

**2021 Fall AI·Big Data MBA**

**Business Strategy of the Domestic Travel  
Industry:  
Case Study of Overseas Travel Industry**

**Seo, Myoung Hun**

**January 2022**

**2021 Fall AI·Big Data MBA**

국내 여행산업의 비즈니스 전략:  
해외 여행산업 사례 연구

서명훈

**January 2022**

# Executive Summary (English)

The domestic travel industry has achieved quantitative growth along with a sharp increase in the number of outbound travelers. The number of overseas outbound travelers of about 10 million in 2011 was about 2,800 in 2018, and has been growing at a double-digit growth rate every year. The domestic travel industry, which showed rapid growth, achieved quantitative growth centered on large travel agencies, but failed to achieve qualitative growth that reflects the diverse needs of customers.

This resulted in inability to cope with the change from a supplier-oriented market to a customer-oriented market. The inability to cope with the change from a supplier-oriented market to a customer-oriented market has resulted in neglect of supplier-oriented internal process optimization and business strategies that utilize long-term data.

This is a situation in which the share of outbound travelers is falling in the quantitative growth of large travel agencies, and when broken down by generation in more detail, the departure of existing large travel agencies is showing, centering on young people in their 20s and 40s. At the same time, overseas OTAs (Online Travel Agencies) introduced a data business model using recommendations through various customer behavior data, price comparisons, and customer evaluations to enter the domestic market.

Existing domestic travel agencies have been showing signs of being complacent, unable to achieve change and innovation in the overall quantitative growth despite the attacks of overseas OTA travel agencies. In a situation where overseas travel is impossible after the corona situation, large travel agencies optimized for overseas travel find a way out through domestic travel, but they cannot adapt to the environment centered on single items such as individual tickets and hotels. We were in a situation where we were being pushed by the central company.

Accordingly, we draw strategic implications in the travel business through study and case analysis of overseas travel business strategy cases.

The first is Booking.com, which has a business model of an online travel agency (OTA). A rational decision-making strategy based on data is introduced through the case of Booking.com, the first data-based company in the travel industry. Booking.com is building a business strategy with the concept of a growth flywheel that improves the online user-based environment through A/B testing and increases marketing ROI and brings more traffic through high user conversion.

The second is Skyscanner, which has Metasearch's business model. Skyscanner has a meta-search business model that connects airlines and travel agencies to provide comparable search results for flight information collected from various suppliers on one website. This provides the utility of allowing customers to visit and use Skyscanner continuously by providing user-centered information with a variety of supplier-oriented information. This suggests a strategy to actively apply user experience to companies through growth hacking strategies.

Strategic conclusions can be drawn from these two examples.

One is a strategy to improve the user experience online. It has a rational decision-making model that utilizes user-centric customer data and improves user experience through data. It is a strategy to grasp the online user experience in an environment of rapid digital change and apply it to the business model of the company.

The other is to acquire and expand proprietary IT technology. It is a strategy to improve user convenience through IT technology. The consulting function of traditional travel agencies is being replaced by various recommendation models of IT technology. It is a strategy to dramatically improve the effort of customers through the optimal price point or various comparative search functions.

## Executive Summary (Korean)

국내 여행 산업은 해외 출국자수의 가파른 증가와 함께 양적인 성장을 이루어 왔다. 2011년 연간 약 1,000만명의 해외출국자수는 2018년 약2800명의 해외출국자를 기록하며, 매년 2자리수 이상의 성장률을 보이며 성장해왔다. 가파른 성장을 보이며, 국내의 여행 산업은 대형 여행사 중심으로 양적인 성장을 거두었지만, 고객의 다양한 니즈를 반영하는 질적인 성장은 이루지 못하였다.

이는 공급자 중심의 시장에서 고객 중심의 시장으로의 변화에 대처하지 못하는 결과를 가져오게 되었다. 공급자 중심의 시장에서 고객 중심의 시장으로 변화에 대처하지 못하는 상황은 공급자 중심의 내부 프로세스 최적화와 장기적인 관점의 데이터를 활용하는 비즈니스 전략에는 소홀히 하는 결과를 낳게 되었다.

이는 대형 여행사들의 양적인 성장에서 전체 출국자 대비 점유율이 하락하는 상황으로 나타나고 있었으며, 좀더 자세히 세대별로 나눠서 보면, 젊은 20-40대를 중심으로 기존 대형 여행사들의 이탈이 나타나고 있었다. 이와 함께 해외 OTA(Online Travel Agency)들을 다양한 고객 행동 데이터를 통한 추천, 가격 비교, 고객 평가들을 활용한 데이터 비즈니스 모델을 도입하고 국내 시장에 진입하였다.

기존 국내의 여행사들은 해외 OTA 여행사들의 공략에도 불구하고 전체적인 양적인 성장속에서 변화와 혁신을 이루지 못하고 안주하는 모습을 보여 왔다. 코로나 상황 이후 해외 여행이 불가능한 상황에서 해외여행에 최적화된 대형 여행사들은 국내여행으로 활로를 찾지만, 개별 입장권, 호텔 등 단품 위주의 환경에 적응하지 못하고 코로나 상황속에서 야놀자, 여기어때 등 IT 플랫폼 중심의 기업에 밀리는 상황에 처하게 되었다.

이에 해외의 여행 비즈니스 전략 사례를 연구와 사례 분석을 통해 여행 비즈니스에서의 전략 시사점을 도출한다.

첫번째는 온라인 대형 여행사(OTA)의 비즈니스 모델을 가지고 있는 부킹닷컴이다. 여행산업의 최초 데이터 기반 회사인, 부킹닷컴의 사례를 통해 데이터에 기반한 합리적인사결정 전략을 소개한다. 부킹닷컴은 온라인에서의 사용자 기반 환경은 A/B테스트를 통해 개선하고 높은 사용자 전환을 통해 마케팅 ROI가 커지고 더 많은 트래픽을 가져오는 성장 플라이휠 개념을 가지고 비즈니스 전략을 구축하고 있다.

두번째는 메타서치의 비즈니스 모델의 가지고 있는 스카이스캐너이다. 스카이스캐너는 항공사와 여행사를 연결하여 다양한 공급업체에서 수집된 항공 정보를 하나의 웹사이트에서 비교 가능한 검색결과를 제공하는 메타서치 비즈니스 모델을 가지고 있다. 이는 공급자 중심의 다양한 정보를 사용자 중심의 정보 제공을 통해 고객이 스카이스캐너를 방문하고 지속적으로 이용하게 하는 효용을 제공하고 있다. 이는 그로스해킹 전략을 통해 사용자 경험을 적극적으로 기업에 적용하는 전략을 제시한다.

두 사례를 통해 전략적 결론을 도출할 수 있다.

하나는 온라인에서의 사용자 환경을 개선하는 전략이다. 사용자 중심의 고객 데이터를 활용하고 데이터를 통해 사용자 경험을 개선하는 합리적 의사 결정 모델을 가지고 있다는 것이다. 급격한 디지털 변화의 환경에서 온라인에서의 사용자 경험을 파악하고 기업의 비즈니스 모델에 적용하는 전략이다.

다른 하나는 독점적인 IT 기술력을 확보하고 확장하는 방법이다. 사용자의 편의를 IT 기술을 통해 개선하는 전략이다. 전통적인 여행사의 상담 기능은 IT 기술의 다양한 추천 모델을 통해 대체되고 있다. 최적의 가격 시점이나 다양한 비교 검색 기능을 통해 고객들의 수고로움을 극적으로 개선하는 전략이다.

# 목차

<b>I. 연구 배경 및 목적(Research Question)</b> .....	<b>4</b>
1. 연구 배경 .....	4
2. 연구 목적 .....	5
<b>II. 여행 비즈니스 국내 현황</b> .....	<b>6</b>
1. 종합 패키지 여행사 현황 .....	6
2. 국내 여행 플랫폼 기업 현황 .....	7
<b>III. 해외 사례 연구(Case Study)</b> .....	<b>8</b>
1. Booking.com 데이터에 기반한 합리 의사결정 전략.....	8
(1) 부킹닷컴의 역사와 성장과정 .....	8
(2) A/B Testing .....	9
(3) 성장 플라이휠 .....	11
<b>IV. Sky Scanner 사례 분석 (Case Analysis)</b> .....	<b>12</b>
1. 비즈니스 모델 .....	12
(1) 메타서치 .....	12
(2) 파트너 .....	13
2. 핵심역량 .....	13
(1) 회사의 창립 과정과 미션 .....	13
(2) Business 핵심역량 .....	16
(3) 기술적 요소 .....	18
3. MKT 관점 .....	20
(1) SWOT 분석 .....	20
(2) GROWTH HACKING .....	21
<b>V. 결론 및 시사점(Conclusions &amp; Implications)</b> .....	<b>22</b>
1. 요약 및 결론.....	22
2. 시사점.....	23

# I. 연구 배경 및 목적

## 1. 연구 배경

기존 국내의 여행사들은 해외 OTA 여행사들의 공략에도 불구하고 전체적인 양적인 성장속에서 변화와 혁신을 이루지 못하고 안주하는 모습을 보여 왔다. 국내의 여행산업은 2020년 코로나 상황에 가장 피해를 입은 산업이 되었다. 국내 여행 보다 해외여행 중심으로 성장해온 여행사들은 코로나 상황이후 더욱 큰 피해를 입게 된다. 하지만 국내 여행산업의 문제점은 코로나 이전부터 진행되고 있었다. 근본적인 문제는 국내 여행 업체들의 디지털 환경의 변화와 고객의 디지털 경험의 변화에 대처를 하지 못했기 때문이다.

