

실패학을 활용한 국내 부동산 개발사업의 실패요인 도출에 관한 연구

A Study on the Type of the Factors in the Real Estate Development Business
Failure using Failure Study

심 형 석*
Shim, Hyung Seok

目 次

- | | |
|----------------------|--------------------|
| I. 서론 | 5. 선행연구 분석 |
| 1. 연구배경 및 목적 | III. 개발사업의 실패요인 분석 |
| 2. 연구범위 및 방법 | 1. 개발사업 실패연구 |
| II. 이론적 고찰 및 선행 연구분석 | 2. 평가자간 신뢰도 분석 |
| 1. 실패의 정의 및 특성 | 3. 시사점 |
| 2. 실패학의 개념 | IV. 결론 및 연구의 한계 |
| 3. 실패학의 범위 | <abstract> |
| 4. 개발사업의 실패 | <참고문헌> |

ABSTRACT

1. CONTENTS

(1) RESEARCH OBJECTIVES

The purpose of this study is to draw the failure traits of real estate development business failure by extracting from previous failure studies.

(2) RESEARCH METHOD

This study was focused on case study. The data for this analysis were collected from 5 studies. Theoretical study is also done together because failure study is not common in Korea.

(3) RESEARCH FINDINGS

From licensing which is mentioned 5 times in such 5 studies, to problem of the principle agent which is mentioned 3 times are selected. There are drawn 3 main types including △licensing △feasibility study △problem of principle agent.

2. RESULTS

As being examined in these 3 main types of failure types, the failure of development business

* 주 저 자 : 영산대학교 부동산·금융학과 부교수, 경영학박사, hsshim@ysu.ac.kr

▷ 접수일(2015년 3월 9일), 수정일(1차:2015년 4월 13일, 2차:2015년 4월 24일), 게재확정일(2015년 5월 20일)

is ultimately happened because of communication heading for the inside without any communication(exchange) to the outside.

Compared with other various studies to draw failure factors, these real estate development business types have something in common. It is deemed that these are happened because organizational management is headed for the inside without any communication to the external environment.

3. KEY WORDS

- failure, failure study, meta-analysis, development business, development business failure

국문초록

부동산개발은 사업의 특성으로 인해 실패를 경험하는 경향이 높다. 개발사업의 실패가 흔하고 일반적인데 반해 실패한 부동산 개발사업에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 이 논문은 부동산개발사업에 실패에 대한 연구가 중요시되는 시대적 배경에서 이를 학문적 틀로서 묶어 향후 이에 대한 연구가 지속되고 발전해나가기 위한 기반을 조성하려는 목적으로 작성되었다. 5개의 연구에서 핵심적으로 3가지 실패요인이 도출되었는데 △인허가 등 대관업무 △사업성검토 △사업주체 문제 등이 포함되었다. 메타분석의 하나인 Fleiss kappa계수를 통해 요인도출의 객관성을 일정부분 담보하였다. 이 논문은 실패지식을 부동산학의 개발부문에 적용하기 위한 시도였지만 향후 추가적인 사례분석 연구나 보다 정치적인 계량적 분석을 통해 보완되어야 할 것이다.

핵심어 : 실패, 실패학, 메타분석, 개발사업, 개발사업 실패

I. 서론

1. 연구배경 및 목적

부동산 개발사업은 수익을 목적으로 하는 사적인 행위이나 부동산 상품이 가진 공적인 특성으로 인해 필연적으로 이해관계자 간 충돌이 발생한다. 이러한 충돌은 다수의 이해관계자들이 가진 일치되지 않은 의견으로 인해 확산되는 경향이 크다. 이로 인해 개발사업의 성패를 좌우하기도 한다.

또한, 부동산 개발사업은 부동산이 가진 복합적이며 다양한 성향으로 인해 심리적 요인이 크게 작용한다. 경제 환경의 변화로 심리적 불안 요인이 가중되면 갑작스런 공황상태가 벌어질 수 있다. 사업의 진행여부에 따라 철수 등의 상황

을 심각히 고려하게 된다.

부동산 개발사업은 종합적인 분야이다. 부동산과 관련된 모든 분야가 망라되어 있다고 해도 과언이 아니다. 새로운 지역에서 새로운 방식의 사업모델은 기존의 지식이 가지는 한계를 실감하게 만든다. 이렇게 부동산 개발사업은 대내외적인 영향으로 실패를 경험하는 경향이 높다.

