

테마파크 에버랜드의 혁신시스템

최 정 수*

요약 : 본 연구는 우리나라의 대표적 테마파크인 에버랜드의 혁신시스템의 실태 및 혁신장애를 분석하여 앞으로의 발전방향을 제시하였다. 에버랜드의 혁신 네트워크는 기업내 그리고 고객, 공급자 네트워크는 비교적 강하나, 경쟁자 및 대학과의 네트워크는 약하다. 기업내에는 혁신정보 네트워크가 구축되어 있으나, 그 상호학습 수준은 낮아 정보교환의 부족, 매개기관의 네트워크 부족, 연구와 실제 운영간의 갭 등의 혁신장애가 발생한다. 이의 극복을 위해서는 협력과 신뢰 등의 사회자본을 축적시켜 에버랜드는 기업내 혁신원천들과의 네트워크를 강화시키고, 이를 외부로 확산시켜 지역혁신시스템으로 확대 구축하여야 한다. 나아가 이를 통하여 기업내와 지역내의 혁신주체들간의 집단적 상호학습과 혁신창출의 과정을 통해 지역과 에버랜드 양자가 하나의 학습지역화가 되어야 한다.

주요어 : 테마파크, 에버랜드, 혁신, 기업혁신시스템, 지역혁신시스템, 학습지역

1. 문제제기 및 연구목적

1980년대에 들어서면서 관광행태의 다양화로 온천, 자연휴양림과 같은 단일목적 관광목적지보다 다목적 관광목적지의 선호도가 높아졌다. 이에 대응하는 과정에서 위락공원들은 테마파크로의 전환을 통하여 다른 관광목적지에 비해 경쟁우위를 획득할 수 있었다. 왜냐하면 테마파크는 특정 테마 하에 하드웨어와 소프트웨어를 통일성 있게 운영하여 비일상적인 새로운 세계를 만들어 내어 고객에게 감동과 즐거움을 제공함으로써 다양한 관광행태를 충족시킬 수 있기 때문이다.

그러나 테마파크는 재방문객에 대한 의존율이 높고 관광자원의 진부화 또한 급속하게 진행되기

때문에 새로운 시설이나 이벤트의 지속적 도입·발굴을 통해 새로움(novelty)을 창출하여 이용객들을 만족시키지 않으면 안 된다. 따라서 테마파크에 있어 혁신은 매우 중요한 의미를 지닌다. 더욱이, 테마파크를 둘러싼 환경이 급속하게 변화함에 따라 테마파크의 수명주기는 더욱 단축되고 있을 뿐만 아니라 해외 다국적기업의 거대 테마파크의 국내 진출이 유력해짐에 따라 테마파크간 경쟁은 더욱 격화될 전망이다. 게다가 비교적 비용이 저렴한 산악, 역사·문화 유적지, 자연경관 중심의 관광목적지와는 경쟁뿐만 아니라 게임, 영화, 가정내 오락 등의 여가산업과의 경쟁도 더욱 심화되고 있다(Formica and Olsen, 1998). 이와 같이 극도로 경쟁적이고 불확실한 여가활동

* 대구경북개발연구원 연구원

시장에서 테마파크가 지속적으로 경쟁우위를 유지하여 존립하기 위해서는 혁신자극(innovation imperatives)을 가속화하여 변화하지 않으면 안 된다(Haywood, 1998: 282-283; Formica and Olsen, 1998: 307).

이상과 같이 관광행태의 다양화, 테마파크를 둘러싼 환경의 급격한 변화 및 경쟁의 심화 등으로 인하여 혁신이야말로 테마파크 존립의 동인 그 자체라고 할 수 있다. 그러나 과거 과학자나 기술자가 주도하는 연구개발이 가장 중요한 요소이던 단선적 혁신과는 달리, 오늘날은 생산현장에서의 시행착오에 의한 개량이나 관련기업, 공급자, 이용객, 기타 테마파크 등과의 상호학습을 통한 혁신이 주목받고 있다. 뿐만 아니라 기업의 혁신과정은 사회경제적·문화적 제도와 연관되기 때문에, 관광기업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 혁신 창출에 유리한 환경, 즉 혁신시스템을 갖추는 것이 중요하다. 따라서 테마파크의 혁신시스템에 관한 연구가 필요하다.

이에 본 연구는 우리나라의 대표적인 테마파크인 에버랜드를 사례로 혁신시스템의 실태 및 혁신장애를 분석·고찰하고, 앞으로의 발전방향을 제시하고자 한다. 왜냐하면 에버랜드는 1976년 용인자연농원에서 출발하여 위락공원에서 테마파크로 전환하여 1996년 이후 테마리조트파크로 발전해 왔으며, 이러한 변화는 경영혁신 운동을 지속적으로 추진하여¹⁾ 끊임없는 혁신활동을 수행함으로써 가능하였기 때문이다.

에버랜드에 대한 자료는 문헌수집, 관계자 심층면담조사(2001년 1월 29일, 2월 9~10일, 24일, 27일과 5월 22일) 및 에버랜드 협력업체, 유원시설제작업체와 종합유원시설협회와의 전화인터뷰를 통해 수집되었다. 그리고 본 연구의 시간적 범위는 자연농원이 에버랜드로 출범함과 함께,

당시 2,536억 원을 투자하여 전 단지를 테마별로 구분하여 3개 파크(과거 자연농원의 가족동산지역이었던 페스티발월드와 캐리비안베이, 스피드웨이)를 갖추면서 복합테마파크화되었고 테마리조트파크를 향한 첫발걸음을 내딛은 1996년 이후로 한다.

2. 에버랜드의 혁신시스템 실태 분석

혁신시스템은 “새롭고 경제적으로 유용한 지식의 생산과 확산에 상호작용하는 관계와 요소들”로 정의된다(Lundvall, 1992). 따라서 에버랜드의 혁신시스템 실태를 분석하기 위해 혁신을 유발하는 지식의 생성, 축적, 활용 등 학습에 영향을 미치는 환경요인들을 파악하고, 에버랜드가 수행한 혁신활동을 중심으로 그 요소와 관계들을 고찰한다.

1) 지식경영 및 고객만족경영을 중심으로 한 제도적 환경

기업 내에서 지식이 생성되고 축적되며 활용되는 학습과정²⁾에 영향을 미치는 환경 요인들을 파악하고 혁신과의 상관관계를 밝히기 위해 제도적 환경을 살펴본다. 에버랜드는 지식 및 정보를 획득하기 위해 기업 안팎으로 다양한 방법을 사용하고 있다. 우선 에버랜드는 외부의 교수 등의 전문인 및 컨설팅업체나 정보요원을 통해 지식 및 정보를 획득한다.

