

# 국내 항공운송산업의 고부가가치 창출전략

-Air chartering service 도입을 중심으로-



# 국내 항공운송산업의 고부가가치 창출전략

## -Air chartering service 도입을 중심으로-

### 제 1 장 서론

#### 제 1 절 연구의 배경

항공운송사업은 항공기 제조 사업과 함께 한 국가의 서비스 산업에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 또한, 항공운송사업은 경제 성장의 가장 큰 혜택을 받게 되는 산업분야이다. 경제의 활성화는 다양한 이동을 불러오게 하고 지구상 곳곳에서 장거리 이동을 필요로 하게 된다. Boston Consulting Group(BCG)의 분석에 의하면 국민 1인당 GDP의 성장률과 항공기를 통한 여행에 대한 수요 증가는 S자 곡선을 띠면서 성장하며, 특히 1인당 GDP의 수준이 약 1만 5천 달러의 수준에 달할 때는 수요 증가가 GDP 성장률을 넘기 시작하는 것으로 관찰되었다. 즉 1인당 GDP가 1만 5천 달러 이상인 경우 1인당 GDP가 1% 증가할 때 장거리 여행에 대한 수요가 1% 이상 성장하는 것으로 나타났다(BCG, 2006).

우리나라의 경우 1988년 해외여행이 자유화되고 2003년 1인당 GDP가 1만 7천불을 돌파한 후 2006년 1인당 GNI 16,291달러를 기록하면서 최근 항공기를 통한 장거리 여행에 대한 수요가 폭발적으로 증가하고 있다. 한국관광공사가 작성한 “2007 국민해외여행 실태조사 2분기 5월 보고서”에 의하면 2005년도에는 만 17세 이상 해외여행객의 전체 해외여행 회수가 평균 6.8회였던 데 비해 2007년 5월 기준 조사에서는 만 15세 이상 해외여행객의 지난 1년간 평균 해외여행 회수가 3.5회인 것으로 나타났으며, 전체 응답자의 46.6%가 이번 여행이 첫 해외여행인 것으로 응답함으로써 해외여행에 대한 신규 수요자가 대폭 증가한 것으로 드러났다(한국관광공사, 2007). 향후에도 항공운송산업이 지속적인 성장세를 이어갈 것이라는 전망이 우세한데, 키움증권의 보고서에 따르면 2010년까지 두 자리 수의 성장세를 이어갈 것이라는 전망을 제기하면서 “아직 우리나라는 1인

당 GDP에 비해 인구 대비 출국자 비중이 23%(2006년 기준)대로 낮은 편”이라면서 “여행산업이 소득 수준과 국토 면적에 영향을 받는 만큼 오는 2010까지 국내 여행산업은 연평균 16.3%의 성장세를 이어갈 것”이라고 내다보았다.

이러한 항공운송산업 전반의 성장세와 함께 산업 내부에서는 경쟁이 격화되고 있다. 항공시장 자유화와 규제완화의 흐름에 힘입어 소규모 항공사들은 저가항공 및 지역항공의 형태로 발전하고 있다(박시사, 이성은, 2006). 대한항공과 아시아나항공에 의해 양분되어 온 국내 항공 시장에 최근 한성항공과 제주항공 등 소형 항공회사들이 청주와 제주 지역을 중심으로 가격 경쟁력을 바탕으로 진입하고 있으며, 이후에도 중부항공, 영남항공 등이 신규사업에 진출하여 사업영역을 넓히고 있는 중이다. 이는 국내 항공운송산업에 심각한 경쟁을 유발시키고 있으며 또한 가격파괴 경쟁을 일으키고 있다.

그러나 가격 경쟁력을 중심으로 한 경쟁은 기업의 수익률을 저해하게 된다. 운영효율성에만 기반을 둔 경쟁은 상호 파괴적이며, 경쟁의 제한으로만 저지될 수 있는 소모전을 유발한다(Porter, 1996). 높은 수익을 보이는 기업 또는 산업은 비용우위에 기초하여 경쟁하기보다는 품질, 소비자의 브랜드충성도, 기술혁신같이 차별화된 경쟁우위를 갖고 있는 경우가 많다는 것을 알 수 있다(장세진, 2005). 그러나 현재의 항공업계는 가격 경쟁에 주로 의존하고 있는 실정이며 뚜렷한 제품차별화를 실현하지 못하고 있다. 고객은 획일적인 상품이나, 딱딱한 제품보다는 고객 각각의 개성에 맞는 차별적 대우를 원하며, 단순히 먹고, 입고, 이동하기보다는 따뜻하고, 정성이 깃들인 환대를 원하는 가운데(유초영, 1995), 항공운송산업의 성장세가 비약적으로 확대되면서 수요자 비중이 단순 여행객 중심에서 부가가치를 창출하는 사업, 전문활동을 목적으로 출국하는 여행객의 비중이 급증하고 있는 현실(한국관광공사, 2007)에 비추어볼 때 지금은 수요자 중심의 새로운 전략이 필요한 시점이다. 항공운송사업의 고부가가치를 창출하기 위해서는 기존의 비즈니스 모델과 가격경쟁을 넘어선 새로운 비즈니스 모델을 찾아야 할 때이다.

## 제 2 절 연구의 목적

경기 침체와 미국의 9.11 테러를 정점으로 한 항공 산업의 악재가 사라지고 항공자유화 확대와 해외여행자 증가, 미국 비자 면제의 현실화 등의 여건으로 항공 산업이 활성화되고 있다. 그러나 저가 항공 및 지역항공의 도입으로 우리나라 항공 산업은 운영 효율성

을 강조하는 가격 경쟁의 조짐을 보이고 있으며, 이는 지속적인 기업 성장에 파괴적인 결과를 낳을 수도 있다. 미국 항공 규제 완화법 시행 이후 비교적 안정적이던 항공 산업계에도 무한정한 요금 인하만으로 시장 우위를 점유하려는 것은 도산의 위기를 맞을지도 모르는 실속 없는 장사라는 것이 팬암(PanAm) 등의 항공사 파산선고를 통해 입증되었다(유초영, 2005). 특히 현재의 고유가 시대가 단기간에 안정될 가능성이 적은 현실에 비추어 볼 때 이러한 저가 경쟁은 항공 업계에 치명적인 영향을 미칠 수 있다.

따라서 고객의 욕구를 새로이 분석하여 지금까지의 서비스와는 다른 차별화 전략의 수립으로 새로운 시장을 개척할 필요성이 강력한 시점이다. 즉 기존에는 정기노선 운항에 따른 여행계획이나 출장계획이 세워지며 고객은 비슷한 시간과 비슷한 노선 중에서 서비스를 선택해야 했다. 그러나 경제 성장에 따라 서서히 수요자 중심의 다양한 운송서비스의 필요성이 대두되고 있으며, 기존의 정기노선으로는 고객의 니즈를 채워주기 어려운 시대가 되어가고 있다. 그러므로 단순한 정기노선 제공 및 가격 경쟁력에 기반을 둔 항공서비스 제공이 아닌 고객이 원하는 노선 및 스케줄을 지원해 주는 전세기 서비스(chartering service)의 제공 가능성을 탐색할 필요성이 대두되었다.

전세기 서비스의 제공은 가격 일변도의 경쟁으로부터 초래될 수 있는 산업 전체의 비효율로부터 벗어난 새로운 차별화 전략의 수립으로 항공 산업에 있어 고부가가치를 창출하는 신규 시장이 될 수 있다. 항공사의 정기편 비행기 대신 전용기나 전세기를 이용할 경우 시간에 구애받지 않고 업무를 볼 수 있으며, 현지 도착시간을 조절할 수 있기 때문에 주요 임직원들의 컨디션 조절이 가능하며, 안전 및 보안 문제에 상대적인 장점을 지닌다. 전세기 비용은 정기편에 비해 다소 비싼 편이지만 비용 대비 효용이 크다고 느끼는 수요자들에게는 충분한 가치를 제공할 수 있으며, 이는 항공 업계에도 새로운 기회가 될 수 있다.

이에 따라 본 연구는 국내 시장을 중심으로 전세기 서비스 시장 가능성을 탐색하고 전세기 서비스 시장에서 요구되는 서비스의 특징에 대하여 조사하였다.

### 제 3 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 국내 전세기 서비스도입 전략에 대한 연구이므로 국내 항공운송시장으로 그 범위를 제한하였다. 또한 국내 전세기 서비스 시장은 이제 태동단계이므로 기존 국내 연

구 자료가 제한적이어서 이에 대한 정보는 주로 건설교통부 산하 항공운송시장과 한국관광공사의 한국관광통계자료에서 자료를 수집하였으며, 이를 바탕으로 전세기 서비스 시장 가능성을 탐색하고 전세기 서비스 시장에서 요구되는 서비스의 특징에 대하여 연구하였다. 기존의 항공기를 고수하는 고객들이 필요로 하는 서비스의 내용과 전세기 서비스를 사용할 의도가 있는 고객들을 대상으로 필요로 되어지는 서비스의 내용을 비교함으로써 향후 전세기 서비스 도입시 고려할 요소는 무엇이며, 어떠한 전략을 사용하여 고객의 니즈에 부합하는 서비스를 제공하는가에 대해서 살펴보았다.

