

삼성에버랜드(주) : 사업전략 및 경영계획 수립*

김 영 수 **

본 사례는 일반 전략 및 경영정책, 기업 경쟁력분석에 적절히 이용될 수 있는 사례로서 중앙 개발의 국제적 테마공원 계획에 관한 의사결정 내용을 다루고 있다. 기업이 속한 산업분석을 통하여 기업 고유의 경쟁우위 전략을 개발하는 과정을 이해하고 연습하는데 목적이 있다.

사례의 내용은 자연농원의 에버랜드 사업계획을 구상하는 시점에서 쓰여졌다. 사례의 시작은 임원회의를 배경으로 사업계획안의 문제를 제기한다. 간략한 문제 제기후 자연농원의 설립목적과 발전사를 언급한 후, 국제 레저 산업의 개요 및 현황을 묘사하고 대표적 테마공원인 월트 디즈니를 소개하면서 그들 특유의 사업 운영의 설명을 통해 테마공원이 갖추어야 할 시설과 전략을 제시한다. 그런 후 국내 관광 산업과 레저산업의 현황 자료를 통하여 직접적 목표시장의 분석을 가능하게 한 후, 자연농원의 신 사업계획에 대한 여러진입 장벽과 문제점을 짚어본다. 더우기 경쟁업체의 전략과 시설현황의 비교분석을 통하여 자연농원의 구체적 전략 방안 수립을 구상토록 하였다. 또한 현안문제를 다루어 봄으로써 향후 확장사업에서 중요하게 고려되어야 할 구체적인 계획 수립을 연습하도록 하였다.

이 사례에서 다루고 있는 주요 이슈로는 1) 산업의 구조, 경쟁력 확보, 및 수익성의 분석, 2) 기업 자원과 산업환경과의 상관관계 이해, 3) 목표 전략을 바탕으로 세부 실행계획의 수립, 4) 운영현안 해결을 위한 의사결정 등 이다.

1994년 9월 10일, 새벽 어스름이 채 가시기도 전에 허대표는 20년전 자연농원(현 에버랜드)설립을 위해 그 첫삽을 뜬 과수농장의 능선에 올라 아래로 펼쳐진 농원의 시설을 바라보며 깊은 생각에 잠겨 있었다. 지난 주말부터 시작된 자연농원의 마스터 플랜과 씨름하느라 며칠밤을 꼬박 지새웠기 때문인지 그의 얼굴엔 그동안 쌓인 피로가 가득하였다. 얼마전 담당 임원들과 월트 디즈니를 방문하였을때 그들의 시설과 경영방식에 큰 충격과 감동을 받고, 그날 저녁 석양이 지는 플로리다 해변에서 “왜 우리라고 해서 디즈니와 같은 초일류테마공원을 만들 수 없겠는가? 기필코 우리의 자연농원을 세계최고의 테마파크로 만들리라” 고 다짐하며 함께 눈시울을 붉히던 기억이 스쳐 지나갔다. 그동안 자연농원의 향후 사업계획의 타당성을 검토 해오면서 새사업의 밝은 전망

* 본 연구는 삼성에버랜드(주)의 적극적인 협조와 숭실대학교 BK21사업단의 연구지원에 의해 작성되었음.

** 숭실대학교 경상대학 중소기업학부 교수

과 더불어 여러 장벽들이 동시에 도사리고 있어 사업계획의 의사결정은 난항을 거듭하고 있었다.

아침 7시 30분, 사무실로 돌아온 허대표는 바로 임원회의에 들어갔다. 회의에 참석한 임원들도 근 2개월간 새사업 구상을 준비하느라 바쁜 시간을 보내고 있었다. 허대표는 회의 모두에 다음과 같이 그의 의견을 피력했다. “우리는 지난 2년간 서비스산업에 필요한 임직원의 자질과 의식개혁을 추진하면서 주요 사업계획을 무리없이 차곡차곡 진행해 왔다고 봅니다. 그러나 여러분들도 아시다시피 급변하는 레저산업의 환경변화, 소득증가로 생활의 윤택함을 누리고 있는 고객의 서비스 산업에 대한 높은 기대수준, 더우기 1993년 삼성 신경영이 선포된 이후 자연농원이 변해야 한다는 내부로부터의 목소리 등 일련의 주변상황에 의하면 현재의 자연농원이 완전히 탈바꿈되어야 한다는 위기의식이 조직전반에 고취되어 있고 나 자신도 우리사업의 대전환이 필요하며 그 변신의 시점이 되었다고 봅니다. 여러분도 직접 보고 느꼈듯이 디즈니랜드와 우리의 현실을 비교해보면 엄청난 차이가 있다고 봅니다. 왜 그런 격차를 스스로 인정해야 합니까? 우리 삼성이 세계 초일류를 부르짖고 있는 이때에 자연농원이 국제적 테마파크로 변신할 수 있는 사업전략에 관한 마스터 플랜을 완성하기 위해 오늘 우리가 이렇게 모였습니다. 1조원 이상의 대규모 투자가 요구될 자연농원의 장기사업전략을 구상함에 있어, 과연 우리가 처한 경영환경은 어떠한가? 그런 경영환경에 대한 내부의 역량을 고려해 볼때 투자에 대한 현실성은 있는 것인지, 또한 구체적인 전략을 수립한다면 어떤 점에 우선순위를 두어야 하는지에 관하여 각자 조사한 자료를 놓고 허심탄회한 토론을 하고자 합니다. 특히 우리 업종자체가 고객만족의 도출이 지상목표임을 유념하여 새 사업구상이 되어야 한다고 믿습니다.”



[그림 1] 자연농원 상세도

1. 자연농원

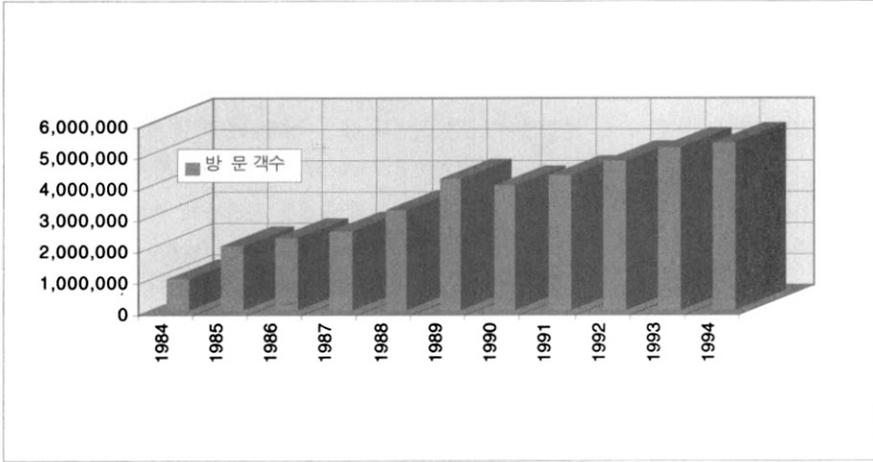
국가경제개발이 성공적으로 수행되어 오던 70년대 초반 성장위주의 경제정책은 종합적이고 체계적인 국토개발을 병행하지 못하고 있는 실정이었다. 지속적인 경제성장을 지원하기 위한 생산기반의 확대, 폭발적인 인구의 증가, 도시화와 산업화로 인한 진전은 공장부지, 택지, 사회간접시설의 수요를 증가 시킴으로써 산림지와 농경지의 형질 변경을 요청하게 되고 한편으로는 식량 생산 증대와 자연삼림 보호의 필요성이 불가피하게 대두 되었다. 이 상충되는 시대적 요청을 해결할 수 있는 방법으로 국토의 70%에 달하는 임야의 효율적인 개발과 해안매립을 통한 국토개발이라는 두가지 방안이 당시 제기되었다.

그러나 간척사업을 통한 국토개발은 대규모 투자가 요구되고 거시적 안목에서의 국가적인 프로젝트이므로 개인이나 기업주는 쉽게 참여하기가 어려운 사업이었다. 특히 일체치하 무분별한 벌목과 6.25 동란시의 전소, 게다가 산림정책의 부재까지 겹쳐 임야의 대부분은 경제성이 거의 없는 벌거숭이 산이나 다름없었다. 이러한 시대적 요청과 국토개발의 시범장으로 후손들에게 물려주기 위한 용인단지의 개발계획이 시작되었다. 개발지역 후보안중 불모지이면서도 국토개발의 시범장이 될 수 있는 곳, 많은 사람들이 즐겨 찾아올 수 있는 곳, 이런 기준에 따라 용인지역이 그 최적지로 선정되어 종합개발의 방향과 규모가 결정되었다.

