

# 항공사 전자상거래의 명암과 대안

## (A Study on e-commerce Airline Business)

이종식(Lee, Jong Sik)

아주대학교 박사과정

(Doctor's Degree Course, Ajou University)

1. 서론 : **포스트** 모던 생활양식
  2. 고객중심의 서비스
  3. 변화유도자로서 전자상거래
  4. 문제점과 위험성
  5. 대안적 전략
  6. 새로운 규칙에 의한 상거래
  7. 결론
- (참고문헌)

### 1. 서론 : **포스트** 모던 생활양식 (Post-modern life-style)

21세기의 항공과 인간 생활은 과학기술의 발달, 고도의 이동사회, 포스트 모더니즘에 적합한 생활양식의 변화로 인해 크게 달라지게 되었다. 국제사회의 일원으로서 인간이 살아가기 위해서는 항공편을 이용하여 움직이는 것이 아마도 필수적 생활이 될 것이다. 정보기술의 발달과 이동통신과 인터넷의 비약적인 활용 등도 우리 생활양식을 크게 바꾸게 될 요소임에 필수적이다. 인간은 이러한 편리한 환경 속에서 전자 기술의 최대한 활용은 항공기기의 발달은 물론 항공예약과 이에 연계된 육상의 호텔, 자동차, 오락, 휴양지 등의 선택과 예약에 편리한 자료를 제공하고 인간생활을 윤택하게 해 주는 도구가 될 것은 확실하다고 할 수 있겠다. 여기에서 우리는 커다란 생활 패턴의 변화의 측면을 살펴 볼 필요가 있다.

## (1) 과학기술의 발달

사람은 누구나 어린시절 자전거 타는 법을 익혀 동네 한바퀴 돌 때의 설렘을 잊지 못할 것이다. 1시간은 족히 걸어가야 할 학교까지 힘도 들이지 않고 10분 만에 자전거로 갈 수 있게 되었으니 그 짜릿한 기분을 무엇과 비교하라! 자동차를 처음 운전할 때나 비행기를 처음 탈 때의 기분도 마찬가지일 것이다. 사람의 두발을 대신해 주는 교통수단은 이처럼 풍요로운 삶을 추구하려는 인류의 역사와 함께 발전해 왔다. 즉 시간과 공간의 제약을 극복하고 보다 자유로운 이동을 위한 수단으로 교통기관과 기술혁신이 지속되어 왔다는 것이다. 오늘날 시공간 압축(time-space compression)으로 일정 장소에서 탈고착화(disembeddedness)하여 사회, 문화 공동체를 이익사회로, 그리고 전지구적으로 보편화라는 개념으로 과거와는 전혀 다른 형태의 집단들로 급속하게 전환 시켜 놓았다 (Giddens, 1990, 17-22 : Harvey, 1989, 17장 참조).

기원전 4000년경 자연의 동력인 바람을 이용한 범선과 기원전 3500년경 수레바퀴를 이용한 마차가 나타난 이후, 인공의 동력을 사용한 증기선(1807년)과 증기기관차(1825년)가 등장하기까지는 5천 300백년이나 걸렸다. 그러나 증기기관이 출현한지 채 100년도 지나지 않아 내연기관을 이용한 자동차(1886년)와 비행기(1903)가 출현하여 20세기 교통수단의 대중화를 주도하게 되었다. 하지만 인류를 진정 하나의 지구촌에서 살 수 있도록 만들어 준 계기는 제트기(1958년)와 초음속기(1976년)가 등장한 항공운송 분야에서 나타났다. 이제 21세기 문턱을 들어 서면서 그 동안 미사일과 우주선에만 사용되었던 로켓엔진을 장착한 극초음속기(HST: hypersonic transport)의 상용화를 바라보고 있다. 즉 마하 6 이상의 속도로 성층권에 올라간 초음속 여객기가 지구의 자전속도(마하1.36)를 이용하여 서울~뉴욕을 2시간대에 날아가는 시대를 실현할 단계에 와 있다는 것이다. 여기에다가 제3의 물결이라고 불리는 정보화시대, 인터넷시대, 디지털시대의 도래는 실시간에 모든 정보(real-time information)를 지구촌 어디에서나 주고 받을 수 있도록 해 주고 있다 (Toffler, 1981).

## (2) 고도 이동사회의 도래

2010년경이면 일요일 저녁 9시에 서울을 출발하여 월요일 아침 9시에 뉴욕에 도착한 후 오전 회의를 주관하고 오후 3시 서울행 대한항공을 타면 화요일 오전 7시에 인천국제공항에 도착하게 되는 지구촌 만나질 생활권으로 바뀌게 될 것이다. 그래서 21세기는 초고속 정보의 이동뿐만 아니라 인간의 이동 역시 무한자유의 시대로 발전되는 고도이동사회(High Mobility Society)가 될 것으로 전망되고 있다. 전자정보기술의 발전은 항공기 운항과 정비시스템의 혁신에도 큰 기여를 하고 있다. 인공 위성을 통한 항법장치의 자동화는 이미 오래 전부터 기본시스템으로 이용되고 있으며, 안전운항과 직결된 조기경보시스템 역시 자동제어장치를 통하여 3중 4중의 안전진단이 이루어지고 있다. 그렇다면 안전성(safety)과 신속성(speed), 그리고 편의성(convenience)이라는 항공운송의 3대과제를 해결하기 위한 인간의 노력은 과연 어디까지 가능할 것인가?

가끔 우리는 공상과학 영화 속의 꿈 같은 장면들이 현실로 이루어 지는 것을 볼 수 있다. 물론 '스타트랙' 시리즈에 나오는 4차원 세계에서의 이동은 불가능하다고 보이지만 시공(時空)이 결합된 3차원 세계에서의 이동은 이미 최고 마하 25까지 가능하다는 실험결과가 나와 있다. 이처럼 항공기 자체의 성능은 안전성과 신속성을 동시에 갖춘 극초음속기의 출현을 내다볼 정도로 급속히 발달되고 있다. 이제 남은 과제는 "과연 어떻게 이들 극초음속기가 안전하게 이.착륙할 수 있는 공항 및 관제시스템을 구축할 것인가", 그리고 "공항과 도심을 신속하게 연결시켜 주는 연계수단은 어떤 방식으로 구축할 것인가" 하는 효율적인 운영체제의 구축에 초점이 맞추어지고 있다고 하여도 과언이 아닐 것이다. 2시간 만에 1만1천 킬로미터나 떨어져 있는 뉴욕 케네디공항에서 인천국제공항에 도착하였지만, 공항 내 이동에 15분, 입국수속에 30분, 서울 시내 진입에 1시간, 호텔 체크인 하는데 15분만 걸려도 채 70킬로미터도 안 되는 이동에 2시간이나 소요되기 때문이다. 그러므로 21세기 세계 항공운송산업의 경쟁력은 24시간 운영 가능한 중추국제공항(International Hub Airport)의 보유, 공항에서의 완벽한 환승 시스템, 공항 내에서 이동하는 동선의 최소화 및 편리한 호텔, 렌터카, 관광 예약시스템 등 관련 인프라 구축에 달려있다 해도 과언이 아닐 정도로 주변 관련산업과의 밀접한 연계 시스템이 항공기업의 생존에 필수적인 요인이다.

