

# Resort Hotel 경영전략 평가에 관한 소고

A Study on Evaluation Process of Hotel Management Strategy

한승엽\*  
(Han, Seung Youb)

## 목 차

### 제1장 서 론

제1절 문제의 제기

제2절 연구의 목적

제3절 연구의 방법

### 제2장 Resort Hotel의 경영전략 평가 과정

제1절 환경 분석

제2절 시장 세분화와 표적 시장의 선정

### 제3장 수익성 검토

제1절 손익 분기점 분석

제2절 전략 사업 타당성 검토

### 제4장 결 론

참고문헌

---

\* 상지대학교 경상대학 관광경영학과 전임강사

## ABSTRACT

The objective of this study is on evaluation process of resort hotel management strategy. Therefore, in this study, we find try to a successful implemantation of resort hotel feasibility study and management strategy by systematizing and materialinzing the theory of resort hotel.

And we have also investigated and analyzed the real status of resort hotel and then worked out the problem, and estabilished a plan for feasibility determination of resort hotel.

The results of this study are as follow:

- 1) We need to characterize, matenance, develop the benefits of resort hotel.
- 2) We need to know how to establish model and facilities of resort hotel.
- 3) We have to inclease quality and quantity of employee's service.
- 4) We need to effort to satisfy customer's needs and wants through improvising and enlarging facilities of resort hotel.
- 5) We need to specialize the quality of F & B division.
- 6) We need to improve the hotel image, promote sales through promotion tools like avertisement, publicity, personel selling, sales promotion-

## 제1장 서 론

### 제1절 문제의 제기

숙박 시설의 역사는 인간의 이동 역사라고 볼 수 있다. 정착 지점에서 인간이 이동할 때에 시간의 경과를 따라서 휴식을 취하고 수면과 식사의 욕구가 생기고 숙박과 음식의 수요가 활기된다. 우리나라의 숙박 시설도 이와 마찬가지로 사람과 물건의 이동에 따라 발전되어 왔다.

지금까지의 고도성장은 국민소득의 대폭적인 증가를 초래하였으며, 개인의 생활을 풍부하게 하였고, 그 결과 풍부한 대중사회가 실현되었으며, 여행과 외식 시장의 성장을 촉진시켰다. 이를 뒷받침한 요인으로는 가처분소득의 증대, 노동 시간의 단축에 동반하는 여가시간의 확대, 그리고 사회 경제활동의 활성화에 따른 비지니스 수요의 증대를 들 수 있다.

뿐만 아니라 생활 의식의 변화에 의한 새로운 문화의 이입으로 인하여 사람들의 가치관이 변화하였으며, 이러한 요인들이 제3차산업의 시장을 형성하고 있고 오늘의 저성장 경제여건하에서도 호텔 숙박 수요의 총량은 감소하지 않도록 작용하고 있다고 보아진다. 그리고 대도시 뿐만 아니라 지방도시에 있어서도 도시 재개발 계획이 활발하게 이루어지고 있는 바 호텔이 갖는 도시적인 기능에 대한 평가를 받고 있기 때문에 지역 개발 계획에 이를 포함시키는 예가 많아지고 있는 추세이다. 종래의 호텔은 숙박 시설로서의 기능으로만 인식되고 있었지만 호텔 시설의 기능은 숙박기능외에 음식제공기능, 연회집회기능 등의 기본적인 시설기능이 주체를 이루고 있고 이것들에 부대하는 여러개의 서비스 기능이 부가되어 있다고 볼 수 있다.

이와같은 호텔의 기능은 다른 차원에서도 고려되어 질 수 있다. 현대인의 의식 구조속에 존재하는 여가의 행태 변화에 따른 숙박 시설의 요구가 증대되고 있는 바, 그 대표적인 것이 휴양지 관광호텔이라고 할 수 있다. 휴가나 휴일을 관리한다는 측면에서 종래의 사고를 탈피하여 가까운 주변 경관을 일일 코스로 여행하는 경우보다는 휴가를 모아 수일간 휴양지에서 휴식을 취하거나 오락이나 여흥을 즐기려는 경향이 짙어지고 있는 추세라고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 휴양지 호텔의 거시적 환경을 고려한 토대위에서 관광객들의 시장을 그들의 욕구에 따라 세분시장으로 구분하여 이들의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 숙박 시설의 본래의 기능을 정립하고 경영상의 문제를 해결함으로써 경영의 합리화를 모색하기 위하여 경영전략 평가 과정을 모델화 하려고 한다.

## 제2절 연구의 목적

오늘날의 관광은 인간 생활의 모든 영향에 의해서 발생한다고 볼 수 있으며, 관광 현상에 영향을 주고, 행동 양식에 점진적인 변화를 주는 환경과 관광현상 자체도 그 주변 환경에 영향을 주는 상호 작용으로 이루어진다고 볼 수 있다. 이렇게 볼 때, 관광 부분에 있어서의 숙박 부문은 그 발전 형태와 과정에 따라 숙박 문화의 틀을 갖추어 가게 되는 것이다. 인간의 이동이라고 하는 것은 원시시대 이래로 그 필요성이 강조되고 있는 바 작금에 와서 그 중요성이라는 것은 간과할 수 없는 대단히 중요한 요인으로 작용하고 있다고 하겠다. 이와 같은 이동은 공간의 존재속에서 이루어지는 것이며, 시간적 요소와 결합된 하나의 차원을 형성하고 있다고 볼 수 있는데 이러한 인간의 이동 과정에서 숙박이라고 하는 것은 거리적, 시간적 차원의 폭이 클수록 더욱 필요한 요소가 된다고 보겠다.<sup>1)</sup>

이러한 현상을 현대사회의 백락속에서 파악해 볼 때, 물론 여러가지 다양한 여행 목적을 달성하는 과정에서 필요로 하는 것이지만, 특히 휴가 및 휴일 문화와 관련하여 이용자에게 휴식의 공간을 제공한다는 면에서 휴양지 관광호텔에 대한 비중은 상당히 크다고 본다.

따라서 본 연구의 목적은 관광 수요의 급증과 이를 충분히 수용하지 못하고 있는 휴양지 숙박 시설에 있어서 하나의 경영전략으로서 검토할 수 있는 대상으로 보고 이에 대한 공익과 수익이 조화된 사업의지를 종합적으로 인식한 바탕에서 그 이론적 기초를 마련하고자 하는데 있다.

1) Donald. E. Hawkins, Elwood L. Sharfer, James M. Rovelstad, "Tourism Marketing and Management Issues", 1980, p. 3~5.

이와같은 소기의 목적을 달성하기 위한 보다 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 관광 동기와 관광 의사 결정에 관한 이론적 고찰을 고려한 리조트 호텔의 경영전략 수립 절차를 제공하고자 한다.

둘째, 리조트 호텔의 이용 대상을 분석하고 이에 대한 시장 세분화와 표적시장 선정 방법을 검토하고자 한다.

세째, 위에서 검토한 리조트 호텔의 수익성과 타당성 분석을 기초로 하여 경영 전략을 평가하고자 한다.

### 제3절 연구의 방법

본 연구는 리조트 호텔의 경영 전략을 평가하는 모형을 설정하고 이에 따른 리조트 호텔의 경영 합리화를 도모할 수 있는 틀을 제시하는데 있는 바, 본 연구에서는 환경 분석을 기초로 하여 시장 세분화와 표적 시장을 효과적으로 선정하고 이를 토대로 수익성을 검토하는 방법을 제시하고자 한다. 또한 본 연구의 이론적 뒷받침을 위하여 본고와 관련된 문헌을 연구하고 자료 조사를 병행하였다.

