



## 대한항공의 문화마케팅 전략

Korean Air: Bringing Art and Culture to the World

---

저자 (Authors)	유창조, 안광호, 김동훈 Yoo, Chang Jo, Ahn, Kwang Ho, Kim, Dong Hoon
출처 (Source)	<a href="#">ASIA MARKETING JOURNAL 11(3)</a> , 2009.10, 167-184 (18 pages)
발행처 (Publisher)	<a href="#">한국마케팅학회</a> Korean Marketing Association
URL	<a href="http://www.dbpia.co.kr/Article/NODE06519416">http://www.dbpia.co.kr/Article/NODE06519416</a>
APA Style	유창조, 안광호, 김동훈 (2009). 대한항공의 문화마케팅 전략. ASIA MARKETING JOURNAL, 11(3), 167-184.
이용정보 (Accessed)	한성대학교 220.67.224.101 2015/12/10 21:50 (KST)

---

### 저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다.

이 자료를 원저작자와의 협의 없이 무단게재 할 경우, 저작권법 및 관련법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

### Copyright Information

The copyright of all works provided by DBpia belongs to the original author(s). Nurimedia is not responsible for contents of each work. Nor does it guarantee the contents.

You might take civil and criminal liabilities according to copyright and other relevant laws if you publish the contents without consultation with the original author(s).

# 대한항공의 문화마케팅 전략

## Korean Air: Bringing Art and Culture to the World

유 창 조(Yoo, Chang Jo)\*

안 광 호(Ahn, Kwang Ho)\*\*

김 동 훈(Kim, Dong Hoon)\*\*\*

세계 항공시장의 경쟁이 점점 치열해지는 가운데 대한항공은 비용절감을 통해 운영의 효율화를 이루는 한편, 서비스 차별화를 통해 고객 충성도를 강화하고자 노력해 왔다. 최근 고객 충성도를 보다 강화하기 위해 대한항공은 적극적인 문화마케팅 활동을 통해 프리미엄 기업이미지를 제고하고 있다.

대한항공은 세계 3대 박물관과 장기간의 제휴를 맺고, 프랑스 루브르 박물관을 필두로 하여 박물관의 새로운 작품안내 서비스를 후원하고 있다. 뿐만 아니라 이들 박물관에 한국어 안내 서비스가 도입될 수 있도록 후원하여 국가적 위상과 국민의 자긍심을 제고시켰다.

본 사례에서는 단순히 물자와 사람을 수송하는 항공사를 넘어 세계의 도시와 문화·예술을 연결하는 Global Leading Carrier로서 그 역할을 확대해 가고 있는 대한항공의 문화마케팅 도입배경과 구체적인 활동 및 전략을 소개하고, 그 성과 및 특징을 논의하고자 한다.

핵심개념: 고객 충성도, 기업이미지, 문화마케팅

2008년 2월, 모나리자와 훈민정음 이미지가 래핑된 한 항공기가 힘차게 비상하였다. 인천-파리 노선을 오가는 이 항공기의 꼬리부분에는 여느 때처럼 태극마크가 반짝이고 있었다. 이는 대한항공의 후원으로 프랑스 루브르 박물관에 한국어 서비스가 도입된 사실을 알리기 위해 특수 제작된 것이었다. 루브르 박물관에서 가장 유명한 작품인 모나리자는 세계 여행객들의 시

선을 사로잡기 충분했고 그 옆에 한국어를 상징하는 훈민정음과 오묘한 조화를 이루고 있었다. 한편, 루브르 박물관에서는 새로운 멀티미디어 가이드 서비스를 소개하는 자리가 마련되었다. 각국의 많은 방문객들은 서비스를 직접 체험해 보며 후원사 'KOREAN AIR'에 대해 알게 되었다. 이는 조양호 회장이 2007년 신년사에서 그 해를 '글로벌 프리미엄 항공사로의

\* 동국대학교 경영학과 교수(yoo@dongguk.edu)

\*\* 인하대학교 경영학과 교수(ahnkh@inha.ac.kr)

\*\*\* 연세대학교 경영학과 교수(dhkim@yonsei.ac.kr)

도약을 위한 전략적 문화마케팅의 원년'으로 공표한 지 1년 남짓 만의 일이었다.

## I. 대한항공과 국내 항공산업의 발전

### 1.1 1969~1980: 민영화 추진과

#### 대한항공의 탄생

1960년대 말 정부는 적자경영을 면치 못했던 20여 개의 국영기업체를 민영화한다는 정책을 세웠다. 당시 대한항공공사는 국영기업체들 중 가장 심각한 적자에 시달리고 있던, 노후한 항공기 8대를 운항하며 잦은 고장과 결항으로 아시아 지역 11개 항공사 가운데 꼴찌를 면치 못하던 회사였다. 그러나 1969년 3월 1일, 대한항공공사가 오늘날의 대한항공으로 민영화되면서 새로운 전환점을 맞이하게 된다.

민영화 이후, 대한항공은 부실경영을 극복하기 위해 신 항공기 도입과 해외노선을 확충하는 것을 최우선 과제로 삼았다. 특히 동남아시아 최장노선(서울-오사카-타이페이-홍콩-사이공-방콕)을 확보하여 베트남 파병 및 재건사업을 지원함으로써 성장의 기틀을 마련하였다. 1970년대 중반에는 중동노선을 개설함으로써 당시 우리나라 경제성장의 견인차 역할을 했던 중동 건설 경기의 붐을 타고 지속적인 성장을 해 나갔다.

### 1.2 1981~1990: 아시아나항공의 출범과 서울올림픽

대한항공의 성장과 함께 국내 항공운송사업

역시 발전하면서 1980년대 중반에 복수 민항을 허용해야 한다는 여론이 나오기 시작하였다. 결국 정부는 제2의 민항설립을 허용하였고, 1988년 설립된 아시아나항공은 그 해 말 국내선 운항을 개시하였다. 아시아나항공의 진입으로 그동안 대한항공을 중심으로 이루어져 왔던 민간 항공시장에 경쟁이 생겨난 셈이었다. 그러나 아시아나항공은 출범 당시 국내노선만 취항함으로써 본격적인 경쟁 상황을 예고하진 않았다.

대한항공은 1988년 서울올림픽과 1989년 해외여행 자유화 조치를 통해 국제적으로 도약할 수 있는 기회를 얻었다. 서울올림픽 공식 항공사로 지정되어 세계인들에게 대한항공의 인지도를 높일 수 있었으며, 해외여행 자유화 조치로 항공수요가 급격히 증가하면서 국제노선을 대폭 확대할 수 있었던 것이다. 이 시기 국내 기업들의 적극적인 해외진출 역시 대한항공이 글로벌 항공사로 성장하는데 큰 영향을 미쳤다.

