

롯데닷컴 여행사업부의 영업전략

박상현(제1저자)

한양사이버대학교 관광학과 전임강사
happy365@hycu.ac.kr

엄지환(공동저자)

한양사이버대학교 경영학부 조교수
jhyum@hycu.ac.kr

대형 여행사의 일반적인 영업방식은 주로 신문광고에 의존하는 단조로운 형태이며, 여행상품의 무형적(intangible) 특성으로 인하여 기업 인지도와 상품 가격을 주요 경쟁수단으로 되고 있다. 이들의 틈바구니 속에서 2001년 인터넷 기반의 소규모 후발업체로 출발한 롯데닷컴 여행사업부는 기존의 신문 광고 방식에서 벗어나 재중개(reintermediation)와 클릭 & 모르타르(clicks and mortar)와 같은 다양한 영업전략을 구사하여 고속 성장하였다. 2007년 4월에는 일본 최대 여행사인 JTB와 공동으로 롯데제이티비(주)를 설립한다고 발표함으로써 거인(giant) 여행사의 등장과 함께 국내 여행업계의 지각변동을 예고했다. 본 연구는 롯데닷컴 여행사업부의 성장과정을 통해 자칫 단조로울 수 있는 서비스산업의 영업전략을 다양한 방법으로 실행한 사례를 다루고 있다.

주제어: 롯데닷컴, 롯데제이티비, 여행사, 재중개, 클릭 & 모르타르

1. 서론

세계관광기구(WTO)가 집계한 2006년 전 세계 관광객은 8억 4천 2백만 명이며, 사스(SARS)로 얼룩졌던 2003년을 제외한 지난 10년간 꾸준히 성장하였다. 우리나라에서도 1998년 3백만 명이던 해외관광객이 해마다 1백만 명씩 증가하여 2006년에는 11백만 명으로 증가하였다(한국관광공사, 1999~2007). 이러한 추세는 전 세계적인 개방화, 국제화, 소득증대, 여가시간 증대, 이문화에 대한 호기심, 삶의 질에 대한 욕구 등이 복합되어 나타난 결과이며 앞으로도 상당 기간 계속될 전망이다. 특히 우리나라에서는 주5일 근무제가 도입되면서 이러한 양상이 가속화 될 것으로 보인다.

여행규모와 더불어 여행업도 발전해왔다. 하나투

어, 모두투어, 자유투어, 레드캡투어 등이 상장되면서 견실한 입지를 구축해 나가고 있으며 업계 1위인 하나투어의 경우 2006년 매출액 1,663억 원에 순이익 233억 원을 기록하였다. 또한 투명 경영과 노tip제 등 새로운 기업문화를 만들어가고 있다.

그러나 상위 20~30여 개의 여행사가 거의 전체 시장을 장악하고 있는 가운데 여전히 많은 여행사들은 영세하고 소규모여서 저가격을 내세워 출혈 경쟁을 벌이고 있으며 여기에서 살아남지 못한 여행사는 쉽게 문을 닫게 된다.

이러한 레드오션(red ocean)에 뛰어드는 롯데닷컴 여행사업부의 진입도 순항을 낙관할 수 없는 모험이었다.¹⁾ 사업을 시작한 2001년 당시 사업의 성패를 예측할 수 없었기 때문에 롯데그룹은 전폭적인 투자보다는 가능성을 타진해보는 수준에서 조

1) 롯데관광과 롯데닷컴 여행사업부를 동일한 기업으로 혼동하는 경우가 있는데 서로 다른 기업이며 롯데닷컴 여행사업부가 롯데그룹의 계열사다. 롯데관광은 '롯데'라는 상호와 롯데그룹의 로고를 사용하고 있지만 롯데그룹의 계열사가 아니며 실제 경영상 아무런 관계도 없다. 다만 롯데그룹의 창업자와 롯데관광의 창업자가 친인척 관계다.

심스럽게 진출하게 되었다.

롯데그룹의 여행업 진출에 대해 기존의 여행사들은 잠시 긴장하였지만 불과 7명의 소규모 조직인데다 인터넷 쇼핑몰인 롯데닷컴 내에 여행사업부 형태로 운영되고 신문광고도 하지 않으며 변변한 자체 상품도 없다는 점에서 안도와 함께 관심에서 제외하였다.

그러나 이들이 안심하는 사이에 롯데그룹은 수십 년간 쌓아온 유통영업의 노하우를 살려서 수면 아래에서 서서히 기반을 다져나갔다. 롯데닷컴 여행사업부는 다른 7개 여행사의 검증된 상품을 선별하여 판매하였으며, 롯데백화점을 활용하여 이벤트와 공동프로모션을 진행하면서 소비자를 직접 공략하였고, 수년간의 웨덱스(weddex) 행사를 통해 허니문 여행시장의 강자가 되었다. 즉 기존 여행사가 신문광고에 집중하는 사이 롯데닷컴 여행사업부는 재중개(reintermediation)와 클릭 & 모르타르(click & mortar) 방식으로 성장하였던 것이다.

이러한 과정에서 여행업에 대한 자신감을 얻은 롯데그룹은 마침내 2007년 4월 일본 최대 여행사인 JTB와 롯데제이티비쥬를 공동 설립하겠다고 발표함으로써 여행시장 전체를 뒤흔드는 소용돌이를 일으켰다. 기존의 여행사들은 하루 아침에 거인(giant)으로 나타난 롯데제이티비쥬에게 자신들을 대신해서 한국일반여행업협회(KATA)를 대표로 보내 사업을 철회해줄 것을 요청하는 상황에 치닫게 되었다. 앞으로 양측의 대응이 어떤 결과를 만들지 귀추가 주목되고 있다.

본 연구에서는 단기간에 급속도로 성장장한 롯데닷컴 여행사업부의 성장과정에서 상품 및 영업전략을 살펴봄으로써 여행업 및 서비스업의 다양한 영업전략을 수립하는데 도움이 되고자 한다.

II. 여행업의 이해와 현황

2.1 여행업의 이해

여행사는 관광진흥법에 '여행자 또는 운송시설·숙박시설 기타 여행에 부수되는 시설의 경영자 등을 위하여 당해 시설이용의 알선이나 계약체결의 대리, 여행에 관한 안내 기타 여행의 편의를 제공하는 업'으로 정의되어 있다.

일반적으로 여행사는 여행자에게 숙박, 교통, 관광시설 등을 중개, 알선, 대리하고 안내하는 업무를 담당하고 있다. 뿐만 아니라 독자적인 여행상품의 개발 및 판매, 여행에 관한 다양한 최신 정보의 제공, 여행자 개개인에 대한 컨설팅 등 그 영역이 날로 확장되고 있다.

여행업은 전통적으로 고객과의 대면 접촉이 많은 상품이다. 그만큼 노동집약적 산업이기도 하다. 고객과의 접촉 수준이 높다(high involvement)는 것은 고객에게 투자하여야 할 지식 및 인적 자원이 많고, 고객은 다양한 형태의 탐색(search)행위를 통해 시장 형태를 구매자 시장(buyers' market)화하고 있다는 의미이다. 고객은 상품에 관해 매우 다양하게 요구하고, 또 다양한 요구사항들은 대개 각 고객마다 다르므로 고객 개인별 요구사항들은 일회성 서비스로 끝나는 경우가 많다. 고객과의 접촉 수준이 높은 만큼 premium price를 기대하기 어려운 것도 여행 산업의 특색 중 하나이다.

여행업은 여행지역과 관광객의 대상에 따라 3가지로 구분된다. 첫째, 국내여행업은 국내를 여행하는 내국인을 대상으로 영업을 한다. 둘째, 국외여행업은 국외를 여행하는 내국인을 대상으로 영업을 한다. 마지막으로 일반여행업은 국내 또는 국외를 여행하는 내국인 및 외국인을 대상으로 영업을 한다.