본 연구를 위해서는 항공여행경험이 있는 기업현장의 128명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, SPSS 12.0 통계 프로그램을 이용한 독립표본 검정을 통해 전세기 서비스 선호자와 기존 서비스 선호자의 선호도가 다른 서비스 항목들을 분석하였고, 집단별로 각 항목에 대한 선호강도의 차이를 분석하여 전세기 서비스가 향후 제공하여야 할 서비스 전략을 탐색하였다.

## 제 2 장 항공시장 동향 및 전세기 서비스 시장 분석

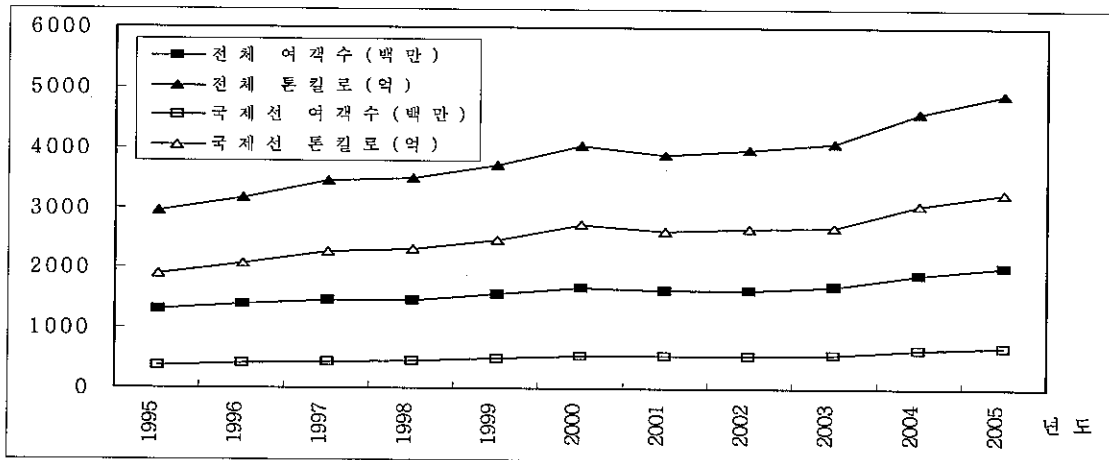
### 제 1 절 항공시장 동향

#### 1. 세계 항공시장 동향

미국은 1978년 규제완화 정책발표 이후 항공운송산업에의 진입, 운임 및 공급 등을 항공사가 자유로이 결정하도록 하였고 이에 따라 고도의 경쟁력을 갖춘 대형항공사들의 등장으로 세계항공운송시장을 주도하게 되었다(이환호, 2002). 미국의 이러한 움직임에 대응하기 위하여 EU는 1997년 4월 역내 항공자유화를 실현하여 회원국간 자유로운 항공사의 설립, 운임 및 공급력의 자유로운 설정, 7자유 및 8자유운송 등을 허용하고 있다. 일본, 대만 등도 국제항공운송시장에 타 항공사의 진입을 허용하는 등 규제완화를 통한 경쟁 지향적인 항공정책을 추진하고 있다(박호표, 박제훈, 2004).

ICAO 189개 가입국 항공수송실적은 2005년 톤킬로를 기준으로 볼 때, 잠정적으로 4천 877억4천만톤킬로에 이르고 있다. 2005년 톤킬로 실적은 2004년의 4천589억1천만톤과 비교하여 약 6.3% 증가하였다(ICAO 2006년도 자료). ICAO 가입국가의 전체 여객은 2004년 약 18억9천만명에서 2005년에는 20억2천만명으로 전년과 비교하여 7.1% 증가하였다. 여객킬로는 2005년 3조7천197억킬로로써 전년보다 8.0% 증가하였다(ICAO 2006년도 자료).

<그림 1> ICAO 가입국 항공수송실적 추이



□ 출처: 항공진흥협회 항공통계

화물수송의 경우 2004년 약 3천670만톤에서 2005년 3천770만톤으로써 2.7% 증가하였으며, 화물톤킬로는 전년보다 2.5% 증가한 것으로 나타났다(ICAO 2006년도 자료). 위의 자료에서처럼 여객의 수가 점차 증가하게 됨으로써 서서히 차별화되는 서비스의 필요성이 대두가 되며, 점차 증가하는 여객수요는 서서히 혼잡을 이루게 되고 이는 차별화된 서비스의 필요성을 더욱 강조하게 되는 상황이다. 세계 항공운송서비스의 발전 추이는 위의 <그림 1>과 같다.

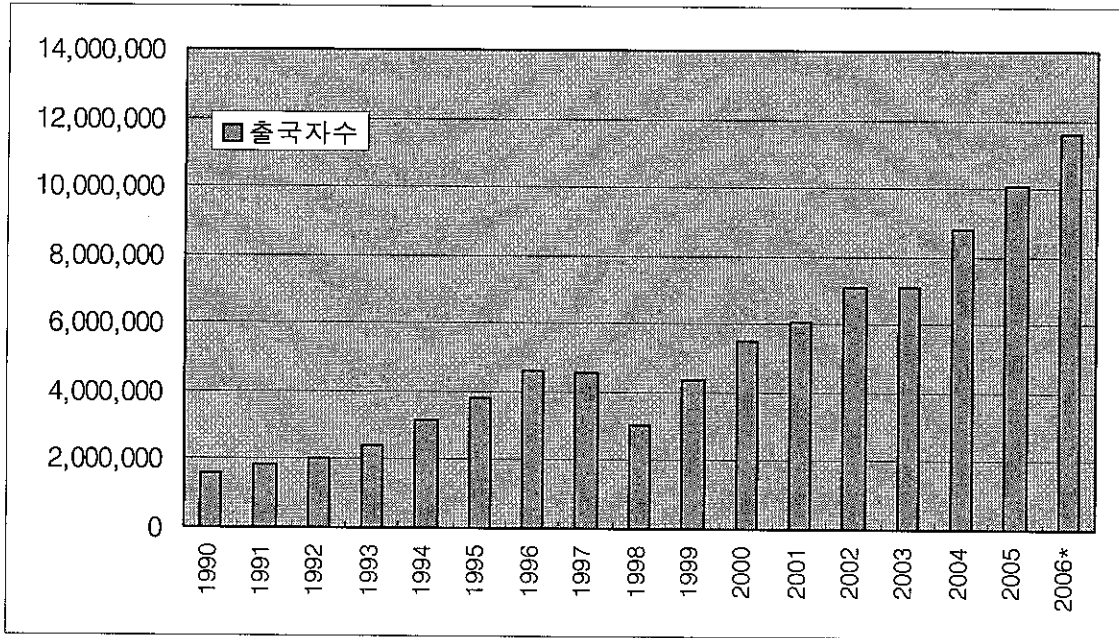
## 2. 국내 항공시장 동향

우리나라의 항공운송산업은 2002년 세계에서 여객 11위, 화물 3위를 차지하고 있으며 2003년 10월 국적항공사가 30개국 81개 도시, 137개 노선 주821회 연간 4,200만명을 수송하고 있으며 수출입화물 분담률은 금액기준으로 32%를 차지하고 있는 고부가 산업으로 자리매김하고 있다. 또한 21개국 46개 외국항공사가 134개 노선, 주543회 운항을 하고 있다. 그러나 현재 국내 항공산업 대부분이 대한항공, 아시아나항공에 의존하고 있으며 물리적으로 제한된 공항시설, 복잡·다양한 항공운송업종 구분으로 항공사간 경쟁조성이 미흡하여 심화된 자국시장 의존·노선취약·제휴 부족으로 국제선 환승객의 국적사 이용률이 상대적으로 저조한 실정이다. 또한 경쟁적인 신기종 보유와 낮은 수준의 국내 요금으로 공격적인 국제가격 마케팅에 한계에 부딪히고 있어 항공 서비스 전략이 양적인 팽창에 치우쳐 고부가가치 승객 유치에 어려움을 겪고 있다(박호표, 박제훈, 2004).

