

공동주택 상품의 고객서비스 개선 전략 연구

A Strategy to Improve Customer Service for Apartment Building Units

이 현 민*

이 등 훈**

김 선 국***

Lee, Hyun-Min

Lee, Dong-Hoon

Kim, Sun-Kuk

Abstract

As customers are becoming increasingly important in corporate management, there is a growing demand for migration to customer-focused organizational structures. Unlike the manufacturing industry, the construction industry is non-iterative and non-standardized. As a result, a wide variety of materials, human resources, technologies and equipment must be mobilized in complex work activities to complete a structure. Consequently, surprises are bound to occur as such work activities progress.

This paper intends to study a strategy that is designed to improve customer services for apartment building units. It aims primarily to focus on cost control and brand management. Housing tenants and industry experts are surveyed to collect input for issue analysis. In addition, the external circumstances and internal capabilities of major builders in Korea are analyzed, and a SWOT analysis is performed regarding market conditions related to customer service. These analysis results are utilized to develop a strategy implementation plan over different time frames, and the operational resources available for such strategy implementation are analyzed in order to forecast its performance.

This research will facilitate communication between construction companies in Korea and their customers by proposing a customer service improvement strategy for apartment building units, and is expected to provide resource material for a strategic analysis of efforts to fully incorporate customer requirements

Keywords : Apartment Building, Customer Service, Improvement Strategy

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

기업 경영에서 고객의 중요성이 지속적으로 증대됨에 따라 조직 구조를 고객 중심 구조(customer-focused structure)로 전환해야 한다는 요구가 증대되고 있다. 이는 고객 만족 경영(customer satisfaction management)을 위한 최고경영자의 경영철학과 깊은 관련성을 가진다. 다시 말하자면, 최고경영자의 최종 의사결정에 따라서 고객서비스 예산 편성 및 개선 전략의 방향 등이 결정된다.

건설업은 제조업과는 달리 비 반복적이고 비표준화의 업무특성을 가지고 있으므로 하나의 건축물을 완성하기 위하여 다양한 자재, 인력, 기술, 장비 등을 투입하여 복합적인 업무를 수행하게 된다. 따라서 이러한 업무를 추진하는데 있어서 예기치 못했던 상

황들은 쉽게 발생하기 마련이다. 또한 공사를 진행함으로써 소음 공해, 비산먼지 발생, 일조권 침해, 교통방해, 공기지연, 품질저하 등의 요인은 입주주민 및 잠재적인 고객과의 빈번한 마찰로 이어지고 있으며, 상황의 심각성에 따라서는 클레임의 발생을 초래하기도 한다. 이러한 변화에 대하여 건설업계 및 학계에서는 고객의 불평·불만을 신속히 예방하고 대응하기 위하여 고객서비스를 개선하고자 하는 전략적인 연구를 진행하고 있다.

앞선 연구에서는 건설 CRM¹⁾ 시스템의 효과를 실질적으로 검증하고 건설 CRM의 필요성과 발전 가능성에 대해서 언급하거나(조경린, 2007), 건설업체의 고객접점서비스(MOT)²⁾ 분석 및 이

1) 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management): 내부의 프로세스 및 정보 시스템의 효율성에 기반을 두고 철저하게 고객의 전 생애 단계(life stage)에 근거하여 고객으로부터 실제적인 이익을 창출하는 데 목적을 둔 경영혁신의 개념을 의미함.

2) MOT(Moment of Truth)라는 용어는 원래 스페인의 투우용어로 투우사가 소에게 관심을 집중하여 일대일로 대결하여 온 힘을 다해 승부를 거는 결정적 최후의 순간을 일컫는 뜻임. 이러한 MOT가 서비스 마케팅의 주요 이슈로 떠오른 것은 1980년대 초 스칸

* 경희대학교 건축공학과 석사과정

** 경희대학교 건축공학과 석사과정, 교신저자(donghoon@khu.ac.kr)

*** 경희대학교 건축공학과 정교수

에 고객만족도 분석을 실시하여 공동주택의 민원성 하자를 통합적으로 관리하고자 하는 방안을 제시하였다(유승연, 2008). 그러나 현재까지의 연구동향은 하자보수비용 관리나 하자보수관리 시스템 정립 등 주로 하자보수와 관련된 연구가 상당한 비중을 차지하고 있으므로 공동주택 상품³⁾의 고객서비스를 개선하고자 하는 전략적 연구는 아직까지 성과가 미흡하다.

본 연구의 목적은 공동주택 상품의 고객서비스를 개선하기 위한 전략을 수립하는 것이다. 참고로 고객서비스 개선 전략은 비용 및 브랜드 관리와 긴밀한 연관성을 가진다.

본 연구는 향후 국내 건설 회사들을 대상으로 공동주택 상품의 고객서비스를 개선하기 위한 전략을 제시하여 고객과의 원활한 의사소통을 지원할 것이며, 고객의 요구사항을 충실히 반영할 수 있는 전략적 분석 자료로써 활용될 것이다.

1.2 연구의 범위 및 절차

2007년 공동주택은 7,470,000세대가 건설되었다.⁴⁾ 이는 전체주택건설실적의 상당한 비중을 차지하고 있으므로 본 연구에서는 공동주택을 대상으로 연구를 진행하며, 특히 공동주택 건설실적 중 84.76%를 차지하는 아파트를 주요 대상으로 범위를 제한한다. 또한 건설업은 업종 특성상 고객서비스를 개선하기 위하여 사전 마케팅 단계부터 사후관리단계까지 다양한 절차와 함께 오랜 시간동안 관리되어야 하므로 <그림 1>과 같이, 공동주택 고객서비스 영역 및 주요활동을 대상으로 연구 범위를 구분하여 연구를 진행한다.

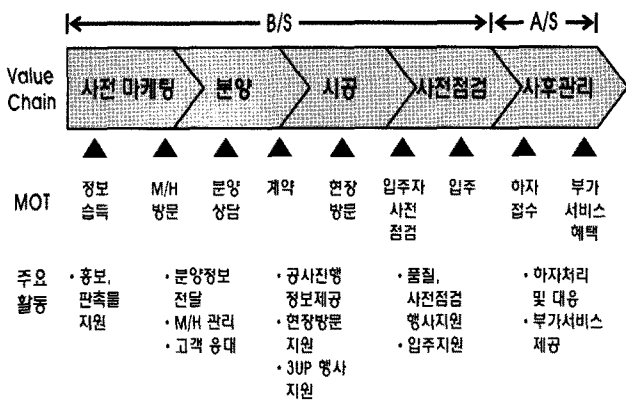


그림 1. 연구의 범위

본 연구는 다음과 같은 절차로 진행된다.

디나비아 항공사(SAS)의 CEO인 안칼슨(Jan Carzon)이 '고객을 순간에 만족시켜라'(MOT)를 잘 관리해야 한다고 주장한 데서 비롯됨.

3) 여기서 말하는 상품이란 세대 내부 인테리어나 마감재, 평면 설계뿐만 아니라 단지 구성과 조경 등을 포함하는 주택 상품 전체를 의미함.

