

하나투어의 성장과 도전

최 혁
서울대학교 경영대학 교수

1. 하나투어 현황

한국관광공사에서 발표하는 통계에 따르면 2005년 전체 관광목적 출국자수는 552만1035명으로 2004년 467만9702명에 비해 18% 증가했다(〈붙임 5〉 참조). 위와 같은 추이를 증명하듯 여행시장은 가파르게 성장하고 있으며, 이들 여행사 중, 하나투어는 2005년 대비 1년간 주가가 33% 상승, 업계 부동의 1위 자리를 지키며 활약하고 있다. 여행업계 1위라는 프리미엄이 여행객의 여행사 선택에 본격적으로 작용하며 규모의 경제 효과까지 발생한 것으로 판단된다. 특히 하나투어의 실적 호조가 단순히 여행인구 증가에 기인한 것이 아니라 시장 점유율 증가를 통해 달성했다는 점이 더욱 주목할 만하다.

최근 여행목적 출국자 추이를 살펴보면 여행상품 종류가 다양해지고 있고, 각종 편리성이 더해지면서 여행사를 통한 여행을 선호하는 추세이다. 여행사를 통한 해외여행 비중이 2004년 39.5%에서 2005년 43.3%로 증가했고, 이중 하나투어가 차지하는 비중은 10.4%로 2위와의 차이를 넓히고 있다. 2005년 관광목적 출국자 가운데 하나투어의 비중은 2004년 8.6%에서 2005년 10.4%까지 증가한 것으로 추정된다(〈붙임 1〉 참조).

* 본 사례는 서울대학교 경영대학 경영사례센터의 사례지원비에 의하여 수행되었음.
이 사례는 서울대학교 경영대학 석사과정 이규선과 양연이의 도움으로 작성되었음.

2. 하나투어의 탄생과 성장

2.1. 하나투어의 탄생

박상환(현 하나투어 사장)사장은 그가 처음 몸담고 있었던 고려 여행사를 나와, 도매업 개념을 도입, 89년 국일 여행사(법인 브랜드: 모두 투어)의 창업자로서 보드 멤버로 활동하였다. 당시 국일 여행사의 최초 자본금은 1억 1천 1백만 원이었으며, 16명의 임원이 지분을 보유, 이 중 약 9%(천 만원)의 지분을 소유했다. 그는 여행 업의 특성상 규모의 경제를 달성하기 위해서는 기업의 자본력이 중요하다고 판단, 여행사도 주식공개시장으로 투명한 경영을 통해 자금의 유입을 꾀해야 한다고 생각했다. 그러나 국일 여행사에서 주식의 공개상장이 다른 임원진들의 반대로 불가능해짐을 깨닫자, 1994년에 국일 여행사를 나오게 된다.

이때 박상환 사장은 국일 여행사가 브랜드 노출 및 광고를 통한 모객을 위해 1993년, 3억 5천 만 원을 출자하여 설립한 국진 여행사를 브랜드 및 영업권을 포함하여 3천만원에 인수한다. 이후 95년, 그가 가지고 있던 모두투어 지분을 모두 매각하고, 1996년 인수한 국진 여행사의 법인 명을 하나투어로 통일하였다(〈붙임 7〉 참조).

2.2. 도매 여행산업

1989년 해외여행 전면 자유화 조치 이후로 여행시장이 자율화 되고, 국민들의 평균 소득수준이 증가되면서 해외 여행에 대한 수요가 증가하였다. 그러나 해외 국가에 대한 정보부족과 언어장벽의 문제 때문에 여행사가 목적지 선정부터 시작, 비행기 좌석 및 호텔 예약을 대행하여 주는 서비스를 제공하고 있다.

국내 여행사는 크게 27개의 대형 소매 여행사와 약 5,000여 개의 소형 소매 여행사로 나눌 수 있다. 소형 소매여행사의 경우 관계 지향적인 마켓이 중심이며 동시출발 인원을 15명 이상 넘기기가 힘들다(일반적으로 여행 업의 특징상 고객이 15명 이상이어야 단체요금을 적용할 수 있다). 소규모 여행사들은 대규모 여행사에 비해 손님을 모집하는 데 있어 어려움이 있기 때문이다.

이를 간파한 하나투어는 국내 소매여행사와 제휴를 맺음으로써, 도매업(whole sale)을 실시하였다. 군소 여행사의 손님을 묶어서 단체를 구성하면 고객들도 값싸게 여행할 수 있고 지방의 영세한 여행사도 하나투어로부터 커미션을 받을 수 있으므로 상호 모두에게 이익이 될 수 있기 때문이었다.

하나투어는 하드블록(비행기 전체를 대여하거나, 항공사에 일정 금액을 예치하여 100-200좌석 정도의 자리를 확보하는 방법)을 통하여 규모의 경제를 누려 항공권의 가격을 인하 시킬 수 있었다. 대량의 좌석을 확보한 하나투어는 이를 여러 개의 상품으로 개발하였고, 궁극적으로 다양한 취향을 가진 고객의 수요를 만족시킬 수 있었다.

3. 1997년도 외환위기와 하나투어

3.1. 1997년 외환위기

1997년 외환위기 시 해외 여행객의 수는 95%가 줄었고, 시장의 수요는 외환위기 전의 5%만이 유지되었다. 외환위기는 1990년대 들어 급속히 불어난 국제수지 적자 때문임이 확실했고, 무분별한 해외여행과, 과소비 등으로 인한 저축감소가 그 근본원인으로 지적되었다. 이에 따라 정부가 경제위기 극복을 위해 범국민적으로 해외여행 자제에 적극 나서는 등 부정적인 인식이 확산되었기에 해외 여행객의 수는 크게 감소하였다(〈붙임 2〉 참조).

