

## 테마파크 재활성화 핵심요인의 상대적 중요도와

### 우선순위에 관한 연구\*

-서울랜드 사례를 대상으로-

#### A Study on Relative Importance and Priority of Key Factors for Revitalizing Theme Park : The Case of Seoulland

윤인성\*\*

Yoon, In-Sung

### Abstract

본 연구는 테마파크 재활성화 핵심요인을 서울랜드 사례를 대상으로 정책 및 학계, 업계 전문가들의 의견을 조사하여 성공적인 국내테마파크 개발 및 운영을 위하여 재활성화 핵심요인을 선별하고 그 상대적 중요도와 우선순위를 전문가 의견조사를 통해 명확히 밝혀, 테마파크의 궁극적인 목표인 입장객 증가와 신규 진입하는 테마파크 개발 및 경영에 필요한 효율적인 전략수립 및 방향제시와 운영의 정책적 시사점을 제공하고자 하였다. 이러한 연구목적 달성을 위하여 기존의 선행연구들을 통한 이론적 고찰을 수행하였고, 정책 실무자 및 학계, 업계 전문가를 대상으로 3번에 걸친 델파이 기법(Delphi Technique)을 통해 적합한 요인을 도출하였다. 이러한 도출된 요인들을 바탕으로 쌍대비교(pairwise comparison)조사를 수행한 후, AHP(Analytic Hierarchy Process)전용 솔루션인 Expert Choice2000을 활용하여 실증적인 연구를 수행하였다. 이와 같이 테마파크 재활성화 핵심요인들에 대한 상대적 중요도와 우선순위가 도출되었다. 본 연구에서 도출된 연구 결과가 향후 테마파크 신규개발 및 운영 재활성화 등과 같은 관련 정책을 계획하거나 수립 시, 효율적이고 실효성 있는 정책 의사결정의 유용한 근거로 사용되어지길 기대한다.

**주제어 :** 테마파크, 테마파크 재활성화, 관광지 수명주기, AHP분석, 델파이 기법

\* 이 논문은 주저자 윤인성 박사학위논문의 축약본임

\*\* 주저자, 윤인성, (주)삼원가든 전무이사 <[is0210yoon@gmail.com](mailto:is0210yoon@gmail.com)>

## I. 서 론

여가생활은 삶의 질을 결정하는 요소로서 가치를 인정받고 있으며, 많은 학자들도 여가 경험의 궁극적인 순기능으로서 삶의 질 향상을 강조하고 있다(고동우·김병국, 2016). 더욱이 삶의 균형이나 정신건강 또는 행복을 중요시하는 현대사회에 이르러, 여가생활의 중요성은 더욱 두드러지고 있다(고동우·정소정, 2015). 소득수준의 향상에 따라 행복에 대한 의식변화가 높아지면서 삶의 질 향상을 위한 여가 중심 사회로의 변화가 확산되고(윤채빈, 2016), 또한 주 5일제 근무가 전면 시행되면서 여가시간의 증가를 가져오고 이는 문화수준의 향상에도 크게 기여하고 있다(한상겸, 2015).

오늘날 경제성장에 따른 소득수준과 여가시간의 증대는 일상생활을 벗어나 새로운 일탈을 체험할 수 있는 개성적인 여가활동의 수요를 증대시키며 대규모의 여가 공간시설이 필요하게 되어 창조적인 놀이공간으로서 테마파크가 생겨나기 시작하였다(김용일·오강석·이형룡, 2010). 테마파크는 현대인의 삶의 질이라는 측면에서 대단히 중요한 탈 스트레스 산업으로 주목받고 있으며(류효진, 2012), 테마파크에서의 체험은 많은 스트레스를 겪고 있는 현대인들에게 연령을 불문하고 만족스러운 여가시간 소비를 제시한다(Milman, 1991). 또한 테마파크로 인한 효과가 늘어난 이후부터 지역과 도시의 경제에 큰 영향을 미치는 관광자원으로 재평가 받고 있다(장윤정, 2017).

우리나라 유원시설업체는 2016년 6월30일 기준 총 1088개로 조사되었고 놀이시설 6개 이상을 보유하는 종합유원시설 테마파크가 전국적으로 43개이다(문화체육관광부, 2016). 지방자치단체들은 지역이미지 쇄신, 경제 활성화, 지역홍보 등을 목적으로 테마파크와 같은 관광사업을 적극 추진하고 있다(조휘형, 2017). 그러나 활발한 테마업 시장 추세에도 불구하고 입장객 수는 감소세를 보이고 있는 상황에서 테마파크 영역이 다양해지고 광범위해짐에 따라 이에 따른 경쟁도 심화되고 있다(장윤정, 2017). 라이드 어트랙션 중심의 놀이공원이 테마파크 영역의 주류를 이루어 왔지만 최근 들어 테마파크라는 용어의 유행과 산업간 융·복합 트렌드 속에서 테마파크라는 용어는 경계를 넘나들며 쓰이고 있고, 대표적인 분야들로 박물관, 관광농원, 수목원, 전시장을 들 수 있다. 무엇보다 테마파크의 부진은 구조적인 요인이 강하다. 세계 최저수준의 출산율에다 청소년 놀이문화가 야외에서 온라인으로 옮겨가면서 입장객이 줄고 있기 때문이다. 테마파크 존립의 핵심은 재방문율에 있으며, 재방문의사는 고객만족의 개념이다(강신겸, 2010; 김창수, 2007).

국내의 테마파크산업은 그동안 비밀상 공간을 제공하기 위한 시설물 위주의 제공을 통해 입장객을 늘리기 위한 노력을 기울여 왔다. 이와 같은 하드웨어 중심의 새로운 시설 도입은 기존 콘텐츠와 조화를 이루지 못함으로써 통일감이 결여된 단순 기능 제공에 치우친다는 비판을 받고 있다(이기호·김형수, 2018). 테마파크는 방문경험의 횟수가 증가하는 것과 비례하여 상품의 가치와 매력도가 하락하는 경향이 있기 때문에 고객 이탈을 막고 재방문을 유도하기 위해서는 다양한 변화가 필수적인데, 테마파크에서 놀이시설 등의 시설투자는 규모가 크고 매출구조상 자금회수에도 상당한 기간이 소요된다(이용훈, 2018). 테마파크의 특성상 수요예측의 어려움과 많은 변동성이 존재한다(Luo, Liberatore, Nydick, Chung, & Sloane, 2004).

산업기술의 발달, 소비자의 행동변화, 업체경쟁 심화 등으로 강력한 브랜드를 구축하는 일이 점점 더 힘들어지고 있다. 모든 브랜드는 시간이 지남에 따라 사회적 변화 속에서 진부해지기 마련이다(구유리, 2006). 재활성화는 Butler(1980)의 수명주기이론을 근간으로 개념이 파생되었다고 할 수 있는데 브랜드 이미지 노후화, 부정적인 연상, 시장 영향력의 감소, 최초 상기와 충성도의 약화 등으로 인해 소비자의 인지, 태도, 행동으로 나타난다(안혜신, 2012). 재활성화는 환경의 변화에 따라 약화된 브랜드에 활력을 불어넣어 브랜드를 강화하는 것을 의미하며(전성률, 2007), 또한 약화된 아이덴티티를 새로운 아이덴티티로 대체하여 경쟁력을 강화하는 활동이라고 할 수 있다(서인경·장영중, 2016).

일반적으로 테마파크도 시간이 지나면서 시대의 흐름에 따라 수명주기를 가지는 데 언젠가는 쇠퇴하게 될 잠재성을 지니고 있다. Butler(1980)의 수명주기이론을 근간으로 테마파크는 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기를 거치는데, 쇠퇴기에 도달한 테마파크는 계속 쇠퇴 말기로 진행될 것이냐, 재생을 통한 재활성화를 이룰 것이냐는 시기가 발생한다 할 것이다. 쇠퇴는 시간의 흐름과 사회적 변화에 따라 제반 기반시설의 물리적 측면의 쇠퇴와 물리적 측면 외의 원인으로 발생하여지고 있다(손용만, 2017). 최근의 대내외적인 환경의 변화 즉, 홍콩, 일본, 중국의 테마파크 시장과의 경쟁, 관광유형의 다양화, 라이프스타일의 영향, 경제적 상황 등으로 국내 테마파크는 위기의식을 가지고 있다. 또한 운영의 개선 및 마케팅적인 방향을 고민하고 있다. 테마파크 산업은 국내외 성공적인 사례도 있지만 실패한 사례도 많고 향후 테마파크 사업의 수익성이 나아질 수 없는 상황에 직면할 수도 있다. 이러한 시대적 추세 속에서 이와 관련된 운영 재활성화 요인들의 상대적 중요도와 우선순위를 전문가 의견조사를 통해 명확히 밝혀, 향후 테마파크 운영의 재활성화 정책이나 개발사업의 의사결정 및 경영에 필요한 효율적인 전략수립 및 방향제시에 도움이 될 수 있는 근거 자료를 제시하고자 하며, 이는 매우 의미가 있을 것이라 판단한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 테마파크

#### 1) 테마파크 개념과 발전과정

테마파크(Theme Park)용어는 ‘주제(theme)와 공원(park)’의 결합이다. ‘주제(theme)’는 그리스어 의미로 ‘tithenal’는 ‘일관된 것’을 말하는데, 주로 문학적인 용어로 ‘작품의 중심이 되는 사상’을 의미한다. ‘공원(park)’은 둘러싸움을 뜻하는 그리스어의 ‘perh’에서 파생한 단어이다(김희경, 2009).

