

월드호텔센터(www.worldhotelcenter.com)*

지도교수 : 주 우 진
(서울대 경영대학 교수)

한 상 훈 · 최 범 준 · 이 정 란 · 이 지 은
(서울대학교 경영학과)

1. 위기를 기회로

'이정도면 할 만큼 한 것인가'

이 병혁 사장은 컴퓨터 키보드에서 손을 떼며 의자에 몸을 깊숙이 기대었다. 시간은 새벽 2시를 막 넘기고 있었다. IMF로 회사의 매출이 하루아침에 곤두박질 친 후, 회사의 생존을 위해 지난 석달간 거의 매일 밤을 새다시피 해 온 작업도 이제 거의 다 끝나 가는 듯 보였다. 모니터에는 일본의 대형 호텔 wholesaler인 중국계 A씨로부터 이사장의 거래선이 되어 주겠다는 메일이 도착해 있었고, 책상 위에는 그가 석달 전 뽑아둔 100개가 넘는 전세계 대형 wholesaler들의 명단과 수백개의 주요 호텔들의 리스트가 이제 거의 다 줄이 쳐진 상태로 놓여져 있었다. 유난히도 춥게 느껴지던 겨울이 다 끝나가던 98년 2월의 어느 날이었다.

97년 12월, IMF가 닥치자 그가 10여년째 몸을 담고 있던 여행산업은 위축된 국민들의 소비심리가 극단적으로 표출되는 분야처럼 보였다. 88년 해외여행시장 개방 이후로 꾸준히 증가하는 해외 여행객으로 수많은 여행사들이 생겨나고 경쟁도 갈수록 치열해졌지만, 그래도 나름대로의 여행업에 대한 노하우와 경쟁력을 가지고 여행객들의 여행 일정을 총괄적으로 제공하는 '그룹 비즈니스' 여행 분야에서는 그럭저럭 괜찮은 실적을 내면서 사업을 이끌어 오던 이병혁 사장이었다. 그러나 IMF가 모든 것을 바꾸어놓았다. 97년 12월이

되자, 모든 예약이 문자 그대로 100% 취소되어 버린 것이었다. 문을 닫는 여행사가 속출하기 시작했다.

그러나 이병혁 사장은 이 위기를 기회로 바꿀 궁리를 하고 있었다.

예약을 취소한 손님들은 모두 여행을 목적으로 가려던 사람들이었다. 하지만 아무리 경제가 불황이라도 사업 목적으로 해외에 나가는 사람들은 있을 것이다. 그럼 이들을 대상으로 할 수 있는 일이 무엇이 있을까?

그가 먼저 머릿속에 떠올린 것은 여행 산업의 가장 큰 부분을 차지하는 항공 서비스였다. 그러나 항공사와 비즈니스 여행객을 이어주는 사업은 이미 기존에도 많을 뿐만 아니라, 이사장으로서도 특별히 내세울 만한 경쟁력을 확보할 영역이 없을 것이라는 생각이 들었다. 게다가 서비스가 잘 되더라도 사업이 항공사에 지나치게 의존적이 되어 버린다는 단점도 있었다. 그렇다면 다음으로 할 만한 것은? 바로 호텔이었다. 비즈니스 여행객과 세계 각지의 호텔을 싸게 연결하는 사업. 아직 한국에는 없는 것이었다. 게다가 마침 여행사 상품을 팔면서 외국에다 뚫어 놓은 몇몇 호텔과 호텔 wholesaler들도 알고 있었다.

그래, 사업의 포커스를 100% 호텔로 돌리자. 그리고 비즈니스 여행객을 우선적인 타겟으로 삼자.

* 제2회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발경진대회 최우수상 수상작

이사장은 곧바로 작업에 착수했다. 그리고 97년 12월부터 이듬해 2월까지 3개월동안 집중적으로 전 세계 호텔 및 호텔 wholesaler를 대상으로 한 네트워킹 작업에 들어갔다. 이 작업만 확실하게 끝낼 수 있다면, 지금까지 해 온 여행사와는 상대가 안될 정도로 큰 시장으로 나갈 수 있는 가능성이 있다고 생각했다. 하지만 그 시장이 얼마나 큰 시장인지는 이사장 자신도 정확하게 가늠을 할 수가 없었다.

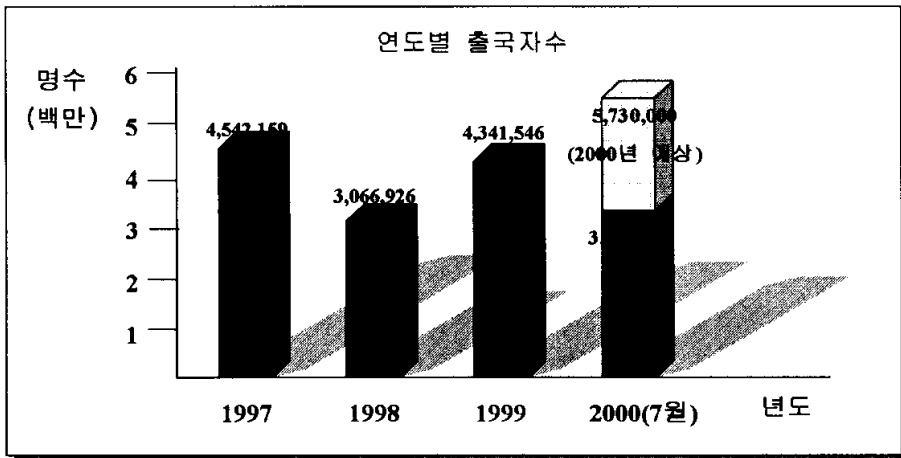
2. 한국의 해외 숙박 시장 규모

한국의 해외 여행객 수는 88년 해외여행 자유

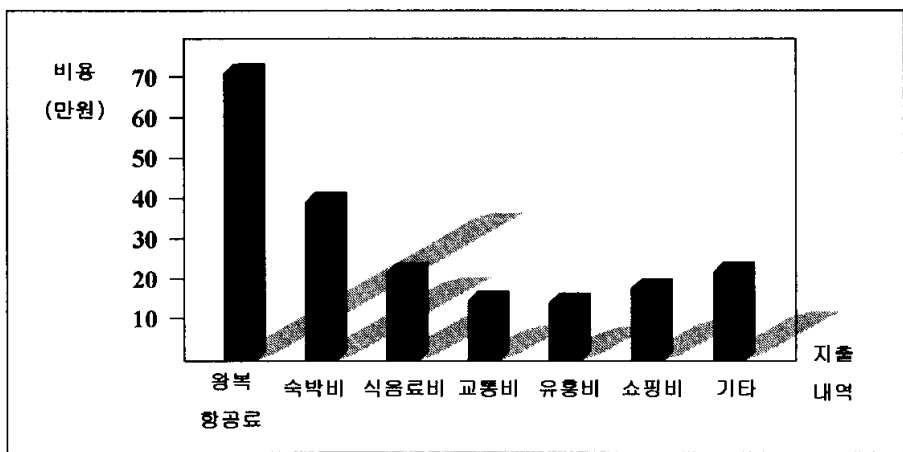
화 이후로 꾸준한 증가세를 보여, IMF 직전이었던 97년에는 출국자수가 450만명에 이를 정도로 커다란 시장을 형성하게 되었다.(자료 1 참조) 97년 연말에 닥친 경제위기의 여파로 98년 출국자는 97년의 약 2/3수준인 300만명 선으로 줄어들었는데, 이후 경제가 회복되기 시작하면서 99년에는 해외 출국자의 수가 거의 97년 수준으로 회복이 되었고, 2000년에 들어와서는 폭발적인 성장세를 기록, 2000년 7월 현재 작년 대비 32%의 출국자 증가율을 나타내고 있다. 현재의 추세가 계속된다면 2000년 연말에는 사상 최초로 550만을 넘어설 것으로 예상되고 있다.

한편, 한국관광공사에서 2000년 초 조사한

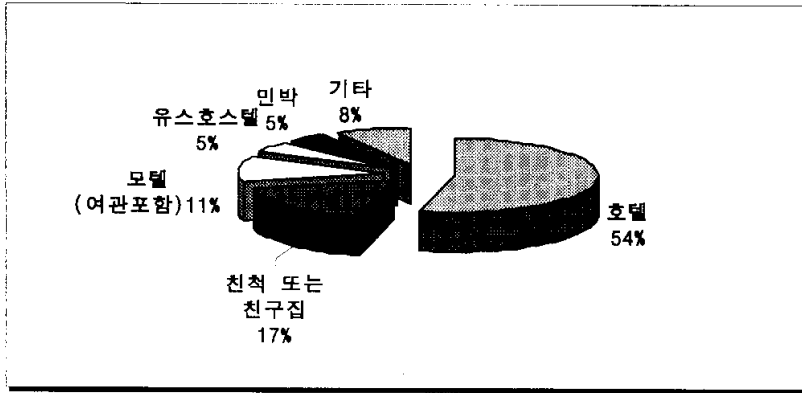
자료1) 연도별 출국자수



자료2) 해외 출국자 1인당 항목별 평균 지출



자료3) 해외 출국자의 숙박 형태



해외 출국자들의 평균적인 지출 항목들은 아래의 자료2)와 같이 나타났다.