외환위기 시, 1989년 해외여행 자유화 이후 승승장구 하던 해외여행 전문 업체들이 경기 불황에 따른 여행객 감소와 과도한 광고경쟁 등으로 줄줄이 쓰러졌다. 1997년 상반기부터 감지되기 시작한 여행업계의 위기는 세진 여행사와 수도항공여행사의 잇따른 부도로 현실화되기 시작했다.

그러나 정작 여행업계의 위기가 피부로 느껴지기 시작했던 것은 11월 말 국내 해외여행 송출 실적 1위를 자랑하던 온누리 여행사와 유럽전문 여행사로 급성장 가도를 달려온 씨에 프랑스의 전격 부도였다.

대부분의 국민들이 외환위기로 인한 주식의 폭락, 화폐가치의 절하로 재산손실을 입었으며, 실직 당하거나 사업은 부도에 처했다. 이러한 상황은 사람들로 하여금 소비지출과 여가활동을 자제하도록 만들었고, 이 중 해외여행이 가장 큰 타격을 받았던 것이다. 환율 급등으로 인한 여행비용의 증가도 여행업계 위축에 있어서 큰 영향으로 작용하였다.

3.2. 하나투어의 대응

직접판매를 하는 대규모 여행사들은 매출의 급감으로 광고비와 콜센터 등의 고정비가 부담이 되어 경영난을 겪었다. 이와는 달리 고정비를 최소화하고 변동비가 주요 비용인 도매업체, 하나투어는 매출이 감소하게 되면 동시에 비용 역시 감소하였기에 위기의 상황에서 자금을 적절히 관리할 수 있었다. 1994년 하나 투어 창립 시에는 도매업 여행사인 모두 투어가 이미 시장에서 선도자의 위치를 차지하고 있었으므로 직원도 2배 가량 많았고 규모 또한 더 컸다. 규모의 경제의 원리대로 기업 크기 자체가 경쟁력이었으므로 상대적으로 모두 투어가 유리한 상황이었으나 1997년 외환위기를 기회로 하나투어가 모두 투어를 따라 잡게 되었다.

여행산업은 다른 어떤 산업보다 환경변화에 민감하다. 지난 1998년 초 여행시장은 전년 대비 95%가 축소될 정도로 최악의 상황을 맞았다. 당시 여행업계에는 감원 바람이 휘몰아쳤지만, 하나투어는 단 한 명의 인원 감축 없이 버텼다. 박상환 하나투어 사장은 “투명하게 경영을 유지해왔던 것이 어려운 상황을 이길 수 있었던 가장 큰 비결”이라며 “지금도 정적만큼 큰 무기는 없다고 믿고 있다”고 힘줘 말한다. 또한 그는 이익이 박하기로 유명한 여행업계에서 성장을 거듭할 수 있는 비결에 대해서는 “설립 초기부터 월별 실적을 비롯해서 회사의 각종 경영 지표들을 직원들에게 다 보여주고, 해답을 낼 수 있는 방향을 제시함으로써 직원들과 공감대를 형성한 것이 조직력을 강

화할 수 있었던 요인”이라고 설명했다.

모두 투어는 외환위기 당시, 대응책으로 감원을 택하였으나 하나투어는 직원을 줄이지 않고, 대신 보수를 줄이는 등 직원도 회사의 주인으로서 위험을 함께 하도록 하였다. 비록 외환위기로 인하여 관광시장의 수요는 거의 없었지만 비즈니스맨들의 해외 여행에 대한 수요는 꾸준히 있을 것이라고 판단, 시장의 수요에 따라 인력을 구성하였다. 기타 대부분의 여행사들은 여행객의 감소로 인해 항공사와의 거래가 빈번하게 일어나지 않으므로 거래 카운터 스태프들을 모두 해고하고, 소수의 영업부 직원들만 남겨두어 마케팅 업무를 하도록 하였다. 반면 하나투어는 카운터 직원을 그대로 두어, 다른 대리점들이 감원으로 실행할 수 없었던 발권업무를 할 수 있었다. 이로써 일반 여행사에서 항공권을 구입할 수 없었던 고객들이 하나투어 여행사로 모이게 되어 하나투어의 매출은 올라갈 수 밖에 없었다. 이렇듯 시간과 상황에 맞게 인력을 구성했던 하나투어의 전략은 성공을 거두게 되었고 하나투어로 하여금 경쟁력을 가지게 하는 요인이 되었다.

1997년 외환위기 발생 이후 실질적으로 여행산업은 6개월 정도의 냉각기를 보였으나 그 이후부터는 서서히 회복단계에 이르게 되었다. 시장 상황이 호조를 띄면서 직원들을 감원시킨 다른 경쟁사들과 달리, 하나투어는 대기 중이던 인력을 부르지만 하면 되었으므로 시장 상황에 보다 민첩하게 대응할 수 있었다.

하나투어는 이러한 시장의 변화에 미리 대처하는 자세와, 인적자원을 경쟁력으로 삼아 타사에 비해 빠르게 정상 영업에 임할 수 있었던 것이다. 사실 6개월 이후의 여행업계 회복여부는 확실히 알 수 없었으나, 박상환 사장은 외환위기로 인해 소비는 잠시 주춤하겠지만 시간이 흐르고 경제가 정상화 되면, 여행심리가 되살아 날 것이라고 예측하였다. 이처럼 그는 미래 시장 상황에 대한 뚜렷한 예측과 비전을 직원들과 공유하고, 주식을 나눠주면서 위기를 기회로 전환, 당시 여행업계 5~6위 권이던 하나투어를 단숨에 1위로 도약시켰다.

