

캠핑 하우스 비즈니스모델 탐색 보고서

모든 차량용 캠핑하우스 비즈니스모델 탐색

2022 . 12 .

| 차례 |

1. 사업개요

- 1-1. 과업 내용
- 1-2. 비즈니스모델 탐색의 필요성과 방향

2. 기초 조사

- 2-1. 캠핑 관련 통계
- 2-2. 거시환경분석

3. 비즈니스모델의 분류

- 3-1. 남대일의 분류
- 3-2. 박대순의 분류

4. 비즈니스모델 현황과 방향성

- 4-1. 현재 비즈니스모델캔버스
- 4-2. 향후 방향성

5. 비즈니스모델 관련 선행연구 정리

- 5-1. 소비자니즈
- 5-2. 핵심 서비스 및 시나리오 씨드 발굴

6. 핵심 서비스 기초 설문

- 6-1. 설문 개요
- 6-2. 설문 분석 결과

7. 서비스 기반 고객 정의

- 7-1. 요인분석
- 7-2. 고객 정의

8. 가치제안맵을 통한 비즈니스 적합도 도출

- 8-1. 가치제안맵 개요
- 8-2. 고객프로필
- 8-3. 가치맵
- 8-4. 비즈니스 적합도

9. 가치제안 기반 비즈니스모델 후보안 도출

- 9-1. L형 고객을 표적 하는 디지털 전환 모델
- 9-2. M형 고객을 표적 하는 라이트 힐링 모델

10. 비즈니스모델 후보안 평가

- 10-1. 델파이조사 기법
- 10-2. 평가개요
- 10-3. 평가 결과

11. 결론 및 제언

참고문헌

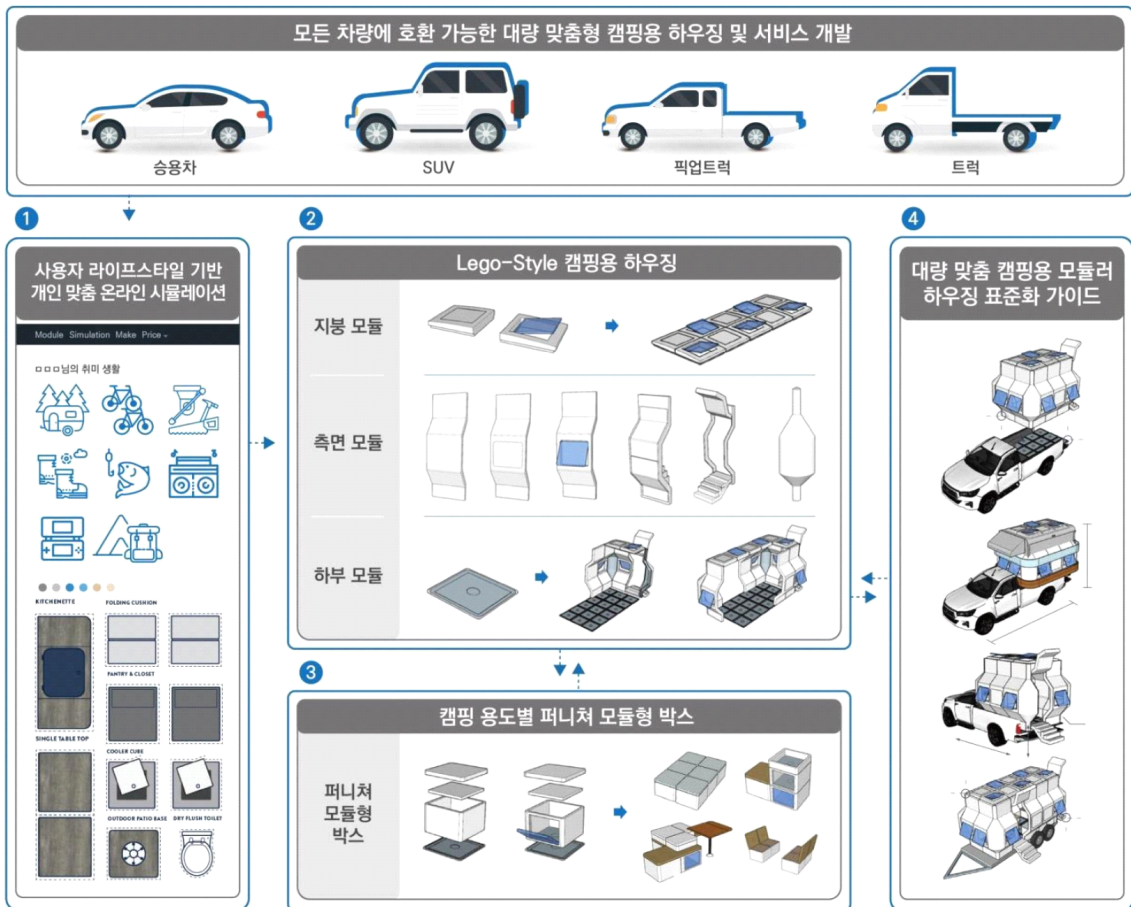
1. 사업개요

1-1. 과업 내용

본 사업은 산업통상자원부의 과제로 시장주도형 제품디자인 개발을 내역으로 한다. 따라서 성장 여력이 있는 시장이거나, 시장을 선도하고 있는 영역을 기반으로 사업화를 추진하는 것이 바람직하다.

주관기업인 (주)세화자동차는 기존 차량을 이해하고 개량하는데 월등한 기술력을 보유 중이다. 이러한 선도 영역과 성장형 시장인 캠핑을 결합하면, 본 사업에 맞는 과업 목표를 수립할 수 있다는 예상이 사업 초기 접근 아이디어였다.

다만, 캠핑카는 가격이 비싸고 쉽게 접근하기 어려운 시장이므로 매력 있는 과업 목표를 수립할 필요가 있었고, 그 결과 제안한 것이 **가격 경쟁력을 갖춘 모든 차량에 적용 가능한 캠핑 하우스**를 개발하는 것이었다.



[그림 1] 모든 차량에 호환가능한 캠핑 하우스 개념도

[그림 1]은 이러한 과업내용에 대한 개념도로 과업의 핵심 아이디어를 표현하고 있다. 본 과업은 3차년도까지 캠핑 외부 하우스와 내부 퍼니처 모듈 박스를 개발 및 상용화 하는 것을 목표로하고 있다.

주관기관		참여기관	
 (주)세화자동차		 한국디자인진흥원	
		 (주)인터디	
연도	주요과업		
1차 년도	<ul style="list-style-type: none"> · Lego-Style 캠핑 하우스 기본 기술 개발 · 캠핑 하우스 방수/방진 연구 	<ul style="list-style-type: none"> · 신시장 참여유인을 위한 목표산업 및 경쟁 분석 · 사용자 가치 분석 	<ul style="list-style-type: none"> · 서비스 시나리오 개발 · CMF연구 · 디자인 트렌드 연구, 콘셉트 개발
2차 년도	<ul style="list-style-type: none"> · 범용 외부 하우스 및 내부 퍼니처 모듈형 박스 개발 · 제품 표준화 가이드 개발 · 온라인시물레이션 서비스 	<ul style="list-style-type: none"> · 제품 개념설계에 따라 BM 탐색 · 서비스시나리오 고도화 지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 서비스시나리오 기반 사용자 활용 연구 · 캠핑 외부 하우스 디자인 개 · 캠핑 용도별 퍼니처 모듈형 박스
3차 년도	<ul style="list-style-type: none"> · 시제품 개발 · 하우스, 퍼니처 모듈 박스 검증 · 양산 준비 	<ul style="list-style-type: none"> · BM고도화 및 검증 	<ul style="list-style-type: none"> · 하우스 커버 디자인 · 퍼니처 박스 상부 덮개 디자인 · 하우스 결합 결과물 디자인 개발

[표 1] 연차별 과업 내용

[표 1]은 본 사업의 사업계획서에 따라 주관기관과 참여기관의 연도별 과업 내용을 정리한 것이다. 과업 목표에 도달하기 위해서 2차년도부터는 비즈니스모델의 탐색이 제품의 개발과 맞물려 수행된다. 본 보고서는 비즈니스모델 탐색 과정과 전문가 조사를 통해 추후 실질적 비즈니스모델로의 발전을 모색하는 내용을 담았다.

1-2. 비즈니스모델 탐색의 필요성과 방향

본 사업의 주체인 (주)세화자동차는 도로관리, 의료, 소방, 군용, 리무진 등 다양한 차량을 목적에 맞게 개발하는 기술을 보유 중이다. 관계사 또는 협력사가 다수 있으나 B2C 접점은 부족한 편이다. 또한 캠핑과 관련된 제품이나 그와 관련된 관련사나 협력사 역시 부족한 현황이다.

즉, 본 사업의 핵심에 해당하는 제품을 성공적으로 개발하더라도 이에 대한 판로나 전략이 뚜렷하지 않다. 그러므로 소비자의 니즈를 바탕으로 다양한 비즈니스모델을 탐색할 필요가 있다.

비즈니스모델의 탐색 과정은 2021년에 진행한 선행연구를 기반으로 진행하고자

한다. 선행연구는 [표 2]에서 확인할 수 있듯이 경쟁분석과 소비자 가치분석이 이루어져 있다.

1차년도 서비스시나리오 선행연구 내용

The Design Scenario

맞춤형 캠핑용 하우스 및 서비스디자인 개발



kidp 한국디자인진흥원

1 연구개요	1-1 연구목적 1-2 연구범위 1-3 연구프로세스
2 목표 산업분석 및 경쟁분석	2-1 메가 트렌드 분석 2-2 3C분석 2-3 경쟁 우위 전략
3 사용자 가치분석	3-1 소비자 Needs 도출 3-2 고객유형별 라이프 스타일 정의 3-3 유형별 경험체계 분석
4 핵심 타겟 설정	4-1 타겟 고객 핵심이슈 도출 4-2 퍼소나 설정(대표&극단적) 4-3 고객여정맵
5 디자인 시나리오 발굴	5-1 핵심 서비스 및 시나리오 씨드 발굴 5-2 디자인 시나리오 발굴(27건)
6 디자인 시나리오 제안	6-1 대표시나리오 도출(5건) 6-2 서비스 플로우 설계

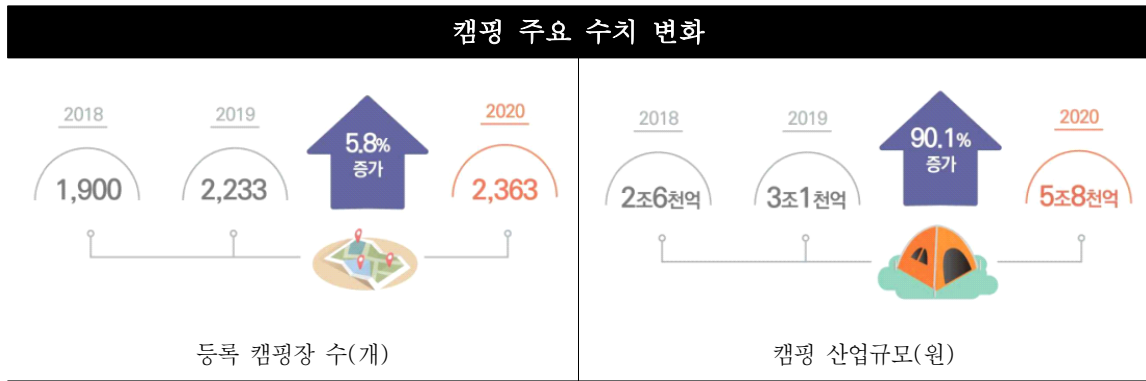
[표 2] 1차 연도 서비스시나리오 연구 표지 및 목차

본 연구에서는 1차년도의 핵심 서비스 씨드를 바탕으로 설문하여 요인분석을 하고, 그 결과를 바탕으로 각 그룹에 맞는 비즈니스모델 후보안을 탐색하고자 한다.

2. 기초 조사

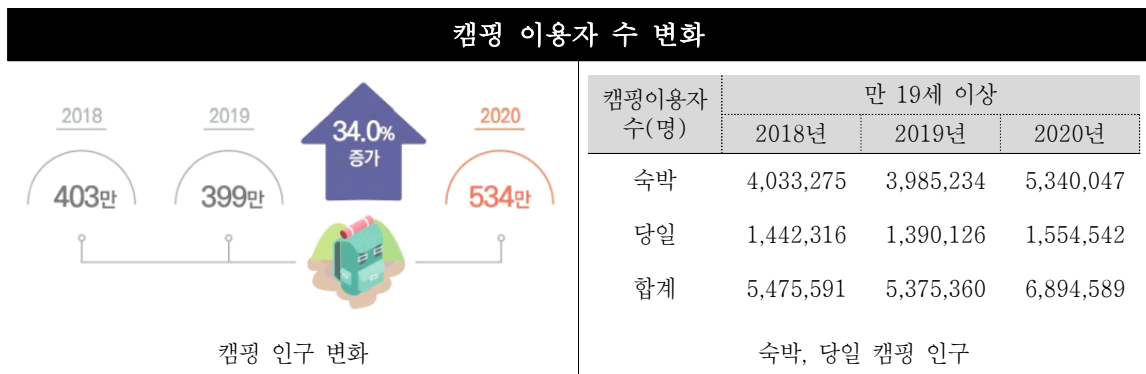
2-1. 캠핑 관련 통계

캠핑 관련 통계는 한국관광공사에서 조사한 『캠핑관광 이용객 실태조사 보고서』의 최근 2년간 자료인 2019년과 2020년 기준의 통계를 연구자가 편집하여 활용하기로 한다.



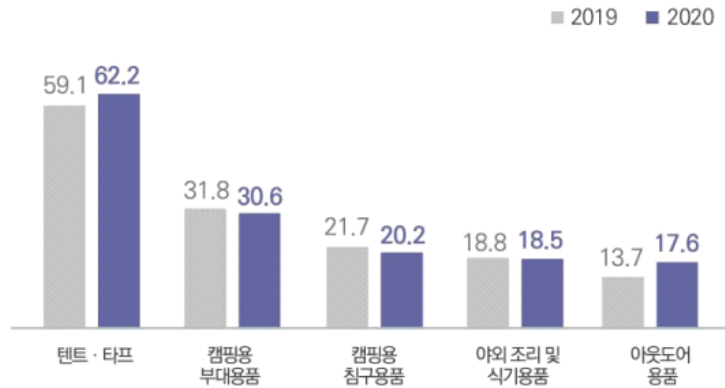
[표 3] 등록 캠핑장 수와 산업 규모

해당 자료에 따르면, 먼저 등록 캠핑장의 수는 해마다 증가하는 추세이고, 캠핑 산 규모 역시 폭발적으로 증가하고 있다.



[표 4] 캠핑이용자 변화 추이

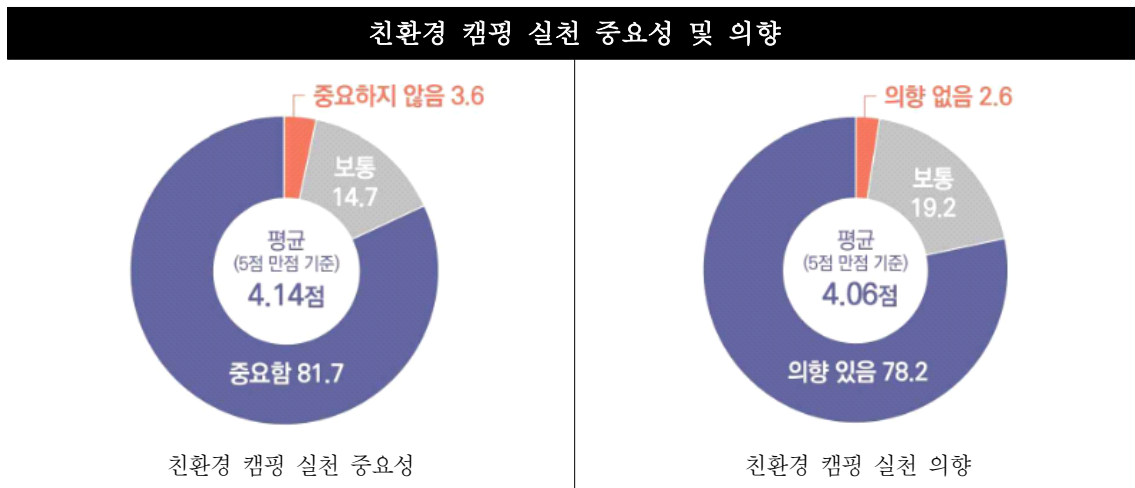
캠핑을 이용하는 사람 역시 2018년에 약 403만 명에서 2020년에는 약 534만 명으로 증가하였다. 여기에 당일로 캠핑을 다녀오는 수까지 합하면 약 689만 명 정도가 캠핑하는 것으로 볼 수 있다.



[그림 4] 캠핑용품 항목별 연간 소요 비용

캠핑용품 소비에 관한 것은 텐트나 타프에 가장 많은 돈을 사용하는 것으로 나타났다. 2019년에도 인당 59만원 정도를 사용한 것으로 나타났고, 2020년에는 약 62만 원을 사용한 것으로 나타났다.

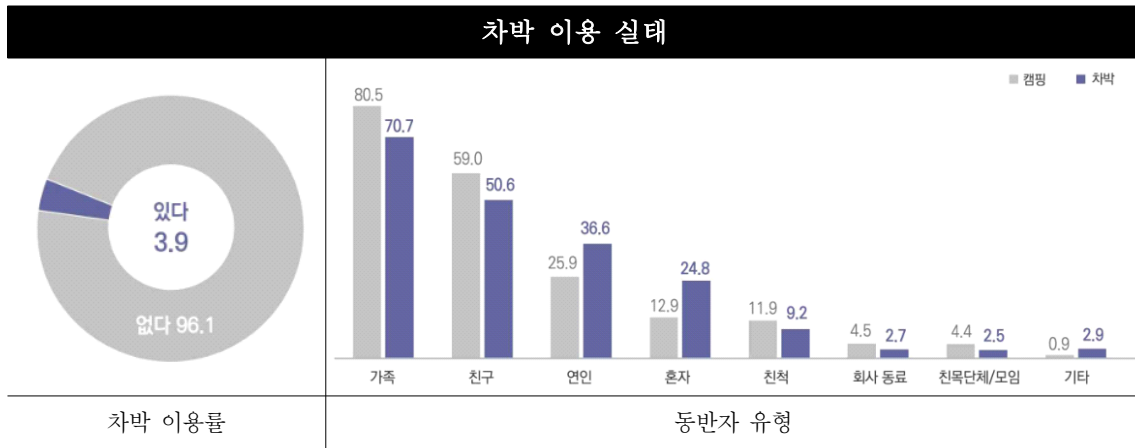
다음으로 캠핑부대 용품에 사용하는 비용이 텐트의 절반 수준인 것으로 나타났다. 부대 용품은 테이블, 의자 등이 포함된다. 캠핑용 침구 용품이 세 번째로 높게 나타났다. 캠핑 하우스는 텐트, 타프, 부대 용품, 침구 용품 이상의 높은 비중을 차지하는 것들과 밀접한 관련이 있으므로 염두에 둘 필요가 있다.