“기획팀의 경우 정보채널을 구축한다. 예를 들어 공무원들을 정기적으로 만나 정보를 습득한다. 2000년까지는 공식적 모임을 가졌으나, 담당 임원이 자리를 이동하는 바람에 현재 잠깐 쉬고 있

는 중이다. 조만간 다시 시작할 것이다. 그리고 국내의 용역은 용역비용을 지급하고 특수 목적을 달성하기 위해 활용한다. 인허가, 마스터플랜, 설계 등등... 6시그마, 지식경영 등의 경영개선을 위해서 자문교수와 공동으로 수행하는 프로젝트가 많다.”(L씨 인터뷰)

테마파크는 사람이라는 소프트웨어의 역할이 가장 중요한 업종이므로, 하드웨어적인 부분보다는 소프트웨어적인 부분에 중점을 두어야 한다(이상직, 1999: 31). 소프트웨어적 변화는 임직원들이 자율성과 창의력을 발휘할 수 있는 환경을 기반으로 한다. 따라서 에버랜드는 지식경영 추진조직 구축, 지식경영 교육, 슬로건·사내보·포스터·KM(Knowledge Management)뉴스 등을 통한 지식경영 붐 조성, 신지식인 운동 등 여러 가지 프로그램을 진행하여 지식경영문화를 조성함으로써 지식창출환경의 토대를 마련하였다. 그리고 에버랜드는 지식 컨테스트 개최, 조직학습을 활성화하기 위한 오아시스³⁾, 사내논문대회, 제안제도 등 지식의 외부화를 통해 새로운 지식을 창출하고, 선정된 우수방법지 및 메뉴얼의 탐내

업무 메뉴얼로의 활용, 사내전산망 등록 및 세미나 발표 등을 통해 전사적으로 공유함으로써 지식을 내부화하고 있다. 사내전산망에는 상시적으로 지식이 등록·저장·공유되고 있으며, 2001년 5월 현재 약 15만여 건의 지식이 등록되어 있다(D씨 인터뷰). 또한 에버랜드는 새로운 아이디어로 창의력을 발휘하고 부가가치를 제고시키는 직원에게 매월 지식스타상을 수여하고, 그 성과에 따라 인센티브를 제공한다. 그리고 이를 업적과 및 승격에도 반영하며, 종합적으로 개인지식 자산평가⁴⁾에 반영한다(그림 1).

한편, 테마파크는 재방문객에의 높은 의존율과 관광자원의 급속한 진부화로 인해 항상 새로움을 창출하여 고객을 만족시켜야 한다. 에버랜드는 서비스 문화를 조성하기 위하여 땀큐(Thank-Q) 서비스 선언을 표명하고, 중앙서비스아카데미 분원 개설, 현장 OJT 전문매장의 선정, 서비스 기술 연구조직 구성 등을 통해 접점사원에 대한 교육과 지원을 강화하였다. 그리고 고객유형별 서비스를 정리하여 서비스아카데미 분원에서 강의 안으로 활용함으로써 기업내에 확산시키고 있다.

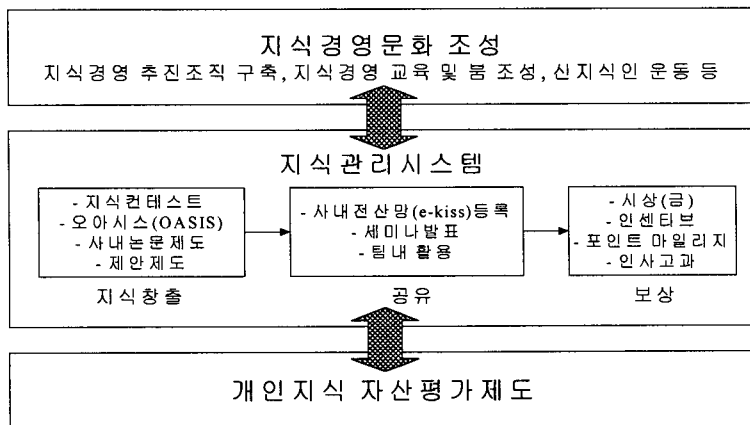


그림 1. 에버랜드의 지식경영시스템

(주 : 인터뷰 및 내부자료에 기초하여 필자 작성)

또한 서비스 품질을 측정하여 서비스를 보다 강화하기 위해 칭찬마일리지, 전화모니터링, 서비스 실명제, 미스테리쇼핑 등을 실시하여 그 결과를 서비스교육에 피드백하고 있다. 한편, 이를 실제 접점사원들이 행동으로 옮길 수 있도록 동기를 부여하기 위해 캐스트하우스 등의 복리후생제도를 획기적으로 개선하였고, 서비스품질 측정 결과에 대해 시상을 한다. 이로써, 종업원만족의 강화를 통해 땡큐(Thank-Q)서비스가 강화되며, 이는 바로 외부고객의 만족으로 이어진다.

그리고 또 하나의 내부고객인 협력업체는 협력업체 직원의 서비스 및 납품상품의 고품질 유지를 위해 기술인력의 파견을 통한 제품지도, 필요자금의 우선 지급 등의 지원을 하였으나(이두희 외, 1998: 93-94), 근래에는 협력업체 직원의 서

비스 교육, 기숙사 및 버스 실비제공, CEO 외부 교육, 인센티브 지급 등의 의식전환 위주의 지원이 이루어지고 있다. 에버랜드는 이러한 지원 아래 상호 신뢰성을 확보하여 협력업체의 만족을 실현함과 동시에 외부고객만족으로 연계시키고 있다. 또한 고객만족지수를 통해 고객만족을 계량화하여 그 결과를 다시 피드백하고 있다(그림 2).

이상과 같이 에버랜드는 지식컨테스트, 오아시스, 사내논문대회, 제안제도, 사내전산망, 세미나 등과 같은 제도를 통해 지식을 창출·공유·활용하여 기업의 혁신역량을 증대시키고, 서비스아카데미, 고객만족지수 및 칭찬마일리지·서비스실명제 등의 서비스강화제도 등을 통해 기업의 경쟁력을 강화하고 있다.

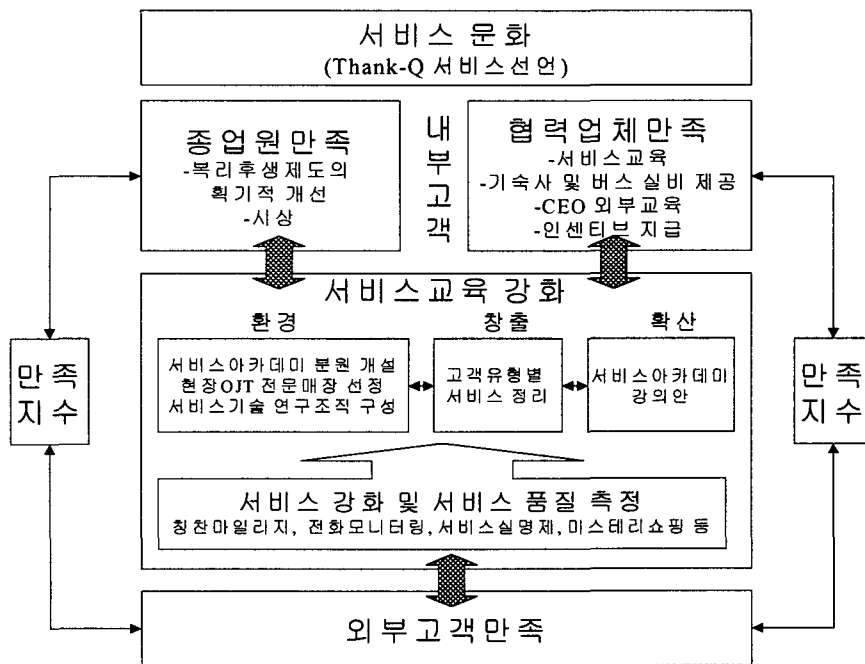


그림 2. 에버랜드의 고객만족경영시스템
(주 : 인터뷰 및 내부자료에 기초하여 필자 작성)

