

航空宇宙法學會誌 第25卷 第2號
2010년 12월 30일 발행, pp. 139~162

논문접수일 2010. 12. 15
논문심사일 2010. 12. 18
게재확정일 2010. 12. 23

항공자유화정책상 상용고객우대제도의 제휴 성과와 국제경쟁에 관한 연구

서명선* · 조주은**

목 차

- I. 서 론
- II. 이론적 고찰
- III. 연구모형 및 조사설계
- IV. 실증분석
- V. 결 론

* 광주여자대학교 항공서비스학과 교수
** 세명대학교 호텔관광학부 강사

I. 서 론

기업은 모든 종류의 제휴를 포함하는 파트너십에 기초를 둔 관계에서 성장을 가속화 한다(Chan, Kensinger, Kewon and Martin, 1997). 제휴는 기업 간 상호협력 관계를 유지함으로써 다른 기업에 대하여 경쟁적 우위를 확보하고자 하는 새로운 경영전략의 흐름이다. 기업 간 제휴는 단기적 이익을 얻기 위한 보완적 수단이 아니라 기업이 생존하고 번영하기 위한 본원적 수단의 성격을 갖는다(Ohmae, 1989). 전략적 제휴란 기업마다 가지고 있는 경영 자원과 정보 및 기회를 공유하면서 부분적 협력과 경쟁을 동시에 추진하거나 제3의 기업에 대응하기 위한 경쟁 우위 확보 전략이다. 둘 이상의 기업이 경쟁력 제고를 목표로 경영 자원을 공유하거나 협력하는 일정기간동안의 지속적 협력관계를 의미한다.

항공사들의 전략적 제휴는 기업마다 독립성을 유지하되 공동 상용고객우대제도, 공동 운항 편명 사용, 공동 컴퓨터 예약망 등 업무 제휴로 인한 경쟁적 공존 전략이다. 또한 호텔, 철도, 렌트카 회사, 면세점 등 유사업종 간의 제휴(Dev and Klein, 1993)에서 신용카드사, 통신사 등으로 네트워크 제휴를 확대시킴으로써 필요에 따라서는 경쟁사와도 제휴를 유지하여 경영 성과의 상승효과를 기대하게 된다. 그러므로 성공적인 전략적 제휴를 형성하고 이를 수행하는 능력은 항공사의 중요한 경쟁 수단이다.

항공운송산업은 범세계화 경향뿐만 아니라 세계 주요 국가들의 항공자유화 정책(Open Skies Policy) 확대 추세에 따라 무한경쟁 상황에서의 고객서비스향상, 규제로 인한 노선 확장이 어려운 지역에 대한 시장의 확보 또는 새로운 시장에 대한 진출방식의 일환으로 항공사 간 제휴가 이루어지기 시작했다. 항공사간 활발하게 추진되고 있는 제휴 중 상용고객우대제도(Frequent Flyer Program: FFP)는 규제완화법을 발표이후 환경변화의 부산물로 나타난 마케팅 전략 중의 하나이다. 즉, 자사 항공편을 이용하는 고객을 회원제로 관리하며 탑승 또는 기타 이용실적에 따라 마일리지를 부여하고, 누적된 마일리지가 일정한 기준에 도달하면 그 기준에 따라 다양한 보상을 제공하

는 제도이다. 이와 같은 제도의 중요성은 상용고객우대 고객이 충성 고객으로 발전함에 따라 그 기업의 성과를 높이는 것을 의미하기 때문이다. 따라서 여러 가지 외적 환경 변화의 영향과 치열한 경쟁으로 인해 경영이 점점 더 어려워지고 있는 상황에서 항공사들은 고객의 니즈를 효과적으로 파악하고 경영여건에 도움을 줄 수 있는 충성 고객을 확보하는데 최고의 방법으로 사용되어지는 상용고객우대제도의 문제점과 성과들을 파악할 필요가 있다.

그동안 항공사의 상용고객우대제도와 관련한 국내외 연구들은 Stephenson and Fox, (1992), Chin(2001), Suzuki(2003), Klopheus(2005), 김재원(2002), 박광식·윤문길(2008)이 있다. 또한 항공사의 전략적 제휴에 관한 연구들은 Alvarado(1999), Chen and Chen(2001), 구분기(2003), 윤보영(2004), 홍석진·김제철(2004)등의 연구가 발표되었다.

이에 본 연구에서는 5개 글로벌 제휴 그룹(star, oneworld, wings, qualiflyer, skyteam)을 대상으로 선정하여 상용고객우대제도를 통한 항공사의 전략적 제휴 현황을 살펴보고 아울러 제휴 그룹의 항공사가 보유한 자원구조와 경영 환경이 전략적 제휴 유형에 미치는 성과에 대하여 실증적 연구를 병행하고자 한다.

본 연구의 목적은 첫째, 항공자유화정책과 항공사 전략적 제휴 그리고 항공사 상용고객우대제도에 대한 이론을 정립하고 둘째, 항공사의 전략적 제휴 형성에 대한 동기를 파악한다. 셋째, 항공사 상용고객우대제도의 전략적 제휴 관점에서 제휴 유형을 검토한 후 항공사들의 성과와 국제경쟁력을 고찰한다. 그리하여 글로벌 네트워크를 구축하고 있는 제휴 유형을 통해서 우리나라 국적항공사들이 경쟁이 치열한 세계항공운송시장에서 국제경쟁력의 확보를 위한 상용고객우대제도 운영 관리시 지향해야할 전략과 함께 우리나라 정부가 추구해나가야 할 항공자유화정책에 대한 시사점도 제시하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 항공자유화정책