### (3) 포스트 모더니즘의 새로운 생활양태

한국도 2001년 개항한 인천국제공항이 지금까지는 잘 운영되고 있지만, 공항의 서비스 및 신뢰도 수준에 있어서는 암스테르담의 스키폴 공항과 파리 샤를 드골 공항이 최고로 평가되고 있다. 무디스사의 평가결과 (Moody's Investors Service), 이들 공항은 신용도뿐만 아니라 승객 이동관리 서비스에서도 최고 등급(AAA)을 받았다. '공항답지 않은 공항'을 슬로건으로 내걸어 단순히 공항을 비행기가 뜨고 내리는 장소가 아니라 하나의 생활공간으로 만든 스키폴 공항이나, 공항터미널에서 TGV를 이용하거나 고속지하철 RER 철도를 타고 40-50분 정도면 노트르담 사원역에 내리면 그곳에서부터 바로 관광이 시작되는 파리 드골공항이 그것이다. 또한 리무진버스 Roissy를 Charles De Gaulle공항에서 타고 파리 시내 Opera 극장까지 곧장 연계해 주는 샤를 드골 공항은 공항 자체가 문화공간이자 관광센터로도 각광받고 있다. 이러한 파리 드골 공항이나 암스텔담의 스키폴 공항은 포스트모던사회(Post-modern society)의 대표적인 사례이다.

특히 항공운송산업은 굴뚝 없는 세계 최대산업으로 불리는 관광산업과 뗄 수 없는 공존체제에 있다. 그래서 여행의 편의성을 도모하는 서비스범위를 확대하기 위해 항공사와 항공사, 항공사와 여행사, 항공사와 호텔, 유명식당이나 금융기관 등과의 전략적 제휴(strategic alliance)가 활발하게 이루어지고 있다. 전세계 항공사의 총 제휴건수는 1994년의 280건에서 1998년 상반기에는 502건으로 급증한 결과를 보여주고 있으며, 기업간 자본제휴 방식보다는 대고객 서비스 강화를 위한 마케팅 제휴방식으로 이루어지고 있는 것이다 '에어라인 비즈니스' 98년 6월호 참조. 이제는 주유소에서 기름을 넣거나 백화점에서 물품을 구매하여도 보너스 마일리지가 누적되어, 평생 제휴카드로 구매활동을 한 사람은 은퇴 후 부부가 함께 무료로 세계여행을 할 수 있는 즐거움도 갖게 될 것이다.

인간생활의 변형에 최첨단 과학기술을 활용하고 있는 항공사의 사업에 중요한 영향을 미치게 되는 전자 상거래가 필수적 고려사항이라고 보는 고객중심의 서비스, 우리생활의 변화의 유도자로서 전자상거래, 상행위의 어두운 면에서 문제점과 위험성, 어두운 측면의 대안적 전략, 새로운 규칙에 의한 상거래 즉, 고객관리(customer

relations management) 등(Doganis, 2001: 163-83)을 검토해 보기로 한다.

## 2. 고객중심 서비스

오늘날의 디지털 시대는 서울에 있는 사업가나 그의 비서가 항공사나 여행사의 웹사이트를 한번만 이용함으로써 뉴욕이나 런던으로 여행하는데 복편(return flight) 예약까지를 할 수 있으며 도착하자마자 자동차 rent car를 할 수 있는 예약 시스템이 되어있다. 뿐만 아니라 뉴욕이나 런던에서 그가 좋아하는 호텔을 원하는 숙박일수로 예약이 가능하고 런던 로얄 오페라 하우스 입장권과 주말 교외에 있는 호텔예약도 가능하다. 공항도착 시에 항공사의 전자 발권기를 이용하여 탑승권(boarding pass)과 양 지역의 호텔의 자기 객실의 호실을 포함하는 예약 등을 출력해 낼 수 있다. 그는 상용고객 우대제(frequent flyer) 회원으로서 항공사 웹사이트에는 이미 그가 금연자임을 알고서 호텔 객실을 금연실로 준비하고 있다. 항공사 웹사이트는 역시 그의 오페라 하우스 입장권을 출력 시켜 놓고 기다릴 것이다. 이러한 조치는 그가 선호하는 객실이나 오페라 하우스를 알고 좌석을 사전에 준비해 주는 것이다. 그 사업가나 비서가 해야 할 일은 단지 자동 발권기계(automatic ticketing machine)로 상용고객우대 카드 및 신용 카드만 정리하면 되는 것이다. 런던 히드로 우 공항에서 그가 렌트할 자동차는 자동기기에서 그의 신분확인을 기다리고 있다. 만약에 그가 런던에 머무는 동안 자기의 여정을 변경하여야 할 경우에는 Palmtop computer로 항공사 웹사이트를 별다른 수고 없이 방문하여 여정을 변경할 수 있다. 그는 여행에서 돌아 오자마자 자기의 여정과 경비내역서를 자동으로 비용을 관리하는 자기회사의 출장담당 과장에게 보내지고 그의 출장계획과 정책 사항들이 첨부되어 있는 내역서가 해당 관리자에게 보내진다. 출장여행자 이외의 여가 여행자는 보다 다양한 요구(requirements)를 할 수도 있다. 예를 들어 그가 값싼 요금을 찾으려고 할 수도 있다. 그렇다면 여행 서비스는 중단 없이 준비되고 접근 가능한 것이어야 한다.

이 모두가 정보기술 (Information technology)과 인터넷의 발전으로 가능하다. 가능한 한 기술은 모두 파악되어 있어야 한다. 전자 상거래(e-commerce)는 단지 예약이나 자동발권 또는 비용과 여행정책의 모니터링에 관한 것만이 아니라 공급자인

항공사와 고객간의 전반적인 관계(relationship)형성의 변화에 관한 것이다. 역시 항공사와 재화와 용역의 공급업자와의 관계이다. 사업 전과정이 변형되고 있는 것이다. 이 같은 변형 중에는 훨씬 더 진전을 보일 것이나 항공사에게는 전혀 이롭지 못할 수도 있다. 항공사의 경영층은 이 같은 변화의 근본적인 특성을 이해해야 한다. 그 변화란 이미 잠재적인 함정을 피하고 전자 상거래가 가져 올 이익을 최대화하기 위하여 그들의 고객관계에서 변화가 발생하고 있다. 이것이 곧 고객을 위한 새로운 도전이다.

항공산업 내에서 사업우선순위는 변화해 오고 있다. 1990년대 중반까지 불경기에는 비용절감과 금융구조 조정에 항공사경영의 최우선 순위가 주어졌다. 그러나 1994년 이후 항공산업이 침체에서 벗어나 회복기로 접어들자 점차 항공산업 자체가 규제완화의 환경으로 변화하였기 때문에 항공산업의 우선 순위는 제휴구축(alliance building)으로 바뀌게 되었다. 새 천년의 시대가 도래하자 전략적 초점이 다시 바뀌게 되었다. 이제는 고객이 왕이다. 항공사 대표들은 핵심사업의 우선 순위가 점차적으로 고객지향적 활동(customer-related activities)으로 옮겨 가고 있다는 것을 확인하게 된다.