해외 OTA(Online Travel Agency)들은 고객 관점의 다양한 기술적 이점을 가지고 있는 비즈니스 모델을 통해 국내 여행시장을 잠식하고 있었다. 그러나 2011년부터 2019년까지 해외 출국자수는 매해 2자리수 이상의 성장률을 보이며, 절대적인 양적성장을 이루고 있었다. 절대적인 성장에서 국내 여행기업들은 해외 OTA 업체들의 공략에도 불구하고, 자체적인 성장률을 보이게 되지만, 고객 관점에서의 점유율은 떨어지고 있었다.

또한 국내 기업들은 자체 주요 서비스 역량을 해외 OTA의 기능을 도입해서 사용하거나, 해외 OTA 서비스 플랫폼을 주요 판매 창구로 활용하게 된다.

예를 들어, 호텔 판매를 자체 공급망을 구축하지 않고, 해외 호텔 OTA의 서비스를 이용해 자체 채널에 구축함으로써, 단기간의 서비스 개선을 이루지만 근본적인 자체 서비스 경쟁력을 갖추지 못하게 되었고, 현지 호텔과의 거래 신용 없이, 글로벌 OTA의 현지 리세일 업체로 전략하게 되었다. 또한 스카이 스캐너의 항공사 가격 비교 플랫폼에 대부분의 여행사가 참여하면서, 가격 전략을 통한 단기간의 매출 상승에만 급급한 여행사들은 대부분의 트래픽을 스카이 스캐너로 유발시키게 되고 예약과 결제만 자사 시스템에서 진행하는 상황을 낳게 되었다.

고객의 경험이 OTA 업체들에 쏠리고, 해당 판매 여행사에서는 고객의 경험이 쏠리게 되지 않으면서, 고객 관점의 디지털 흔적들은 OTA 업체에 쏠리고 2차 판매 여행사들의 데이터 또한 OTA에 쏠리는 결과를 낳게 되고 이는 여행사들의 자체 유통 경쟁력을 더 상실하게 되는 악순환에 놓이게 된다. 해외 OTA들의 고객 관점에서 다양한 검색 기능, 풍부한 고객 리뷰, 고객 경험에 의한 추천, 항공, 호텔, 렌터카 등 다양한 여행 아이템의 가격 비교 기능 등 다양한 기능을 고객에게 제공하고 있다. 또한 모바일 환경에 최적화되고 모바일 환경에서의 다양한 고객 트래픽을 추적해서, 자체 사이트에서의 고객 경험을 최적화하는 다양한 실험과 모델을 도입하고 있다.

기업 변화의 근본적인 원인은 사용자의 경험이 디지털 환경에서 빠르게 변화하고 있



기 때문이다. 사용자들은 유튜브, 넷플릭스 같은 플랫폼에서 다양한 알고리즘의 추천을 받고 있으며, 여행에서도 최적의 검색 결과를 통해 개인별 맞춤 추천이 진행되고 있다.

이는 기존 여행사에서 여행 추천의 큐레이팅 서비스 또한 다양한 알고리즘을 통해 추천받을 수 있음을 의미한다.

TripAdvisor, Expedia, Kayak 및 Google Flights와 같은 거대 여행 검색 엔진은 대부분의 소비자에게 여행 조언자로서 여행사를 대체하고 있다. 디지털 쇼핑 혁명의 첫 번째 단계는 소비자가 기존 소매점에 갈 필요 없이 이미 원하는 것을 살 수 있게 함으로써 시간과 돈을 절약할 수 있는 것이다. 두 번째 단계의 주요 부분은 요구 사항을 맞춤화 한 다음 최상의 거래를 위해 인터넷을 뒤지는 수고로움을 기술로 극적 개선하고 있다.

여행 검색 엔진은 투명성, 중립성 및 무제한 카탈로그를 제공하여 고객을 대신하여 보다 명확하게 작동한다. Google Flights, Hopper 및 Skyscanner와 같은 항공 중개업체가 가능한 최저 가격을 찾는 것처럼 디지털 소매 추천은 소비자를 최고의 거래를 제공하는 소매업체로 안내하거나 프로모션이 있을 가능성이 있을 때 구매를 연기하도록 조언할 수 있다.

관광산업은 기술혁신에 따른 거대하고 급속한 변화를 맞이하고 있다. 4차 산업 혁명으로 인한 ICT의 발달, 빅데이터와 AI의 출현은 관광산업의 패러다임을 변화시키고 있다. 특히 코로나19 팬데믹으로 인해 촉발된 관광의 본질적 위기는 관광산업의 기술혁신을 가속화시키고 있다

여행업은 코로나19 팬데믹 이전에도 기술혁신에 따른 시대적 변화와 글로벌 온라인여행사(Online Travel Agency, 이하 OTA)의 여행시장 잠식으로 거대한 변화의 흐름에 놓여 있었다. 하지만 코로나19 팬데믹으로 인해 여행업의 근본적 위기가 드러남에 따라 기술혁신과 시장 변화에 대응할 수 있는 강력한 변화가 요구되고 있다.

## 2. 연구 목적

기업의 디지털 환경에 빠르게 대처하고 있는 해외 여행산업의 비즈니스 모델 전략을 사례 연구를 통해 국내 여행 산업에 도입할 수 있는 전략을 도출한다. 여행업계에서 테스트 및 데이터 기반이 된 최초의 회사 중 하나인 부킹닷컴의 사례를 통해 데이터 기반의 합리적 의사결정 비즈니스 모델 사례를 연구한다. 또한 스카이스캐너의 비즈니스 모델인 메타서치 사례를 통해 국내의 여행 기업들의 비즈니스 모델과 향후 어떤 방향의 비즈니스 모델 전략이 필요한지 방향을 제안한다.

## II. 여행 비즈니스 국내 현황

### 1. 종합 패키지 여행사 현황

대표적인 국내의 종합 패키지 여행사는 하나투어, 모두투어, 노랑풍선, 참좋은여행 등이 있다. 2011년부터 2019년까지 해외 출국자수 증가와 함께 종합 패키지 여행사들은 해외 OTA(Online Travel Agency)들의 시장 진입에도 불구하고 외형적인 성장을 거듭해왔다. 이들 기업의 공통점은 항공권, 호텔, 입장권 개별 아이템과 가이드를 결합한 해외 패키지 상품을 고객에게 제공하는 모델이다.

해외 패키지 상품중심의 종합 여행사들은 코로나 이후 해외여행이 불가능한 상황에서 극심한 경영난을 겪게 되었다. 해외 여행이 불가능한 상황에서 국내의 여행 시장은 개별 숙소 중심으로 여행 상품 판매가 가능한 시장이 되었다. 종합 패키지 여행사의 주력 모델인 해외 패키지 여행 상품 판매가 불가능한 상황에서 국내 여행 및 개별 숙박 시장에 대응하지 못하고 극심한 실적 부진의 상황에 놓이게 되었다.

이러한 현상은 ICT 기술을 기반으로 한 모바일 시장과 플랫폼 비즈니스 시장의 성장이 관광의 유통구조를 근본적으로 변화시키고 있기 때문이며, 이는 관광산업의 전통적인 비즈니스 모델을 약화시키고 있으며, 동시에 기술 기반의 혁신주체를 중심으로 산업의 변화가 이뤄지고 있기 때문이다.

전통적인 종합 패키지 여행사들은 기존의 핵심 경쟁력을 유지하면서, 기술 혁신을 통한 변화에 적응하기 위해 준비하고 있지만, 기술 중심의 국내 여행 플랫폼 기업의 변화에 비해 더딘 변화가 이루어지고 있는 상황이다.

### 2. 국내 여행 플랫폼 기업 현황

국내의 대표 숙박 플랫폼 기업인 야놀자와 여기어때의 경우, 종합 패키지 여행사의 현황과는 대조적인 모습을 보이고 있다. 작년 하반기 반짝 '위드코로나'에 힘입어 여행 관련 애플리케이션 이용자가 전년 같은 기간과 비교해 200만 명 이상 증가한 가운데 야놀자와 여기어때 등 온라인 여행플랫폼(OTA)이 폭발적 인기를 누린 것으로 나타났다

모바일인덱스 여행앱 월별 이용자 수를 분석한 결과 2021년 하반기에 전년 하반기보다 203만4922명 많은 이용자가 여행업체들의 애플리케이션을 이용한 것으로 나타났다. 코로나19로 억눌렸던 여행 수요가 반짝 살아나면서 이용자수가 29% 증가한 것이다. 야놀자와

여기어때 등 OTA 업체들의 약진이 두드러졌다. 야놀자의 경우 2021년 하반기 월 평균 396만9352명의 이용자를 확보했으며 이는 2020년과 비교해 32% 성장한 수치다. 여기어때는 309만8202명이 이용해 30% 성장했다.