〈표 1〉 여행업의 구분

업종	대상 관광객	여행지역
국내여행업	국내인	국내
국외여행업	국외인	국외
일반여행업	국내외인	국내외

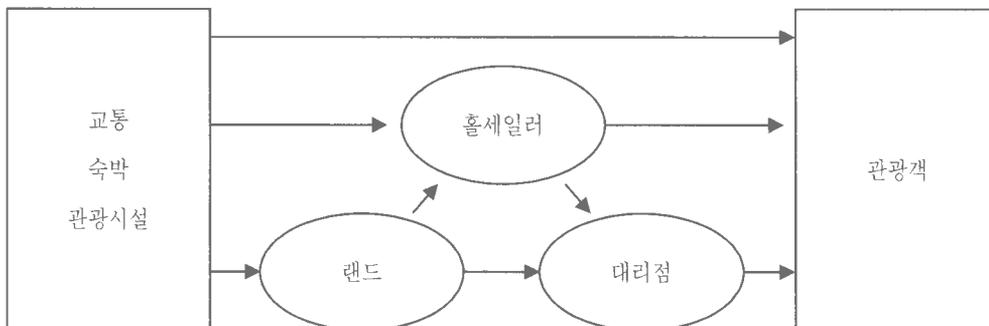
여행사의 유통경로에 따른 구분은 랜드, 홀세일러, 대리점으로 나누어진다. 먼저 랜드(land)는 현지의 교통, 숙박, 관광시설을 수배하여 여행사에 제공하는 지상수배업자이다. 현지의 관광요소를 조합하여 하나의 여행상품으로 제공하기도 있다. 홀세일러(whole seller)는 랜드 또는 현지와 직접 소통하여 교통, 숙박, 식당, 관광루트를 하나의 여행상품으로 조합하여 대리점에 판매하는 여행도매업자이다. 여행상품을 관광객에게 직접 판매하는 경우도 있다. 대리점(agent)은 랜드 또는 홀세일러의 여행상품을 관광객에게 판매하는 여행소매업자이다. 이와 같은 여행상품의 유통경로는 〈그림 1〉과 같다.

일반적으로 여행사의 고객은 위의 구분을 알지 못하며 대형 여행사나 친분이 있는 소규모의 여행사를 이용하게 된다. 이때 고객은 신문광고를 비교해서 대형 여행사의 상품을 구매하거나 소형 여행사를 방문하여 추천해주는 것을 선택하곤 한다.

최근에는 인터넷을 이용해서 정보를 검색하는 고객이 많아졌다. 신문광고만을 의지하지 않고 직접 인터넷을 살펴보면서 충분히 비교 검색한 후에 전화문의를 하거나 아예 신문광고를 보지 않고 자신의 방법으로 인터넷 검색을 하여 선택하기도 한다. 이에 따라 기존의 여행사는 웹사이트를 적극적으로 관리하고 있으며 온라인 마케팅에도 관심을 기울이고 있다. 나아가 온라인으로만 영업을 하는 여행사도 늘어나고 있다.

온라인 여행업은 21세기 정보화 시대에서 정보의 가공과 추출로서 새로운 부가가치를 창출할 수 있는 새로운 형태의 전략 사업이라 할 수 있다. 인터넷 유통업이 전시공간이나 물류창고 등의 비용이 없어 부가가치 가득물이 높고, 경쟁자들과 자신의 상품을 차별화할 수 있는 여지가 많은 점을 감안하면, 여행서비스산업이야말로 디지털 시대의 첨단 산업이라 할 수 있다. 미국에서도 도서 및 컴퓨터 제품과 함께 온라인 여행업이 인터넷 유통의 수위를 차지하고 있다.

온라인 여행업은 이미 전 세계적으로 매년 100% 이상 성장추이를 보이고 있다. 2004년 국내 여행시장의 규모는 약 8조원 정도로 추산되며, 온라인 여행사는 이 중에서 약 10%정도를 점유하고 있다. 이처럼 온라인 여행시장의 규모가 커지는 것은 소비자들이 인터넷의 장점을 인식하고 있기



〈그림 1〉 여행상품 유통경로

때문으로 분석된다. 온라인 여행사는 24시간 정보를 제공하고 여행사의 다양한 상품과 가격을 손쉽게 비교할 수 있으며 정보가 수시로 업데이트되기 때문에 기존 여행사나 책자보다 신속하고 정확한 정보를 얻을 수 있다.

2.2 여행업의 현황

전국의 여행사는 수천 개에 달하며 내국인의 송출 및 유치를 담당하는 일반여행업에만 1,250여 개의 업체가 등록되어 있다(한국일반여행업협회, 2007). 이들의 내국인 해외여행 송출인원은 2006년 3,721,620명이며 상위 30개 업체가 전체의 97%를 차지하고 있다. 주요 업체별 실적을 살펴보면 하나투어가 894,078명으로 가장 높으며, 모두투어네트워크 410,108명, 롯데관광개발 279,133명, 자유투어 222,604명, 온라인투어 135,081명 순이다.

외국인 단체관광객의 한국방문 유치는 상위 30개 업체가 1,517,355명의 실적을 올렸으며 전체

의 84%를 차지한다. 업체별 실적을 살펴보면 에치아이에스코리아가 142,299명으로 가장 많으며, 대한여행사 123,470명, 포커스투어즈코리아 112,616명, 한진관광 100,676명, 세일여행 99,096명 순이다.

III. 롯데닷컴 여행사업부의 시장진입

3.1 인터넷 쇼핑물 Lotte.com

롯데그룹은 1996년 국내 최초로 인터넷 쇼핑물인 '롯데인터넷백화점'을 개설하였다. 당시 국내에선 인터넷 쇼핑물이 불모지대나 다름없었기 때문에 고객의 변화를 선도한다는 기업 이념과 함께 획기적인 사업으로 연결되었다. 그 후 1997년 5월에 미국 Amazon.com에 버금가는 인터넷 서점의 꿈을 갖고 '인터넷 종로서적'을 개발 및 운영하였고, 계열 광고 기획사인 대흥기획과 "상품 디지털 카탈

〈표 2〉 2006년 일반여행업 내국인 송객실적과 외국인 유치실적

여행사명	내국인 송객실적(명)	금액(천원)	여행사명	외국인 유치실적(명)	금액(\$)
하나투어	894,078	794,801,778	에치아이에스코리아	142,299	26,286,623
모두투어네트워크	410,108	350,147,846	대한여행사	123,470	32,983,440
롯데관광개발	279,133	260,214,891	포커스투어즈코리아	112,616	29,852,980
자유투어	222,604	150,986,597	한진관광	100,676	23,200,733
넥스투어	135,081	92,300,229	세일관광	99,096	15,617,148
온라인투어	134,399	79,825,705	롯데관광	92,673	26,105,361
오케이투어	109,509	74,408,459	세방여행	86,563	20,703,180
투어이천	108,708	64,821,418	동서여행사	83,478	12,225,112
참좋은여행	106,852	69,907,675	전국관광	67,174	18,757,486
인터파크투어	93,132	76,553,054	동보여행사	51,417	12,337,449

자료: 한국일반여행업협회(2007)

로그 분류 표준안 및 원격 입출력 시스템”을 개발하여 명실상부한 토종 인터넷 쇼핑몰의 길을 열었다. 1998년 6월 싱가포르에서 개최된 APEC 정보통신부 장관회의에서 롯데인터넷백화점은 한국을 대표하는 사이트로서 배순훈 정보통신부 장관에 의해 소개되었다. 그 자리에서 배장관은 롯데인터넷백화점을 통해 한국 민예품을 주문한 후 상품을 수령해 각국 장관들에게 선물하여 화제를 모았다.

2000년대에 들어 인터넷쇼핑몰에 대한 그룹 수준의 관심이 고조되면서 2000년 1월 롯데쇼핑, 롯데호텔, 대흥기획, 롯데제과, 롯데칠성음료가 출자하여 롯데닷컴의 독립 법인을 세우게 되었다. 롯데닷컴은 2007년 현재 자본금 198억 원, 연 매출액 4000억 원, 150여명의 임직원, 매일 30만 명 이상의 방문자등 국내 최고의 인터넷 쇼핑몰 중 하나로 성장하였다.

롯데닷컴의 비즈니스 모델은 크게 네 부분으로 구성되어 있다. 첫째, B2C 중심의 인터넷 쇼핑몰이다. 둘째, 각 계열사들이 보유한 방대한 양의 회원 데이터베이스들을 통합 관리하는 롯데타운이 있다. 이것은 백화점 신용카드 소유자를 비롯한 600만 명 이상의 회원을 관리하고, 이러한 데이터베이스를 바탕으로 다양한 형태의 마케팅 기법을 활용한다. 셋째, client 판매로서 주로 계열사들의 선물 세트나 단체 여행 상품 기획 등을 담당한다. 마지막으로 부가사업 비즈니스로 여행이나 보험, 면세점 판매 등이 있다.

