

관광산업 디지털화를 위한 싱가포르관광청 관광트랜스포메이션지수(TXI) 도입

(2022.6.13, 싱가포르지사)

1 도입배경

□ 예측하지 못한 역사적 사건은 전 산업의 패러다임 변화를 야기

- 사스(SARS) 발발의 경우, 전염병의 우려로 인해 사람들은 집에서 보내는 시간이 많았으며, 이를 기회로 포착한 당시 4년차 기업인 알리바바(Alibaba)는 B2C 이커머스 사업에 뛰어들며 급격한 성장 달성
- 2008년 금융 위기 발생시, 개인 자산을 나은 방향으로 활용하기 위한 요구가 많았으며, 이로 인해 공유경제(Sharing Economy)가 탄생, 이러한 개념을 사업모델(BM)로 한 공유경제 회사인 에어비앤비(AirBnB)와 우버(Uber)가 탄생
- 코로나로 인한 충격은 관광기업의 새로운 변화를 요구하고, 관광기업 또한 관광경험(Tourism Experience)을 재구성하며 새로운 도약 필요

□ 싱가포르관광청(STB)은 관광기업 변혁을 위한 새로운 프레임워크 도입

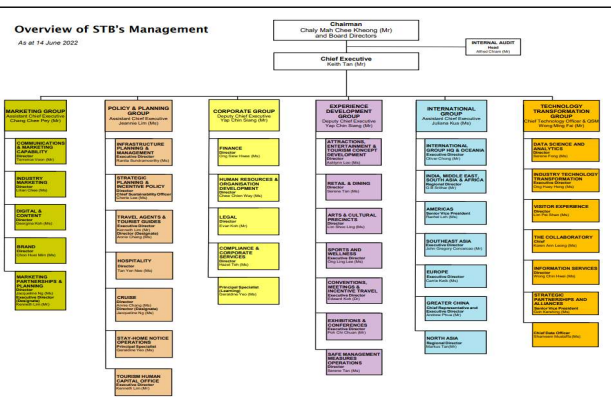
- 관광청이 도입한 Learn-Test-Build 프레임워크는 변혁 계획(Transformative Initiative)의 시작점으로 디지털시대에 관광기업이 가져야할 능력을 배양시키는 것이 주목적
- Learn-Test-Build 첫 번째는 관광변혁지수(TXI)로서 디지털시대 관광기업의 현재를 진단하는 것이 중요
- 관광이 회복되어가며 STB의 관광분야 디지털전환 노력으로, 싱가포르가 관광선진국으로 새롭게 도약하는 것을 주도

<STB가 정의한 뉴노멀을 위한 5개 핵심 추진사항>

- 비접점 고객 경험을 창조할 것
- 새로운 경험적 가치를 제공 할 것
- 실시간으로 대중을 관리할 것
- 직원 안전을 위한 근무환경을 새롭게 디자인 할 것
- 높은 수준의 위생환경을 유지할 것

가 싱가포르관광청 소개

- 공식명칭 : Singapore Tourism Board(STB, 싱가포르관광청)
- 정부소속 : 통상산업부(Ministry of Trade & Industry) 산하기관
- 법적성격 및 권한 : 정부기관으로 관광정책수립 및 집행 총괄
- 설립배경 및 경과
 - (1964년) 싱가포르 관광객 프로모션 위원회(Singapore Tourist Promotion Board)로 관광객 유치 업무를 위한 25명의 인력 설립
 - (1960~1970년대) 관광 인프라 개발 투자 유치 집중 및 대규모 방문객을 유인 컨벤션과 기획 이벤트 개최 중심의 도시 마케팅 주력
 - (1980년대) 10억 싱가포르 달러의 관광 사업화 개발 계획 실행
 - (1996년) ‘관광 21(관광수도로서의 비전)’ 마스터 플랜 하에 전 국가적 관광산업 개발을 위한 협력 체계 구축
 - (현재) STB는 싱가포르 국가 경제의 핵심 성장 동력으로서의 관광산업 발전을 주도하는 세계에서 가장 경쟁력 있는 핵심 조직으로 발전
- 주요기능
 - 관광마케팅, 투자유인, 유치 등 전반적 관광기능 수행
 - 외래관광객 유치 위한 관광산업 파트너 협력
 - 관광사업 성장 촉진을 위한 인센티브 제도 운영
 - 관광분야 인재 및 인력 개발 장려 등