4) 국토해양부, "공동주택 현황(면적별/층별/사용년수별)", 2008. 05

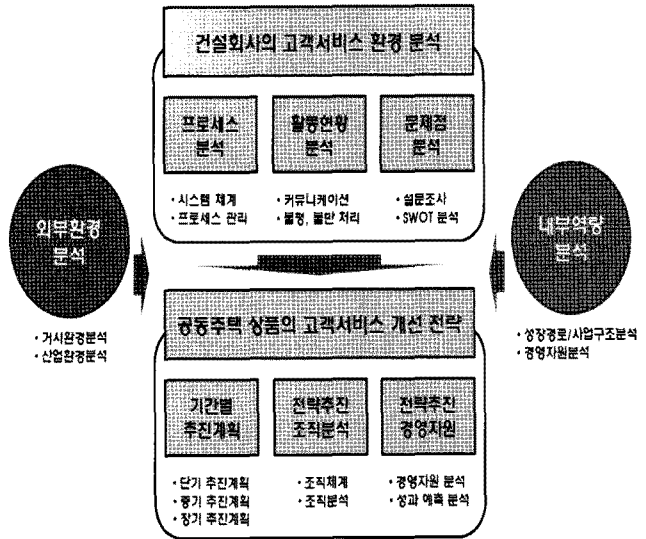


그림 2. 연구의 절차

첫째, 현재 건설 산업의 외부환경 및 내부역량을 분석한다. 거시 환경 분석과 산업 환경 분석뿐만 아니라 성장경로/사업구조분석, 경영자원분석 등은 합리적인 평가지표를 근거로 분석되어지며, 이러한 분석 자료는 현재 상황 및 추세를 반영할 것이다.

둘째, 국내 주요 건설 회사들의 고객서비스 환경 분석의 일환으로 활동현황, 문제점 등을 분석한다. 고객서비스 시스템 및 프로세스 관리, 고객과의 커뮤니케이션 통로 및 불평·불만 처리 등의 상황을 알아보고 고객 및 전문가를 대상으로 설문조사를 실시한다. 이를 통하여 SWOT 분석을 실시하며, 고객서비스의 문제점을 고찰한다.

셋째, 공동주택 상품의 고객서비스를 개선하기 위한 전략을 연구하기 위하여 기간별 추진계획, 전략추진 조직, 전략추진 경영지원 등을 분석한다. 본 연구에서는 단기중기장기 추진계획을 살펴 보며, 전략조직체계를 분석하며, 경영자원을 분석하여 최종적으로 성과를 예측하는 분석방법을 수행한다.

2. 기초연구 및 문헌고찰

2.1 고객서비스의 개념 및 정의

서비스의 개념을 현대적 개념으로 풀이해 보면, 기업의 이익을 창출하고 계속기업(on-going industry)으로 성장하기 위해서 고객에게 따뜻한 호감을 주고 신뢰관계를 구축하여 대내외적으로 높은 이미지를 선보이는 환대(hospitality) 행위라고 말할 수 있다.

경제의 서비스화 현상이 빠르게 진전되면서 기업이 서비스에 많은 투자를 하는 이유는 서비스 자체가 기업의 얼굴이며 경영철학을 대변해 주기 때문이다. 특히 서비스는 공산품처럼 물건을 원하는 시기에 생산해 놓고 원하는 시기에 파는 것이 아니라 고객과의 면대면 커뮤니케이션이 이루어지는 인적 서비스다. 특히 고

객의 가치관이나 판단 기준이 물질 중심, 양 중심에서 심적 가치를 중시하고 있기 때문에 서비스가 곧 상품이며 마케팅의 핵심이라고 말할 수 있다. 따라서 고객서비스는 철저한 서비스 정신(service mind)을 가지고 고객을 상대로 하여 서비스를 제공하는 것을 의미한다.

2.2 기존 연구 동향

기존의 연구는 <표 1>과 같이 국내 건설 환경 및 건설업체를 대상으로 고객관계관리(CRM), 고객접점서비스(MOT) 분석을 실시하였으며, 민간공사 및 공공건축물의 사후평가모형을 개발하거나 특정 건설업체의 고객센터를 조사분석하였다.

표 1. 기존 연구 동향

연구자	주요내용	비고
조경린 외 2 (2007)	건설 CRM 시스템의 효과를 실질적으로 검증하고 건설 CRM의 필요성과 발전 가능성에 대해서 언급함.	고객관계 관리 (CRM)
유승연 외 5 (2008)	건설업체의 고객접점서비스 분석 및 이에 고객만족도 분석을 실시하여 공동주택의 민원성 하자를 통합적으로 관리하고자 하는 방안을 제시함.	고객접점 서비스 (MOT)
김재우 외 1 (2009)	공공공사의 효율적이고 적합한 사후평가 항목 도출을 위해 민간공사 사후평가 항목에 대한 조사분석을 실시하고 이를 토대로 공공건축물의 사후평가 항목 모델을 개발함.	사후평가 모델 개발
송영건 외 3 (2009)	장기적인 안목의 A/S, C/S 차원의 고객관리가 중요한 경쟁요소라는 것을 인식함으로써 SK건설 건축주택사업부문 중 C/S 본부 수도권 고객센터를 조사분석함.	고객센터 분석

그러나 아직까지 공동주택을 상품으로 인식하여 통합적인 고객 서비스를 전략적으로 개선하고 해결하기 위한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 건설업체들이 고객관리 및 고객서비스 업무를 수행하는데 있어서의 문제점을 체계적으로 지적하고, 이에 대한 전략적인 개선방안을 제시하도록 한다.

3. 고객서비스 문제점 분석

3.1 고객의 불평·불만 원인분석

고객의 불평·불만이 발생하는 원인은 고객의 기대치에 대한 서비스 결과의 차이가 과대한 경우에 있다. 이러한 불평·불만은 표면으로 나타나지만 고객의 의식에 잠재되어 있어 노출되지 않는 경우도 있다(장수용, 2005). <표 2>는 국내 주요 건설 회사들을 대상으로 조사한 것으로, 고객의 불평·불만 발생 원인은 업무적인 면 및 심리적인 면으로 나눌 수 있다.

표 2. 기업에 대한 고객의 불평·불만 원인분석

소재 원인별	기업	고객
업무적	<ul style="list-style-type: none"> ·담당직원의 업무지식 부족 ·설명 불충분, 의사소통 미숙 ·업무처리 미숙·지연 ·고객감정에 대한 배려 부족 ·서비스 정신 결여 	<ul style="list-style-type: none"> ·회사 업무에 대한 지식 부족 ·착오·과실 ·감정 ·고악의의
심리적	<ul style="list-style-type: none"> ·바쁨(소홀함) ·회사의 규정을 어길 수 없음. ·특별대우 없음. ·서비스의 하자 없음. ·자신이 전문가라는 우월감 	<ul style="list-style-type: none"> ·업무처리 지연에 대한 초조감 ·고객이 왕이라는 우월감 ·비교심리 ·하자에 대한 항의 ·자존심 손상, 열등의식

3.2 문제점 분석을 위한 설문조사

본 연구의 설문조사 대상자 및 인원 등 기타 자세한 내용은 <표 3>과 같다.

표 3. 설문조사 대상

설문 대상	설문 인원	설문 항목	설문 기간
주택 입주 고객	70명	23개	2007. 5. 26 - 29(4일)
전문가 집단	15명	23개	2007. 5. 28(1일)

특히 본 연구는 하자 보수 처리의 정확성 및 신속성이 비용 및 브랜드 측면에서 영향력이 가장 큰 핵심 이슈라고 판단하였으므로, 비용 및 브랜드 임팩트(impact) 우선순위화에 초점을 맞추어 설문조사를 실시하였다.