## 제2장 리조트 호텔의 경영전략 평가 과정

### 제1절 환경분석

우리나라 국민의 여행과 레저 활동에 대한 수요는 지난 70년대 이후 매년 급증하고 있으며, 그 형태와 내용 역시 날로 다양해지고 있다. 국민경제 발전과 국민소득 수준의 향상, 여가 시간의 증대, 문화 환경의 개선, 교통수단의 발달 등 일련의 국민관광 발전에 좋은 영향을 미치는 여건들이 조성됨에 따라 국내 여행이 급증하고 그 결과로 인하여 휴식 공간이나 관광지 그리고 문화 공간에 대한 수요가 크게 증가하고 있다고 본다.

관광의 인식면에서도 선진국 국민들처럼 관광과 여가 활동이 개인의 생활을 더욱 풍요롭게 하고 인간 생활의 질적 향상에도 도움을 주고 있는데 인식을 함께 하고 있으며, 최근 국민의 여행 대상지와 여행 범위가 국내외로 확산되어 감과 더불어 관광, 위락 활동이 각계 각층의 사람들에게 널리 보급되고 있어 90년

대에는 우리나라로 대중여가 시대와 개성 있는 여가 문화의 시대가 도래할 것으로 기대되고 있다.

'80년대 들어 연평균 15.1%의 높은 신장률을 보이고 있으며 이러한 신장률과 함께 '90년대에 예상할 수 있는 여가 환경의 변화를 살펴보면, 우선 여가 및 여행 행태의 변화는 (표 2-1)과 같이 분석할 수 있다.

(표 2-1) 여가 및 여행 형태의 변화<sup>2)</sup>

	1987	1991	1995	2001	2005
총인구(천인) <sup>(1)</sup>	41,575	43,207	45,281	—	48,407
도시화인구(%)		72.34	75.91	78.9	
家口당인구수	4.24('85)	3.87('89)	3.44	3.16	
1일 관광참여율	—	83.7	83.7	83.7	—
1일 관광총참여	256,768,0	319,518,0	409,754,0	509,182,0	
1인 평균참여일 <sup>(2)</sup>	9.48	10.68	12.17	13.89	
숙박관광참여율	34,416,0	51,229,0	67,889,0	85,089,0	—
1인 평균참여수	1.27	1.71	2.02	2.32	
65세이상 노령 <sup>(1)</sup>	174만(1985)			297만(2000)	
인구구성비(%)	4.2%			6.3%	

또한 관광 목적지별 숙박관광 참여수는 (표 2-2)에서 보는 바와 같다. '70년대 이후 관광 수요의 형태는 경제의 성장과 그 결과 발생된 여유는 다양한 레저 활동에 대한 욕구를 창출하고 있다.

2) (1) 경제 기획원 통계조사국, 1989

(2) 당해년도의 총참여수를 18세이상의 인구로 나눈 값임.

교통개발연구원, 장기 관광수요 예측에 관한 연구, 1988, 10. p. 168.

(표 2-2)

관광목적지별 숙박관광 참여도(유입량)<sup>3)</sup>

市・道	1987(實測值)	配分率	1991	配分率	1996	配分率	2001	配分率
서 울	897,797	2.61	1,138,099	2.22	1,350,747	1.99	1,584,891	1.86
釜 山	2,428,522	7.06	2,984,108	5.83	3,536,298	5.21	4,143,669	4.87
大 邱	123,832	0.36	163,153	0.32	193,482	0.28	226,913	0.27
仁 川	96,315	0.28	176,471	0.34	210,916	0.31	248,719	0.29
光 州	288,946	0.84	166,978	0.33	197,728	0.29	231,621	0.27
京 畿	2,486,999	7.23	3,967,546	7.74	5,387,892	7.94	6,854,085	8.06
江 原	7,729,298	22.46	9,034,010	17.63	11,492,719	16.93	14,337,883	16.85
忠 北	2,401,002	6.98	4,739,202	9.25	6,574,669	9.68	8,379,240	9.85
忠 南	3,219,681	9.36	4,436,836	8.66	5,949,715	8.76	7,527,256	8.85
全 北	1,929,744	5.61	2,788,192	5.44	3,910,177	5.76	4,587,420	5.39
全 南	3,071,768	8.93	5,585,675	10.91	7,602,911	11.20	9,726,298	11.43
慶 北	3,735,656	10.85	6,886,634	13.44	9,364,730	13.79	11,891,035	13.98
慶 南	3,835,413	11.14	6,304,206	12.31	8,280,716	12.20	10,566,684	12.42
濟 州	2,170,535	6.31	2,857,038	5.58	3,836,470	5.65	4,783,531	5.62
計	34,415,508	100	51,229,148	100	67,889,170	100	85,089,246	100

'90년대 이후 예상할 수 있는 여가 환경의 변화를 요약하여 보면, 다음과 같이 다섯가지로 볼 수 있을 것이며, 그 내용은 첫째 도시화의 가속화, 둘째 노령화사회, 세째 핵가족화사회, 네째 자동차 문화의 시대, 다섯째 국제 관광화의 시대로 대별할 수 있을 것이고 이를 정리하면 다음과 같다.

3) 교통개발연구원, 장기 관광수요 예측에 관한 연구 1988, 10. p. 169.

1. 도시화의 가속-도시형 생활방식의 보편화, 새로운 라이프 스타일, 소비형, 군집성, 통신 위주의 의사교환, 직장단위 여가 활동의 증가, 상업적 위락과 여가행태, 사계절 전천후행락.
2. 노령화 사회 —장년과 노인 계층의 여가 활동과 공간 수요가 증대, 여가 수요의 잠재력 증가, 예측성 증가, 사회복지와 관련되는 여가 수요를 기반으로 하는 여가산업, 휴양의 일상 생활화를 위한 프로그램.
3. 핵가족화 사회—가족 중심의 여가활동, 가정의 기본 단위의 변화, 친척 관념의 변화.
4. 자동차 문화 —여행의 기동성 증대, 자동차로 가능한 여행, 자동차 숙박, 카페리, 모토인의 보편화, 주유식 행락 프로그램의 자동차 여행, recreation vehicle의 보급.
5. 국제 관광화 —해외 여행의 가속화, 해외 관광지와의 경쟁단계 돌입, 인근 나라의 여행 경험의 증대, 해외 여가 산업의 투자, 관광 여가 산업의 규모 확대, 정부의 여가 정책에 대한 관심증대, 사회복지적 차원의 여가 관광정책 대두

아울러 이와같은 관광 환경의 변화와 함께 개발될 관광 자원의 내용과 관광 행동의 형태, 관광산업 및 관광지 형태를 정리 분석하여 보면 다음과 같다.