[표 6] 친환경 캠핑 인식

캠핑의 가장 큰 문제는 인간에 의한 자연 훼손이다. 인간의 발이 닿지 않는 곳이 없고, 가는 곳마다 플라스틱과 불의 흔적 등이 남게 된다. 앞서 보았듯 폭발적으로 캠핑

시장이 커지고 있는 가운데, 문제 인식과 전환이 필요한 시점이다. 통계적으로 다행스러운 것은 80% 이상의 캠퍼들이 이에 대한 인식이 있고, 실천 의향이 있음을 답해왔다. 그러나 앞으로 더 늘어나는 캠핑 인구와 이에 대한 실질적 실천의 문제는 점점 커져서 가시적 문제가 될 것으로 보인다. 따라서 비즈니스적 관점에서도 ESG에 대한 문제를 반드시 짚어야 할 필요가 있어 보인다.



[표 7] 차박 이용률과 동반자 유형

차박 경험은 생각보다 많지 않은 것으로 나타났다. 전체 캠퍼의 약 4% 정도만 차박의 경험이 있고, 나머지는 텐트 등을 이용하는 것으로 나타났다. 그러나 앞으로 배터리를 사용할 수 있는 전기차 보급과 차박에 편리한 SUV 등의 증가를 고려하면 차박의 경험도 증가할 것으로 보인다.

차박을 함께하는 동반자 유형은 캠핑을 함께하는 동반자 유형과 크게 다르게 나타나지 않았다. 다만, 연인과 함께일 때와 혼자일 때는 차박 비율이 높게 나타났다.

지금까지의 통계를 종합하면, 캠핑시장 규모는 커지고 있는 가운데 가장 시장성 있는 제품이 텐트와 타프, 그 외의 캠핑 용품, 침구류 순임을 알 수 있다.



[그림 2] 노르디스크 레이샤6 레거시(좌)와 노르텐트 감8(우)

특히 평균적으로는 텐트에 60만원 정도를 사용한다고는 했으나, 고가의 텐트를 구매하는 사람들 역시 평균에 숨어 있을 것이다. [그림 2]는 대표적인 고가의 텐트로 왼쪽의 노르디스크 레이샤6 레거시(Nordisk Reisa 6 Legacy) 제품은 약 400~500만원, 우측의 노르텐트 감8(Nortent Gamme 8)은 약 250만원 정도의 가격대를 형성하고 있다.

본 연구에서 목표하는 가격대는 고가의 텐트와 비슷한 가격대이고, 본 제품을 구매하는 것으로 부대 용품이나 침구 비용을 줄일 수 있다면 가격적 매력은 있을 것으로 보인다.

다음은 캠핑으로 인한 환경문제를 기업이 적극적으로 나서고 해결하려는 모습을 보여 주관기업의 이미지를 B2C의 첫 포지셔닝으로 가져갈 필요가 보인다. 또한 이 문제가 캠핑카 하우징을 통해 어느 정도 해결될 수 있음을 제안할 필요가 있다고 본다. 비즈니스적 활용 가치로 제안할만한 것들을 통계를 살펴보며 언급하였다. 구체화 단계에서 이러한 포인트는 정리, 활용할 필요가 있을 것이다.

2-2. 거시환경분석

■ PEST분석

P	<ul style="list-style-type: none"> · 캠핑관련 법률 및 제도 개선 · 자동차 튜닝 합법화 · 캠핑장 이용 관련 법률 및 제도 개선 · 캠핑카 대여 사업용 법률 개정 · 중앙지자체 및 공공기관에서 온라인 서비스 운영 	<ul style="list-style-type: none"> · 캠핑 및 레저 스포츠 산업시장 활성화 · 코로나 19로 인한 보복 소비 · 등록 캠핑장 증가 · 소비자 가치 변화 (양적→질적 소유→경험) :본능적으로 검증된 것을 찾는 성향 	E
S	<ul style="list-style-type: none"> · 코로나19로 인한 캠핑 문화, 캠핑카 인식 변화 · 캠핑 인구 증가 · 인구 변화에 따른 교육관의 변화 · 주 5일제, 52시간제 시행으로 워라벨 추구 	<ul style="list-style-type: none"> · 캠핑카 국산화, 수입 등 관련시장 기술발전으로 제품 퀄리티 상향 평준화 · 캠핑카 관련 특허 출원 증가, 승용차 개조 허용과 편리함 등 차박용 텐트 관련 특허가 늘어날 전망: 2019년 14건 -> 2021년 40건으로 167% 증가 	T

[표 8] PEST분석

거시환경은 1차년도 서비스시나리오 부분의 내용을 토대로 정리하기로 한다. PEST분석과 PLC(제품수명주기) 5Force 분석을 차례로 살펴보기로 한다. 먼저 PEST분석

이다.

정책적(Political)인 부분에서 가장 큰 이슈는 2020년 2월 28일부터 승용차, 화물차, 특수차 등 모든 차종을 캠핑카로 튜닝(개조)할 수 있게한 「자동차관리법」 하위법령이 시행된 것이 있다.

경제적(Economic)인 부분에서는 코로나19의 영향이 매우 큰 것으로 분석되었다. 우선, 거리두기에 적합한 캠핑의 특성 때문에 등록 캠핑장 수가 늘었다. 소비자의 특성 또한 과거와 달리 양적인 부분에서 질적인 부분을 중시하는 패턴이 늘었으며, 소유보다 경험 중심의 소비에 거부감이 없어졌다. 여기에 코로나19에 맞물린 보복 소비심리가 가중되어 사업을 둘러싼 경제적환경은 좋을 것으로 보인다.

사회적(Social) 측면은 출산 감소로 인한 교육관 변화 측면이 크다. 소비자 특성과도 연관이 있어 자녀에게 소유보다 경험 위주로 교육을 추구하는 경향이 있다. 젊은 부모들은 일과 삶의 균형을 추구하고, 가족과의 시간도 소중히 여기므로 캠핑이나 체험 활동 등 다양한 문화를 통해 여가와 교육을 병행하고 있다.

마지막으로 기술적(Technical) 부분에서는 캠핑카 제조 기술의 발전으로 국내 제품의 경쟁력이 올라갔고, 관련 특허 출원이 많아지고 있어 커지는 시장 속에 점유율을 높이기 위한 기업들의 빠른 행보가 이어지고 있는 것으로 보인다.

PEST분석을 종합하자면, 정치적, 경제적, 사회적, 기술적으로 캠핑 관련 사업을 하기에 적합한 상황으로 판단된다. 그러나 기존 캠핑 시장과 확장될 시장이 같다고 볼 수 없다. 특히 본 사업의 경우 텐트에 비해 고가 상품, 캠핑카에 비해 저가 상품을 목표로 하고 있어, 타겟 설정과 차별화된 서비스를 통해 비즈니스모델을 구축해야 할 것이다.

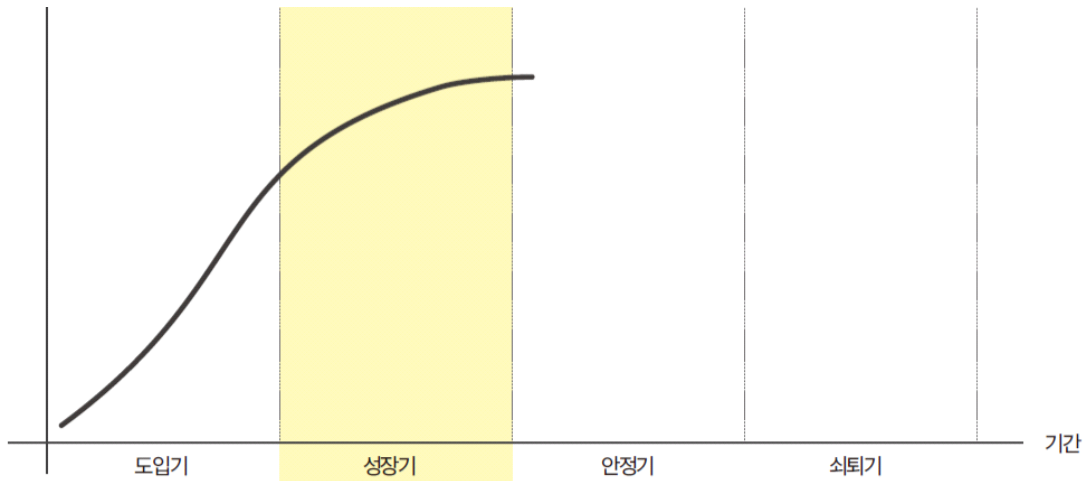
■ 제품생애주기와 기술수명주기

제품생애주기는(PLC; Product Life Cycle) 제품이 탄생해서 시장에서 사라지기까지의 과정을 단계로 나눈 것이다. 제품의 특성이나 성공여부에 따라서 그 모양이 달라지기도 하지만, 크게 ‘도입기→성장기→성숙기(안정기)→쇠퇴기’라는 4단계를 밟게 된다.

도입기에서는 시간과 자본의 집약적 투자가 필요하다. 성장기는 어느 제품에서나 보장되지 않는다. 같은 군의 제품이라도 제품에 따라서 시장에서 묻혀버릴 가능성도 매우 커서 이에 대한 전략이 필요하다. 성장기에서 시장의 홍수에 파묻히지 않고 살아남았다면 성숙기로 접어들 수 있다. 성숙기에 접어든 제품에는 제품을 선호하는 계층이 있기 마련이고, 이후 브랜드 충성도나 신제품 확장에 따라 사업의 지속성을 보장받을 수도 있다. 쇠퇴기는 다양한 형태로 찾아올 수 있는데, 제품에 부정적 이슈가 있을 때, 경쟁제

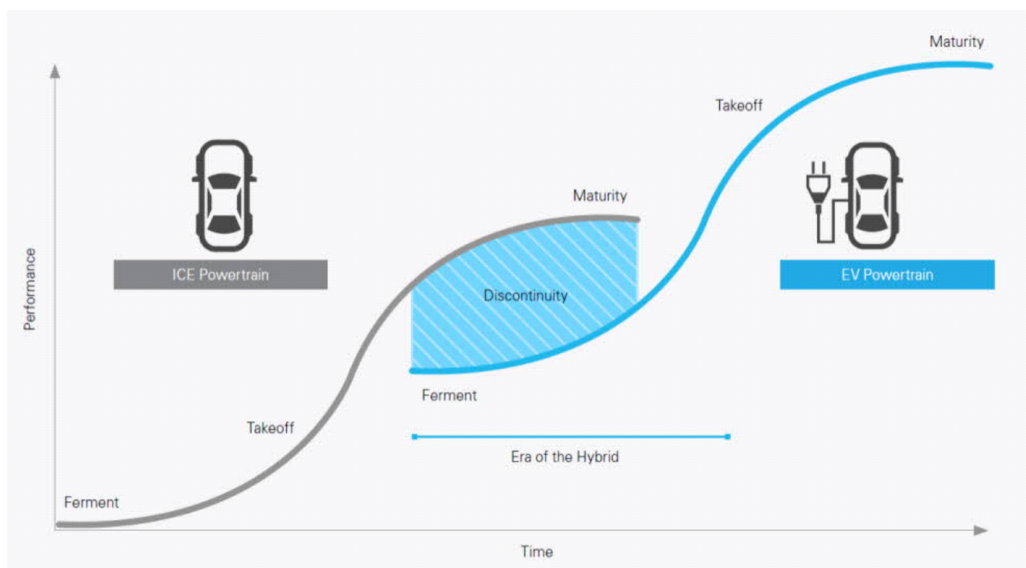
품이나 외부요인에 의해 일어날 수도 있고, 신제품 개발에 따른 생산 중단 등으로 나타날 수도 있다.

캠핑 하우스는 정확한 시장이 형성되지 않았으므로, 인접한 캠핑카 시장의 제품수명주기로 대체하기로 한다.



[그림 3] 캠핑카(모터홈, 카라반, 트레일러)의 제품수명주기

현재 모터홈, 카라반, 트레일러를 포함한 제품은 성장기에 있는 상황이다. 이를 기술의 S곡선에 따라 자동차의 상황까지 살펴보면 현재는 전기차의 시대로 가고 있다는 트렌드가 확실히 보인다.



[그림 4] 자동차의 혁신 S곡선

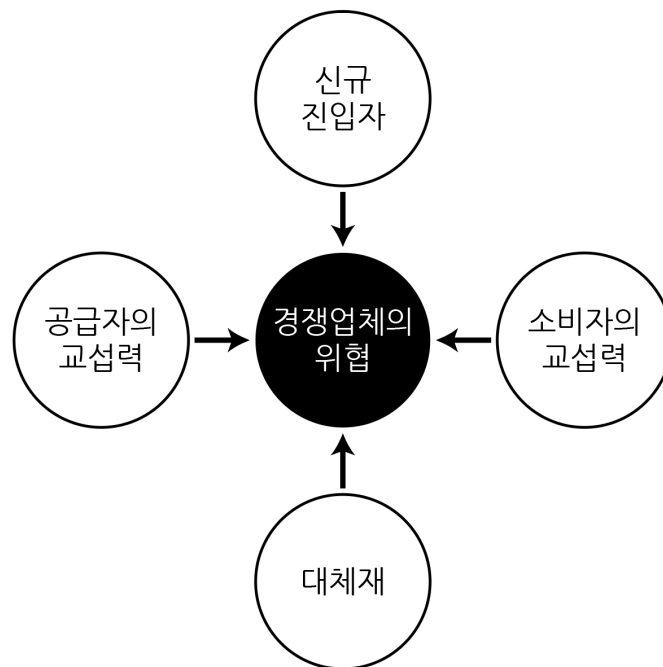
출처: <https://www.autoelectronics.co.kr/article/articleView.asp?idx=3442>

기술의 S곡선은 달리 기술수명주기라고도 불린다. 기존 기술과 신기술의 교차 반복 형태가 기본적인 기술수명주기의 모습이다. 현재 자동차 시장에서 가장 큰 화두가 전기, 수소 등의 신재생에너지이다.

더하여 자율주행, 제어 측면, 차량 설계, 고장 진단, 실내 활용, 무선 충전, 웨어러블 등의 추가적인 이유와 함께 전기차의 시대로 향하고 있다. 전기차라면 실내 공간의 활용과 배터리를 사용한 질 높은 휴식을 취할 수 있을 것이다.

당장의 MVP에는 적용하기 어렵겠지만, 본 사업도 이러한 흐름을 고려하여 전기차를 활용한 캠핑 하우스를 로드맵에 포함시킬 필요가 있다.

■ 5Force 분석



[그림 5] 마이클포터의 5Force모델

마이클포터의 5Force 모델은 산업환경에 영향을 미치는 5가지 요인으로 신규 진입의 위협, 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력, 대체재, 경쟁업체를 들고 있다.

신규진입자의 위협은 진입장벽으로, 모터홈에 대한 진입장벽은 낮은 편이 아니다. 하지만 캠핑 하우스라면 진입장벽이 그보다는 낮다고 볼 수 있다.

경쟁자 말 그대로 동종업계의 경쟁자다. 본 시장에서 경쟁자는 프리미엄 시장과 보급형 시장을 나누어 경쟁자를 구분할 필요가 있다. 프리미엄 시장은 구매자의 진입장

벽이 높고 보급형의 경우는 진입장벽이 낮지만, 고객충성도와 차별화 문제가 뒤따른다. 본 사업은 보급형 시장에 맞으므로 이에 대한 고민이 필요하다.

대체제는 잠재적 경쟁자로 볼 수 있다. 닭고기가 비싸지면 오리를 찾는 사람들이 생기듯이 본 사업에서 대체재의 위협은 조립형 가구회사, 렌탈 시장 등이 될 수 있다.

공급자의 교섭력과 구매자의 교섭력은 기본적으로 수요와 공급 법칙에 의한 힘겨루기다. 공급자가 많으면 구매자는 다양한 교섭권을 가질 수 있다. 반대로 공급자가 적고 시장에서 선택지가 없으면 공급자의 교섭력이 커진다. 본 사업은 B2B와 B2C를 나누어 교섭력을 생각해야 한다. B2B는 현재 레드오션인 반면, B2C는 성장세에 있는 시장이므로 브랜드 구축, 차별화를 통해 교섭력을 갖추어야 할 것이다.

분류	내용
신규진입자	점차 기존 업체 점유율이 높아져 진입장벽이 높아질 가능성이 있으므로 선점에 대한 프리미엄을 놓치지 않는 것이 중요.
경쟁자	보급형 시장에 초점을 맞추어 차별화 전략과 고객 충성도를 높이기 위한 유인책이 필요.
대체재	모듈형 퍼니처, 부분피스 연결형 돔 하우스, 렌탈 시장 등의 위협이 있음.
공급자	수익성이 동종업계 상위 90%수준, 안정성이 동종업계 상위 42% 수준, 성장성이 동종업계 21% 수준.
구매자	B2B는 레드오션, B2C는 시장 형성 중으로 고객 확보가 비교적 수월한 시점.

[표 9] 연차별 과업 내용

이에 따른 경쟁 우위 전략 요소는 첫째, 기술력과 특허를 보유해야 한다. 둘째, 보유시장 속에서 충성 고객 확보를 위한 차별화 전략이 필요하다. 셋째, 다양한 제품이 나올 수 있는 환경에 있으므로 성공적인 제품 개발을 통해 선점 효과를 가져가야 한다.

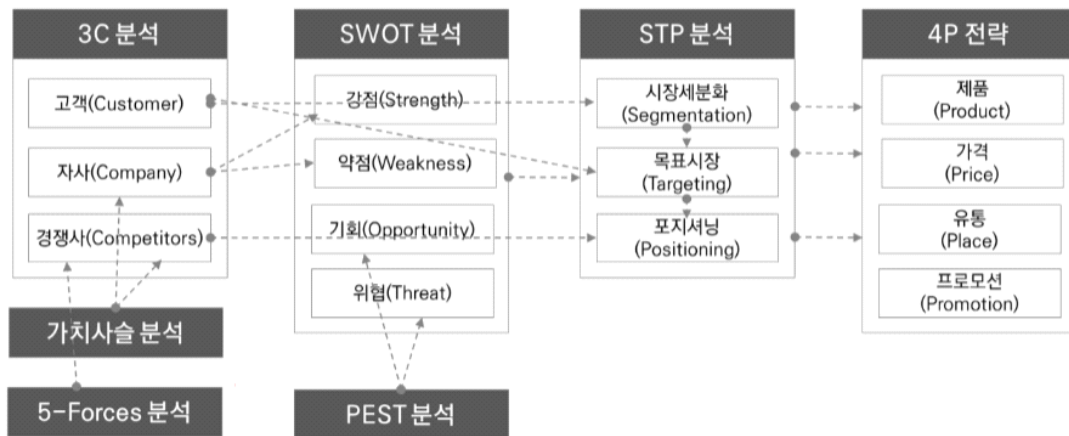
이상의 내용을 염두에 두고 추가적인 분석과 비즈니스모델 구축을 진행해야 할 것이다. 다음은 비즈니스모델의 분류와 현황을 살펴보기로 한다.

