

The Deloitte logo is positioned in the top left corner of the image. It consists of the word "Deloitte" in a white, sans-serif font, followed by a small green dot. The background of the entire image is a vibrant scene of a person paragliding over a mountainous landscape. The sky is a deep blue with wispy white clouds. A large, multi-colored rainbow arches across the upper portion of the sky. The person is seen from behind, suspended in the air, with their paraglider canopy visible. The landscape below is a mix of green hills and valleys, with some rocky outcrops. The overall mood is one of adventure and natural beauty.

Deloitte.

Future of Tourism & Hospitality

관광·호스피탈리티 산업의 미래

Deloitte Anjin, LLC | November 2023

THL Leader & Author's Message



강동남 상무 | FA Partner
부동산그룹 호텔팀
THL Sector Leader

COVID-19 팬데믹을 거치며 관광 및 호스피탈리티 산업이 맞이한 주요한 변화 트렌드를 제시하고자 합니다. 또한 산업 내 주요 플레이어들이 차별적 경쟁우위를 확보하고 강화하기 위한 전략적 제언을 제시합니다.

고객들이 여가를 향유하는 양상이 다변화되고 있으며 이는 개별기업 관점에서 위기인 동시에 기회이기도 합니다. 고객의 Time, Mind, Wallet을 점유하기 위한 모든 엔터테인먼트 요소 관점에서 새로운 in-organic 성장기회를 폭넓게 탐색하고 투자, 실행하기 위한 적기입니다.



구본승 이사 | FA Director
Deal그룹 M&A E2E팀

Executive Summary

관광 및 호스피탈리티 산업이 맞이한 변화 트렌드와 이를 기반으로 산업 내 주요 플레이어들이 취할 수 있는 전략적 실행 아이템은 다음과 같음

관광 및 호스피탈리티 산업 변화 동향 및 전략 실행과제

- 1 향유 가치 다변화**
 - 시설·컨텐츠·서비스 관점의 **Wow attributes** 개발
 - 고객 관광경험 여정 전반에서의 **초개인화 및 서비스 품질 고도화**
- 2 시설·서비스 고급화**
 - 고부가가치 타겟인 **럭셔리·프리스티지 고객 페르소나에 대한 이해**
 - 독보적·차별적 **하이엔드 프리미엄 멤버십 프로그램**의 설계와 운영
- 3 디지털 기술 적용 확대**
 - 자사 디지털 역량 수준 진단 및 **디지털 기술 활용 목적·목표 명확화**
 - 디지털 기술 단계적 적용을 통한 **상품·서비스 점진적 고도화 및 데이터 자산화**
- 4 새로운 성장기회 탐색**
 - 고객의 Time과 Mind, Wallet을 점유하는 **모든 엔터테인먼트 요소 관점에서의 in-organic 성장기회 탐색**

Tourism & Hospitality 산업 전반의 변화 동향

COVID-19 팬데믹을 거치며 관광 및 호스피탈리티 산업이 맞이한 변화 트렌드는 고객 향유 가치 다변화 및 시설·서비스 고급화, 디지털 기술 활용 커버리지 확대, 산업 확장적 관점에서의 성장기회 탐색 등으로 요약할 수 있음



<p>① 향유 가치 다변화</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 장기에 걸친 팬데믹 환경의 학습효과로 사회적 거리두기, 소규모 여행과 혼행이 보편화 • 개인화된 특수목적형 관광, 레저·힐링·웰니스 등 다양한 욕구에 대한 자아 실현을 목표로하는 자기 주도적 소비 추구
<p>② 시설·서비스 고급화</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 보상 여행 심리(Pent-up demand), 개별 고객의 소비력 상승 및 가격 저항감 감소가 하이엔드 럭셔리 관광 시장 확대를 견인 • 더 프라이빗하고 독점적, 유니크한 경험을 추구하는 프리스티지 타겟 시설·서비스 확대
<p>③ 디지털 기술 활용 커버리지 확대</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 정보 탐색부터 이동, 숙박, 쇼핑 등 관광 행태, 여행 경험의 공유에 이르기까지의 관광 여정 전반에 걸쳐 디지털 기술이 활용 • 더 스마트한 관광 경험과 비용 효율적인 시설·서비스 운영을 목표
<p>④ 산업 확장적 새로운 성장기회 탐색</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 관광 및 현대 비즈니스의 산업적 경계가 고객이 문화와 콘텐츠를 향유하는 시간(Time)과 마음(Mind), 돈(Wallet)을 점유하기 위한 엔터테인먼트 영역 전반으로 확장 • 시장 내 주요 Player의 Zoom-out 관점에서의 in-organic 성장기회 탐색 활발

① 향유 가치 다변화 - 고객 페르소나의 다양성(1/2)

우리나라를 방문하는 방한 외래 관광객들은 국적이나 성별, 언어권과 문화권을 넘어서 본인의 라이프스타일에 적합한 개인화된 관광 경험을 추구하고 있으며...

인바운드 방한 외래관광객 페르소나

Illustrative

#1. K-Culture Enthusiast

19세 중국여성
탕옌



“나는 아미..
BTS 공연을 보기 위해
춘천 남이섬으로 여행...
BTS 정국의 고향인
부산 만덕동을 여행...”

#한국아이돌 #BTS정국 #Fashion
#K-drama #춘천남이섬

“드라마 도깨비 촬영지였던
강릉 주문진 방문에 큰 관심...
한국 역사와 문화가 궁금해서
서울 광화문과 창경궁 방문...”

44세 미국남성
마이클



#K-drama #드라마도깨비 #한국어공부
#고궁방문 #전통시장

#2. Healthy pleasure

59세 프랑스남성
라파엘



“환경 속 휴식을 취하고
직지사 템플스테이를 경험...
또, 건강에 좋다는 금산 인삼도
가족들 선물로 구매...”