1990년대의 정보기술의 급속한 발전이 항공사들로 하여금 고객에게 구애할 도구를 제공하게 되었다. 마켓팅과 유통의 영역에서 특히 두 가지가 점점 더 중요한 역할을 하게 된다. 이는 인터넷 발권과 전자발권을 통한 판매와 유통이다. 이들은 항공운송에 전자상거래의 중요한 요소를 제시하게 된다. 이들은 항공서비스와 생산을 시장 중심적이고 유통지향적 방법으로 확실하게 변형 시켜 줄 것이다. 특히 항공사와 고객들은 새로운 시장이 기존의 질서와는 전혀 다른 질서를 형성할 것이라는 것을 인식할 필요가 있다. 미국의 화물항공사인 FedEx가 개척자적 항공사이다. 그들은 차 세대의 화물을 맡을 개인 소포화물을 넷 워크상에서 추적할 아주 효율적이고 완전 전산화된 시스템을 개발하였다. 1994년 웹사이트를 통해서 고객이 직접 예약을 하고 인터넷을 이용하여 계약 없이 서비스 비용을 지불하도록 하였다. 미국의 항공사들은 일어난 뒤에 전자 발권시스템을 도입하였다. 그러나 인터넷 판매실현은 더 늦었다. 이 같은 전자상거래에 가장 열정적으로 참여하는 회사는 인터넷을 비용절감의 도구로 생각하는 저 비용을 추구하는 항공사들이었다. 이러한 전자발권이나 인터넷

발권은 북미에서 구주 제국가로 퍼져 나가게 되어 오늘날은 상당히 보편화 되었다. 1999년에는 컨티넨탈 항공사의 미국내 판매의 약 40%가 전자발권으로 이루어 졌을 정도이다(Doganis, 2001:164).

### 3. 변화 유도자로서 전자 상거래

값싼 개인용 컴퓨터의 활용과 소유로 인터넷을 포함한 IT 개발은 항공운송 서비스 분야와 산업에서 전자 상거래의 침투를 유도해 왔었다. 새롭고 값싼 신 기술은 촉매제가 되었다. 부가적 요소로는 특히 젊은 세대의 소비자들간의 정보기술에 대한 태도의 변화이다. 그들은 점차적으로 전통적인 것과 같이 전자방식의 상품구매를 자연스럽고 용이한 것으로 생각한다는 것이다. 문화적이고 근본적인 변화가 발전경제의 소비자들이 그 상품구매과정을 인식하는 방법에서 일어나고 있는 것이다. 항공운송의 일반적 추세로 전통적인 유통시스템과는 달리 전자상거래 이용으로 옮겨 가도록 항공사들에 압력을 가하는 다음과 같은 네 가지의 구체적 요소들이 있다.

#### (1) 유통비용 삭감의 필요성 (the need to cut distribution costs)

유통비용이란 발권, 판매, 판촉비용, 대리점 수수료 등에 소요되는 비용이다. IATA자료에 의하면 1996년 기준 항공사의 유통비용은 17.5%에 이른다고 한다. 이 같은 유통비용 삭감에는 두 가지의 전략이 적용되고 있다. 하나는 유통비용 중에서 수수료(commission)의 수준을 줄이는 방법이다 Morrison & Winston은 여행객이 슈퍼마켓에서 항공권을 구매할 수 있는 여행중개소의 예상된 성장과 항공권 없는 여행의 확대 채택은 여행사 수를 줄이고, 수수료를 없애는 것이 관행이 될 것이라고 한다(Morrison & Winston, 1995: 66-7). 둘째는 전자상거래(e-commerce)를 최대한 활용함으로써 비용을 절감하는 방안이다(Doganis, 2001:166-8). 인터넷 판매를 통한 유통비용과 기존의 판매방식을 통한 비용을 비교하면 순수수수료(Net Commission) 42.8%와 전산예약 시스템(CRS) 비용을 범세계적인 유통체제(GDS, Global Distribution System)로 전환할 경우 7.1%를 각각 줄일 수 있다. 그리고 예약 발권비용을 20% 이상 낮출 수 있어 전체적으로 총 비용절감을 약 63% 줄일 수 있다(Doganis, 2001: 168-9). 미국의 국내항공사인 America West는

1999년에 직접 유통비용을 항공권 일매당 미화 \$23에서 online판매를 통해서 미화 \$6로 줄일 수 있었다(Airline Business, July 1999).

\* 항공사의 유통비용 내역 (1996)

비용항목	유통비용/운영경비(%)	유통비용 점유율
Net Commissions	7.5 (%)	42.8(%)
Reservation and Ticketing	5.4	31.0
Advertising and Promotion	2.2	12.5
CRS fees	1.2	7.1
Credit Card Commissions	0.7	4.0
Frequent Flyer Programs	0.4	2.1
Others	0.1	0.5
Total Distribution Cost	17.5	100.0
Other Operating Cost	82.5	
Total Operating Costs	100.0	

\* 자료: IATA (1996)

## (2) 강한 탈 중개추세 (the strong trend towards disintermediation)

이는 항공사를 고객들에게 직접적으로 연계하기 위해 여행사나 화물 대리점을 통하지 않고 또는 다른 중개자들을 개입 시키지 않고서 판매함으로써 수수료나 다른 유통경비를 줄이는 비용절감 이외에 정보기술의 발전으로 영향을 받은 고객, 대리점, 서비스 제공자 간 삼자관계의 의사결정에 있어서 상당히 긍정적인 집단행동의 변화를 일으키고 있다(정 연정, 2002). 결국 이 같은 경향은 고객이 항공사 선택에 영향을 미치는 여행사나 화물대리점의 능력이 감소하는 반면 인터넷의 효과적인 사용을 통해 항공사에게 시장능력(market power)을 증대 시켜 주는 것이다.

## (3) 인터넷이 제공하는 유일한 기회를 활용할 필요성(the need to take advantage of the unique opportunities offered by the Internet)



인터넷은 온라인으로 컴퓨터에 접근하는 사람들에게 값싸고 효과적으로 전세계 수백개의 여행사나 대리점과 거래하지 않고서 항공사들의 서비스 상품을 시장에 직접 판매할 수 있게 해 준다. 웹사이트 상의 여행정보는 명백하고 정확하며 정밀하여 소란스럽지 않기 때문이다. 동시에 세계 어느 곳에 있는 고객이나 잠재고객에게 서비스, 스케줄, 가격, 기타정보에 대한 변화가 접속 가능토록 해 줄 수 있다. 또한 항공사들의 대 고객에 대한 보다 강력한 관계개발능력이 정보기술개발로 증가하고 있다. 1999년 아메리카 에어라인의 NetsAAver Fares 프로그램은 회원들의 홈페이지를 통해 주말의 특별할인요금에 대해서 매주 수요일에 e-mail로 AAdvantage club 회원들에게 제공되는 특별최종요금(special last-minute fares)제이다(Doganis, 2001:170).

우리나라 항공사인 대한항공의 경우 고객의 제안 제도가 인터넷을 통해 가능하도록 되어 있다. 이 시스템은 고객이 항공사에 대한 불편사항이나 요구사항을 직접 인터넷을 통해 요청하고 이에 대해 항공사측이 고객에게 직접 서비스 개선을 시도할 수 있는 제도로 이를 통해 항공사는 서비스 개선정책에 적극 활용하여 판매방식의 간접적인 효과를 거두고 있다.

#### (4) 동적, 상호적, 시장 중심적 가격결정체제 도입

아메리카 에어라인의 NetsAAver Fares와 같이 항공사 가격결정을 동태적이고, 상호적이고, 시장 중심적이게 활용(to make airline pricing more dynamic, interactive, and market-focused)하는 것이 바로 전자상거래가 유도하는 길이다. 전자상거래로 판매를 강화할 경우 출발편의 빈 좌석을 최종 시간대의 예약을 통해 시장을 방지하고 요금할인과 같은 변화하는 시장여건에 신속하게 대처하는 것이 분명 훨씬 용이해지고 강화 될 것이다. 수입관리나 컴퓨터 프로그램에 의해 조정되는 요금인상이나 삭감은 즉각(instantaneously) 시장에 환원될 수 있는 장점이 있다.