3. 비즈니스모델의 분류

비즈니스모델에 관한 연구가 적지 않음에도 정의적인 측면은 명확하지 않다. Christoph 등(2010)에 따르면 비즈니스모델에 관련한 연구 103개 중 37%가 정의 없이 연구를 진행한 것으로 나타났다.

비즈니스모델을 개발 과정은 다양한 방법을 활용하고, 사례마다 다른 프로세스를 적용하는 수밖에 없다. 개발 프로세스가 정형화될 수 있다면 좋겠지만, 현재 널리 사용되고 있는 것은 알렉산더 오스터왈더가 제안한 BMC(비즈니스모델캔버스) 정도이고, 스타트업에 특화된 린 스타트업(Lean Startup)이 개발한 틀이 몇 가지 있을 뿐이다.

기초적인 근간은 역시 경영과 경제학 등의 기존 분석을 통해 이루어지고 있다. 본 사업의 비즈니스모델 역시 개발을 위해 탐색적인 절차를 밟고 있으나, 실질적 개발 단계에 들어갔을 때, 어느 위치와 관점을 중심으로 전개해야 할 것인지 아직 불투명하다.

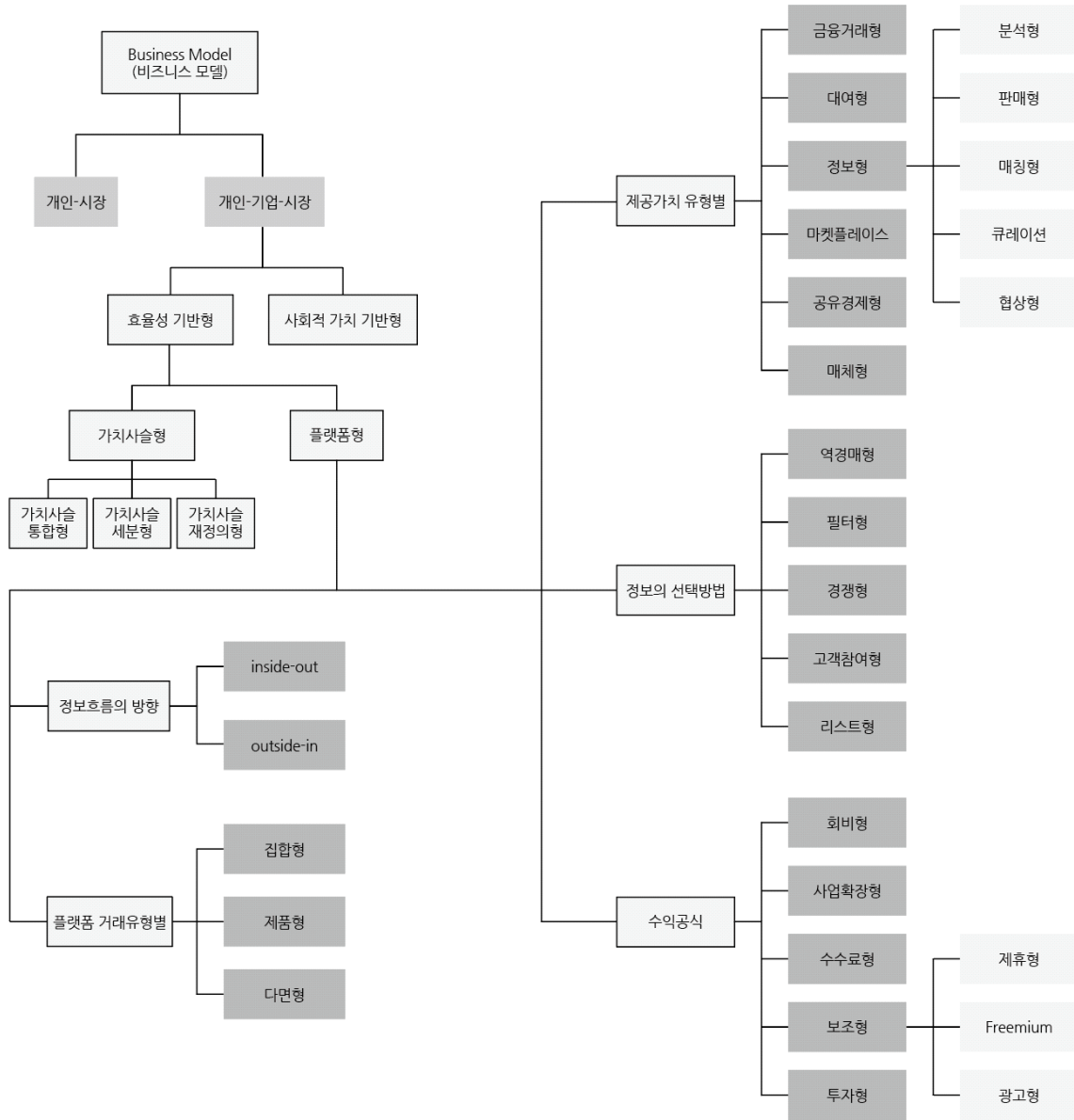


[그림 6] 분석 프레임워크 간 관계도
출처: <https://hotcoca.tistory.com/152>

정형화된 프로세스가 없다는 것은 다양한 시도와 도입을 통해 비즈니스모델 개발을 시도할 수 있다는 장점이 있으나, 검증에서의 어려움도 따른다. 검증의 문제를 접어두고 개발의 문제를 사례적 측면에서 보자면, 그 분류도 정립된 것이 그리 많지 않다.

본 사업에서는 크게 2가지의 분류를 통해 비즈니스모델 탐색의 기초를 다져보고자 한다. 남대일(2020)과 박대순(2019)의 분류가 국내에서는 체계성 있게 비즈니스모델의 분류를 다루고 있다.

3-1. 남대일의 분류



[그림 7] 남대일의 분류

남대일은 비즈니스모델의 종류를 개인-시장과 개인-기업-시장 두 가지 형태로 크게 분류했다. 대개 비즈니스모델은 후자인 경우가 많으므로 이를 매우 세분화하였는데, 효율성과 사회적 가치로 크게 나누었다.

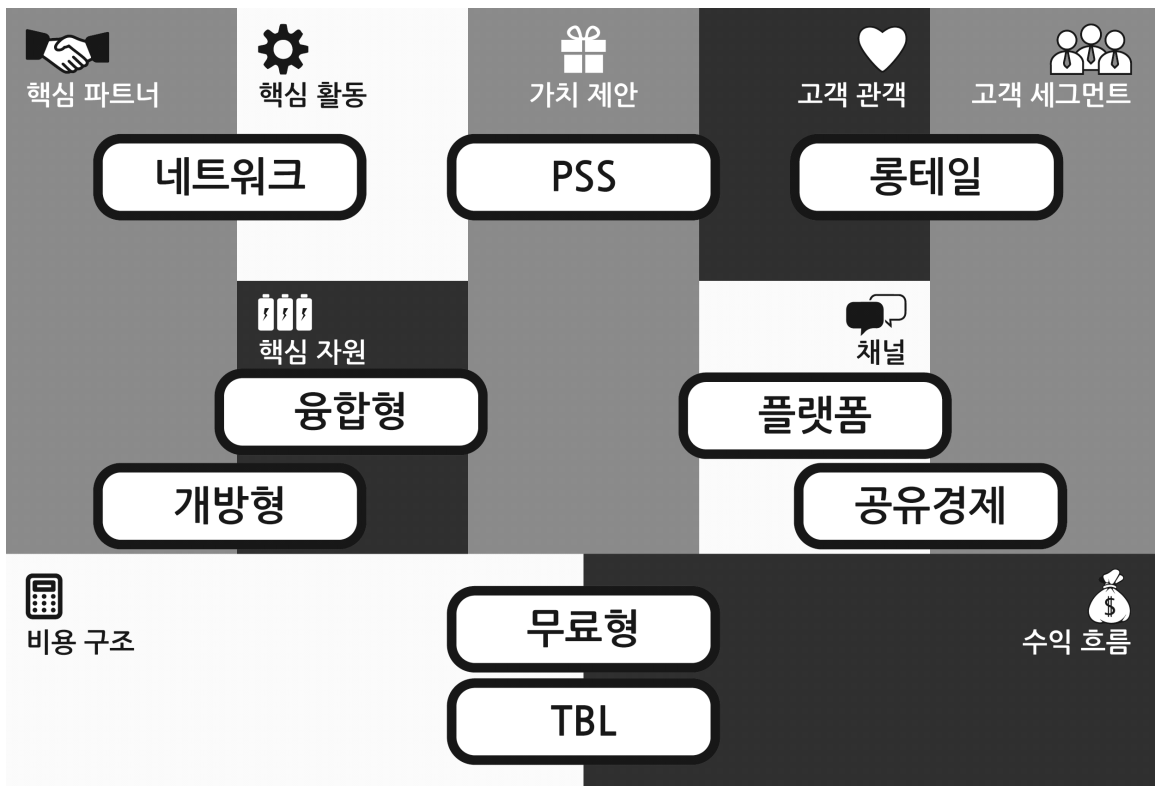
사회적 가치를 기반으로 하는 비즈니스는 비즈니스적으로 말 그대로 효율이 떨어지므로 역시 세분류가 거의 없다.

결국, 현재 비즈니스는 효율성을 기반으로 해야 한다는 의미다. 효율을 기반으로 하더라도 플랫폼이나, 가치사슬을 중심으로 하느냐가 나뉘게 된다. 플랫폼 형은 더욱 세부적으로 정보흐름의 방향, 거래유형, 제공가치, 정보의 선택, 수익 공식 등으로 나눈다. 반면, 가치사슬형은 통합형, 세분형, 재정의형 3가지로 나누었다.

남대일의 분류법은 사례를 중심으로 연역적으로 비즈니스모델을 조사하고 정리한 결과로 보인다. 즉, 새로운 비즈니스모델이 나타나면 분류를 추가하거나 수정해야 한다. 실제로 남대일의 저서는 『101가지 비즈니스 모델 이야기』라는 제목을 하고 있으며 100여가지의 다양한 비즈니스를 도식화하고 설명했다.

다양한 사례를 참고할 수 있는 장점이 있지만, 그만큼 분류 모델의 체계성이 자의에 의한 것이 많다고 볼 수 있다.

3-2. 박대순의 분류



[그림 8] 박대순의 분류

박대순은 친숙한 비즈니스모델캔버스를 활용하여 비즈니스모델의 종류를 크게 9가지로 분류했다. 비즈니스모델은 결국 한정된 자원으로 최대 효과를 내기 위한 것이므로

비즈니스모델캔버스 상에서 어디에 치중할 것인지를 선택하는 문제이기도 하다. 그러한 관점에서 박대순의 분류는 알렉산더 오스터왈더의 제안을 발전시킨 것이라 볼 수 있다.

유형	내용
롱테일	역 파레토 법칙을 적용하여 틈새시장을 노리는 비즈니스모델
PSS	제품-서비스 시스템의 비즈니스모델
네트워크	네트워크 중심 기업이 기업, 개인의 제품이나 서비스를 조달
융합형	상이한 가치나 사업을 혁신을 바탕으로 제품이나 서비스로 제공
개방형	외부 파트너와 체계적 협력을 통한 제품이나 서비스를 개발, 제공
플랫폼	다수의 수요자와 공급자들이 참여하여 가치 창출과 이익 실현
공유경제	소유가 아닌 사용의 개념으로 재화 소비를 지원하는 비즈니스모델
무료형	제품이나 서비스를 무상, 염가로 제공하고 다른 곳에서 이익 실현
TBL	경제, 사회, 환경 3가지 측면에서 비용을 차감하는 비즈니스모델

[표 9] 비즈니스모델 4.0의 유형별 설명

박대순은 이러한 분류를 자신의 저서 『비즈니스모델 4.0』에서 상세한 예시와 함께 소개하고 있다.

본 사업의 비즈니스모델 탐색을 위해 요인분석을 수행할 예정이지만, 그 결과에 따라 어떤 분류에 속할 비즈니스모델이 개발될지는 아직 미지수다. 그러나 이러한 분류와 특성을 알고 있다면, 개발될 비즈니스모델이 원래 의도에 부합하는지 역으로 살펴보고 다음 전략을 수립할 수 있을 것으로 기대한다.

4. 비즈니스모델 현황과 방향성

4-1. 현재의 비즈니스모델

a. 현재의 BMC

핵심 파트너	핵심 활동	가치제안	고객 관계	고객 세그먼트
<ul style="list-style-type: none"> · 하우스 및 내부 퍼니처 디자인 · 캠핑용품 생산 · 설치 전문 서비스 · 소재 가공 · 어플리케이션 개발 · 마케터 	<ul style="list-style-type: none"> · 제품 생산/유통 · 제품 유지/보수 · 제품 판매/영업 · 업데이트 · 소프트웨어 개발 	<ul style="list-style-type: none"> · 모든 차량용 모듈형 캠핑하우스 · 모든 차량용 모듈형 캠핑퍼니처 · 하우스 표준가이드 · 시뮬레이션 APP 	<ul style="list-style-type: none"> · 맞춤 설계 · 높은 만족도 · 관계 지속성 	<ul style="list-style-type: none"> · 능력있는 활동가 · 안정적인 수용자 · 용기있는 혁신가
	핵심 자원 <ul style="list-style-type: none"> · 차량개조 기술 · 기술특허 20건 이상 · 실용신안 · 디자인특허 · 감시장비 차량탐재 		채널 <ul style="list-style-type: none"> · 복지차량 판매업체 · 리무진 판매법인 · 해외 원자재 공급 · 자체 영업 · 방산산업 	
비용 구조 <ul style="list-style-type: none"> · 하드웨어 개발 · 제품 생산 · 인적자원 · 연구 개발비 		<ul style="list-style-type: none"> · 소프트웨어 개발 · 서버 구축 · 운송비 · 원자재 	수익 흐름 <ul style="list-style-type: none"> · 제품 및 서비스 판매 · 파트별 배송 및 설치 · 차량 개조 · 퍼니처 대행사 판매 수익 	

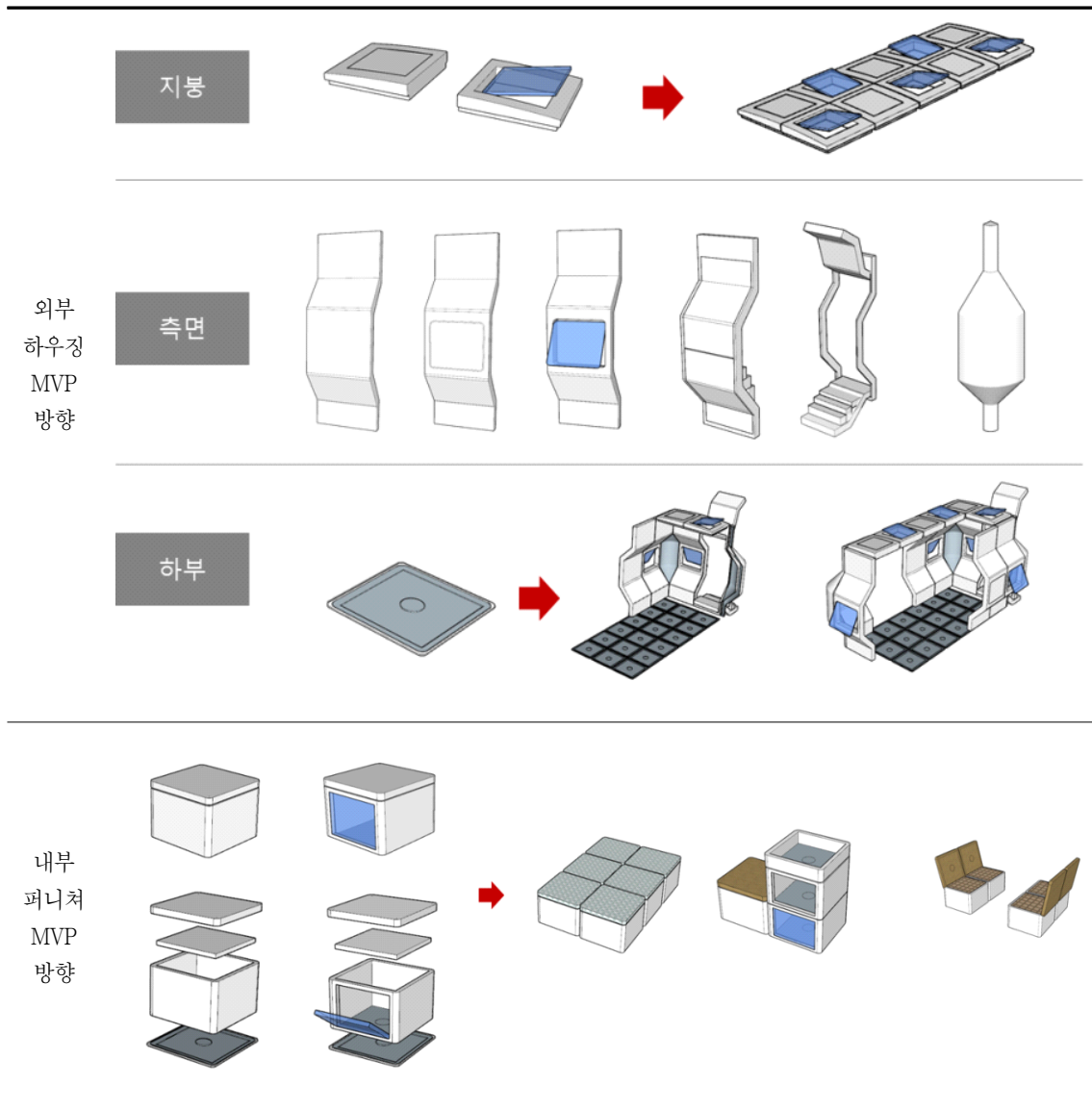
[표 10] 현재 주관기업의 비즈니스모델캔버스

현재의 비즈니스모델캔버스의 가장 큰 특성은 기존의 채널이 캠핑 시장으로 진입하기에 효율적이지 못한 점이다.

다음으로는 MVP 방향은 존재하지만, 목업이나 제품이 미완성 단계이므로 타당성 검증을 위한 자료가 불충분한 상황이다. 달리 말해 비즈니스모델 개발 단계에서 MVP에 영향을 줄 수 있다는 의미가 되므로 이는 활용하기에 따라 부정적 효과일수도, 긍정적 효과일수도 있다.

