

텔레매틱스를 이용한
제주도 디지털 관광 인프라 구축 사업계획

연세대학교 정보대학원
디지털 비즈니스 전공
이 창 수

텔레매틱스를 이용한
제주도 디지털 관광 인프라 구축 사업계획

지도 김 경 규 교수

이 논문을 석사 학위논문으로 제출함

2005년 1월 일

연세대학교 정보대학원

디지털 비즈니스 전공

이 창 수

이창수의 석사 학위논문을 인준함

심사위원 _____ 김 경 규 _____ 인

심사위원 _____ 이 중 정 _____ 인

심사위원 _____ 이 준 기 _____ 인

연세대학교 정보대학원

2005년 1월 일

감사의 글

사회와 경제에 엄청난 영향을 준 인터넷이 경영환경을 어떻게 변화시킬 것인가에 대한 의문으로 시작한 석사과정은 어느덧 막바지에 접어들고 있습니다. 순간 순간 여러 가지로 도와주고 지원해준 많은 사람들이 떠오릅니다.

학업을 할 수 있도록 기회를 주시고 격려를 아끼지 않으신 김경규 교수님과 이중정 교수님께 깊은 감사의 인사를 드립니다. 또한 바쁜 일정에도 불구하고 논문 심사에 흔쾌히 시간을 내주신 이준기 교수님에게도 감사의 말씀을 드립니다.

2년간의 공부와 연구를 통해서 새로운 경영환경에서 새로운 분석 방법을 얻을 수 있던 점은 제 삶을 매우 풍부하게 하고, 제 주변을 더욱 넉넉하고 아름답게 만든 것임을 확신하기에 더욱 감사와 존경의 마음이 큼니다.

많이 부족한 저와 함께 대학원 생활하면서 물심양면으로 도와준 동기들에게 감사의 말을 전합니다. 늘 힘들 때마다 조언을 해준 정보대학원의 선배님들과 후배들에게 깊은 애정과 감사의 마음을 전합니다.

모두 훌륭한 사회의 인재로서 앞으로 큰 일을 해낼 것을 굳게 믿고 있으며, 이들과 더불어 공부할 수 있도록 기회가 된 것을 기쁜 마음으로 간직하겠습니다.

마지막으로, 학업을 함에 있어 믿음과 끈기로 지원해준 가족의 깊은 사랑과 사랑을 마음 깊이 느낍니다.

차 례

그림 차례	iii
표 차례	iv
국문 요약	v
제1장 서론	1
1.1. 목적 및 배경	1
1.2. 방법론	3
1.3. 내용의 구성	7
제2장 시장 기회 분석	8
2.1. 사업 기회의 탐색	8
2.1.1. 현 제주도 관광 Value System	8
2.1.2. 고객 욕구의 변화	9
2.1.3. 사업의 기회	11
2.2. 의사결정 과정과 Needs	13
2.2.1. 고객의 의사결정 과정	13
2.2.1. 충족되지 않은 고객의 Needs	14
2.3. 목표 고객의 확인	15
2.4. 필요 리소스 확인과 확보방안	16
2.4.1. 필요 리소스 확인	16
2.4.2. 필요 리소스의 확보방안	17

2.5. 사업기회의 매력평가	21
2.5.1. 경쟁의 강도와 고객 역동성	21
2.5.2. 미시 경제학	24
2.5.3. 기술 취약성	25
2.5.4. 전체적인 평가	26
제3장 사업추진 모델 및 방향	27
3.1. 비즈니스 모델	27
3.2. 고객 가치 제공	29
3.3. 서비스 제공의 범위와 유형	31
3.4. 사업 추진전략	34
3.4.1. 사업 추진 일정	34
3.4.2. 단계별 추진 전략	35
3.5. 재무추정 가정	36
3.6. 추정 손익계산서 및 재무제표	42
제4장 결론	44
참고 문헌	46
영문 요약	47

그림 차례

그림 1.1	고객가치 확인과 시장기회 분석을 위한 Framework	3
그림 1.2	비즈니스 모델 구성요소	5
그림 2.1	현 제주도 관광 Value System	9
그림 2.2	제주도 관광산업에서 고객 의사결정 과정	13
그림 2.3	목표 고객의 확인	15
그림 2.4	핵심고객 가치를 제공하기 위한 리소스 시스템	16
그림 2.5	본 사업의 경쟁자 지도	21
그림 2.6	시장기회에 대한 종합적인 평가	26
그림 3.1	텔레매틱스를 활용한 제주도 디지털 투어 인프라 사업 모형	27
그림 3.2	텔레매틱스를 활용한 제주도 디지털 투어 인프라 사업 프로세스	29
그림 3.3	의사결정과정에 따라 제공할 서비스	31
그림 3.4	본 비즈니스 영역	31
그림 3.5	텔레매틱스 단말기 임대 비즈니스	32
그림 3.6	사업 진행 일정	34
그림 3.7	사업의 3단계 진행 전략	35
그림 3.8	매출액 전망시나리오1	38
그림 3.9	매출액 전망시나리오2	39
그림 3.10	매출액 전망시나리오3	40
그림 3.11	각 시나리오별 수익 전망	41

표 차례

표 2.1	관광 산업 성장 추세	9
표 2.2	제주도 관광산업에서의 제대로 충족되지 않는 욕구와 새로운 가치	12
표 2.3	충족되지 않은 고객의 Needs	14
표 2.4	리소스 확보 방안과 시기	17
표 2.5	제주도 관광 관련 텔레매틱스 단말기 대여 경쟁 제품 벤치마킹	22
표 3.1	하드웨어 및 인건비 투자 예상액	36
표 3.2	매출액 추정 근거 1	38
표 3.3	매출액 추정 근거 2	39
표 3.4	매출액 추정 근거 3	40
표 3.5	3년간 추정 손익 계산서	42
표 3.6	3년간 추정 대차대조표	43

국 문 요 약

텔레매틱스를 이용한 제주도 디지털 관광 인프라 구축 사업계획

본 논문의 목적은 고객 가치를 규명하고, 시장 기회를 분석하는 방법론을 바탕으로 텔레매틱스를 이용한 제주도 디지털 관광 인프라 구축 사업에 적용해 봄으로써, 새로운 사업기회를 확인하고, 비즈니스 모델을 검증하는 방안을 제시하는 것이다.

이를 위해서 제주도 관광 산업의 새로운 시장기회 탐색하고, 고객가치를 규명해서 시장 기회를 분석하고, 고객에게 전달할 가치를 명확히 하여 필요한 리소스와 역량을 확인하고 확보할 방안을 제시하였다. 또한, 텔레매틱스를 활용한 비즈니스 모델을 제시 하고 제공할 서비스와 시스템을 정의하며, 사업 추진의 세부적인 방안을 세우고자 하였다.

고객의 가치 규명, 시장기회 분석 그리고 비즈니스 모델을 구성하기 위한 방법론으로 Jeffery F. Rayport & Bernard J.Jaworski의 E-Business Framework을 사용하였으며, 2003년 현재의 시장상황을 분석 대상으로 삼았다.

본 논문에서는 현 제주도 관광 산업 환경 분석을 통해 텔레매틱스를 활용한 성공적인 제주도 디지털 관광 인프라 구축 비즈니스 모델 구현에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석함으로써, 텔레매틱스를 활용한 다양한 비즈니스 모델과 관광산업에 IT를 접목시키는 비즈니스 모델에 관한 연구의 길잡이 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다.

핵심 되는 말 : 텔레매틱스, 네비게이션, 제주도 관광, 디지털 투어

제 1 장 서론

1.1. 목적과 배경

흔히 요즘 시대를 IT 혁명이라고 부른다. 인류의 역사에 등장하는 혁명이란 단어는 ‘신석기 혁명’, ‘청동기 혁명’, ‘산업혁명’ 등과 같이 인간생활을 빠른 시일 내 큰 변화를 만들어 보다 발전된 모습으로 진화하는 것을 의미한다. 이런 의미에서 현대는 컴퓨터와 인터넷 등을 통해 산업과 문화가 급속하게 변화가 일고 발전이 거듭되고 있다. 즉 IT 혁명이 진행 중인 시대인 것이다.

이 IT 혁명은 컴퓨터 산업 영역에 국한 되지 않고 자동차생활에 커다란 변화를 가져오고 있다. 운전자들은 자동차를 운전하면서 교통정보 뿐만 아니라 경제문화 및 일반생활과 관련된 각종 정보 및 서비스를 제공 받을 수 있게 되었고, 지능형교통시스템(ITS: Intelligent Transport System)의 개발로 인해 운전자의 안전과 편의성이 크게 향상되게 되었다.

IT 혁명은 자동차 산업 뿐만 아니라 관광산업에도 영향을 미치고 있다.

기존의 오프라인 여행사의 오프라인 모객 행위와 관광가이드의 안내에 의한 패키지 관광 상품에 의존하던 관광산업은 IT의 발달에 의해 디지털 라이프가 관광의 행태에 융화되어 인터넷과 같은 온라인 매체를 통해 여행 문의 및 신청한 후 관광 가이드나 지도 및 관광 안내서와 같은 오프라인 매체를 활용하지 않고 CNS(Car Navigation System)과 같은 Digital Appliance를 활용하여 보다 효과적으로 관광객의 다양한 욕구를 만족시키는 관광 행태로 전환되고 있다.

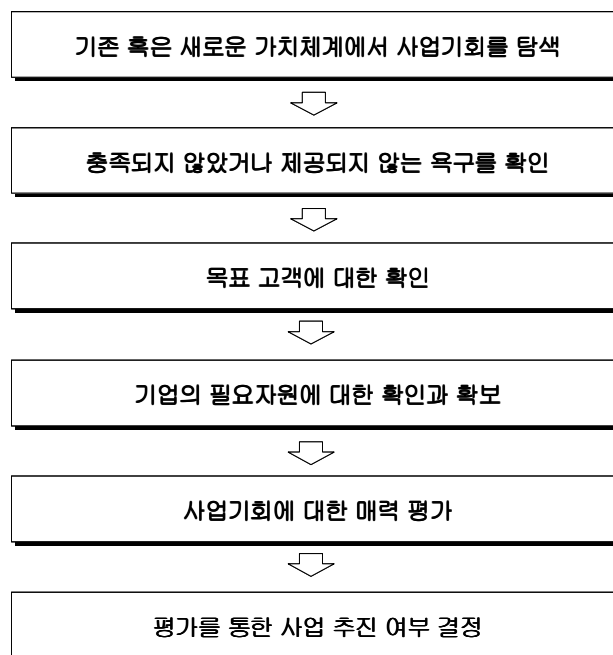
본 논문에서는 아직 Killer application을 찾지 못해 재무적인 성과를 창출하는 비즈니스 모델을 제대로 구성하지 못하고 있는 텔레매틱스 기술을 디지털 관광의 패러다임으로 전환되고 있는 제주도 관광 산업에 접목하여 Before Market에만 의존하는 텔레매틱스 비즈니스 모델이 아니라 After Market에서도 성공적인 텔레매틱스 비즈니스 모델이 창조 할 수 있다는 가능성을 제안하는 연구를 진행하고자 한다.

이와 관련하여 텔레메틱스를 활용한 제주도 디지털 관광 인프라를 제공할 수 있는 새로운 사업기회를 확인하고, 창조적인 시장가치를 확인하며, 제주도 관광 관련 산업에 IT를 기반으로 한 새로운 가치 제공 방안을 제시하고 확인된 시장기회와 가치를 바탕으로 비즈니스 모델을 완성함으로써 제공품의 범위와 시장에서의 수익창출 모델을 결정하여 제주도 관광의 새로운 패러다임을 활성화하고, 정보화를 촉진시켜 제주도 관광 산업의 경쟁력을 제고시키는 사업 모델을 완성하고자 한다.

1.2 방법론

텔레매틱스를 이용한 제주도 디지털 관광 인프라 구축 사업을 위한 시장 기회를 파악하고 비즈니스 모델링을 추진하기 위해서 고객가치의 규명과 시장기회의 분석에 대한 세부적인 방법론의 개발이 필요하지만 본 사업의 시장 기회 분석과 비즈니스 모델링을 수립위한 방법론은 Jeffrey F. RayPort & Bernard J.Jaworski(2002)의 E-Business Framework을 사용했으며 그 적용은 고객 가치 확인과 시장 기회분석을 위한 방법론과 비즈니스 모델링 방법론으로 단계적으로 적용했다. 먼저 고객가치 확인과 시장기회 분석을 위한 Framework는 크게 다섯 단계로 구성된다.