자료에서 나타난 바와 같이, 출국자들의 평균적인 지출내역 중에, 숙박비는 항공비(평균 70만원)에 이어 두번째로 비중이 큰 항목을 구성하고 있다. 단순히 계산을 해 보더라도, 550만명의 출국자가 한 사람당 평균적으로 숙박을 위해 40만원씩 쓴다고 한다면, 벌써 한해에 외국에서 숙박비로 쓰게 되는 돈은 무려 2조 2천억이나 된다는 계산이 나온다. 더군다나 이러한 숙박 지출의 대부분은 현지 호텔에서 발생하게 되는 경우가 많다. 관광공사에서 조사한 출국자들의 숙박 형태에 대한 설문 결과에 의하면(자료3), 전체 출국자 중 가장 많은 54%의 여행객이 호텔에서 숙박을 하는 것으로 나타났다. 두 번째로 많은 비중을 차지한 친척/친구집의 경우는 사실상 숙박비용의 지출이 없는 것으로 간주할 수 있고, 유스호스텔과 민박 및 모텔(여관)은 전체에서 차지하는 비율도 높지 않을 뿐만 아니라 숙박비도 싼 편이므로, 각각의 숙박형태의 가격수준을 고려한다면 실제 연간 숙박비 2조 2천억 중 호텔에서 쓰게되는 숙박비의 비중이 절대적으로 크다고 할 수 있다.

3. 월드호텔센터

월드호텔센터는 기본적으로 해외 여행객들을 위해 해외호텔의 예약/ 판매를 대행해 주는 회사

이다. 그러나 호텔과 직접 거래를 하는 것이 아니라 각 지역별 wholesaler와의 거래를 통해 일반인들은 상상할 수 없을 정도로 싼 가격에 호텔을 제공받고, 여기에 수수료를 붙여 국내 여행사와 소비자에게 파는 비즈니스 모델인 것이다. 국가 전체를 커버하는 wholesaler 는 대략 국가별로 2-4개씩 있다고 한다. 미국 시장이 엄청나게 크긴 하지만, 미국 전체를 커버하는 wholesaler 도 3개밖에 되지 않는다. 월드호텔센터는 현재 전 세계 120여 곳의 wholesaler들과 막강한 네트워크를 구축하고, 대략 평균적으로 하루 3-400여개의 호텔 방을 예약하는 구매력을 자랑하고 있다. 적어도 수익 측면에서는 매우 탄탄하고 안정적인 구조를 가지고 있다

이 분야는 여행업계에 종사하는 사람들조차도 잘 모르죠. 저희와 거래하는 여행사 사람들은 그렇습니다. 호텔방 연결해주는 장사해서 돈이 몇 푼이나 남느냐고요. 그런데 그건 전혀 모르고 하는 소리죠. 비유를 하자면, 아무도 모르는 엄청난 어장을 저희는 알고 있는 겁니다. 가끔 이런 어장이 있다는 것을 아는 사람들이 나타나긴 하지만 그 사람들은 배가 없어요. 저희는 이 엄청난 어장에서 조그만 배 하나를 가지고 고기를 잡고 있는 겁니다.

이병혁 사장이 월드호텔센터에 대해 설명하면서 드는 비유이다. 실제로 수많은 여행업체들이

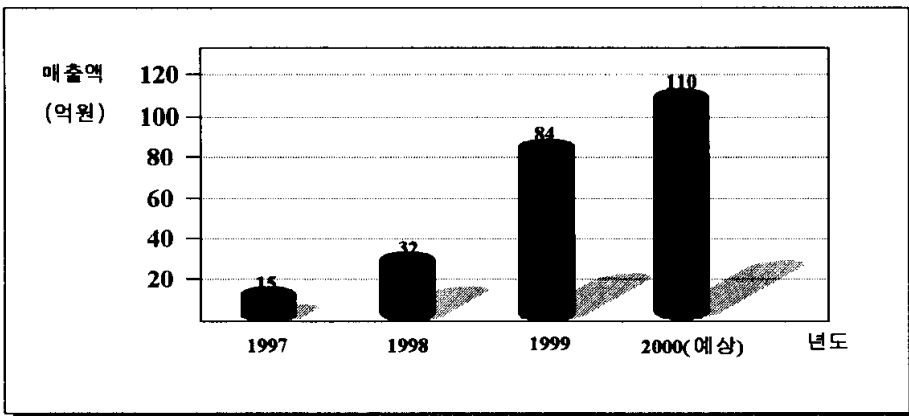
월드호텔센터와 거래를 하고 있지만, 각각의 개별 여행사가 월드호텔센터와 거래하는 규모는 한정적일 수밖에 없으므로, 월드호텔센터가 얼마나 많은 업체들과 거래를 하고 있고, 현재의 매출 규모는 어느 정도나 되는지에 대해서는 업계 내에서 거의 짐작조차 못하고 있다. 더군다나 외형적으로는, 자본금 1억에 직원이 15명(오퍼레이터 11명, 경리 1명, 관리 1명, 영업 2명) 밖에 되지 않는 매우 작은 규모의 회사인 것이다.

그러나 수많은 벤처들이 적절한 수익모델을 못 찾아 고생하고 있는 와중에서, 이 작은 회사는 97년 이후로 엄청난 증가세를 보여, 2000년 올해동안 올릴 것으로 예상하고 있는 매출은 무려 110억원이나 된다.(자료4) 그리고 이 중 약 10%의 수수료가 회사의 실질적인 수익모델인 것

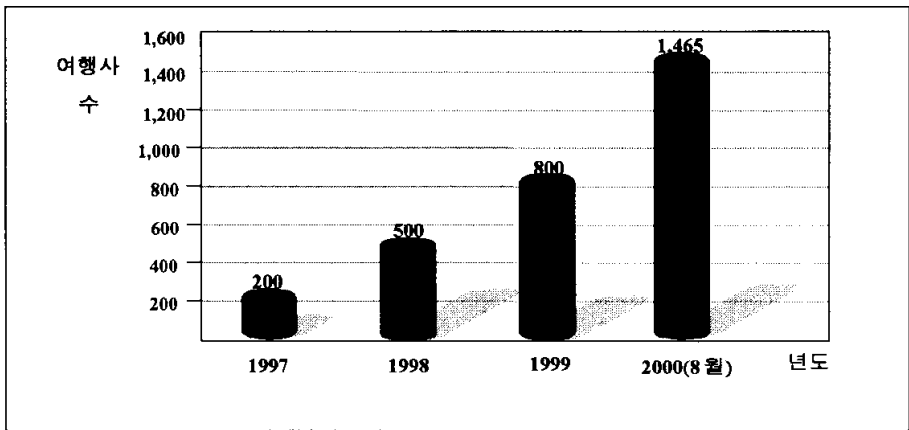
이다.

한가지 주목해야 할 것은, 지금까지의 매출의 증가는 주로 월드호텔센터와 거래하는 여행사들의 증가에 주로 기인했다는 점이다.(자료5) 현재 월드호텔센터를 통해 예약되는 호텔방 수는 하루 평균 무려 300 - 400개에 달하는데, 이러한 총 매출의 약 70%정도는 국내에서 거래관계를 맺고 있는 1400여개의 크고 작은 여행사들로부터 나오는 수요이며, 나머지 30%는 기업, 개인 고객으로부터 나온다. 그런데, 해외 출국자들을 목적별로 분류해 보면, 전체 출국자의 60% 이상은 비즈니스 여행객이며, 이들 대부분은 여행사를 통하지 않고 개별적으로 여행을 한다. 즉, 실제로는 여행사 시장보다는 비즈니스 여행객 시장이 더 크다는 의미이다. 비즈니스 여행자 시장은 월드호텔센터

자료4) 월드호텔센터의 매출증가추이(단위:억원)



자료5) 월드호텔센터로부터 호텔공급계약을 맺은 국내 여행사 수 증가추이



에서도 호텔사업을 시작한 직후 잠시 광고를 했을 뿐, 이후 밀려드는 여행사 수요를 처리하느라 거의 방치해 둔 상태이다. 따라서 앞으로도 개척할 여지가 아직 무궁무진하게 남아있다고 볼 수 있는 것이다. 이는 곧 회사의 잠재적인 성장성과 직결된다고 할 수 있다.

IMF로 인해 수많은 여행사들이 도산해 가는 위기 속에서도, 이 회사만큼은 이처럼 성공적으로 해외호텔 예약전문 회사로 사업의 포커스를 전환하게 된 것은, 그동안 이병혁 사장이 걸어 온 길을 봤을 때 결코 생존을 위한 궁여지책을 찾는 와중에 우연이 이루어진 것이 아니라는 것을 알 수 있다. 그는 호텔 시장의 가능성을 이미 오래 전부터 느끼고 있었고, 또한 여행산업에 관련된 여러 가지 이슈들을 보다 수준 높은 차원에서 조망하고 연구할 수 있었던 환경에 있었던 것이다. 그것도 이미 오래 전에.

대표이사 이병혁 사장

직원이 15명인 월드호텔센터이지만, 결국 회사의 핵심적인 부분들은 거의 전부가 대표이사인 이병혁 사장 개인의 작품들이라고 해도 과언이 아니다. 그리고 회사가 지금까지 커 오는데 있어서 기업 전략, 홍보, 광고, 내부적 역량 강화 등의 회사의 모든 작업을 실질적으로 혼자 계획하고 진두지휘 해 온 밑바탕이 되었던 것은, 그가 오랫동안 여행업계에 직간접적으로 접촉하면서 쌓아 온 경험과 지식이었다.

이병혁 사장은 외대 영어과 73학번으로, 79년 졸업 후 한국 관광공사에서 첫 직장 경력을 시작하면서 장래 월드호텔센터를 운영하는데 크게 도움이 될 기본적인 식견과 지식, 그리고 인맥을 얻게 된다.