나 관광변혁(Tourism Transformation) 3대 관점

① 방향 정립 (Alignment on direction)

- 기업의 명확한 비전 수립
- 모든 이해관계자 대상 공존할 수 있는 공통점 확인
- 기업의 강점과 개선점을 정확히 측정

② 진행사항 확인

- Transformation 진행사항 측정을 위한 연단위 TXI 평가 실시
- 기업의 명확한 정량, 정성적 목표 측정
- 관광분야 이해관계자 대상 우선순위 설정 가능하도록 지원

③ 지속적인 변화

- 기업 변화에 필요한 요구사항의 지속적 충족을 위한 지원
- 일회성 지원을 통한 변화가 아닌 지속적 지원을 통한 변혁 시도
- 관광분야 이해관계자 대상 업계 변화에 대한 지속적 학습 노력

3 TXI(Tourism Transformation Index) 개발

가 개요

- **(배경)** 개별 기업의 변혁의 최적 수준을 달성하고, 나아가 싱가포르 전체 관광 생태계를 향상 시키는 것
- **(목표)** 현재 변화 상태를 식별, 개선 영역을 인식하고 격차의 우선순위를 정할 수 있도록 하는 것
- **(구성)** 리더십, 혁신, 절차, 데이터, 기술, 고객 등 6개 부문으로 구성



나 지수 구성 요소

□ 변혁적 리더십 (Transformative Leadership)

- 조직 모든 구성원이 혁신, 특히 리더십 부문에서 자신의 역할을 완전히 인식하는 것이 필수
- 필요한 계획을 문서화, 조직 개인 모두 결과 측정 방법 인지 모니터링 필요
- 변혁은 일하는 방식뿐 아니라 사고방식과 문화에도 영향 미침

TRANSFORMATIVE LEADERSHIP

How our leadership and people should behave...

TTI Tourism Transformation Index

DEFINITION

For the transformation agenda to be truly successful, it is imperative that **all members of the organisation are fully aware of their role in the transformation efforts**, especially the leadership.

It is important for the organisation to document the **necessary vision and plans**, identify ways to measure outcomes both on an organisational level as well as individual, monitor closely and adapt when needed.

Transformation is not solely pertaining to ways of working, but to **mindset and culture as well**. Employees must embrace the **entrepreneurial mentality** to fully realize the benefits of transformation and to allow the organisation to stay ahead of the curve.

□ 혁신 (Innovation)

- 지식, 상상력 및 이니셔티브를 의도적으로 적용하는 것
- 새로운 아이디어를 토대로 제품과 서비스로 전환되는 모든 프로세스
- 조직이 보다 효율적인 프로세스를 만들 수 있도록 하는 중요한 요인

INNOVATION

How we will strive to stay ahead of the curve...

TTI Tourism Transformation Index

DEFINITION

Innovation involves deliberate **application of knowledge**, imagination and initiative, and includes all **processes by which new ideas are generated** and converted into useful products or services.

Innovation is an important driver of growth as it allows organisation to create more efficient processes, superior services and products resulting in better productivity and performance.

□ 고객중심 (Customer Focused)

- 고객은 경험을 전 - 중 - 후 3단계의 중단 간 여정으로 인식
- 자신의 필요에 맞는 고객맞춤형 제품을 제공하는 회사를 선호
- 고객 경험을 비즈니스 의사결정 중심에 두고, 고객이 필요로 하는 것과 고객 행동 방식을 이해하는 것이 중요

CUSTOMER FOCUSED

How we will drive customer centricity...