#친환경 관광 #Vegan
#경북 #템플스테이 #금산인삼

“제주도 화강암 원료의
스킨케어 및 화장품 구매...
한라산을 등산하고
제주 올레 코스 완주”

36세 호주여성
엠버



#Greentour #Health-care
#제주도 #한라산 #뷰티&코스메틱

#3. Lifestyle Hacker

24세 일본남성
료타



“이번이 5번째 한국방문이며,
이제 검색보다 한국 먹방
유튜버 방송에 나온
맛집들을 Tour”

#5번째한국방문 #디지털노마드
#Youtube #맛집 #카페

“SNS 한국 팔로어에게
추천 받은 진짜 한국인만 가는
장소들을 추천 받아 성수동,
한남동, 을지로 만선호프 방문...”

41세 대만여성
천연시






#성수동 #을지로만선호프
#연남동 #한남동 #Instagram

① 향유 가치 다변화 - 고객 페르소나의 다양성(2/2)

...동일한 관광 목적지를 방문하는 개별 관광객들 역시 그들의 라이프스타일, 동반자, 취향, 목적에 따라 다양한 고객 페르소나를 형성, 각기 상이한 관광 콘텐츠 소비 패턴을 여실히 드러내고 있음

국내 Integrated Resort 이용고객 페르소나

Illustrative

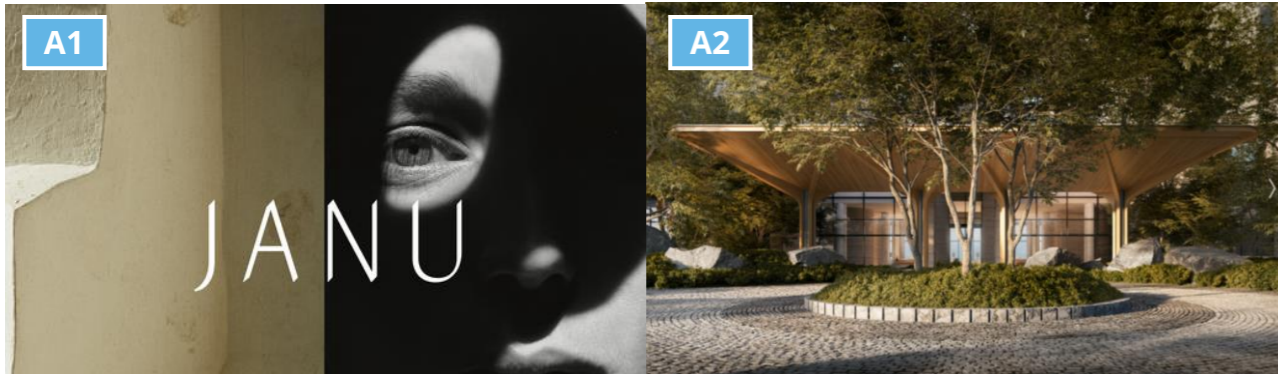
구분	Luxury Envier		Theme Traveler		True Recreationist		Relaxation Traveler	
페르소나 특성	<ul style="list-style-type: none"> 일회성 방문객多, 일반 대중 상류층 라이프스타일에 대한 선망으로 고비용 감당 의지高 		<ul style="list-style-type: none"> 목적성 방문, 일반 대중 특별한, 유일무이한 경험 추구 나보다 가족, 타인을 위한 소비에 관대 		<ul style="list-style-type: none"> 휴양 first pick, 대중 부유층 특화 레저 향유 문화, 여가 소비를 아끼지 않으며 숙박 외 추가 비용 감수 		<ul style="list-style-type: none"> 일회성 방문객多, 일반 대중 고즈넉함, 조용함 등 진정한 휴식을 즐기고자 하는 여행객 고비용에 부합하는, 최고 수준의 휴식을 부여한다고 생각 	
이용행태 (시설)	<ul style="list-style-type: none"> 인스타 감성 숙소, 제주 첫 숙소, 제주 여행 버킷리스트 모든 부대시설 체험 의지高 		<ul style="list-style-type: none"> 신혼, 효도, 태교여행, 건축투어, 아트투어 등 테마에 알맞는 부대시설 체리피킹 		<ul style="list-style-type: none"> 럭셔리 레저(골프, 승마, 요트) 및 취미 생활(와인 페어링, 쿠킹클래스 등) 		<ul style="list-style-type: none"> 힐링여행, 웰니스 체험, 아이와의 동반 여행 삼림욕, 아라고나이트 온천, 료칸체험 	
핵심 니즈	<ul style="list-style-type: none"> 인생샷, 인증샷을 담을 수 있는 포토 포인트 고비용에 걸맞는 서비스 및 어메니티 구성 		<ul style="list-style-type: none"> 패키지 상품 유무와 혜택 구성 목적에 적합한 체험 및 선물 큐레이팅 여부 		<ul style="list-style-type: none"> 휴양 일정 부합 여부 및 액티비티와 부대시설 예약의 매끄러움 		<ul style="list-style-type: none"> 방해 받지 않는 공간과 투숙 경험 호텔에서 여행 일정을 전부 소화할 수 있는 all-in-one 서비스 	

② 시설·서비스 고급화 - 럭셔리 관광 시장 확장

고객들의 소비력 상승과 팬데믹 학습효과에 기인한 개인적이고 특별한 경험에 대한 욕구 증대 등으로 Luxury Hotel & Hospitality 시장이 확장, 주요 플레이어들은 “더 높은 브랜드의 구축과 확보”, “더 특별한, 더 개인화되고 독점적인 경험” 등의 노력을 통해 차별적 경쟁우위를 추구하고 있으며...

