creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

경영학석사 학위논문

디지털 생태계에서 기존 호텔기업의 디지털 전환 전략에 관한 연구

2023년 2월

서울대학교 대학원

경영학과 전략 및 국제경영 전공

윤 선 재

디지털 생태계에서 기존 호텔기업의 디지털 전환 전략에 관한 연구

지도 교수 박 선 현

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함
2022년 10월

서울대학교 대학원
경영학과 전략 및 국제경영 전공
윤 선 재

윤선재의 경영학석사 학위논문을 인준함
2022년 12월

위 원 장 송재용 (인)

부위원장 이제호 (인)

위 원 박선현 (인)

초 록

최근 호텔산업에서 디지털 전환(digital transformation)이 활발하게 이루어지고 있으며, 디지털화 요구가 높아지는 산업 동향을 따라가는 것이 중요해지게 되었다. 본 논문은 호텔신라의 사례를 통해 국내 호텔기업의 디지털 전환 성공전략을 알아보고 분석하고자 하였다. 본 논문은 호텔신라가 자체적인 기술력과 경영자원을 활용하여 디지털 전환을 진행하고 있으며, 가시적인 성과를 보여주고 있다는 점에서 사례 기업으로 선정하였다. 호텔신라 현직자와 심층 인터뷰 및 보충적 이메일 질문을 1차 자료로 확보하고 연구에 활용하였다. 또한, 2차 자료를 바탕으로 반대 사례인 호텔기업의 디지털 전환 실패에 대해서 조사하였으며 호텔신라의 성공사례와 비교하여 설명하였다. 사례 분석을 통해 다음과 같은 명제를 도출하였다. 첫째, 호텔기업은 디지털 전환을 전산화, 디지털화, 디지털 전환의 3단계로 나누어 단계적으로 접근하여야 하며, 단계별로 요구되는 역량과 성과의 차이가 있다. 둘째, 호텔기업은 구체적인 목표 설정이 필요하며, 디지털 전환 목표 설정을 통해 객관적인 전환 정도를 파악하고 계획에 반영하여야 한다. 결과적으로, 디지털 전환 목표 설정은 디지털 사업의 규모를 키우는데 기여하게 된다. 셋째, 호텔기업은 성공적인 디지털 전환을 위해 자체 플랫폼을 개발하여야 한다. 플랫폼 개발을 통해 사업 다각화를 이뤄내고, 호텔기업의 경쟁력이자 새로운 성장 발판으로 삼아야 한다. 이상의 명제를 바탕으로 미래 양적연구를 위한 이론적 시사점과 향후 호텔기업이 디지털 시대에 나아가야 할 방향에 대한 경영적 시사점을 제시하였다.

주요어 : 디지털 전환, 플랫폼, 호텔기업, 기존기업, 성공전략
학 번 : 2021-24641

목 차

제 1 장 서 론 1
제 1 절 연구 주제와 목적 1

제 2 장 이론적 배경 3
제 1 절 디지털 전환의 의미 3
제 2 절 디지털 전환의 단계 4
제 3 절 디지털 전환의 목표 8
제 4 절 해외 호텔기업의 디지털 전환 선행연구 10

제 3 장 연구방법 13
제 1 절 연구방법 및 구성 13
제 2 절 사례 선정 이유 14

제 4 장 사례연구 15
제 1 절 호텔신라 15
제 2 절 호텔신라의 디지털 혁신 17

제 5 장 사례분석 21
제 1 절 호텔신라의 단계적인 디지털 전환 21
제 2 절 호텔신라의 디지털 전환 목표 설정 28
제 3 절 호텔신라의 자체 플랫폼 개발 31

제 6 장 결론 및 시사점 37

참고문헌 41

부록 47
부록 1: 호텔신라 기획부 그룹장 1차 인터뷰 질의응답 47
부록 2: 호텔신라 기획부 그룹장 2차 인터뷰 질의응답 49
부록 3: 호텔신라 객실예약부 과장 인터뷰 질의응답 51

Abstract 56

감사의 글 58

표 목차

[표 1] 디지털 전환의 3단계 7
[표 2] 디지털 전환의 목적별 차이 10

제 1 장 서론

제 1 절 연구 주제와 목적

최근 호텔산업에서 디지털 전환(digital transformation)이 활발하게 이루어지고 있다. 현재 57%의 호텔 예약은 온라인으로 이루어지고 있으며, 이는 174억 달러의 시장 규모에 이른다. 산업이 변화하며 유연성을 요구하는 시장 환경에 대응하기 위해 2015년 이후 기존 호텔기업의 디지털 전환이 급격히 진행되기 시작하였다. 국내 호텔산업의 시장 규모는 2022년 기준 7.5조원으로 추정되고 있으며, 코로나19의 종식이 가까워지며 더욱 성장할 것으로 기대되고 있다. 호텔기업의 경우엔 관광산업에서 가장 자본집약적 산업이며, 대형화 및 고급화를 위해 자본의 집중과 경영전략의 꾸준한 개선을 필요로 한다. 이러한 특징으로 인해 호텔기업은 디지털 전환에서 꾸준한 성과를 보여주고 있다. 하지만, 중·소 호텔기업의 경우엔 자본력과 노동력의 한계로 인해 디지털 전환의 즉각적인 실행이 어려운 실정이다. 따라서, 본 연구는 국내 호텔기업이 어떤 디지털 전환 성공전략을 사용하고 있는지 알아보고, 향후 디지털 시대에 나아가야 할 방향을 제시할 것이다. 또한, 이미 호텔기업의 디지털 전환 성공과 관련된 해외 연구가 다수 존재하며, 현재에도 해당 연구분야에 발전이 이루어지고 있다. 하지만 대다수의 해외 연구는 다국적 체인 호텔들을 대상으로 하기에 국내 호텔기업과는 환경이 상이하며 국내 호텔기업을 대상으로 한 연구가 필요할 것이다. 따라서, 본 연구는 국내 호텔기

업이 디지털화 요구가 높아지는 산업 동향을 어떻게 따라가는지 살펴보고 분석하는 것에 주안점을 두고자 한다. 이러한 분석을 통해 국내 호텔기업의 디지털 전환에 관한 명제를 제시하고, 이를 바탕으로 경영적 시사점 및 향후 후속연구를 위한 이론적 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구는 이러한 호텔기업의 디지털 전환을 호텔신라의 사례를 통해 규명하고자 하였으며, 다음과 같은 핵심 연구 질문에 답변하고자 한다.

호텔산업에서 디지털 전환의 성공을 위해서는 어떤 전략이 필요한가?

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 디지털 전환의 의미

디지털 전환(digital transformation)은 현재의 비즈니스의 경쟁력을 높여 새로운 비즈니스 모델로 만들어 새로운 성장을 추구하고, 사물인터넷(IoT), 클라우드(cloud), 빅데이터(big data), 모바일(mobile), 인공지능(AI) 등 제품 및 서비스에 디지털 기술을 적용하고 활용함으로써 시장 변화에 적응하는 과정으로 정의된다 (이완형, 2019). 디지털 전환은 다소 최신 개념이지만 다양한 학술적 정의가 존재하며, 대표적인 예시는 다음과 같다. 첫째, 디지털 전환은 디지털과 물리적인 요소들을 통합해 비즈니스 모델을 변화하고 산업에 새로운 방향을 정립하는 것이다 (유재흥 et al., 2018). 둘째, 디지털 전환은 기업이 새로운 비즈니스 모델, 제품 및 서비스를 창출하기 위해 디지털 역량을 활용함으로써 고객 및 시장(외부 생태계)의 파괴적인 변화에 적응하거나 이를 추진하는 지속적인 프로세스이다 (유재흥 외, 2018). 셋째, AI와 같은 디지털 신기술로 촉발되는 경영 환경상의 변화 동인에 선제적으로 대응함으로써 현행 비즈니스의 경쟁력을 획기적으로 높이거나 새로운 비즈니스를 통한 신규 성장을 추구하는 기업 활동이다 (김준연 외, 2017). 넷째, 끊임없이 변화하는 디지털 경제에서 효과적으로 경쟁하기 위해 고객과 직원을 위해 새로운 가치를 창출하기 위한 기술, 비즈니스 모델 및 프로세스의 재편성 혹은 신규투자이다 (김준연 외, 2017). 이렇듯 다양한 디지털 전환의 정의에

서 모두 포함되는 요소는 디지털 기술을 효과적으로 활용하고 가치를 부여하는 방법에 대해 설명한다는 점이다. 따라서, 신기술을 활용해 제품 혁신, 프로세스 혁신, 비즈니스 모델 혁신을 수행하여 새로운 성장 요소로 삼는 것이 중요하다는 뜻이기도 하다 (유재흥 외, 2018). 장기적인 관점에서 바라보았을 때 디지털 전환의 핵심은 디지털 기술의 전략적 활용을 통해 새로운 혁신을 만들어 내는 것이 되어야 한다 (유재흥 외, 2018). 디지털 전환이 진행됨에 따라 기업 전반에 걸쳐 변화가 이루어져야 한다. 디지털 전환은 제품, 업무구조, 유통경로, 그리고 공급망에 영향을 미친다 (Matt et al., 2015). 이러한 변화로부터 오는 잠재적 이점은 다양한데, 대표적으로는 판매량 및 생산성 향상, 혁신적인 기업가치 창출, 소비자와의 새로운 상호 작용 등이 그 예시이다 (Matt et al., 2015). 디지털 전환은 설명한 바와 같이 다양한 과정과 광범위한 결과가 뒤따르고 있다. 이러한 요소 때문에 많은 기업들은 디지털 전환의 요소들을 독립적 주제로 나누어 우선순위를 정하곤 한다 (Matt et al., 2015). 이를 위해서는 회사 전반에 걸친 특성을 이해하고 타 경영전략에 맞추어 조정되어야 한다 (Matt et al., 2015).

제 2 절 디지털 전환의 단계

기업들이 앞다퉈 디지털 전환을 이루어내는 한편, 그 과정 및 세부적인 단계를 알아볼 필요가 있을 것이다. 첫째, 지능화(intelligence)이다. 지능화는 디지털 전환을 촉진하는 가장 중요한 요소 중 하나이다. 구글

의 DeepMind가 출시한 알파고(AlphaGo)는 바둑과 같은 복잡한 게임의 영역도 결국 인공지능이 정복 가능하다는 것을 보여주었고, 인공지능의 무한한 가능성을 보여주었다 (유재흥 외, 2018). 이와 같은 기술의 연구 지원을 늘리고 사업 내부적으로 지능형 기술을 최적화하여 도입하는 것이 지능화의 주된 목적이라고 할 수 있다. 둘째, 통합화(integration)이다. 통합화를 통한 방대하고 다양한 정도의 통합은 단순히 누가, 어디서, 무엇을 했는지 뿐만 아니라 왜 했는지에 대한 이해까지도 가능하게 하는 기반이 된다 (유재흥 외, 2018). 디지털 전환을 통해 기업의 통합 데이터베이스 확보, 데이터를 활용한 응용서비스 발전, 그리고 멀티모달 인터페이스(multi-modal interface)의 제공은 디지털 전환의 중요한 목적 중 하나가 되어줄 것이다. 셋째, 서비스화(servitization)이다. 통합화와 지능화를 통해 방대한 데이터를 모으고 분석이 가능하다면 이를 통해 이윤을 창출하는 것이 성공적인 디지털 전환의 목적이다. 지금까지의 대량생산 대량소비 패러다임하의 기업구조에서는 빠르게 많이 만들 수 있는 생산의 효율성이 중요했다 (유재흥 외., 2018). 하지만 이제는 소비자가 원하는 제품을 원하는 때에 제공할 수 있는 온디맨드(on-demand)구조가 확산되고 있으며 디지털 전환을 통해 이를 지향하는 것이 점차 중요해지고 있다 (유재흥 외, 2018). 그 이외에도 디지털 전환을 통한 최적화(optimization) 또한 주요 지향점 중 하나로 연구되고 있으며, 이는 곧 디지털 전환을 통해 기존 사업분야에 데이터 기반의 서비스 적용, 연계 서비스 개발 등을 위한 역량을 키우는 것이다 (박천웅, 2020).