### 1.3 1991~2000: 경쟁체제로의 돌입과 안전성 및 외환위기의 극복

1990년대 초, 아시아나항공은 국제선 취항을 본격적으로 시작함으로써 빠른 성장을 거듭하였다. 취항노선 역시 일본, 홍콩, 동남아시아, 미국, 유럽 등 급속도로 다양화되었다. 이에 국내 항공업계는 대한항공 대 아시아나항공의 경쟁양상을 보이기 시작하였다.

한편 1980년대부터 크고 작은 항공사고가 반복되어 오면서 대한항공의 안전성에 대한 의심이 제기되었다. 안전성이 문제가 된 원인 중 하나는 대한항공의 항공기가 노후화되었다는 것인데, 이에 비해 출범한 지 얼마 안 된 아시아

나항공은 주로 새 항공기를 보유하고 있어 안전성이 훨씬 좋다는 반사이익을 얻게 되었다. 본격화된 경쟁체제 내에서 이러한 소비자 인식의 확산은 위기였다. 설상가상으로 1998년 닥친 외환위기는 대한항공에 큰 타격을 주었다.

대한항공은 안전성 향상을 위해 기체의 연령을 낮추는 것이 가장 중요하다고 판단하고, 최신형 항공기를 사들였다. 그 결과 대한항공은 112대의 항공기 가운데 14대를 제외하고 모두 자체 소유하게 되었다. 하지만 높은 자체 소유 항공기 비중은 외환위기 이후 갑작스런 유동성 위기를 가져왔다. 이에 대한항공은 자체 소유 항공기를 매각한 후 이를 다시 빌리는 방법으로 위기극복의 근간을 마련하였다.

어려운 시기였지만 서비스 향상을 위한 노력을 포기하지 않은 결과, 주목할 만한 성과도 있었다. 1998년 비빔밥을 기내식으로 선보인 데 대해 대한항공은 아시아 항공사 중 최초로 항공업계의 오스카 상이라 불리는 머큐리 상(Mercury Award) 금상을 수상한 것이다.

위기를 서서히 극복해 가면서 대한항공은 2000년 국제항공동맹체인 ‘스카이 팀(Sky Team)’ 결성에 주도적으로 참여하였다. 세계의 우수 항공사들과 네트워크를 갖추으로써 선진 항공사로 도약할 수 있는 중요한 발판을 마련하였다.

#### 1.4 2001~2008: 911 테러와 10-10-10 운동

2001년 발생한 911 테러는 세계 항공업계에 큰 영향을 미쳤다. 911 테러 이후 항공수요는 급감하였으며 유류 및 안전관리 비용의 증가하게 되어 항공사들의 수입은 감소하였다. 대한항공은 하락하는 수익성을 극복하기 위해 전사적

으로 10-10-10(수입 10% up, 원가 10% down, 생산성 10% up) 운동을 펼쳐왔다. 먼저 수입 향상을 위해 신규수요를 발굴하여 신노선을 개설하고, 스카이 팀의 네트워크를 활용하여 미주와 구주의 수요를 공략하였다. 원가 절감을 위해서는 항공권 예약에서부터 공항 체크인에 이르는 서비스의 자동화와 온라인화를 지속적으로 추진하였다. 무엇보다 생산성 향상을 위해 항공 스케줄을 개선하여 항공기 가동률(월 평균 항공기 운항시간)을 높이고, 항공기종을 단순화하여 정비시간 등 운영 면에서 효율성을 높였다. 이러한 노력의 결과로 대한항공의 매출은 2003년 이후 꾸준히 상승하였다. 또한 2008년 대한항공의 신규목적지는 8개가 늘어났으나, 보유한 항공기 수는 5기종 124대로 2007년에 비해 오히려 두 대나 감소하였다.

오늘날 대한항공은 매출 규모 8조 8120여 억 원(2007년 기준), 화물 부문 세계 1위/여객 부문 세계 13위(2007년 IATA 통계 기준)로 명실공히 국내 최대의 글로벌 항공사로서 자리매김하고 있다(<그림 1-1> 참조). 대한항공의 취항지는 여객과 화물부문을 포함하여 무려 39개국 116개 도시(2008년 기준)에 이른다. 또한 최근 몇 해에 걸친 해외 수상경력 역시 세계 항공업계에서 대한항공의 위상이 얼마나 강화되었는지 실감할 수 있게 한다. 2006년에는 비빔밥에 이어 비빔국수를 기내식으로 선보여 머큐리 상 금상을 수상하였다. 또한 2008년에는 세계적으로 권위 있는 여행 잡지인 비즈니스 트래블러(Business Traveler)에서 아시아 최고 항공사로 선정되는 영예를 안기도 하였다.

〈그림 1-1〉 대한항공의 항공기 수 및 매출액 추이



## II. 대한항공의 문화마케팅: 도입배경

### 2.1 핵심성공요인의 변화

대한항공은 2000년대 들어 직면한 어려운 경영환경을 잘 극복해왔지만 시장 환경은 끊임없이 변화하고 있었다. 특히 911 테러 이후 감소한 수입과 증가한 비용으로 인해 전 세계적으로 항공사 간 경쟁이 가속화되었던 현상은 정부의 규제가 본격적으로 완화되고 오픈 스카이(Open Sky) 정책이 확산되는 추세에 따라 더욱 심화되었다. 과거에는 정부 승인에 의해 운임과 공급량이 결정되었고 새로운 항공사의 진입이 법적으로 제한되어 있었다. 그러나 이제는 운임체계가 다양화되고 저가항공사 등 신규 항공사들이 자유롭게 진입하면서 세계 항공업계는 사실상 치열한 경쟁 체제로 들어서게 된 것이다.

경쟁이 심화되면서 과거 항공사 중심이었던

시장은 결국 소비자 중심으로 바뀌게 되었다. 이와 함께 핵심성공요인도 자연스럽게 변하게 되었다. 과거에는 규모의 경제를 달성하는 것이 성공의 핵심이었다. 또한 이를 위해서는 노선권 확보와 여행대리점에 설치하는 CRS(Computerized Reservation System; 항공권 전산예약 시스템)의 보급이 필수적이었다. 즉, 수요가 큰 핵심 노선을 많이 확보하고 CRS를 통한 판매망을 넓히는 전략을 통해 항공권 판매를 증가시킬 수 있었고, 그에 따라 항공사는 규모의 경제를 달성할 수 있었다.

그러나 이제는 고객기반을 강화하는 일이 무엇보다 중요해졌다. 충성고객을 많이 확보하는 것이야말로 장기적인 이득을 얻을 수 있는 가장 확실한 방법이었다. 이를 위해 항공사들은 크게 두 가지 전략 중 하나를 선택하였다. 첫 번째는 원가우위의 전략이다. 일부 항공사들은 원가절감을 통해 항공권 가격을 최대한 낮추었다. 이들 항공사는 주로 중·단거리 노선을 운항하면서 최소한의 기내 서비스를 제공한다. 두

번째는 서비스 차별화 전략이다. 일부 항공사들은 서비스의 질을 향상시키는 대신 항공권에 높은 가격을 부과하였다. 이들 항공사는 주로 중·장거리 노선을 운항하면서 장시간 여행하는 고객들에게 최상의 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다(〈그림 2-1〉 참조).