반면 기존 여행사들은 대체로 사용자수가 감소했다. 하나투어, 모두투어, 노랑풍선은 모두 이용자 숫자가 감소했다. 하나투어는 2021년 하반기 월평균 11만6764명의 이용자를 확보하며 전년보다 4% 감소했다. 모두투어는 5만1279명으로 16% 감소했고 노랑풍선은 1만2133명으로 이용자가 13% 줄었다. 참좋은여행이 6% 성장했으나 총 이용자 수가 2020년 9301명에서 2021년에 9852명으로 소폭 증가한 수준이다.

야놀자와 여기어때는 이용자수의 폭발적인 성장에 힘입어 해외시장 진출을 준비하고 있다. 코로나19가 완화되면 억눌렸던 해외여행 수요가 폭발할 것을 대비해 이미 인터파크와 온라인투어를 각각 인수한 상태다.

여행산업은 코로나 이전에도 기술혁신에 따른 시대적 변화와 글로벌 온라인여행사(Online Travel Agency, OTA)의 여행시장 잠식으로 거대한 변화의 흐름에 놓여 있었다. 하지만 코로나로 인해 여행업의 근본적인 위기가 드러남에 따라 기술혁신과 시장변화에 대응할 수 있는 강력한 변화가 기술 중심의 국내 여행 플랫폼 기업에서부터 빠르게 진행되고 있다.

## II. 사례연구

### 1. 부킹닷컴의 역사와 성장과정

#### (1) 부킹닷컴의 역사와 성장과정

부킹닷컴은 여행업계에서 테스트 및 데이터 기반이 된 최초의 회사 중 하나이다. 최초 부킹닷컴은 고객이 좋아하는 것들을 테스트하면서 성장하였다. 대부분의 경우, 직관이 잘못된 것을 알았기 때문이다. 이는 고객 행동에 대한 경험이 없고 수요와 공급을 일치시키는 온라인에서는 더욱 그렇다.

2005년까지 부킹닷컴은 유럽 시장의 선두 주자가 되었다. 부킹닷컴은 실험 플랫폼을 개발했다. 작은 변경사항을 빠르게 추진하며 실험을 통해 영향을 측정할 수 있게 되었다. 다른 경쟁사들은 사업 다각화를 진행할 때, 부킹닷컴은 숙박이 여행에 중요하다고 생각하고 예약 프로세스들을 올바르게 실험을 통해 개선하였다.

글로벌 호텔 재고가 확대되면서, 사용자 경험을 차별화하기 위해, 확장 가능한 언어 콘텐츠 에이전시에 투자를 하고 처음에는 번역가를 사용하고 점점 기계학습을 통해 더 많은 언어로 콘텐츠를 제공했다. 2014년에는 실험들의 급속한 성장으로 테스트 플랫폼이 개편되고 방법이 표준화되었다.

플랫폼에서 재고를 늘리기 위해 부킹닷컴은 파트너라고하는 호텔 및 숙박 제공 업체의 글로벌 네트워크를 구축했다. 손님은 숙박 제공 업체를 찾고 공급 업체 파트너는 제안을 최적으로 표시할 수 있었다. 처음부터 부킹닷컴은 새로운 파트너가 긴 협상을 거쳐 OTA가 온라인으로 객실을 제공할 때까지 기다릴 필요없이 엑스트라넷, 앱 또는 데이터 연결을 통해 쉽게 참여하고 객실을 표시할 수 있도록 했다. 파트너는 플랫폼에 연결하여 인벤토리를 관리하고 원하는 객실 수를 설정 한 가격으로 업로드 할 수 있다. 파트너를 모집하고 지원하기 위해 부킹닷컴은 전 세계에 200 개의 지사를 두고 4,000 명의 계정 관리자가 현지 홍보 대사로 활동하고 새로운 파트너를 위한 판매 지원을 제공했습니다.

부킹닷컴은 파트너를 위한 여러 판매 채널 중 하나였다. 이 회사의 부가가치는 전 세계적으로 초과 재고를 판매할 수 있는 인기있는 플랫폼을 호텔에 제공하는 것으로 구성되었습니다.

2017 년 AirBnB 및 기타 참가자의 대응으로 부킹닷컴은 '대체 숙박 시설'제공을 120

만 개의 주택과 아파트로 늘렸습니다. 또한 여러 시장에서 테스트를 실시했습니다. 2017 년 12 월까지 부킹닷컴의 상품에는 120,000 개 목적지의 160 만 개 이상의 호텔이 포함되었습니다. 웹 사이트와 모바일 앱은 43 개 언어로 제공되었다.

## (2) A/B Testing

부킹닷컴은 초기부터 고객 경험 최적화에 초점을 맞추었다. 성공하려면 훌륭한 고객 경험을 제공해야 한다. 고객이 만족하는 것이 무엇인지 파악하기 위해 개발자는 연구를 통해 강화된 통제된 온라인 실험을 통해 제품 경험을 개선하기 위한 아이디어를 지속적으로 시도했다. 모든 제품 결정은 고객 행동 및 선호도에 대한 신뢰할 수 있는 증거를 기반으로 한다.

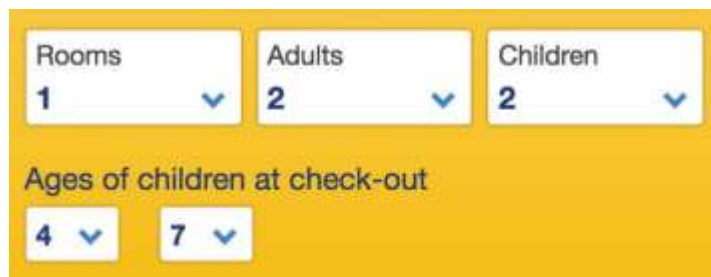
가장 간단한 제어 실험은 A/B 테스트였습니다. 이 테스트에서 실험자는 두 가지 경험을 설정한다. 대조군 인 "A"는 일반적으로 현재 시스템이며 "챔피언"으로 간주되고 치료 인 "B"는 무언가를 개선하려고 시도하는 수정인 "도전자"이다." 고객은 두 가지 경험에 무작위로 할당되고 주요 지표가 계산되고 비교된다. 온라인에서 수정은 새로운 기능, 사용자 인터페이스 변경 (ex. 새로운 레이아웃), 백엔드 변경 (ex. 알고리즘 개선) 또는 다른 비즈니스 모델 (ex. 할인 제안) 일 수 있다. 판매, 반복 사용, 클릭률, 전환 또는 사용자가 사이트에서 보내는 시간 등 성능 팀에서 가장 신경을 쓴 부분이 무엇이든 부킹닷컴은 A/B 테스트를 사용하여 최적화 방법을 학습 할 수 있었다.

테스트의 중요한 포인트는 고객 행동에 대한 질적 통찰력이다. 이를 위해 부킹닷컴은 45 명의 연구원과 함께 사내 사용자 경험 (UX) 랩을 운영했다. 그들은 피드백 보고서, 온라인 설문 조사, 사용성 테스트, 거리 테스트 및 가정 방문을 활용하여 고객이 일상에서 부킹닷컴 제품을 사용하는 방법을 연구했다.

예시 1: 부킹닷컴에서 실행되는 A/B 테스트 사례

- **인사이트:** 사용자는 체크아웃 프로세스가 개선될 수 있다고 제안한다.
- **가설 및 A/B 테스트:** 어린이 수를 선택할 때 체크아웃 날짜를 표시하면 (명료성을 추가하여) 사용자 경험이 향상됩니다.

**“A”,  
The Control  
(Champion)**



Rooms: 1, Adults: 2, Children: 2

Ages of children at check-out: 4, 7

현재 상태를 보여줍니다.