(1) 항공자유화정책의 개념과 배경

국제운송에 있어서 항공자유화정책(open skies policy)¹⁾이란 하늘의 자유 또는 하늘의 개방이란 의미로 규범적으로 여러 형태의 운송권을 타국가에 허용하는 개방정책이나 국제항공운송에 있어서 자유경쟁정책을 의미한다(2009). 1978년 규제완화 이후 미국 정부는 국내에서 경쟁력을 갖춘 대형 항공사들이 시장기회가 더욱 많은 국제시장에서 경쟁할 수 있는 시장기회를 제공해주고자 1992년 네덜란드와 항공자유화 협정을 맺기 시작하여 (2004) 많은 국가들과 매우 현실적인 접근의 협정을 맺고 있다. 국제선에 대한 항공자유화는 1984년 영국과 네덜란드 간 항공협정 체결을 계기로 유럽 각국으로 확산되었으며(2008), 우리나라는 1998년 6월 국적항공사들에게 불평등한 노선구조가 완전히 해소될 수 있는 항공자유화 협정을 미국과 체결하였다(2000). 그리고 2006년부터 중국과 베트남, 일본, 멕시코, 브라질 등을 비롯하여 많은 국가들과 꾸준히 협정을 체결해오고 있으며 2010년 11월 기준으로 우리나라는 20개국과 여객자유화 그리고 33개국과 화물자유화 협정을 체결하고 있다.

2. 항공사 전략적 제휴

(1) 개념 및 특징

전략적 제휴(strategic alliance)는 두 개 이상의 기업이 경쟁력 제고를 목표로 경영 자원을 공유하거나 업무 협력을 하는 일정 기간 동안의 지속적

1) 'open skies'라는 용어는 1992년 3월 미국 교통부(DOT)장관이던 Andrew H. Card가 EU 국가와 시장개방에 대한 협정을 교섭할 것이라고 발표함으로써 국제항공분야에 처음으로 등장하였다. 허희영, 「항공운송산업론」, 명경사, 2009, p.151.

협력 관계를 형성함으로써 다른 기업에 비해 경쟁 우위를 확보하려는 경영 전략을 의미한다(LG 경제연구소, 1995). 전략적 제휴는 ‘전략’과 ‘제휴’라는 두 개념이 결합된 것으로서, 경쟁력 강화에 따른 장기적 목표 관계에 대한 참여는 ‘전략적 요소’이고, 시장거래와 내부 거래 및 합병의 중간 형태로 경영자원의 공유는 ‘제휴’와 관련된 요소이다(민혜성 · 조인환, 2000).

Yoshino and Rangan(1995)에 의하면 전략적 제휴는 첫째, 두 개 또는 그 이상의 기업이 독립성을 유지하면서 동일한 목표를 추구해야 하며, 둘째, 파트너 기업은 제휴의 이익을 공유하고 주어진 임무의 성과를 함께 통제해 나가야 한다. 셋째, 제휴 기업들은 기술이나 제품 등에서 하나 또는 그 이상의 주요 전략 분야에서 지속적으로 공헌이 있어야 한다는 조건이다(서명선, 2002). 항공사 간의 전략적 제휴는 대부분 판매 제휴에서 코드쉐어링(codesharing), 우수 고객 공동 관리, 좌석할당 협정(blockspace agreement) 등 항공사들의 노선망을 확대시킴으로써 운송 능력을 증대시키고, 각 항공사들의 이익 창출을 도모하기 위한 전략 수단으로 인식되고 있다.

항공사가 전략적 제휴를 하는 주요한 이유는 시장의 급속한 통합 환경에 대응하고 기업의 자원을 공유하기 위함이다. 즉, 비용 감소, 위험 분산, 서비스 개발 촉진, 유통 개선, 시장의 접근과 입지를 확보하기 위하여 전략적 제휴 추세에 합류하고 있다. 선행 연구에 의하면 전략적 제휴의 특징은 다음과 같이 요약된다(권영철, 1995). 첫째, 지분 참여와 같은 형태의 기존의 기업간 협력 관계와는 달리 기업 경영상 독립성을 최대한 유지하면서 다양한 업무 분야(생산, 마케팅 등)에 걸쳐 단기적인 협력 관계를 맺는 것을 특징으로 한다. 둘째, 선진국 기업과 개발 도상국 기업 간의 협력 관계에서 선진 경쟁 기업 간의 전략적 제휴로 변모하였다. 셋째, 특정 업무 분야에만 국한하지 않고 포괄적인 제휴 관계를 맺는 추세로 변하고 있다(구분기, 2003).

3. 항공사 상용고객우대제도와 전략적 제휴

(1) 항공사 상용고객우대제도

항공사의 상용고객우대제도(Frequent Flyer Program: FFP)는 포괄적 마케팅 제휴의 부분으로서 미국 정부의 항공법 규제 완화 이후에 항공 운임 전략의 일환으로 아메리칸항공(AA)이 자사를 자주 이용하는 승객에게 유형의 보상 형태를 제공하는 개념이다. 상용고객우대제도는 초창기에는 고객 충성도 확보를 위한 마케팅 중심으로 형성되었으나, 항공사 간 또는 다른 산업 간의 전략적 제휴로 점점 변모해감에 따라 항공사 경영에 있어 중요한 제휴 수단이 되고 있다(Airline Business, 1997). 이기성(1995)의 연구에서 제시된 바와 같이 상용고객우대제도의 전략적 제휴는 수평적 제휴, 수직적 제휴, 외부적 제휴로 구분된다.

(2) 상용고객우대제도의 전략적 제휴

(가) 수평적 제휴

수평적 제휴는 제휴 항공사 탑승편의 마일리지 누적 인정 및 제휴 항공사를 통한 보너스 사용이 가능한 항공사 간의 제휴이다. 상용고객우대제도의 제휴는 그룹 제휴사들에게도 단순한 좌석 공유 이상으로 강력한 경쟁력을 갖는다. 또한 글로벌 제휴 그룹의 각 회원사들이 비회원사들과도 양자간 제휴 관계를 가짐으로써 자사 프로그램의 보너스 항공권의 가치를 높이기 위하여 지속적으로 제휴사의 확장을 도모하고 있다. 상용고객우대제도는 항공사 마케팅 전략의 핵심 부분으로 자사 비용절감과 대고객 서비스 향상을 목표로 하는 경쟁 전략이다(Gallacher, 1999).