<그림 1.1> 고객가치 확인과 시장기회 분석을 위한 Framework



첫 단계는, 새로운 사업이 참여하게 될 사업 영역을 대략적으로 확인하는 단계이다. 기존 또는 새로운 가치체계에서 사업기회를 찾는다. 이 단계에서는 비즈니스

모델에 무엇을 포함시키고, 무엇을 뺄 것인가를 정하는 것이다. 새로운 사업의 가능성에 관한 아이디어를 얻기 위해서 가치체계를 관찰하게 되는데, 현재 제대로 제공되지 않는 가치나 새로 소개되어야 할 전혀 새로운 가치를 찾아야 한다.

두 번째 단계는 충족되지 않거나, 제공되지 않은 욕구(Needs)를 확인함으로써 사업의 기회의 핵심을 파악한다. 고객의 의사결정 과정을 살피는 것은 충족되지 않은 욕구들과 관련되어진 아이디어를 찾는 데 도움을 준다. 따라서 충족되지 않은 욕구들을 찾기에 앞서 먼저 고객의 의사결정 과정을 면밀히 살펴보아야 한다.

세 번째 단계에서는 가능성 있는 사업 영역을 찾았다면, 그들이 결과적으로 상품과 서비스로 제공하게 될 고객 유형에 대한 분별을 확인해야 한다. 고객의 유사성에 대한 집단화를 하는 고객집단의 분할(Target Segmentation)을 함으로서 실체가 있고, 특정한 방식으로 비슷하게 행동하는 고객집단을 확보하는 과정이다. 이것을 확인함으로써 집단의 크기와 성장의 형태, 재무적인 매력도를 살피기 위한 기본적인 마케팅 지도(Marketing Map)를 만들 수 있다.

네 번째 단계는 이들 고객에게 상품 또는 서비스를 제공하는 데 필요한 차별적 역량이나 활동을 찾아냄으로써, 기업이 갖춰야 할 자원(resources)을 확보하고 그 확보방안을 마련한다. 즉, 기업이 필요로 하는 자원을 분명하게 구분한 다음, 독특한 자원을 구축하기 위해서 자원을 기업 내부에서 조달하거나 신규 구축 또는 파트너와의 협력관계를 통해서 확보 할 것인지를 결정하게 된다.

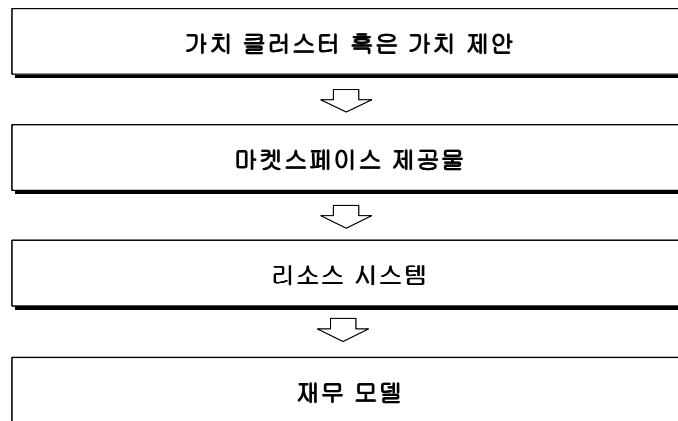
개인이나 조직의 개별 활동들의 집합과 조직의 역량을 만들어 내는 자산들을 통틀어 리소스 시스템(Resource System)이라고 부르는데, 이것을 구축하는 과정에서 온라인과 오프라인 활동과 자산을 다양하게 결합 할 수 있는 방법으로 리소스 시스템 모델을 조절할 필요성이 있다.

마지막 단계에서는 경쟁의 강도, 고객의 역동성, 기술의 취약성, 시장의 크기와 수익성을 통한 사업기회의 매력도를 분석하고 평가한 다음, 사업의 시작에 대한 결정을 하게 된다. 경쟁자의 수와 특성, 강 약점을 분석한 경쟁자 지도를 통한 경쟁 환경 분석과 욕구충족에 따른 고객의 행동양식 및 잠재고객의 유형을 통한 고객의 역동성 분석 그리고 새로운 기술의 영향과 기존기술의 확산정도를 분석한 기술의 취약성 요인의 파악이 중요하다. 또한 미시경제학적 접근과 시장의 크기,

수익성 등 사업을 통한 수익창출 모델의 파악이 꼭 포함되어야 한다.

이러한 영향들의 크기를 종합적으로 측정함으로써 기업은 사업의 시작 혹은 포기 여부를 결정하게 된다. 고객가치와 시장기회를 분석한 후 사업을 위한 비즈니스 모델을 구성하는 Framework는 다음의 4단계로 구성된다.

<그림 1.2> 비즈니스 모델 구성요소



첫 번째, 가치제안(Value Proposition)단계는 기존 또는 새로운 가치체계에서 사업 기회를 찾는다. 이 단계의 목적은 비즈니스 모델링에 어떤 것이 포함되어야 하며 무엇을 포기하여야 하는가를 정하는 것으로 사업 영역을 확인하는 단계이다. 가치명제의 구축은 첫째, 목표고객결정(Target segment)과정으로 시장의 매력도 평가와 시장에서의 자사 경쟁력 평가를 통해 ASP사업의 목표고객을 결정한다. 둘째, 목표 고객에게 제공될 이득결정(Focal customer benefits). 셋째, 경쟁자보다 나은 혜택을 고객에게 전달할 수 있는 원리에 대한 상세한 설명단계는 시장에서 경쟁회사보다 고객효용을 효과적, 효율적으로 제공할 수 있는 근본적 이유파악과 핵심역량이 가치제안을 구성하고 있는 고객효용 또는 핵심 고객효용과 직접적으로 연계 여부를 파악한다.

두 번째, 마켓스페이스 제공물 (Marketspace Offering)단계는 고객의 의사결정 과정을 검토하면서 만족스럽지 않거나 또는 시장에서 제공되지 않는 욕구를 확인

함으로써 상품 및 서비스, 정보 제공의 범위를 분명하게 밝히는 단계이다. 제공물의 선정을 위해서는 첫째, 제공물의 범위(Scope of offering), 즉 제공되는 서비스의 카테고리 수를 검토한다. 둘째, 고객 의사결정 프로세스 확인. 셋째, 고객 의사결정 프로세스 상에서 사업이 고객에게 제공될 서비스에 대한 지도를 작성한다.

세 번째, 리소스 시스템 (Resource system) 단계로 사업에서 리소스 시스템은 최종적으로 고객에게 서비스를 제공하는데 필요한 차별적이면서 유일한 역량이나 경영활동들을 제공함으로써 사업을 수행하는 기업이 갖추어야 할 리소스를 확인하고 그 확보방안을 마련하는 단계로서 첫째, 고객에게 제공될 핵심 혜택을 확인한다. 둘째, 각각의 혜택과 관련된 역량을 확인한다. 셋째, 자원들을 각 역량에 연결한다. 넷째, 회사가 확보할 수 있는 각각 역량들의 정도를 확인한다. 마지막으로 리소스 시스템을 최종적으로 완성할 주요 파트너들을 확인한다.

마지막으로 재무모델 (Financial model)은 경쟁정도, 시장의 크기, 기술문제와 수익성을 살핌으로써 사업 타당성을 평가한 후 사업의 타당성을 결정하는 비즈니스 모델 구성을 위한 프레임워크의 마지막 단계이다.

1.3 내용의 구성

본 사업계획은 다음과 같이 구성된다.

제 1 장에서는 사업계획의 목적과 배경, 그리고 시장 기회분석 방법론, 비즈니스 모델을 위한 방법론에 대해서 전반적으로 설명한다.

제 2 장에서는 시장 기회 분석을 위한 방법론을 제주도 관광산업에 적용함으로써 시장 기회를 구체적으로 분석한다. 고객 가치와 고객 욕구를 규명한 후, 목표 고객집단을 분별한다. 또한 사업을 위한 필요자원의 확보와 사업기회에 대한 매력도를 측정한다.

제 3 장에서는 비즈니스 모델 수립을 위한 방법론을 바탕으로 사업추진 전략을 제시한다. 가치 제안형태, 제공물의 형태를 밝히고 이를 통한 수익 확보 방안을 제시한다. 현재의 사업 환경과 추세에 맞는 사업 진행계획을 제공하고 고객의 역동성을 기초로 한 사업의 단계적 추진 방안을 소개한다.

제 4 장에서는 본 사업계획의 결론과 향후 과제 그리고 사업계획의 한계를 제시한다.

제 2 장 시장 기회의 분석

2.1 사업기회의 탐색

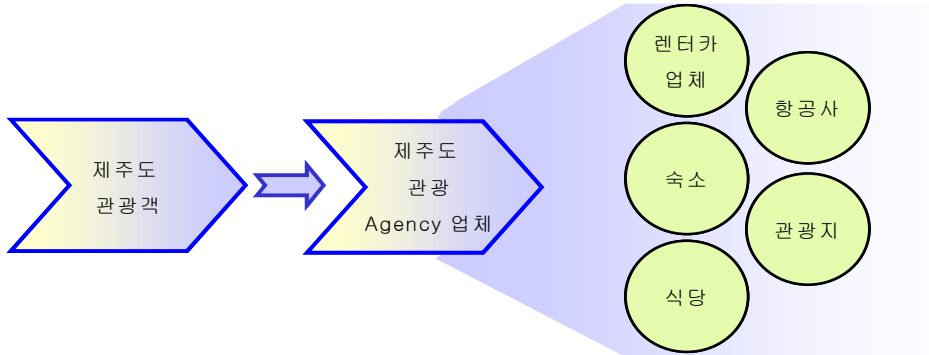
2.1.1 현 제주도 관광 Value System

제주도를 찾는 관광객의 목적을 살펴보면 신혼여행 효도 관광과 같은 예전의 관광 행태는 점차 줄어들어 관광객의 80%가 레저스포츠 및 휴양을 목적으로 하는 개별 관광객으로 분류되고 있다. 관광객의 연령대 중 20-30대 젊은 층이 53.4%로 제일 높고 내국인 관광객 10명 중 7명이 제주도를 2회 이상 방문하는 등 재 방문률이 높다. 여름 휴가철, 봄-가을 신혼여행 기간이 성수기이던 예전과 달리 주 5일 근무제 실시로 인한 삶의 질 중시되는 사회 풍토로 인해 연중 제주도 여행 분포는 연중으로 분산되는 추세이며 본격적인 주 5일 근무제가 시행되는 올해부터는 제주도행 관광객의 수가 큰 폭으로 증가할 것으로 예상되는 제주도는 국내 제1의 관광산업 집결지이지만 다른 국내 관광지와 비교할 때 Value System에서 몇 가지 차이점이 있다.

경주나 설악산과 같은 육지 관광지의 경우와 비교할 때 제주도 관광산업은 관광 agency업체의 교섭력이 관광 Value System에 많은 영향을 미치고 있다. 숙소, 식당 및 관광지에 모객 방안에 있어서 제주도 관광 agency업체의 역할은 다른 관광지에 비해 상대적으로 크다. 또한 다른 관광지에 비해 제주도 관광에는 렌터카 활용이 필수적인데 이 또한 제주도 관광 agency업체가 렌터카 업체에게 관광객을 소개해주는 역할을 하기 때문에 여기에서도 제주도 관광 agency업체의 교섭력이 강력한 힘을 발휘하게 된다.

<그림 2.1> 과 같이 제주도 관광 agency업체는 제주도가 다른 육지 관광지와 달리 관광객이 렌터카를 필수적으로 사용해야 구조와 관광객이 숙소 및 식당에 대한 정보를 쉽게 접근할 수 없는 구조에서 발생하는 정보 수수료 기반으로 수익을 창출하는 비즈니스 모델로 제주도 관광 산업의 핵심역할을 담당하고 있다.

<그림 2.1> 현 제주도 관광 Value System



2.1.2 고객 욕구의 변화

제주도 관광 시장에서의 고객의 욕구변화를 개별 객체들의 관점에서 찾아보면 시장에서의 시장 기회 발견에 도움을 준다.

(1) 관광객

관광객들은 전 산업에 걸쳐 개인의 needs가 다양해지고 있고 요즘 산업 환경에 부합하여 기존의 제주도 관광 Agency업체가 개발한 패키지 상품을 활용한 관광이 아니라 본인이 직접 관광지 선택에서 숙소 선택까지 할 수 있는 개별 관광을 보다 선호하고 있다.