3.2 롯데닷컴 여행사업부의 개설과 시장진입

미국에서 온라인 여행업이 성공리에 자리를 잡아가면서 국내에서도 이에 대한 기대가 있었다. 롯데닷컴은 2001년 5월 별도로 여행사업부를 개설하여 여행업을 시작하였다. 롯데닷컴 여행사업부의

초기 직원은 팀장 1명, MD 4명, 웹 마스터 1명, 경리 1명 등 불과 7명에 불과하였다. 롯데닷컴 여행사업부의 업무영역은 인터넷 여행몰의 기획 및 운영, 마케팅 기획, 제휴업체 관리, B2B 영업 기획 및 관리로 구분된다. 인터넷 여행몰의 운영은 여행상품의 판매와 고객과의 커뮤니케이션을 위주로 하고 있다. 마케팅 기획 부분은 제휴 업체들과 공동 마케팅을 추진하거나 시즌 별, 테마 별, 고객 별 등으로 단독 상품을 기획하여 시장에 출시하는 것이 주 업무이다. 제휴업체 관리는 롯데닷컴 여행사업부에 파견되어 있는 타 여행사의 직원들을 관리하거나 고객 클레임을 관리하는 것을 주로 한다. B2B 영업 기획 및 관리 부분은 롯데그룹 계열사나 다른 기업단체의 프로모션 행사나 직원 수련회 등을 기획하고 관리한다.

일반적인 여행업이 노동집약적인 것과 달리 롯데닷컴 여행사업부는 인터넷을 중심으로 사업을 전개하여 지식기반 사업을 추구하였다. 기존의 여행사가 고객과 일일이 전화 상담을 하거나 고객의 원하는 곳으로 여권과 계약서를 전달하는 등 많은 부분이 인력에 의존하였지만 인터넷 기반의 여행업은 디지털 정보와 멀티미디어 자료 그리고 지속적인 콘텐츠의 개발로 21세기 관광산업의 새로운 패러다임을 개척해 나가고 있다.

이러한 지식기반을 바탕으로 롯데닷컴 여행사업부는 사업이 시작된 지 불과 2.3년 만에 연매출 200여 억 원을 달성하여 소매여행사 중 12위, 인터넷 여행사 중 1위를 차지하였다. 일반적으로 120여명이 올릴 수 있는 수익을 롯데닷컴 여행사업부는 10명도 안 되는 인원으로 이루어낸 것이다. 또한 매출 이익률이 약 8.3%에 달해 B2B 평균 5%를 훨씬 넘어 B2C 평균인 9.1%에 근접해 있음을 볼 수 있다. 이는 여행업이 마진이 적고 노동 집약적 상품이라는 통념을 뒤집는 결과다.

IV. 롯데닷컴 여행사업부의 영업전략

4.1 롯데닷컴 여행사업부의 재중개

전통적인 유통채널은 제조업자가 만든 상품이 여러 중개사를 거쳐 소비자에게 전달되며 이 과정에서 유통마진이 덧붙어서 초기의 상품원가는 결국 높은 가격으로 소비자에게 전달된다. 그러나 인터넷 환경에서는 제조업자와 소비자를 직접 연결되어 중개사가 필요 없는 중개소멸(disintermediation) 현상이 일어난다(임규건 외, 2005).

이러한 현상은 여행업에서도 발생한다. 과거에는 항공사가 여행을 통해서 항공권을 고객에게 판매했지만 최근에는 인터넷을 통해서 고객에게 직접 판매하고 있다. 그리고 여행사에게 주던 9%의 유통마진을 고객에게 5~7%를 할인해 주고 나머지 2~4%를 항공사가 갖게 됨으로써 중개업체인 여행사는 소외되고 항공사와 고객만 이익을 나누어 갖게 된다.

인터넷으로 인한 중개소멸과 반대로 인터넷으로 인한 새로운 중개상이 등장하고 있는데 온라인 서점이나 온라인 쇼핑몰과 같은 재중개(reintermediation) 형태의 기업이 바로 그것이다. 이들은 홈페이지에 여러 업체의 상품을 한자리에 모아서 판매하는 회사다(<그림 2> 참조).

여행사도 재중개의 형태로 사업화가 가능하다. 즉 도매 여행사의 상품을 한 자리에 모아서 판매하는 것이다. 이렇게 함으로써 얻게 되는 장점은 소자본, 소인력으로 사업을 시작할 수 있으며, 사업 초기부터 상품의 구색을 맞출 수 있고, 이미 검증된 상품을 판매함으로써 안정적인 수익을 예상할 수 있고, 판매현황에 따라 상품의 진열과 퇴출을 자유롭게 할 수 있다. 이것은 소비자 측면에서도 한 자리에서 여러 상품을 비교해 보는 등 여러 가지

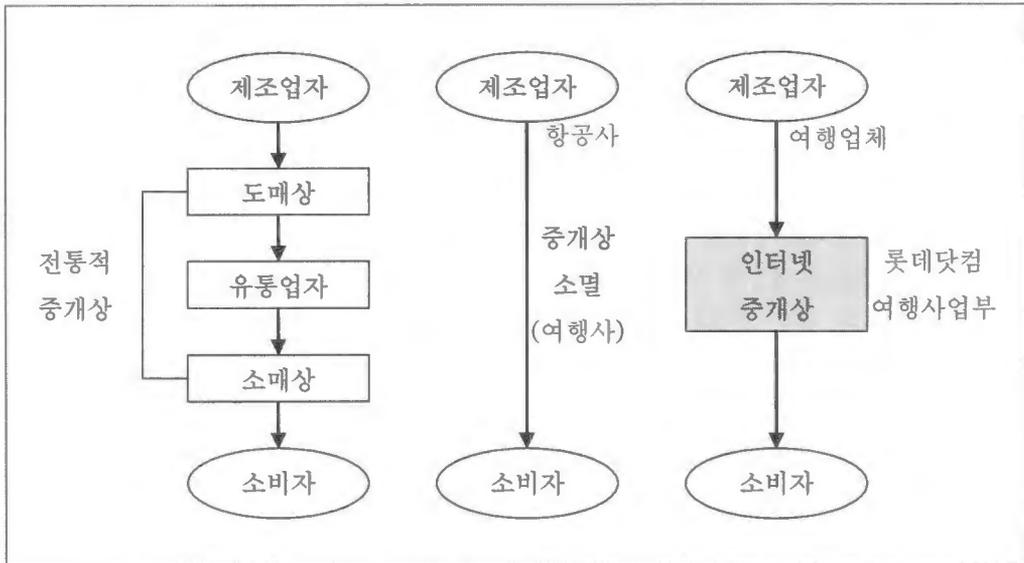
이점이 있을 수 있다. 반면에 단점으로는 타 회사의 여행상품에서 제공되는 서비스를 통제(control) 할 수 없으며, 그로 인해 고객과의 신뢰에 치명적인 피해를 입을 수 있다. 또한 자사에서 만든 상품보다는 수익이 높지 않은 편이다.

롯데닷컴 여행사업부는 재중개의 장점을 살려서 영업을 시작하였고 분야별로 국내 최고의 여행사와 제휴를 맺었다. 이들은 하나투어, 롯데관광, 타임투어, 천지관광, 하나강산, 경기고속이다. 하나투어는 해외 패키지와 신혼여행 상품을, 롯데관광은 해외 명품여행 상품을, 타임투어는 해외 배낭여행 상품을, 천지관광은 국내 관광상품을, 하나강산은 국내 테마 여행 상품을, 경기고속은 국내 콘도와 전세버스를 예약하고 판매하였다. 그리고 각 업체에서 롯데닷컴 여행사업부에 인력을 파견하여 상호 커뮤니케이션과 능동적인 영업을 펼쳐나갔다. 파견 인원은 하나투어가 17명으로 가장 많았고, 롯데관광 2명, 타임투어 1명, 천지관광 2명, 하나강산 1명, 경기고속 1명 이었다. 이들이 제공하는 상품은 1년에 약 25,000개로 고객의 다양한 욕구를 충족시켰다.

롯데닷컴 여행사업부는 자체 상품도 개발하여 판매하였다. 젊은 직장인의 취향에 맞춘 자유여행 패키지 '코타키나바루 드림 패키지', 테마를 활용한 '파리 쇼핑투어', '뉴질랜드 효도투어' 등이 인기리에 판매되었다.