(나) 수직적 제휴

항공사와 관련한 산업인 호텔, 렌터카, 여행사, 면세점 등과 제휴를 맺어 제휴사를 이용하는 회원에게 마일리지를 제공하여 보너스의 개념으로 제휴사의 서비스를 이용할 수 있게 하는 제휴이다. 현재 전 세계 대부분의 항공

사 상용고객우대제도는 보너스의 범위가 항공사의 무료 항공권 제공 외에 제휴 호텔 숙박 할인 및 무료 이용권으로 까지 확대되었다(Zakreski, 1998). 따라서 항공사와 호텔 간의 상용고객우대제도 제휴는 대표적 수직적 제휴 형태로써 서로의 고객을 상호 교환하여 최대의 수익을 끌어내기 위한 방편으로 활용되고 있다.

(다) 외부적 제휴

외부적 제휴는 신용카드사, 은행, 보험사 등 금융기관 및 통신사, 백화점 등과 제휴를 맺고 제휴사의 상품을 구매하면 회원에게 마일리지를 제공하는 형태의 제휴이다. 전 세계 항공사 회원들의 마일리지 적립 방법에는 가입 항공사 탑승하여 마일리지를 누적시키는 방법 외에도 신용카드를 이용하여 보너스를 축적하는 방법이 가장 선호하는 것으로 나타났다(매일경제, 1999). 이와 같이 제휴는 고객의 기반을 넓히고 추가 수익을 창출하는 효과가 있다(Garvett, Donald and Avery, 1998). 그러나 고객들이 자사 또는 제휴사의 이용으로부터 누적한 마일리지에 대한 상환 요구로 좌석 승급, 무료 항공권 지급 등은 부채의 형태로 누적되므로 대부분의 항공사들은 이에 대한 운영 전략으로 상용고객우대제도의 유효 기간을 명시하고 있다.

4. 항공사 전략적 제휴에 따른 성과

항공사 간 전략적 제휴를 통해서 얻을 수 있는 성과는 다양하게 나타날 수 있다. 첫째, 제휴를 체결함으로써 타 시장의 노선망을 확대하여 시장을 확보하고 운항 빈도를 증대시키게 됨에 따라 항공 상품의 공급 능력을 증대시킬 수 있다. 또한 새로운 시장에 우선적으로 진입함으로써 경쟁사를 견제하는 효과가 나타난다. 둘째, 제휴를 통해서 수익성을 증대시킴과 동시에 비용 절감의 효과를 비롯해서 연계수요 창출 및 새로운 수요 창출 등으로 자사가 운항하지 않는 지역의 수요를 창출하게 된다.

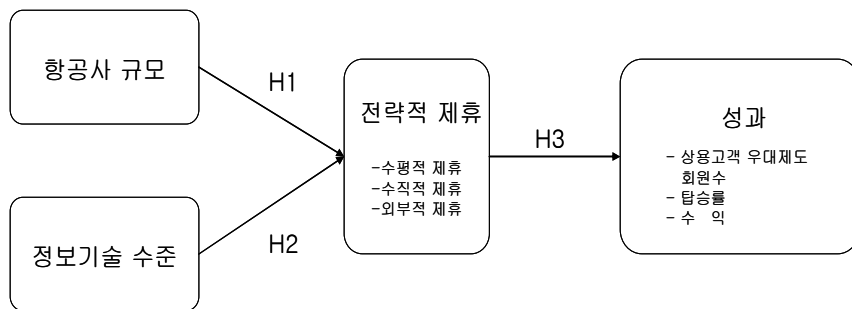
포괄적인 마케팅 제휴를 통해 상용고객우대제도 등으로 마케팅 능력이

강화되기 때문에 재정적으로 어려움에 처한 항공사들은 제휴관계를 맺은 항공사와 회원 수를 공유하게 됨으로 시너지 효과를 기대할 수 있다. 항공사는 자사의 노선망을 전 세계적으로 확충하는데 노력을 하면서도 다른 항공사와의 제휴를 통해 네트워크의 완결성을 추구하는 것이다. 즉 제휴 기업 간의 상승 효과를 통해 성장을 도모할 수 있다.

Ⅲ. 연구모형 및 조사설계

1. 연구모형 및 가설설정

본 연구에서는 항공사의 상용고객우대제도를 중심으로 전략적 제휴가 항공사의 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

가설 1 : 항공사 규모가 클수록 수평적, 수직적 및 외부적 제휴를 더 많이 할 것이다.

가설 2 : 항공사의 정보 기술이 높을수록 수평적, 수직적 및 외부적 제휴를 더 많이 할 것이다.

가설 3 : 항공사의 전략적 제휴는 궁극적으로 항공사의 성과에 영향을 미

칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 모형을 검증하기 위한 변수 요인을 자원구조, 환경요인, 전략적 제휴 유형, 성과로 구분하였다.