제가 졸업할 당시는 아주 취직문이 넓었어요. 그 때 한참 중동 붐이 일어나고 있었고요, 당시 경제개발의 성과가 뚜렷하게 보이면서 경제적으로는 나라 전반적으로 활기가 넘치는 사회 분위기였어요. 그래서 제가 졸업할 때도 비교적 진로 선택의 폭이 넓었

지요. 그런데 전 왠지 국영 기업체가 좋아 보였었고 또 해외지사에서 근무할 수 있는 확률도 높겠다 싶어서 한국 관광공사에 시험을 봤지요.

회사에 들어갈 때의 막연했던 그의 희망은 곧 현실이 된다. 관광공사에서는 서울대학교 여학연 구소에 위탁해서 직원들을 대상으로 매년 2회씩 영어능력평가를 했었는데, 이때 이병혁 사장은 남들보다 나은 실력을 발휘하여 모든 직원의 선망의 대상이던 관광공사 뉴욕지사로 파견을 나가게 된 것이다. 아시안게임이 열리던 86년의 일이었다.

한국 관광공사 뉴욕지사에서는 한참 88올림픽을 눈앞에 두고 한국으로의 관광객 유치를 위한 관광산업과 시장의 가능성을 조사하는 업무를 담당하게 되었는데, 그때 이병혁 사장의 업무의 대부분이 당시 뉴욕에서 나오는 관광에 관련된 모든 연구물 및 보고서를 읽고 정리하는 것이었다. 지금도 그렇지만 당시에도 뉴욕은 각국 정부 관광기구(NTO)들이 밀집되어 있어, 각 국가 관광기구의 활동사항, 마케팅 등 관광산업에 대한 전반적인 모든 것을 접하는 것이 가능했다고 해도 과언이 아닐 만큼 관광산업에 관련된 정보의 바다이자 중심지였던 것이다.

뉴욕에서 이병혁 사장은 이와 같이 업무를 통해 전세계 선진국들의 관광 산업에 대한 안목과 식견을 키우는 동시에, 한편으로는 전 세계의 관광 산업에 종사하는 주요인사들의 인맥도 많이 넓힐 수 있었다. 뿐만 아니라 이때의 미국생활이 미국인들의 언어습관, 비즈니스 스타일 등을 몸에 익힐 수 있는 절호의 기회가 되어, 이후의 비즈니스에 있어서 크나큰 도움이 되었다고 한다. 그리고 무엇보다도 바로 이시기에 점차 관광산업과 여행시장의 잠재력을 느끼고 집중적인 관심을 가지게 된다.

직장생활 딱 10년째가 되던 89년에 3년간의 미국 생활을 정리하고 귀국을 한 이병혁 사장은 관광공사를 그만두고 이전부터 구상을 해 온 개인 사업을 시작한다.

처음 사업을 시작했을 때는 고생 많았답니다. 무

엇보다 가장 어려웠던게, 특히 예약 관련분야는 신용이 매우 중요해서요, 업계에 인맥이 있고, 업계 내 신용이 있어야 사업을 해 나갈 수 있겠더라고요.

처음에는 뉴욕에 있는 동안 알게 된 인맥을 이용할 수 밖에 없었다. 그래서 초기에는 사업도 미국에만 한정 할 수 밖에 없었으며, 한국사람이 많이 가는 도시 중 뉴욕, 시카고, 보스턴, 샌프란시스코 등 방을 구하기 힘든 지역을 집중적으로 공략했다. 계약 조건도 지금과는 비교할 수도 없을 정도로 제한적이었지만, 우선은 신용을 쌓는 것이 중요했으므로 손해를 감수할 일이 있더라도 무조건 상대방 wholesaler와의 계약내용을 지키는 것을 최우선으로 삼았다.

그러나 당시까지만 해도 호텔할인판매는 회사의 부가적인 파트였으며, 이보다는 미국 내에서의 그룹 비즈니스쪽에 더 힘을 기울이고 있었다. 이것은 현지 여행에 관련된 모든 것을 총괄 예약해주는 일종의 종합 여행 서비스로, 이 자체에서 수익도 괜찮게 났기 때문에 특별히 호텔할인 판매업 쪽에는 신경을 쓰지 않고 있었으며, 미국쪽에서 싸게 공급받은 호텔 물량은 우선적으로 자체 여행 사업쪽에 투입하고 있었다. 점차 여행사 사업도 궤도에 올랐고, 내실과 규모 면에서 그럭저럭 괜찮은 회사로 성장해가고 있었다. 적어도 1997년까지는.

월드호텔센터의 탄생:1998

IMF의 여파로 회사매출이 없어진 후, 97년 12월부터 이듬해 2월까지 3개월동안 혼자서 집중적으로 전 세계 호텔 및 호텔 wholesaler를 대상으로 네트워킹 작업을 하고 있을 때, 무엇보다 힘들었던 것은 인맥으로 뚫뚫 뭉쳐있는 대형 wholesaler들의 국제적 네트워크 내부로 들어가는 것이었다. 그러나 여행사를 운영하는 동안, 호텔을 공급하던 거래처 및 wholesaler들에 대해서는 나름대로의 거래 원칙을 지키는데 최대한 주의하면서 장기간에 걸쳐 신용을 쌓아 온 것이 결과적으로 큰 도움이 되었다.

특히 화교들이 대형 wholesaler 로 많이 활동합니다. 일본과 같은 경우도 화교들이 완전히 장악을 했지요. 그런데 이들 사이의 네트워크는 한마디로 '신용'에 의해 관계가 맺어지고, 네트워크의 외부에 대해서는 굉장히 배타적입니다. 파트너를 한번 믿으면 그 다음부터는 전적인 지원이 보장되지만, 한번 신용을 잃으면 그쪽엔 발도 못 붙이죠. 전 여행사를 하면서 관계를 맺었던 한 화교 wholesaler를 통해 아시아권의 wholesaler들을 소개해 달라고 부탁을 했었고, 그동안 관계관리를 잘했던 탓인지 소개받은 wholesaler들은 기꺼이 저에게 자기들이 가지고 있는 호텔들을 대주겠다고 해 왔습니다. 물론 지금 저희가 제공받는 것 만큼 좋은 조건의 가격은 아니었지만, 그래도 당시에 국내에서는 경쟁력을 가질 만한 가격이었죠.

이사장은 기존 거래처에 대한 신용을 바탕으로 새로운 거래선을 부탁, 소개를 받는 식으로 차츰 wholesaler네트워크를 넓혀 나갔으며, 또 한편으로는 미국에서 근무하던 당시 맺어 둔 호텔업계 인맥들을 동원했다. 그리고 현지 호텔과의 직접적인 접촉도 병행하면서 석달간 밤잠을 설치가면서 집중적으로 월드호텔센터와의 네트워크를 만드는 작업을 계속 했다. 그 결과, 98년 3월 경에는 어느 정도 월드호텔센터만의 '네트워크'라고 부를 만한 것이 가능해지게 되었다. 국내 최초의 전 세계 호텔들을 커버하는 wholesaler 네트워크였다. 그리고 시기를 놓치지 않고 '월드호텔센터'를 광고하기 시작했다.

어느 정도 내부적인 경쟁력을 갖추자 IMF라는 외부적 '위협'은 '기회'로 바뀌었다. 마침 98년 초에는 경제위기로 인해 출국자, 특히 해외 여행객들이 급감하면서 많은 여행사가 도산을 하고 있었다. 또한 신문들도 광고가 줄어들어 점차 발행면수를 줄여나가고 있던 시기였다. 이 때 이병혁 사장은 매일경제신문에 매일 2단짜리 조그만 돌출 컬러 광고를 내보내기 시작했다.

당시 환율이 IMF전에는 1달러에 800-900원 정도 하던 것이, IMF터지자 1900원 가까이 갔었어

요. 그리고 몇 달 지나자 1400-1500원대에서 머물고 있었죠. 여행가는 사람들이야 비싸니까 돈 아끼려면 안가면 그만이었지만, 비즈니스를 목적으로 여행을 하는 회사원들은 그렇지 않잖아요. 그렇다고 회사에서 출장비를 더 줄 형편도 못되었을 테니, 출장 가격에 대해 아주 민감하게 느끼고 있을 것이라고 생각을 했지요. 이 사람들을 노리고 광고를 한거예요. 직장인을 대상으로 한 광고니까 경제지를 택한 것이었죠. 그것도 마침 다른 여행업체들은 감히 광고할 엄두도 못 내던 시기였어요. 그러니까 더욱 주목을 끌 수 있는 환경이 조성된 것이었죠.

이러한 이병혁 사장의 의도는 멋지게 맞아 떨어져서, 월드호텔센터에는 곧 일반 출장 여행객들의 문의가 쇄도하게 되었고, 뿐만 아니라 조금 후에는 여행업체에서까지 문의가 물밀듯이 들어오게 되었다. 그리고 월드호텔센터의 매출은 치솟기 시작한 것이다.

월드호텔센터의 성장을 가능하게 한 직접적인 원인은 바로 가격 경쟁력이었다. 그리고 이러한 가격 경쟁력은 국제적인wholesaler시장에 접촉함으로써 가능해진 것이었다. 대부분의 사람들이 호텔가격은 호텔에서 정하는 가격과 할인가격 정도만 있는 것으로 인식하고 있지만, 일반적으로 호텔 시장이 형성되고 있는 실제 구조는 겉에서 바라보는 것과는 매우 판이한 양상을 보인다.

4. 호텔 산업

한국의 소득수준과 해외 여행객 수가 증가함에 따라, 여행 비용에서 큰 비중을 차지하는 숙박 시장도 점차 커지고 있는 추세이지만, 이 산업의 내부적인 구조는 생각 외로 복잡하게 얽혀 있다. 고객이 호텔을 이용할 때 거칠 수 있는 경로들과 그 특징을 이해하기에 앞서, 먼저 호텔예약 및 유통에 획기적인 변화를 가져왔던 GDS시스템과 인터넷이 이 시장에 미친 영향, 호텔의 여러가지 가격 시스템에 대해 알 필요가 있다.