4.2 롯데닷컴 여행사업부의 클릭 & 모르타르 전략

Pottruck and Pearce(2000)의 클릭 & 모르타르(click and mortar)는 인터넷과 직원의 열정을 의미하지만 인터넷 업계에서 통용되는 클릭 & 모르타르는 온라인(on-line)과 오프라인(off-line)을 결합한 전략을 의미하는 경우가 많다. 여기에서 '클릭'은 온라인을 '모르타르'는 굴뚝산업 즉 오프라



자료 : 임규건 외(2005) 참조하여 연구자 제작성

〈그림 2〉 중개소멸과 재중개

인을 의미한다. 인터넷의 장점이 부각되어 기존의 오프라인 방법들이 외면되어 왔지만 많은 기업이 오프라인을 외면할 수 없고 온라인만으로는 한계가 있으며 또 종종 오프라인에서 더 많은 수익이 창출되므로 결국 온라인과 오프라인을 동시에 활용해야 한다는 의견이 모아지고 있다.

90년대 말과 2000년대 초에 번뜩이는 아이디어와 비즈니스 모델만을 가지고 온라인 시장에 진출하여 기대 수익만 올리고 결국 마이너스 성장으로 도태되는 경우를 우리는 목격하였다. 여행업에서도 대표적 온라인 여행사였던 3W투어가 문화관광부의 10억 원 지원과 함께 벤처기업으로 육성됐지만 얼마 지나지 않아 파산하고 말았다.

현재 상위권에 있는 여행사 중 온라인만으로 영업하는 여행사는 흔치 않다. 많은 여행사들이 온라인과 오프라인을 동시에 활용하고 있다. 그러나 문제는 그 영업전략이 매우 단순하다는 것이다. 오프라인은 대리점을 개설해 놓고 신문광고를 하거나 영업사원이 기업을 도는 정도이고 온라인은 여행사

품을 그대로 올려놓고 예약을 받는 정도로 고객에 대한 정보를 활용하지 못하고 있다.

그러나 롯데닷컴 여행사업부는 수 십년 간의 롯데그룹 영업 노하우로 클릭 & 모르타르를 자유롭게 구사함으로써 신문광고를 하지 않고도 빠르게 여행업계의 거인으로 성장하였다.

4.2.1 롯데닷컴 여행사업부의 고객 DB 활용

여행업은 인터넷 기술을 이용하여 고객에게 세 가지 수준의 서비스를 제공할 수 있다. 첫째, 기존의 여행사 종업원이 제공하던 서비스를 인터넷으로 제공한다. 즉 여행상품 검색과 여행정보, FAQ나 게시판 등을 통한 질의응답, 온라인 예약 상황 확인 등과 같은 서비스를 제공한다. 둘째, 쌍방향 교류를 통해 개인별 특성에 맞추고 충성도를 높인다. 즉 과거의 여행상품 구매 내력이나 선호도와 관련된 데이터 베이스를 이용하여 여행자의 기호와 특성에 맞는 여행상품이나 서비스를 제공한다. 셋째,

가치 있는 정보를 저렴하게 제공한다. 매주 e-메일로 발송되는 뉴스레터나 정보지 등을 활용하여 여행자들에게 유용한 정보를 제공하며 온라인 커뮤니티나 채팅방을 개설하여 다른 여행자와의 정보 교환을 유도하기도 한다.

구매자에 관한 정보획득은 인터넷 기업들에 가장 큰 영업 가치로 여겨지고 있는데 이 점에 있어서 롯데닷컴 여행사업부는 매우 강점을 가지고 있다. 롯데카드와 롯데백화점 카드 회원들을 기반으로 고객 데이터베이스를 구축할 수 있었기 때문이다. 특히 고객의 이름, 주민번호, 전화번호 뿐만 아니라 고객의 구매 형태, 구매력, 구매습관 등이 포함되어 있어 다양한 수준의 전략을 활용할 수 있는 역량을 가지고 있는 것이다.

가령 20~30대 고객은 대졸 학력, 신혼이거나 나이가 어린 자녀들을 갖고 있으며 상품 구매 시 인터넷에서 많은 정보 탐색을 많이 하고, 가격이나 조건을 꼼꼼하게 따지는 경향을 발견하였다. 또한 비교적 언어 소통에 부담이 없으므로 처음부터 끝까지 가이드가 동행하는 여행보다는 개성과 낭만을 추구하여 개인 여행을 선호하는 고객층이다. 그리고 직간접 경험이 많아 여행에 대한 눈높이는 높지만 아직 경제력이 그들의 요구를 들어줄 만큼 높지 않기 때문에 진정으로 원하는 형태의 여행은 잠시 보류한 고객군이다.

따라서 롯데닷컴 여행사업부는 이들의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 상품을 개발하여 판매하였다. 즉 주말을 포함하여 4-5일 이내의 단기 여행으로 상품을 만들고 자유시간을 할애하고, 이들이 브랜드에 영향을 많이 받는 점을 감안하여 신혼상품 등에는 힐튼, 하얏트, 메리어트 등 글로벌 브랜드를 가진 호텔을 이용할 수 있도록 하고 있으며 유아와 소아의 가격대를 과감히 낮추었다.

그러나 40대 이상은 주로 중상류층이고 신문이나 잡지 등의 고전적 매체를 선호하고 구매에 있

어서 합리적 의사결정 보다는 지인 등을 통한 관계 중심적이며 가격에는 비교적 덜 민감한 편이어서 이들에게는 인터넷을 활용한 여행 상품 판매에 한계가 있으므로 롯데카드와 롯데백화점에서 발행되는 안내지를 활용하여 상품을 광고하고 판매하였다.

4.2.2 롯데닷컴 여행사업부의 공동 마케팅

온라인 여행사가 단독으로 마케팅 활동을 하기 보다는 오프라인의 기업 및 기관과 제휴하여 공동 마케팅을 펼치는 것이 비용과 효과 측면에서 효율적일 수 있다. 오미숙(1995)은 여행업의 협력 방법으로 공동 여행상품 개발, 공동마케팅, 판매협조, 업무협조, 관광정보 제휴 등을 제시하였는데 생산단계에서는 공동상품개발과 업무협조 그리고 판매단계에서는 공동광고 및 홍보, 판매협조 등을 전개할 수 있다.

일반적으로 공동 여행상품 개발은 자금력이 부족한 중형 여행사들이 연합하여 규모의 경제를 달성함으로써 가격 경쟁력을 갖추기 위한 것이다. 이것은 기존에 여행사간의 제휴형태에서 최근에는 여행사와 항공사, 여행사와 정부관광기구(National Tourism Organization), 여행사와 이익단체 등 다양한 형태로 확장되고 있다. 특히 항공사와의 공동상품 개발은 여행사 입장에서 성수기의 항공좌석 확보와 항공사 입장에서 비수기의 좌석판매를 위해 상호 보완적이라고 할 수 있다.

판매단계에서 공동광고 및 홍보는 주로 유사한 규모와 성격을 지닌 중형업체들이 규모의 경제에 입각하여 광고를 통한 협력관계를 형성한 것이 일반적이었다. 그러나 최근 다른 업종간의 광범위한 공동광고 및 홍보활동이 활발히 이루어지고 있는데, 예컨대 여행사와 관광청의 공동 마케팅 활동은 공동광고뿐 아니라 홍보물 제공, 이벤트 행사 후원

등 다양한 내용을 포함한다.

롯데닷컴 여행사업부의 경우 롯데백화점이나 외국 관광청 등과 활발한 공동 마케팅을 실행하고 있다. 지난 구정에는 롯데백화점과 홍콩관광진흥청과 더불어 '홍콩문화축제'를 개최하였는데 롯데백화점에 마련된 행사장에 홍콩부스를 설치하여 홍콩의 전통 건강 체조인 타이치와 광둥 오페라(Cantonese Opera)를 공연하였고 중국 전통차 시음회와 새해맞이 점술, 경품 추첨 등 다양한 이벤트로 관람객들의 흥미를 이끌어냈다. 이 자리에서 롯데닷컴 여행사업부는 홍콩여행에 관한 상담과 여행상품을 판매하였다.

이러한 성과를 바탕으로 관광청의 참여를 확대해 롯데백화점 야외광장에서 '롯데 여행박람회'를 개최하기도 하였다. 여기에는 광정부관광청, 북마리아나관광청, 타이완관광청, 태국정부관광청, 하와이관광청이 참여하였고 미스 판과 즉석 사진촬영, 세계의 댄스공연, 태국 치앙마이 우산공예 시연, 타이완 전통차 시음 및 다도시연 등 다양한 이벤트가 개최되었다. 각 지역의 관광청은 여행목적지에 대한 설명 및 홍보자료를 제공하고 롯데닷컴 여행사업부는 해당 지역의 여행상품을 판매하였다.