끝으로 초기 단계에 비용이 극적으로 많이 투입되어야 하는 기간이므로 단기적으로 손익을 기대하기 어려운 점이 있다.

■ MVP방향



[표 11] MVP 방향성

현재 MVP 방향성은 모듈을 통해 조립과 분해가 캠핑 하우스를 개발하는 것이다. 실제 개발 단계에서는 제작 방향 등이 수정될 수 있을 것이다. 그러나 비교적 저렴하고, 조립을 통해 견고한 하우스가 되어야 한다는 핵심 아이디어는 변하지 않을 것으로 보고 비즈니스모델 방향을 수립하기로 한다.

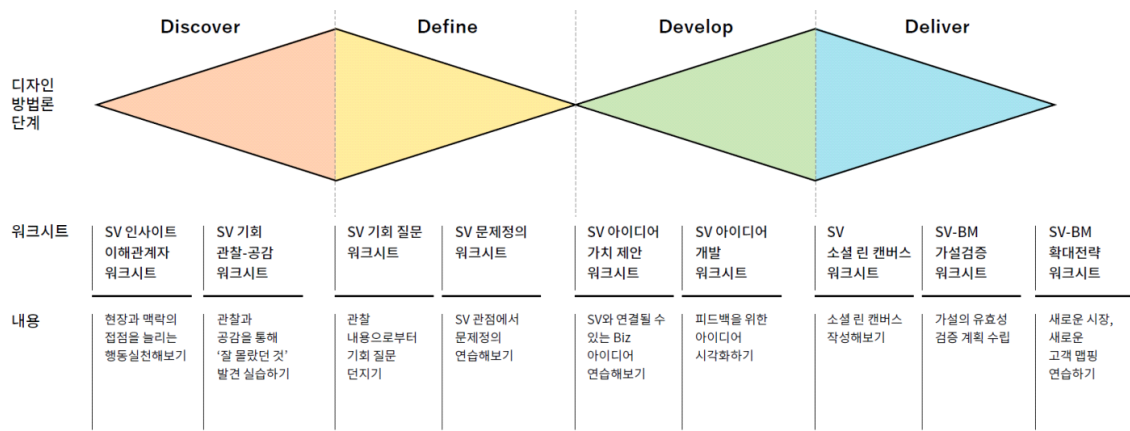
또한, 모든 차량에 적용할 수 있다면, 그만큼 제약도 있을 것이 분명해 보인다. 비즈니스모델에서는 이러한 범용적 측면보다 타겟 고객을 대상으로 차별성 있는 전략을 펼치는 방향을 생각하는 것이 바람직해 보인다.

4-2. 향후 방향성

현재의 BMC를 작성하고 그 문제를 간략하게 언급했으나, 채널의 문제를 제외하면 제품과 서비스의 개발에 따라 결정되는 사안들로 볼 수 있다. 그렇다면 현재 비즈니스모델에서 제한적이거나 방향성을 생각하는 것이 바람직해 보인다.

첫째로 생각할 수 있는 것은, 타겟 고객을 분류하는 것이다. 그 분류의 근간이 되어야 하는 것은 제공할 서비스가 되어야 한다. 따라서 1차년도 10개의 핵심 서비스 시드를 기반으로 요인분석을 통해 이를 수행할 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 비즈니스모델의 경제적 가치(EV)만을 생각할 것이 아니라, 사회적 가치(SV)를 함께 생각해야 한다. 그러나 이 부분은 비즈니스의 효율적인 측면에서 제품과 서비스의 개발이 끝나고 비즈니스모델의 고도화 단계에서 적용하는 방향을 취하기로 한다.



[그림 9] SV-BM 프로세스
출처: SK그룹 X KIDP X MYSC 자료

이미 사회적 가치와 경제적 가치를 모두 잡기 위한 비즈니스모델 개발 프레임워크가 존재한다. 그러나 이는 기존의 서비스디자인의 더블다이아몬드 모형을 활용한 것으로 이를 통한 실질적 BM개발 사례가 많지 않다는 문제가 있다.

이를 기반으로 개발된 SV 소셜 린 캔버스 역시 사회문제와 서비스적 가치에 중점을 두고 있다. 따라서 기존의 가치제안이 수혜자 가치와 고객 가치로 분화되어 있고, 고객 세그먼트 역시 수혜자와 고객으로 세분되어 있다.

문제는 기업은 제한된 자본과 시간 속에서 경쟁하며, 이익을 창출해야 한다. 창출된 이익은 주주와 직원들에게 먼저 분배되어야 한다. 사업 과정에서 고객이 얻어야 하는

것은 제품과 서비스를 통한 만족감이다. SV-BM은 이러한 상황에서 고객만이 아니라, 사회적 수혜그룹도 만족감을 얻을 수 있도록 비즈니스모델이 디자인되어야 함을 주장한다. 이는 장기적으로 굉장히 옳은 방향이다. 그러나 초기 사업 모델에 적용하기에는 대개의 경우 어려움이 따를 것이다.

소셜 미션 프로젝트를 시작하게 된 문제의식은 무엇이며, 지향하는 궁극적인 사회적 가치는 무엇입니까?

사회 문제 수혜자에게 가장 중요한 세 가지 문제 기존 대안	솔루션 가장 중요한 세 가지 기능	수혜자 가치 제안 기존 솔루션과의 차이점을 명확히 보여주는 단일 메시지	경쟁 우위 다른 제품이 쉽게 흉내 낼 수 없는 특징	수혜자 목표 수혜자
고객 문제 고객에게 가장 중요한 세 가지 문제 기존 대안	핵심 지표 측정해야 하는 핵심 활동	고객 가치 제안 다른 제품과의 차이점을 명확히 보여주는 단일 메시지	채널 사업의 주요 고객이 어떠한 방식과 지점에서 솔루션을 인지하고 혜택을 누리게 되는 고객 도달 경로	고객 목표 고객
비용 구조 사업을 진행하는데 소요되는 모든 비용 요소 (인건비, 연구개발비, 사업운영비, 제품제작비, 홍보비 등)		수익원 사업을 지속가능하게 만드는 주요 수익의 원천 (후원, 매출, 투자 등)		
이해관계자 파트너십 고객 외 영향을 주고 받은 주요 이해관계자 (내부이해관계자, 외부이해관계자 등)		소셜 임팩트 사업이 창출하는 임팩트는 무엇이며, 그 크기와 향후 확장가능성		

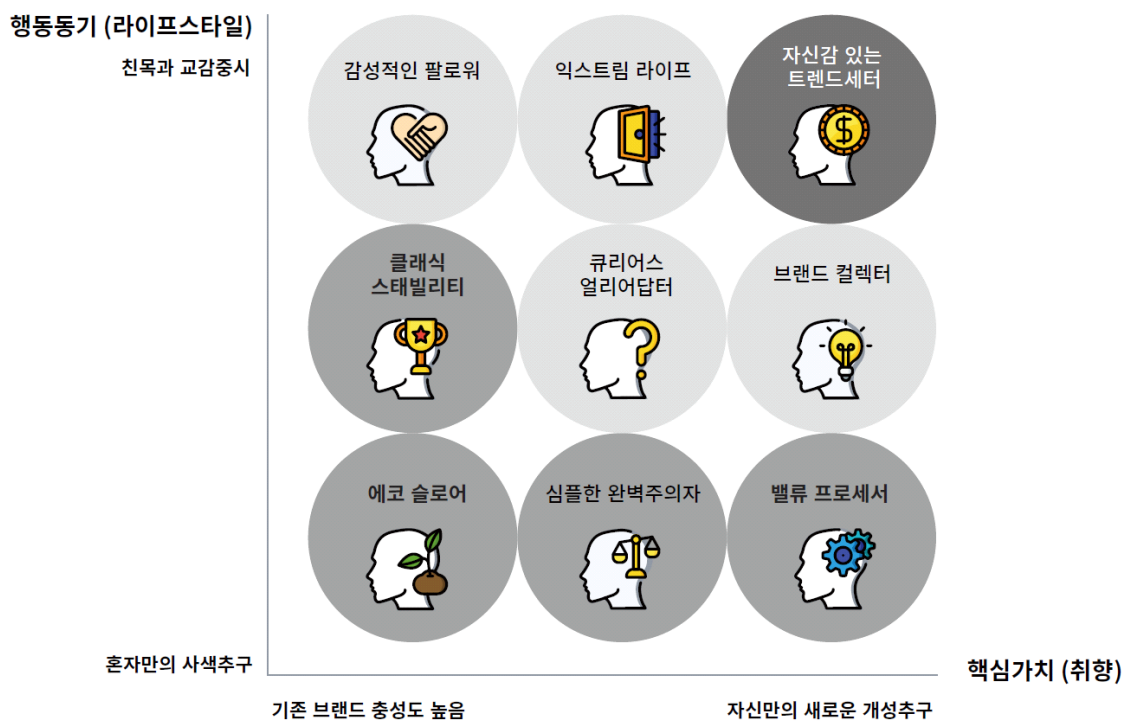
[그림 10] SV 소셜린 캔버스 워크시트
출처: SK그룹 X KIDP X MYSC 자료

따라서 본 사업에서는 역시 비즈니스모델의 고도화 단계에서 이를 고려하는 방향을 생각하기로 한다.

5. 비즈니스모델 관련 선행연구 정리

5-1. 소비자 니즈

[표 2]에서 확인할 수 있듯이 선행연구에서는 사용자 가치분석을 수행했다. 어피니티 키워드 맵을 활용하여 9가지 유형의 소비자를 분류했다. 분류의 방법은 어피니티 다이어그램으로부터 출발하여 서비스, 경제적 측면, 사회적 측면, 감성적 측면, 기능적 측면 등 소비에 관한 측면을 기준으로 삼았다.



[그림 11] 1차년도 소비자 유형 분류

이는 니즈를 파악하기에는 좋은 방법으로 생각된다. 그러나 비즈니스모델 관점에서 범위가 넓다는 문제가 있으므로, 니즈를 파악하는 정도로만 참고하고자 한다. 물론, 이를 기반으로 선행연구에서 핵심 타겟을 설정했지만, 그 역시 소비적 측면의 관점의 연장선에 있다는 한계가 여전하다.

말하자면, 핵심 타겟 설정이 제공해야 할 서비스의 효율성보다 니즈와 고객의 유형이 더 많이 고려되었다는 의미다. 이것이 비즈니스모델 개발에 있어서 옳고 그름의 문제는 명백히 아니다. 다만, 프로세스 측면에서 교차 검증을 수행하는 방안을 제안하여 서비스를 기반으로 고객 유형을 재분류해보자는 의미다.

우선 선행연구에서 조사한 니즈는 다음과 같이 정리할 수 있다.

내용

1. 개인의 라이프스타일을 반영하여 옵션 선택 및 장착 가능
2. 모든 차량에 호환이 가능
3. 개인의 라이프스타일을 반영할 수 있는 공간구성 가능
4. 개인 맞춤형으로 커스터마이징 디자인 가능

[표 12] 모듈형 캠핑 하우스에 관한 니즈

첫째, **개인의 라이프스타일을 반영하여 옵션 선택 및 장착 가능**이 의미하는 것은 캠핑 하우스의 시설적 옵션을 의미한다. 화장실이나 샤워시설이 필요한 경우도 있고, 주방시설이 필요한 경우도 있다. 차에 따라서는 냉, 난방을 따로 지원해야하는 경우도 있다. 이러한 시설적인 옵션이 개인의 캠핑 스타일에 따라서 달라질 수 있으므로 선택할 수 있으면 하는 내용이다.

둘째, **모든 차량에 호환이 가능**의 의미는 차량을 바꾸는 경우, 같은 유저들 간의 도킹 등의 상황에 관한 니즈와 디자인적 측면에서 변경이 가능한 니즈를 포함한다. 캠핑 하우스를 지인에게 빌려주거나, 여러 대를 연결하여 공간을 확장하는 것이 가능하다면 매력적인 서비스가 될 것이다.

셋째, **개인의 라이프스타일을 반영할 수 있는 공간구성 기능**은 공간의 크기나 형태, 위치 등을 맞춤 설계하는 것을 의미한다. 가령 내부 수납 공간이 많이 필요한 경우가 있고 반대로, 편히 눕거나 쉴 수 있는 공간을 원하는 경우가 다르다. 설령, 같은 사람이라도 기분이나 환경에 따라 내부 공간의 구성을 달리할 필요도 있으므로 요구되는 제품의 특성이라고 할 수 있다.

넷째, **개인 맞춤형으로 커스터마이징 디자인 가능**은 제품 일부의 크기, 재질, 색상, 용도 등을 선택할 수 있는 것을 의미한다. 고객은 자신의 제품이 다른 사람의 제품과 다른 것을 원한다. 같은 차량이라도 다양한 외부, 내부 옵션이 제공되는 것과 차주가 스스로 자신의 차를 꾸미고 나아가 튜닝까지 하는 것은 이러한 욕구 때문이다.

이상 선행연구에서의 니즈를 정리하면, 결국 개인화 이슈가 가장 많은 것으로 보인다. 물론, 실제 캠핑 관련 니즈는 선행연구를 참조하면 매우 다양하게 도출되었음을 알 수 있다. 그러나 본 사업의 비즈니스모델과 연관된 니즈는 이상의 4가지로 압축할 수 있다.

5-2. 핵심 서비스 및 시나리오 씨드 발굴

선행연구에서는 10가지의 핵심 서비스를 도출했다. 소비자의 니즈를 분석했을 때, 핵심 내용보다 풍부한 아이디어가 서비스를 기반으로 도출되었음을 아래 [그림 12]로 확인할 수 있다.



[그림 12] 10가지 핵심 서비스

10가지 서비스에 대한 간략한 내용은 다음과 같다.

효율적인 공간 활용은 가변적인 구조와 모듈형 퍼니처를 활용하여 공간을 어느 정도 자유롭게 사용할 수 있는 서비스다.

간편, 편의는 연령이나 성별 등에 관계없이 누구나 쉽게 사용할 수 있는 제품을 의미한다. 이케아의 조립형 가구가 좋은 예이다.

커스터마이징은 개인의 취향을 반영하여 인테리어와 익스테리어를 할 수 있도록 옵션을 두는 서비스다.

공유 문화는 제품을 대여할 수 있도록 하는 공유경제를 포함하여 자신의 활동을 SNS 등과 연동하여 경험을 나누는 등을 지원하는 서비스다.

디지털화는 스마트 홈을 활용하여 제어적 측면에서 편리성, 차량이나 스마트폰과 연동되어 캠핑 하우스를 제어하는 등의 내용을 포함한다.

지속가능성은 친환경 소재와 부분 피스 교체로 오랫동안 사용이 가능한 제품을 추구하는 전략이다.

안전한 가족문화는 내 가족의 프라이버시를 보호해 줄 수 있는 폐쇄형 공간으로 공공 캠핑장 등에서 텐트보다 외부로부터 좀 더 자유로운 하우스의 특성을 말한다.

용도별, 모델별 라인업은 제품의 확장성을 전제로 특정한 용도에 맞는 형태로 제품을 특화하는 전략이다.

내 집처럼 편안하게는 편안한 휴식 공간에 초점을 맞춘 것으로 외부 소리가 여과 없이 들어오는 텐트와 달리 휴식, 수면 시에 편안함을 제공한다.

온라인 원스톱 통합 서비스는 제품의 옵션 선택에서부터 견적, 상담, 결제까지 온라인을 통해 진행할 수 있는 서비스로 설치, 고장, 수리 등까지 회사를 통해 제품을 관리할 수 있는 서비스다.

이상의 10가지 서비스가 1차년도 서비스시나리오의 핵심 씨드다. 이를 바탕으로 설문을 진행하고, 요인분석을 실행하고자 한다.

6. 핵심 서비스 기초 설문

6-1. 설문 개요

- a. 설문 목적 1차년도 핵심 서비스 10가지에 대한 매력도 조사
- b. 설문 기간 09.05(월) - 09.19(월)
- c. 설문 대상 캠핑에 관심있는 20~40대 성인남녀 120명
(포털사이트 캠핑 카페 대상)

		연령대			전체
		20대	30대	40대	
성별	남성	28	16	18	56
	여성	25	13	20	64
전체		53	29	38	120

[표 13] 설문 대상

- d. 설문 방법 1차년도 핵심 서비스 10가지에 대한 서비스명과 내용을 약술 후 그에 대한 매력도를 리커트 5점 척도로 도출

e. 설문 문항 구성

범주	문항	척도				
인구 통계	연령대	20대 - 40대				
	성별					
경험	야영 경험 및 빈도	① 경험 없음	② 연 1~2회	③ 연 3~6회	④ 월 1~2회	⑤ 주1회 이상
	선호하는 야영 형태	① 텐트	② 차박	③ 카라반 (트레일러)	④ 캠핑카/모터홈	⑤ 기타
의향	500만원 상당의 캠핑 하우스 구매 의사	5점 척도				
매력도	핵심서비스 10가지의 매력도	5점 척도				

[표 14] 설문 문항

6-2. 설문 분석 결과

a. 야영 경험 및 빈도

		연령대			전체
		20대	30대	40대	
캠핑 빈도	경험 없음	3(5.7%)	2(6.9%)	0(0%)	5(4.2%)
	연 1~2회	23(43.4%)	5(17.2%)	10(26.3%)	38(31.7%)
	연 3~6회	14(26.4%)	9(31%)	12(31.6%)	35(29.2%)
	월 1~2회	11(20.8%)	10(34.5%)	9(23.7%)	30(25%)
	주1회 이상	2(3.8%)	3(10.3%)	7(18.4%)	12(10%)
전체		53(100%)	29(100%)	38(100%)	120(100%)

[표 15] 연령별 캠핑 빈도

캠핑 경험이 없거나, 매주 캠핑하는 경우는 전체의 15% 미만으로 나타났고 연 1~2회, 월 1~2회까지 고루 분포한 것으로 나타났다. 연령적 특성은 20대보다는 30, 40대가 상대적으로 빈도가 높은 것으로 나타났다.

		성별		전체
		남성	여성	
캠핑 빈도	경험 없음	3(4.8%)	2(3.4%)	5(4.2%)
	연 1~2회	22(35.5%)	16(27.6%)	38(31.7%)
	연 3~6회	20(32.3%)	15(25.9%)	35(29.2%)
	월 1~2회	11(17.7%)	19(32.8%)	30(25%)
	주1회 이상	6(9.7%)	6(10.3%)	12(10%)
전체		62(100%)	58(100%)	120(100%)

[표 16] 성별에 따른 캠핑 빈도

남성보다 여성이 상대적으로 캠핑을 더 많이 가는 것으로 응답했다.