그러나 현재 1인당 GDP의 증가와 기업의 해외 진출 증가로 항공운송 서비스에 대한 새로운 수요가 발생하고 있으므로, 부가가치 창출을 위한 새로운 전략의 도입이 필요한 상황이다. 특히 주 5일 근무제의 이행은 단순히 주 6일에서 하루 더 늘어난 것이 아닌 근로자들의 소비와 여가생활 자체가 혁명적으로 변화하여, 근로 생활, 여가 생활, 소비 생활, 그리고 문화 활동 등이 바뀌게 되고 눈에 보이지 않는 삶의 가치관이나 근로 가치관 까지도 바뀌게 될 것이다. 주 5일 근무제의 본격적인 시행으로 문화, 관광, 레저, 운송 산업 등 서비스 산업이 활성화되고 이러한 내수 증대는 경제 활성화에 기여하여 생산성(4.7%) 및 고용인구(5.2%)의 증대 효과가 나타날 것으로 예상된다(추교진, 정창욱, 김영배, 2006). 실제 국내 출국자수의 추이는 1997년과 1998년, 그리고 2003년에만 잠시 주춤했을 뿐 지속적인 성장세를 보이고 있으며 2004년에서 2006년까지 3년간 연평균 약 18%의 증가세를 나타내고 있다(한국관광공사, 2007). 국내 공항을 통한 출국자수의

추이는 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 국내 공항을 통한 출국자수 추이



□ 출처 : 한국관광공사

## 제 2 절 전세기 서비스(Air Chartering service)의 이해

### 1. 전세기 서비스(Air Chartering service)의 특징

전세기 서비스(chartering service)란 고객이 원하는 시간과 원하는 장소에 고객을 운송하여 주는 서비스를 말한다. 정기노선의 경우 정해진 노선으로 항해를 하고 허브 앤 스포크(Hub & Spoke)의 네트워크 구조를 가지기 때문에 원하는 목적지에 도달하기 위해서는 우선 중심이 되는 공항(Hub)에 먼저 도착을 한 후 다시 환승을 하고 짐을 옮기는 등의 절차를 거친 후 갈아타야 하는 부담을 가지고 있다. 게다가 원하는 시간에 이동을 할 수 없고 주어진 시간에 이동을 해야 하는 불편함을 가지고 있다. 더욱이 중심이 되는 공항(Hub)은 계속해서 증가하는 항공기 수에 따라 처리수요가 한계에 다다르고 있으며 연착의 가능성이 점점 더 커지고 있다.



그러나 전세기 서비스는 고객이 접근할 수 있는 가장 가까운 공항에서 고객이 도착하고자 하는 가장 가까운 공항까지 운송을 해주며, 이후 지상 운송서비스까지 지원을 해주기 때문에 항공기 탑승에서 발생하는 절차와 시간의 문제를 해결해 줄 뿐 아니라 보안과 안전과 같은 차별화된 서비스까지 지원이 가능하다.

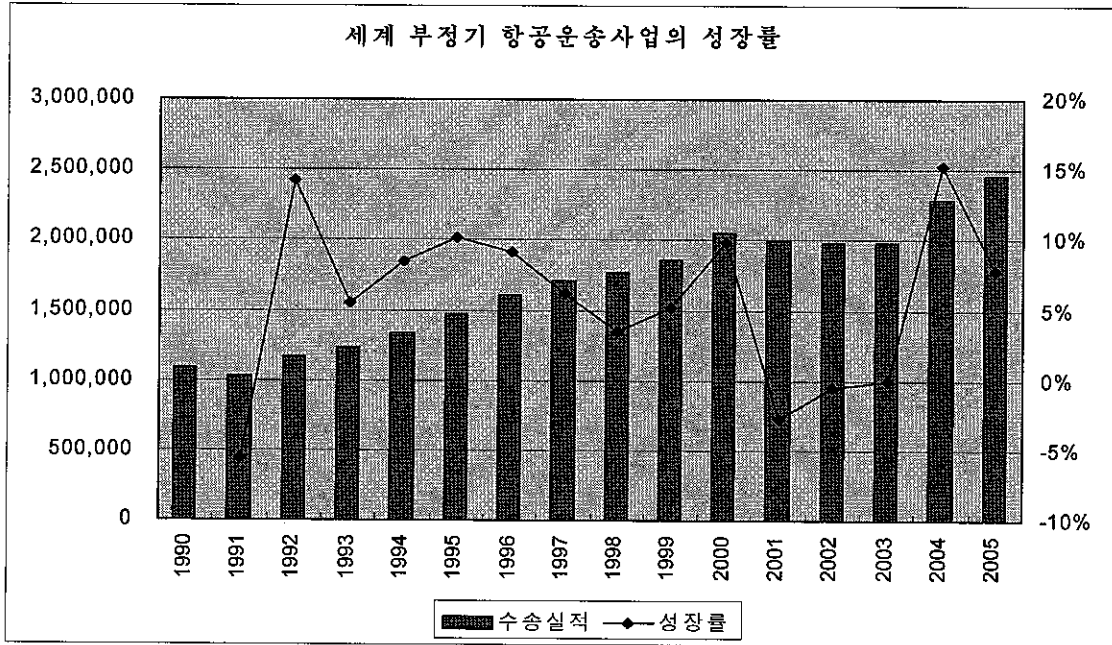
전세기 서비스의 또 다른 필요성 중 하나는 개인의 신분 노출을 꺼려하는 사람들의 이동의 문제를 해결해 줄 수 있다는 것이다. 중요한 사업의 의사결정을 해야 하는 CEO나 일반 탑승객들과 함께 가면서 자신을 노출하지 않아야 하는 엔터테인먼트 산업 종사자, 중요한 사업차 이동을 하면서 회의를 해야 하는 사람들의 경우는 그들만의 커뮤니케이션을 위한 공간이 필요하며, 이를 위해 전세기가 필요하게 된다.

## 2. 전세기 서비스(Air Chartering service)의 세계적 동향

해외 전세기 서비스 이용 사례를 살펴보면, 최근에 강화된 보안 시스템과 개인의 이동에 대한 비밀이 필요한 사람들, 그리고 원하는 목적지까지 보다 빠르게 도착을 해야 하는 사람들 사이에서는 전세기 서비스의 이용 사례가 늘고 있다. 9.11 테러 이후 전 세계적으로 공항 검색의 대기시간과 까다로운 검색은 많은 이용자들을 불편하게 하고 있으며 다국적 기업의 CEO로써 현지 법인들에 대한 관리감독 강화와 신규사업 런치를 위한 현지 방문 등을 위해 빠른 이동이 필요한 경우 전세기 서비스는 절대적으로 필요하다.

현재 전세기 서비스 시장에 대한 체계적인 자료는 종합되어 있지 않으나 2001년도 미국 전세기 서비스 시장은 35~40%의 증가율을 보였다는 보고가 있으며(Travel agent, 2002), 세계 부정기 항공운송사업의 성장률로 그 추이를 예측할 수 있다. 세계 부정기 항공운송사업의 성장률은 다소 기복이 있으나 연평균 4.7%의 높은 성장률을 보이고 있으며, 꾸준히 상승하는 추세를 보이고 있다. 세계 부정기 항공운송사업의 성장률 추이는 <그림3>과 같다.

<그림 3> 세계 부정기 항공운송사업의 성장률



□ 출처: 항공진흥협회 항공통계

### 3. 국내 전세기 서비스(Air chartering service)의 동향

공급자 측면에서 현재 국내 항공사의 서비스는 주로 정기노선을 기반으로 하는 경쟁전략이다. 정기노선위주의 구조에서는 대형기에 의존을 하게 되고 대형 공항에 의존을 하게 되어 획일적이고 융통성이 떨어지는 업무유형을 유지할 수밖에 없다. 더욱이 수익의 원천은 정기노선의 승객들의 탑승률에 의존하고 있으며 다양한 발권 시스템과 여행사 등을 통한 높은 탑승률이 기업 성과에 결정적인 요인이 되고 있다. 그러나 자국의 영공을 개방함으로써 타국의 영공에 진입할 수 있는 상호 개방의 경쟁 환경으로 환경이 변화하면서 국제화된 정기노선은 국적기에 대한 선호현상에 따른 독점적 상황에서 고객들이 원하는 가격과 서비스 수준에 따른 선호에 따라 매출이 일어나는 방향으로 전환되게 된다. 이에 따라 점차 가격 경쟁이 심화되고 있으며, 기존 고객들에 의존하는 정기노선의 효율화 전략 뿐 아니라 신규 시장의 새로운 가치를 만들어 내는 차별화 전략의 필요성이 심화되고 있다.

수요자 측면에서 현재 국내 기업들의 해외 출장 사례들을 살펴보면, 바쁜 일정의 CEO

들은 원하는 시간에 원하는 장소에 도착하기를 바라게 되고, 이를 지원해 주는 서비스의 필요성은 점점 더 증가하고 있는 추세이다. 특히 국내 기업의 해외 투자와 해외 진출이 증가하고 있는 추세에서 더욱 서비스가 필요하게 되며, 이러한 서비스를 필요로 하는 사람들은 대부분 본인들의 일정을 외부에 노출하기를 꺼려하거나 장시간의 비행시간과 중간에 연계시간이 발생하는 데 부담을 느끼는 사람들이다.

#### 4. 전세기 서비스(Air Chartering service) 관련 항공법규

<표1> 운송사업과 관련 항공법규

구 분	정기운송사업	부정기운송사업
정 의	지점간 노선을 정하여 정기적으로 운항하는 항공운송사업 (대한항공, 아시아나, 제주항공)	정기외의 운송사업으로 3가지로 구분 · 지점간운송사업 : 노선을 정하여 운항 · 관광비행사업 : 관광목적의 운항 · 전세운송사업 : 전세계약에 의한 운항
사업권취득	면허	등록
취득요건	자본금 200억원, 항공기 5대 이상	자본금 50억원, 항공기 1대 이상
노선증설	노선 면허	사업계획 변경인가
슬롯배분	우선 배정	정기편 배정후 잔여 슬롯 배정

□ 출처 : 항공진흥협회 항공통계

상기한 바와 같이 기존 국내 항공시장 경쟁구도가 재편되는 상황에서 소비자들의 항공사 선택에 대한 조사를 바탕으로 기존 업체들과의 경쟁을 최소화하는 포지셔닝 전략을 수립하는 것은 중요한 과제다. 또한 현행 항공법상의 분류도 좀 더 세분화 하여 정기운송사업과 부정기운송사업으로 분류된 현재의 체제에서 전세기운송사업에 대한 취득요건과 사업환경을 제도적으로 지원해 주어야 하며, 특히 전세기 취역권인 한국을 포함한 주변국과의 다양한 협정체결을 통하여 전세기 취항에 필요한 제도적, 법률적 지원이 필요한 실정이다. 현행 항공법상의 운송사업 관련 법규는 <표 1>과 같다.