T_X Tourism Transformation Index

DEFINITION



Customers perceive **overall experience as the end-to-end journey** from pre-arrival, arrival to post-arrival.

In the service economy where products and services offered become generic and available anywhere, customers seek companies who can provide **personalised products and service offerings**, catering to their needs and wants.



Matching experience and aspiration this way is dependent on a wide range of success factors and requires some deep reflection.

Putting customers' experience at the centre of business decisions, making efforts to understand what they need and how they behave, and subsequently delivering distinctive and compelling **customer experiences seamlessly across online and offline channel** are all imperative for organisations to become the destination of choice.

□ 절차 (Process)

- 조직 변화를 위한 정확한 프로세스, 정책 및 시스템 배치 필요
- 조직의 프로세스 간소화, 비즈니스 목표 달성을 위한 프로세스 최적화
- 또한, 비즈니스 연속성 보장하기 위한 비상계획 보유 여부 평가

PROCESSES

How our processes and operations will support the business strategy...

T_X Tourism Transformation Index

DEFINITION

True transformation is organisation-wide. For an organisation to truly undertake this journey, it needs to have in place certain hygiene factors that ensure the viability of the business.




This domain serves to assess whether the organisation **has its backbone functions** in order and has **streamlined its processes** to ensure productivity, has **optimised its day to day business processes** to meet business objectives and has the necessary contingency plans in place to ensure **business continuity**.

□ 데이터 (Data)

- 비즈니스와 시장을 이해하기 위한 풍부한 데이터 활용 중요
- 데이터 활용하기 위한 기업 문화 조성, 관련 역량 개발 필요
- 필요한 도구 및 플랫폼 마련 후 데이터 효과적 관리 인프라 구축


DATA


How we will use data to derive targeted insights....



DEFINITION

It is essential for organisations to tap into the wealth of data available to them to truly understand their business and the market.






Before an organisation can fully leverage on data to **derive insights and drive business value**, it needs to foster the appropriate **culture**, develop the relevant **competencies**, have in place the necessary tools and platforms and establish the necessary **infrastructure** to effectively manage the data

□ 기술 (Technology)

- 포괄적 IT아키텍처 및 시스템 프레임워크 활용 가능한 기술 필요
- 새로운 기술 사전식별 및 파트너와 기술 로드맵 공동 개발 필요


TECHNOLOGY


How technology will enable our transformation efforts...



DEFINITION

A successful transformation requires the enablement of technology, which can be leveraged on with a **comprehensive IT Architecture and systems framework**. An open and dynamic IT system coupled with stringent **cybersecurity best practices** ensures and allows the sharing of information across the Tourism industry and government.





To stay ahead of the curve, it is important for the organisations to proactively **identify emerging technologies, co-develop technology roadmap with partners** and measure the success of strategic initiatives. Employees are at the heart of every successful transformation effort, their **proficiency in leveraging on technology** to enhance business value is crucial.

다 평가단계 및 평가지표

□ 평가단계

BASIC	DEVELOPING	ESTABLISHED	ADVANCED	LEADING
-------	------------	-------------	----------	---------

□ 평가지표

구성요소	평가지표	
변혁적 리더십	5개 지표	리더십 역량, 조직문화, 직원배치, 업무역량개발, 전략적 기획 및 성과 관리
혁신	3개 지표	지식 관리, 혁신 절차, 혁신 생태계
고객중심	4개 지표	고객 접점서비스, 고객 중심, 경험 관리, 분석 및 개선
절차	3개 지표	기업 우수성, 운영 우수성, 비즈니스 리질리언스
데이터	4개 지표	데이터 중심 문화, 데이터 거버넌스 프레임워크, 데이터 분석 기술, 데이터 문맹율
기술	5개 지표	기업 자동화, 사이버보안, 기술 문맹율, 시스템 및 아키텍처, 기술 도입