<표 1> 설명 변수들의 조작적 정의

| 요인 | 변수의 정의 | |
|-----------|---------------|----------------------------------|
| 항공사 규모 | 항공기 보유대 수 | |
| 정보기술 수준 | 국가별 인터넷 이용률 | |
| 전략적 제휴 유형 | 수평적 제휴 | 항공사 간의 제휴 |
| | 수직적 제휴 | 호텔, 렌트카, 호텔 외의 제휴종류 건 수 |
| | 외부적 제휴 | 신용카드, 신용사, 통신사, 신용카드 이외 제휴종류 건 수 |
| 성과 | 상용고객우대제도 회원 수 | |
| | 탑승률 | |
| | 수익 | |

자원 구조의 특성을 파악하기 위해 제휴 그룹(Star, oneworld, wings, qualiflyer, skyteam)의 항공사 규모(항공기 보유대수)와 정보기술 수준(각 항공사가 속한 국가별로 활용되고 있는 인터넷 이용률)을 설정하였다. 전략적 제휴 유형은 항공사 상용고객우대제도를 중심으로 항공사와 유관 산업인 호텔, 렌터카 다른 산업분야인 신용카드, 통신사, 보험사 등 제휴 관계를 맺고 있는 것에 따라서 수평적, 수직적, 외부적 제휴로 구분하였다. 성과는 항공사의 상용고객우대제도 회원 수와 탑승률 그리고 수익으로 설정하였다.

3. 조사 설계 및 분석방법

조사 방법으로는 본 연구의 목적을 달성하기 위해 전 세계 항공운송시장에서 이루어지고 있는 항공사 상용고객우대제도 중심의 전략적 제휴에 대한 자료 수집을 위해 관련 문헌 등을 통해서 정보 수집 가능한 모든 자료를 검색하였다. 특히 제휴그룹 Star, oneworld, wings, qualifyer, skyteam의 웹사이트를 비롯하여 각 항공사와 cyberatlas 웹사이트의 통계자료, IATA 그리고 항공전문 잡지인 Airline business의 자료를 수집하였다. 또한 국내 항공사의 상용고객우대제도 제휴를 담당하는 실무 책임자 방문과 전화면담을 통하여서도 자료 및 정보를 수집하였다. 가설 검정을 위해 사용된 분석 기법은 일원분산분석과 회귀분석을 사용하였다.

<표 2> 제휴그룹의 항공사

| Star | Oneworld | Wings | Qualifyer | Skyteam |
|--------------------|-------------------|--------------------|-----------------|----------------|
| Air Canada | | | | |
| Air Newzealand | | | | |
| ANA | | | | |
| Ansett Australia | | | Air Europe | |
| Austrian Airlines | American Airlines | | Air Liberte | |
| British Midland | Aer Lingus | | Air Littoral | |
| Lauda Air | British Airways | KLM | AOM | Aero Mexico |
| Lufthansa | Cathay Pacific | Northwest Airlines | Crossair | Air France |
| Mexicana | Finnair | | LOT | Czech Airlines |
| SAS | Lberia | | PGA | Delta |
| Singapole Airlines | LanChile | | Sabena | Korean Air |
| Thai Airways | Qantas Airways | | Swiss Air | |
| Tyrolean Airways | | | TAP | |
| United Airlines | | | Volare Airlines | |
| Varig | | | | |

주) 연구자 정리

IV. 실증분석

1. 항공사 자원 구조에 따른 제휴 유형에 관한 가설 검증

(1) 항공사 규모의 특성이 전략적 제휴유형에 미치는 영향

<표 3> 항공사 규모 특성과 전략적 제휴 유형간의 회귀분석

| 종속변수 | | 독립변수 | 절편 | 회귀계수 | p값 | R ² | 연구가설 |
|--------|--------|----------|----------|------------|--------|----------------|------|
| 수평적 제휴 | 총합건수 | 항공기 보유대수 | 19.78159 | 0.017 | 0.7242 | 0.0168 | 기각 |
| | 비회원사 | 항공기 보유대수 | 9.35508 | 0.01735 | 0.4203 | 0.0446 | 기각 |
| 수직적 제휴 | 총합건수 | 항공기 보유대수 | 26.5768 | 0.0194** | 0.0135 | 0.2026 | 채택 |
| | 호텔 | | 22.61144 | 0.00715 | 0.1082 | 0.1105 | 기각 |
| | 렌트카 | | 3.1429 | 0.00826*** | 0.0001 | 0.5089 | 채택 |
| | 호텔이외 | | 3.96536 | 0.01225*** | 0.0001 | 0.4311 | 채택 |
| | 제휴종류건수 | | 2.50049 | 0.00436*** | 0.0016 | 0.2874 | 채택 |
| 외부적 제휴 | 총합건수 | 항공기 보유대수 | 11.52515 | 0.00057921 | 0.9944 | 0.0003 | 기각 |
| | 신용카드 | | 3.97902 | -0.00294 | 0.5476 | 0.0312 | 기각 |
| | 통신사 | | 3.69603 | 0.00412 | 0.2411 | 0.0721 | 기각 |
| | 신용카드이외 | | 7.54614 | 0.00352 | 0.8463 | 0.0087 | 기각 |
| | 제휴종류건수 | | 4.08042 | -0.00101 | 0.4099 | 0.0459 | 기각 |

** : p<0.05, *** : p< 0.01

가설 1. 항공사의 항공기 보유대수가 전략적 제휴 유형에 미치는 영향에 관한 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 수행한 결과는 <표3>와 같다.

첫째, 항공사의 항공기 보유대수가 수평적 제휴에 영향을 미치는가에 대한 가설검정을 위하여 회귀분석을 수행한 결과 총합건수 및 비회원사간 모두 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않고 있다. 둘째, 항공사의 항공기 보유대수가 수직적 제휴에 영향을 미치는가에 대한 회귀분석을 수행한 결과 호텔을 제외한 렌트카, 호텔이외, 제휴종류건수에 대해서는 통계적으로 유

의하게 나타났다. 이를 분석해보면 항공기 보유대수가 수직적 제휴에 가장 유의한 영향을 미치는 독립변수로는 렌트카가 $p < 0.01$ 수준에서 50.9%의 설명력을 보임으로서 회귀모형의 유용성이 가장 높게 나타났다. 다음으로 호텔이외가 $p < 0.01$ 수준에서 43.1%의 설명력을 보였으며 제휴종류건수가 $p < 0.01$ 수준에서 28.7%의 설명력을 보였다. 셋째, 항공사의 항공기 보유대수가 외부적 제휴에 영향을 미치는가에 대한 회귀분석 결과 전체적으로 통계적인 유의한 영향을 찾아볼 수 가 없었다. 따라서 항공사의 항공기 보유대수는 수직적 제휴의 하위변수 중 호텔을 제외한 렌트카, 호텔이외, 제휴종류건수에 영향을 미침으로서 통계적으로 의미 있는 결과를 보였다.

