

PROPOSE — A 레이어

발칸 능동형 패키지 상품 기획안

문제 → 타겟 → 설계 → GTM 로드맵 → 손익분기

READ·BUILD · KIM HYUNGJUN · 포트폴리오 심화자료 · 인과는 주장하지 않음

"발칸을 보는 여행에서, 발칸을 하는 여행으로"

이 문서의 정체: 하나투어 발칸 패키지 2종을 역설계(해체)한 분석 위에, "내가 PM이라면 무엇을 다르게 할 것인가"를 상품 기획안으로 구축(構築)한 문서. 분석 문서(발칸패키지_역설계_분석.md) § 8 화이트스페이스(경쟁자가 비워둔 시장 공백)를 본격 전개한 것이다.

근거: 모든 사실 주장의 1차 데이터는 별도 발칸_근거자료집.md 에 있다. 본문의 (근거 § X) 는 그 자료집의 절을 가리킨다.

연결 자산: 직접 설계한 서유럽 FIT 전시물(유럽FIT_설계전시물.md)이 이 제안의 '구축' 절반을 받친다(§ 9).

⚠ 전제(반드시 지킬 선): ① 이건 *개인의 기획 역량을 보이는 포트폴리오 산출물*이지 사내 승인 상품이 아니다. ② 시장성 근거 중 **한국 측 직접 데이터는 부재**하며((근거 § B-8)), 결론은 선례·인접지표 기반 추론이다 — 이 한계를 숨기지 않는 것이 이 기획의 정직성이자 강점이다.

한 줄 주장(thesis): 발칸은 *지형이 능동형 체험을 강제*하는 권역인데(①), 한국 시장에서는 아직 *미성숙·고진입장벽* 단계다(②). 따라서 지금의 정답은 '겉핥기 도시순회 패키지'도 'FIT 방임'도 아닌, **진입장벽은 패키지가 흡수하고 경험은 능동형이 채우는 1단계 상품**이며, 시장이 성숙하면 고객이 경험을 선택·조립하는 pull 모델로 이행한다.

1. 문제 정의 — 무엇이 비어 있는가

1-1. 현재 발칸 패키지의 지배적 형태: 겉핥기 도시순회

역설계한 두 상품(5개국 10일 / 6개국 12일)의 공통 골격은 **45인승 대형버스 기반 다국가 일주 + 도시·외관 관람**이다.

구조적 특징	근거
이동이 곧 일정	5개국 확인된 버스 구간만 약 38시간 , 하루 평균 약 5시간 (분석 §4)
거의 순수 관람	5개국은 능동형 액티비티 사실상 0, 6개국도 탑승·입장·전망 수준의 수동형
동선 제1원리 = 되돌아가지 않기	백트래킹(왔던 길 되돌아가기) 회피로 도시를 일렬로 스윕(선형 훑기)
안심 지향 설계	전일정 4성 + 한식 안전판 / NO 선택관광

이 형태는 **잘못된 게 아니라, 특정 세대·특정 시장 단계에 최적화된 것**이다. 문제는 그 최적점이 이동하고 있다는 데 있다.

1-2. 2030 세대의 이중 불만

해외여행이 희소했던 세대에게 패키지의 '편의·안심·효율'은 충분한 가치였다. 그러나 2030 세대가 패키지를 거부하는 이유는 **패키지라는 형식 자체가 아니라 두 가지 결핍**이다:

1. **선택권 박탈** — 하고 싶은 것을 못 하고, 정해진 동선에 끌려다님
2. **깊이 없음** — "○○ 광장·요새·교회 외관"의 평준화된 관람, 남는 경험이 없음

→ **핵심 교정**: 해법은 "더 나은 패키지"가 아니라 **"이 두 결핍을 메우는 구조"**다. 단순히 규모만 줄인 '소규모 패키지'는 ①(선택권)을 못 푼다. 선택권을 돌려주는 **구조 설계**가 본질이다(→ § 3· § 5· § 6).

1-3. 그런데 왜 하필 발칸에서, 왜 하필 지금 '패키지'인가

통념과 어긋나는 판단이 필요하다. "2030은 FIT를 원하니 발칸도 FIT로 풀어야 한다"는 일반론은 **발칸의 시장 단계를 무시한 오답**이다. 발칸은 거리가 멀고, 직향이 없고, 화폐가 분절돼 있고, 치안·교통·정보 인프라의 진입장벽이 실재한다(→ § 2-2). **미성숙·고진입장벽 시장에서는 오히려 패키지가 초기 수요를 잡는 합리적 형식**이다. 단, 그 패키지가 '겉핥기'가 아니라 **능동형 경험을 핵심에 박은 패키지**여야 한다는 것이 출발점이다.