4. 여행업계 최초 코스닥 상장

박상환사장이 모두투어에서 나와 하나투어를 설립한 이유에서도 알 수 있듯이, 그는 여행사도 경쟁력 있는 기업으로 발돋움하기 위해서는 코스닥 상장이 반드시 필요하다고 생각했다. 하지만 그가 이 일을 추진했던 1999년 상반기 당시에는 여행업계를 하나의 산업으로 보는 인식이 부족하였다. 이때 하나투어는 코스닥 상장을 위해 현대증권과 협의하였으나, 여행사는 영세하다는 선입견과 회사의 규모가 작다는 이유로 현대증권의 IPO 부장으로부터 거절 의사를 듣게 된다. 그러던 중 1999년 하반기에 대신증권과 다시 협의하여 코스닥 상장을 준비한 결과 2000년 11월, 업계 최초로 코스닥 상장을 이뤄냈다(당시 매출액 156억). 2004년 9월에는 상장 4년 만에 “코스닥 50지수”에 편입되기도 하였다.

이렇듯 코스닥기업이 엄격한 심사를 거쳐 상장되는 점, 자금 조달과 공신력 등에서 비상장사들보다 우위에 있다는 점에서 하나투어는 다른 여행사에 비해 상대적으로 성장성과 수익성이 높아졌다(〈붙임 3〉 참조). 코스닥 등록이 회사 성장에 미친 영향은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 첫째는 코스닥 등록으로 자금의 유입이 활발해졌다는 점이다. 이는 여행 업계에서 가장 중요한 핵심 역량인

규모의 경제를 더욱더 누리게 해 주었다. 둘째는 브랜드 인지도가 높아졌다는 점이다. 여행상품은 특성상 미리 체험이 불가능한 무형상품이므로, 브랜드 인지도는 여행사에 있어 중요한 역할을 차지한다.

5. 여행산업

1989년 해외여행 자유화 조치 이후 현재까지 출국자수 추이를 살펴보면 해외 여행에 악영향을 미치게 되는 사건의 지속성은 일시적이었다. 98년 외환위기나 03년 SARS로 인한 해외출국자수 감소 역시 일시적이었다. 또한 주 5일제 도입으로 인해 해외여행산업의 발전이 가속화되어, 해외출국자수는 2000~2005년 30%, 이중 관광목적출국자수는 20.6%, 패키지투어이용자수는 30.1%, 특히 상위 4개사 패키지이용자수는 무려 42.3%의 증가율을 기록하며 해외 여행 산업은 현재까지도 그 성장세를 유지하고 있다.

또한 다른 업종에는 부담인 원-달러 환율 하락(원화가치 상승)도 여행산업 성장의 원동력이 되고 있다. 환율이 하락할수록 수익성이 큰 고급 상품의 수요가 늘어나 유리하다는 설명이다. 앞으로 국민소득의 증가, 주5일 근무제 확대로 인한 단거리 여행수요의 증가, 해외여행 선호도 증가, 국내 관광자원이 부족한 우리나라의 환경으로 인해 여행산업의 성장은 계속 될 것으로 보여진다.

여행산업의 시장이 확대되면서, 하나투어를 비롯한 타 여행사들간의 경쟁은 점점 더 심화되고 있다. 2005년 7월 모두투어가 코스닥상장을 이뤄낸 것을 비롯하여 하나투어에는 현재 많은 도전들이 산재해 있다. 우선 업계 2위를 차지하고 있는 모두투어는 기본적으로 도매업과 종업원 지주제 등 하나투어와 그 특징을 같이 하고 있고, 2005년 코스닥 상장 이후 주가가 3배 이상 오르면서, 활기를 띠고 있다. 자본금 42억원, 종업원수 489명으로 하나투어에 비해 그 규모는 작지만 업계 2위를 고수하며, 2000년 대비 2004년에는 상위4개사 중 시장 점유율이 20%에서 25%로 증가하였다. 특히 당기 순이익은 2006년 1분기에 2002년 대비 20배가 넘는 수치를 기록하는 등 괄목할 만한 성장세를 보여주고 있다.

또한 업계 3위의 직접 판매 방식을 취하고 있는 롯데관광개발은 2006년 6월 8일 여행업 기업으로는 처음으로 한국증권선물거래소 유가증권시장에 상장되었다. 1971년 창립 이후 30여 년의 여행업 노하우를 바탕으로 21세기 초우량 종합여행 서비스 그룹을 지향하고 있으며, 2005년에는 2001년 대비 영업수익이 2배가 증가하는 성장세를 보이고 있다.

한편 업계 4위의 자유투어는 모두투어, 하나투어와 함께 2001년 코스닥 시장에 상장된 기업으로서 (자본금 56억 8천만 원, 직원 수 195명), 롯데관광개발과 같이 직접판매방식을 추구하고 있으며, 고객서비스 제일주의를 앞세워 시장점유율을 유지해나가고 있다. 하지만 2004년 매출액 102억 8천 7백만 원에 비해 2005년의 매출액은 36억 4,800만 원으로 전년대비 60%정도의 수치가 떨어지는 모습을 보이기도 했다.

6. 하나투어의 경쟁력

6.1. B2B 비즈니스 모델 — “Tour Manager”

하나투어는 위에서 언급한 대로 소규모 여행사를 대상으로 여행 상품을 판매하는 이른바 도매(wholesale) 업체로 중소기업의 여행사에서 모집한 손님을 하나투어에서 일괄적으로 모아 처리하며, 그에 따른 수수료를 지급하고 있다. 모집여행객수가 많을수록 호텔과 항공권 예약에서 가격 할인이 유리하기 때문이다. 여행 업 특성상 시장점유율이 구매협상력을 좌우하고, 대형여행사일수록 항공권과 호텔숙박에서 더 유리한 조건으로 거래할 수 있다.