Luxury Hotel & Resort Brand 및 Private & Exclusive Program 확대

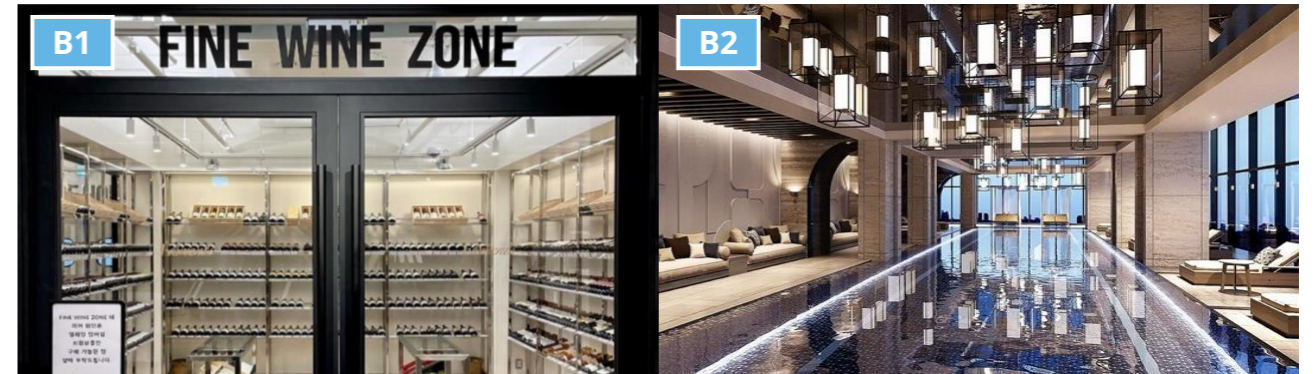
A High-end Luxury Brand Expansion



기존 High-end Luxury Hotel & Resort에 대한 강력한 팬덤 형성과 브랜드 확장, 공격적 시장 전개를 통한 지배력 확대

- A1** 빌게이츠, 마크 저커버그, 킴 카다시안 등 글로벌 프리스티지와 셀럽들이 아만 정키(Aman Junkie)라는 매니아를 자처할만큼 강력한 팬덤을 보유한 AMAN 브랜드는 시장 내 Luxury 시장 확대를 위해 JANU 브랜드 확장
- A2** 대표적인 글로벌 Luxury Hotel & Resort Brand인 Rosewood, Capella 등의 한국 시장 진입

B Exclusive Membership for Prestige



수억 원에 달하는 가입비와 보증금, 자격 유지 비용에 대한 지불가능용의(WTP)를 보유한 프리스티지 고객을 대상으로 한 Private & Exclusive 서비스

- B1** 광화문에 위치한 와인 판매점 '엘레망'은 국제시장에서 병당 수천만원에 거래되는 희귀 와인을 구매, FINE WINE ZONE이라는 프라이빗룸에서 즐길 수 있는 멤버십 프로그램(연간 1천만원 이상)을 운영
- B2** 신세계그룹 조선팰리스는 10억원의 보증금과 연회비 200만원으로 구성된 150명 한정 피트니스 회원권을 판매

② 시설·서비스 고급화 - 럭셔리 호텔&리조트 시설·컨텐츠 운영 사례

…글로벌 주요 Luxury Hotel & Resort 플레이어들은 주변 환경과 지역적 특수성을 효과적으로 활용해 킬러 콘텐츠를 개발함으로써 고객 경험 관점에서 명확한 컨셉을 구축하고, F&B 및 부대시설 운영 또한 특별한 경험과 감동을 선사함으로써 타 브랜드들과 대별되는 뚜렷한 차별화 포인트를 소구하고 있음

Category	관광 방문객	호텔 투숙객	레지던스 거주자	식음시설	부대시설
Brand	One & Only [Mandarin]	Hoshino [Hoshino Tokyo]	Six senses [Residence Kitzbuhel Alps]	Dorchester Collection [The Dorchester]	Aman [AMANKILA]
Concept	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusive Experiences 	<ul style="list-style-type: none"> • End-to-End Japan 	<ul style="list-style-type: none"> • Surrounded by nature 	<ul style="list-style-type: none"> • Cherry-pick F&B 	<ul style="list-style-type: none"> • Private Butler Service
Contents	<ul style="list-style-type: none"> # 평생 한번 방문할 기회를 얻고 생애최초의 특별하고 유니크한 경험을 하길 원하는 고객 • 5개 Thema의 35개가 넘는 현지 Killer Contents 경험 기회 제공 (문화·바다·정글·먹거리·스포츠) 	<ul style="list-style-type: none"> # 일본에 대한 문화적 이해와 경험 그리고 고품격 웰니스와 힐링을 경험하고자 기대하는 고객 • 고객 Journey 전반 일본문화 경험 다다미 E/V ~ 오차노마 라운지 ~ 센토 ~ 기모노 착용 및 일본식 아침 운동 	<ul style="list-style-type: none"> # 천혜의 자연 속 안전한 삶 추구, 의식주 및 각종 여가를 한곳에서 한번에 해결하고자 하는 고객 • 알프스최고봉의 전망과 안전한 보안, 수많은 실내/실외 여가를 즐길 수 있는 시설 및 콘텐츠 보유 	<ul style="list-style-type: none"> # 주변 식음 시설 이용에 어려움 겪을 수 있는 고객의 시설내 다양한 테마 및 컨셉트의 F&B 제공 • 다양한 테마·컨셉의 레스토랑&바 (Artist bar, Chief Table, Dimsum bar, Rooftop, Michelin 3★ etc ...) 	<ul style="list-style-type: none"> # Luxury 호텔에서 가장 직관적이고 효과적으로 고객에 소구할 수 있는 프리미엄 서비스 제공 • 개인 비서(Butler)를 배정하여 고객 Journey 전반에서의 완전한 전담 컨시어지 서비스 제공

③ 디지털 기술 활용 커버리지 확대 - 디지털 네이티브 세대

디지털 네이티브 세대가 관광을 포함한 전 산업의 주요 고객층으로 자리매김하며 “개인화”, “자기주도적 환경”, “직관성·편의성”, “정보 접근성”, “제약 없는 디지털 경험” 등에 대한 니즈가 보편화, 고객 만족을 위한 Must-have item으로 작용함