	관광자원	관광활동	관광산업	관광지형태
도시화	theme park, 상업화된 위락, convention, 전시와 관련 된 집단 행락 자원	단체, 대규모, 사계절, 복합적, 전계층, 집회형,	정보서비스, 임대업, 복합리조트, 고소비형산업	근교행락지, 초자연형, 골프장, 스키장, 복합전시행사장
핵가족화	교육, 휴양 등 복합다목적자원	가족단위, 전계층의 동시 참여형, 학교교육 보완형의 육외	가족단위대상 서비스업	vacation home membership 중대 picnic장

행락 프로그램, 체제시간 연장				
노령화	교양, 취미, 신체 단련, 자기완성형 여가행락자원	독신자 여가활동 증가, 집합과 단체성이 가미 되는 활동	휴양업, 독신료 임대업, 문화 행사 기획업	복합휴양촌, 독신노인을 위한 위탁 서비스업
자동차문화	도로에 접촉되는 경관자원, 연속적 행락자원	숙박과 음식 중심의 소비 활동, 3~4인의 소규모 행락활동, 정적인 활동 위주	자동차숙박업, 자동차임대업, 수리업, 출판업	모텔, 전국적 연쇄점, 자동차 캠핑장,
국제관광화	경쟁력이 있는 국가적 자원, 국제 수준의 서비스를 구비한 관광행락자원	단체활동, package tour, 오락과 행락 프로그램 중심의 활동, 서구취향, 계절적 이점을 살리는 관광 서비스 활동	국제여행안내업, tour guide, 국제 민박 씨비스 convention 업, 국제적 행사기획 홍보관련업	모텔, 고급 씨비스의 숙박업, 컨벤션 관련업

### 1. 외부환경 분석

리조트 호텔의 경영 전략을 평가하기 위하여는 관광시스템내에 구성되어 있는 요소의 이해와 이들이 영향을 받고 있는 환경적 요소를 이해하는 것이 필요할 것이다.

관광주체라고 하는 시스템은 관광의 수요적 측면을 구성하는 인적인 요소를 의미하는 것으로서 이는 1) 이들의 관광을 가능케 하는 모든 환경의 영향 2) 이들의 관광동기 3) 이들의 구매 의사 결정 과정 등이 이른바 자생적 시장 환경을 구성하는 결정 요인이 되고 있는 것이다. 따라서 이러한 요소에 영향을 주는 관광의 환경적 요인과는 상호 영향력을 행사하게 되고 이들이 상호 의존적인 관

계를 유지하게 되는 경우는 국가 전체의 관광 발전에 크게 공헌하게 되는 것이다. 그러므로 이들간의 총체적인 균형을 이루는 것이 무엇보다도 필요할 것이다.<sup>4)</sup>

그러면 이와같은 관광시스템에 영향을 미치는 환경요인 중에서 외부적인 환경요인을 살펴보면 다음과 같다.

### (1) 경제적 환경

관광이란 특정 소수인의 전유물이 아닌 보편적 일반인들이 공동으로 향유할 수 있는 사회적 부산물로서 이는 경제 발전과 밀접한 관계를 갖고 있는 것이 사실이다. 즉 경제가 관광의 발전에 긍정적인 영향을 주는 요인으로는 1) 일정한 가처분 소득의 증대 2) 보다 개선된 소득의 배분 3) 안정된 통화가치 4) 유리한 경기변동 등을 들 수 있으며 이러한 영향에의 얻을 수 있는 효과는 1) 국제 수지의 개선 2) 공업과 관광산업간의 조화적 기능 3) 고용의 증대 효과 4) 관광증수효과 등이 있다.

### (2) 사회적, 문화적 환경

개인의 가처분 소득의 증가와 개선된 소득 배분과 같은 경제적 요인의 효과로 인하여 복지사회를 건설할 수 있게 되었으며, 이러한 복지사회 건설을 통한 모든 사람들의 생활의 질을 개선할 수 있는 여건을 만든다는 것은 대단히 중요한 사회적 여건이 될 수 있다. 따라서 관광을 인간의 기본적 권리로 이해하면서 국민복지차원에서 관광을 진흥시키므로서 긍정적 사회의 변화를 가져올 수 있을 것이다.<sup>5)</sup>

### (3) 정치적 환경

관광이란 인간 생활의 표현 형태로서 정부의 정치적 의사 결정을 통하여 영향을 받게 되는데 그 이유는 관광 그 자체가 직접 간접으로 정치적 기능을 수행하고 있기때문이며, 그 자체가 정치에 영향을 주기도 하기 때문으로 해석할 수 있다.

또한 국가의 정책이 관광에 중요한 의미를 주는 경우를 살펴보면, 1) 교통조직망 정책 2) 교통수단 정책 3) 요금정책 등과 같은 정책의 결정은 관광 산업

4) Basil W. Denning, "Strategic Environmental Appraisal", Lory Range Planning, p. 22, 1973.

5) Peter F. Drucker, "Management", pp. 77~84, Heineman, London 1974.

에 있어 하나의 상품의 요소를 차지하는 부문에 대한 정책적인 결정인 만큼 관광 사업자체에 직접적인 영향을 주고 있다. 그리고 사회정책적 측면에서 영향을 받고 있는데 그 하나는 사회적인 법규의 개선이나 휴가제도 및 노동시간에 관한 규제, 소득분배 등의 변동에 따라 관광 수요의 변화를 초래할 수 있다.

#### (4) 기술적 환경

기술적 환경 역시 관광에 중요한 영향을 미치게 되는데, 이러한 영향이 긍정적으로 미친 경우를 살펴보면 1) 교통수단의 안정성 제고 2) 공공교통 수단의 신속성 증대 3) 통신기술의 발달로 인한 예약시스템 정립 4) 서비스 시설의 편리성 증대 등과 같은 것들은 모두 관광산업이 발전하는데 지대한 공헌을 한 것들이다. 물론 호텔경영내부에서 살펴보아도 쉽게 알 수 있지만, 회계정보시스템이나 광역 통신망을 이용한 자유로운 예약시스템, 주방기기의 자동화, 자동소화기, 고객에 대한 정보관리 능력의 증대 등이 바로 그 예라고 할 수 있다.

## 2. 내부환경 분석

내부환경 분석에 있어서는 그 기업의 영업상 수행할 수 있는 능력을 분석하는 영업능력 분석과 제품생산을 할 수 있는 기술의 축적과 리조트 호텔만 가지는 독특한 노-하우를 가지고 있는가를 살펴볼 수 있는 기술능력 분석이 있고 세번째로는 객실과 식음료의 원활한 생산활동을 수행할 수 있는가를 파악하기 위한 생산능력 분석이 있으며, 마지막으로 기업경영 측면에서 관리능력 분석을 하여야 한다.<sup>6)</sup>

## 제2절 시장 세분화와 표적 시장의 선정

### 1. 시장 세분화

#### (1) 시장세분화의 의의

6) C. K. Prahalad, "Strategic Choices in Diversified MNC's", Harvard Business Review, pp. 68~78, July-August, 1976.

### 1) 마아케팅 측면에서의 시장개념

경제학자들은 가격 기구를 회소 자원의 배분 기능을 중심으로 분석함으로써 공급자와 수요자, 가격형성, 그리고 물품소유권 이전과 같은 3요소를 구비한 것이 시장이라고 추상적으로 정의하고 있다.

그러나 마아케팅 관점에서는 마아케팅 활동의 주체가 곧 판매자이므로 판매대상품, 구매와 직접적으로 관계가 있는 사람, 소비자의 욕구 충족을 위한 소비시스템을 중심으로 시장을 분석, 정의 해야 한다.

### 2) 시장 세분화의 의의

시장을 세분화한다는 뜻은 일정 기간에 걸쳐서 특정 제품의 마아케팅 활동에 대한 반응이 유사할 것으로 예상되는 소비자들을 집단화 함을 뜻한다.

