 업무 표준화를 들 수 있으며, 확산기에서는 6시그마 접근방법을 이용한 과학적 문제해결기법의 사내 정착, 프랜차이즈 가맹점에 대한 6시그마 방법론의 전개, 기타 사업에 대한 6시그마 과제 구체화 등을 추진할 예정이며, 안정기에는 사내 전 프로세스의 과학적 품질관리 정착을 목표로 추진할 예정이다.

ERA-Korea는 6시그마 도입 원년에는 기존 사업인 중개 서비스를 강화하고 프랜차이즈 시장을 재구축하는 것을 주요 경영목표로 삼았기 때문에 6시그마 과제 역시 이 두 가지 사업을 중심으로 도출되었다. 기타 사업의 경우에는 위에서 언급하였듯이 리스크를 최소화하는 전략으로 시장에 진출하고자 하기 때문에 그에 따른 과제들이 도출되었다. 현재 프로젝트팀을 구성하여 이들 과제를 수행하고 있다.

- [2] 박성현·이명주·이강군(2001), 「6 시그마 설계를 위한 DFSS」, 한국표준협회.
- [3] 신영석(1998), 「관계가치 경영」, 세종서적
- [4] 안정근·김한수(2003), 「부동산학개론」, 법문사.
- [5] 이창석(2002), 「부동산 학개론」, 새롭출판사.

참고문헌

- [1] 박성현·이명주·정목용(1999), 「6 시그마 이론과 실제」, KSA 한국표준협회.