신뢰성을 높이기 위하여 국내 주요 건설 회사인 C건설 회사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 주택 입주 고객 70명을 대상으로 23개 항목에 대하여 고객서비스 중요도 및 만족도를 조사하였다. 또한, 일정경력 이상을 소유하고 있는 하자/민원 대응 전문 인력 15명을 대상으로 비용 절감을 위한 9개의 고객서비스 이슈에 대한 중요도를 조사하였다.

본 연구에서는 설문조사를 실시하여 고객서비스의 문제점에 대하여 체계적으로 접근하고자 한다. 아래의 <그림 3>은 현재의 국내 건설업체들을 대상으로 설문조사를 하기 전 공동주택의 사업 관리영역에서 발생하고 있는 고객서비스 활동상의 주요 문제점을 구분하여 정리한 것이다.

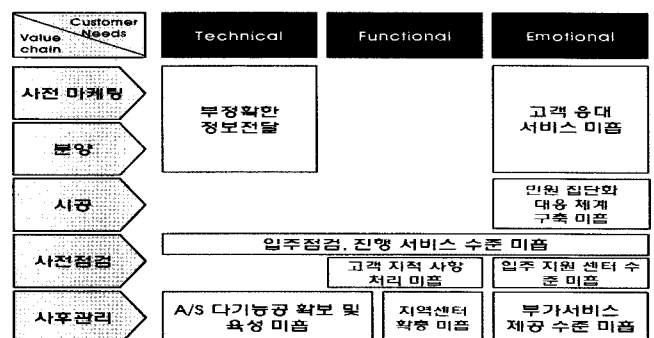
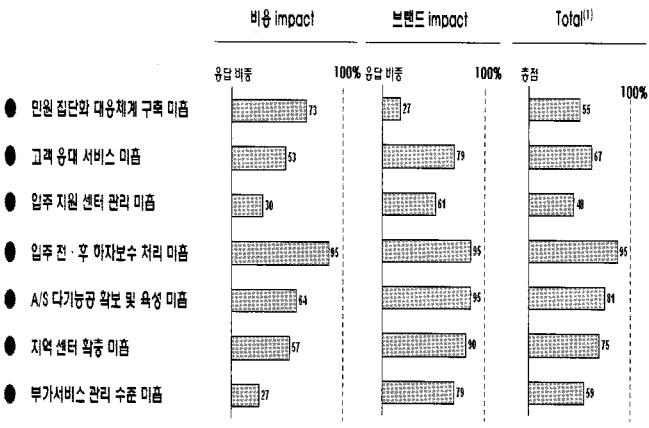


그림 3. 고객서비스 활동상의 주요 문제점

〈그림 4〉는 설문조사에 참가한 대상자의 응답 비중과 주요 이슈별 비용 및 브랜드 임팩트를 나타내는 그림이다. 설문조사 결과 비용 및 브랜드 임팩트에 영향을 주는 중요한 요인은 입주 전·후 하자보수 처리 미흡, A/S 다기능공 확보 및 육성 미흡, 지역 센터 확충 미흡, 고객 응대 서비스 미흡, 부가서비스 관리 수준 미흡, 민원 집단화 대응체계 구축 미흡, 입주 지원 센터 관리 미흡 순으로 나타났다.



(1) Total = $\text{Sort}(\text{비용impact 응답비중}) + (\text{브랜드impact 응답비중}) / \text{Sort}(2)$
 출처: CSIS survey('07년 5.28~6.1, 하자/민원 대응 전문 인력 22명 대상), 고객 survey('07년 5.26~6.1 실시, 주택 입주 고객 170명 대상), TF 분석

그림 4. 설문조사 결과

4. 외부 환경 및 내부 역량 분석

4.1 외부 환경 분석

외부 환경 분석의 목적은 기업 활동에 큰 영향을 주는 요인들이 어떻게 자사(自社)에 있어서 현재와 미래의 기회(opportunity) 및 위협(threat) 요인으로 작용하는가를 분석하여, 기업전략 수립의 기본 자료로 활용하기 위함이다. 〈그림 5〉는 외부 환경 분석 개념도를 나타낸다.

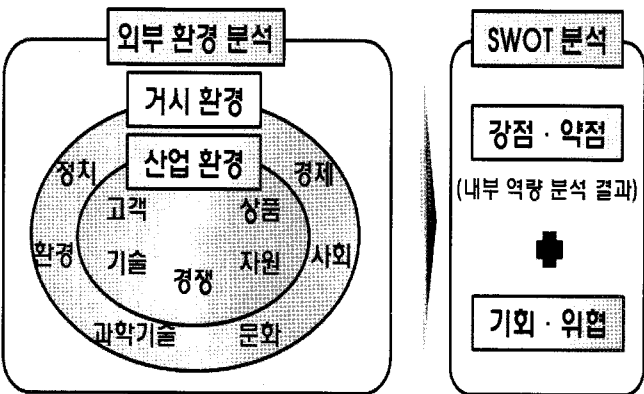


그림 5. 외부 환경 분석 개념도

4.1.1 거시 환경 분석

조직을 둘러싼 거시요인의 현상 및 변화추이를 분석하는 단계로써, 기업을 둘러싼 제반 거시적 환경의 중요 추세(mega-trends)를 분석하여 기업이 나아갈 좌표를 설정하는 데 의의가 있다.

표 4. 주요국의 성장률 추이와 전망

	2007년			2008년		
	상반기	하반기	연간	1/4 (실적)	IMF (전망)	기타 (전망1)
세계	-	-	4.9	-	3.7	4.2
OECD	2.6	2.8	2.7	2.6	1.3	-
미국	1.7	2.7	2.2	2.5	0.5	0.8
일본	2.5	1.6	2.1	1.3	1.4	1.52)
유로	2.8	2.5	2.6	2.2	1.4	1.7
중국	11.5	11.4	11.4	10.6	9.3	8.0
개도국	-	-	7.9	-	6.7	-
세계 교역	-	-	6.8	-	5.6	7.3

자료: IMF, OEF(Oxford Economic Forecasting), 미 상무성, 미 연준, 일본 내각부, 일본은행, 유로 통계청, 중국 국가정보센터(SIC)

주: 1) 세계경제성장률 및 세계교역성장률 전망치는 OEF(2008.05) 기준이고, 각국 전망치는 주요 정책기관(미 연준, 일본은행, EU위원회 등)발표치 기준
 2) 2008년 회계연도(2008년 4월 - 2009년 3월) 기준 전망치임. 참고로 지난 2007년 회계 연도 실적치는 1.5%임.

외부 환경 분석은 해당 기업의 사업영역(business domain)에 따라 다소 차이가 있으나 일반적으로 경제, 정치, 제도, 기술, 사회, 문화적 환경 등을 주로 분석영역으로 지정한다.

2008년의 경기상승세는 내수 중심으로 경기가 둔화되는 움직임을 보이고 있다. 소비는 수입물가발 물가상승으로 인한 구매력 둔화와 소비심리 위축으로, 설비투자는 대외환경 악화로 증가세가 둔화되고 있다(표 4 참조).