또한 롯데백화점 문화센터나 롯데호텔 식음료 업장, 그리고 TGIF 등에 여행 브로셔를 비치하는가 하면 제주 롯데호텔을 활용하여 "제주 드림패키지"와 부산 롯데호텔의 "바캉스 패키지"를 개발하여 판매하였다.

그밖에 다른 여행사와도 협력하여 공동 영업 전략을 실행하고 있는데 타임투어와는 공동으로 유럽 배낭설명회를 정기적으로 실시하고 있으며 호텔·유래일 실시간 예약사이트 제공업체인 리얼타임트래블솔루션(이하 RTS)과는 옴모쿠폰 경품행사를 하는 등 상생의 프로모션을 펼치고 있다.

4.2.3 롯데닷컴 여행사업부의 허니문 시장 개척

롯데닷컴 여행사업부는 최근 몇 년간 코엑스(COEX)에서 개최되는 결혼박람회에 참가하여 허니문 상품의 선두주자로 급부상하였다. 허니문 상품은 수익성, 고객만족도, 구전의 측면에서 다른 여행상품(패키지, 배낭, 자유여행 등) 보다 효과적이기 때문에 여행사로서는 매우 인기가 있는 효자 상품이다. 대형 결혼박람회는 단기간에 높은 실적을 올릴 수 있고 6만여 명의 관람객에게 브랜드 노출 및 신뢰도를 제고할 수 있어 참여 업체에게 매우 중요한 행사이다. 그런데 최근에는 혼인건수의 감소와 브랜드 인지도가 높은 대형업체에 편중되는 현상이 가중되어 중소여행사와 허니문 전문여행사들의 입지가 좁아지고 있다. 이런 상황에서 롯데닷컴 여행사업부는 2004년 8월 처음 웨덱스코리아에 참여한 이래 현재까지 가장 높은 실적을 올리고 있다. 그 배경에는 롯데닷컴 여행사업부가 현장에서 하나투어 상품을 판매하면서 '롯데'와 '하나투어'라는 브랜드 인지도의 결합이 큰 영향을 미쳤다고 할 수 있으며 그밖에 다양한 이벤트와 외국 관광청과의 공동 마케팅 등의 요소들이 시너지 효과를 발휘한 것으로 보인다.

4.2.4 롯데닷컴 여행사업부의 대리점 개설

롯데닷컴 여행사업부는 오프라인에 여행대리점을 개설함으로써 사업영역을 확대해나가고 있다. 롯데닷컴 여행사업부는 '롯데닷컴여행센터'라는 이름으로 롯데백화점과 롯데마트에 여행데스크를 입점하여 운영하고 있다. 롯데백화점은 전국에 21개, 롯데마트 52개 지점이 있는데 이 중 롯데닷컴여행센터의 롯데백화점 입점은 2005년 8월 노원점을 시작으로 현대 본점, 잠실점, 미아점 등 4곳에 되어 있으며 롯데마트 입점은 2005년 11월 전라남도

여천을 시작으로 현재 서울, 여천, 여수, 상무, 사상, 장유 등 15개 지점을 운영 중이다. 이들 대리점은 오프라인 영업의 중추적인 역할을 맡고 있으며 특히 백화점과 마트의 주요 고객인 25세에서 35세 사이의 주부와 가족을 타겟으로 하고 있다. 이들 여행센터의 매출액은 매월 400%씩 증가하는 등 주목할 만한 성과를 보이고 있다.

롯데닷컴 여행센터는 앞으로 30개 이상으로 확대할 것이며 조만간 BSP²⁾에 가입해 자체 항공 발권 및 여행상품 기획개발에도 나설 예정이다. 또 제휴업체를 늘려 보다 특화되고 다양한 서비스를 모색하고 있다.

4.2.5 롯데닷컴 여행사업부에서 롯데제이티비(주)로 도약

2007년 4월 롯데닷컴 여행사업부는 일본의 최대 여행사인 JTB³⁾와 공동 출자하여 롯데제이티비(주)를 설립하겠다고 발표하였다. 자본금은 각각 절반씩 총 50억 원이다. 이것은 여행사의 추세가 갈수록 대형화와 전문화로 양분되는 상황에서 사업의 미래를 담보하기 위한 전략적 선택이라고 할 수 있다.

앞으로 롯데제이티비(주)가 자본력을 앞세워 TV광고와 기타 유력 광고 등을 통해 공격적인 마케팅을 펼친다면 '롯데'라는 이미지와 롯데월드, 롯데호텔 등의 입지가 시너지가 되어 단숨에 기존의 대형 여행사를 위협할 수 있다.

아웃바운드 뿐만 아니라 인바운드 측면에서도 JTB가 롯데제이티비를 통해서 일본관광객을 모집

한다면 기존의 다른 인바운드 업계에 적지 않은 영향이 주게 될 것이다. 물론 국가적으로는 JTB의 세계적인 네트워크가 전체적인 인바운드 시장을 확대할 수 있을 것이라는 기대도 있다. 가령 일본과 한국을 동시에 방문하는 상품을 생각해볼 수 있다.

과거 롯데닷컴의 한 부서로서 소규모의 여행사업부였던 때와 달리 이제 독립적이고 거대해진 롯데제이티비(주)는 행보마다 여행업계의 관심이 집중되고 있다. 한국일반여행업협회(KATA)는 협조공문을 통해 "롯데그룹이 일본의 JTB와 제휴하여 막대한 자금력을 앞세워 여행업계로 진출하는 것은 영세한 여행업계 실정에 비춰 상도리에 어긋날 뿐만 아니라 대기업의 횡포로 비춰질 수 있으며, 롯데그룹에 대한 이미지에도 부정적인 영향을 줄 수 있다"고 주장하면서 여행업 진출을 유보해 줄 것을 요청한바 있다(여행신문, 2007.5.16일자 인터넷 기사).

롯데제이티비(주)는 사업 진출에 앞서 롯데그룹 차원에서 롯데관광을 상대로 '상표권 침해'에 관한 소송을 제기했다. 그 동안 롯데관광이 롯데그룹과 아무런 관계가 없으면서도 롯데의 상표를 사용하는 것에 목인해 왔지만 롯데제이티비(주)로 본격적인 활동에 앞서 시장의 혼란을 정리할 필요가 있었던 것이다.

또 기존 여행사의 전문인력이 롯데제이티비(주)로 이직할 것이 예상되어 관련기업은 난처한 상황이 되었다. 여행사의 전문인력이 빠져 나가면 당장 그 공백을 메울 수가 없으며 또 그 전문인력들이 적장으로 돌변하여 공격해 온다면 속수무책일 수밖에 없다.

2) BSP는 Billing Settlement Plan의 약자로서 항공사와 여행사(대리점) 간의 항공권 판매 판매 보고, 판매관리권 간소화하고 표준화한 업무 절차를 말한다. BSP 제도하에서 대리점은 BSP 가입 항공사에 대한 표준 항공권을 발권할 수 있으며 BSP 항공사에 대한 판매 내용을 전산처리센터(DPC)에 정해진 기일에 보고해야 하는 의무를 동시에 가지게 된다(토폴스여행정보, 2003).

3) JTB(Japan Tourist Bureau)는 1963년 11월 '일본교통공사'로 시작되었으며, 현재 연 매출액 1조3,000억 엔, 종업원 25,000명, 세월사 150개, 해외 법인 50개를 운영하고 있다. 아시아 지역에서는 중국, 대만, 홍콩, 태국, 말레이시아, 인도네시아 등에 진출해 있다.

롯데닷컴 여행사업부를 통해 상품을 판매하던 제휴 여행사들은 롯데제이티비쥬가 자체 상품을 확대할 경우 그만큼 자신의 매출이 줄어들 것으로 예상하고 있다.

V. 결론

1998년 이후 해외여행객 수는 해마다 100만 명씩 늘어나 현재 11백만 명 수준이다. 이렇게 여행 시장 규모가 확대됨에 따라 여행업도 성장하였지만 대부분의 대형 여행사는 여전히 신문광고나 단순한 영업전략 그리고 출혈적 가격경쟁에 의존하고 있다. 또 기존의 소수의 대형 여행사들이 전체 시장을 장악하고 있어서 신규 여행사가 거대 자본을 들이지 않는 한 시장을 파고들기가 어렵다.