테마파크에 대한 기존에 정의를 살펴보면, Cameron(1981)은 테마파크란 방문객을 유치하기 위한 일부 주요시설물 중의 하나로서 일정한 지역에 국제박람회, 위락시설, 동물원, 박물관 같은 문화적이거나 기타 시설물을 포함하는 산업이라 정의하였다. Vogel(1991)은 단순히 놀이시설 이용권이나 식음료를 판매하는 사업이 아닌 즐거움과 체험을 유발하고 경험과 즐거움을 판매 제공하는 사업을 테마파크라 하였으며, Milman(1993)은 테마파크는 현실과는 전혀 다른 공간과 시간의 색다른 분위기를 창조해 내고, 건축물과 풍경, 숙련된 종업원, 탑승시설, 식음료, 캐릭터 상품들이 선정된 주제에 맞게 조화를 이룸으로써 체계적인 분위기에 압도되는 효과를 증폭시킨다고 하였다.

국내에서도 테마파크 산업의 성장에 따라 학자들의 다양한 연구를 통해 개념을 정리하였는데, 유광민·최영석(2012)은 현대인들의 여가 활동을 즐길 수 있는 전형적인 가상화된 세계의 공간으로 정의하였으며, 특정한 테마를 가지고 관람객에게 가치 있는 새롭고 특별한 체험과 감성을 제공하며, 여가 및 소비욕구를 촉진시키는 위락 시설공간이자 산업적 공간이라고 정의하였다.

오늘날의 테마파크는 모든 관광·레저·리조트 시설의 핵심이며, 복합적인 엔터테인먼트센터의 집합체라고 할 수 있다. 통일된 테마를 바탕으로 오락과 환상과 모험의 세계를 복합적으로 경험, 체험할 수 있고, 국경을 초월한 세계인의 오락장으로 부가가치가 매우 높은 비즈니스 복합구성체이기도 하다. 이로 인해 테마파크는 새로운 인구의 유입과 더불어 고용기회를 창출하고 지역경제와 지역고용 창출을 활성화시키는 등의 효과가 높은 지역개발 수단으로 자리 잡고 있다(이용훈, 2018). 본

연구에서는 선행 연구를 바탕으로 테마파크를 주제와 체험적 요소를 갖춘 공간으로  
위락시설과 콘텐츠의 복합엔터테인먼트 비즈니스로 정의 하고자 한다.

## 2) 국내 테마파크 현황

1976년 ‘자연농원’으로 시작한 에버랜드는 영원과 에너지를 의미하는 ‘EVER’와  
자연과 포근함을 상징하는 ‘LAND’가 결합한 이름으로 운영하는 복합 테마파크이다.  
에버랜드는 최신 어트랙션, 계절마다 바뀌는 다양한 축제, 동물원 및 식물원으로 구  
성된 글로벌 테마파크로 5개의 테마 존 등의 다채로운 시설로 방문객에게 즐거움을  
제공하고 있다. 365일 활짝 열려있는 에버랜드는 사계절의 특색을 살린 각각의 테마  
로 다양한 매력의 축제가 펼쳐진다. 에버랜드는 페스티벌 월드, 워터파크, 모터파크,  
스피드웨이 등을 보유한 복합 테마파크로 골프클럽, 숙박시설을 개장하여 체류시간  
및 재방문율을 제고하였다. 대표적인 페스티벌 월드는 각각 5개의 테마지역으로 구  
분되어 있다. 에버랜드의 이용요금은 롯데월드의 입장권과 자유이용권에 비해서  
2000원~3000원 비싼 요금체계이다. 서울랜드와 롯데월드의 요금체계가 어린이/  
청소년/어른으로 세분화되어 있는 것과 다르게 에버랜드의 요금체계는 성인/소인으  
로만 구분되어 있다. 또한 가족중심 고객, 경기지역 고객 중심의 타겟 마케팅을 강화  
하였다.

롯데월드는 실내 테마파크로 날씨의 영향을 극복하는 취지에서 1989년 7월 실내  
테마파크인 ‘어드벤처’를 오픈하였고, 1990년 석촌호수를 간척하여 건설한 ‘매직아일  
랜드’가 완공되어 지금의 파크 형태를 갖추게 되었다. 초기에는 ‘지구마을’이라는 컨  
셉으로 각각의 나라별로 테마에 맞는 건물들과 어트랙션들이 위치하였고, 실내는 구  
형태의 ‘마법의 태양’, 실외는 ‘매직 캐슬’을 중심으로 한국, 영국, 프랑스, 이탈리아,  
독일, 스위스, 모로코, 아라비아 등의 다양한 테마로 센세이션을 일으켰다. 롯데월드는  
1993년 세계 최대 규모의 실내 테마파크로 기네스북에 올랐으며, 총 55개의 어트  
랙션과 라이드를 갖추고 있지만 지속적인 리뉴얼 투자가 큰 문제로 대두되고 있다.  
도심 내에 위치하여 대중교통을 이용한 접근성이 뛰어나고, 실내형 테마파크이기 때  
문에 날씨에 관계없이 이용이 가능하기 때문에 어린이 및 청소년층 입장객의 비중  
이 높다. 야간 프로그램은 외국인들이 국내 여행일정 중에 편리하고 안전하게 즐길  
수 있는 나이트투어 프로그램이라는 점에서 인기가 많다. 롯데월드는 스토리가 있는  
테마파크로 놀이시설 중심의 유원지가 아닌 탑승시설인 어트랙션에서 공연과 퍼레  
이드, 건물, 기념품, 식음료 등을 특정한 주제에 따라 스토리를 구성하였고, 이벤트  
프로그램은 공연 및 퍼레이드, 계절축제, 전시 등으로 구분하여 개최되고 있다. 유려  
함이 있는 테마파크로는 세계 실내 테마파크 중에서 가장 큰 규모이며, 쇼핑센터, 극

장, 호텔 등이 집중되어 있어서 고객 유인 효과가 크다. 또한 꾸준한 신규 프로그램 개발과 대규모 신규 라이드 도입을 추진하고, 국화축제, 카니발 축제, 얼음축제 등을 개최하고 있다.

〈표 1〉 국내 수도권 주요 테마파크 시설 현황

| 구분                | 에버랜드                                                   | 롯데월드                                                          | 서울랜드                                                     |
|-------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 소재지               | 경기도 용인시                                                | 서울시 송파구                                                       | 경기도 과천시                                                  |
| 개장년월              | 1946년 4월                                               | 1989년 7월                                                      | 1988년 5월                                                 |
| 부지면적              | 24만평<br>(전체 401만평)                                     | 3.8만평<br>(전체 19.9만평)                                          | 4.8만평<br>(전체 12.3만평)                                     |
| 놀이시설              | 36개                                                    | 41개                                                           | 45개                                                      |
| 테마                | ‘아메리칸 어드벤처’<br>‘유러피안 어드벤처’<br>‘매직랜드’<br>‘주토피아’         | ‘어드벤처’<br>‘매직 아일랜드’<br>‘언더랜드’                                 | ‘세계의 광장’<br>‘삼천리 동산’<br>‘모험의 나라’<br>‘미래의 나라’<br>‘환상의 나라’ |
| 주요시설              | 캐리비안베이<br>홈브릿지<br>골프클럽<br>교통박물관·호암미술관<br>스노우버스터<br>사파리 | 호텔 롯데월드<br>롯데백화점<br>롯데마트<br>쇼펍몰<br>아이스링크<br>민속관·문화센터<br>아쿠아리움 | 서울대공원(동·식물원)<br>삼림욕장<br>국립 현대 미술관<br>눈썰매장<br>서울 경마공원     |
| 입장요금<br>(주간 대인기준) | 5만 6천원                                                 | 5만 4천원                                                        | 4만 4천원                                                   |

자료: 연구자 구성

### 3) 서울랜드 현황

서울랜드는 경기도 과천시 광명로 막계동 서울대공원 내(內)에 있는 테마파크로 1988년 5월 4일에 개장하였고, 2020년 개장 32주년을 맞았다. 상호는 서울랜드이지만 과천시에 위치하고 있다. 28만 2250m<sup>2</sup>의 면적을 가진 넓은 유원지로 서울대공원 내에 위치해 있으나 대공원을 관리 운영하는 서울시에서 관할하지 않고, (주)서울랜드라는 민영회사에서 운영 및 관리하고 있다. 소유권은 서울시에 있고, 주식회사 서울랜드가 놀이기구를 기부 채납하는 방식으로 개장 초 20년간 무상이용, 그 이후에는 10년간 유상이용하고 1차와 2차 시설 운영권이 2014년 9월 중 만료되어 2017년 서울시는 전체 시설 운영권에 대하여 새로운 임대 사업자를 선정할 예정이었으나 다시 5년 동안 주식회사 서울랜드에 임대하기로 하였다.