디지털 네이티브 시대



③ 디지털 기술 활용 커버리지 확대 - 디지털 전환 기술 적용 사례

IoT 센서 기반의 스마트 객실, 로봇·키오스크 기반의 비대면 응대, PMS·CMS 등 호스피탈리티 사업자 운영 효율화 개선, AI 기술 기반 개인화된 맞춤형 여행 여정 설계와 운영 등 다양한 관점에서 실제 디지털 전환 기술이 활발히 활용되고 있음

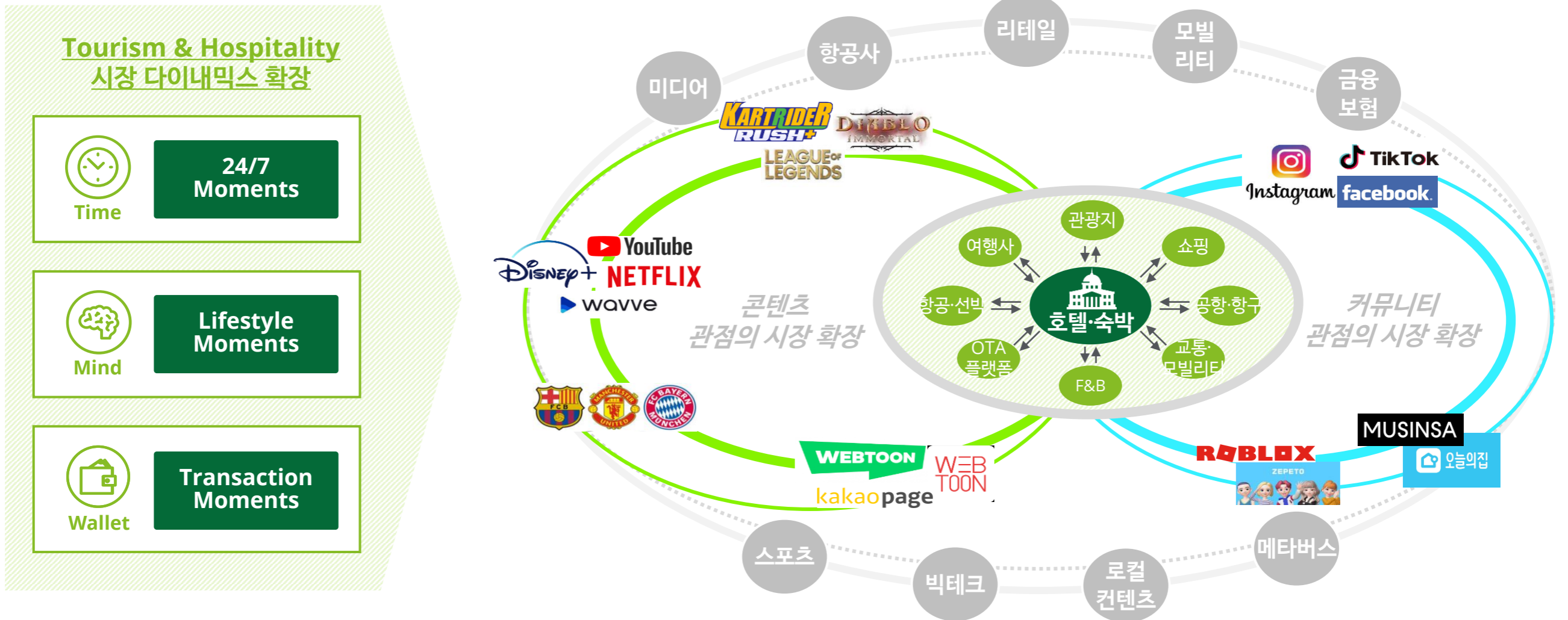
디지털 전환 기술의 관광 산업 적용 사례

Digital Enabler	Smart Hotel with IoT	Check-in Kiosk Concierge AI Robot	PMS·CMS (Property·Channel Management System)	AI-based Intelligent Travel Planner
				
Description	<ul style="list-style-type: none"> 객실 및 호텔&리조트 시설 내 동작감지, 온도습도, 이미지 식별 등 IoT 센서를 설치, 언제 어디서나 이용 가능하며 직관적인 이용 편의성을 담보하는 Seamless한 고객 경험을 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 호텔 체크인·체크아웃은 물론 객실과 업장 곳곳에 위치한 로봇과 키오스크가 고객 요청과 편의 서비스를 담당, 비대면 이용 경험과 다국어 대응의 편의성, 인건비 절감 뿐 아니라 고객 데이터 자산화 목적 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 호스피탈리티 시설의 인벤토리 중심 예약·매출·손익·이용현황·인력운영 실시간 관리 및 유통채널(OTA, 여행사 등) 노출 및 타겟마케팅 확대 통한 판가 관리, 비용절감 및 운영 효율화 추구 	<ul style="list-style-type: none"> 생성형 인공지능, 예측 모델 등 AI 기반 기술과 모델, 프로덕트를 활용, 예약과 티켓 발권, 고객 서비스와 응대, 경로 및 가격 예측, 여행 경로 추천 등 개인화된 고객 경험 및 서비스 제공
Use-case	<ul style="list-style-type: none"> (싱가포르 스위소텔 더 스탬포드) 안면인식으로 엘리베이터와 객실을 오픈, 객실 입장 시 조명과 에어컨 자동 작동, 대시보드로 세탁물수거, 룸서비스 등 서비스 사용 등 	<ul style="list-style-type: none"> (일본 헨나 호텔) 공용 형상의 로봇이 체크인과 체크아웃을 돕고, 객실 외부와 로비에 설치된 로봇들이 주변 관광지 소개, 룸서비스 주문과 배달을 전담 	<ul style="list-style-type: none"> (야놀자클라우드) PMS¹⁾, CMS²⁾ 외에도 BE³⁾, RSM⁴⁾, Kiosk 등 호스피탈리티 통합 플랫폼 제공을 통해 글로벌부터 로컬 체인, 단독 브랜드에 이르기까지 사업자 운영 관점의 디지털 전환 지원 	<ul style="list-style-type: none"> (tripnotes.ai)행선지, 여행테마 입력 시 지도 위에 추천되는 여행 여정을 맵핑 (Hopper)여행 여정에 따른 항공, 숙박, 호텔, 렌터카 등 카테고리별 미래가격 예측 통한 최적 예약 타이밍 제안