2001년에 개설된 롯데닷컴 여행사업부는 독자적인 출범이라기 보다는 롯데닷컴이라는 인터넷 쇼핑몰의 한 부분으로 불과 7명의 소규모 인원으로 출발하였지만 신문광고를 하지 않고도 불과 5,6년만에 150억원의 매출액, 30여 명의 종업원, 20여 개의 대리점 개설, 허니문 여행시장의 절대강자로 부상하였고 급기야 롯데제이티비쥬를 설립함으로써 한국 여행업계의 지존을 넘볼 만큼 성장하였다.

이와 같은 성과는 기존 업계의 단조로운 광고와 가격경쟁에서 벗어나 독특한 상품 및 영업전략이 있었기 때문이다. 우선 이미 검증된 도매 여행사를 상품을 한자리에 모아 판매하는 재중개 방식을 사용함으로써 단순히 상품 구색을 갖추었으며 영업전략은 온라인과 오프라인을 동시에 활용하는 클릭 & 모르타르 기법을 사용하였다. 예를 들어 계열사인 롯데백화점과 롯데카드의 고객 데이터베이스를 활용하여 DM을 발송하고, 롯데닷컴의 주요 고객인 20~30대를 위한 마케팅을 전개하고, 롯데백화

점과 관광청과의 공동 프로모션을 실시하고, 웨덱스에서의 허니문 시장을 공략하고 최근에는 롯데백화점과 롯데마트에 대리점을 개설하는 등 다양한 온오프 영업전략을 구사하였다.

그 결과 롯데닷컴의 한 부서에 불과했던 여행사업부가 이제 기존 여행업계를 위협하는 롯데제이티비쥬로 성장하게 되었다. 비록 롯데닷컴 여행사업부가 롯데그룹 계열사인 롯데백화점이나 롯데카드 등과 상호 협력관계를 맺을 수 있었다는 유리한 점이 있었으나 다른 여행사들도 자체의 계열사가 없더라도 얼마든지 다른 백화점이나 카드회사와 제휴하여 다양하게 영업을 전개할 수 있을 것이다. 따라서 이제 여행업계는 갈수록 대형화, 전문화 되는 추세에서 살아남기 위해서는 단순한 상품 및 영업 전략에서 벗어나 창의적이고 다양한 방법들을 사용하여 경쟁력을 갖추어야 할 것이다. 본 연구의 사례가 그것을 위한 하나의 이정표가 되길 바란다.

〈Teaching Note〉

롯데닷컴 여행사업부의 영업전략

롯데닷컴 여행사업부에 관한 본 사례는 대표적인 서비스산업 중 하나인 여행업의 영업전략을 다루고 있다. 소수의 대형 여행사들이 전체 시장을 장악하고 있는 가운데 신규 여행사의 시장진입 및 성장에 관한 내용이 본문에서 논의되고 있다. 또한 본 사례를 통해서 여행업에 관한 이해와 영업전략의 특성에 대해서도 정보를 얻을 수 있다.

본 강의 지침에서는 사례에서 제시되고 있는 내용을 바탕으로 여행상품의 특성과 영업전략, 롯데닷컴 여행사업부의 성장과 관련된 이슈 등을 토의함으로써 본문 내용을 심화할 수 있도록 하였다.

1. 여행 또는 서비스 상품의 특성과 영업 전략

〈토의문제 1〉 본문에서 여행상품의 무형성 때문에 영업전략이 단조로워진다고 하였다. 그 이유에 대해서 설명해보라.

제조업 상품은 유형적(tangible) 이어서 눈으로 보고 손으로 만져보면서 디자인, 기능, 성능을 비교하고 선택할 수 있지만, 여행 상품은 무형적(intangible)이어서 여행지에 가보기 전에는 볼 수도 만질 수도 비교해 볼 수도 없다. 물론 브로셔, 동영상, 사진, 구전을 통해서 여행지가 어떤 모습일 지 일부 가늠해 볼 수는 있으나 상당히 제한적

일 수 밖에 없고, 각 여행사의 상품들이 현지에서 어떤 모습일지는 거의 비교가 불가능하다. 따라서 제조업의 유형상품과 달리 서비스업의 무형상품은 소비자가 직접 비교하기가 어렵다.

결국 소비자는 상품을 평가할 때 상품 자체의 품질이 아니라 그것을 만든 회사의 지명도에 의존할 수 밖에 없다. 그래서 신문광고를 할 정도의 여행사라면 규모가 크니까 비교적 믿을 수 있다고 생각하게 된다. 게다가 신문광고를 하는 여행사는 10개 정도이고 이들은 보통 일주일에 2번 정도 반복적으로 광고를 하므로 자연스럽게 브랜드 인지도가 형성된다. 또한 여행사의 신문광고는 소비자에게 가장 손쉽게 전달되는 방법이며 소비자는 여러 여행을 동시에 비교해 볼 수 있어 편리하다.

그런데 여러 여행사의 상품은 일정이 유사한데도 가격은 다르다. 소비자는 비슷한 일정이라면 굳이 비싼 돈을 지불하기 보다는 저렴한 상품을 선택하게 된다. 실제로는 가격이 비싸고 싼 이유가 있지만 일반 소비자는 구별하기가 쉽지 않다. 따라서 여행사는 다양한 방법으로 저렴하게 보이는 가격을 만들어서 경쟁하고 소비자를 유혹하게 된다. 그런데 이것은 사후에 소비자 와 분쟁 또는 불만족의 요소가 되기도 한다.

〈토의문제 2〉 무형성 이외에 영업전략에 영향을 주는 여행 또는 서비스 상품의 다른 특성은 무엇이 있는가?

재고불가능성이 있다. 즉 제조업 상품은 오늘 판

매하지 못한 것은 재고로 남겨 두었다가 내일 판매하면 되지만 여행 또는 서비스상품은 오늘 판매하지 못하면 재고가 남지 않고 그만큼 손해가 된다. 그래서 재고가 남지 않도록 필사적으로 판매하려고 한다.

대표적으로 할인 항공권을 예로 들 수 있다. 항공권은 목적지까지 이동시켜주는 서비스를 제공하는 것이다. 그런데 총 100개의 좌석 중 90개만 판매되고 10개는 빈자리로 출발하게 되었다면 그 자리를 재고 남기어 내일 판매할 수 있는가? 그렇지 않다. 내일의 좌석은 다시 처음부터 100개로 시작한다. 그래서 항공사는 그 10개를 팔기 위해 할인 항공권을 제시한다. 대부분은 원가에 못 미치는 가격이다. 결국 이 10개는 이익을 남기기 위해서 판매하는 것이 아니라 덜 손해보기 위해 판매하는 것이다. 이러한 이유로 옆 좌석에 앉은 사람들 간에 항공권 구매 가격이 다른 경우가 발생하게 된다(물론 가격차이는 다른 이유도 있지만 여기에서는 주제를 벗어날 수 있으므로 생략한다).

〈토의문제 3〉 신문광고와 가격경쟁 이외에 다른 유효한 영업방법은 어떤 것이 있는가?

신문광고와 가격경쟁은 신규고객에 집중을 하게 된다. 그러나 많은 여행사는 기존고객에 집중하여 좋은 관계를 유지하고 반복 구매와 구전을 통한 고객확대로 영업을 전개한다.

대부분의 여행사는 신문광고를 할 정도의 예산을 가지고 있지 못하고 영세하다. 따라서 신문광고는 대형 여행사에게나 해당되는 일이고 또 지면상에서 가격으로 경쟁을 하게 되지만 중소형 여행사는 광고비가 들지 않는 다른 영업방법을 선택하게 된다.

중형 여행사는 기업, 기관, 학교와 유대관계를 맺고 이들의 지속적인 세미나, 출장, 수학여행을 담당한다. 그리고 부가적으로 이들 고객의 가족이

나 지인들을 소개 받아서 상품을 판매하기도 한다.

또한 소형여행사는 동네에서 계모임, 동창모임, 개인여행 등을 상담하여 상품을 판매한다. 이들이 존속할 수 있는 이유는 전문성과 신뢰 때문이다. 즉 일반소비자는 여행상품을 비교할 수 없으니 자신이 믿고 있는 여행사 직원에게 일임해서 좋은 상품을 추천 받길 원한다.

이 때 가격에 대해서는 덜 민감하다. 왜냐하면 그 만한 이유가 있는 것을 추천해주었을 것이라고 생각하기 때문이다. 또한 여행상품의 부정적인 사례들이 보도되면서 자신이 거래하는 여행사는 최소한 속이지는 않을 것이라고 생각하기도 한다.