그러나 하나 투어는 단순한 도매업에 그치지 않고 대리점에 온라인 예약 시스템(Tour Manager), 여행정보 및 ERP 시스템의 제공으로 하나투어에 대한 충성도를 증대 시키고 있다. 이들을 하나투어의 시스템에 친숙하게 만듦으로써 다른 여행사의 상품 구매로의 이탈을 방지, 자사 상품의 매출 증대 효과를 얻고 있다. 현재 총 4,678개의 대리점에서 여행매니저를 사용하고 있으며, (2006년 5월 현재) 여행매니저를 통해 상품검색, 여행정보, 상품예약, 일정표 설명회자료 등의 출력 및 고객관리도 가능하다.

6.2. B2B2C 비즈니스 모델 — www.HANATOUR.COM

하나투어는 도매(wholesale) 업체이므로 사실 상 오프라인에서는 최종소비자에게 직접 판매를 하지 않는다. 직접 판매를 할 경우 대리점 업체와 경쟁하는 구도가 되므로 소매 업체들을 고객으로 보는 사업 취지와 맞지 않을 뿐만 아니라, 이들의 불만이 생길 것을 우려하기 때문이다. 따라서 온라인을 통해서만 여행상품을 직접 판매하고 있다.¹⁾

하나투어는 2004년 6월 협력 여행사와의 관계를 온라인으로 확대하여 “온라인 홀세일”이라는 새로운 비즈니스 모델인 하나투어 닷컴을 오픈 하였다. 온라인으로 여행 상품을 예약할 때 1,000개의 대리점 여행사 중 하나를 선택하여 이후 예약 및 상담서비스를 제공 받도록 되어 있다. (현재 약 907개의 도우미 여행사가 당 사이트에 링크되어 있다.) 한편 하나투어 닷컴은 고객이 상품 예약까지 필요한 여행 문의, 관광지 정보, 좌석현황, 결제까지 복잡한 여행 프로세스를 하나로 통합한 ONE STOP 서비스를 제공함으로써 고객들에게 편리함을 제공하고 있다

하나투어는 오프라인에서는 대리점에 9%의 수수료를 지급하는 반면 온라인에서 판매된 여행상품에 대해서는 약 7%의 적은 온라인 수수료를 지급하고 있다. 이는 대리점이 직접 고객을 모집한 것이 아니라 고객들이 하나투어라는 브랜드를 보고 웹사이트에 찾아 온 것이기 때문이다. 언뜻 생각하기에는 하나투어가 수수료를 지급하는 것 자체가 의아하게 느껴 질 수 있지만, 최종 상품 판매 후에도 대리점이 하나투어를 대신하여 상담 및 서비스를 제공하는 콜 센터 역할을 해 주고 있기 때

1) 하나투어는 자사 사이트 내에서 상품 구매한 고객을 소매업체인 대리점으로 연결시켜 주고 있다. 따라서 엄밀하게는 온라인을 통한 직접판매라고 볼 수 없다.

문에 이에 대한 서비스 비용이라고도 할 수 있다.

6.3. 도매업과 비용관리

직접 소비자에게 관광 상품을 판매하는 여행사의 경우, 대중매체를 통한 광고비용은 물론 상품에 관한 서비스 제공을 위한 콜 센터 설립 등으로 인하여 이른 바 고정비용이 발생하게 된다. 즉 회사의 매출과 관계없이 고정적으로 발생하는 비용이 존재한다.

여행업의 경우 환경에 민감하여 큰 사건이 발생할 경우 급격한 매출하락을 가져올 수 있다. 예를 들어 1997년의 외환위기사태가 매출하락의 대표적인 시기였다고 할 수 있다. 여러 매체에 대대적인 광고를 벌였던 직접 판매 여행사들은 경기가 좋을 때는 광고효과에 의한 브랜드 인지도 상승에 힘입어 높은 매출증가세를 보이기도 했으나, 외환위기 시에는 고정비 지출로 인한 자금 부족으로 회사의 경영자체가 어려워지는 상황이 발생하였다. 반면 하나투어의 경우 최종소비자에게 판매하는 형태가 아닌 도매 여행사이므로, 직접광고를 하지 못한다는 제약이 따랐다. 그러나 경기악화로 인해 매출이 일어나지 않을 경우 비용 자체가 발생되지 않거나 감소하는 시스템을 갖춘 하나투어는, 외환위기를 기회로 전환시킬 수 있었다.

비용관리에 대한 예로, 하나투어는 고객의 상품 상담과 콜 센터 역할을 소매업체 대리점에 맡김으로써 고정비용이 발생하지 않도록 하고 있으며, 호텔이나 기타 자산 등도 인수하지 않는 전략을 취하고 있다. 기타 명소에 호텔을 취득할 경우 자산가치 상승 등을 비롯한 여러 이점이 있겠지만, 매출이 감소할 경우 호텔의 경영비용 자체가 회사의 부담이 될 수 있는 상황을 염두에 둔 전략이다. 즉 하나투어는 시장변화에 대비하여 최소의 비용만이 발생되도록 유지하고 있다. 물론 이는 하나투어가 도매 여행사가 아니었다면, 실천하기 힘든 전략이었을 것이다.

6.4. 마케팅

현지 직영을 통한 차별화 된 서비스로 여행지에서의 쇼핑옵션을 최소화하고 양질의 서비스를 통해 안정감과 신뢰감을 구축, 고객들의 니즈를 충족시키고 있다. 콘텐츠 강화를 통한 경쟁력 확보의 일환으로 현지 네트워크를 통해 여행 관련 정보를 실시간 업데이트하고 자체적인 CRS(computer reservation system)을 도입하여 소비자들에게 보다 편리함을 주었다. 또한 자회사들에게 매출에 따른 수수료를 바로 지급함으로써 자회사와의 관계를 돈독히 하였고, 이들을 잘 통제함으로써 서비스 품질을 향상시킬 수 있었다.

