

# 부동산업의 경영혁신: 6시그마 방법론을 활용한 사례 연구\*

박 성 현\*\* · 이 영 석\*\*\*

## 〈目 次〉

- |                               |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| I. 부동산업의 특징과 현주소              | III. 전략 핵심성공요소의 도출         |
| II. 6시그마 방법론을 활용한<br>부동산 경영혁신 | IV. 경영혁신을 위한 6시그마 과제<br>도출 |
|                               | V. 향후 경영혁신 계획              |

## I. 부동산업의 특징과 현주소

### 1. 연구의 배경과 목적

마이크로소프트회사의 Bill Gates(1999) 회장은 "비즈니스는 다가올 10년 동안에 지난 50년보다 훨씬 더 큰 변화를 겪게 될 것이다."라고 말하였다. 그의 말처럼 지금은 기업 환경이 급속히 변화하고 있으며, 시장의 글로벌화와 경영패러다임의 변화는 개별기업 뿐만 아니라 한국산업 전체에 새로운 전략적 대응을 요구하고 있다.

부동산 시장 역시 외국계 부동산기업이 지식과 자본을 앞세워 국내에 이미 진출해 있는 실정이나, 다른 업종에 비하여 국내 부동산기업은 경영패러다임의 변화에 대한 적응이 훨씬 느린 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.

본 논문은 국내 부동산시장의 토양위에 선진부동산 시스템을 도입하여 경영체질을 개선하고 경쟁력을 강화하고자 노력하고 있는 ERA-Korea사를 조사 기업으로 선정하여, 우리나라 부동산 기업의 경영활동에 경영패러다임의 변화를 적응시키고, 경영품질을 높이기 위하여 과

\* 본 논문은 부분적으로 한국과학재단 목적기초연구 지원으로 수행되었음(R01-2003-000-10220-0).

\*\* 서울대학교 자연과학대학 통계학과

\*\*\* ERA-Korea(주) 회장

학적 경영혁신 기법인 6시그마 경영혁신 기법을 적용하여 봄으로써 부동산 기업에 새로운 경영품질관리 모델을 제시하고 궁극적으로 국내 부동산기업의 경쟁력 강화를 위한 부동산 경영의 과학화 방법을 연구하는데 그 목적이 있다.

## 2. 부동산 경영이란?

부동산 경영이란 부동산을 경영대상으로 하는 중개, 개발, 투자, 컨설팅 등 제 부동산업을 운영하는 과정, 기술, 과학적운영 등을 말하는 것으로, 부동산상품과 그 상품을 다루는 인간에 대한 경영을 의미한다. 즉, 부동산이라는 재화를 바탕으로 발생 할 수 있는 다양한 사업적인 아이템을 비즈니스기법을 통해 수익화 하기 위해서 발생하는 모든 사업적인 수단이라고 통칭 할 수 있다.

과거에 비해서 부동산 경영에 있어서도 시장의 조류에 따라 매우 세분화되고 전문화 되어 가고 있다. 단순히 부동산 관련 업체의 운영과 관련한 부분에서 벗어나서 중개, 투자자문, 개발, 개발금융, 주택금융, 모기지, 분양, 부동산관리, 자산관리, 건설 등 세분화된 분야가 유기적으로 연관관계를 맺고 움직이는 시장이 되고 있다. 앞으로의 부동산 경영은 단순히 교과서적인 카테고리를 나열하며 운영하는 식의 경영이 아니라 다양한 업계의 요소들을 필요에 따라 적절하게 결합하고 운영 및 조율하는 역할과 큰 흐름을 볼 수 있는 안목을 가지고, 부동산 경영의 각각의 요소들을 찾아낼 수 있는 능력의 향상에 성패가 달려 있다고 하겠다.

부동산 경영의 또 다른 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.

## 3. 부동산업의 사업유형

부동산업은 그 종류가 다양하고 거대한 산업으로 사회가 발전함에 따라 사업유형이 보다 복잡해지고, 사업유형을 분류하는 방법도 시기에 따라 약간의 차이가 있으나 대체로 다음과 같은 사업유형으로 나누어 볼 수 있다.

## 1) 부동산중개

부동산의 매매, 임대차 등을 알선, 중개하는 것을 전문적으로 하는 업무로 우리나라에서는 1985년에 공포된 '부동산중개업법'에 의해 통제되고 있다. 부동산중개업은 해마다 증가추세를 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.

〈표 1〉 2004년도 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

\*자료 근거(전국부동산중개협회)

## 2) 부동산 투자자문

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

## 3) 부동산(자산) 관리

부동산의 관리를 맡아 이를 전문적으로 다루는 업무로 자산관리, 시설관리, 임대관리를 통칭하는 분야이며 경제적, 기술적 관리뿐만 아니라 법률적 관리까지를 포함한다. 1997년 IMF 경제위기 이전까지만 하더라도 부동산업에 속하기 보다는 시설관리(Facilities Management)만 전문으로 하는 회사들의 영역으로 분류되어왔으나, IMF 이후 종합적인 부동산 업무를 수행하는 외국 전문 부동산회사들의 진출로 이제는 부동산업에 필수불가결한 업무분야 중 하나가 되어가고 있다.

현재 국내에서는 주거용부동산의 경우는 기존의 시설관리회사들이 시장을 점유하고 있으나,

업무용부동산의 경우 ERA KOREA, CB Richard Ellis Korea, BHP Korea, Cushman, JLL 등의 회사들이 대형빌딩의 관리영역을 확장해 나가고 있는데 전문 PM(Property Manager)를 두고 국내업체들에게 재하청을 주고 있는 형태로 운영되고 있다.

#### 4) 부동산개발 및 컨설팅업무

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

#### 5) 부동산 금융

부동산개발과 관련된 프로젝트 파이낸싱(PF)을 비롯하여 부동산 거래 시 부동산의 가치에 적합한 융자를 제공하는 분야이다. 금융권과 연계하여 업무가 이루어지고 있으며 부동산개발의 경우 사업성을 현실적으로 검토하여야만 프로젝트 파이낸싱에 성공할 수 있고, 부동산 거래 시 발생하는 융자는 금리의 등락, 부동산정책의 변화에 영향을 받는다.