그 같은 요금의 변화는 직접적으로 항공사가 소유하고 있는 웹사이트를 통해서나 간접적으로 가령 Travelocity, Expedia 등 정기 여행사나 혼재업자와 같은 온라인 항공권 대리점을 통하거나 시장에서 매매될 수가 있다는 것이다. 보다 중요한 것은

전자상거래는 예상되는 고객들이 새로운 요금에 접근하여 쉽게 예약을 할 수 있고 간단하게 직접 관련항공사와 아무 중개자를 거치지 않고 연계할 수 있다. 인터넷으로 값싼 할인 항공권 판매를 하는 항공사가 특히 미국에서 점점 늘어나고 있는 추세에 있다. 이것이 대리점 수수료를 삭감할 수 있도록 해 준다.

위에서 지적한 네 가지 주요 요소 이외에도 항공사 전자상거래를 크게 활용할 경우 이점을 강조하는 또 다른 요소들이 있다. 우선 수입면에서 항공사가 웹사이트를 통해 항공사 이외의 다른 상품과 서비스를 판매할 수 있는 상당한 범위를 제공하고 있다. 호텔 객실, 자동차 임대, 여행보험이나 심지어 타 항공사 항공권 같은 직접적 상품 이외 도서, 주류, 극장 입장권 등 간접적인 상품도 거래할 수 있다. 왜냐하면 어떤 항공사의 브랜드는 매우 강해서 이와 같은 유형의 교차판매가 상대적으로 용이하기 때문일 것이다. 또한 그렇게 함으로써 부가적 수입과 이윤을 발생시켜 주기도 한다. 그리고 비용면에서 전자상거래를 보다 많이 활용함으로써 두 가지 이점을 초래한다. 신용카드는 직접 지불수단으로 해서 구매를 할 수가 있다는 것이다. 이것은 판매가 대리점을 통해서 이루어질 때는 1-2개월이 소요되어 입금되던 것이 2-3일 이내에 판매대금이 입금되어 대금회수가 빠르기 때문에 항공사의 현금흐름이 개선될 수 있다. 기업 대 기업(B2B)에서 인터넷 활용은 항공기 정비부품, 문구류, 기내식, 기관 등 공급자의 온라인을 통한 모니터링과 주문을 할 수 있게 해 줌으로써 노동비용을 절약하고 재고를 줄이고 효율성을 증대 시켜 줄 수 있다. 비용은 전통적 통신 연계 방식에서 웹 기술 방식으로 변경함으로써 절감할 수 있다. 1999년 영국항공사는 현대식 기업내규를 설정하기 위해 6만개의 컴퓨터를 전세계로 연계하고 있는 SITA와 계약을 맺었다. 인터넷은 외부 공급자에게 아웃소싱(outsourcing)을 주어 집안에서 일하고, 노동집약기능을 재배치하기가 쉽도록 해 준다. 즉 경제활동이 공급자 대 공급자(S2S)관계에서 이루어질 수 있다(Doganis, 2001: 171-2).

#### 4. 문제점과 위험성 (problems and dangers)

고객은 점점 더 인터넷 쇼핑을 보편적으로 이용하고 있다. 이런 경향은 가속화 될 것이다. 그러나 항공여행에 관해서는 전자 상거래의 잠재력이 완전히 자리를 잡기 위해서는 극복해야 할 많은 장벽들이 있다. 인터넷 접근은 분명히 중요 쟁점 중 하나

이다. 모든 잠재적 항공 승객들이 인터넷에 접근하고 컴퓨터를 이용하고 있지는 않기 때문이다. 좀더 많은 사람들이 컴퓨터를 소유하고, 좀더 용이하게 인터넷에 접속할 수 있게 되는 것이 필수 요건이다. 극복해야 할 또 다른 장벽은 온라인 구매를 할 때 신용카드 사기에 관한 두려움이다. 이것이 인터넷 판매의 가장 중요한 제약이라는 것을 알 수 있다. 점점 더 많은 사람들이 실제로 이러한 사기피해 없이 온라인 구매를 하게 됨에 따라 대중의 생각은 바뀌고 있다. 그럼에도 여전히 두려움은 남아 있다. 이러한 두려움이 근거 없는 것이라는 것을 보여주기 위한 좀더 활발한 광고와 홍보 캠페인이 필요하다. 여행 웹사이트 상에서 그냥 둘러보는 사람들(lookers)의 비율이, 실제 예약하는 사람들(bookers)의 비율보다 훨씬 더 높고, 전화 예약센터보다도 더 높은 것은 사기에 대한 공포 때문이다. Lookers는 아마 그들이 이제까지 전화 예약을 해 왔던 항공사나 여행사들의 웹사이트를 살펴보는데 어려움을 느낄 수도 있다. 많은 사이트가 아직 고객 친화적이지 못하며, 읽기 힘들고 보는데 많은 시간이 걸릴 수도 있다.

항공사의 잠재적인 장기적 문제점은 소비자의 기호에 따라 시장지배 능력의 균형이 바뀐다는 점이다. 전자상거래시장은 빠르고 쉽게 예약을 할 수 있고 대금지불능력을 제공하면서 고객에게 국경이 없는 효율적인 항공 서비스에 대한 정보접근을 가능하게 해주었다. 국제항공운송에 있어서 많은 탈규제화와 자유화에도 불구하고 1990년대 후반에 주요 세계시장에는 아직도 많은 불완전성이 존재하고 있다. 이런 불완전성 중 하나가 소비자들 사이에 대체노선과 가격에 있어서 부적절한 정보이다. 그들의 정보는 분명하지가 않다. 전자 상거래는 이런 불확실성을 제거해 주고, 시장을 좀더 경쟁적으로 만들어주는 것이다.

이런 새로운 전자유통의 특징은 항공운임의 변화를 시장에 빨리 퍼져나가 잘 알 수 있게 해 주어야 하는 속도의 문제이다. 싼 운임과 특별 주문이 경쟁사나 그들의 컴퓨터를 통해서 신속하게 알 수 있게 된다. 전산화된 수입관리 시스템(yield management systems)에 의해서 어느 정도 자동적으로 관리할 수가 있다. 또 가격을 주도하는 측이 제시한 가격과 비교하여 새로운 가격을 만들어 낼 수도 있을 것이다. 경쟁적인 시장에서는 가격은 하루에도 몇 번이나 변화할 수 있다. 전산화된 수입관리 시스템은 소비자의 시장장악능력을 강화시켜줄 것이며, 운임과 수익성을 내리

도록 작용할 것이다.

전자상거래의 확산으로 늘어난 소비자 힘의 결과는 항공상품의 생필품화를 들 수 있다. 고객들이 자신의 항공사를 계속 이용하게 하기 위한 항공상품의 브랜드화와 차별화가 더욱더 어려워 지게 될 것이다. 사실 세계적 제휴(global alliance)의 발달은 이러한 맥락적 연계를 비슷하게 만든다. 제휴 항공사들이 완벽한 서비스를 표준화하려고 할 때 도약을 위한 혁신을 하고 독특한 자신만의 상품을 만들어 내는 것은 더욱더 어려워 질 것이다. 항공상품은 항공사와는 상관없이 상품이 어느 정도 표준화 되어감에 따라 생필품처럼 되어갈 것이다. 모두가 가격을 알고 있는 개방시장에서 상품을 팔 준비를 해야 할 것이다. 생필품화는 항공시장이 경매에 기초하게 되는 심각한 위협을 초래할 것이며, 이것에 의해 항공사의 수익성 증가나 수입관리를 저해하게 될 것이다.

