

복합상업시설 개발과 운영관리의 의사결정에 관한 연구

A Study on the Decision Making of Mixed-Use Retail Property Development and Operation Administration

김 흥 진 (Kim, Hongjin)*

유 선 종 (Yoo, Seonjong)**

< Abstract >

It is possible to examine the method to revitalize mixed-use retail property in a diverse way. The purpose of this study is to maximize the entertainment element selected in large-scale mixed-use facility, extract and select the revitalization element capable of occurring in each stage of mixed-use retail property development, analyze its importance, propose the revitalization plan in each stage of mixed-use retail property development and help it with the successful development of mixed-use retail property gradually promoted.

This study selected the element appropriate for analyzing mixed-use retail property revitalization, hierarchize it and employed AHP(analytic hierarchy process) to evaluate the importance of the revitalization element of individual items and of revitalization of each stage. Based on the questionnaire research, the method of analysis was to use the Expert Choice 2000 program, divide it into the stage of development planning, the stage of construction and sale and the stage of operation and management and analyze the importance of revitalization elements.

The revitalization element of the highest importance in promoting the mixed-use retail property development project was the item of locational validity, followed by traffic infrastructure and accessibility, and accessibility of the development concept. This suggests that the mixed-use retail property development project should well be planned and developed to fit the conditions of the project site at the stage of development planning. All items act to mixed-use retail property revitalization as an important element, and so it is necessary to coordinate and plan it in a harmonious manner.

주 제 어 : 복합상업시설, 계층분석적 의사결정방법

Keywords : Mixed-Use Retail Property, AHP(Analytic Hierarchy Process)

* 전주대학교 일반대학원 부동산학 박사, knowhow111@naver.com (주저자)

** 건국대학교 부동산학과 부교수, yoosj@konkuk.ac.kr(교신저자)

I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

복합상업시설(mixed-use retail property)이란 단일시설로서 하나의 상업시설과 하나 이상의 주거기능 용도가 복합된 경우로 적절한 용도가 서로 결합한 시설¹⁾로 정의할 수 있다.

최근 복합상업시설은 단순한 판매 기능 외에 시설, 서비스, 휴식, 문화 등을 결합하여 방문객에게 다양한 경험을 할 수 있도록 하고 공연과 레이크 파크, 하늘 숲 정원 등 생태 테마파크를 만들어 휴식공간을 제공²⁾하고 있다.

즉, 복합상업시설은 이런 다양한 콘텐츠를 바탕으로 한 개발이 활발하게 진행되고 있으며 활성화를 위해 더욱 체계적이고 구체적이며 차별화된 요소의 적극적인 도입이 절실한 실정이다.

본 연구의 목적은 복합상업시설에 직접적으로 참여하는 시행회사, 시공회사, 운영업체, 금융기관 등 전문 직군별로 복합상업시설의 개발과 운영관리와 검토항목의 분석을 통하여 그 항목의 상관관계를 연구하고자 하는데 있다. 그 바람직한 의사결정을 위해 다음과 같은 사항을 중점적으로 연구하고자 한다.

첫째, 실제 개발에 참여하였던 전문가들의 판단을 통하여, 복합상업시설의 개발 시장에 참여하고자 할 때 어떠한 의사결정이 합리적인지에

대하여 모형을 제시하고,

둘째, 각 단계별로 표준모형의 일반적 특성을 상호 비교하는 검증절차를 통하여 실증분석을 시도하고자 하였으며,

셋째, 시행회사, 시공회사, 운영업체와 금융기관 등 전문 직군별 개발과 운영관리의 합리적 의사결정에 대한 중요도, 복합가중치 및 우선순위를 분석한다.

넷째, 계층분석적 의사결정방법(AHP ; Analytic Hierarchy Process)을 활용한 실증분석 결과를 토대로 복합상업시설에 참여할 관계자들이 합리적으로 의사결정을 할 수 있도록 중요변수의 특성을 도출하고자 하는데 있다.

기존 개발된 복합상업시설 중에서 차별화되지 않고 유사한 형태로 개발³⁾되어 준공 후 상권이 활성화되지 못하는 경우가 많아 활성화 요소와 요인들을 제시하여 비활성화로 인해 대규모 복합상업시설이 슬럼화 되는 것을 방지함과 더불어 운영관리의 불합리성을 최소화되도록 하는 것이 본 연구의 목적이라 할 수 있다.

2. 연구의 방법 및 범위

본 연구는 복합상업시설의 합리적 의사결정 요소의 추출과 중요도에 따른 활성화 방안을 도출하기 위하여 연구의 범위를 공간적, 내용적 범위로 구분하여 다음과 같이 한정하였다.

공간적 범위는 서울특별시와 경기도에 한정하

- 1) 조강현, “멀티플렉스와 복합 상업시설간의 상승효과분석 -신도시에 입지한 복합상업시설 멀티플렉스 위주로”, 홍익대학교 박사학위 논문, 2007
- 2) 김홍진·고봉성, “상업용 부동산의 활성화 방안에 관한 연구”, 「부동산학보」, 제44집, 한국부동산학회, 2010, pp. 232-242
- 3) 최형석, “UEC(도심형복합상업시설)의 성공적인 Tenant 유치 전략에 관한 연구”, 건국대학교 석사학위논문, 2010

였으며, 복합상업시설 개발 시 합리적 의사결정을 위한 주요내용과 전문 직군별 전문가들의 브레인스토밍 과정을 거쳐 도출하고, 도출된 주요 검토 항목의 우선순위에 대한 각 직군별 중요도 인식과 각 직군별로 합리적 의사결정에 관한 문제 및 특성을 분석하였다.

내용적 범위로는 복합상업시설 개발의 추진 단계를 사업계획 단계, 건축MD 및 분양 단계, 운영 및 관리 단계로 구분하여 합리적 의사결정의 요소를 본 연구의 내용적 범위로 설정하였다.

설문작성을 위한 브레인스토밍과정에서 복합상업시설과 관련된 전문가들의 의견을 청취하여 설문지의 틀을 구성하였으며 최종목표를 복합상업시설 개발과 운영관리의 합리적 의사결정에 두었다. 그리고 복합상업시설을 추진할 때 고려하여야 하는 요소들에 대한 선호도를 파악하기 위하여 사업계획 단계, 건축MD 및 분양 단계, 운영 및 관리 단계 등으로 대분류의 설문 변수를 구성하였다.

그리고 중분류로 사업수지 및 재원조달과 입지환경 그리고 개발컨셉 등을 비롯한 7개의 항목, 소분류로는 입지의 적합, 교통시설의 편리성과 접근성, 앵커테넌트(Anchor Tenant)의 입점 및 관리 등을 비롯한 26개 항목으로 설문 변수를 구성하였다.

이 연구에 사용된 분석의 틀은 AHP (Analytic Hierarchy Process)분석에 가장 널리 쓰이는 Expert Choice 2000프로그램과 각 설문자들의 설

문 결과 수치들을 종합화하기 위하여 Excel을 사용하였다.

3. 선행연구고찰

복합상업시설에 대한 기존연구를 살펴보면 사실상 1980년대 중반부터 시작되었으며 2000년 이후에 대규모 복합용도개발 및 복합상업시설에 관한 연구가 활발하게 진행되고 있다.

최인호·김영록(2006)⁴⁾의 연구에 의하면 역세권 개발 및 대형복합시설 개발 시 주요 임차인으로 포함되는 백화점의 경우 가장 전통적인 대형 유통시설로 다양한 유통시장의 변화요구에 의하여 자체적으로 문화복합센터 건립, 휴식 및 휴게 측면의 고급화 전략 등을 만들어내며 단순 쇼핑구매의 공간이 아닌 복합공간으로서의 이미지 개선 등을 통해 집객력을 높이고 있다고 분석하고 있다.