실패학의 연구에 의하면 수익률이 높고 매출규모가 큰 사업일 경우 실패할 확률이 더욱 크게 나타난다고 한다. 큰 성과가 예상되면 당연히 위험요인이 증가하게 되고, 위험요인 관리가 어려워지면서 실패에 가까이 다가가게 된다. 개발사업은 수익률이 높으며 최근에는 매출규모가 더욱 커지고 있다. 실제로 기획단계부터를 고려하면 개발사업의 성공확률은 3%이하라고도 한다.¹⁾

부동산 개발사업의 실패가 이렇게 흔하고 일반적인데 반해 실패한 부동산 개발사업에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 실패한 부동산 개발사업 중에는 개발사업의 성공전략을 연구하는데 좋은 자산이 될 수 있는 경우도 적지 않다. 이를 통해 성공에 이를 수 있는 개발사업의 성공모형을 더욱 강화시킬 수 있을 것이다. 하지만 실패한 부동산 개발사업이 감춰지고 있기 때문에 성공의 기초가 되는 개발사업의 좋은 자산이 사장되고 있을 수도 있다. 부동산 개발사업에도 실패학이 필요한 이유이다.

2. 연구범위 및 방법

본 논문은 이렇게 부동산 개발 사업에도 실패에 대한 연구가 중요해지는 시대적 배경 위에서 이를 학문적 틀로서 묶어 향후 이에 대한 연구가 지속되고 발전해나가기 위한 기반을 조성하려는 목적으로 작성되었다.

연구방법으로는 탐색적 연구에서 많이 활용하는 문헌연구와 함께 이론적 배경을 살펴보았다. 특히 개발사업의 실패요인 연구들의 분석을 통해 비교 연구도 함께 시도하였으며 평가자간 일치도 분석을 추가하여 도출된 실패요인의 객관성을 담보하고자 하였다.

II. 이론적 고찰 및 선행 연구분석

1. 실패의 정의 및 특성

실패학이란 실패를 연구의 대상으로 하는 학문이다. 아직 학문으로서의 체계를 갖추지는 못하고 있지만 연구의 대상은 실패 그 자체이다. 따라서 우리는 먼저 실패학의 연구대상인 실패

라는 행위에 대해 명확하게 규정하는 작업을 선행해야 한다.

실패란 사전적 정의에 의하면 목표와 결과가 다르게 나타난 상황을 이르는 말이다. 어떤 목표를 세웠음에도 불구하고 이를 달성하지 못하고 처음 세웠던 목표와 다른 결과물이 발생한 경우 우리는 이를 실패라고 규정한다. 하지만 목표와 도출된 결과가 다르다고 모두 실패로 규정할 수는 없다. 목표와 다른 결과가 나왔을 때 그 결과를 수용할 수 있느냐의 여부에 따라 실패냐 아니냐의 판별이 달라진다. 즉 목표와 다른 결과가 나왔는데 그 차이를 수용할 수 없을 때 우리는 이를 실패라고 규정짓는다. 미국토목학회(ASCE: American Society of Civil Engineering)의 포괄적 정의에 따르면 “실패는 기대한 성능과 실제로 관찰한 성능 사이의 받아들일 수 없는 차이이다”²⁾라고 규정하고 있어 실패란 목표와 결과의 차이 그리고 그 차이의 수용여부에 의해 결정된다.

2. 실패학의 개념

‘실패학’이란 개인이나 조직이 설정한 목표를 달성하지 못하였을 때 그 원인과 배경을 분석하여 새로운 성공법칙을 발견하는 학문이다.³⁾ 따라서 실패학이란 성공을 목표로 실패를 연구하는 학문이다.

한편, 실패의 원인을 조직 전체의 역량이나 조직을 둘러싼 환경에서 찾을 수도 있다. 흔히, 개인 실패의 이면에는 조직적인 문제가 존재하는 경우가 많다. 이때의 조직은 개인의 단순한 결합체가 아닌 그 이상의 의미를 내포한다고 본다. 최근에는 이렇게 개인차원과 사회차원으로 구분한 연구들이 나타나고 있다.⁴⁾

잊을만하면 일어나는 금융 사고들도 마찬가지로

1) 조성근, 한국의 디벨로퍼들, 이다미디어, 2005, p.21

2) 헨리페트로스키, 종이한장의 차이, 웅진지식하우스, 2008, pp.71-72.

3) 하타무라 요타로, 나와 조직을 살리는 실패학의 법칙, 들녘, 2008, pp.15-16.

4) 이진창, “성공적인 지식경영시스템 운영전략을 통한 조직혁신과 성과향상에 관한 사례연구”, 지식경영연구, 지식경영학회, 2010, 제11권 제5호, pp.25-35.

지다. 7조원에 달하는 프랑스의 소시에테제네랄(Société Générale)의 69억5천만유로에 달하는 선물거래 손실과 최근 우리나라의 경남은행의 총5,258억원에 달하는 PF대출사고 등도 금융 사고를 일으킨 개인에게 언론의 관심은 집중되고 있다. 하지만 이러한 금융사고도 이를 미연에 방지하지 못한 내부통제 시스템의 문제가 더욱 크다고 볼 수 있다.

따라서 우리는 실패학을 다룰 때 개인차원과 함께 조직차원의 실패학에 더욱 큰 비중을 두고 연구할 필요가 있다. 왜냐하면 조직차원의 실패는 개인차원의 실패에 비해 더욱 복잡적이고 복잡하기 때문이다. 본 논문은 개발사업과 같이 조직차원의 실패학에 대한 연구에 중점을 두었다.