2. 시장 진단 — 발칸은 지금 어디에 있는가

2-1. 크로아티아 곡선의 1.5단계

한국 아웃바운드에서 크로아티아는 무명(2013, 약 7.5만 명) → '꽃보다 누나'(2013.11~2014.1) 촉매 → 1년 만에 약 24만 명(두브로브니크 +308%) → 2017년 정점(약 44.8만) → 직항·재포지셔닝의 5단계를 그렸다 (근거 § B-2) .

단계	크로아티아	발칸(크로아티아 제외) 현재
1 무명기	~2013	—
1.5 (현 위치)	—	인지도 형성 + 크로아티아 연계 방문, 단독 수요 미형성
2 촉매기	2013~14 (예능)	아직 (단일 미디어 트리거 부재)
3 확산기	2014~17	—
4 직항·성숙	2018~19 (대한항공 직항→1년 만 철수)	—
5 회복·재포지셔닝	2024~ (티웨이 직항 재개)	—

→ 발칸은 크로아티아가 폭발 직전 있던 자리와 유사하나, 방아쇠(국민 콘텐츠 + 직항)가 아직 없다. **직항 경제성 경고**: 크로아티아조차 대한항공 직항이 **1년 만에 철수**했다 → 발칸 단독 직항은 더 불확실(§ 8 리스크).

2-2. 진입장벽이 실재한다 = 패키지의 존재 이유

진입장벽	내용	패키지가 흡수하는 방식
항공	직항 전무, 경유 2~3회	항공·경유·환승 일괄 처리
화폐 분절	세르비아 디나르·보스니아 마르크·북마케도니아 데나르 등 국가별 상이	현지 비용을 상품가에 내장
치안·정보	한국인에게 정보가 적고 체감 불안 존재	인솔자·검증된 현지 오퍼레이터로 안심 제공

진입장벽	내용	패키지가 흡수하는 방식
교통 인프라	도시·거점 간 대중교통 빈약	전용 차량·동선 설계

2-3. 거시 순풍 (시장이 열리는 신호) (근거 § B-5)

- **글로벌 인바운드 급성장**: 서발칸 2023 도착 +23%, 알바니아 2019년 대비 +61%, 세르비아 관광수입 +99% (UNWTO). 한국은 글로벌 트렌드를 통상 1~3년 시차로 추종.
- **진입장벽이 낮아지는 신호**: 불가리아 2025 쉹겐 가입·2026 유로 도입, 알바니아·몬테네그로 2030 EU 가입 목표, 항공·인프라 확대.
- **한국 구조 변화**: 패키지 역성장 vs FIT 사상 최대(하나투어 2026 1분기 FIT 148만, +29%). 2030 전용 '밍글링 투어' 약 +560%. 송미선 하나투어 대표 — "고객의 3분의 2는 자유여행객".

진단 종합: 시장은 "곧 열리지만 아직 안 열린" 상태. 공급(여행사 상품)은 준비됐고 거시 순풍도 분다. 단 단독 수요는 미형성. → 이 틈이 '능동형 패키지'로 초기 수요를 선점할 타이밍.

3. 핵심 통찰 — 두 결정 변수 + 구조적 메커니즘

이 기획의 엔진은 두 개의 "X가 Y를 결정한다"와, 그 둘을 잇는 하나의 구조적 메커니즘이다.

3-1. 지형이 관광의 성격을 결정한다 (무엇을 담을지) (근거 § A-2·§ A-3)

베네룩스+영국+독일(평지·도시) → 능동형이 *지리적으로* 부재 → 그 권역의 정답은 빛·동선·깊이로 **관람을 극대화**하는 것.
발칸 서부(디나리크 카르스트·협곡·강) → 능동형이 *지리적으로* 풍부 → 그 권역의 정답은 **능동형을 담는 것**.

두 종류의 '희소'를 구분해야 정확하다 (근거 § B-5) :

종류	스코프	평가
권역 내 희소	내 FIT 동선 (베네룩스+영국+독일)	사실 — 평지·도시권이라 능동형이 지리적으로 부재
조합의 희소	발칸 (디나리크)	사실 — 절대 밀도는 알프스권 우위지만, '능동형+비혼잡+저렴+미개발' 조합은 드물

즉 발칸의 능동형은 "유럽 내 절대 희소"가 아니다(ATDI 기준 절대 밀도는 알프스권 우위 (§ A-3)). 차별점은 **조합**에 있다. 그리고 이 풍부한 능동형을 **45인승 일주가 구조적으로 못 담는다**(보트 6~8인·캐니어링 가이드당 7~8인 등 소규모 단위 vs 45인 / 강·협곡 거점이 도시 스윙 동선에서 이탈 / 안전·체력 편차 / 노 옵션 가성비와 충돌 (§ A-4)).
← 화이트스페이스의 공급 측 근거.