지금까지, 온라인 항공권 판매는 아주 한정된 시장에 대해서나 적자노선의 공급 과잉을 해소하는데 사용되어 왔다. 판매대상은 마치 AA의 NetsAAver 요금처럼 항공사 자체 상용고객이나 특정 기업고객이 될 수도 있다. 다른 항공사는 온라인 에이전시 전문가들을 이용하는 반면, 홍콩의 케세이 같은 항공사는 그들의 자체 웹사이트를 통해 경매를 직접 관리하고 있다. 1999년 11월 British Midland는 유럽의 30개 목적지에 대한 티켓 3만장을 인터넷 경매 사이트를 통해서 판매하였다. 항공 티켓에 대한 가장 유명한 것은 델타 항공이 주주로 있는 미국에 있는 Priceline.com이다. 구매자들은 특정한 날짜와 노선에 대한 좌석을 요청하고 지불할 가격을 입찰하게 된다. Priceline은 잠재적인 공급자와의 상호연계를 통해서 원하는 가격대로 좌석을 찾으려고 한다. 만약 입찰가격대로 운임을 찾는다면 고객은 응하게 되고 요금지불을 하게 된다. 만약 최선의 운임이 입찰가격보다 높은 경우에는 고객은 그것을 받아들일 것인지 받아들이지 않을 것인지를 선택하게 된다. 가격은 소비자 선택에 있어서 가장 결정적 요소이다. 항공사 이름이나 상품특색 같은 것은 그다지 중요하지 않다. 이것이 생필품화(commoditization)의 방안이다.

직거래의 결과로서 발생하는 또 다른 전자 상거래의 문제는 항공사와 여행사간의 관계를 악화시키는 점에 있다. 항공사가 여행사에게 항공권 판매에 따른 커미션을

줄이려고 압력을 넣게 될 뿐만 아니라, 그들은 인터넷 판매와 전화 예약센터를 개발함으로써 여행사와의 거래를 없애게 된다. 항공사에게 있어 가장 수익이 많은 업무 출장여행에 관해서, 항공사간에 경쟁은 이런 경향을 더 심화 시킨다. 많은 항공사들이 이제는 대기업 혹은 중소기업에게는 그들의 사업을 확실히 해주는 방법으로 직접 요금을 거래하고 있다. 이것은 대기업 고객과 유대를 가지는 여행사에게 높은 커미션을 없애는 것과 같이 여행사에 대한 인센티브를 늘리는 것 보다 효과적인 방법이다. GE같은 아주 큰 기업이나 세계적인 은행들은 특정 지역과 시장에 대한 티켓을 공급하는 다른 항공사들과의 거래를 끊게 될 것이다. 여행사는 발권을 하는데 여전히 이용되고 있지만, 전자발권은 그것마저도 더 이상 필요하지 않게 한다. 출장 에이전트들의 역할은 예약과 발권에서 여행조언이나 호텔 자동차 예약, 여행경비 모니터링, 회사의 여행 정책을 만들고 대안적인 싼 요금을 제공하는 등의 역할로 바뀌어 가고 있다. 작은 여행사들은 이런 모든 서비스들을 공급할 기술과 전문성을 가지고 있지 못하기 때문에 서로 힘을 합치든지 시장에서 사라지게 될 것이다. 항공사로부터 커미션에 의존하는 대신, 어떤 경우에도 출장 에이전트들은 기업고객에게 관리해 주는 비용은 점점 더 청구하게 될 것이다. 이것은 에이전트에 의해서 제공되는 서비스의 실제 비용과 적은 수익성 마진을 덧붙여 책정할 것이다. 이런 비용은 에이전트에 의해서 여행경비가 절감되는 것과 관련될 수도 있다. 항공사로부터 에이전트가 받는 커미션은 기업 고객들과 나누어야만 할 것이다. 영국 Travel Weekly (1998년 10월 14일 호)에 의하면, 영국의 70 퍼센트의 출장 에이전트의 기업 고객들에 대한 판매는 관리에 대한 비용에 근거하고 있다고 한다. 커미션 비율의 감소는 많은 여행사들로 하여금 여행객들이 값싼 티켓을 끊는다든지 아니면 예약을 하는데 수수료를 물게 하도록 한다. 여행사는 부담과 위협을 느끼고 있다. 시장의 힘은 출장 부문에서 특히 눈에 띄게 감소하고 있다. 그러나 여행 시장에 있어서 전자상거래와 그 영향력 역시 점진적으로 감소하고 있다.

항공사와의 관계는 악화되고 있다. 웹사이트와 전화 예약센터를 통한 직거래 방식에 대한 지나친 강조가 항공사가 좀더 전통적인 유통방식에 등을 돌리는 위험성은 없는가? Virgin Atlantic사의 국제 유통 책임자인 Charles McKee는 항공사들이 인터넷을 통한 판매가 20-30%는 합리적이고 달성 가능하다고 본다. 그러나 BA 나 다른 항공사들이 다음해 목표로 잡고 있는 50%는 달성 가능성이 없었다.

McKee는 이런 항공사들은 자신들을 속이고 있다고 주장한다. 분명히 항공사는 미래의 유통경로의 스펙트럼을 강화하는 과정에 있어서, 전통적인 여행사처럼 사은유통판매(Complementary distribution outlets)를 과소 평가하지 않도록 주의해야 할 것이다.

여행사와 관련된 이슈는 중개자 역할을 하는 국제유통 시스템(GDS: Global Distribution System)의 문제이다. 전산예약 시스템(CRS) 전산예약 시스템(CRS)의 소유권 (자료: Individual Airlines): Apollo(UA), Galileo(UA,Usair), Sabre(AA), System One(EA, Texas, CO), Pars(TWA,NW), DatasII(DL), Worldspan(TWA,NW,DL) (Morrison & Winston, 1995: 62)은 여행사와 항공사가 예약과 발권을 자동화하고 용이하게 하기 위해서 개발되었다. 여행사와 계약에 의해서 서비스를 제공하고 필요한 컴퓨터와 IT자료를 제공하는 다섯 개의 세계적으로 큰 GDS들이 합병되었다. 여행사들은 GDS를 통해서 예약을 할 수 있다. 그러나 여행사들은 각각의 예약된 항공편에 대한 GDS제공자에 대해서 요금을 지불한다. GDS를 직접 이용하는 항공사들 역시 똑 같이 요금을 내려야 한다. 인터넷 항공사로 변화를 통해서 GDS를 생략하고 GDS요금을 줄일 수 있다. 인터넷은 또한 새롭고 대안적인 검색엔진 기술 공급자들을 만들고 있다. 가령 미국기업인 EDS는 1991년부터 컨티넨털 항공의 예약 시스템을 관리해 오고 있다. GDS제공자들은 직거래의 과정에서 나오는 사업의 손실을 보게 될 것이다. 이것은 만약 가상 온라인 여행사가 여행사를 통하지 않고 항공사에 직접 예약할 수 있게 된다면 더욱 심해질 것이다. 분명히 몇몇 항공사들은 GDS의 중요성 감소를 미리 예측하여 왔고, 그들의 몫을 매각해 왔다.