그리하여 자연농원개발의 전체적인 방향은 농림축산사업과 관광문화사업 2가지로 설정되었다. 먼저 농림축산사업은 유실수 조림사업, 장기수 조림사업, 묘목 생산, 과수원 등 경제성이 있는 조림사업에 주력했으며 메마른 토질을 비옥하게 하고 수출시장을 고려, 양돈사업도 동시에 병행하였다. 특히 주목할 만한 것은 '10년앞을 내다본 국민의 산교육장'을 실현하기 위해 조림지로는 부적합한 지역 20여만평을 가족놀이동산으로 개발함으로써 미래의 꿈나무들인 어린이들에게는 살아 있는 자연교육장으로, 가족들에게는 기쁨이 넘치는 휴식처로 발전하게 되었다.

자연농원이 개장된 후 관람객 수는 꾸준히 증가세를 보였으나 당시 기존 유원지 성격을 가진 창경원과 어린이 대공원 관람객수의 절반정도에 불과하였다. 거리상으로 멀리 떨어진 것도 한 이유였지만 산지개발에 주안점을 둔 초기 개발개념으로는 대중의 흥미를 끌기에 한계가 있었던 것이 주된 원인이었다. 80년대 초반까지는 국내에 충분한 레저공간이 확보되어 있지 못했다. 그러나 소득수준 증가와 문화수준 향상에 따라 국민들의 휴가문화에 대한 욕구는 자연농원으로 하여금 새로운 변화를 요구하게 되고 시대의 흐름을 간파한 자연농원은 적극적으로 고객중심의 경영방식을 선택하게 되었다. 손님이 원하는 유원지 중심의 시설 및 공간구성으로 85년에는 200만명의 입장객을 유치, 개장 후 첫 흑자를 기록했다.

[표 1]. 자연농원 고객증가 추이변화



80년대 접어들면서 소득수준의 증가와 양적 개념에서 질적 개념의 생활의식으로 변모하면서 활동적 레크리에이션이 보급되었고, 전국 1일 생활권, 레저 인구 증가 등에 따라 관광레저사업의 급속한 신장세가 두드러지게 표출되면서 자연농원이 흑자경영으로의 전환을 가져오게 됐다. 특히 일반제조업체에서 경영 효율성의 평가지표로 활용하고 있는 생산성과 품질이라는 가시적 지표와는 달리 용인 자연농원의 경우 생산성과 품질 자체가 「서비스에 대한 고객만족」으로 드러난다는 점에 착안, 무엇보다도 구성원 각자의 자질, 능력 향상, 지속적인 제도 개선 등 일련의 경영혁신 운동을 전개해 옴으로써 한국 최초로 가족동산을 중심으로 한 관광레저산업의 가능성을 보여줬다. 또한 야간개장과 함께 꽃축제라는 본격적인 테마개념을 도입해 국내 레저문화의 신기원을 여는 쾌거를 만들기도 했다. 90년대 들어서도 계속적으로 늘어나는 방문객을 위해 가족동산 확장과 더불어 동절기 휴면상태의 자연농원을 활성화시키기 위한 「눈썰매장」을 개장하여 본격적인 4계절 영업의 기반을 구축하였다【표 1. 자연농원 고객증가 추이변화】. 1993년은 1976년 개장이후 총 누계 입장객수가 4천만 명을 돌파 전국민이 평균 한번 꼴로 방문한 것과 같은 기록을 세움으로써 명실공히 자연농원이 전국민의 사랑받는 휴식공간과 수준 높은 교육장으로서의 역할을 충실히 해냈다

중앙개발의 조직은 대표이사 아래에 리조트 사업부, FS사업부, 빌딩엔지니어링 사업부, 안양골프장 사업부, 동래골프장 사업부, 및 경영지원실로 구성되어 있었다. 이 중 자연농원은 리조트 사업부에서 담당하고 있었으며 리조트 사업부 내 영업담당, 서비스지원담당, 및 기획담당의 3부서로 나누어져 있었고 Y 이사, R 이사, K 이사 등이 각각의 부서를 책임지고 있었다.

중앙개발의 대표이사를 맡고 있던 허 대표는 1969년 11월 대학졸업과 동시에 중앙개발로 입사하였으나 바로 근무지를 호텔신라로 옮겨 20년 6개월간 줄곧 호텔신라에서 근무하면서 호텔의 기획 및 신규사업업무를 맡았으며, 호텔내 면세점(Duty-Free Shop)의 개설, Out- side 케터링 서비스

[표 2] 자연농원 손익실적

총수입※	1991	1992	1993
순매출액			
입장료/시설이용권/대여	24,829	30,885	35,004
상품판매	3,255	3,684	5,378
식당수입	10,309	12,604	14,835
합계	38,393	47,173	55,217
경비			
공원운영비	26,209	33,487	40,409
영업관리비	8,524	8,980	10,145
기타	1,215	1,350	1,433
합계	35,948	43,817	51,987
운영이익	2,445	3,356	3,230
영업외 수지	1,726	1,100	3,417
이자경비	- 2,104	- 1,954	- 2,897
이익/이자경비후 (손실)	721	2,256	(187)

※ 판매된 상품의 경비지출이 포함.
조경사업에 관계된 비공원 수입은 포함되지 않음.

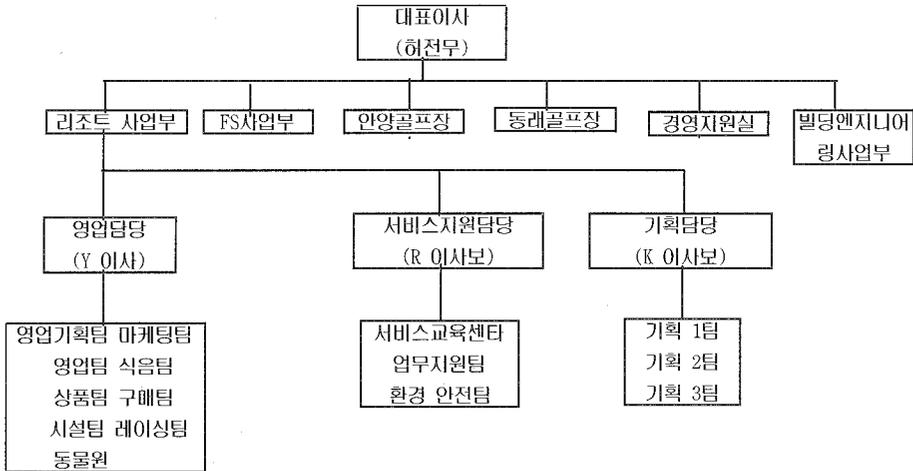
스 실시 및 제주신라호텔의 건립 등은 재직 당시의 큰 공적들이었다. 특히 제주신라호텔의 경우 시설과 고객서비스에 있어 세계최고의 품질을 제공하겠다는 허대표의 의지와 노력에 힘입어 업계 객실이용율 90%(산업평균 65%)로 1위 자리를 고수하며 “높은 질, 높은 가격”이라는 대량고급화 전략에 성공하기도 했다. 이러한 탁월한 경영능력으로 국내 재계에서는 보기 드문 위락시설과 호텔의 제일 가는 전문경영인으로 평평이 나 있었다. 1993년 중앙개발의 대표이사로서 전격 부임하면서 자체감사를 실시한 허대표는 그 결과가 경쟁업체에 비해 경영실적이나 서비스 측면에서 떨어진다는 진단을 접하고 호텔신라에서 익힌 서비스산업에서의 노하우를 중앙개발에 접목하여 고객만족을 우선으로 하는 21세기 초일류 서비스업체로 변신시키는데 주력하고 있었다. 그의 경영철학은 다음과 같다.

“... 국제화 시대에 접어들면서 각종 부존자원이 부족한 우리나라의 경우 교양과 친절이 몸에 밴 서비스 정신만이 치열한 경쟁에서 살아남을 수 있는 힘이다. 이런 서비스 정신은 내부고객(종업원)과 외부고객(일반고객)을 동시에 만족시켜야 한다. 또한 고객의 만족은 꾸준한 인간연구가 될 때 가능하다...”

Y 이사는 중앙개발의 리조트 사업부내 영업담당을 맡고 있는 임원으로서 입사 시부터 출근 중앙개발에서 근무해 왔으며 특히 빌딩관리 및 엔지니어링 부문에 정통하였다. 총무업무와 영업쪽 일을 맡아 누구보다 중앙개발의 속사정을 훤히 꿰고 있으며 상당히 도전적이고 외향적인 성격의 소유자로 상사의 의중을 알아 신속하고 매끄럽게 업무처리를 하는 능력을 인정받아 허대표의 두터운 신임을 받고 있었다.