서울의 근교인 과천시에 위치하였기 때문에 방문하기에 부담이 없고, 1994년에 과천선의 개통으로 지하철이 연결되어 접근성이 향상되면서 1990년대 중후반에는 에버랜드, 롯데월드 어드벤처와 함께 국내 테마파크 빅3에 오를 정도로 위상이 대단하

였다. 그러나 2000년대 들면서 기존의 시설이 노후화되고, 새로운 어트랙션의 도입이 롯데월드와 에버랜드보다 적극적이지 못해서 점차 격차가 벌어지기 시작하였고, 현재는 시설 측면에서 이들 두 곳보다 한 등급 아래인 1.5~2 정도의 등급으로 평가된다.

서울시는 현재의 운영업체인 서울랜드와 5년 이내 단기 계약만 맺고 있기 때문에 운영업체에서 수백억 원의 장기적인 시설투자가 사실상 불가능하며, 2006년 당시 이명박 서울시장의 디즈니랜드 유치 선언과 박원순 서울시장의 친환경 무동력 테마파크 운영 방침 등의 대공원 발전 방향이 수시로 변경되었다. 놀이기구 하나를 새로 들여 설치하는데 3년에서 5년이 걸리는데 아무래도 단기 계약으로는 새로운 시설투자가 부담스럽다. 1988년부터 2003년까지 서울랜드는 연평균 38억원을 투자하였다. 하지만 단기계약이 되는 시기부터는 연평균 3억원으로 투자에 대한 리스크를 가지고 있다. <표 2>를 보면 매년 단기 순이익의 감소추세를 볼 수 있다. 또한 2018년 입장객의 최대감소로 가장 큰 위기를 맞이하고 있다. 신규사업을 통해 매출은 증대하였지만 공원의 입장객은 감소하고 있다. 이것이 서울랜드의 현재 관광지 수명주기 이론에 근거한 재활성화 시점이라고 보는 이유이다. 이에 전문가 집단 조사를 통해서 대내외적인 정책과 운영의 대안을 마련할 필요가 있다.

<표 2> 서울랜드 요약 손익

(단위: 백만원, 만명)

| 구분    | 2016.12.31 | 2017.12.31 | 2018.12.31 |
|-------|------------|------------|------------|
| 매출액   | 52,357     | 64,566     | 70,072     |
| 입장객   | 231        | 220        | 135        |
| 영업이익  | 521        | 431        | -8,067     |
| 당기순이익 | 772        | -489       | -10,293    |

자료: 서울랜드 자료

## 2. 재활성화의 개념

재활성화(revitalization) 이라는 사전적 의미는 ‘사회나 조직 따위가 다시 활발히 기능하게 함’으로 정의하고 있다(표준국어대사전). 재활성화의 정의는 학자에 따라 이론적 차이가 있고, 적용 대상이나 방법에 따라 해석이 다양하다. 재건(reconstruction), 재생(regeneration), 갱신(renewal), 재개발(redevelopment)등을 모두 포괄하는 의미로 이해되기도 한다(김광익, 2009). 유사 개념의 용어들로 다양하게 사용되고 있는

데, 회복(revitalization-새로운 생명을 불어 넣는)혹은 부활(renaissance-새롭게 탄생하는) 등과 유사한 것으로 이해되고 있다(Smith, 2007). 또한 재활용과 유사용어로 리노베이션(Renovation), 리모델링(Remodeling), 리폼(Reform), 리뉴얼(Renewal) 등의 용어가 함께 사용되며, 재활용의 개념을 광의적 의미로 리노베이션(Renovation), 협의적 의미로 '보존 및 재활용' 즉 리사이클링(recycling)의 의미로 정의하였다(김현주·이상호, 2011).

재활성화는 소비자 기호의 변화, 경쟁자 또는 기술 혁신에 의한 신기술등장 등의 환경변화에 따라 기존 브랜드가 약화된 경우 브랜드에 활력을 불어 넣어 재강화 하는 것을 의미한다(신현암, 2005). 즉, 브랜드가 매출이나 이미지 측면에서 하락세에 있을 때 이를 만회하기 위한 변화를 시도하는 것을 말한다. 이미지가 노후화되거나 부정적인 연상이 생겨나거나, 시장점유율이나 매출 등 시장 영향력의 감소, 충성도의 하락 등이 나타날 때 약화 현상이 일어나며 이는 재활성화의 배경이 된다(구유리, 2006).

관광지 재활성화이라는 개념은 최근 들어 국내에서 사용되고 있으며, 이에 대한 연구도 시작 단계라 할 수 있다. 그러므로 포괄적인 범위에서 리모델링, 재활성화, 재생 등의 선행연구에서 정의하고 있는 관광지 재활성화에 대한 개념을 살펴보았다. 이정희(2014)는 관광지 재활성화의 개념을 명확히 하기 위해서는 낙후된 쇠퇴원인을 파악하는 것이 중요하고, 현재 수명주기 단계의 파악, 시장의 상황, 낙후 상태 등을 종합적으로 검토하는 것이 필요하다고 하였다. 또한 재활성화에 성공하기 위해서는 수요의 변화에 부응할 수 있는 상품 구성의 근원적 변화가 필요하고, 이를 실행하기 위한 창의적 리더십을 강조하였다. 특히, 이 과정에는 관리주체의 독자적인 노력과 외부 기관과 협력이 재활성화에 소요되는 필요시기를 조금 더 앞당길 수 있다고 하였다. 이러한 측면에서 리모델링과 재활성화, 재생의 개념을 비교해보면, 리모델링은 공간 및 시설의 효율적인 사용을 위해서 부족한 것을 보충하는 것으로 주된 관점은 물리적 시설의 리모델링과 기능의 조정이라고 할 수 있고, 재활성화는 관광지의 리모델링 개념을 내포하면서 여러 가지 사회적 요소를 동시에 고려하여 관광지의 연속성을 꾸준히 유지하는 개념이라 할 수 있다. 재생은 관광지의 개발여건 변화 및 관광객의 행태변화 등에 의해 쇠퇴한 관광지를 새로운 기능의 도입·창출, 콘텐츠 다각화 등을 통해 관광지의 재활성화를 유도하는 목적으로 여건변화에 따른 기능조정, 다양한 콘텐츠 도입, 물리적 시설 리모델링, 주변시설과의 연계, 관련 주체의 참여 등의 포괄적 관점으로 볼 수 있을 것이다(김향자, 2013; 조화현, 2014)

관광지 재활성화를 통해 당초 관광의 기능을 물리·환경, 산업·경제, 사회·문화적 측면에서 부흥시킨다는 포괄적 의미가 강조되어야 하며(김경천, 2016), 재활성화는 정체·쇠퇴한 관광지에 공급자 측면에서 관광지의 시설, 서비스, 프로그램 등을

테마파크 재활성화 핵심요인의 상대적 중요도와 우선순위에 관한연구 : 서울랜드 사례를 대상으로 9

새롭게 개선하고, 이용자 측면에서 다양한 콘텐츠와 프로그램 등의 이용을 고도화하여 부흥시키는 것인데, 관광지의 지속성 확보를 위해 선행되어야 할 조건으로 제 기능의 원활한 수행이 이루어지지 못하고 있음을 반영하여 관광지의 정체·쇠퇴 원인을 우선 파악하여 원인에 대한 문제점 해결을 선행해야 할 것이다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 자료수집 및 표본설계

본 연구는 서울랜드 사례를 대상으로 테마파크 재활성화 핵심요인의 상대적 중요도와 우선순위를 파악하여, 향후 테마파크 관련 재활성화 정책이나 개발사업의 의사결정시, 그 판단의 이론적 근거가 될 수 있는 기준을 제시하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하고자 우선 선행연구를 바탕으로 현재까지 테마파크 운영 및 재활성화와 관련하여 진행되어 왔던 다양한 관련 구성요인들을 살펴보고자 하였다. 또한 다양한 의견이 반영된 핵심요인을 도출하기 위하여 서울랜드 운영 관련 전문가들의 인터뷰 및 의견 등의 수집을 위하여 델파이 기법을 사용하였으며, 도출된 요인을 바탕으로 동일한 전문가 집단에게 쌍대비교를 통하여 테마파크 재활성화 핵심요인의 상대적 중요도와 우선순위를 검증할 수 있는 계층적 의사결정 방법(AHP)을 수행하였다.