한편, 기업의 디지털 전환을 ICT(internet and communications technology) 기반의 3단계로 나누어 구분하는 견해 또한 존재한다. 선행연구는 디지털 전환을 전산화(digitization), 디지털화(digitalization), 마지막으로 디지털 전환(digital transformation)으로 구분하였다 (정미애, 2022). 전산화 단계에서는 아날로그 정보를 컴퓨터가 저장 및 처리할 수 있는 형태로 변환하는 활동이 주로 이루어진다. 전산화 단계를 달성한 기업은 업무 처리속도 단축, 다양한 정보 수집과 업무 처리의 정확성, 그리고 궁극적으로는 기업 경쟁력에서 우위를 점할 수 있는 잠재력을 가지게 되며 (정태명, 2002), 디지털 전환의 첫 성과를 맺게 된다. 해당 단계를 달성하기 위해선 기업 전반에 걸친 전산화의 타당성을 찾는 것이 중요하며, 이익이 적극 실현되는 단계가 아니기에 효율적인 투자가 진행되어야 한다 (정태명, 2002). 다음으로 디지털화 단계는 기업 내 제품 및 서비스의 디지털화가 이루어지기 때문에 온라인을 통한 거래가 가능해지는 단계이다 (정미애, 2022). 또한, 해당 단계에서는 이전 단계에서 구축한 시스템을 바탕으로 신제품 개발 전략 및 프로모션(promotion)을 만들어 가시적인 성과를 얻게 된다 (정태명, 2002). 디지털화 단계는 투자 대비 효율이 가장 높은 단계이며, 경비 절감 및 신사업으로 인한 매출 증가가 그 예시이다 (정태명 2002). 결과적으로, 디지털화 단계에 진입한 기업은 최종 디지털 전환을 위한 기업문화의 배경을 설립하고, 나아가 기술을 활용하는 전략적 시각을 확립하여야 한다 (이완형, 2019). 마지막으로, 최종 단계인 디지털 전환 단계는 디지털 기술을 기반으로 비즈니스 모델을 혁신하고, 전사적 변화를 불러오는 가장 변혁적 단계로

설명한다 (정미애, 2022). 디지털 전환에 요구되는 기술은 다양하며, 대표적인 예시는 블록체인, 사물인터넷, 빅데이터, 그리고 플랫폼 등이 있다. 따라서, 기업은 해당 기술을 적재적소에 활용하여 새로운 비즈니스 생태계를 구축하여야 하며 (이완형, 2019), 이는 곧 디지털 전환이 디지털 기술을 보유한다고 해서 이루어지는 것이 아니라는 것을 시사한다. 즉, 디지털 전환은 기업 성과를 달성하고, 기업이 새로운 사업 모델을 유연하게 구축하는 포괄적인 내용이 되어야 한다 (이완형, 2019). 이러한 최종 단계를 위해선 전산화 및 디지털화 단계가 반드시 선행되어야 하는 것으로 여겨진다 (정미애, 2022). 이러한 단계적 관점에서 보았을 때, 기업의 디지털 전환은 디지털 기술을 적용하고 활용하여 기업 전반에 변화를 일으키는 일련의 활동이자 변화하는 과정이다 (Vial, 2021).

<표 1> *디지털 전환의 3단계*

구분	전산화 Digitization (1960년대 말~)	디지털화 Digitalization (1994년 초~)	디지털전환 Digital Transformation (2010년대 초~)
초점	데이터/콘텐츠의 디지털 정보화	프로세스(예: 생산, 판매 등) 및 제품/서비스의 디지털화	기업활동의 전 영역, 산업 전반, 경제시스템
목적	• 효율 향상 (예) 비용 절감, 시간 단축 • 효과 향상 (예) 기업 내부 통합	• 효율/효과 향상 (예) 전사적 통합, 기업가치사슬 통합 • 고객/파트너 협력 & 공동가치 창출(co-creation)	• 전통 기업: 기존 사업 유지/방어, 새로운 성장동력 확보 • 벤처/스타트업: 기존 질서의 재편성, 새로운 기회 획득
기본전략	• 종이나 대면방식의 거래를 디지털 자료에 의한 온라인 방식 거래로 전환	• 기존 비즈니스의 온라인화 • 새로운 온라인 비즈니스 창업 • 디지털제품(예: 음악) 거래	• 비즈니스모델과 운영모델 (예: 생산방식, 조직) 혁신 • 고객 이해, 고객경험 혁신 • 디지털 역량 확보

출처: 김승현 외, 2019

제 3 절 디지털 전환의 목표

선행연구는 나날이 복잡해지는 디지털 전환 지향점 및 목표를 달성하기 위해서는 디지털 전환 기업에 관련된 실증연구가 중요하다고 설명한다. 이는 디지털 전환을 이루어낸 기업의 전략을 살펴봄으로써 공통점과 차이점을 찾아내고 필요에 따라 각 요소들을 모방할 수 있다는 점에서 기인한다 (Grover et al., 2013). 또한, 실증연구를 살펴봄으로써 선행기업의 디지털화 범위를 파악할 수 있으며, 이로부터 오는 성공 패턴을 이해할 수 있게 될 것이다(Grover et al., 2013). 또한, 디지털 전환은 전환 자체뿐 아니라 이후 정기적인 운영에도 영향을 미치는 경우가 많다 (Matt et al., 2013). 이러한 경우에 선행 실증연구는 기업의 디지털 기술 역량 평가 및 새로운 운영 방법에 대한 단계적인 방법을 제시하는 것에 그 목적을 가지고 있다(Matt et al., 2013). 디지털 전환은 사물의 연결, 실시간 축적 및 분석과 같은 요소들을 통해 자신들만의 사업분야에서 유용한 디지털 전환에 대한 이해가 중요하며 (김용진, 2018), 이러한 특징으로 인해 디지털 전환을 통해 제품을 고객들이 필요로 하는 시점과 장소에서 제공할 수 있는 유연화가 매우 중요하다 (이완형, 2018). 즉, 디지털 전환의 목표는 단편적으로 디지털 기술을 적용하고 기업 성과를 높이는 것이 아닌 기업의 새로운 사업모델, 나아가 기업의 변화를 이끌어내는 포괄적인 내용으로 보아야 한다 (이완형, 2019).

디지털 전환은 크게 내부 효율성 개선과 기업 성장이라는 두가지 목적으로 양분할 수 있다는 견해 또한 존재한다 (정미애 외, 2021). 두 목

적은 상호 배타적인 관계는 아니지만, 선행연구들은 두개는 아예 다른 게임이라는 점을 강조한다. 선행연구에서 주목할 만한 점은, 디지털 전환을 시도한 많은 다국적 기업들이 기대만큼의 수익 창출을 얻지 못한 만큼 많은 기업들에게 숙제로 남아 있다 (Björkdahl, 2020). 한편, 디지털 전환은 각 기업마다 다른 목표점을 보여주는 경우가 많으며, 업무 프로세스 효유화, 새로운 비즈니스 창출, 고객 커뮤니케이션 혁신과 같은 주요 목표점을 보여주었다 (정미애 외, 2020). 반면 디지털 전환에 뚜렷한 목표점이 없는 기업은 상대적으로 추진 정도가 낮고, 필요성에 대한 이해 또한 낮은 결과를 보여주었다 (정미애 외, 2020). 이러한 결과는 디지털 전환의 첫번째 지향점은 추진의 필요성 및 기업 전반적인 인식 개선의 확산이 되어야 한다. 그 후, 내부 업무 혁신 혹은 디지털 제품 및 서비스 개발이 뒤따른다면 보다 높은 성과를 기록할 수 있을 것이다.

<표 2> 디지털 전환의 목적별 차이

	비용 절감/운영 효율성	성장/혁신
자산 재배치	비용 절감 대안을 위해 잘 확립된 메커니즘, 리드 타임, 품질 및 처리량(예:사업부문 세금)	성장 의제를 구축하기 위해 여러 기능에 필요한 자본을 할당하는 확립된 메커니즘
문화	더 나은 방법으로 폐기물을 줄이기 위해 잘 정립된 문화	기능 전반에 걸친 집단 능력으로 산출물 시장을 변화, 서비스를 개발 및 판매하거나 데이터를 사용하여 새로운 비즈니스를 구축하는 문화가 확립되어 있지 않음
기능 간 조정	개별 기능의 우수성에 따라 다름	여러 기능에 따라 다름
데이터 관리	데이터는 내부적으로 생성되며 일반적으로 효율성 개선을 식별하기 위해 더 적은 수의 변수를 고려해야 함	데이터는 고객 어플리케이션에서 생성되며 성장 옵션을 식별하려면 많은 변수를 고려해야 함
수요	내부 수요와 그것이 생산적인지를 결정하는 기업의 책임	불확실한 수요
외부협력	효율성 개선을 구현하기 위해 잘 정립된 파트너 및 공급업체	파트너십은 상황에 따라 달라지며 가치를 창출하기 위해 생태계의 보완자에 대한 강한 의존도가 있음
투자	비교적 추정하기 쉬움	추정하기 어려움
관리 프로세스	정해진 관리 프로세스 작동	새로운 관리 프로세스에 따라 유연하게 작동
투자수익	추정하기 쉬움	매우 불확실
전략	경쟁력에 있어 중요하고 투자 수익률이 높은 솔루션에 투자하기 위해 잘 확립된 절차	수립된 전략이 없음. 많은 불확실한 대안 사이에서 절충해야 함
구현시간	비교적 추정하기 쉬움	추정하기 어려움
양도성	기업 간 높음	기업 간 낮음

출처: Björkdahl, 2020

제 4 절 해외 호텔기업의 디지털 전환 선행연구

한편, 해외에는 2015년부터 호텔 기업의 디지털 전환 및 이를 활용한 경영전략에 대한 연구가 다수 존재한다. 2015년은 호텔 산업의 새로운 경쟁자인 에어비엔비(Airbnb)가 급부상한 년도이며, 에어비엔비 출범 이후 미국 내 대도시들의 객실 예약률이 40% 하락하였다는 분석 또한 존재한다(Oskam et al., 2016). 에어비앤비를 포함한 타 온라인 여행사들은 플랫폼 기업이라는 특성상 호텔 업계가 사전 대응에 실패할 경우 손

쉽게 시장 점유율을 높일 수 있는 유리한 위치에 있다 (Akbar et al., 2018). 따라서, 호텔 기업들은 에어비엔비의 파괴적 혁신(disruptive innovation)에 대응하기 위한 전략으로 디지털 전환을 신속히 진행하여야 한다. 그 예시로, 디지털 전환에 가장 앞장서 있다고 알려져 있는 아코르(Accor)의 경우엔 모든 대형 호텔 체인들 중 가장 온라인 여행사 의존도가 낮을 뿐만 아니라, 자체 플랫폼을 가장 활발히 발전시키고 있다고 한다 (Avery, 2017). 아코르의 경우엔 자체 플랫폼을 통한 객실 예약이 온라인 숙박 판매업 대비 가지는 장점에 집중하였다. 현재 보유하고 있는 객실 수 혹은 타입을 즉각적으로 반영할 수 있다는 점을 활용하여 자체 웹사이트를 통한 예약을 우대하였다. 그 예시로, 자체 플랫폼을 통한 예약은 레이트 체크아웃 혹은 객실 업그레이드를 제공함으로써 고객에게 돌아가는 이익을 증가시켰다고 알려져 있다 (Avery, 2021). 또한, 아코르는 회사의 이익보다는 고객의 편의성 증대에 초점을 맞추고 디지털 전환에 몰두한다는 점도 시사하는 바가 크다. 아코르는 고객의 편의성을 증가시키고 호텔 자체 플랫폼의 사용성을 높인다면 타 온라인 숙박 판매업을 견제하지 않아도 자체 플랫폼의 이용률을 높일 수 있다고 이야기한다 (Avery, 2021). 아코르의 예시와 같이 플랫폼을 자체적으로 소유하고 있는 기업은 경영적 불확실성이 감소한다는 선행연구 또한 존재한다. 자체 통합 플랫폼을 통한 독립적 판매 채널 확장 및 새로운 사업 발견은 향후 미래 호텔기업의 가치를 더욱 높이는 효과를 가진다 (Akbar et al., 2018). 또한, 호텔기업은 자체 플랫폼을 통해 고객의 구매 관습에 관한 전례없는 양의 정보를 수집할 수 있으며 이를 통한 사업모델 다양

화 및 새로운 가치 창출이 가능하다 (Akbar, 2018).