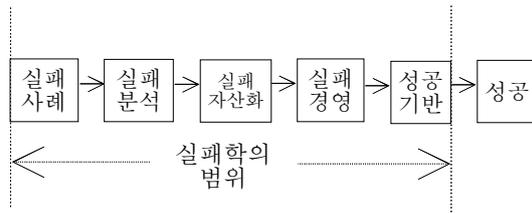
3. 실패학의 범위

실패학은 연구대상이 실패라는 행위이다. 따라서 이미 드러나 있는 실패사례나 숨겨져 있는 실패사례를 발굴하여 이를 분석하는 작업이 선행되어야 한다. 실패를 분석하는 이유는 자산화할 수 있는 실패를 분류하기 위함인데 이렇게 실패를 자산화한 후 성공의 기반을 만들기 위해 실패를 잘 경영해야 한다. 여기까지가 실패학의 범위이며 실패경영을 통해 성공의 기반을 구축한 이후부터 궁극적으로 성공에 이르기까지의 범위는 실패학에서는 제외된다. 실패학의 궁극적인 목표는 성공이지만 성공을 위해 노력하는 과정은 실패학의 범위에 포함되지 않는다.

실패학에서는 실패를 분석하고 자산화하여 추후 성공을 목표로 실패경영을 하는 3가지 작업이 중요하다. 이 중 가장 중요한 하나를 선택하면 실패를 자산화하는 일이다. 그 동안 실패사례를 분석하거나 단편적으로 실패경영을 시도하는 개인이나 조직은 있었으나 실패를 자산화하려는 노력은 찾아보기 어려웠다. 실패학의 틀 안에서 실패

사례를 분석하여 분류하고 추후 성공을 목표로 활용하기 위해서는 실패사례를 자산화하려는 노력이 중요한데 실패학의 연구가 앞서있는 일본의 경우 과학기술진흥기구에서 이런 목적으로 실패 지식 데이터베이스(Failure Knowledge DB)를 구축하고 있다. 실패 데이터베이스 구축은 실패사례를 추적하여 실패경영을 위해 언제든지 활용할 수 있도록 정비하는 작업이다. 따라서 실패학의 범위에서 가장 중요한 일이 되어야 한다.⁵⁾

<그림 1> 실패학의 범위



4. 개발사업의 실패

부동산 개발이란 “토지와 건축물, 이른바 부동산의 조성 및 개량활동”이라고 요약할 수 있으며, 이는 개발주체가 대상 부동산을 둘러싼 물리적, 공간적 환경을 개선하여 경제성 및 편익과 쾌적성의 효과를 증진시키는 활동 과정이라고 할 수 있다.⁶⁾

부동산 개발사업은 그 특성으로 인해 실패요인을 내부에 가지고 있다. 부동산 개발사업은 종합적인 분야이다. 특히 부동산과 관련된 모든 분야가 망라되어 있다. 어떤 면에서는 새로운 시장 개척이라는 차원의 사업이므로 기존의 업무 형태나 흐름보다는 새롭게 출현하는 업무와 기존 업무의 변화 또는 분화되는 업무가 많다. 실패와 연관된 부동산 개발사업의 특징은 다음과 같다.

첫째, 개발사업 초기에 계획하였던 기간에 사업이 완료되지 않는 기간실패가 다수 발생한

5) 심형석, “실패지식의 개념화를 위한 탐색적 연구”, 지식경영연구, 지식경영학회, 2011, 제12권 4호, pp.121-132.
 6) 이용훈, “부동산개발사업의 갈등관리에 관한 연구: 용산재개발사업을 중심으로”, 부동산학보, 한국부동산학회, 2013, 제52집, pp.159-172.

다. 개발사업은 대부분 진행과정에서 예상치 못한 문제로 사업기간이 연장되는 경우가 흔하다. 계획단계에서의 사회, 경제적인 상황이 개발의 진행단계에서 계속적이지 못하고, 정부정책이나 경제적인 외부충격은 사업실패의 가능성을 높일 수 있다.

둘째, 부동산개발과정은 부지매입, 개발기획, 설계, 시공, 운영 등 다양하며 전문적인 단계를 거치게 된다. 이로 인해 각 단계별로 다양한 전문가가 필요하기 때문에 인력 충원이나 협업, 운영의 실패를 겪게 된다.

셋째, 부동산개발사업은 초기 부지매입부터 시공 등 많은 자금이 소요된다. 따라서 이러한 대규모 자금을 어떻게 용이하게 확보하느냐와 관련된 자금실패를 겪을 가능성이 높다. 특히 자금조달은 사업의 시작과 종료를 위한 핵심 성공요인으로 작용한다.

넷째, 부동산개발사업은 법률적 지식과 경제적 지식, 기술적 지식 등 다양한 분야의 지식이 필요하다. 이렇게 지식이 부족하여 사업이 실패에 이르게 되는 경우도 있다. 특히 이러한 지식은 내부에서만 구할 수는 없고, 외부자원을 활용하게 되는데 적절한 외부지식의 유입과 관리가 중요하다.