본 연구의 연구 설계는 2가지 차원으로 구성하였으며, 각 단계별로 자료를 수집하고 분석을 실시하였는데 세부적인 내용은 다음과 같다.

##### 1) 델파이 기법 관련

본 연구는 테마파크 재활성화 핵심요인의 핵심요인 도출을 위하여, 신뢰성과 타당성을 갖춘 적절한 세부 요인들을 구성하기 위해 전문가를 대상으로 한 델파이 조사를 수행하였다. 모집단은 국내에서 테마파크 서울랜드관련 연구를 수행하거나 테마파크 서울랜드와 관련한 정부기관 및 기업에서 근무하는 전문가 집단으로 선정하고, 학계 및 업계, 정책실무자들을 표본으로 선정하여 세 차례에(1, 2, 3차) 걸쳐 필요한 자료를 수집하였다.

자료 수집의 방법은 직접 방문 인터뷰 및 e-mail을 이용한 설문 조사를 실시했으며, 각 단계별로 전문가들의 의견 및 답변 내용들을 다음 단계에 반영하는 형식으로

단계별 조사를 진행하였다. 각 단계별로 전 단계에 평가되었던 내용들을 제시하며, 질문에 대하여 다시 한 번 고민하고 제고할 수 있는 기회를 주었으며, 최종 3차 설문에서 도출된 결과는 내용 타당도 비율(CVR)을 산출하여 향후 계층적 의사결정 방법(AHP)에 활용할 테마파크 재활성화의 핵심구성 요소들이 적합한지 검증하였다.

## 2) AHP 관련

본 연구에서는 테마파크 재활성화와 관련하여 연구되어 왔던 다양한 선행연구들과 델파이 기법을 활용하여 전문가 조사를 통해(3차례) 도출된 측정 항목들을 바탕으로 AHP 전용 솔루션 통계프로그램인 Expert Choice 2000을 이용하여, 상대적 중요도와 우선순위 분석을 실시하였다.

결과에 대한 전문성 및 공정성 확보를 위하여, 델파이 기법 조사시 설계하였던 동일 표본을 대상으로 설문을 실시하고자 하며, 비일관성 비율인 CR값이 (inConsistency Rate) 0.2\* 이상인 설문은 제거하고 분석을 실시하였다.

AHP분석을 시행하기 위해서 명확히 정해진 규정은 없으나, 실무적 지식 및 전문적 경험이 있는 동질적 특성 집단의 경우 집단 규모가 10명 이내로도 충분하다는 선행연구들이 있으며(이창효, 2002; 권태일, 2008; 권기준·이형룡, 2010), 본 연구에서는 총 10명의 서울랜드 관련 전문가 집단의 데이터를 분석에 사용하고자 한다. 평가자 대상 및 선정기준은 <표 3>과 같다.

---

\* KDI(2001), 예비타당성조사 수행을 위한 일반지침 연구(제3판)에서는 AHP에서 제시하는 비일관성 비율(Inconsistency Ratio)을 활용하여 비일관성비율이 0.2를 넘는 응답자에 한하여 대면(對面) 접촉 혹은 전화 응답을 통하여 설문분석 결과 나타난 문제점을 설명하고 재응답을 요청해야 한다고 제시함

〈표 3〉 평가자 대상 및 선정 기준

| 구분       | 내용                                                                                                                                                                                                   |                                                                 |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 모집단      | 테마파크 서울랜드와 관련하여 연구를 직접 수행한 경험이 있는 교수 및 연구원, 서울랜드<br>관련한 사업의 정책을 담당하는 실무자, 서울랜드에서 개발, 운영 및 마케팅 관리를<br>담당한 경험이 있는 업계 전문가 집단                                                                            |                                                                 |
| 표본       | 정책<br>실무자                                                                                                                                                                                            | · 테마파크 서울랜드 관련 정부부처 및 지방 자치단체, 유관기관에서 업무<br>경험이 있는 현직 5년 이상 실무자 |
|          | 학계<br>전문가                                                                                                                                                                                            | · 서울랜드 관련한 연구를 직접 수행한 경험이 있는 교수                                 |
|          | 업계<br>전문가                                                                                                                                                                                            | · 서울랜드에서 개발 및 운영, 마케팅 관리를 경험해본 10년 이상 업계 실무자                    |
| 조사<br>기간 | · (델파이) 1차 설문 : 2019년 02월 18일 ~ 03월 03일 (14일간)<br>· (델파이) 2차 설문 : 2019년 03월 11일 ~ 03월 24일 (14일간)<br>· (델파이) 3차 설문 : 2019년 03월 25일 ~ 04월 07일 (14일간)<br>· (AHP) 분석 설문 : 2019년 04월 15일 ~ 04월 28일 (14일간) |                                                                 |
| 조사<br>방법 | · 일대일 면접조사(델파이) / 구조화된 설문지 / On-line survey(AHP)                                                                                                                                                     |                                                                 |

표본의 선정기준으로, 첫째, 정책실무자는 정부부처 및 지방자치 단체 등에서 테  
마파크 서울랜드와 관련된 유관 지원사업을 5년 이상 진행한 경험이 있는 현직 실  
무자를 대상으로 하였다.

둘째, 학계 전문가는 교수 및 연구원들로 테마파크 서울랜드와 관련하여 본 연구  
에서 진행하고자 하는 재활성화, 개발, 운영과 관련하여 직접적인 연구를 수행한 경  
험이 있는 교수 및 연구원들을 대상으로 한정하여 전문가 집단을 구성하였다.

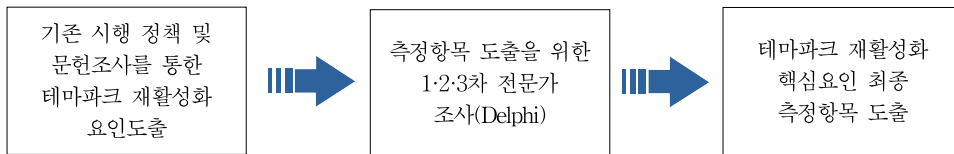
마지막으로 업계 전문가는 서울랜드에서 10년 이상 관광 개발 컨설팅 분야에서  
활동하고 있는 운영관리 및 마케팅, 개발업무를 직접 10년 이상 경험해 본 담당자를  
대상으로 선정하였다. 보다 나은 연구의 집중도를 높이하고자 서울랜드를 이해하고 실  
무를 접한 전문가로 구성하였다.

## 2. 평가기준 및 연구모형 설계

본 연구의 테마파크 재활성화 핵심요인의 상대적 우선순위 선정을 위한 측정항목의  
구성은 그동안 정부 및 지자체 등에서 테마파크 재활성화, 운영 및 개발 등의 사업  
목적에 따라 다양한 용어와 개념으로 시행되어져 왔던 지원사업의 구성요인들에 대한  
문헌조사 및 테마파크와 관련한 개발 및 활성화, 재생지표와 관련한 연구 등을 바탕  
으로, 1-3차에 걸친 델파이 기법을 통해 전문가 의견을 반영하여 최종 구성하였다.

먼저, 연구의 목적인 테마파크 재활성화 핵심요인이 계층 1로 위치하고, 계층 2는

이용훈(2018), 임경환(2016), 김중재·이경진(2015)의 선행연구를 참고하였다. 이용훈(2018)은 테마파크 개발 활성화요인에 관한 연구에서 외부요인인 정책부분과 내부요인 시설인프라 등을 기준으로 고정인프라, 마케팅특성, 사회·경제적 특성으로 분류하였고, 김중재·이경진(2015)은 정제·쇠퇴 관광지 재생지표 연구에서 내적요인, 외적요인으로 분류 하였으며 마지막으로 임경환(2016)은 관광지 유형별 재생사업 지표활용 연구에서는 물리·환경적, 사회·문화적, 경제적, 제도·정책적 요인으로 분류하였다. 서울랜드의 재활성화를 위한 요인이 서울시와 관련된 대외적인 요소와 서울랜드 내부의 운영 및 마케팅 정책 등의 내부적인 요소를 구분되어 질수 있기에 선행연구를 참고로 분류 기준을 외적요인과 내적요인 두 가지로 계층을 구성하였다. 두 가지 계층의 하위 요인인 계층 3은 델파이 기법에 의해 최종 도출된 계층 4의 22개 항목을 기준으로 그 내용적 구분에 따라 총 6개의 항목으로 구분하였다.