(2) 정보기술 수준이 전략적 제휴유형에 미치는 영향

<표 4> 정보기술 수준과 전략적 제휴유형간의 회귀분석

| 종속변수 | | 독립변수 | 절편 | 회귀계수 | p값 | R ² | 연구가설 |
|--------|--------|----------|----------|------------|--------|----------------|------|
| 수평적 제휴 | 총합건수 | 정보 기술 수준 | 17.85354 | 0.07759 | 0.2489 | 0.0348 | 기각 |
| | 비회원사 | | 7.20518 | 0.10481* | 0.0969 | 0.0708 | 채택 |
| 수직적 제휴 | 총합건수 | 정보 기술 수준 | 27.47146 | 0.15222 | 0.244 | 0.0355 | 기각 |
| | 호텔 | | 23.21853 | 0.11264 | 0.3655 | 0.0216 | 기각 |
| | 렌트카 | | 2.81592 | 0.03585*** | 0.0067 | 0.1777 | 채택 |
| | 호텔이외 | | 4.25293 | 0.03958 | 0.1543 | 0.0527 | 기각 |
| | 제휴종류건수 | | 2.40404 | 0.01888* | 0.0874 | 0.075 | 채택 |
| 외부적 제휴 | 총합건수 | 정보 기술 수준 | 13.3492 | -0.0504 | 0.504 | 0.0118 | 기각 |
| | 신용카드 | | 4.7789 | -0.03733 | 0.1454 | 0.055 | 기각 |
| | 통신사 | | 4.08549 | -0.03259 | 0.2469 | 0.0351 | 기각 |
| | 신용카드이외 | | 8.5703 | -0.01307 | 0.8349 | 0.0012 | 기각 |
| | 제휴종류건수 | | 4.4125 | 0.00289 | 0.8824 | 0.0006 | 기각 |

* : $p < 0.1$, *** : $p < 0.01$

가설 2. 항공사의 정보기술 수준이 전략적 제휴 유형에 미치는 영향에 관한 회귀분석결과, 수평적 제휴에서 총합건수는 통계적으로 유의한 영향이

나타나지 않았으나 비회원사 제휴에 대한 정보기술수준은 회귀분석 결과 $p < 0.1$ 수준에서 7%의 설명력을 나타내고 있으므로 통계적으로 유의한 영향이 있다. 또한, 정보기술수준이 수직적 제휴 중에서는 렌트카는 $p < 0.01$ 수준에서 17.7%의 설명력이 있으며, 제휴종류건수에 있어서는 $p < 0.1$ 수준에서 7.5%의 설명력을 나타내므로 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 그러나 호텔, 호텔이외의 경우에 있어서는 통계적으로 유의한 영향을 찾아볼 수가 없었으며, 정보기술수준도 외부적 제휴의 제휴건수에 영향을 미치는가에 대한 회귀분석을 수행한 결과는 전체적으로 통계적으로 유의한 영향을 나타내지 않았다.

2. 항공사 제휴 유형이 성과에 미치는 영향

<표 5> 전략적 제휴유형이 성과에 따른 회귀분석

| 종속변수 | 독립변수 | 절편 | 회귀계수 | p값 | R ² | 연구가설 | |
|--------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|----------------|--------|----------|
| 성 과 | 상용고객 우대제도에 따른 회원 수 | 수평적 제휴 수직적 제휴 외부적 제휴 | -2870701 | -326734 511569** 11226 | 0.0118 | 0.3865 | 부분 채택 |
| | 탑승 률 | 수평적 제휴 수직적 제휴 외부적 제휴 | 69.75068 | -0.10857 0.18449** -0.27083 | 0.0258 | 0.1074 | 부분 채택 |
| | 수익 | 수평적 제휴 수직적 제휴 외부적 제휴 | 2124.423 602 | -156.64821 231.83575* -117.563 | 0.0504 | 0.1972 | 부분 채택 |

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$

가설 3. 항공사가 상용고객우대제도 중심으로 맺고 있는 수평, 수직, 외부적 제휴가 상용고객우대제도 회원 수에 미치는 영향을 알아본 결과, 전략적 제휴유형에서 수직적 제휴만 성과의 모든 하위변수인 상용고객우대제도 회원 수, 탑승률, 수익 등에 모두 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 이 부분만 채택되었다. 이는 승객들이 항공여행과 관련된 호텔, 렌트카, 면세점, 여행사와 같이 수직적 제휴가 많은 항공사에 대한 선호도가 높고 가입항공사의 전략적 제휴를 통한 서비스 네트워크를 활용하여 항공사탑승이외의 마일리지 획득과 그 밖의 관련된 보너스 혜택에 대한 관심이 높다는 것을 의미한다.

V. 결 론

본 연구는 각 국가들의 항공자유화정책 확대 추세에 따라 세계주요항공사들이 국제경쟁력을 확보하기 위한 전략으로 범세계적 제휴그룹과의 제휴를 통해 항공사가 보유하고 있는 자원 구조가 전략적 제휴유형과 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 첫째, 항공사 규모와 전략적 제휴 유형에 관한 가설 검증 결과 항공사의 항공기 보유대수는 수직적 제휴의 렌트카와 호텔이외의 제휴 부분에만 영향을 미치는 것으로 제시되었다. 항공기 보유대수가 많을수록, 즉 규모가 큰 항공사일수록 기본적으로 항공사들의 주요상품인 취항 노선과 상용고객우대제도 회원이 많으므로 이들 유관산업들이 규모가 큰 항공사와의 제휴를 지향하는 것으로 보인다.