반면, 모든 호텔들이 디지털 전환에 성공하지는 않는다. 현재 미국의 30% 정도의 호텔만이 디지털 전환을 효과적으로 이루어 냈다는 연구결과 또한 존재한다. 디지털 전환에 성공하지 못한 호텔들의 주요 원인은 선택과 집중의 부족이다. 대표적인 예시로 플랫폼 구축 실패가 있다. 호텔 기업의 플랫폼 구축 실패란, 최저 자립 수치(minimum viable size)를 채우지 못하는 것을 의미한다 (Akbar et al., 2018). 최저 자립 수치란 해당 플랫폼을 이용하는 고객의 숫자 및 예약 건수가 낮아 플랫폼 유지 비용으로 인한 손실이 커지는 경우이다. 이러한 경우 호텔 기업은 외부 플랫폼에 의지하게 되며, 이는 장기적인 이익 하락 및 디지털 전환 실패에 크게 기여하게 된다 (Akbar et al., 2018). 한편, 많은 호텔 기업들이 처음 디지털 전환을 시작할 때 목표점이 너무 애매모호하다고 이야기한다. 가령, 디지털 전환이란 무엇인지 혹은 어떤 결과를 지향해야 하는지와 같은 핵심적인 질문들에 답하는 것을 어려워하곤 한다 (Bianco et al., 2022). 주로 이러한 문제점을 겪는 호텔들의 디지털 전환은 효과적으로 이루어지지 않을 가능성이 매우 높을 뿐만 아니라, 디지털 전환을 위한 자본 또한 상당히 많이 소요하게 되는 결과를 초래한다. 따라서, 선행연구는 호텔들의 디지털 전환을 위해 측정 가능한 목표를 세우고, 한 단계씩 나아갈 것을 조언한다 (Bianco et al., 2022). 그 예시로, 디지털 전환을 통한 인건비 감축, 혹은 고객 만족도 증가를 예시로 들 수 있다.

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구방법 및 구성

본 연구는 국내 호텔기업의 디지털 전환 전략을 사례연구를 통해 살펴보았으며 질적연구 방법을 사용하였다. 사례연구방법은 “어떻게” 혹은 “왜”의 문제가 제기되었을 때, 현실에서 벌어지고 있는 사건을 연구하는 경우에 사용하는 것이 바람직하다 (Yin, 2009). 한편, 사례연구방법 결과를 일반화할 수 있는 능력이 떨어진다는 견해 또한 존재한다. 하지만 사례연구의 목적은 사건을 통계적으로 일반화하는 것이 아닌, 사례연구를 통해 이론들을 확장하고 분석적 일반화를 진행하는 것에 그 목적이 있다 (Yin, 2009). 또한, 사례연구는 실험적 연구에서 발견된 인과관계를 보완하기 위한 중요한 증거를 제공할 수 있으며 (Yin, 2009), 실험연구와 함께 진행되었을 시 그 가치가 더욱 커진다는 견해 또한 존재한다. 따라서, 본 연구는 사례연구를 통해 호텔기업의 디지털 전환이라는 주제에 질적으로 접근하고 향후 후속연구 및 호텔기업을 위한 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

국내 호텔기업의 디지털 전환에 관한 연구를 위해 호텔신라 현직자와 3회에 걸친 심층 인터뷰 및 보충적 이메일 질문을 1차 자료로 확보하고 연구에 활용하였다. 본 인터뷰의 참여자들에게 연구의 목적 및 주제에 대해 설명하였으며, 최대한 구체적인 근거 및 예시를 포함한 답변을 요청하였으며, 이를 통한 사례 분석을 진행하였다. 이후, 2차 자료로

관련 인터넷 조사 및 논문을 수집하여 현직자의 기억에 근거하여 진행한 인터뷰에서 발생할 수 있는 오류 및 왜곡을 보완하였다. 또한, 2차 자료를 바탕으로 반대 사례인 호텔기업의 디지털 전환 실패에 대해 조사하였으며 성공 사례와 비교하여 설명하였다. 최종적으로, 본 연구의 신뢰도를 높이기 위하여 인터뷰 자료를 문서화하여 부록에 첨부하였다.

제 2 절 사례 선정 이유

국내 호텔기업 디지털 전환에 관한 연구를 위한 표본(sample)으로 호텔신라를 선정하였다. 본 연구의 사례 기업으로 호텔신라를 선정한 이유는 다음과 같다. 첫째, 호텔신라는 객관적인 디지털 전환 성과를 보여주고 있다. 호텔신라는 국내 빅3(big 3) 호텔기업 중 하나이며, 매출액 2위와 영업이익 1위를 달성하였다. 호텔신라의 이러한 막대한 기업 규모는 디지털 전환으로 인해 소요하는 비용과 인력 대비 더욱 가시적인 성과를 보여주고 있다. 둘째, 호텔신라는 국내 호텔 업계에서 가장 선도적으로 디지털 전환을 시작하였다. 호텔신라는 2010년도에 수익성 개선이라는 목적 아래 웹사이트 개편이 이루어졌으며, 이를 통한 자체 웹사이트 예약 시스템 등 새로운 시도들을 보여주었다. 셋째, 호텔신라 현직자와 심층 인터뷰를 통해 1차자료를 수집하였으며, 이를 분석하여 경영적 및 이론적 시사점을 보여주는 분석 결과를 얻을 수 있었다는 점이다.

제 4 장 사례연구

제 1 절 호텔신라

호텔신라는 1973년 삼성그룹 초대회장인 이병철 회장의 의해 삼성그룹 내 호텔사업부가 신설되며 시작되었다. 이후 1979년 호텔 전관을 개관하며 천년 역사와 함께 가장 찬란한 문화예술의 꽃을 피웠던 신라왕조의 이름을 따라 호텔신라의 명칭을 사용하여 현재에 이르고 있다 (정규엽, 2010). 호텔 개관 이래 '최고의 호스피탈리티 기업' 이라는 이념을 목표로 격조있고 차별화된 서비스를 제공하였으며, 이를 통해 각종 매체에서 대한민국 최고의 호텔로 인정받은 바 있다. 서울신라호텔은 서울 올림픽 본부 호텔, IOC 서울총회, FIFA 공식 VIP호텔, 다보스 세계경제 포럼 등 세계적 행사들을 치러냈다. 뿐만 아니라, 자갓(Zagat)과 트래블 앤 레저(Travel & Leisure)와 같은 최고 권위의 여행 전문지로부터 그 높은 위상을 꾸준히 인정받고 있다 (정규엽, 2010).

4.1.1 호텔신라의 사업현황

호텔신라는 서울특별시 중구에 위치한 서울신라호텔을 필두로 제주도에도 특급호텔을 운영하고 있다. 제주도 서귀포시에 위치한 제주신라호텔 또한 한국관광협회 선정 호텔이며, 이국적 분위기와 세련된 시설을 선보이며 대한민국 최고의 리조트 호텔로 알려져 있다. 제주신라호텔은 2008년부터 차별화된 관광 서비스 제공을 위해 항공 예약부터 렌터카 예약까지 책임지는 서비스인 Travel Plan Office(TPO)를 설립하여 선진

리조트 문화를 이끌고 있다. 뿐만 아니라, 호텔신라는 신사업에도 꾸준히 진출하고 있는데, 2013년 호텔신라는 비즈니스 호텔인 신라스테이를 새롭게 선보였다. 신라스테이는 호텔신라의 가치 위에 고객이 원하는 서비스와 상품만을 엄선하여 제공함으로써 고객층을 더욱 넓혀 나가고 있다(신라스테이, 2022). 신라스테이는 출범 9년만에 한 해 100만 객실 판매 목표에 가까워지고 있으며, 이는 국내 호텔업계에서 아직 어떠한 기업도 달성한 적 없는 매우 값진 기록이다 (남희헌, 2022). 이렇듯 호텔신라가 신라스테이를 불과 10년도 되지 않아 시장에 안착시킬 수 있었던 것은 호텔신라의 사업 노하우가 긍정적으로 작용하고 있다는 증거이기도 하다 (남희헌, 2022).

4.1.2 호텔신라의 사업전략

호텔신라는 현재 오너 경영자인 이부진 사장의 지휘 아래 호텔 및 면세점 사업 확대와 글로벌 호텔체인 구축에 힘을 쏟고 있다. 호텔신라의 단기적인 경영 계획은 코로나19로 인해 전대미문의 피해를 입은 호텔과 면세점 사업의 실적 회복에 조직 역량을 집중하는 것이다. 하지만 지속되는 포스트 코로나 시대의 불확실성에 대비하기 위해 호텔&레저 부문장 및 각종 기업 내 중역들을 교체하는 등의 기업개편을 진행하였다 (김은, 2021). 추가적으로 호텔신라는 베트남에 이어 동남아시아, 미국, 중국 등 해외에 호텔을 진출시키기 위한 준비에 박차를 가하고 있다 (김은, 2021). 신라호텔의 장기적인 사업전략은 글로벌 체인호텔로써 자리잡는 것이며, 이를 위해서는 조직 개편이 필수적일 것이다. 호텔신라의

사업부문은 크게 호텔 사업과 면세점 사업으로 나눌 수 있는데, 그간 호텔신라의 경우 전체 매출에서 90% 가량을 면세점 부문이 차지하며 고정비 지출이 큰 호텔 사업의 수익을 부양하는 구조였다 (김은, 2021). 이외에도 호텔신라의 이부진 사장은 디지털 전환을 포스트 코로나19 시장 변화에 선제적으로 대응할 수 있는 핵심 전략으로 추진할 것이라고 언급한 바 있다 (이현승, 2022). 호텔신라와 같은 라이프스타일 비즈니스를 디지털 전환을 통해 재해석하고 효과적인 플랫폼을 구축할 수 있다면, 고객들이 느끼는 가치 또한 올라갈 것이다. 호텔신라의 디지털 전환은 새로운 기업의 성장동력이며, 나아가 코로나19 시대의 저조한 실적을 회복시킬 수 있는 요인이 될 것이다.

제 2 절 호텔신라의 디지털 혁신

호텔신라는 국내 호텔기업들 중 가장 발빠르게 디지털 전환에 착수하였다고 알려져 있다. 콘래드 서울, JW 메리어트 서울 등 타 경쟁 호텔들이 다국적 호텔 기업의 지원에 힘입어 디지털 전환을 이루고 있는 것과 대조적으로 호텔신라는 자체적인 기술력과 경영자원을 활용하여 디지털 전환을 해 나가는 중이다. 호텔신라는 기존의 순수한 파이프라인 형태를 고수해 온 기업이기 때문에, 타 플랫폼 사업들과는 조금 다른 형태의 디지털 전환 중이라고 이해할 수 있다. 그 예시로, 호텔신라의 디지털 전환은 대응전략으로의 요소가 더욱 강하게 작용한다는 점이다. 호텔신라는 코로나19의 영향으로 한층 빠르게 변화하고 있는 관광산업에 디

지털화를 받아들이고 있다. 호텔신라는 현재 실시간 예약 어플리케이션 개발 및 홈페이지 사용성 강화와 같은 방식을 통해 자체 시스템 강화에 만반을 다하고 있으며, 설문조사를 통해 해당 프로그램을 이용할 예정이거나 이용한 경험이 있는 소비자들의 반응에 대해서도 꾸준히 데이터를 모으고 있다. IT 기업들을 선두로 디지털 생태계로의 전환이 현실화되는 시대가 도래하였지만, 호텔과 같은 환대산업에서는 이러한 전환이 다소 더디게 이루어지는 것이 현실이다. 호텔기업은 인적의존도가 높아 상대적으로 디지털 생태계와 무관한 것으로 보였고 결과적으로 이는 혁신의 문제로 대두되기 시작하였다 (김경수, 2020). 이는 많은 수의 호텔 기업의 자체 플랫폼 개발 뿐만이 아니라 자체 웹사이트 또한 그 역량이 크게 떨어지는 현황을 초래하였다.