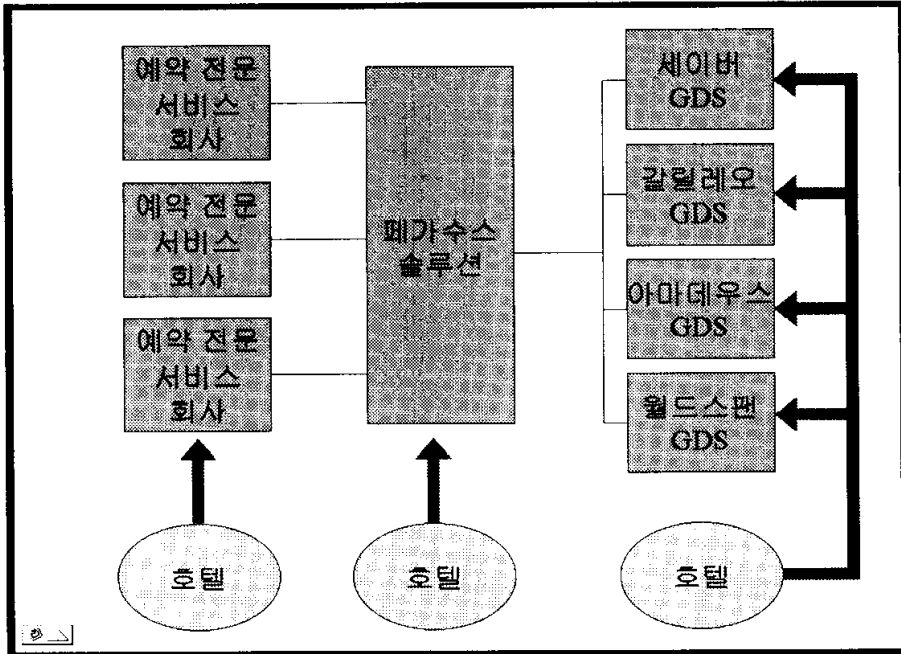
GDS(Global Distribution System) 네트워크

앞에서 본 것과 같이 다양한 호텔이용 방식 중에서, 90년대 중반까지 실제 한국에서 가장 큰 힘을 발휘하고 있던 것은 바로 GDS를 이용한 해외 호텔 네트워크를 이용하는 방식이었다.

GDS(Global Distribution System)는 한마디로 전세계 호텔들을 연결하는 커다란 네트워크라고 할 수 있다. 인터넷이 보편화되기 전에는, 여행사가 호텔을 온라인상으로 예약하려면 그 호텔은 GDS에 연결되어 있어야만 했는데, 현재도 전세계적으로 350,000개의 여행사 예약 터미널이 GDS와 연결되어 있다. 주로 힐튼, 웨다톤등 전 세계 대형 호텔 체인 등을 시스템에 가입시켜 예약을 대행하며, GDS는 손님을 호텔에 연결시켜주는 대가로 호텔로부터 일정 fee를 받는다. 가맹 호텔측에서 수수료를 내므로 고객들이 무료로 이용할 수 있는 것도 장점이다. 이 시스템은 원래 대형 항공사들이 각각 자신들의 항공기 예약을 위해 자체적으로 개발한 것들이었으나, 규모가 거대한 항공사를 보다는 자체적인 홍보 및 마케팅 능력이 떨어지는 호텔들이 점차 이 GDS시스템에 의지를 하게 되었다.

이러한 GDS시스템 중 규모가 큰 세이버, 갈릴레오, 아마데우스, 월드스팬을 일컬어 세계 4대 메이저 GDS라고 하는데, 호텔이나 여행사 입장에서 이 4개 GDS 각각의 네트워크에 연결하는 것이 비용도 많이 들고 유지도 어려웠다. 이러한 호텔들의 딜레마를 해결해 준 것이 바로 4대 GDS를 모두 컨트롤하는 시스템솔루션인 페가수스 시스템으로, 호텔로서는 이 시스템만 깔면 자동적으로 4대 시스템과 연결되고 여행사 입장에서 이 시스템을 통해 전세계 3만 2천여 개 호텔과 온라인으로 연결되어 호텔 예약을 실시간으로 처리할 수 있으므로 매우 유용하게 이용을 할 수 있었다. 무엇보다GDS시스템은 전 세계를 연결하는 네트워크이였으므로 호텔의 수요공급과 관련하여 매우 강력한 파워를 가지게 되었으며, 또한GDS시스템을 이용할 경우 호텔 가격을 Full

자료6) 호텔이 GDS시스템에 연결되는 여러가지 방식



Rate의 80% 선으로 내릴 수 있어서 매우 많은 사용자를 거느리게 되었다.

호텔의 가격체계

일반적으로 외부에 공식적으로 드러나 있는 호텔의 가격체계와는 다르게, 호텔의 객실 요금은 매우 다양하고 복잡하게 나뉘어져 있다.

1. Rac Rate: 호텔에서 정하고 있는 공식 가격이다. 일반적으로 호텔에 개별적으로 찾아가는 고객들이 지불하는 '정상 요금'으로, 최근에 개설되고 있는 여러 호텔들의 홈 페이지에서도 이 요금이 적용되고 있다.

2. Promotion Rate: 주로 비수기에 호텔에서 행하게 되는 할인요금이다. 비수기 특정 기간동안 불특정인을 대상으로 호텔이 프로모션을 겸해서 행하는 것으로, 보통 Rac Rate의 10-15%를 할인하게 되며, 여기에 항공 및 지역 여행과 결합한 다양한 패키지 형태로 제시되기도 한다.

3. Corporate Rate: 특정 대기업과 호텔간에 계약된 특별 할인 요금이다. 이는 특정 호텔,

혹은 호텔 체인에 특정 기업에서 어느 정도의 손님을 보내 주느냐에 따라 각각 개별적인 협상을 벌이게 되므로 어느정도 규모가 되는 기업에서 이용할 수 있으며, 규모가 큰 회사일수록 유리하다고 할 수 있지만, 할인폭은 약 15-20% 선에서 정해진다.

4. Wholesale Rate: 많은 판매실적에 근거한 특정 여행사의 할인요금이다. 한국의 많은 여행사들이 여행 행선지의 특정 호텔과 계약을 맺거나, 혹은 한국의 여행사들과 계약을 맺고 있는 현지 여행사가 현지의 특정 호텔과 이와 같은 계약을 맺게 된다. 이 경우 물량이 많은 여행사에게는 50%까지도 할인을 해 준다. 대략 30%-50% 정도의 할인이 적용되므로 매우 경제적이지만, 여행사의 규모가 웬만큼 크지 않은 이상은 좀처럼 계약을 맺기 힘들며, 또 계약을 맺더라도 지역내 호텔 선택에 있어서 융통성을 발휘할 여지가 전혀 없어져버린다는 문제점이 있다.

5. GDS Rate: GDS(Global Distribution System)을 통해, 이 네트워크에 속해있는 호텔에 예약을 할 경우 받을 수 있는 할인 가격으로,

대략 20%정도의 할인이 가능하며, 전세계 주요 호텔 체인이 다 연결되어 있기 때문에 지역 내 호텔 선택의 폭이 넓다는 장점을 가진다.

6. Series Wholesale Rate: 각 지역별 대형 wholesaler들이 연간 일정규모의 객실 판매를 조건으로 매일 20-50개 정도의 객실을 미리 지불하여 사용하는 요금이다. 판매 수요가 미리 확보되므로 그만큼 가격도 싸서, 약 40-70%정도 할인이 가능하다.

일반 여행객들에게 알려진 호텔 가격은 보통 1. Rac Rate 와 2. Promotion Rate로, 호텔에서 공식적으로 제시하는 가격들이며, 3. Corporate Rate 정도까지는 해외 출장이 잦은 규모가 큰 기업의 직원정도가 접할 수 있는 가격이다. 그리고, 4. Wholesale Rate와 5. GDS Rate, 6. Series Wholesale Rate는 개인 여행객들로서는 전혀 접할 수 없는, 여행사와 호텔, 여행사와 Wholesaler 간에 오가는 가격이며, 실제 대부분의 여행사들은 여행사 4. Wholesale Rate와 5. GDS Rate를 함께 쓰고 있었다. 그리고 필요에 따라서는 호텔의 Wholesale Rate를 이용하기 위해 여행사간에 고객 몰아주기와 같은 거래도 있어 왔던 것이다.

구조적으로 가장 할인폭이 클 수 밖에 없는 6. Series Wholesale Rate는 각국별로 2-4명정도 밖에 되지 않는 대형 wholesaler가 이용하는 요금이지만, 웬만큼 규모가 되지 않는다면 이용할 수 없는 가격으로, 월드호텔센터가 그토록 고생을 해가며 뚫으려고 했던 네트워크가 바로 이것이었다. 한국에서 외국의 대형 Wholesaler와 접촉을 하게 된 것은 불과 3년도 채 되지 않았으며, 이를 처음으로 가능하게 한 것이 바로 월드호텔센터였던 것이다. 그리고 이것을 가능하게 했던 것은 다름아닌 인터넷의 발달이었다.