**“B”,  
The Treatment  
(Challenger)**



Rooms: 1, Adults: 2, Children: 2

Children's ages on Jul 23, 2016: 4, 7

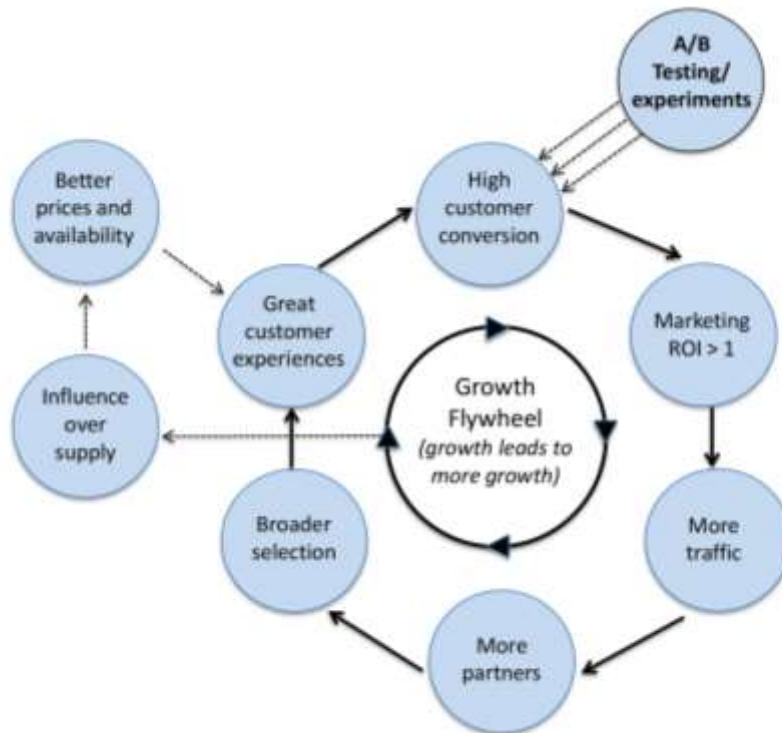
어린이 나이보다  
높은 체크아웃 날짜를  
보여줍니다.

**결론:** “치료(B)는 주요 지표에 중요한 긍정적인 영향을 미쳤다”는 가설이 뒷받침되고 도전자가 새로운 챔피언이 됩니다.

### (3) 부팅닷컴의 성장 플라이휠

Amazon의 플라이휠 개념에 대한 자체 버전이 있다. 각 구성 요소가 가속기 인 네트워크 효과를 가지고 선순환을 하는 구조입니다. 그중 하나에 투자하면 바퀴가 돌아 가면서 모두에게 이익이 되고 성장을 가져온다. 우리에게 그것은 훌륭한 고객 경험에서 시작됩니다. A/B 테스트를 통해 제품 경험을 개선하여 전환율을 높입니다. 더 많은 사람과 전환을 얻을수록 휠 회전이 빨라지고 마케팅 ROI와 트래픽이 커져 더 많은 파트너가 플랫폼에 있고 더 많은 레버리지를 원하게 된다. 이는 결과적으로 더 저렴한 가격과 최상의 서비스로 더 넓은 선택을 의미하며 이는 다시 더 큰 고객 경험으로 이어지는 구조입니다. "성장은 성장으로 이어지는" 모델이다. 전환이 중단되면 더 이상 계약을 이행할 수 없으므로 측정 항목을 주시해야 한다. 무엇을 시작하든 메트릭을 정의한 다음 이에 대한 A / B 테스트를 수행해야 합니다. 파트너가 더 많은 가용성을 제공하기를 원하면 테스트를 시작합니다. 결국 전체 비즈니스 모델을 테스트할 수 있습니다.

#### Example 2 Booking.com's Growth Flywheel



Source: Casewriters (from company interviews).

## IV. Sky Scanner 사례 분석

### 1. 비즈니스 모델

#### (1) 스카이스캐너 비즈니스 모델

글로벌 여행 검색 사이트인 Skyscanner는 2003년에 독점 기술을 항공사 및 온라인 여행사의 포괄적인 공급업체 기반의 콘텐츠와 결합하여 다양한 소스에서 수집된 항공편 정보에 대해 하나의 웹사이트에서 비교 가능한 검색 결과를 생성한다는 아이디어로 시작되었다.

스카이스캐너 비즈니스 모델은 고객이 여행 옵션을 빠르고 정확하게 찾고 비교할 수 있는 강력한 검색 엔진이다. 2011년까지 Skyscanner는 유럽에서 항공편 메타 검색의 지배적인 플레이어가 되었다. 여러 소스에서 여행 정보를 찾고 집계하여 몇 초 만에 쉽게 비교할 수 있는 검색 엔진이다. 플랫폼은 다른 웹사이트에 비해 가장 광범위한 비행 정보를 제공했다.

스카이스캐너의 비즈니스 모델은 당신이 원할 때, 원하는 장소, 그리고 정확히 어떻게 여행 계획을 세울 수 있도록 돕는 것에 기반을 두고 있다. 스카이스캐너의 비즈니스 모델은 항공, 호텔 렌터카 비교 서비스를 제공하는 메타서치 모델이다.

비즈니스의 작동 방식은 스카이스캐너에서 항공편을 검색하면 인터넷을 검색하여 웹에서 원하는 경로를 가장 저렴한 가격을 제공한다. 또한 스카이스캐너는 각 여행사 또는 항공사의 이름과 사용자 등급(별 5개 만점) 이 표시된 결과를 표시하여 어떤 웹사이트와 가격으로 예약할지 선택할 수 있다. 찾고 있는 것을 찾으면 파트너 웹 사이트에서 예약을 완료한다.

스카이스캐너는 그 예약에 대한 수수료를 받는 예약 수수료 비즈니스 모델을 가지고 있다. 고객의 특정 항공편에 대한 다양한 예약 옵션을 보여주는 스카이스캐너의 항공편 결과 화면을 제공한다. 항공권, 호텔, 렌터카를 예약하기 위한 가장 저렴한 웹사이트를 찾기 위해 스카이스캐너의 검색 엔진을 사용하는 것과 관련된 추가 비용이 없기 때문에 고객들이 스카이스캐너를 사용하는 것은 완전히 무료이다.

스카이스캐너의 비즈니스 모델은 고객이 최상의 거래를 찾을 수 있도록 도와주기 때문에 스카이스캐너 사용자에게 추가 비용은 발생하지 않는다. 또한 스카이스캐너는 "직접 예약"이라고 불리는 것을 제공하기 시작했는데, 이 곳에서 여행자들은 사이트를 떠나지 않고도 항공권 예약 과정을 완료할 수 있다. 이를 통해 여행객들은 이미 신뢰하는 검색엔진으로 예약 시 최상의 상품을 찾을 수 있어 더욱 안심하고 안심할 수 있다.



항공사와 여행사들은 최고의 상품을 찾기 위해 매달 스카이스캐너에 오는 수천만명의 이용자들에게 그들의 재고를 직접 제공할 수 있을 것이다. 그 외에도, 이러한 직접적인 관계는 스카이스캐너 사용자들이 비행기 모델에 대한 정보에서부터 좌석 선택, 와이파이 접근 등에 이르기까지 자신에게 중요한 모든 것에 접근할 수 있게 할 것이다.

## (2) 파트너

스카이스캐너의 상업 파트너 또는 공급자는 스카이스캐너 플랫폼에 비행 정보를 올리는 직거래 공급자(항공사) 또는 온라인 여행사(OTA)였다. 스카이스캐너는 이미 유럽에서 엄청난 양의 트래픽이 있었기 때문에 초기 아시아 지역에 진입할 수 있었다. 아이사의 상업 파트너들에게 현재 아시아로 여행하는 유럽인들이 영국 항공사나 온라인 여행사인 Expedia를 통해 구매하고 있고 상업 파트너들이 실제로 같은 경로에서 경쟁력 있는 가격을 가지고 있고, 스카이스캐너 사이트에 콘텐츠를 게시함으로써, 더 많은 시장에 접근할 수 있는 능력을 크게 향상시킬 수 있었다.

구글 검색에서 공급자에게 오는 고객 보다 스카이스캐너를 통해 오는 고객이 거래를 완료할 가능성이 컸기 때문이다. 구글 검색을 통해 국내 항공사를 들어온 고객 보다 스카이스캐너를 통해 들어온 고객이 진정한 구매 의도가 있기 때문이다.

스카이스캐너는 항공사가 '고객을 소유'할 수 있게 해주었기 때문에 상업 파트너에게도 매력적인 제안이 된다. 예를 들어 BA가 Expedia를 통해 티켓을 판매한 경우 Expedia는 해당 고객의 데이터와 고객 접점을 소유하고 호텔과 렌터카를 상향 판매하거나 교차 판매할 수 있다. 반면에 BA 웹사이트에서 직접 판매하는 경우 항공사는 프리미엄 이코노미 좌석이나 비즈니스 클래스 좌석으로 상향 판매하고 고객에게 호텔을 추가로 시도하고 판매하여 로열티 프로그램에 참여할 기회를 가졌습니다. 따라서 모든 것은 데이터를 소유한 사람에게 돌아갔다. 이는 상업 파트너들에게 스카이스캐너 플랫폼에 입점하는 유인력이 발생하는 요인이었다.