R 이사는 서비스 지원 담당임원으로 에버랜드의 경리업무를 총괄하여 중앙개발의 실제 살

[표 3] 중앙개발 조직도 (1994년 현재)



람을 꾸려 나가고 있었다. 또한 본사 인사부장을 오랫동안 맡아 조직 및 인사업무에 밝아 임직원의 고민과 어려움을 두루두루 살피는 인간애와 따뜻함으로 사내에 인기가 높았다. 내실위주의 관리통이며 철두철미한 성격으로 리조트 사업구상 플랜의 책임업무를 맡고 있었다.

K 이사는 전사기획업무 담당임원으로 삼성물산 스포츠 의류 부문에서 서비스 업무 담당 부장직을 맡는 동안 서비스 업무에 남다른 신념과 업무처리로 그 성과를 인정받아 업종은 틀리지만 중앙개발로 전직 스카웃 된 인물로 그 동안 중앙개발의 발전과정에 있어 신규 및 확장사업의 구상 및 기획업무에 남다른 공적을 올렸다. 차분한 성격의 소유자로 머리회전이 빠르고 거시적 안목의 소유자였다.

2. 놀이공원

레저산업의 역사는 1600년 초 러시아의 한마을에서 널판지를 타고 눈썰매를 즐기던 주민들에서 그 기원을 찾을 수 있다. 그 후 레저산업은 그 유형과 방법에 있어 문화나 지역, 계절에 따라 다양하게 발달되어 지금은 셀 수 없을 만큼 그 종류가 다양하다. 그런 다양한 유형의 레저산업 중 놀이공원은 레저산업을 대표할 수 있을 정도로 중요한 레저 문화로 발전되었다. 유럽에서 최초로 놀이시설을 갖춘 공원이 들어선 후 꾸준히 확산되다가 미국으로 옮겨져 그 꽃을 피우게 되는데, 1857년 뉴욕에 공식적인 놀이공원(amusement park)이 설립될 정도로 붐(boom)을 일으켰다. 그러나 1930년 대공황이 시작되면서 그 전성기를 이루던 시절은 지나고 쇠퇴하기 시작했다. 비록 과거에 비해 정체를 맡고 있기는 하지만 현재에도 그 시설이나 규모면에 있어 꾸준히 성장하고 있다.

[표 4] 세계20대 테마 공원 list. World Travel Guide, 1995

순위	공원명	방문객 (단위:백만명)
1	동경 디즈니랜드, 동경, 일본	15.800
2	디즈니랜드, 캘리포니아, 미국	14.100
3	월트 디즈니 매직왕국, 플로리다, 미국	12.900
4	유로 디즈니 랜드, 프랑스	10.700
4	월드디즈니세계, 플로리다, 미국	10.700
6	월드디즈니의 디즈니 MGM 스튜디오, 플로리다, 미국	9.500
7	유니버살 스튜디오, 플로리다, 미국	8.000
8	용인자연농원, 한국	7.300
9	벨렉 폴 놀이 비치, 영국	7.200
10	요코하마 하계이지마 씨 파라디이스, 일본	6.000
11	롯데월드, 서울, 한국	5.000
12	플로리다 씨 월드, 올랜드, 미국	4.950
13	유니버살 스튜디오, HOLLYWOOD, 미국	4.700
14	6 깃발의 대모험, 뉴저지, 미국	4.000
15	HUIS TEN BOSCH, 사세보, 일본	3.830
16	BUSCH GARDEN, 플로리다, 미국	3.800
17	캘리포니아 씨월드, 산디에고, 미국	3.750
18	나가시마 온천랜드, 일본	3.627
19	도시마엔 놀이공원, 동경, 일본	3.583
20	Cedar Point, Ohio, 미국	3.500

테마공원은 쉽게 설명하자면 일상적인 놀이공원의 확장된 의미로 이해할 수 있다. 우선 내외 부 시설의 설계나 디자인이 시각적 충동을 일으켜야 함이 선결조건이다. 공원에 머무르고 있는 사람을 더욱 오랜 시간동안 체류할 수 있게 만드는 것은 또다른 매력적인 볼거리와 공간이 있을때 가능하다. 동시에 공원밖에 있는 사람은 공원내부에서 벌어질 수 있는 다양한 흥분과 즐거움에 대한 강한 동기부여가 있을 때 공원내부로 들어가고자 하는 충동을 느끼게 된다. 그 예로 시끌벅적하게 만드는 것도 한 방편이다. 한편 공원내부의 놀이물은 강한 흥분을 자아 낼 수 있어야 하겠지만 동시에 잔잔한 즐거움을 주면서 주위 분위기를 느낄 수 있는 것도 필요하다. 또한 성별, 연령별, 계절별로 관심을 불러 일어킬 수 있는 공원구성이나 이벤트 등도 구비되어야 한다. 인기 있는 놀이기구는 전 공원에 고르게 분배되어 있어야 하며 이용자들이 이용할 놀이기구 전체를 볼 수 없도록 제작 및 배치하여 이용자가 지나치는 길목에 작은 흥분을 주는 시설물로부터 큰 매력과 즐거움을 줄 수 있는 시설로 설계되어야 한다. 또한 다양한 놀이기구와 아울러 휴게시설, 식당, 오락실, 선물코너, 스낵바, 미니골프장, 공연장 등 다양한 제반 시설이 갖추어져야 한다. 또한 방문객이 재삼 이용할 수 있도록 만들기 위해서는 시설을 계속 개량 및 보완함과 동시에 새로운 시설을 도입하여야 한다.

아시아 지역에는 테마공원의 개념이 늦게 도입 됐지만 확산 속도는 빨라 1995년 자료에 의하면 세계 20대 테마공원에는 6개가 아시아에 있고 그중 2개가 한국에 위치하고 있다【표 4. 세계 20대 테마 공원 list】. 또한 공원 건립시 추세가 대형 쇼펍물과 같이 놀이공원이 위치하고 있어 놀이공원 자체는 이익을 못내지만 쇼펍물이 큰 수익을 올리는 경우가 많이 있다. 또한 놀이공원

산업은 「규모의 경제」가 뚜렷하게 적용되는 산업으로 엄청난 규모의 초기투자자와 적은 운영비용이 드는 것이 일반적인 추세이다. 그러나 동물원을 함께 운영할 경우는 동물의 사육 및 관리 비용이 커 이익을 보는 경우는 극히 찾아보기 힘들다. 또한 계절별 주요 페스티벌 행사 진행이 테마공원의 특성이라고 할 수 있다.

3. 월트 디즈니

디즈니랜드는 세계적으로 가장 대표적인 테마공원이다. 1955년에 캘리포니아 애너하임에 디즈니랜드가 설립되면서 놀이공원산업에 일대 혁신을 일으키며 미국뿐만 아니라 세계의 놀이공원시장을 독점하다시피 점유하게 되었다. 그들은 단순한 놀이시설을 갖춘 기존의 공원형식에서 탈피하여 본격적인 테마공원형태를 갖추어 온가족이 즐길 수 있는 곳으로 「시장에서 가장 행복한 장소의 건설」이라는 캐치 프레이즈 아래 공원이 설계되었다. 그 결과 시설비용은 타 공원과 별 차이 없으면서 많은 방문객이 찾아들고 오래 머물면서 많은 돈을 쓰는 결과를 낳게 되었다. 그리하여 디즈니를 다녀간 방문객은 “친절과 청결의 디즈니”라는 강한 인상을 가지게 되었다.