조인희(2010)⁵⁾의 연구에서는 엔터테인먼트형 복합상업시설의 사례분석과 AHP분석기법을 이용하여 서비스 품질에 대한 고객만족도를 조사한 결과 6개의 요인들이 고객만족에 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

정문오 외(2009)⁶⁾의 연구에서는 AHP분석기법을 이용하여 대형유통상업시설의 개발계획 수립, 입지 및 상권분석 단계에서 매출을 일으키는 집객력을 결정짓는 소비자들의 백화점에 대한 선택기준과 특성을 도출하고 그 중요도를 분석하였고

4) 최인호·김영록, “대형상업시설의 입지별 선택 특성에 관한 소비자 행태분석”, 「국토계획」 제41권 제3호 도시계획학회, 2006, pp. 95-108

5) 조인희·정경희·구일섭·장태섭, “AHP방법을 적용한 엔터테인먼트 복합상업시설의 서비스 품질개선을 위한 전략 연구”, 한국엔터테인먼트산업학회, 2010, pp. 23-28

6) 정문오·김재환·김용일·이상엽, “대형유통상업시설 개발을 위한 소비자 선택기준에 관한 연구”, 「부동산학연구」 제15집 제3호, 한국부동산분석학회, 2009, pp. 202-203

대형유통상업시설의 선택기준에 대한 소비자들의 인식을 조사 분석하였다.

의사결정이 중요함에도 불구하고 어느 연구에서도 이루어지지 않아 본 연구에서는 AHP를 이용하여 복합상업시설 개발 사업에 참여하는 시행사, 시공사, 운영업체, 금융기관 등 다양한 사업 주체의 시각에서 복합상업시설의 합리적 의사결정에 영향을 미치는 요소 등을 추출 및 선정하고, 그 중요도를 분석하여 기존 연구논문들과 차별성의 의의를 지니고 있다.

II. 복합상업시설과 의사결정

1. 복합상업시설

복합상업시설이란 개념은 Breckenfeld에 의해 처음 사용되었는데 이 용어는 판매, 업무, 주거, 숙박, 레저 등의 기능 중 3가지 이상의 주요 용도가 상호 지원하는 대규모의 개발로서 계획단위 개발의 개념과 도심지내의 대단지 쇼핑센터의 개념을 혼용한 개발이라고 정의된다. 즉, 대규모 주거단지계획인 계획단위개발(Planned Unit Development)과 도심부내의 수퍼블럭 쇼핑센터의 개념을 혼합한 것이다.

Witherspoon에 의하면 이러한 복합상업시설이 갖춰야 할 기본 요건은 다음과 같다.

첫째, 복합상업시설은 세 가지 이상의 용도가 포함되어야 한다. 상업, 업무, 주거, 오락, 문화 등이 그것이며 그 외의 용도도 가능하다.

둘째, 복합상업시설은 물리적, 기능적 규합이 있어야 한다. 프로젝트 구성요소들을 함축성 있게 물리적, 기능적으로 규합한 것은 복합용도개발의 뚜렷한 특징 중의 하나로 이는 고도의 토지 이용을 의미한다.

셋째, 복합상업시설은 일관성 있는 계획의 수립과 집행을 위한 한 개의 마스터플랜에 의거하여 이루어져야 한다.

2. 의사결정

의사결정자(decision-maker)가 개인의 업무나 조직의 목표를 효율적이고 성공적으로 적절한 의사결정⁷⁾을 하기에는 매우 어렵다.

일반적으로 의사결정이란 문제해결을 위한 여러 대안을 모색하여 그 중에서 최선의 대안을 의도적으로 선택하는 행위를 말한다. 또한 의사결정자(decision-maker)가 합리적인 의사결정을 하기 위해 우선 문제를 인식하고 이를 체계화하여 문제해결에 필요한 정보를 수집 및 편집하여 최종대안을 찾아내는 일련의 과정⁸⁾을 말하기도 한다.

3. AHP

AHP(Analytic Hierarchy Process)는 의사결정 문제를 구성하고 있는 모든 요소를 나열하고 이를 계층화한 다음, 동일 레벨에 있는 요소들을 쌍대비교를 통하여 상대적 우위를 결정한 후 비교결과를 고유벡터법을 이용하여 요소들의 기중치를 구한다. 그리고 마지막으로 각 레벨에서 구

7) 심재현·이성호, “대형할인점 입지선정을 위한 의사결정에 관한 연구”, 『대한토목학회논문집』 제28권 제5호, 대한토목학회, 2008. pp. 705-712

8) 고종화, “관광지 개발의 합리적 의사결정 모형 개발에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위논문, 2006, p. 9

한 요소들의 가중치를 상위레벨에서 하위레벨로 급하게 되면 의사결정 대안의 최종가중치가 구해 지는데 이를 기준으로 의사결정을 내리면 된다. 이때 일관성지수를 산출해서 전체 쌍대비교 과정 중 의사결정자가 일관성을 유지한 합리적 판단을 하였는지를 점검하여 결과의 신뢰성을 확보하는 기본구조를 가지고 있다.

가중치 분석에서는 평가자가 내린 판단의 논리적인 모순을 측정하기 위하여 일관성 검증이 필요하며 일관성 검증은 일관성비율(Consistency Ratio)을 통하여 구할 수 있다. 이때 일관성 비율은 일관성지수를 평균무작위지수(난수지수)로 나눈 것의 비율이다. 경험법칙에 의하면 일관성비율이 10%이내에 들 경우에 해당 쌍대비교행렬은 일관성이 있다고 규정한다.⁹⁾

따라서 일관성비율 값이 0.1을 초과하면 일관성이 부족한 것으로 재검토가 필요함을 의미한다.

III. 분석모형

1. 모형설계 및 평가항목

본 연구는 복합상업시설 개발 및 운영관리에 대한 의사결정을 할 때 AHP기법을 활용하여 보다 합리적인 의사결정을 할 수 있도록 역할을 하는 데 그 목적을 두고 있다.

본 연구의 목적은 전문가 집단으로 하여금 평가항목의 속성들을 정확히 파악하여 계층으로 구조화할 수 있도록 하였다. 복합상업시설의 개발

컨셉과 건축 MD 등 일부분에 대한 선행연구는 있었으나 사업계획단계에서 운영 및 관리단계에 대한 전반적이고 전체적인 연구가 없기에 브레인 스토밍 과정이 매우 중요하였다. 우선 브레인 스토밍 과정에서 복합상업시설에 관계되는 여러 영역의 종사자들 중에서 부동산 개발을 하는 시행사, 도급순위 20권 이내의 시공사 임직원, 복합상업시설 건물을 운영하고 있는 운영업체, 금융기관 등으로부터 4차에 걸쳐서 계층분석에 필요한 요소들의 선정에 대한 의견을 청취하였다. 궁극적인 최종목표를 복합상업시설의 개발 및 운영의 합리적 의사결정에 두고 중간단계에는 최종목표에 영향을 주는 대분류항목들이 제시되었으며, 최하위계층에는 차상위 항목들에 대하여 영향을 미치는 세부요소들로 구성하였다.

항목을 선정하기 위해 각각의 전문가 집단으로부터의 의견을 구체화하기 위해 체크리스트를 작성하여 의견을 청취하였으며 그 중요도의 비중을 의해 도출하여 이를 통하여 나타난 평가기준을 보면 제1계층 요인 외에 제2계층 요인 7개와 26개의 세부요소들로 구성되었다. 설문조사 평가항목 구성내용은 <표 1>과 같다.

2. 설문대상자 선정

본 연구에서의 설문대상자는 부동산 개발을 하는 시행회사, 도급순위 20권 이내의 시공사 임직원, 복합상업시설을 운영하고 있는 운영자, 금융전문가인 은행직원 간부 등 전문가들로 선정하였다. 설문에 대한 개요를 요약하면 <표 2>와 같다.