차별화된 여행 서비스 제공으로 인한 입소문(구전)효과 및 적극적인 PR 활동(브랜드노출)을 통하여 브랜드 인지도는 확대되었다. 또한 도매업인 하나투어가 직접 광고를 할 수 없는 취약점을 보완하여 1,209의 소매여행사들이 70%의 지분을 소유한 하나투어리스트를 설립하였다. 이를 통해 소비자들을 대상으로 하는 상담은 물론 적극적인 브랜드 홍보 활동으로 하나투어는 국내 최대 도매 여행사로 자리 매김 할 수 있었다.

6.5. 글로벌 기업화

1999년 7월 태국 현지 법인을 설립, 현재 하나투어는 전 세계 21개의 해외 현지 법인 및 사무소를 소유하고 있으며, 2010년까지 50개 지역에 자회사, 사무소를 포함한 해외 네트워크를 구축할 수 있을 것으로 예상된다(〈붙임 8〉 참조). 자회사 설립은 초기 투자 비용이 1억에서 2억 정도로, 지분의 50%에서 100%까지를 확보하여 설립하고 있다. 앞으로 하나투어는 지분비율을 점점 확대해 갈 예정이며, 다수의 현지 법인을 소유함으로써 얻을 수 있는 이점들을 활용하여 서비스 질을 높여 고객들의 만족을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

또한 하나투어는 GNIS(Global Networks Integration System developed by Hanatour)를 통하여 전세계에 흩어져있는 자회사를 통합적으로 관리하고 있으며, 현지 직영을 통하여 차별화 된 서비스를 제공하고 있다. 아웃소싱이 아닌 직원이 직접 서비스를 제공하여 안정감과 신뢰감을 구축하는 한편, 규모의 경제를 통하여 공급업체에 대한 주도권을 보유하고 있다. 그 외에도 현지의 네트워크를 이용하여 실시간 업데이트를 통해 콘텐츠 강화를 통한 경쟁력을 확보하려 하고 있으며, 새로운 목적지 개척 및 다양한 신상품 개발에 힘쓰고 있다.

현재 아시아의 여행산업 시장을 크게 살펴보면, 일본시장은 JTB가 시장점유율 33%를 차지하고 있어, 하나투어가 직접 일본의 국내시장에 진입하는 것은 힘들어 보인다. 따라서 하나투어는 지리적 위치의 이점을 활용하여 일본내의 고객들이 서울을 거쳐 제3국으로 나가는 허브형태의 시장을 노리고 있다. 또한 중국시장은 CITS와 CTS라는 여행사가 브랜드만을 공유하는 프랜차이즈 형태를 띠고 있고, 중국인의 해외여행 자율화가 이루어지지 않아 여행 가능한 국가의 수가 제한되어 있다는 점은 중국시장으로의 진입 장벽 요인이다.

<붙임 1> 내국인 송객 실적

[상위 10개 여행사의 2004년~2005년 내국인 송객 실적]

구분	인원기준(명)		금액기준(천원)	
	2004A	2005A	2004A	2005A
1. 하나투어	403,413	572,900	357,189,554	506,104,811
2. 모두투어네트웍	191,966	257,163	174,873,485	228,592,787
3. 롯데관광개발	179,707	223,671	140,823,507	168,698,928
4. 디자유투어개발	159,281	182,427	107,064,174	126,205,197
5. 세종여행	80,522	96,908	43,817,062	54,455,696
6. 투어이천	144,313	197,010	73,743,185	122,292,508
7. 비아이여행	96,314	175,114	36,011,855	65,311,787
8. 범천여행	135,042	141,074	126,617,000	136,306,733
9. 현대백화점 H&S	101,407	98,518	96,952,737	98,206,054
10. 투어플여행	70,564	77,267	36,777,542	41,988,645

자료: 한국관광공사

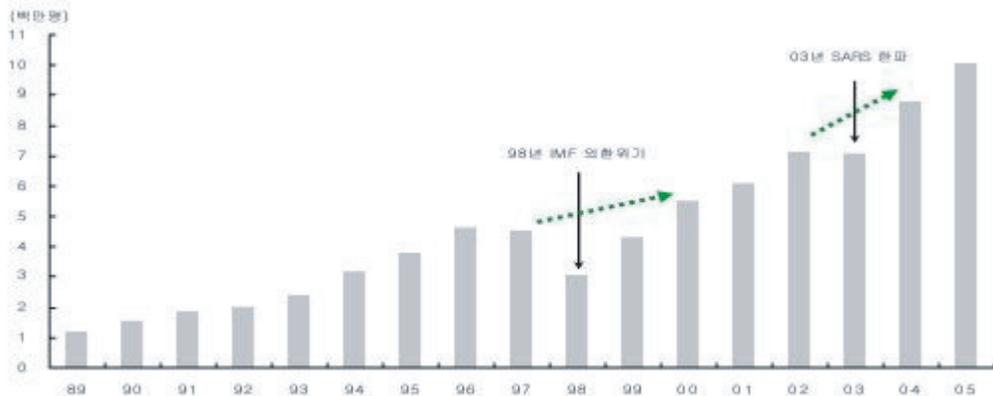
[상위 10개 여행사의 2006년 1분기 내국인 송객 실적]

구분	인원기준(명)		금액기준(천원)	
	2005.1Q	2006.1Q	2005.1Q	2006.1Q
1. 하나투어	113,883	200,306	98,225,613	170,688,719
2. 모두투어네트웍	46,895	91,690	43,477,450	73,107,406
3. 롯데관광개발	50,535	65,225	36,265,704	53,227,687
4. 디자유투어개발	42,683	49,335	29,339,187	32,573,061
5. 오케이투어	17,088	29,627	11,762,433	20,005,711
6. 투어이천	21,301	29,401	11,294,783	16,744,220
7. 넥스투어	19,884	29,030	12,804,389	19,540,370
8. 참좋은여행	19,973	28,481	12,780,102	16,676,713
9. 온라인투어	14,521	21,064	8,242,601	12,488,196
10. 포커스투어	13,376	20,202	8,746,885	13,652,125