## 제 3 장 이론적 배경

### 제 1 절 차별화 전략

기업의 전략은 크게 집중화 전략과 차별화 전략, 그리고 원가 우위의 전략을 가지고 있다 (Porter, 1984). 전통적으로 경영전략은 경쟁우위의 원천으로서 비용우위를 강조하여 왔다. 그러나 국제경쟁이 심화되고 있는 현실에 있어서, 비용우위로는 더 이상 지속적으로 경쟁우위를 확보하기 어렵다. 예를 들어, 낮은 임금에 비해 상대적으로 높은 생산성에 기초한 비용우위는 중국이나 인도네시아 같은 저임금 국가가 낮은 임금을 가지고 도전해 올 때 유지하기가 힘들어진다고(장세진, 2005).

많은 학자들은 자신의 개인적인 경험과 다른 학자들의 연구에 기반하여, 기업이 제품이나 서비스를 차별화할 수 있는 방법들을 제시하였다(Barney, 1997). 이들 가운데 Porter는 제품차별화 방법들을 제품 사양, 기능간의 연결, 적시성 등 9가지로 제시하였다(Porter, 1985). 또한 Caves & Williamson은 미국과 호주에서 판매되고 있는 소비재와 내구재에 대한 제품차별화의 기반을 분석하기 위해 요인분석과 다변량 회귀분석을 결합하여 5개의 차별화 요인을 실증적으로 도출하였다(Barney, 1997).

기업은 소비자의 수요와 차별화의 비용을 고려하여 시장 전체에서의 차별화 전략, 즉 광역차별화(broad-based differentiation)를 할 것인가, 아니면 니치, 즉 세부시장에 집중화된 차별화(focused differentiation)를 할 것인가를 결정한다. 기업들이 시장 전반에 걸친 광역차별화를 할 것인가, 또는 국지적인 집중화된 차별화를 할 건가는 궁극적으로 소비자의 선호체계와 차별화비용과의 관계에 의해서 결정된다. 기업이 집중화된 차별화, 또는 니치전략(niche strategy)을 선택하는 가장 중요한 이유는 다음과 같다. 첫째, 생산 또는 유통에서의 규모의 경제는 차별화의 정도를 제한한다. 둘째, 신제품개발에 많은 비용이 소요될 경우에도 역시 광역차별화에 한계가 있다(장세진, 2005).

### 제 2 절 전략적 포지셔닝

포지션이란 용어는 Alderson에 의해 마케팅 전략 차원에서 1957년 처음 사용되었고, 그 개념의 실천과정인 포지셔닝(positioning)은 1980년 이후 사용되고 있으며(Reich, 1997), 현

대 마케팅 학자들은 포지셔닝을 시장세분화와 표적마케팅을 후속 과정으로 설명하고 있다 (Kotler, 1991). 그래서 포지셔닝은 희망하는 포지션(전략적 포지션)과 실제 표적시장의 전반적 의견이 반영된 포지션(객관적 포지션) 사이에 존재하는 간극을 파악하는 것이 중요하며 (Reich, 1999), 현재의 포지션에 변화가 생기면 시장의 변화를 수용하여 기업을 리포지션 (reposition)할 필요가 있다(Hurley, 1990).

기존 경쟁자들 간의 경쟁에서는 가격 경쟁, 제품 출시, 광고전 등의 방법이 동원되는 등 포지셔닝 쟁탈은 유사한 형태를 띠고 있다. 격렬한 경쟁은 경쟁자의 수, 시장 점유율에 대한 욕구, 차별화의 정도, 제품의 특성, 규모확장의 비용, 퇴출장벽의 높이, 경쟁자의 전략 성격 등과 같은 여러 요소들과 관련이 있다(Porter, 1998).

### 제 3 절 차별화 전략으로서의 전세기 서비스(Air chartering service)

전세기 서비스(Air Chartering service) 전략은 차별화 전략에 해당이 된다. 기존의 항공사들이 가지고 있는 광범위한 목표시장에서는 다양한 고객들의 욕구를 충족시켜주기 어려우며, 특히 세부적으로 차별화된 서비스를 요구하는 고객들에 대한 응대를 해주기 어려운 실정이었다. 더욱이 항공운송사업의 발전이 수반되지 않고서는 차별화된 시장이 생성하기 어려운 특성도 가지고 있다. 이렇듯 기존의 항공사들이 가지고 있는 광범위한 시장의 틈새를 노리고 새로운 사업의 특징을 보여주는 것이 바로 LCC(Low cost carrier)서비스이다. LCC서비스는 기업의 전략 입장에서 본다면, 집중화전략에 가깝다(이윤철, 하수동, 김민정 2005). 기존의 거대 항공사들이 가지고 있는 노선에서는 채워주지 못하는 틈새가 발생이 되게 되며 허브 & 스포크(Hub & Spoke) 전략은 허브 공항을 사용함으로써 발생하는 혼잡시간으로 연착 발생과 짐이나 화물을 옮기는데 transfer의 비용발생, 연결여객이나 수하물의 이동에 따른 시간의 소모와 비용의 발생 등이 일어날 수 있다. 이를 보완해 주기 위해서 point to point service를 제공해 주는 집중화 전략으로 LCC서비스가 태동이 되었다.

그러나 chartering service는 기존의 시장에서 발생하는 틈새시장의 사이를 뚫는 것이 아니라 전혀 새로운 고객을 창출해 내는 것이다. 기존의 서비스를 충분히 사용할 의사가 있으면서 저가항공이 제공하는 낮은 수준의 서비스를 견디지 못하고 차별화된 서비스를 필요로 하는 고객들에게 특화된 서비스를 제공해 주는 것이다. 그러므로 chartering service는 차별화 전략이라고 정의내릴 수 있다.

## 1. 전세기 서비스(Air Chartering service)의 차별화 개념

기존 저가항공사의 성공사례를 분석해 보면 대체적으로 기존 정기노선의 서비스에서 고객들이 특별하게 필요성을 못 느끼는 서비스들을 과감하게 축소시키고 이를 바탕으로 point to point service를 제공하여 허브 공항에서 발생하는 제반 비용을 절감하고 단일 기종(common fleet) 선택으로 규모의 경제를 달성하며, 항공종사자들에게 필요한 교육의 단일성과 정비의 용이성으로 밀도의 경제(economies of density)를 확보할 수 있었다. 또한, 공항을 선택적으로 선별하여 혼잡한 공항을 피하고 인접공항을 선택함으로써 공항이용요금을 줄이고 리무진 서비스 등을 제공하여 지상운송서비스를 보완하여 비용을 절약할 수 있었다. 기타 차별화된 서비스를 제공할 필요성을 못 느꼈기 때문에 비즈니스 클래스나, 기내 서비스 등을 대폭 감소시킴으로써 승객좌석의 확보와 오직 비행만을 위한 공간을 확보하는 등 no frill 전략을 사용하여 비용을 감소시킨 전략을 사용하였다.

그러나 Air chartering service에서는 이러한 저가항공이 제공하는 비용의 효과보다는 고객의 니즈에 부합되는 최고의 서비스를 제공함으로써 고부가가치를 창출하고 고이윤을 창출하는 전략을 사용한다. 기존의 저가항공이 제시하는 서비스는 정기노선의 틈새를 잘 파고들어 그들이 제공하지 못하는 필요한 서비스만의 저가 경쟁력을 제공하고 있다. 하지만 Air chartering service는 차별화된 고객들을 대상으로 그들만이 필요로 하는 서비스를 제공해 줌으로써 고부가가치를 창출해 내는 전략을 구사하는 것이다.

## 2. Air Chartering service의 기능적 전략(functional strategy)

기존의 항공운송 서비스에 대해서 살펴보면, 항공기 좌석의 안락함과 여유, 기내식, 가격, 운송 스케줄, 종업원의 서비스 제공수준에 따라서 인적 서비스와 물적 서비스로 양분될 수 있다(이유재, 1994). 여기서 물적 서비스는 항공기 좌석이나 기내식 등과 같은 고정된 서비스를 제공해 주는 것으로 항공기의 기종이나 제반 인프라 시설들이 여기에 속하게 된다. 인적 서비스는 항공운송사업 종사자들의 고객에 대한 서비스제공 질을 말하는 것으로 지속적인 교육과 훈련을 통해서 제공이 되는 서비스이다. 이러한 물적 서비스와 인적 서비스 외에 추가로 Air chartering service만의 차별화된 서비스는 바로 door to door 개념으로, 적시적소에 서비스를 제공하는 능력을 말한다.