〈그림 1〉 측정항목 도출

테마파크 재활성화 핵심요인의 상대적 중요도와 우선순위에 관한연구 : 서울랜드 사례를 대상으로 13

아래 <표 4>는 위의 <그림 1>에서 제시한 측정항목 도출방법으로 도출된 테마파크 재활성화 핵심요인의 계층 및 평가기준이다.

<표 4> 본 연구의 계층 및 평가기준의 내용

| 연구목적<br>(계층 1)       | 평가 대기준<br>(계층 2) | 평가 소기준<br>(계층 3) | 구성요소<br>(계층 4)                                                                         |
|----------------------|------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 테마파크<br>재활성화<br>핵심요인 | 내적요인             | 마케팅 정책           | STP 재설정<br>고객 커뮤니케이션<br>광고, 홍보전략                                                       |
|                      |                  | 시설개선             | 놀이, 식음, 판매, 편의시설 개선<br>노후 건물의 개선 및 재활용<br>재난 ,안전사고 매뉴얼                                 |
|                      |                  | 콘텐츠 개발           | 콘텐츠 개발 및 제휴 확대<br>공연, 전시 차별화, 특성화<br>환경과 조화된 경관 디자인<br>MD 개발 및 가성비                     |
|                      | 외적요인             | 대외전략             | 교통 인프라 개발<br>새로운 배후시장 개척<br>환경적 요소 대응책 마련<br>투자 자본 유치 마스터                              |
|                      |                  | 법규행정             | 규제, 인허가 사항<br>시설 추가를 위한 행정 해결<br>서울시 장기계약(20년이상)<br>대규모 숙박, 쇼핑 시설<br>과천관광지 재활성화를 위한 플랜 |
|                      |                  | 대외협업             | 과천 관광 자원과의 연계상품 개발<br>과천지역 축제활성화<br>인근 주차시설 협업                                         |

## IV. AHP분석

### 1. 테마파크 재활성화 핵심영향요인 AHP분석

본 연구에서는 테마파크 재활성화에 대한 핵심영향요인을 델파이 설문 분석에 의

해 분류 및 분석하여 전문가를 대상으로 테마파크 재활성화 핵심 영향요인 간 상대적 중요도 및 우선순위 요소에 대해 알아보고 비교 및 평가 할 수 있는 AHP분석을 실시하였다. 테마파크 재활성화 핵심영향요인에 대한 중요도 및 우선순위를 분석하기 위한 계층간 구분을 살펴보면 평가 대기준인 계층 2는 내적요인과 외적요인으로 구분하였으며, 각각의 계층 2 내에 포함된 평가 소기준인 계층 3과, 계층 3내에 포함된 구성요소인 계층 4로 구분하여 분석을 실시하였다.

AHP분석결과 가중치는 글로벌(Global)값과 로컬(Local)값으로 구분되는데, 글로벌은 하위계층의 값을 모두 종합한 가중치를 나타낸다. 하위계층의 글로벌 값 가중치를 모두의 총 합이 그 상위계층의 글로벌 가중치의 값이 되는 것이다. 반면에 로컬값은 각각의 해당 항목이 지니고 있는 가중치로서 그 계층의 로컬 가중치 총합은 1의 값을 가지게 된다. 계층간의 가중치를 분석하기 위해 AHP분석 이후 최적 값을 도출하기 위한 방법에는 이상적 모드(Ideal mode)와 분배적 모드(Distributive mode)가 있으나 본 연구는 이상적 모드로 최종 가중치를 도출하였으며, 전체 비일관성비율(Overall Inconsistency)\*은 .01로 분석에 적합한 값이 도출되었다.

위에서 설명한 바와 같이 각 계층별로 중요도를 측정하여 테마파크 재활성화의 핵심 영향요인에 대한 중요도를 측정하여 계층 간 가중치를 분석한 결과는 아래의 <표 5>와 같다.

### 1) 계층 2영역의 가중치도출

테마파크 재활성화의 핵심영향요인의 계층 2영역은 내적요인과 외적요인으로 구분되며, 이러한 계층 2영역의 요인을 바탕으로 AHP를 이용하여 전문가 의견을 반영한 중요도 측정결과는 다음과 같다. 본 연구의 분석을 위해 설문에 참여한 전문가들은 내적요인(75.5%)에 더 높은 중요도를 부여하였으며, 외적요인(24.5%)은 상대적으로 낮은 중요도를 부여하였다. 가중치가 내적요인으로 월등하게 치우치는 부분은 서울랜드의 재활성화를 위해서 다소 불투명하고 해결의 시간이 오래 걸리는 외적요인들보다는 내적요인에 정책마련을 집중하고 현재의 사업적 특성을 고려하여 좀 더 현실적인 운영의 재활성화 방안으로 정책적 의사결정을 해야 할 것으로 해석되어 질 수 있다. 서울시와 특수한 계약기간이라는 운영의 대외적인 요인보다는 서울랜드가 테마파크 본연의 운영에 대해 새로운 변화와 시도를 통해서 재활성화 요소를 내부적인 내적요인들 속에서 찾아야 할 것으로 해석되어 질 수 있다.

\* 본 연구에서 사용한 Expert choice 2000에서는 일관성 비율(Consistency Ratio)을 비일관성 비율(Inconsistency Ratio)이라고 표현하고 있으나 의미는 동일하다.

## 2) 계층 3영역의 가중치도출

### 가. 내적요인의 계층 3요소의 상대적 중요도 순위

테마파크 재활성화의 내적요인 하위요소들 중 상대적 중요도 분석결과 콘텐츠 개발(44.2%)이 가장 높은 중요도를 나타내었고, 이어서 마케팅 정책(28.9%), 시설개선(26.9%) 순으로 중요도가 분석되었다. 가장 높은 중요도를 차지하는 콘텐츠 개발이, 마케팅 정책 및 시설개선보다 확연히 높게 나온 이유는 서울랜드의 재활성화 요소에 있어 기존의 시설과 환경적 요소 보다는 시대의 흐름에 맞는 새로운 테마파크 운영의 콘텐츠를 개발 하는 것이 단기적인 관점에서 도움을 줄 수 있다는 의미로 해석되어질 수 있다. 시설개선은 오래된 환경과 서울시 계약기간의 한계로 많은 투자가 이루어지지 못하고 큰 놀이시설의 투자는 공사기간도 길다. 다만, 고객접점의 식음, 판매, 편의시설의 개선은 필요성을 제시하였다. 마케팅 정책 또한 기존의 30년 테마파크 운영의 일반적이고 평이한 정책에서 벗어나 시대적 트렌드의 새로운 흐름에 맞는, 그리고 경쟁업체에 대응할 수 있는 STP를 재설정하여 종합적인 마케팅 을 준비하여야 할 시점이 되었던 것을 의미한다.

### 나. 외적요인의 계층 3요소의 상대적 중요도 순위

테마파크 재활성화의 외적요인의 하위요소들 중 상대적 중요도 분석결과 대외전략(58.6%), 법규행정(29.7%), 대외협업(11.7%) 순으로 중요도가 나타났다. 이는 무엇보다 선결과제인 교통인프라를 추가 개발하여 과천 전체 지역의 교통을 보다 원활하게 할 수 있도록 서울시대공원과 해결하고 외부 투자자본 유치 마스터 와 같은 중기적인 전략을 마련하여 서울랜드에 대한 새로운 변화를 준비하는 것이 상대적으로 중요한 의미로 해석되어 질 수 있다. 서울시와의 장기계약은 반드시 필요하고 해결해야 할 과제이고 막대한 비용이 드는 개발에 대해서 외부 투자자본 유치를 통해서 보다 큰 비전을 제시하여 서울시와 협상하는 것이 필요하다는 것으로 의미를 해석할 수 있다. 또한, 법규행정과 대외협업이 상대적으로 낮게 나타났지만 이는 서울시와의 지속적인 논의와 협의를 통해서 각종 인허가 사항이 원만하게 해결되어 지고 고객유치의 증가를 위해서는 반드시 함께 노력해야 할 내용이다.

과천지역에는 렛츠런(경마공원), 과천과학관, 국립현대미술관, 동물원 등 다양한 관광자원들이 운영되어 지고 있다. 현재 협업을 통해서 연계상품들을 선보이고 있지만, 대외협업이 30년 된 서울랜드의 재활성화를 위해서 가장 중요한 해결책이 되는 중요도에서는 상대적으로 의미부여가 떨어진다는 해석이 될 수 있다.