다섯째, 부동산개발사업은 다양한 이해관계자가 참여하여 이루어진다. 이 중 공공의 역할이 인허가 등에 있어 중요하다. 건전한 개발사업을 수행하기 위해서는 정부와 지자체의 적극적인 지원이 필요하다.

5. 선행 연구분석

부동산 개발사업에 대한 선행연구 사례들을 살펴보면 공동주택부문의 부동산개발사업 분야에 대한 위험관리가 대부분이며, 민간 개발사업이나 부동산개발사업의 전 영역에 걸친 연구들이 있지만 부동산투자자에 대한 리스크관리나 프로젝트 파이낸싱 등 자금조달상의 리스크 관리에 대한 연구가 대부분으로 거시적이며 다소 진

부한 내용이 많고 정책적인 차원에서의 대책에 치중하고 있다. 향후 분석될 개발사업 실패연구들과는 실패를 연구의 대상으로 직접 분석했느냐는 차이가 있다.

하지만 본 연구는 부동산개발사업의 연구사례들을 통해 개발사업의 실패나 위기를 직접적으로 다루었다는데 그 차별점이 있다. 특히 국내 최초로 개발사업의 실패를 직접적으로 다루어 향후 이에 대한 연구가 지속될 수 있는 기초를 조성했다는데 그 의의가 있다.

<표 1> 선행연구 사례

저자(년도)	논문제목
신규호(2002)	개발사업 사전기획단계의 리스크 인자 중요성에 관한 연구
강정규(2003)	부동산개발사업의 경영합리화를 위한 위험관리 방안에 관한 연구
탁민(2005)	부동산개발사업의 위험관리에 관한연구
이지현(2005)	부동산개발사업의 리스크관리방안에 관한 연구
김재환(2006)	부동산개발프로젝트의 리스크 인자분석에 관한 연구
박재용외(2010)	부동산개발사업의 위험요인 중요도평가 및 위험관리방안
김홍진외(2011)	부동산개발사업의 리스크에 대한 효율적 관리방안 연구 : 대전지역 공동주택개발사업을 중심으로
이택수의(2013)	부동산개발사업의 유형별 투자결정요인 분석
박종철외(2013)	부동산개발프로젝트 파이낸싱 위험관리 방안에 관한 연구
이영일외(2013)	부동산개발 유형별 PF위험요인 분석 연구

III. 개발사업의 실패요인 분석

1. 개발사업 실패연구

개발사업의 실패연구를 통해 개발사업 실패요인의 유형화를 시도하였다. 국내의 대표적 학술자료 검색사이트인 DBpia(www.dbpia.co.kr), dCollection(www.dcollection.net), NDSL(www.ndsl.kr), 국회도서관(www.nanet.go).

kr), 국립중앙도서관(www.nl.go.kr) 등에서 개발사업 실패, 개발사업 리스크 등으로 검색하였다. 개발사업 실패뿐만 아니라 개발사업 리스크로도 분석한 이유는 개발사업과 관련된 리스크 연구가 압도적으로 많았으며 이 연구의 내용에 개발사업의 실패관련 부분이 포함된 경우도 있었기 때문이다. 총 5개의 연구를 발견할 수 있었다.

이 5개의 연구는 기존의 선행 연구분석과 제목이나 연구의 방향이 일치하는 것도 있었지만 궁극적으로 5개의 연구가 선택된 이유는 연구의 방향이 개발사업의 실패에만 국한되지 않더라도 연구의 내용에서 개발사업의 실패요인이 언급된 경우가 포함되었기 때문이다. 따라서 연구의 제목만으로 개발사업의 실패연구인지의 여부를 판단하는 것은 어려우며, 연구의 내용까지도 살펴야 했다.

<표 2> 개발사업 실패연구

논문	저자(년)	출처
프로젝트파이낸싱실패사례를 통한 개발사업의 영향요인 분석	김일현(2012)	한양대학교 공학대학원 석사논문
중국부동산개발사업의 단계별위험요인관리방안	도장현(2012)	중앙대학교 건설대학원 석사논문
PF개발사업의 성공요인분석을 통한 리스크평가체계 구축을 위한 기초연구	이동건 차희성(2013)	한국건설관리학회 논문집 제14권 제5호
부동산개발사업의 리스크요인 분석 및 관리방안	김민형(2005)	한국건설산업연구원
건설업체의 사업타당성조사 분석실태연구	권오현·정재호(2004)	한국건설산업연구원

총 5개의 연구에서 가장 많이 언급된 요인을 통해 6가지의 개발사업 실패요인을 도출하였다. 5가지 연구에서 5번이나 언급된 “인허가 등 대관업무”에서부터 2번만 언급된 “부지확보 여부”, “파트너 신뢰도 문제” 그리고 “자금조달 여부” 까지 모두 2번 이상 언급된 요인들을 선정하였다. 6가지 유형이 도출되었는데 △인허가 등 대관업무 △사업성검토 △사업주체 문제 △부지확보 여부 △파트너 신뢰도 문제 △자금조달 여

부 등이 포함되었다.