호텔 서비스의 온라인 소비 패턴은 2018년도부터 주요 소비 트렌드로 나타났는데, 코로나 19로 비대면이 확산되며 다시금 이목을 끌고 있다 (김동준, 2020). 호텔신라도 이러한 트렌드에 힘입어 홈페이지에서 객실 패키지 상품 혹은 회원 전용가격으로 객실을 제공하는 등, 사용성 강화에 힘을 쓰고 있다. 호텔신라는 디지털 전환을 통한 객실 판매를 자동화(automation)와 무인(unmanned) 기술을 합친 비대면적 모습으로 설명하고 있다. 호텔 내 지출의 가장 큰 비중을 차지하는 것이 인건비임을 감안하였을 때 (김동준, 2019) 이러한 비대면 기술이 가져올 이윤 증가는 시사하는 바가 크다. 호텔신라는 호텔의 포괄적인 모든 기능들을 직접 가지고 운영하는 형태를 취하고 있는데, 온라인 소비 패턴이 도래

하기 전에는 이러한 형태가 큰 이윤 증가로 이어질 수 있었다. 하지만 오늘날 적지 않은 수의 호텔들은 온라인 숙박 판매업에게 객실 판매를 아웃소싱(outsourcing)하고 있으며, 이러한 결정은 이윤 하락에 기여하고 있다. 따라서, 호텔신라는 자체 온라인 플랫폼 및 온라인 객실 판매 역량 또한 가까운 시일 내 호텔의 경영상태를 시사하는 지표로 이어질 가능성이 다분하다고 설명한다. 이에 따라 호텔의 등급체계 심사에서도 해당 항목을 추가하여야 한다는 의견 또한 존재하는 실정이다 (김동준, 2020).

호텔신라는 디지털 전환을 장기적인 혁신전략이 아닌 단순한 수익 증가의 목적으로만 여기는 것을 지양하여야 한다고 설명한다. 호텔신라 또한 표면적인 디지털 전환을 이루어야 한다는 마음가짐에서 벗어나, 호텔의 각 부서를 세부적으로 나누어 단계적인 디지털 전환을 이루어 나가는 것을 목표로 한다. 즉, 자체적인 디지털 생태계를 구축하는 것을 목표로 디지털 전환 과정에 착수하고 있다는 것이다. 이는 단지 객실 예약 단계에서 디지털 전환을 이루어 내는 것이 아닌, 장기적으로 보았을 때 호텔을 이용하는 경험 전반에 걸쳐 이루어져야 한다는 것이다. 이러한 디지털 전환을 이루어 낼 수 있다면 호텔 내 임직원들을 통해야 가능한 일들이 언택트 서비스로 제공되어 사용자에겐 편의성을, 호텔신라에게는 인건비 절약이라는 결과로 이어질 것이다. 그 예시로, 호텔신라의 디지털 전환은 객실 부서, 식음료 부서, 그리고 마케팅 부서와 같은 호텔 내부 부서들이 균일하게 디지털 전환을 하는 것을 확인할 수 있었다. 이처

럼 부서 간 균등한 디지털 전환은 장기적인 관점에서 제2의 코로나가 오더라도 흔들리지 않는 수익 구조를 확보하는데 크게 기여할 뿐 아니라 호텔신라의 버팀목이 되어줄 것이다 (한전진, 2022).

제 5 장 사례분석

제 1 절 호텔신라의 단계적인 디지털 전환

호텔신라의 디지털 전환 과정 단계를 살펴보기 위해, 선행연구가 제시한 디지털 전환의 3단계인 전산화, 디지털화, 디지털 전환으로 나누어 살펴보았으며 각 과정별로 호텔신라가 이뤄낸 과정, 성과, 그리고 역량에 대해 자세한 예시와 함께 기술하였다.

5.1.1 호텔신라의 전산화(digitization) 과정

선행연구의 예시에서 볼 수 있듯 기업의 디지털 전환에는 여러 단계가 존재하며, 호텔기업의 사례에서도 해당 단계를 알아볼 필요가 있을 것이다. 이를 위하여 인터뷰 참여자에게 디지털 전환의 3단계 구분에 대해 설명하였으며, 각 단계별로 호텔신라가 키워온 역량을 확인할 수 있었다. 전산화 단계에 대한 질문에는 다음과 같은 답변을 얻을 수 있었다.

"전산화 단계에서는 호텔기업이라고 해서 타 기업과 큰 차이점을 보이지는 않는 것 같습니다. 시스템의 표준화 혹은 통합으로 기업 내부적인 효율을 올렸다고 생각합니다."

위 답변과 같이 호텔신라의 전산화 단계는 타 기업과 차별적인 특징을 보이지 않지만, 업무의 정보화를 이루어 냈다는 것이 호텔신라의 가장 큰 성과이다. 해당 단계를 거치는 과정에서 호텔신라는 매출액 대비 2%의 가까운 투자를 한 것으로 알려져 있으며, 타 국내 기업은 매출액

대비 0.43% 정도의 투자를 한다는 점을 감안하면 상당히 높은 투자 비율이다. 특히, 호텔신라를 포함한 타 호텔기업은 자본적 지출(capital expenditure)의 비중이 높으며 이에 추가적으로 전산화 비용을 지출하는 것은 기업 전반에 걸친 큰 위험 요인으로 작용할 수 있었다. 하지만 결과적으로 호텔신라는 전산화 단계를 성공적으로 이뤄내며 타 국내 호텔기업 대비 영업, 고객관리, 그리고 경영 전반에 걸쳐 경쟁우위를 가지는 계기가 되었다. 호텔신라의 구체적인 예시는 정보의 통합화이다. 재빠르게 시장이 바뀌고 변동성(volatility)가 높은 호텔산업의 특성상 축적한 정보를 통합하고 이로부터 높은 단계의 경영정보를 창출하는 것이 중요하다. 전산화를 통해 호텔신라는 매출, 회계, 그리고 시장 동향과 같은 정보를 디지털 상으로 통합할 수 있게 되었으며 이를 통해 영향력을 가진 구체적인 데이터를 만들어 내는 능력을 구축하게 되었다. 이외에도, 온라인 결재 시스템 구축과 같은 요소로 인한 효율 증가 등이 호텔신라가 이뤄낸 전산화의 성과라는 답변을 들을 수 있었다. 호텔기업의 특성으로 인해 즉각적인 결정을 요구하는 사안이 많으며, 이러한 디지털 정보화는 효율을 크게 올려주었다. 호텔신라는 해당 단계에서 호텔 전반에 걸쳐 디지털 전환에 대한 이해를 높였을 뿐 아니라, 해당 투자가 이익 실현에 도움이 된다는 것을 보여주는 예시가 되었다.

5.1.2 호텔신라의 디지털화(digitalization) 과정

디지털 전환의 진화적 단계 중 두번째인 디지털화 과정에 대해 다음과 같은 답변을 얻을 수 있었다.

"호텔신라의 디지털화는 기업 내부적으로 디지털적인 변화에 적응한 이후, 고객에게 해당 가치를 전달하는 과정이라고 생각합니다. 서비스업이라는 특징상 고객의 편의성과 기업 이익 극대화 양쪽 모두 고려한 디지털화가 진행되었습니다."

호텔신라의 디지털화 과정에서 가장 비중을 크게 차지했던 것은 고객의 만족 및 편의성 증대이다. 호텔신라가 기존 사업을 온라인으로 전환하는 과정에서 가장 큰 신경을 쓴 것은 온라인 객실 예약 시스템이다. 온라인 예약을 통해 소비자와 호텔기업은 공동의 가치를 창출할 수 있게 되며, 호텔신라의 예시는 다음과 같다. 첫째, 호텔신라는 고객 다양화의 기회를 얻었다. 온라인 예약은 기존 고정된 고객층에서 벗어나 신규 고객의 유입을 도왔고, 이를 더욱 장려하기 위해 회원가입을 통해 할인 쿠폰을 제공하여 소비자의 온라인 예약을 장려하였다. 둘째, 소비자의 구매 성향과 같은 데이터를 효과적으로 축적할 수 있었다. 이는 자체 웹사이트를 통해 얻은 소비자의 구매 패턴 분석을 통한 맞춤형 상품들을 제공할 수 있는 계기가 되었으며, 개인 지향적으로 접근할 수 있게 되었다. 한편, 소비자 관점에서도 가치를 창출하였으며 다음과 같다. 첫째, 소비자는 기존보다 낮은 가격에 객실 예약을 할 수 있게 되었다. 이는 최저가 보장(best rate guarantee) 서비스를 호텔신라가 도입하며 시작되었으며, 타 예약 매체보다 자체 웹사이트를 통한 예약의 가격이 더 높을 시 보장해주는 제도이다. 이러한 제도는 디지털화를 통해 실시간으로 타 웹사이트와 가격 비교가 가능해지며 만들어지게 되었다. 둘째, 소비자의

예약 편의성이 상승하였다. 한정된 수의 직원이 소비자를 상대하여 예약하여야 했던 기존과 달리 소비자는 시간과 장소에 관계 없이 예약을 진행할 수 있게 되었다.

한편, 호텔신라의 디지털 기술을 이용한 고객관계관리(customer relationship management) 또한 디지털화 단계에서 이루어졌으며 온라인 멤버십을 전략적으로 활용하기 시작하였다. 온라인 멤버십의 대표적인 역할은 얼굴 없는 고객, 혹은 식별 불가능한 소비자의 수를 줄이는 것이다. 멤버십 가입 유도는 곧 구매 이력 저장 및 데이터 확보로 이루어지며, 고객에게 더 높은 가치를 제공하는 것이 가능해졌다. 온라인 멤버십을 활용한 고객 인지는 다양한 방면에서 활용될 수 있다. 또한, 확보된 고객 데이터를 철저하게 분석하고 활용하는 능력 또한 중요해지게 되었으며 해당 단계에서 이를 기업의 이익으로 전환하기 시작하였다. 그 예시는 특정 객실을 호텔신라의 자체 웹사이트에서 독점으로 판매하였다는 것이며 이는 데이터를 통한 고객 니즈(needs) 분석을 통해 만들어진 상품이기에 높은 판매량을 기록하였으며 호텔신라의 매출을 높이는데 기여하였다.

5.1.3 호텔신라의 디지털 전환(digital transformation) 과정

기업의 디지털 전환 단계는 디지털 기술을 기반으로 비즈니스 모델을 전반에 걸쳐 변화시키는 단계라고 할 수 있으며, 전산화와 디지털화 과정을 성공적으로 마무리한 기업들이 접근할 수 있는 단계이다. 호텔산업의 디지털 전환은 기존 호텔경영 방식의 변화를 초래하였으며 디지털

기반의 새로운 영업 모델을 제시해야 경쟁에서 살아남을 수 있게 되었다 (Alrawadieh et al., 2021).

"호텔산업의 디지털 전환 요구가 나날이 높아지고 있다는 점에는 동의합니다. 하지만, 디지털 전환에는 상당히 많은 인력과 비용이 들어가기 때문에 성급히 진행한다면 오히려 부정적인 결과를 초래할 것입니다."