둘째, 정보 기술 수준의 특성에 따라 전략적 제휴의 유형 선택 유형은 항공사의 정보기술수준이 높을수록 수평적 제휴에는 비회원사간의 제휴, 수직적 제휴에 있어서는 렌트카와 제휴종류 건수 부분에 있어서만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 항공사가 그룹회원사뿐만 아니라 비회원사 그리고 렌트카 등의 유관 산업들과의 적극적인 제휴를 도모하여 새로운 수요와 수입을 창출하고 경쟁사들과의 서비스 차별화 전략을 모색함으로써

정보기술 수준의 발달에 따른 서비스 개발, 자사 상용고객우대제도의 관측과 운영 및 자사 회원관리를 변화시켜나가고 있음을 알 수 있었다.

셋째, 항공사 성과에 미치는 변수들에 관한 분석 결과, 항공사의 FFP 경험이 탑승률과 수익에 유의한 것으로 나타났으므로 항공사의 규모는 성과에는 영향을 미치지 않는다. 또한 정보기술 수준은 탑승률에 영향을 미치지 못하고 있는 반면에 수익과 상용고객우대제도 회원수에는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이에 항공사가 속한 국가의 정보기술수준이 높고 인터넷 이용률이 높을 수록 수익이 높고 상용고객우대제도 회원 수가 많다는 사실을 알 수 있었다. 상용고객우대제도의 전략적 제휴유형에서는 수직적 제휴만 상용고객우대제도 회원수, 탑승률, 수익의 경영성과 모두 유의한 영향을 미치는 것을 발견할 수 있었다. 이는 항공사 승객의 경우 회원가입 항공사의 호텔, 렌트카, 면세점, 여행사 등의 제휴 네트워크를 활용하여 항공사 탑승이외의 마일리지 획득과 그 밖의 연계되어 있는 다양한 서비스 혜택에 대한 관심과 선호도가 높은 것으로 보인다. 그리고 항공사에게는 항공사 간 수평적 제휴를 통한 글로벌 네트워크 구축으로 새로운 시장의 접근과 입지 확보 등의 높은 성과를 추구하고자 하였던 기존의 전략에 대하여 또 다른 방향의 운영 전략을 제시하고 있어 보다 높은 성과를 위해서는 유관산업들과의 다각화 제휴도 공격적으로 실행해 나가야 하는 것을 알 수 있었다.

본 연구의 결과로부터 갖는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 경쟁이 치열한 세계항공운송시장에서 대형 항공사이거나 중·소규모의 지역 항공사 일지라도 범세계적인 네트워크와 조직력을 갖춘 제휴 그룹에 참여하는 항공사보다 제휴 그룹에 참여하거나, 전혀 참여하지 않는 항공사에 비해 보다 높은 국제경쟁력을 확보할 수 있다. 따라서 항공자유화시대에 항공사들의 생존 전략은 전략적 제휴를 통한 제휴그룹에 참여하는 것은 필연적이므로 국적 항공사들은 이를 통한 새로운 국제시장에서의 운송력 확보와 고객창출, 고객서비스향상, 제휴사들과의 상승효과를 통한 지속적인 성장 전략을 도모해나가야 할 것이다. 둘째, 항공사들이 전략적 제휴의 글로벌 네트워크를

통해 조직적으로 제휴사들의 데이터베이스를 활용할 때 보다 많은 수의 상용고객의 확보와 함께 항공사의 수익 창출이 가능하므로 우리나라 양대항공사가 항공사간의 제휴뿐만 아니라 호텔, 크루즈, 철도 등 타 산업과의 다각적 제휴로 인한 공격적 마케팅 운영도 지향해나가야 할 것이다. 셋째, 제휴를 통해 효율성과 규모의 경제성을 갖기 위한 항공사들의 전략적 제휴는 세계적인 추세이므로 우리나라 정부는 국적항공사들의 발전과 국제경쟁 확보를 위하여 실리적인 미국과 같이 국내항공사들에게 더욱 더 현실적인 접근의 항공자유화협정을 보다 활발하게 추진시켜나가야 할 것이다.

끝으로 본 연구는 상용고객우대제도 중심으로 항공사의 전략적 제휴에 관하여 살펴보았으나 후속 연구를 위한 한계점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 비 제휴그룹에 속하는 항공사들을 포함한 전체 항공사를 대상으로 한 연구로 확장 할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서 적용한 변수는 매우 제한적이었으므로 앞으로의 연구에서는 제한적으로 축적된 항공운송산업의 데이터베이스를 보완하여 항공사 전략적 제휴의 유형과 성과를 설명할 수 있는 보다 포괄적인 접근이 필요하다. 셋째, 항공사의 성과를 나타내는 지표 중 부분적 변수만 이용하였으므로 상용고객우대제도 이외에 성과에 영향을 미치는 다른 요인들을 심층적으로 분석한다면 향후 항공사 성과를 설명할 수 있는 다양한 지표를 제시될 수 있을 것이다. 넷째, 상용고객우대제도의 유형과 성과를 통해 실증 분석을 통해 접근해 보았으나 향후 연구에서는 보다 구체적인 전략적 시사점을 도출하기 위해서 심층적인 사례연구를 적용할 필요가 있다.