### 3. 전세기 서비스(Air Chartering service)의 고객 특성

Air Chartering service가 제공해 줄 수 있는 차별화된 서비스가 필요한 대상은 일반 고객보다는 시간이 소중하며 중요한 직위에 있는 사람들이다. 이러한 고객들의 특성은 시간이 소중하며, direct flight가 필요하고, 환승시간을 아껴야 하며, 스케줄이 여유롭지 않은 사람들이다. 이런 사람들에게는 비용의 문제보다는 시간을 아낄 수 있는 서비스의 중요성이 더 높은 것이 특징이다. 대체로 이런 고객들은 국가의 주요 요인들, 기업의 임원이나 국제적인 스포츠 스타들, 유명 엔터테인먼트 종사자 혹은 전문 기술자들로서, 당사자가 없을 경우 이들을 대신해주기 어려운 가치 있는 사람들이다.

## 제 4 장 전세기 서비스(Air Chartering service) 전략 수립

### 제 1 절 가설 설정

본 연구는 향후 전세기 서비스 도입시 고려할 요소에 대한 분석을 위하여 23개 항목을 선정하여 기존 정기노선을 선호하는 고객과 전세기 서비스를 선호하는 고객간의 집단간 차이가 있는 지 알아보고, 전세기 서비스 선호 고객들의 선호 우선순위를 알아봄으로써 향후 필요한 전략을 제시하도록 하였다.

전세기 서비스를 통한 항공운송업의 차별화의 가능성 및 선호 우선순위를 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- ☞ 가설 1 : 기존 노선을 선호하는 고객과 전세기 서비스를 선호하는 고객 간에는 서비스 내용에 대한 선호도에 차이가 있을 것이다.
  
- ☞ 가설 2 : 전세기 서비스를 사용할 의도가 있는 고객들의 인구통계학적 특성에 따라 서비스 내용에 대한 선호도에 차이가 있을 것이다.

### 제 2 절 자료수집 및 설문 내용

향후 Air chartering service를 이용할 잠재적인 고객층 160명을 대상으로 설문을 실시하였으며 128명의 응답을 획득하였다. 설문의 대상은 잦은 사업출장을 해야 하는 기업의 임원급 이상, 조직의 의사결정을 담당하는 수준의 사람들 및 실무자로는 기업체의 출장을 기획 담당하는 부서의 담당자, 대외 교육, 훈련 등의 과제를 담당하는 담당자, 해외 지사를 둔 관리자 등을 대상으로 설문을 실시하였다.

설문 내용은 1) 항공서비스의 이용 현황, 2) 전세기 서비스 사용 의향, 3) 전세기 서비스 사용시 고려 요소에 대한 23개의 항목, 4) 인구통계학적 특성으로 구성되었다.



### 제 3 절 분석 결과

#### 1. 응답자의 인구통계학적 특성

설문 응답자들의 인구 통계학적 특성은 아래와 같다.

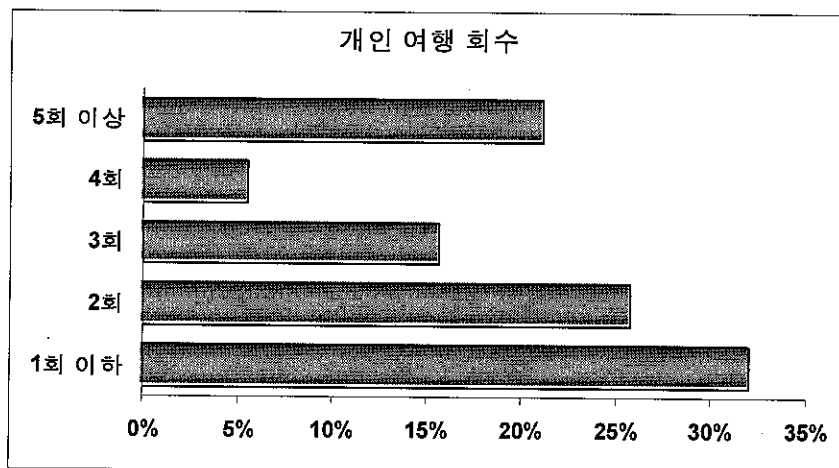
구 분		빈도	백분율
전체		128	100%
산업별	제조업	38	30%
	금융업	15	12%
	정보기술	23	18%
	기타	52	40%
회사타입	순수 국내회사	81	63%
	외국인 회사	41	32%
	외국인 합자회사	1	1%
	기타	5	4%
회사형태	대기업	120	94%
	중소기업	4	3%
	자영업	3	2%
	기타	1	1%
응답자 직위	직원급	26	20%
	대리급	59	46%
	과장급	25	20%
	부장급	5	4%
	임원이상	13	10%
월평균 소득	100만원 이상~200만원 미만	2	2%
	200만원 이상~300만원 미만	16	12%
	300만원 이상~400만원 미만	41	32%
	400만원 이상~500만원 미만	45	35%
	500만원 이상~600만원 미만	7	6%
	600만원 이상	17	13%
연령	20세 이상~30세 미만	23	18%
	30세 이상~40세 미만	90	70%
	40세 이상~50세 미만	10	8%
	50세 이상~60세 미만	4	3%
	60세 이상	1	1%
성별	남	88	69%
	여	40	31%

## 2. 항공서비스 이용 현황

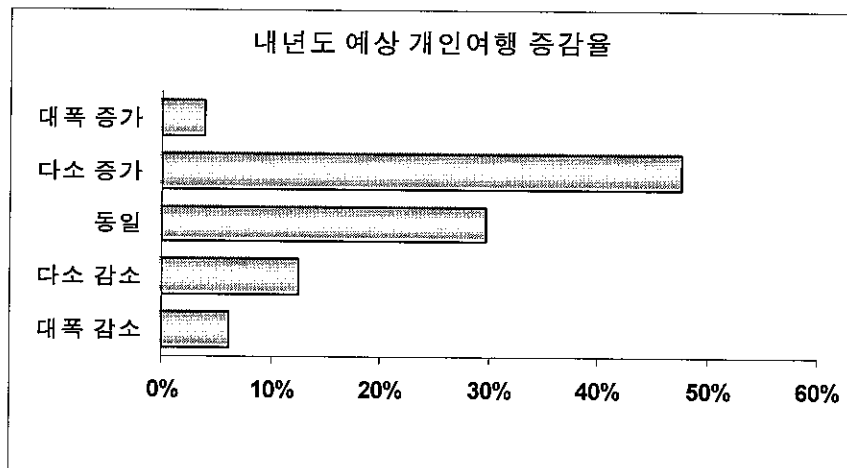
### 1) 개인별 서비스 이용 회수 및 내년도 예상 증감을

항공서비스를 이용한 연간 개인별 여행 회수는 1회 이하가 33% 가장 많았으나, 5회 이상이라고 응답한 경우도 21%에 달했다. 내년도 여행 회수 예상에 대해서는 48%가 다소 증가, 4%가 대폭 증가할 것이라고 답해 향후 항공서비스를 이용한 여행횟수가 증가할 것이라고 대답한 경우가 50%를 초과했다.