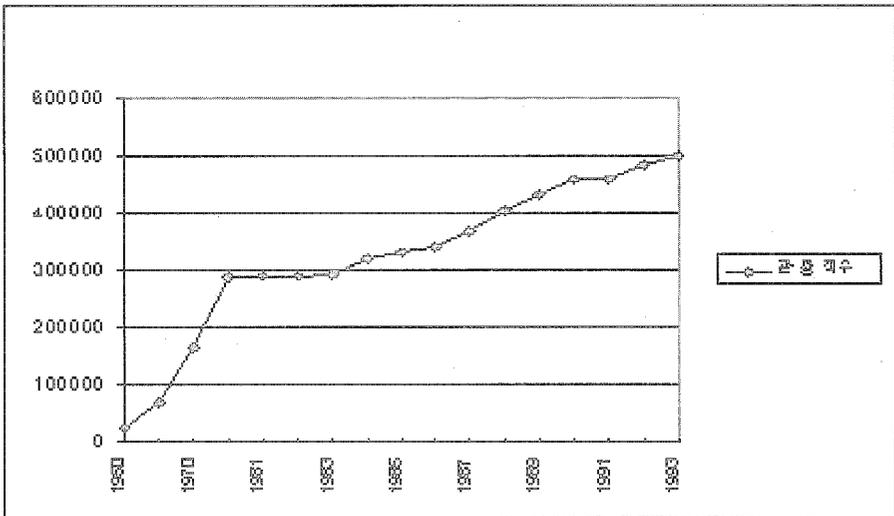
초기 디즈니랜드는 약 20만평 부지 위에 연간 300만 명의 고객을 유치할 수 있는 규모로 설립되었고 1971년에는 두번째 디즈니 테마공원이 플로리다 올랜도에 설립될 정도로 그 수요는 폭발적이었다. 올랜도 디즈니공원의 경우 3개의 테마로 구성되었는데 45가지의 특색있는 볼거리를 제공하는 “MAGIC KINGDOM”, 영화를 주제로 한 13개의 테마관이 있는 “디즈니 MGM-STUDIO”, 14개의 미래교육관 및 세계 각 나라를 소개하는 “EPCOT CENTER” 등등 그 설비비용은 미화 30억불이 소요되는 대규모 프로젝트였다.

디즈니의 국제적 성공은 시설의 테마성에도 있지만 “디즈니식 친절”을 앞세운 그들만의 경영방식에 있었다. 즉 서비스를 생산하여 판매하는 회사로서 경영의 주체가 일선 종업원이다. 이런 친절이 나올수 있는 몇가지 특징은 우선 종업원들에게 철저한 주인의식을 심어주는 것인데, 그 예로 「종업원」이라는 용어대신 「호스트」로, 채용했다는 말대신 「쇼의 배역을 맡았다」는 식의 일상의 관행적인 사내용어를 바꾸고, 채용에서 재교육까지 체계적이고 일관성 있는 프로그램을 통해 특유의 서비스 문화를 개발 발전시켜 왔다. 그리하여 디즈니의 서비스를 단면적으로 보여주는 예로 바닥에 떨어진 휴지조각을 치우는데 걸리는 평균시간은 4초 미만이며 드넓은 주차장에서 고객이 자신의 차를 찾지 못하는 손님이 있을 경우 종업원이 직접 자신의 차를 이용하여 주차장을 살살이 뒤지는 친절을 베푼다는 사실은 널리 알려져 있다. 경영진들 또한 종업원들의 친절은 충분한 동기가 부여될때 가능함을 깨닫고 최상의 복지정책을 펴고 있는데 여러 가지 인센티브는 제공하고 있다. 그중 가장 특징적인것은 크리스마스 기간중 오직 종업원과 그 가족을 위한 디즈니랜드가 개장되는데, 이 행사기간중에는 경영진들이 제복을 입고 서비스를 하는데 마이클 아이너스

회장도 손수 만든 햄버그를 그의 종업원에게 판매한다. 이때 종업원은 고객이 되어 시설물을 이용하면서 불편함을 스스로 찾아 개선한다.

디즈니는 이러한 테마공원의 개념을 국제적으로 확장시켜 “동경 디즈니”와 “유로디즈니”를 개장하였다. 1983년 동경디즈니가 개장된 이래로 1991년 한해동안 1600만명이 다녀갔으며 총수입도 미화 10억 달러를 거두는 성공적인 사업이 되었다. 동경디즈니는 “오리엔탈랜드”라는 회사에서 소유권을 가지며 동경디즈니에 의해 운영되었다. 월트 디즈니사가 공원을 구성하고 그 시설과 운영에 특허권을 가져 전체 시설물 이용수익의 10%와 식음료 수입의 5%를 가지게 되어 있다. 전통적으로 디즈니사는 그들의 사업 타당성조사에 따라 직접개입이나 투자없이 협력관계의 제휴를 회피하고 있다.

[표 5] 국제 관광 인구 추이변화 (단위 : 천명)



자료출처 : World Tourism Organization, 1994.

동경디즈니의 성공에 잇달아 유로 디즈니가 프랑스에 설립되었는데 독일, 스페인등 유럽 여러 나라의 지정학적 위치를 고려하여 선정되었다. 디즈니사측이 49%의 지분을 가지고 유로 디즈니 SCA라는 별도 독립법인이 나머지 51%의 소유권을 가진 관계로 디즈니의 통제가 상대적으로 약해지면서 고용과 이직율 및 서비스 측면에서 기존에 디즈니사가 경험하지 못했던 문제점들이 속속 발생하고 있다.

4. 관광 및 레저산업

1) 국제시장

그 동안 Y이사는 에버랜드 사업계획을 거시적 관점에 주력하여 국제시장의 동향이나 흐름분석이 사업구상의 가장 우선되는 요소라는 확신을 갖고 그 타당성분석을 해왔다.

“세계관광산업을 분석한 자료를 봐 주십시오. 우리가 국제적 테마공원을 건립하는 계획에 있어 전세계관광규모가 과연 얼마나 되는지부터 검토해 보아야 할 것으로 믿습니다. 통계자료에 의하면 전세계 관광시장규모는 약 미화 3000억불정도로 추산되고 있습니다. 물론 이 수치는 순수관광부터 업무여행까지 포함되어 있습니다만, 업무여행(Business Trip)하는 사람이 여가를 이용하여 관광할 수 있는 여지가 충분히 있으므로 잠재고객에 포함해야 될 것입니다. 국제관광은 최근 40여년 간 지속적인 성장세를 유지해 오고 있습니다.

1950년대에 국제관광자수는 불과 2천 5백만명 수준이었습니다만 이것이 43년이 지난 1993년에는 5억명선을 넘어 약 20배의 증가를 보여주었습니다. 이러한 증가추이를 10년 단위로 나누어 살펴보면, 1950년에서 1960년 사이에는 연평균 10.6%의 높은 성장률을 보여 주었으며, 1960년대에는 9.1%, 1970년대에는 5.7%, 1980년대에는 4.8%, 1990년에서 1993년 사이에는 3.0%를 보였습니다. 비록 최근 들어 증가추세가 둔화되고는 있으나, 계속적인 성장세를 나타냅니다. 특히, 1993년의 경우를 살펴보면 세계인구를 약 55억 명으로 추산할 때, 세계인구의 10% 가량이 국제관광경험이 있음을 보여주고 있고 1993년의 국제관광수입인 3천4십억 달러는 당해 년도 세계수출총액의 약 8%에 이르는 액수이므로 상당히 발전적인 산업으로 보여 집니다.” 이런 설명을 통하여 허대표와 동료 임원들의 시선을 모은 양이사는 준비해온 자료설명을 통하여 상세하게 시장분석을 해 나갔다.

“세계를 크게 6개 지역으로 나누어 국제관광현황을 좀더 구체적으로 살펴보면, 1992년을 기준으로 하여 유럽지역이 약 2억9천명의 국제관광객을 유치했으며 시장점유율에 있어서 1위를 차지했습니다. 60% 이상의 점유율을 기록한 유럽에 이어 미주지역이 점유율 21%로 2위를 기록했고 이어서 동아시아·태평양지역이 6천1백만 명의 국제 관광자를 유치했으며 점유율에 있어서 12.73%를 기록했습니다. 그러나, 최근 1980년부터 1992년까지의 연평균증가율에 있어서는 동아시아·태평양지역이 9.36%를 기록했으며 타지역들과 비교해 가장 빠른 증가세를 보여주고 있습니다. 반면에, 시장점유율에 있어서 1위를 기록한 유럽지역은 최근의 연평균증가율이 3.6%로 중동지역 다음으로 낮은 증가율을 보여 주었습니다.

국내시장을 살펴보면 한국을 방문하는 외국관광객 중 구미방문객이 차지하는 비중은 아시아 방문객 다음으로 2위를 차지하였고 미주와 구주를 합친 방한 외래관광객은 전체의 20%를 웃돌고 있습니다. 미주고객의 대부분은 미국으로부터 오는 방문객들로서 미국인이 방한 외래객 중에서 차지하는 비중은 전체의 10%를 약간 밑돌아 일본 다음으로 한국으로의 관광객 송출국 2위 자리를 지키고 있는 실정입니다. 구주고객은 영국, 독일, 프랑스로부터 오는 외래객들이 주종을 이루고 있으며 구주전체를 하나의 고객으로 보면 방한 외래객 전체의 10% 안팎의 비율을 나타내고 있는 것을 볼 수 있습니다.