<표 2.1> 관광 산업 성장 추세

유형	199년	2004년	증감율
일반 여행사(오프라인)	60%	40%	67% 하락
상품 직접 공급자	34%	32%	94% 하락
온라인을 통한 직접 공급자	3%	8%	267% 상승
온라인 여행사	3%	13%	433% 상승
온라인 여행사 그외 온라인 관광기업	1%	7%	700% 상승

*자료:PWC 2004, 대한경제학회지 2004, 한국관광공사 2003

(2) 여행사

제주도는 다른 지방과 달리 산업의 발전이 상대적으로 취약한 관광 특구 지역으로 관광과 관련된 산업 이외에 발전할 수 있는 기회가 많지 않다. 이와 같은 상황에서 관광 Agency 업은 적은 자본으로 수익을 창출할 수 있는 제주도 상황에 적합한 비즈니스 모델로서 실제로 제주도내에서 여행사 사업 신고한 업체만 1000 여 업체에 이를 정도로 많은 관광 Agency업체들이 난립하고 있다. 이렇게 많은 여행사들이 좁은 제주도내에 포진하여 상호 경쟁을 하고 있는 상황에서 보다 많은 고객을 위해 다른 여행사와 차별화할 수 있는 여행 상품이나 경쟁우위요소가 필요한 상황이다.

(3) 렌터카업체

렌터카는 제주도 관광에 있어 반드시 필요한 관광요소로서 50대 이상의 렌터카를 보유한 제주도 내 업체는 약 70여개 업체가 있으며 총 렌터카 수로는 6,000 여대이다. 이 렌터카 업체 역시 무한 경쟁상황에서 생존하기 위해 제살 깎아 먹기 식의 가격 인하 정책이외에 다른 렌터카 업체와 차별화할 수 있는 경쟁우위요소가 필요한 상황이다.

(4) 관광지

펜션 및 식당, 농장 등과 같은 관광지는 관광객의 소비에서 수익을 절대적으로 의존하는 산업으로써 기존의 관광구조에서는 여행사와 같은 관광 Agency업체로부터 관광객을 받아서 수익을 창출했으나 인터넷 등과 같은 IT의 발달에 의해 홈페이지를 활용한 웹 마케팅 등을 통해 자체적으로 고객의 방문을 유도하고 있다. 이들 관광지 역시 다른 경쟁업체와 경쟁에서 우위를 선점하기 위해 자체 보유 리소스 및 역량을 활용하는 방법 이외에 차별화 할 수 있는 경쟁우위요소가 필요한 상황이다.

2.1.3 사업의 기회

제주도 관광 산업에서 시장 참여자인 관광객, 여행사, 렌터카업체, 관광지업체들의 욕구에 따라 제대로 충족되지 않은 욕구와 전혀 새로운 가치를 통해서 사업의 기회를 확인할 수 있다.

관광객의 경우 패키지에서 개별여행으로 여행의 패턴이 변화되고 있고 관광객의 맞춤형 여행 문화의 확산되고 있으며 패키지에서 개별여행으로 여행의 패턴이 변화되고 있다. 또한 숙박에서 교통 및 먹거리 정도와 같은 각종 여행 정보가 취약한 부분에 대한 불편함을 많이 호소하고 있다.

여행사의 경우 모객 행위에 있어 경쟁 우위요소로 텔레매틱스 단말기를 활용하면 보다 편리한 제주도 여행을 할 수 있다는 점을 활용하여 마케팅의 경쟁우위요소를 확보하고자 하는 needs가 있는 상황이다.

렌터카 업체의 경우 보다 많은 고객을 확보하기 위해 다른 경쟁사와 차별화된 서비스를 제공하고자 기존의 텔레매틱스 단말기를 활용했지만 기기 사용의 불편함, 설치의 어려움, 단말기 펌웨어 fetch등 관리의 한계, 단말기 구입에 따르는 자금적 부담에 대한 어려움을 가지고 있으며 이로 인해서 보다 저렴하게 텔레매틱스 단말기를 활용할 수 있는 방안을 찾고 있다.

관광지의 경우 홍보를 위해 많은 마케팅 비용을 홈페이지 배너 광고 및 관광책자, 쿠폰북 등에 투자를 하고 있지만 이에 따르는 광고 효과 있는지 없는지에 대한 측정 욕구가 있다.

이와 같이 텔레매틱스를 이용한 제주도 디지털 투어 인프라 구축 사업에 참여하는 제주도 관광객과 렌터카 업체, 펜션 및 식당과 같은 관광지 운영업체들에게 제대로 제공되지 않은 가치와 전혀 새로운 가치를 규명하고 정리하면 <표2.2>와 같다.

<표2.2> 제주도 관광산업에서의 제대로 충족되지 않은 욕구와 새로운 가치

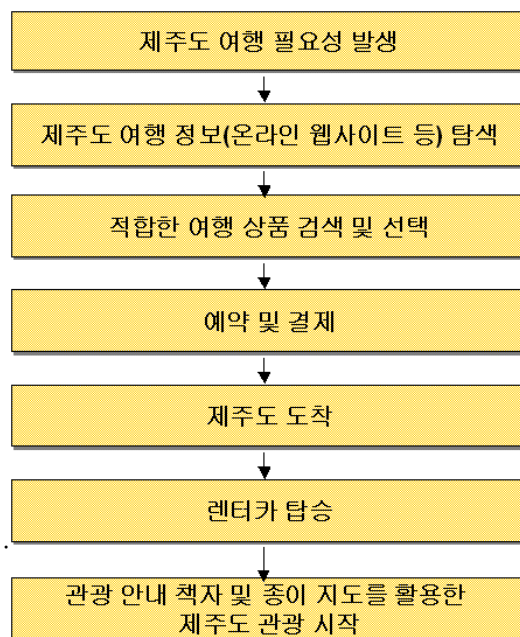
시장 참여자	욕구	충족되지 않은 욕구	새로운 가치
관광객	<ul style="list-style-type: none"> ● 낮은 관광비용 ● 맞춤형되고 편리한 관광 ● 신뢰할 만한 추천 관광정보 	<ul style="list-style-type: none"> ● 높은 개별 관광 비용 ● 불편한 길안내 ● 추천 관광정보의 신뢰성 	<ul style="list-style-type: none"> ● 텔레매틱스를 활용한 편리한 제주도 관광
렌터카 업체	<ul style="list-style-type: none"> ● 새로운 수익 모델 창출 ● 고객의 충성도 획득 ● 맞춤형 관광 책자 소유 	<ul style="list-style-type: none"> ● 여행사에 종속적인 사업 구조 ● 텔레매틱스 단말기 구매에 대한 금전적 부담 ● 텔레매틱스 단말기 관리의 불편함 ● 고객의 재 방문을 유도 ● 높은 관광 책자 제작 비용 	<ul style="list-style-type: none"> ● 저렴한 가격의 텔레매틱스 단말기 대여 ● 텔레매틱스 단말기 AIS 및 업그레이드 제공 ● 맞춤형 관광 책자 무료 제공
관광지 운영 업체	<ul style="list-style-type: none"> ● 고부가 가치 시장 진출 ● 고객의 충성도 획득 ● 효과측정이 가능한 마케팅 방법 모색 	<ul style="list-style-type: none"> ● 여행사에 종속적인 사업 구조 ● 고객의 재 방문을 유도 ● 효과 측정이 불분명한 마케팅 방법 	<ul style="list-style-type: none"> ● 텔레매틱스 단말기와 네비게이션 코드가 삽입된 관광정보책자를 통한 효과 측정이 가능한 마케팅 방안 제공

2.2 의사결정 과정과 Needs

2.2.1 고객의 의사결정 과정

제주도 관광을 하려는 고객들은 다음과 같은 의사 결정 프로세스를 거쳐서 제주도 관광을 진행한다.

<그림 2.2> 제주도 관광산업에서의 고객 의사결정 과정



우선 제주도 여행의 필요성이 발생되면 오프라인 여행사나 온라인 여행사 웹사이트를 통해 자신에게 적합한 제주도 여행 상품을 탐색한 후 적합한 여행상품을 선택 및 예약한다. 항공 등 교통편을 통해 제주도 도착한 후 렌터카를 임대한 후 본인이 직접 작성하거나 수집한 제주도 관광 정보, 또는 일반적인 종이 지도를 활용하여 제주도 관광을 시작한다.

2.2.2 충족되지 않은 고객의 Needs

고객들의 의사결정과정에 따른 다양한 욕구들이 발생되어져 있으나 실제로는 각 단계별로 고객에게 제대로 제공해주지 못하는 요구들이 발생하게 된다.

<표 23>는 이런 의사결정 과정상에서 발생하는 고객의 충족되지 못한 욕구들에 대해서 정리했다.

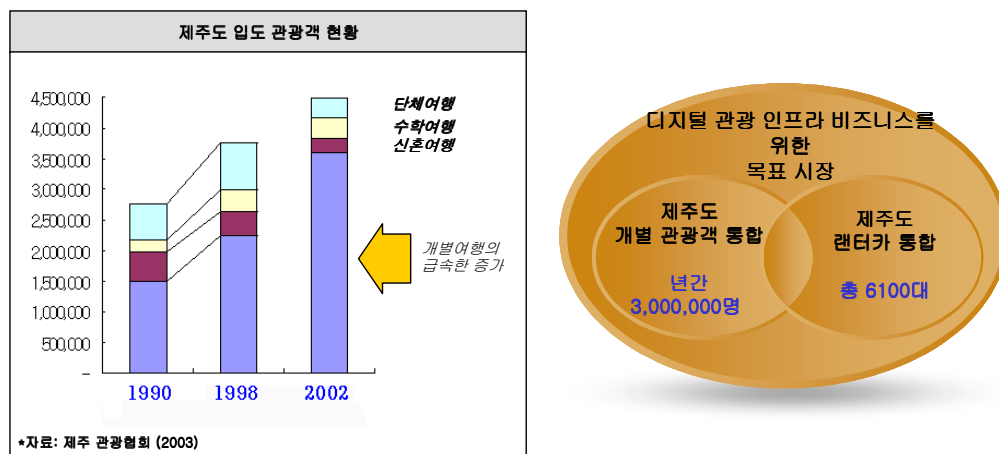
<표 2.3> 충족되지 않은 고객의 Needs

시장 참여자	충족되지 않은 고객의 Needs
관광객	<ul style="list-style-type: none"> ● 높은 개별 관광 비용 ● 불편한 길안내 ● 추천 관광정보의 신뢰성 ● 속도 위반 교통 카메라 위치 알림 서비스
렌터카 업체	<ul style="list-style-type: none"> ● 여행사에 종속적인 사업 구조 ● 텔레매틱스 단말기 구매에 대한 금전적 부담 ● 텔레매틱스 단말기 관리의 불편함 ● 고객의 재 방문을 유도 ● 높은 관광 책자 제작 비용 ● 새로운 수익 모델 창출 ● 고객의 충성도 획득 ● 맞춤형 관광 책자 소유
관광지 운영 업체	<ul style="list-style-type: none"> ● 여행사에 종속적인 사업 구조 ● 고객의 재 방문을 유도 ● 고부가 가치 시장 진출 ● 고객의 충성도 획득 ● 효과측정이 가능한 마케팅 방법 모색

2.3 목표 고객의 확인

본 비즈니스 모델에서 고객은 크게 관광객, 렌터카 업체, 펜션 및 식당과 같은 관광지 운영업체이고 1차 고객은 텔레매틱스 단말기를 임대할 렌터카 업체와 관광정보 책자에 광고를 내는 펜션 및 식당과 같은 관광지 운영업체이다. 제주도를 방문하는 관광객은 여행사를 통해 관광을 올 경우에는 2차 고객이 되지만 개인적으로 직접 제주도 관광을 기획하고 올 경우 텔레매틱스 단말기 개별 대여가 이루어지므로 1차 고객이 된다.

〈그림 2.3〉 목표 고객의 확인



현재 한해 제주도 관광객은 약 500만명으로 추정되며 이 중 렌터카를 이용하는 관광객은 350만 정도로 추정되고 있다. 제주도 내 렌터카 업체는 약 70여 업체이고 이 렌터카 업체가 보유하고 있는 렌터카 차량 대수는 총 6,100여대 이다. 제주도 내 펜션과 같은 사업 신고된 숙박지는 1,000여개가 있고 관광객을 상대로 하는 식당은 2,000여 업체 규모이다.