Note: 1) Property Management System(자산 관리 시스템), 2) Channel Management System(채널 관리 시스템), 3) Booking Engine(부킹 엔진), 4) Room Management System(객실 관리 시스템)
Source: Deloitte Analysis

④ 산업 확장적 새로운 성장기회 탐색 - 확장적 관점에서의 관광 산업 생태계

관광 산업 내 주요 플레이어들은 고객의 Time과 Mind, Wallet을 점유하기 위한 모든 엔터테인먼트 요소와의 직접 경쟁 환경에 놓여 있으며, 전략적 연계 혹은 경쟁우위 선점을 위한 이종산업 간 합종연횡이 활발히 이루어지고 있음



So, what should we do?

고객 향유 가치 다변화 측면에서 관광 및 호스피탈리티 산업 플레이어가 고려 가능한 Action item은 다음과 같음

관광 및 호스피탈리티 산업 플레이어를 위한 전략적 제언

- 1 **향유 가치 다변화**
- 2 **시설·서비스 고급화**
- 3 **디지털 기술 활용 커버리지 확대**
- 4 **산업 확장적 새로운 성장기회 탐색**

- 호스피탈리티 관점에서 라이프스타이지, 동반자, 취향, 목적에 따라 다양한 페르소나를 형성, 개인화되고 차별화된 경험을 추구하는 고객의 Hidden Needs를 충족시키기 위해 ① **시설 및 콘텐츠, 서비스 관점에서의 Wow Attributes를 개발**하고 ② **단지 전체 및 단위 시설 운영의 일관성 있는 컨셉을 구현**하는 한편 고객 여정 전반의 관점에서 ③ **서비스 품질 상향 표준화를 위한 서비스 디렉토리 구체화**를 전략적 옵션으로 고려할 수 있음

Wow Attributes Best Practices 와 고객 경험 사례

Know me	어디를 가든 직원들이 이름으로 부르고 말을 하지 않아도 나의 해산물 알레르기에 대해 미리 알고 반영 해줘... - One&Only Reethi Rah, Verified traveler, '19.12	음식은 전반적으로 모두 훌륭했고 취향에 맞게 주문 할 수 있어서 더 좋아 ... - Six Senses Bhutan, Silversurfers50	저채 친원이 크라우드 기반 IoT 시스템 을 사용하여 개인 ... - Cheval Blanc
Engage me	아이들과 왔는데 주니어 투숙객을 위한 전용 시설 이 있어 사용하기 편했고 세심한 배려가 느껴져 ... - One&Only Reethi Rah, PinoyWorld, '14.06	아이들을 위한 모닝 키즈 액티비티 가 있어서 매달 아이들이 즐거워해... - Six Senses Yao Noi, Susan K	
Hear me	해변에서 피크닉 하고 싶다고 직원에 말하니 주저하지 않고 바로 우리를 위해 피크닉 음식과 물품을 세팅 해줘... - One&Only Cape Town, Brian F, '22.09	성을 편하게 오고 갈 수 있는 헬리콥터를 통해 15분 상황에서부터 도착할 수 있어, 가장 완벽한 이동 ... - Six Senses Zil Pasyon, Ben S	
Empower me	공항까지 같이 배웅해주고 수하물이 체크인 될 때까지 호텔 직원들의 에스코트 받아 ... - One&Only Reethi Rah, LauraLondon82, '19.12	바다와 맞닿은 객실과 뷰가 잘 보이는 높은 층 객실의 선호도에 따라 배정 받아 좋아... - Six Senses Zil Pasyon, eleph4nt	
Delight me	숙소에서 머물면서 할 수 있는 다양한 고릴라 체험은 일생일대의 경험 이었고 기억에 남을 것 같아 ... - One&Only Gorilla's Nest, Guest Glenda H, '19.12	Ardy (Private Butler)가 가족 니즈에 맞게 중간 스위트룸 빌라로 업그레이드 해줘, 매우 친절함! - Six Senses Uluwatu, Bali, Bob Bobt	
Wow Attribute 핵심 가치	인생 경험, 친구 같은 직원, 발빠른 대응, 특별한 대우	초격차 서비스, 지역 문화, 맞춤형 액티비티, 다양 음	

Note: One&Only Resort (3개 자점, 4,203건), Six Senses (4개 자점, 리뷰 3,107건), Cheval Blanc (4개 자점, 리뷰 874건)
Source: Trip Advisor 외 다수 호텔 리뷰 플랫폼

High-end Luxury Hotel & Resort 단지 운영 컨셉

Source: Deloitte Analysis

① 핵심 Anchor 기반 단지 Value-up

- 단지의 종합적 가치 향상에 핵심 Anchor로서의 기능
- 시설 및 서비스의 완전한 차별화를 통해 Luxury 호텔을 프레스티지 고객에 초점 맞춘 운영전략 수립

② 업장별 운영 컨셉 및 콘텐츠 구체화

- 타겟 아키타입 및 고객데이터와 시설 현황 진단 기반, 업장별 차별화된 라이프스타일 시설 특화

③ 콘텐츠 연계를 통한 풍부한 고객 경험 제공

- 각 업장별 차별화된 콘텐츠 및 브랜드 통합 콘텐츠 간 적극적인 연계와 협업을 통해 일관되고 연속성 있는 고객경험여정(CX) 제공

So, what should we do?