호텔신라의 객실부서 그룹장은 위와 같은 내용을 언급하며 성급한 디지털 전환이 불러올 위험성을 상기시켰다. 가령, 호텔신라의 자사 플랫폼의 경우엔 개발 이후에도 유지 및 보수로 인해 비용이 많이 필요하다고 이야기했다. 이는 호텔신라가 자사 플랫폼 생태계를 과도하게 확장하지 않는 이유이기도 하며, 기업 전반에 걸친 디지털 전환 실태 파악의 필요성을 인지한 것이기도 하다. 기업의 디지털 전환 실태 파악은 디지털 기술이 기업에 체화되는 과정, 즉 기업의 디지털 전환 추진과 그 과정에서의 기업 변화 및 조직에 대한 영향을 고려한 단계적인 접근을 통해 이루어진다 (정미애 외, 2022).

"호텔신라의 플랫폼 생태계 구성은 지속 가능한 성장 발판을 마련하는 것이나 다름 없다고 생각했습니다. 플랫폼을 구성한다는 것은 데이터를 공유하고 활용하는 체계 구축이 우선시 되어야 합니다."

이처럼, 호텔신라는 장기적인 방향 정립을 위해 자사의 디지털 전환 접근 수준 및 수용성에 대한 체계적인 파악을 위해 노력하고 있다. 그

예시로 최근 호텔신라는 온라인 여행사(online travel agency) 사용률에 대한 실태 조사를 진행하였으며, 이는 온라인 여행사 수수료 대비 자사 플랫폼 강화가 기업의 경제적 성과로 이루어질 수 있는지를 확인할 수 있는 단서가 되었다. 이렇듯 외부 및 내부 환경을 고려하여 단계적으로 디지털 전환이 진행되어야 효과적으로 역량을 구축할 수 있게 된다.

"호텔신라의 디지털 전환은 단지 코로나바이러스 혹은 경쟁자들을 의식하여 진행되는 것이 아닌, 단계적인 사업 다각화와 엔데믹(endemic) 이후 다가올 기업 위기에 맞설 버팀목이자 하나의 기업 전략이 될 것입니다."

호텔신라와 같이 디지털 전환을 통한 새로운 기업 전략 개발을 위해서는 최적화(optimization)가 중요한 요소로 여겨진다. 최적화란 새로이 사업에 접목된 디지털 기술을 활용하기 위한 능력을 키우는 것으로 이해할 수 있다. 최적화 단계를 잘 넘기는 기업일수록 원가 절감 및 생산효율이 증가한다는 결과 또한 존재한다 (박천웅, 2020). 호텔신라의 경우 새로운 디지털 기술의 효과적인 시행을 위해선 직원과 고객 양측의 적응이 매우 중요하다고 보았으며, 디지털 전환의 최적화는 한쪽의 입장만 고려해서는 진행될 수 없다. 이에 착안하여 호텔신라는 임직원을 위한 디지털 의무 교육이 존재한다. 이를 통해 직원들이 디지털 시대에 호텔신라가 적용하고자 하는 새로운 기술을 이해하고 활용하는 방안을 터득할 수 있게 된다. 또한, 호텔을 실제로 사용하는 소비자가 최적화 과정을 진행하는 것 또한 중요하며 이를 위해서 호텔신라는 기업 전반에 걸

친 디지털 서비스를 통합하는 과정을 진행하였다. 이를 통해 소비자들은 통합된 호텔신라의 디지털 환경을 경험할 수 있게 되며 서비스 품질을 높일 수 있었다.

호텔신라는 디지털 전환을 통해 기존 호텔사업의 경쟁력을 높이는 요소로 발전시키고 있다. 호텔신라와 같은 기존 기업의 디지털 전환은 운영 효율성을 높임으로써 신생 플랫폼 기업의 파괴적 혁신 대응전략으로써 역할을 가진다. 선행연구에서 볼 수 있듯 운영 효율성 증가와 혁신은 다른 종류의 디지털 전환 과정을 가지고 있으며, 그 결과 또한 상이하게 나타난다(Björkdahl, 2020). 호텔신라의 디지털 전환은 현재 종료된 것이 아닌 꾸준하게 진행하는 장기적 기업 목표이다. 호텔신라는 현재 디지털 전환을 통한 업무 프로세스 효율화 혹은 신사업 진출과 같은 목표를 달성하였지만, 나날이 성장하는 글로벌 플랫폼 기업들에 대응하기 위해 꾸준한 투자와 역량 강화가 필요하다.

이와 같은 호텔신라의 첫번째 사례 분석을 통해, 다음과 같은 명제를 제시하고자 한다.

명제 1: 호텔기업의 디지털 전환은 단계적으로 이루어져야 한다.

5.1.4 실패 사례

반면, 호텔신라와 달리 디지털 전환을 단계적으로 진행하지 못한 호텔기업의 사례 또한 존재한다. 인터컨티넨탈 서울 파르나스(이하 파르나스호텔)은 디지털 전환 초기 단계에서 극적인 변화를 추구하며 전환을

시작하였다. 그 예시로, 파르나스호텔은 호텔 예약, 관리, 운영 등 호텔 경영 전반에 걸친 과정을 통합하여 디지털 전환을 이루어 내려는 목적을 가지고 있다. 또한, 파르나스호텔은 이러한 디지털 전환 목적을 빠르게 달성하기 위해 테크(tech) 기반 호스피탈리티 운영기업인 H2O와 계약을 체결하였다. 이와 같이 전산화, 디지털화 단계를 거치지 않은 급격한 디지털 전환은 다양한 측면에서 방해 요인으로 작용하며, 다음과 같다. 첫째, 충분한 고객 데이터를 축적하지 못하며, 이를 다양한 측면에서 활용하기 어렵다. 둘째, 기업 내부적인 디지털 최적화가 이루어지지 않아 디지털 전환을 활용한 전략적 판단을 내리는 것이 불가능하다. 파르나스호텔의 성급한 디지털 전환 투자는 시장성을 충분히 고려하지 못하였다는 것을 보여준다. 파르나스호텔은 해당 디지털 전환 계약 이후 매출 하락 및 전환 비용 부담이 커지며 20년도 3분기 18억의 영업적자를 기록하였다 (허동규, 2020). 파르나스호텔의 사례는 디지털 전환 기술을 호텔 전반에 적용하는 것은 단기간에 이루어 질 수 없으며, 선행 단계를 수행하는 단계적인 디지털 전환의 중요성을 보여준다.

제 2 절 호텔신라의 디지털 전환 목표 설정

호텔신라가 진행하고 있는 디지털 전환이 어느 정도의 성과를 내고, 호텔 전반에 어떠한 영향력을 끼치는지에 대해 알아보기 위해선 호텔신라의 디지털 전환 목표 설정에 대해 이해할 필요가 있다.

"이부진 사장이 승진한 2010년도에 호텔신라 전반에 걸친 수익성 개선이라는 목적 아래 디지털 전환이 시작되었다고 생각합니다. 비록 초기 단계였지만 호텔과 면세점 웹사이트 개편 등 새로운 시도들이 있었습니다."

기업의 디지털 전환에 필요한 요소 중 하나는 리더십이며, 특히 구체적인 전환 목표를 설정하는 것은 대표이사의 의중이 크게 작용한다. 반면, 디지털 전환의 목표점이 부서 수준에서 정해지는 기업의 경우 성과가 높지 않은 결과를 보여준다 (정미애 외, 2022). 호텔신라의 경우 이부진 사장이 비대면 시대에 디지털 중요성이 갈수록 커지는 것을 이해하고 있으며, 디지털 기반으로 사업구조를 개편하겠다는 목표점을 각 부서에게 전달하였다. 이처럼 대표이사 주도 하에 이뤄지는 목표 설정은 부서 간 통합화를 촉진하여 디지털 전환의 효과적인 시작점이 되어 준다. 호텔신라 디지털 전환의 궁극적인 목표 중 하나는 디지털 사업의 스케일업(scale-up)이다. 호텔신라는 각 부서의 디지털 시스템을 통합하고자 하며, 이러한 과정에서 자연스럽게 디지털 사업의 규모가 커질 것으로 예측한다. 실제로, 호텔신라의 디지털 사업 부문은 3년 연속 고성장세를 보이고 있기에 스케일업 전략을 실행하기에 적합하다. 또한, 호텔신라는 이러한 목표를 달성하기 위해 2022년도 정기 임원인사를 통해 이커머스(e-commerce) 팀장을 상무로 승진시키는 등 성과를 창출할 수 있는 인력을 선정하였다. 해당 예시에서 볼 수 있듯 호텔신라는 지속적인 디지털 전환 실태조사를 통해 자사의 디지털 전환 정도를 객관적으로 파악하

였으며 정확한 기술 및 인력 수요를 조사하여 추진 계획에 반영하는 모습을 보여주고 있다.

호텔신라의 디지털 전환 시도가 오래된 만큼, 기업 내 디지털 전환의 영향력이 뚜렷하다고 할 수 있는데, 현재 시점에서는 디지털 기술을 통해 고객들의 경험가치를 극대화하는 수준의 영향력을 가지고 있다. 오늘날 호텔 고객들의 요구는 더욱 세분화되고 있는 실정이고, 호텔 기업은 이에 맞춰 디지털 플랫폼을 활용해 고객의 데이터를 보다 많이 확보해야 한다.

"꾸준한 자체 플랫폼 상품 개발 및 홍보를 통하여 많은 수의 국내 소비자들은 호텔신라의 플랫폼을 많이 이용하는 추세입니다. 하지만, 아직 외국인 고객에게는 그 인지도가 부족한 실정입니다."

적지 않은 수의 내국인 소비자들은 이미 호텔신라의 자사 플랫폼 서비스인 객실 패키지, 식음 서비스, 혹은 모바일 체크인과 같은 요소를 활용하고 있다. 이토록 플랫폼의 사용성이 증가함에 따라 제품 상품성 증가, 비용절감, 그리고 타 기업 대비 경쟁우위와 같은 요소들을 얻게 되었다. 하지만, 해외시장에도 호텔이 포진해 있는 호텔신라는 자사 플랫폼의 해외 인지도를 높이는 것을 다음 목표로 삼고 있다.

이와 같은 호텔신라의 두번째 사례 분석을 통해, 다음과 같은 명제를 제시하고자 한다.

명제 2: 호텔기업의 디지털 전환은 구체적인 목표 설정이 필요하다.

5.2.1 실패 사례

현존하는 대부분의 기업은 디지털 전환의 필요성을 이해하지만, 목표 설정에는 어려움을 겪는 경우가 많다. 디지털 전환 실태조사를 진행한 선행연구에 따르면, 조사한 기업들 중 절반에 가까운 기업이 뚜렷한 목표 혹은 비전이 없이 추진되고 있다 (정미애 외, 2022). 이러한 형태의 디지털 전환은 비용 증가 및 효율성 하락으로 인해 지양되지만 (정미애 외, 2022), 적지 않은 수의 호텔기업들 또한 상기한 어려움을 겪는 것으로 알려지고 있다. 해당 예시로는 조선호텔앤리조트(이하 조선호텔)이 있으며, 조선호텔은 디지털 생태계의 환경 변화를 감지하지 못하고 있으며 전략적 목표 수립을 하지 못하고 있다. 그 예시로 조선호텔은 인사이동을 통한 디지털 리더십 핵심인력을 진행하지 않고 있으며, 이로 인해 디지털 전환 추진 및 목표 수립에 있어 뒤쳐지고 있다. 높은 수준의 디지털 리더십을 통한 전환 적극성이 요구되는 디지털 전환의 특징상, 핵심 인력의 부재는 장기적인 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 호텔신라의 자체 플랫폼 개발

이부진 사장의 디지털 기반으로 사업구조를 개편하려는 노력과 함께 호텔신라는 현존하는 자사 플랫폼의 지속적인 발전을 통해 사업역량을 키우려는 목표를 가지고 있다. 현재 호텔신라를 방문하는 내국인 고객들 중 40% 정도는 자사 플랫폼을 활용하여 객실을 예약하고 있으며, 호텔