라 TXI평가 장점

- ❶ (기업분석) 기업변혁의 시작으로, TXI결과를 토대로 기업의 변혁 현재 위치를 파악
- ❷ (벤치마킹) 기업이 속해 있는 산업, 섹터, 경쟁사의 트렌드 벤치마킹 및 공유
- ❸ (피드백) TXI결과 토대로, 기업 내부 업무 우선순위 정리 및 나아가야할 방향 정립 등 종합 지원
- ❹ (STB 활용) STB의 다양한 프로그램 참여 기회 제공

4 TXI 적용 사례

가 관광변혁을 위한 기회를 포착 할 것

- 관광 산업에 대한 궁극적 물음은, 어떤 가치를 제공하는 것이 싱가포르를 관광목적지로 선택할 것인가 하는 것
- 고객은 어느 때보다 손쉽게 정보를 얻고, 그 정보에 입각한 의사결정 가능하고,
- 팬데믹 이후 여행자의 평가 기준은 건강, 안전, 위생에 대한 기준 뿐 아니라, 이를 극복한 국가에 대한 신뢰성에도 큰 영향을 미침
- 여행자의 평가기준 변화는 관광 비즈니스 관행 변화로 이어질 것이며, 조직은 전반적 고객 경험을 손상시키지 않으면서 앞서 언급한 위생, 안전 등의 정책을 강조해야 하는 과제에 직면 할 것
- 관광산업 내 관광기업 및 관계자가 이러한 조치를 갖추는 것도 중요하지만, 핵심은 이에 대해 정확히 인지하고 전달, 확산 하는 것
- 대부분 싱가포르 관광기업이 다중 채널을 이용하여 고객과 소통하고 있지만, 다음 단계는 옴니 채널 및 유포 채널로 이동하는 방법을 이해하는 것
- 또한, 디지털 채널이 아날로그 채널과 원활히 작동하는지 그 반대의 경우에도 제대로 작동하는지 평가하여, **원활한 정보흐름 보장 필요**
- 끊임없이 변하는 고객 요구사항을 이해하기 위해 **보다 강력한 고객의 소리(Voice of Customer) 프로그램** 실시하고, 그 피드백을 조직으로 옮기면 특정 지점에서의 고객 경험을 보다 잘 이해할 수 있을 것
- 코로나 이전에도 고객의 기대는 성장해 왔고, 팬데믹은 이러한 고객의 기대를 더욱 가속화 하고 있는 것

<적용 사례 : 방문객 감정을 실시간으로 알려주는 고객의 소리>	
문제	<ul style="list-style-type: none"> • 싱가포르 문화유산 박물관(Singapore Heritage Museum, SHM)은 변혁 노력에 큰 투자는 없었지만 변혁에 대한 높은 열망 보유 • 좋은 콘텐츠로 인해 관광객과 현지 방문객은 많았지만, 원하는 경험을 제공하지 못함 • 고객을 인지하지 못했고, 방문자 경험을 정의하거나 마케팅 및 고객 참여를 개선할 수 없었기에 박물관은 수년 동안 정체되고 있었음 • 이에 고객들은 온라인에 부정적인 리뷰를 남기는 경향이 있었고 이는 박물관의 명성 지속적인 악영향을 미침
TXI 수행	<ul style="list-style-type: none"> • TXI 평가 결과, SHM은 고객 경험 관련하여 업계보다 훨씬 뒤떨어져 있음 • 이에 SHM은 고객 경험 혁신 노력을 위한 3년 로드맵 개발 • 방문자의 감정에 대한 실시간 데이터를 제공하는 고객의 소리(Voice of Customer) 프로그램 개발
변화	<ul style="list-style-type: none"> • 박물관은 소셜미디어를 통해 고객 선호도에 따라 갤러리 큐레이션 진행 • SHM은 여러 주요 여행 블로그에 소개되며, 유명해졌으며 전 세계 타 박물관의 벤치마킹 사례가 됨 • 몇 년 후 SHM이 다시 TXI 평가를 받았을 때 개선 필요한 영역에서 상당한 진전을 이뤘다는 것 확인