그들은 GDS가 중요하지 않은 활동이라고 느끼고 있고, 1990년 후반까지 모든 GDS는 동일하고 공정한 여행정보를 제공해 주었기 때문에 GDS의 소유는 항공사에게 경쟁력을 제공해 주지 못했다. 더욱이, GDS의 지분을 매각함으로써 항공사는 어떤 경우에 있어서, 줄어드는 항공사의 수입을 급등시킬 수 있는 중요한 수입원이 될 수도 있음을 깨달았다. 1998-1999년에 대주주인 BA와 KLM이 가장 큰 GDS중 하나인 Galileo에 있던 지분을 매각하였다. 다른 항공사들도 그들의 지분의 일부 혹은 전부를 처분하였다.

GDS 소유에 있어 항공사의 관심이 줄어들어도 불구하고, 그것은 나름대로의 기능을 하고 있다. 여행사의 대부분은 GDS를 통해서 예약을 계속할 것이다. 이것은 인터넷이 광범위하게 사용되지 않거나, 직접 대면이 사업의 필수적인 부분을 유지하는 나라에서는 특히 그러할 것이다. 그들은 이상적이고 강력한 검색 엔진을 제공하기 때문에 다른 온라인 여행사에 의해서 또한 사용될 것이다.

GDS는 극동 아시아 같은 새로운 지역에 확산되었고, 자동차 렌탈, 호텔, 다른 항공산업 이외의 사업에서 급속히 성장하였기 때문에, 비록 그들의 효과적 독점력을 상실하였다고 하지만, 사실 GDS의 거래와 이익은 1999년에는 증가하였다. GDS는 장기간의 생존을 확보하기 위해서 다양화를 강구해 오고 있다. 그들은 많은 항공사 웹사이트에 IT 플랫폼과 검색엔진을 제공한다. 호텔, 자동차 렌탈, 기타 다른 서비스의 예약을 제공하는 GDS의 검색 엔진의 능력은 잠재적으로 그들을 항공사의 관심을 끌어 들일 수 있다. 세 개의 대규모 GDS인 Galileo, Sabre, Worldspan 은 130개가 넘는 항공사에 검색엔진과 검색 툴을 제공하고 있다. 10개의 큰 유럽 항공사들도 2000년 초에 그들이 새로운 공동 웹사이트 제작에 참여할 것이라고 발표하였고, 네 개의 GDS 회사(Amadeus 포함)와 입찰하였다. 더욱이 GDS는 그들 스스로가 온라인 여행 서비스의 제공자가 되었다.

American Airlines가 소유한 GDS인 Sabre는 2000년 그것이 분사될 때까지, Trevelocity에 70%의 지분을 통해서 인터넷 항공권 직판에 있어서 주요 세력으로 등장하게 되었다. 2000년 봄에 Trevelocity는 세계 온라인 항공권과 여행 상품 판매의 주도자가 되기 위해서 Preview와 다른 온라인 에이전시와 함께 합병하였다. 비슷한 시기에, Amadeus가 유럽에서 다른 온라인 여행사와 공동사업을 준비하는 동안 미국에서 Galileo는 Trip.com의 합병을 완료했다.

분명히 GDS제공자의 강력한 기술적인 기반은 그들이 인터넷 관련 영역에 있어서 특별한 서비스와 지원을 계속해서 제공하는 것을 보장 해줄 것이다. 혹은 아마도 그들은 세계 항공사에게 IT 플랫폼과 기기들을 제공할 것이다. 항공예약에 있어 항공사에 의한 전적인 GDS 제공자에 대한 신뢰는 인터넷에 의해서 침식당하고 있지만, GDS 회사들은 항공사 웹사이트에 검색엔진 뿐만 아니라 다른 유통경로 제공을 계속할 것이다. 그들은 인터넷 판매 개발을 계속하면서, 항공사는 GDS 제공자들과의 변화하는 관계를 관리해 나가는 것이 필요할 것이다.

## 5. 대안적 전략 (alternative strategy)

전자 상거래에 있어서 장애요인은 여행자가 여행을 결정하기 위해 한 웹사이트를 찾을 경우 그들이 원하는 모든 자료를 한번에 찾을 수 없다는 것이다. 소위 one-stop shopping은 장기적으로 전자 상거래의 발전을 유도하는 핵심적 사항 중의 하나이다.

첫번째 대안은 현재처럼 해서 많은 판매를 지속할 수 있다는 것이다. 다시 말해 여행사, 범세계적 유통 시스템(GDS), 직접 전화판매와 그들 자신의 인터넷 사이트를 포함하여 모든 유통채널을 이용하는 것이다. 인터넷으로는 자기 자신의 서비스를 일차적으로 판매할 수 있다. 그러나 보다 복잡한 여정이나 여행 패키지 상품을 원하고 있는 고객은 전통적인 여행사나, Travelocity 또는 Expedia와 같은 가상 온라인 대리점을 통해 판매할 수 있다. 가상온라인 대리점은 역시 항공사의 유통비용을 줄이도록 해 줄 것이다. 하지만 그들에게 수수료를 지불해야 할 필요가 있기 때문에 자신의 웹사이트에서 판매할 경우와 같이 유통비용을 줄일 수는 없을 것이다.

아메리카 에어라인과 같이 상용고객 우대제나 익제큐티브 클럽의 고객에 대한 보상을 강화하기 위해 전자유통(e-distribution)방식 사용을 결정할 수도 있다. 항공사 웹사이트는 AAdvantage 클럽의 회원같은 상위층(top-tier) 고객을 위해 가동한다. 이 회원이 아닌 경우도 온라인으로 예약을 할 수 있다. 그러나 잠재고객은 역시 가상 여행사(virtual travel agents)를 이용하여 인터넷 상에서 예약을 할 수 있다. 그러한 낮은 단계의 전자상거래의 핵심전략은 두 가지 이유에서 더 오래 유지하기가 어려울 것이다. 첫째, 원가압력과 잠재적 시장판매 이익이 탈중개 압력을 받을 때 다른 에이전시에 대해 유통의 많은 부분에 대한 통제능력을 상실하게 되기 때문이다. 둘째는 많은 전통적 항공사들이 글로벌 얼라이언스의 회원이고 자기 자신이 얼라이언스의 핵심 멤버처럼 전자상거래 전략을 택할 필요가 있기 때문이다. 대개 핵심 제휴항공사는 현재보다 능동적인 전자상거래와 전자유통에 관여하기를 원할 것이다. 다른 회원항공사도 불가피하게 같은 방향으로 쫓아갈 것이다.