한국관광공사(2020)의 자료에 따르면 약 3천여 명을 대상으로 설문한 결과, 연간 캠핑 횟수는 5.1회로 나타났다. 본 설문에서 빈도를 중간값으로 계산하면 11.2회로 나타났다. 이는 주1회 이상 캠핑한다는 10%의 영향으로 보인다. 표본을 늘리면, 극단적인 값은 희석될 것이므로 이를 제외하고 계산하면 6.9회로 나타났다.

한국관광공사의 자료에 의하면 2018년은 연평균 3.6회, 2020년은 5.1회로 늘어난 것을 확인할 수 있는데, 2년이 지난 현재 연평균 6.9회라는 수치는 증가 추세에 있는 캠핑 빈도를 고려하면 설득력 있는 수치라고 할 수 있다.

b. 선호하는 야영 형태

		연령대			전체
		20대	30대	40대	
선호하는 야영 형태	텐트	29(54.7%)	10(34.5%)	12(31.6%)	51(42.5%)
	차박	12(22.6%)	6(20.7%)	13(34.2%)	31(25.8%)
	카라반(트레일러)	9(17%)	9(31%)	6(15.8%)	24(20%)
	모터홈/캠핑카	3(5.7%)	4(13.8%)	7(18.4%)	14(11.7%)
전체		53(100%)	29(100%)	38(100%)	120(100%)

[표 17] 연령대별 선호하는 야영 형태

		성별		전체
		남성	여성	
선호하는 야영 형태	텐트	30(48.4%)	21(36.2%)	51(42.5%)
	차박	12(19.4%)	19(32.8%)	31(25.8%)
	카라반(트레일러)	14(22.6%)	10(17.2%)	24(20%)
	모터홈/캠핑카	6(9.7%)	8(13.8%)	14(11.7%)
전체		62(100%)	58(100%)	120(100%)

[표 18] 성별에 따른 선호하는 야영 형태

선호하는 야영 형태는 텐트가 42.5%로 가장 높게 나타남. 뒤이어 차박을 선호하는 비율도 25.8%로 높게 나타남.

		야영 빈도					전체
		경험없음	연 1~2회	연 3~6회	월 1~2회	주1회 이상	
선호하는 야영 형태	텐트	2(40%)	17(44.7%)	18(51.4%)	12(40%)	2(16.7%)	51(42.5%)
	차박	2(40%)	10(26.3%)	8(22.9%)	8(26.7%)	3(25%)	31(25.8%)
	카라반(트레일러)	0(0%)	9(23.7%)	4(11.4%)	7(23.3%)	4(33.3%)	24(20%)
	모터홈/캠핑카	1(20%)	2(5.3%)	5(14.3%)	3(10%)	3(25%)	14(11.7%)
전체		5(100%)	38(100%)	35(100%)	30(100%)	12(100%)	120(100%)

[표 19] 야영 빈도에 따른 선호하는 야영 형태

한국관광공사(2022)의 자료에 따르면 텐트에 대한 선호는 2018년에는 77.8%, 2019년에는 74.4%, 2020년에는 65.6%로 차츰 줄어들고 있는 것으로 나타났다. 본 설문에는 42.5%로 다소 낮게 나타났으나 2년 전 감소세를 고려하면 오차범위 안으로 보인다.

카라반 선호도는 20%, 캠핑카 선호도는 11%로 다소 높게 나타났다. 한국관광공사의 추정 숙박 캠핑 인구수(약 534만 명)와 국토교통부의 자료(2020) 카라반, 캠핑카 등록 수(2만 3천여 대)를 비교하면 카라반의 보급률은 0.35%미만이고 캠핑카 보급률도 0.15%로 4인 가족을 기준으로 계산해도 카라반과 캠핑카의 보급률은 2%미만으로 추정된다. 따라서 이 선호도는 대여 등을 통한 1회성 경험이거나, 희망 사항으로 해석할 수 있다.

c. 구매 의향

		연령대			전체
		20대	30대	40대	
구매 의향	전혀 없음	1(1.9%)	1(3.4%)	0(0%)	2(1.7%)
	없음	3(5.7%)	3(10.3%)	1(2.6%)	7(5.8%)
	보통	12(22.6%)	8(27.6%)	11(28.9%)	31(25.8%)
	있음	20(37.7%)	10(34.5%)	16(42.1%)	46(38.3%)
	매우 있음	17(32.1%)	7(24.1%)	10(26.3%)	34(28.3%)
전체		53(100%)	29(100%)	38(100%)	120(100%)

[표 20] 연령대별 구매 의향

		성별		전체
		남성	여성	
구매 의향	전혀 없음	2(3.2%)	0(0%)	2(1.7%)
	없음	3(4.8%)	4(6.9%)	7(5.8%)
	보통	13(21%)	18(31%)	31(25.8%)
	있음	29(46.8%)	17(29.3%)	46(38.3%)
	매우 있음	15(24.2%)	19(32.8%)	34(28.3%)
전체		62(100%)	58(100%)	120(100%)

[표 21] 성별에 따른 구매 의향

500만원 정도의 비교적 저렴한 캠핑 하우스에 하여 전체 66%가 구매 의향이 있

는 것으로 나타났다. 다만, 이는 컨셉만을 가지고 응답한 결과이므로 시제품이나 실제 제품을 본 뒤에는 변화가 있을 수 있다.

연령별로는 20대는 69.8%가, 30대는 58.6%가, 40대는 68.4%로 구매 의향이 대체로 비슷하게 나타났고, 성별로 보았을 때는 남성은 71%, 여성은 62.1%로 남성의 구매 의향이 조금 더 높은 것으로 나타났다.

		캠핑 빈도					전체
		경험없음	연 1~2회	연 3~6회	월 1~2회	주1회 이상	
구매 의향	전혀 없음	1(20%)	1(2.6%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	2(1.7%)
	없음	0(0%)	1(2.6%)	2(5.7%)	2(6.7%)	2(16.7%)	7(5.8%)
	보통	2(40%)	13(34.2%)	6(17.1%)	7(23.3%)	3(25%)	31(25.8%)
	있음	2(40%)	10(26.3%)	20(57.1%)	9(30%)	5(41.7%)	46(38.3%)
	매우 있음	0(0%)	13(34.2%)	7(20%)	12(40%)	2(16.7%)	34(28.3%)
전체		5(100%)	38(100%)	35(100%)	30(100%)	12(100%)	120(100%)

[표 22] 캠핑 빈도에 따른 구매 의향

		선호하는 야영 형태				전체
		텐트	차박	카라반(트레일러)	캠핑카/모터홈	
구매 의향	전혀 없음	1(2%)	0(0%)	1(4.2%)	0(0%)	2(1.7%)
	없음	4(7.8%)	0(0%)	2(8.3%)	1(7.1%)	7(5.8%)
	보통	11(21.6%)	10(32.3%)	6(25%)	4(28.6%)	31(25.8%)
	있음	25(49%)	8(25.8%)	9(37.5%)	4(28.6%)	46(38.3%)
	매우 있음	10(19.6%)	13(41.9%)	6(25%)	5(35.7%)	34(28.3%)
전체		51(100%)	31(100%)	24(100%)	14(100%)	120(100%)

[표 23] 선호하는 야영 형태에 따른 구매 의향

캠핑 빈도에 따른 구매 의향은 연 1~2회 정도의 경우 60.5%, 연 3~6회는 77.1%, 월 1~2회의 경우는 70%, 주 1회 이상인 경우는 58.4%로 연 3~6회 정도 캠핑하는 경우의 구매 의사가 가장 높게 나타났다.

선호하는 야영 형태에 따른 구매 의사는 텐트를 가장 선호는 경우(68.6%), 차박을 선호하는 경우(67.7%), 카라반을 선호하는 경우(62.5%), 캠핑카를 선호하는 경우(64.3%) 모두 비슷하게 나타났다.

이 결과는 앞서 카라반과 캠핑카의 보급률과 선호하는 야영 형태의 관계와 비슷하게, 현재 캠핑 야영 형태에 대한 만족이 그리 높지 않거나, 다른 캠핑 유형에 대한 니즈가 있는 것으로 해석할 수 있다.

d. 서비스별 매력도 점수

	전혀 매력 없음	매력 없음	보통	매력 있음	매우 매력 있음	합계
간편/편의	1(0.8%)	15(12.5%)	36(30%)	44(36.7%)	24(20%)	120(100%)
효율적 공간 활용	1(0.8%)	13(10.8%)	30(25%)	40(33.3%)	36(30%)	120(100%)
지속가능성	0(0%)	16(13.3%)	32(26.7%)	41(34.2%)	31(25.8%)	120(100%)
용도별/모델별 라인업	0(0%)	16(13.3%)	46(38.3%)	41(34.2%)	17(14.2%)	120(100%)
공유문화	2(1.7%)	8(6.7%)	38(31.7%)	42(35%)	30(25%)	120(100%)
커스터마이징	1(0.8%)	10(8.3%)	34(28.3%)	45(37.5%)	30(25%)	120(100%)
온라인 윈스톱 통합 서비스	2(1.7%)	6(5%)	50(41.7%)	37(30.8%)	25(20.8%)	120(100%)
디지털화	2(1.7%)	14(11.7%)	42(35%)	42(35%)	20(16.7%)	120(100%)
내집처럼 편안하게	1(0.8%)	14(11.7%)	21(17.5%)	36(30%)	48(40%)	120(100%)
안전한 가족문화	0(0%)	37(30.8%)	34(28.3%)	35(29.2%)	14(11.7%)	120(100%)

[표 24] 서비스별 매력도 점수

안전한 가족문화를 제외하고는 매력 있음(4점)과 매우 매력 있음(5점)의 비율이 대체로 높게 나타났다. 서비스별 매력도 점수를 가중치를 적용하여 빈도에 의한 순위를 도출했다.

	전혀 매력없음	매력없음	보통	매력있음	매우 매력있음
가중치	-1.5	-1	0	1	1.5

[표 25] 가중치

가중치는 보통을 0점 기준으로 낮은 점수는 마이너스, 높은 점수는 플러스로 주어 숫자가 커지는 것을 방지했다.

	순위	점수 합계	평균
내집처럼 편안하게	1	92.5	18.5
효율적 공간 활용	2	79.5	15.9
커스터마이징	3	78.5	15.7
공유문화	4	76	15.2
지속가능성	5	71.5	14.3
온라인 윈스톱 통합 서비스	6	65.5	13.1
간편/편의	7	63.5	12.7
디지털화	8	55	11
용도별/모델별 라인업	9	50.5	10.1
안전한 가족문화	10	19	3.8

[표 26] 가중점수에 의한 순위 도출

점수가 75점이상, 평균이 15점 이상인 매력도 높은 서비스는 내집처럼 편안하게 (1위), 효율적 공간 활용(2위), 커스터마이징(3위), 공유문화(4위) 순서로 나타났다. 특이한 것은 안전한 가족문화는 다른 서비스와 달리 현격하게 매력도가 낮게 나타났다.

이상 10가지 핵심 서비스는 서비스 간 연관이 있을 것이고, 이를 기반으로 타겟 고객이 원하는 서비스와 고객의 특성을 파악할 수 있을 것이다. 즉, 탐색적 요인분석을 통해 비즈니스모델의 방향성을 잡아보고자 한다.

7. 서비스 기반 고객 정의

7-1. 요인분석 및 결과

요인분석은 문항 또는 변인 간 상관관계수에 근거한 분석 방법으로 관계가 높은 문항들이나 변인을 묶어 하나의 요인으로 의미를 부여하는 통계적 기법이다.

본 사업의 핵심 서비스의 경우, 10가지 서비스 요인에 대해 매력도를 기준으로 관련성 있는 요인별로 묶어, 요인을 축소하는 것이 목적이다.

KMO와 Bartlett의 검정		
표본 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		0.731
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	388.952
	자유도	45
	유의확률	0.000

[표 27] KMO와 Bartlett의 검정 결과

요인분석을 한 결과 KMO구형성 검증은 0.731로 양호한 것으로 나타났고, 유의확률이 0.000으로 유의미한 것으로 나타났다.

회전된 성분행렬 ^a			
	1성분	2성분	3성분
공유문화	0.890		
커스터마이징	0.878		
온라인 원스톱 통합서비스	0.865		
디지털화	0.764		
간편/편의		0.832	
효율적 공간 활용		0.801	
지속가능성		0.608	
용도별/모델별 라인업		0.543	
내집처럼 편안하게			0.784
안전한 가족문화			0.599

추출 방법: 주성분 분석.

회전 방법: 카이저 정규화가 있는 베리맥스.

a. 4 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

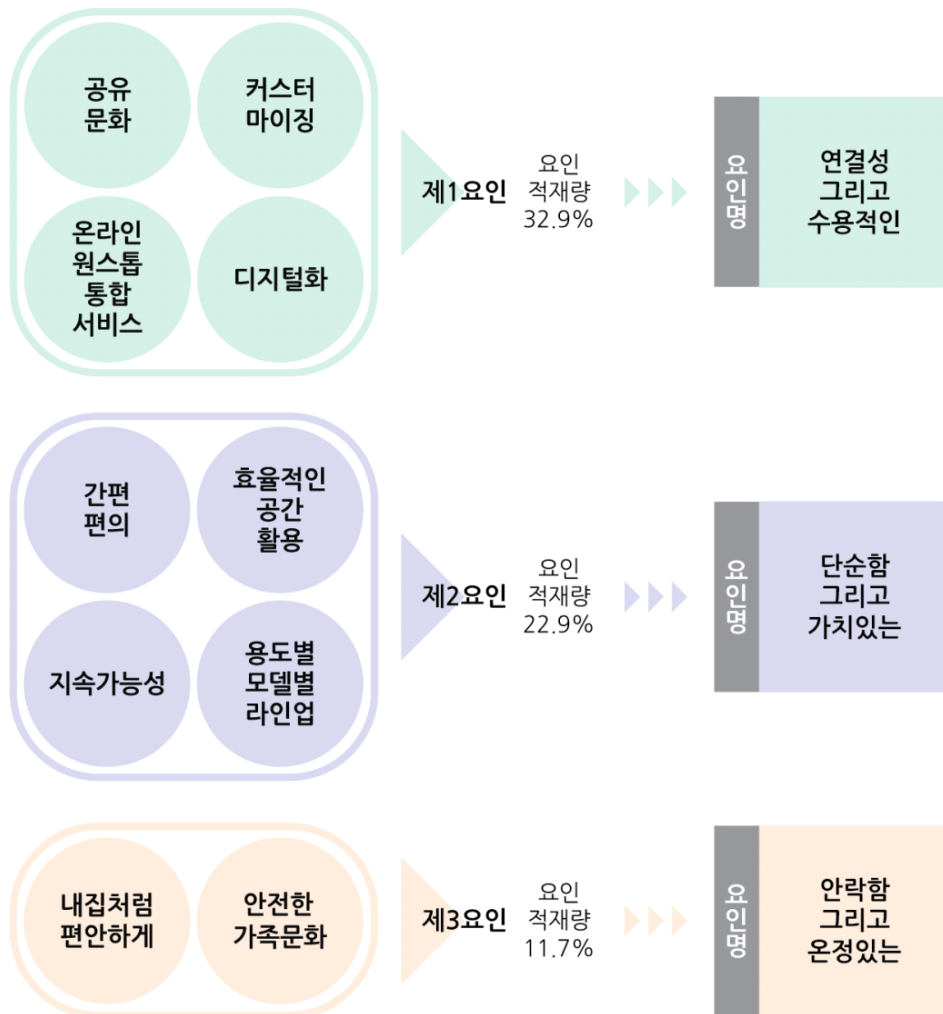
[표 28] 요인분석 결과

요인분석 결과 총 3가지 요인으로 나타났다.

공유문화, 커스터마이징, 온라인 원스톱 통합서비스, 디지털화가 제1요인으로 요인적재량은 32.9%였다. 제2요인은 간편/편의, 효율적 공간 활용, 지속가능성, 용도별/모델별 라인업으로 요인적재량은 22.9%로 나타났다. 마지막 제3요인은 내집처럼 편안하게와 안전한 가족문화로 요인적재량은 11.7%로 나타났다.

7-2. 고객 정의

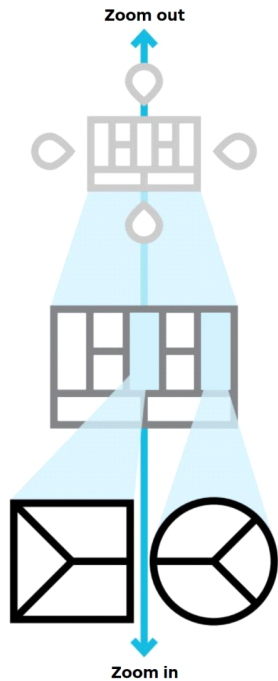
요인분석의 결과에 따라 요인 명을 [그림 13]과 같이 결정했다.



[그림 13] 축소된 요인 명

8. 가치제안맵을 통한 비즈니스 적합도 도출

8-1. 가치제안맵 개요



The **Environment Map** helps you understand the context in which you create.

The **Business Model Canvas** helps you create value for your business.

The **Value Proposition Canvas** helps you create value for your customer.

[그림 14] 가치제안맵 작성 목적

가치제안맵은 기존의 BMC(비즈니스모델캔버스)에서 가치제안 부분과 고객 부분을 좀 더 상세히 기술하기 위해 고안되었다. 사업에 있어 회사의 제품과 서비스가 타겟으로 하는 고객과 적합한 지를 판단하기 위해 작성해 볼 수 있다.

작성 방법은 먼저, 우측의 원형의 고객프로필을 작성하고, 좌측의 사각형의 가치맵을 작성하여 좌우를 비교하여 적합성 여부를 따진다.