또한, 2008년 세계경제는 고유가 충격과 미국의 부진 심화, 일본과 EU의 성장세 둔화로 작년에 비해 성장률이 낮아질 전망이다.

민간소비는 물가상승세 확대에 따른 구매력 증가세 둔화로 3%대 중반의 낮은 증가에 그칠 전망이다, 설비투자는 고유가 충격, 미국의 부진 심화 등에 따라 전체적으로 작년에 비해 크게 낮은 증가에 그칠 전망이다.

〈표 5〉는 주요 거시경제지표를 정리한 것으로, 수입은 국제유가의 고공행진, 원자재 가격의 상승세 지속으로 수출보다 높은 20%대 초반의 증가세를 보일 것으로 예상되어 무역수지의 흑자 폭에 영향을 줄 것으로 보인다. 그러나 건설투자나 설비투자의 경우 뚜렷한 증가세나 하락세를 예측할 수 없다는 것이 하나의 위험요소로 작용할 것으로 보인다.

표 5. 주요 거시경제지표 전망

단위: 전년 동기 대비, %, 억 달러

	2007년			2008년		
	상반기	하반기	연간	상반기	하반기	연간
실질GDP	4.5	5.4	5.0	5.3	4.2	4.7
민간소비	4.2	4.7	4.5	3.4	3.3	3.3
건설투자	2.5	0.2	1.2	1.0	2.9	2.0
설비투자	11.0	4.4	7.6	2.2	6.0	4.1
통관기준 수출(%)	1,777 (14.4)	1,938 (13.9)	3,715 (14.1)	2,143 (20.6)	2,232 (15.2)	4,375 (17.8)
통관기준 수입(%)	1,702 (14.0)	1,866 (16.6)	3,568 (15.3)	2,189 (28.6)	2,183 (17.0)	4,373 (22.5)
무역수지	75	72	146	-46	49	3
경상수지	-16	76	60	-54	43	-11
소비자물가	2.3	2.8	2.5	4.2	4.1	4.2

4.1.2 산업 환경 분석

산업 환경 분석은 사업영역에 대한 구체적인 분석을 실시하는 과정으로 영위하고 있는 산업의 구조적 특성을 분석하고, 변화 방향을 예측하여 산업의 매력도 여부 및 주요 성공요인을 밝히고자 하는 데 의의가 있다.

2009년 1월 국내 건설수주는 공공부문의 SOC예산 급증 및 예산 조기집행으로 토목수주가 호조(전년 동월비 230.9% 증가)를 보였으나, 경기침체로 건축수주가 부진(전년 동월비 42.5% 감소)하여 전년 동월 대비 6.5% 감소한 6조 2,229억 원을 기록하였다(표 6 참조).

표 6. 2009년 1월 건설수주

단위: 십억 원, 전년동기비 %

구분	2008.12	증감률	2009.1	증감률		
합계	24,653.7	28.9	6,222.9	-6.5		
발주처별	공공	토목	9,809.4	35.4	3,163.9	68.5
		건축	5,773.8	49.6	2,436.8	301.7
	민간	토목	4,035.6	19.2	727.1	-42.8
		건축	14,844.3	25.0	3,059.0	-36.0
공종별	토목	토목	3,938.5	89.0	466.3	72.3
		건축	10,905.8	11.3	2,592.7	-42.5
	건축	토목	9,712.3	63.4	2,903.1	230.9
		주택	14,941.4	13.4	3,319.8	-42.5
	비주택	8,535.3	14.6	2,238.9	-37.1	
		6,406.1	11.8	1,081.0	-51.3	

자료: 대한건설협회

전국 공동주택 2009년 2월 분양실적은 4,544호로 전월 6,136호에 비해 25.9%, 전년 동월(2008. 02: 7,986호)에 비하여 43.1% 감소하였다. 지역별로는 수도권은 전월 대비 22.3%가 감소하였으며, 경기도에서의 분양물량이 크게 감소하였다(3,554호). 비수도권은 전월대비 47.5%, 동월 대비 91.7%가 감소하였다(표 7 참조).

표 7. 공동주택 분양실적

단위: 호

구분	2월		2월까지의 누계		
	2008년	2009년	2008년	2009년	
합계	7,986	4,544	43,860	10,680	
수도권	소계	2,385	4,079	26,435	9,329
	서울	438	2,123	1,477	2,327
	인천	-	464	1,060	464
	경기	1,947	1,492	23,898	6,538
비수도권	5,601	465	17,425	1,351	

자료: 국토해양부

4.2 내부 역량 분석

내부 역량 분석의 목적은 회사의 현재 및 미래 경영능력을 진단하여 비전(vision)을 실현할 수 있는 능력을 파악하고, 그 결과를 통해 기업의 강약점을 도출한다.

내부 역량 분석은 <그림 6>에 나타나듯이 성장경로 분석, 사업구조 분석, 경영자원 분석, 경쟁우위 분석으로 나뉜다. 그러나 본 연구에서는 국내 주요 건설 회사들(C건설 회사 위주)을 대상으로 한 분석 자료를 토대로 하여 성장경로 분석, 사업구조 분석, 경영자원 분석만을 수행하였으며, 경쟁우위 분석은 제외한다.

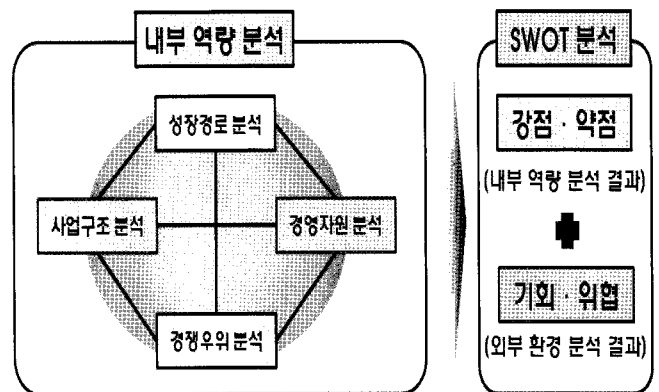


그림 6. 내부 역량 분석 개념도

4.2.1 성장경로 분석

성장경로 분석은 과거 궤적을 분석하여 성패의 포인트를 파악하고 현재의 위상을 정립하기 위하여 실행한다.

모든 국내 건설 회사들이 브랜드를 보유하고 수많은 돈을 광고에 투자하고 있는 현 시점에서 브랜드의 차별성은 점차 사라져가고 있으며, 갑작스레 등장하여 시장의 경쟁 구조를 바꾼 브랜드를 건설 회사의 경영자들은 전략적 개선사항의 하나로 간주하고 있다.

그러나 무엇보다 고객관리의 중요성이 증대됨에 따라, 금융, 통신, 제조 등 다른 산업에서 시장의 주도권을 쥔 고객의 마음을 얻기 위한 치열한 쟁탈전에서 활용되어 온 CRM에 대하여 관심을 기울이고 있다.

4.2.2 사업구조 분석

사업구조 분석은 사업영역(business domain: 사업범위에 따라 제품이 분석단위가 되기도 함) 간의 매력도를 분석하여 사업영역의 포트폴리오를 재구축할 수 있는 시각을 제공하는데 의의를 둔다. 본 연구는 공동주택 상품의 고객서비스 개선을 위한 전략의 연구를 수행하는 것이 목적이므로, 특히 비용 지출이 많이 수반되는 하자보수와 관련된 민원의 처리에 초점을 맞추어 분석한다.