나 데이터를 통해 변화를 주도할 것

- 싱가포르는 온라인 예약, 디지털 결제, 검색 엔진 등 어떤 방식으로든 디지털을 통해 연간 약 1,900만 명의 방문객 유치
- 고객 인텔리전스는 더 이상 경쟁업체 간 주요 차별화 요소가 아니라 조직의 필수 요소
- 고객 데이터를 통한 통찰력(Insights)은 일상적 비즈니스 운영을 보다 효율적으로 관리하는 데 도움이 될 뿐 아니라 고객을 만족시킬 기회를 포착하고 혁신을 위한 격차(Gaps)를 포착
- 관광 조직은 ❶비즈니스 최적화, ❷고객경험 관리, ❸혁신의 목적을 위해 데이터 및 분석 활용 필요
- 과거와 현재의 축적된 조직 내 데이터를 활용하여 미래 비즈니스 동향을 예측, 보다 효율적 비즈니스 운영 가능

- 방문자 데이터를 분석을 통해 관광 업체는 연중 관광객 밀도의 변동과 동기화되는 동적 자원 조달 모델을 통해 자원을 보다 신속하게 배치
- 호텔은 IoT 연결 장치를 활용, 고객 경험을 쉽게 모니터링하고 개선 영역을 식별하는 동시에 개선된 유지 관리 프로세스, 자동 체크인 또는 로봇식 룸 서비스를 통해 직원 관리 시스템을 간소화

- 풍부한 데이터를 통해, 조직은 패턴 생성, 효과적 추세 분석으로 타겟팅된 마케팅 콘텐츠 제시
- 또한 인텔리전스를 통해 기업은 민첩하게 움직이고 고객 요구 사항을 실시간으로 충족

<사례 소개 : 넷플릭스>

- 스트리밍 플랫폼을 통해 쇼와 영화의 썸네일에 이르기까지 사용자에게 개인화된 콘텐츠 제공
- 플랫폼을 통해 수집된 모든 데이터를 활용하여 선별된 권장 사항을 푸시하고 브랜드 메시지를 강화하며 모든 사용자의 경험을 최적화

- 관광 기업이 축적, 활용 가능한 정보는 충분하지만 핵심은 필요한 기능을 개발하고 이를 이해하기 위한 적절한 도구를 채택하는 것
- 5G와 IoT의 부상으로 대부분의 디지털 플랫폼은 향후 10년 이내에 상호 연결될 가능성이 높으므로 조직은 이를 잘 활용할 필요

<적용 사례 : 비즈니스 인텔리전스 의존 정보 제공체계 구축>	
문제	<ul style="list-style-type: none"> • 무역 행사를 전문 E&M(Events & More) 대형 MICE 회사는 필요에 따라 혁신 노력에 투자하기 위해 많은 조치를 취해왔으나, 반면 조직에는 혁신적 열정이 부족함
TXI 수행	<ul style="list-style-type: none"> • 평가 통해, 일부 프로세스 최적화 위한 비즈니스 내 우선순위 영역 식별 • 평가 결과, 새로운 프로세스 채택, 특히 기술과 데이터 활용 면에서 경쟁사 대비 훨씬 뒤쳐져 있다는 사실 인식 • 자원을 최대한 최적화하고 비용을 줄이기 위해 데이터 중심적인 조직으로 변화 필요
변화	<ul style="list-style-type: none"> • E&M은 계절적 필요에 따라 자원 재배치 하여 미래를 보다 정확히 예측 • 점차 하급 임원부터 경영진에 이르기까지 회사 직원 대다수는 정보에 입각한 비즈니스 결정을 내리기 위한 비즈니스 인텔리전스에 의존 • 이벤트 통해 수집한 데이터는 익명으로 처리 및 분석, 효과적 활용 가능

다 근무환경과 인력을 재구성 할 것(Redesign)