9) 문희명·유선중. "부동산경매 특성에 있어서 AHP를 통한 위험요인분석", 「국토연구」 통권 제60권, 국토연구원, 2009, pp. 139-156

〈표 1〉 설문조사 평가항목 구성내용

사업 계획 단계	사업수지 및 채원조달	자금수지(Cash Flow)의 적절성
		투입비용의 적절성
		차입금 규모 및 금리의 적절성
	입지환경	입지의 적합(지역특성, 유동인구)
		경쟁업종의 유무
		교통시설의 편리성과 접근성 (차량동선, 인동선)
	개발컨셉	사업규모의 적정성
		MD계획
		편의시설(휴식 및 놀이공간) 도입시설별 면적의 적절성(전용율)
건축 MD 및 분양 단계	건축 MD	앵커테넌트(Anchor Tenant)의 입점 및 관리
		내부 인테리어(설계, 마감) 및 외부디자인(경관조명)
		내장객 선호도 맞는 매장 구성(층별) 동선배치
	분양	전문마케팅사의 용역수행능력
		분양방식과 분양규모의 적합성
		분양가 및 임대가의 적정성 분양시기와 광고 및 홍보의 적합성
운영 및 관리 단계	운영	임대료 징수방법
		업태 개발 및 Mix
		테넌트 믹스 및 Leasing 대내외 민원과 여론 수렴
	관리	관리주체의 전문성
		건물관리의 시스템 구축
		홍보 및 광고 전략(각종이벤트) 지속적 시설 재투자

〈표 2〉 설문문의 개요

구 분	내 용
대 상	시공사, 시행사, 운영업체, 금융기관 등 관련 직종의 전문가
인 원	시공사 7명, 시행사 7명, 운영업체 6명, 금융 기관 6명 등 총 26명
시 기	1차 : 2011년 6월 01일부터 04일까지(4일간) 2차 : 2011년 6월 05일부터 08일까지(4일간) 3차 : 2011년 6월 09일부터 12일까지(4일간) 4차 : 2011년 6월 13일부터 16일까지(4일간)
방 법	일대일 대면 조사

3. 변수구성

복합상업시설에 직접 참여한 전문가를 대상으로 많은 의견을 청취하여 1차 변수를 개발기획 단계, 개발계획 단계, 시공 및 분양 단계, 운영 및 관리 단계로 4개의 대분류 항목으로, 중분류 항목으로는 입지환경, 사업계획, 사업환경, 건축 계획, 정책환경, 공사, 분양, 운영 및 관리, 외부 환경의 7개의 변수로 구성하였고, 소분류 항목은 입지의 타당성, 교통시설의 편리성과 접근성, 수요 및 공급의 적합성 등 50개의 변수로 구성하였으나 대·중·소분류의 요소 중 상관관계를 통해 실증분석하기에 상이한 부분 등이 발견되어 2차 변수를 재구성하였다. 2차 변수는 사업계획 단계, 건축 MD 및 분양 단계, 운영 및 관리 단계의 3개의 분류항목과 입지환경, 건축계획, 시공, 분양, 운영, 관리의 6개 중분류와 주변상업시설과의 경쟁력, 사업규모의 적정성, 공사기간의 적합성, 시공사의 인지도, 공사기간의 적합성, 입주자의 관리 시스템 등 24개의 소분류로 구성하였으나 2차 변수 또한 시공사의 인지도, 공사기간의 적합성 등이 복합상업시설 개발과 운영관리와 관련된 주된 변수로서 상관관계를 연구하기에 문제점이 발견되어 계층분석에 적합한 최종평가항목을 제1 계층 요인 3개 외에 제2계층 요인 7개와 26개의 세부요소로 구성하였다.

1) 사업계획단계의 요소

복합상업시설 개발과 운영관리의 합리적 의사결정의 요소는 사업계획 단계에서 전반적인 평가시 고려되어야 할 주요사항들을 의미하며 사업계획 단계 요소의 하위계층을 사업수지 및 채원조달, 입지환경, 개발컨셉으로 구분하였다.

첫째, 복합상업시설의 합리적 의사결정을 위해 고려해야 할 사업계획 단계 요소의 사업수지 및 재원조달은 자금수지(Cash Flow)의 적절성, 투입비용의 적절성, 차입금 규모 및 금리의 적절성 순위로 평가항목을 구성하였다.

둘째, 입지환경은 입지의 적합(지역특성, 유동인구), 경쟁업종의 유무, 교통시설의 편리성과 접근성(차량동선, 인동선)으로 평가항목을 구성하였다.

셋째, 개발컨셉은 사업규모의 적정성, MD계획, 편의시설(휴식 및 놀이공간), 도입시설별 면적의 적절성(전용율)으로 평가항목을 구성하였다.

사업계획 단계 요소의 분석 항목은 <표 3>과 같다.

2) 건축MD 및 분양 단계 요소

복합상업시설 개발과 운영관리의 합리적 의사결정의 요소는 건축MD 및 분양 단계에서 전반적인 평가 시 고려되어야 할 주요사항들을 의미하며 건축MD 및 분양 단계 요소의 하위계층을 건축MD와 분양으로 구분하였다.

첫째, 복합상업시설 개발과 운영관리의 합리적

<표 3> 사업계획 단계 요소 분석항목

사업 계획 단계	사업 수지 및 재원 조달	자금수지(Cash Flow)의 적절성
		투입비용의 적절성
		차입금 규모 및 금리의 적절성
	입지 환경	입지의 적합(지역특성, 유동인구)
		경쟁업종의 유무
		교통시설의 편리성과 접근성 (차량동선, 인동선)
	개발 컨셉	사업규모의 적정성
		MD 계획
		편의시설(휴식 및 놀이공간)
		도입시설별 면적의 적절성(전용율)

의사결정을 위해 고려해야 할 건축MD 및 분양 단계 요소 중에서 건축MD 단계의 요소는 앵커 테넌트(Anchor Tenant)의 입점 및 관리, 내부인테리어(설계, 마감) 및 외부디자인(경관조명), 내장객 선호도에 맞는 매장 구성(층별), 동선배치로 평가항목을 구성하였다.

둘째, 분양 단계의 요소는 전문마케팅사의 용역수행능력, 분양방식과 분양규모의 적합성, 분양가 및 임대가의 적정성, 분양시기와 광고 및 홍보의 적합성으로 평가항목을 구성하였다.

건축MD 및 분양 단계 요소의 분석 항목은 <표 4>와 같다.

3) 운영 및 관리 단계 요소

복합상업시설 개발과 운영관리의 합리적 의사결정의 요소는 운영 및 관리 단계에서 전반적인 평가 시 고려되어야 할 주요사항들을 의미하며 운영 및 관리 단계 요소의 하위계층을 운영, 관리로 구분하였다.

첫째, 복합상업시설 개발과 운영관리의 합리적 의사결정을 위해 고려해야 할 운영 및 관리 단계 중에서 운영 단계의 요소는 임대료 징수방법, 업태 개발 및 Mix, 테넌트 믹스 및 Leasing, 대내외 민원과 여론 수렴으로 평가항목을 구성하였다.

<표 4> 건축MD 및 분양 단계 요소 분석항목

건축 MD 및 분양 단계	건축 MD	앵커테넌트(Anchor Tenant)의 입점 및 관리
		내부인테리어(설계, 마감) 및 외부디자인 (경관조명)
		내장객 선호도에 맞는 매장 구성(층별)
		동선배치
		전문마케팅사의 용역수행능력
	분양	분양방식과 분양규모의 적합성
		분양가 및 임대가의 적정성
		분양시기와 광고 및 홍보의 적합성

둘째, 관리 단계에서의 요소는 관리주체의 전문성, 건물관리의 시스템 구축, 홍보 및 광고 전략(각종이벤트), 지속적 시설 재투자로 평가항목을 구성하였다.

운영 및 관리 단계 요소의 분석 항목은 <표 5>와 같다.

<표 5> 운영 및 관리 단계 요소 분석항목

운영 및 관리 단계	운영	임대료 징수방법
		업태 개발 및 Mix
		테넌트 믹스 및 Leasing
		대내외 민원과 여론 수렴
	관리	관리주체의 전문성
		건물관리의 시스템 구축
		홍보 및 광고 전략(각종이벤트)
		지속적 시설 재투자

IV. 실증 분석

1. 자료의 수집 및 표본의 특성

1) 자료의 수집

본 연구는 복합상업시설 개발과 운영관리의 합리적 의사결정 시 주요검토사항의 분석을 위한 총 4차례의 설문조사는 2011년 6월 1일부터 4일까지 4일간 계층 구조화를 위해 시공사 임·직원 설문(1차), 6월 5일부터 8일까지 4일간 시행사 임·직원 설문(2차), 6월 9일부터 12일까지 4일간 운영업체 임·직원 설문(3차), 6월 12일부터 6월 16일까지 4일간 금융기관 임·직원 설문(4차)을 수행하였다.

1차에서 4차까지 각각의 전문 직군별 복합상

업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사결정 시 주요 검토사항에 중요도를 산출하기 위한 설문을 실시하였다.

복합상업시설에 직접 참여한 전문가를 대상으로 많은 의견을 청취하여 1차 변수를 개발기획 단계, 개발계획 단계, 시공 및 분양 단계, 운영 및 관리 단계로 4개의 대분류 항목으로, 중분류 항목으로는 입지환경, 사업계획, 사업환경, 건축 계획, 정책환경, 공사, 분양, 운영 및 관리, 외부 환경 등 7개의 변수로 구성하였고, 소분류 항목은 입지의 타당성, 교통시설의 편리성과 접근성, 수요 및 공급의 적합성 등 50개의 변수로 구성하였으나 대·중·소분류의 요소 중 상관관계를 통해 실증분석하기에 상이한 부분 등이 발견되어 2차 변수를 재구성하였다. 2차 변수는 사업계획 단계, 시공 및 분양 단계, 운영 및 관리 단계의 3개의 분류항목과 입지환경, 건축계획, 시공, 분양, 운영, 관리의 6개 중분류와 주변상업시설과의 경쟁력, 사업규모의 적정성, 공사기간의 적합성, 시공사의 인지도, 공사기간의 적합성, 입주자의 관리 시스템 등 24개의 소분류로 구성하였으나 2차 변수 또한 시공사의 인지도, 공사기간의 적합성 등이 복합상업시설 개발과 운영관리와 관련된 주된 변수로서 여러 문제점들이 발견되어 계층분석에 적합한 최종평가항목을 제1계층 요인 3개 외에 제2계층 요인 7개와 26개의 세부요소들로 구성하였다.

설문대상은 부동산 개발을 하는 시행회사, 도급순위 20권 이내의 시공사 임·직원, 복합상업시설을 운영하고 있는 운영자, 금융전문가인 은행 직원 간부 등 관련 직종의 전문가의 4개 그룹으로 구분하여 구성하였다.

설문조사방법으로는 본 설문의 취지를 잘 이

해할 수 있도록 설문내용 및 조사 유의사항에 대하여 설문을 받기 전에 숙지될 수 있도록 상세하게 설명하여 설문지에 대한 참여자들에 대한 이해를 높였고 설문의 일관성을 높이고자 일대일 설문조사를 실시하였다.

설문과 관련된 주요 사항들에 대한 이해를 높이기 위하여 설문의 개요에서 AHP 평가기법에 관하여 자세한 설명과 아울러 쌍대비교에 있어서 기재 예를 적시함으로써 평가자들의 판단에 있어서 혼돈을 대비하고, AHP 평가방법 시 기타 주의사항 등을 별도로 설명하였다. 그리고 상세히 설명하고자 일대일 설문을 실시하였으나 설문결과 설문의 일관성비율 값이 임계치인 0.10을 초과하면 설문을 재조사하였다. 이에 대한 근거로는 일관성비율 값이 0.10보다 작으면 계산된 고유벡터를 사용할 수 있다. 따라서 만약에 일관성비율의 값이 0.10이상 일 때는 문제 자체를 재검토하고 쌍대비교 값을 수정해야 한다.¹⁰⁾ 즉, 일관성비율 값이 0.10 이내에 들어올 때까지 재평가를 실시하는 것을 권장하고 있는 것에 바탕을 두고 있다. 재평가 후 일관성 한계범위 내의 유효응답 설문을 분석 자료로 이용하였다.

지역적 범위를 수도권으로 한정하였고, 그 이유는 전체 복합상업시설 개발에서 차지하는 비중이 크기 때문에 그 분석에 있어서 대표성과 일관성을 갖출 수 있을 것으로 판단하였기 때문이다.

2) 분석표본의 특성

배부¹¹⁾한 설문의 부수는 총 26부(시공사 7부, 시행사 7부, 운영업체 6부, 금융기관 6부)이며 이중 26부가 모두 회수되어 설문응답 회수율은

100%에 이르고 있다.

분석에 사용한 표본은 회수된 전체표본 26부에서 결손치가 있는 설문을 제외하고 일관성이 0.10 이하인 표본을 최종 유효 표본으로 선정하였다. 이의 구성을 살펴보면 시공사 6부(85.7%), 시행사 6부(85.7%), 운영업체 6부(100%), 금융기관 6부(100%)로 총 24부(92.3%)를 분석 자료로 이용하였다.

〈표 6〉 설문응답자 현황 및 유효표본

구 분	배 부	회 수	무효처리	유효처리
시공사	7	7	1	6(85.7%)
시행사	7	7	1	6(85.7%)
운영업체	6	6	0	6(100%)
금융기관	6	6	0	6(100%)
계	26	26	2	24(92.3%)

성별에 따른 특성으로는 총 유효표본 24부 중에서 남성이 22부(91.6%), 여성이 2부(8.4%)이다. 연령에 따른 특성으로는 총 24부 중에서 30대가 가장 많은 10부(41.7%)로 나타났고, 그 다음으로 40대가 9부(37.5%), 50대가 5부(20.8%)로 나타났으며 30세미만은 응답자가 없었다.

이와 같은 현상은 복합상업시설의 특성상 실질적 업무를 수행하는 담당자 위주의 설문으로 이루어졌고 이는 실질적 경험과 전문성을 요구하고 있기 때문이다. 직업군에 따른 특성으로는 총 24부 중에서 도급순위 상위 20위권 내 시공사 중 관련경험 5년~20년차인 임·직원 6부(25.0%), 시행사 관련경험 5~15년차인 임·직원 6부(25.0%), 운영업체 6부(25.0%), 금융기관 6부(25.0%)로 복

10) Thomas L. Saaty, 조근태 역, “의사결정”, p. 46

11) 직접 설문지를 가지고 일대일 설문조사를 하였음.

합상업시설의 개발과 운영관리에 참여한 전문성을 가진 전문가들이 적극 설문에 참여하였다.

〈표 7〉 집단특성에 따른 분류

분류항목		설문부수	부수비율 (%)
성 별	남 성	22	91.6
	여 성	2	8.4
	계	24	100.0
연 령	30세-40세 미만	10	41.7
	40세-50세 미만	9	37.5
	50세 이상	5	20.8
	계	24	100.0
직업군	시공사 임직원	6	25.0
	시행사 임직원	6	25.0
	운영업체 임직원	6	25.0
	금융기관 임직원	6	25.0
	계	24	100.0

2. 분석결과

분류 항목에 따른 중요도 분석에서는 최상위 계층인 3개의 대분류 항목, 다음 계층인 7개의 중분류 항목의 중요도를 분석한다. 그리고 최하위 계층의 26개 요소에 대한 중요도 및 요소 간 우선순위라 할 수 있는 영향값을 분석하고자 한다.

1) 대분류 항목의 중요도 분석

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사결정에 있어서 의사결정 요인들 간의 상대적 중요도를 분석한 결과 대분류항목은 사업계획 단계 요소의 중요도가 0.478로 가장 높게 나타났고 다음으로는 건축MD 및 분양 단계 요소의 중요도가 0.322, 운영 및 관리 단계 요소의 중요도 0.201 순으로 나타났다.

이와 같은 현상은 복합상업시설 개발과 운영관리의 합리적 의사결정에서 사업계획 단계 요소가 건축MD 및 분양 단계와 운영 및 관리 단계의 요소보다 복합상업시설 활성화에 큰 영향을 주는 주요 검토 사항임을 보여주고 있다. 사업대상 부지의 입지가 적합한지의 유무와 누구나 접근하기 편리한 교통시설이 가능한 지와 철저한 시장조사를 통한 MD계획의 수립과 주변에 경쟁업체종들이 얼마나 있는지 등을 검토하여 사업계획을 수립하고 금융계획을 통하여 자금조달 계획을 수립하는 사업 계획의 단계가 중요한 의사결정 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

2) 중분류 항목의 중요도 분석

(1) 사업계획 단계 요소 분석

사업계획 단계 요소에서는 입지환경의 중요도가 0.410으로 가장 높게 분석되었고 그 다음은 개발컨셉의 중요도가 0.380으로 낮게 분석되었으며 사업수지 및 재원조달의 중요도가 0.220으로 가장 낮게 나타났다.

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사결정 시 주요 검토 사항인 사업계획 단계 요소의 사업수지 및 재원조달, 입지환경, 개발컨셉 항목 중에서 입지환경의 중요도가 가장 높게 분석되었다는 것은 복합상업시설 활성화를 위해서는 선결 조건으로 입지환경이 가장 큰 영향을 주기 때문이다.

그 다음으로는 입지 특성에 맞는 개발 기획을 하여야 하므로 개발컨셉의 중요도가 높게 분석되었으며, 상대적으로 사업수지 및 재원조달은 관계사의 이익과 관련된 목적에 따라 인식이 달리 될 수 있기 때문인 것으로 판단된다.

(2) 건축MD 및 분양 단계 요소 분석

건축MD 및 분양 단계 요소에서는 건축MD의 중요도가 0.555로 높게 분석되었고 분양의 중요도가 0.445로 낮게 나타났다.

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사결정 시 주요 검토 사항인 건축MD 및 분양 단계 요소의 건축MD 및 분양 항목 중에서 건축MD의 중요도가 분양보다는 다소 높게 분석되었다.

건축MD와 분양의 중요도의 차이가 크지 않지만 관련 전문가들은 건축MD가 복합상업시설의 활성화를 위해서는 그 건축물에 어떤 상품 구성이 되어 있느냐가 다소 중요하다는 의견이 반영된 것으로 판단된다. 상품의 구성에 의해 소비자의 형태변화가 나타나고 있음을 알 수 있는 것이다.

(3) 운영 및 관리 단계 요소 분석

운영 및 관리 단계 요소에서는 운영의 중요도가 0.575로 높게 분석되었고 관리의 중요도가 0.425로 낮게 나타났다.

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사결정 시 주요 검토 사항인 운영 및 관리 단계 요소의 운영 및 관리 항목 중에서 운영의 중요도가 관리보다는 다소 높게 분석되었다.

운영과 관리의 중요도 차이는 크지 않지만 관련 전문가들은 복합상업시설의 활성화를 위해서는 소비자의 트렌드와 선호도에 맞는 업태의 개발과 Mix를 해야 하고 더불어 Tenant Mix와 임대 방법, 임대료 징수방법 그리고 대내외 민원과 여론을 적극적으로 수렴하고 반영하는 것이 중요하다는 의견이 반영된 것으로 판단된다.

3) 소분류 항목의 중요도 분석

(1) 사업수지 및 재원조달 항목 분석

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사결정 시 사업계획 단계 요소 중 사업수지 및 재원조달 항목에서는 자금수지(Cash Flow)의 적절성의 중요도가 0.417로 매우 높게 분석되었고, 그 다음은 차입금 규모 및 금리의 적절성의 중요도가 0.322로 분석되었으며 투입비용의 적절성의 중요도가 0.261로 가장 낮게 나타났다.

사업수지 및 재원조달에서 투입비용의 적절성과 차입금 규모 및 금리의 적절성보다 자금수지(Cash Flow)의 적절성이 높게 나타나는 것은 해당하는 시기에 적절한 자금 투입과 흐름이 복합상업시설의 개발에서 매우 높은 비중을 차지하고 있다는 것을 알 수 있는 것이다.

(2) 입지환경 항목 분석

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사결정 시 사업계획 단계 요소 중 입지환경 항목에서는 입지의 적합(지역특성, 유동인구)의 중요도가 0.478로 가장 높게 분석되었고, 그 다음은 교통시설의 편리성과 접근성(차량동선, 인동선)의 중요도가 0.331로 분석되었으며 경쟁업종 유무의 중요도가 0.182로 가장 낮게 나타났다.

사업대상 부지의 입지가 적합한지의 유무와 누구나 접근하기 편리한 교통시설이 가능한지와 경쟁업종 유무의 중요도보다 높게 분석되는 이유는 입지를 한 번 선정하면 마음대로 위치를 바꾸기 어려운 비가역성¹²⁾ 때문이고 부동산은 당해 부동산이 속한 지역과 동질성이 있어야 가치가 높기 때문이며, 개발할 부지를 선정하는 일은 단

12) 토지이용에 있어 한번 잘못 이용되어진 토지는 토지의 최유효이용의 원칙에 알맞게 전환하기 어렵거나 비용이 많이 투입된다는 부동산 문제 중의 하나이다.

순히 위치를 정하는 것이 아니라 사업을 선정한 부지에서 최대수익을 창출해야 하는 것이기 때문에 분석이 되었다.

(3) 개발컨셉 항목 분석

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사 결정 시 사업계획 단계 요소 중 개발컨셉 항목에서는 MD계획의 중요도가 0.404로 가장 높게 분석되었고, 그 다음은 편의시설(휴식 및 놀이공간)의 중요도가 0.280로 분석되었으며 그 다음은 사업규모의 적정성의 중요도가 0.192로 분석되었으며 도입시설별 면적의 적절성(전용율)의 중요도가 가장 낮게 나타났다.

주변 상권의 기본현황, 영업현황, 객층 특성, 상권범위, 경쟁구조, 총 구매력 산정, 상권의 점유율, 업태 간 경쟁구조, 업태 내 경쟁구조, 점포 층별 분포, 업종 층별 분포, 고객의 구매행동의 특징 등의 분석을 통해 적합한 MD를 계획하는 것이 중요한 것으로 분석이 되었다.

(4) 건축MD 항목 분석

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사 결정 시 건축MD 및 분양 단계 요소 중 건축MD 항목에서는 앵커테넌트(Anchor Tenant)의 입점 및 관리 중요도가 0.380로 높게 분석되었고, 두 번째로 내부 인테리어(설계, 마감) 및 외부 디자인(경관조명)의 중요도가 0.290로 분석되었으며 내장객 선호도 맞는 매장 구성(층별)의 중요도 0.230, 다음으로는 동선배치의 중요도가 0.101로 낮게 나타났다.

대부분의 복합상업시설은 좋은 테넌트를 입점 시키기 위해서 많은 노력을 기울여야 하고 경우에 따라서는 지역적인 입지보다 어떤 테넌트들이

들어와 있느냐에 따라 활성화가 좌우될 수도 있는 중요한 역할을 하게 되며 이때에 앵커테넌트(Anchor Tenant)는 다른 테넌트들을 뒷받침 해주는 역할을 하는 것이다.

(5) 분양 항목 분석

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사 결정 시 건축MD 및 분양 단계 요소 중 분양 항목에서는 전문마케팅사의 용역수행능력의 중요도가 0.461로 가장 높게 분석되었고, 두 번째로 분양가 및 임대가의 적정성의 중요도가 0.263로 분석되었으며, 분양시기와 광고 및 홍보의 적합성의 중요도가 0.142, 다음으로는 분양방식과 분양규모의 적합성의 중요도가 0.134로 낮게 나타났다.

분양의 성공여부에 따라 추진하는 복합상업시설의 성과를 좌우한다. 분양과 관련된 거래동향, 경제상황의 변화, 시세의 파악 등을 기본으로 전문마케팅사의 용역의 수행 능력이 프로젝트를 추진하는데 있어 매우 비중이 높다는 것으로 판단이 되었다.

(6) 운영 항목 분석

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사 결정 시 운영 및 관리 단계 요소 중 운영 항목에서는 업태개발 및 Mix의 용역수행능력의 중요도가 0.366로 가장 높게 분석되었고, 두 번째로 테넌트 믹스 및 Leasing의 중요도가 0.303로 분석되었으며, 임대료 징수방법의 중요도가 0.179, 다음으로는 대내외 민원과 여론 수렴의 중요도가 0.153로 낮게 나타났다.

경제상황의 변화에 따른 내장객 증감의 현상이 있으며 운영의 단계에서는 무엇보다 중요한 것은 내장객의 확보에 있기에 어떤 테넌트들이

들어와 있느냐라는 것이 고객의 확보에 주요한 내용으로 수시로 변화되는 업태의 흐름에 맞게 개발을 하여야 하고 다른 테넌트들과의 조화와 구매력(업종별)에 필요한 충분한 매장면적에 맞는 적절한 업종을 믹스하는 것이 운영 단계에서는 중요하다고 판단된다.

(7) 관리 항목 분석

복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사결정 시 운영 및 관리 단계 요소 중 관리 항목에서는 관리주체의 전문성의 중요도가 0.437로 가장 높게 분석되었고, 두 번째로 홍보 및 광고 전략(각종이벤트)의 중요도가 0.228로 분석되었으며, 건물관리의 시스템 구축의 중요도가 0.218, 다음으로는 지속적 시설 재투자의 중요도가 0.117로 낮게 나타났다.

향후 복합상업시설이 증가하거나, 경제상황이 악화되어 내장객이 감소할 경우와 내장객 선호도의 변화 등 관리의 환경에 대한 리스크에 대비해야 하고 관리의 주체가 전문적인 시스템을 구축해야 하는 것이 중요하다고 판단된다.

4) 복합가중치 분석

복합가중치는 각 단계의 중요도 값의 곱으로 복합상업시설의 개발과 운영관리의 활성화를 위한 합리적인 의사결정 전반에 걸쳐 항목별 우선순위를 판단할 수 있는 근거가 된다.

복합가중치 분석결과 상위 10개 항목은 입지의 적합(지역특성, 유동인구) 0.093으로 가장 높게 나왔으며, 다음으로는 MD계획 0.073, 앵커테넌트(Anchor Tenant)의 입점 및 관리 0.068, 전문마케팅사의 용역수행능력 0.066, 교통시설의 편리성과 접근성(차량동선, 인동선) 0.063, 내부인

테리어(설계, 마감) 및 외부디자인(경관조명) 0.052, 편의시설(휴식 및 놀이공간) 0.051, 자금수지(Cash Flow)의 적절성 0.044, 업태개발 및 Mix 0.042, 내장객 선호도 맞는 매장구성(층별) 0.041의 순으로 나타났다.

소분류항목의 복합가중치 분석 우선순위 5위권 내 항목을 보면 복합상업시설의 활성화를 위한 합리적인 의사결정 시 관련 전문가들은 사업계획 단계 요소를 더욱 더 중요하게 생각하고 있으며 그 중 입지의 적합(지역특성, 유동인구)과 MD계획을 가장 중요한 검토사항이라고 생각하고 있으며, 또한 앵커테넌트(Anchor Tenant)의 입점 및 관리에 중요도를 부여하고 있다.

단계별 중요도와 복합가중치에 따른 순위를 표로 정리하면 다음의 <표 8>과 같다.

복합상업시설 개발과 운영관리의 의사결정 단계에서 시공사입장에서는 공사의 내용과 사업의 안정성에 기반을 두고 있는 분야에 많은 비중을 두고 있음을 알 수 있으며, 시행사 입장에서의 복합상업시설의 개발 시 입지가 제일 중요하다고 판단하고 있으며 또한 본 복합상업시설을 차량으로 이용하는데 지장이 없도록 교통의 편리성과 접근성이 매우 중요하다는 결과가 나타났다. 복합상업시설을 운영하는 업체에서는 관리주체의 전문성이 가장 높게 나타났으며 다음으로는 업태개발 및 Mix로서 주기적으로 업태를 개발하고 업종간과 업태별로 Mix하는 시스템이 매우 중요하며 금융기관은 복합상업시설을 개발할 때의 투입되는 총금액과 자금 흐름의 지장 유무에 많은 비중을 두고 있는 것으로 분석이 되었다.

〈표 8〉 단계별 중요도와 복합가중치에 따른 순위

평가항목								
대분류	중요도	중분류	중요도	소분류	중요도	복합가중치	순위	
사업 계획 단계 요소	0.478	사업수지 및 재원조달	0.220	자금수지(Cash Flow)의 적절성	0.417	0.044	8	
				투입비용의 적절성	0.261	0.027	17	
				차입금 규모 및 금리의 적절성	0.322	0.034	16	
		입지환경	0.401	입지의 적합 (지역특성, 유동인구)		0.487	0.093	1
				경쟁업종의 유무		0.182	0.035	14
				교통시설의 편리성과 접근성(차량동선, 인동선)		0.331	0.063	5
		개발컨셉	0.380	사업규모의 적정성		0.192	0.035	15
				MD계획		0.404	0.073	2
				편의시설(휴식 및 놀이공간)		0.280	0.051	7
				도입시설별 면적의 적절성 (전용율)		0.125	0.023	18
건축 MD 및 분양 단계 요소	0.322	건축 MD	0.555	앵커테넌트(Anchor Tenant)의 입점 및 관리	0.380	0.068	3	
				내부 인테리어 (설계, 마감) 및 외부 디자인 (경관조명)	0.290	0.052	6	
				내장객 선호도 맞는 매장 구성 (층별)	0.230	0.041	10	
				동선배치	0.101	0.018	24	
		분양	0.446	전문마케팅사의 용역수행 능력		0.461	0.066	4
				분양방식과 분양규모의 적합성		0.134	0.019	22
				분양가 및 임대가의 적정성		0.263	0.038	11
				분양시기와 광고 및 홍보의 적합성		0.142	0.020	20
운영 및 관리 단계 요소	0.201	운영	0.575	임대료 징수방법	0.179	0.021	19	
				업태 개발 및 Mix	0.366	0.042	9	
				테넌트 믹스 및 Leasing	0.303	0.035	19	
				대내외 민원과 여론 수렴	0.153	0.018	25	
		관리	0.425	관리주체의 전문성		0.437	0.037	12
				건물관리의 시스템 구축		0.218	0.019	23
				홍보 및 광고 전략 (각종이벤트)		0.228	0.019	21
				지속적 시설 재투자		0.117	0.010	26

3. 전문 직군별 복합가중치 분석

〈표 9〉 전문 직군별 복합가중치 분석
(시공사 · 시행사)

1) 시공사 복합가중치 분석
 시공사는 내부 인테리어(설계, 마감) 및 외부 디자인(경관조명)의 복합가중치가 0.147로 가장 높게 나타났으며 MD계획 0.106, 전문마케팅사의 용역수행능력 0.087, 내장객 선호도 맞는 매장구성(층별) 0.070, 입지의 적합(지역특성, 유동인구) 0.062, 동선배치 0.059, 편의시설(휴식 및 놀이공간) 0.055, 분양가 및 임대가의 적정성 0.052, 사업규모의 적정성 0.044, 앵커테넌트의 입점 및 관리 0.039로 나타났다. 위의 분석결과를 보면 시공사는 시공에 직접적으로 관계되는 설계와 마감의 수준과 최근 건물의 외부인테리어(경관조명) 등에 많은 비중을 두고 있고 적합한 MD계획과 사업의 안전성을 위한 분양에 관심이 높은 것으로 분석이 되었다.

2) 시행사 복합가중치 분석
 시행사는 입지의 적합(지역특성, 유동인구)의 복합가중치가 0.154로 가장 높게 나타났으며 교통시설의 편리성과 접근성(차량동선, 인동선) 0.103, MD계획 0.090 전문마케팅사의 용역수행능력 0.090, 앵커테넌트의 입점 및 관리 0.077, 편의시설(휴식 및 놀이공간) 0.071, 경쟁업종의 유무 0.059, 분양가 및 임대가의 적정성 0.032, 내장객 선호도 맞는 매장구성(층별) 0.031, 내부 인테리어(설계, 마감) 및 외부디자인(경관조명) 0.031로 나타났다. 시행사는 사업대상 부지의 입지가 적합한지의 유무가 사업 추진 시 가장 높은 비중을 차지하고 있고 누구나 접근하기 쉽고 편리한 교통시설의 가능여부와 MD계획에 관심이 높은 것으로 분석이 되었다.

순위	시공사		시행사	
	분석 요소	복합 가중치	분석 요소	복합 가중치
1	내부인테리어(설계,마감) 및 외부디자인(경관조명)	0.147	입지의 적합(지역특성, 유동인구)	0.154
2	MD계획	0.106	교통시설의 편리성과 접근성(차량동선, 인동선)	0.103
3	전문마케팅사의 용역수행능력	0.087	MD계획	0.090
4	내장객 선호도 맞는 매장구성(층별)	0.070	전문마케팅사의 용역수행능력	0.090
5	입지의 적합(지역특성, 유동인구)	0.062	앵커테넌트의 입점 및 관리	0.077

3) 운영업체 복합가중치 분석
 운영업체는 관리주체의 전문성의 복합가중치가 0.120로 가장 높게 나타났으며 업태개발 및 Mix 0.115, Tenant Mix 및 Leasing 0.078, 입지의 적합(지역특성, 유동인구) 0.069, 대내외 민원과 여론수렴 0.062, MD계획 0.061, 앵커테넌트의 입점 및 관리 0.056, 교통시설의 편리성과 접근성(차량동선, 인동선) 0.052, 홍보 및 광고 전략(각종이벤트) 0.041, 편의시설(휴식 및 놀이공간) 0.041로 나타났다. 운영업체는 전문성이 갖추어진 관리업체가 매우 중요하고 내장객의 확보를 위해 업태의 흐름에 맞게 개발하는 것과 각기 다른 테넌트들의 조화와 적절한 업종을 믹스하는 것이 중요하다고 분석이 되었다. 운영업체는 관리주체의 전문성, 업태개발 및 Mix, 테넌트 믹스 및 Leasing의 순으로 나타났다.

4) 금융기관 복합가중치 분석

금융기관은 차입금 규모 및 금리의 적절성의 복합가중치가 0.156로 가장 높게 나타났으며 자금수지의 적절성 0.091, 입지의 적합(지역특성, 유동인구) 0.084, 투입비용의 적절성 0.074, 전문마케팅사의 용역수행능력의 순으로 나타났다. 시행사는 입지의 적합(지역특성, 유동인구) 교통시설의 편리성과 접근성(차량동선, 인동선) 0.059, 앵커테넌트의 입점 및 관리 0.055, 사업규모의 적정성 0.051, 내부인테리어(설계,마감) 및 외부디자인(경관조명) 0.038, 분양방식과 분양규모의 적합성 0.036로 나타났다.

금융기관은 전체금액의 규모와 합리적인 금리를 매우 중요하게 생각하고 있고 사업기간동안 자금의 투입과 흐름이 적절한 지에 대해 관심이 높은 것으로 분석이 되었고 입지 또한 적합해야 한다고 분석이 되었다.

5) 복합가중치 종합

전문 직군별 복합가중치중 우선순위 5위권 이

<표 10> 전문 직군별 복합가중치 분석
(운영업체 · 금융기관)

순위	운영업체		금융기관	
	분석 요소	복합 가중치	분석 요소	복합 가중치
1	관리주체의 전문성	0.120	차입금 규모 및 금리의 적절성	0.156
2	업태개발 및 Mix	0.115	자금수지 (Cash Flow)의 적절성	0.091
3	Tenant Mix 및 Leasing	0.078	입지의 적합 (지역특성, 유동인구)	0.084
4	입지의 적합 (지역특성, 유동인구)	0.069	투입비용의 적절성	0.074
5	대내외 민원과 여론수렴	0.062	전문마케팅사의 용역수행능력	0.070

내의 항목을 분석하였을 때 시공사는 내부 인테리어(설계, 마감) 및 외부디자인(경관조명)의 우선순위가 가장 높게 나타났고 MD계획, 전문마케팅사의 용역수행능력의 순으로 나타났다. 시행사는 입지의 적합(지역특성, 유동인구) 교통시설의 편리성과 접근성(차량동선, 인동선), MD계획의 순으로 나타났다.

전문 직군별 복합가중치에 따른 순위를 표로 정리하면 다음의 <표 11>과 같다.

V. 결론

본 연구의 목적은 복합상업시설의 개발에 직접적으로 참여하는 시공사·시행사·운영업체·금융기관 등 전문 직군별로 AHP기법을 활용하여 복합상업시설 개발과 운영관리의 의사결정 시 주요 검토항목의 분석을 통하여 복합상업시설 개발 시 의사결정의 주요 요소를 도출하는데 있다. 이는 사업의 필요성 및 중요성에 비해서 활성화가 되지 못하는 경우와 본래의 사업 의도와는 전혀 다른 부정적인 결과를 초래하여 사업주체간의 갈등, 활성화 되지 못하는 원인 등을 면밀하게 분석하여 복합상업시설 개발 및 운영관리를 할 때 의사결정을 적절하게 할 수 있도록 하기 위함이다.