〈그림 7〉은 국내 주요 건설 회사들을 대상으로 하여 Top-tier 대비 C/S팀 투입 시점 비교 및 입주일 후 미처리 하자 현황을 나타낸 것으로, 국내 주요 건설 회사들 마다 큰 차이점이 존재하며, 국내 C건설 회사의 각 현장을 대상으로 한 입주일 후 미처리 하자 현황을 비교한 결과 입주 후 90일이 지난 시점에서도 평균 100세대 당 80여건의 미처리 하자가 존재한다는 것을 확인하였다.

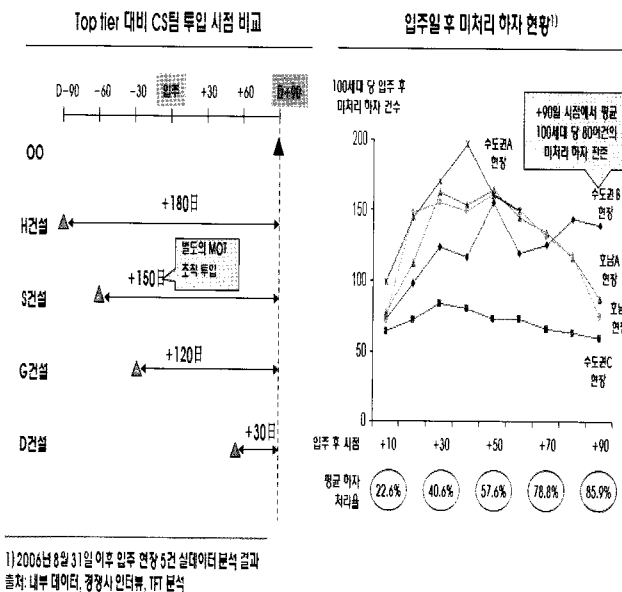
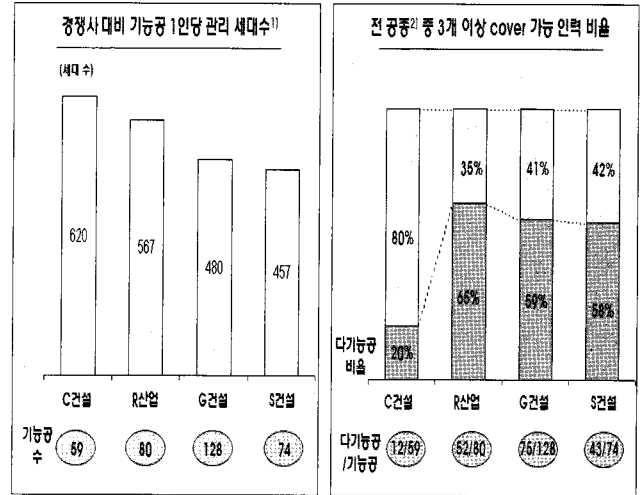


그림 7. Top-tier 대비 C/S팀 투입 시점 비교 및 입주일 후 미처리 하자 현황

또한, 〈그림 8〉은 국내 C건설 회사를 기준으로 하여 경쟁사 대비 기능공 1인당 관리 세대수를 비교한 결과 및 전 공종 중 3개 이상 커버(cover)가 가능한 인력 비율을 나타낸 것이다. 상대적으로 C건설 회사가 경쟁사에 비하여 비효율적인 관리행태를 보이고 있다는 것을 확인할 수 있다.



1) 3년차 기준
2) 공종: 도배, 타일, 방수, 목공, 설비, 배관, 조명, 미장, 균열보수, 기타
출처: 내부 data, 경쟁사 인터뷰, IT 분석

그림 8. 보유 기능공 규모 및 역량

4.2.3 경영자원 분석

본 연구는 공동주택 상품의 고객서비스를 개선하기 위한 전략 연구에 초점을 맞추고 있으므로, 경영자원 분석의 일환으로, 이와 관련된 국내 주요 건설 회사들의 A/S 시스템을 비교하고 투입비용 현황을 분석하기로 한다(2006년 말 기준). 국내 주요 건설 회사들은 고객서비스 개선을 위하여 담당부서를 조직하고 예산과 인원을 배치하고 있다. 특히 고객서비스와 관련하여 하자보수에 투입되는 금액이 큰 비중을 차지하고 있으므로 본 연구에서는 하자보수와 관련된 예산을 기초자료로써 활용하였다. 각 건설 회사 마다 고객관리팀을 유지하고 있으며, 매출액 대비 A/S 투입비중은 약 1%를 상회하는 것으로 나타났다. 또한 지역 A/S 사무소 및 하자접수 System 등을 운영하여 고객서비스에 적극 대처하고 있다(표 8 참조).

표 8. 국내 주요 건설 회사 A/S 시스템 및 투입비용 현황 분석

회사명		S건설	C건설	R산업	G건설	H건설
구분	부서편재(소속)	주택사업본부 C/S실	주택사업본부 고객관리팀	건축사업본부고객센터	주택사업본부 C/S총괄팀	관리본부 고객만족실
인원 조직	정규직(A/S기술직) (명)	40 (본사9, 사무소31)	21(본사정규직)	27	87	37(정규직)
	주부Manager(명)	20(용업)	15	63(상용직)	17	50(용업)
	Happy-call(명)	19(용업)	9	10(용업)	X	-
	사무직(명)	11(계약직)	9(정규직)	30	45	15(정규직)
	기능직(명)	94(계약직) (상주64, 순회30)	76(계약직) (상주55, 순회21)	87(상용직) (상주62, 순회25)	93 (상주72, 순회21)	93(계약직)
계(명)	184	130	207	236	195	
관리 대상	현장수(10년차/3년차)	185/73 (상주현장수: 16개)	85/59 (상주현장수: 16개)	141/73 (상주현장수: 21개)	110/50 (상주현장수: 19개)	185/73 (상주현장수: 11개)
	세대수(10년차/3년차)	111,714/61,084	72,471/30,898	98,345/42,612	79,043/36,510	108,450/41,378
연간 하자보수 예산 (억 원)		200	164(2006년)	228	200	174
주택매출액 (억 원)		15,455	11,305	16,400	13,900	18,985
1인당 관리세대수 (10년차/3년차)		607(10년차) 332(3년차)	489(10년차) 193(3년차)	453(10년차) 196(3년차)	350(10년차) 162(3년차)	556(10년차) 212(3년차)
세대당 투입비용(원)(10년차/3년차)		179,000(10년차) 327,000(3년차)	151,650(10년차) 281,942(3년차)	223,500(10년차) 535,000(3년차)	253,000(10년차) 548,000(3년차)	160,440(10년차) 420,500(3년차)
매출액 대비 A/S투입비중		1.29%	1.58%	1.39%	1.44%	0.92%
지역 A/S 사무소 현황		강서, 강동, 경기, 영남, 팔리 리스 (5개소)	강남, 강북, 경기	강남, 강북, 강서, 경기, 부산 (5개소)	용인수지, 동부, 서부, 중부, 영남(5개소)	강동, 일산, 용인, 목동, 천안, 영남 (6개소)
하자접수 System		SAAS, PDA입력 AS접수일원화	방문, 유선접수, 자체 시스템 입력	오렌지매니저접수, 유선, 방문	방문접수, 유선접수요원	방문, 유선접수, ERP시스템 입력
합의종료 업무처리 시스템		PJT담당자품의 C/S실장 전결	고객관리팀 품의 건설본부장 결재	A/S팀장, 고객센터장 결재	G사 C/S업무팀장 결재	고객관리실장 결재
소송업무 처리 시스템		스피드 보고 후 PJT담당자 및 법무팀 공동대응	법무팀 품의 기획본부장 결재	고객센터장결재	G사 C/S업무팀장 결재	법제팀 경유, 실장 결재

그러나 A/S 사무소가 특정지역에 편중되어 있으므로, 타지역의 고객에 대한 신속한 대응이 미흡할 것으로 사료된다.