2) 에버랜드의 혁신활동과 그 원천

이상의 제도적 환경 하에서 에버랜드가 수행한 혁신활동을 기업혁신시스템 측면에서 고찰한다. 우선, 혁신활동은 유형별로는 상품혁신, 과정혁신, 판매 및 마케팅혁신으로, 수준별로는 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 구분한다. 에버랜드 내에는 리조트 사업부, 골프문화 사업부, 엔지니어링 사업부, 유통 사업부, 환경개발 사업부의 5개 사업부가 있으나, 에버랜드의 핵심적 혁신주체는 리조트 사업부이다. 이는 리조트 사업부내에 에버랜드의 모든 혁신역량이 축적되어 온 것은 아니지만, 테마파크 운영에 있어서 리조트 사업부가 테마파크 사업을 주관해 왔기 때문이다. 혁신원천(innovation sources)⁵⁾별로는 인소싱(in-sourcing)과 아웃소싱(out-sourcing)으로 구분하고, 인소싱은 리조트 사업부를 제외한 4개 사업부로, 그리고 아웃소싱(기업외부)은 공급자, 고객, 경쟁자, 지원기관(공공기관, 민간매개기관, 연구기관 등)으로 구분한다.⁶⁾ 혁신원천의 공간적 범위는 용인, 용인을 제외한 수도권, 기타 국내지역, 국외지역으로 구분한다.

1990년대 중반이후에도 여가에 대한 새로운 인식과 자유시간의 증가, 소득수준의 향상 등에 따라 여가활동에 대한 욕구와 관심은 계속 높아지고 있을 뿐만 아니라, 여가활동도 현저하게 다양화되었다. 따라서 중앙개발(1997년 삼성에버랜드(주)로 개명)은 비전을 '시간, 공간의 부가가치 창출을 통해 인간 삶의 질을 향상시키는 종합 디벨로퍼(Developer)'로 정하고, 개발방향을 '테마리조트파크'로 잡았다(박상준, 1998: 24). 이에 따라 리조트 사업부는 전략기획팀을 지속적으로 신설하고 업무를 분야별로 전문화시키고, 영업담당 하에 있던 마케팅담당을 분리시켜 마케팅과 영업 부문을 보다 강화하는 한편, 잦은 업무전환으로

암묵적 지식의 이동을 촉진시키고 있다.

에버랜드는 그동안 '테마리조트파크'로의 지향을 위해 여러 가지 혁신활동을 수행하였다(표 1 참조). 먼저 상품혁신은 하드웨어적인 것과 소프트웨어적인 것으로 구분할 수 있으며, 하드웨어적 상품혁신으로는 글렌로스 골프클럽, 유스호스텔, 캐리비안베이, 콜럼버스대탐험 등의 탑승시설이 있다. 글렌로스 골프클럽은 현재 글렌로스 운영팀장이 골프문화 사업부 담당간부였던 것에서 알 수 있듯이 골프문화 사업부와 의 상호학습을 통해 이루어진 급진적 상품혁신이다. 유스호스텔은 리조트 사업부의 탐색에 의한 학습을 통해 이루어진 급진적 상품혁신이다. 그리고 에버랜드는 세계 최고의 워터파크를 만들기 위해 기타 외국의 유명 워터파크들의 사례를 조사·분석하여 캐리비안베이를 설립하였으며, 이는 국외경쟁자를 원천으로 탐색에 의한 학습을 통해 이루어진 급진적 상품혁신이다. 그 외 콜럼버스대탐험 등 탑승시설의 경우 일본, 미국, 스위스, 독일 등의 국외공급자를 원천으로 탐색에 의한 학습을 통해 이루어진 급진적 상품혁신이다.

소프트웨어적 상품혁신으로는 '불과 빛의 축제'와 '레인보우축제', 캐릭터 '킹코'와 '콜비', 꽃축제의 재단장 등이 이루어졌다. 먼저 '불과 빛의 축제'와 '레인보우축제'의 경우 비수기 타개를 위해 리조트 사업부가 기존의 꽃축제를 통해 축적된 암묵적 지식을 활용한 급진적 상품혁신이다. 캐릭터 '킹코'와 '콜비'의 경우, 테마파크로의 발전을 위해 기타 테마파크와 차별성을 지니기 위해 미국의 랜도사(RANDOR Associates)에 의뢰하여 탄생한 새로운 메인캐릭터로, 국외공급자를 원천으로 하는 급진적 상품혁신이다. 또한 과거 꽃축제를 국제화시대의 감각에 맞게 Spring Festival, Summer Music Festival, Fall in Fall

Festival, Snow Festival 등의 계절별 이벤트로 새롭게 단장하였으며, 이는 리조트 사업부를 원천으로 하는 점진적 상품혁신이다.

또한 아마존익스프레스 콘베어 국산화 등의 하드웨어적 과정혁신이 있다. 이는 리조트 사업부에 축적된 암목적 지식을 활용하여 실행·사용·상호작용에 의한 학습을 통한 점진적 과정혁신이다. 그리고 판매 및 마케팅혁신활동은 영업 및 마케팅부문을 강화한 조직구조개편을 통해 활발하게 일어났다. 먼저 상품과 식음을 전담하고 있는 영업담당은 글로벌페어를 정비하여 상품판매 및 식음부문을 강화하였고, 마케팅담당은 판매패턴을 변화시키기 위해 이동가판대를 도입하였다. 이상의 판매 및 마케팅혁신활동은 고객을 대상으로 한 일일조사를 토대로 한 혁신활동으로, 고객

을 원천으로 탐색을 통한 학습을 통해 이루어진 급진적인 판매 및 마케팅혁신이다. 또한 회원제의 경우는 도쿄디즈니랜드가 1990년부터 시작한 할인회원제도(대기업의 사원이나 가족을 대상으로 실시)를 벤치마킹한 것으로, 국외경쟁자를 원천으로 탐색에 의한 학습을 통해 이루어진 급진적인 판매 및 마케팅혁신이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 에버랜드의 혁신활동으로는 상품혁신, 과정혁신, 판매 및 마케팅혁신이 일어났으며, 혁신활동의 성격상 상품혁신과 과정혁신의 경우 인소싱과 아웃소싱을 원천으로 하는 반면, 판매 및 마케팅혁신의 경우 아웃소싱을 원천으로 하는 경향이 강하게 나타났다. 혁신원천의 공간적 범위는 용인, 수도권, 국내외로 광범위하나, 골프문화 사업부, 국외공급자, 국외경