시설 및 서비스 고급화 심화 측면에서 관광 및 호스피탈리티 산업 플레이어가 고려 가능한 Action item은 다음과 같음

관광 및 호스피탈리티 산업 플레이어를 위한 전략적 제언

- 1 향유 가치 다변화
- 2 시설·서비스 고급화
- 3 디지털 기술 활용 커버리지 확대
- 4 산업 확장적 새로운 성장기회 탐색

- 소비 양극화 심화로 새로운 시장 기회가 형성되고 있는 최상위 하이엔드 호텔·리조트 내 경쟁우위 선점을 위해, 주요 타겟인 ① 프리스티지 고객의 부(富)를 대하는 태도에 따른 소비 철학과 가치관의 차이 등 고객 페르소나에 대한 입체적이며 심도 있는 이해가 필요하며, 이를 기반으로 선명성과 독점성, 초개인화가 결합된 ② 프리미엄 멤버십 프로그램 설계와 운영을 통한 시장 내 차별적 경쟁우위를 확보할 수 있음

프리스티지 고객 페르소나 유형

보수적 자산가 #은퇴한 기업 오피스 #부동산 부자 #자수성가형 ▶ 가족 사업의 안정적 기반을 바탕으로 경제적 자유를 즐기며 도전과 행운을 믿지 않음. ▶ 자녀가 해외에서 공부하여 일-송계 상속 결혼 등 준비 필요...	검소한 자산가 #대대손손 유복한 가정 환경 #전통적 투자 선호 ▶ 기쁨을 유지할 수 있는 수준으로 만족. ▶ 불필요한 소비 원하지 않음... ▶ 합리적이게 사고하고 자기법칙을 통한 자아실현에 집중...	성실한 자산가 #전문직 #투자로 부 축적 #사회적 명예 추구 ▶ 부의 축적 ▶ 보여지는 것 ▶ 본인은 물론...	탐욕적 자산가 #영리치 #벼락부자 #코인부자 #트렌드에 민감
--	---	---	---

멤버십 로열티 프로그램 설계 유형

피라미드형 로열티 프로그램

기동형 멤버십 프로그램

프리스티지 타겟의 하이엔드 멤버십 개발 방향성

- 단층구조의 기동형**
 - Mass 타겟과 프리스티지 멤버 2단계의 단층구조로 구성되어 있으며, 일반에 공개되지 않는 Private Hidden Layer 운영 병행 구조
- 높은 진입 장벽과 높은 희소성**
 - 프리스티지 Membership 내 검증된 소수의 고객들만 한정 가입(Secret invite)이 가능하도록 구성하여 높은 진입장벽과 배타적 관리라는 희소성과 선명성 제공
- High-end Customized형**
 - 고객의 가입비와 유지비에 걸맞는 High-end급 프로그램/서비스 제공 및 지속적인 고객 관리·지원 시스템 운영
- 소속감과 Identity 형성**
 - 선택된 소수 고객과 브랜드 간의 관계성 강화를 통한 로열티 향상 브랜드 Affection 강화

설계 구조 다계층구조의 피라미드형

- 세분화된 Tier로 구성된 다계층구조로 Entry 등급 진입/승급의 완화를 통해 Goal-Gradient(목표 가속화) 효과 기반의 구조

설계 주안점 낮은 진입 장벽과 높은 점근성

- 더 많은 고객들의 하위 Tier 진입을 위해 다양한 접점 형성, 브랜드 진입 장벽 감소, 혜택규모의 차별을 통해 상호작용 향상

운영 모델 소비 트렌드 맞춤형

- 변화하는 고객 니즈에 맞춘 제휴사 확보, 서비스 개편, 객실 할인 등 다양한 혜택 제공 및 승급 자동화 시스템

기대 효과 지속적인 사용과 참여

- 다양한 멤버십 유치를 통해 브랜드 재사용&재방문 향상을 통한 높은 회원 유지율

Source: Deloitte Analysis

So, what should we do?

디지털 기술 활용 커버리지 확대 측면에서 관광 및 호스피탈리티 산업 플레이어가 고려 가능한 Action item은 다음과 같음

관광 및 호스피탈리티 산업 플레이어를 위한 전략적 제언

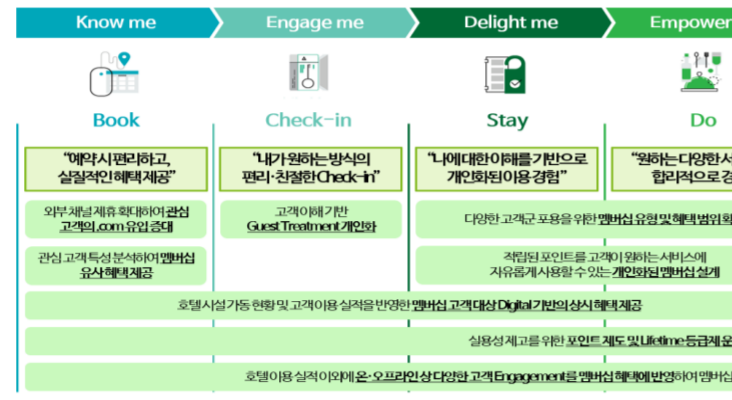
- ① 향유 가치 다변화
- ② 시설·서비스 고급화
- ③ 디지털 기술 활용 커버리지 확대
- ④ 산업 확장적 새로운 성장기회 탐색

- 더 스마트한 관광 경험과 비용 효율적인 시설·서비스 운영을 목표로한 디지털 전환 전략 수립과 실행 측면에서, ① 자사 디지털 역량 성숙도 수준의 면밀한 진단을 통한 개선·강화 필요 영역 구체화, ② 디지털 전환 전략의 최상위 지향점 명확화, ③ Use case 기반 디지털 기술 검증(PoC) 및 단계적 적용을 통한 상품·서비스의 점진적 고도화와 내부 자산화를 통해 차별적 경쟁우위의 기회 발굴을 도모할 수 있음