5. 고객서비스 개선 전략

5.1 SWOT 분석 및 전략의 방향

5.1.1 SWOT 분석

SWOT 분석은 Strength, Weakness, Opportunity, and Threat의 머리말인데 이는 외적인 환경요인은 기회와 위협요인, 내적인 기업요인은 강점과 약점요인으로 구분된다.

내적인 강약점요인은 CEO경영, 재무상태, 경영방식, 마케팅, 인적 자원, R&D, 정보시스템, 조직구조, 기업문화 등의 측면에서 다루어지며, 외적인 기회, 위협요인은 경제발전 추이, 기술 추이, 법규 경향, 인구사회학적 경향, 경쟁상황 추이, 등의 측면에서 다루어진다.

표 9. 국내 건설 회사들의 SWOT 분석

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> ◦A/S 시스템의 체계적 구축을 위한 노력 ◦고객서비스 개선 전략 연구 증가 	<ul style="list-style-type: none"> ◦아파트 브랜드의 차별성 감소추세 ◦장기적인 관점에서의 잠재 고객 관리 ◦입주일 후 미처리 하자현황 다수 존재
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ◦최근 3개월 연속 CBSI 지수 소폭 상승 ◦재개발 호조 	<ul style="list-style-type: none"> ◦내수 중심으로 경기 둔화 ◦고객의 구매력 둔화 및 소비심리 위축 ◦경제성장률 둔화 ◦국제금융불안 미해소 ◦지정학적 불안 요인 ◦낮은 수준의 건설투자, 건축수주 부진 ◦전국 공동주택 분양실적 감소 추세

<표 9>는 외부 환경 및 내부 역량 분석 내용을 토대로 하여, 국내 건설 회사들을 대상으로 SWOT 분석 내용을 나타낸 것이다. 최근의 내·외부 약조건은 건설경기를 위축시키기에 충분하다. 내수 중심으로 경기가 둔화되고 있으며, 소비심리의 위축 및 구매

력 둔화는 불안정한 비유동적인 통화 현상을 낳게 하여 결과적으로 투자심리를 저해하게 된다. 국제금융위기 및 지정학적인 불안 요인, 미분양 사태, 정부의 정책기조 변화 등은 앞으로도 장기적으로 위험 요인으로 존재할 것으로 예상되고 있으므로, 국내 건설 회사들의 재무상태 및 경영상태가 진척되기란 쉽지 않을 전망이다. 또한, 아파트 브랜드의 차별성 감소추세, 장기적인 관점에서의 잠재 고객 관리 의식 부족, 입주일 후 미처리 하자현황 다수 존재 등은 앞으로 해결해야 할 과제로 지적되고 있다.

그러나 재개발 호조와 최근 3개월 연속 CBSI 지수 소폭 상승 등의 기회 요인들이 내재하고 있다는 것이 작게나마 기회 요인으로 존재하고 있으며, 국내 주요 건설 회사들을 중심으로 한 A/S 시스템의 체계적 구축을 위한 각고의 노력이 진행 중이다. 또한, 산학연에서 다양하고 복합적으로 진행되고 있는 고객서비스 개선 전략 연구가 점진적으로 증가되고 있는 추세에 있다는 것을 본 연구를 통하여 확인하였다.

5.1.2 전략의 방향

공동주택 상품의 고객서비스 개선 전략 연구의 목표는 실질적으로 비용 절감 및 수익 극대화에 있다. 특히, 이러한 목표를 이루기 위해서는 A/S에 중점을 둔 민원 감소효과가 핵심적이다. 따라서 A/S에 중점을 둔 민원 감소효과를 거두기 위해서는 <그림 9>와 같은 전략적 이동이 요구된다. 다시 말하면, <그림 9>는 국내 주요 건설 회사들을 대상으로 작성한 고객서비스 전략의 이동을 나타낸 것으로, 이는 비용 및 브랜드의 전략적 관리를 위해서 사전예방 및 능동적 참여가 요구된다는 것을 보여준다.

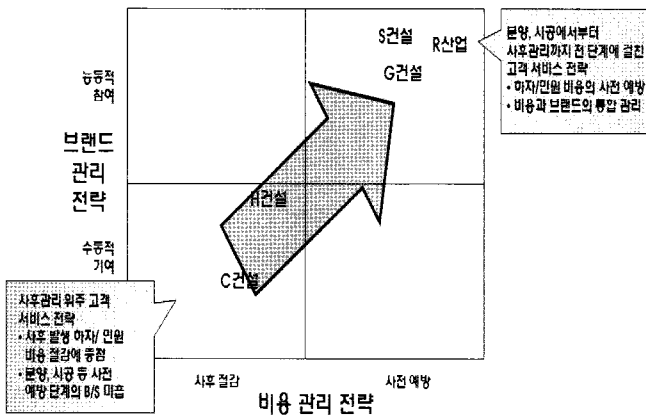


그림 9. 고객서비스 전략의 이동(국내 주요 건설 회사 대상)

5.2 고객서비스 개선 전략

5.2.1 기간별 추진계획

기간별 추진계획은 단기 추진계획, 중기 추진계획, 장기 추진계획으로 나뉘며, 본 연구의 목적이 공동주택 상품의 고객서비스 개선 전략을 연구하는 것이므로, <그림 10>과 같이 연구 특성에

맞추어 시공단계, 점검단계, 하자 처리 단계 등 3단계로 나누어 기간별 추진계획을 세웠다. 핵심적인 내용은 다음과 같다.

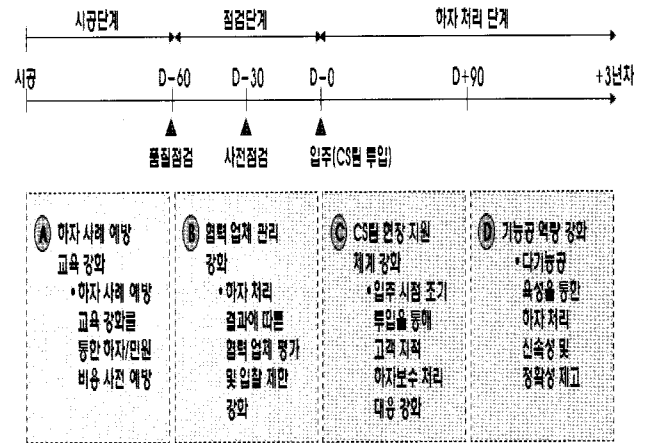


그림 10. 기간별 추진계획

첫째, 단기 추진계획은 입주 전 시기인 시공단계와 점검단계를 나타낸다. 시공단계(시공 - D-60)에서는 하자 및 민원 비용을 사전에 예방하기 위하여 하자 사례 예방 교육을 강화한다. 또한, 점검단계(D-60 - 입주)에서는 하자 처리 결과에 따른 협력업체 평가 및 입찰 제한을 강화하기 위하여 협력업체 관리를 강화한다.