3-2. 시장 성숙도가 상품의 형식을 결정한다 (어떻게 담을지: push ↔ pull)

	Push 모델 (여행사가 밀어냄)	Pull 모델 (수요가 끌어당김)
작동 조건	미성숙·고진입장벽·저데이터 시장	성숙·저진입장벽·고데이터 시장

	Push 모델 (여행사가 밀어냄)	Pull 모델 (수요가 끌어당김)
설계	여행사가 경험을 구성해 제시	고객이 하고 싶은 것을 먼저 선언 → 여행사가 조립
사례	발칸(지금)	몽골 (여행카페에서 팀 모집 → 희망 체험 게시 → 여행사 컨택·맞춤 투어)
선택권	모듈 선택으로 부분 부여	고객이 경험을 주도

→ 일반론("FIT가 대세")을 그대로 받아쓰지 않는 지점. **시장 단계에 따라 정답이 뒤집힌다**. 몽골은 성숙해서 pull이 작동하지만, 발칸은 미성숙·고진입장벽이라 **지금은 push 패키지가 초기 수요를 잡는 게 오히려 합리적**이다. 단 그 패키지는 능동형을 핵심에 박아 ②(깊이)를 풀고, 모듈 선택 구조로 ①(선택권)을 일부 돌려준다.

3-3. 두 변수를 잇는 메커니즘 — 삼각 트레이드오프와 그 탈출 ★

기존 패키지가 능동형을 **안 넣은 게 아니라 넣을 여력이 구조적으로 없다**. 분석 § 4가 밝힌 **삼각 트레이드오프**(가격·커버리지·이동강도가 서로를 강제해 동시 최적화 불가) 때문이다:

45인승 버스 경제성이 가격 하한을 → 가격이 커버리지를 → 커버리지가 이동강도를 강제한다. 이 삼각 안에서는 경험 깊이(능동형)를 끼워 넣을 여력이 없다.

→ 따라서 능동형을 담으려면 **삼각 자체를 풀어야** 하고, 그 방법이 **45인승 → 소규모 전환**이다. 인원이 작아지면 버스 경제성이 풀리고, 그제야 능동형(소규모 단위 활동)과 깊이를 끼울 공간이 생긴다. **이것이 "왜 소규모 능동형 패키지인가"의 구조적 답**이다 — 취향이 아니라 경제 구조의 문제다.

세 통찰의 결합: 무엇을 담을지는 지형이 정하고(능동형) / 어떻게 담을지는 시장 단계가 정하며(지금은 push 패키지) / 그것이 가능하려면 삼각을 푸는 소규모 구조가 필요하다. → § 5 상품 설계, § 6 단계 전략으로 직결.

4. 타겟 — 누구를 위한 상품인가

4-1. 1차 타겟: 2030 '차별화 추구형 액티브 트래블러'

속성	내용
인구	25~39세, 해외여행 경험 다수, '남들 다 가는 곳'에 식상
핵심 욕구	차별화된 목적지 + 능동형 경험 + 인증샷/콘텐츠 가치
페인포인트	발칸을 가고 싶지만 직항·치안·정보 장벽으로 FIT 실행이 부담
지불 의향	경험에는 지불하나, 곁핍기 관람엔 인색
근거	밍글링 +560%, FIT 사상 최대, 차별화 수요 (§B-4)

→ 이 타겟의 모순을 정확히 공략: "FIT를 원하지만 발칸은 혼자 가기 무섭다." 능동형 패키지는 이 모순의 해답 — 경험의 자유도는 주되 실행 부담은 제거.

4-2. 2차 타겟: 액티브 시니어 / 동호인 그룹

자연·트레킹·체험에 관심 있는 4050+ 동호회 단위. 능동형이되 난이도 조절 가능한 모듈(하이킹·보트·시음 투어 등)로 포섭. 단 1차 타겟이 상품의 톤을 주도한다.

4-3. 명시적 비(非)타겟

- 최저가만 보는 수요(이 상품은 가성비 일주가 아님)
- 완전 휴양·무액티비티 수요
- 이미 발칸 FIT를 척척 짜는 고속련 개별여행자(이들은 pull 모델 단계의 고객)

5. 상품 설계 — 1단계 '능동형 발칸 패키지'의 구조

5-1. 설계 원칙 6가지 (샘플 일정 설계를 거치며 v2→v3 정밀화)