### 3) 계층 4영역의 가중치도출

#### 가. 내적요인의 계층 4요소의 상대적 중요도 순위

내적요인의 계층 3영역은 마케팅 정책, 시설개선, 콘텐츠 개발의 3개 요인으로 구분되며, 계층 3영역인 콘텐츠 개발의 하위계층은 콘텐츠 개발 및 제휴 확대, 공연·전시 차별화 및 특성화, 환경과 조화된 경관 디자인, MD개발 및 가성비 4개의 요인으로 구분된다. 4개요인 중 콘텐츠 개발 및 제휴 확대가 48.6%로 테마파크 운영 재확성화 요인의 가장 중요도가 높은 요인으로 나타났고, 다음으로는 공연·전시·이벤트 차별화 및 특성화 34.5%, 환경과 조화된 경관 디자인 10.6%, MD 개발 및 가성비 6.3%의 순으로 나타났다. 이는 기존의 공연·전시의 차별화는 운영의 재확성화 요소로 가능하고 필요하지만, 현재의 서울랜드 경영 상황을 타개하기 위해서는 다소 부족하여 새로운 콘텐츠 개발 및 제휴 확대가 가장 중요한 요소임으로 분석된다. 30년 된 서울랜드의 재확성화를 위해 방문객의 증가와 기업이윤 확대를 위해서는 기존과는 다른 방식이 필요하고, 기존의 놀이시설의 노후화된 외부환경을 타개하기 위해서는 외부의 성공적인 사례들을 학습하여 서울랜드의 장점과 부합되는 콘텐츠를 개발하여 4차 산업혁명에 맞는 새로운 시도와 제휴를 하는 것이 재확성화를 위한 현실적인 대안으로 판단된다.

계층 3영역인 마케팅 정책의 하위계층은 STP 재설정, 광고 및 홍보전략, 고객 커뮤니케이션의 3개 요인으로 구분된다. 3개요인 중 STP 재설정이 60.0%로 가장 높은 요인으로 나타났고, 광고 및 홍보 전략이 20.1%, 고객 커뮤니케이션이 19.8%의 순서로 나타났다. 서울랜드는 지리적인 접근의 이점으로 어린이 고객과 가족고객, 유아 단체가 대부분을 차지한다. 그러나 최근 출산율 저하와 안전사고의 사회적 이슈로 학교단체의 감소가 뚜렷하다. 시대적 환경의 변화에 맞춰 STP를 재설정하여 젊은 층이 트렌드를 이끌어 가고 있고, SNS를 통한 이슈가 브랜드파워를 만들어 가는 마케팅의 변화에 서울랜드가 정책적 핵심요인으로 필요한 것으로 분석되어 진다.

계층 3영역인 시설개선의 하위계층은 놀이·식음·판매·편의시설 개선, 노후 건물의 개선 및 재활용, 재난 및 안전사고 매뉴얼의 3개 요인으로 구분된다. 3개요인 중 놀이·식음·판매·편의시설 개선이 68.5%로 가장 높은 요인으로 나타났고, 노후 건물의 개선 및 재활용 23.9%, 재난 및 안전사고 매뉴얼은 7.6%의 순서로 나타났다. 이러한 분석은 무엇보다 노후화된 서울랜드의 시설적인 측면에서 전면적인 신규투자와 막대한 투자가 들어가는 신규라이드 도입을 하기보다는 기존의 시설 중 외부도색과 고객동선의 편의시설을 점검하고, 무엇보다 요즘 식음의 구성이 중요하게 요구되

는 트렌드에 맞춰 개선해야 한다는 분석결과이다. 오래된 테마파크 일수록 편의시설과 판매시설의 상품이 세련되지 못한 경우가 있는데, 개선을 통한 관리적인 측면에 포커스를 두는 결과라 볼 수 있다.

#### 나. 외적요인의 계층 4요소의 상대적 중요도 순위

외적요인의 계층 3영역은 대외전략, 법규행정, 대외협업 3개 요인으로 구분되며, 계층 3 영역인 대외전략의 하위계층은 교통 인프라 개발, 투자자본 유치 마스터, 새로운 배후시장 개척, 환경적 요소 대응책 마련의 4개 요인으로 구분된다. 4개요인 중 교통 인프라 개발이 60.1%로 가장 중요도가 높은 요인으로 나타났고, 다음으로는 투자자본 유치 마스터가 16.7%, 새로운 배후시장 개척이 12.7%, 환경적 요소 대응책 마련이 10.5%의 순으로 나타났다. 현재 서울랜드는 지하철과 근접하지만 대공원과 렛츠런, 국립 현대미술관 등 많은 관광 위락시설 등이 밀접해 있으면서 성수기에 특히, 교통의 정체 및 주차시설의 부족이 큰 문제점으로 대두되고 있는 게 현실이다. 이러한 요인이 분석결과 교통인프라 개발이 가장 중요한 요인으로 나타난 이유이다. 서울시는 전체적인 주변 환경을 고려하면서도 자연친화적인 주차시설 확충 및 기존의 코끼리열차에 대한 확충 및 전기버스 도입 등 교통 인프라의 개발 및 확충이 가장 중요한 대외전략 요인으로 결과가 나타났다.

계층 3영역인 법규행정의 하위계층은 서울시 장기계약(20년이상), 규제 및 인허가 사항, 시설 추가를 위한 행정 해결, 대규모 숙박 및 쇼핑시설, 과천관광지 재활성화를 위한 플랜 등 총 5개의 요인으로 구분된다. 5개 요인 중 서울시 장기계약(20년이상)이 53.7%로 가장 높은 요인으로 나타났고, 그 다음으로 규제 및 인허가 사항(18.1%), 시설 추가를 위한 행정 해결(12.9%), 대규모 숙박 및 쇼핑시설(9.5%), 과천관광지 재활성화를 위한 플랜(5.7%) 순으로 나타났다. 서울랜드는 현재 20년 무상, 10년 유상 후 5년 마다 단기계약을 하고 있다. 이는 대규모 투자를 통한 서울랜드의 변화에 가장 큰 제약요인으로 대두 되고 있다. 서울시는 대공원 개발에 대한 전체 로드맵을 가지고 있지만 이는 서울랜드와 긴밀한 협의와 다양한 정책토론을 통해서 기업의 이윤이 감소되는 방향을 지양해야 할 것이다. 분석결과 가장 중요한 대외전략은 서울시와 장기계약을 통해서 투자유치 및 새로운 마스터으로 이어지는 것이라 할수 있다. 사용시설의 장기계약은 서울시와 서울랜드 모두에게 좋은 윈윈의 방안이며, 지난 30년간 가장 안전하게 운영하고 있는 노하우와 신규 대규모 투자가 가장 이상적인 재활성화 요인이 될 것이라 사료된다. 또한 각종 규제와 인허가 사항의 원만한 해결 등이 서울랜드가 중요하게 생각해야 하는 요인으로 분석결과 나타났다.

계층 3영역인 대외협업은 과천 관광 자원과의 연계상품 개발, 과천지역 축제 활성화

화, 인근 주차시설 협업 등 3개 요인으로 구분된다. 3개요인 중 과천 관광자원과의 연계상품 개발이 42.3%로 중요도가 가장 높은 요인으로 나타났고, 과천지역 축제 활성화가 30.2%, 인근 주차시설 협업 27.5%의 순으로 나타났다. 분석결과 과천지역에는 렛츠런, 과학관, 국립현대미술관, 동물원 등 다양한 관광자원이 있다. 이러한 지역 관광클러스터 추진이 과천시에서 여러 차례 정책적으로 논의되고 있다. 서울랜드가 이러한 주변의 다양한 관광자원과 연계 상품을 지속적으로 개발하는 건 중요한 요인으로 판단되어지는 분석 결과이다. 최근 융복합 문화가 시장에서 많은 호응을 얻고 있는 것처럼 과천 자원과의 융복합 상품개발도 서울랜드 재활성화를 위한 중요한 요인으로 나타나는 결과이다. 대외 협업의 요인들은 모두 동일하게 상대적 중요도가 분포되어 있는 건 서울랜드의 지리적 특성과 근접한 주변 관광자원 과 연계 하고 협업해야 하는 이유가 절대적으로 필요하다고 할 수 있다.