표 1. 에버랜드의 혁신활동과 그 원천

활동 유형	구분	혁신활동			혁신원천			
		활동	수준	지식	학습	인소싱	아웃소싱	공간적범위
상품 혁신	하드웨어	글렌로스 골프클럽	급진적	명시적/암목적	상호작용	골프문화 사업부	—	수도권/국내
		유스호스텔	급진적	명시적	탐색	리조트 사업부*	—	용인
		캐리비안베이	급진적	명시적	탐색	—	경쟁자	국외
	소프트웨어	콜럼버스대탐험 등 탑승시설	급진적	명시적	탐색	—	공급자	국외
		불과 빛의 축제 레인보우축제	급진적	암목적	실행,사용,상호작용	리조트 사업부*	—	용인
		킹코와 콜비	급진적	명시적	탐색	—	공급자	국외
		꽃축제 재단장	점진적	암목적	실행,사용,상호작용	리조트 사업부*	—	용인
과정 혁신	하드웨어	아마존익스프레스 콘베어의 국산화	점진적	암목적	실행,사용,상호작용	리조트 사업부*	—	용인
판매 및 마케팅 혁신		글로벌페어 정비	급진적	명시적	탐색	—	고객	국내/국외
		이동가판대 도입	급진적	명시적	탐색	—	고객	국내/국외
		회원제	급진적	명시적	탐색	—	경쟁자	국외

주 : *주체(리조트 사업부)내 혁신을 뜻함
 자료 : 에버랜드 내부자료 및 인터뷰에 의함

쟁자, 고객으로 제한되어 있다. 그리고 리조트 사업부내에서는 1999년 1월부터 6월까지 총 8건의 혁신활동(소프트웨어적 상품혁신 3건, 하드웨어적 과정혁신 1건, 마케팅혁신 4건)이 이루어졌을 정도로 활발한 혁신활동이 일어나고 있으나, 자료 구득상의 한계로 이를 모두 살펴볼 수 없었다. 따라서 에버랜드의 혁신 프로세스를 상세하게 규명하기 위해 혁신주체와 원천과의 네트워크를 고찰한다.

3) 혁신주체 및 원천들간의 네트워크

혁신시스템은 혁신 프로세스의 속도와 방향에 영향을 미치는 조직들로 구성되며, 조직들간의 관계와 상호작용을 포함한다. 특히 기업간 관계, 기업과 지식기관(knowledge institutions)간의 관계가 중요하다(Lundvall, 2002, 44). 에버랜드의 혁신 프로세스를 규명하기 위해 리조트 사업부를 중심으로 기타 사업부 및 기업외부의 혁신원천들과의 네트워크를 살펴본다.

리조트 사업부를 비롯한 골프문화 사업부 등의 각 사업부들간에는 글렌로스 골프클럽의 경우처럼 협력 네트워크가 구축되어 있고, 또한 팀별·팀간·사업부간 '오아시스(학습조직)'와 사내전산망(e-kiss)을 통해 상호학습 및 정보네트워크가 구축되어 있다. 그러나 각 사업부간의 혁신네트워크는 비교적 약하다.

“사업부별로 연구소(유통 사업부-식품연구소, 골프문화 사업부-잔디환경연구소, 엔지니어링 사업부-빌딩과학연구소, 환경개발 사업부-디자인연구소)가 있다. 그러나 리조트 사업부에는 연구소는 없고 서비스아카데미와 조리아카데미가 있을 뿐이다. 리조트 사업부는 기타 사업부의 연구소와 아무 관계도 없고, 에버랜드내의 단체급식은 단순히 식당에서

먹는 것이지 유통 사업부하고는 아무 상관없다.”(L씨 인터뷰)

이는 사업부들이 안양, 용인 등 공간적으로 분화되어 있어 빈번한 대면접촉이 이루어지기 어렵기 때문이다.

한편, 기업외부의 혁신원천은 고객, 공급자, 경쟁자, 대학 등의 연구기관 정도이다. 이들과의 네트워크를 살펴보면, 고객의 경우, 에버랜드는 1980년대 중반이후부터 이용객에 대한 조사를 외주로 실시하였으나, 1990년대 이후 자체조사를 시작하여 1999년에는 마케팅담당 내에 조사팀이 설치되고, 현재 매일매일 조사가 이루어지고 있다. 또한 재방문 경험이 많은 연간회원들과는 조사 및 이메일과 우편을 통해 상호학습을 강화하고 있다. 이처럼 에버랜드는 온라인과 오프라인 양 라인을 통해서 고객으로부터 혁신정보를 수집하여 시설이나 이벤트 등에 피드백하고 있다.

에버랜드에 탑승시설이나 상품·식음재료를 공급하는 공급자⁷⁾와의 네트워크를 살펴보면, 우선 탑승시설의 경우 2001년 현재 100% 국외공급자로부터 도입한다. 도입시 에버랜드의 탑승시설 담당자가 국외공급자에게 직접 연수를 받기도 하고 혹은 국외공급자의 기술자가 와서 탑승시설을 설치하면서 에버랜드의 담당자를 교육시키기도 한다. 따라서 학습은 필수적이며, 실행 및 상호작용에 의한 학습의 성격이 강하다. 그리고 국내공급자(시설제작업체)와는 단순 제작 정도의 협력 관계를 장기간 맺고 있을 뿐이다.

“에버랜드의 공급업체는 거의 대부분이 미국에 위치하고 있으며, 기종 결함 발견시 상호 사전계약내용에 의해 통보되고 적절한 절차에 의해 수리된다. 설치 이후 제조사와의 관계는 기종이 폐기될 때까지 계속되며 제조사는 설치 이후에도 지속적으로

기종에 대해 follow-up을 하고 상호 발견되는 내용을 해당 기종의 업그레이드에 반영한다. 에버랜드에도 국내자체기술로 개발된 시설은 거의 없다. 국내에서 제작되더라도 거의 외국전문업체에서 설계하고 국내에서는 단순히 제작하는 정도로만 하고 있다. 국내의 전문업체도 토목, 건축, 철골 등 각 부문마다 장기간 에버랜드와 협력해온 회사들이 대부분이다.”(K씨 인터뷰)

상품 및 식음재료의 공급자는 총 115개사이며, 이중 약 96%가 수도권에 집중하고 있다(에버랜드 내부자료). 상품부문은 거래유형별로 수수료와 위탁판매로 구분할 수 있는데, 에버랜드는 거래 유형에 상관없이 판매가 부진하면 곧바로 철수를 요청하고 있다. 장기간의 거래관계를 유지해온 수수료업체⁸⁾와는 상호간에 정보교류 및 지원이 이루어져 상호학습의 토대가 마련되어 있으나, 위탁판매업체의 경우⁹⁾ 장기간의 거래관계에 있다 하여도 별다른 정보교환이나 지원은 이루어지지 않고 있다.

경쟁자로는 국내에 롯데월드, 서울랜드 등이 있으며, 이들과는 고객 만족도나 매출액 구성내역 등의 비교를 위해 비공식적으로 정보교류를 하고 있다. 에버랜드는 국외의 디즈니월드를 경쟁자로 지목하고, 디즈니월드에 대해 철저한 벤치마킹을 행하고 있다.