두 번째 대안은 항공사가 모든 서비스 영역을 제공하는 전자유통의 주요한 역할자가 되는 것이다. 이는 다른 경쟁 항공사에 관한 많은 정보와 예약기회를 사용자에게



게 제공하기 위해 웹사이트 개발을 필요로 하기 때문이다. 그들 웹사이트는 호텔예약, 자동차임대, 오락물 예약 등에 끝없는 접근을 가능토록 해 주어야 하기 때문이다. 그들은 자기 자신의 고객들에게 향상된 서비스를 제공해 주어야 하는 반면 교차판매(cross-selling)로 커미션 수입을 발생 시킬 수 있다. 부수적으로 여행사가 제공한 다른 유형의 서비스 뿐만 아니라 비용추적과 여행정책 모니터를 수행할 능력을 기업고객에게 제공할 필요가 있다. 즉, 여행서비스를 실질적인 one-stop shopping을 제공하는 방향으로 옮겨 가야 한다. 이에 성공하기 위해서 그들은 아마도 전문 인터넷 서비스 제공자와 팀-업(team up)을 하고 강한 전자유통 브랜드를 개발할 필요가 있다. 전자상거래를 선호하는 것이 미국 항공사인데 반해 유럽에서는 루프트한자가 이 분야에 접근한 최초의 항공사이다. 유럽 경쟁항공사 대부분의 웹사이트와는 달리 루프트한자는 세계 항공사 대부분을 포용할 수 있는 온라인 예약 서비스를 제공하고 있다. 1999년 루프트한자는 온라인 판매의 5%정도가 타 항공사의 몫이다. 놀랍지 않게도 출장 여행객들이 루프트한자 웹사이트를 가장 자주 사용하는 사람들이다. 그리고 판매된 항공권의 약 40%가 비즈니스 클래스나 퍼스트 클래스에서 판매되었다(Financial Times, 17February 1999). 그 사이트는 호텔예약, 관광정보, 여행안내, 수하물 추적 등 여행의 특징을 제공하기 위해 개발되었다.

극복하기가 진정 어려운 것은 이러한 항공사의 웹사이트가 여행정보를 총망라하고 있다는 사실을 확신 시켜 주는 일이다. 그 사이트가 항공사의 것이면 고객이 정보 제공에 편견이 없다는 것을 보장 받는 길이다. 결국 웹사이트가 개별항공사에 독립적이 되고 사용 코드를 채택하도록 강요되기 이전에 초기에 전산화된 범세계적 유통 체제를 설정하는 문제이다. 한 가지 해결책은 항공사가 십년 전에 CRS(computerized reservation system)와 했던 것처럼 공동 웹사이트를 제공하기 위해 자료(resources)를 결합하는 것이다. 컨티넨탈, 델타, 노스웨스트, 유나이티드 등은 2000년에 최초의 공동의 다수 항공사 여행 포털 사이트를 설립하기로 결정했다. 비록 그들 항공사가 다른 global alliance에 소속되어 있을지라도 그같이 결정을 보았다. 유럽에서 그러한 생각이 10개의 주요 항공사들로 하여금 2000년 2월 다른 제휴협정의 파트너이지만 그들의 웹사이트를 별도 설립하도록 결정하였다. 이렇게 하는 것이 최선책은 아니다. 분명히 항공사들은 비용은 최소화하고, 인터넷이 제공하는 시장확충기회를 최대화하기 위해서 자신의 웹사이트를 통한 직판을 선호할

것이다. 공동 사이트는 본질적으로 Expedia, Travelocity, ebooker처럼 늘어나는 독립 온라인여행 사이트의 성공을 해치거나 적어도 대항할 수 있는 시도이다.

세 번째의 전략은 최근 몇 년만에 특히 미국에서 급속하게 성장한 기존의 온라인 유일의 여행유통회사 중에 하나와 team-up하는 일이다. 이 같은 전략은 첫 두 가지 전략 중 어느 쪽과도 결합할 수 있다. 1998년말 세계의 주요 역할 담당자들이 있었다. 그들은 Sabre소유의 Travelocity, Microsoft의 Expedia, 그리고 Preview였으며 Travelocity와 Expedia는 그 해에 약 2억 5천만불의 온라인 판매를 하였다. 그리고 Preview는 그보다 좀 낮은 2억불의 온라인 판매를 하였다. 1999년에는 이들의 온라인 판매는 두 배가 넘었다. 이는 분명한 성장잠재력의 하나의 지표이다. 부가적으로 몇 개의 더 작은 온라인 예약 서비스가 있었다. 그 중에는 tiss.com, Trip.com, American Express, Rosenbluth International, Trailfinder, ebookers같은 것이 있다. 이들 대부분이 전통적인 여행 대리점과 연계되어 있다. 전문 온라인 대리점들과 함께 그들은 거의 인터넷 항공사 업무의 절반을 예약하고 있었다. 불가피하게 항공사들은 이들 온라인 제공자들에게 관심을 보이기 시작했다. 1999년 초에 UA는 할인요금을 제공하기 위해 사용한 BuyTravel.com을 획득하였다. 그러나 UA는 계속적으로 다른 상품과 타항공사 서비스를 교차판매하면서 주요 온라인 서비스로서 자기자신의 웹사이트를 개발하였다. BuyTravel 사용자는 역시 타 항공사 예약도 할 수 있고 호텔예약과 여행정보 입수도 가능하다. 1999년 9월에 BA는 일찍이 소규모 사업에 온라인판매 전문인 Biztravel.com의 다수의 주식을 얻은 Rosenbluth Interactive의 주식을 5% 매입하였다. Biztravel은 항공권 뿐만 아니라 호텔과 자동차 임대예약까지 제공하고 있기 때문에 여가시장에 확장을 계획하게 되었다. 그러나 그들은 계속적으로 자신들의 웹사이트를 통해서 판매하면서 유명 브랜드 온라인 대리점을 매입함으로써 전자유통을 넓혀 나가고 있다. 그러나 수익성이 있는 회사는 거의 없었다. 그것은 기술투자의 필요성, 광고에 과투자, 상품 브랜드화, 포탈 거래 등에 과비용 때문이다.

## 6. 새로운 규칙에 의한 상거래: 고객관리

웹사이트 전략을 개발하고 실현하는 것이 중대한 대안이기는 하나 그 자체만으로

충분치 않다. Game의 규칙들은 변화해 왔다. 전자 상거래가 제공한 기회를 최대한 자본화하기 위해 항공사는 근본적으로 변해야 한다. 항공사는 거래(transactions)를 관계(relationships)로 전환키 위해 고객이 선호하는 것을 알고 그 정보를 개발해야 한다. 이 관계가 대고객 관리의 전부이다.

지금까지 항공사는 고객들에 관한 정보에 대해 두 가지 자원을 가지고 있다. 만약 고객들이 상용고객 우대제도의 회원이라면 항공사의 데이터베이스는 고객의 주소, 신용카드 내역, 여행횟수, 자주 가는 여행 목적지, 특별기내식 요구 사항을 포함하고 있다. 만약 상용고객이 아니라면 PNR (승객명부기록)의 형태로 예약하는 예약 컴퓨터는 승객이름과 전화번호 이상을 포함할 수 없을 것이다. 그러나 그러한 데이터는 적절히 승객의 개별적인 특성을 효과적이고 보다 세분화된 시장관측 활동을 보장할 수 없을 것이며 PNR로부터 얻는 데이터는 반드시 상용고객 데이터베이스에 맞거나 환원될 수가 없다. 전통적으로 항공사 전화센터를 통하거나 혹은 웹사이트를 통한 예약에서 성공하려면 주소와 전화번호와 같은 기본정보(basic information)를 되풀이 해야 한다.

고객관리는 마케팅에서 정량적 조치(quantum step)를 제시하며 이 경우에는 두 가지 핵심적 측면이 있다. 첫째 항공사는 마케팅에 필요한 전통적인 자료뿐만 아니라 사업여행과 여가여행 등 고객 여행유형, 상품과 서비스의 우선순위, 연령과 가족 구조, 라이프 스타일등과 같은 가능한 많은 정보를 포함하는 데이터베이스로 고객 프로파일 구축을 필요로 한다. 속도를 높이기 위해서 고객이 예약을 하고자 할 때마다 자동적으로 그러한 자료는 나타나게 된다. 예를 들면 Amazon은 1-Click 이라는 급행 검색기능을 개발하여 특허를 얻었다. 이 과정은 청구와 선적정보를 추적하고 있어 고객이 용이하게 되풀이 해서 구매를 할 수 있도록 만든다. 기존의 주소나 내역을 재입력할 필요가 없다.