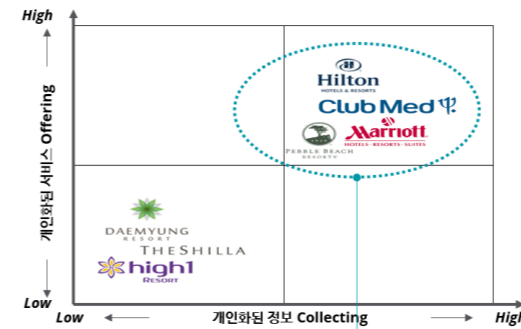
Customer Journey 설계에 따른 Digital Enabler 발굴

고객의 호텔 이용 단계별 니즈에 대한 이해를 기반으로 호텔 이용 및 라이프스타일 전반에 걸친 고객 행태를 고려한 Customer Journey 설계가 필요함

Preliminary



리조트·호텔 산업 고객경험관리 및 디지털 기술 도입 사례



[Key Success Factor]
 고객경험관리 분야의 글로벌 선도기업은 공통적으로 디지털 기술을 활용하여 고객 여정 전주기에 걸친 데이터를 수집, 분석하여 이를 마케팅·영업 활동에 투입 (고객 식별 데이터 및 이동 동선, 결제 데이터 등)

- Club Med Digital Bracelet**
 - Key-less 기능과 각종 Chip, 방수 기능을 갖춘 Wearable Device 팔찌인 Club Med Digital Bracelet을 적용, 객실 문을 여닫으며 카드 없이 리조트 내 시설 사용 요금을 결제하도록 함으로써, 고객과의 연결고리 형성은 물론 리조트 활동을 모니터링, 고객 경험을 강화하기 위한 Asset으로 활용
- Hilton Honors APP**
 - Hilton의 Membership 전용 Honors APP은 호텔 이용객에게 Digital Check-in/out 기능과 함께, 객실 점검·해제, 에어컨 온도와 조명, TV 및 가전의 Remote Control 기능, 룸 서비스와 리조트 시설 예약과 결제, 보유 Hilton 포인트 사용·타인 이관 등 기능으로 One-stop의 일원화된 디지털 경험을 제공
- Pebble Beach Digital Concierge**
 - IBM Watson과 연동된 Pebble Beach APP은 AI 비서 기능으로 고객과 상호 소통하며 근교 관광 명소인 17Mile Drive의 숨겨진 명소를 적절하게 Offering하며 개인화된 고객 경험을 제공하며, 이 과정에서 발생하는 고객 정보를 고스란히 수집하고 분석하여 디지털 마케팅 전략 수립에 활용

So, what should we do?

산업 확장적 새로운 성장기회 탐색 측면에서 관광 및 호스피탈리티 산업 플레이어가 고려 가능한 Action item은 다음과 같음

관광 및 호스피탈리티 산업 플레이어를 위한 전략적 제언

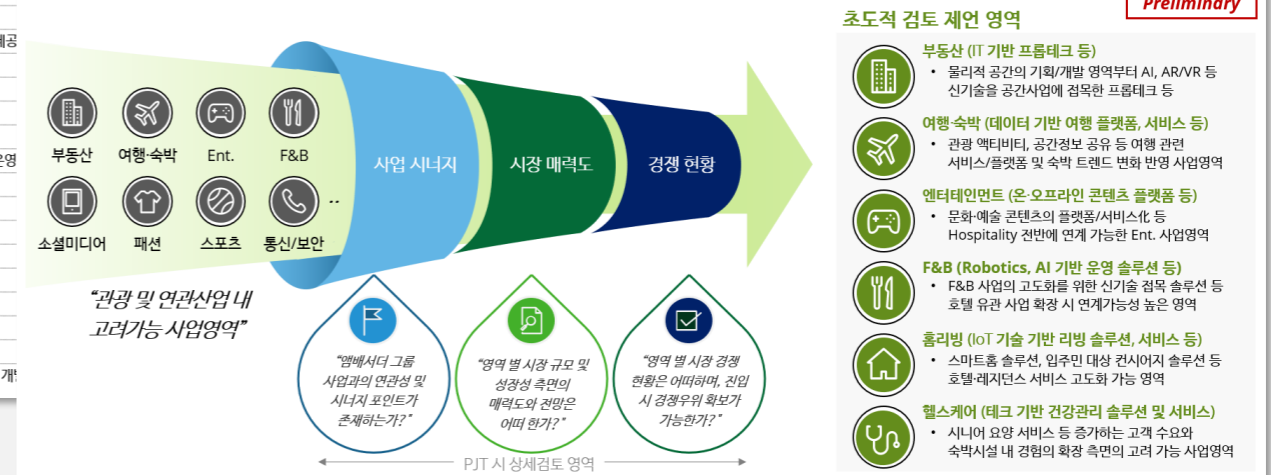
- 1 향유 가치 다변화
- 2 시설·서비스 고급화
- 3 디지털 기술 활용 커버리지 확대
- 4 산업 확장적 새로운 성장기회 탐색

- 관광 산업을 바라보는 시각을 Zoom-out으로 확장, **고객의 Time과 Mind, Wallet을 점유하기 위한 모든 엔터테인먼트 요소 관점에서의 새로운 in-organic 성장기회 탐색**이 필요함
(Priority High) IT 기반의 프롭테크, 데이터 기반 여행숙박 플랫폼, 온오프라인 콘텐츠 엔터테인먼트 기업, F&B 시설 및 결제/고객관리 서비스, 테크 기반 건강관리 솔루션 및 헬스케어 서비스 등