## 2.2 대한항공의 대응전략: 서비스 차별화와 이미지 강화

### 2.2.1 서비스 차별화

대한항공 역시 고객의 충성도를 강화하기 위해 차별화된 서비스를 제공하고자 했다. 대한항공이 원가우위의 전략을 선택하지 않은 데에는 몇 가지 이유가 있다. 먼저 대한항공은 그간 국

내에서뿐만 아니라 해외에서도 스카이 팀의 창립 멤버로서 우수한 서비스를 제공하는 프리미엄 항공사로서 자리 잡아 가고 있었다. 또한 최상의 서비스 제공이 가능한 여건과 노하우를 충분히 갖추고 있었다. 대한항공은 낙후된 항공기자재를 꾸준히 업그레이드 시켜왔음은 물론 차별화된 IFE(In-Flight Entertainment) 시스템과 기내식 개발에도 힘써왔다. 스카이 패스/모닝캄/모닝캄 프리미엄/밀리언 마일러 클럽으로 구분되는 FFP(Frequent Flier Program: 항공사 마일리지 프로그램)를 통해 CRM을 효과적으로 하기 위한 체계를 갖추고 있었다. 승무원들은 신속하면서도 친절하게 서비스를 제공할 수 있는 노하우를 갖추고 있었다. 마지막으로 가격 프리미엄이 부과된 항공권은 고부가가치를 창출할 수 있는 핵심 상품이었다.

〈그림 2-1〉 전략에 따른 항공사별 포지셔닝



대한항공은 보다 장기적인 관점에서 서비스 차별화를 위해 항공기에 대한 과감한 투자를 아끼지 않았다. 항공권 예약에서부터 수화물을 찾기까지 항공사가 고객에게 제공하는 일련의 서비스 중 가장 핵심적인 것은 기내 서비스이다. 기내는 승객이 항공사의 서비스를 장시간 가장 직접적으로 느끼고 평가할 수 있는 곳이다. 대한항공은 차별화된 기내 서비스는 곧 우수한 시설을 갖춘 항공기를 도입하는 것에서부터 시작한다고 보았다. 항공기에 대한 투자는 비용이 대단히 많이 드는, 때로는 경영 여건을 악화시킬 수도 있는 일이었다. 그러나 대한항공은 결국 미래에는 이것이 경쟁우위를 가져다 줄 것이라 믿고 경기가 불황인 가운데서도 꾸준한 투자를 해 왔다. 그 결과, 2009년 6월 '코스모 스위트', '프레스티지 슬리퍼', '뉴 이코노미' 등 전 클래스에 명품 좌석을 장착한 최신형 항공기(B777-300ER)를 선보일 수 있었다. 대한항공은 이와 더불어 하늘의 호텔(A380), Dreamliner(B787) 등으로 불리는 최첨단 친환경 항공기를 곧 도입하여 보다 향상된 프리미엄 서비스를 제공할 예정이다.

## 2.2.2 이미지 강화

대한항공은 고객의 충성도를 더욱 강화하고, 더 나아가 잠재고객까지도 발굴하기 위해 업계를 선도하는 글로벌 프리미엄 항공사로서의 이미지를 지속적으로 제고해야 한다고 판단하였다. 이를 통해 기존고객에게는 보다 감성적인 만족을 제공할 수 있고, 잠재고객에게는 기업을 긍정적이고 우호적으로 인식시킴으로써 향후 기업의 충성고객이 될 수 있는 기틀을 마련할

수 있다.

이미지 제고 활동의 일환으로서 대한항공이 그 간 특히 관심을 기울인 것은 사회공헌활동이었다. 사회문제를 해결하는데 앞장서는 모범적인 모습을 보임으로써 회사가 추구하는 세계 항공업계를 선도하는 이미지와 시너지를 일으킬 수 있다고 보았다. '글로벌' 지향 기업답게 활동 지역 역시 국내외를 구분하지 않았다. 대한항공은 환경, 교육, 여성, 의료 등 사회적 관심과 도움이 필요한 여러 분야에 관심을 가지고 꾸준한 활동을 전개해 나갔다. 대표적인 활동으로는 2004년 이후 계속되고 있는 몽골 사막화 방지를 위한 대한항공 숲 조성, 2008년에서 2011년까지 계획된 중국 쿠부치 사막 식림 활동, 여러 글로벌 장학사업, 2008년 실시한 유방암 의식 향상 캠페인 등이 있다. 특히 환경문제 개선활동에 관해서는 단순히 식림활동을 벌인 것이 아니라 회사 내부에서부터 실천하는 모습을 보여 왔다. 대한항공은 전사적으로 환경경영시스템을 구축하고 연료효율은 높으면서 환경오염을 줄일 수 있는 항공기를 도입하기 위해 노력해 왔다.

## 2.3 문화마케팅에 대한 관심

대한항공의 활발한 사회공헌활동은 지난 몇 년 간 지속되어 온 기업의 사회적 책임을 강조하는 트렌드와 맞물려 더욱 효과적일 수 있었다. 그러나 대한항공은 최고의 항공 서비스를 제공하는 프리미엄 기업이미지를 제고하기엔 아직 부족한 면이 있다고 보았다. 사회공헌활동의 성격 상 '명품', '고급스러움'과 같은 이미지가 기업에 전이될 수 없었던 것이다. 최상의 서

비스는 대한항공의 핵심경쟁력이기 때문에 프리미엄 기업이미지는 ‘항공업계 선도’나 ‘글로벌’ 이미지 못지않게 소비자들에게 꼭 각인되어야 할 중요한 요소였다. 고민 끝에 대한항공은 프리미엄 기업이미지를 제고시킬 방안으로 문화마케팅을 선택하였다(〈그림 2-2〉 참조).