## 2. 핵심역량

### (1) 회사의 창립과정과 미션

스카이 스캐너의 창립자이자 최고경영자인 Gareth Williams는 젊은 시절 스키를 즐겼으며, 스키를 타기 위하여 많은 곳으로 여행을 다녔다. 여행을 다닐 때 마다 저렴한 항공권을

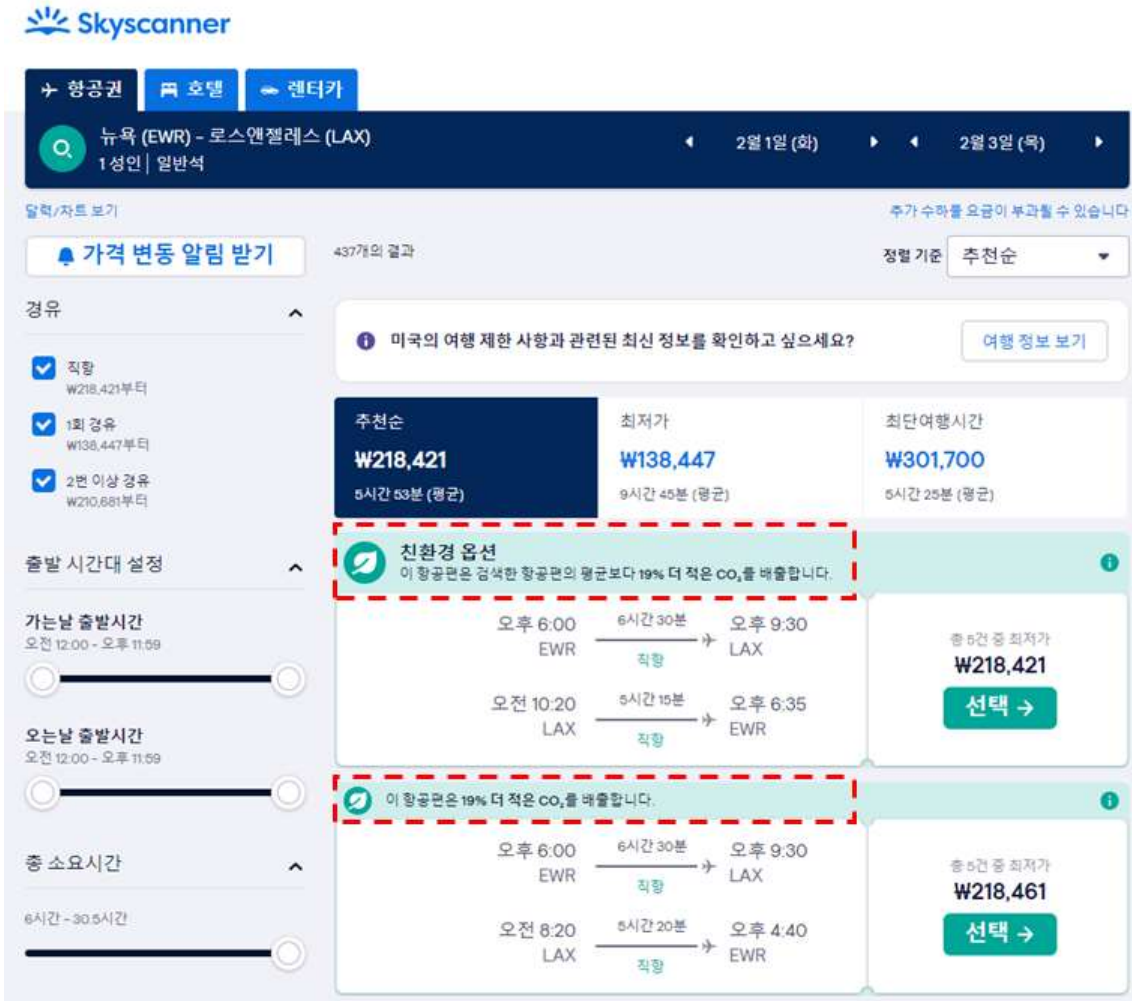
찾았으나 당시의 기술은 지금과 같이 한번에 가격을 검색 및 비교해 줄 수 없었던 시절이었다. Gareth Williams는 개별 사이트와 여행사와 직접 소통을 하면서 얻은 가격정보를 엑셀로 정리하는 수고를 아까지 않았으며, 이 엑셀파일, 항공권 가격 비교정보를 블로그에 올려 많은 사람들에게 공유하였다. 같은 고민과 정보를 필요로 했던 많은 사람들이 블로그를 통해 많은 도움을 얻을 수 있었다. Gareth Williams는 이러한 과정과 자신의 블로그를 찾고 감사해 하는 많은 사람들을 통해 아이디어를 얻었으며, 이를 Business로 발전시켜 탄생한 것이 바로 스카이 스캐너이다. 스카이 스캐너는 영국에서 시작했지만 Gareth Williams의 꿈은 자신이 탄생시킨 회사를 세계적인 기업으로 성장시키는 것이며, 현재 그 꿈은 이루어져 유럽, 미주, 아시아에서 30개 이상의 언어로 서비스되고 있다.



<그림 01>

● 홈페이지 캡처

스카이 스캐너 사이트를 통해 확인한 미션은 위<그림 01> 와 같다. 중요한 2개의 키워드는 바로 ‘Modern’과 ‘Sustainable’ 이라고 판단된다. ‘Modern’의 현대적인이라는 사전적 의미를 가지고 있다. 스카이 스캐너가 추구하는 ‘Modern’은 변화되는 여행의 트렌드를 의미한다. 웹상에서 빠르게 여행지 정보를 검색하고, 교통편과 숙박문제를 예약 해결하며 국내 전통적인 패키지 중심의 여행에서 스스로 계획을 세우고 모험과 체험을 하는 자유여행에 적합한 서비스를 제공한다고 볼 수 있다. 두번째 ‘Sustainable’의 사전적 의미는 지속가능한이라는 형용사이다. 최근 많은 기업에서 ‘ESG’경영과 함께 당장의 수익을 추구하는 것이 아닌, 미래세대의 삶과 환경까지 고민하는 ‘지속가능 경영’을 추구하고 있다. 스카이 스캐너의 미션에서 찾아볼 수 있는 ‘Sustainable’은 작게는 현재의 고객들과 그들의 자녀세대까지 자사의 서비스를 이용하여 기업이 영속될 만들자는 의미와 더불어 ‘친환경’이라는 의미를 담아내고 있다. 실제 스카이 스캐너에서 항공권을 검색하면 이산화탄소를 가장 적게 발생시키는 항공권을 최상단에 추천하는 ‘친환경 옵션’이 있다. 아래 <그림 02>을 홈페이지 화면에서 항공권 검색을 하면 보여지는 화면이다.



<그림02>

<그림02>에서와 같이 이산화탄소 배출량이 적은 항공편을 표시해 주며, 19%라는 수치정보도 함께 노출된다.

지금까지 스카이 스캐너가 생겨난 계기와 현재 회사의 미션을 통해 세가지의 키워드를 확인할 수 있다.

첫째, ‘사용자 편의’ - 창업자 본인의 경험을 바탕으로 구상된 사업은 무엇보다 여행에 대한 수요자, 즉 고객이 가장 편리하게 적합한 항공편을 구매하고자 하는 니즈로부터 시작되었다.

둘째, ‘최근의 트렌드 반영’ - 웹기술의 발전은 한정되어 있던 정보를 누구나 쉽게, 어디서든 공유할 수 있고, 정보의 양도 과거와는 비교할 수 없을 정도로 증가하였으며, 지금 이 순간

에도 생겨나고 있다. 이에 따라 여행의 트렌드도 과거 전문 여행사의 패키지 중심에서 자유 여행으로 변경되었다. 스카이 스캐너는 이러한 고객의 변화에 맞추어 그들이 원하는 정보를 편리하게 제공하고 있다.