- 코로나로 인해 일하는 방식의 변화는 시작되었고, 전통적으로 재택근무 문화가 없었던 일본도 몇 달 만에 유연 근무 체제에 적응
- '일'과 '직장'의 연관성이 줄어들고 유연 근무에 대한 사회적 낙인이 사라짐에 따라 직원들은 팬데믹 이후에도 이러한 근무 방식을 이용할 가능성이 높음
- 일하는 방식 변화는 기업 문화와 가치가 일의 '장소'에 국한된다는 개념을 사라지게 함
- 팬데믹 이후, 지속될 가능성이 있는 경제적 불확실성의 시기에 조직은 점점 더 비표준을 채택하며, 임시인력(비정규직)에 의존하는 경향

☞ Mercer의 연구에 따르면

- 설문조에 응한, 경영진의 77%가 향후 5년 이내에 프리랜서 및 임시직원(Gig Workers)이 정규직 직원을 대체할 것
- 격동적이고 번덕스러운 환경에서 조직은 단순히 특정 역할을 수행하는 것이 아니라 전략적 결과를 달성하는 데 필요한 관련 기술을 습득하는 데 집중해야 할 것

- 새로운 변혁적 추세를 고려할 때 필요한 핵심 기술을 미리 파악하고 식별하는 것이 필수
- 관광기업 인력 역량을 향상시키기 위해 싱가포르 정부에서 제공하는 수많은 디지털 업스킬링 리소스 활용 필요
- 학습 및 개발을 향한 정부의 노력은 관련도가 높은 인력 양성에 기여하고, 근로 의욕이 높은 인력을 양성하는 두 가지 목적 달성

<사례 소개 : Hotel Jen>

- 'Robobutlers'를 배치해 로봇은 직원이 반복적인 작업을 대체하고, 직원이 손님과의 개인화된 상호 작용에 집중할 수 있도록 지원

- 기업 생존을 위해 비즈니스 모델 변경은 필수적이며, 일부 직업은 사라질 것
- 사라질 직업이 포함된 산업 노동자들은 새로운 분야에서 일자리를 얻기 위해 스스로 기술 재조정해야 할 것

<적용 사례 : 디지털화는 직원의 새로운 기술, 프로세스에 대한 저항>	
문제	<ul style="list-style-type: none"> 지역 호텔 체인 Comfort Inn은 정부 정책 강화로 인해 외국인 근로자에 대한 의존도를 낮춰야 한다는 압박 디지털화에 상당한 자금을 지출하고 있었지만 직원은 기존 익숙한 구식 업무 방식을 고수하고 있음
TXI 수행	<ul style="list-style-type: none"> 평가 통해, 일부 프로세스가 비효율적이며 리소스 집약적 사실도 발견 직원이 STB의 Tech College와 함께 일부 기술 향상 과정에 참석, 일부 기술을 익히는 것이 도움이 될 것
변화	<ul style="list-style-type: none"> 직원이 직무에 더 능숙해짐에 따라 주어진 작업에 필요한 인력이 줄어들어 호텔은 기술을 재사용 가능 예시로, 호텔이 로봇을 객실 배달에 사용하기 시작하면서 룸서비스 직원은 호텔 내에서 다른 업무로 재배 호텔은 계절적 수요 변동성을 감안, 직원 중 일부가 비수기에는 서비스 산업에서 다른 일을 하고 성수기에는 호텔로 돌아올 수 있도록 권장 이러한 유연성은 직원의 사기를 향상시켰을 뿐만 아니라 직원이 다른 곳에서 근무하면서 습득한 기술을 활용하여 Comfort Inn의 생산성 향상