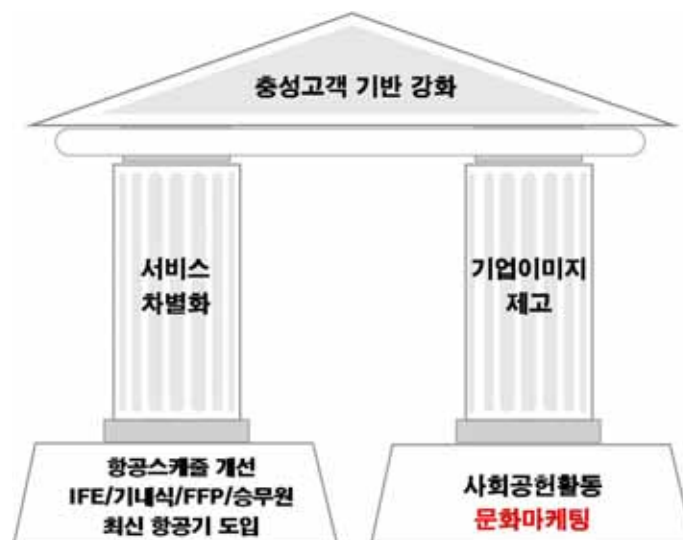
대한항공은 무엇보다 일반적으로 문화가 갖고 있는 고급스러움과 품격이 프리미엄 기업이미지와 잘 연결될 수 있다고 보았다. 뿐만 아니라 기업의 문화마케팅 활동이 가진 공익적인 성격으로 인해 대한항공이 그 동안 꾸준히 펼쳐 온 사회공헌활동과 일맥상통한다는 면에서 의미가 있었다. 이에 대한항공은 단순히 물자와 사람을 수송하는 항공사를 넘어 세계의 도시와 문화·예술을 연결하는 Global Leading Carrier로 그 역할을 확대한다는 비전 아래, 2007년 문화마케팅을 본격적으로 전개하기 시작하였다.

### Ⅲ. 대한항공의 문화마케팅: 루브르 박물관 후원활동과 문화예술 가이드 서비스

#### 3.1 문화후원자에서 문화투자자로

대한항공은 본격적인 문화마케팅에 앞서 어떤 유형으로 활동을 전개해 나갈 것인지 결정해야 했다. 기업의 문화마케팅 실천유형은 크게 문화관측, 문화지원, 문화연출, 문화기업, 문화후광의 다섯 가지로 분류될 수 있다(이동철 외 2008; 김민주 외 2005; 심상민 2002). 문화관측은 광고나 관측수단으로 문화예술을 활용하는 것이다. 이를 통해 상품 컨셉트나 메시지를 보다 효과적으로 전달할 수 있다. 문화지원은 공연이나 전시 등의 문화활동을 후원/협찬하는 형태이다. 문화연출은 제품이나 서비스에 문화이미지를 담아 차별화하는 것을 말한다. 문화기업은 문화에

〈그림 2-2〉 대한항공의 문화마케팅 도입배경





술이 기업에 체화되어 새롭고 독특한 기업으로 포지셔닝하는 것을 뜻하며, 문화후광은 국가의 문화적 이미지를 기업마케팅에 활용하는 것이다.

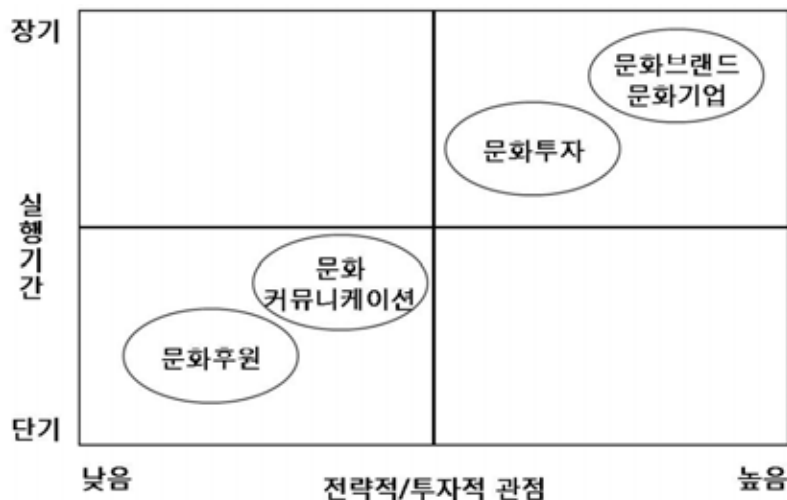
이들 유형 중 문화지원은 기업 문화마케팅의 가장 일반적이고 전통적인 방식으로, 최근 문화투자라는 보다 적극적인 개념으로 확장되고 있다. 문화투자는 단기적인 성격의 문화후원에 그치는 것이 아닌 일관성과 뚜렷한 주력분야를 가지고 체계적으로 접근해가는 후원활동을 의미한다(김소영 2008). 이는 보다 장기적인 관점에서 문화예술을 기업경영에 필요한 자산으로 축적해 나가기 위한 전략으로 볼 수 있다(〈그림 3-1〉 참조).

단기적인 문화후원은 상대적으로 비용이 적게 들고, 가까운 시일 내에 소비자들에게 활동 내용을 알리고 홍보할 수 있다는 장점이 있어 대한항공이 가장 쉽게 접근할 수 있는 방법이었다. 대한항공은 2007년 1월, 가수 ‘비’의 월드투

어 공연을 후원하기로 하였다. 무임 항공권과 공연장비 무료 수송을 지원하는 한편, ‘비’의 이미지를 새긴 항공기를 운항하고 공연 실황을 기내에서 볼 수 있도록 하는 등 적극적인 공연 홍보활동에 나섰다. 이 후원을 계기로 대한항공은 세계 여러 도시를 대상으로 기업이미지를 제고할 수 있게 되었으며, 특히 중국의 여러 도시에 신규 취항을 검토하는 등 중국 시장에서 도약의 발판을 마련할 수 있었다.

하지만 대한항공은 보다 지속적으로 이미지를 강화하기 위해서는 보다 장기적이고 체계적으로 활동할 수 있는 방안을 마련해야 한다고 판단하였다. 그런 면에서 문화투자는 가장 적합한 방안이었다. 비록 상대적으로 비용이 많이 들고 소비자들에게 활동 내용을 알리기까지 시간이 걸릴 수는 있으나 장기적이고 규모가 큰 활동인 만큼 후에는 더욱 큰 효과를 기대할 수 있었다.

〈그림 3-1〉 기업의 문화마케팅 유형



[출처: 김소영(2008), “기업의 문화마케팅”, **문화마케팅**, 서울, 한경사.]