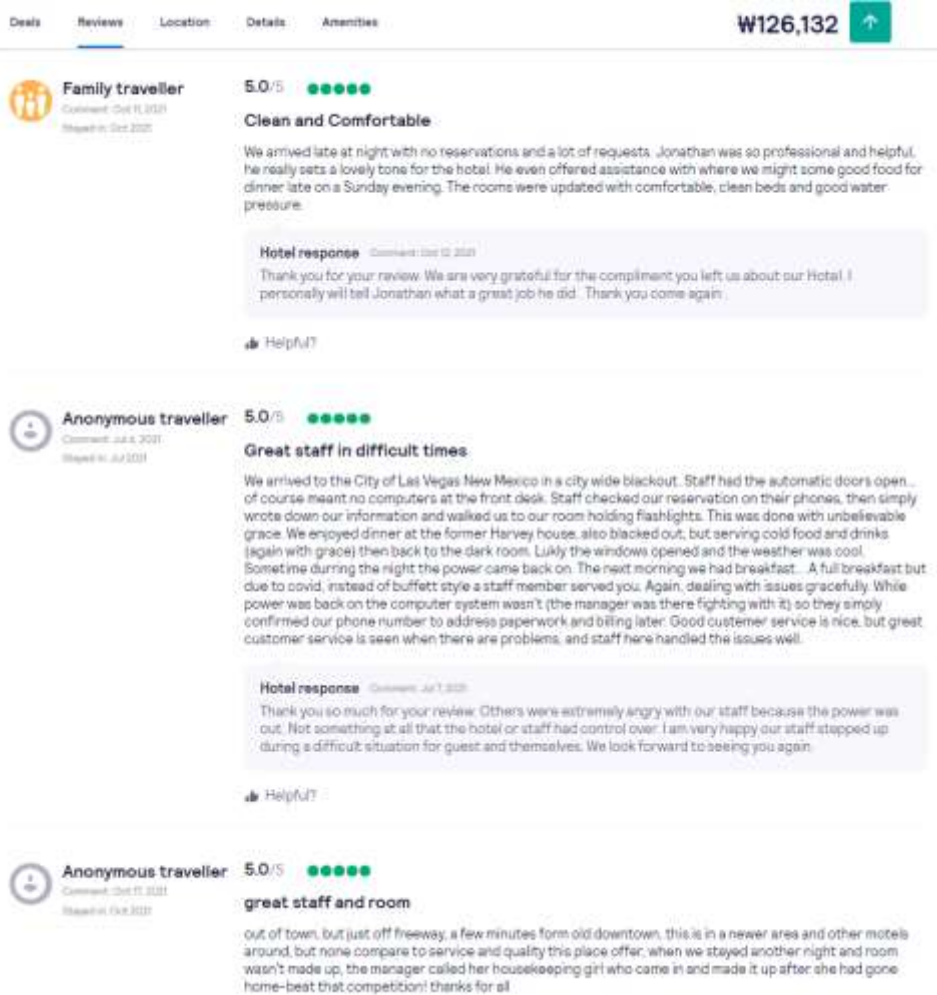
셋째, ‘지속가능성’ – 스카이 스캐너가 제공하는 ‘친환경 옵션’을 보면 추구하는 바가 명확하다. 현재 가격검색 및 비교 기능은 강력하지만 비슷한 형태와 더 우월한 기능을 가진 경쟁업체가 출현할 것은 자명하다. 고객과 사회는 더 환경을 생각하고 다음 세대를 걱정하며, 단순히 이익만을 추구하지 않는다. 스카이 스캐너는 ‘친환경 옵션’을 통해 이러한 고객과 사회의 걱정을 함께하고 있다는 기업 이미지를 향상시킨다.

## (2) Business 핵심 역량

이번에는 스카이 스캐너의 핵심역량 3가지를 살펴보고자 한다. 기본적인 스카이 스캐너의 비즈니스 모델의 구조는 여행사, 숙박업체, 렌터카회사의 정보를 비교하여 웹을 통해 노출시키고, 고객은 연결하여 수수료를 취하는 것이다. 이러한 형태의 여행사 사이트는 수없이 많다. 하지만 이러한 경쟁속에서도 스카이 스캐너가 업계 1위를 유지하고 있는 이유, 즉 핵심역량은 과연 무엇일까 고민을 하지 않을 수 없다.

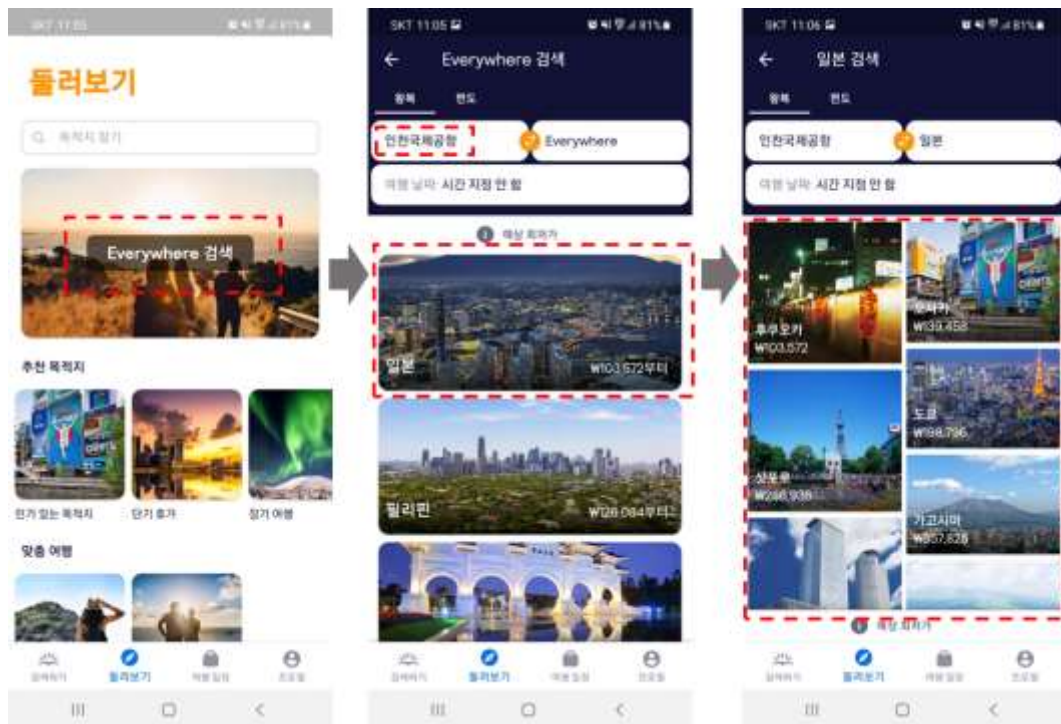
1. ‘공정한 최저가격 비교 검색’ \_ 가장 기본적인 기능이지만 스카이 스캐너는 전세계 1200개 여행사로부터 정보를 받아 이를 비교한다. 또한 실시간으로 변경되는 가격변동사항을 고객이 설정한 옵션에 맞게 알림을 준다. 하지만 이는 비슷한 서비스를 제공하는 업체라면 기본적인 사항이기 때문에 이를 핵심역량으로 볼 수는 없다. 스카이 스캐너는 가격에 ‘공정한’이라는 단어를 추가한다. 예를 들어, 검색을 통해 최저가 또는 고객이 원하는 금액으로 연결된 여행사로 접속할 경우 확인된 금액과는 다른 경우가 많았다. 조금 더 비싼 금액으로 구매를 할 수밖에 없거나, 추가적인 비용을 요구하는 경우도 있다. 스카이 스캐너는 이러한 차이를 없애고, 철저한 입점 업체관리를 통해 고객의 불만을 최소화시켰으며, 이는 지금도 계속되고 있다.

2. ‘고객의 평가 Data’ \_ 고객들은 여행을 다녀 온 후 스카이 스캐너 사이트에 후기, 평점정보를 남긴다. <그림03> 수년간의 서비스를 통해 축적된 고객의 평가 Data를 분석하여 크게 세 가지 방향으로 활용한다. 첫째, 고객들에게 선택의 정보를 제공하며 둘째, 새로운 추천모델 개발한다. 마지막으로 해당정보를 업체와 공유하여 스스로 서비스 개선을 유도하며 아울러 업체가 공정한 가격을 제공하고 있는지 지속적으로 모니터링하여 앞서 언급한 ‘공정한 가격 정보’가 고객에게 전달되도록 한다.



<그림03>

3. 'EVERYWHERE' 서비스 \_ 앞서 언급한 고객의 후기, 평점, 구매 등의 데이터를 통해 스카 이 스캐너는 'EVERYWHERE'라는 서비스를 웹상에서 제공한다. <그림04>은 모바일에서 제공되는 화면이다. 뚜렷한 여행계획이 없을 때 자신이 위치한 곳을 지정하면 추천여행지와 함께 최저가 항공권 정보를 제공한다. 반듯이 구매를 위해 웹 방문을 위한 서비스가 아니라 정보를 얻고, 설렘을 느낄 수 있도록 만들어 주는 것이 'EVERYWHERE'의 역할이다.



<그림04>

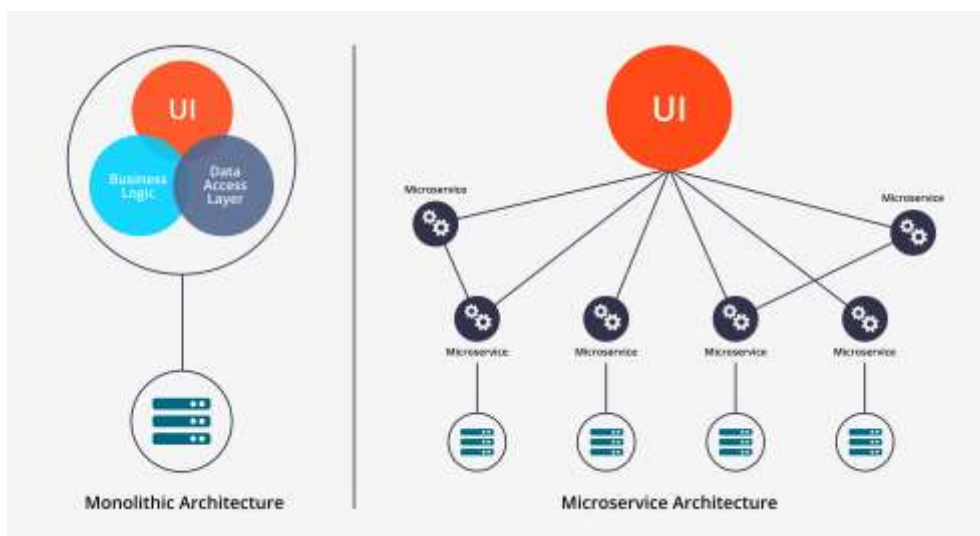
### (3) 기술적 요소

스카이 스캐너에 적용된 기술환경 및 요소 3가지를 살펴본다. 앞서 핵심역량 부분에서 확인하였듯이 1200개의 업체와의 연결, 30개 이상의 언어로 서비스 제공, 수많은 데이터의 활용을 위해 스카이 스캐너는 IT 기업이라고 해도 과언이 아닐 것이다.