신라는 이러한 예약 시스템을 사업 다각화의 일환으로 꼽고 있다. 호텔신라의 자체 플랫폼 개발 전략에서 중요한 요소는 언택트 마케팅(untact marketing)이다. 언택트 마케팅은 접촉(contact)을 뜻하는 콘택트에 언(un)이 붙어 접촉하지 않는다는 의미의 언택트와 마케팅이 합쳐진 신조어이며, 비대면 형태로 정보를 제공하거나 상품을 거래하는 방식이다 (김동준, 2020). 언택트 마케팅을 전제에 두고 개발되고 있는 호텔신라의 플랫폼은 단기적으로는 코로나19로 인한 피해를 극복하고 디지털 전환을 보다 빠르게 이루어 내기 위한 해결책이다. 호텔신라의 호텔부문의 경우엔 2022년 초 자사 어플리케이션을 전면 개편하였으며, 가격과 상품성 면에서 타 온라인 플랫폼과의 차별화를 도모하고 있다. 호텔신라가 자사 플랫폼에서 판매하는 객실 상품은 숙박과 더불어 식,음료를 포함하여 제공하는 등 다양한 혜택을 제공하며 플랫폼의 사용률을 높이고 있다. 또한, 호텔신라는 지속적인 플랫폼 개발을 통해 2022년 초 어플리케이션 기반의 스마트 체크인·체크아웃 서비스를 도입하였다. 이러한 서비스는 모바일 어플리케이션을 사용하는 것이 익숙한 소비자들을 겨냥하고, 장기적으로 플랫폼의 사용성을 높이려는 취지를 가지고 있다. 한편, 호텔신라의 플랫폼은 객실 뿐 아니라 사업 전반에 걸쳐 발전되고 있으며 그 예시는 다음과 같다. 식음(food and beverage)부서는 자사 플랫폼을 통해 집에서도 특급 호텔 레스토랑 수준의 음식을 즐길 수 있도록 다이닝 앳 홈(dining at home) 서비스를 출범하였다. 호텔신라는 식음부서의 플랫폼 판매를 위한 알고리즘 개발부터 품질 평가에 이르기까지 많은 역량을 쏟았다. 또한, 플랫폼은 호텔신라의 면세사업부문에도 발전을 이루

고 있다. 호텔신라는 면세점 업계 처음으로 플랫폼을 활용한 비대면 상담 서비스를 선보였다. 이는 오프라인 환경의 특징인 소비자 맞춤형 상담을 플랫폼을 통해 비대면으로 이루어내고, 온·오프라인의 경계를 허물었다는 점에서 그 성과가 있다. 플랫폼으로 해당 부서들의 사업 분야를 넓힘으로써 호텔신라는 데이터를 확보할 수 있으며, 지속적이고 고객관계지향적인 서비스를 이뤄낼 수 있게 되었다.

한편, 호텔신라를 포함한 국내 호텔기업은 플랫폼 기업의 등장으로 인해 전례 없는 위기를 맞이하였으며, 이에 대한 대응전략으로써 디지털 전환을 택하게 되었다. 호텔신라는 꾸준히 플랫폼을 개발하며 차별화 전략을 진행하고 있다.

"나무를 보지 말고 숲을 보아야 합니다. 타 플랫폼의 위협을 막아내고 기업의 성공을 위한 답은 소비자 경험 향상을 통한 플랫폼 차별화에 있습니다."

플랫폼 차별화 전략은, 특정 기업만의 비교우위 상품과 서비스를 시장에 내놓기 위해 차별화된 방식으로 플랫폼 기술과 협업을 활용하는 전략으로 정의된다 (류주한, 2020). 호텔신라는 향상된 소비자 경험을 주 차별점으로 선택하였으며, 자회사의 시스템을 연동한 플랫폼을 제공한다. 호텔신라는 지난 2년의 준비기간 끝에 통합 여행 플랫폼인 '신라트립'을 선보였다. 타 플랫폼과 달리 호텔신라의 플랫폼이 독특한 점은, 호텔신라 플랫폼을 사용하여 호텔신라의 객실을 예약한 고객은 중개수수료를

자사 멤버십 포인트로 환원 받을 수 있으며, 이는 결과적으로 호텔사업, 플랫폼, 그리고 소비자 모두가 이익을 보는 선순환 구조를 이뤄낼 수 있다는 것이다. 또한, 그동안 기존 호텔기업의 관행과 달리 플랫폼을 통해 주도적으로 소비자에게 접근하고 제품을 제공할 수 있다는 점도 중요한 요소이다. 호텔신라 플랫폼의 강점이자 차별 요인은 기존의 소유하고 있는 호텔, 면세점과 같은 유형자산들과의 통합성이다. 플랫폼 소유자가 직접 소유하고 있는 기존 사업들의 데이터를 통합함으로써 손쉽게 초기 플랫폼 사용자들을 모을 수 있다는 것이다. 실제로, 호텔신라의 플랫폼은 출범 초기 600만명에 이르는 호텔신라 멤버십 회원들을 플랫폼으로 모을 수 있었다. 또한, 통합성을 활용하여 소비자의 플랫폼 사용성을 높이는 것 또한 가능하다. 그 예시로, 호텔신라의 플랫폼은 자사 호텔 예약, 면세점 쇼핑, 그리고 호텔 내 식음부서 예약에 이르기까지 통합 시스템을 제공하고 있다. 호텔 및 관광 관련 플랫폼의 수는 오늘도 늘어나고 있기에, 플랫폼 중 플랫폼(platform of platform)이 되는 것이 중요하다. 따라서, 호텔신라는 타 플랫폼과는 차별화되는 차원 높은 고객 서비스 경험을 제공하고, 지속적으로 발전시키고 있다.

이와 같은 호텔신라의 세번째 사례 분석을 통해, 다음과 같은 명제를 제시하고자 한다.

명제 3: 호텔기업의 성공적인 디지털 전환을 위해서는

자체 플랫폼 개발이 필요하다.

5.3.1 실패 사례

반면, 호텔신라의 사례와는 달리 자체 플랫폼을 개발하지 않는 호텔 기업 또한 존재한다. 조선호텔은 현재 자체 플랫폼을 개발하지 않는 대신, 프랜차이즈 계약을 맺고 있는 메리어트(Marriott)의 공동 플랫폼에 의존하고 있다. 하지만, 공통 플랫폼의 높은 의존도는 장기적인 관점에서 개별 호텔기업에 맞는 디지털 기술의 접목 및 응용 서비스의 발전이 어려워지게 된다. 그 예시로, 현재 메리어트 플랫폼을 통해 조선호텔은 예약과 예약 취소 기능만을 제공하고 있다. 이는 곧 고객이 예약 관련 이외의 요청을 하기 위해선 플랫폼을 사용할 수 없는 결과로 이어진다. 결과적으로, 자사 플랫폼을 개발하지 않음으로써 고객의 접근성과 편의성을 떨어뜨리는 결과를 보여주었다. 이러한 현황으로 인해 조선호텔의 플랫폼 사용률은 저조한 상황이며 이를 해결하기 위해 객실예약부서 인원을 추가적으로 고용하는 등 인건비 부담이 커지고 있다.

자사 플랫폼이 아니라는 약점으로 인해 조선호텔은 플랫폼 독점 상품을 판매하고 있지 않으며 메리어트의 플랫폼에서 예약 가능한 상품은 타 플랫폼을 이용해서도 구매가 가능하다. 플랫폼의 차별화를 만들어 낼 수 없다면 소비자는 타 플랫폼으로 손쉽게 이동이 가능할 뿐 아니라, 디지털로 변해가는 오늘날 호텔산업의 트렌드를 쫓아가기 어려워질 것이다. 현재 조선호텔은 메리어트와의 제휴를 통해 고액의 플랫폼 비용을 지불하고 있으며, 메리어트와 같은 호텔 체인의 플랫폼 제휴 비용은 예약 당 평균 12%에 이른다. 해당 비용은 매년 상승세를 보이고 있으며 조선호

텔의 영업이익에 악영향을 끼치고 있다. 실제로 조선호텔은 2021년 700억이 넘는 영업손실을 기록하였으며, (김다이, 2021), 재무건전성 또한 하락하고 있다.

제 6 장 결론 및 시사점

본 연구는 빠르게 성장하며 변화하는 국내 호텔기업들이 어떠한 디지털 전환 성공전략을 가지고 있는지 살펴보았으며, 디지털화 요구가 높아지는 호텔산업의 동향을 어떻게 따라가고 있는지 알아보기 위해 디지털 전환 성공 기업인 호텔신라의 사례를 분석하였다. 또한, 디지털 전환에 실패한 호텔기업의 사례를 살펴보며 성공 사례의 차별점을 알아보고자 하였다. 기존 호텔기업 디지털 전환 전략 관련 연구들은 해외 체인호텔의 사례를 이용한 단편적인 디지털 전환 전략에 집중해 왔다. 이러한 한계를 극복하기 위해 본 연구는 디지털 전환의 다양한 성공 요인에 국내 호텔기업의 사례를 접목하여 이해를 확장하였다. 본 연구는 사례연구 및 분석을 통해 다음과 같은 3개의 명제(proposition)를 제시하였다.

명제 1: 호텔기업의 디지털 전환은 단계적으로 이루어져야 한다.

명제 2: 호텔기업의 디지털 전환은 구체적인 목표 설정이 필요하다.

명제 3: 호텔기업의 성공적인 디지털 전환을 위해서는 자체 플랫폼 개발이 필요하다.

구체적으로 본 연구는 다음과 같은 이론적 시사점을 제공한다. 첫째, 호텔기업은 디지털 전환 초기에 디지털 전환의 단계를 구분하고 각 단계를 기업 내부적으로 적용하여야 한다. 호텔신라의 경우엔 전산화, 디지털화, 그리고 디지털 전환의 3단계로 디지털 전환을 나누어 구분하였으

며 각 단계별로 다른 역량을 키우며 기업 전반에 걸친 디지털 전환을 이루어냈다. 호텔신라는 전산화 단계에서 업무의 정보화를 위해 매출액 대비 2%에 가까운 투자를 진행하였으며, 이를 통해 정보를 통합하고 높은 단계의 경영정보를 창출하는 것이 가능해졌다. 또한, 전산화 단계에 필요한 비용 지출은 호텔기업에게 위험 요인으로 작용하지만, 장기적 관점에서 이익 실현에 도움이 된다는 것을 보여주었다. 이어서 디지털화 단계에서는 디지털 기술을 이용한 신사업 기회 및 이익 실현이 가능해지는 단계이다. 호텔신라의 경우 온라인 예약 시스템을 통해 고객 데이터를 축적하고, 이를 바탕으로 개인 지향적인 서비스를 제공하였다. 마지막으로 디지털 전환 단계는 호텔기업이 디지털 기술을 기반으로 비즈니스 모델을 전반에 걸쳐 변화시키는 단계이다. 호텔신라는 디지털 기술의 최적화를 디지털 전환의 대표 요소로 꼽았으며 직원과 고객 양측이 새로이 사업에 접목된 디지털 기술을 활용하기 위한 능력으로 설명하였다.

두번째 이론적 시사점은 다음과 같다. 호텔기업은 오늘날 다양하게 정의되고 있는 디지털 전환의 의미를 파악하고 이를 바탕으로 구체적인 목표를 설정하여야 한다. 호텔기업의 디지털 전환은 장기적인 비전과 방향성이 필요하며 리더십을 통한 목표 설정이 필요하다. 목표설정을 통해 호텔기업은 부서 간 통합화를 이뤄낼 수 있으며 이는 디지털 전환의 좋은 시작점이 되어 줄 것이다. 호텔신라의 경우엔 이커머스 팀장을 상무로 승진시키는 등 디지털 전환에 목표를 부여할 수 있는 인력을 선정한 바 있다. 호텔신라는 목표 설정을 통해 자사의 디지털 전환 정도를 객관적으로 파악하였고 이를 통해 스케일업 전략을 실행하여 자사 디지털 사

업 고성장에 힘을 보태주었다.