목적별 입국현황을 보면 관광, 상용, 방문·시찰, 공용, 회의참가 등이 있는데 관광목적으로 방한하는 미주로부터의 외래여행자들(34%)의 비율이 구주로부터 오는 동일목적의 여행자들(22%)이 차지하는 비율보다 높은 것으로 나타나고 개별여행과 단체여행 중 개별여행을 선호하는 경향이 있는 것을 알 수 있습니다. 또한 구주나 유럽으로부터 오는 관광객이 전체 외래객 평균체제일수(5.2일)를 훨씬 상회하고 있으며 일본(4.4일), 대만(4.1일)등 인접국가보다 상당히 높은 평균체제일수를 보임을 알 수 있습니다. 그러므로 이런 자료들은 우리가 가져가야 할 마스터 플랜의 전체 규모를 설정하는 중요한 지표가 될 수 있다고 봅니다.”

2) 국내시장

K이사는 조금 다른 견해를 보였다.

“물론 세계시장 분석도 중요하지만 지금 시점에 있어서는 큰 도움이 되지 않는다고 봅니다. 관광 특히나 레저문화는 선진외국이 훨씬 발달되어 있고 좋은 시설이 많다고 봅니다. 아시아 시피 미국이나 유럽, 일본에 이미 디즈니랜드가 설립되어 있고 그 규모나 시설 면에서 우리와는 비교도 안될 정도로 잘 되어 있어 우리 자연농원이 외국인들에게 큰 관심을 끌지는 의문입니다. 또한 외국인이 국내 방문시 놀이시설보다는 역사적 유적지에 더 많은 관심을 보일 줄로 압니다. 저 자신의 경우를 생각해 봐도 외국 여행시 역사적 사건이나 유서 깊은 곳에 관심이 있거든요. 그래서 무엇보다 국내시장을 공략하는 것이 선결과제라고 봅니다.”

K 이사는 철저한 국내시장의 분석이 결국 마스터플랜의 타당성을 검토하는 가장 핵심이라고 믿고 아래와 같이 분석하였다.

3) 인구

국내시장은 크게 세 지역으로 나누어 설명될 수 있다. 첫째 지역은 경기(한강 이남), 서울 중심지, 대전, 충북의 절반, 그리고 충남의 절반이 포함된다. 서울은 정치 경제 사회면에서 가장 중요한 지역으로 1990년에 인구가 1,061만명에 달하는 국내에서 가장 인구가 많은 지역이다. 서울의 인구가 1994년에는 1,117만 명, 2000년도까지는 1,200만 명에 이를 것으로 추정된다. 따라서 대체적

으로 이 지역의 1990년도 전체 인구수는 1,752만 명이고 1994년도에는 1,922만 명으로 2000년도까지는 2,016만 명으로 증가 할 것으로 본다. 이 수치에 의하면 이 지역에서는 매년 2.4%의 인구 증가율을 보여주었다. 이러한 증가율은 1995년에서 2000년 사이는 1.0%로 감소될 것으로 추정되지만 인구수는 2,016만을 넘어 설 것이다.

두번째 지역으로는 경기(한강 이북), 강원, 부산, 인천, 대구, 충북의 절반, 충남의 절반 등 일곱 개의 시·도 구역이 있고 1990년 인구수가 1,312만 명에 달했다. 이 지역은 매년 1.4%의 증가율을 보여 1994년에는 대략 1,385만명, 2000년까지는 1,468만 명에 이를 것으로 보고 있다.

세번째 지역은 앞의 지역보다는 좀 적지만 전체적으로 6개 시·도 구역으로 나뉘며 광주, 전남, 전북, 경북 및 경남지역으로 인구수가 1,276만에 달했다. 이 지역은 현 자연농원 이용객의 약 5%에 불과하며 인구의 이동이 시골에서 도시로 빠져나가는 추세에 따라 인구가 줄 것으로 보인다. 결과적으로 용인 자연농원의 전체 시장규모는 2000년까지는 4,712만 명에 이를 것으로 추정된다.

4) 가계 수입 분배

국민의 소득수준과 레저문화의 발달은 상관관계가 있다. 국내 가구당 한달 평균 수입이 1987년 833,400원에서 1991년에는 1,920,300원으로 증가해 매년 23.4%의 증가율을 보여주었다. 1991년부터 1994년까지 15%의 증가율로 예측해 볼때 1994년 한달 평균 가계 수입은 2,784,000원으로 추정된다. 이 수치는 세계적으로 국민 총 소득 증가율을 훨씬 넘는 것으로 지금까지의 추세에서 볼때, 2000년까지는 1994년 수입의 두 배가 될 것으로 보여진다.

5) 여행동태

91년의 경우 우리나라 국민의 56.6%, 즉 전체 국민중 두명당 한명은 당일관광여행을 다녀온 것으로 나타났다. 또한 숙박관광에 있어서도 전체국민의 다섯명 중 두명은 숙박관광을 다녀온 것으로 조사된 바 있으며 굳이 통계수치를 참조하지 않더라도 주말, 연휴기간, 여름 휴가철에 경험하는 고속도로, 국도 등의 도로교통 혼잡이나 관광지를 향한 인파를 통해 국민 관광여행이 우리 생활의 일부분이 되고 있음을 알 수 있다. 한편 해외관광의 경우 89년 1월 1일 해외여행을 전면 자유화함에 따라 내국인의 해외여행 출국자는 89년에 전년대비 67.3%의 급격한 증가추세를 보인 이래 지금까지 높은 성장세를 보이고 있다.

5. 테마공원의 진입장벽

R이사는 자연농원의 마스터 플랜전이 처음 검토되었을 때부터 장기적이고 점진적인 추진을 주장하였다.

“우리는 이 사업계획을 신중히 검토해 볼 필요가 있습니다. 이 자연농원 사업계획의 추진에 있어 여러 가지 난관과 장애요인이 있습니다. 아무리 시장전망이 좋다고 하더라도 현재의 우리 내부여건과 주위환경이 안정되어 있지 않다면 대규모의 투자는 큰 위험을 수반한다는 사실을 인식해야 할 것으로 압니다.” R이사의 주장은 아래와 같았다.

1) 불투명한 투자성

우선, 지난 3년 간 용인 자연 농원의 이익과 손실 보고서를 살펴보면 이자 비용을 제한 후 거의 수지가 엇비슷할 정도였다. 이자 비용을 제한 전에는 총 실제 수입의 약 5% 내지 10%의 이익이 있었다. 이것은 아주 저조한 수치이다. 여기에는 여러 가지 요인이 있겠지만 우선 용인 자연농원이 일년 내내 운영을 하다보니 운영비용이 많이 들고, 둘째 동물 사육비가 상당히 비싸다는 점을 들 수 있다. 또한 민간기업 차원에서의 개발은 개발단계에서 민간기업의 투자를 유발하는 ‘인센티브’ 정책이 부족하기 때문에 투자욕을 잃게 해왔던 것이 사실이다. 예를 들면 유원지 사업 등 레저사업은 개발초기에 막대한 투자비용이 소요되기 때문에 지역의 교통, 통신 등을 포함한 기반시설 조성 외에도 정책적 배려가 있어야 민간기업이 적극적으로 투자에 나설 수 있을 것인데 그렇지 못한 실정이었다. 즉 우리나라의 특별경제구역인 수출자유지역(마산, 이리 등)에서는 소득세, 법인세, 기술소득세, 재산세 등을 5년간 면제 후 3년간 50% 면제, 수출은 부가세 면제 등의 조세감면 및 지원제도를 통하여 산업활성화를 도모하고 있다. 그러나 관광산업에 있어서는 조세측면에서 법인세, 소득세, 등록세, 재산세 등의 감면이 없으며 관광지나 유원지에 필요한 유기사설 등의 경우 관세감면 등의 혜택이 전혀 없는 실정이다. 또한 골프장의 경우 종토세 측면에서 분리과세를 실시하지 않아 대부분의 골프장들이 세금부과에 의해 사업에 어려움을 겪고 있는 게 사실이다.

2) 정부의 규제

현 정부시책은 대기업의 서비스 소모성 산업 진출을 꺼려하고 있다. 전통적으로 부존자원이 부족한 국내의 현실에서 외국과의 경쟁에서 생존할 수 있는 방법으로서 제조설비의 투자나 첨단 기술 관련사업 위주의 장려정책을 추진해 온 바, 서비스나 관광사업의 정부 정책은 극히 소극적이고 미진하였다. 88년 올림픽 개최후 관광자원개발의 중요성이 부각되고 국민소득의 증가로 여가선

용을 위한 놀이문화의 소요가 급증함에 따라 점진적으로 레저산업의 규제완화를 시행하고는 있으나 그 업무처리는 상당히 느린 수준이었다. 특히 수도권 지역의 그린벨트정책은 더욱 강화되어 대 단위 위락시설의 설립은 엄격히 규제되고 있는 실정이었다. 예를 들어 관광진흥법 자체가 관광을 진흥하는 법이 아닌 관광규제를 위한 법이고 법규측면에서는 관광법이 하위법의 개념으로 자리잡고 있어 행정절차 및 인·허가 업무에서 많은 시간과 비용이 발생하게 된다. 현재 우리나라에서 관광개발과 관리운영에 직접적으로 영향을 미치는 법규는 관광개발에 국토건설종합 계획법, 국토이용관리법, 지방자치법, 환경보전법 등 48개, 시설관리운영에 공연법, 공중위생법, 유키장법, 관세법, 건축법 등 18개의 관련법이 있다.