### 3.2 문화예술 파트너 선정: 세계의 3대 박물관

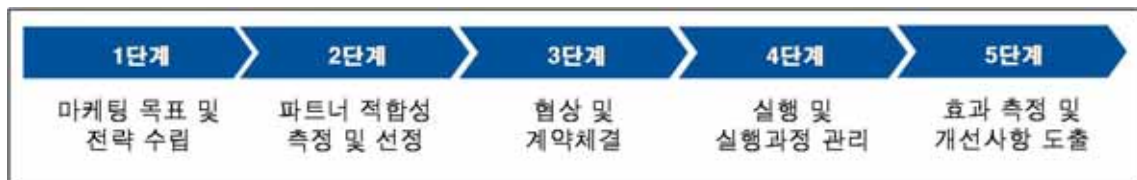
문화마케팅 효과를 극대화하기 위해선 무엇보다 적합한 문화예술 파트너를 선정하는 것이 중요했다(〈그림 3-2〉 참조). 문화예술 파트너는 기업과 고객에 이어 기업의 문화마케팅 성공을 위한 주요 세 주체 중 하나로서(김소영 2008), 기업의 마케팅 목표에 가장 잘 부합할 수 있는 대상이어야 한다. 대한항공으로선 무엇보다 ‘프리미엄’ 이미지를 제고하는데 도움이 되는 대상을 찾아야 했는데 박물관이 가장 적합하다고 판단하였다. 전 세계 어디를 가든 그 나라 혹은 도시를 대표하는 박물관이 있기 마련이다. 박물관은 그 나라 문화의 구심점이자 자존심으로서 상징적인 의미가 있기 때문에 일반적으로 수준 높고 품격 있는 곳이라는 인식이 있다.

대한항공은 그 중에서도 세계 3대 박물관(프랑스 루브르 박물관, 영국 대영 박물관, 러시아 에르미타주 박물관)을 파트너로 삼기로 결정하

였다. 그 이유는 첫째, 기업이미지 제고 효과를 극대화할 수 있기 때문이었다. 세계 3대 박물관은 전 세계 박물관들 중 단연 최고이자 권위 있는 곳으로 손꼽히기 때문에 이들과 제휴를 맺는다면 ‘프리미엄’ 이미지의 전이 효과가 가장 클 것임은 당연한 일이었다. 또한 이들 박물관은 그 이름만으로도 세간의 관심을 끌 뿐 아니라 1년 내내 각국의 관광객들이 방문하기 때문에 대한항공의 활동을 보다 널리, 보다 빠르게 알릴 수 있었다.

둘째, 향후 유럽시장이 갖는 중요성 때문이었다. 유럽은 아시아와 미주지역에 비해 상대적으로 대한항공의 브랜드 인지도가 낮은 곳이었다. 대한항공의 전체 탑승객 중 외국인 승객의 비율은 40%에 달했지만 유럽인 승객의 비율은 4%에 지나지 않았다. 전체 노선에서 유럽노선이 차지하는 비중 역시 작은 편이었다(〈표 3-1〉 참조). 그러나 다른 노선은 이미 많은 국가 및 도시에 취항하여 추가적인 취항 후보지가 적은 반면, 유럽노선은 아직 미 취항 국가가 많아 향

〈그림 3-2〉 대한항공의 문화마케팅 전개 과정



[출처: 김민주 외(2005), **컬덕 시대의 문화마케팅**, 서울, 미래의 창.]

〈표 3-1〉 대한항공 전체 노선 중 유럽노선의 기여도

구분	여객	화물
탑승객(화물 톤)	전체 탑승객의 7%	전체 화물수송의 19%
수입	전체 여객수입의 14%	전체 화물수입의 27%

(2009년 상반기 기준)

후 신규노선 개설을 통한 성장 가능성이 매우 큰 곳이었다. 화물 부문 역시 최근 한·유로 간 FTA가 타결됨에 따라 교역량이 증가할 것으로 예상되어 유럽노선을 지속적으로 확대할 필요가 있었다. 세계 3대 박물관이 모두 유럽에 위치해 있었기 때문에 이들과의 제휴는 대한항공에 있어 유럽시장 내 입지를 다지는 매우 좋은 기회가 될 수 있었다.

### 3.3 루브르 박물관과의 첫 제휴 배경

대한항공은 세 박물관 중 프랑스 파리에 위치한 루브르 박물관과 가장 먼저 제휴를 추진하기로 결정하였다. 세 박물관이 각자의 권위와 자존심을 지키기 위해 서로 경쟁적인 관계에 있었기 때문에 대한항공은 우선 한 박물관과 성공적으로 계약을 맺으면 남은 두 박물관과는 상대적으로 수월하게 제휴할 수 있을 것이라 보았다. 따라서 어느 박물관을 첫 파트너로 삼을지 신중히 고려해야 했다. 대한항공은 첫 제휴의 상징성이 보다 클 수 있다는 점에서 루브르 박물관이 적합하다고 보았다. 프랑스는 그 어떤 나라보다도 문화적 자부심이 강한 문화대국이며 수도인 파리 역시 전 세계적으로 문화예술의 중심지라 일컬어진다. 루브르 박물관은 바로 이러한 곳에 자리 잡은, 그 이름값만 무려 5억 2천만 달러에 이르는 프랑스 제 1의 문화 상징이었던 것이다.

그간 대한항공이 프랑스와 맺어온 남다른 관계와 네트워크 역시 루브르 박물관을 첫 파트너로 삼은 배경이 되었다. 대한항공은 아시아 항공사 중 최초로 에어버스 항공기를 구입한 회사였다. 프랑스가 주축이 돼 설립된 항공기 제

조업체 에어버스는 설립 초기 미국의 보잉에 비해 신뢰를 얻지 못해 항공기를 팔지 못하던 상황이었다. 이 때 대한항공이 신형 항공기 A300을 과감히 구입하였고, A300의 성공적인 운항을 지켜 본 각국 항공사가 잇따라 구입하면서 에어버스의 성장에 결정적인 도움이 되었다. 또한 대한항공이 유럽 대륙에 처음 취항한 도시는 다름 아닌 파리였다. 1973년 서울-파리 노선을 개척한 이래 대한항공은 여러 활동을 통해 양국 간 교류에 활발한 노력을 기울여 왔다. 그 공로를 인정받아 조중훈 선대회장과 조양호 회장은 프랑스 정부로부터 큰 훈장을 네 차례나 받기도 하였다.

대한항공은 루브르 박물관과도 돈독한 신뢰를 쌓아왔다. 2006년 한·불 수교 120주년 기념사업으로 서울 국립중앙박물관에서 루브르 박물관 전시 열렸을 때 대한항공이 전시품들을 성공적으로 수송한 것이다. 루브르 박물관이 국보급 작품의 수송을 외국 항공사에 맡긴 것은 전례가 없던 일이었다. 이렇듯 30여 년 넘게 지속해 온 프랑스와의 우호적 관계 때문에 대한항공은 루브르 박물관과 제휴를 맺는 것이 상대적으로 수월할 것이라 판단하였다.

### 3.4 루브르 박물관과의 제휴 및 한국어 가이드 서비스 도입

대한항공은 루브르 박물관과 보다 적극적인 개념에서 제휴를 맺길 원했다. 단순히 후원의 대가로 후원사의 기업명이나 로고를 노출시켜주는 정도가 아니라 양측 간에 문화교류가 일어나길 원했던 것이다. 즉, 대한항공은 루브르 박물관을 후원하는 대신 한국의 문화를 그 곳

에 전파할 기회를 얻는다면 그 의의가 더욱 클 것이라 보았다. 이는 문화마케팅을 시작하면서 대한항공이 세운 비전에 매우 부합하는 일이었다. 또한 그림으로써 국내 소비자들의 호감 역시 제고할 수 있다고 생각하였다. 마지막으로 문화 전파를 통해 우리나라의 국가적 위상이 높아진다면 이는 결국 대한항공의 국제적 위상 제고에도 도움이 되는 일이었다.