참고문헌

- 김재원, “항공사 FFP에 대한 신뢰와 몰입이 Loyalty에 미치는 영향에 관한 연구”, 「관광레저연구」 14권 2호, pp.77-100, 2002.
- 구분기, “항공사 전략적 제휴의 성과와 성공요인에 관한 연구”, 「관광경영학」, 7권 3호, pp.21-43, 2003.
- 권영철, 「전략적 제휴」, 김영사, 1995.
- 매일경제, “신용카드”, 1999.
- 민혜성·조인환, “항공사 전략적 제휴가 항공사에 미치는 효과에 대한 연구”, 「호텔관광연구」, 2권 1호, pp.229-250, 2000.
- 박광식·윤문길, “항공사 상용고객우대제도의 적립마일리지를 이용한 고객 가치 분석모형”, 「산업과 경영」, 15권 1호, pp.1-14, 2008.
- 서명선, “항공사 상용고객우대제도의 제휴 성과”, 「문화관광연구」, 4권 2호, pp.225-241, 2002.
- 윤문길외, 「항공운송산업론」, 한경사, 2008.
- 윤보영 “항공사 전략적제휴의 성과와 성공요인에 관한 연구”, 「여행학연구」, 20호, pp.125-149, 2004.
- 이기성, “항공사 상용고객우대제도의 현재와 미래”, 「항공진흥」10호, pp.97-98, 1995.
- 이영혁·홍순길, “규제완화와 자유화의 항공정책방향과 항공사의 경영전략에 관한 연구”, 「항공우주법학회지」, 12권 12호, pp.178-209, 2000.
- 홍석진·김제철, “전략적 제휴와 독점 금지 예외 조항에 관한 연구”, 「항공우주법학회지」, 19권 1호, pp.37-54, 2004.
- 허희영, 「항공운송산업론」, 명경사, 2009.
- LG경제연구원, “세계화를 향한 기업의 전략적 제휴”, 연구보고서 pp.95-01, 3, 1995.
- Airline Business, *Keeping the High Fliers*, Strategic/Airline Marketing, pp.88-93, June, 2003.

- Alvarado, U. Y, “*Horizontal Distributions Alliances: Their Formation and Success*”, Ph.D., Dissertation, Northwestern University, 1999.
- Chan, S. H., Kensinger and J. W., Kewon, A. J. and Martin, J. D. “*Do Strategic Alliances Create Value?*” *Journal of Financial Economics*, Vol.46, No.2, pp.199-221, 1997.
- Chen, F. C. and C. Chen, “*The effects of Strategic Alliances and Risk Pooling on the Load Factors of International Airline Operations*”, Proceedings from Informs (Institute For Operations Research and Management Sciences), Airline Management, Informs Hawaii Conference, June, 2001.
- Chin, Anthony T. H, *Impact of Frequent Flyer Program on the Demand for Air Travel*, Air Transport Research Group, July, 2001.
- Gallacher, Jackis, *Playing your cards right, Airline Business*, Report Airline Marketing, pp.46-50, August, 1999.
- Garvett, Donald S. and A. Avery, *Frequent Traveler Programs: Moving Targets*, Handbook of Airline Marketing, Section5. Perils, Pitfalls, and Profits of Global Alliances and Other Strategic Choices, pp.567-576, 1998.
- Klophaus, R. “Frequent Flyer Programs for European Low-Cost Airlines : Prospects, Risks and Implementation Guidelines”, *Journal of Air Transport Management*, Vol.11, No. 5, pp.348-353, 2005.
- Ohmae, Kenichi, “*The Global Logic of Strategic Alliances*”, *Harvard Business Review*, pp.143-154, Mar-Apr, 1998.
- Stephenson, F. J and Fox, R. J, “*Corporate Strategies for Frequent Flier Programs*”, *Transportation Journal*, 1992.
- Suzuki, Y, “*Airline Frequent Flyer Program: Equity and Attractiveness, Transportation Research Part E*” *Logistics and Transportation Review*, Vol.39, No.4, pp.289-304, 2003.

Yoshino, M. Y. and Rangan, U. S, Strategic Alliances : *An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston, pp.5-8, 1995.

Zakreski, Eugene, *Beyond Frequent Flyers: Knowing Customers as a Foundation for Airline Growth*, Handbook of Airline Marketing, Section5. Perils, Pitfalls, and Profits of Global Alliances and Other Strategic Choices, pp.587-590, 1998.

<http://www.cyberatlas.com>

<http://www.frequentflier.com>

<http://www.webflyer.com>

초 록

국제운송에 있어서 항공자유화 정책(open skies police)은 하늘의 자유 또는 하늘의 개방이란 의미를 내포하고 있다. 규범적으로 여러 형태의 운송권을 타 국가에 허용하는 개방 정책이나 국제 항공운송에 있어서 자유경쟁 정책이다. 미국의 경우, 1978년 항공규제완화 이후 경쟁력을 갖춘 대형 항공사들이 시장 기회가 많은 국제 항공시장에서 경쟁할 수 있도록 하기위해 네델란드와 항공자유화 협정을 체결한 것을 시작으로 많은 국가들이 항공자유화 협정을 맺고 있으며, 우리나라의 경우는 20여개국과 항공자유화 협정을 체결하고 있는 상태이다.

상용고객우대제도(Frequent Flyer Program : FFP)는 미국 정부의 항공법 규제 완화 이후 항공 운임 전략의 일환으로 포괄적 마케팅 제휴의 한 부분이다. 자사 항공편을 이용하는 고객을 회원제로 관리하는 제도로서, 승객들의 탑승이나 기타 이용 실적에 따라 마일리지를 부여하여 누적된 마일리지가 일정한 기준에 도달하면 다양한 유형적 보상을 실시하는 개념이다. 상용고객 우대제도는 초창기에는 고객확보를 위한 마케팅 중심으로 형성되었으나, 항공사 간의 치열한 경쟁으로 인해 경영이 점점 더 어려워지고 있는 상황에서 항공사들은 상용고객우대제도를 항공사 경영성과를 높이는 마케팅의 중요한 전략의 수단으로 활용하고 있다. 따라서 항공사들은 충성고객을 확보하기 위해 고객의 니즈를 효과적으로 파악할 필요가 있다고 판단한다.