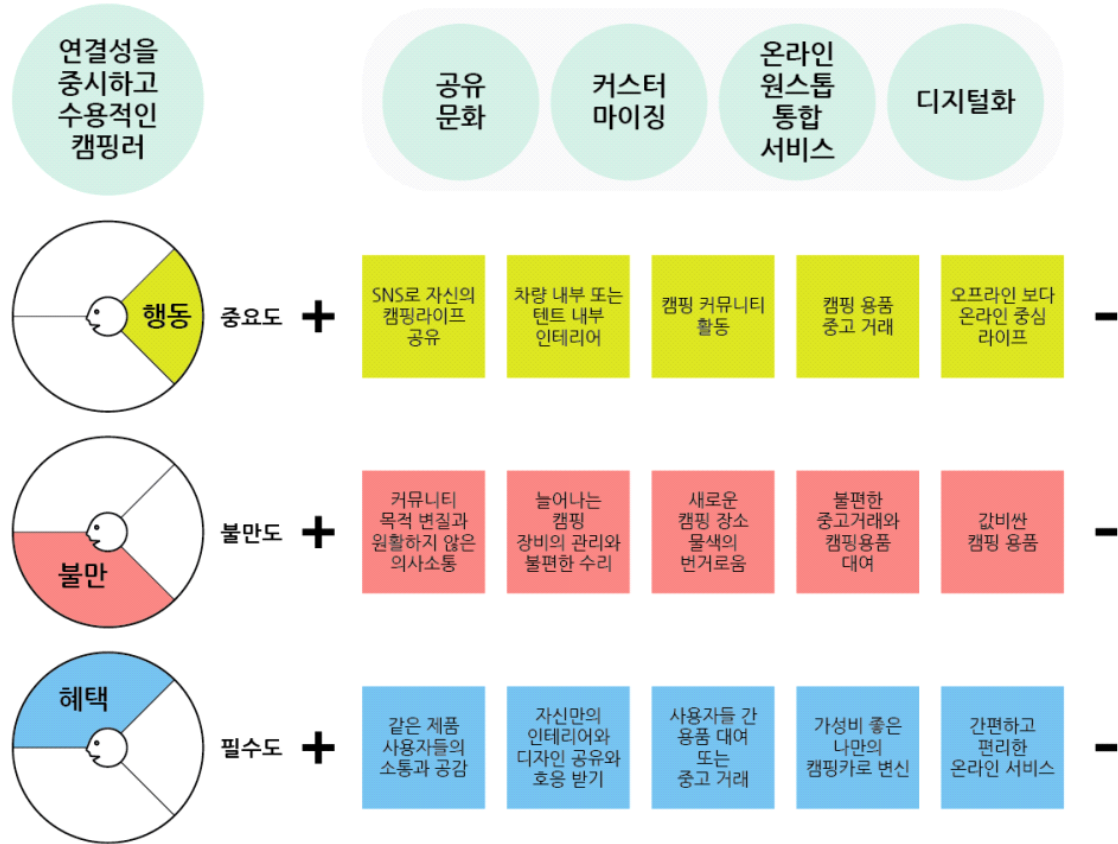
고객프로필의 경우는 고객의 행동, 고객이 얻을 혜택 그리고 고객의 불만 사항을 중요하거나 시급한 정도에 따라서 기술한다.

가치맵은 회사가 제공할 제품이나 서비스, 고객에게 줄 수 있는 혜택, 고객의 불만을 해결할 방안으로 구성되어 있고 역시 중요한 정도에 따라 기술 할 수 있다.

앞서 핵심 서비스 10가지를 요인분석한 결과 고객이 추구하는 가치를 크게 3가지로 축소하였다. 이에 따라, 3가지 고객프로필을 작성하기로 한다.

8-2. 고객프로필

1. 연결성을 중시하고 수용적인 캠핑러 : Linked Customer [L형 고객]



[그림 15] L형 고객의 프로필 작성

요인분석에서 32.9%의 요인적재량을 가진 제1요인은 ‘연결성 그리고 수용적인’이라는 이름을 붙였다.

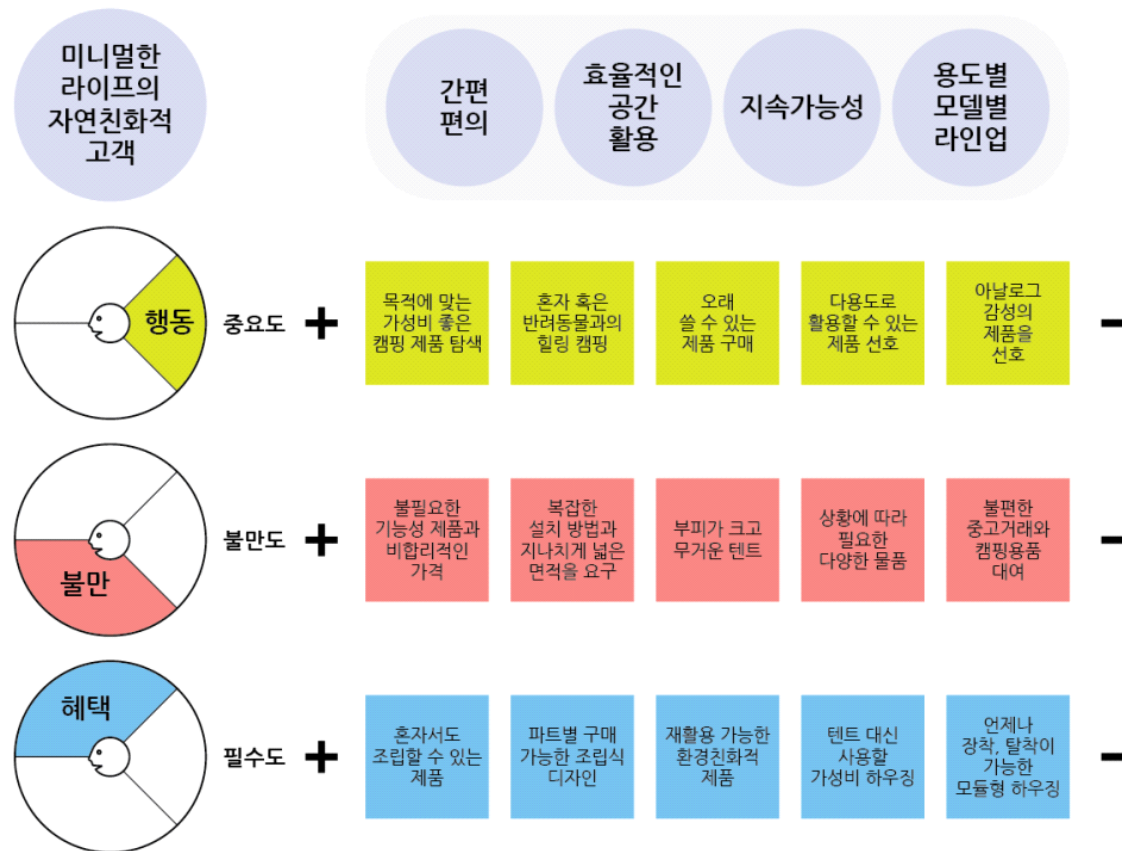
고객 세그먼트의 특성은 타인과의 연결성을 매우 중시하는 경향이 있어 SNS활동에 적극적이고 그만큼 디지털 기기에 친화적인 특성을 가지고 있다. 또한 타인에게 보이는 것을 중시하여 남들과 차별성에 가치를 둔다. 이러한 고객의 특성을 ‘연결성을 중시하고 수용적인 캠핑러’(이하, L형 고객)라고 명명했다.

L형 고객의 주요한 행동으로는 SNS활동, 커뮤니티활동, 중고거래 등으로 온라인기반의 행동양식이 두드러진다.

불만 요소로는 커뮤니티의 목적의 변질이나 원활하지 않은 소통, 조금씩 늘어나는 장비의 관리, 새로운 장소에 대한 니즈 등이 있다.

고객이 원하는 결과나 얻을 수 있는 혜택으로는 같은 제품을 사용하는 사람들 간의 소통, 자신만의 디자인을 통해 호응 얻기, 활발한 중고 거래와 사용경험 공유, 온라인을 통해 제공되는 서비스 등이 있다.

2. 미니멀한 라이프의 자연친화적 고객 : Minimal Life Customer [M형 고객]



[그림 16] M형 고객의 프로파일 작성

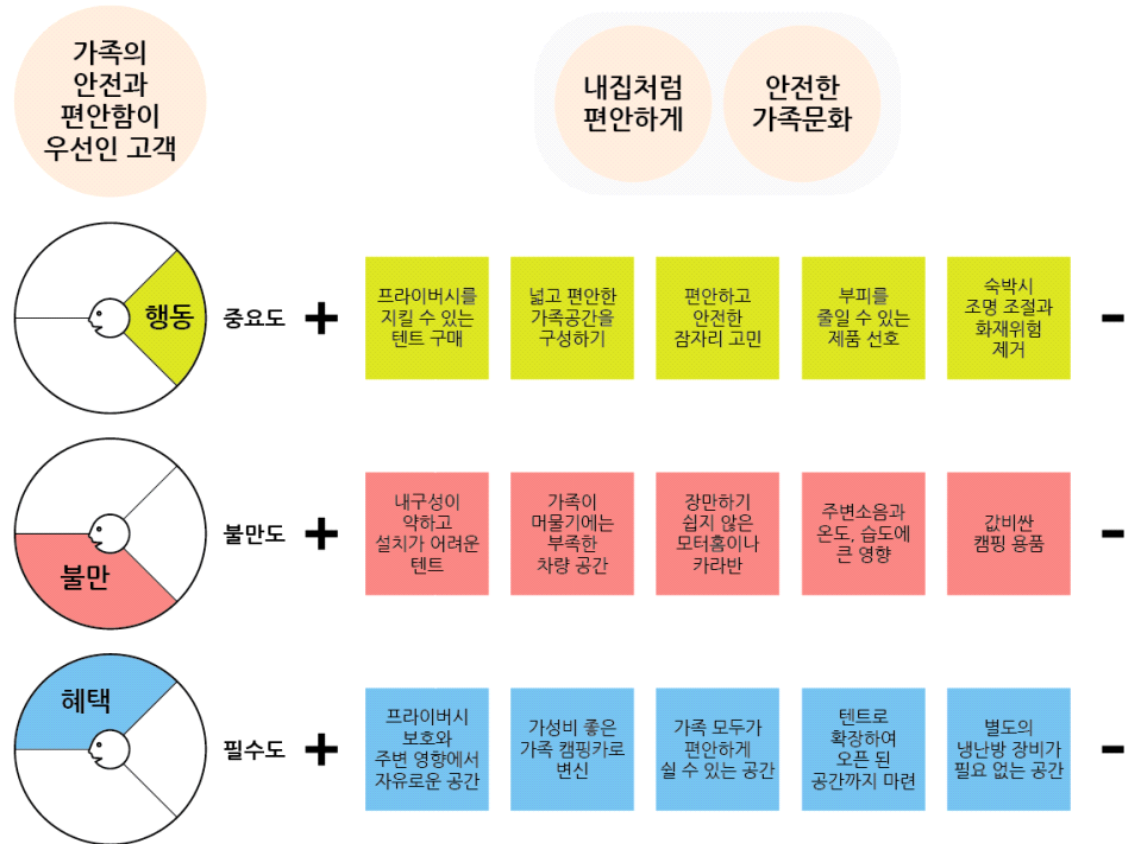
요인분석에서 22.9%의 요인적재량을 가진 제2요인은 ‘단순한 그리고 가치있는’이라는 이름을 붙였다.

고객의 특성은 복잡한 것을 싫어하고, 친환경적이고 인체에 무해한 소재를 선호한다. 또한, 하나의 물건을 다용도로 활용하는 것은 좋아하지만, 복잡한 변형을 통한 활용보다 직관적인 활용을 선호한다. 즉, ‘미니멀한 라이프를 추구하고 자연친화적인 고객’(이하 M형 고객)으로 정의할 수 있다.

M형 고객은 단순하고 가치 있는 제품을 찾기 위해 시간을 사용하고, 1~2인 또는 반려동물과의 시간을 힐링에 온전히 사용하고 싶어한다. 또한 복잡한 제품보다는 용도가 분명하고 사용성이 좋은 제품을 선호한다.

M형 고객은 불필요하게 많은 기능이나 옵션과 그에 따른 제품의 비합리적인 가격에 극심한 불만을 느낀다. 또한 복잡한 설치나 많은 공간이 필요한 제품을 싫어한다. 반면, 혼자서 조립할 수 있는 제품이나, 파트별로 교환하거나 재활용이 가능한 친환경적 제품을 선호하는 경향이 있다.

3. 가족의 안전과 편안함이 우선인 고객 : Family First [F형 고객]



[그림 17] F형 고객의 프로필 작성

요인분석에서 11.7%의 요인적재량을 가진 제3요인은 ‘안락함 그리고 온정있는’이라는 요인 명을 붙였다.

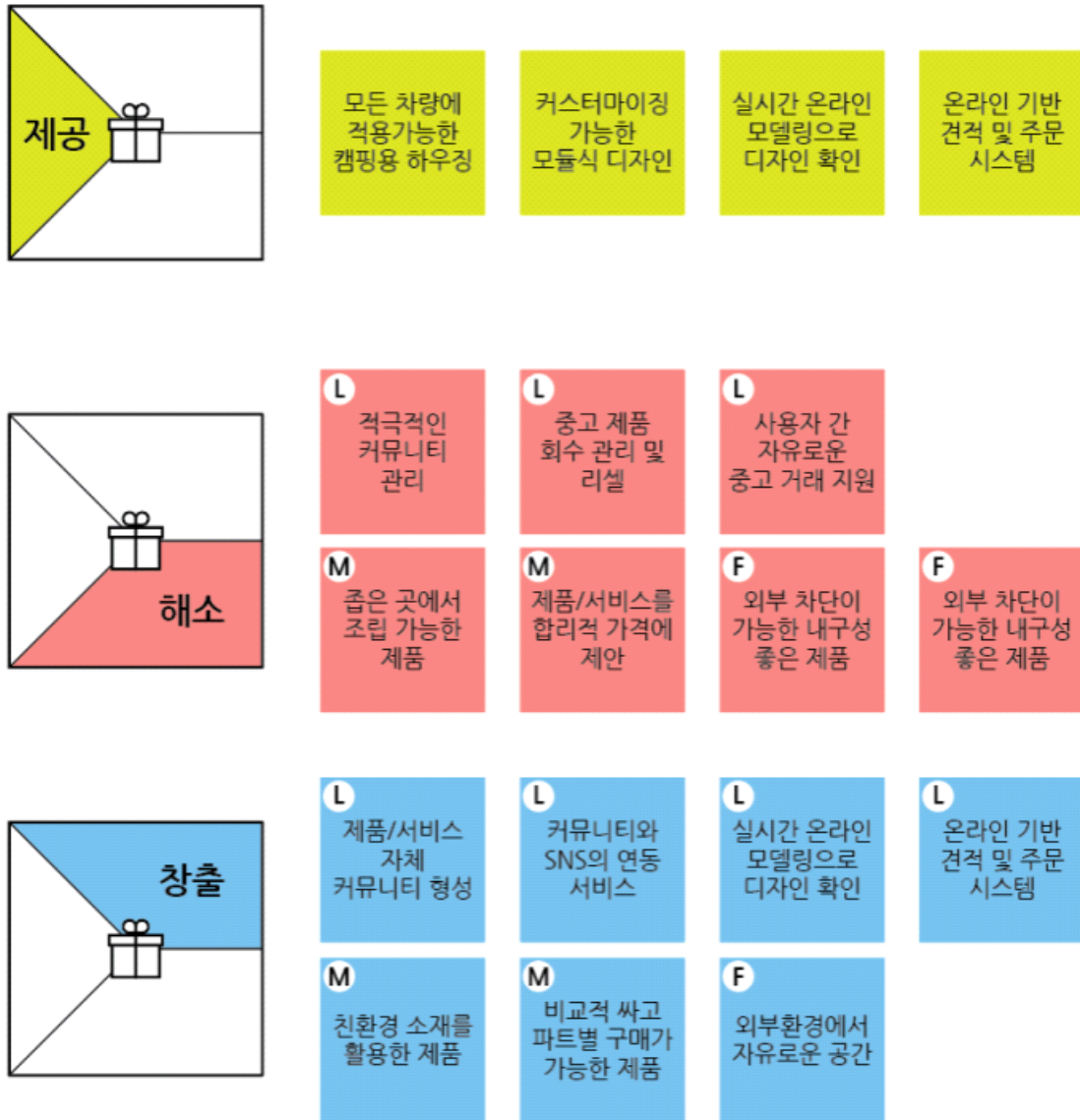
고객 특성은 가족과 함께하는 시간, 가족의 안전을 우선시하는 가족 중심 고객으로, ‘가족의 안전과 편안함이 우선인 고객’(이하, F형 고객)이라고 할 수 있다.

F형 고객은 프라이버시를 중시하고, 넓은 공간을 선호한다. 또한 편리한 잠자리를 고민하고, 야외에서 발생할 수 있는 화재나 수면 시 조명의 조절 등에도 관심이 많다.

불만 사항으로는, 텐트의 내구성과 번거로운 설치 문제와 가족이 머물기에 부족한 공간에 대한 이슈가 있다. 또한 모터홈이나 카라반은 가격이 비싸므로 쉽게 장만할 수

없으므로 숙박에 대한 불만이 늘 존재한다. 즉, 가족만의 편안하고 넓은 공간에 대한 니즈가 있다.

8-3. 가치맵



[그림 18] 가치맵 작성

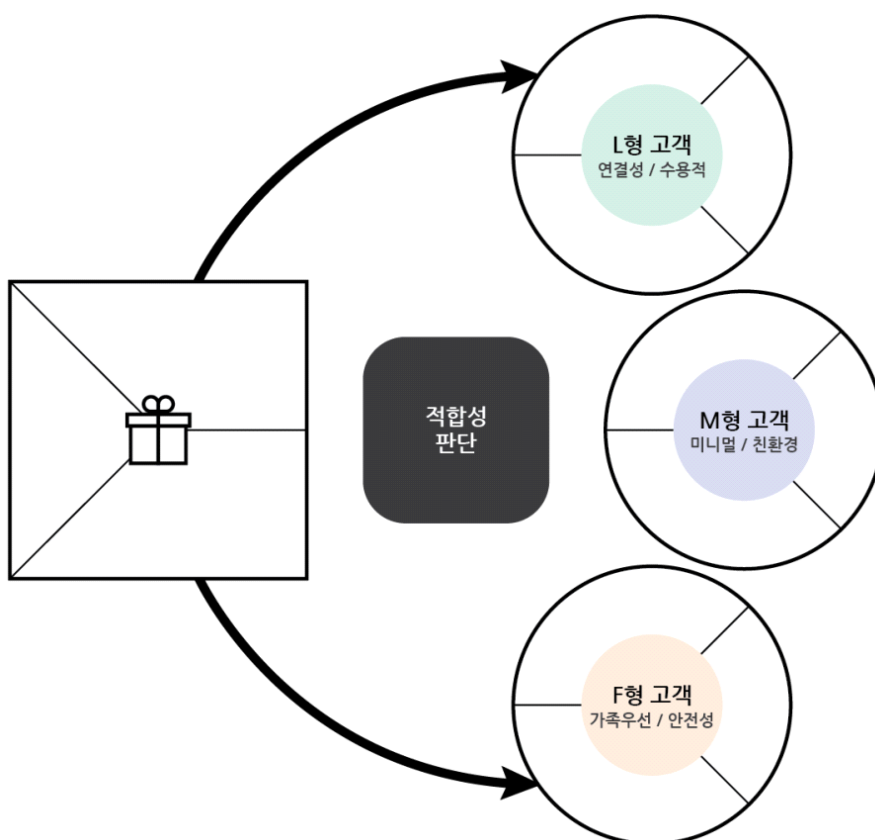
제품의 컨셉은 모든 차량에 적용할 수 있는 캠핑 하우스로서, 온라인기반의 커스터마이징과 견적 및 주문 등의 서비스를 목표로 한다.