<그림 4> 개인별 여행 회수



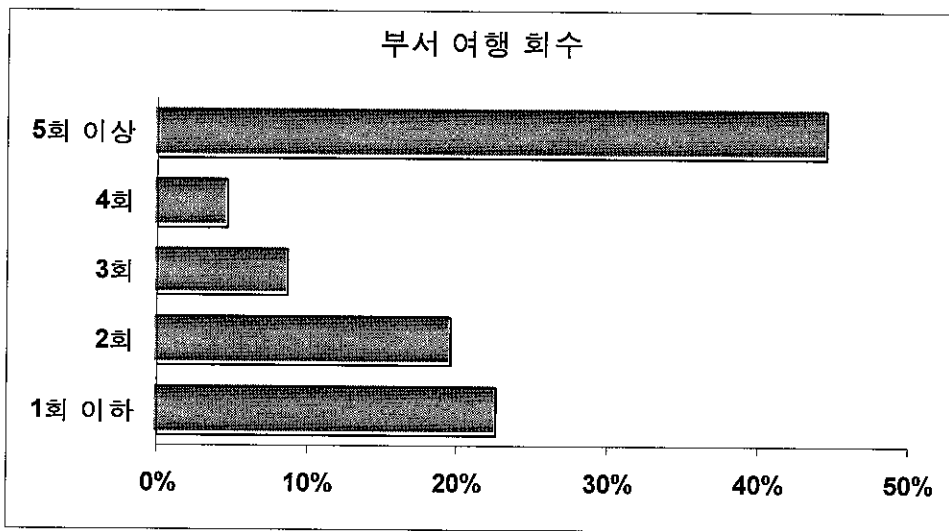
<그림 5> 내년도 예상 개인여행 증감율



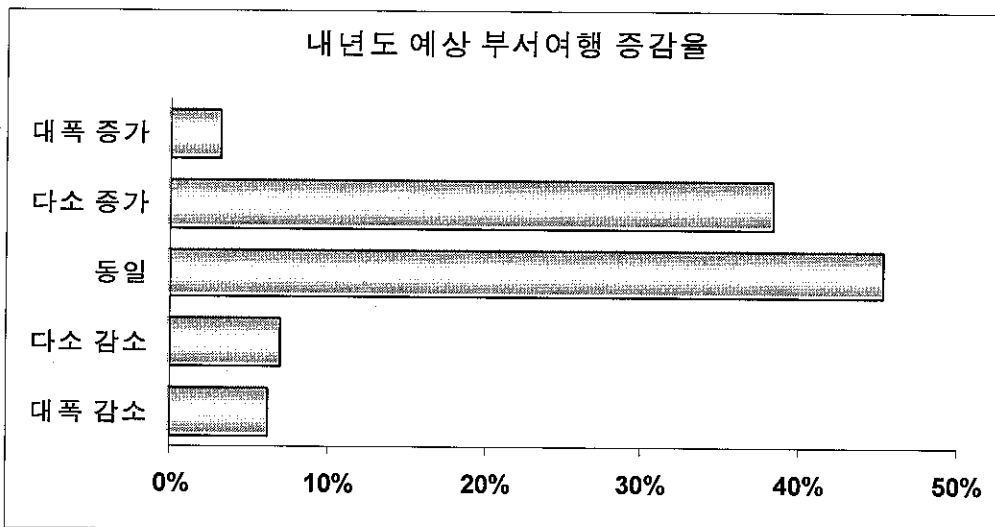
2) 부서별 여행 회수 및 내년도 예상 증감을

업무를 위해 부서에서 항공서비스를 이용한 여행회수의 경우 5회 이상이 45%로 가장 많아 비즈니스를 위한 항공서비스 이용 비중이 매우 높은 것으로 나타났다. 내년도 예상에 대해서는 38%가 다소 증가, 3%가 대폭 증가할 것이라고 답해 향후 항공 서비스를 이용하는 업무상 여행 횟수가 증가할 것이라고 대답한 경우가 41%에 달했다.

<그림 6> 부서별 여행횟수



<그림 7> 내년도 예상 부서여행 증감을



### 3. 독립표본 검정에 대한 이론적 배경

본 연구에서는 전체 설문지에 응답한 128명을 기존 서비스를 향후에도 계속 사용하겠다고 응답한 집단(제1집단, 36명, 28%)과 전세기 서비스를 향후 사용할 의향이 있다고 응답한 집단(제3집단, 61명, 48%), 그리고 기타 일부 노선을 장기로 계약하여 사용하겠다고 응답한 집단(제2집단, 31명, 24%)으로 분류하였다. 그리고 가설 1의 검증을 위하여 제1집단과 제3집단 간의 표본 차이를 검증하였다. 이의 검증을 위한 독립표본 검정의 이론적 배경은 다음과 같다.

두 개의 모집단이 각각  $N(\mu_1, \sigma_1^2)$ 과  $N(\mu_2, \sigma_2^2)$ 인 정규분포를 따르고 있는 경우에 각각의 모집단으로부터 서로 독립이고 크기가  $n_1, n_2$ 인 두 개의 확률표본

$$\text{표본 1: } x_{11}, x_{12}, \dots, x_{1n_1}$$

$$\text{표본 2: } x_{21}, x_{22}, \dots, x_{2n_2}$$

를 추출하였을 경우에, 두 모집단의 평균차이  $(\mu_1 - \mu_2)$ 에 대한 가설을 다음과 같이 설정한다.

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0 \text{ (단측 검정)}$$

$$\mu_1 - \mu_2 \neq 0 \text{ (양측 검정)}$$

검정 방법은 유의확률  $p$ -값을 주어진 유의수준  $\alpha$ 값(보통 0.05, 0.01)과 비교하여  $p$ -값이 작으면 두 모집단 간에 평균차이가 있다고 말한다.

모분산이 같은 경우 검정통계량은 각각 크기  $n_1, n_2$ 인 표본평균이  $x_1, x_2$ 인 경우에

$$T = \frac{x_1 - x_2}{s \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

여기서  $s^2$ 는 공동분산  $\sigma^2$ 의 합동 추정량으로

$$s^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{(n_1 - 1) + (n_2 - 1)}$$

이며,  $s_1^2, s_2^2$ 은 각각 표본1과 표본2의 분산이다.

#### 4. 독립표본 검정 결과

독립표본 검정

	even의 등분산 검정				평균의 동일성에 대한 t-검정					
	F	유의확률	t	자유도	유의확률 (양쪽)	평균차	차이의 표준오차	95% 신뢰구간의 하한 상한		
주요직원이등	등분산이 가정됨	6.993	.010	-3.810	95	.000	-1.142	.300	-1.737	-.547
	등분산이 가정되지 않			-3.493	55.882	.001	-1.142	.327	-1.797	-.487
고객회사방문	등분산이 가정됨	2.352	.128	-3.342	95	.001	-1.189	.356	-1.895	-.482
	등분산이 가정되지 않			-3.245	67.012	.002	-1.189	.366	-1.920	-.457
주요임원이등	등분산이 가정됨	.195	.660	-.631	95	.529	-.194	.307	-.804	.416
	등분산이 가정되지 않			-.638	75.998	.525	-.194	.304	-.800	.412
간접서비스	등분산이 가정됨	1.141	.288	-3.018	95	.003	-1.092	.362	-1.811	-.374
	등분산이 가정되지 않			-2.949	68.436	.004	-1.092	.370	-1.831	-.353
단거리이동	등분산이 가정됨	6.950	.010	-2.482	95	.015	-.898	.362	-1.617	-.180
	등분산이 가정되지 않			-2.309	58.512	.025	-.898	.389	-1.677	-.120
사회공헌지원	등분산이 가정됨	5.468	.021	-.965	95	.337	-.330	.342	-1.008	.349
	등분산이 가정되지 않			-.909	60.883	.367	-.330	.363	-1.055	.396
시장파악	등분산이 가정됨	.063	.803	-1.794	95	.076	-.608	.339	-1.281	.065
	등분산이 가정되지 않			-1.812	75.763	.074	-.608	.336	-1.277	.060
임원보상	등분산이 가정됨	.433	.512	.181	95	.873	.055	.340	-.620	.729
	등분산이 가정되지 않			.164	78.581	.870	.055	.332	-.607	.716
판매촉진	등분산이 가정됨	1.006	.318	-2.702	95	.008	-.866	.321	-1.502	-.230
	등분산이 가정되지 않			-2.614	66.193	.011	-.866	.331	-1.528	-.205
가내업무지원	등분산이 가정됨	.468	.496	-2.675	95	.009	-.954	.356	-1.661	-.246
	등분산이 가정되지 않			-2.590	66.391	.012	-.954	.368	-1.689	-.219
직원통근	등분산이 가정됨	.537	.466	-2.598	95	.011	-.888	.342	-1.567	-.209
	등분산이 가정되지 않			-2.693	81.814	.009	-.888	.330	-1.544	-.232
판매제고	등분산이 가정됨	1.076	.302	-2.038	95	.044	-.792	.389	-1.564	-.020
	등분산이 가정되지 않			-2.103	80.829	.039	-.792	.377	-1.542	-.043
수입창출	등분산이 가정됨	.044	.835	-2.776	95	.007	-1.006	.363	-1.726	-.287
	등분산이 가정되지 않			-2.834	78.342	.006	-1.006	.355	-1.713	-.299
기술자이동	등분산이 가정됨	.157	.693	-3.272	95	.001	-1.092	.334	-1.755	-.429
	등분산이 가정되지 않			-3.172	66.714	.002	-1.092	.344	-1.779	-.405
국제여행	등분산이 가정됨	.874	.352	-1.237	95	.219	-.439	.355	-1.144	.266
	등분산이 가정되지 않			-1.253	76.582	.214	-.439	.350	-1.137	.259
빠른서비스	등분산이 가정됨	.036	.850	-2.288	95	.024	-.827	.362	-1.545	-.109
	등분산이 가정되지 않			-2.294	74.180	.025	-.827	.361	-1.546	-.109
안전및보안	등분산이 가정됨	.755	.387	-1.564	95	.121	-.552	.353	-1.253	.149
	등분산이 가정되지 않			-1.577	75.408	.119	-.552	.350	-1.250	.145
회사위상제고	등분산이 가정됨	.153	.697	-.399	95	.691	-.144	.360	-.860	.572
	등분산이 가정되지 않			-.388	67.245	.699	-.144	.371	-.884	.596
직원복지	등분산이 가정됨	.349	.556	-1.183	95	.240	-.420	.355	-1.125	.285
	등분산이 가정되지 않			-1.178	72.616	.243	-.420	.357	-1.130	.291
중요서류운송	등분산이 가정됨	.304	.582	-1.141	95	.257	-.371	.325	-1.015	.274
	등분산이 가정되지 않			-1.088	63.202	.281	-.371	.341	-1.051	.310
특별프로젝트	등분산이 가정됨	.513	.476	-3.158	95	.002	-1.015	.321	-1.653	-.377
	등분산이 가정되지 않			-3.018	63.671	.004	-1.015	.336	-1.687	-.343
사외민사로버	등분산이 가정됨	.002	.968	-.363	95	.718	-.133	.368	-.864	.597
	등분산이 가정되지 않			-.360	71.653	.720	-.133	.371	-.873	.606
기존항공불편	등분산이 가정됨	.394	.532	-2.508	95	.014	-.919	.367	-1.647	-.192
	등분산이 가정되지 않			-2.536	78.151	.013	-.919	.363	-1.641	-.197

제1집단과 제3집단을 대상으로 독립표본 검정을 시행한 결과, 가설 1에 대한 결과는 항목에 따라 다르게 나타났다.