“디즈니월드의 사업항목, 서비스철학, 개발방법, 관리 노하우 등 많은 부분을 벤치마킹하고 있다. 특히 디즈니랜드의 표준화된 운영 메뉴얼을 많이 벤치마킹한다. 그동안 디즈니 CEO 출신들이 만든 컨설팅회사(LED), 부사장 등으로부터 많은 부분을 진단받고 경영컨설팅을 수행하였다. 디즈니만큼만 하면 된다는 것이고, 또 디즈니의 서비스와 경영방식을 우리의 실정에 맞게 수정·적용하는 방법을 많이 강구해오고 있다.”(L씨 인터뷰)

그리고 벤치마킹 결과를 실천에 옮김으로써 큰 성과를 거두었으며, 현재 동종업체뿐만 아니라 은행, 관공서 등의 이종업체도 에버랜드를 벤치마킹의 대상으로 삼고 있다. 그러나 벤치마킹은 쌍방간의 오픈마인드가 중요하나, 디즈니월드나 에버랜드 모두 폐쇄성을 띠고 있다. 그러므로 벤치마킹은 일방적인 학습으로 그치고 있다.

“디즈니는 오랜 시간이 지나야 벤치마킹이 가능하다. 매우 폐쇄적이다. 껌테기를 보는 데만도 돈을 내야 한다. 실질적인 메뉴얼은 잘 모른다. 그래서 우리들끼리는 ‘아무래도 더 이상은 없을 것이다. 마법과 신비로움 때문에 없어도 있는 것처럼 행동하고 있는 것이다’라는 얘기도 한다. 우리나라의 문화상 디즈니랜드에 비해 폐쇄성이 덜하다. 이전에는 더 오픈되었으나, 지식의 중요성이 커진 근래 들어 점점 폐쇄적이 되었다.”(C씨 인터뷰)

그리고 에버랜드는 현재 대학과는 학생들의 현장실습과 교수들이 사내대학에서 강의하는 정도에 그치고 있으며,¹⁰⁾ 지역내의 대학이나 연구기관과 협력관계를 맺은 적이 있지만, 거의 도움이 되지 않았다.

“예전에는 산학협동프로그램 차원에서 대학생들을 인턴으로 받아들이기도 하고 공무원들도 근무시킨 적이 있으나, 전혀 도움이 되지 않았다. 왜냐하면 에버랜드의 경우 경력사원을 더 필요로 하기 때문이다. 그러나 이러한 시스템 구축의 필요성은 느끼고 있다.”(L씨 인터뷰)

그 외 중앙정부나 그 산하기관, 지방자치단체 및 관련기관, 상공회의소 등의 민간 매개기관, 지역금융기관 등 기업의 혁신활동을 지원하는 기관들은 용인을 비롯한 수도권내에 무수히 존재하나, 에버랜드는 이들 기관과 거의 관계를 맺고 있지

않다.

이상의 에버랜드의 혁신네트워크를 도식화하면, 그림 3과 같다. 혁신주체인 리조트 사업부내에서 상품, 과정, 판매 및 마케팅혁신이 일어났다. 그리고 인소싱(골프문화 사업부)과 아웃소싱(국외공급자, 국외경쟁자)을 원천으로 하드웨어적 상품혁신이 일어났고, 아웃소싱(국외공급자)을 원천으로 소프트웨어적 상품혁신이 일어났으며, 아웃소싱(고객, 국외경쟁자)을 원천으로 판매 및 마케팅혁신이 일어났다. 에버랜드는 기업내의 혁신환경 창출에 치중한 나머지, 리조트 사업부를 제외한 기타 사업부 및 기업외 혁신원천들간의 혁신네트워크 창출을 위한 제도적 환경은 미비하다. 즉 혁신네트워크가 기업내부, 고객, 공급자 및 경쟁자로 제한된 것은 에버랜드의 지식 및 고객만족 경영을 중심으로 한 제도적 환경의 결과이다.

3. 혁신장에

에버랜드가 혁신활동을 수행하는 데 있어 장애요인으로서는 1) 정보교환의 부족, 2) 중앙정부나 지방정부의 정책 미약, 3) 관련 매개기관과의 네트워크 부족, 4) 연구와 실제 운영간의 갭 등을 들 수 있다.

첫째, 에버랜드는 3년 전까지는 경영지원실에 기획정보실이 있어 직원이 출장시 수집한 카탈로그나 자료 등을 아르바이트생이 전산 처리를 하였으나, 사업부가 여러 군데 분산되어 있다보니 자료관리상의 문제가 발생하였다. 그리하여 1993년 본사가 용인으로 옮겨오고 나서 관련자료들을 모두 관련 사업부에 넘겼고, 이후부터 각 사업부에서 각각 관리하고 있다. 리조트 사업부의 현 자료실은 남자 기숙사내에 위치한다. 그러나 이 자

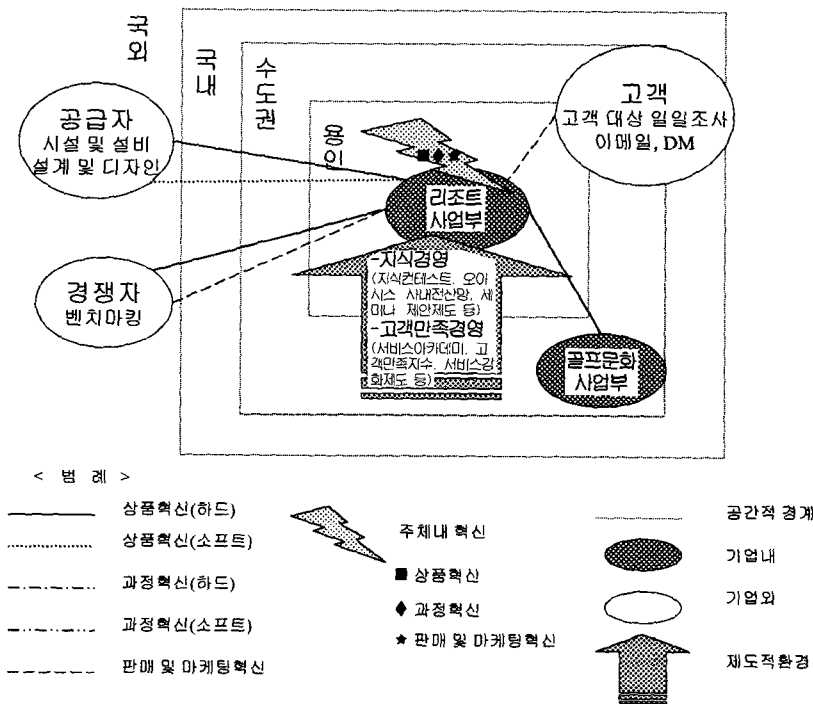


그림 3. 에버랜드의 혁신네트워크

료실은 현재 활성화가 안되고 있다. 또한 에버랜드는 디즈니월드를 벤치마킹하면서 디즈니월드의 폐쇄성을 비난하면서도, 에버랜드도 폐쇄적 성격이 강하다. 뿐만 아니라 유원시설업체 및 시설제작업체 등의 업체수 및 업체별 이용객수와 매출액 현황 등의 기본적인 자료에 대해서도 정확한 통계자료가 없다(김상태, 2000: 103). 유원시설업에 대한 효율적·체계적인 육성 정책의 수립을 위해서는 국내 유원시설업의 수요와 공급규모, 이용객의 행태 등에 대한 정확한 현황 파악이 전제됨에도 불구하고, 업체마다 자료공개를 꺼리기 때문에 악순환이 반복되고 있다. 이는 결국 정책 부재로 이어진다.