고객 불만을 해소할 방안으로는 자체 커뮤니티의 구축, 사용자 간의 거래, 합리적인 가격의 제품, 내구성이 좋은 제품 등 MVP특성과 온라인서비스가 중심이 된다.

창출할 수 있는 고객 혜택으로는 자체 커뮤니티 구축과 SNS로의 연동, 친환경 소재, 합리적인 가격, 안정성과 내구성 등으로 고객 불만 해소 관점과 상통하는 측면이 있다.

8-4. 비즈니스 적합도

a. 개요

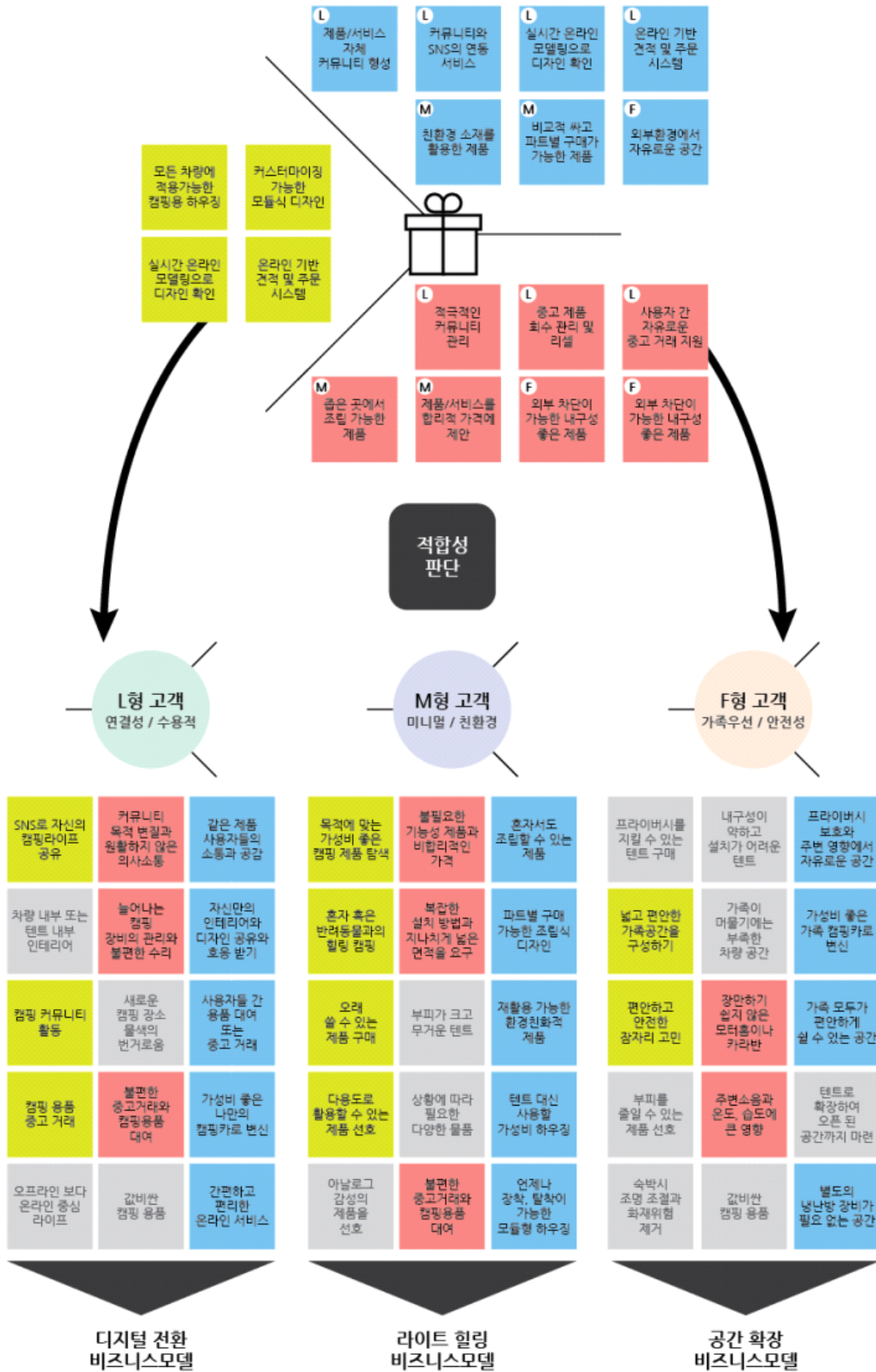


[그림 19] 적합성 판단의 도식화

비즈니스 적합성 판단은 고객프로필과 가치맵을 비교하여 결론을 낸다. 회사가 제공할 제품이나 서비스가 고객의 행동과 적절히 부합하는지, 고객의 불만과 연고자 하는 혜택이 회사가 창출할 혜택과 불만 해소 방안과 맞는지 각 항목을 대조할 수 있다.

세 가지 유형의 고객행동의 중요도, 불만 정도, 혜택 정도를 순서대로 나열하고 적합도 도출하기로 한다. 적합도는 중요한 정도에 따라 가중치를 적용하여 100점 만점으로 환산한다. 적합도는 잠재고객 5명의 합의로 도출하기로 한다.

b. 비즈니스모델 방향 및 적합도 판단



[그림 20] 적합도 판단을 위한 체크

각 고객의 주요 행동, 불만 사항, 얻고자 하는 혜택에서 회사가 충족시키기 어려운 부분에 대해서는 회색으로 표기하였다.

L형 고객과 회사는 온라인/디지털 기반에서 적합한 비즈니스를 찾을 수 있는 것으로 보인다. 디지털 전환에 맞는 비즈니스모델이 필요할 것으로 판단된다. M형 고객의 경우는 라이프스타일 특성에 따라 소규모 힐링에 적합한 단순한 제품과 서비스를 제공하여야 할 것으로 보인다. 이는 MVP 결과에 따라 일부 충족할 수 있을 것으로 기대된다. F형 고객은 프라이빗한 공간과 오픈된 공간을 넓게 사용할 수 있는 방향을 기대하는데 회사의 제품과 서비스는 이러한 방향에 대한 고려는 깊지 않은 것이 현재 상황이다.

c. 점수화 및 적합도 도출

우선순위	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위
가중점수	10	9	7	4	1
만점	30	27	21	12	3
비고	총점 93점을 백분율로 환산하여 적합도를 도출				

[표 29] 적합도 도출을 위한 가중치

적합도를 점수화하기 위해 고객 행동의 중요도, 고객이 느낄 수 있는 불만의 극심한 정도, 고객이 얻고자 하는 혜택의 필수도를 [표 29]와 같이 가중치로 주었다.

고객유형	L형 고객	M형 고객	F형 고객	
비즈니스모델 방향	디지털 전환	라이트 힐링	공간 확장	
적합도 점수	구분	제품/서비스-고객행동	불만 해소 방안-고객 불만 요소	혜택 창출-얻고자 하는 혜택
	1순위	30	30	10
	2순위	18	27	18
	3순위	14	14	21
	4순위	12	8	4
	5순위	1	2	1
	총점	75	81	54
	백분율	80.6%	87.10%	58.1%
적합여부	적합	적합	부적합	

[표 30] 적합도 도출 결과

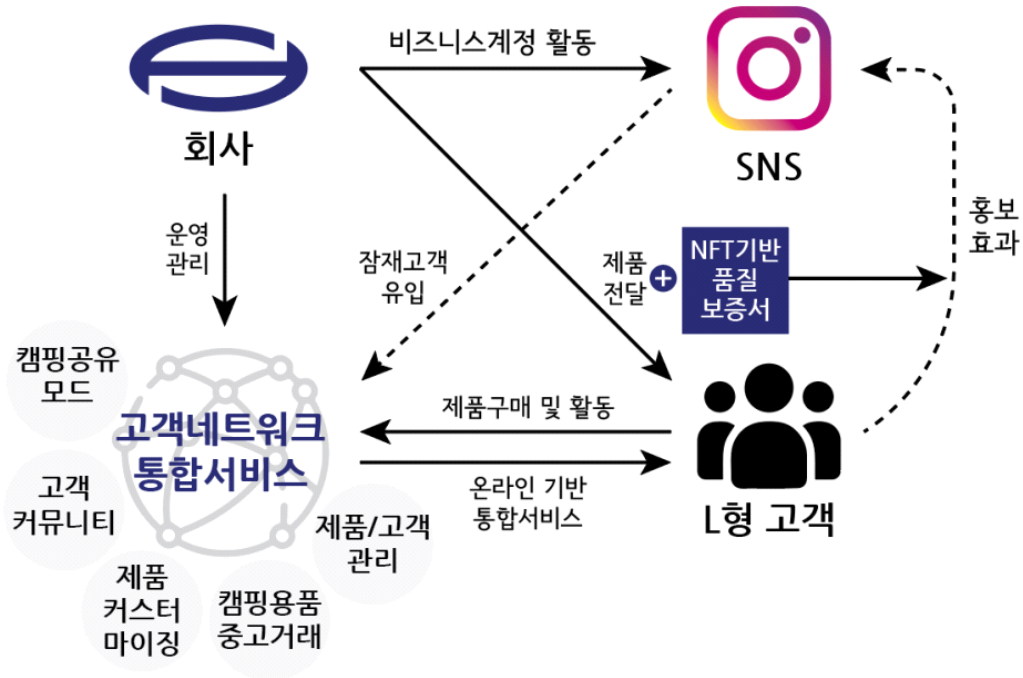
점수화 결과 L형 고객을 겨냥한 디지털 전환형 비즈니스모델과 M형 고객을 겨냥한 라이트 힐링형 비즈니스모델은 적합도가 80%이상으로 나타났다. F형 고객의 공간 확장형 비즈니스모델은 60%미만의 적합도로 다소 낮게 나타났다.

이에 따라, L형 고객과 M형 고객은 최종적으로 회사의 가치제안 측면에서 적합한 고객 유형으로 분류하여 이를 위한 비즈니스모델을 개발하기로 한다.

F형 고객의 경우는 최종적으로 부적합한 것으로 판단하여 별도의 비즈니스모델을 개발하지는 않기로 한다. 다만, 적합하다고 판단하여 개발된 L형과 M형의 비즈니스모델은 수정과 보완 절차를 밟게 될 것이다. 이 경우 고객 특성에 대한 믹스매치가 이루어질 수 있으므로 F형 고객의 프로파일은 비즈니스모델 개발이 완료될 때까지 염두에 두는 것이 바람직해 보인다.

9. 가치제안 기반 비즈니스모델 후보안 도출

9-1. L형 고객을 표적 하는 디지털 전환 모델



[그림 21] 디지털 전환형 비즈니스모델(안)

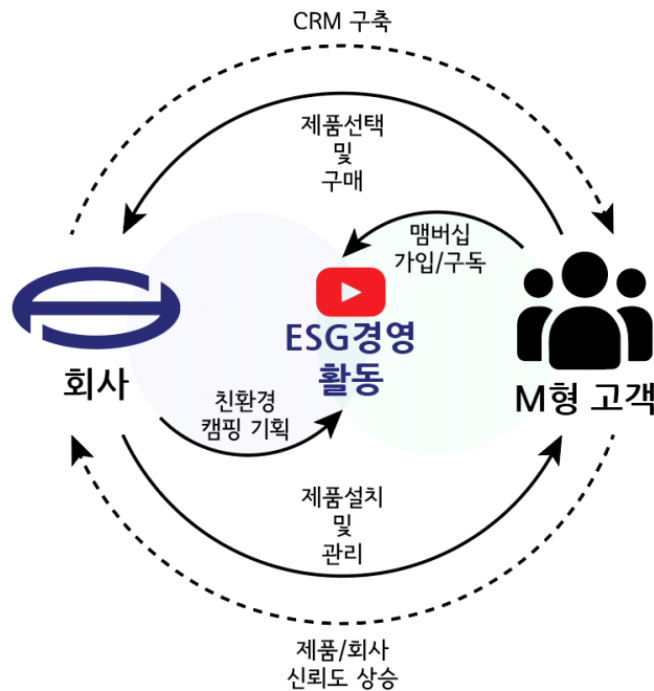
디지털 전환의 핵심 아이디어는 회사 자체 온라인서비스를 플랫폼으로 구축하여 고객 간 소통, 고객과 회사의 소통을 구분하지 않고 다채롭게 꾸려가는 것을 목표로 한다. 여기에는 고객네트워크 통합서비스가 핵심이 되어야 한다. 이에 대한 세부 내용은 다음과 같다.

- ① 캠핑공유모드 애플리케이션에서 현재 캠핑 중임을 알리고, 다른 캠핑중인 사람들 혹은 팔로워들에게 알림.
- ② 고객커뮤니티 고객 간 소통을 위한 장소로 특별한 관리를 요하지 않고 자유롭게 플랫폼을 키워갈 수 있도록 유도.
- ③ 제품커스터마이징 온라인 자동차 주문처럼 자신의 캠핑하우징을 커스텀하게 디자인하고 견적을 받고 상담을 통해 구매 결정.
- ④ 캠핑용품 중고거래 늘어나는 캠핑 용품을 고객 간 거래를 중개하여 커뮤니티와 플랫폼을 활성화.

- ⑤ **제품/고객관리** 고객센터와 함께 커뮤니티의 불만 게시글을 확인하고 능동적으로 해결하는 서비스.

그 외에도 SNS에 비즈니스계정으로 활동을 하고, 제품주문시 품질보증서를 NFT로 발행하여 소장 가치가 있도록 하는 등 디지털 전환을 꾀할 필요가 있다.

9-2. M형 고객을 표적 하는 라이트 힐링 모델



[그림 22] 라이트 힐링형 비즈니스모델(안)

라이트 힐링형 비즈니스모델은 고객의 성향에 맞는 기업이미지를 구축하는 것으로 궁극적으로 고객의 옹호를 얻는 것이 핵심이다.

M형 고객은 자연 친화적이고 단순한 제품을 선호한다. 따라서 ESG경영 활동과 캠핑 활동을 통해 기업 이미지를 어필하고 브랜드가 옹호받을 수 있는 충성전략을 펼치는 것이 필요하다.

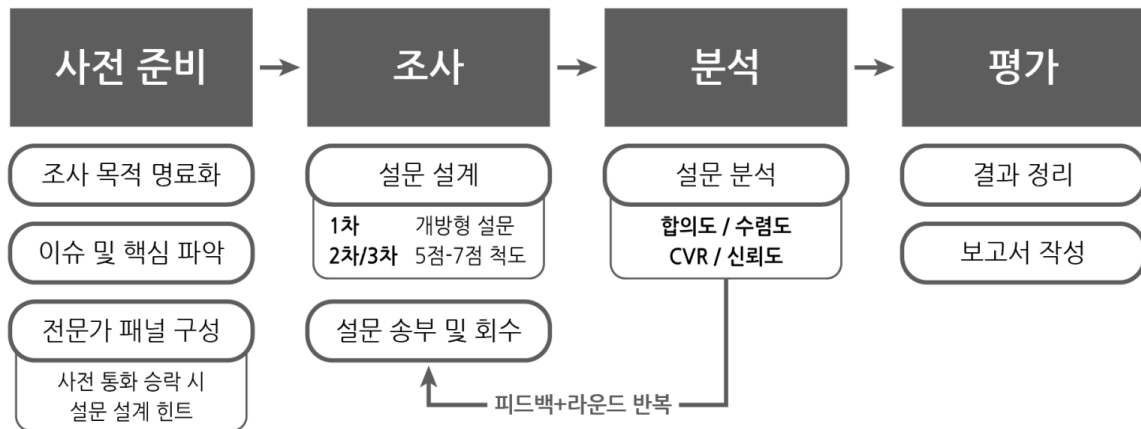
유튜브 채널 등을 활용하여 고객이 기업의 활동과 콘텐츠를 좋아하도록 유도하고, 제품을 파트별로 교환하도록 하거나, 친환경 소재를 활용하는 등의 미니멀한 감성을 강조할 필요가 있다.

10. 비즈니스모델 후보안 평가

10-1. 델파이조사 기법

비즈니스모델을 평가하는 방법으로는 POC(개념 증명; Proof of Concept)를 수행하거나 MVP(최소기능제품; Minimum Viable Product)를 테스트하는 것이 일반적이다. 그러나 현재, 사업 과정상 제품의 개발과 비즈니스모델의 개발이 병행 중에 있으므로 이를 수행하기 어려운 여건이다.

따라서 본 사업에서는 1차년도에서부터 진행해온 10가지 핵심 서비스를 기반의 매력도를 조사와 요인분석을 통해 분류된 고객 유형을 토대로 설계된 비즈니스모델 2가지에 대한 전문가 델파이조사를 수행하기로 한다.



[그림 23] 델파이조사의 절차
출처: 『엑셀로 끝내는 델파이조사』

델파이조사는 복수의 전문가를 상대로 특정 문제를 반복적으로 물어 결과를 예측하는 시나리오 예측기법이다. 델파이조사의 특성은 익명성을 보장하고, 비동시적으로 수행될 수 있다. 또한 전문가 합의를 통계적 표현으로 나타낼 수 있다.

특히, 전문가의 익명성 보장은 다른 전문가의 의견이나 자신의 평판 때문에 영향을 받는 효과가 줄어든다. 따라서 전문가가 자신의 의견 피력에 있어 부담이 적다.

델파이조사는 주로 1차에서 개방형 질문을 통해 문제를 이해하고, 핵심을 파악하여 2차 설문의 방향을 잡는다. 2차 설문은 주로 리커트 5점 척도나 7점 척도로 질문한다. 이는 통계적 표현을 위한 것이다.

드물지만, 2차 설문에서 전문가의 의견이 일치된다면 3차 설문은 진행하지 않아도 된다. 그러나, 2차 설문에서 불일치 의견이 나타나면 이에 대한 설문을 진행하는 것이 바람직하다.

분석 내용	엑셀 함수	산식	기준 값
합계	SUM		
평균	AVERAGE		
분산	VAR.P		
표준편차	STDEV.P		
안정도		표준편차÷평균	0.5이하 : 안정 0.5~0.8 : 비교적 안정
중위수(MDN)	MDIAN		
사분위수	QUARTILE.INC		
사분위수범위(IQR)		Q3-Q1	
수렴도		IQR÷2	0.5 이하
합의도		1-(IQR÷MDN)	0.75 이상
내용타당도(CVR)		$ne \div (N \div 2) - 1$	전문가 수에 따라 상이
신뢰도		$K \div (K-1) \times \{1 - (\text{항목별 분산의 합} \div \text{전문가별 총점의 분산})\}$	0.7 이상

[표 31] 델파이조사의 통계적 특성 정리

10-2. 평가개요

차수	내용
1라운드	1. 사업 및 고객 유형 설명 후 고객 유형에 대한 키워드 2. 고객네트워크 통합서비스 설명 후 인사이트 3. ESG경영 활동에 대한 인사이트
2라운드	1. 고객네트워크 통합서비스 5가지와 ESG 3가지 서비스와 각 고객 유형의 적합도 2. 디지털 전환형 비즈니스모델의 고객지향성, 실현 가능성, 차별성 3. 라이트 힐링형 비즈니스모델의 고객지향성, 실현 가능성, 차별성
3라운드	1. 각 BM의 고객지향성, 실현 가능성, 차별성에 대한 인사이트 2. 기타의견

[표 32] 델파이조사의

1차 설문은 전문가에게 본 사업의 취지, 목표, 진행사항을 이해시키고 도출된 서비스와 고객 유형을 나타낼 수 있는 키워드를 전해 받았다. 또한 L형 비즈니스모델의 핵심 서비스인 고객네트워크 통합서비스의와 M형 비즈니스모델의 핵심인 ESG경영에 대한 인사이트를 얻고자 했다.