복합상업시설 개발과 운영관리의 의사결정 단계에서 시공사는 시공에 관련된 요소인 내부 인테리어(설계, 마감) 및 외부 디자인(경관조명)의 순위가 가장 높게 나타났고, 다음으로는 MD계획과 전문마케팅사의 용역수행능력의 순으로 나타났다. 즉, 시공사 입장에서는 공사의 내용과 사업의 안정성의 기반을 두고 있는 분양에 많은 비중

〈표 11〉 전문 직군별 복합가중치에 따른 순위

평가항목									
대분류	중분류	소분류	복합가중치						
			시공사	시행사	운영업체	금융기관	전체	전체순위	
사업 계획 단계 요소	사업수지 및 재원조달	자금수지(Cash Flow)의 적절성	0.019	0.024	0.025	0.091	0.044	8	
		투입비용의 적절성	0.017	0.010	0.013	0.074	0.027	17	
		차입금 규모 및 금리의 적절성	0.011	0.012	0.017	0.156	0.034	16	
	입지환경	입지의 적합(지역특성, 유동인구)	0.062	0.154	0.069	0.084	0.093	1	
		경쟁업종의 유무	0.021	0.059	0.029	0.030	0.035	14	
		교통시설의 편리성 접근성 (차량동선, 인동선)	0.038	0.103	0.052	0.059	0.063	5	
	개발컨셉	사업규모의 적정성	0.044	0.031	0.004	0.051	0.035	15	
		MD계획	0.106	0.090	0.061	0.028	0.073	2	
		편의시설(휴식 및 놀이공간)	0.055	0.071	0.041	0.026	0.051	7	
		도입시설별 면적의 적절성(전용율)	0.015	0.008	0.021	0.030	0.023	18	
건축 MD 및 분양 단계 요소	건축 MD	앵커테넌트(Anchor Tenant)의 입점 및 관리	0.039	0.077	0.056	0.055	0.068	3	
		내부 인테리어(설계, 마감) 및 외부 디자인 (경관조명)	0.147	0.031	0.025	0.038	0.052	6	
		내장객 선호도 맞는 매장 구성 (층별)	0.070	0.031	0.029	0.034	0.041	10	
		동선배치	0.059	0.006	0.004	0.022	0.018	24	
	분양	전문마케팅사의 용역수행능력	0.087	0.090	0.024	0.070	0.066	4	
		분양방식과 분양규모의 적합성	0.010	0.023	0.007	0.036	0.019	22	
		분양가 및 임대가의 적정성	0.052	0.032	0.025	0.032	0.038	11	
		분양시기와 광고 및 홍보의 적합성	0.034	0.007	0.013	0.026	0.020	20	
	운영 및 관리 단계 요소	운영	임대료 징수방법	0.014	0.014	0.037	0.007	0.021	19
			업태 개발 및 Mix	0.030	0.022	0.115	0.011	0.042	9
테넌트 믹스 및 Leasing			0.017	0.025	0.078	0.013	0.035	19	
대내외 민원과 여론 수렴			0.008	0.010	0.062	0.005	0.018	25	
관리		관리주체의 전문성	0.018	0.025	0.120	0.009	0.037	12	
		건물관리의 시스템 구축	0.014	0.014	0.014	0.007	0.019	23	
		홍보 및 광고 전략(각종이벤트)	0.009	0.021	0.041	0.005	0.019	21	
		지속적 시설 재투자	0.005	0.010	0.019	0.003	0.010	26	

을 두고 있음을 알 수 있으며, 복합상업시설을 직접적으로 개발하는 시행사는 입지의 적합(지역 특성, 유동인구)이 가장 높게 나타났고, 다음으로 는 교통시설의 편리성과 접근성(차량동선, 인동

선)의 순으로 나타났다.

즉, 시행사 입장에서의 복합상업시설의 개발 시 입지가 제일 중요하다고 판단하고 있으며 또한 본 복합상업시설을 차량으로 이용하는데 지장

이 없도록 교통의 편리성과 접근성이 매우 중요하다라는 결과가 나타났다. 그리고 복합상업시설을 운영하는 업체에서는 관리주체의 전문성이 가장 높게 나타났으며 다음으로는 업태개발 및 Mix로서 주기적으로 업태를 개발하고 업종간과 업태별로 Mix하는 시스템이 매우 중요하다는 결과가 나왔다.

금융기관은 차입금의 규모 및 금리의 적절성이 가장 높게 나타났으며 다음으로는 자금수지(Cash Flow)의 적절성으로 복합상업시설을 개발할 때의 투입되는 총금액과 자금 흐름의 지장 유무에 많은 비중을 두고 있는 등 각 관계된 업체별로 대·중·소분류상의 합리적 의사결정의 요소에 각 업체의 의견 차이가 있는 것을 확인할 수 있었다.

전문 직군별 전문가들의 복합상업시설 추진시 주요검토항목의 우선순위와 연계하여 복합상업시설에 참여하였던 전문가를 대상으로 인터뷰를 실시하여 개발기획과 운영관리의 의사결정요소를 추출하여 중요도를 분석하여 복합상업시설을 추진할 때 합리적 의사결정을 내릴 수 있도록 시사점 및 대안을 도출하고자 하였다.

그러나 몇 가지 측면에서 연구의 한계를 인정하지 않을 수 없다.

첫째, 복합상업시설 개발과 운영관리의 의사결정시 주요검토항목에 대한 계층을 구성하는 요소와 항목들이 적합하게 선택 및 배분이 되었는지 여부와 계층구성의 요소와 항목을 정의하는 단어가 적합한지의 검증이 곤란하였다.

둘째, 전문가들과 설문조사를 할 때 직접 설명을 상세히 하면서 진행하여 설문을 일관성 범위 내의 것을 표본으로 사용하였지만 척도를 정확히 평가하였는지에 대한 신뢰는 복합상업시설을 직

접적으로 경험을 하였던 전문가 개개인에게 의존할 수 밖에 없는 한계와 부족함을 인정하지 않을 수 없다.

셋째, 본 연구는 국내의 주요 복합상업시설이 서울 도심 및 수도권 주요 상권에 위치함에 따라 표본 응답자의 대상이 서울시내 및 수도권에 있는 전문가로 한정되었다는 한계가 있다. 따라서 이 분야에 대한 연구들이 더욱 포괄적이고 정밀한 분석이 되기 위해서 연구자들의 체계적인 접근 방법이 강구 되어야 하고, AHP분석기법을 사용하였는데 향후에 다른 기법으로 연구가 진행되었으면 하는 바람이다.

논문접수일 : 2011년 8월 18일

논문심사일 : 2011년 9월 8일

게재확정일 : 2011년 12월 12일

참고문헌

1. 고종화. “관광지 개발의 합리적 의사결정 모형 개발에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위논문, 2006
2. 김홍진·고봉성, “상업용 부동산의 활성화 방안에 관한 연구”, 「부동산학보」 제44집, 부동산학회, 2010, pp. 232-242
3. 문희명·유선종. “부동산경매 특성에 있어서 AHP를 통한 위험요인분석”, 「국토연구」 제60권, 국토연구원, 2009, pp. 139.156
4. 조강현. “멀티플렉스와 복합 상업시설간의 상승효과분석-신도시에 입지한 복합상업시설 멀티플렉스 위주로”, 홍익대학교 박사학위논문, 2007
5. 조인희·정경희·구일섭·장태섭, “AHP방법을 적용한 엔터테인먼트 복합상업시설의 서비스 품질개선을 위한 전략”, 한국엔터테인먼트 사업학회, 2010, pp. 23-28
6. 정문오·김재완·김용일·이상엽, “대형유통상업시설 개발 위한 소비자 선택기준에 관한 연구”, 「부동산학연구」 제15집 3호, 한국부동산분석학회. 2009, pp. 202-203
7. 최인호·김영록, “대형상업시설의 입지별 선택 특성에 관한 소비자 행태분석”, 「국토계획」 제41권 제3호, 국토도시계획학회, 2006, pp. 95-108
8. 심재현·이성호, 대형할인점 입지선정을 위한 의사결정에 관한 연구, 「대한토목학회논문집」 제28권 제5호, 대한토목학회, 2008, pp. 705-712
9. 최형석, “UEC(도심형복합상업시설)의 성공적인 Tenant 유치 전략에 관한 연구”, 건국대학교 석사학위논문, 2010
10. Thomas L. Saaty, 조근태 역, 「의사결정」 동현출판사, 2005