<표 5> 핵심 영향요인 계층간 가중치 분석결과

| 계층1                  | 계층 2                | 계층 3                               | 계층 4                                       | 우선 순위 |
|----------------------|---------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|-------|
| 테마<br>파크<br>재활<br>성화 | 내적<br>요인<br>(0.755) | 마케팅 정책<br>(L: 0.289)<br>(G: 0.218) | STP 재설정 (L: 0.600), (G: 0.131)             | 3     |
|                      |                     |                                    | 고객 커뮤니케이션 (L: 0.198), (G: 0.043)           | 8     |
|                      |                     |                                    | 광고, 홍보전략 (L: 0.201), (G: 0.044)            | 7     |
|                      |                     | 시설개선<br>(L: 0.269)<br>(G: 0.203)   | 놀이, 식음, 판매, 편의시설 개선 (L: 0.685), (G: 0.139) | 2     |
|                      |                     |                                    | 노후 건물의 개선 및 재활용 (L: 0.239), (G: 0.049)     | 6     |
|                      |                     |                                    | 재난, 안전사고 매뉴얼 (L: 0.076), (G: 0.015)        | 14    |
|                      |                     | 콘텐츠 개발<br>(L: 0.442)<br>(G: 0.334) | 콘텐츠 개발 및 제휴 확대 (L: 0.486), (G: 0.162)      | 1     |
|                      |                     |                                    | 공연, 전시 차별화, 특성화 (L: 0.345), (G: 0.115)     | 4     |
|                      |                     |                                    | 환경과 조화된 경관 디자인 (L: 0.106), (G: 0.035)      | 10    |
|                      |                     |                                    | MD 개발 및 가성비 (L: 0.063), (G: 0.021)         | 12    |
|                      | 외적<br>요인<br>(0.245) | 대외전략<br>(L: 0.586)<br>(G: 0.144)   | 교통 인프라 개발 (L: 0.601), (G: 0.086)           | 5     |
|                      |                     |                                    | 새로운 배후시장 개척 (L: 0.127), (G: 0.018)         | 13    |
|                      |                     |                                    | 환경적 요소 대응책 마련 (L: 0.105), (G: 0.015)       | 15    |
|                      |                     |                                    | 투자 자본 유치 마스터플랜 (L: 0.167), (G: 0.024)      | 11    |
|                      |                     | 법규행정<br>(L: 0.297)<br>(G: 0.073)   | 규제, 인허가 사항 (L: 0.181), (G: 0.013)          | 16    |
|                      |                     |                                    | 시설 추가를 위한 행정 해결 (L: 0.129), (G: 0.009)     | 18    |
|                      |                     |                                    | 서울시 장기계약(20년이상) (L: 0.537), (G: 0.039)     | 9     |
|                      |                     |                                    | 대규모 숙박, 쇼핑 시설 (L: 0.095), (G: 0.007)       | 21    |
|                      |                     | 대외협업<br>(L: 0.117)<br>(G: 0.029)   | 과천관광지 재활성화를 위한 플랜 (L: 0.057), (G: 0.004)   | 22    |
|                      |                     |                                    | 과천 관광 자원과의 연계상품 개발 (L: 0.423), (G: 0.012)  | 17    |
|                      |                     |                                    | 과천지역 축제활성화 (L: 0.302), (G: 0.009)          | 19    |
|                      |                     |                                    | 인근 주차시설 협업 (L: 0.275), (G: 0.008)          | 20    |

주1: G : Global(상위계층과 값과 하위계층에의 값에 대한 가중치). L : Local(소분류의 값)

주2: Ideal mode 적용, Overall consistency

## 2. 전체항목의 우선순위 분석

각 항목 간 상대적 중요도 순서(Sort by Priority)에 따른 우선순위는 위의 <표 5>에서 분석된 것과 같다.

전체 일관성비율(Overall Consistency Ratio)은 0.01로서 분석에 적합한 값이 도출되었으며, 테마파크 운영 재활성화의 핵심요인의 세부항목별 우선순위를 살펴보면 콘텐츠 개발 및 제휴 확대(0.162)부터 과천관광지 재활성화를 위한 플랜(0.004)까지 22개의 요인이 우선순위에 따라 서열화 되었다.

따라서 <표 5>에 나타난 것처럼 AHP분석을 통해 도출된 우선순위에 의해 상대적 중요도가 높은 상위의 요소들만을 고려하여 테마파크 재활성화 요소들을 정책에 우선적으로 계획하고 설계하는 것이 바람직할 수 있으나, 우선순위가 낮게 측정된 요소들 또한 종합적으로 고려하는 것이 바람직하다. 이미 연구 단계에서 우선순위 측정을 위해 도출된 핵심요인 22개는 3차까지 델파이 분석을 통해 도출된 주요 항목들이기 때문이다. 따라서 분석 결과의 점수가 낮다는 기준으로 배제해야 할 항목은 아니며, 경쟁 요인들 간 상대적 중요도에서는 우선순위가 낮으나, 상대적 중요도 측면에서는 검증될 만한 요인들이기 때문에 테마파크 재활성화 고려시 간과해서는 안 되는 중요한 요인들이다.

이상과 같은 과정을 통해 테마파크 재활성화 핵심요인들에 대한 전체 우선순위가 도출 되었다. 이러한 우선순위의 결과들이 테마파크 운영과 새로운 개발을 준비하고 있는 각 사업주체의 의사결정권자 및 실무자들에게 좀 더 실효성 있는 선택을 할 수 있게 그 기준을 제시한다는 점에서 본 연구의 결과는 큰 의미가 있다고 생각된다.

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 테마파크 재활성화 핵심요인을 서울랜드 사례를 대상으로 정책 및 학계, 업계 전문가들의 의견을 조사하여 그 상대적 중요도와 우선순위를 도출함으로써, 성공적인 국내테마파크 개발 및 운영을 위하여 재활성화 요인을 선별하고 그 상대적 중요도와 우선순위를 전문가 의견조사를 통해 명확히 밝혀, 테마파크의 궁극적인 목표인 입장객 증가와 신규 진입하는 테마파크 개발 및 경영전략 수립에 필요한 효율적인 전략수립 및 방향제시와 운영의 정책적 시사점을 제공하는데 그 목적이

있다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 그동안 테마파크에 관한 연구는 꾸준히 이루어졌으며 서비스 측면과 물리적인 측면, 선택속성, 만족과 재방문 의도 등 다양하게 연구되어져 왔다. 에버랜드, 롯데월드, 서울랜드 등을 대상으로 많은 기존 연구들이 이루어지고 있으며, 최근에는 테마파크라는 용어의 확장과 더불어 많은 관심과 연구들이 이루어지고 있다. 그러나 30년이 된 서울랜드 테마파크에 대한 재활성화 연구는 최초의 시도이며 향후 오래된 테마파크 운영과 재활성화를 위한 후속 연구에 이론적 틀을 제공하였다는 점에서 그 의의가 있다.

둘째, 관광지 수명주기 이론을 선행연구 고찰을 통해 30년 된 서울랜드를 대외적인 서울시와의 계약 및 임차의 특수성에 접목하여 연구의 주제를 정하고 테마파크 운영 재활성화 요인을 전문가 의견조사를 통해 핵심요인을 도출하고 핵심요인들 중 상대적 중요도와 우선순위를 파악함으로써 향후 서울랜드 운영 재활성화를 위한 기초자료를 제공하였다는데 그 의미를 둘 수 있다.

셋째, 외적요인의 요소들을 간과하지 않고 지속적으로 서울시와 과천시와의 논의와 토론과정에서 본 연구의 범규행정, 대외협업 요인들이 이론적 근거로 제시되어지면서 학계 전문가와 서울시 대공원 전문가의 의견 반영이 더욱 신빙성과 가치 부여를 하게 될 수 있을 것으로 사료 된다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 서울랜드 재활성화를 위해 다소 불투명하고 해결의 시간이 오래 걸리는 외적요인 보다는 내적요인에 정책마련을 하고 현재의 사업적 특성을 고려하여 정책적 의사결정이 필요하다는 시사점을 제공하였다.

둘째, 전문가들의 조사를 서울랜드와 직접 관련된 서울시 대공원 관계자와 한 것은 큰 실무적 의미를 부여할 수 있다. 서로 상생의 관계가 되어야 하는 서울시와 서울랜드를 위해 이와 같은 연구를 하고자 델파이 조사를 했을 때 같이 고민하고 내적요인과 외적요인의 계층, 또한 계층 4의 요소들을 설문하면서 학문적, 실무적 도움을 받았다고 전했으며 보다 서울랜드를 위하여 적극적인 지원과 서울랜드 내적요인들을 위해서도 협조와 지원을 아끼지 않겠다는 의견을 받았다. 이는 본 연구를 통해서 다른 실무적인 시사점을 제시하는 연구와는 다르게 연구를 통해서 서로 이해하고 서울랜드를 더 적극 지원 하는 중요한 의미가 부여 된다고 할 수 있다.

셋째, 지금 서울랜드는 다양한 콘텐츠 개발과 마케팅정책의 변화를 시도하고 있고 최대 야간 빛 축제 '루나파크', EDM 뮤직페스티벌 개최, 도시빙어축제 등으로 많은 변화를 만들고 있는데, 그것에 대한 이론적 근거를 뒷받침 하게 되었고, 시도의 결과가 본 연구의 후속 연구에 실무적 시사점으로 다시 제공되어 진다는 것에 큰 의미를

부여할 수 있다.