### 3) 시장세분화의 잇점

- ㄱ) 마아케팅 기회의 효과적 발견
- ㄴ) 경쟁에의 효과적 대응
- ㄷ) 시장 욕구에 부합된 제품의 개발

### 4) 시장세분화의 전제조건

- ㄱ) 측정 가능성
- ㄴ) 접근 가능성
- ㄷ) 실제성
- ㄹ) 실행 가능성

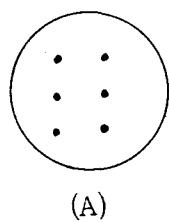
#### (2) 시장 세분화의 기준 및 표적 시장의 선택

어떤 제품이나 서비스에 대한 시장이 둘 이상의 구매자로 구성되어 있을 때 그 시장은 판매자들에게 의미있는 집단으로 구분될 수 있다. (그림 2-1)은 여섯 명의 구매자로 구성된 시장을 세분하는데 있어서 상이한 방법을 예시하고 있다. 그림의 (A)는 전혀 세분하지 않은 경우를 나타내고 있다. 세분된 시장의 수는 개개 구매자의 욕구가 각각 상이하므로 고객의 수만큼 많을 수 있다. 예를 들면, 양복점이나 양장점에서는 고객의 취향, 소득, 몸크기 등에 맞추어 의복을 만들고 있고 조선회사에서도 고객의 주문에 따라 제품을 생산한다. (B) 대부분의 판

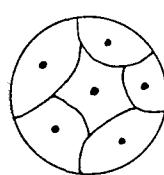
매자들은 그들의 고객 한사람 한사람을 구분하여 그들의 욕구에 맞추어 제품을 생산할 필요가 없다. 그러므로 소득이나 연령을 기준으로 세분하는 경우가 일반적이다. 또한 나이와 소득을 공동 기준으로 사용하면 제품에 대한 판매자의 행위를 보다 뚜렷이 구분할 수 있다.

〈그림2-1〉

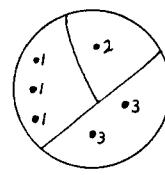
세분화 유형



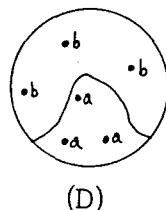
(A)



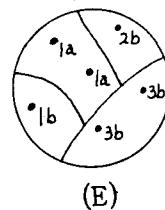
(B)



(C)



(D)



(E)

(A) 비세분화

(B) 완전한 시장 세분화

(C) 소득계층 1, 2, 3에 따른 시장 세분화

(D) 연령계층 a, b에 따른 시장 세분화

(E) 소득-연령 계층에 의한 시장 세분화

## 1) 경쟁적 좌표에 의한 시장 세분화

- ㄱ) 공격시장
- ㄴ) 방어시장
- ㄷ) 철수시장
- ㄹ) 포기시장

(그림 2-2)

시장 점유율과 제품 수명주기

제품 수명주기	시장점유율		
	상	중	하
도입기	공격-투자	공격-투자	선택적투자
성장기	방어-고지구축	방어	투자회수
쇠퇴기	철수	철수	철수

## 2) 개개인의 집합으로서 시장 세분화

- ㄱ) 인구통계변수—소비자들의 나이, 성별, 가족크기, 소득, 직업, 종교, 인종, 국적에 따라 시장을 세분.
- ㄴ) 생활유형변수—생활의 유형을 파악하려면 먼저, 의·식·주생활, 여가 생활의 어떠한 측면을 중심으로 분석할 것인가를 결정하여야 한다.
- ㄷ) 지리적 변수—모든 기업은 그 자체의 물적, 인적 제약 때문에 일정한 범위내에서만 영리 활동을 할 수 있다. 그러므로 잠재 고객이 많은 영업활동 영역을 중심으로 세분화할 수 있다.

## 3) 구매와 사용 주체에 의한 시장 세분화

이경우는 구매하는 사람을 주체로 보고 세분화 하는 방법으로서 리조트 호텔의 경우는 대체적으로 인구통계 변수와 유사한 접근 방법을 사용할 수 있다.

## 4) 구매행동 측면에서의 시장 세분화

- ㄱ) 구매량 정도에 의한 분류—heavy user와 light user로 구분 가능.
- ㄴ) 구매 노력의 정도에 의한 분류—이는 몰입도의 정도에 따라 나눌 수 있다.
- ㄷ) 구매 혜택에 의한 세분화—구매자를 구분함에 있어서 개인특성, 나이 등으로 구분하지 않고 특정 제품으로부터 구매자가 얻을 수 있는 다양한 혜택을 기준으로 분류하는 방법이다.

### 5) 제품과 시장개발 측면의 세분화

- ㄱ) 제품 개념의 확대
- ㄴ) 제품이 사용되는 장소와 용도측면
- ㄷ) 제품 공간에 의한 세분화

시장 세분화에 있어서 최근 개발된 연구방법으로서 소비자가 구매하게 되는 제품의 특질과 현재 제품 소비자가 구매하게 되는 제품의 특질과 현재 제품 소비자 인식상의 이상적 특질과의 유사정도, 차이 정도를 분석하는 방법이다.

## 3. 시장 세분화에 대한 마아케팅 전략

### (1) 비차별적 마아케팅 전략

소비자들이 구매동기, 구매관습, 구매행위 등에 있어서 모두 비슷하다고 가정하여 전체 소비자를 대상으로 하나의 마아케팅 전략을 구사하는 것이다. 학자에 따라서는 시장 총체로 표시하기도 한다.

### (2) 차별적 마아케팅 전략

소비자들은 여러 집단으로 구분하되, 그 구분된 집단 내적으로는 구매동기, 구매 습관이 유사하지만 집단 상호간에는 유사성이 없는 경우 각각의 세분된 하위 시장의 특성에 알맞는 마아케팅 전략을 적용함으로써 매출액의 증대, 시장에서의 강한 지위 확보를 얻을 수 있는 장점이 있다.

### (3) 집중적 마아케팅 전략

차별화 전략과 비차별화 전략 모두 전시장을 상대로 마아케팅 활동을 전개함을 뜻한다. 그러나 기업의 자원이 제한되어 있는 경우에 큰 시장에서 낮은 점유

율을 갖는 것보다 전문화된 마아케팅 활동을 타기업보다 유리하게 적용시킬 수 있는 하위 시장을 독점 상태로 유도하는 것이 훨씬 유리하다. 환원하면 기업의 제한된 자원을 전시장에 확산시키는 것보다 몇몇 하위 시장에 마아케팅 활동을 집중함으로써 점유율을 높일 수 있다.

#### (4) 표적 시장의 선정

시장을 세분화한 다음에는 표적 시장을 실제로 선정해야 한다. 표적 시장을 선정하는 방법은 세분 시장별로 비용—편익 분석을 실시하여 발생가능한 제비용에 대하여 편익이 가장 큰 세분 시장만을 표적 시장으로 선정해야 한다.