둘째, 관광사업은 막대한 자본이 필요한 사업이며, 특히 테마파크의 특징 중 하나는 고도의 자본 집약성이다. 개장초기는 물론 그 이후에도 지속적인 투자가 필수적이므로, 외국의 경우 지방자치단체나 정부로부터 세제상의 지원이나 행정지원 등 여러 가지 지원이 많다.¹¹⁾ 반면에 우리나라의 경우 외화획득 위주의 관광정책, 실질적인 지원책 미비, 관광부문 예산 부족 등의 문제뿐만 아니라 관광산업에 대한 부정적 인식으로 인해 타 산업에 비해 행정규제가 불합리하게 시행되고 있다(에버랜드, 1997: 3-4). 정부 및 지방자치단체의 금융, 세제 및 행정지원 여부에 대해 응답한 유원시설업체의 90.6%가 지원을 받아본 적이 없으며(김상태, 2000: 83), 유원시설업체 운영시 어려운 점으로는 지나친 규제(42.4%), 과도한 세금 부담(18.2%) 등을 들고 있다(김상태, 2000: 87). 에버랜드의 경우도 지원보다는 가관영업에 대한 규제, 감압 및 얼음의 이동판매 금지, 초막 등의 가건축물 이전시 그리고 광고물 설치 및 이동시 행정처리 절차의 복잡, 도로표지판에 에버랜드 명기의 어려움 등 행정규제 및 행정처리 절차의

복잡 등으로 인한 애로가 많다(에버랜드, 1997: 9). 따라서 용인시 관광담당 부서의 담당자도 에버랜드와 관계 부서간에 아무런 교류가 없으며, 용인시청 문화공보 담당관실은 에버랜드가 있으므로 해서 용인시가 도움 받는 것은 없다는 입장이다.

셋째, 상공회의소, 동업자조합 등의 관련 매개기관은 있으나, 이들과의 네트워크가 구축되어 있지 않다. 용인시에는 상공회의소가 있으나, 에버랜드와는 아무 관련이 없다. 위락공원이나 테마파크의 경우 관련 동업자조합으로 한국종합유원시설협회가 있다. 2001년 3월 현재 유원시설업체의 협회 가입현황¹²⁾을 보면, 전체 269개 업체 중 86개 업체(32.0%)만이 가입하고 있다. 이를 유원시설업체와 시설제작업체로 구분하여 보면, 테마파크에 가까운 종합유원시설업체는 거의 대부분(85.3%)이 가입하고 있으나, 시설제작업체의 가입율은 52.4%에 그치고 있다(J사무국장 전화 인터뷰). 이는 유원시설협회가 위락공원 위주로 운영되어 시설제작업체들이 외면하고 있기 때문이다. 따라서 유원시설업체와 시설제작업체간의 관계가 미약하다. 또한 이 협회는 유기기구 안전 검사사업을 주로 하고 있어 회원업체들간을 연결시켜주는 매개기관으로서의 역할 수행은 미약할 수밖에 없다.

마지막으로, 연구와 실제 운영간의 갭이 크다. 연구가 운영에 실제 적용되기까지는 상당한 시간이 걸린다. 기업의 속성상 실제 성과가 가시적으로 눈에 드러난 것은 실행에 옮기나, 연구기관을 통한 연구결과는 잘 적용하지 않는다. 이는 연구기관과의 신뢰관계가 구축되어 있지 않기 때문이다.

이상의 혁신장애는 연관기업, 지방정부 및 연구기관과 상호 신뢰에 기반하여 정보를 공유할

수 있는 분위기가 조성되어 있지 않기 때문에 발생하고 있다.

4. 에버랜드의 발전방향

에버랜드의 혁신시스템 실태 및 혁신장애에 대한 분석을 토대로 발전방향을 제시하고자 한다. 에버랜드의 혁신주체는 리조트 사업부이며, 혁신원천은 기업내부와 외부에 다양하게 존재한다. 리조트 사업부와 기타 사업부들과는 지식컨텐츠, 오아시스, 사내전산망, 사내논문제도, 세미나 등을 토대로 협력 및 상호학습네트워크가 형성되어 있으나, 사업부들이 안양, 용인 등 공간적으로 분산되어 있어 그 네트워크는 약하다. 그리고 기업외부의 혁신원천들과의 네트워크도 고객만족지수, 서비스강화제도 등을 통해 주로 고객과 공급자로 제한되고 있다. 이는 지식경영 및 고객만족경영을 중심으로 한 제도적 환경이 에버랜드를 넘어서 지역으로 확산되지 못했기 때문이며, 이로 인해 정보교환의 부족, 중앙정부나 지방정부의 정책 미약, 관련 매개기관과의 네트워크 부족 및 연구와 실제 운영간의 갭 등과 같은 혁신장애도 발생하고 있다.

따라서 물리적인 전산시스템의 구축만이 아니라 각 사업부들간에 지식의 흐름을 촉진하기 위한 학습네트워크의 정비가 필요하다. 이를 위해 공동의 문화를 보다 강화하고, 오프라인을 통한 접촉을 빈번하게 갖도록 유도해야 한다. 기업들이 보다 혁신적일수록 네트워크가 발달할 가능성이 크고, 혁신에 바탕을 둔 기업의 강한 경쟁전략이 신뢰문화를 형성하게 하므로(박경 외, 2000: 33), 각 사업부들간의 비공식적 모임, 삼성물산(놀이시설), 삼성영상사업단(자체캐릭터 상품의

개발) 등 삼성그룹내 기업들과의 네트워크 구축을 통해 기업내 신뢰문화를 구축하고 이를 외부로 확산시켜야 한다.