한두 번 여행을 다녀온 후 크게 문제가 없었다면 골치 아프게 직접 여행상품을 고르기 보다 알아서 해주는 여행을 기존 여행사에 의존하게 된다.

2. 롯데닷컴 여행사업부의 영업전략

〈토의문제 1〉 롯데닷컴 여행사업부, 그리고 최근 롯데제이티비로 상호를 변경하였지만 다른 여행사의 상품을 판매하는 재중개 방식의 영업형태는 크게 변하지 않았다. 한 여행사가 자체 상품을 만들지 않고 다른 여행사의 상품을 판매하는 경우는 흔하다. 그런데 〈그림 1〉과 같이 롯데닷컴 여행사업부처럼 상품을 제조 또는 도매 여행사를 전면에 내세우는 경우는 흔치 않다. 많은 경우 〈그림 2〉와 같이 겨우 일정표에 제조 또는 도매 여행사의 이름을 표시하거나 그나마도 표시하지 않는다. 제조 또는 도매 여행사의 로고 표시가 롯데닷컴 여행사업부의 브랜드 이미지에 어떤

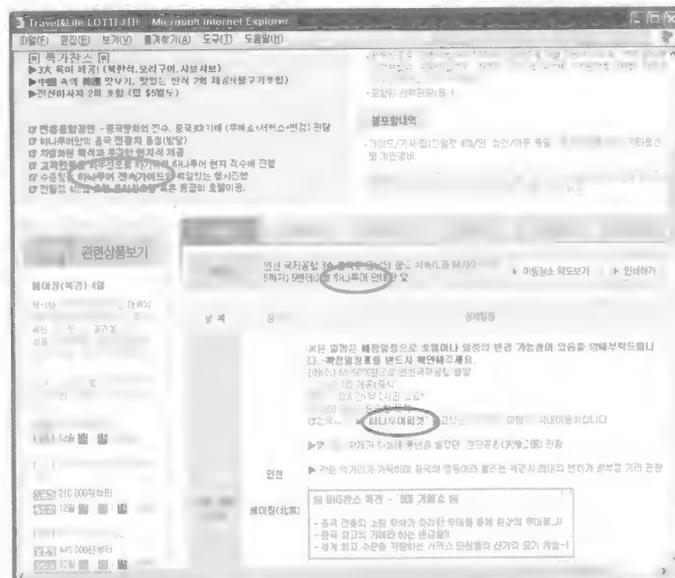
영향을 미칠 것인가?

소비자는 종종 하나의 여행상품을 구매하면서 3개의 여행사를 접하게 된다. 가령 동네의 '행복투

어'에서 방콕/파타야 상품을 구입했다고 가정하자. 그런데 공항에 가보니 '모두투어' 피켓을 든 모두투어 직원이 맞이하며 공항업무를 처리해주고 방콕 현지에까지 인솔해 간다. 그래서 행복투어에 모두



〈그림 1〉 롯데제이티비 홈페이지 1



〈그림 2〉 롯데제이티비 홈페이지 2

투어의 상품을 판매했나보다 하고 생각하고 있을 무렵 현지에 도착해보니 이번에는 '귀빈여행'이라는 여행사의 가이드가 나와서 인사를 하고 안내를 시작한다. 그렇다면 소비자는 도대체 어떤 상품을 구매한 것인가? 어떤 사람은 이에 대해 혼란스러워 하면서 혹시 이름도 없는 조그만 여행사에 떠넘긴 것이 아닌가, 원래 싼 여행상품이었던 것을 여러 마진을 붙여서 비싸게 판 것이 아닌가, 이제 여행은 제대로 못하고 바가지만 쓰는 것이 아닌가 등등의 상상을 하게 된다.

여기에서 행복투어는 소매업자, 모두투어는 도매업자, 귀빈여행은 제조업자라고 할 수 있다. 다시 말해서 여행상품에도 제조, 도매, 소매의 과정을 거치게 되는데 일반 소비자는 이러한 과정이 있을 것이라고 기대하지 않았기 때문에 혼란스럽게 되는 것이다. 그런데 이런 혼란은 여행의 시작부터 불안과 의심으로 이어지고 평소 같으면 아무렇지도 않았을 사소한 문제에도 민감하게 반응하게 된다.

또한 행복투어의 사장은 여행상품이 자신의 상품이 아니라 다른 여행사의 상품이라는 것이 판명나면 손님들이 굳이 자신에게 오지 않고 다음부터는 직접 모두투어에 전화하거나 다른 여행을 이용하게 될 것이라는 불안감을 가지고 있다.

여러 다른 이유도 있겠지만 위의 일련의 이유로 여행사들은 다른 여행사의 상품명을 노출시키지 않으려고 한다. 노출시키더라도 마치 행복투어의 주문에 의해서 맞추어진 상품이라는 보이지 않는 암시를 보낸다.

그런데 롯데닷컴 여행사업부는 도매업자인 하나투어의 로고를 전면에 내세우다시피 하고 있다. 별 문제는 없을까?

우선 초기 소규모로 출발한 롯데닷컴 여행사업부로서는 자체 상품보다는 타사의 상품을 사용할 수밖에 없었다. 그런데 이때 제휴를 맺은 업체는 각 분야별로 최고의 여행사였다. 이미 하나투어의 인

지도는 매우 높다. 롯데닷컴 여행사업부가 이들 여행상품을 판매할 때 다른 여행사와 입장을 달리한 것은 바로 자신이 유통업자라는 것을 명확히 한 것이다. 어차피 하나투어 상품이라면 롯데닷컴 여행사업부에서 사든지 다른 여행사에서 사든지 무슨 상관인가? 오히려 다른 여행사와 반대의 생각을 한 것이다. 게다가 이러한 전략은 '롯데'라는 유통의 명가 이미지와도 맞아 떨어졌다. 또한 lotte.com 내의 한 부분으로 여행사업부가 있었으므로 다른 상품을 판매하는 것이 이상하지 않았다.

그러나 이제 lotte.com에서 분리되어 롯데제이티비라는 독자적인 여행사로 거듭난 상황에서도 하나투어의 로고와 상품을 이용하는 것에 대해서 한 번쯤 점검해야 할 필요가 있을 것이다.

현재 <그림 1>과 같이 롯데제이티비와 하나투어의 로고가 유사한 크기로 나타나는 것은 기업 정체성에 혼란을 초래할 수 있다. 과거 소규모 여행사업부 시절에는 하나투어를 더 크게 부각시키는 것이 더 좋은 영업전략일 수 있었겠지만 이제 대형 여행사가 되었으면서도 여전히 하나투어를 부각시키는 것은 비균형적으로 보인다.

어쩌면 전략적으로 잠시 숨을 고르는 것일 수도 있다. 롯데제이티비의 탄생에 대해 업계의 거센 저항이 있었으므로 아직 크게 운신하지 않는 것이 나을 수도 있다. 최근에 직원들을 계속 채용하고 있는 것을 보면 나름대로 뭔가 만들어나가고 있는 듯하다. 잠시 몸을 낮추고 수면 아래에서 작업을 하다가 언젠가 깜짝 놀랄 모습으로 수면 위로 나올지 모를 일이다.

또는 과거의 성공을 거울 삼아 계속해서 재중개 방식을 고수할 수도 있다. 여행시장은 늘 변동이 심하기 때문에 다른 상품을 이용하면 비록 조금 덜 별더라도 손해 보지 않고 최악의 상황을 면할 수도 있기 때문이다.

앞으로 롯데제이티비가 자신의 상품을 만들고 확

대해 나갈 것이라는 견해가 지배적인 가운데 과연 어떻게 전개될 지 귀추가 주목된다.

〈토의문제 2〉 롯데닷컴 여행사업부의 클릭 & 모르타르 영업방식을 다른 여행사는 사용할 수 없는 것인가?

롯데닷컴 여행사업부는 상당부분 롯데그룹의 계열사들을 이용했다. 일반적인 여행사는 계열사가 없기 때문에 그런 점에서 불리할 수 있다. 그러나 사실은 발상이 다르다. 다른 여행사는 자신이 모든 걸 해결하려고 했고 롯데닷컴 여행사업부는 다른 업체를 이용해서 해결하려고 하였다. 즉 다른 여행사는 자신이 제조, 광고, 유통, 판매를 다 하려고 하였지만 거기에는 늘 한계가 있었다. 그리고 그렇게 흘러왔던 대로 그냥 현재 상태를 유지하려고 하였다. 여행시장이 경쟁이 치열하다고 하지만 어쩌면 비경쟁적인 시장이라고 말할 수도 있다.