세번째 이론적 시사점은 다음과 같다. 호텔기업의 성공적인 디지털 전환을 위해선 플랫폼 개발이 필수적이며, 플랫폼의 지속적인 발전을 통해 사업역량을 키워 나가야 한다. 플랫폼을 개발함으로써 호텔기업은 온·오프라인의 경계를 허물고, 기존 오프라인으로 제공되는 서비스 혹은 상품을 온라인으로 제공할 수 있게 된다. 호텔신라의 경우엔 플랫폼 차별화 전략을 도모하였으며, 자사의 유형자산들과의 통합을 통해 초기 플랫폼 사용자들을 늘리며 시장에 효과적으로 안착하였다. 또한, 호텔신라는 이러한 통합으로 호텔 예약, 면세점 쇼핑, 그리고 호텔 내 식음부서 예약에 이르는 온라인 시스템을 하나의 플랫폼으로 제공하고 있다. 호텔 및 관광 관련 플랫폼의 수는 나날이 늘어나는 추세이며, 플랫폼 중 플랫폼이 되어 호텔사업, 플랫폼, 그리고 소비자 모두가 이익을 보는 선순환 구조를 만드는 것이 중요하다.

이상 이론적 시사점 외에도 본 연구는 호텔기업에게 경영적 시사점을 제공한다. 첫째, 호텔기업은 고정지출이 높은 사업분야 중 하나이며, 디지털 전환 또한 상당한 비용을 필요로 한다. 특히, 디지털 전환 시작 후 이익 실현까지 거쳐야 할 단계가 존재하며 해당 단계 이전까지 꾸준한 투자를 통해 사업의 발전을 이뤄내야 한다. 이는 곧 호텔기업의 디지털 전환이 장기적인 기업의 전략이자 경쟁력을 높이기 위한 투자의 개념으로 접근해야 한다는 것을 보여준다. 둘째, 호텔기업의 디지털 전환에는 디지털 리더십이 중요하며, 톱다운(top-down)적 목표설정이 필요하

다. 예를 들어 호텔기업은 디지털 전환을 위해 디지털 시대에 걸맞는 역량을 갖춘 임원 영입을 통해 기업 전반에 걸친 디지털 전환 목표를 세우고 영향력을 미치게 하여야 한다. 셋째, 호텔기업은 플랫폼 개발에 예산을 투입하여야 한다. 예를 들어 유형자산에 대한 투자보단 신생 플랫폼 기업에 대한 대응전략으로써 플랫폼 개발 및 이를 통한 매출 상승을 이뤄내야 한다.

마지막으로 본 연구에서 진행된 사례 분석을 바탕으로 통계적 기법을 활용한 미래 후속 연구가 진행될 수 있을 것이다. 예를 들어 제시한 명제 중 호텔기업의 매출액 대비 플랫폼 투자 비율을 비교하고, 가장 효과적으로 플랫폼을 발전시킬 수 있는 비율을 통계적으로 찾아낼 수 있을 것이다. 본 연구에서 제시한 명제들을 바탕으로 의미있는 변수들을 찾아내 통계연구를 진행한다면 호텔기업의 디지털 전환 성공전략에 대한 이해를 보다 높일 수 있을 것이다.

참고 문헌

1. 국내자료

김경수, 서일권, 조환기, & 김동준. (2020). 디지털 생태계에서 호텔기업의 혁신에 관한 연구. *호텔경영학연구, 29*(7).

김다이. (2021). 호텔사업 만년 적자에도 꾸준히 몸집 불리는 정용진 왜? *뉴스웨이.*

김민섭. (2021). *중소유통 디지털 전환 지원정책 방향에 대한 연구*(Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).

김소영. (2020). 디지털 경제 전환과 관광산업 전망. *한국관광정책*, (82), 4-6.

김승현, 성지은, 김선우, 오승환, 김영환, 전지은, & 정준화. (2020). 전환시대 지역혁신생태계에서 선도기업의 역할과 기여. *정책연구*, 1-458.

김용진. (2018). 디지털전환 시대의 변화와 기업의 대응 방안. ie 매거진, 25(1), 20-24.

김은. (2021). 호텔신라, '위탁운영' 무르익는 글로벌 체인 꿈. *더벨.*

김지선, & 이형룡. (2022). 소셜미디어 빅데이터를 활용한 코로나 19 전·후 호텔고객의 변화된 인식비교: 텍스트마이닝과 의미연결망 분석을 중심으로 . *호텔경영학연구, 31*(4).

김호준. (2022). 코로나 19 로 인한 호텔의 언택트 서비스 품질이 고객만족과 행동의도에 미치는 영향에 관한 연구 . *관광레저연구*.

남희헌. (2022). 신라스테이 출범 9 년 만에 새 역사, 이부진 브랜드호텔 전략 통했다. *Business Post*.

노유정. (2022). '특급 중의 특급' 신라호텔도 변했다…"MZ 세대에 친근한 기업 돼야". *한국경제*.

류주한. (2020). 플랫폼 전략의 핵심은 기술을 넘어선 '차별화 서비스'. *동아비즈니스리뷰*.

박문수. (2020). 디지털 경제로의 전환과 관광산업 구조변화. *한국관광정책*, (82), 16-21.

박문수, & 이순학. (2020). 숙박공유 확산이 기존 숙박산업에 미치는 영향과 시사점. *한국관광정책*, (82), 1-87.

박천웅. (2020). 디지털 경제 체제로의 전환과 관광 서비스 융합 방향. *한국관광정책*, (82), 38-46.

백주원. (2022). 신라호텔, 모바일로 체크인 되네. *서울경제*.

서정훈. (2022). 온라인 플랫폼 불공정 문제 지적' 한목소리 내다. *숙박매거진*.

신라스테이 홈페이지. (2022). About Shilla Stay. https://doi.org/shillastay.com.

안춘모. (2022). 디지털 전환에 따른 디지털 역량 제고 방안에 관한 연구. *한국통신학회 학술대회논문집*, 1253-1254.

오정택, & 김은희. (2021). 독일의 중소기업 디지털 전환 정책 및 시사점: 미텔슈탄트 4.0 컴피턴스 센터를 중심으로. *경영교육연구, 36*(4), 233-263.

유재흥, & 조원영. (2018). 디지털 전환 시대의 플랫폼 역량 특성과 기업 대응 전략. *정보과학회지, 36*(9), 34-43.

윤종열. (2021). 경기도,'숙박 플랫폼 거래공정화방안'마련 토론회 12 일 개최. *서울경제*.

이완형. (2019). 디지털 전환 기업의 조직문화에 관한 연구: 성경원리 적용. *로고스경영연구, 17*(4), 45-66.

이완형. (2019). 비즈니스 전략으로서 디지털 트랜스포메이션에 관한 연구: 유통의 '토탈 디지털 비즈니스 프레임워크' 구축 전략. *유통경영학회지, 22*(3), 85-99.

이정연. (2010). 이부진 초고속 승진 왜? *한겨레*.

이현승. (2022). 이부진 호텔신라 대표 "면세사업 디지털 트랜스포메이션 본격 추진." *조선일보*.

임종원, & 송상연. (n.d.). 신라면세점 사례연구. *서울대학교 경영대학 경영사례센터*.

임찬영. (2022). 화상으로 화장품 고른다…신라免, 업계 최초 '라뷰 ON' 서비스 출시. *머니투데이*.

정규엽. (2010). 호텔신라㈜(—新羅(株)) . *한국민족문화대백과사전*.

정미애, 김선우, 김승현, 성지은, 송위진, 이광호, 이윤준, 임채윤, 박정호, 정효정, & 홍정임. (2021). 디지털전환기 기업혁신활동 변화와 대응전략. *STEPI Insight.* 1-150.

정미애, & 홍정임. (2022). 기술혁신형 중소기업의 디지털전환 실태와 시사점. *STEPI Insight*. 1-36.

정태명. (2002). 중소기업의 경영정보화 전략. *데이터온에어.*

최병철. (2022). 디지털전환시대 사내벤처를 위한 기업가적 성향에 관한 연구. *기업가정신연구, 3(1),* 107-128.

한전진. (2022). '여전한 면세점 공백' 호텔신라의 '솟아날 구멍'은? *비즈니스워치.*

허동규. (2020). GS 리테일, 3Q 매출액·영업익, 내년 반등 노린다. *더밸류뉴스.*

호텔신라 홈페이지. (n.d.). About us. https://doi.org/shilla.net

홍지인. (2022). 신라면세점, 전세계 면세업계 최초 비대면 상담 서비스 선보여. *한국금융신문.*

황금빛. (2021). 야놀자는 정말 '착취 테크놀로지'일까?. *Bloter.*

2. 국외자료

Akbar, Y. H., & Tracogna, A. (2018). The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics. *International Journal of Hospitality Management, 71*, 91-101.

Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2020). Digital Transformation and Revenue Management: Evidence from the Hotel Industry. *Tourism Economics*, *27*(2).

Avery, J., Dev, C. S., & O'Connor, P. (2015). Accor: Strengthening the brand with digital marketing. *Harvard Business School Case*, 9-315.

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, *27*(6).

Bianco, S., Zach, F. J., & Singal, M. (2022). Disruptor recognition and market value of incumbent firms: Airbnb and the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 10963480221085215.

Björkdahl, J. (2020). Strategies for digitalization in manufacturing firms. *California Management Review*, *62*(4), 17-36.

Chang, H. H., & Sokol, D. D. (2022). How incumbents respond to competition from innovative disruptors in the sharing economy—The impact of Airbnb on hotel performance. *Strategic Management Journal*, *43*(3), 425-446.

Grover, V., & Kohli, R. (2013). Revealing your hand: Caveats in implementing digital business strategy. *Mis Quarterly*, 655-662.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, *57*(5), 339-343.

Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of tourism futures*.

Prihanto, J. J. N., & Kurniasari, F. (2019, October). Sustainable digital transformation in the hospitality industry: A study of the hotel industry in Indonesia. In *2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)* (pp. 217-222). Atlantis Press.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, *28*(13), 1319-1350.

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2020). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review.*

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (2020). The future of platforms. *MIT Sloan Management Review.*

부 록

부록 1: 호텔신라 기획부 그룹장 1차 인터뷰 질의응답

1. *호텔신라 디지털 기반으로 사업구조를 개편하는 과정에서 호텔 운영 측면에서 어떤 변화를 겪었는지 알고자 한다. 호텔신라의 디지털 전환 중 전산화 단계에서는 어떤 과정과 성과가 있었는가?*

   A. 전산화 과정에서는 호텔기업이라고 해서 타 직종의 기업과 큰 차이점을 보이지는 않았다. 하지만, 전반적으로 시스템의 표준화 및 통합이 이루어졌으며, 이는 기업 내부적인 효율을 올리는데 도움을 주었다. 해당 과정에서 호텔신라는 매출액 대비 2%에 가까운 투자를 감행하였으며, 이는 굉장히 모험적인 시도였다. 특히, 호텔기업은 자본적 지출의 비중이 높기 때문에 더욱 부담으로 작용했다. 하지만, 결과적으로는 성공적이었다고 생각하며 특히 즉각적인 결정을 요구하는 사안이 많은 호텔기업의 특성상 디지털 정보화는 효율을 크게 올려주었다.

2. *호텔신라 디지털 전환 중 디지털화 단계에서는 어떤 과정과 성과가 있었는가?*

   A. 호텔신라의 디지털화는 기업 내부적으로 디지털적인 변화에 적응한 이후, 고객에게 해당 가치를 전달하는 과정이었다고 생각한다.

서비스업이라는 특징상 고객의 편의성과 기업 이익 극대화 양쪽 모두를 고려한 디지털화가 진행되어야 했다. 그 중 가장 신경을 많이 쓴 것은 온라인 예약 시스템이다. 온라인 예약을 통해 고객 다양화의 기회를 얻었으며, 소비자의 구매 성향과 같은 데이터를 효과적으로 축적하였다. 이는 소비자에게 더욱 개인 지향적으로 접근할 수 있는 계기가 되었다. 소비자 측면에서는 예약 편의성이 상승하고 더 낮은 가격에 예약을 할 수 있다는 점에서 메리트가 있다. 또한, 디지털 기술을 활용한 고객관계관리 또한 이루어졌으며 온라인 멤버십을 전략적으로 활용하기 시작하였다. 본 단계에서 디지털 전환이 기업에 직접적인 이익을 주기 시작했다.