1. **능동형을 부가옵션이 아니라 척추로** — 일정의 핵심 앵커가 체험(래프팅·카약·캐니어링·트레킹)이고, 도시 관광이 그 사이를 잇는다. (기존 패키지의 정확한 역전)
2. **단일 테마가 결정을 생성** — 하나의 물리 변수(샘플에선 물(水))가 거점 선정·순서·서사를 관통한다. 테마는 장식이 아니라 *필터*다: 능동형 자산이 있어도 테마에 안 맞으면 걸러낸다(모스타르·사라예보가 그렇게 걸러짐). FIT 전시물의 '빛'과 동일한 역할(§ 9-2).
3. **거점 체류형(base-camp) > 다국가 스왑** — 6개국 12일식 나열을 버리고, 거점에 연박하며 깊이를 판다. 핵심 지표는 **국가 수가 아니라 체류 리듬**이다: 이동/체류 비율(transit-to-dwell ratio), 최장 연속 탑승 시간, 연박 비율로 측정한다. (국경 수가 아니라 "짐을 몇 번 싸느냐, 한 번에 몇 시간 앉아 있느냐"가 고객이 체감하는 실체 — 발칸은 인프라 제약상 이동형 설계를 벌하므로 base-camp가 구조적 해법)
4. **거점당 1 능동 앵커 + 능동→관광→회복 리듬** — "매일 능동형 1개"는 체력·물류상 비현실("능동형 마라톤"이 될 뿐). 거점마다 확실한 앵커 하나를 박고, 거점 안에서 능동→관광→회복의 리듬을 설계한다. 회복(사우나·자유 블록·물가 그늘)도 설계의 일부다.
5. **선택권은 게이트형 모듈 + 재량 블록으로** — 난이도 높은 체험은 사전 신청·문진·보험·최소 인원을 갖춘 **게이트형 모듈**(예: 네비디오 캐니어링 — 기본 코스와 완전 분리, 통과자만), 가벼운 선택은 일정 내 **재량 블록**(자유 시간·옵션 산책)으로. ①(선택권 박탈)을 안전을 훼손하지 않는 구조로 해소.
6. **안심은 패키지가, 경험은 능동형이 + 경유의 체험화** — 항공·환승·화폐·치안·교통 장벽은 상품이 흡수(§ 2-2), 고객은 경험에 집중. 4h 초과 이동일은 경관 회랑+큐레이션 스톱+도착지 연박 조건을 갖출 때만 허용하고 통과 지점을 세션으로 전환(FIT의 자른뉘르크·로테르담 원리 이식).

5-2. 거점 구성 — 테마 필터를 통과한 확정 루트 (근거 § A-2 기반, 샘플 일정으로 확정)

물(水) 테마 필터를 통과해 채택된 거점 (두브로브니크 IN / 스코페 OUT 오픈조):

순서	거점	물의 상태(서사)	핵심 능동형·체험 자산
관문	크로아티아 (두브로브니크)	프롤로그(바다)	밤의 구시가(크루즈 인파 회피) → 아드리아해 페리
1	몬테네그로 (코토르)	바다→리아스·잔잔한 만	만 카약, 로브첸 케이블카, 페라스트 보트
2	몬테네그로 (두르미토르)	수물→급류(피크)→빙하호	타라강 래프팅(유럽 최심 협곡 1,333m), 네비디오 캐니어링(게이트), 피바 협곡
3	알바니아 (슈코드라)	발칸 최대 호수	일몰 호수 카약, 로자파 성(세 강 합수)

순서	거점	물의 상태(서사)	핵심 능동형·체험 자산
4	코소보 (폐야)	백드린의 탄생(수원)	폐치 총대주교좌·루고바 협곡, 라다브츠 수원
5	북마케도니아 (오흐리드→스코페)	고대 호수→지하 수원(정지)	성 나움·흑드린 샘, 마트카 협곡 보트+브렐로 수중 샘

테마 필터로 걸러진 자산 (능동형 자산은 실재 — 배제가 아니라 *변형 SKU*용 보류):

거점	자산	걸러진 이유 / 재사용 계획
보스니아 (네레트바/우나)	네레트바·우나강 래프팅, 모스타르 다이빙	물 자산이지만 동선 이탈 (두르미토르와 래프팅 중복 + 서쪽으로 역행). '헤르체고비나 물 SKU' 등 변형 상품 자산
슬로베니아 (소차밸리)	소차강 래프팅·캐니어링(보베츠)	지리적으로 북서 끝 — 본 루트와 결합 불가. 별도 '알프스-아드리아 SKU' 자산
세르비아 (베오그라드)	사바·다뉴브 리버크루즈·선셋 카약 ← 내 1월 원제안 미충족 항목	드린 수계 밖. \$6 2단계 확장 SKU로 명시 분리(기결정) — 시장 성숙 시 채울 카드

→ 채택 거점들은 **드린 강 수계(watershed)와 아드리아 해안이 하나의 물길 서사**로 이어지는 회랑이다(슈코드라 호수~백드린~흑드린~오흐리드). 5개국이지만 국경이 아니라 **물이 동선을 결정했다** — "몇 개국"이 아니라 "몇 번 짐을 싸고, 한 번에 몇 시간 앓는가"가 설계 지표다 (§ 5-1 원칙 3).