그런데 롯데닷컴 여행사업부는 제조상품은 하나 투어 등 타사에 맡기고, 광고는 백화점 전단지나 이벤트를 활용하고, 주로 판매를 도맡아 했다. 철저하게 유통으로서의 역할을 충실히 했다고 할 수 있다.

다른 여행사들이 계열사 없다고 이런 전략을 얼마든지 수행할 수 있다. 롯데백화점이 아닌 신세계나 현대백화점과 제휴할 수도 있고 국가별 관광청들과 제휴하는 것은 문제가 없다. 또 인터넷이 비즈니스의 중심이 된 상황에서 포털사이트 등 인터넷 기업과도 제휴할 수 있다.

참고로 현대드림투어나 레드캡투어와 같이 대기업 계열사가 있는 여행사가 있지만 도 롯데닷컴 여행사업부 만큼 적극적이지 않았다는 것이다. 이미 이들 여행사는 상당한 위치를 점하고 있고 상대적으로 롯데닷컴 여행사업부는 소규모로써 어쩔 수 없는 몸부림이라고 치부할 수도 있지만 그 성장속

도와 장악력에서 배울 점이 많다고 생각된다.

3. 국제협력 전략

〈토의문제 1〉 서비스 산업의 전략적 제휴와 제조업에서의 전략적 제휴는 어떤 차이점이 있을까?

〈토의문제 2〉 JTB와의 joint venture는 장차 국내 경쟁 상황을 어떻게 변화시킬까?

롯데닷컴은 신생 사업부로서 역사가 짧고, 온라인 중심으로 기존 여행 사업자에 비해 market share가 작은 편이다. 산업 특성상 중소기업 중심으로 이루어져있는 현실에 비추어 볼 때, 처음 진입 시 많은 투자와 물량 공세로 나아가기에는 큰 어려움이 있었다. 뿐만 아니라 시장에 대한 전망도 불확실한 편이었다. 어느 정도 시장에 대한 이해가 이루어지고 안정적 시장 진입에 성공한 이후 market share의 확충과 수익률 제고, 안정적 고객 확보를 위한 전략으로 JTB와 joint venture 계약을 하여 새로운 시장 재편에 나서게 되었다. 이는 지금까지 out-bound 비즈니스에 주력하던 사업 모델을 in-bound 사업으로까지 확장하는 것으로 가뜩이나 영세한 국내 in-bound 시장에 많은 파장을 불러 일으켰다.

여행 서비스 산업에서는 여행업자의 역할은 고객과의 대면 접촉 등으로 여행 관련 정보나 예약 등을 대행하는 것이지 특별히 여행지를 개발하거나 호텔을 짓는 등의 사업은 아니다. 이는 고객이 상대하는 여행업자가 wholesaler인지 land인지 불분명한 것에서 잘 나타난다. 즉 필연적으로 다양한 업자들간의 복잡한 관계에 의하여 성립되는 비즈니스

스 모델인 것이다. 특히 각 업자간의 신뢰를 바탕으로 연봉, 선지급 등의 거래가 이루어지고, 이에 대한 계약 불이행은 시장에서 영원히 퇴출되는 위험이 상존하므로 이미 여행업은 다자간의 전략적 제휴관계에 있다 해도 과언이 아니다. 특히 이러한 업무관계는 기업의 boundary를 확장되고 기업간의 경계가 모호해지는 경우가 많이 발생한다. 즉 다른 여행사를 통해 외국에 갔을 때 현지 가이드는 동일하다든지, 같은 여행사와 계약했지만 일정이 다르다면 현지 업자가 바뀌어 있는 등의 경우이다.

이와 달리 제조업에서의 제휴, 특히 joint venture는 파트너의 신뢰를 검증하고, 파트너의 이기적 행위를 막기 위한 다양한 제도적, 법률적 제한을 걸고 있다. 이사회 동수, 주요 의사결정 시 정보 공개 등을 계약상에 명시하는 경우가 그것이다. 특히 업무 프로세스 상에서 기업 특유의 우위와 기업의 핵심 역량을 서로 제공함으로써 시너지를 창출하여 시장에서 지배적 위치에 있고자 하는 의도가 있는 것이다. 특히 제조업은 각 기업들이 각자의 역량을 가지고 시장에서 제품으로 경쟁하는 관계에 있으므로 기업간의 경계가 확실하다. 즉 각각의 업무 영역은 서로 보존되고 또 그러한 영역을 지키기 위하여 새로운 법인을 만드는 것이 joint venture 이 유인 것이다.

그럼에도 불구하고 일본 JTB라는 지배적 사업자와 joint venture 계약을 하는 것은 오히려 경쟁업자들의 배타적 행위로 인하여 지금까지 쌓아온 사업 기반을 무너뜨릴 수 있는 위험성을 내포하고 있다. 즉 out-bound 중심 업무 영역에서의 기반을 잃고 in-bound 실적이 기대만큼 못할 때 롯데닷컴은 큰 위협에 직면할 수도 있다. 이 때 롯데닷컴이 가질 수 있는 전략은 크게 두 가지로 분류할 수 있다.

먼저 in-bound시장의 자본 집적화를 이루는 것이다. 월드컵이나 올림픽 등의 반짝 특수 경기만을

기대하는 in-bound 비즈니스가 아니라 지속적 고객 확보를 위한 관광지 개발, 골프나 카지노 등의 레저 사업 등과 연계하여 지속적인 고객의 critical mass를 확장하는 것이다. 이러한 전략은 오히려 국내 경쟁 업자들에게도 기회 요인으로 작용하여 파이를 크게 만드는 것으로 인식하여 반발을 최소화할 수 있을 것이다.

두 번째로 out-bound 시장에서 JTB 파트너와의 관계를 재정립하는 것이다. 이는 이미 성숙되어 있는 시장에서 경쟁을 격화시키는 대신 다양한 신규 프로그램으로 시장에 진입함으로써 특정 프로그램에서의 지배적 위치를 확보하고 다른 영역에서는 기존의 가지고 있는 시장 구조를 가져가는 것이다. 이는 이미 지배적 위치에 있는 JTB와의 관계에서 규모가 작은 롯데닷컴이 활용할 수 있는 일종의 레버리지 기능을 할 수 있다. 또한 현격한 규모의 격차를 최소화할 수 있는 전략이기도 하다.

참고문헌

- 김정하(2002). "한국 여행업의 전략적 제휴에 관한 연구"
관광경영학연구, 제14권, pp. 60-75.
- 여행신문(2007.5.16). "롯데제이티비 진출 재고 요청." 인
터넷 기사.
- 오미숙(1995). "국민 국외 여행업계에 있어 기업간 협력에
관한 연구" 관광연구논총, 제7권, 한양대학교 관
광연구소, pp.113-130.
- 임규건, 백승익, 이정우, 한창희(2005), "e-비즈니스 경
영." 이프레스.
- 토파스여행정보(2003), "자동발권".
- 한국관광공사(1999~2007). 각 년도 통계자료.
- 한국일반여행업협회(2007). 2006 일반여행업체별 내국인
송객 실적.
- David S. Pottruck and Terry Pearce(2000), 구분성
역, "클릭 앤 모르타르," 세종서적.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in
strategic alliances: Initial conditions or
learning processes? *Strategic Management
Journal*, 17 (Summer): 55-83.
- Lovelock, C. H., Yip, G. S. (1996). Developing
global strategies for servicebusinesses.
California Management Review, 38(2):
64-86.

Internet Tourism Industry Strategy of Lotte.com

Sang-Hyeon Park* · Jihwan Yum**

Abstract

This study aims to build competitive advantage by late comer. Adapting new paradigm of digitalization, Lotte.com boldly initiated new strategy of reintermediation in tourism industry. New competitive weapon for market such as e-transformation of market structure and processes demonstrated successful result even in the intangible products market. Moreover, labor intensive industry character was also shifted into the technology intensive such as re-intermediation and click-n-mortar. The international joint venture in service industry was also newly introduced in the market. The study will give some knowledge about e-transformation in service industry and possible outcome of competition structure by international joint venture.

Key Words: Lotte.com, Lotte JTB, Travel Agent, reintermediation, Click and Motar

* Department of Tourism, Hanyang Cyber University

** School of Business Administration, Hanyang Cyber University