### 2. PPM 분석 (product portfolio management analysis)

다양한 제품을 생산하는 기업에 있어, 경쟁의 분석 및 기업의 전략적 계획을 작성하는 매우 복잡한 문제이다. 기업에 따라서는 조직을 관리 가능한 이익중심 단위로 분할하여 각각을 독립적인 계획 단위로 다룸으로서 이를 해결한다. 그런 경우는 각 단위에 대한 전략이 결합되어 전사적 계획이 되며, 각각의 전략은 기업의 재무 목표와 성과목표 그밖의 제약 조건을 충족하도록 조성된다.<sup>7)</sup>

#### (1) 경쟁적 포트폴리오 분석

제품 포트폴리오 분석은 일정 기업에 대한 성장을 대 시장 점유율의 메트릭스를 그려보고, 그것을 경쟁 기업의 유사한 메트릭스와 연결지어 해석함으로써 가능해진다. 각 제품에 대하여 상대적인 시장 점유율과 시장에서의 제품 성장률이 계산되는 것이 우선이며, 제품은 성장률대 시장점유율 메트릭스상에 점으로 표시되거나 제품 포트폴리오 도표에 제품 판매액에 비례한 직경을 가진 원들로 표시된다. 후자의 기법은 판매액이 각기 다른 여러 제품들을 시각적으로 비교할 수 있게 한다.<sup>8)</sup>

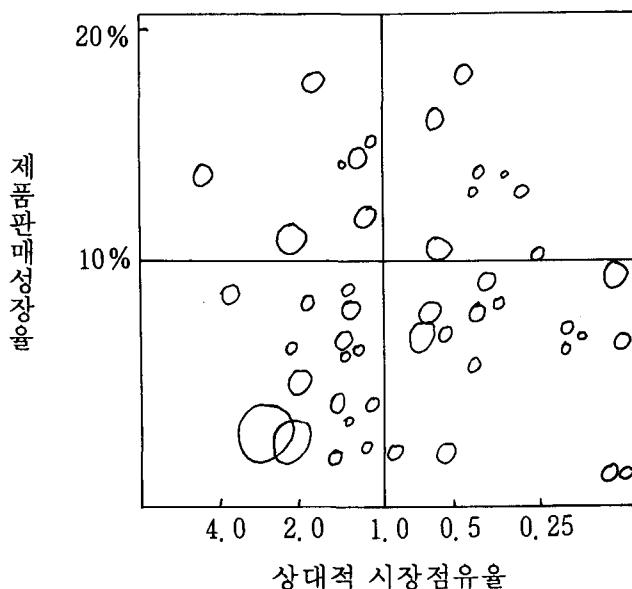
그 이유는 주요한 제품의 시장에서의 상대적인 지위에 따라 전략이 개발되기 때문이다. (그림 2-3)는 이와같은 점과 원 도표의 예를 보여주고 있다. 각 주요 경쟁 기업에 대하여 유사한 도표가 작성될 수 있는데, 이러한 일련의 도표들이

7) Ansoff, H. Igor, "Corporate Strategy". N. Y: McGraw Hill, 1965 p. 137.

8) Boston Consulting Group, "Perspective in Experience", 1970 .

각 시점에 따라 작성되면, 일정기간 동안의 각 제품의 이동 방향과 정도를 나타내는 궤도를 도출할 수 있게 되는 것이다.<sup>9)</sup>

(그림2-3) 비교적 견실하고 다각화된 기업의 전형적 제품 portfolio도표<sup>10)</sup>



BCG는 시장 점유율과 수익성간의 관계를 이용하여 제품 포트폴리오를 적용하였는데, 이는 안정적 경쟁 상태에서 높은 시장 점유율과 높은 수익성은 높은 상관 관계가 있다고 알려져 왔기 때문에 고도성장 시장의 경우, 가능한 것이면 어디서든 시장 지배는 적절한 경쟁 목표가 된다. 반면에 점유율의 증대가 어렵고 비용이 많이 드는 저성장 시장에서 시장 지배의 전략은 자금 유출을 극대화하는 것이며 심지어 시장 점유율을 잃을 수도 있다. 특정한 제품에 대해 지배 전략을 추구할 것인가를 결정하는 것은 경쟁력의 평가와 선정된 제품으로부터 생겨난 가용 자금의 양에 대한 평가에 달려 있다.<sup>11)</sup>

9) Day George S. "A Strategic Perspective on Product Planning". JOCB. Winter 1975 p. 357.

10) William F. Glueck "Strategic Management and Business Policy", McGraw-Hill Book Company.

11) Hedley Barry. "Strategy and the Business Portfolio", Long Range Planning, February, 1977, p. 58

포트폴리오 도표에 각 기업 제품을 나타내게 되면 그들의 경쟁적 지위를 이해하게 되고 시장 지배와 자금 창출이라는 기본적인 제품 전략에 대한 경쟁 기업의 반응을 평가하는데 도움이 된다. 그러한 경쟁 분석을 하기전에 포트폴리오에서 기업의 제품을 전략적으로 어떻게 분류하고 어떠한 관계에 있는가를 설명하는 것이 필요하다. 일단 이것이 이해되면 어떤 성장 제품에 투자할 것인가를 결정하는 문제가 매우 간단하게 해결될 수 있다.

## (2) 포폴리오 전략

제품 포트폴리오의 개념은 시장 성장률과 시장 점유율에 의한 제품의 분류를 바탕으로 한다. 대부분의 경우 시장의 성장은 환경적 통제 불능 요소에 의해 결정되기 때문에 포트폴리오 전략은 결국 시장점유율 전략이 된다.<sup>12)</sup>

제품 성장은 보통 10% 성장률을 기준으로 고성장 및 저성장으로 구분된다. 마찬가지로 시장 점유율은 보통 상대적 시장점유율 1.0으로서 구분지어 지는데, 이러한 숫자가 큰 의미를 지니지는 못하지만, 높은 점유율은 시장 선도력을 나타낸다. 따라서 시장 점유율과 성장의 차원에 있어 무엇이 높은 것이고, 낮은 것인가 하는 것은 개별적 상황에 따라 달라질 수 있다.

각 제품에 대한 도표를 설명하는 데는 다음 네가지의 일반 원칙에 근거를 두었다.

- 1) 이윤과 자금 창출은 시장 점유율에 달려 있다. 경험 곡선에 의하면 큰 이윤은 높은 시장 점유율과 관계된다.
- 2) 제품판매를 증대시키기 위해서는 시설, 운전자본 등에 대한 자금 투입이 요구된다. 따라서 시장 점유율을 유지시키면서 시장이 성장하려면 자금 투입이 필요하다.
- 3) 시장점유율 증가시키려면, 광고비 신규공장 및 원가 절감을 위한 설비 등에 자금을 투입하여야 한다.
- 4) 제품이 성숙 단계에 들어섬에 따라 각 시장에서의 성장도는 완만해질 것이다. 성장이 완만해짐에 따라 창출되는 자금은 성장 단계에 있는 다른 제품에 재투자 되어야 한다.

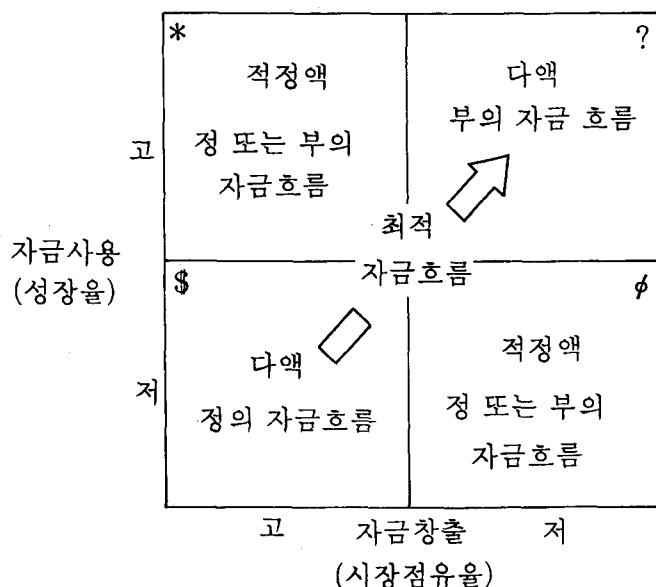
12) Churchman, C. West, "The System Approach", N.Y. Delacorte Press, 1968, p. 88.