자료: 한국관광공사

출처: 한국관광공사(KATA)

<붙임 2> 년도별 해외 출국자 수 추이



출처: 한국관광공사(KATA)

〈붙임 3〉 매출액(영업수익) 추이

(단위: 원)

1996	2,352,330,000
1997	5,247,443,000
1998	5,846,952,000
1999	15,580,163,000
2000	46,753,381,591
2001	18,648,085,029
2002	30,412,179,629
2003	41,080,000,702
2004	57,793,659,439
2005	86,598,666,859
2006-1분기	39,746,045,641

출처: 하나투어

〈붙임 4-1〉 재무정보: 요약 대차대조표

과목	2005년	2004년	2003년	2002년	2001년	2000년
자산총계	86,598,666,859	57,793,659,439	41,080,000,702	30,412,179,629	18,648,085,029	17,609,596,000
유동자산	45,749,196,672	43,820,495,607	32,231,344,405	23,670,275,202	14,243,474,150	13,800,663,000
고정자산	40,849,470,187	13,973,163,832	8,848,656,297	6,741,904,427	4,404,610,879	3,808,933,000
부채총계	44,341,496,957	29,614,701,724	21,059,164,792	15,052,029,424	9,217,347,737	8,766,658,000
유동부채	43,789,062,006	29,213,091,334	21,014,116,700	15,052,029,424	9,091,237,947	8,608,011,000
고정부채	552,434,951	401,610,390	45,048,092	-	126,109,790	158,647,000
자본총계	42,257,169,902	28,178,957,715	20,020,835,910	15,360,150,205	9,430,737,292	8,842,937,000
자본금	5,158,692,500	5,158,692,500	4,132,017,000	2,250,000,000	2,250,000,000	2,250,000,000
자본잉여금	261,363,509	3,671,057,175	5,475,105,183	6,482,066,656	2,531,425,468	2,201,429,000
이익잉여금	39,555,791,647	27,445,273,715	19,889,181,383	14,191,174,289	7,866,542,027	4,398,784,000
자본조정	-2,718,677,754	-8,096,065,675	-9,475,467,656	-7,563,090,740	-3,217,230,203	-7,276,000
부채와자본총계	86,598,666,859	57,793,659,439	41,080,000,702	30,412,179,629	18,648,085,029	17,609,595,000

출처: 하나투어

〈붙임 4-2〉 재무정보: 요약 손익계산서

과목	2005년	2004년	2003년	2002년	2001년	2000년
영업수익 (매출)	111,029,516,430	79,759,537,757	58,429,153,355	52,772,582,590	61,093,398,490	46,753,381,591
영업비용	93,265,049,974	67,953,515,556	50,034,853,952	44,671,937,617	52,323,928,775	37,966,763,331
영업이익	17,764,466,456	11,806,022,201	8,394,299,403	8,100,644,973	8,769,469,715	8,786,618,260
영업외수익	7,319,418,709	4,252,316,754	2,159,719,931	2,006,295,185	2,486,338,865	1,357,927,040
영업외비용	1,877,404,820	431,703,781	277,588,249	113,429,996	176,614,065	130,925,554
경상이익	23,206,480,345	15,626,635,174	10,276,431,085	9,993,510,162	11,079,194,515	10,013,619,746
법인세비용	6,565,381,363	5,010,966,242	3,251,012,091	3,089,272,800	3,398,494,613	3,133,945,601
당기순이익	16,641,098,982	10,615,668,932	7,025,418,994	6,904,237,362	7,680,699,902	6,879,674,145

출처: 하나투어

〈붙임 5〉 하나투어 시장점유율 추이

연도	월	전체 출국자	관광목적 출국자	하나투어	하나관광목적	관광목적M/S
1997	합계	4,549,980	2,032,537			
1998	합계	3,066,926	603,079	90,148	59,688	9.90
1999	합계	4,341,546	1,387,277	196,268	77,597	5.59
2000	합계	5,508,242	2,166,751	286,200	94,140	4.34
2001	합계	6,084,415	2,646,847	385,608	144,603	5.46
2002	합계	7,123,377	3,441,532	515,569	226,626	6.59
2003	합계	7,086,313	3,417,532	574,195	242,003	7.08
2004	합계	8,825,442	4,679,702	721,845	403,899	8.46
2005	1월	897,406	503,737	72,528	42,376	8.41
	2월	745,998	415,847	64,114	39,461	9.49
	3월	707,058	346,076	61,030	32,092	9.27
	4월	762,096	391,627	68,204	39,916	10.19
	5월	802,497	425,549	75,708	45,684	10.74
	6월	864,057	474,801	85,035	48,980	10.32
	7월	1,020,757	613,303	96,418	63,176	10.30
	8월	1,069,400	645,004	98,910	67,512	10.47
	9월	785,549	400,929	74,202	44,234	11.03
	10월	848,088	455,039	85,409	54,170	11.90
	11월	856,700	418,638	77,037	46,142	11.02
	12월	790,681	430,494	81,784	48,502	11.27
합계		10,150,287	5,521,044	940,379	572,245	10.37
2006	1월	985,287	591,808	107,127	74,181	12.53
	2월	944,596	553,323	101,980	70,136	12.68
	3월	823,918	447,759	88,696	57,389	12.82
	4월	855,082	484,684	92,317	61,964	12.78
	5월	-	-	97,038	66,000	
	6월	-	-	101,322	66,708	
합계		3,608,883	2,077,574	588,480	396,378	12.70