주요직원의 이동, 고객 회사에 대한 방문, 긴급 서비스(A/S포함), 목적지~공항까지의 단거리 이동, 판매 촉진(을 위한 마케팅 지원), 기내(에서의) 업무 지원, 직원 통근, 판매 제고, (전세기를 이용한) 수입 창출, 기술자 이동, 빠른 서비스, 특별 프로젝트, 기존 항공사(서비스) 불편사항과 같은 항목에 대해서는 제1집단과 제3집단 사이에 유의미한 편차가 있는 것으로 나타났다. 동시에 향후 전세기 서비스를 이용할 의사가 있는 집단인 제3집단의 경우 수입창출과 직원 통근을 제외한 나머지 항목들에 대한 선호도가 7점 척도 중 4.0이상을 보여 기존 항공서비스에 만족하고 있는 집단에 비해 제시된 서비스 요소에 보다 민감하게 반응하고 있음이 드러났다(그림 8 항목별 선호도 비교).

그러나 주요임원 이동, 사회공헌 지원, 시장 파악, 임원 보상, 국제 여행, 안전 및 보안, 회사위상 제고, 직원 복지, 중요서류 운송, 사외인사에 대한 로비 등의 항목에서는 제1집단과 제3집단 사이에 유의미한 편차가 없는 것으로 나타났는데, 이 중 주요 임원 이동과 임원 보상, 사외인사 로비, 중요 서류 운송은 향후 기존 서비스를 계속 이용하고자 하는 집단은 제1집단에서도 7점 척도 중 4.0이상의 선호도를 보였다. 또한 사회공헌 지원, 시장 파악, 국제 여행, 안전 및 보안, 회사 위상 제고, 직원 복지 등의 항목에서는 선호도의 편차가 유의미하지 않은 동시에 선호 수준도 낮았다.

이와 동시에 Levene's test를 통해 등분산성을 검증하였다. 검증 결과 항목별 유의확률이 모두 0.05 이상인 것으로 나타나 분산성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

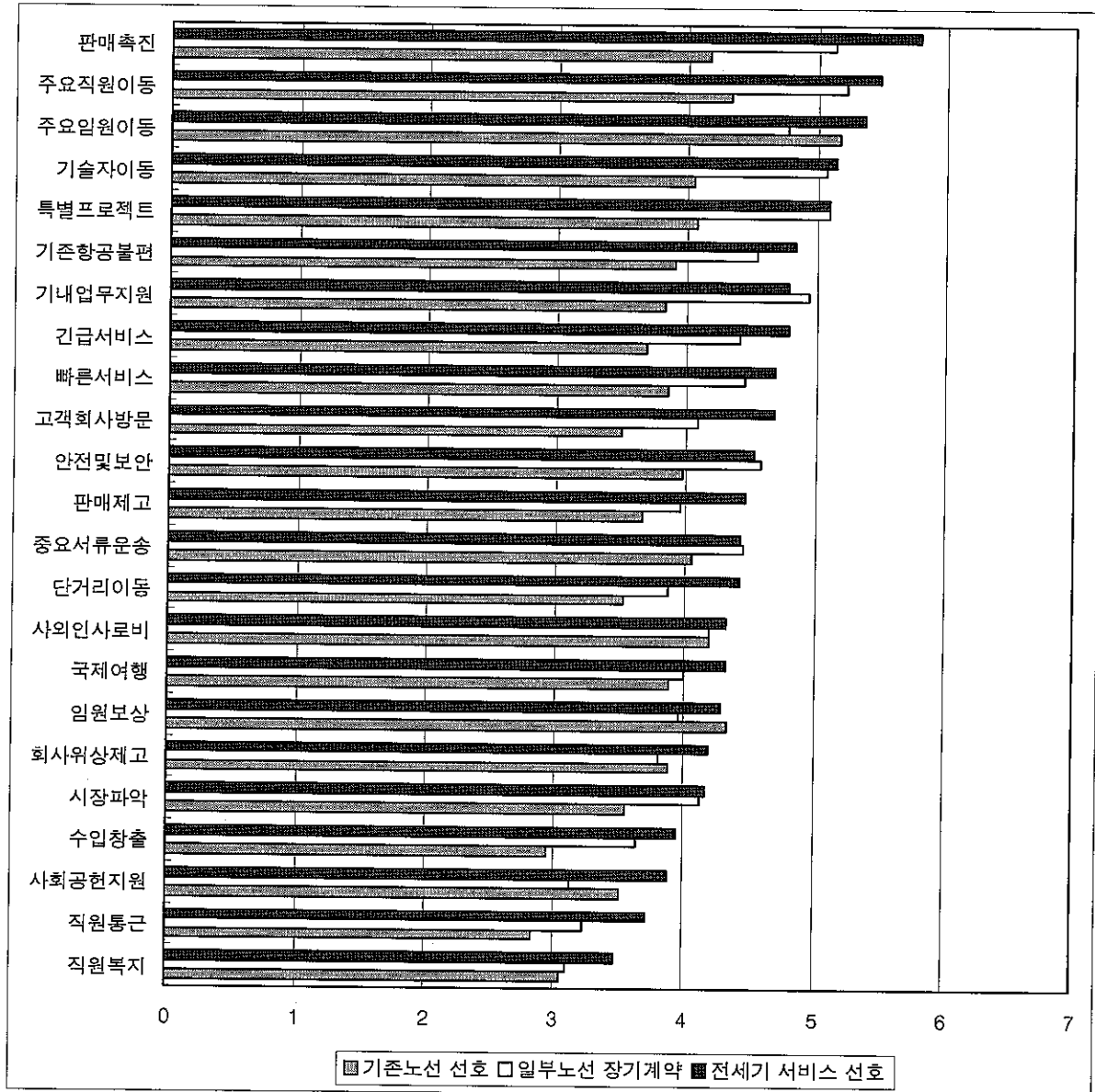
제2가설에 대한 검증을 시행한 결과, 전세기 서비스를 사용할 의도가 있는 고객들의 인구통계학적 특성에 따라 서비스 내용에 대한 선호도에는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉 향후 전세기 서비스를 사용할 의사가 있는 제3집단을 대상으로 산업, 회사 타입, 회사 형태, 월평균 소득, 연령별로 두 집단으로 구분하여 독립표본 검정을 시행하였으나 양자간에 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

이 분석을 위해 산업은 제조업 및 금융업과 기타, 회사 타입은 순수 국내회사와 기타, 회사 형태는 대기업과 기타, 월평균 소득은 400만원 미만과 그 이상, 연령은 40세 미만과 그 이상으로 나누어 비교하였다. 이 전세기 서비스 선호 집단 내 분석을 위한 다변량 분산 분석은 표본 수의 문제로 인하여 실시하지 않았으며, 성별 특성을 통한 검정 역시 표본 수의 불균형으로 인하여 실시하지 않았다.

## 5. 집단별 선호도 비교

추가적으로 제1집단, 제2집단, 제3집단이 응답한 항목별 선호도의 평균치로 집단별 선호도를 비교, 분석하였다.

<그림 8> 항목별 선호도 비교



전세기 서비스를 선호하는 집단이 가장 중요하게 생각하는 전세기 서비스의 선호 이유는 판매 촉진과 주요 직원 이동, 주요 임원 이동, 기술자 이동, 특별 프로젝트, 기존 항공 불편, 기내업무 지원의 순으로 나타났다. 즉 업무를 위해 직접 대면 접촉이 필요한 경우 시간과 노선의 제한을 최소화하는 서비스를 요구하고 있으며, 이 집단에서는 기존 항공사의 서비스가 불편하다는 인식도 상당한 것으로 드러났다.

반면 기존 서비스를 선호하는 집단이 가장 중요하게 생각하는 전세기 서비스 이용항목은 주요임원 이동, 임원 보상, 주요 직원 이동, 사외인사 로비, 판매 촉진, 특별 프로젝트, 중요 서류 운송 등으로 나타나, 임직원 및 중요 인사의 이동 등 특별한 사유가 있을 때에는 전세기 서비스를 사용하는 것도 타당하다고 여기는 것으로 나타났다.

또 향후 일정 노선을 장기 계약을 통해 이용하겠다고 답변한 집단은 전세기 서비스의 주요 선호 이유가 주요 직원 이동, 판매 촉진, 특별 프로젝트, 기술자 이동, 기내 업무 지원, 주요 임원 이동, 안전 및 보안의 순인 것으로 드러났다. 이 집단에서는 주요 임직원 이동의 중요성에 대한 인식과 함께 기내 업무 지원 가능성을 높이 평가하였으며, 전세기 서비스에서 제공할 수 있는 안전 및 보안 서비스 역시 차별적인 가치를 지니고 있는 것으로 나타났다.