5-3. 샘플 일정 [완성 — 별도 문서 발칸_A레이어_샘플일정_v2.md]

직접 설계 완료. 물(水) 단일 테마 · 오픈조(두브로브니크 IN / 스코페 OUT) · 거점 체류형 · SKU 2종(10박 12일 / 11박 13일 — 차이는 오흐리드 1박, 단일 변수). 서사 아크: 바다 → 잠긴 협곡 → 급류(피크) → 호수 → 수원(정지). 일차별 표·판매 캘린더(페리 요일과 월령이 출발일을 결정)·모듈 게이트·예약 체크리스트·현장 운영 노트는 해당 문서 참조.

물류 약점(v2에서 "미해결"로 명시했던 것) — 해소 경위: 당초 우려는 "능동형 밀집도만으로 거점을 고르면 (몬테네그로→보스니아→슬로베니아) 거점 간 장거리 → 또 다른 버스 마라톤"이었다. 샘플 설계는 이를 **(b) 권역 묶기의 정밀판**으로 풀었다 — 보스니아·슬로베니아를 테마 필터로 걸러내고 (§ 5-2), **드린 수계+아드리아 회랑**이라는 지리적으로 연속된 남부 회랑으로 거점을 재편. 결과: 총 차량 이동 ≈ 하루 평균 ~2h대, **최장 연속 탑승 2h**(D9 '드린의 날'도 경유 체험화로 분할), 전 구간 이동시간 실측·검증. 기존 패키지(하루 평균 ~5h)의 절반 이하. → 정밀 수치는 샘플 일정 문서 **부록 C 수치 방어표** 참조(일평균 4.8→2.1~2.3h, T/D 비율 0.58→0.19~0.21, 연박 0→40~55%, 최장 연속 탑승 4h→2h).

5-4. 기존 패키지와의 구조 대비 (한눈에)

축	기존 발칸 패키지	1단계 능동형 패키지
일정 척추	도시 관광	능동형 체험 + 물(水) 단일 테마 서사
동선 원리	6국 스윙(국경 수 = 셀링포인트)	거점 체류형(base-camp) — 수계가 동선을 결정(5개국이지만 연박 중심)
이동 강도	하루 평균 ~5h 버스	하루 평균 ~2h대·최장 연속 2h(전 구간 실측)
선택권	없음(고정)	게이트형 모듈 + 재량 블록 (§5-1 원칙 5)

축	기존 발칸 패키지	1단계 능동형 패키지
깊이	외관·평준화	거점 몰입 + 능동→관광→회복 리듬
안심장치	4성·한식·인솔자	유지(진입장벽 흡수) + 게이트 문진·보험·운행사 실사
규모·경제	45인승(삼각 트레이드오프에 갇힘)	소규모(삼각 탈출)
타겟	중장년 가성비	2030 액티브 차별화

6. 단계 전략 — Push에서 Pull로 (시장 성숙도에 따른 진화)

이 상품은 고정된 단일 상품이 아니라, **시장 성숙도에 따라 형식이 진화하는 로드맵**이다. § 3-2의 push↔pull을 시간 축에 펼친다.

6-1. 3단계 로드맵

단계	시장 상태	상품 형식	핵심 과제	근거
1단계 (지금)	미성숙· 고진입장벽· 저데이터	Push 능동형 패키지 (인솔자·전용차량·게이트형 모듈·소규모)	진입장벽 흡수 + 초기 수요·인지도 선점	발칸 1.5단계, 직항 부재, 화폐 분절 (§B)
2단계 (6~18개월)	인지도 형성 · 2030 유입	세미패키지 (핵심 이동· 숙박만 지원, 체험은 선택 확대)	FIT 전환 흐름에 올라타기	패키지 역성장·FIT 사상 최대, 밉글링 +560% [§B-4]
3단계 (성숙기)	데이터 축적· 저진입장벽	Pull 모델 (몽골형: 고객이 희망 체험 선언 → 조립)	수요 주도형 전환	몽골 선례, 발칸이 크로아티아 곡선 3~4단계 진입 시

핵심: 1단계의 목적은 "**수익 극대화**"가 아니라 "**시장을 여는 것**"이다. 진입장벽이 높을 때 패키지가 그 장벽을 흡수해 첫 고객군을 만들고, 그들의 콘텐츠·후기가 다음 단계의 인지도·데이터가 된다. 크로아티아가 정확히 이 경로(패키지 폭증 → 직항 → FIT 확산)를 걸었다 (§ B-2) .

6-2. 단계 전환의 방아쇠 (falsifiable 트리거)

각 단계 이행은 감(感)이 아니라 **관측 가능한 지표**로 판단한다.