2차 설문에서는 각 비즈니스모델이 제공하는 서비스가 고객과의 적합한지를 물었다. 또한 각 비즈니스모델의 고객지향 정도, 실현 가능성, 차별성을 물었다.

3차 설문에서는 2차 설문에서 합의되지 않은 내용을 증점으로 설문했다.

순번	전문 분야	소속/직위	경력
1	제품디자인	건국대학교 교수	24년
2	제품디자인	창원문성대학교 교수	21년
3	시각/커뮤니케이션 디자인	인제대학교 교수	22년
4	특허 심사	특허청 심사관	12년
5	서비스디자인	(주)스와컴 책임연구원	9년

[표 33] 전문가 패널 구성

전문가 패널은 [표 33]과 같이 제품디자인 전문가, 시각/커뮤니케이션 디자인 전문가, 특허 전문가, 서비스디자인 전문가로 구성했다.

10-3. 평가 결과

a. 1라운드 결과

L형 고객에 관한 키워드	DIY, 조립과 분해의 용이성, 견고성, OSMU는 원소스 멀티유즈(one source multi use), 통합, 웹스톱, 수용적 태도, 인터랙션 디자인, 롤코라이프(On This Rollercoaster Life), 특화생존, mobile, digital, service, linked, UX, 인스타그램, 메타버스, 좋아요, 인플루언서, 새로움, 라이크커머스, 억텐, 캠퍼인
M형 고객에 관한 키워드	조립과 분해에 편의성과 편리성, 확장성, 범용성, 합목적성, 가변성, 사용자 경험(UX), 가성비, 족, 체리슈머, 편리미엄, nature, convenience, space, sustainable, module, 보헤미안, 바른생활 루틴이, 유튜브, 뉴트로, 슬리포노믹스, 러스틱 라이프, 반려견 등
F형 고객에 관한 키워드	편안함, 가족, 절친 프라이버시(privacy), 프라이빗(Private), 가족, 휴식, 독립적인 공간, 홈족, 팸잼(Fam-Zam), safety, security, comfortable, friendly, family, 득템력, OTT, 육아, 격리경제(큐코노미), 홈루텐스, 엑스텐 등

[표 34] 고객 설명 키워드

고객을 설명하는 키워드는 다양하게 나타났으나, 전문가의 고객 유형에 대한 인지는 확실해 보이는 것으로 확인되었다.

고객 유형에 대한 의견

- F형 고객과 서비스에 대한 접점이 불명확함.
- 서로 다른 유형의 고객에게 제공할 서비스의 공통분모를 중심으로 풀어볼 필요가 있음.
- L형 고객에 대한 서비스는 다른 플랫폼이나 서비스와 차별성이 필요함.
- 모듈형 제품의 경우 조립/분해 시 견고하다는 감성품질 측면의 고려가 중요함.
- 합리적 가격과 감성품질에 대한 고민이 수반되면 완성도가 높아질 것으로 보임.
- 범죄나 사고에 대한 안전에 대한 니즈가 있을 것으로 판단됨.
- L형 고객은 캠핑에 대한 색다른 경험 서비스가 필요해 보임
- M형 고객은 감성적 서비스 접근이 필요해 보임
- F형 고객은 공간에 대한 해석을 통해 안정감을 주는 디자인 필요해 보임

고객네트워크 통합서비스에 대한 의견

- 고객 간 중고 거래 지원은 타 애플리케이션보다 경쟁우위가 있을 수 있는지 의문.
- 디지털 기반 서비스가 중점이므로 좀 더 데이터 특화된 NFT 등의 서비스가 필요함.
- 고객커뮤니티 활성화 방안에 대한 구체적 계획이 필요해 보임.
- 캠핑공유모드가 SNS와 같은 공유 용도인지 노하우나 지식 공유도 가능한 것인지 서비스의 명확성이 필요함.
- 사고 예방 및 신고 등 안전서비스에 대한 연결이 필요.
- 사생활 유출 방지 등에 대한 안전 장치가 필요.
- 고객커뮤니티 활성화에 대한 구체적 계획이 필요.
- 중고 제품에 대한 품질 관리가 필요해 보임.
- 고객 유인책에 대한 참신성이 필요함.
- 빅데이터 수집을 위한 방안이 요구됨.

ESG경영 활동에 대한 의견

- 고객이 ESG 활동에 대한 인식이나 관심이 어느 정도 인지 확인 필요.
- ESG 경영이 고객에게 구체적인 혜택을 줄 방향을 비즈니스모델에서 제시하여야 함.
- 캠퍼들이 직접 참여하는 친환경 이벤트 진행 등 보다 적극적 활동이 필요.
- ESG 경영을 통해 소비자에게 돌아올 혜택이 수반되어야 함.
- 제작 공정, 폐기 또는 재활용 측면에서 지속가능성을 어필하면 좋을 것.

[표 35] 1차 개방형 설문 결과 정리

3가지 유형의 고객에 대한 인사이트와 고객 네트워크 서비스, ESG경영에 대한 인사이트를 얻은 결과 F형 유형 고객에 대한 서비스 접점이 약한 내용이 지적되었다.

F형 고객을 위한 비즈니스모델을 준비하는 것보다 타겟을 축소하여 L형 고객을 위한 ‘디지털전환’형 비즈니스모델과 M형 고객을 위한 ‘라이트 힐링’형 비즈니스모델을 콘셉트 아이디어로 구상하여 2차 설문을 진행하기로 하였다.

b. 2라운드 결과

1라운드의 전문가 의견을 토대로 2차 설문은 F형 고객에 대한 서비스 적합도를 제외하고 설계하였고 각 비즈니스모델의 핵심 서비스를 동일하게 L형 고객과 적합한지,

M형 고객과 적합한지를 물었다.

	서비스 내용	평균	분산	표준 편차	안정도	수렴도	합의도	CVR
L형 고객 BM 적합도	캠핑공유모드	4.6	0.24	0.49	0.11	0.5	0.8	1
	고객커뮤니티	5	0	0	0	0	1	1
	제품커스터마이징	4.6	0.24	0.49	0.11	0.5	0.8	1
	캠핑용품 중고거래 지원	4.6	0.24	0.49	0.11	0.5	0.8	1
	제품 및 고객관리	4.8	0.16	0.4	0.08	0	1	1
	친환경 기업 활동	3.8	0.56	0.75	0.2	0.5	0.75	0.2
	사회적 기업 활동	3.2	0.16	0.4	0.13	0	1	-0.6
	투명한 경영 활동	3.2	0.16	0.4	0.13	0	1	-0.6
M형 고객의 BM 적합도	캠핑공유모드	3.6	0.64	0.8	0.22	0.5	0.67	-0.2
	고객커뮤니티	4	0.8	0.89	0.22	1	0.5	0.2
	제품커스터마이징	4.2	0.96	0.98	0.23	1	0.6	0.2
	캠핑용품 중고거래 지원	4.2	0.16	0.4	0.1	0	1	1
	제품 및 고객관리	4.6	0.24	0.49	0.11	0.5	0.8	1
	친환경 기업 활동	5	0	0	0	0	1	1
	사회적 기업 활동	4	0.4	0.63	0.16	0	1	0.6
	투명한 경영 활동	3.6	0.24	0.49	0.14	0.5	0.75	0.2
디지털 전환 BM 평가	BM의 고객지향성	4.4	0.24	0.49	0.11	0.5	0.75	1
	BM의 실현가능성	4.4	0.64	0.8	0.18	0.5	0.8	0.6
	BM의 차별성	2.8	0.96	0.98	0.35	1	0	-0.2
힐링 라이프 BM 평가	BM의 고객지향성	4.6	0.24	0.49	0.11	0.5	0.8	1
	BM의 실현가능성	4	0.4	0.63	0.16	0	1	0.6
	BM의 차별성	3.2	0.16	0.4	0.13	0	1	-0.6

[표 36] 2라운드 설문 결과

L형 고객에게는 캠핑공유모드, 고객커뮤니티, 제품커스터마이징, 캠핑용품 중고거래 지원, 제품 및 고객관리가 적합한 것으로 전문가 의견이 일치되었다.

M형 고객에게는 제품 및 고객관리, 친환경 기업 활동이 적합한 것으로 전문가 의견이 일치되었다.

디지털 전환형 비즈니스모델과 라이트 힐링형 비즈니스모델 모두 고객지향성은 두

렸한 것으로 평가되었으나, 비즈니스모델의 실현가능성과 차별성에서 전문가 의견이 일치되지 않았다.

c. 3라운드 결과

서비스 내용		평균	분산	표준 편차	안정도	수렴도	합의도	CVR
디지털 전환 BM 평가	BM의 실현가능성	4.4	0.64	0.8	0.18	0.5	0.8	0.6
	BM의 차별성	4	0.4	0.63	0.16	0	1	0.6
라이트 힐링 BM 평가	BM의 실현가능성	4	0.8	0.89	0.22	1	0.5	0.2
	BM의 차별성	3.8	0.56	0.75	0.2	0.5	0.75	0.2

[표 37] 3라운드 설문 결과

2라운드에서 일치되지 않았던 의견에 대해서 중점적으로 설문을 진행했다. 그러나 CVR(내적타당도)에서 충족값이 나타나지 않았다.

디지털전환 BM에 관한 최종 의견

- CRM 중심의 BM으로 판단되는데 정보수집과 데이터 가공 및 활용에 대한 차별성이 부족해 보임.
- CPSE(고객-문제-해법-공감) 관점의 차별성을 고려하는 것이 필요해 보임
- 기술적 안정성 확보가 무엇보다 중요하므로 모델 자체의 차별성보다는 서비스와 콘텐츠의 질과 양에서 차별성이 필요해 보임.
- 초심자를 위한 진입이 용이한 수단과 중급자 및 고급자를 위한 커뮤니티 공간이 구축된다면 실현 가능성이 높을 것으로 판단.
- ‘오늘의 집’ 플랫폼과 같이 다양한 차종의 적용 예시 등을 제시할 필요가 있음.
- NFT기반 품질보증서는 차별성은 있으나 실현가능성은 다소 낮아 보임.

힐링라이프 BM에 관한 최종 의견

- ESG경영 활동의 경우 진정성이 담보되어야 성공 가능성이 높음.
- ESG경영 활동으로 소비자에게 직접적으로 돌아올 혜택을 강조할 필요가 있음.
- 실현가능성은 있으나 차별성이 부족해 보임, M형 고객에게 어필될 수 있는 차별성 있는 콘텐츠를 개발하는 것이 필요함.
- 소유보다는 경험적 관점의 BM으로 ‘스테이폴리오’ 플랫폼과 같이 다양한 장소에 적합한 차종 및 구성으로 라이프스타일 경험을 제공하는 공간을 제시하고 지속적인 홍보를 하는 방안을 추천
- BM이 단순하므로 실현 가능성은 높아보이지만, 콘텐츠의 내용에 따라 차별성이 나뉘게 될 것으로 보임.

[표 38] 3라운드 설문 최종 의견

비즈니스모델의 실현 가능성과 차별성에 대한 의견 합의가 이루어지지 않았으므로, 인사이트를 얻기 위한 설문으로 구성하여 최종라운드를 수행하였다.

디지털 전환형 모델의 경우 실현 가능성에서 높은 점수가 나왔으나 1명의 전문가 의견에 “초심자를 위한 유인 채널과 중, 고급자를 위한 커뮤니티 공간이 구축되어야 실현 가능성이 있을 것으로 보인다.”라는 의견으로 CVR값이 기준에 부합하지 못했다.

차별성에서는 또 다른 전문가 1인이 “CRM(고객관계관리)이 핵심으로 보이는 BM인데 데이터수집 채널과 가공 및 활용에 대한 차별성이 부족해 보인다.”라는 의견으로 CVR값이 기준에 부합하지 못했다.

라이트 힐링 비즈니스모델에 대한 전문가 의견 역시 2라운드와 마찬가지로 실현 가능성과 차별성이 낮게 나타났으며, “콘텐츠 내용의 중요성.”, “ESG에 대한 진정성”, “실질적 고객의 혜택 필요”라는 의견이 있었다.

d. 평가 결론

디지털 전환형 비즈니스모델과 L형 고객과의 적합도는 맞지만, CRM 채널 확보 방안과 데이터 가공 및 활용에 대한 명확성이 드러나는 모델의 고도화 작업이 필요하다는 것이 전문가의 종합적 의견이다.

라이트 힐링형 비즈니스모델과 M형 고객의 적합도는 친환경적 부분을 제외하면 크게 맞지 않는 것으로 드러났다. 따라서 비즈니스모델의 재구축이나 디지털 전환형 모델을 고도화 방향에 포용할 수 있는 내용들을 추가하는 방향 등 재설정이 필요하다.

이러한 내용을 충분히 반영하여 3차년도의 비즈니스모델 고도화 작업을 수행할 필요가 있다.

11. 결론 및 제언

캠핑 시장은 꾸준한 증가 추세에 있다. 캠핑에 관한 지출 비용도 텐트나 타프에 집중되어 있다. 이는 편안하고 좋은 숙박에 대한 수요가 있는 가운데, 적당한 대체재가 없기 때문이다.

카라반이나 모터홈은 가격이 비싸고, 별도의 관리가 필요하다. 이런 시장 상황에서 비교적 저렴한, 모든 차량에 적용할 수 있는 캠핑 하우스를 개발하는 것은 매력적이고 도전적인 과제로 보인다.

제품의 완성도와 서비스의 적합성이라는 두 가지 요소가 과제의 성패에 핵심이 될 것인데, 본 프로젝트에서 비즈니스모델은 서비스의 적합성과 좀 더 관련성이 높다. 다만, 서비스의 적합성은 제품을 빼놓고는 말할 수 없으므로 이러한 제품-서비스 시스템의 관계는 사업 전반에 영향을 미치게 된다.

현재 제품의 개발과 비즈니스모델의 개발 시기가 맞물려 3차년도가 되어야 제품도 비즈니스모델도 구체화 될 것이다. 현 상황에서 비즈니스모델 관점에서의 접근은 1차년도에 디자인 시나리오를 통해 도출한 10개의 핵심 아이디어를 매력도 점수로 요인분석하는 것이었다.

그 결과 3가지 고객의 유형을 정리하고 서비스 적합도를 따져 연결성을 증시하는 L형 고객과 미니멀한 라이프를 추구하는 M형 고객 중심의 2가지 비즈니스모델을 제안하였다. L형 고객에게 맞는 비즈니스모델은 온라인기반 통합서비스와 SNS와 연동할 수 있는 디지털 전환 비즈니스모델을 제안하고, M형 고객은 가벼운 힐링과 기업의 선한 영향력을 전하는 활동을 지속 노출하는 라이트 힐 링형 비즈니스모델을 제안하였다.

두 모델에 대한 검증 및 발전방향 모색을 전문가 델파이조사를 통해 수행하였고 최종적으로 디지털 전환형 모델에는 CRM에 대한 고민이 부족한 점, 라이트 힐링형 모델에는 친환경적 내용을 제외하면 ESG경영에 대한 전반적인 부분에서 의문스럽다는 결론이 있었다. 따라서, 본 지속해서 제품 개발의 현황을 따라잡으면서 비즈니스모델을 고도화할 필요가 있는 것으로 나타났다.

이러한 내용에 대한 반영은 3차년도 사업의 수행과 동시에 통해 좀 더 구체적이고 체계적인 개발과정을 통해 완성해 가고자 한다.

참고문헌

- 남대일. (2020). **101가지 비즈니스 모델 이야기**. 한스미디어
- 박대순. (2019). **비즈니스모델 4.0**. kmac.
- 서봉국, 이상기. (2022). **엑셀로 끝내는 델파이조사**. 유펜이퍼
- 이지혜, 정유원, 조지혜, 김영훈, 이가희, 여진경, 전창욱. (2021). **모든 차량에 호환 가능한 대량 맞춤형 캠핑용 하우징 및 서비스 디자인 개발**. 한국디자인진흥원.
- 이지혜, 권기제, 조진희, 박성흠, 유동균, 이가희. (2022). **고객 유형 맞춤형 캠핑용 하우징 서비스디자인 개발 연구**. 커뮤니케이션디자인학연구. 78. 372-381
- 한국관광공사. (2020). **2019년 기준 캠핑관광 이용객 실태조사 보고서**
- 한국관광공사. (2019). **2018년 기준 캠핑관광 이용객 실태조사 보고서**
- Nate Holmes. (2020). **100년 발전 10년 동안: 전기차 혁명에서 살아남기**. AEM. <https://www.autoelectronics.co.kr/article/articleView.asp?idx=3442>
- SK그룹, KIDP, MYSC. (2020). **SV-BM Idea를 구체화하는 2020년 SV-BM심화 과정**. <https://url.kr/2xo3yr>
- Osterwalder, A. (2004). **The business model ontology—A proposition in a design science approach**. Dssertation 173, University of Lausanne, Switzerland
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). **Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers**. John Wiley and Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Alan, S., Papadacos, T. (2014). **Value Proposition Design: How to Create Products and Service Customers Want**. WILEY.

모든 차량에 호환 가능한 대량 맞춤형 캠핑용 하우스 및 서비스디자인 개발

- (2차년도) 비즈니스모델 탐색 -

기획	산업통상자원부 / 한국디자인진흥원
주관·발행처	한국디자인진흥원 www.kidp.or.kr www.designdb.com
총괄책임	이지혜 한국디자인진흥원 지역균형발전실 선임연구원
연구진	채윤병 한국디자인진흥원 지역균형발전실 실장 손동범 한국디자인진흥원 지역균형발전실 미래디자인융합센터 센터장 정유원 한국디자인진흥원 지역균형발전실 선임연구원 조지혜 한국디자인진흥원 지역균형발전실 선임연구원 김영훈 한국디자인진흥원 지역균형발전실 선임연구원
공동연구진	서봉국 한국디자인진흥원 지역균형발전실 위촉연구원
문의	이지혜 선임연구원 (Tel:055-379-3606)
발행일	2022.12