더욱이 혁신시스템에서 중요한 것이 각 혁신주체들간의 네트워크 구축을 통한 시너지 창출이라고 볼 때, 기업내부의 인소싱에 의한 혁신활동만으로는 혁신창출에 한계가 있으므로 아웃소싱에 의한 혁신활동을 강화해야만 한다. 에버랜드는 주로 공급자와 고객에 국한되어 있으므로, 기타 혁신원천들을 창출해야 한다. 이때 대면접촉이나 공동의 환경을 토대로 시너지를 극대화하기 위해서는 기업혁신시스템은 지역혁신시스템으로 확대되어야 한다. 즉 지역내 혁신주체를 창출하여 이들과의 네트워크를 구축해야 한다. 왜 지역내의 혁신주체여야 하는가는 혁신과 학습 및 지식의 사회적 특성 때문이다. 혁신은 단순히 R&D 기관에서 나오는 단선적 과정이 아니라 상호작용적이고 누적적인 과정이다. 즉 혁신은 생산자와 상호작용하고 상호간에 우호적인 관계를 가진 사용자들에 의해서 발생하는 사회적 과정이다(Lundvall, 2002: 43). 이러한 방식으로 사용자와 생산자들은 '상호작용을 통한 학습'이라는 과정을 통해서 서로 능동적으로 학습해간다. 그리고 지식은 본성상 지역(공간)을 가로질러 이동하기 곤란한 암묵성(tacitness)을 지니고 있다. 그러므로 상호간에 효율적이고 간편하게 지식을 교환하고 자주 상호작용하기 위해서는 어느 정도의 사회문화적·공간적 근접성을 필요로 한다(Gertler et al., 2000: 694; 박경 외, 2000: 23-25). 더욱이, 네트워크 또한 장기간 형성되는 상호 신뢰와 공동의 문화를 필요로 하기 때문에 지리적 근접성을 통해 가장 잘 형성된다. 에버랜드의 혁신주체 및 원천은 주로 수도권지역에 매우 다양하게 존재하므로, 수도권을 공간적 범위

로 한 지역혁신시스템을 구축해야 할 것이다.

지역내 혁신주체를 창출하기 위해서는 협력 및 신뢰의 분위기 등의 사회자본이 축적되어야 한다. 왜냐하면, 테마파크와 같은 유원시설업은 지식기반산업의 성격이 강해 학습과정이 매우 중요한 의미를 지니고, 기업의 혁신능력은 혁신주체들간의 정보와 지식의 네트워크 구축역량과 상호학습의 역량, 즉 제도적 환경의 성격에 좌우(이철우, 2000: 229)되기 때문이다. 이러한 혁신환경 창출을 위해서는, 첫째, 에버랜드는 협력업체와의 긴밀하고 수평적인 협력관계를 구축하여 상호학습에 의한 혁신역량을 강화시켜야 한다. 둘째, 경쟁자와의 전략적 제휴 등의 협력을 통해 협력과 경쟁에 의한 상생(相生)의 원리를 확산시켜야 한다. 셋째, 에버랜드가 지역내 혁신주체들과 관계를 맺기 위해서는 막대한 거래비용이 소요되므로, 네트워크가 갖춰져 있지 않는 경쟁자, 공급자, 매개기관, 연구기관 등의 다양한 혁신주체들을 연결시키는 매개조직의 역할을 강화하여 이들이 지역내 혁신주체로 기능할 수 있도록 해야 한다. 이 상과 같이 지역혁신시스템 구축을 통하여 기업내 혁신주체와 지역내 혁신주체들간의 집단적 상호학습과 혁신창출의 과정을 통해 지역과 에버랜드 양자가 하나의 학습지역화가 되어야 한다.

주

- 1) 대표적인 경영혁신운동으로 1970년대 말의 사우회 활동 및 전사한마음교육, 1980년대 중반의 개인별 사업부제 및 다운사이징, 1990년대 전반의 본사의 용인이전 및 조직개편, 1990년대 중반의 고객만족경영 및 지식경영 등을 들 수 있다(중앙개발, 1993; 박상준, 1998; 에버랜드 내부자료).
- 2) 지식은 명시적 지식(explicit knowledge)과 암묵적 지식(tacit knowledge)으로 구분할 수 있으며, 이 양 지식의 결합에 의해 4가지의 상이한 전환형태가 동태적으로 나타난다: 명시적 지식에서 명시적 지식으로의 결합(combination), 명시적 지식에서 암묵적 지식으로의 내부화(internalization), 암묵적 지식에서 명시적 지식으로의 외부화(externalization), 암묵적 지식에서 암묵적 지식으로의 사회화(socialization)(장은영 역, 1998: 95-108). 그리고 학습은 생산활동의 부산물로 이루어지는 실행·사용·상호작용에 의한 학습(Learning by doing, using and interacting), 생산활동과 밀접한 관계를 가지나 새로운 지식을 창출하겠다는 의도 하에 기업의 연구개발부서나 기획부서에서 주로 이루어지는 탐색에 의한 학습(Learning by searching), 그리고 새로운 지식의 창출이라는 의도 하에 대학이나 공공연구소에서 주로 이루어지는 탐구에 의한 학습(Learning by exploring)으로 그 유형을 구분할 수 있다(이공래, 2000: 58; 정선양, 1999: 20).
- 3) 오아시스(OJT Administration for Superior Innovative Support)는 개인의 지식을 조직 내에서 공유함으로써 새로운 지식과 부가가치를 창출하기 위한 목적으로 운영되고 있다. 사내전산망(e-kiss) 상에서 직급과 공간적인 제약을 넘어 임직원 누구나 참여할 수 있으며, 같은 회사내의 사람들이 관심분야에 대한 지식과 정보의 공유·창출을 위해 자율적으로 운영되고 있다. 대체로 직무가 비슷한 사람끼리 오아시스를 형성하고 있으며, 따라서 팀원끼리 조직한 오아시스가 전체의 절반정도이며, 나머지는 팀간 또는 사업부간 멤버들로 구성되어 있다(에버랜드 내부자료 및 D씨 인터뷰).
- 4) 2001년 5월 현재 개인지식 자산평가의 계량화 작업이 추진중이다(D씨 인터뷰).
- 5) 기업혁신시스템의 범위를 지역혁신시스템으로 확대하면 혁신원천들은 혁신주체가 된다.
- 6) 기업네트워크는 기업내 네트워크(intra-firm network)와 기업간 네트워크(inter-firm network)로 구분할 수 있으며, 에버랜드내 사업부들간의 네트

- 워크는 기업내 네트워크에, 에버랜드 외부의 기타 혁신원천과의 네트워크는 기업간 네트워크에 속한다.
- 7) 그 외 공급자로는 공사나 디자인 등의 시설부문과 자재공급부문의 협력업체가 있다(S씨 인터뷰). 그러나 자료 구득의 문제상 식음 및 상품부문만을 대상으로 하였다.
 - 8) 수수료업체의 경우, H사는 에버랜드의 요청으로 2-3개월 동안 시험영업을 한 이후 계약을 체결하였으며, 현재 2년 정도 거래관계를 지속하면서 거래 규모가 커졌다. 수익이 커서 실제 영업을 하려고 하였으나 거부당하였으며, 에버랜드로부터 상품에 대한 여러 가지 지적사항이 들어오면 이를 다시 상품에 반영하고 있다. 최근에 들어 신상품을 생산하면 에버랜드에 제의를 하게 되어 상호학습 관계가 형성되기 시작하였다. O사는 관련자 소개로 직접 에버랜드를 대상으로 영업을 하여 거래를 시작하게 되었고, 현재 6년 정도 거래를 지속해오고 있다. 에버랜드로부터는 비시즌(약 2개월)동안 판매지원을 받고 있으며, 시즌 준비 시에는 시장동향 등 정보를 공유하고 있다(전화인터뷰).
 - 9) P사는 에버랜드를 대상으로 직접 영업을 하여 약 3년 간 거래를 지속하고 있으며, 지원이나 정보교환 등은 이루어지고 있지 않다. 그리고 매출액에 있어서 그다지 많은 비중을 차지하고 있지 않다. 그리고 T사는 거래지속기간이 약 1년 반 정도이며, 부산에 위치하여 에버랜드와의 거리가 멀기 때문에 정보교환에 어려움이 있으나 결제가 정확하여 신뢰가 간다고 한다(전화인터뷰).
 - 10) 현재 신구전문대(동물원)와 장안전문대(파크 서비스)와 조인트하여 교수들이 서비스아카데미에서 강의하고 있다(C씨 인터뷰). 그리고 관광관련학과 및 식품조리학과 관련 전문대 학생들을 대상으로 7-8월 방학동안 현장실습을 실시하고 있다(S씨 인터뷰).
 - 11) 디즈니랜드 파리의 경우 인프라 시설의 확충(파리 고속지하철 연장, 떼제베 디즈니(TGV Disney)역 신설, 고속도로 인터체인지 신설), 금융·세계 수