*M/S: 시장점유율

출처: 하나투어

〈붙임 6〉 스톡옵션

발행일	옵션 수	행사된 옵션 수	잔여 옵션 수	옵션 부여 받은 사람 수	행사 기간	행사 가격(원)
01-Mar-03	312,727	312,727	-	506	2006.01.19~2006.07.18	6,171
01-Oct-03	157,470	-	151,782	331	2006.08.06~2007.02.05	7,792
01-Mar-04	434,377	-	419,552	711	2007.03.30~2007.09.29	13,280
01-Mar-05	469,375	-	455,675	800	2008.01.26~2008.07.25	21,090
23-Mar-06	477,684		477,684	943	2009.01.24~2009.07.23	63,050
합계	1,851,633	312,727	1,504,693			

출처: 하나투어

〈붙임 7〉 지분구조

	2000년		2001년		2002년			2003년							
	12월 31일	12월 31일	12월 31일	06월 30일	임시주총	12월 31일	06월 30일	12월 31일							
주요주주															
임직원	박상환	392,600	8.72%	405,000	9.00%	405,000	9.00%	405,000	9.00%	405,000	9%	810,000	9.80%		
	권희석	300,900	6.69%	300,900	6.69%	300,900	6.69%	300,900	6.69%	300,900	6.69%	601,800	7.28%		
	최현석	258,200	5.74%	265,200	5.89%	258,200	5.74%	258,200	5.74%	258,200	5.74%	516,400	6.25%		
	신현용	170,000	3.77%	134,000	2.98%	98,903	2.19%	98,803	2.19%	110,000	2.44%	240,000	2.90%		
	기타 직원			1,043,264	23.18%	591,945	13.15%	753,849	16.75%	523,503	11.63%	323,982	7.20%	533,146	6.45%
소계	1,121,700	24.92%	2,148,364	47.74%	1,654,948	36.77%	1,816,752	40.37%	1,597,603	35.50%	1,398,082	31.07%	2,701,346	32.69%	
외국인	아틸란티스	-	-	-	-	340,000	7.56%	340,000	7.56%	313,000	6.95%	400,000	8.89%	780,000	9.44%
	Martin Currie													420,468	5.09%
	Shell pensions trust	-	-	-	-	213,537	4.74%	595,143	13.22%	613,170	13.62%	406,584	9.04%	272,599	3.30%
	기타	-	-	-	-									1,973,457	23.88%
소계	-	-	-	-	553,537	12.30%	935,143	20.78%	926,170	20.57%	806,584	17.92%	3,026,056	36.62%	
국내기관	기타	-	-	-	-	281,432	6.25%	272,789	6.06%	285,303	6.34%	228,970	5.09%	978,212	11.84%
		10,252	0.23%	526,678	11.70%	75,664	1.68%	234,024	5.20%	267,170	5.93%	629,518	13.99%		
		-	-	-	-										
소계	10,252	0.23%	526,678	11.70%	357,096	7.94%	506,813	11.26%	552,473	12.28%	858,488	19.1%	978,212	11.84%	
기타소액주주	3,368,048	74.84%	1,709,958	38.00%	1,298,453	28.85%	582,210	12.94%	737,788	16.40%	700,880	15.6%	762,454	9.23%	
차사주	-	-	115,000	2.50%	635,966	14.13%	659,082	14.65%	685,966	15.24%	735,966	16.4%	795,966	9.63%	
합계	4,500,000	100%	4,500,000	100%	4,500,000	100%	4,500,000	100%	4,500,000	100%	4,500,000	100.0%	8,264,034	100%	

년도		2004년 6월30일 기준		년도		2004년 12월31일 기준	
주요주주				주요주주			
임직원	박상환	810,000	9.80%	임직원	박상환	997,676	9.67%
	권희석	601,800	7.28%		권희석	717,500	6.95%
	최현석	516,400	6.25%		최현석	601,987	5.83%
	신현용	240,000	2.90%		신현용	303,015	2.94%
	기타 직원	880,994	10.66%		기타 직원	1,002,284	9.71%
소계		3,049,194	36.90%	소계		3,622,462	35.11%
외국인	아틸란티스	600,000	7.26%	외국인	ATLANTIS KOREAN SMALLER(IE)	579,741	5.62%
	Martin currie	357,423	4.33%		Martin currie(US)	429,551	4.16%
	기타	2,073,741	25.09%		CARMIGNACEMERGENTS(FR)	338,186	3.28%
소계		3,031,164	36.7%		SSB-EUF(US)	246,715	2.39%
국내기관	기타	742,064	8.98%		NORDEA BANK DENMARK A/S(DK)	203,431	1.97%
소계		742,064	8.98%	소계		4,180,928	40.52%
기타소액주주		1,007,393	12.19%	국내기관	기타	918,597	8.90%
				소계		918,597	8.90%
				기타소액주주		1,034,187	10.02%
				자사주		561,211	5.44%
				합계		10,317,385	100%