라 민첩한(Agile), 탄력 있는(Resilient) 사업 환경

- 코로나로 인한 여행 제한조치와 이로 인한 잠재적 여행자의 여행 기피 현상은 향후 지속될 것
- 일부 조직은 예측하기 어려운 사건 속에서도 빠른 의사 결정과 높은 수준의 적응력으로 인해 다른 조직보다 더 나은 결과를 예상
- 향후, 코로나와 같은 예측하기 어려운 사건 발생 가능성이 높아 관광 이해 관계자는 앞으로 보다 엄격하고 포괄적인 비즈니스 회복 조치(Resilience Measures)를 채택하는 것이 필수적
- 코로나와 같은 사건은 대기업들도 변동성과 불확실성에 직면하여 얼마나 준비가 되어 있지 않은 지를 드러냈으며, 그것을 극복하기 위한 임시조치로 정리해고를 단행하며 직원 사기 저하만 초래해 왔음
- 불확실한 시대에 기업이 전략적 선견지명을 토대로 사업 전환을 해야 하는 것을 실제로 실행한 회사는 많지 않음
- 변동성이 증가함에 따라 일회성 이벤트에 대한 대응이 아닌 주기적인 시나리오 계획 연습이 필수적

<사례 소개 : Shell>

- 1970년대부터 매년 엄격한 시나리오 기획 연습 실행
- 중동 국가들이 석유 관련 기업과 경쟁하여 가격 경쟁을 일으켰을 때, Shell이 경쟁자들에 비해 상대적으로 우위를 선점하며 사업을 지속할 수 있게 함

○ 조직을 위한 또 다른 좋은 방법은 **변화를 규범으로 생각** 하는 것

<사례 소개 : Alibaba>

- 창업자 마윈은 안정성 대신 변화를 기본으로 생각하고, 이 관점을 통해 사후 점검이 아닌 점진적인 변화를 통해 조직이 지속적으로 발전하도록 유지

○ 민첩한(Agile) 접근 방식 채택을 통해 기업이 혁신을 지속적으로 테스트(확인) 할 수 있으며, 이 방식은 기술 채택에만 국한되지 않고 프로세스 최적화 및 비즈니스 모델 갱신에도 필수적

○ 코로나로 인해 대부분 관광 사업이 중단되었지만 일부 조직은 새로운 디지털-물리적 하이브리드 비즈니스 모델을 도입

<사례 소개 : Sentosa Crossing>

- 센토사는 '센토사 크로싱(Sentosa Crossing)'을 통해 여행자의 경험을 집으로 가져오는 방법 고안
- 이는 Nintendo Switch의 Animal Crossing에서 영감을 얻어 고객의 아바타가 센토사에서 이용할 수 있는 놀이기구와 명소를 경험할 수 있도록 지원
- 이를 통해 급변하는 비즈니스 환경에서 Resilient 전환을 잘 이끌어 냄

<실패 사례 : 규범적 경험보다 개인화된 경험을 원하는 여행자>

문제	<ul style="list-style-type: none"> • 중소 여행사 '트래블 어라운드'는 약 20년 동안 운영하며, 패키지여행을 원하는 중년~노년층 고객으로 구성된 충성도가 높은 고객 기반을 보유 • 이 회사는 새로운 기능을 업그레이드하거나 통합을 위한 투자는 진행하지 않음 • 직원들도 기존 일하는 방식에 익숙했으며, 대부분 프로세스는 상당히 수동적이어서 처리 과정은 업계 표준보다 훨씬 비효율적 • 코로나 이후 여행사는 디지털화한 여행 웹사이트와 경쟁, 이 회사의 고객들은 이러한 온라인 플랫폼으로 이동하며, 점점 패키지여행에서 이탈 • 이 회사는 비즈니스모델을 재정립해야 할 시급한 상황에 직면
TXI 수행	<ul style="list-style-type: none"> • 평가 결과, 이 회사는 포괄적인 사업 계획이 없었기 때문에 실제로 변화와 역경에 대한 준비가 되어 있지 않은 것으로 나타남 • 또한 직원과 시스템이 구식으로 회사가 환경에 적응하는 데 어려움 존재
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 이 결과를 받은 Travel Around는 불행히도 이에 대해 조치를 취하지 않기로 결정하였고, 이는 경쟁자에 더욱 뒤처지는 결과를 초래 • 비즈니스 급변하는 환경에서 사업을 영위하기 위한 노력을 기울였으나, 결국 곧 폐업