<표 3> 개발사업 실패요인 도출

순위	요인	언급횟수
1	인허가 등 대관업무	5
2	사업성 검토	4
3	사업주체 문제	3
4	부지확보 여부	2
4	파트너 신뢰도 문제	2
4	자금조달 여부	2

2. 평가자간 신뢰도 분석

6가지 유형 도출에 대한 객관성을 담보하기 위해 문헌연구의 ‘정량접근’ 방법인 메타분석을 수행하여 평가자간 신뢰도(inter rater reliability)를 분석하였다.

평가자간 신뢰도는 평가자들 간의 평가결과의 일치도의 정도를 말하는 것으로 어떤 평가자의 평가결과와 다른 평가자들의 평가결과와의 관계를 분석하여 평가자간 신뢰도를 추정하게 된다. 평가자간 신뢰도를 추정하는 방법은 평가자의 평가결과가 양적 변수인지, 질적 변수인지에 따라 달라진다. 평가결과를 점수로 부여할 때는 양적 변수에 해당하므로 평가자간 신뢰도를 추정하기 위해 상관계수법이나 일반화가능도이론을 적용한다.

하지만 언급한 일치도 통계방법은 신뢰도 추정을 위해 쉽게 계산해 볼 수 있지만 평가자가 다수이며 평가항목이 많은 경우 계산에 시간이 많이 걸리는 불편함도 있으며 우연히 동일하게 평가하는 오차를 제거하지 못하여 신뢰도의 정도를 과대 추정할 수 있는 문제점이 있다. 그래서 개발된 것이 kappa 계수이며 우연에 의한 확률을 제거하도록 계산되어졌다.

Fleiss kappa계수는 Cohen의 kappa계수가 두 평가자간의 일치도의 정도를 측정할 수 있지만 그 이상의 평가자간의 일치도를 알 수 없으므로 여러 평가자간의 일치도의 정도를 측정할 수

있는 측정값이다. Cohen의 kappa 계수는 같은 대상을 같은 평가자가 평가한 경우만 해당되나 Fleiss kappa 계수는 다른 대상을 다른 평가자가 평가한 경우도 평가자간 일치도를 분석할 수 있다.

Fleiss kappa 계수를 구하는 식은 전체에서 우연히 일치하는 경우를 제외한 값과 일치하는 경우에서 우연히 일치하는 경우를 제외한 값을 비율로 나타낸 것이다. 다음의 그림은 Fleiss kappa 계수를 계산하는 절차이다.⁷⁾

<그림 2> Fleiss kappa 계수의 계산절차

$$\begin{aligned}
 P_i &= \frac{1}{n(n-1)} \sum_{j=1}^k n_{ij}(n_{ij}-1) \\
 &= \frac{1}{n(n-1)} \sum_{j=1}^k (n_{ij}^2 - n_{ij}) \\
 &= \frac{1}{n(n-1)} \left(\sum_{j=1}^k n_{ij}^2 - (n) \right) & P_j &= \frac{1}{Nn} \sum_{i=1}^N n_{ij} \\
 \bar{P} &= \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N P_i \\
 &= \frac{1}{Nn(n-1)} \left(\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^k n_{ij}^2 - Nn \right) & \kappa &= \frac{\bar{P} - \bar{P}_e}{1 - \bar{P}_e} \\
 \bar{P}_e &= \sum_{j=1}^k p_j^2
 \end{aligned}$$

N은 전체 평가대상의 수를 의미하는 것이고, n은 평가자 총 수를 나타낸다. nij는 i번째 평가대상이 j평가를 받는 경우의 수이다. Pi는 i번째 평가대상에 대한 평가자간 일치의 정도를 나타내는 것이고, j범주에 평가한 경우를 비율로 나타낸 것을 Pj로 표시한다. 평가자간 완전일치를 보일 때는 kappa계수는 1로 계산되며 0미만의 수는 일치가 전혀 없음을 나타낸다. Landis와 Koch(1977)⁸⁾는 kappa 계수의 값을 여섯 단계로 일치의 정도를 해석하기도 하였다.

<표 4> Fleiss kappa 계수의 해석

k	해석
<0	일치도 없음(poor agreement)
0.0-0.20	약간의 일치(slight agreement)
0.21-0.40	타당한 일치(fair agreement)
0.41-0.60	적절한 일치(moderate agreement)
0.61-0.80	상당한 일치(substantial agreement)
0.81-1.00	거의 일치(almost perfect agreement)

실패 경영연구원(www.seri.org/forum/bizfail)의 운영위원 5명에게 평가를 의뢰하였으며 평가결과는 <표 5>와 같다.

운영위원의 평균 연령은 52세였으며, 산업계2인, 연구계2인, 학계1인으로 구성되었다. 일치도를 3scale로 평가하였다.