년도		2005년 6월30일 기준		년도		2005년 12월31일 기준	
주요주주				주요주주			
임직원	박상환	997,676	9.67%	임직원	박상환	960,000	9.30%
	권희석	717,500	6.95%		권희석	717,500	6.95%
	최현석	599,997	5.82%		최현석	595,500	5.77%
	신현용				기타 직원	980,176	9.50%
	기타 직원	1,083,771	10.50%		소계	3,253,176	31.53%
	소계	3,398,944	32.94%		CARMIGNAC EMERGENTS	300,000	2.91%
외국인	MSIL-MRTN CARAFP L.P.	416,021	4.03%	외국인	NTC-GOV SPORE	291,240	2.82%
	CARMIGNAC EMERGENTS	338,186	3.28%		SSB-EUF	272,293	2.64%
	NTC-GOV SPORE	275,445	2.67%		BBH-GMO EMG MKT FD	251,400	2.44%
	SSB-EUF	246,715	2.39%		BBH-GENESIS EM OPP	229,100	2.22%
	ATLANTIS KOREAN SMALLER	234,373	2.27%		ARN-PARALLAX ASIA MASTER	198,000	1.92%
	NORDEA BANK DENMARK A/S	214,543	2.08%		MSIL-MRTN CARAFP L.P.	192,910	1.87%
	SSB-MCIF APF	159,738	1.55%		기타	3,369,012	32.65%
	기타	2,650,626	25.69%		소계	5,103,955	49.47%
	소계	4,535,647	43.96%			랜드마크투신	237,905
국내법인 및 기관	랜드마크투신	220,620	2.14%	국내법인 및 기관	메트라이프(VUL 혼합성장세	232,684	2.26%
	메트라이프(VUL 혼합성장세	201,882	1.96%		농협(삼성투신)		
	농협(삼성투신)	122,136	1.18%		기타	449,497	4.36%
	기타	800,461	7.76%		소계	920,086	8.92%
소계	1,345,099	13.04%		기타소액주주	890,168	8.63%	
기타소액주주	1,037,695	10.06%		자사주	150,000	1.45%	
자사주	-	0.00%		합계	10,317,385	100%	
합계	10,317,385	100%					

하나투어가 앞으로 구상하고 있는 사업으로는 글로벌 네트워크를 통한 인바운드 사업을 들 수 있다. 현재 일본에 위치하고 있는 자회사는 2004년 대비 2005년 수익률이 100% 이상의 성장세를 보이고 있으며, 인바운드 시장을 활발히 개척하고 있다. 또한 홍콩을 중심으로 한국 교민 시장에 진출하여 항공권 판매 사업을 확장 하는 등 궁극적으로 현지인 시장에 진출하고자 하고 있다.

6.6. 우리사주제도 등

1994년 회사 설립 시부터 박상환 사장은 우리사주제도를 창업 비전으로 삼았다. 종업원으로 하여금 회사의 주식을 보유하여 기업의 경영과 이익분배에 참여하게 함으로써 종업원의 근로의욕을 고취시키고 재산 형성을 촉진시키기 위해서였다. 여행 기업은 인적 서비스에 의한 의존도가 높아 노동 집약적인 특성을 가지고 있고, 고객들의 신뢰가 기업의 성장 원동력이기에 직원들의 주인의식이 생산성 향상을 좌우한다고 믿었기 때문이다. 이러한 박상환 사장의 생각에 대부분의 창업 멤버들이 동의하였고, 우리 사주를 보유한 직원들은 회사가 상장되고 주가가 오르면서 막대한 수익을 얻게 되는 결과를 가지고 오게 된다(붙임 6) 참조).

또한, 우리사주제도 이외에 성과급제도 또한 직원들의 근무 의욕을 고취시키고 있다. 매 분기마다 업무 부서별로 경상이익 목표치를 정하여 이를 상회할 시 초과분의 50%를 직원에게 성과급으로 지급하고 있고, 연말에 하나투어 전사의 경상이익이 목표치를 상회할 경우 직급에 관계없이 이를 동일한 금액으로 나누어 전 직원에게 지급한다. 한편 하나투어는 무노조 경영 형식을 취하고 있다. 대신 “하나발전협의회”라는 내부협의회를 사원대표와 경영자들이 참여하여 실행, 서로의 의견을 교환하는 장이 마련되어 있다.

마지막으로 가치 경영의 일환으로 3:3:3 원칙을 지향하고 있다. 이는 배당, 스톡옵션을 통한 자사주취득, 운영자금을 3:3:3으로 배분하여 실행하는 것이다. 이를 통해 수익성증대, 높은 미래가치, 주주가치 극대화가 전망된다.

7. 하나투어의 미래

7년간 업계 부동의 1위 자리를 지키고 있는 하나투어에게도 과제는 남아있다. 종업원 지주제를 내세운 하나투어는 인재육성과 확보가 기업의 중요한 성장 원동력이다. 하지만 취업자들의 여행사에 관한 인식이 불충분하여, 우수한 인재확보에 어려움을 겪고 있다. 여행산업에 관한 이미지 제고를 통해 우수한 인력을 확보함으로써 기업의 역량을 확대시킬 수 있을 것으로 기대된다.

현재 주 고객인 40~50대의 경우에는 패키지 여행에 대한 수요가 상당 수 있다. 그러나 인터넷을 자주 사용하고 영어에 대한 장벽이 크지 않은 젊은 층은 여행을 통하기 보다는 스스로 여행 스케줄을 잡는 것을 선호하여 패키지를 기피하는 경향이 있다. 이의 대응책으로 하나투어는 항공권을 여행 패키지로부터 따로 분리하여 판매하고, 호텔도 원하는 날짜에 따로 예약하는 등 고객이 직접 퍼즐처럼 목적지와 숙박하고자 하는 호텔의 종류, 항공좌석을 결정하여 끼워 맞추도록 하는 ‘퍼즐팩’ 서비스를 제공하고자 노력하고 있다.

하나투어는 이처럼 앞으로 보다 더 다양해지고 세분화되는 고객의 취향에 맞는 상품을 개발하도록 노력해야 할 것이다. 그러나 눈 여겨 볼 만한 것은 규모의 경제의 원리에 따라 자금의 규모가 큰 업체가 다양한 상품을 공급하는데 더 유리한 입장이기에 여행업계 1위의 하나투어의 미래는 보다 밝다고 할 수 있다.

한편 앞으로 동북아권 시장의 교류가 활발해지고 시장의 경계선이 없어질 것이라 예상된다. 여

경영사례연구 41권 제2호(특별호)

〈비매품〉	2007년 9월 30일
	2007년 9월 30일
발행인	곽수근
편집인	송재용
발행처	서울대학교 경영연구소 경영사례센터 서울특별시 관악구 관악로 599
인쇄	서울대학교출판부