사실 1999년 Amazon은 Seattle과 California에서 자사와 같은 급행 검색기능을 사용하는 다른 서점들의 사용을 중지토록 소송을 제기하였다. 가까운 미래에 승객 선호에 관한 정보가 비행 중에 휴대용 컴퓨터를 통해 객실승무원에게 제공이 될 수 있을 것으로 보인다. 그들은 승객이 선호하는 잡지나 음료수, 간식을 제공함으로써 이미 알려진 선호에 대해 기내 서비스를 맞춤형으로써 서비스의 질을 향상시켜줄 수

있을 것이다.

제2단계로는 항공회사가 전문화와 고도의 분화된 시장 판촉을 위해 이 데이터베이스를 활용하는 것이다. 제공된 물건과 서비스는 개별승객의 특정한 요구를 위해 상품화될 필요가 있다. 항공사 상품이 더욱 상품화되기 위해서는 항공사는 할증료 징수를 위해서 특수상품이나 서비스의 질을 높일 잠재고객에 추가되는 참된 가치제공을 위해 승객의 프로파일을 이용해야 할 것이다. 항공사들은 단순히 고객을 상용 고객 제도나 executive club 회원으로 만드는 이상의 훨씬 더 많은 것을 주는 고객과의 관계를 구축할 필요가 있다. 예를 들면, 비행편의 지연이나 취소 시 이를 승객과 연락하여 매우 신속하게 대체편이나 환불조치를 제공하는 서비스로까지 발전한다. 호텔은 자동으로 재예약되고 사무실로 예고를 해주기도 한다. 시장에 대해서 다른 한편에서는 항공사들은 특별 할인 요금이나 휴일 패키지를 판매할 수 있는 특수한 시장유형을 겨냥하는데 있어 전문적으로 대처할 필요가 있다. 인터넷은 항공사가 많은 비용으로 전세계적으로 수천명의 잠재적 승객을 주의 깊게 선별하여 겨냥할 수 있도록 해준다. 시장판매의 속성은 변화해 왔다. 점차적으로 그것은 1대1 기반이 될 것이다. 인터넷은 이를 가능케 해 줄 것이다.

고객관리의 전반적 개념은 매우 새롭다. 많은 항공사들은 여전히 그들이 고객관리 개념을 실현해야 하는 것에 관한 방법을 생각하고 있다. 고객관리 (CRM)의 본질은 그저 더 많이 파는 것이 아니라 승객들에게 더 좋은 서비스를 제공함으로써 고객관리를 하는 것이다. Software기술은 전문공급자에 의해 개발되고 있다. 대처해야 할 문제들 중에는 동일한 서비스 표준을 제공하고 유사한 고객관계를 발전시키기 위해 여행사나 GDS와 같은 간접판매와 항공사 전화센터나 웹사이트를 통해 직접판매를 통합하는 방법이다. 또 다른 문제는 선택한 항공사가 아닌 제휴 항공사를 이용하는 승객이 같은 고품질의 서비스와 대우를 받는 세계적 제휴 항공사를 확보하는 문제이다.

전자 상거래를 함으로써 얻는 것은 항공사 경영층의 마음을 설정하는 혁명임이 분명하다. 중역들이 전자상거래를 예약과 발권의 신속성과 비용절감으로 생각하다가 그것이 근본적인 사업방법에 새롭고 상호 작용적인 방법으로 변하는 것으로 인식하는 데는 그들이 생각을 뛰어넘어야 한다. 구식의 기능분화 즉, 판매, 가격설정과

생산성관리, 지상조업 및 기내서비스 등 다양한 부서로 되어있는 분화는 항공사가 전자상거래에 중심을 두면 더 이상 적합하지 않을 수도 있다. 전자상거래는 승객에게 서비스하는데 훨씬 더 종합적이고 조화로운 접근을 요한다. 이는 만약에 항공사가 더 생산성 있는 승객을 목표로 할 경우 승객들은 여행시작부터 목적지까지 전단계에서 항공사로부터 동일하고 높은 수준의 가치 있는 서비스를 받고, 승객이 항공사나 그 직원과 상호 연결될 때 승객이 자기가 항공사로부터 인정 받는다는 것을 보장하는 것이 필요 하다. 항공사가 고객관리를 핵심적인 것으로 하려면 이 목표 달성을 위해 새로운 조직구조나 패러다임을 필요로 하게 될 것이다.

## 7. 결론

우리는 항공사가 고도로 발달한 과학기술의 진전과 그에 따른 세계적으로 인간생활의 범위가 확대되고 있는 포스트 모던사회의 새로운 교통수단으로서 역할을 다하기 위해 전자상거래라는 시공간의 압축의 기제를 활용하는 데에 고려해야 할 사항들을 조사해 보았다. 이러한 생활의 변화는 기존의 단순한 고객에 대한 사고에서 고객과 항공사와의 관계의 재정립으로 사고의 변형이 필수 요소이다.

항공과 인간 생활의 변화의 주역으로서 전자상거래는 유통비용의 절약, 중개자를 없애고 수수료 삭감, 항공서비스에 인터넷의 최대활용, 가격결정체제의 시장 중심제 도입의 필요성을 강조하였다. 편리한 점에 따르는 문제점과 위험성으로서 모든 사람이 전부 인터넷을 활용할 수 있는 환경 조성이 미숙하여 정보의 격차와 신용 카드의 사기, 그리고 전세계적 유통체제에 의한 항공산업의 생필품화에 따른 전문성의 결여를 지적할 수 있다.

이 문제점 극복을 위한 대응전략이 전자상거래에서 one-stop shopping 체제의 구축이다. 이 같은 체제 구축의 대안으로서 현재 판매방식을 발전, 유지하는 안, 전자상거래에 항공상품 이외의 다른 상품을 교차판매(cross-selling)함으로써 고객편의 위주로의 전환, 세계적인 온라인 유통회사와의 제휴 체제를 대안으로 설정하였다.

이러한 체제의 변화는 고객 관리를 위한 새로운 rule에 대한 인식의 전환을 다시

금 강조한다. 고객을 왕으로 생각하라는 것을 넘어서 고객이 느끼고, 생각하고, 바라는 것을 헤아릴 수 있는 항공사가 생존할 가치가 있는 미래지향적 기업이 될 것이고 지속적인 성장을 할 것이다.

## 참고문헌

1. 정 연정 (2002), 인터넷과 집단행동 논리: Olson의 집단행동 논리를 중심으로, 한국정치학회보 (제36집 1호)
2. Airline Business, June 1998 & July 1999
3. Travel Weekly, October 14, 1998
4. Doganis, Rogas (2001), The airline business in the 21st century, Routledge
5. Giddens, Anthony (1990), The Consequences of Modernity, Standford University Press
6. Harvey, David (1989), The Condition of Post-modernity, Basil Blackwell
7. Morrison, Steven A. & Winston Clifford (1995), The Evolution of the Airline Industry, Brookings
8. Toffler, Alvin (1981), The Third Wave (유 재천 번역, 제3의 물결, 주우)