전환	방아쇠 지표	임계 해석
1→2단계	능동형 옵션 부착률(attach rate)	25%+ 면 소규모/세미 전용 상품 분리 정당화 (15% 미만이면 1단계 유지)
2→3단계	발칸 도시 직항(또는 준직항) 개설 + 검색량· 재방문 데이터 축적	pull 모델의 물류·정보 전제 충족
단독 폭발 베팅	국민 콘텐츠(예능/드라마/유튜브)가 발칸을 다룬 AND 직항 개설 동시 발생	크로아티아 2단계(촉매기) 재현 → 단독 상품 공격 확대

→ "둘 다 없으면 연계·확장 유지, 둘 다 있으면 단독 베팅"이라는 명시적 의사결정 규칙. 미디어 효과의 반복 패턴(꽃누나 → 크로아티아, 꽃할배 → 스페인, 꽃청춘 → 아이슬란드 등)이 이 트리거의 근거다 (§ B-6) .

7. 차별화 포지셔닝 — 기존 하나투어 발칸 상품과의 관계

이 상품은 기존 발칸 패키지를 대체하는 게 아니라, 비어 있는 세그먼트를 신설한다.

7-1. 3-상품 포지셔닝 맵

축	5개국 10일 (히트젼)	6개국 12일 (프리미엄)	신설: 능동형 패키지
가격대	499만 (가성비)	719만 (완전정복)	경험 프리미엄 (별도 포지션)
경험 성격	거의 순수 관광	수동형 일부 (탐승·입장·전망)	능동형 척추
동선	5국 스윙	6국 완전일주	거점 체류형(수계 회랑·연박 중심)
규모	45인승	45인승	소규모
타겟	가성비·중장년	안 빠뜨리고 보고 싶은 층	2030 액티브 차별화
자기잠식	—	5개국과 가격대 분리	경험 축으로 분리(잠식 최소)

→ 기존 두 상품이 '관광 평준화 ↔ 완전정복'의 *커버리지* 축에서 분할됐다면, 신상품은 '경험 깊이' 축으로 분리돼 자기잠식(카니발라이제이션 — 자사 상품끼리 고객을 빼앗는 것)을 피한다. 하나투어가 이미 크로아티아를 '검증된 앵커', 나머지 발칸을 '차별화 걸가지'로 쓰는 구조와도 정합적 (§B-3·§C). (참고: 현 하나투어 발칸 라인업 — 2,3국 9일 239만~, 6국 9일 269만~, 완전일주 12일 409만~)

7-2. 한 문장 포지셔닝

"발칸을 보는 여행에서, 발칸을 하는 여행으로." — 기존 상품이 채운 '무엇을 볼까(see)' 옆에, 비어 있던 '무엇을 할까(do)'를 채운다.

8. 리스크 & 검증 계획

과장 없이, 이 기획이 틀릴 수 있는 지점과 검증 방법을 명시한다.

8-1. 핵심 리스크

리스크	내용	완화/대응
수요 불확실성	한국인 발칸 수요의 직접 데이터 부재. 시장성은 선례 기반 추론 (§B-8)	소규모 파일럿 출발 → 부착률·예약 데이터로 실측 후 확대
물류 부담	능동형 거점 분산 → 또 다른 버스 마라톤 위험	해소 (§5-3) — 테마 필터+드린 수계 회랑으로 재편, 하루 평균 ~2h대·최장 연속 2h(실측). 잔여 리스크는 페리 결항·국경 혼잡 → 샘플 문서의 Plan B(밴 우회)·판매창 회피로 관리
패키지 역풍	패키지 시장 자체가 역성장 (하나투어·모두투어 송출 -5%·-17%)	단체 패키지 보완이 아니라 FIT/세미패키지 쪽 발칸 상품으로 포지션(시장 구조와 정합)
직항 경제성	크로아티아 직항도 1년 만 철수 (§B-2), 발칸 단독은 더 불확실	경유 전제로 설계, 직항은 트리거 (§6-2)로만 다룸

리스크	내용	완화/대응
안전·보험·체력 편차	래프팅·캐니어링 난이도·안전	모듈 난이도 분기, IRF 인증 현지 오퍼레이터 제휴, 체력별 선택지
계절성	능동형(래프팅 등)은 하계 집중	시즌 상품으로 포지션, 비수기는 트레킹·문화 모듈로 전환

8-2. 검증 계획 (작은 규모로 시작)

1. 파일럿: 거점 축소형 소규모(8~16인) 1~2회 운영 → 부착률·만족도·재구매 의향 실측.
2. 지표 모니터링: § 6-2 방아쇠 지표(부착률·직향·미디어 트리거) 정기 추적.
3. 확장 판단: 부착률 25%+ & 거시 트리거 충족 시 SKU 확대 및 세미패키지 트랙 신설.

이 "작게 시작해 데이터로 키운다"는 접근 자체가, 직접 데이터가 없는 미개척 시장을 다루는 PM의 정석이다.