3. 호텔신라의 디지털 전환 단계에서는 어떤 과정과 성과가 있었는가?

A. 호텔산업의 디지털 전환 요구가 나날이 높아지고 있는 것을 인지하고 있다. 하지만, 디지털 전환에는 상당히 많은 인력과 비용이 들어가기 때문에 성급히 진행된다면 오히려 부정적인 결과를 초래할 것이다. 호텔신라의 디지털 전환은 단지 코로나바이러스 혹은 경쟁자들을 의식하고 진행되는 것이 아닌, 단계적인 사업 다각화와 엔데믹(endemic) 이후 다가올 또 다른 기업 위기에 맞설 버팀목이자 하나의 기업 전략이다. 호텔신라는 디지털 전환의 최적화를 중요하게 여기고 있다. 새로운 디지털 기술의 효과적인 시행을 위해선 직원과 고객 양측의 적응이 매우 중요하다. 호텔

신라의 디지털 전환은 현재 종료된 것이 아닌 꾸준하게 진행하는 기업 목표이다. 디지털 전환을 통해 새로운 사업 환경에 적응해야 할 것이다.

부록 2: 호텔신라 기획부 그룹장 2차 인터뷰 질의응답

1. *자사 어플리케이션 개발 및 플랫폼 생태계 확장을 통해 어떤 이점을 얻고자 하는가?*

   A. 호텔신라의 플랫폼 생태계 구성은 지속가능한 성장 발판을 마련하는 것이나 다름없다. 플랫폼을 구성한다는 것은 데이터를 공유하고 활용하는 체계 구축이 우선시 되어야 한다. 또한, 나무를 보지 말고 숲을 보아야 한다. 타 플랫폼의 위협을 막아내고 기업의 플랫폼 성공을 위한 답은 소비자 경험 향상을 통한 플랫폼 차별화에 있으며, 이를 이루고자 한다.

2. *호텔신라 플랫폼의 특징 및 장점은 무엇인가?*

   A. 호텔신라는 지난 2년간의 준비기간 끝에 통합 여행 플랫폼 신라 트립을 선보였으며 해당 플랫폼을 사용한 고객은 중개수수료를 호텔신라 멤버십 포인트로 돌려받을 수 있다. 또한, 호텔신라 플랫폼은 기존에 소유하고 있는 호텔, 면세점과 같은 유형자산들과 통합성이 있기 때문에 손쉽게 초기 사용자를 모을 수 있다.

3. 호텔신라 디지털 전환의 시작점은 무엇인가?

A. 이부진 사장이 승진한 2010년도에 호텔신라 전반에 걸친 수익성 개선이라는 목적 아래 디지털 전환이 시작되었다고 생각한다. 비록 초기 단계였지만 호텔과 면세점 웹사이트 개편 등 다양한 방면에서 새로운 시도들을 보여주었다.

4. 호텔신라 디지털 전환은 어떻게 주도되고 있는가?

A. 이부진 사장은 디지털 중요성이 호텔기업 내에서 갈수록 커지는 것을 인지하고 있으며, 디지털 기반으로 사업구조를 개편하겠다는 목표를 각 부서에게 전달하였다. 또한, 임원인사를 통해 디지털 전환 성과를 창출할 수 있는 인력을 선정하였다.

5. 호텔신라 디지털 전환의 궁극적인 목표는 무엇인가?

A. 궁극적인 목표는 디지털 사업의 스케일업(scale-up)이다. 각 부서의 디지털 시스템을 통합하고자 하며, 이러한 과정에서 디지털 사업의 규모가 서서히 커질 것이다. 호텔신라의 디지털 사업은 3년 연속 고성장세를 보이고 있기에 시기가 적합하다고 생각한다.

6. 호텔신라 디지털 전환의 단기 목표는 무엇인가?

A. 꾸준한 자체 플랫폼 상품 개발 및 홍보를 통해 많은 수의 국내 소비자들은 호텔신라의 플랫폼을 이용하고 있다. 하지만, 아직 외국인 고객에게는 그 인지도가 부족한 실정이다. 따라서, 해외 인지도를 높여야 할 것으로 보인다.

부록 3: 호텔신라 객실예약부 과장 인터뷰 질의응답

1. 객실 예약을 확인했을 때, 어떤 종류의 예약 source가 있는가?

A. Online travel agency는 domestic online travel agency(DOTA)와 international online travel agency(IOTA)로 나눌 수 있다. 이 중 DOTA는 쿠폰 이벤트 혹은 자체적인 할인율이 높은 편에 속한다. 반면, direct booking의 경우엔 멤버십 혜택 혹은 elite status를 적용 받을 수 있다.

2. Direct booking을 하게 되면 고객과 기업에게는 각각 어떠한 이점이 있는가?

A. 고객관점으로는 호텔신라의 경우 자체 플랫폼에서만 예약 가능한 상품이 존재한다. 뿐만 아니라, 회원가입만 해도 쿠폰이 제공되어 할인 받을 수 있다. Marriott 혹은 Hilton은 best rate

guarantee(BRG) 제도가 있는데, 이는 online travel agency(OTA)보다 가격이 높을 경우 가격을 맞춰주는 제도이다. 만약 이를 제보할 경우 고객은 10%-20%정도의 추가 할인을 받아 객실을 예약할 수 있다. 반면, 기업 관점에선 loyalty 멤버를 늘리고, 이에 맞춘 서비스를 제공할 수 있다. 호텔신라는 처음 오픈했을 때 DOTA 수수료를 줄일 필요가 있었다. 유료멤버십을 통해 direct booking을 강제하는 것이 가능하다. 무료 객실 바우처 혹은 멤버십 할인을 받으려면 direct booking만 가능하기 때문이다.

3. *Direct booking을 하기 위해 고객들이 쓰는 대표적인 수단이 무엇이라고 생각하는가?*

A. 앱 사용 비율이 매우 높으며, 웹에서만 할 수 있는 예약이 다수 존재한다. 패키지 상품, 카드사 프로모션과 같은 수량을 한정할 필요가 있는 것들이 그 예시이다. 뿐만 아니라, elite status를 보유하고 있는 고객은 등급과 관련해서 확인받길 희망해 direct booking을 하는 경우가 경우가 다분하다.

4. *그 대표적인 예약 수단을 어떻게 발전시켜 나가고 있는가?*

A. 어플 및 자사 플랫폼의 꾸준한 발전이 중요하다고 생각된다. 가

령, 만약 무료 숙박권이 있다면 그걸 바로 온라인으로 확인하고 적용시키는 것이 가능하다. 바우처를 앱으로 사용하는 것도 새로이 개발되었다.

5. *자사 어플리케이션 및 웹사이트의 사용성을 어떻게 강화시킬 수 있는가?*

A. 결국 금액적인 측면에서 메리트가 있어야 한다. 소비자에게 가장 어필이 되는건 어느 곳에서 예약해야 가장 저렴한가이다. 또한, direct booking을 한 고객에게 객실 업그레이드를 제공하는 방식도 가능하다. 자체 앱으로 예약하게 되면 tier status가 확인이 가능하고 멤버 등급 상승에 필요한 숙박일수를 쌓을 수 있게 된다.

6. *호텔신라같은 경우, 국내 고객의 상당수는 direct booking을 하지만 외국인들의 경우엔 대부분 OTA를 사용한다. 그 이유가 무엇이며 어떻게 해결할 수 있는가?*

A. IOTA같은 경우엔 예약 건마다 포인트를 제공하고 있다. 해당 포인트를 사용해 예약하는 것이 이득이기에 direct booking을 하려고 하지 않는다. 그리고 외국인 고객이 한번 호텔신라에 투숙하기 위해 굳이 신라 멤버십에 가입하고 예약을 진행할 확률도

낮다. 이를 해결하기 위해선 자체 앱을 홍보하는 것이 중요하며, 이는 상당한 자금이 필요한 일이다. 오늘날의 시장에서는 SNS와 같은 돈이 들지 않는 PR 방법이 좋을 것이다.

7. *호텔기업은 코로나로 인해 각종 제약이 생기자 이를 피하고자 디지털 전환을 통한 비대면 서비스를 제공하였다. 하지만 엔데믹 이후에는 발전 가치가 없을 수 있다. 코로나 이후에도 호텔기업의 디지털 전환에 영향을 미칠만한 요소가 있는가?*

   A. 객실과 식음 부서가 융합된 상품이 이윤을 창출할 것이다. 오늘날 5성급호텔들은 객실이 아닌 식음부서에서 대부분의 이익을 얻고있다. 그렇기에, 두 부서는 결국 연계상품으로 보는 것이 적합하다. 엔데믹이 와도 데이유즈(day use)와 같은 특정 상품은 잘 팔릴것이다. 즉, 코로나가 끝난다고 해도 현 상황이 180도 뒤집히진 않는다.

8. *호텔기업은 기업 외적인 환경에 영향을 많이 받는다 (코로나, 야놀자 등). 디지털 전환을 통해 외적 환경에서 오는 경영악화를 줄일 수 있는가?*

   A. 인력을 줄이는 것이 중요한게 아니다. 결과적으로는 디지털 전환을 이루더라도 사람이 해야 하는 일들이 있다. 즉, 디지털로 해

도 사람이 상주하긴 해야한다. 공항의 모바일 체크인 키오스크를 생각해보라. 디지털 전환의 목적은 인력을 줄이는 것이 아닌, 접근성이 쉬워진다는 측면에서 접근해야 하며, 이는 PR효과가 있다. 예시로, 전화 예약은 대기가 길고 오래 걸리지만, 앱으로 하면 더욱 빠르고 쉬워 접근성이 높다.

9. 플랫폼 구축의 비용적인 측면은 어떠한가?

A. 플랫폼 개발에는 상당한 인력과 비용이 들어가지만, OTA 수수료를 생각해 보면 높은 편은 아니다. 하지만, 플랫폼은 그 유지에도 많은 비용이 들어간다. 경쟁사도 많이 때문에 지속적인 발전도 필요한데, 이 또한 비용이 든다.

Abstract

A Study on the Digital Transformation Strategy of Incumbent Hotel Firms in the Digital Ecosystem

Yoon, Sun Jae

Strategy and International Management

The Graduate School of Business

Seoul National University

Recently, digital transformation has been actively carried out in the hotel industry, and it has become important to keep up with the increased digitalization demand within the industry. This paper analyzes the digital transformation success strategy of hotel firms within South Korea through Hotel Shilla's case. This paper selected Hotel Shilla as a case firm because Hotel Shilla is conducting digital transformation using its technology and management resources. Also, it shows tangible digital transformation results. In-depth interviews with Hotel Shilla's incumbents and supplementary e-mail questions were secured as primary data. In addition, the competing case was investigated using secondary data and was compared with Hotel Shilla's case. The following propositions were derived through case analysis. First, hotel firms should approach digital transformation by dividing it into three stages: digitization, digitalization, and digital transformation. Also, there is a difference in capabilities and performance required for each stage. Second, hotel firms need to set

specific goals, and the digital transformation stage should be identified and reflected in setting digital transformation objectives. As a result, setting goals for digital transformation contributes to increasing the size of the online business. Third, hotel firms must develop their platforms for successful digital transformation. Hotel firms should achieve Business diversification through platform development and use it as a competitive edge. Based on the above proposition, the theoretical implications for future quantitative research were presented. Also, the management implications for the business strategy of hotel firms in the digital era were presented.

Keywords : digital transformation, platform, hotel firms, incumbent firms, success strategy
Student Number : 2021-24641

감사의 글

본 논문이 완성되기까지 많은 격려와 응원을 아끼지 않으신 지도교수님, 동기들, 여자친구, 그리고 가족에게 진심으로 감사의 인사를 드립니다.