## (3) 제품 포트폴리오의 경쟁분석

일단 기업의 제품이 포트폴리오 도표에 나타나게 되면 5단계의 경쟁 분석이 수행된다.

## ㄱ) 내부균형

포트폴리오가 4분면 각각에 제품이 적절히 배치되어 있는지가 검토되어야 한다. 가장 많은 판매액을 갖는 제품은 “별”이나 “자금젖소”로 나타나야 한다. “물음표” 분면에는 제품을 거의 배치하지 말아야 한다. 왜냐하면, “물음표” 분면의 제품들은 “별” 분면으로 옮기기 위해서는 많은 자금이 필요하고 조금이라도 잘못되면 가장 큰 손실을 입을 것이기 때문이다. 대부분의 제품들은 “자금젖소” 다른 말로 시장선도제품으로서 나타나야 한다. 이것은 대체로 나머지 제품들을 인수하게 되기 때문이다. “개” 분면에 자리잡게 될 제품도 거의 없어야 한다. 이것은 그 제품들이 창출해내는 얼마 안되는 자금마저 재투자하여야 할 자금 빚이기 때문이다. (그림 2-3)는 성공적으로 다각화된 기업의 전형적인 포트폴리오이다.

(그림 2-4) 제품 portfolio 도표상의 제품 범주<sup>13)</sup>

13) Alan J. Rowe, Richard O. Masan, Karl Dickel "Strategic Management Business Policy" (A Methodological Approach) Addison-Wesley Publishing Company, 1982. p. 152.

### ㄴ) 추세

3~5년이전 기간 동안에의 해당 포트폴리오 도표가 도출되어야 한다. 이것을 현재의 도표와 비교해 봄으로써 각 제품의 움직이는 방향과 비율을 알 수 있다. 이 두 도표간의 비교에 의해 주요 제품의 변화가 발견되면 현재의 변동 방향을 정확히 파악하기 위하여 변동한 제품들의 변동 궤적을 연도별로 추적해 보아야 한다.

이러한 추세에 비추어 다가오는 5년에 대해 예측해 볼 때 현정책이 그 기간동안 유지된다면 각 제품이 어디에 위치하게 될 것인가를 알 수 있다.

이러한 전망 도표로부터 바람직한 포트폴리오를 나타내는 일련의 목표 도표를 도출시킬 수 있다. 다음 단계로는 경쟁 상태와 재무 조건하에서의 각 계획의 타당성을 결정하는 것이다.

### ㄷ) 경쟁의 평가

이 단계에서는 주요 경쟁사에 대한 제품 포트폴리오 도표가 도출되어야 한다. 일반적으로 이것은 경쟁자에 대한 최대로 이용가능한 정보들로 이루어지므로 산만한 데이터보다 유용한 자료가 될 수 있다.

한번에 한 제품씩 택해 점유율 증가가 예상되는 경우에는 경쟁 강도가 평가될 수 있도록 도표가 비교되어야 한다. 예를 들어 저성장 부분에서 점유율을 높이기 위한 시도는 점유율 측면에서 보았을 때 선도 기업과 자기 기업이 명백한 선도력을 가지고 있으며 추세 도표에서 좌향의 추세가 분명한 경우에만 행해져야 한다. 따라서 이것은 “물음표” 또는 “개” 제품 부문에서 시장 점유율이 낮은 제품은 포기해야 함을 뜻한다. 그리하여 “물음표” 분면상에서 상대적 시장 점유율이 1.0에 가깝고 시장선도 기업과 경쟁할 만큼 충분한 지위에 있는 제품에 대하여 주의를 기울여야 한다.

이 단계에서 제품은 잠정적으로 네가지 기본전략군으로 나뉘지게 된다. 즉 점유율 증가를 나타내는 성장제품, 점유율유지제품, 최대의 자금 창출에 이용될 고갈제품, 그리고 제거대상 제품이 있다. 이러한 기본적 분류를 함으로써 목표 포트폴리오를 재조정할 수 있으며 어떤 대체안은 제거되기도 한다.

### ㄹ) 산업에서의 위치

제품 포트폴리오 도표에서는 자금 요구량에 대한 대용물로서 시장판매 성장을

사용한다. 각 제품에 대하여 시장 성장도와 제품 성장도를 대비시켜 놓은 성장도 도표를 고려하여 적절한 전략을 확정지을 수 있는 것이다. (그림 2-4)에서 대각선을 중심으로 윗부분에 위치한 제품들은 시장 성장이 제품 성장을 초과한 것을 나타내는데 이는 시장 점유율의 감소를 뜻한다. 제품에서 다류의 자금 창출을 하려는 경우이거나 제품을 시장에서 제거하려는 경우이거나 시장 점유율을 확보하기 위한 특별히 노력하는 경우가 아니라면 어떠한 제품도 이론적으로는 대각선의 윗부분에 위치할 수 없다. 만약 이것이 현재의 상황과 다르다면 확립된 제품의 전략적 분류는 현상황에 따라 계획을 짤 수 있도록 재조정되어야 한다.

대부분의 경우 이단계만으로도 (ㄴ)의 추세 분석에 의해 도출된 지표를 확증하여 주지만 좀더 도시적인 도표를 이용한다면 더욱 확실해질 것이다. 이 단계의 주요한 점은 “최대가능성장”의 개념을 분석에 도입하는 점이다.

#### ㅁ) 재무적 균형

마지막 단계에서는 정상적 전략 선택이 재검토되며 자세한 현금 흐름 계산을 기초로 확정된다.

전단계에서 도출된 잠정적인 제품 분류를 참고로 모든 제품에 대하여 자금의 수요 또는 창출은 계획되는 것이다. 즉 “개”와 약간의 “물음표”는 자금회수 또는 창출을 가져오며, “자금젖소”와 “별”은 내적으로 창출된 자금의 잔여분을 내놓는다. 시장점유율 획득이 목표인 “물음표”와 일부 “별”은 유일한 자금 사용제품이 될 것이다. 만약 외부재무 사정이 가용자금을 압박한다면 이것은 결국 몇가지 제품이 분류되도록 할 것이다.

이와 같이 주요경쟁 기업에 대하여 비교 가능한 자금흐름 도표를 만들어 보는 것은 그들의 포트폴리오 전략을 형성할 경쟁 기업의 성장계약 조건을 평가하는 홀륭한 방법이 될것이다.

### 3. 포지셔닝 전략과 표적 마아케팅

호텔의 포지셔닝은 다음과 같은 기본적 3대요소로 구성되어 있다. 그 첫째가 이미지인데 이는 세가지 요소중에서 가장 중요하지 않다. 이미지는 좋을수도 있고 나쁠수도 있으며, 설득적일 수도 있으며, 그렇지 않을 수도 있기 때문이다. 따라서 이와같은 이미지의 창출은 매우 주관적이어서 이미지만으로 소비자의 구

매를 유도해 낼 수 없기 때문이다. 둘째는 소비자의 가치 인식인데 이것은 가장 중요한 요소이다. 즉 소비자가 어떤 특정 회사의 상품과 서비스의 가치를 어떻게 인식하고 있느냐는 것이며, 환언하면 상품과 서비스로부터 소비자가 어떤 혜택을 기대하도록 만들 수 있느냐는 것이다. 이러한 가치 또는 혜택이 정의 되면 호텔의 여러 가치에 대해 유사한 태도를 갖고 있는 수많은 고객으로부터 표적 시장을 분리해 낼 수 있을 것이며 반대로 표적 시장이 정해지면 이에 맞는 가치 및 혜택을 창조해 내야 할 것이다. 셋째는 경쟁 호텔과의 차이를 두어야 한다는 것이다. 이상과 같은 이론적 배경으로 가장 중요한 세가지 요소를 다시 추출하면 다음과 같다.