둘째, 중기 추진계획은 하자 처리 단계 중 입주 당일로부터 3개월(D+90)까지를 나타낸다. 이 시기에는 입주시점 조기 투입을 통해 고객이 지적한 하자보수 처리 대응을 강화한다.

셋째, 장기 추진계획은 하자 처리 단계 중 3개월(D+90)부터 이후(+3년차) 시점까지를 의미한다. 이 시기에는 다기능공 육성을 통하여 하자 처리의 신속성 및 정확성을 제고하도록 한다.

5.2.2 전략추진 조직

공동주택 상품의 고객서비스를 개선하기 위한 전략추진 조직은 크게 분양 및 시공, 사후관리 등의 업무영역으로 나뉘며, 각 단계별로 분양사업팀, 현장, C/S팀이 상호 협조적인 관계를 유지하여야 조직의 합리적 운영이 가능하다.

먼저 통합 DB를 구축하여 전 가치사슬에 걸쳐 단일화된 통합 고객 정보를 관리하며, 가치기술별 별도 고객 DB를 구축하고 이를 업무 프로세스에 연계시켜서 정보 연계 활동을 강화시킨다.

또한, 고객 정보 연계 활동을 강화시키기 위해서는 분양, 시공, 사후관리 각 단계별로 업무 주관팀의 역할이 중요하다. 분양사업팀, 현장관리자, C/S팀의 협조적 업무처리가 절실하며, 본 연구에서 제시하고 있는 각 프로세스의 정보연계 절차를 확인하여 업무에 반영한다.

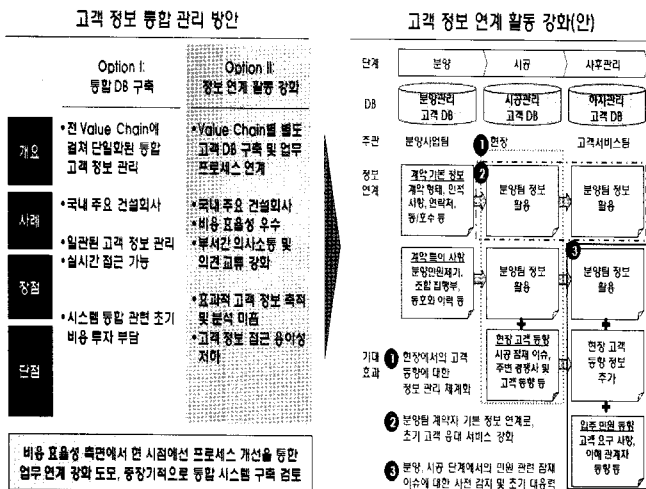


그림 11. 고객 정보 공유 프로세스 개선안

본 연구에서 제시하는 고객 정보 연계 활동 강화 방안을 활용하면 현장에서의 고객 동향에 대한 정보 관리의 체계화가 가능하며, 분양사업팀의 계약자 기본 정보 연계로, 초기 고객 응대 서비스를 강화할 수 있다. 또한 분양 및 시공 단계에서의 민원 관련 잠재 이슈에 대한 사전 감지가 가능하고 이에 대한 초기 대응력이 강화될 수 있다(그림 11 참조).

5.2.3 전략달성 성과 예측분석

〈그림 12〉는 개선 과제별 비용 및 브랜드 임팩트를 분석하여 총계를 나타낸 것이다. 본 연구의 분석 결과, 하자 사례 예방 교육 강화, 협력 업체 관리 강화, C/S팀 현장 지원 체계 강화 등이 가장 큰 총계를 나타냈으며, 기능공 역량 강화, 지역센터 구축, 초기 민원 대응 프로세스 체계화, 부가서비스 마케팅 연계 강화, 고객 응대 교육 프로그램 수립, 입주 지원 센터 업그레이드 순으로 분석되었다.

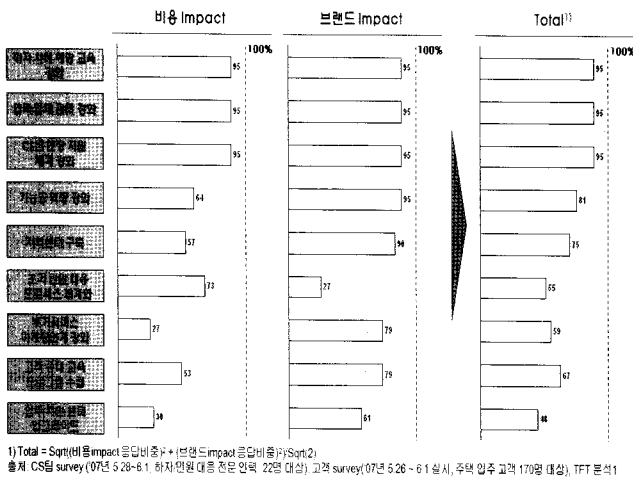


그림 12. 과제별 우선순위에 따른 기대 효과

이는 하자 사례 예방 교육 강화, 협력 업체 관리 강화, C/S팀

현장 지원 체계 강화 등을 핵심과제로 지정하여 교육 및 관리를 통한 개선 과제 해결의 필요성을 나타낸다고 할 수 있다. 다시 말하자면, 반대로 개선 과제별 우선순위는 비용 및 브랜드 임팩트에 영향을 준다는 것을 의미한다.

이러한 개선 과제별 우선순위에 따른 비용 및 브랜드 임팩트를 고려하기 위하여 각 개선 과제별 소요 투자 지원(인력 및 비용)과 회사 전략과의 정합성 등을 판단하여야 한다.

〈그림 13〉은 소요 투자 지원 및 회사 전략과의 정합성에 대하여 5점 스케일(scale)로 정성적 분석을 실시한 후 종합 점수를 산출한 것으로, 각 개선 과제별로 실행용이성을 평가하였다.