물론 자연농원의 경우는 벌써 오래 전 시설확충을 위한 용지확보가 되어 있었고 개발에 관한 허가도 받아 놓은 상태라 사업을 확장하기 위한 용지확보의 용이성이나 사업 허가는 신설사업을 추진하는 경우보다는 상당히 유리한 편이었다. 그러나 그 이외에도 시설물에 관한 안전시설이나 환경문제에 관련하여 폐수 및 쓰레기 처리에는 엄격한 규제를 하고 있어 자연히 제반 시설을 확보하고 관리하기 위한 큰 규모의 부가적 투자가 요구되었다.

이에 반해, 위락시설의 요금규제는 상당히 까다로와 초기의 대단위 투자규모와는 상관없이 불가안정을 위한 공공요금인상 억제정책이 적용되고 있었다. 그 이외에도 중앙정부와 지방정부와의 업무분할로 양쪽을 상대하는 데는 여러 가지 어려움이 있었다. 즉 위락시설의 신설 및 확충사업 허가권은 중앙정부에서 관장하고 허가가 난 후의 시설운영에 관한 것은 지방정부의 소관이었다. 이에 대 정부업무 시 양쪽의 업무 이원화가 완전하지 않아 초래되는 관공서 업무의 중복과 비밀 관성은 회사측의 큰 어려움으로 남아 있었다.

3) 지역주민의 반발

지역주민의 반발이 또 다른 큰 장벽이었다. 용인 일대는 예로부터 벼/밭농사가 주민들의 주업이었다. 그러나 용인자연농원이 들어서고 산지를 평지로 깎아내고 시멘트와 아스팔트가 흙을 덮어 버림으로서 특히 장마철 우량이 많은 때는 과거에 경험하지 못했던 경지의 침수현상으로 농사를 망치기가 일쑤였다. 또한 계속적으로 늘어나는 관광객으로 이 일대 지역은 교통체증이 심해 지역주민의 일상생활을 불편하게 했을 뿐 아니라 특히 지역 내 위급 상황 발생 시 교통의 마비로 낭패를 보는 경우가 종종 발생하였다. 또한 지역경제에도 물류비용을 증가시키는 문제가 파생적으로 발생하여 주민들의 불만이 고조되고 있던 때여서 지역주민들로부터 중앙개발의 사업확장에 대한 긍정적 반응을 기대하기는 힘들었다.

이상의 사항을 설명한 R이사는 기본적으로 자연농원 새 사업계획이 전혀 가망성이 없다고는 보지 않으나 여러 정황을 고려해 볼 때 충분한 시간을 가지고 진행하자는 쪽이었다.

4) 국내 경쟁업체

이때 Y이사가 R이사를 가로막고 나섰다.

[표 6] 경쟁사 고객추이 변화 (1990-1993, 단위:천명)

	1990	1991	1992	1993	평균성장률
용인자연농원	3,786	4,300	4,810	5,113	35 %
롯데월드	4,578	4,529	4,605	4,476	- 2 %
서울랜드	2,198	2,819	2,834	2,648	21 %
드림랜드	971	1,319	1,236	1,325	37 %
어린이대공원	2,107	2,334	2,263	2,159	3 %

[표 7] 경쟁사 고객 1인당 지출변화 (단위 : 원)

지출 범례	자연농원	롯데월드	서울랜드
입장료/놀이기구	6,667	7,279	6,494
식음료	2,874	2,017	1,804
기타	996	1,319	722
	10,537	10,615	9,020

“어떤 사업이건 투자와 확장에는 그 시기가 중요하다고 봅니다. 장애물이 있다하여 그 투자 시기를 놓치거나 늦추어 경쟁사에게 선점권을 내어 준다면 경쟁우위를 갖기는 힘들다고 봅니다. 특히 외국사들에게 국내시장이 개방되고 경쟁업체가 투자에 서두르고 있는 이때 과감한 투자와 경영혁신 없이는 현재의 시장점유를 유지하기도 힘들다고 봅니다.”

Y이사는 R이사의 의견에 대하여 전략적 투자의 중요성을 강조하며 경쟁사와의 비교설명을 하였다. “우리는 리조트 및 놀이공원사업에 있어 국내에서는 선구자 역할을 하였으며 그 경영 노하우를 가졌다고 봅니다. 특히 국내시장은 경쟁업체에 비해 분명한 경쟁적 우위에 있다고 봅니다. 마케팅 측면에서 경쟁사들을 분석해 보았습니다.”

용인 자연 농원을 포함해 서울지역에만 6개의 오락/놀이 공원이 있다 [표 6. 경쟁사 고객추이 변화]. 이들 중 단지 롯데월드와 서울랜드만이 시설이나 규모면에서 용인 자연 농원과 견줄만한 오락/놀이 시설을 갖고 있는 실정이다. 또한 두 경쟁업체 모두 서울지역에 위치하며 보다 경쟁시장에 가깝게 인접해 있다.

롯데월드

1989년 7월, “동양의 디즈니랜드” 라는 대대적인 선전과 국민의 관심속에서 개장되었다. 시설 규모는 용지면적 약 15만 평방미터, 전체 바닥면적은 60만평방 미터, 총 사업비는 약 1조원이 투입된 거대한 돔 형식으로 육내형 오락공원, 롯데월드 테마파크 등으로 구성되어 있다. 또한 공원

[표 8] 경쟁사 월별 고객 현황

월	자연농원	롯데월드	서울랜드
1월	641,315	617,862	220,007
2월	158,781	390,175	92,645
3월	190,635	290,379	114,902
4월	884,390	379,969	378,200
5월	951,917	363,078	459,977
6월	801,142	240,966	171,108
7월	219,557	405,726	182,473
8월	392,498	645,157	413,082
9월	192,590	225,787	184,262
10월	350,990	322,986	302,414
11월	98,526	213,935	54,821
12월	270,454	380,838	74,622
총계	5,112,732	4,476,858	2,648,513

을 둘러싸듯이 롯데백화점(12층 건물)을 비롯하여 쇼핑몰, 동양최대의 면세점, 한국 최초의 대량 판매점 새나라슈퍼 등의 시설을 갖추었다. 그리고 제1급 호텔, 실내수영장과 헬스클럽, 볼링장 등의 스포츠 시설, 역사 민속관, 영화관, 거대한 옥내 스케이트 링크 등으로 서울 지역의 새로운 놀이 및 쇼핑문화를 창출하여 연간 약 450만 명이 이용했다.

롯데월드는 서울시내에 위치한 관계로 교통이 편리하여 다른 공원들과 마찬가지로 가족 중심의 공원이면서 부모를 동반하지 않고도 어린이들이 즐길 수 있는 장점이 있고, 일반쇼핑시설과 복합되어 있어 쇼핑과 놀이를 함께 즐길 수 있다는 또다른 장점이 있다. 무엇보다도 특이할 만한 장점은 대부분의 놀이 기구가 실내에 있기 때문에 사계절이 뚜렷한 우리나라의 잦은 날씨변화의 영향을 적게 받으므로 이용자가 매달 고르게 분포되는 반면에 가장 혹심한 날씨를 맞는 월(실내는 기후조절이 가능)과 학교 방학기간이 일치하는 1월과 8월에는 평월의 두배에 달하는 성황을 맞는다【표 8.경쟁사 월별 고객 현황】. 그러나 대부분의 시설을 내부에 설치하는 관계로 확장공간의 부족, 오염된 공기, 엄청난 실내시설의 유지비 부담 등에 기인하여 현재의 이용자수는 늘지도 줄지도 않고 정체가 된 듯하다. 또한 용인자연농원이나 서울랜드에 비해 입장권이나 시설이용료가 다소 높다. 식음료 판매는 다른 공원과 비슷한 매출을 올리고 있다. 또한 롯데월드는 동양최대의 실내주차공간을 확보하고 있으나 늘어나는 고객으로 증축이 필요한 형편이다.