사업주체의 문제가 평가자들 간에 일치도가 가장 떨어졌으며, 다음은 부지확보 여부, 사업성 검토 順이었다. Fleiss Kappa Coefficient를 계산한 결과 0.4128로 계산되었다. 0.4128은 적절한 일치(moderate agreement) 구간(0.4~0.6)에 속하기 때문에 요인도출의 객관성은 일정부분 담보되었다고 볼 수 있다.

<표 5> 평가자 간 일치도 분석

순위	요인	우수	양호	미흡
1	인허가 등 대관업무	1	4	0
2	사업성 검토	1	0	4
3	사업주체 문제	0	0	5
4	부지확보 여부	0	1	4
4	파트너 신뢰도 문제	2	3	0
4	자금조달 여부	1	4	0

3. 시사점

기존의 연구를 바탕으로 개발사업의 실패요인을 도출해보았다. 가장 높은 순위를 기록한 것

7) Fleiss, Joseph L. *Statistical methods for rates and proportions, 2nd edition.* New York: John Wiley, 1981, pp.630-655.
 8) Landis, J.R. Koch, G.G.. *The measurement of observer agreement for categorical data.* Biometrics, 1977, 33(1), pp.159 - 174.

은 인허가 등 대관업무, 사업성검토, 사업주체의 문제로 인한 실패였다.

인허가 등 대관업무는 개발사업의 본격적인 시작점이라고 할 수 있다. 대관업무는 개발사업 동안 계속적으로 이루어지는 업무로서 그 시작점인 인허가는 개발사업을 추진할 수 있게 만드는 가장 중요한 출발점이 된다. 나아가 인허가는 단순한 대관업무는 아니며 개발사업의 전 영역에 영향을 미친다. 개발사업의 인허가가 시행주체가 원하는 대로 이루어지면 사업시행기간을 단축할 수 있으며, 사업비용 또한 절감할 수 있다. 따라서 인허가 요건을 분석하여 개발사업의 법적타당성을 확보하는 것은 개발사업의 성공가능성을 높일 수 있는 지름길이다. 따라서 인허가 등 대관업무는 사업성검토와도 직결되는 실패요인이라 볼 수 있다. 또한 개발사업에 참여하는 사업주체들에게도 모두 영향을 미칠 수 있는 요인이 된다.

사업성검토는 개발준비 단계에서 가장 중요한 실패요인이 된다. 경제환경 변화에 따라 계획과 시장이 일치하지 않거나 사업수행 중 입법관련 정책이 변화한다든지, 기본적인 사업성검토를 뛰어넘는 실패요인들까지 도사리고 있기 때문이다. 따라서 실패학의 측면에서 본다면 사전준비 차원에서 사업성검토를 철저히 하고 향후 발생할 수도 있는 실패의 징후를 모두 파악한 후에 이에 대한 대비가 필요하다. 즉, 회복탄력성(resilience)⁹⁾이나 고신뢰조직(high reliability organization)¹⁰⁾이 갖고 있는 환경에 유연하게 대응할 수 있는 능력들을 필수적으로 보유하여야 할 것이다.

마지막은 사업주체의 문제이다. 사업주체의 문제만큼 우리 개발사업에 이슈가 되고 있는 것은 없다. 외국과 다르게 대형 디벨로퍼가 존재하지 않는 현실에서 단일한 사업주체가 아닌 다

수의 영향력있는 사업주체들 간 협업이 중요한데 일단 리스크요인이 발생하면 이들 간의 협업을 유지하기가 쉽지 않게 된다. 협상이나 협업에 익숙하지 않는 국내 경영환경에서는 이러한 사업주체간 갈등은 사업의 안정적인 유지를 어렵게 만든다. 이로 인해 개발사업이 지연 또는 좌초될 위기를 겪기도 한다. 특히 프로젝트금융투자회사(Project Financing Vehicle)가 참여하는 대형개발사업의 경우 형식적인 사업주체는 있으나 실질적인 단일 사업주체가 없는 경우가 많아 위기를 극복하는 것이 불가능한 경우도 많이 발생한다.

개발사업의 주요한 3가지 실패요인은 사실 기존 실패연구들과 비교해보아도 일맥상통한다. 일반적인 실패요인을 연구했던 기존의 연구에서도 △기존사업 고수, 변화저항 △무리한 확장전략 △성공한 기술, 혁신 맹신 △경쟁자(소비자) 파악 미흡 등이 실패요인으로 지적되었다. 즉 조직의 경영이 외부환경과의 소통(교류)없이 내부로 향하기 때문에 발생한 것이라고도 볼 수 있다.¹¹⁾

즉, 개발사업의 사업성검토 실패는 경쟁자나 소비자 파악이 미흡한 점과 유사하며, 사업주체의 문제는 무리한 확장전략이나 혁신을 맹신하는 리더의 문제와 비슷하고, 현재의 대관업무가 단순히 인허가 주체와의 문제만이 아니라 개발사업에 영향을 받는 주민들과의 관계도 중요한 요소로 부각되고 있는 점 등을 고려하면 사실 외부와의 소통문제라고도 할 수 있다. 따라서 기업을 중심으로 이루어지는 실패요인은 어떤 부문이든지 유사한 특성과 패적을 밟는 것으로 보인다. 이러한 결과는 실패학이라는 학문이 존재할 수 있는 이유이기도 하다.

9) 회복탄력성(resilience)이란 위기나 역경을 극복하고 행복이나 긍정적인 상태로 돌아가는 인지능력 즉, 역경을 이겨내는 긍정적인 힘을 의미함(위기백과)

10) 고신뢰조직은 최악의 환경에서도 맡은 바 임무를 철저히 완수하는 조직을 의미함. 각종 위협으로부터 사회의 안전과 질서를 지켜야 하는 공공부문을 중심으로 개념이 개발되고 확산되어 옴(김상범, 위기에 강한 고신뢰조직, 삼성경제연구소, 2010, pp.1-10.)

11) 심형석, "실패지식의 개념화를 위한 탐색적 연구", 지식경영연구, 지식경영학회, 2011, 제12권 제4호, pp.121-131.

<표 6> 일반경영 실패요인 도출연구

실패요인	대표사례	연구자
기존사업고수 변화저항	허츠의 여행관련 렌트카사업 고수, 코닥의 디지털카메라기술 배제	춘카무이-폴 캐롤, 시드니 핑켈스타인, 도널드 설, 김근영, 잭디시 세스
무리한 확장전략	소니의 컬럼비아영화사, 금호아시아나의 대우건설인수	춘카무이-폴 캐롤, 시드니 핑켈스타인, 금융감독원, 김범열, 짐콜린스, 잭디시 세스
성공한 기술, 혁신 맹신	모토로라의 이리듬 위성전화	춘카무이-폴 캐롤, 김범열, 김근영, 잭디시 세스
경쟁자(소비자) 파악미흡	일본 자동차회사에 대한 GM의 대응	시드니 핑켈스타인, 김범열, 김근영

IV. 결론 및 연구의 한계

매년 수없이 많은 개발사업들이 기획되고 추진된다. 하지만 진정한 성공으로 가는 개발사업은 그 중 극히 일부에 지나지 않는다. 여전히 실패로 인해 엄청난게 많은 돈과 시간을 쏟아 붓고 있지만 개발사업자들은 실패라는 단어를 보면 애써 외면하려 한다. 이리다 보니 실패로부터 어떤 교훈을 배우려는 노력은 매우 드물다. 기껏해야 실패의 원인을 나 이외의 다른 것, 특히 주어진 외부환경 탓으로 돌릴 따름이다.

대부분의 연구들은 성공에 초점을 맞추고 있다. 성공한 사례를 소개하면서 성공하기 위한 방법을 제안한다. 대부분이 실패사례임에도 불구하고 실패를 소재로 다루면서 실패하지 않는 방법을 알려주는 경우는 거의 없다. 실지로 개발사업 부문에서도 5개의 실패연구를 찾기 위해 엄청난 노력이 필요했다.

개발사업의 실패사례가 우리 주변에 널리 퍼져있음에도 불구하고 분석하고 연구하지 않는 이유는 실패를 이야기하는 것이 고통스럽기 때문일 것이다. 하지만 잠시의 고통을 잊기 위해 진통제를 계속적으로 복용할 수는 없지 않은가. 이제는 막연한 성공의 진통제를 끊고 실패를 극복할 수 있는 제대로 된 개발사업의 처

방진을 통해 확실한 성공에 한 발짝 더 다가서야 할 시점이다.

그렇게 하기 위해서는 이 연구의 핵심테마인 실패경영으로 돌아가야 한다. 6가지, 핵심적으로는 3가지 그룹으로 분류된 개발사업의 실패요인을 극복하고, 실패를 자산화하여 올바르게 경영하기 위한 다양한 국내외 개발사업의 실패경영사례들을 통해 실패경영을 시작해야 한다.

이 연구는 이렇게 개발사업 분야에서도 실패에 대한 연구가 중요해지는 시대적 배경 위에서 이를 학문적 틀로서 묶어 향후 이에 대한 연구가 지속되고 발전해 나가기 위한 기반을 조성하려는 목적으로 기술되었다. 기존 연구를 분석하여 핵심적인 3가지 개발사업의 실패요인이 도출되었는데 △인허가 등 대관업무 △사업성검토 △사업주체 문제 등이 포함되었다.