#### 6) 부동산 감정평가

부동산의 개별 자산의 평가 및 부동산 투자 시의 수익성 평가, 자산의 재평가 등의 전문적인 평가기법을 사용하여 수행하는 업무분야이다. 국내에서는 부동산거래를 위한 탁상감정을 제외하고 전문적인 감정평가는 감정평가기관과 회계 법인들에 의해 이루어지고 있다.

### 4. 한국 부동산 경영의 현주소와 특징

한국 부동산 경영의 현주소는 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

#### 1) 경영관리이론의 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 있으며, 분야별로 전문적인 경영관리이론의 도입이 거의 없어 개선의 필요성을 지니고 있다.

2) 부동산시장의 복잡성

부동산시장은 부동산이라는 상품의 수요, 공급으로만 형성되는 시장이 아니라 사회 전반의 정치, 경제현상과 밀접한 관계 속에서 움직이는 시장으로 외관상으로 부동산시장과 전혀 상관없어 보이는 법률적, 제도적, 국민의 정서상의 요소들이 복잡하게 얽혀서 형성되고 있다.

3) 기획과 통제의 곤란성

부동산시장의 복잡성과 관련하여 타 요소들에 의해 영향을 받는 관계로 타 분야에 비해 기획과 통제가 용이하지 않다.

4) 순이익의 유동성

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

5) 인적자원에 대한 높은 의존도

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

6) 높은 이직률

부동산업은 전반적으로 영세하고 지속성이 결여되어 있으며, 특성상 소속감이 부족하여 수입이나 근무여건에 따라 이직률이 높다. 또한 개인의 능력에 따라 소자본으로 창업이 용이하다보니 어느 정도 실무경험을 쌓으면 쉽게 창업을 하는 경향이 있어 인적자원의 지속적인 교육 및 인재양성에 어려움을 가지는 특성이 있다.

## 5. 국내 부동산업 경영의 취약점 및 당면과제

### 1) 국내 부동산업 경영의 취약점

전 국민의 가장 큰 관심사가 부동산이라고 얘기되는 바와 같이, 국내 부동산경기의 흐름은 모든 국민의 관심사이다. 이에 반해 부동산정책의 일관성 결여와 전문적으로 정비된 제도의 미비로 부동산업 경영은 불확실성과 높은 리스크를 안고 있는 상태이다. 우리나라에서의 부동산경영은 아직 선진국에 비하면 법적, 제도적인 부분에서 제대로 방향을 찾지 못하고 있는 게 현실이다.

경제상황과 정치적인 관점에서 부동산정책이 일관성 없이 수시로 바뀌고 있는 상태에서 제대로 된 부동산업 경영을 기대한다는 것 자체가 어려운 상황이다. 일관된 부동산정책의 결여, 부동산업에 대한 부정적 시각, 관 주도의 부동산시장의 통제, 부동산 전문분야별 법적제도의 미정비, 근시안적인 부동산정책결정 등이 부동산업경영의 선진화를 가로막고 있다.

## 2) 국내 부동산업경영의 당면과제

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 나가야한다.

- ① 영세성의 극복
- ② 부동산 업체들의 대형화 노력
- ③ 전문 인력의 지속적인 양성
- ④ 부동산업에 대한 부정적 인식의 불식
- ⑤ 종합적인 업무능력제고
- ⑥ 불확실성의 제거노력을 통한 예측 가능한 경영 시도
- ⑦ 부동산업 관련업무의 계량화, 표준화

## Ⅱ. 6시그마 방법론을 활용한 부동산 경영혁신

### 1. 6시그마란?

#### 1) 6시그마의 정의

6시그마(Six Sigma)란 “최고경영자의 리더십 아래 시그마라는 통계척도를 사용하여 모든 품질 수준을 정량적으로 평가하고, 문제해결과정 및 전문가 양성 등의 효율적인 품질 문화를 조성하며, 품질혁신과 고객만족을 달성하기 위하여 전사적으로 실행하는 종합적인 기업의 경영전략(박성현 외 (2005))”이라고 정의할 수 있다. 이 정의에는 세 가지 내용이 담겨 있다. 첫째로, 6시그마는 통계적 척도(Statistical Measure)라는 것이며, 둘째로, 6시그마는 효율적인 품질 문화를 조성하기 위한 기업의 경영 철학(Management Philosophy)이며, 셋째로, 전사적으로 실행하는 종합적인 기업 전략(Business Strategy)이다.

6시그마는 1987년에 미국의 모토롤라(Motorola)에서 시작하였고, 1995년에 GE(General Electric)가 도입하여 크게 성공함으로써 전 세계에 전파되었다.

## 2) 6시그마의 성공요소

6시그마는 기업의 경영혁신 전략으로 6시그마를 도입하는 모든 기업이 목표를 달성하는 것은 아니다. 6시그마를 도입하여 성공하기 위해서는 다음과 같은 요소가 필요하다. 첫째, 최고경영진의 강력한 리더십이다. 6시그마 경영을 도입하는 회사의 CEO 중 상당수가 잭 웰치(Jack Welch) 전 GE 회장에 대해 언급하고 있지만, 웰치와 같은 리더십을 발휘하는 경영자는 많지 않다. GE가 6시그마를 통해 세계적 기업을 이룰 수 있었던 것은 웰치라는 훌륭한 경영자가 있었다는 점을 간과해서는 안 된다.

둘째, 마스터플랜에 의한 전략적인 접근이다. 한국기업의 6시그마 운동은 대부분 과제성 프로젝트 개선에 집중돼 있다. 정작 각 기업들은 왜 6시그마 경영을 도입하는지, 6시그마 경영을 통해 무엇을 얻을 것인지 명확하게 정의내리지 않은 채로 도입하고 있다. 제품의 품질 개선을 위한 것인지, 회사의 전사적 경영 패러다임 변화를 추구할 것인지에 따라 6시그마의 추진체계와 방법을 달리 가져야 할 것이다.

셋째, 지속적인 추진이 필요하다. 국내에서 6시그마 경영을 이뤄낸 기업들 대부분은 6시그마 경영이 기업의 체질에 맞게 정착될 때까지 꾸준히 추진했다는 공통된 성공요인을 갖고 있다. 한국 기업 중 상당수는 1-2년간 품질혁신운동을 추진하면서 또 다른 기법을 도입해 그 방법론이 가지고 있는 철학을 충분히 체질화시키지 못하는 우를 범하고 있다. 기업의 전 조직이 6시그마 경영을 체질화하여 일상 업무화 할 수 있도록 꾸준히 추진해야 한다.

넷째, 기존 회사의 경영시스템과 연계된 추진이다. 프로젝트 추진자들이 하기 편한 과제를 선정해 효과를 반감시키는 경우가 많이 있으므로 과제는 담당 임원이 충분히 고려해 선정해야 할 것이다. 끝으로 차별화된 보상시스템 구축이 필요하다. 기업의 성패는 결국 인재 육성에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 6시그마 경영의 가장 중심인 블랙벨트는 우수한 인재를 우선적으로 선발하고, 전담조직으로 운용하는 것을 권유하고 있다. 인재들이 자부심을 가지고 일할 수 있도록 인사상의 차별화된 체계와 추진성과에 따른 보상시스템 구축이 필수적이다.

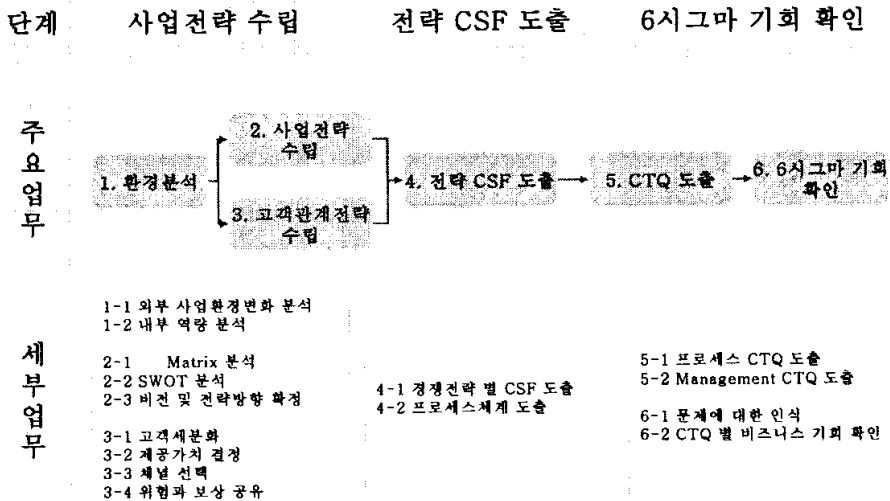
6시그마가 호응을 얻고 있는 이유는 품질성공에 대한 혁신적이며 과학적인 기준을 제공하여 주고 있다는 점이다. 고객에게 결함 없는 제품, 서비스를 제공하기 위해서는 높은 수준의 프로세스 품질이 필요하며, 특히 규격 안에 들어가는 산포 작은 품질 분포가 요구된다. 이와 같은 요구사항을 달성하기 위한 과학적인 관리방법을 6시그마 기법이 제공 하는 것이다.

본 논문에서는 과학적 방법론과 체계적인 인재육성 시스템을 핵심 요소로 다루고 있는 6시그마 방법론을 활용하여 부동산 경영의 과학화를 위한 전략방향 및 비즈니스 기회를 도출하여 보고, 이를 달성하기 위한 핵심 과제를 도출한 뒤 전략적 중요도와 시급성, 실행가능성 등을 고려한 과제의 평가결과를 토대로 향후 과제 추진을 위한 마스터플랜을 제시하여 보고자 한다.

## 2. 전략방향 및 기회의 도출

6시그마 경영은 전 부문에 걸쳐 적용될 수 있는 경영기법이며, Top-down 방식의 경영목표와 연계된 활동으로 관리자급에서 주축이 된 혁신활동이라고 할 수 있다. 본 절에서는 <그림 1>에서와 같이 회사가 앞으로 나아가야 할 전략 방향 및 프로세스 체계와, 이를 통하여 얻을 수 있는 비즈니스 기회를 살펴보았다.

<그림 1> 전략 방향 및 기회의 도출 구성



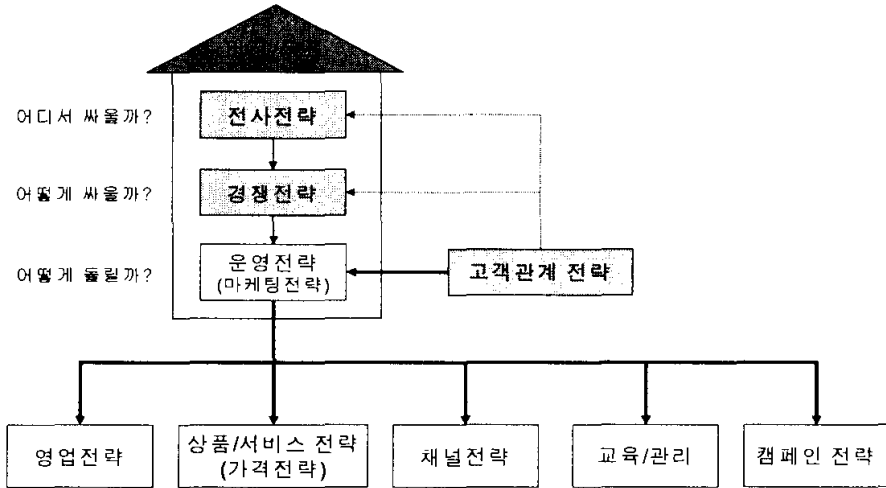
### 1) 전략수립의 기본 틀

6시그마 과제의 경영목표와의 연계성을 확보하기 위하여 전략수립의 틀에 따라 세 가지 관점의 전략을 수립하였다. 어디에서 싸울 것인가에 대한 전사전략, 어떻게 싸울 것인가에 대한 경쟁전략 그리고 부동산 기업의 두드러진 특징 중 하나가 고객과의 관계를 자산으로 삼아야 한다는 취지 아래 고객관계전략을 <그림 2>와 같이 수립하여 보았다. 전략을 성공적으로 수행하기 위해 고려해야 할 핵심성공요소(Critical Success Factor: 이하 CSF)를 도출한



뒤 CSF에 대한 중요품질특성(Critical to Quality: 이하 CTQ)을 통하여 6시그마 비즈니스 기회를 살펴보았다.

〈그림 2〉 전략수립의 기본 틀



## 2) 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 1-3일에 실시한 설문조사 결과이며 응답자는 25명이다.

〈질문 1〉 고객과 시장은 어떻게 변화하고 있는가?

〈질문 2〉 현재와 미래의 우리의 사업유형은 무엇인가?

〈질문 1〉에 대한 답을 얻기 위하여 고객과 시장과의 관계를 고찰하였다. 고객에 대해서는 ERA-Korea가 만족시키고 있는 고객의 층을 발견하고, 고객이 서비스를 구매하는 동기를 조사하였으며, 고객이 인식하지 못한 채 존재하는 충족되지 않는 욕구가 있는지를 살펴보았다. 시장에 대해서는 고객의 특성별 분류방법(지리적, 인구동태적, 심리 도식적) 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 살펴보았고, 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 시장매력도를 <표 2>와 같이 평가하였다.

<질문 2>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. ERA-Korea는 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 사업유형과 1가지의 부대 사업유형으로 분류 하였다.

<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

### 3) 내부역량 분석

내부역량을 분석하기 위하여 사용한 주요 질문들은 아래와 같다.

<질문 3> 사업유형별 현재의 성과 수준은?

<질문 4> 우리의 강점과 약점을 알고 있는가?

<질문 3>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.

〈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

다음절에서는 앞에서 살펴본 외부환경 분석과 내부역량 분석결과를 토대로 사업전략을 수립하였다.

### 3. 사업전략 수립

#### 1) 시장 매력도와 경쟁력 Matrix 분석

기존사업과 신규사업에 대한 시장 포지셔닝(positioning)을 위해서 앞에서 살펴본 결과를 이용하여 사업별로 시장 매력도와 사업유형별 경쟁력을 두개 축으로 하는 시장매력도와 경쟁력 Matrix를 적용시켜 〈그림 3〉과 같이 사업전략을 수립하여 보았다.

〈질문 5〉 기존사업과 신규사업에 대한 시장 포지셔닝은?

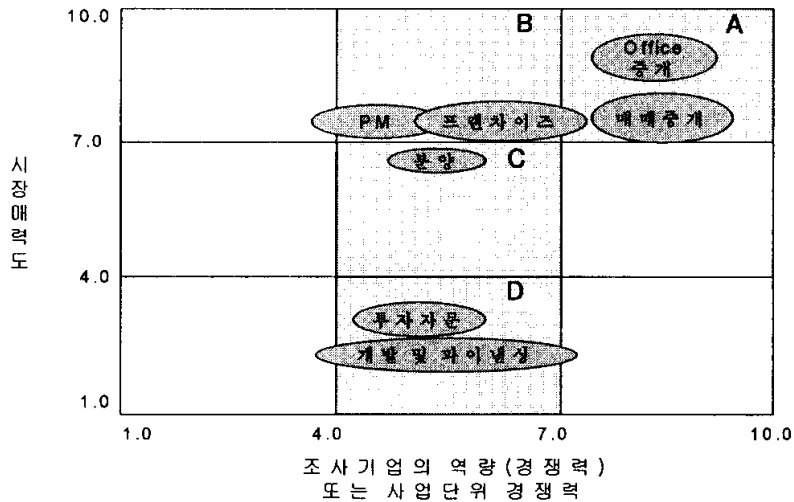
조사기업의 경우 사업유형들이 4가지 영역에 포지셔닝 되었다. 시장매력도와 사업 경쟁력이 강한 A 영역에 있는 중개 서비스사업의 경우에는 경쟁력을 유지하기 위한 해당 영역에서의 우위고수 전략과 적극적 투자전략이 필요하고, 시장매력도가 강하고 사업경쟁력이 중간수준인 B영역에 있는 프랜차이즈 사업과 PM사업의 경우에는 선별적 투자를 통한 이익최대화 전략과 리스크 최소화 전략이 필요하다. 시장매력도와 사업경쟁력이 모두 중간수준인 C영역에 있는 분양사업은 선택적 수익성 관리 전략이 필요하며, 마지막으로 시장매력도는 낮고 사업경쟁력은 중간수준인 D영역에 있는 부동산개발과 투자자문서비스 사업은 최소투자전략에 의한 시장기회 모색이 필요하다.

#### 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(SO

전략)과 강점을 활용하여 위험을 회피하는 전략(ST전략), 약점을 극복하여 기회를 살리는 전략(WO 전략)과 약점과 위협요인을 최소화 하는 전략(WT 전략)을 <그림 4>와 같이 세워 보았다.

<그림 3> 시장 매력도와 경쟁력 Matrix 분석



<그림 4> SWOT 분석

내부요인 / 외부요인	Strengths (강점)	Weaknesses (약점)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>임대차중개: 공격적영업력(다수의 영업맨), 강한 자생력, 정보의 다양성</li> <li>매매중개: 고객신뢰이미지 구축</li> <li>프랜차이즈: ERA Franchise 시스템, 선 경험</li> <li>AM: 개발/분양</li> <li>투자자문</li> <li>보조활동: 인력채용가능</li> </ul>
	SO 방안	WO 방안
Opportunities (기회)	<ul style="list-style-type: none"> <li>임대차중개: 정보의 체계적 관리와 활용, 신뢰를 바탕으로 한 전속계약 강화, 기존 고객의 적극적 활용, 영업방식의 System화-기존 경험, ERA system도입</li> <li>프랜차이즈: Top Class를 가맹점으로 유치, 고가화 전략</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 staffs의 고가 정책</li> <li>프랜차이즈: 전문인력의 강화</li> </ul>
	ST 방안	WT 방안
Threats (위협)	<ul style="list-style-type: none"> <li>임대차: 수수료 수령에 대한 불확실성, 시장경쟁 치열, 정보요구사항 다양화</li> <li>매매: 대형시장 진입장벽</li> <li>프랜차이즈: 프랜차이즈 서비스에 대한 기대 약화</li> <li>AM: 대형시장 진입장벽</li> <li>분양: 기존 분양전문업체와의 경쟁</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>임대차: 사전용역 계약체결 과 차별화 서비스 강화로 위험을 회피한다. 고급이미지 구축, 영업직원의 품질로 고객감동</li> </ul>

〈질문 6〉 사업 포지셔닝에 따른 전략방향은?

3) 비전 및 전략방향 확정

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

〈전략 1〉 중개 서비스 강화

〈전략 2〉 프랜차이즈 시장 재구축

〈전략 3〉 PM 서비스 역량 확보

〈전략 4〉 분양능력 강화

〈전략 5〉 부동산개발 역량 확보

〈전략 6〉 투자자문서비스 개발

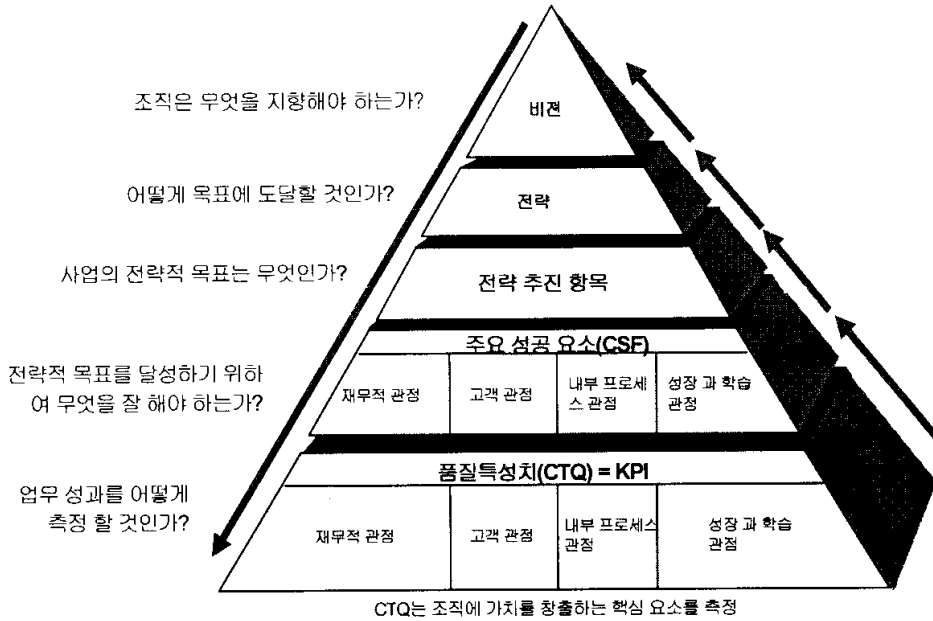
〈전략 7〉 부가서비스 개발

### Ⅲ. 전략 핵심성공요소의 도출

지금까지 조직이 무엇을 지향해야 하는가, 어떻게 목표를 달성할 것인가에 대한 문제를 주요 전략방향 관점에서 살펴보았다. 이 절에서는 상기 주제에서 도출된 7가지 전사전략에 대한 전략추진항목인 경쟁전략과 전략적 목표를 달성하기 위한 핵심성공요소(Critical Success Factor)를 〈그림 5〉의 구조에 따라 도출하여 보았다.

총 7 가지의 CSF는 앞의 7가지 전략방향과 같으며, 이들에 대한 경쟁 전략과 전사 전략을 살펴보기로 한다.

〈그림 5〉 전략적 CSF 및 CTQ 구조



### 1. 중개(Brokerage) 서비스 강화

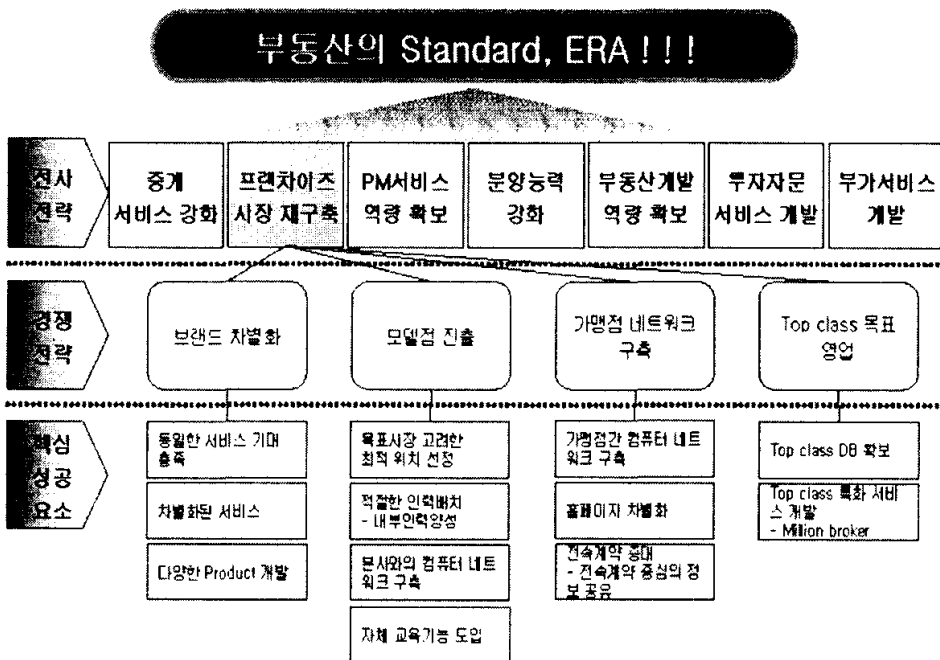
중개 서비스 강화 전략에는 다음의 6 가지의 경쟁전략이 도출되었고, 이들에 대한 CSF는 〈그림 6〉과 같다.

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

〈그림 6〉 증개 서비스 강화 전략체계도



〈그림 7〉 프랜차이즈 시장 재구축 전략체계도



### 2. 프랜차이즈 시장 재구축

프랜차이즈 시장 재구축 전략에는 다음의 4 가지의 경쟁전략이 도출되었고, 이들에 대한 CSF는 <그림 7>과 같다.

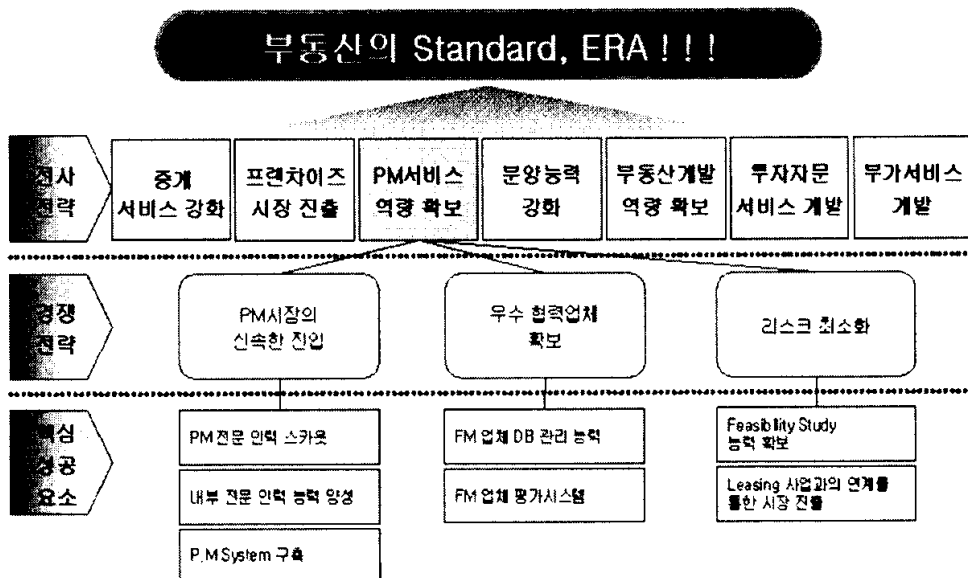
- 브랜드 차별화
- 모델점 진출
- 가맹점 네트워크 구축
- Top Class 목표 영업

### 3. PM서비스 역량 확보

PM서비스 역량 확보 전략에는 다음의 3 가지의 경쟁전략이 도출 되었고, 이들에 대한 CSF는 <그림 8>과 같다.

- PM시장의 신속한 진입
- 우수 협력업체 확보
- 리스크 최소화

<그림 8> PM서비스 역량 확보 전략체계도



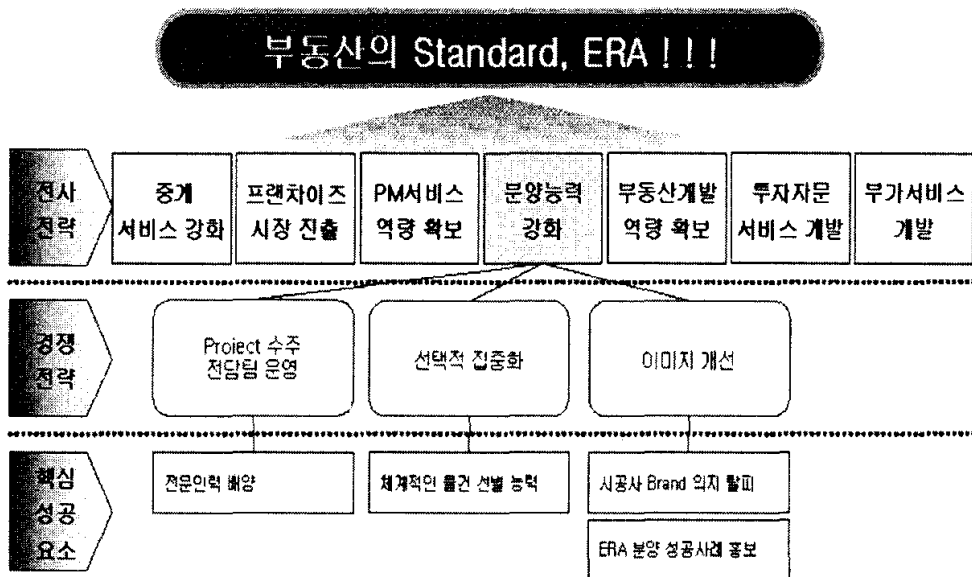


#### 4. 분양능력 강화

분양 능력 강화 전략에는 3가지의 경쟁전략이 도출 되었고, 이들에 대한 CSF는 <그림 9>와 같다.

- Project 수주 전담팀 운영
- 선택적 집중화
- 이미지 개선

<그림 9> 분양 능력 강화 전략체계도

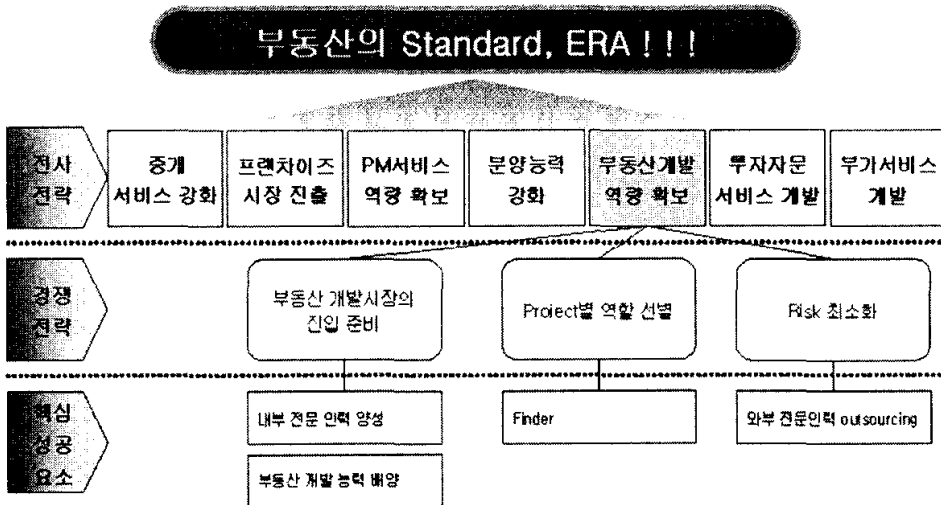


#### 5. 부동산개발 역량 확보

부동산개발 역량 확보 전략에는 다음의 3 가지의 경쟁전략이 도출 되었고, 이들에 대한 CSF는 <그림 10>과 같다.

- 부동산 개발 시장의 진입 준비,
- 프로젝트별 역할 선별
- 위험(Risk) 최소화

〈그림 10〉 부동산개발 역량 확보 전략체계도

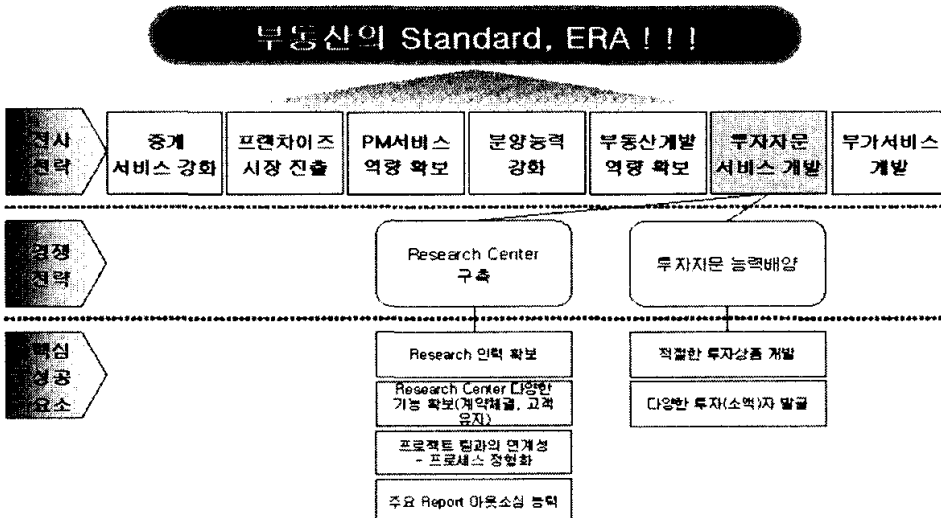


6. 투자자문서비스 개발

투자자문서비스 개발 전략에는 다음의 2 가지의 경쟁전략이 도출 되었고, 이들에 대한 CSF는 〈그림 11〉과 같다.

- 연구센터(Research Center) 구축
- 투자자문 능력 배양

〈그림 11〉 투자자문서비스 개발 전략체계도



7. 부가서비스 개발

부가서비스 개발 전략에는 1 가지의 경쟁전략이 도출 되었다. 이것에 대한 그림은 생략하기로 한다.

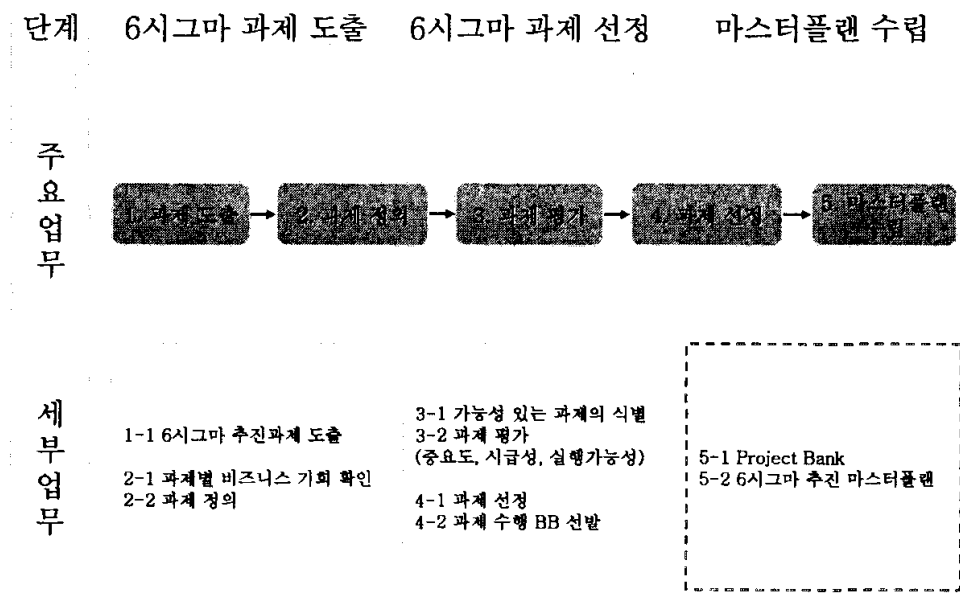
- 협력업체 네트워크 강화

IV. 경영혁신을 위한 6시그마 과제 도출

부동산경영의 과학화는 조직의 프로세스에 집중되어야 하며, 프로세스 개선(Improvement), 프로세스 설계/ 재설계(Design/ Redesign), 프로세스 관리(Management)라는 6시그마의 세 가지 엔진을 통해 이루어 질 수 있다.