## 제 5 장 결론

연구 결과 기존 노선을 선호하는 고객과 전세기 서비스를 선호하는 고객 간에는 일부 항목에 있어 서비스 내용에 대한 선호도에 차이가 나타났다. 주요직원의 이동, 고객 회사에 대한 방문, 긴급 서비스(A/S포함), 목적지~공항까지의 단거리 이동, 판매 촉진(을 위한 마케팅 지원), 기내(에서의) 업무 지원, 직원 통근, 판매 제고, (전세기를 이용한) 수입 창출, 기술자 이동, 빠른 서비스, 특별 프로젝트, 기존 항공사 (서비스) 불편사항과 같은 항목에 대해서는 기존 노선을 선호하는 고객과 전세기 서비스를 선호하는 고객간에 유의미한 편차가 있는 것으로 나타났다. 동시에 향후 전세기 서비스를 이용할 의사가 있는 집단인 제3집단의 경우 수입창출과 직원 통근을 제외한 나머지 항목들에 대한 선호도가 7점 척도 중 4.0이상을 보여 기존 항공서비스에 만족하고 있는 집단에 비해 제시된 서비스 요소에 보다 민감하게 반응하고 있음이 드러나, 이러한 항목에 대한 불편을 해소할 수 있는 차별화되고 고급화된 전세기 서비스가 항공업계로부터 제공될 경우 차별화된 신시장이 개척될 가능성이 있음이 확인되었다.

그러나 주요임원 이동, 사회공헌 지원, 시장 파악, 임원 보상, 국제 여행, 안전 및 보안, 회사위상 제고, 직원 복지, 중요서류 운송, 사외인사에 대한 로비 등의 항목에서는 제1집단과 제3집단 사이에 유의미한 편차가 없는 것으로 나타났는데, 이 중 주요 임원 이동과 임원 보상, 사외인사 로비, 중요 서류 운송은 향후 기존 서비스를 계속 이용하고자 하는 집단은 제1집단에서도 7점 척도 중 4.0이상의 선호도를 보여 전세기 서비스가 도입된다면 상기 네 가지 항목에 대해서는 보다 시장성이 넓은 것으로 나타났다. 다만 사회공헌 지원, 시장 파악, 국제 여행, 안전 및 보안, 회사 위상 제고, 직원 복지 등의 항목에서는 선호도의 편차가 유의미하지 않은 동시에 선호 수준도 낮아 이에 대한 시장성이 낮은 것으로 나타났다.

전세기 서비스를 선호하는 집단 내부적인 인구통계학적 분석은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 다만 통계적으로는 유의미하게 나타나지 않았으나 월평균 소득이나 직위, 항공서비스의 이용 회수가 높을수록 집단 내의 표본 수가 증가하는 경향을 보여 전세기 서비스 이용에 대한 선호가 다소 높은 것으로 추정된다.

항목별 선호도를 분석한 결과 전세기 서비스를 선호하는 집단이 가장 중요하게 생각하는 전세기 서비스의 선호 이유는 판매 촉진과 주요 직원 이동, 주요 임원 이동, 기술자 이동, 특별

프로젝트, 기존 항공 불편, 기내업무 지원의 순으로 나타났다. 즉 업무를 위해 직접 대면 접촉이 필요한 경우 시간과 노선의 제한을 최소화하는 서비스를 요구하고 있으며, 이 집단에서는 기존 항공사의 서비스가 불편하다는 인식도 상당한 것으로 드러났다. 이는 기존 서비스 외에 부가가치를 창출할 수 있는 시장의 여지를 드러내고 있다. 반면 기존 서비스를 선호하는 집단이 가장 중요하게 생각하는 전세기 서비스 이용항목은 주요임원 이동, 임원 보상, 주요 직원 이동, 사외인사 로비, 판매 촉진, 특별 프로젝트, 중요 서류 운송 등으로 나타나, 기존 항공 서비스에 만족하고 있는 집단에서도 임직원 및 중요 인사의 이동 등 특별한 사유가 있을 때에 전세기 서비스를 사용하는 것은 타당성이 있다가 느끼는 것으로 나타났다. 즉 주요임직원의 이동과 특별 프로젝트 수행 등의 항목은 이미 전세기 서비스에 대한 수용성이 높다고 판단할 수 있다.

또 향후 일정 노선을 장기 계약을 통해 이용하겠다고 답변한 집단은 기존 서비스의 개선을 바라나 전세기 서비스와 같은 고급화되고 차별화된 서비스를 이용하기에는 부담스럽게 느끼는 집단으로, 전세기 서비스의 주요 선호 이유가 주요 직원 이동, 판매 촉진, 특별 프로젝트, 기술자 이동, 기내 업무 지원, 주요 임원 이동, 안전 및 보안의 순인 것으로 드러났다. 이 집단에서도 주요 임직원 이동에 대한 중요성의 인식 정도는 높은 것으로 드러났으며, 실무적으로는 기내업무 지원 가능성과 안전 및 보안 서비스에 대한 선호도가 높았다.

결과적으로 국내 항공운송시장이 고부가가치를 창출하기 위해서는 기존의 정기노선운영항공사와 저가항공사 간의 출혈경쟁을 통한 산업내의 경쟁보다는 새로운 서비스의 유형인 Air chartering service와 같은 수요를 창출하여야 하며, 고부가가치 산업으로 발전시켜 고객의 니즈에 부응하는 다양한 서비스를 제공하는 전략을 추구하여야 할 것이다.

## 제 6 장 시사점

현재 대한항공과 아시아나항공을 위시한 한성항공과 제주항공, 영남항공, 진에어 등 총 6개 항공사가 운항서비스를 하고 있는 상황에서, 에어부산과 코스타항공, 이스타항공, 인천타이거항공 등이 08년에 서비스 신청을 하여 곧 운항을 개시할 것으로 보여, 총 10개의 항공운송회사가 국내시장에서 경쟁을 하게 될 것이다. 이러한 환경은 단순히 가격경쟁만을 경쟁우위로 삼을 경우 상호간의 출혈경쟁을 통한 악순환의 연속이 될 가능성이 있다. 이러한 가격경

쟁은 국제유가 상승이나 환율의 변화 등 외부환경변화에 대비하기가 쉽지 않으며 증가하는 소비자들의 서비스 니즈를 만족시키기 어렵게 된다. 국내 항공운송산업에서의 Air Chartering Service 도입전략은 레드오션화 되어 가는 국내의 정기운항노선과 늘어나고 있는 저가 지역항공사의 경쟁에서 새로운 부가가치를 창출시킬 수 있는 또 하나의 차별화된 전략이 될 것이며, 인접 국가인 아시아권에 대한 항공운송수요를 수용함으로써 외국 항공사와의 경쟁에서도 유리한 고지를 선점할 수 있다. 또한, 전세기 서비스도입은 국내 중형항공기의 수요를 가능케 하고 국내항공 제조산업의 수요를 창출하게 하여 항공산업 전반에 걸친 수요창출을 촉발할 것으로 기대되고 있다.

## 참고문헌

- 박명섭, 최병권(2005), “유럽의 항공사간 제휴에 관한 EU의 정책 연구”, 유럽학회.
- 박성현, 조신섭, 김성수,(2000)통계자료분석을 위한 한글 SPSS(제2판), 자유아카데미.
- 박시사, 이성은(2006), “제주항공의 저가항공사 포지셔닝 전략에 관한 연구” 관광연구저널 제20회 제1호 2006 35-48.
- 박호표, 박제훈(2004), “지역항공사 도입방안에 관한 연구” 관광연구저널 18권 제1호.
- 유초영, “항공 서비스 품질의 평가 및 측정에 관한 연구” 연세대학교 석사학위 논문 1995.
- 이윤철, 하상수, 김민정(2005), “집중화전략을 추구하는 일본 저운임 항공사의 사례연구” 항공경영학회.
- 이환호(2002), “세계 항공 운송산업의 환경변화와 우리나라의 대응방안”, 항공산업연구 제 60집.
- 장세진, “글로벌경쟁시대의 경영전략”, 2005 박영사.
- 정익준(2000), “항공운송관리론”, 백산출판사.
- 추교진, 정창욱, 김영배(2006), “항공산업 활성화를 위한 국내 저가 항공산업의 블루오션 전략”, 한국항공경영학회지 Vol. 4, No. 2 119p.
- 하수동, 이윤철(2004), “저운임 항공사의 경영전략에 관한 사례연구” 항공경영학회 춘계학술대회발표집.
- Barney, 1997, gaining and sustaining competitive advantage, Addison-Wesley

Kotler, P., (1991), Marketing management: Analysis, planning, implementation, & control, 7th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hurley, J. A.(1990), Highway Hotel: Anatomy of a turnaround, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 31(2): 36-44

Porter, 1980, What is Strategy

Porter, 1984, Competitive Strategy

Porter, 1985, Competitive advantage, Free Press

Porter, What is strategy, 2006 Harvard Business Review November-December 64p.

Reich, A.Z. (1997), Marketing management for the hospitality industry: A strategic approach, New York: John Wiley & Sons.

Reich, A.Z. (1999), Positioning Tourism Destination, Champaign, Illinois, Sagamore Publishing