롯데월드의 마케팅전략은 서울시내 한가운데 위치한 점을 살려 직장인들이나 연인들이 일과 후에도 와서 즐길 수 있다는 장점을 십분 살리며, 특히 국내 최대규모의 쇼핑시설을 갖추고 있으므로 이 잠재적 고객을 흡수하는데 초점을 맞추고 있다. 특히 공간협소로 인하여 현재는 시설확충에 제한을 받고 있으므로 현재 위치의 길 건너편에 이미 확보한 용지에 110층 이상의 세계최고

높이의 호텔건립과 SEA- WORLD라는 또 다른 테마파크 건립의 계획을 끝내고 이미 시행에 들어간 상태라 2005년경 완공 시에는 오락공원 업계에 새로운 돌풍을 일으킬 전망이다.

서울랜드

서울랜드는 현재 260만명의 방문객이 찾고 있다. 서울대공원의 이용객 증가와 대공원내 놀이 시설의 부족이 1980년 초 서울랜드 탄생의 시초였다. 설립당시는 시정부 소유였으나 관리운영상의 어려움 및 타 경쟁업체 대비 경쟁력의 약화로 공원의 운영을 한덕개발 주식회사에서 맡게 되었고 1988년부터 한덕측에서 17년간 관리운영 한 후 2005년 서울시에 다시 기부 채납하게 되어 있다. 그리하여 1995년의 경영계획에는 시설 내 호텔건립 및 복합 리조트타운 건립도 포함되어 있다.

현 놀이시설은 눈에 띄는 새로운 놀이기구와 공연이 부족하여 시장점유가 더 늘고 있지 않는 상태이나 지하철이 운행되고 있어 교통이 편리하고 국내 제일의 동식물공원시설을 옆에 두고 있어 가족의 휴식공간과 어린이들의 산 교육장으로 좋은 장소로서 각광받고 있다. 특히 기후가 따스한 봄철에는 가장 성황을 이루며, 학교가 방학을 하는 8월에 두번째로 성황을 이룬다. 또한 현재 지방정부에서 경영하는 관계로 입장료나 시설이용료가 다른 민간공원에 비해 싸다. 주차시설은 충분히 확보하지 못하고 있어 극심한 주차난을 겪고 있으며 대중교통이용을 위한 홍보에 열을 올리고 있다.

특히 그들의 전략은 동식물원을 찾는 고객의 흡수와 도시생활에 지친 시민들에게 대중교통을 이용하여서도 자연을 만끽할 수 있다는데 마케팅 초점을 맞추고 있으며 젊은 연인들에게 로맨스를 느끼게 하는 공간이라고 회사측에서는 강조한다. 또한 서울랜드가 스키시설 등 겨울철 놀이시설이 구비되어 있지 않아 고객이 떨어지는 것을 막기 위해 작년부터 산타 크로스 축제라는 그들의 특성에 맞는 공연과 프로그램을 개발하여 큰 반응을 얻으면서 겨울철 고객확보에 대비하고 있다.

7. 미스터 플랜의 현안문제

3시간 여 동안 지속된 회의는 결론 없이 오후로 넘어 갔다. 오후 토의는 주로 현안문제가 다루어 졌는데 대략 다음과 같이 정리되었다.

1) 재무현안

테마공원은 장소와 규모에 따라 투자의 규모에서 큰 차이가 있으나 대략 500억원에서 3조원 이상 투입되는 대규모의 초기투자가 필요한데 공원을 계획하고 있는 부지의 지가가 총 투자비에

큰 영향을 미친다. 일반적으로 테마공원은 설비가 들어서야 할 공간만 5만평 정도가 필요하며 전체 공원 조경을 위해서는 백만평 이상의 부지가 필요하다. 디즈니월드와 같은 테마공원은 3천만평 이상이다. 한편 전체 투자규모에서 볼때 부지 구입비가 50% 정도이며 유기시설 구입도 적게는 수 천 만원에서 수십 억까지 훑가하여 그 비용이 전체 투자액의 20~30% 정도에 달한다. 또한 테마공원의 생명이 한번 방문한 고객을 다시 찾게 하는 것이므로 전체 공원시설의 계속적인 대체와 보완이 불가피 해서 높은 유지관리비가 소요되는 관계로 운영자금의 총 투자액의 20~30% 를 차지한다.

입장료(전체 수입의 60%) 및 상품판매가는 현 용인자연농원의 주 수입원이라 중요한 정책결정 사안이다. 용인 자연농원의 현재 가격 정책은 이용자에게 여러 선택권을 준다. 즉 입장료만 구입하고 그들이 원하는 놀이 기구의 표를 따로 구입하는 방식, "BIG 5"표를 구입해 입장권과 더불어 5가지 좋아하는 놀이 기구 이용권을 얻는 방식, 혹은 자유이용권을 구입해 입장 및 전체 놀이 기구 이용권을 얻는 방식들이다. 또한 연 회원권 구입도 가능하다. 주요 놀이기구 이용권은 1,700원에서 3,200원으로 이 가격은 자유이용권을 구입하지 않을 경우 1인당 지출비면에서 상당히 비싼 편이다. 1993년에는 이용자중 24.3%만이 위에서 언급한 세가지 종류의 놀이시설 이용권 중 하나를 택했으며 나머지 75%는 입장권만 구입하고 놀이기구 이용권을 따로 구입하는 쪽을 택했다. 일반 입장권 이용자의 경우 하루동안 평균 3.3번의 놀이기구를 이용하는 반면 자유이용권 방문객의 경우 평균 10.8번의 이용을 했다. 따라서 수입원을 늘리기 위한 대안으로서 대부분이 일반 입장권을

[표 9] 주요 유기시설 제작업체 현황

업체	주요 제작
일본	센세이 Theme 타운제작, 제트열차, 후름라이드, 우주선 모형
도고	헬리 싸이클, 제트열차
미국	CHANCE 관람기차, ARROW 환상특급, 제트열차 SHOWSCAN 우주 시뮬레이션, 영상
이태리	SDC Theme 타운제작, ZAMPELLA 관람비행선 및 차체 제작
독일	HUSS 회전목마 및 디스크롤 제작 WEIGAND 특수 썰매장 제작
오트레일리아	DOPPELMYER 리프트 제작
영국	FLIGHT AVIONICS 정글 모험 등 Theme 타운제작
한국	메이쇼 단순한 놀이기구 제작 태명전자 단순한 놀이기구 제작

이용하고 있으므로 입장료를 올리든지, 혹은 자유이용권의 가격을 낮추어 많은 이용자가 이용하게 하는 방법이 있을 수 있다. 물론 자유이용권자가 많을 경우 대기시간은 늘어나겠지만 디즈니의 평균 대기시간 55분에 비해 현 자연농원은 30분 미만이다. 또다른 대안으로는 기존의 가격을 유지하면서 이용자들의 지체시간을 최대한 늘리는 전략으로 갈 수 있다. 그러나, 문제는 지체하는 이용자의 절대숫자가 늘어나게 되면 주차시설 문제가 부수적으로 발생된다.

추가적으로, 기타 제반시설의 규모나 유치문제이다. 수입차원에서 보면 오락실 운영, 상품, 식사 및 음료판매는 전체수입의 35%를 차지할 정도로 큰 수입원천이다. 그러므로 그 수익성을 감안할 때 제반시설의 규모나 운영이 다각적으로 검토되어야 한다. 예를 들어 오락실 운영은 주로 학생이나 젊은 성인들이 이용하고 있으며 1993년 기준 20억의 수입을 올렸으나 그 설비의 효율성은 낮아 인기 있는 오락기계에만 편중되어 거의 이용되지 않고 있는 기구들이 대반이었다. 식사 및 음료시설은 147억의 매출을 올렸으나 비능률적으로 운용되어 음식의 질이나 공간의 재조정이 요구되고 있었다. 상품판매는 1990년 이후 꾸준히 증가하여 1993년에는 50억 이상의 실적을 올렸다. 특히 직영상점은 매년 26%의 매출신장을 보인 반면 수수료 상점은 매년 250%의 매출신장을 보였다.

2) 마케팅 현안

현 자연농원의 방문객 수는 지난 10년간 매년 평균 22%로 놀라운 정도의 증가율을 보였다. 1984년에는 170만 명에서 1993년에는 510만명에 달했다. 이런 큰 증가는 1988년 눈썰매장 개발이 가져온 결과였다. 이 눈썰매장을 개장했을 때 이용자수가 급격히 늘었으며 이곳의 수용 능력은 현재 최고에 달해 있다. 또한 고객의 60% 이상이 4개월(1월- 눈/학교방학, 4월, 5월, 6월- 좋은 기후/축제)에 집중되어 있다. 또 하나의 편중 문제점은 가장 물리는 달뿐만 아니라 일년 내내 나타나는 매주의 분포도이다. 보통 방문객의 약 30% 정도가 매주 일요일에 몰리는 추세를 보이고 있다.