양측은 문화교류 방안을 협의하기 위해 여러 가지를 검토하였다. 루브르 측은 아시아의 전통 있는 기업인 동시에 첨단기술이 집약된 항공사인 대한항공을 통해 전통과 미래의 조화를 추구하는 박물관으로서의 이미지를 제고할 수 있다고 생각해 제휴를 추진하였다. 그러던 중 루브르 측에서 기존의 오디오 방식이던 작품해설 가이드를 개인 휴대용단말기(PDA) 방식으로 교체하는 것을 후원해 달라고 요청해 왔다. 대한항공은 요청을 수락하는 대신 루브르 박물관에 무엇을 제안할지 고민하였다. 한국의 국가적 위상을 가장 높일 수 있으면서도 대한항공의 기여가 컸음을 알릴 수 있는 것이어야 했다.

마침내 대한항공은 루브르 박물관에 한국어 가이드 서비스 도입을 요구하기로 결정하였다. 당시 루브르 박물관에서 서비스로 제공하던 외국어는 영어, 독일어, 스페인어, 이탈리아어, 일어 5개였다. 모국어인 프랑스어를 포함하면 6개 언어에 불과했다. 세계 각국에서 방문하는 관람객이 해마다 늘어나는데도 서비스 언어를 늘리지 않은 것은 '루브르의 언어'가 단순한 언어 이상의 의미가 있었기 때문이다. 루브르 박물관에 도입된 외국어는 해당 국가의 국력이나 위상을 반영하는 하나의 척도로 인식되어 있다. 최근 중국이나 러시아의 방문객이 크게 증가했

음에도 아직 이들 언어 역시 도입되지 못한 상황이었다. 이러한 가운데 한국어 도입을 제안하는 것은 어찌 보면 거절이 명백해 보이는 무모한 일이었다. 그러나 대한항공은 한국어 도입이 야말로 국가적 위상을 가장 높이고 국내 소비자들에게 최고의 편의를 제공하는 일이라 믿었다.

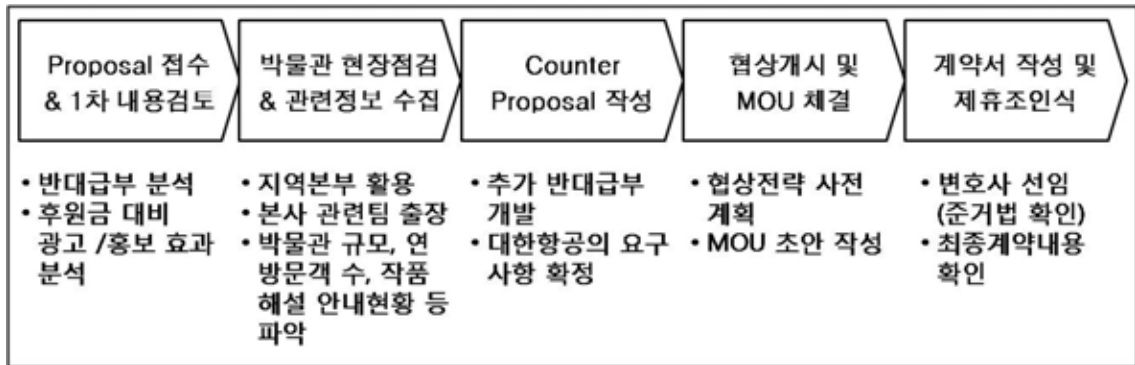
예상대로 한국어 서비스를 도입하는 일은 쉽지 않았다. 처음에 루브르 박물관은 방문객 비중을 고려하여 언어 서비스를 제공한다는 원칙을 이유로 거절 의사를 밝혔다. 사실 루브르 박물관을 방문하는 관람객은 연간 830만 명에 달하는데, 이 중 한국인 관람객의 비중은 1% 정도에 불과했다. 하지만 대한항공은 물러서지 않았다. 후원의 구체적인 사항들을 협의하는데 있어 적극적이고 추진력 있는 모습을 보이며 한국어의 도입을 계속 요구하였다. 특히 조양호 회장부터 출장길에 시간을 쪼개어 예정에 없던 루브르 박물관장을 만나 협의를 진행하는 등 각별한 노력을 기울였다. 결국 루브르 박물관은 대한항공의 요구를 받아들였다. 한국어가 7번째 루브르의 언어가 되는 순간이었다. 루브르 박물관이 제안을 수락한 것은 기업의 이익추구를 넘어 진정한 문화교류를 원하는 대한항공의 뜻에 공감했기 때문이었다. 대한항공이 프랑스와 오랜 기간 쌓아온 신뢰 역시 한 몫 하였다.

2007년 7월, 드디어 공식적인 계약이 체결되었고 양측은 새로운 서비스의 도입을 위해 더욱 박차를 가하기 시작했다(〈그림 3-3〉 참조).

### 3.5 루브르 박물관의 후원활동 결과

대한항공은 첨단 멀티미디어가이드인 PDA의 도입뿐 아니라 기기에 소프트웨어 및 이미지

〈그림 3-3〉 대한항공의 박물관 제휴업무 추진 절차



컨텐츠를 구축하는 작업도 함께 지원하였다. 그 결과, 가이드 제작개수가 총 1400개, 서비스 적용 주요작품이 총 600개에 달하게 되었다. 또한 한국어 가이드 서비스의 전 제작과정(작품해설 한국어 번역, 편집, 녹음)을 후원하였다. 대한항공은 루브르 박물관과 6년 간 장기계약을 체결하고, 멀티미디어가이드 서비스의 질을 향상시키고 작품해설을 확대하는데 드는 비용을 계속해서 지원하기로 하였다.

이를 통해 루브르 박물관은 많은 관람객들에게 획기적으로 향상된 수준의 가이드 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 방문객들은 이제 서비스 이용 시 시각과 청각을 함께 활용하게 되어 넓은 장소에서 관람을 원하는 작품들이 전시된 위치를 쉽게 파악할 수 있다. 또한 전문가가 소개하는 수준의 작품해설, 작가정보, 작품에 얽힌 이야기 등을 원하는 대로 선택하여 들을 수 있으며, 자신에게 맞는 관람코스를 선택할 수도 있어 편리하고 만족스러운 관람을 할 수 있게 되었다. 여기에 국내 방문객들은 모국어 서비스까지 이용할 수 있게 되어 그 편의가 더욱 증대되었다.