잠재 파트너십 및 인수 후보 Long List

Category Lv.1	Category Lv.2	Company	Year Established	Business Area	Revenue (억원)	Investment (억원)	Current Round	Employees
여행/숙박	여행	*****	2021	마이스 전용 항공·호텔 투어의 예약 및 운영관리 시스템 'MARTS'를 제공	-	-	-	4
여행/숙박	여행	*****	2016	반려동물 동반 여행 서비스를 제공	-	-	-	-
엔터테인먼트	예술	*****	2013	미술 작품 렌탈 플랫폼 '오콘갤러리'를 운영	-	-	-	-
엔터테인먼트	예술	*****	2018	미술품 종합거래 플랫폼 '아트투게더'를 운영	-	-	-	-
엔터테인먼트	콘텐츠	*****	2010	유·아동 대상 교육, 게임, 애니메이션 등의 온·오프라인 콘텐츠를 제공	-	-	-	-
엔터테인먼트	콘텐츠	*****	2020	마인드 트레이닝, 명상 플랫폼 '마보'를 운영	-	-	-	-
엔터테인먼트	콘텐츠	*****	2018	비대면 기반 영상 힐링 사운드 플랫폼 '코끼리'를 운영	-	-	-	-
엔터테인먼트	콘텐츠	*****	2017	반려동물 대상 콘텐츠 플랫폼 '비마이펫 라이프'를 운영	-	-	-	-
엔터테인먼트	콘텐츠	*****	2017	아동 대상 클래스 오디오멘트 연결 플랫폼 '아이고고'를 운영	-	-	-	-
엔터테인먼트	콘텐츠	*****	2019	명상, 수면 콘텐츠 및 스트레스 관리 서비스 '루시드 아일랜드'를 운영	-	-	-	-
엔터테인먼트	콘텐츠	*****	2020	시니어 대상 교육, 문화 콘텐츠 및 컨시어지 서비스 등을 제공	-	-	-	-
헬스케어	수면	*****	2020	Wi-Fi 수면센싱기반 수면개선 솔루션 시스템을 개발	-	-	-	-
헬스케어	요양	*****	2019	시니어 대상 방문요양 서비스 '케어람'을 운영	-	-	-	-
헬스케어	핏	*****	2008	IoT 기반 반려동물 대상으로 헬스케어 플랫폼 '바렘'을 제공	-	-	-	-
홀리빙	서비스	*****	2018	아파트 입주인 대상 컨시어지 서비스 플랫폼 '김점사'를 운영	-	-	-	-
홀리빙	서비스	*****	2020	아파트 단지를 마켓플레이스로 구성하여 컨시어지 서비스를 제공	-	-	-	-
홀리빙	스마트홈	*****	2014	IoT 기술 기반 스마트홈 솔루션을 제공	-	-	-	-
F&B	운영솔루션	*****	2019	식음료, 호텔 등을 위한 비대면 오더 솔루션 플랫폼을 제공	-	-	-	-
F&B	운영솔루션	*****	2019	AI 기반의 로보틱스 기술을 활용하여 바리스타 로봇 '바리스' 등을 개발	-	-	-	-

관광 및 인접산업으로의 관점 확장 시 기회영역 검토



Source: Deloitte Analysis

딜로이트 THL (Travel, Hospitality, Leisure) 산업 전문가

딜로이트 안진회계법인 재무자문본부 THL (Travel, Hospitality, Leisure) 산업 전문가 그룹은 호텔·리조트 개발계획 및 Master Plan 수립, 투자 유치 및 매각 자문, 중장기 경영전략 및 성장전략, 사업 포트폴리오 진단 및 재편, 신사업 발굴 및 타당성 검토, M&A 전략 및 영업실사에 이르기까지 관광 및 호스피탈리티 산업의 End-to-End Lifecycle에 걸쳐 선도적으로 고객을 지원합니다.

Professionals



Dong Nam, Kang (강동남) | 파트너

Deloitte Anjin Korea
RE Infra Group, THL(Travel & Hospitality, Leisure) Industry Leader

+82 (2) 6099 4831
donkang@deloitte.com

- 딜로이트 안진회계법인 부동산인프라 Division THL (Travel & Hospitality, Leisure) 산업 리더
- Travel & Hospitality, Leisure 산업군을 아우르며 Hotels&Resorts Industry에 특화된 Specialist로, 국내외 Top-tier 기업을 대상으로 호텔 사업 전략 및 개발 계획 수립, 매각/인수 자문, 투자 및 재무자문 등 유관 경험 다수 보유



Jeong Yeol, Kim (김정열) | 파트너

Deloitte Anjin Korea
Deal - M&A E2E, Corporate M&A Strategy Leader

+82 (2) 6099 4490
jeongkim@deloitte.com

- 딜로이트 안진회계법인 M&A E2E Team - Corporate M&A Strategy Leader
- 중장기 경영전략 및 신사업 Go-to-Market 전략 수립 전문가로 호텔, 카지노 복합리조트를 포함한 국내외 주요 기업을 대상으로 사업 전략 및 영업/마케팅 전략, M&A Transaction 실사 및 PMI 자문 등 유관 경험 다수 보유



Hye Young, Kim (김혜영) | 부장

Deloitte Anjin Korea
RE Infra Group, Senior Manager

+82 (2) 6676 2187
hyeyoukim@deloitte.com

- 신세계조선호텔 전략기획 출신으로 신세계 호텔 및 면세업 중장기 전략 수립, 호텔 포트폴리오 Branding 프로젝트 진행 경험 보유
- 국내외 Top-tier 호텔 기업을 중심으로 호텔 사업전략 및 개발컨셉 수립, 신규 사업 진출 전략, 재무자문 등 유관 경험 다수 보유



Bon Seung, Koo (구본승) | 이사

Deloitte Anjin Korea
Deal - M&A E2E, Corporate M&A Strategy Director

+82 (2) 6676 1406
bkoo@deloitte.com

- 중장기 경영전략 및 신사업 Go-to-Market 전략 수립 전문가로 호텔, 카지노 복합리조트를 포함한 국내외 주요 기업을 대상으로 사업 전략 및 영업/마케팅 전략, 디지털 전환 전략, M&A Transaction 실사 및 PMI 자문 등 유관 경험 다수 보유
- 한국관광공사 사장표창('20년), 문화관광연구원 한국관광정책 편집위원 등 관광 산업 내 유관 네트워크 보유



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which is a separate and independent legal entity, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Bengaluru, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Mumbai, New Delhi, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of DTTL, its global network of member firms or their related entities is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication.