

6 시그마 방법론을 활용한 부동산업 경영혁신 : 전략수립과 핵심성공요소 도출을 중심으로

이영석(ERA Korea(주) 회장)
박성현(서울대학교 자연과학대학 통계학과 교수)*
조병준(한국능률협회 전문위원)

요약문

부동산업 경영이란 부동산을 경영대상으로 하는 중개, 개발, 투자, 컨설팅 등 제 부동산업을 계획적이고 능동적이며 지속적으로 운영하는 과정, 기술, 과학적운영 등을 말하는 것으로, 부동산상품과 그 상품을 다루는 인간에 대한 경영을 의미한다. 본 논문은 국내 부동산 시장의 토양위에 선진부동산시스템을 도입하여 경영체질을 개선하고 경쟁력을 강화하고자 노력하고 있는 ERA-Korea 사를 조사기업으로 선정하여, 우리나라 부동산 기업의 경영활동에 경영패러다임의 변화를 적용시키고, 경영품질을 높이기 위하여 과학적 경영혁신 기법인 6 시그마를 적용하여 본 사례이다. 우선적으로 국내 부동산업의 취약점을 제시하고, 이를 극복하기 위한 부동산업 경영의 변화방향을 모색하였다. 다음으로 부동산 경영의 과학화를 위한 전략방향을 상세히 다루고, 이의 실현을 위한 기회도출을 구체적으로 제시하였다.

본 사례연구를 통하여 국내 부동산 기업에 새로운 경영품질관리 모델을 제시하고 궁극적으로 부동산기업의 경쟁력 강화를 위한 부동산 경영의 과학화 방법이 제시되었으면 한다.

1. 부동산업의 특징*

급속히 진전되고 있는 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 더딘 편이다. 사업 추진의 전문화와 업무프로세스의 표준화가 미흡한 우리나라 부동산 기업이 이러한 시장 변화를 좌시하고만 있거나 선진부동산시스템 도입을 등한시 하는 경우 경쟁력이 뒤쳐질 수밖에 없는 상황에 직면하게 될 것이다.

1.1 부동산 경영이란 무엇인가?

부동산 경영이란 부동산이라는 재화를 바탕으로 발생 할 수 있는 다양한 사업적인 아이템을 비즈니스기법을 통해 수익화 하기 위해서 발생하는 모든 사업적인 수단이라고 통칭 할 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 내용

을 포함 한다.

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, 부동산 경영에 있어서 가장 필요한 요소는 부동산적인 지식과 적극적이고 긍정적인 사고방식 일 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 전병식(2002)과 이창석(2002)을 참조하여 주시오.

한국 부동산 경영의 현주소는 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

- (1) 경영관리 이론의 빈곤
- (2) 부동산시장의 복잡성
- (3) 순이익의 유동성

* 이 논문은 부분적으로 2003년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음
(KRF-2003-041-C00056)

(4) 인적자원에 대한 높은 의존도

(5) 높은 이직율

<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

1.2 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) 부동산중개

*상기 자료는 전국부동산중개협회에서 제공된 통계임

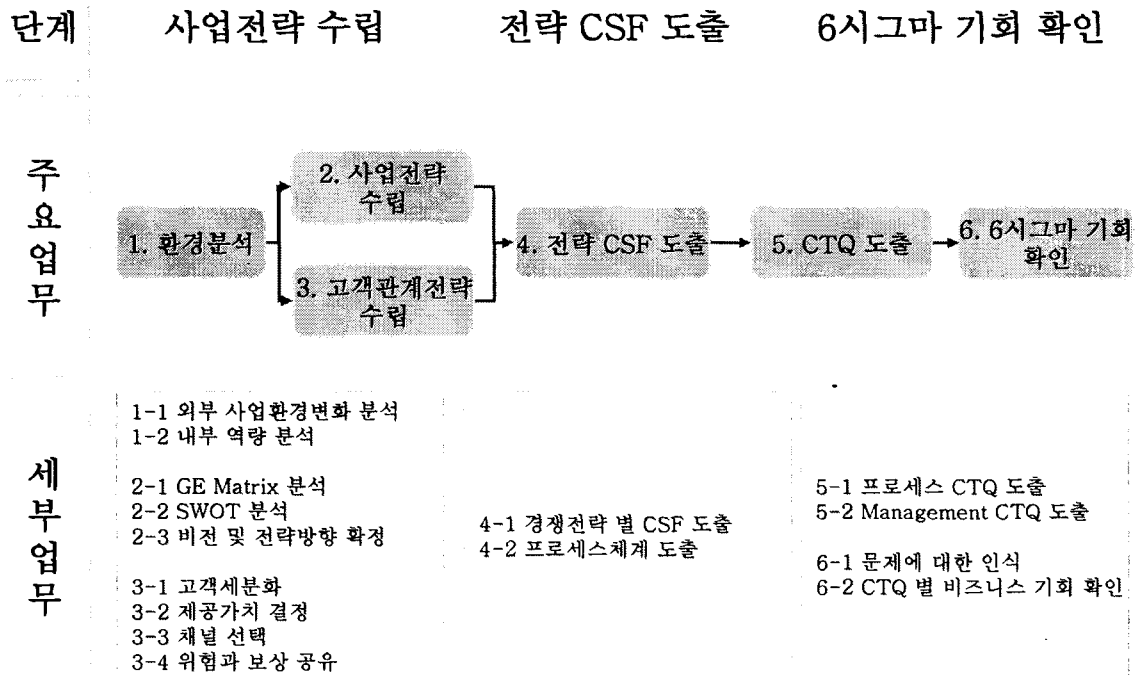
- (2) 부동산투자자문
- (3) 부동산(자산)관리
- (4) 부동산개발 및 건설터업무
- (5) 부동산금융
- (6) 부동산감정평가

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 참조하시오. 본 절에서는 조사 기업에 대한 전사 차원의 과학적 6시그마 경영 혁신을 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. 전략방향 및 기회도출 모형

<그림 1> 전략 방향 및 기회도출 모형



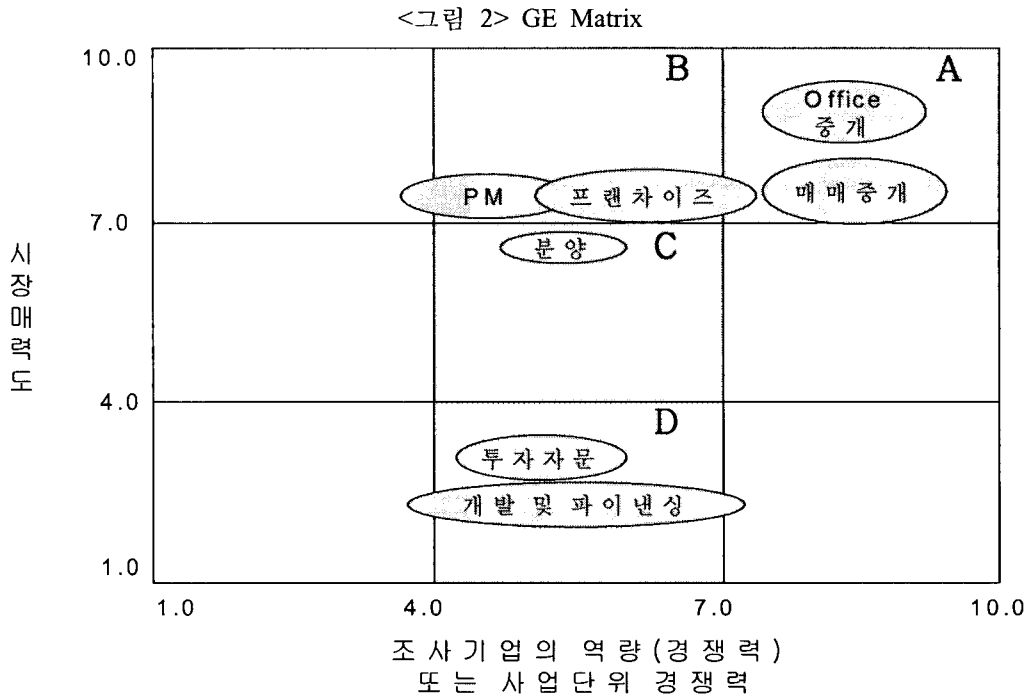
사업환경을 분석하기 위하여 사용한 주요 질문들은 아래와 같다.

- <질문1> 고객과 시장은 어떻게 변화하고 있는가?
- <질문2> 현재와 미래의 우리의 사업 유형은 무엇인가?
- <질문3> 우리의 경쟁자는 누구인가?
- <질문4> 사업유형별 현재의 성과 수준은?
- <질문5> 우리의 강점과 약점을 알고 있는가?

환경 분석을 토대로 사업전략을 수립하였다.

2.1 사업전략 수립: 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 사업 경쟁력이 강한 A 영역에 있는 Brokerage 서비스사업의 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 있

는 부동산개발과 투자자문서비스 사업은 최소투자전략에 의한 시장기회 모색이 필요하다.

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 전략 방향은?

<그림 3> SWOT 분석

<div style="text-align: center;"> 내부요인 <hr/> 외부요인 </div>	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: 인력채용가능 	<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) 물건진행사의 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 적극적인 활용, 영업방식의 System화-기존 경험, ERA system도입 •프랜차이즈: Top Class를 가맹점으로 유치, 고가 전략 	<ul style="list-style-type: none"> •임대차중개: 영업방식의 System화-기존 경험, ERA system도입, 위험관리 PGR강화 (lawyer로 부더의 위험관리 프로그램-법률검토), 실사강화(check list-신입사원 실무능력 강화), 계약금 수령시 일어날수 있는 문제점 사전 방지, 영업원과 staffs의 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 	

2.3 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, E기업”이라는 비전을 설정하였고 이를 달성하기 위한 전사전략으로 7가지 전략방향을 설정하였다.

- <전략1> Brokerage 서비스 강화,
- <전략2> 프랜차이즈 시장 재구축,
- <전략3> PM 서비스 역량 확보,
- <전략4> 분양능력 강화,
- <전략5> 부동산개발 역량 확보,
- <전략6> 투자자문서비스 개발,
- <전략7> 부가서비스 개발,

3. 전략 핵심성공요소(CSF) 도출

지금까지의 작업을 통해 조직은 무엇을 지향해야 하는가? 어떻게 목표를 달성할 것인가에 대한 문제를 주요 전략방향과 고객관계전략 관점에서 살펴보았으며, 본 주

제에서는 상기 주제에서 도출된 7가지 전사전략에 대한 전략추진항목인 경쟁전략과 전략적 목표를 달성하기 위한 핵심성공요소(Critical Success Factor)를 <그림 4>의 구조에 따라 도출하여 보았다.

총 7 가지의 전사전략에 대하여 경쟁전략과 CSF를 담고 있는 전략체계구조를 연구하였으나 여기서는 전략 1과 2에 대해서만 제시하여 보았다.

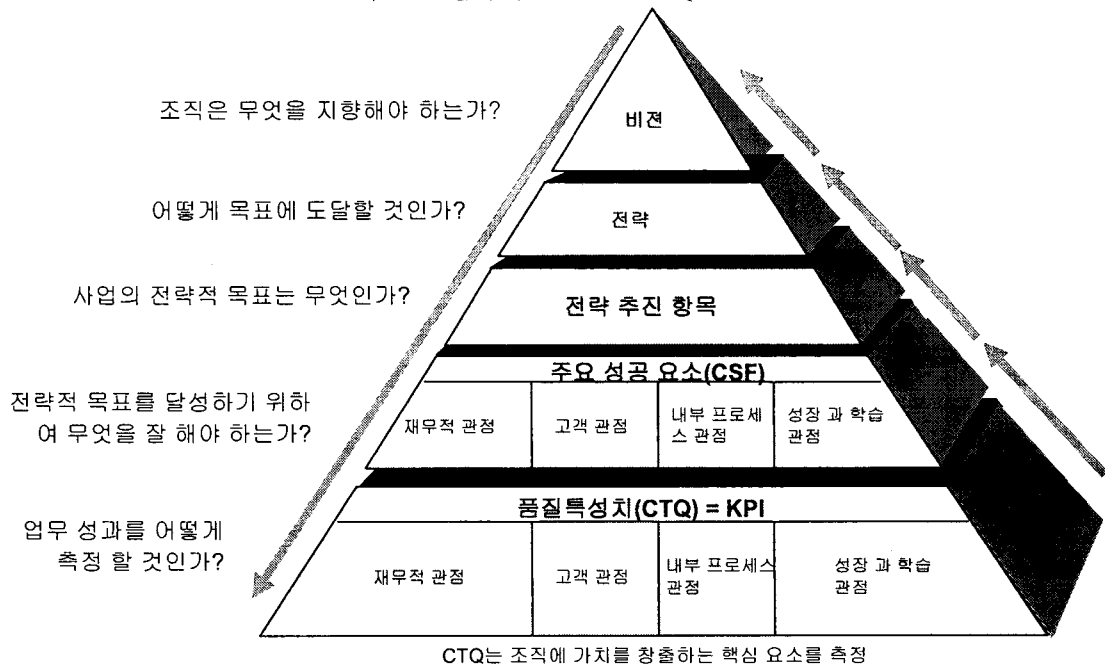
3.1 Brokerage 서비스 강화

Brokerage 서비스 강화 전략에는 6가지의 경쟁전략이 도출 되었다.

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

각 경쟁전략에 대한 CSF들은 <그림 5>와 같다.

<그림 4> 전략적 CSF 및 CTQ 구조



<그림 5> Brokerage 서비스 강화 전략체계도

부동산의 Standard, ERA !!!

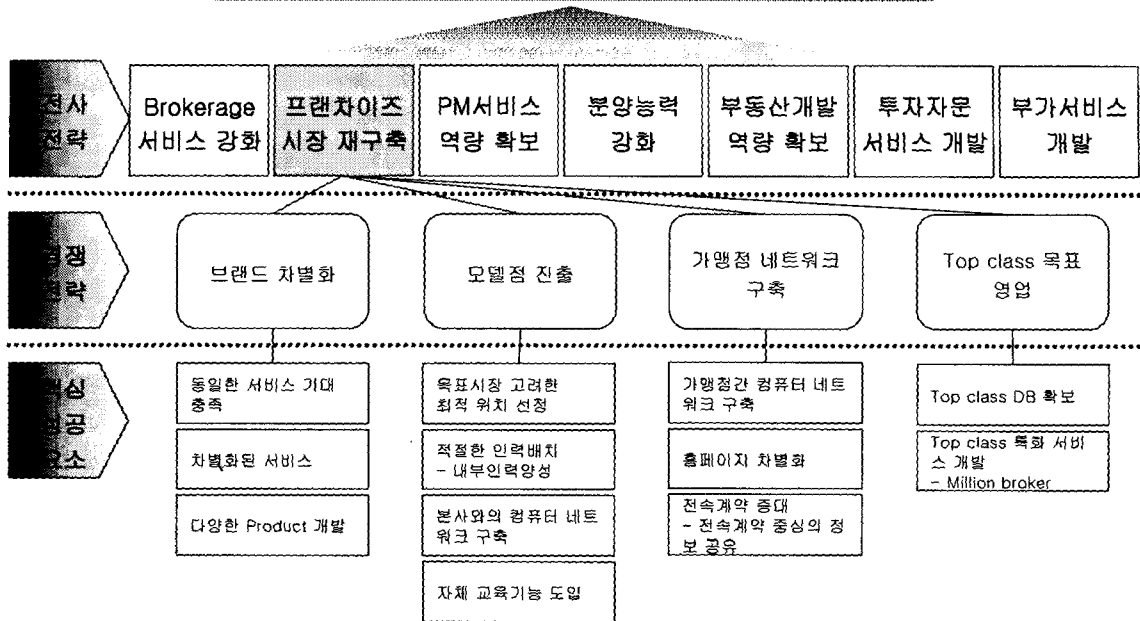


3.2 프랜차이즈 시장 재구축
 프랜차이즈 시장 재구축 전략에는 4가지의 경쟁전략이 도출 되었다.
 - 브랜드 차별화,
 - 모델점 진출,

- 가맹점 네트워크 구축,
 - Top Class 목표 영업
 각 경쟁전략별에 대한 CSF들은 <그림 6>과 같다. 전략 3-7은 지면관계로 생략함.

<그림 6> 프랜차이즈 시장 재구축 전략체계도

부동산의 Standard, ERA!!!



- 3.3 PM서비스 역량 확보
- 3.4 분양능력 강화
- 3.5 부동산개발 역량 확보
- 3.6 투자자문서비스 개발
- 3.7 부가서비스 개발

4. 향후 계획

앞에서 ERA-Korea를 중심으로 환경분석 및 사업전략을 수립하였고, 또한 고객관계전략을 수립하여 보았다. 다음으로 전략적 핵심성공요인(CSF)을 도출하기 위하여 경쟁전략별 CSF를 도출하고 핵심 프로세스 체계를 구축하여 보았다. 다음 단계로 하여야 할 일은 CSF와 핵심프로세스에 관련된 CTQ(프로세스 CTQ, Management CTQ 등)를 도출하고 비즈니스 기회를 확인하여 보는 일이다. 그 다음 단계로는 6 시그마 마스터플랜을 수립하고, 이를 구체적으로 수행하기 위한 6 시그마 과제를 선정하여 프로젝트팀을 운영하는 것이다.

ERA-Korea는 비전달성을 위하여 3개년 마스터플랜을 세우기로 합의하였고, 마스터 플랜의 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 전

개, 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 Brokerage 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.

참 고 문 헌

1. 김경섭, CHIEF EXECUTIVE 11월호, 한국능률협회, 2003.
2. 박성현·이명주·정목용, 6 시그마 이론과 실제, KSA 한국표준협회, 1999.
3. 박성현·이명주·이강준, 6 시그마 설계를 위한 DFSS, 한국표준협회, 2001.
4. 이상영, CHIEF EXECUTIVE 11월호, 한국능률협회, 2003.
5. 신영석, 관계가치 경영, 세종서적, 1998.
6. 이창석 박사, 부동산 학개론, 새롬 출판사, 2002.
7. 전병식 외, 부동산학 개론, 새롬 출판사, 2002.
8. Pande, P.S., Neuman, R.P and Cavanagh, R.R, The Six Sigma Way, 도서출판 물푸레, 2002.