1. 3개의 Tech Hub \_ 모은 서비스를 온라인과 모바일에서 제공하는 스카이 스캐너는 여행업계의 IT기업이다. 그만큼 기술적인 요소에 많은 투자를 하고 있으며 1000명 가까운 직원의 50%가 엔지니어이다. 아울러 본사가 있는 영국 런던과 불가리아의 소피아, 헝가리 부다페스트 2군데 지사는 IT 지사로 선정하여 모두 세곳을 Tech Hub라 부른다. 런던과 소피아 Hub는 엔지니어링 중심으로 새로운 서비스의 개발, 코딩, 데이터분석 등 전방위적 기술지원이 이루어지며, 부다페스트는 2014년 모바일 앱 개발전문업체인 디스팅션을 인수하면서 새롭게 생겨난 앱 기술 중심의 Tech Hub이다.

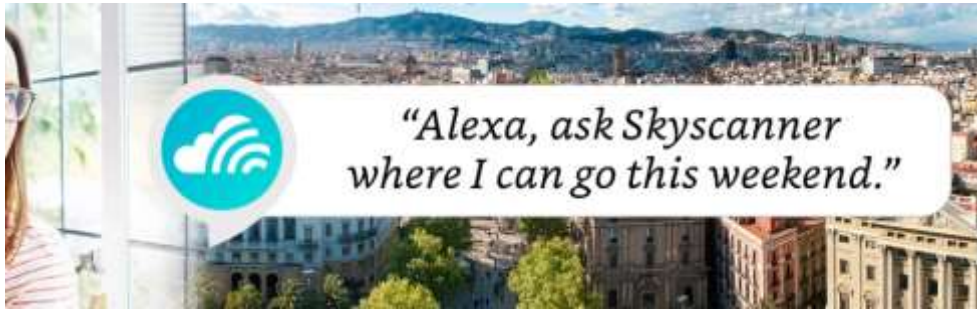
2. Micro Architecture \_ 앱(어플리케이션)을 설계하는 방법에는 크게 두가지가 있다. 쉽게 설명해서 많은 서비스가 하나의 덩어리 형태로 구성된 것이 기존의 Monolith Architecture이며 복수의 독립적인 서비스가 하나의 앱으로 구성된 것이 Micro Architecture이다. <그림 05>을 보

면 조금 쉽게 이해할 수 있다. **Monolith Architecture**는 여러 요소가 상호 의존적이며, 단순한 형태인 만큼 앱 개발이 용이하다는 장점이 있지만 새로운 기능 또는 서비스가 추가될 경우 부분적인 수정이 쉽지 않다. 즉, 고객의 니즈에 빠르게 대응하기 위해서는 **Micro Architecture**로의 전환이 필요하며, 스카이 스캐너는 **Micro Architecture**를 통해 30개가 넘는 언어를 빠르게 전환 및 반영하는 서비스를 구축하였다. 만약 다른 언어가 추가될 경우 이 서비스만 업데이트 하는 형태로 앱을 설계한 것이다.



<그림05>

3. AWS (Alexa) 와의 콜라보레이션 \_ 2018년 스카이 스캐너는 전산 시스템을 아마존 클라우드(AWS)로 옮기는 작업을 시작하였다. 스카이 스캐너가 AWS를 선택한 이유는 바로 아마존의 인공지능 서비스인 ‘Alexa’와의 연결을 위해서였다. 예를 들어 “Alexa! 1월 1일부터 2박 3일 여행할 수 있는 좋은 곳 없을까?”라고 물어보면 Alexa는 스카이 스캐너의 정보를 통해 상품을 권한다. 이 때 고객의 가족 사항과 여행 선호에 대한 정보가 있다면 적합한 상품을 권할 수 있으며 구매로 이어진다면 새로운 고객정보를 확보할 수 있다. 또한 스카이 스캐너의 정보를 활용하여 “만일 2일 출발하면 비행기표를 20% 저렴하게 살 수 있어요” 라는 식의 추천도 가능하다.



## 2. MKT 관점

### (1) SWOT 분석

SWOT 분석은 기업의 내부환경을 통해 강점(Strength)과 약점(Weakness)을 발견하고, 외부환경을 분석하여 기회(Opportunity)와 위협(Threat)을 찾아내 이를 토대로 강점은 더 촉진하고, 약점은 보완, 기회는 활용대상이 되며, 위협은 억제 또는 회피하는 마케팅 전략을 수립하는 기법이다. 이 중 강점과 약점은 경쟁사와 비교하여 소비자로부터 인식되는 것은 무엇인지, 기회와 위협은 시장과 같은 외부 환경에서 자사에 유/불리를 확인하는 과정이다. 궁극적으로 이러한 분석결과를 토대로 어떠한 마케팅 전략을 수립하는지가 중요하다.

<표 01> 스카이 스캐너 SWOT 분석

STRNGTH	WEAKNESS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 강력한 브랜드 이미지, 충성도</li> <li>2. 1200 개 이상의 업체연결</li> <li>3. 기술력 (혁신투자)</li> <li>4. 시장선도기업의 장점</li> <li>5. 높은 효율성과 수익성</li> <li>6. 사용자 편의적인 디자인 및 연구</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 공급자(여행사, 렌터카회사 등)에게 의존한 비즈니스 모델</li> <li>2. 공급자 확보하지 못한 국가 존재</li> <li>3. 각 나라별 여행문화의 차이</li> </ol>
OPPORTUNITY	THREAT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 여행문화의 지속적인 변화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시장 및 고객의 확장성</li> </ul> </li> <li>2. ESG, 친환경에 대한 관심 증가</li> <li>3. 웹,모바일을 통한 검색 및 구매증가</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 경쟁(유사경쟁) 업체의 지속증가</li> <li>2. 구글,네이버와 같은 대형 테크기업의 유사 서비스 확장</li> </ol>



1. **S-O Strategy** : 스카이 스캐너는 최저가 비교,검색 영역에서 초기에 시장에 참여한 선도기업의 장점을 가지고 있으며, 시장점유와 충성고객의 수 역시 경쟁대비 우위에 있다. 향후 여행문화의 변화와 모바일 검색 및 구매로의 고객성향이 이동됨에 따라 추가적인 매출성장을 기대할 수 있다. 데이터를 활용한 기존의 운영전략을 유지함과 동시에 고객들의 여행경험을 더 활발히 공유하고, 회원간 소통할 수 있는 공간으로 확장이 필요하다고 판단된다. 아울러 최근 많은 이슈가 되고 있는 메타버스를 활용하는 것도 좋은 도전이 될 것이다.

2. **S-T Strategy** : 외부의 위협 중 개인적으로 구글, 한국의 네이버 또는 카카오와 같은 대형 IT테크기업들이 유사한 서비스로 확장을 한다는 점이다. 이미 검색 뿐만아니라 쇼핑, 금융 등 다양한 영역에서 대형 테크기업들이 기술력과 고객을 바탕으로 끊임없이 영역을 확장하고 있다. 또한 그들의 막대한 자금력으로 초기에 낮은 수수료정책을 사용한다면 충성심 높은 고객뿐만 아니라 회원업체(공급사)들도 이탈될 수 있다. 이를 회피하기 위해서는 스카이 스캐너를 이용하고 있는 고객들을 지속 lock-in할 수 있는 혜택이 필요할 것 같다. 회원사의 이탈을 막기 위해 그들에게 더 좋은 수수료정책을 펴는 것 보다는 고객이 지속적으로 스카이 스캐너를 이용한다면 회원사들의 이탈은 자연스레 방어할 수 있다고 판단하기 때문이다. 스카이 스캐너에서 예약, 구매를 진행하는 고객들에게 항공사 마일리지와 연계한 혜택을 부여하는 방법을 예로 들 수 있다.