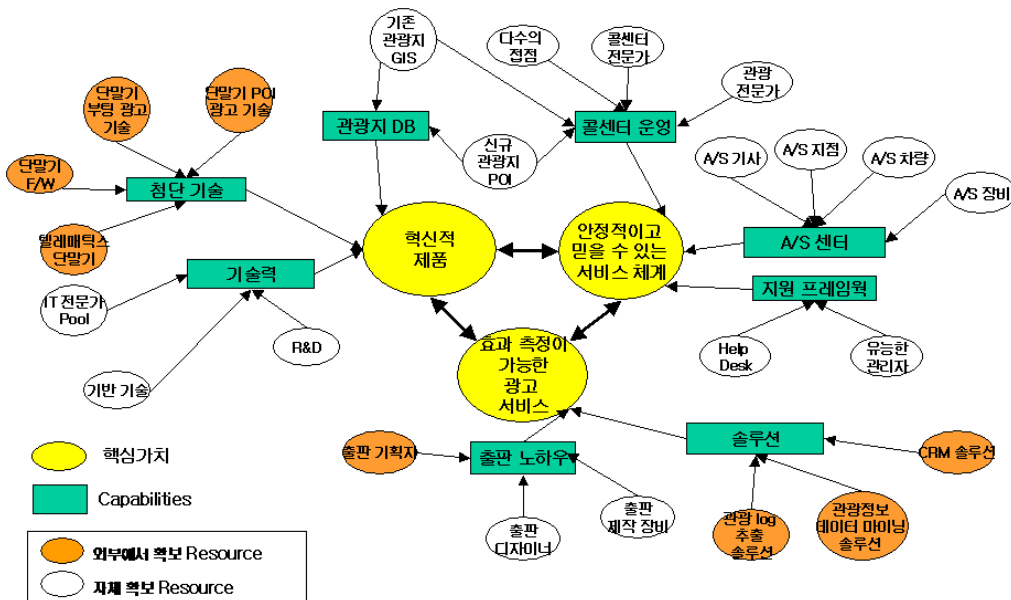
2.4 필요 리소스의 확인과 확보 방안

2.4.1 필요 리소스의 확인

본사업을 구성하는 각 구성체들의 원하는 정보를 제대로 제공하기 위해서 핵심역량을 추진하기 위한 각 단계별로 필요한 리소스를 확인해야 한다.

혁신적 제품을 공급하기 위해서는 텔레매틱스에 관련된 첨단 기술과 관광지 DB가 필요하고 안정적이고 믿을 수 있는 서비스 체계 제공을 위해서는 콜센터 및 AS 센터 운영과 지원 프레임워크가 확보되어야 한다. 또한 효과 측정이 가능한 광고 서비스를 제공하기 위해서는 출판 노하우와 CRM 관련 어플리케이션이 필요하다. 이러한 역량들은 경영자를 포함한 내부 리소스에 의해서 뒷받침 될 수도 있으나 그렇지 못할 경우에는 외부의 리소스를 활용해야 한다. 핵심 고객 가치를 전달하기 위한 역량과 리소스는 <그림 2.4>와 같다.

<그림 2.4> 핵심고객 가치를 제공하기 위한 리소스 시스템



2.4.2 필요 리소스의 확보 방안

고객 가치 제공에 필요한 리소스의 확보방안과 그 시기는 <표 2.4>와 같다.

핵심 가치	역량	Resource	확보방안	확보 시기
혁신적 제품	첨단기술	I텔레매틱스 단말기	- 텔레매틱스 단말기 구매	서비스 시작 단계
		단말기 F/W	- 단말기 F/W 전문 개발 업체와 파트너십 체결	
		단말기 POI 광고 기술	- 단말기 S/W 전문 개발 업체와 파트너십 체결	
	기술력	R&D	- 내부 전문가를 통한 기술개발 부서	서비스 시작 단계
		기반기술	- 기술 전문가 확보와 노하우 축적	
		IT 전문가Pool	- 외부 전문가 Pool ,전문가 파트너십	
관광지 DB	기존 GIS DB	- 기존 관광 정보 수집	서비스 시작 전	
	신규 POI DB	- 신규 관광지 POI 발굴 및 확보		
효과 측정이 가능한 광고 서비스	출판 노하우	출판 기획자	- 출판 기획 전문가 육성 및 충원	서비스 시작 단계
		출판 디자이너	- 출판 전문 디자이너 충원	
		출판 제작 장비	- MAC, 디지털 카메라 확보	
	솔루션	관광 log 솔루션	- 내부 구축	개발 단계
		관광정보 데이터 마이닝	- 내부 개발 및 관련 솔루션 구매	
		CRM 솔루션	- 내부 개발 및 관련 솔루션 구매	
안정적이고 믿을 수 있는 서비스 체계	콜 센터 운영	다수의 접점	- 외우기 쉬운 전화번호 확보	서비스 시작 단계
		콜 센터 전문가	- 콜센터 근무 경험자 확보	
		관광지 POI	- 제주도 관광지 POI 등 DB 확보	
		관광 전문가	- 제주도 관광 전문가 확보	
	A/S 센터	A/S 전담 기사	- 단말기 전문 A/S 기사 충원	서비스 시작 단계
		A/S 지점	- 제주도내 A/S 지점 확보	
		A/S 차량	- A/S용 차량 구매	
	지원 프레임워크	Help Desk	- 공항 Help Desk 설치를 위해 제주공항과 파트너십 체결	서비스 시작 단계
		유능한 관리자	- 지원 전문가 확보	

<표 2.4> 리소스 확보 방안과 시기

세부적인 리소스 시스템을 확보하는 방법을 핵심가치 제공의 관점에서 정리하면 3개의 핵심가치 즉, 혁신적 제품, 효과 측정이 가능한 광고 서비스, 안정적이고 믿을 수 있는 서비스 공급체계에 따라 내부조달 리소스와 외부에서 파트너십이나 구매를 통한 조달 리소스로 나눌 수 있다.

(1) 내부 조달 리소스

내부 조달 리소스는 현재 기업에서 운영 가능한 리소스를 분석하는 작업부터 시작해야 한다. 사업이 시작 되기 전에 운영이 가능한 리소스를 정리하면 다음과 같다.

① 제주도 관광지 DB

관광산업은 핵심 경쟁 우위 요소는 많은 정보 및 콘텐츠 확보에 있다. 본 사업에 있어서도 많은 관광 정보 및 콘텐츠 확보는 중요한 경쟁 우위 요소이나 많은 관광 정보 중에서 특히 본 사업에서 필요한 부분은 관광지 위치 정보이다. 새로 개업된 펜션이나 기존의 전통적인 관광지의 위도와 경도 같은 위치 데이터 확보는 본 사업의 강한 진입장벽을 구축하는 것으로 많은 양의 관광지 위치 정보 확보가 필수적이다. 따라서 이 부분은 기존의 구축된 관광지 위치 정보를 구매 등을 통해 확보한 후 부가적으로 제주도내 신규 관광지 등의 위치 정보를 직접 촬영해서 확보하고자 한다.

② 핵심 인력 충원

혁신적인 제품을 기획하고 빠른 AS 제공 및 질 높은 광고 출판 업무를 구현하기 위해서는 각 사업 영역의 특성에 맞는 전문 인력과 핵심인력의 충원이 필수적이다.

이를 위해서 초기 조직을 기업 내부의 핵심 인력을 중심으로 한 TTT 조직으로 구성해서 처음 작업을 진행했던 인력을 중심으로 사업 전략 기획 및 방안에 대한 공감대와 비전을 공유하는 작업을 통해서 사업을 추진할 계획이다.

인력을 구성하기 위한 범위를 보면 전문 인력의 범위는 출판 전문가, IT 전문가, 제주도 관광 전문가, 단말기 AS 전문가 등으로 구성되며, 콜센터 담당 인력, 출판 전문 디자이너 인력을 보유해야 한다. 이중 출판 전문 디자이너, 제주도 관광 전문가, 단말기

AS 전문가, 콜센터 담당 인력은 내부에서 충원 등을 통해 보유하고 T 전문가와 출판 전문가는 외부 기업과 연계전략을 통해서 확보한다.

③ A/S 장비 및 출판 H/W 장비

텔레매틱스 콜센터를 운영하기 위해서는 여러 가지 콜센터로 접속하기 쉬운 창구를 만드는 것도 필요하지만 이와 함께 텔레매틱스 단말기를 사용하는 관광객으로부터 AS 요청이 왔을때 이에 대응할 수 있는 여러 가지 AS 장비가 필요하다. AS 장비로는 AS 차량 및 GPS 안테나, 단말기 고정을 위한 액세서리, 단말기 접촉 불량을 해소하는 분말 스프레이 등이 필요하므로 서비스 시작 전에 확보가 필요하다. 또한 텔레매틱스 단말기에 연동된 관광정보책자를 자체적으로 제작해서 출판하기 위해서는 출판 전용 컴퓨터인 매킨토시 PC와 스캐너, 디지털 카메라 등과 같은 장비 구매도 필수적이다.

(2) 외부 조달 리소스

외부 조달 리소스는 내부에서 조달하기 어려운 리소스를 외부에서 구매 혹은 파트너쉽을 통해서 확보하는 것이다. 초기 많은 자금이 소요되는 텔레매틱스 단말기 구매, 텔레매틱스 단말기 F/W 개발 전문가 등 같은 것은 외부 파트너들과의 관계를 통해서 확보한다.

① 텔레매틱스 단말기 제조 전문 업체

본 사업계획에서 고객과 점점 매체인 텔레매틱스 단말기를 개발하고 제조하는 업체와의 파트너쉽 체결은 외부 리소스 확보 중에서 핵심이 되는 요소이다. 특히 본 사업의 진입장벽을 높이기 위해서는 제주도 관광 정보에 맞춤형된 텔레매틱스 단말기의 대량 구매를 진행해야 하는데 단말기 전후로 해서 발생할 수 있는 매입채권 결제 문제부터 신속한 단말기 부품 교체 및 렌터카에 커스터마이징된 텔레매틱스 단말기 액세서리 등을 제작 해줄 수 있는 텔레매틱스 단말기 전문 제조 업체의 검색 및 파트

너쉽 체결 업무가 선행되어야 한다.

② 텔레매틱스 단말기 F/W 개발 업체

텔레매틱스 단말기 HW 구매가 마무리되고 나면 지속적인 관광 정보 데이터의 update와 단말기 부팅 광고 및 위치기반 광고를 제작할 수 있는 텔레매틱스 단말기 F/W 전문 개발 업체와의 파트너쉽 체결이 진행되어야 한다.

텔레매틱스 단말기 F/W 전문 개발 업체는 제주도 내 속도 측정 카메라 정보 Fetch 기능을 지원함과 동시에 본 사업 수익구조 중의 하나인 단말기 부팅 광고와 단말기 위치 기반 광고를 개발 및 제작 할 수 있는 역량을 가지고 있어야한다. 아울러 제주도 관광객들의 관광 행태를 추출할 수 있는 관광 정보 log trace 기술도 가지고 있는 업체가 바람직하다.

2.5 사업 기회의 매력 평가

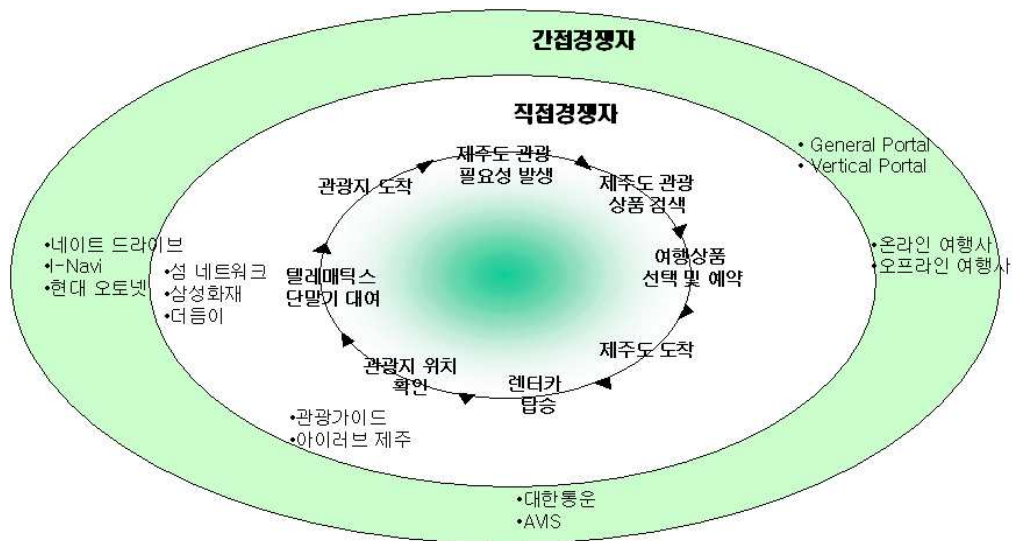
2.5.1 경쟁의 강도와 고객 역동성

(1) 경쟁의 강도

경쟁의 강도는 시장에서 경쟁자의 수가 얼마나 많은가 보다는 경쟁자들의 얼마나 고객에게 혜택(Benefit)을 잘 제공하는가에 따라 결정된다. 기존의 경쟁자와 잠재적 경쟁자는 경쟁자 지도를 통해서 그 유형과 실체가 명확해 지고, 경쟁자가 목표 고객에게 어떻게, 어떤 혜택을 제공하는지를 분석하며, 경쟁자의 강약이 보다 분명하게 만들어진다.

제주도 관광 프로세스에 따라 고객의 의사결정에 참여하는 경쟁자들은 <그림 25>와 같다.