- 1) 표적시장의 선정
- 2) 인지된 혜택
- 3) 경쟁자로부터의 차별화

## 제3장 수익성 검토

### 제1절 손익분기점 분석

손익분기점 분석은 판매량과 비용, 이익 이 세가지 변수사이의 기본관계를 규명하고 손익분기점을 찾아내어 이를 이익 관리에 활용한 이익 관리만을 위한 도구였다. 그러나 오늘날 손익분기점 분석은 이익의 계획 및 통제는 물론 기업의 자산 구조와 비용 구조의 합리화 여부를 분석할 수 있는 중요 재무분석 도구로 되고 있다.<sup>14)</sup> 이와같은 손익분기점 분석의 전제가 되고 있는 몇가지 가정은 다음과 같다.

- 1) 원가와 비용은 관련 범위내에서 직선 관계를 갖는다.
- 2) 모든 비용은 고정비와 변동비로 구분이 가능하다.
- 3) 총고정 비용은 관련 범위내에서 일정하다.
- 4) 판매가격은 일정 불변이다.

14) K. Middleton "A Critical Look at Breakeven Analysis," Australian Accountant, May. 1980, pp. 254~268.

- 5) 원가요소 가격은 불변이다.
- 6) 총변동비는 생산량에 직접 배분될 수 있다.
- 7) 생산성의 효율은 변화하지 않는다.
- 8) 단일 제품을 커버하거나 주어진 판매 액수는 총생산량의 변화로써 유지된다.
- 9) 수익과 비용은 단순 행위단위로 비교된다.
- 10) 생산량이 가격에 영향을 미치는 유일한 상관 요소이다.
- 11) 재고 수준의 변화는 무시할 만하다.

이 이외에도 원칙적으로 단일 제품을 다루는데 타제품이 개재된 경우에는 일정 불변한 것으로 간주하는 것이다.

전술한 바와 같이 손익분기점 분석은 제가정하에서만 접근이 가능한 한계성을 가지고 있는데 이를 해소할 수 있는 방법들을 도입하여 분석 대상인 리조트 호텔의 특성을 고려한 보다 현실적인 분석을 하기 위한 모델을 제시하여 보면 다음과 같다.

- 1) 손익분기점 분석에서 비용의 분해 즉 고정비와 변동비를 구하는 것은 실제로 대단히 곤란한 문제이다. 그러나 이 구분이 정확하지 못하면 손익분기점 산출은 물론 손익분기 도표의 작성도 정확을 기할 수 없게 된다. 때문에 총비용을 고정비와 변동비로 정확하게 구분하는 일이 손익 분기점을 산출하는데 있어 가장 중요한 선결 요건이 된다.

비용의 분해 방법에는 총비용법, 산포도법, 최소자승법 등과 같은 수학적 방법이 있으나 이경우 판매가격, 단위당 변동비, 고정비 등의 제사정의 변화가 없어야 한다는 전제 조건이 필요함으로 오늘날과 같이 사정의 변화가 극심하고 호텔 기업의 판매가격이 성수기와 비수기의 차등 가격으로 판매하는 가격 전략을 이용하고 있기때문에 비용의 분해를 개별 비용법에 의하는 편이 보다 정확한 가치를 얻을 수 있다고 생각되어진다. 단 사정의 변화가 현저한 경우에는 즉 한 회계연도와 같이 상당히 장기의 기간 동안에는 재료의 값이 등귀할 가능성이 있으므로 이러한 가격의 변화가 있을 경우에는 가격이 변동하기 전의 재료비 등을 현재의 가격으로 재평가한 다음 비용을 분해하는 것이 바람직하다고 본다.

그리고 비용중에는 고정비도 변동비도 아닌 준고정비 혹은 준변동비가 있을

수 있으며, 이러한 경우에는 이가운데에서 비용을 생산량이나 매출액에 대비시켜 체감도가 큰 비용은 고정비적 성질을 갖는 비용이므로 고정비에 포함시키고, 체감도가 작은 비용은 변동비에 포함시키는 것이 합리적인 분해라고 본다.

2) 고정비가 생산량에 관계없이 일정하다는 가정의 한계성은 선형 손익분기도로 분석하지 않고 손익분기점분석에 미분 계산을 적용하여 비선형적인 비용 함수를 가정하면 해소되리라 생각한다.

3) 손익분기점분석의 중요한 가정이자 한계성인 생산량이나 판매량에 관계없이 단위당 판매가격이 일정하며, 단위당 변동비가 일정하다는 가정의 한계성은 손익분기점 분석에 미분계산을 적용하여 비선형적인 비용함수와 손익함수를 가정함으로써 기업이 경제환경을 보다 정확하게 나타낼수 있으며 복잡한 미분 계산은 계산기가 대행하여 줌으로 이러한 비선형 손익분기점 분석보다 현실적인 분석을 가능하게 한다.

4) 한 기업에서 여러가지 제품을 생산하여 판매하는 경우 각 제품마다 별도의 손익분기점을 찾기 위하여 공동으로 사용된 비용을 어떻게 제품별로 배분하느냐 하는 문제는 총매출액에 대한 각 제품의 매출액이 차지하는 비율로서 배분함으로써 해소될 수 있으리라 본다.

5) 과거의 기업 환경에 근거하여 측정된 비용, 판매가격, 생산량의 관계로 장기 예측이나 장기 계획을 하였을 경우에 안개 되는 위험은 확률분포 개념을 적용하여 어느 정도 보완할 수 있다고 생각한다.

손익분기점 분석을 통하여 경영자들이 구하고자 하는 정보는 과거사실에 대한 것이 아니고 미래에 관한 여러가지 예측인데 시간이 경과함에 따라 기업의 제반 원가 및 이익 구조는 달라지므로 이를 분석으로부터 보다 유용한 정보를 구하기 위해서는 원가, 판매량 등 제요소의 미래에 관한 예측이 불확실성을 고려하여 이루어져야 한다고 보아진다.

## 제2절 전략사업 타당성 검토

### (1) 타당성 검토 기간의 고려

리조트 호텔의 증가축 사업의 타당성 분석이 경제, 재무적인 측면에서 수행되고 있다는 점에 비추어 타당성 검토 기간은 대부분 비용 발생과 수익 창출이 1회

종료되는 최종 시점까지를 사업계획 기간을 간주하고 주요시설 및 초기 투자의 경제적 내용연수, 운영여건, 입지여건, 주변환경, 시설용도 등을 감안하여 결정하여야 한다.<sup>15)</sup>

중, 개축 사업의 초기 투자는 기존 골조의 재이용, 건축, 토목, 전기설비, 집기 및 비품 등의 여러가지 시설에 대한 투자가 필요하다. 이러한 많은 시설 투자중 전체 시설의 기본적인 골격이 되며, 금전적으로도 제일 비중이 큰 것은 건축 및 토목사업이다. 그러므로 주요 시설에 대한 공사인 건축이나 토목공사를 기준으로 건물의 경제적 내용연수인 40년을 중, 개축 사업의 타당성 검토 기간으로 설정 할 수 있다. 단 타당성 검토 기간내에 경제적 내용연수가 종료하는 전기나 설비 공사 그리고 집기, 비품에 대해서는 필요한 시점에서 재충족될 만큼의 비용을 추정하여 재투자되는 것으로 보고 접근하는 것이 바람직하다.