마 기업을 신뢰하는 고객 재정의(Redefining) 필요

- 코로나에 대처하기 위해 다양한 개인정보의 수집과 공유, 관리가 필요 했으며 축적된 데이터와 기술은 앞으로도 이러한 위기를 관리하고 예방하는 데 중추적인 역할이 될 것
- 데이터 거버넌스 및 개인 정보 보호 이슈는 앞으로도 지속될 것이며, 위치정보 및 개인식별 정보와 같은 민감한 정보 수집 및 저장은 개인 정보 보호에 대한 우려를 야기
- 실제 데이터 침해 사례가 발생한 Zoom은 데이터와 개인 정보 보호 문제가 동전의 양면일 수도 있다는 것을 잘 나타냄
- 기업에 대한 고객 신뢰를 강화하려면 업계 이해관계자가 강력한 데이터 거버넌스 정책 및 관행을 통합하여 우려를 완화하는 것이 필수
- 코로나가 가져온 변화 중 하나는 위생에 대한 의식이 높아졌다는 것이며, 사람들은 위생에 대해 극도로 주의하게 됨
- 이러한 변화는 비즈니스의 장기적 변화로 이어질 수 있으며, 예로 청소, 위생 정책이 이벤트 예약의 법적 계약 항목이 될 수 있을 것
- 사람들이 질병과 감염으로부터 안전한 장소를 찾으려하기에 청결과 위생이 기업 간 경쟁 요소가 될 것

☞ Qualtrics의 설문조사에 따르면

- 응답자의 21%는 코로나 시대에 브랜드가 안전 기준과 권장 사항을 넘어선다면 브랜드에 대한 신뢰도가 높아질 것이라고 답변

- 호텔, F&B시설 등은 청결 기준에 대한 독립적인 감사를 통해 여행자의 신뢰를 높이기 위해 SG Clean 획득 노력

<사례 소개 : Marriott Hotel>

- 엄격한 절차와 교육을 통해 흠잡을 데 없는 청결 기준으로 높은 평가를 받고 있는 Marriott는 Marriott Global Cleanliness Council을 설립
- 고객과의 신뢰는 여행자가 여행지를 선택할 때 중요한 요소가 될 것이며 신뢰 구축은 리더십을 시작하고 조직 전체로 침투하는 지속적인 프로세스가 되어야 함

- 싱가포르의 국내 관광에 의존할 수 있는 다른 관광 산업과 달리 전적으로 해외여행자에 의존한다는 점에서 독특함
- 관광 산업의 많은 기업들은 다양한 성숙도와 변화 수준에 있으며 코로나로 인해 다각도로 영향을 받고 있음
- 향후 나아갈 길은 단순히 코로나 이전으로 「재건(rebuilding)」하는 것이 아니라 「재정의(redefining)」하는 것
- 싱가포르 관광산업의 목표는 업계가 하나의 새로운 표준으로 나아가도록 리드 하는 것, 또한 각 개별 플레이어는 이러한 집단적 발전을 돕기 위해 자신의 역할을 충실히 이행 하는 것
- 싱가포르 관광청의 TXI와 같은 이니셔티브는 업계를 통합하기 위해 노력해야 하는 공통 목표를 명확히 하는 것을 목표로 함

☞ TXI를 통해,

- 기업은 혁신 수준을 정량화하고 실행 가능한 이니셔티브를 통해 앞으로의 경로를 계획
- 또한, Data Transformation Program 및 DASH(Data Analytics Shift) 프로그램과 같은 전문 도구를 배포하여 개별 회사의 갭을 해결

[출처]

<https://www.stb.gov.sg/content/stb/en.html>

<https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/trade-events-and-resources/Tourism-Transformation-Index.html>

BEYOND COVID-19: TOURISM TRANSFORMED(Singapore Tourism Board)