<그림 25> 본 사업의 경쟁자 지도



<그림 25>에서 나타났듯이 의사결정의 모든 단계에서 고객에게 정보를 제공하는 업체

는 현재 존재하지 않는다. 온라인 여행사의 경우 의사결정의 중요 단계에서 간접 경쟁자 역할을 하고 있음을 보여주고 있는데, 이 같은 발견은 시장에 진입하면서 자원의 활용을 생각해야 하는 신규 사업자에게 벤치마킹(benchmarking)을 가능케 해주고, 이와 관련 된 위험을 줄이고 사업의 기회를 더욱 넓힐 수 있게 해 준다.

의사결정의 각 과정에 참여하는 경쟁 업체 중 실제 산업분야에 따라 어떤 의사결정 관계를 가지고 있는지를 대표적인 경쟁상대인 3개 업체(섬네트워크, 삼성화재, AVIS&대한통운)를 통해서 확인할 수 있다. 이 경쟁업체들이 제공하는 서비스와 활동에 대한 정리는 <표 2.5>에 정리했다.

<표 2.5> 제주도 관광 관련 텔레매틱스 단말기 대여 경쟁 제품 벤치마킹

구분	섬네트워크	삼성화재	AVIS&대한통운
단말기종	PDA 단말기	Navigation	Navigation
탈 부착 여부	○	×	×
렌터카업체 이익공유	없음	대당 5천원~1만원 (1일 기준)	임대료의 10% (1일 기준)
위치 정보 오차율	상대적으로 큼	위치기반 서비스 없음	오차범위가 30M 이상
시스템 업데이트 속도	반응이 느림	반응이 느림	반응이 느림
장비 관리 주체	섬네트워크	업체 개별관리	업체개별관리
Telematics 여부	×	×	×
관광객과 거래 방식	직접 거래	직접 거래	직접 거래
콜센터	×	×	×
User Interface	불편함	불편함	불편함
안내책자	×	×	×
A/S 신속성	×	×	×

섬네트워크의 경우 PDA 방식으로 관광객에게 익숙한 User Interface를 제공하나 위치정보의 오차율이 크고 렌터카 업체와 Revenue Sharing 정책이 없고 콜센터와 관광 안내 책자가 없으며 A/S의 신속성이 떨어지는 단점을 가지고 있다.

삼성화재의 경우 삼성화재 전사의 전략이 아니라 제주도 삼성화재 지점에서 test-bed 형태로 진행되는 것으로써 렌터카 업체와 Revenue Sharing 정책은 있지만 단말기 재고 관리 등 여러 가지 불편함을 렌터카 업체에게 책임을 전가하고 A/S의 신속성도 없으며 시스템 업데이트 주기 및 속도가 느린 단점을 가지고 있다.

AVIS&대한통운의 경우 렌터카 업체와의 Revenue Sharing 정책으로 렌터카 업체에 수익의 10%를 제공하는 장점은 있지만 위치정보의 오류가 약 30M 정도 차이가 나고 시스템 업데이트 속도가 느리며 A/S의 불편함을 가지고 있는 단점이 있다.

(2) 고객의 역동성

앞에서 살펴보았듯이, 삼네트워크의 경우 기존의 제주도 관광 산업에서의 정보를 어느 수준 획득하고 있어 고객의 욕구를 충족하려는 노력을 하고 있으나 렌터카 업체의 보수적 성격으로 인한 어려움이 많은 것으로 드러났다. 그리고 삼성화재의 경우에 고객의 역동성을 끌어들이기 위해 어플리케이션을 고객의 입맛에 제작하고, 고객의 욕구를 반영하려 노력하는 것을 알게 되었다. AVIS와 대한통운의 경우에도 고객의 역동성을 끌어들이기 위해 여러 가지 다양한 마케팅 활동을 하고 있다 하지만, 위의 회사들이 고객의 모든 욕구를 충족시키기에는 역부족인 듯 하다. 즉 현재 고객의 모든 의사결정과정에 도움을 주는 업체는 아무도 없다는 것이다. 이것은 기술적이나 타 산업에 비해 특이성을 가졌다라고 볼 수 있겠다.

제주도 관광 산업의 경우 산업자체가 다른 산업에 비해 차별화가 확실히 되었다고 본다. 관광산업 자체가 상당부분 냉각되어 있고, 제주도 지역 문화 자체가 상당히 보수적어서 다른 외부의 것들을 쉽게 받아들이지 않는 게 일반화인데, 특히 새로운 인터넷 비즈니스를 포용한다는 것 자체가 어려운 것으로 본다. 기존의 문화가 너무 강하고, 선주 간 회주간의 결속력으로 인해 새로운 산업 자체가 들어가는 게 고객의 역동성을 이끌어 내는데 어려울 것이다.

2. 5.2 미시 경제학

2001년 EU 전자상거래 시장에서의 디지털 상품구매의 1위는 여행상품이 차지할 정도로 온라인 관광 산업은 빠르게 성장하고 있고 2004년은 여행상품의 구조가 오프라인에서 온라인으로 큰 폭으로 전환된 한해였다.

제주도의 관광행태는 신혼여행, 효도 관광과 같은 예전의 관광 행태는 점차 줄어들어 관광객의 80%가 레저스포츠 및 휴양을 목적으로 하는 개별 관광객으로 분류되고 있다. 관광객의 연령대 중 20-30대 젊은 층이 53%로 제일 높고 내국인 관광객 10명 중 7명이 제주도를 2회 이상 방문하는 등 재 방문률이 높다.

여름 휴가철, 봄-가을 신혼여행 기간이 성수기이던 예전과 달리 주 5일 근무제 실시로 인한 삶의 질 중시되는 사회 풍토로 인해 연중 제주도 여행 분포는 연중으로 분산되는 추세이며 본격적인 주 5일 근무제가 시행되는 올해부터는 제주도행 관광객의 수가 큰 폭으로 증가할 것으로 예상되고 있는 상황이다. 또한 자연을 보고하고 환경을 중시하는 가치관의 변화로 자연친화적 생태관광 및 자연친화적 여행이 확산되고 가족지향적 가치관 및 자동차의 대중화로 가족 단위 및 개인 여행 수요가 보편화되고 있다.

따라서 우수한 관광 정보 서비스를 제공함으로써, 고객의 충성도를 높일 경우, 수익은 급속하게 증가할 것이며, 목표 고객 집단이 증가할수록 사업의 매력도는 더욱 높아질 것으로 예상된다. 제주도 관광 산업 내의 고객들의 충성도와 정보에 대한 욕구가 매우 강하다는 사실을 감안할 때, 고객 증가에 따른 수익성 증가 가능성은 더욱 높을 것임이 분명하다.

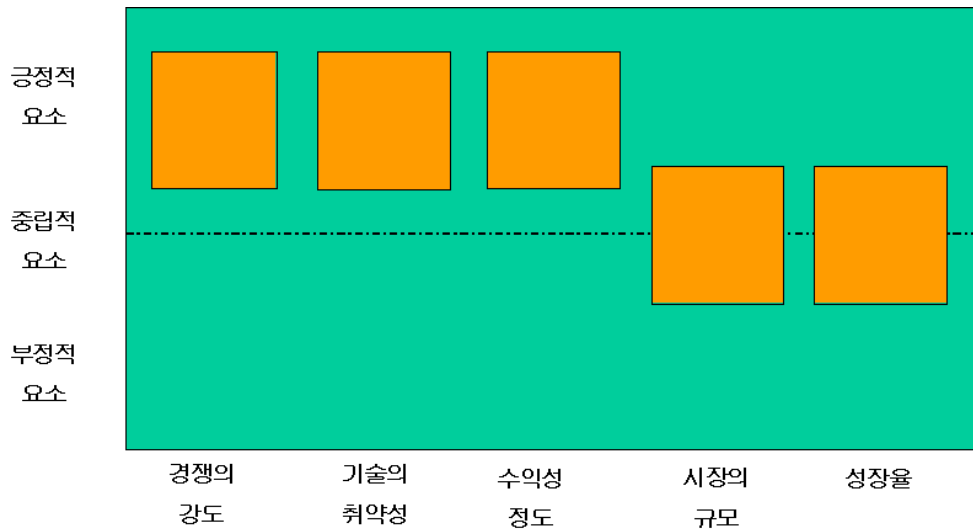
2.5.3 기술의 취약성

텔레매틱스가 IT 산업에 새롭게 등장하고 이슈가 된 것은 불과 몇 년전의 일이다. 자동차 산업에 IT가 접목된 것으로 처음 등장했을 때 상당히 많은 주목을 받았지만 실제 수익을 창출하는 비즈니스 모델 구현에 있어서는 그 자체만으로는 Value가 창출되지 못했다. 하지만 텔레매틱스는 어디서든 접속할 수 있는 유비쿼터스에 대한 인지도가 높아 질 수록 가장 구현 가능성이 높은 기술이므로 그동안 지속적으로 연구가 되고 관련 application이 개발되어 왔다. 이렇게 개발되고 연구된 텔레매틱스 관련 기술들이 단지 수익을 창출하는 비즈니스 모델로 발전하지 못한 것 뿐이지 그 기술이 취약한 것은 아니다. 따라서 본 사업계획처럼 텔레매틱스 그 자체 기술만으로 비즈니스 모델을 구현하는 것이 아니라 제주도 관광 행태와 결합한 형태로 구현할 경우 다양한 value를 창출할 수 있는 기회가 있고 그 동안 연구 개발된 텔레매틱스 기술 적용은 사용하는 고객의 측면에서는 기술적 어려움을 겪지 않는 솔루션이다. 물론 사업자가 기술을 지속적으로 업데이트하는 것이 관건이지만 이 역시 기술적 취약성은 아니므로 기술적 한계보다는 표준 프로세스의 개발과 유지 그리고 지속적인 사업지원이 더욱 경쟁우위의 요소로 작용한다.

2.5.4 전체적인 평가

앞에서 언급한 각 요소들을 전체적으로 평가해보는 것이, 전체적인 사업 기회의 매력 을 살펴는데 매우 도움을 준다. 특히, 이런 요소를 통해서 시장에서의 사업기회를 더욱 명확하게 만들어 주고 실제 사업추진의 동기를 부여해 주며 사업 성공 가능성을 더욱 높여준다. 각 요소들을 정리하면, 실제 사업에서 시장의 현황이 사업기회의 도움이 되는지, 독립적인지, 아니면 장애요소로 작용하는지를 <그림 2.6>에서 정리했다.

<그림 2.6> 시장기회에 대한 종합적인 평가

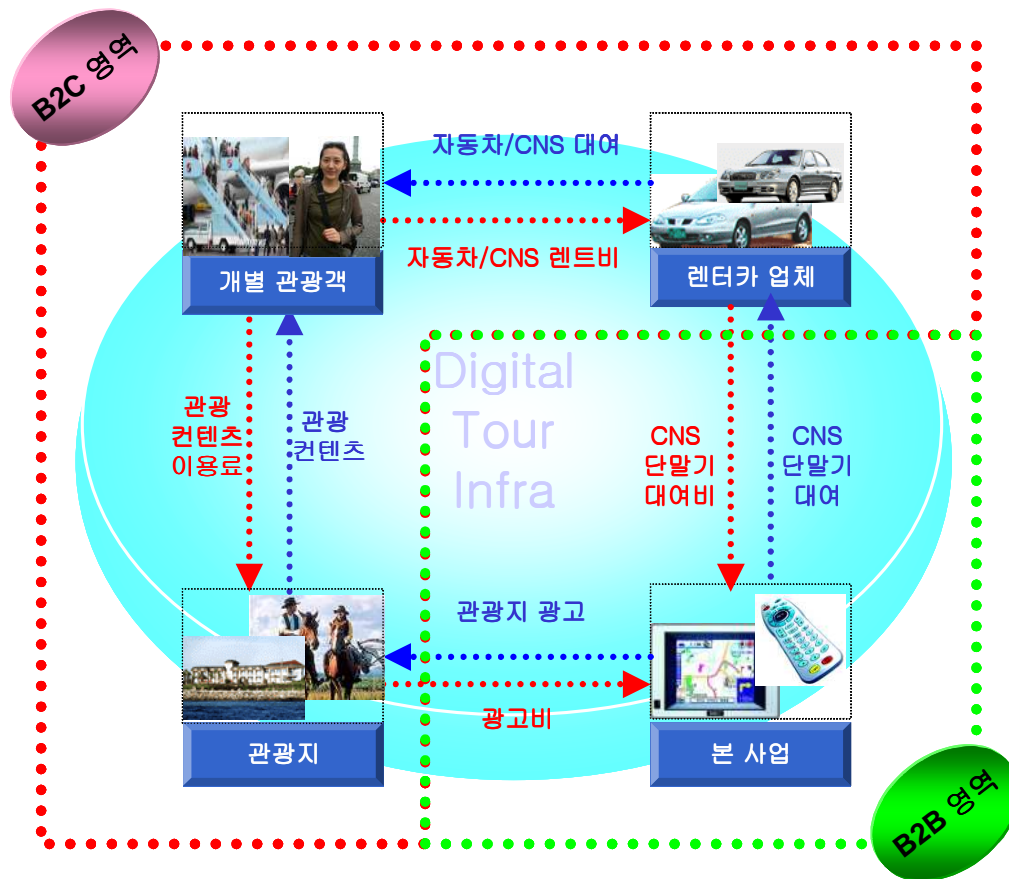


제 3 장 사업 추진 모델 및 방향

3.1 비즈니스 모델

본 사업의 비즈니스 모델은 다음 <그림 3.1> 과 같이 구성된다.