인터넷의 등장과 Wholesaler의 대두

전세계적인 네트워크를 형성하는 또다른 축이지만, Wholesaler는 GDS와는 전혀 출발점이 달랐다. 호텔은 기본적으로 서비스산업이므로 숙명적이라고도 할 수 있는 수요관리의 문제를 안고

있으며, 애초에 이를 노리고 나타나게 된 것이 wholesaler distribution이었다. 특히 호텔과 같은 제품은 가격이 품질에 대한 signal 역할을 하므로, 고급스러운 이미지를 유지하기를 바라는 호텔이라면 가격을 내리는 것을 탐탁치 않게 여길 수도 있으나, 어느 호텔이나 고정비용은 일정하게 들어가므로 손님이 차지 않은 남은 방을 반값에라도 팔 수 있으면 호텔 운영상에 있어서는 이익이 되는 것이다. 뿐만 아니라, 이렇게 몇몇 방들을 헐값으로 팔더라도, 정작 이러한 가격으로 호텔을 이용하게 되는 손님은 여행을 통해서, 일정 수수료를 더 지불하거나 패키지 여행의 일부로 이용하게 되어, 호텔 고객의 가장 큰 부분을 차지하는 비즈니스 여행객이나 개인 여행객 시장과는 차별화가 이루어 지므로, 호텔 측으로서도 이러한 wholesaler의 출현을 마다할 이유는 없었다.

Wholesaler가 출현한 것은 이미 꽤 오래되었으나, 결국 이러한 wholesaler는 누구 보다 많은 물량(여행객)을 호텔에 공급할 수 있는가가 사업의 관건이었으므로, 자연스럽게 시간이 흐르면서 국가별로 2-3개 대형 wholesaler로 정리되었고, 이렇게 살아남은 wholesaler들은 엄청난 양의 고객수요를 집중적으로 관리하면서 지역 내에서 막강한 영향력을 가지게 되었다.

그리고 이러한 wholesaler들의 파워는 특정 지역(국가) 내에만 한정되는 것이었으므로, 자연스럽게 각 나라별 wholesaler들 간에 네트워크가 형성되어, 서로의 수요물량을 팩스와 국제전화를 통해 주고받으며 사업을 전개해 왔다. 그러므로 만약 한국에서 미국의 호텔을 Series Wholesale Rate 로 이용하고 싶다면, 스스로 물량을 가진 wholesaler가 되어 호텔과 직접 거래를 하던지, 미국 내 wholesaler 와 네트워크를 만들어 사업을 해야 했다. 즉, 이와 같은 방식은 가격은 싸지만 다소 이용하기는 번거로웠던 것이다. 그래서 실제 호텔을 가장 싼 가격에 이용할 수 있는 방법임에도 불구하고, 많은 호텔과 여행사들은 실시간 호텔 검색과 예약이 가능한 GDS쪽에 보다 많은 비중을 두어 왔었다.

이러한 시장 상황에서 wholesaler의 위상에 업

청년 변화를 가지고 온 '사건'이 발생한다. internet의 등장이 바로 그것이었다. 그때까지는 팩스와 국제 전화를 통해서 일일이 서로의 수요물량과 공급물량을 맞추고 확인하고 주고받던 wholesaler들이, 이제는 자체적인 프로그램을 개발해서, 인터넷을 통해 전 세계 wholesaler 들과 실시간 네트워크를 만들기 시작한 것이다. 순식간에 엄청난 파워를 가진 네트워크가 형성되기 시작하면서, wholesaler들은 호텔예약산업에 있어서 엄청난 영향력을 갖게 되었다. 순식간에 GDS가 지배하고 있던 전세계 호텔 예약 시장에 변동이 예상되기 시작한 것이다.

두개의 네트워크, GDS와 wholesaler

GDS가 지배하던 시장에 wholesaler가 들어감으로서, 양 네트워크 간의 본격적인 충돌이 시작될 것이라고 예측했지만, 양 네트워크의 독특한 속성에 의해 전 세계 호텔예약시장은 비교적 조용하게 공존하는 분위기가 되었다. 이는 양 네트워크가 각각 호텔예약시장의 중요한 속성에 있어서 일장 일단을 가지고 있기 때문이었다.

위의 표에서 보여지는 바와 같이, 가격에 있어서는 wholesaler의 네트워크가 월등히 앞서지만, 전체적으로 이용 가능한 호텔 수에 있어서나, 대금 지불 방식에 있어서는 GDS시스템이 경쟁력을 가지고 있었다. 그리하여, 주로 일정이 미리 정해져 있는 단체여행객 시장에서는 이전에 GDS시스템이 가지고 있던 자리를 wholesaler가 많이 뺏을 수 있었지만, 수시로 일정이 바뀔 수 있는 비즈니스맨이나, 다양한 호텔 구색과 정상적인 대금지불방식을 선호하는 고급 여행자에게 있어서는 GDS네트워크가 보다 나은 효용을 제공할 수 있

었던 것이다. 그 결과 많은 호텔들과 여행사들은 GDS네트워크와 wholesaler 네트워크에 중복으로 연결이 되어, 편의에 따라 그때그때 보다 나은 경로를 선택하는 방향으로 전 세계 호텔예약 시장이 변화해갔다.

고객과 호텔간의 경로

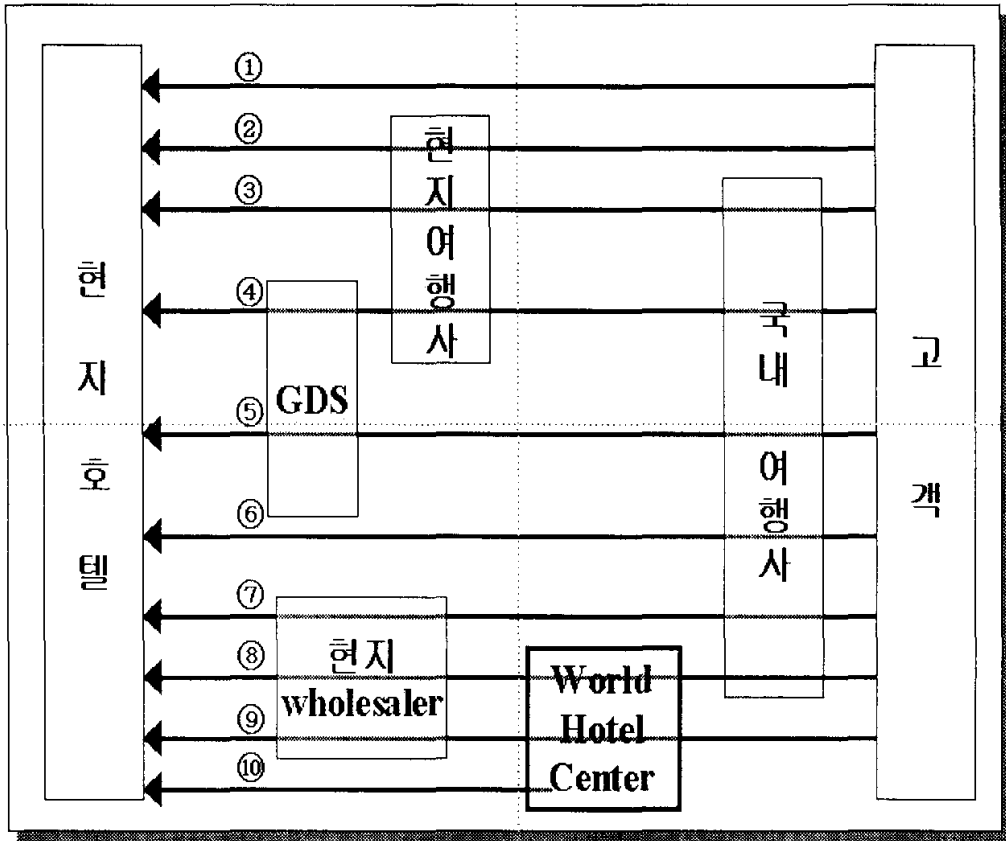
이상과 같은 기본적인 이해를 바탕으로 해서, 한 사람의 한국인 여행객이 외국에 나가 호텔을 이용할 경우 선택할 수 있는 다양한 경로들과 주요 경로참가자(player)들을 아래의 자료 7)에 정리해 놓았다. 이를 바탕으로 월드호텔센터의 산업 내 경쟁 구도를 살펴볼 수 있다.

- ① 고객이 호텔에 직접 찾아가는 루트. 가격은 비싸지만 가장 확실한 루트.
- ② 고객이 현지의 여행사나 여행에이전트를 통해 호텔로 가는 루트. 성수기에는 방을 확보하는 것이 힘들수도 있다.
- ③ 패키지 관광의 일반적인 형태로, 국내여행사가 현지여행사와 계약을 맺고 고객을 보내면, 현지 여행사가 자신과 계약한 호텔로 고객을 보내는 루트. 역시 성수기에는 예약 성공율이 낮다.
- ④ 형태는 ③번과 유사하나, 현지 여행사가 GDS네트워크에 가입되어 있는 루트. 가격 경쟁력은 떨어지지만 예약성공율은 높다.
- ⑤ 국내 여행사가 GDS네트워크에 가입되어 있는 루트. 가격 경쟁력은 떨어지지만 예약 성공율은 높다.
- ⑥ 국내 여행사가 직접 계약하고 있는 현지의 호텔로 고객을 보내는 루트. 가격 경쟁력은 높지만 성수기 예약 성공율은 떨어진다.

자료7) GDS와 wholesaler의 비교

	가격	이용가능 호텔 수	대금지불방식
GDS	정가의 80%수준	전세계 32,000여개 호텔, 유명호텔 대부분을 포함	숙박 후 체크아웃시 호텔에서 지불
Wholesaler network	정가의 30-70%수준	wholesaler에 따라 다름, 전세계 13,000여 호텔	체크 전 지불 (3-7일 전)

자료8) 고객-호텔간 이용 경로 및 주요 player



⑦ 국내 여행사가 현지의 wholesaler와 접촉이 되어 고객을 보내는 루트. 현재로서는 정상적으로 하고 있는 회사가 별로 없다.