9. 근거 연결 — 이 제안을 무엇이 받치는가

9-1. 주장 ↔ 근거 매핑

주장	근거 출처
기존 발칸 패키지 = 걸잡기 관람·버스 마라톤	역설계 분석 §3·§4·§6
발칸은 능동형이 지리적으로 풍부 + 일주가 못 담음	근거자료집 §A-2·§A-4
발칸의 차별점 = 능동형 + 비혼잡·저렴·미개발 조합	§A-3 (ATDI 검증)
권역 내 회소(서유럽) vs 조합의 회소(발칸)	§B-5
발칸 = 크로아티아 곡선 1.5단계, 미성숙·고진입장벽	§B-2·§B-3
시장 단계가 상품 형식을 결정(push↔pull)	§3-2 + 몽골 선례 + §B-4
삼각 트레이드오프 → 소규모로 풀어야 능동형 수용	분석 §4 + 본 기획 §3-3
2030 FIT·경험·차별화 수요	§B-4 (밍글링 +560%, FIT 사상 최대)
직향 경제성 불확실	§B-2 (대한항공 철수)
데이터 부재를 정직하게 인정	§B-8

9-2. 두 자산이 이 제안을 받치는 방식 (해체 + 구축)

- **해체(시장·상품 읽기):** 역설계 분석 + 리서치 ①② = "나는 시장 신호와 기존 상품의 구조를 읽는다."
- **구축(설계 역량):** 직접 설계한 서유럽 FIT(유럽FIT_설계전시물.md) = "나는 지형이 강제하는 관광의 본질을 읽고 그에 맞는 여정을 설계한다." 서유럽에선 그 본질이 관람이라 빛·깊이로 갔고, 발칸에선 그 본질이 능동형이라 그것을 담은 상품을 제안한다.

정밀화(자기 자료에 반박당하지 않기 위해): FIT 전시물이 직접 증명하는 것은 *깊이(see 큐레이션)*다 — FIT의 능동형 증거는 F1 하나뿐이기 때문이다. 따라서 능동형 화이트스페이스는 "내 FIT가 능동형을 했다"가 아니라 **"패키지가 구조적으로 못 한다(삼각 트레이드오프 + 45인승 물류)"**는 논증으로 증명된다. 또한 FIT의 앵커(F1)는 반복 상품화 불가(시한부·비SKU)였던 반면, 이 기획이 제안하는 발칸 능동형(래프팅·카약·캐니어링)은 반복 가능한 SKU다 — A 레이어는 FIT가 못 한 것을 상품화한다.

설계 서명(signature) — 단일 물리 변수의 대칭: 서유럽 FIT는 **빛(光)**이 모든 결정(토폴로지·시각·동선)을 관통했고, 발칸 A 레이어는 **물(水)**이 모든 결정(거점 선정·순서·서사·판매 캘린더)을 관통한다. 지역이 바뀌어도 "하나의 물리 변수에서 여정 전체를 역설계한다"는 방법이 반복된다 — 이것이 우연한 결과물이 아니라 **재현 가능한 설계 방법론**임을 두 사례가 교차 증명한다. (테마는 장식이 아니라 필터: 빛이 도시 순서를 걸렀듯, 물이 모스타르·사라예보를 걸렀다.)

→ 합치면 "**읽고(read) + 만든다(build)**"의 완결된 PM 서사. 이 A 레이어는 그 둘이 만나는 지점이다.

부록 1. 과제 현황

1. 샘플 일정·직접 설계 ☒ 완료 (§ 5-3, 샘플 일정 문서) — 물류 약점 해소 포함.
2. 베네룩스 패키지 대비 분석 ☒ 완료 (베네룩스 패키지_대비검증.md).
3. 수차 방어표 ☒ 완료(샘플 일정 문서 **부록 C**) — 일평균 이동 4.8→2.1~2.3h, T/D 비율 0.58→0.19~0.21, 연박 0→40~55%, 최장 연속 4h→2h.
4. 최소출발인원 경제학 ☒ 완료(**부록 3**) — 최소출발 8명(보수), 손익분기 5.7~8.2명(시나리오별), 원상품 최소출발 15명 대비 출발 확정성 우위.
5. 샘플 일정·결합 3건 각주 처리 ☒ 완료(일물 시각 회차 보정 각주·플라오슈니크 헤지·쿠키스 "최초" 헤지 — 샘플 문서 v3).
6. 거점별 능동형 모듈·현지 오퍼레이터 실사(IRF 인증 등 § A-4) / **한국 시장 수요 파일럿 설계**(부착률 실측 방법론) — 상품화 단계 과제.