<그림 3.1> 텔레매틱스를 활용한 제주도 디지털 투어 인프라 사업 모형



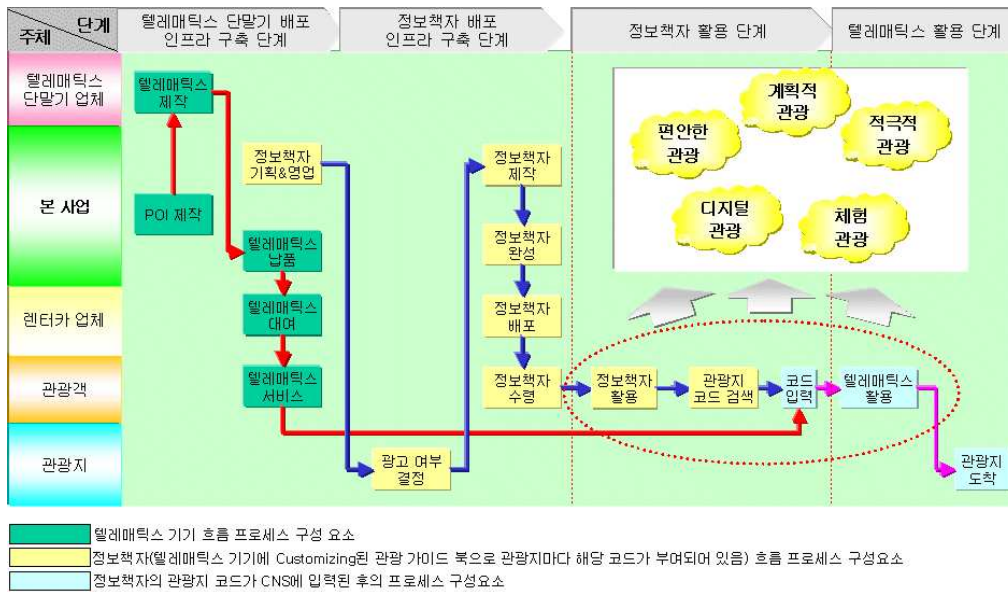
렌터카 업체에게 텔레매틱스 단말기를 대여 및 관리 서비스를 제공하여 렌터카 업체로부터 단말기 대여료를 받고 펜션, 식당과 같은 여러 관광지에게 관광객이 쉽게 찾아 갈 수 있도록 텔레매틱스 네비게이션 코드와 함께 광고 책자 및 단말기 위치 광고 서비스를 제공하고 이를 통해 광고비를 받는 형태의 비즈니스 모델이다. 이외 본 비즈니스 모델은 다음의 특성을 가지고 있다.

- 텔레매틱스 단말기를 제주도 대다수 렌터카업체에 판매가 아닌 대여형태로 제공함으로써 렌터카 업체의 금전적 부담의 해소
- 손쉬운 탈 부착으로 단말기 장착의 문제점 해결
- 단말기 사용의 편리성을 극대화하기 위해 숫자코드와 리모콘을 활용하여 기존 텔레매틱스 단말기의 한계를 극복
- 텔레매틱스 단말기와 연동된 디지털 관광 가이드를 이용한 각종 여행정보의 제공
- 전문화된 텔레매틱스 통합관리와 콜 센터 운영을 통해 관리의 부담 해소와 완벽한 A/S지원
- 향후 국내 최초 텔레매틱스 비즈니스 성공모델 기반 마련

3.2 고객 가치 제공

본 비즈니스 모델에 관련된 시장 참여자인 관광객 렌터카 업체 숙박지 및 식당과 같은 관광지에게 확실한 혜택을 제공하기 위해서 먼저 본 비즈니스 모델의 Value Chain 및 프로세스를 살펴보면 <그림 3.2>와 같다.

<그림 3.2> 텔레매틱스를 활용한 제주도 디지털투어 인프라 사업 프로세스



경쟁력 있는 역량을 바탕으로 <그림 3.2>와 같이 본 비즈니스의 Value Chain 및 프로세스에 나와 있는 고객에게 제공할 가치는 다음과 같다.

첫째, 제주도를 관광하는 개별 관광객들에게 원하는 숙소와 식당 등 관광지를 보다 쉽게 찾아 갈 수 있도록 도와주는 텔레매틱스 네비게이션 서비스를 제공한다.

두 번째, 차량 임대료에만 의존하던 렌터카 업체에게 텔레매틱스 단말기 대여 Agency 역할을 위임하여 관광객으로부터 텔레매틱스 단말기 임대 수수료 수익을 창출 할 수 있는 기회를 제공한다.

세 번째, 지리적으로 약도만 보고 관광객이 찾아오기 힘든 펜션이나 관광지의 경우 텔레매틱스 단말기 조작을 통해 손 쉽게 관광객이 방문할 수 있도록 지원한다.

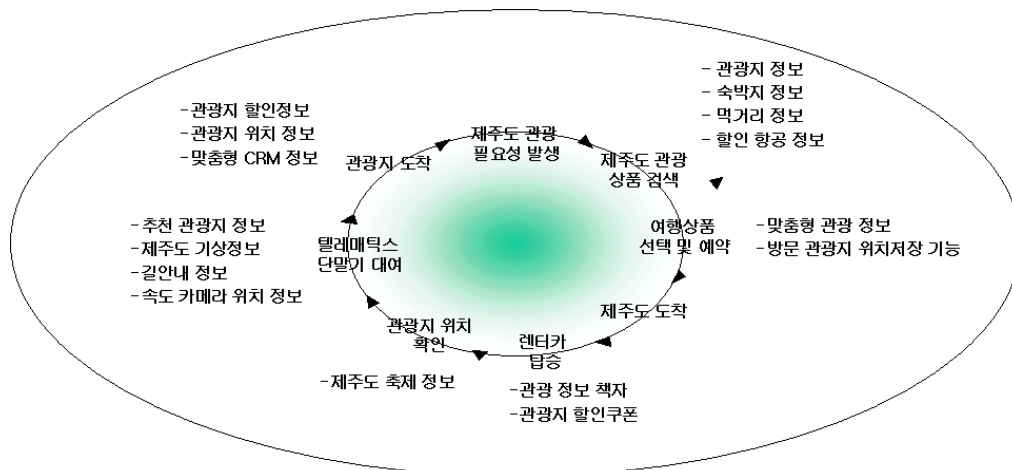
네 번째, 렌터카 업체에게 개별 관광 책자를 무료로 제공함으로써 해당 렌터카를 이용하는 고객으로 하여금 렌터카 서비스에 대한 만족감을 가질 수 있도록 지원한다.

다섯 번째, 관광객이 렌터카를 타고 특정 지역을 지나갈 때 텔레매틱스 단말기에서 근처에 있는 추천 관광지를 홍보하는 위치 기반 광고 서비스를 제공함으로써 제주도 관광지들의 마케팅 창구 역할을 지원한다.

3.3 서비스 제공의 범위와 유형

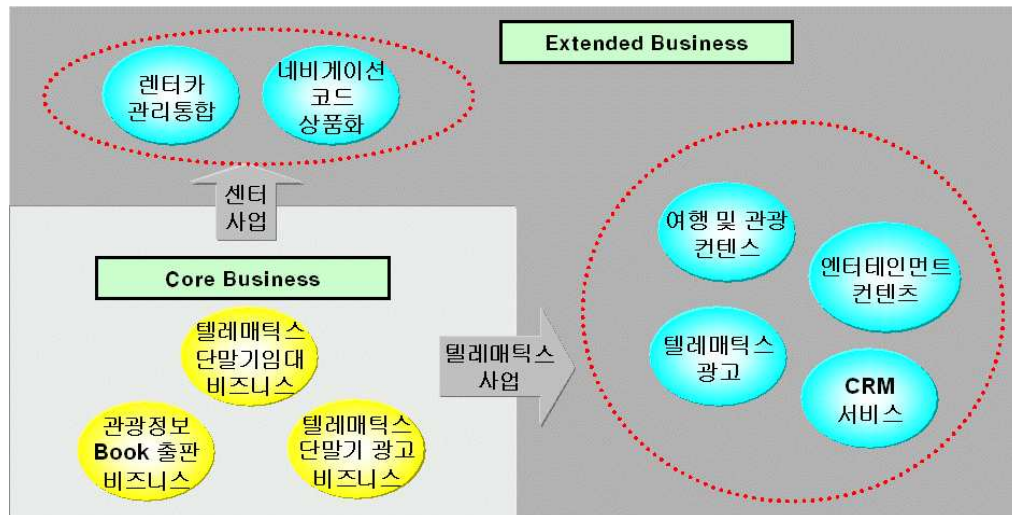
고객 의사결정 과정에서 제공할 서비스의 유형은 다음과 같다.

〈그림 3.3〉 의사결정과정에 따라 제공할 서비스



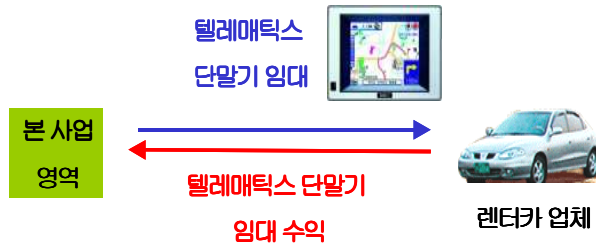
〈그림 3.3〉에서 나열된 의사결정과정에 따라 제공할 서비스를 다시 Core Business 영역과 Extended Business 영역으로 구분하면 다음 〈그림 3.4〉와 같다.

〈그림 3.4〉 본 비즈니스 영역



(1) 텔레매틱스 단말기 임대 비즈니스

- 텔레매틱스 단말기 임대 비즈니스는 아래 <그림 35>와 같이 렌터카업체에게 텔레매틱스 단말기를 저렴한 가격에 임대해주고 월 임대료를 수익으로 받는 형태의 비즈니스이다.



텔레매틱스 단말기와 함께 네비게이션 코드가 관광지별로 나열된 관광 정보 책자를 렌터카 업체에 맞춤형 책자로 제공하여 렌터카를 이용하는 고객의 만족도를 높여주는 역할을 제공하며 렌터카 임대 수익에 의존하는 렌터카 업체에게 텔레매틱스 단말기 대여 Agency 역할을 위임하여 관광객으로부터 텔레매틱스 단말기 임대 수수료 수익을 창출 할 수 있는 기회를 제공한다.

(2) 관광정보 Book 출판 비즈니스

- 제주도를 관광하는데 필요한 많은 관광 콘텐츠(제주도내 주요 관광지 및 숙박 업체 등)를 상세히 소개하는 관광 정보 가이드로서 각 페이지에 나열된 관광 콘텐츠마다 텔레매틱스 단말기와 연동된 네비게이션 코드가 부여되어 관광객으로 하여금 관광하기 원하는 관광지의 코드를 텔레매틱스 단말기에 입력하면 자동으로 길 안내되도록 구성하고자 한다. 분기별로 1년에 4번 발간할 예정이다.