- 혜(저리용자, 상품판매 세율 인하, 건설비에 대한 세금 감면 등) 등의 지원이 있었다. 일본의 경우, 정부 차원에서 리조트 개발의 활성화를 위한 특별법을 제정하고, 지방의 공공기관은 인·허가, 인프라 시설 정비, 금융세제 등의 지원을 행하였다(에버랜드, 1997: 5-9; 2000: 3-5).
- 12) 한국종합유원시설업협회의 회원가입 업체수는 총 269개사 중 86개사(32.0%)이며, 이중 유원시설업체는 총 248개사 중 75개사(32.2%), 시설제작업체는 총 21개사 중 11개사(52.4%)이다. 유원시설업체를 종합, 일반, 기타로 구분해보면, 각각 총 34개사 중 29개사(85.3%), 총 126개사 중 42개사(33.3%), 총 88개사 중 4개사(4.5%)이다(한국종합유원시설업협회 내부자료, 2001년 3월 31일 현재).

참 고 문 헌

- 김상태, 2000, 유원시설업 육성방안, 서울: 한국관광연구원.
- 박경·박진도·강용찬, 2000, “지역혁신 능력과 지역 혁신체제”, 공간과 사회 13, pp.12-45.
- 박상준, 1998, “사례연구 : 용인 에버랜드의 서비스 혁신과정”, 북악경영연구 4, pp.19-45.
- 삼성에버랜드 서비스아카데미, 2001, 에버랜드 서비스 리더십, 서울: 21세기 북스.
- 에버랜드, 1997, 국민관광 발전방향, 용인.
- 에버랜드, 2000, 테마파크산업 육성을 위한 건의사항, 용인.
- 오세영 (譯), 2001, 디즈니월드 성공에 감춰진 7가지 비밀, 서울: 영언문화사(=Tom Connellan, 1997, *Inside the Magic Kingdom: Seven Keys to Disney's Success*, Bard Press).
- 이공래, 2000, 기술혁신이론 개관, 서울: 과학기술정책연구원.
- 이두희·윤희숙, 1998, “에버랜드의 과학적 고객만족 경영”, 경영교육연구 2(3), pp.89-110.

- 이상직, 1999, 관광산업의 지식경쟁력 강화 방안, 서울: 산업연구원.
- 이철우, 2000, “재래공업 산지구조와 산업지역사회: 전남 해남군 옥돌공예품 산지의 존립기반 한계성과 발전전략”, *경북대학교 사회과학* 12, pp.213-238.
- 이철우, 2001, “21세기 발전모델 포럼 : 신산업환경과 지역혁신시스템”, *영남지역발전연구* 27, pp.250-216.
- 이호재·이정 (譯), 2000, 디즈니 꿈의 경영, 서울: 21세기 북스(=B. Capodagli and L. Jackson, 2000, *The Disney Way*, McGraw Hill).
- 장은영 (譯), 1998, 지식창조기업, 서울: 세종서적(= Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-Creating Company*, London: Oxford university Press).
- 정선양, 1999, 기술혁신체제 구축방안, 서울: 과학기술정책관리연구소.
- 중앙개발, 1993, 중앙개발 30년사, 서울.
- 최정수, 2001, 테마파크의 수명주기와 혁신체제 - 에버랜드를 사례로, 경북대학교 박사학위논문.
- Edquist, C.(ed.), 1997, *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, London and Washington: Pinter.
- Edquist, C. and Hommen, L., 1999, “Systems of Innovation: theory and policy for the demand side”, *Technology in Society* 21, pp.63-79.
- Formica, S. and Olsen, M. D., 1998, “Trends in the amusement park industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10(7), pp.297-308.
- Gertler, M. S., Wolfe, D. A. and Garkut, D., 2000, “No place like home? The embeddedness of innovation in a regional economy”, *Review of International Political Economy* 7(4), pp.688-718.
- Haywood, 1998, “Economic Business Cycles and the Tourism Life-Cycle concept”, in Ioannides, D. and Debbage, K.G.(eds.), 1998, *The Economic Geography of the Tourist Industry*, London: Routledge, pp.273-284.
- Hjalager, A., 1997, “Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology”, *Tourism Management* 18(1), pp.35-41.
- Lundvall, B.-Å.(ed.), 1992, *National Innovation System: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London: Pinter.
- Lundvall, B.-Å., 2002, *Innovation, Growth and Social Cohesion: The Danish Model*, Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Padmore, T., Schuetze, H. and Gibson, H., 1998, “Modelling systems of innovations: An enterprise-centered view”, *Research Policy* 26, pp.605-624.

Innovation System of a Theme Park: A Case Study of Everland in Yongin, Korea

Jeong-Su Choi*

** Research Fellow, Daegu-Gyeongbuk Development Institute
(e-mail: imfree@ddi.re.kr)*

Abstract : The purpose of this study is to analyze the characteristics of the innovation system of a theme park, and to suggest the development strategies of a theme park through looking at Everland in Yongin, Korea. Everland had relatively the strong networks with in-house, customers, and suppliers, while it had the weak networks with competitors and universities. The innovation information network is constructed among in-house innovation actors; while, the level of interactive learning is low. So the innovation barriers exist; namely, the insufficiency of information exchange, the lack of roles of intermediate organizations, and the gap of R&D and practices. The cooperation and trust should be accumulated to overcome the barriers of innovations. Therefore, Everland should strengthen the networks with in-house innovation actors, and diffuse the cooperation and trust outwards. To maximize the synergies, Everland should construct the networks of innovation actors in a region (Regional Innovation System). To construct Regional Innovation System, first, Everland should construct the close and horizontal cooperation relationship with related firms, and intensify the innovation capacity through learning by interacting. Second, Everland should diffuse the principle of win-win through cooperation and competition.

Key words : Theme park, Everland, Innovation, Corporate Innovation System, Regional Innovation System, Learning Region