개선 과제	소요 투자 지원 (인력 및 비용) ¹⁾	회사 전략과의 정합성 ¹⁾	종합 ¹⁾
하자 사례 예방 교육 강화	● 기존 교육자료 사용여부 추가 비용 ● 기존 예방 교육 인력 활용	● TA 전략과제인 '하자 발생 저감을 위한 예방 활동' 의 핵심 과제	●
협력 업체 관리 강화	● 기존 협력 업체 관리자 활용 ● 선조치후정산제도 확립의 진행 예상	● TA 전략과제인 '하자 처리 효율성 제고' 의 부분 과제	●
C/S팀 현장 지원 체계 강화	● 기존 현장별 CS팀 직원의 각 현장 분담 ● 가혹정원 하자보수비로 현장원가 반영	● TA 전략과제인 '하자 처리 효율성 제고' 의 핵심 과제	●
기능공 역량 강화	● 기능공 역량 강화 교육 등 장차 존재 ● 고년에도 교육으로 인한 시간 비용	● TA 전략과제와 낮은 연관성 ● 최근 고객서비스 팀에서 논의 중인 과제	●
지역센터 구축	● 정직원 1명 추가 인력 ● 연 3천만원 이하의 적은 추가 비용	● TA 전략과제와 낮은 연관성	●
초기 민원 대응 프로세스 체계화	● 기존 인력과 추가 전문 인력 투입 필요 ● 민원 대응 프로세스	● TA 전략과제와 낮은 연관성 ● 최근 고객서비스 팀에서 논의 중인 과제	●
부가서비스 마케팅 연계 강화	● 인력 이동 및 추가 불필요 ● 영후 5년간 10억의 추가 비용 소요	● TA 전략과제인 '고객서비스 부문 강화' 의 핵심 과제	●
고객 응대 교육 프로그램 수립	● 고객 응대 교육 프로그램 개발 인력 존재 ● 전 직원 대상 배포 및 교육 비용 소요	● TA 전략과제인 '고객 서비스 BIS 부문 강화' 의 핵심 과제	●
입주 지원 센터 업그레이드	● 기존 입주 지원 센터 운영 인력 활용 ● 업그레이드용 전직 예산 비용 소요	● TA 전략과제와 낮은 연관성 ● 최근 고객서비스 팀에서 논의 중인 과제	●

1) 소요 투자 지원 및 회사 전략과의 정합성에 대하여 5점 scale로 정성적 분석 후, 종합 점수 산출 출처: TTF 분석

그림 13. 과제 우선순위에 따른 실행용이성 평가

실행용이성 평가 결과, 하자사례 예방 교육 강화, CS팀 현장 지원 체계 강화, 고객 응대 교육 프로그램 수립 등이 종합적으로 판단하건대 실행용이성이 높게 나타났다.

6. 결 론

공동주택 상품에 대한 고객서비스 활동의 주요 목적은 비용 관리 및 브랜드 관리에 있다. 비용 관리와 같은 경우는 하자 및 민원 대응 비용 절감에 초점을 맞추며, 하자 발생 후의 사후 관리(A/S) 뿐 아니라, 적극적 사전 예방 활동(B/S)을 포함한다. 브랜드 관리의 경우는, 자사 혹은 그룹사의 브랜드 파워를 제고하고, 고객 접점에서의 신속하고 정확하며 친절한 고객서비스를 제공하여 고객 만족도를 제고함으로써 실현가능하다.

본 연구의 성과는 다음과 같다.

첫 번째, 공동주택 상품의 고객서비스를 개선하고자 하는 전략

적 연구는 아직까지 성과가 미흡하다는 것을 예비적 고찰을 통하여 확인하였다.

두 번째, 공동주택 상품의 고객서비스 영역에 따른 주요 활동을 조사분석하였다.

세 번째, 가치사슬 분석 및 고객서비스 활동 현황 분석을 실시하여 고객의 성향을 조사분석하였으며, 체계적이고 신뢰성이 있는 분석을 위하여 전문가 및 주택 입주 고객을 대상으로 고객서비스 향상 비용 및 브랜드 임팩트와 관련된 요인에 초점을 맞추어 설문조사를 실시하였다(그림 3 참조).

네 번째, 설문조사 결과 비용 및 브랜드 임팩트에 영향을 주는 중요한 요인은 입주 전후 하자보수 처리 미흡, A/S 대기능공 확보 및 육성 미흡, 지역 센터 확충 미흡, 고객 응대 서비스 미흡, 부가서비스 관리 수준 미흡, 민원 집단화 대응체계 구축 미흡, 입주 지원 센터 관리 미흡 순으로 나타났다(그림 4 참조).

다섯 번째, 외부 환경 및 내부 역량 분석을 통하여 SWOT 분석을 실시하였으며(표 9 참조), 이를 근간으로 공동주택 사업에서 고객서비스 개선 전략의 방향 및 세부 개선 과제를 설정하였다.

여섯 번째, 수립된 전략의 체계적 수행을 위하여 단기중기장기 추진계획으로 구분하여 정리하였으며(그림 10 참조), 각 단계별 핵심 업무를 도출하여 향후 고객서비스 개선에 반영할 수 있도록 하였다.

일곱 번째, 수립된 전략의 성공적 수행을 위하여 추진 조직의 구성 및 업무 분장, 소요 경영자원 등을 분석하고 산정하였다(그림 11-13 참조).

본 연구는 공동주택 상품의 고객서비스를 개선하기 위한 전략을 연구한 것으로, 향후 국내 건설 회사들과 고객 간의 원활한 의사소통을 지원하며, 고객의 요구사항을 충실히 반영할 수 있는 전략적 분석 자료로써 활용될 것으로 기대된다.

※ 이 논문은 2009년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국과학재단의 지원을 받아 수행된 연구임.

(NO. R11-2008-098-00000-0)

참 고 문 헌

1. 김재우, 권순옥, 공공건축공사 사후평가 모델 개발, 대한건축학회논문집 구조계 제25권 제3호, pp.119~123, 2009.3
2. 박오성, 고객만족을 위한 서비스 경영론, 2008.2
3. 송영건, 임선옥, 조영하, 최병길, SK건설 건축주택사업부문-C/S 본부 수도권 고객센터, 한국건축사공학회 한국건축사공학회지 제9권 제2호, pp.11~15, 2009.4
4. 유승연, 이준성, 김상범, 최석인, 장현승, 전준기, 단계별 고객접점서비스(MOT) 분석을 통한 공동주택 민원성 하자의 통합적 관리방안에 대한 연구, 대한건축학회논문집 구조계 제24권 제4호, pp.162~170, 2008.4
5. 조경린, 황옥선, 김용수, 건설 CRM 시스템 효과검증에 관한 연구, 한국건설관리학회논문집 제8권 제2호, pp.139~143, 2007.8
6. 폴 R. 팀, 고객서비스 전략, 2008.3
7. 한국건설산업연구원, 월간 건설경기 동향, 2009.3

(접수 2009. 8. 10, 심사 2009. 9. 14, 게재확정 2009. 9. 21)

요 약

고객의 중요성이 지속적으로 증대됨에 따라 조직 구조를 고객 중심 구조로 전환해야 한다는 요구가 증대되고 있다. 건설업은 제조업과는 달리 비 반복적이고 비표준화의 업무특성을 가지고 있으므로 하나의 건축물을 완성하기 위하여 다양한 자재, 인력, 기술, 장비 등을 투입하여 복합적인 업무를 수행하게 된다. 따라서 이러한 업무를 추진하는데 있어서 예기치 못했던 상황들은 쉽게 발생하기 마련이다.

본 연구의 목적은 비용 관리 및 브랜드 관리를 통하여 공동주택 상품의 고객서비스를 개선하기 위한 전략을 연구하는 것이다.

본 연구를 위해 공동주택을 중심으로 고객서비스 및 경영전략에 대한 경영학적 정의와 개념을 정리하고, 문제점 분석을 위하여 주택 입주 고객과 전문가집단을 대상으로 설문조사를 실시한다. 또한 국내 주요 건설 회사들의 외부 환경 및 내부 역량을 분석하고, 고객서비스의 시장상황을 반영하여 SWOT 분석을 실행한다. 이를 통하여 기간별 전략 추진계획을 세우며, 전략추진 경영자원을 분석하여 전략의 성과를 예측한다.

키워드 : 공동주택, 고객서비스, 개선 전략