마지막으로 본 연구에서는 3차에 걸친 델파이 전문가 조사와 AHP 분석을 통하여 테마파크 재활성화 핵심요인들에 대한 상대적 중요도와 우선순위를 도출하였다. 분석을 통해 도출된 결과들이 정책을 결정하고 사업계획을 수립하는 정책 결정자 및 실무 의사결정권자들로 하여금 정책계획 수립 시 우선적으로 고려하여야 할 요인들 간의 상대적 중요도를 파악하고, 효율적이고 실효적인 실질적 의사판단을 하는데 그 이론적 기초와 근거를 제공한다는 점에서 본 연구의 결과는 그 의미가 크다고 할 수 있다.

이러한 연구의 성과에도 불구하고 본 연구는 에버랜드와 롯데월드와는 서울랜드가 다른 계약적 관계를 가지고 있기 때문에 서울랜드 사례를 전체 테마파크 재활성화 핵심요인의 우선순위와 중요순위로 규정하기에는 다소 미흡하다는 한계점을 가지고 있으며, 각 업체별로 운영의 상황이 다르고 사업적인 과감한 재투자 가 이루어질 수 있는 테마파크가 있기 때문에 전체 테마파크의 사례로 규정하기에는 다소 어렵다고 볼 수 있다. 테마파크의 재활성화 연구가 아직 많지 않고 수명주기 이론을 근거로는 도시재생 및 관광개발에 대한 선행연구가 주를 이루고 있어 이론적 근거를 보완해야 하지만, 본 논문은 테마파크 재활성화 정책의 현실적인 관점에서 좀 더 효과적이고 효율적인 방안으로 수행될 수 있도록 다양한 요인들에 대한 우선순위를 제시하였고, 향후 서울랜드 재활성화 정책수립 시 참고할 수 있는 내용을 시사하고자 하였다. 본 연구에서는 테마파크 전문가 집단을 통해 서울랜드 사례를 중심으로 재활성화 핵심요인들에 대한 우선순위를 선정하였는데, 도출된 결과가 정책의 우선순위를 선정하기 위해 유용하게 사용될 수 있지만 추가적으로 서울랜드를 이용하는 방문객 대상으로 이와 같은 연구결과를 보다 폭넓게 확대하여 다양한 연구를 시도한다면 보다 완벽한 재활성화 연구가 될 것으로 생각되어진다. 방문객이 생각하는 재활성화 요인과 향후 추가적인 다른 테마파크의 재활성화와 재개발의 연구가 통합되어진다면 향후 이와 같은 연구들이 활발하게 진행 될 것이라 판단된다. 또한 향후 연구에서는 서울랜드의 내적요인과 외적요인의 변화, 그리고 내적요인의 실무적 반영 후 과연 재활성화는 이루어졌는지에 대한 추가적인 연구가 필요하며 이러한 연구는 실무적인 실증연구에 큰 도움이 될 것 이라 판단되어 진다.

## 참고문헌

## 1. 국내문헌

- 강신겸(2010). 농촌민박 서비스품질이 고객만족과 재방문의사에 미치는 영향-평창지역 농촌 민박을 중심으로. *관광연구논총*, 22(1), 205-221.
- 고동우·김병국(2016). 진지성 여가경험과 긍정심리자본 및 삶의 질의 관계구조. *한국심리학회지: 소비자·광고*, 17(1), 179-198.
- 고동우·정소정(2015). 정신건강의 측면에서 본 진지한 여가활동과 가벼운 여가활동의 비교. *관광학연구*, 39(10), 217-237.
- 구유리(2006). 노후화된 브랜드의 브랜드 아이덴티티 재활성화(Revitalization)를 위한 연구. *디자인학연*, 67(5), 335-350.
- 권기준·이형룡(2010). 소규모 레스토랑 물리적환경요인의 상대적 중요도와 우선순위 도출. *호텔경영학연구*, 20(2), 35-51.
- 권태일(2008). 관광지 리모델링 사업의 영향요인 우선순위 도출에 관한 연구: 델파이 기법(Delphi)과 계층적 의사결정방법(AHP) 적용. *세종대학교 대학원 박사학위논문*.
- 김광익(2009). 21세기 바람직한 국토발전 전략과 광역경제권 개발의 의의. *대한지리학회지*, 컨퍼런스 자료집, 7, 1-26.
- 김경천(2016). 도시재생 지역선정을 위한 평가요소 우선순위에 관한 연구. *강원대학교 대학원 박사학위논문*.
- 김용일·오강석·이형룡(2010). 테마파크 대기동선에서의 효율적인 마케팅 방안에 관한 연구. *관광학연구*, 34(2), 331-348.
- 김중재·이경진(2015). 국내 관광지의 수명주기 분석 연구. *한국조경학회지*, 43(6), 25-40.
- 김창수(2007). *테마파크의 이해*. 대왕사.
- 김희경(2009). 어린이과학관의 테마파크적 기획설계에 관한 연구 : 스토리텔링 기법과 테마파크 개념을 적용한 어린이과학관 기획을 중심으로. *한국외국어대학교 대학원 박사학위논문*.
- 김현주·이상호(2011). 유희공간 재활용 계획에 나타나는 도시재생개념의 영향 분석. *대한건축학회논문집*, 27(6), 103-112.
- 김향자(2013). 관광지 재생 정책의 추진방향. *한국관광정책*, 52(6), 71-79.
- 류효진(2012). 그린콘텐츠를 적용한 키즈 테마파크 공간연출에 관한 연구. *한국실내디자인학회논문집*, 21(4), 106-113.
- 손용만(2017). 쇠퇴상권 재활성화를 위한 도시재생 계획요소 우선순위 비교분석. *도시행정학보*, 30(4), 1-18.
- 서인경·장영중(2016). 색채를 통한 브랜드 재활성화 전략. *디자인융복합연구*, 15(5),

171-183.

- 신현암(2005). 브랜드 활성화와 리포지셔닝 전략. 산업정책연구원, 335.
- 안혜신(2012). 성숙기 브랜드 재활성화를 위한 캠페인전략 연구. *한국산학기술학회논문지*, 13(4), 1518-1524.
- 유광민·최영석(2012). 공간구문론을 활용한 주제공원의 공간 구성 분석. *관광학연구*, 36(4), 59-80.
- 윤채빈(2016). 한국형 여가중독 척도의 표준화 연구 : 대학생을 중심으로. *여가학연구*, 14(3), 262-263.
- 이기호·김형수(2018). 한국형 테마파크 조성을 위한 성공 요인 분석. *만화애니메이션연구*, 51(6), 321-359.
- 이용훈(2018). 테마파크 개발·운영상의 활성화 요인에 관한 연구. *전주대학교 대학원 박사학위논문*.
- 이정희(2014). 관광지 재생 지표 개발에 관한 연구: 도시 관광지 재생을 중심으로, *경희대학교 대학원 박사학위논문*.
- 이창효(2002). *다기준 의사결정론*. 서울: 세종출판사.
- 임경환(2016). 관광지유형별 재생사업지표활용 연구. *경기대학원 대학원 박사학위논문*.
- 장윤정(2017). 여가목적지로서 테마파크 환경 지각 요인의 중요도와 만족도 비교. *관광연구저널*, 31(1), 83-94.
- 조휘형(2017). 광명시 광명동굴 사례분석을 통한 도심권 테마파크 활성화 방안에 대한 탐색적 연구. *관광레저연구*, 29(3), 37-56.
- 조화현(2014). 지구단위 관광목적지 재생을 위한 계획기준 연구: 설악동 집단시설지구를 중심으로. *광운대학교 대학원 박사학위논문*.
- 전성률(2007). 비유사 확장 시 브랜드확장 유형이 목표확장제품의 평가에 미치는 효과. *ASIA MARKETING JOURNAL*, 9(3), 1-32.
- 한상겸(2015). 서울랜드 선택속성이 만족도와 행동의도에 미치는 영향. *관광진흥연구*, 3(1), 131-147.

## 2. 국외문헌

- Andy Milman(1991). Influence of tourism on attitudes: US students visiting USSR. *Tourism Management*, 12(1), 47-54.
- Andy Milman(1993). Market Identification of a New Theme Park. An Example from Central Florida. *Journal of Travel Research*
- Butler, R. W.(1980). The concept of a tourist area cycle of evolution implications

- for management of resources. *Canadian Geographer*, 24, 5-12.
- Cameron, James M.(1981). *Wonderland through the Looking Glass: Politics, Culture and Planning in International Recreation*. Maple, Ontario : Belsten Publishing.
- H. Vogel(1991). *Outlook for Theme Parks*, Washington D.C : U.S. Travel Data Center
- Wenhong Luo, Matthew J. Liberatore, Robert L. Nydick, Q B. Chung, & Elliot Sloane.(2004). *Impact of process change on customer perception of waiting time a field study*. Omega, 32(1), 77-83

2020년 11월 16일 원고 접수  
2021년 1월 15일 수정본 접수  
2021년 1월 22일 최종 수정본 접수 및 게재확정  
3인 익명심사 필