⑧ 국내 여행사가 월드호텔센터로부터 호텔을 계약하는 루트

⑨ 고객이 직접 월드호텔센터에서 호텔을 계약하는 루트

⑩ 월드호텔센터가 현지 wholesaler를 통하지 않고 직접 현지 호텔과 계약하는 경우

경쟁구도

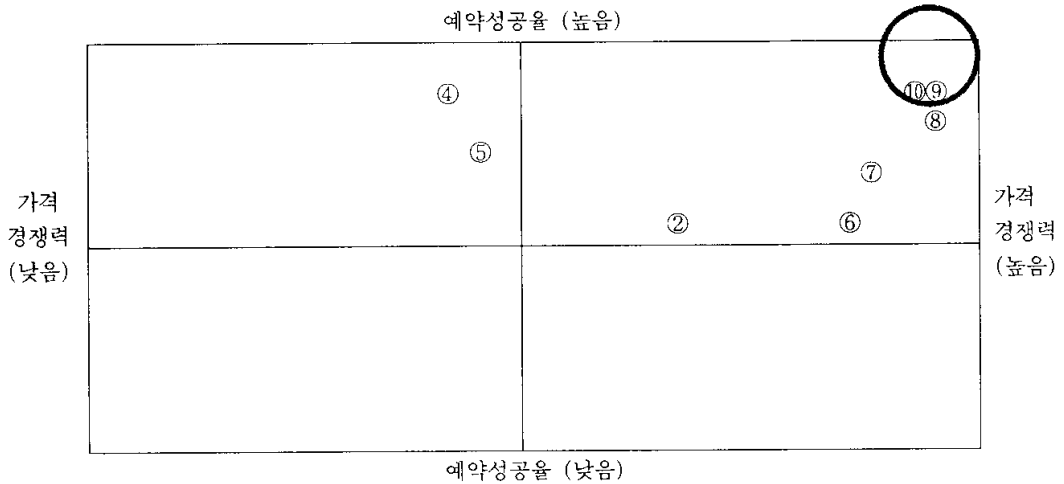
고객의 입장에서 본다면, 직접 호텔로 찾아갈 것인가 혹은 여행사를 통한 것인가(월드호텔센터도 고객 입장에서 보면 하나의 여행사일 뿐이다)라는 두가지의 선택지밖에 없는 것같지만, 그 이

면을 들여다 보면 고객이 가게 되는 경로는 위의 자료 7)과 같은 복잡한 구조가 되고 만다. 각각의 경로에 따라 기본적으로 부과되는 호텔가격도 다르게 책정되고, 또한 경로참여자도 많을수록 수수료가 늘어나므로 가격에도 영향을 미치게 된다.

자료 7)을 바탕으로 해서, 모든 경로 참가자가 고객확보를 위해 경쟁한다고 할 때, ②-⑦은 기본적으로 모두 월드호텔센터의 잠재적/실제적 경쟁자라고 할 수 있다. 이 경우, 가격과 예약성공율을 바탕으로 한 경쟁 좌표는 다음과 같이 그려질 수 있다.

실제로, 월드호텔 센터가 경로상에서는 가장 확실한 가격 경쟁력과 가장 높은 예약성공율을 가지고 있다. 기본적으로 한국 소비자들은 가격 민감도가 높은 편이라 GDS를 이용하는 업체들의 경쟁력은 많이 떨어지는 것으로 보인다.

자료9) 고객과 호텔간 경로의 경쟁구도



잠재적으로 위협이 될 수 있는 경쟁자는 번 경로상에서 경쟁을 하고 있는 경쟁자인데, 즉, 국내 업체가 월드호텔센터처럼 외국의 wholesaler 네트워크에 접촉을 하는 경우가 월드호텔센터로서는 가장 잠재적인 위협이 될 수 있다. 최근 인터넷 여행 벤처로 주목을 받는 호텔페이지닷컴 (www.hotelpage.com)이 그러한 노력을 하고 있는 회사 중 하나라고 할 수 있다. 그러나 이러한 회사들은 국지적으로 몇 명의 wholesaler만을 접촉하고 있기 때문에, 이용할 수 있는 지역의 폭이 넓지 않으며, 이미 월드호텔센터가 크게 선점하고 있는 시장이므로 규모로 인한 가격할인을 받는데 제약이 있을 수 있다. 지금까지 수많은 여행사와 대기업이 국제적인 네트워크를 만들려고 하다가 실패한 가장 큰 이유가 바로 국내 여행객을 제공 할 수 있는 '규모'를 만들어내지 못해서였었다.

그러나 현재로서는 비어있는 것으로 볼 수 있는 '비즈니스 여행객'시장을 누군가가 먼저 선점을 하고, 이를 바탕으로 전세계 wholesaler들과 협상을 한다면, 월드호텔센터에 있어서는 상당한 위협이 될 수도 있는 것이다.

이병혁 사장도 이를 알고는 있으나, 지금까지는 일단 시장을 확대하는 것보다는 내부 경쟁력을 보다 공고히 하는데 힘을 쏟아왔다. 이것은 현재로서 마땅히 경쟁자라고 부를 만한 상대가 없다는

것이 주된 이유이기도 하지만, 경쟁뿐만 아니라 어떠한 외부적 요소에 의해서 회사에 위기가 오는 어떤 상황이 닥칠 경우, 이를 견뎌 낼 수 있는 경쟁력을 확보하는 것이 최우선이라는 이병혁 사장의 신념이 크게 작용한 탓이다. 게다가 시장을 확대하기 위해서는, 시장을 확대했을 경우 이를 소화해 낼 역량을 갖추는 것도 무엇보다 우선되어야 할 일인 것이다. 이와 같은 이병혁 사장의 신중한 사업 스타일이 지금까지의 월드호텔센터를 그토록 짧은 기간동안 정상에 올려놓은 가장 큰 원동력일 지도 모른다.

5. 경쟁력의 확보

월드호텔센터가 국내 호텔업계에서 현재와 같이 독보적인 자리를 굳힐 수 있었던 것은 무엇보다 이병혁 사장의 산업을 꿰뚫어보는 통찰력에 힘입은 바가 크다. 다년간 관광 산업에 종사해오면서 세계 호텔 산업의 지각 변동을 시의적절하게 읽어내고, 또한 대부분의 한국 여행 산업 종사들에겐 위험 요인으로 작용하였던 IMF를 기회 요인으로 활용해내면서 국제적인 기업으로 성장할 수 있었다. 국내의 영세한 중소 규모 여행사들의 영업 마인드에 견주어볼 때, 월드호텔센터의 사업 전략이 국내 호텔업계, 더 나아가서는 한국 여행 업계에 주는 시사점은 과히 눈여겨 볼만하다. 월

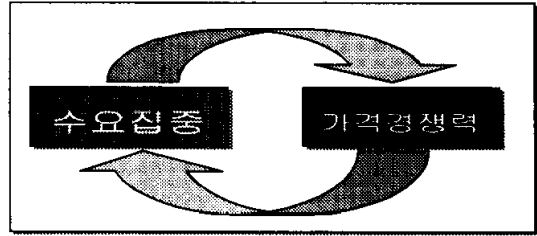
드호텔센터의 핵심 역량은 크게 서비스가격 경쟁력, 예약 과정의 효율화와 서비스 산업의 핵심인 사람 관리, 즉 고객 관리 및 사원 관리 네 가지로 나눌 수 있다. 각각에 대하여 보다 자세히 살펴보고자 한다.

1) 가격 경쟁력 제고(price)

월드호텔센터가 호텔예약분야에서 굳건히 1위 자리를 지키고 있는 것은 무엇보다도 first mover advantage가 크게 작용했기 때문이었다. 월드호텔센터는, 가장 싼 호텔 가격을 보장해주는 각국의 wholesaler들과의 국제적 네트워크를 형성한 최초의 국내 기업이었으며, 이렇게 최초로 국제적인 네트워크에 참여함으로써, 다른 회사가 감히 넘볼 수 없는 월드 호텔 센터의 가장 큰 core competence인 가격 경쟁력이 생겨나게 되었다. 게다가 이러한 가격 경쟁력은 특정 지역의 특정 호텔에만 한정되는 것이 아니라, 전 세계 어디서나 적용되는 것이었다는 점에서 더욱 고객에게 제공되는 가치가 높은 것이었다. 이와 같은 강력한 가격 경쟁력과 호텔 선택에 있어서의 유연성은 월드호텔센터로 여행자들의 호텔 예약수요를 집중시켰으며, 이렇게 확보된 수요 물량을 가지고 다시 각국의 wholesaler들과 보다 싼 가격으로 deal 하는 것이 반복되면서, 자연스럽게 월드호텔센터는 네트워크를 늘려가고 엄청난 가격 경쟁력을 갖추게 되었던 것이다. 그리고 이는 동종 업계의 신규 사업자들에게 있어서는 어마어마한 진입 장벽으로 작용했다.

지금까지 여러 업체가 여행산업에 뛰어들면서, 월드호텔센터와 같이 국제적인 wholesaler network에 끼어들기 위해 나름대로 애를 써왔으나, 대부분 실패하거나 포기하고 월드호텔센터와 계약을 맺는 쪽으로 방향을 바꾸었다. 심지어 이 중에는 막강한 자본력과 인력을 가진 국내유수 대기업들도 끼어있다는 사실로부터도, 이미 웬만한 자본공세에는 끄떡하지 않는 진입 장벽이 형성되어 있다는 것을 짐작 할 수 있다.

자료10) 수요와 가격의 선순환



2) 호텔 예약 시스템의 전산화(process)

호텔 예약 사업이 급속히 팽창하던 98년, 이병혁 사장은 한번 더 회사의 오피레이션을 한단계 끌어올릴 구상을 하고 있었다.