부록 2. 용어

- **FIT**(Free Independent Tour) = 개별자유여행 / **Push·Pull 모델** = 여행사가 구성해 미는 방식 ↔ 고객이 희망 경험을 선언하면 조립하는 수요주도 방식
- **능동형 체험** = 래프팅·캐니어링·카약·트레킹 등 참여형 ↔ **수동형**(탑승·입장·전망)
- **삼각 트레이드오프** = 가격·커버리지·이동강도가 서로를 강제해 동시 최적화 불가능한 제약(분석 § 4)
- **부착률(attach rate)** = 기본 상품 구매자 중 옵션(능동형)을 추가 구매한 비율
- **falsifiable 트리거** = 충족 여부를 관측으로 판정해 의사결정을 자동화하는 지표
- **자기잠식(카니발라이제이션)** = 자사 상품끼리 고객을 빼앗는 현상 / **화이트스페이스** = 경쟁자가 비워둔 시장 공백
- **백트래킹** = 왔던 길 되돌아가기 / **스윙** = 점들을 한 방향으로 훑는 선형 동선
- **거점 체류형(base-camp)** = 거점에 연박하며 당일 왕복·권역 활동을 하는 구조 ↔ 매일 이동하는 스윙
- **이동/체류 비율(transit-to-dwell ratio)** = 차량 탑승 시간 대비 체류·활동 시간의 비 — 이동 강도의 정밀 지표(절대 시간·국가 수보다 체감에 가까움)
- **게이트형 모듈** = 사전 신청·문진·보험·최소 인원 등 관문(게이트)을 통과해야 참여하는 고난이도 선택 체험 / **재량 블록** = 일정 내 자유 선택 시간
- **수계(watershed)** = 하나의 강으로 물이 모이는 유역 — 본 기획에선 드린 강 수계가 동선을 결정

부록 3. 최소출발인원 경제학 — "소규모가 성립하는가"의 수치 답변

목적: § 3-3(삼각 트레이드오프 탈출)의 마지막 방어선. "45인승을 버리면 경제성이 무너지지 않나?"에 대해 손익분기(break-even) 구조로 답한다. 모든 단가는 **RFQ(견적 요청) 전 공개 시세 기반 가정치**이며, 모델의 가치는 정밀 원가가 아니라 **구조와 민감도**에 있다.

가정(명시). 10박 12일형 · 16인승 스프린터급(판매석 15 + 인솔자 1) · 환율 €1=1,450원 · 판매가 P=599만 원 (포지셔닝: 5개국 499만과 6개국 719만 사이의 경험 프리미엄) · 변동비 V=320만/인(TK 그룹 항공 ~130 + 숙박 2인1실 ~100 + 식사 ~40 + 액티비티 ~35 + 입장·보험·기타 ~15) · 고정비 F=밴+기사 11일 올인(유류·톨·기사 숙식, 국경 통과

라이선스) + D10 2기사 보강 + 인솔자(항공·일당·싱글룸) + 그룹 최소보장 버퍼. 밴 일당은 발칸 현지 오퍼레이터 시장이 실재함을 확인(16~20인승 스프린터, 에이전시 그룹 차터·백업 차량 체계)하되 확정가는 비공개라 €450~650/일 범위로.

시나리오	고정비 F	손익분기(마진 0)	손익분기(목표마진 15%)
저가 (€450/일)	~1,070만	3.8명	5.7명
중간 (€550/일)	~1,310만	4.7명	6.9명
고가 (€650/일)	~1,540만	5.5명	8.2명

단위 공헌이익 = $P - V = 279\text{만/인}$ (목표마진 15% 차감 시 189만/인). 만석(15명) 판매 시 공헌 ~4,185만 - F ~1,310만 = **~2,880만/출발** (본사 판관비·수배 오버헤드 미반영 공헌이익 기준).

→ **결론: 최소출발 8명(보수적 설정)**. 고가 시나리오에서도 8.2명이므로, 최소출발 8명이면 전 시나리오에서 목표마진이 성립한다.

결정적 대비 — 원상품보다 출발 문턱이 낮다. 원상품 5개국 10일의 최소출발은 **성인 15명**(20석, 상품 메타데이터 명기)이다. 45인승 대형버스의 고정비는 15명을 모아야 성립하지만, 소규모 상품은 고정비 자체가 밴 규모로 축소되므로 **8명이면 출발이 확정된다**. 즉 "소규모 = 경제성 포기"가 아니라, **소규모 = 출발 확정성(departure reliability) 우위**다 — 니치 초기 시장(§ 2)에서 15명 모객은 불확실하지만 8명은 현실적이며, "출발 확정이 빠른 상품"은 그 자체로 고객 신뢰 자산이다. 이것이 삼각 트레이드오프 탈출(§ 3-3)의 경제적 완결이다.

민감도·리스크 각주. ① 판매가를 549만으로 내리면(공격적 진입) 손익분기는 15% 마진 기준 9.5명(중간 F)으로 상승 — 가격 인하보다 모객 확실성이 우선. ② 현지 가이드를 구간 추가 시(+~100만/출발) 손익분기 +0.5명 내외. ③ 11박 13일형은 F +~90만·V +~10만으로 대세 불변. ④ 환율 +10% 시 손익분기 +0.6명 내외. ⑤ 모든 수치는 RFQ로 확정 전의 구조 검증용 — falsifiable: 실제 견적이 €650/일을 넘으면 최소출발 재산정.