(3) 텔레매틱스 단말기 광고 비즈니스

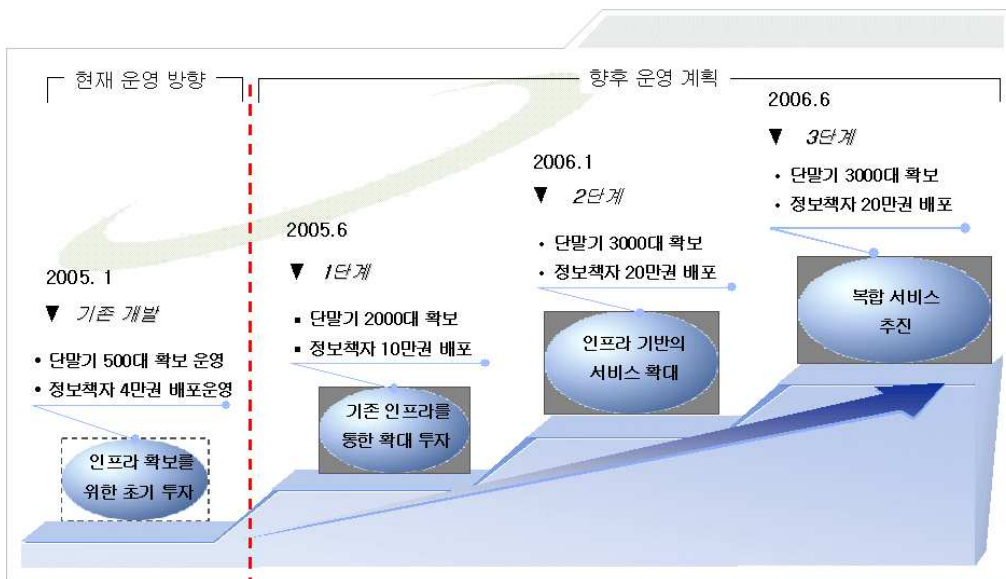
- 텔레매틱스 단말기 모니터 영역을 활용한 광고로서 텔레매틱스 단말기 부팅 시 시스템 초기화 프로세싱 타임에 광고주의 광고를 단말기 화면으로 광고를 내보내는 서비스로 광고의 평균 Running Time 약 5초를 예상하고 있다.
렌터카 1대당 최소 하루 10번 이상 노출 가능하고 광고주의 관광지 근처를 지나갈 경우 텔레매틱스 단말기에서 자동으로 광고주의 관광지 광고 멘트가 노출되는 위치기반 광고 서비스도 제공할 예정이다.

3.4 사업 추진 전략

3.4.1 사업 추진 일정

사업 진행을 위한 사업 추진일정은<그림 3.6>과 같다.

<그림 3.6> 사업 진행 일정

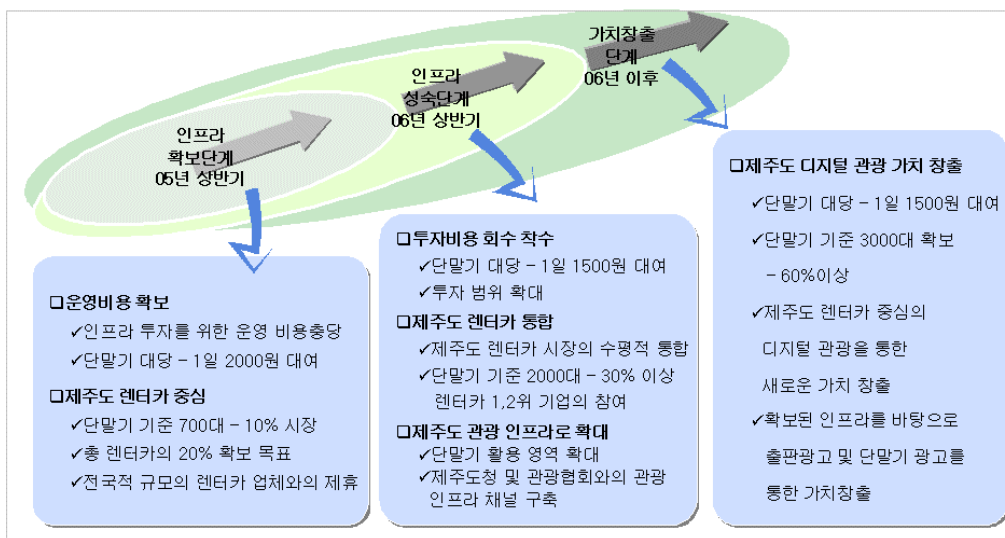


사업 추진은 초기 사업진행이 확정되면, 전담 조직을 구성하는 작업을 통해서 전문가를 영입하고, 내부 리소스 확보 전략을 확정한다. 그리고 인프라 확보를 위한 초기 투자로서 텔레매틱스 단말기 500대를 확보 운영하고 관광정보책자 4만권을 배포할 것이다. 2005년 상반기에는 기존 인프라를 통한 확대 투자를 위해 단말기 2000대 확보하고 정보책자 10만권 배포할 예정이고 반기마다 텔레매틱스 단말기와 관광정보책자 출판 부수를 확장할 예정이다.

3.4.2 단계별 추진 전략

사업 추진 전략은 인프라 확보단계, 인프라 성숙단계, 가치 창출 단계 구축의 3단계로 구성된다. 각 단계별 세부사항 <그림 3.7>을 보면 다음과 같다.

<그림 3.7> 사업의 3단계 진행 전략



제1단계에서는 운영비용 확보를 위해 텔레매틱스 단말기 대당 1일 2000원에 대여하여 제주도 렌터카 시장의 20%를 확보한 후 전국적 규모의 렌터카 업체와 제휴를 시도할 예정이고 2단계에서는 투자비용을 회수하는 단계로서 제주도 렌터카 시장의 수평적 통합을 시도하고 제주도청 및 관광협회와의 관광 인프라채널을 구축할 예정이다. 마지막으로 3단계에서는 제주도 렌터카 중심의 디지털 관광을 통한 새로운 가치 창출을 위해 텔레매틱스 단말기 광고에 역량을 집중하여 고부가가치 시장으로 진출하고자 한다.

3.5 재무 추정 가정

3.5.1 투자비용 가정

초기 투자비용은 <표 3.1>에 정리했다. 하드웨어 투자는 가변적인 요소이며 실제 운영 될 시장 규모의 기준에 따라 많이 변화될 수 있다.

<표 3.1> 하드웨어 및 인건비 투자 예상액

<단위 : 천원>

구 분	비 용
텔레메틱스 단말기 구매비	610,000
인건비	548,800
출판 및 A/S 기기 구매비	240,000
총액	1,398,800

하드웨어 투자는 텔레메틱스 단말기 구매와 출판 작업 진행을 위한 맥킨토시 PC 및 스캐너 및 디지털 카메라 등을 구매하는 데 소요된다.

인건비는 출판 디자이너부터 A/S 전담 기사 등의 인건비로 구성되어 있다.

3.5.2 매출 관련 가정

매출 관련 가정은 3가지 시나리오를 구상하고 있으며 각 시나리오는 다음과 같은 구성요소의 차이점을 가지고 있다.

시나리오 1의 매출 구성 요소는 텔레매틱스 단말기 임대 매출, 출판광고 매출, 텔레매틱스 단말기 광고 매출로서 그 세부 내용은 다음과 같다.

- 텔레매틱스 단말기 임대 매출 : 렌터카 업체에 텔레매틱스 단말기 당 월 임대료 60,000원 가정
- 출판광고 매출 : 관광지, 숙소(호텔, 콘도, 펜션 등), 음식점 월 광고비 500,000원 가정(제주도 광고주 시장에 한정함)
- 텔레매틱스 단말기 광고 : 새로운 형태의 광고매체로 단말기 당 년 평균 광고비 936,000원 가정 (자동차회사, 통신회사 등 대형 광고주 시장 포함됨)

시나리오 2의 매출액 구성은 시나리오 1과 동일하지만 기업의 경영환경에서 악조건으로 발생할 수 있는 시장점유율 하락, 경쟁사의 출현 등으로 매출액이 20%정도 하락한 경우이고 시나리오 3의 매출액 구성은 시나리오 1과 동일하지만 기업의 경영환경에서 악조건으로 발생할 수 있는 시장점유율 하락, 경쟁사의 출현 등으로 매출액이 20%정도 하락하고, 물가상승의 제 요인으로 인하여 계획보다 인건비 등 주요경비가 15%정도 증가되었으나 이를 판매가격에 반영시키지 않은 경우이다. 시나리오 3은 매출액에 영향을 미치지 않지만 수익구조에 영향을 준다.

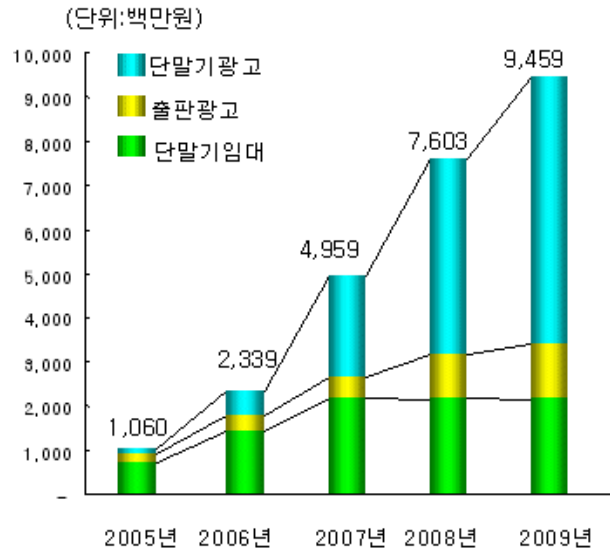
(1) 매출액 전망 시나리오 1

<표3.2> 매출액 추정 근거1

년 도	시 장	2005	2006	2007	2008	2009
텔레메틱스 단말기 임대시장	2005~2006년 4,320 백만원 2007~2008년 5,040 백만원	721 (16.7%)	1,426 (35%)	2,157 (42.8%)	2,157 (42.8%)	2,157 (42.8%)
제주도 출판광고 시장	1,700 광고주 × 6 백만원 =10,200 백만원	204 (2%)	357 (3.5%)	510 (5%)	1,020 (10%)	1,224 (12%)
텔레메틱스 단말기 광고시장	온라인 광고시장 →2,700 억원년 3% 성장	135 (0.05%)	556 (0.2%)	2,292 (0.8%)	4,426 (1.5%)	6,078 (2%)
합계		1,060	2,339	4,959	7,603	9,459

(단위:백만원)

<그림 3.8 > 매출액 전망시나리오1



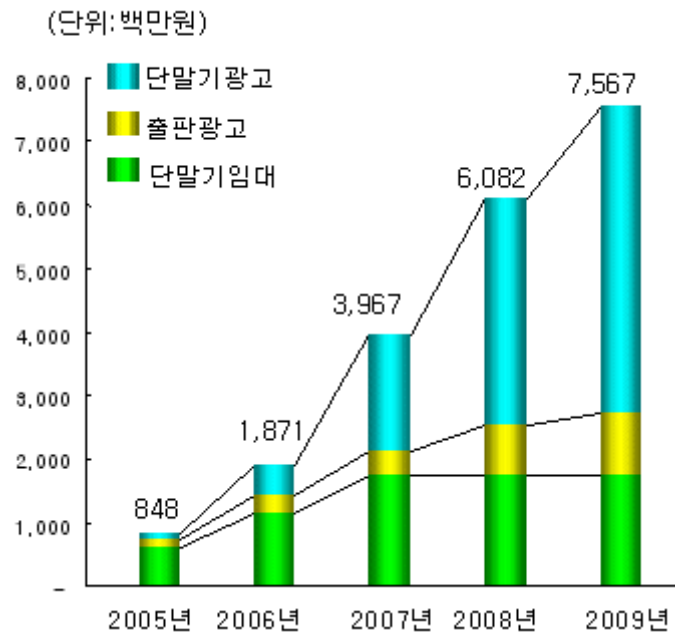
(2) 매출액 전망 시나리오 2

<표3.3> 매출액 추정 근거2

년 도	시 장	2005	2006	2007	2008	2009
텔레매틱스 단말기 임대시장	2005~2006년 4,320 백만원 2007~2008년 5,040 백만원	577	1,140	1,726	1,726	1,726
제주도 출판광고 시장	1,700 광고주 × 6 백만원 =10,200 백만원	163	286	408	816	979
텔레매틱스 단말기 광고시장	온라인 광고시장 →2,700 억원년 3% 성장	108	445	1,833	3,540	4,862
합계		848	1,871	3,967	6,082	7,567

(단위:백만원)

<그림 3.9> 매출액 전망시나리오2



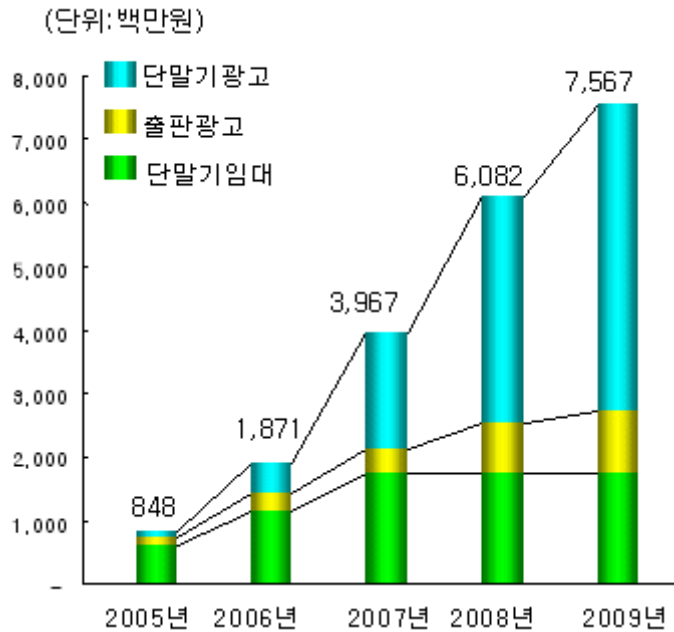
(3) 매출액 전망 시나리오 3

<표3.4> 매출액 추정 근거3

년 도	시 장	2005	2006	2007	2008	2009
텔레매틱스 단말기 임대시장	2005~2006년 4,320 백만원 2007~2008년 5,040 백만원	577	1,140	1,726	1,726	1,726
제주도 출판광고 시장	1,700 광고주 × 6 백만원 =10,200 백만원	163	286	408	816	979
텔레매틱스 단말기 광고시장	온라인 광고시장 →2,700 억원년 3% 성장	108	445	1,833	3,540	4,862
합계		848	1,871	3,967	6,082	7,567