당시까지는 월드호텔센터의 호텔 예약 및 판매 업무가 모두 manual operation 이었다. 그러나 이병혁 사장은 이 사업에서의 키 포인트는 단 두 가지라는 확신을 가지고 있었다.

한가지는 호텔 예약과 판매에 대한 모든 정보를 유용하게 사용하는 것, 즉 정보이용을 충실히 해서 서비스의 질을 높이는 것이었고, 또 다른 하나는 고객에게 정확한 정보를 가능한한 가장 빠른 시간 내에 주는 것, 즉 서비스의 속도를 최대한 빨리 하는 것이었다.

고객이 회사의 서비스를 사용하는가 사용하지 않는가를 판단하는 것은 매우 짧은 시간에 이루어집니다. 이 결정적인 순간의 시간이 결국 회사에 있어서는 Zero-Sum Game의 결과를 가지고 오는 것이지요. 그러니까 남보다 1초라도 빨리 대응하고, response time을 줄이는 것이 사업의 핵심이라 생각하게 되었습니다.

호텔 예약 업무는 단순히 특정 지역의 호텔을 가격에 맞춰서 제공하는 것이 전부가 아니며, 고객에 따라 공항 픽업 서비스 여부, 식사여부, 방의 방향 등 세부적인 요구사항이 뒤따를 경우 전체 호텔 예약의 프로세스가 생각외로 복잡해지는 경우도 많았다. 이병혁 사장이 생각한 것은 이 모든 것을 수용할 수 있는 전산 시스템의 개발이었다.

이는 경쟁을 의식해서가 아닌, 오직 회사의 업무 효율을 극대화시키기 위한 투자였다. 그리하여 98년 7월부터 99년 말에 걸쳐, 약 2억의 돈을 들여 과감히 회사의 모든 오퍼레이션을 전산화 하는 작업에 착수. 현재는 예약 관리 시스템을 완성해서 사용하게 되었다.

시스템의 도입 이후 모든 회사 업무는 시스템을 통해 이루어지게 되었다. 11명의 전화를 받는 오퍼레이터들은 주문 내역을 그대로 자신 앞의 컴퓨터 시스템 안에 입력을 하고, 시스템을 통해 각국의 wholesaler 와의 네트워킹을 통한 호텔 상황을 체크 한 후, 예약결과를 바로 고객에게 통보해 준다.

이와 같은 시스템의 도입이 가져온 업무효율의 향상은 놀라운 것이었다. 이를 이용하자 무엇보다 직원의 능력(생산성) 향상이 기대 이상으로 두드러져, 전산화 이전에 비해 무려 약 3배의 일을 해낼 수 있게 되었던 것이다. 결과적으로 소규모 기업으로서는 성공적인 기업 전산화 사례를 이루어 놓은 것이다. 이병혁 사장의 서비스 속도에 대한 투철한 신념은 15명 쓰는 사무실에 T1 전용선을 깔고 100M 짜리 LAN을 쓰고 있다는 점에서도 그 단편을 엿볼 수 있다.

그러나 이와 같은 시스템의 도입의 부작용 아닌 부작용도 나타났다. 모든 업무를 시스템을 통해 처리하고 이것이 시스템 속에 고스란히 기록되다 보니, 회사의 경영상태가 너무나도 투명하게 노출되어 버리는 것이었다 이것은 특히 세금과 관련된 문제에 있어서 매우 곤혹스러운 것이었다. 실제로 세무서에서 업종별 세율을 책정할 때는 업계별로 어느 정도 징수가 가능한지까지도 고려를 하고 정하게 되는데, 대부분 현금 장사인 여행업계에서는 많은 업체가 탈세 및 절세를 쉽게 하고 있어서 그만큼 책정된 세율도 높다는 것이다. 그런데 시스템의 도입 이후로는 세무서에서 고지하는 세금을 100% 다 내야 하게 되었다는 점이 처음엔 상당한 고민이었다고 한다.

그래도 좋은 방향으로 생각하기로 했습니다. 결국 전산화로 인한 회사의 부가가치의 증가가 우리가 내

야 하는 세금보다 훨씬 많고, 또, 한푼이라도 절세, 탈세하려고 애쓰는 것보다 아예 세금에 대한 신경을 끊어버리고 회사 운영에 더 신경을 쓰는 편이 낫다고 스스로를 설득하게 되었지요.

올해 47세로 다소 '전산'과는 거리가 있는 것처럼 느껴지는 세대인 이병혁 사장의 이러한 업무 시스템화에 대한 집념은, 과거의 직장 생활의 경험과 밀접한 관계가 있는 것이었다. 한국 관광공사에서 근무하고 있던 84년에, 국내 관광정보 데이터베이스를 만드는 작업을 감독한 적이 있었는데, 이 때 알게 된 업무시스템화에 대한 지식과 경험이 큰 자산이 되었던 것이다.

3) 고객 포트폴리오 관리(external people)

한진, 롯데, 코롱, 세방, 세종, 3W tour 등의 국내 유수의 대형 여행사들뿐만 아니라, inter-park와 같은 쇼핑몰, 삼성카드, LG카드 등 카드 회사들과도 대부분 거래를 맺고 있으며, SK 그룹의 Travel Ok, LG그룹의 범한 여행사, 현대그룹의 현대 드림 투어 등 주요 재벌그룹 산하 여행사의 물량도 거의 확보하고 있다. 또한, 기업체의 출장을 담당하기도 하는데, 삼성전자 수원공장과는 개별적인 전속 계약을 맺어 월드호텔센터로부터 직원 한명을 삼성전자에 상주시키고 회사 내 모든 출장 수요를 전담하고 있다. 삼성전자 측에서도 경영 합리화 측면에서 탁월한 효과를 보고 있다고 판단하여, 2000년 8월 부터는 삼성전자 관계사 전체로 이를 확대해 삼성 SDI, 삼성 코닝, 삼성 전기 등도 함께 전담하기로 했으며, 특히 월드호텔센터의 시스템을 삼성전자 시스템에 연계시켜 직원들이 인트라 넷 안에서 간단히 월드호텔센터의 시스템을 바로 이용할 수 있도록 하는 작업을 최근에 끝냈다.

그러나 이러한 삼성의 물량도 월드호텔센터 전체 물량의 4%에 지나지 않는데, 이는 의도적으로 '주거래선'이라는 것을 만들지 않겠다는 이병혁 사장의 독특한 기업운영 철학에 기인하는 것이다. 그리고 이러한 기업 철학은 무엇보다도 기업 운영

의 안정을 중시하는 이병혁 사장의 소신으로부터 나온 것이다.

저희는 의도적으로 '주거래선'을 만들지 않으려고 합니다. 한 거래처에서 너무 물량이 몰리게 되면, 언뜻 보기에는 사업이 잘 되는 듯이 보일 수도 있습니다. 하지만, 어느 순간 무슨 불미스러운 사정이라도 생겨서 거래가 단절되었다고 해봐요. 그런 경우 저희 회사로서는 치명상을 입게 되지요.

월드호텔센터가 경쟁력을 유지하고 있는 한 거래처와의 관계는 계속 될 것이라고 생각할 수도 있으나, '불미스러운 사정'은 반드시 월드 호텔센터에 대한 거래처의 불만으로부터 기인하는 것만은 아니다. 이병혁 사장은 오히려 그 반대 경우로 인해 큰 파트너와의 거래관계를 끊은 적이 있었다.

기아자동차나 현대와 같은 대기업에서도 한동안 삼성처럼 직원을 상주시켜 사업을 해 봤습니다. 그런데, 기업 내 시스템이 부실해서인지 예약문화가 생소해서 그런지, 너무 예약된 일정을 자주 바꾸는거예요. wholesale 시장에서는 최소한 3일 전에는 물량이 파악이 되어야 하는데 말이지요. 출장 예정 당일 날까지 실제로 나갈지 말지 몰라서 갈팡질팡 하는 경우도 비일비재했지요. 상대편 wholesaler에게는 분명히 간다고 방 잡아달라고 했는데, 당일날 취소해 버리는 일도 생기더군요. 이렇게 갑자기 취소해 버리면 여행대금 미수금이 발생해도, 네트워크 내에서 신뢰를 지키기 위해 호텔비용은 고스란히 이쪽에서 부담을 하게 되지요. 그러다가 결국 견디지 못하고 나와버렸습니다. 이들 기업이 월드호텔센터를 이용하고 싶으면 개별적으로 와서 이용하라고 하고요.

분명 대기업의 출장 물량의 규모가 상당히 큰데도 불구하고, 이처럼 과감히 대기업들과의 관계를 먼저 자를 수 있었던 것은, 그만큼 월드호텔센터의 입지가 굳건하다는 사실을 반증하는 것이라고 할 수 있다. 전국에 있는 1400개가 넘는 크고 작은 여행사와 계약을 맺고있고(국내 총 여행사의

수는 약 1700여개), 국내 주요 기업의 출장물량의 상당부분을 확보하고서, 호텔객실 할인판매 시장에서 2위가 없는 1위 자리를 굳건히 지키고 있는 것이다.

4) 사내 고객 만족(internal people)

이병혁 사장이 시스템과 함께 가장 자랑하는 회사경쟁력의 원천으로 충실하게 교육된 오퍼레이터들을 꼽는다.

고객이 저희 회사의 서비스를 이용하기 위해 전화를 했을 때, 저희 회사와 그 고객의 접점이 되는 것은 바로 전화를 받는 오퍼레이터들입니다. 즉 그 고객에게는 저희 회사=오퍼레이터가 되는 셈이지요. 그 중요한 순간에 저희 직원이 어떻게 말하고 처신하느냐에 따라 고객의 행동은 극과 극으로 반응하게 됩니다. 그래서 직원에 대한 교육은 정말로 중요하죠.