지금까지 이 연구를 통해 전개된 내용들도 사실은 실패지식을 부동산학의 개발부문에 적용하기 위한 시도였다. 하지만 아직 학문으로 분류되기도 일천한 실패학을 소개하고 활용할 수 있는 기초적인 지식을 전달하는데 초점을 맞추다보니 개발사업의 실패경영을 실현할 수 있는 나름의 틀을 공고히 하는 데는 어려움이 따를 수밖에 없었다. 평가자의 선정에 있어서도 실패학과 부동산학을 함께 잘 아는 평가자를 선정해야 하나 국내에는 두 가지 분야를 모두 잘 아는 전문가가 거의 없어 그간 함께 연구하면서 간접적으로 부동산학을 경험한 실패경영연구원의 운영위원들을 선정하였다.

특히, 연구방법으로는 문헌연구의 정량접근 방법인 메타분석을 수행하였다. 하지만 메타분석은 선행연구를 통합하는 과정에서 각 연구의 원 자료를 사용하는 것이 아니라 요약된 결과를 효과의 크기라는 단일의 수치로 환산하여 사용하게 된다. 따라서 지나치게 결과에 초점을 두고 매개변수의 개입이나 상호작용 효과를 무시함으로써 결과를 단순화시킬 우려가 있다. 향후 추가적인 사례분석 연구나 보다 정치적인 계량적 분석을 통해 보완되어야 할 것으로 생각한다.

參考文獻

- 강정규, “부동산개발사업의 경영합리화를 위한 위험관리방안에 관한 연구”, 강원대학교 대학원 석사학위논문, 2003.
- 고승현·이창석, “부동산개발사업의 분양제도 개선방안에 관한 연구”, 부동산학보, 한국부동산학회, 2013, 제55집.
- 권오현·정재호, “건설업체의 사업타당성 조사 분석 실태연구”, 한국건설산업연구원, 2004.
- 김민형, “부동산개발사업의 리스크 요인 분석 및 관리방안”, 한국건설산업연구원, 2005.
- 김상범, 위기에 강한 고신뢰조직, 삼성경제연구소, 2010.
- 김일현, “프로젝트파이낸싱 실패사례를 통한 개발사업의 영향요인 분석”, 한양대학교 공학대학원 석사논문, 2012.
- 김정열·김종진, “택지개발사업의 주민이주대책 개선방안 연구”, 부동산학보, 한국부동산학회, 2014, 제57집.
- 김재환, “부동산개발프로젝트의 리스크 인자분석에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 석사학위 논문, 2006.
- 도장현, 중국부동산개발사업의 단계별 위험요인 관리방안, 중앙대학교 건설대학원 석사학위논문, 2012.
- 박재용·박원석, “부동산개발사업의 위험요인 중요도평가 및 위험관리방안”, 한국경제지리학회지, 한국경제지리학회, 2010, 제13권 제4호.
- 박종철·김동현, “부동산개발프로젝트 파이낸싱 위험관리 방안에 관한 연구”, 한국전자통신학회 논문지, 한국전자통신학회, 2013, 제6권 제1호.
- 신규호, “개발사업 사전기획단계의 리스크 인자 중요성에 관한 연구”, 한양대학교 대학원 석사학위논문, 2002.
- 심형석, “실패지식의 개념화를 위한 탐색적 연구”, 지식경영연구, 지식경영학회, 2011, 제12권 제4호.
- 윤영식·성주한, “부동산개발사업에 관한 단계별 리스크 요인의 상대적 중요도와 효율적인 리스크 관리 방안에 관한 연구”, 부동산학보, 한국부동산학회, 2014, 제59집.
- 이건창, “성공적인 지식경영시스템 운영전략을 통한 조직혁신과 성과향상에 관한 사례연구”, 지식경영연구, 지식경영학회, 2010, 제11권 제5호.
- 이동건·차희성, “PF개발사업의 성공요인분석을 통한 리스크평가체계 구축을 위한 기초연구”, 한국건설관리학회 논문집, 한국건설관리학회, 2013, 제14권 제5호.
- 이영일·민규식, “부동산개발 유형별 PF위험요인 분석 연구”, 부동산학보, 한국부동산학회, 2013, 제54집.
- 이용훈, “부동산개발사업의 갈등관리에 관한 연구: 용산재개발사업을 중심으로”, 부동산학보, 한국부동산학회, 2013, 제52집.
- 이지현, “부동산개발사업의 리스크관리방안에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 석사학위 논문, 2005.
- 이택수·이주형, “부동산개발사업의 유형별 투자결정요인 분석”, 한국콘텐츠학회 논문지, 한국콘텐츠학회, 2013, 제13권 제1호.
- 조성근, 한국의 디벨로퍼들, 이다미디어, 2005.
- 탁민, “부동산개발사업의 위험관리에 관한연구”, 성균관대학교 대학원 석사학위논문, 2005.
- 하타무라 요타로, 나와 조직을 살리는 실패학의 법칙, 들녘, 2008.
- 헨리페트로스키, 중이한장의 차이, 웅진지식하우스, 2008.
- Fleiss, J.L. *Statistical methods for rates and proportions (2nd ed.)*. New York: John Wiley, 1981.
- Landis, J.R.; Koch, G.G. *The measurement of observer agreement for categorical data*. Biometrics, 1977, 33 (1).