대한항공은 후원사로서 기업명과 로고를 PDA의 외장 및 후원 안내화면, 기기 대여카운터, 전시작품 옆 등에 노출할 수 있게 되었다. PDA의 각 언어서비스 초기화면에는 ‘본 서비스는 세계의 도시와 문화를 연결하는 대한항공이 후원합니다.’라는 음성안내 멘트가 삽입되었다. 일부 작품해설 화면에는 ‘Thanks to Korean Air’라는 문구가 들어가기도 했다. 멀티미디어가이드 서비스를 이용하는 모든 방문객들에게 대한항공을 호의적으로 인지시킬 수 있게 된 것이다(〈그림 3-4〉 참조).

또한 대한항공은 파트너로서 루브르 박물관의 이미지나 명칭을 이용하여 광고를 할 수 있게 되었으며 박물관 입장권과 작품해설용 가이드 이용권을 제공받아 국내외 프로모션에 활용할 수 있게 되었다. 뿐만 아니라 루브르 박물관 내 행사장소를 이용할 수 있는 권리와 함께 제휴 기념행사를 공동으로 추진하고 홍보할 기회를 얻었다. 이를 통해 대한항공은 한국어 외에 우리 문화를 알릴 또 다른 기회를 얻게 된 셈이다.

〈그림 3-4〉 대한항공의 후원으로 제작된 멀티미디어가이드



### 3.6 루브르 박물관과의 제휴 및 멀티미디어 가이드 서비스 론칭 홍보

루브르 박물관과 파트너십 체결 이후, 대한항공은 제휴 기념행사 중 하나로 루브르 박물관 피라미드 광장에서 한국 전통문화 공연을 개최하게 되었다. 피라미드 광장은 프랑스인들조차 사용 허가를 받기 어려운 곳으로, 이런 장소에서 최초로 한국의 전통문화를 소개한다는 것은 세간의 이목을 집중시킬 뿐 아니라 상징적인 의미가 매우 큰 일이었다. 이를 통해 대한항공은 한국어 서비스 도입을 앞두고 우리나라와 공연을 주최한 자사 모두를 알리는 효과적인 홍보를 할 수 있었다.

2008년 2월, 드디어 새로운 멀티미디어가이드 서비스가 론칭되었다. 이와 함께 대한항공은 대대적인 홍보에 들어갔다. 본사 건물과 대한항공의 리무진 버스, 인천-파리 노선을 운항하는 비행기에 모나리자와 훈민정음 이미지를 래핑하여 서비스의 론칭을 알렸다(〈그림 3-5〉 참조). 또한 국내 고객들을 대상으로 박물관 입장권과

작품해설용 가이드 이용권을 제공하고, 루브르 박물관의 주요 소장품에 대한 무료 문화강좌를 실시하였다. 특히 문화강좌는 고객들 사이에 반응이 폭발적이어서 강좌를 추가로 개설하기도 하였다.

이렇듯 프랑스에서는 한국의 전통문화를 알리고 국내에서는 루브르 박물관을 알림으로써 대한항공은 홍보활동을 전개함에 있어서도 양측 간 문화교류에 기여하는 Global Leading Carrier로서의 역할을 다 한 것이다.

### 3.7 승무원 문화예술 가이드 서비스

루브르 박물관에 새로운 멀티미디어가이드 서비스를 도입한 이후, 대한항공은 문화마케팅을 기내로까지 확장하여 보다 적극적인 활동을 전개하고자 하였다. 이는 고객이 항공사를 가장 가깝게 느끼는 공간인 기내에서부터 문화예술 관련 서비스를 제공하면 기업이미지 강화에 훨씬 큰 효과가 있을 것이라 보았기 때문이다. 대한항공은 기내에서 쉽게 실시할 수 있으면서도

〈그림 3-5〉 서비스 론칭 홍보를 위한 이미지 래핑



<인천-파리노선 항공기 래핑>



<리무진 래핑>



<사옥 래핑>

박물관 후원활동과 일관성을 유지하여 시너지를 기대할 수 있는 서비스를 기획하고자 했다. 그래서 기획된 것이 바로 승무원을 활용한 문화예술 가이드 서비스(Flying Art Ambassador)이다.

이 서비스는 전담승무원이 루브르 박물관을 비롯한 대한항공의 몇몇 운항도시에 있는 유명 박물관과 미술관을 무료로 안내해 주는 것이다. 승무원들은 박물관/미술관에 대한 기본적인 정보를 제공함은 물론 주요 작가와 대표적인 소장 작품을 소개하고, 승객의 현지 체류일정과 관심사에 따라 가장 효과적인 관람 방법까지 추천해준다. 서비스의 도입으로 파리, 런던, 마드리드 행 등 주요 유럽노선에 탑승한 승객들은 휴식시간을 이용하여 원하는 박물관/미술관에 관한 정보를 개별적으로 제공받을 수 있게 되었다. 한편, 인천 행 노선에 탑승한 외국인들

은 서울의 국립중앙박물관이나 덕수궁미술관을 안내 받을 수 있게 되었다(〈그림 3-6〉 참조).

서비스 도입을 위해 대한항공은 6개월 동안 무려 109명의 문화예술 가이드 서비스 담당 승무원을 선발하고 교육하였다. 6:1이 넘는 높은 경쟁을 뚫고 선발된 승무원들은 강도 높은 교육을 통해 전문가 수준의 지식을 갖추게 되었다. 실제로 담당 승무원들 중에는 미술을 전공했거나 박물관 큐레이터 경력을 가지고 있는 경우도 있었다. 대한항공은 국내외 언론에 홍보하여 많은 탑승객들이 이 차별화된 프리미엄 서비스를 이용할 수 있도록 하였다. 문화예술 가이드 서비스는 내부 구성원인 승무원에서부터 문화전령사 역할을 맡아 기획된 것이라는 점에서 의의가 크다.



〈그림 3-6〉 대한항공의 기내 문화예술 가이드 서비스



### 3.8 향후 활동계획

대한항공은 2008년 말, 대영 박물관 및 에르미타주 박물관과도 제휴를 맺고 양국 간 문화 교류를 위한 활동을 확대해 가고 있다. 루브르 박물관에 대한 후원이 성공적이라 예상했던 대로 다른 두 박물관과의 제휴는 수월하게 이루어졌다. 대한항공은 대영 박물관에 대해서도 기존의 작품해설용 가이드를 멀티미디어가이드로 교체하는 것을 후원하기로 하였다. 기존 3개국 언어로 운영되던 가이드 시스템에 한국어를 포함하여 7개국 언어 서비스를 추가하는 것을 지원할 예정이다. 에르미타주 박물관에는 작품해설용 오디오가이드에 한국어를 추가하는 것을 지원하기로 하였다. 각 박물관은 2009년 중으로 새로운 서비스를 론칭할 예정이며, 이로써 세계 3대 박물관 모두에서 한국어 서비스를 이용할 수 있게 되었다.