월드호텔센터에서 직원 교육시 가장 중요하게 주입시키는 내용은 'customer is always right' 즉 '고객은 언제나 옳다' 이다. 그리고 고객과의 접촉순간을 가장 만족스럽게 만들기 위해 선발에서부터 모티베이션에 이르기까지 매우 세심한 주의가 기울여지며, 서비스에 관련된 상당한 양의 교육이 행해진다.

우선, 선발에 있어서는 면접과 석달간의 견습기간을 통해 '얼마나 고객에 대해 서비스를 할 자세를 가지고 있는가'를 최우선적인 평가 기준으로 삼고 직원을 뽑는다. 하지만 이렇게 선발된 직원들도 최소한 선발 후 1년은 되어야 오퍼레이터의 역할을 제대로 해낼 수 있다고 한다.

세계 어느 지역에 대한, 호텔에 관련된 어떠한 문의도 즉각적으로 처리할 수 있도록, 1주일에 한번씩 전 직원들이 모여서 세계 각 지역에 대한 스터디를 하고 있으며, 현지 체험도 할 수 있도록 1년에 한번 정도는 전 직원을 외국에 보내어 그 지역의 호텔들과 도시의 특성, 주요 건물과 랜드마크 등을 확인하고 돌아오게 하고 있다. 이러한 것들은 모두 고객의 전화를 받는 순간 고객이 가고

자 하는 지역의 정보를 최대한 많이 확보해두고서 고객의 니즈에 가장 적절하게 반응을 하기 위한 훈련인 것이다. 이 결과 기본적으로 이 곳의 오퍼레이터들은 자신들이 제공하는 세계 각지의 호텔들의 특징이나 도시 내에서의 위치등에 대해 매우 잘 숙지하고 있으며, 이는 즉각적인 고객 만족으로 연결이 되고 있다.

또한, 최상의 서비스를 위해 적절한 직원 관리를 위해서도 매우 신경을 쓰고 있는데, 기본적으로 동종업계 내에서는 최고의 보수를 보장하고 있으며(업계 평균에 비해 약 150%정도 수준), 휴가 때 해외여행을 지원하고, 반드시 현장 학습을 겸한 1회 이상의 해외 출장을 시키고 있다. 또한, 호텔 가격을 상담받을 때에도, 호텔 가격의 5%선까지는 직원의 재량에 따라 할인해 줄 수 있도록 하여, 업무에 대한 재량권을 부여를 통해, 직원의 일에 대한 능동적 참여와 책임감 고취를 도모하고 있다.

이 결과 직원들의 전반적인 업무 만족도가 매우 높은 것으로 나타나서, 실제로 지금까지 취직한 직원 중 출산이나 결혼과 같은 피치 못할 사정으로 직장을 그만 둔 경우를 제외하고는 단 한명도 이직을 한 사람이 없다고 한다.

월드호텔센터와 같은 작은 규모의 회사에서 이처럼 철저한 직원 관리를 하고 있다는 점은 매우 보기드문 사례이다. 만족스러운 직장환경에서 만족한 직원들에 의해 제공되는 최상의 서비스가 월드호텔센터가 가지고 있는 또 하나의 핵심적인 경쟁력인 것이다.

6. WHAT NEXT :보다 큰 바다를 향해

이병혁 사장의 사업에 대한 비전은 매우 낙관적이다.

이 분야는 앞으로도 엄청나게 성장할 수 있는 분야입니다. 이미 현재상황으로서는 월드호텔센터는 충분한 surplus가 발생하고 있습니다. 하지만, 이제부터는 현재에 안주할 것인가 아니면 정말 제대로 된 기업화의 길로 들어서야 할 것인가를 결정할 시점이

되었다고 생각합니다.

올해의 예상 매출은 최소한 100억, 8월 말 현재 이미 71억을 달성했다. 지금까지는 '생존'차원에서 사업을 해 왔지만, 정신없이 달리다 뒤를 돌아보니 어느새 한국내에서는 거의 독점적인 마켓 리더가 되어 버렸다. 게다가 수많은 업체가 시장에 진입하려고 애를 써 왔고 현재도 쓰고 있지만, 전 세계적으로 구축해 놓은 막강한 네트워크에서 나오는 가격 경쟁력과 자체적으로 만든 전산시스템으로 인한 사무생산성 및 신속한 서비스가 너무나도 높은 진입장벽을 만들어버려, 이 시장에 본격적으로 진입하려는 신규 진입자도 거의 없는 상태이다. 군소 업체들은 개별적으로 특정 호텔에 접촉해서 나름대로의 가격 경쟁력을 가지려고 하지만, 실질적으로 수요를 감당할 능력이 부족할 때가 많으며, 그럴 경우 GDS시스템이나 월드호텔센터의 네트워크, 혹은 외국계 다국적 호텔 네트워크 등에 의존하게 된다. 그런데 현재로서는 워낙 월드호텔센터의 가격경쟁력이 강해서 어느새 업계의 가격 결정력까지 가지게 되어 버린 것이다.

출국자 전체를 고려했을 때, 1조원은 충분히 넘는 해외 호텔예약 시장에서, 월드호텔센터는 거의 독점적인 경쟁력을 가지고서도 시장의 극히 일부분만 먹고 있는 것이다. 그러나 이병혁 사장은 이처럼 거대한 비즈니스 기회를 충분히 인지하면서도 이를 회사의 사회적 사명감의 측면에서 받아들이고 있다.

이미 절대 누구에게도 지지 않을 경쟁력은 보유하고 있다고 생각합니다만, 전 더 이상 욕심도 내려 하지 않고 자만도 해서는 안된다고 믿고 있습니다. 단지 마음에 걸리는 것은, 의도하든 하지 않았건 업계의 선두 기업이 되어버린 우리가 어떤 사회적 사명감을 자꾸 느끼게 된다는 것이죠. 저희 회사의 규모를 고려한다면 현재의 실적도 참으로 놀라운 것이지만, 전체 시장규모에 비해서는 얼마 되지 않거든요. 제가 여기에서 만약 좀 더 크게 회사를 크게 만든다면 한국의 외화낭비를 좀 더 막고 결과적으로 국가

적인 이익이 될 것이라고 생각합니다. 하지만 그렇게 되기 위해서는 고려해야 할 사항들이 너무 많거든요.

현재의 상황에서 회사를 키우는 것은, 실제로 해외 여행객의 60-70%를 차지하는 사업 목적 여행객들 시장을 본격적으로 공략한다는 것을 의미한다. 이들은 대부분 개별적으로 여행을 하면서 호텔 예약도 할인가 적용을 받지 못한 rac rate로 이용을 하거나, 호텔과 회사가 계약을 맺고 corporate rate로 할인된 가격으로 호텔을 이용하는 경우가 대부분이다. 그러므로 이들 비즈니스 여행객 시장을 공략하기에 따라서는 현재의 매출의 10배 이상은 충분히 올릴 수 있다고 자신한다. 그러나 이를 위해서 고려해야 할 사항이 몇 가지 존재한다. 그 주요한 이슈들은 다음과 같다.

1. channel conflict 의 문제: 아직까지는 월드호텔센터의 주요 매출은 전국 1400여곳의 여행사로부터 나오는 것이 약 70%에 달한다. 즉, 이들 여행사 입장에서는 월드호텔센터는 자신들에게 호텔을 제공하는 도매업자로 인식하고 있는 것이다. 이러한 상황에서 월드호텔센터가 대대적인 광고를 통해 일반 여행객들에게 호텔을 홍보할 경우, 여행사들과의 갈등이 생길 수 있다.

2. 인력 수급의 문제: 인력수급도 심각한 고민거리이다. 국내 여행업계가 대부분 소규모로 영세하게 운영되는 곳이 많은 탓인지, 여행업계로는 우수한 인력이 좀처럼 유입되지 않는다는 점이 고민거리이다. 1000억 정도의 매출을 내는 규모의

기업으로 키울 경우 좀 더 세련된 마케팅전략을 세우고 시스템에 쌓이는 자료를 이용한 데이터베이스 마케팅까지도 할 수 있을 유능한 인재들이 틀림없이 필요할 것이지만, 업계 내로 이런 일을 담당할 유능한 인재들을 어떻게 공급할 것인가도 매우 큰 고민거리이다.

3. 적당한 사업 파트너의 모색: 분명 사업 규모를 확대하는 것은 현재 기존의 시스템에 사람만 더 뽑아놓는다고 해결될 문제는 아니다. 이병혁 사장 스스로 혼자 힘으로 사업을 크게 벌이기에는 한계가 있다고 느끼고 있으나, 어떤 기업을 파트너로 선택해서 어떤 식으로 손을 잡고 일을 추진해야 할 지에 대해서는 확실한 아이디어가 없는 상태이다.

위의 세가지 문제만 적절히 해결 될 수 있다면 월드호텔센터는 기존의 경쟁역량을 십분 발휘하여 한순간에 엄청난 도약을 할 수 있을 것이라고 이병혁 사장은 확신하고 있다. 그러나 이러한 문제를 풀기 위해 어떻게 접근을 해야 할 것인가? 적당한 벤처와의 제휴도 한가지 대안이 될 수 있고, 완전히 새로운 별도 법인의 설립도 고려하고 있다. 그러나 어느 것도 완전한 해답이라는 생각은 아직 들지 않는다. 이병혁 사장의 고민은 만족스러운 답을 찾을 때까지 계속될 것이다.

하지만 적어도 이것만은 약속할 수 있습니다. 1년 후에는 지금과는 완전히 다른 회사가 되어있을 것이라는 것 말이죠.