## (2) 할인률 접근 방법의 적용

할인률이란 불확실한 미래에 실현될 사업 계획은 제반 기대 가치를 현재의 시점으로 그 가치를 환산하여 투입 자본의 기회 비용을 추정하는 적절한 수단이라고 할 수 있다.

자본시장이 환전 경쟁적이라면 시장에서 형성되는 시장이자율은 사후적으로 저축과 투자가 일치하게 되지만 실제적인 자본시장에서는 화폐의 투기적 요소가 투자의 위험성 함수가 됨으로 자본시장에서의 이자율이 사회적 기회비용을 즉 사회적 할인율을 대변하지 못하고 있다. 그러므로 공공투자 사업에서는 민간부문과의 투자수익율에 맞추기 위하여 효율적인 자본 배분의 최적 상태를 실현하기 위한 경제현실에 적합한 사회적 할인율을 사용하고 있다.

리조트 호텔에 투자한 경우 평가에 사용되는 방법으로는 다음과 같은 방법들이 있다.

- 1) 순현가법 (net present value method)
- 2) 한계기간법 (cut-off period method)
- 3) 회수기간법 (pay-back period method)
- 4) 순평균수익률법 (net average rate of return method)

15) Schoeffler, Sidney, Robert Buzzell, and Donald Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," Harvard Business Review, Vol. 52, pp. 137~145

- 5) 내부수익률법 (internal rate of return method)
- 6) 연도별 평균등가법 (annual value method)
- 7) 비용-수익비율법 (cost-benefit ratio method)
- 8) 최소평균비용법 (minimum average cost method)
- 9) 형평법 (equity method)<sup>16)</sup>

이상과 같은 여러가지 방법중 자체의 모순을 내포하지 않고 화폐의 시간적 가치를 고려할 수 있어서 일반적으로 통용되고 있는 방법으로는 순현가법과 내부수익률법이 있다.

### (3) 민감도 분석

민감도 분석이란 계획된 투자안에 영향을 미칠 수 있는 여러가지 투입 변수가 모두 일정하고 이중 어느 하나의 또는 그이상의 투입 변수만이 변화가 일어날 것이라고 가정했을 때, 해당 투자안의 변화에 대응하여 그 결과치가 얼마나 종속적으로 변화할 것인가를 평가하기 위한 방법이다.<sup>17)</sup>

#### 1) 낙관적인 경우

할인률이 감소한다는 것은 투자에 대한 기회 비용을 적게 계상한다는 것으로서 또는 호텔이 신축시 비용은 초기 투자비를 비롯하여 계획 초기 시점에서 대부분이 투자되고 수익은 연차적으로 발생하는 사업에 대해서는 순현재가치가 커진다는 것을 의미한다.

#### 2) 정상적인 경우

타당성 분석의 기본안을 정상적인 경우로 가정한 경우이다.

#### 3) 비관적인 경우

할인률이 증가한다는 것은 투자에 대한 기회 비용을 많이 계상한다는 것이고 또는 호텔 증개축 사업의 경우에는 순편익이 점차적으로 적어진다는 것을 의미하며 일정 시점을 지나면 순현가가 부가 되는 것을 의미한다.

16) James C. Van Horne, "Financial Management and Policy," 1986. p. 320.

17) 박정식. "현대재무관리". 다산출판사. 1988. p. 267~268.

## 제4장 결 론

본 연구의 목적은 현대 관광인들에게 휴식을 취할 수 있는 공간의 제공이라는 면에서 휴양지 관광호텔의 경영 전략을 평가하기 위한 전략적인 접근 방법을 살펴보는 것인바, 연구의 전과정에서 호텔의 경영상 주어진 주변의 환경적 요인을 분석하고 이를 토대로 경영전략의 방향을 모색하고자 하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다고 하겠다.

첫째, 휴양지 호텔이 갖는 독자적인 자원을 활용하여 특화시킴은 물론 이를 유지 발전 시켜야 한다.

둘째, 고유한 휴양지 호텔의 분위기를 조성하기 위하여 주변 시설을 갖추는 것이 필요하며 휴양지만이 갖는 독자적인 휴양 시설이 필요하다.

세째, 휴양지 호텔이 갖는 계절적 특성이 있는바 종업원들의 서비스 수준의 개선 혹은 강화는 물론 일반 호텔들과는 다른 전문적이면서도 다양한 적용할 수 있는 능력을 배양하는 것이 필요하다.

넷째, 호텔을 단지 투숙하는데 그치는 것이 아니고, 오락을 즐기며, 휴식을 취하고, 하나의 종합적인 생활 시설을 제공하는 공간이 되어야 함으로 고객들의 편익을 고려한 부대 시설의 유기적인 설치가 필요하다.

다섯째, 휴양지 호텔이 성과를 높이는데 있어 식당의 요리 수준과 음료 그리고 창소적 분위기가 큰 역할을 하므로 전문성을 제고하는 것이 필요하다.

여섯째, 종래의 고객이 호텔을 찾아오던 시절은 이미 지났으며, 적극적으로 판매 촉진 활동을 함으로써 지형적, 계절적 상황에 민감한 휴양지 호텔의 매출을 증대할 수 있는 노력을 함으로써 다각화 경영에 일조하도록 하는 것이 필요하리라 본다.

이와같은 제 문제의 해결이라는 관점에서 접근을 시도하는 것은 휴양지 호텔이 갖는 특성을 고려하고, 이러한 호텔이 갖는 경영적인 전략을 일반호텔과 다른 차원에서 분석 평가함으로써 경영의 효율을 가져올 수 있다고 보겠다.

## 참 고 문 헌

- 교통개발연구원, 『장기관광 수요 예측에 관한 연구』, 교통개발연구원, 1988,
- 박정식, 『현대재무관리론』, 다산출판사, 1988.
- Alan J. Rowe, Richard O. Mason, Karl Dickel, "Strategic Management & Business Policy", Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- Basil W. Denning, "Strategic Environmental Appraisal," Long Range Planning, 1973
- Boston Consulting Group, "Perspective in Experience" 1970.
- C. K. Prahalad, "Strategic Choices in Diversified MNC's" Harvard Business Review (July-August) 1976
- Donald E. Hawkins, Elwood L. Shafer, James M. Rovelstad, "Tourism Marketing and Management Issues, 1980.
- George S. Day, "A strategic Perspective on Product Planning" Journal of Consumer Behavior, Winter, 1975
- Hedleys Barry, "Strategy and the Business Portfolio", Long Range Planning, February, 1977
- Igor Ansoff, "Corporate Strategy" N. Y. McGraw-Hill, 1965
- James C. Van Horne, "Financial Management and Policy" Simon & Schuster, 1986
- K. Middleton, "A Critical Look at Bredkeven Analysis," Australian Accountant, May, 1980.
- Peter F. Drucker, "Management", Heineman, London, 1974
- Schoeffler, Sidney, Robert Buzzell, and Donald Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," Harvard Business Review, Vol. 52
- West Churchman, "The System Approach" N. Y. Delacorate press, 1988
- William F. Glueck, "Strategic Management and Business Policy", McGraw-Hill, 1980.