항공사 상용고객우대제도에 따른 성과가 국제 경쟁에 미치는 영향은 다양하게 나타날 수 있다. 첫째, 노선망을 확대를 통해 항공 시장을 확보할 수 있다. 둘째, 운항빈도를 증대시킴에 따라 고객에게 항공 상품의 공급 능력을 증대시키게 될 수 있을 것이다. 셋째, 새로운 시장에 우선적으로 진입함으로써 경쟁 항공사를 견제하는 효과가 나타날 것 이라고 생각한다. 그럼에도 불구하고 항공사 상용고객우대제도에 대한 실증적 연구는 매우 미비하다. 따라서 본 연구에서는 상용고객우대제도의 전략적 제휴 유형을 검토

한 후 이의 제휴 성과와 국제경쟁에 미치는 영향을 알아보고자 한다.

주요 국가들의 항공사 전략적 제휴는 항공자유화 정책상 세계적인 추세이다. 우리나라의 경우에도 국적 항공사들의 발전과 경쟁력 확보를 위해서는 보다 더 현실적인 항공자유화 협정이 진행되어야 할 것이다. 본 논문은 항공자유화 정책 상 항공사 상용고객우대제도의 제휴 성과와 국제경쟁에 관한 연구이다. 본 연구에서는 5개 글로벌 제휴 그룹(star, oneworld, wings, qualiflyer, skyteam)을 대상으로 선정하여 제휴 그룹의 항공사가 보유한 자원구조와 정보기술수준이 제휴 유형에 미치는 성과에 대한 실증 연구를 실시하고자 하였으며 가설 검정을 위해 일원분산분석과 회귀분석을 사용하였다.

규모가 큰 대형항공사 이거나 중소 규모의 지역 항공사일지라도 세계적인 네트워크와 조직력을 갖춘 제휴 그룹에 참여하는 항공사는 높은 성과와 국제 경쟁력을 확보할 수 있다고 판단한다. 항공사 승객의 경우, 회원 가입 항공사의 호텔과 렌트카, 면세점, 여행사 등의 제휴 네트워크를 활용하여 항공사 탑승 이외의 마일리지 획득하는 것 외에도 관련된 서비스 혜택에 대한 관심과 선호도가 높으므로, 우리나라의 항공사들은 항공사간 제휴뿐만 아니라 호텔 등 타 산업과의 다각적으로 제휴를 통해 공격적 마케팅을 실행해야 한다.

주제어 : 항공자유화정책, 항공사 전략적 제휴, 항공사 상용고객우대제도, 항공사 상용고객우대제도의 제휴 유형, 정보기술수준, 자원, 구조, 국제경쟁, 성과

Abstract

Open Skies Policy : A Study on the Alliance Performance and International Competition of FFP

Suh, Myung-Sun*

Cho, Ju-Eun**

In terms of the international air transport, the open skies policy implies freedom in the sky or opening the sky. In the normative respect, the open skies policy is a kind of open-door policy which gives various forms of traffic right to other countries, but on the other hand it is a policy of free competition in the international air transport. Since the Airline Deregulation Act of 1978, the United States has signed an open skies agreement with many countries, starting with the Netherlands, so that competitive large airlines can compete in the international air transport market where there exist a lot of business opportunities. South Korea now has an open skies agreement with more than 20 countries.

The frequent flyer program (FFP) is part of a broad-based marketing alliance which has been used as an airfare strategy since the U.S. government's airline deregulation. The membership-based program is an incentive plan that provides mileage points to customers for using airline services and rewards customer loyalty in tangible forms based on their accumulated points. In its early stages, the frequent flyer program was focused on marketing efforts to attract customers, but now in the

* Dept. of Airline Service, Kwangju Women's University

** Dept. of Hotel & Tourism, Semyung University

environment of intense competition among airlines, the program is used as an important strategic marketing tool for enhancing business performance. Therefore, airline companies agree that they need to identify customer needs in order to secure loyal customers more effectively.

The outcomes from an airline's frequent flyer program can have a variety of effects on international competition. First, the airline can obtain a more dominant position in the air flight market by expanding its air route networks. Second, the availability of flight products for customers can be improved with an increase in flight frequency. Third, the airline can preferentially expand into new markets and thus gain advantages over its competitors. However, there are few empirical studies on the airline frequent flyer program. Accordingly, this study aims to explore the effects of the program on international competition, after reviewing the types of strategic alliance between airlines.

Making strategic airline alliances is a worldwide trend resulting from the open skies policy. South Korea also needs to be making open skies agreements more realistic to promote the growth and competition of domestic airlines. The present study is about the performance of the airline frequent flyer program and international competition under the open skies policy. With a sample of five global alliance groups (Star, Oneworld, Wings, Qualiflyer and Skyteam), the study was attempted as an empirical study of the effects that the resource structures and levels of information technology held by airlines in each group have on the type of alliance, and one-way analysis of variance and regression analysis were used to test hypotheses.

The findings of this study suggest that both large airline companies and small/medium-size airlines in an alliance group with global networks and organizations are able to achieve high performance and secure international competitiveness. Airline passengers earn mileage points by using non-flight

services through an alliance network with hotels, car-rental services, duty-free shops, travel agents and more and show high interests in and preferences for related service benefits. Therefore, Korean airline companies should develop more aggressive marketing programs based on multilateral alliances with other services including hotels, as well as with other airlines.

Key Words : Open Skies Policy, Airline Strategic Alliance, Frequent Flyer Program, Standard of Information Technology, Resource, Structure, International Competition, Performance