(단위:백만원)

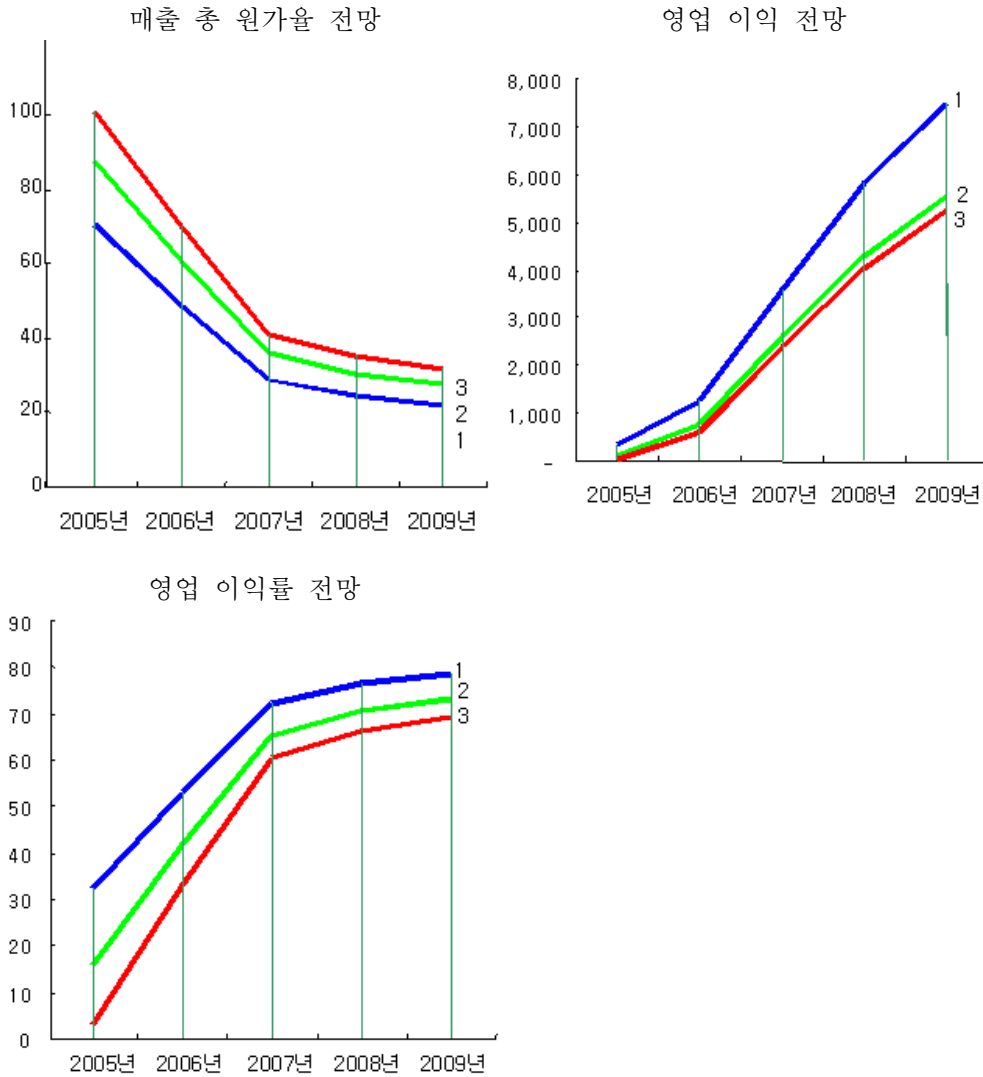
<그림 3.9 > 매출액 전망시나리오3



(4) 각 시나리오별 수익 전망

각 시나리오별 수익 전망은 <그림 3.11>과 같다.

<그림 3.11> 각 시나리오별 수익 전망



단말기 광고 및 출판광고의 매출, 원가는 시장점유율 즉, 단말기 보급대수와 출판 부수 추정에 따라 변동되고 영업이익율의 격차는 각 시나리오별로 매출 및 물가 상승 변동에 따른 인건비 등 판매관리비의 격차가 생길 수 있음을 가정했다. 예측 가능한 범위 내에서 최악의 시나리오 3인 경우라도 사업개시 1년 내에 영업 이익을 달성할 수 있는 원가 구조로 구성하였다.

3.7 추정 손익 계산서 와 대차대조표

(1) 추정 손익계산서

<표 3.5> 3년간 추정 손익 계산서

단위:백만원

과 목	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
매출액	1,060	2,339	4,959	7,603	9,459
매출원가	122	214	306	612	734
매출총이익	938	2,125	4,653	6,991	8,724
판매관리비	593	878	1,059	1,173	1,269
영업이익	345	1,246	3,594	5,818	7,455
(영업이익율)	33%	53%	72%	77%	79%
영업외수익	-	-	-	-	-
영업외비용	-	-	-	-	-
경상이익	345	1,246	3,594	5,818	7,455
(경상이익율)	33%	53%	72%	77%	79%
특별이익	-	-	-	-	-
특별손실	-	-	-	-	-
법인세 등	106	384	1,107	1,792	2,296
당기순이익	239	384	1,107	1,792	2,296
(당기순이익율)	23%	37%	50%	53%	55%

(2) 추정 대차대조표

<표 3.6> 3년간 추정 대차대조표

단위:백만원

과목	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
유동자산	425	798	3,182	7,422	12,795
당좌자산	425	798	3,182	7,422	12,795
재고자산	-	-	-	-	-
고정자산	539	962	735	509	283
투자자산	26	29	32	35	39
유형자산	513	933	704	474	245
무형자산	-	-	-	-	-
감가상각총당금	113	230	230	230	230
자산총계	964	1,760	3,917	7,931	13,078
유동부채	413	347	34	39	43
고정부채	162	162	162	162	162
부채총계	575	509	196	201	205
자본금	150	150	150	150	150
자본잉여금	-	-	-	-	-
이익잉여금	239	1,101	3,571	7,581	12,723
당기순이익	239	862	2,487	4,026	5,159
자본총계	389	1,251	3,721	7,731	12,873
부채와 자본총계	964	1,760	3,917	7,931	13,078

제 4장 결 론

제주도 관광 산업의 복잡한 프로세스와 다양한 시장참여자를 바탕으로 산업 환경에 대한 분석을 통해서 기존의 가치 시스템을 확인하고 충족되지 않은 고객의 욕구를 찾아 시장기회를 확인하는 과정을 통해서, 시장 기회가 있는 고객집단을 설정했다. 이러한 고객 집단의 설정을 통해서 리소스 시스템을 재설정했고, 시장의 역동성과 사업 환경을 재확인하였다.

이렇게 분석된 정보를 받아서 고객에게 제공할 가치를 규명하고 제공할 제공물의 형태와 모델 그리고 서비스의 종류를 정의했으며, 이를 위한 핵심 역량과 리소스의 확보를 어떻게 할지를 확인했다. 이러한 과정을 거친 뒤 실제 사업의 진행일정과 사업 추진 방안 그리고 수익확보를 위한 전략을 바탕으로 재무 모델을 설계했다.

제주도 관광 산업은 복잡한 프로세스로 인해 정부와 관련기관에서 정부적 차원에서 정보화를 지원할 정도로 아직도 정보화 수준이 높지 않은 영역이다. 그렇기 때문에 사업의 기회는 많이 있으나, 산업을 구성하는 각 당사자들의 높지 않은 정보화 마인드로 인해 실제 사업을 추진하는데 어려움이 많을 것이다. 그러나, 주 5일제 도입과 가족지향적 가치관 형성과 같은 사회적인 요인의 변화와 IT 기술의 발달은 본 사업과 같은 형태의 비즈니스 모델 구현을 선도할 것이며 실제 고객들의 어려움을 해결할 좋은 솔루션으로 적용될 수 있다고 본다.

이상의 연구는 실제로 제주도에서 텔레매틱스 단말기 대여를 통한 디지털 투어 인프라 구축을 시작할 목적으로 진행했다. 그 영역도 관광객, 렌터카 업체시장 및 관광지운영 업체와 같은 시장 참여자들이 가진 위치를 고려해서 진행했고, 실제 적용이 가능한 모델로 그 범위를 한정지으려고 노력했다.

하지만 텔레매틱스를 관광 산업에 응용한 비즈니스 모델을 적절하게 제시하기 위한 다양한 참고문헌과 이론적 근거가 부족한점 약점이다. 또한, 실제 사업을 추진하기 전에 관련 이해 당사자들을 기반으로한 마케팅 조사 등의 선행조사가 없었던 점이 사업 계획 작성의 어려움이였다.

본 사업계획의 핵심인 텔레매틱스 단말기 및 FAV 관련된 기술적 요소들에 대한 접근

이 조금 더 이루어져야 하지만, 그것은 사업 추진시 해야 할 부분으로 간단하게 언급 했다.

향후에는 사업적 목적의 연구 뿐만 아니라, 텔레메티스를 활용한 다양한 비즈니스 모델 개발을 위한 연구가 지속되어야 할 것으로 보인다.

참고 문헌

- PWC, EU 전자상거래 시장에서의 디지털 상품, 2004
- 이상희, 관광 유형의 변화에 대한 요인 연구 대한경제학회지, 2004
- 한국관광공사. 2003년 관광 시장의 변화조사 보고서, 2003
- 제주도 관광 협회, 제주도 관광 특성에 대한 연구, 2003.4
- Applegate, L., “Emerging networked business models: Lessons from the field,”
Harvard Business School, December 2001.
- Barua, A., P. Konana, A. Whinston, and F. Yin, “Driving e-business excellence,” Sloan
Management Review, Fall 2001, pp. 36-44.
- Grant, R., “The resource-based theory of competitive advantage,” California
Management Review, 33(3), 1991, pp. 114-35.
- Harvard Business School, “Online market makers,” Harvard Business School
Publishing, Dec. 20
- Harvard Business School, “Application service providers,” Harvard Business School,
Jan. 2001
- J effrey F . Raypor t and Jhon J Sviokla (1995), “Exploit ing the Virtual Value
Chain ,” Harvard Business Review, Novemb er -December 1995, pp . 75- 85
- J effrey F . Rayport an d Bernard J Jawor ski (2001), E - Commerce, McGr aw - Hill
International Edit ion , 2001, ISBN 0- 07- 118945- 9
- Poter , M. and Millar (1985), “How Information gives you competitive advantage,”
Harvard Business Review, July - August 1985, pp. 146- 161
- Poter , M.(1996), “What Is Strategy ?,” Harvard Business Review, November -
December 1996, pp. 61- 78

ABSTRACT

Business plan For Jeju-Island Digital Tour Infrastructure Construction using Telematics

Chang-Soo Lee

Digital Business Track

The Graduate School of Information

Yonsei University

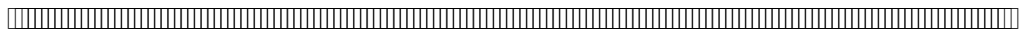
The purpose of this paper should be finded customer value and based in methodology of analyzing market opportunity as adapting offering business in Digital Tour Infrastructure Construction using Telematics of Tour industry in Jeju-Island. The paper also search a new busuiness opportunity and suggest verifying business model of a plan.

To be these, I'd like to search a new market opportunity of Tour industry in Jeju-Island, to analyze a market opportunity through identifying customer value and to confirm capabilities and resource are needed to establish the customer value, and to suggest collecting demands.

This study employs the Jeffrey F. Rayport & Bernard J. Jaworski's E-Business Framework to analyze the market opportunity, to identify the customer value and to make up the Business Model and it reviews the 2003's market condition.

This paper should indicate necessity of information sharing between market participation and effective introducing information system to secure Tour industry in Jeju-Island which should be determinant to success in competitive industry

through analyzing environment. Moreover I'd like to deliver core benefit to customer such as Telematics Trust of owner, objective metrics, and so on, I also describe capabilities and resource are needed to collect scheme. To drive business model approaching method in a step by step, I'd like to enhance the possible of business success.



Key words : Telematics, Navigation, Digital tour