**W-O Strategy** : 지속적인 시장확대를 기대할 수 있고 현재의 브랜드가 서비스를 제공하고 있는 국가에서 충분히 인지도가 높은 상황이다. 현재 약점으로 판단되는 부문 중 아직 확보하지 못한 국가의 공급사를 지속 넓혀 가는 것이 중요하다. 매출과 수익이 안정된 상황에서 기술적인 투자와 더불어 시장(서비스 대상 국가와 공급사)를 확대하는 것에 투자를 아끼지 말아야 할 것이다.

## (2) GROWTH HACKING

스카이스캐너는 그로스 해킹기법을 적용한 기업의 사례로 많이 회자된다. 이번에는 그 내용에 대해 살펴보고자 한다. 먼저 그로스해킹 기법이란 성장을 뜻하는 그로스(growth)와 해킹(hacking)의 합성어로 상품 및 서비스의 개선사항을 계속 점검하고 반영함으로써 사업 성장을 추구하는 온라인 마케팅 기법을 말한다. 그로스 해킹의 가장 기본적인 프레임워크는 ‘AARRR’ <그림06> 이다. 고객획득 - 활성화 - 유지 - 추천 - 수익으로 연결되는 구조를 만들어 내는 것이며, 최근의 디지털 환경에서 중요한 지표로 관리된다. 특히 고객이 회사의 앱 또는 홈페이지를 방문하여 구매로 이어지게 만드는 특, 스카이 스캐너와 같은 사업구조를 가진 회사에서는 AARRR 단계는 무엇보다 중요하다.

2010년 입사한 스페인 국적의 Yara Paoli는 스카이 스캐너의 32번째 직원이었다. 입사 후 Yara Paoli는 이탈리아 시장의 매출을 5배 증가시키는 성과를 거두었으며, 이는 SEO(search engine optimization/검색엔진최적화)전략에 몰두한 결과였다. 한정된 예산을 모두 Paid Media에 투자하기에는 부족하였기 때문에 지속적으로 캠페인별 ROI를 분석하고 테스트를 진행했다. 이러한 과정을 통해 콘텐츠의 창의성, 로컬 시장에 대한 해박한 지식, 그리고 비즈니스 감각이 함께 되어야 한다는 것을 알게 되었다. Yara Paoli는 향후 직원이 150명으로 증가된 시점에 글로벌 소셜 미디어를 총괄하는 자리에 올랐으며, 그는 여행산업에 있어 바이럴과 공유가 중요하다는 점을 강조 및 집중하는 전략을 세웠다. 2013년 앱마케팅에서 큰 성공을 거두었는데 이때 그로스 해킹방법을 사용하였다. 당시는 페이스북이 앱 다운로드를 테스트 하는 시점으로, 스카이 스캐너는 앱 다운로드 단가를 평균가 1/10으로 낮춰 사용자를 크게 확대시켰다. 이때의 사용자가 기반이 되어 지금의 스카이 스캐너가 존재했다고 해도 과언이 아니다. 이러한 성공경험을 바탕으로 스카이 스캐너 내 그로스 해킹팀을 만들어 운영하였으며, 기존의 마케팅 조직과 문화를 조금씩 바꿔가기 시작하였다. 현재도 진행되고 있는 수많은 A/B테스트를 포함하여 실험적인 프로젝트를 지속 운영하고, 각 지역마다 소규모의 팀을 만들어 그로스 마케팅에 집중하도록 하였다.



<그림06>

## IV. 결론 및 시사점

### 1. 요약 및 결론

급속한 디지털 환경의 변화에서 온라인에서의 고객 행동들은 더욱 중요한 가치를 가지게 되고 있다. 부킹닷컴의 사례를 통해 A/B 테스트를 도입함으로써 기업내의 참여자들이 고객관점에서 효과적인 방법이 무엇인지 객관적으로 파악할 수 있는 합리적 의사결정 과정을 구축할 수 있었다. 부킹닷컴의 사례는 온라인 고객 행동 데이터를 활용한 실험 모델 구축함으로써 합리적인 의사결정 시스템을 통한 기업의 비즈니스 전략을 구축하는 것이다. 또한 다양한 테스트 모델을 성장 플라이 휠 모델로 확장시켜, 효과적인 비즈니스 전략을 구축하는 것이다.

이는 기존의 전통적인 여행사들이 의사결정권자들의 탑 다운으로 진행되었던 의사결정 과정을 효과적으로 고객관점에서 합리적인 변화를 가져올 수 있다. 데이터에 기반한 합리적 의사결정 시스템은 고객 행동 중심의 실험 모델을 구축하면서, 개선될 수 있을 것이다. 또한 다양한 실험 모델들은 AARRR 단계별 다양하게 실험하고 개선될 수 있도록 전사적인 실험 환경이 구축되고 실험들에 대한 공유와 개선 사항들을 공유되어야 할 것이다. 실험에 대한 공유는 지속적으로 효과적인 실험이 진행될 수 있도록 할 수 있을 것이다.

스카이스캐너의 사례에서는 고객 관점의 IT 기술을 구축하고 메타서치의 모델을 통해 효과적으로 고객의 사용자 경험을 개선하고 있다. 고객의 검색 효율성을 제공하는 IT 기술 구축은 여행 산업의 비즈니스 전략에서 필수 불가결한 요소가 되었다. IT에서 독점 기술을 구축하고 타사에 비해 효과적으로 적용할 수 있는 프로세스를 가지고 있음을 알 수 있었다. 또한 그로스해킹 전략을 통해 고객의 온라인 행동을 수집 및 개선하는 프로세스를 가지고 고객 환경을 개선하고 있다.

부킹닷컴과 스카이스캐너의 사례를 통해 2가지의 공통적인 내용을 도출할 수 있다. 하나는 고객 관점의 사용자 환경 개선이다. 데이터에 기반한 사용자 환경 개선 모델을 구축하고 이를 기업의 비즈니스에 적용하는 것이다. 데이터에 기반한 모델은 합리적 의사결정 모델을 기업에 적용할 수 있는 방법이 된다. 또 다른 하나는 IT 기술이다. 고객의 니즈를 반영할 수 있는 IT 기술을 구축하는 것이다. IT 기술을 통한 메타 서치 모델은 고객이 예약시 진행하는 다양한 수고로움을 극적으로 개선하고 있으며, 고객이 스카이스캐너를 방문하게 하는 지속적인 이유를 제공하고 있다. 이는 고객 관점에서뿐만 아니라 파트너의 관점에서도 스카이스캐너를 이용하는 이유 또한 제공한다.

## 2. 시사점

글로벌 OTA에 비해 국내 여행 기업들을 IT 기술 도입 상황은 부족한 상황이다. 하지만 고객관점에서의 국내 IT 환경은 다른 시장에 비해 선도적인 환경이라 할 수 있다. 내수 시장에 최적화된 IT 기술 전략을 구축하고 글로벌 환경에서 적용할 수 있는 방향이 필요하다. 고객관점에서 최적의 가격을 찾아주거나 구매 시점을 제안하거나 다양한 방식으로 고객들의 온라인에서 행동의 효율성을 제공할 수 있어야 할 것이다.

코로나 이후 여행 시장의 변화는 이전과 다른 큰 변화를 가져올 것이다. 고객들은 어떻게 A에서 B까지 빠르고 저렴하게 갈 수 있을까에서 A에서 B까지 이동할 때 나와 우리 가족이 가장 안전한 방법은 무엇일까의 생각으로 변화될 것이다. 또한 인기있는 관광지를 찾는 패턴에서 붐비지 않는 여행지를 선호하는 경향을 보이고 있다. 또한 코로나 이후 온라인 환경에서의 고객 경험은 더욱 높은 비중을 차지하게 될 것이다. 이는 모바일과 비접촉식으로 더욱 빠르게 변할 것이고 모바일과 앱에 전용으로 개발이 진행될 것이다.

디지털 큐레이팅 엔진은 전통적인 여행사의 추천 비즈니스 모델을 대체할 것이다. 과거 여행사의 역할은 제품의 공급과 함께 상담을 통해 안내하는 조연자 역할이 중요한 부분이었습니다. 하지만 기술의 발달과 함께 여행사의 조연자 역할은 다양한 검색엔진으로 대체되고 있습니다. 고객들은 효과적으로 가격을 비교하고 정보를 얻기 위해 가까운 여행사를 방문할 필요가 없어졌습니다. 이는 고객 관점에서 온라인에서 효과적으로 고객에게 정보를 제공하고 추천할 수 있는 기술과 아이디어가 필요해지고 있기 때문이다. 또한 다양한 방식으로 고객의 시간과 비용을 줄이고 고객이 지속적으로 방문할 수 있는 유인이 필요해지고 있다. 이는 디지털 큐레이팅 엔진을 어떻게 도입 하느냐에 따라 달라질 것이다.

## 참고문헌

1. Booking.com(하버드 비즈니스 리뷰)
2. SKYSCANNER: GLOBALISING A BUSINESS MODEL FOR ONE- STOP TRAVEL(하버드 비즈니스 리뷰)
3. 여행업의 NEXT LEVEL (한국관광공사)