또한 대한항공은 문화예술 가이드 서비스도 확대해 나갈 방침이다. 런던의 대영 박물관과 상트페테르부르크의 에르미타주 박물관은 물론

뉴욕의 메트로폴리탄 박물관, 로마의 바티칸 박물관 등 서비스 대상도시 및 박물관을 점차 늘려갈 계획이다.

## IV. 대한항공의 문화마케팅 성과

### 4.1 전 세계적인 인지도 및 이미지 제고

기업의 문화마케팅 효과는 크게 세 가지로 구분될 수 있다. 기업이미지 제고 등을 통한 기업의 정당성 확보, 브랜드인지도 제고, 고객의 유치 및 유지(고객관계 강화) 등을 통한 시장우위 확보, 종업원 혜택이 그것이다(한국메세나협의회 2006; 양현미 외 2002; AFCH & Anderson 1999).

대한항공 역시 활발한 문화마케팅을 통해 전 세계인들에게 기업인지를 높이는 동시에 ‘프리미엄 항공사’라는 이미지를 성공적으로 구축하고 있다. 특히 박물관 후원과 더불어 기내에



서 대한항공만의 차별화된 서비스인 승무원 문화예술 가이드 서비스를 제공함으로써 이러한 기업이미지를 더욱 강화할 수 있게 되었다. 기업인지도 및 프리미엄 이미지의 제고는 결국 대한항공의 충성고객 기반 강화로 이어질 것이다. 향후 대한항공이 문화마케팅을 지속적으로 전개해 나갈 계획인 만큼 이러한 효과는 더욱 커질 것으로 기대된다.

## 4.2 국가적 위상 및 국민의 자긍심 제고

대한항공의 문화마케팅은 자사뿐 아니라 국가에도 큰 이익을 가져다주었다. 세계 3대 박물관에 한국어 서비스 도입됨으로써 국가적 위상이 크게 높아졌으며, 그에 따른 국민의 자긍심 역시 높아졌다. 박물관의 전 세계 방문객들은 이제 대한항공과 더불어 '한국'이란 나라를 인지할 수 있게 되었으며, 우리나라의 문화를 접할 기회 역시 얻게 되었다.

루브르 박물관에 한국어 서비스가 도입된 이후, 파리 현지에서 거주하는 한국 교민들이나 박물관을 관람한 여행객들은 대한항공 덕분에 뿌듯함과 자랑스러움을 느낄 수 있었다는 반응을 많이 보이고 있다. 2008년 5월, 대한항공은 한국어 서비스를 후원한 공로를 인정받아 기업 중에서는 최초로 문화체육관광부로부터 감사패를 받기도 하였다. 이러한 반응과 성과는 장기적으로 대한항공이 모범적이고 존경 받는 기업으로 성장해 가는데 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## V. 결론

대한항공의 문화마케팅이 성공을 거둔 이유는 무엇보다 뚜렷한 활동 비전과 마케팅 목표를 가지고 전략적이고 체계적으로 활동을 전개하였기 때문이다. 대한항공의 문화마케팅 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 일방적인 후원이 아닌 양측의 문화교류에 초점을 두었다는 점이다. 이는 대한항공의 문화마케팅 활동의 가장 큰 특징으로 기업의 문화마케팅 의의를 더욱 확대하였다는 점에서 주목할 만하다. 해외에 있는 박물관을 후원하는 동시에 그곳에 언어를 포함한 한국 문화를 전파하는 방안을 고려함으로써 대한항공은 회사의 이익과 사회적 공익을 동시에 추구하였다.

둘째, 제휴 파트너를 선정하는데 있어 매우 전략적이고 신중하였다는 점이다. 기업의 목표를 달성하는데 가장 적합한 파트너를 찾아 제휴를 맺는 일은 문화마케팅을 성공으로 이끄는 데 있어 가장 중요하고도 어려운 과정이다. 대한항공은 마케팅 목표와 해외 시장상황 등을 종합적으로 고려하여 세계 3대 박물관이라는 최적의 파트너를 찾아내었고, 적극성과 추진력을 통해 결국 제휴를 성사시켰다.

셋째, 문화마케팅 활동을 일관성 있고 장기적으로 전개하고자 했다는 점이다. 이를 통해 대한항공은 문화마케팅 활동의 성과를 보다 높이고자 하였다. 그리하여 박물관 후원활동과 기내 문화예술 가이드 서비스 활동 간에 일관성을 유지하였고, 세계 3대 박물관과 모두 5년 이상의 장기계약을 체결하였다.

이상의 세 가지 특징들은 향후 대한항공의 문

화마케팅 성과를 극대화하는데 크게 기여할 것이다.

〈논문 접수일: 2009. 09. 30〉

〈게재 확정일: 2009. 09. 30〉

## 참고문헌

이동철 외(2008), **글로벌시대의 문화마케팅**, 파주, 법문사.

김민주 외(2005), **컬덕 시대의 문화마케팅**, 서울, 미래의 창.

심상민(2002), “문화마케팅의 부상과 성공전략,” 삼성경제연구소.

김소영(2008), “기업의 문화마케팅,” **문화마케팅**, 서울, 한경사.

한국메세나협의회(2006), **2006년 연차보고서**, 한국: 서울.

양현미 외(2002), “기업메세나 운동의 효과 분석,” 한국문화정책개발원.

AFCH & Arthur Anderson(1999), *Making Arts & Culture Work in Business-The Business Case for Cultural Investment Guide*.

한국메세나 협의회 <http://www.mecenat.or.kr>

대한항공 <http://kr.koreanair.com>

루브르 박물관 <http://www.louvre.fr>

# Korean Air: Bringing Art and Culture to the World

Yoo, Chang Jo<sup>\*</sup>  
Ahn, Kwang Ho<sup>\*\*</sup>  
Kim, Dong Hoon<sup>\*\*\*</sup>

## Abstract

In the ever competitive world airline industry, Korean Air has been seeking on the one hand to streamline its operations through cost control and at the same time to boost customer loyalty and retention through a strong service differentiation strategy. As part of their service differentiation strategy, Korean Air has been actively engaging in culture marketing campaign.

Their main activity involves entering into an alliance with the three leading museums of the world. Beginning with the Luvre of France, Korean Air supported the development of voice narration system that included the Korean language.

This case describes the efforts of Korean Air to go beyond simply being a company that transports people and packages, to a global leading carrier that links the cities, cultures, and arts of the world. In the process, the case introduces the strategies and detailed actions behind Korean Air's culture marketing efforts.

Key words: Customer Loyalty, Corporate Image, Culture Marketing

---

\* Professor, School of Business, Dongguk University

\*\* Professor, School of Business, Inha University

\*\*\* Professor, School of Business, Yonsei University