전통적으로 놀이공원을 찾는 방문객은 어린이, 청소년, 젊은 성인들이 주류를 이루었으나 최근 그 고객의 폭이 넓어져 가족단위, 기업의 단체와 노년관광객의 비율이 급 신장하였다. 이런 다양한 계층과 고객을 상대하기 위해서는 각각의 고객 층에 맞는 시설을 갖추고 행사 프로그램을 준비하여야 한다. 또한 계절별, 주야간의 행사 및 조경을 차별화 한 마케팅 정책이 필요하다. 그러므로 가족그룹, 어린이 및 청소년 그룹, 직장그룹, 야간개장 및 외국관광객의 5가지로 세분화된 마케팅정책이 필요하다. 부가적으로, 테마공원은 광고비용이 총 매출의 약 10%정도를 차지하는데 TV, 라디오, 신문, 전화번호부, 백화점, 잡지, 전단이 주로 이용된다. 대부분의 대규모 테마공원은 방문객이 흥분하고 즐거워하는 모습을 카메라에 잡아 TV광고를 내는 것이 가장 효율적인 광고수단으로 인식되고 있다.

3) 기술 현안

비록 사내에 테마공원의 개념이 소개되고 그 경영에 관하여 장기간 벤치마킹(BENCH MARKING)을 하였으나 실질적인 공원의 경영에 관한 노하우는 거의 없었으므로 어떻게 공원을 설계(lay-out)하고 운영해야 할 지가 미지수였다. 공원의 설계 및 놀이시설의 제작 및 보급의 대부분은 일본, 이탈리아, 독일, 미국 등 외국의 몇몇 업체들이 세계시장을 점유하고 있으며 소규모나 낮은 난이도의 시설물만 국내업체가 제작·보급하고 있는 실정이다 【표 9. 주요 유기사설 제작 업체 현황】. 국제적으로도 놀이기구의 전체 시장수요가 크지 않으며, 더욱이 시설물의 안전성 측면에서도 이미 오랜 설치 및 운영경험이 많은 기존업체에게 맡길 수 밖에 없었으므로 놀이기구의 선택과 가격협상에 있어 시설을 구매하고자 하는 측이 불리한 실정이었다. 운영면에 있어서도 디즈니랜드와 같이 테마공원운영의 높은 경영 노하우를 가진 업체는 산업내 다른 업체와도 제휴를 하지 않고 있었다. 다른 테마공원도 마찬가지로 결국 타 업체의 벤치마킹을 통해 스스로 독자적인 운영방식을 갖추어야 할 실정이었다.

4) 운영현안

첫째, 테마공원이 가지는 독특한 고객서비스 제공의 문제이다. 서비스 산업중에서도 특히 놀이공원은 찾아오는 이용자들에게 즐거움과 진정한 휴식을 제공해야 하는 업종으로 임직원의 서비스정신이 철저해야 한다. 다른 경쟁업체에 비해 자연농원의 고객 서비스는 좋다는 평을 받고 있지만 놀이공원산업이 국내에서 그 역사가 짧고 미미하여 아직도 임직원은 놀이공원사업에서 요구되는 초일류 서비스가 무엇인지 제대로 개념이 잡혀있지 않는 실정이다. 더욱이, 급증하는 방문객 수로 인하여 각각의 직원에게 물려오는 문의와 항의를 다 처리하지 못하다 보니 자연히 서비스의 질은 저하되고 있었다. 또한 방문객이 사용하고 간 자리에는 쓰레기가 쌓이고 오물이 버려져 이용자들이 하여금 눈살을 찌푸리게 만들었으며, 미야발생 및 장애인 시설의 미비 등으로 고객불만의 소리가 커져만 갔다.

둘째, 인력확보와 임직원의 교육문제이다. 앞서서도 언급이 있었지만 업종의 특성상 계절별로 방문고객의 수가 큰 차이를 보이므로 정규사원의 모집이 힘든 실정이었다. 그러므로 봄과 여름의 고객이 많이 모이는 계절에는 비 정규직 사원을 활용하는 것이 효율적이었다. 현 중앙개발은 위탁공원에서 근무하는 것이 짧은 유희 노동력, 특히 여성에게는 상당히 매력적인 직업으로 인식되어 입사경쟁률이 치열함에 따라, 양적으로는 인력확보에 큰 어려움이 없으나 비 정규사원의 서비스에 대한 효율을 올리기 위한 교육프로그램의 개발과 비용부담에 어려움이 뒤따랐다. 특히 서비스와 관련한 획기적인 교육프로그램의 개발과 테마공원의 전문관리자의 확보가 시급한 상황이었다. 현 자연농원의 서비스 수준은 국내정상이기는 하지만 세계적 테마공원의 설립을 위해서는 디즈니랜드 이상의 고객서비스 제공이 필수적이므로 임직원의 철저한 서비스 교육이 필요하다. 한편, 자연

농원에서 근무하는 직원들은 업무의 특성상 많은 사람들을 상대해야 할뿐만 아니라 서서 근무해야 하므로 종업원을 위한 휴식공간의 특별한 배려와 투자가 요구되었다.

셋째, 극심한 교통체증 문제의 해결이다. 현 전국적 교통문제와 연관되어 서울지역의 교통난은 심각한 수준에 있다. 특히 주말 이동인구의 증가로 영동고속도로의 체증은 더욱 급증하고 있는데 서울서 자연농원까지 왕복이동시간이 4~8시간이상 소요되는 현상을 보여 왔다. 지금까지 진입로 도로확장 등 대규모의 재원을 투입하고 있으나 여전히 교통체증은 풀리지 않아 이용자들로 하여금 상당한 불편을 초래 할 뿐만 아니라 용인지역의 산업이나 주민에게 불류비용 및 이동에 큰 불편을 주고 있다. 또한 주차문제를 들 수 있는데, 현재, 용인자연농원의 주차장이 충분하다고 보여지고 있지만 사람이 많이 몰릴 때는 심한 체증을 보인다. 현재는 단지 7,736대를 수용할 수 있는 공간을 갖고 있는데 이것은 1차 1대 당 4인 탑승 기준으로 볼 때 3만천 명을 수용하는 규모다. 그리고 하루에 1.7대가 교체한다고 할때 최고조로 몰리는 날에는 5만2천명을 수용할 수 있고, 이것이 현재의 수용력이다. 만약 이용자가 증가하거나 이용자의 체제시간이 늘어나거나 혹은 공원의 장소가 늘어날 경우에는 주차 수용력도 따라서 즉시 추가 확보되어야 할 형편이다. 특히 향후 추진될 마스터플랜에 중요하게 고려되어야 할 사항이 바로 주차문제이다.

마지막으로, 동물원의 운영이 큰 골치로 부각되었다. 단순히 동물원의 운영면만 본다면 그 규모가 다른 일반 동물원보다 작아 찾는 관광객이 적고 (공원이용자의 40% 만이 동물원 구경에 참가) 다른 시설의 관리비에 비해 동물사육비가 아주 높으며 전문 사육사를 채용하기도 힘든 실정 이어서 시설의 대폭적인 확장·보완하든지 아니면 없애버리는 단호한 정책변화가 있어야 할 실정 이었다.

8. 21세기의 비전

이러한 여러 현안문제를 안고 1 조원 이상의 투자가 요구되는 자연농원 마스터플랜의 수립은 난항을 거듭하고 있었다. 기존 자연농원의 명성과 기업이념을 바탕으로 21세기 초일류 체재형 복합 리조트 타운 건립” 이라는 새로운 기업 이미지로의 탈바꿈은 전 임직원의 가슴을 벅차게 했다. 새롭게 단장된 Theme Park 및 워터파크, 골프장, 호텔, 마운틴 리조트 등등의 초일류 시설을 갖추고 중국, 일본, 러시아, 동남아를 잇는 명실공히 세계적인 『체재형 복합리조트타운』 계획은 사업계획의 규모만큼이나 많은 걸림돌이 산재해 있었다.

허대표의 입장에서 볼 때, 각 이사들이 제시하는 자료와 의견들이 그 나름대로 충분한 설득력을 가지고 있었으므로 장기사업계획안에 대한 종합적인 의사결정을 내린다는 것은 무척 힘든 일이었다. 하지만, 몇 개월 동안 지속된 사업계획검토를 더 이상 지체할 수 없었으므로 이번 회의동안 어떻게든 결정을 내리고자 진지한 토론은 밤이 지새도록 계속 되었다...