본 연구에서는 프로세스 개선과제 보다는 비전과 전략방향을 지향하는 전사차원의 접근과 함께 조직/문화차원, 업무개선/설계 차원, 정보/IT 차원의 관점에서 전략적으로 중요한 과제를 도출하고자 하였다. 6시그마 과제선정을 위한 절차는 <그림 12>와 같다.

<그림 12> 6시그마 과제선정 구성



ERA-Korea에서는 총 65개의 과제가 핵심성공요소별 CTQ를 관리하기 위하여 도출되었다. 본 논문에서는 과제에 대한 도출 경위를 대표과제 하나만을 선정하여 소개하기로 한다.

CTQ는 전략방향에 대한 핵심성공요소(CSF)를 통하여 도출되었으며, 각 CTQ에 대한 구체적인 평가지표를 설계하였고, 해당 지표가 향상되었을 때 얻게 되는 비즈니스 기회를 확인하여 보았으며, 최종적으로 그 기회를 살리기 위한 과제를 정의하는 방식으로 모든 사업에 대한 전략추진과제를 <그림 13>과 같이 도출하였다.

전속계약중심의 전략을 효과적으로 달성하기 위하여 프로세스를 표준화시켜야 한다는 핵심성공요소가 만들어 졌고, 이에 대한 핵심품질특성(CTQ)은 전속계약의 성공률과 프로세스의 부가가치 활동(Value-added Activity)의 품질을 향상시키는 것이다. 이에 대한 과제로 "전속계약 성공률 향상"이라는 6시그마 과제를 선정하였고, 이 과제를 통하여 고객의 니즈를 파악하고, Follow-up하는 능력을 향상시키기 위하여 업무의 표준을 설계하며, 각종 정보를 지원하고, Top-class의 마케팅을 지원하는 프로세스를 표준화함으로써 계약의 효율적 진행과 함께 계약 성공률을 향상시키고자 하였다.

<그림 13> 전속계약중심 전략의 CSF-프로세스 표준화에 대한 과제

CTQ		6시그마 기회	관련 프로세스	6시그마 과제
평가항목	평가지표			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전속계약 성공률</li> <li>• Value-added Activity의 품질수준 향상</li> </ul>	= 전속계약수/전속 계약 진행건수  • 효율성 • Lead time • 프로세스 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전속계약 체결을 통한 계약 성과 증대</li> <li>• 계약진행과정상의 효율적인 자원 활용</li> </ul>	전속계약 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BR401 - 전속계약성공률 향상</li> <li>- "ERA Selling Skill Workshop"</li> <li>- "ERA Personal Presentations"</li> <li>- "ERA Top Gun Academy"</li> <li>- "ERA Top Gun Management Academy"</li> <li>- 전속계약 프로세스 개선                             <ul style="list-style-type: none"> <li>고객 니즈 파악 및 Follow-up 능력 배양</li> <li>업무 표준 설계</li> <li>각종 정보 지원</li> <li>Top class 마케팅 지원</li> <li>전속중개 장점 강조</li> </ul> </li> <li>1) 신규고객용 TM, DM Script</li> <li>2) Associate Hand Book</li> <li>3) 물건 분석 Check-list</li> <li>4) Personal Marketing Kit(COI 개발 등)</li> <li>5) 계약진행 리포트(업무일지, 고객상황표)</li> <li>6) Paper &amp; PT 지원(인프라, 양식, 사례 제공)</li> <li>7) 계약 지원(계약서 양식, 계약 사례)</li> <li>8) 향후 판매추진계획 표준안</li> </ul>

이와 같은 형태로 도출된 65개의 과제의 상세 내용은 생략하기로 한다.

## V. 향후 경영혁신 계획

앞에서 ERA-Korea를 대상기업으로 장기발전 비전으로 "부동산의 Standard, ERA"이라고 정하고, 이를 실천하기 위하여 환경 분석 및 사업전략분석 등을 통하여 중개 서비스 강화 등 7가지의 전략을 수립하였다. 이들 각각의 전략에 대하여 세부적인 경쟁전략을 정하고, 각각의 경쟁전략에 대하여 핵심성공요소가 무엇인지를 조사하여 보았다.

다음 단계로 하여야 할 일은 CSF에 관련된 CTQ(프로세스 CTQ, 경영 CTQ 등)를 도출하고 비즈니스 기회를 확인하여 보는 일이다. 그 다음 단계로는 6시그마 마스터플랜을 수립하고, 이를 구체적으로 수행하기 위해서 CSF를 달성하기 위한 6시그마 과제를 선정하여 프로젝트팀을 운영하는 것이다.

ERA-Korea는 비전달성을 위하여 3개년 마스터플랜을 세우기로 합의하였고, 마스터플랜의 전체적인 골격은 도입기(2004-5년), 확산기(2006년), 안정기(2007년) 라는 전체적인 기간별 목표를 두고 추진할 예정이다. 도입기에 중점적으로 다루고자 하는 분야는 사내 개선 전문가의 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 과제들을 수행하고 있다.

## 참 고 문 헌

1. 박성현·이명주·정목용(1999), 「6시그마 이론과 실제」, KSA 한국표준협회.
2. 박성현·이명주·이강군(2001), 「6시그마 설계를 위한 DFSS」, 한국표준협회.
3. 박성현·이명주·정목용(2005), 「6시그마 혁신전략」, 네모박스.
4. 신영석(1998), 「관계가치 경영」, 세종 서적.
5. 안정근·김한수(2003), 「부동산학 개론」, 법문사.

6. 이영석(2004), 「6시그마 방법론을 활용한 부동산 경영의 과학화에 관한 연구」, 서울대학교 자연과학대학 과학 및 정책 최고연구과정 수료 논문.
7. 이창석(2002), 「부동산 학개론」, 새롬 출판사.
8. Gates, William H.(1999), 「Business @ The Speed of Thought」, Warner Books, New York, U.S.A.