

항공사의 서비스경영전략 및 고객지향성에 대한 인식 비교연구

A Comparative Study of Perceptions for Airline Service Management Strategies and its passenger Orientation between Airline Ground Staff and Passengers

고 경 표¹, 김 기 웅², 박 성 식³
 제주항공¹, 한국항공대학교², 한국교통대학교³

초 록

항공기 엔진 체계의 신뢰성과 안전성을 분석하는 것은 RAM 분석이라고 한다. RAM은 제작자가 개발한 시스템의 지속가능성 혹은 그 체계의 수명주기비용(Life Cycle Cost)에 중대한 영향을 줄 수 있는 시스템 설계특성을 의미한다. 또한 RAM은 시스템이 개발될 당시에 의도된 임무를 수행할 수 있는 능력 혹은 임무수행을 성공할 수 있도록 담보하는 중요한 역할을 한다. RAM은 1970년대 이후 미국 군수분야에서는 군수지원성분석(LSA, Logistic Support Analysis) 과 밀접히 연계되어 활용되어 왔으며, RAM과 LSA를 통합하여 종합군수지원체계(ILS, Integrated Logistics Support)라고 부른다. 본 연구에서는 항공기 엔진에 대한 신뢰성 분석에 Weibull 분포를 활용하였다. Weibull 분포는 2개의 변수 적용에서 다음과 같이 정의된다. 변수가 그 계의 어떤 값을 나타내느냐에 따라 분포도 곡선의 특성 의미는 변수에 의존된다. 예를 들어 시험성적, 사회적 특성을 표현하는 인지도, 산업 제품의 고장이나 결함을 나타내는 고장관련 모수(변수) 등에 따라 그 특징을 나타내게 된다. 항공기 엔진의 신뢰성 분석을 통해 항공기 엔진의 수명 판단이 가능해졌으며 임무 불가능 수준의 In-Flight Shut-Down 비율이 현격히 감소됨을 확인할 수 있었다.

1. 서론

1980년대 및 90년대를 거치면서 경영학의 관심 분야는 관광·서비스분야로 확대되었고 관련된 수많은 연구가 진행되었다. 2000년대 이후 관광·서비스 분야에서 항공분야로 경영학의 관심은 확대되었다. 관광·서비스와 마찬가지로 항공분야에서도 기업 즉 항공사는 고객의 만족도를 극대화하고 충성도(Customer Loyalty 혹은 Customer Referral)를 유발시킴으로써 기업의 수익과 이윤을 극대화할 수 있음이 수많은 연구를 통해 증명되었다.

하지만 인터넷을 넘어 모바일 시대에 접어들면서 IT 기술의 발달과 보급으로 고객들은 점차 현명해지고 있다. 이제는 서비스 제공자라 할 수 있는 항공사가 제공하고자 하는 서비스 가치를 뛰어 넘어 보다 많은 가치를 얻고자 한다. 다시 말해서 고객의 만족도를 극대화하고 충성도를 유발

하는 것도 중요하지만 고객들이 인지하는 가치를 충족시켜 줄 때 비로소 항공사의 수익과 이윤이 극대화 될 수 있는 시대가 된 것이다. 따라서 본 연구는 고객의 가치를 실현시키기 위한 항공사의 서비스경영전략이 무엇인지 고찰해 보고 항공사 직원의 고객지향성이 고객이 인지하는 가치를 실현시키는 데 어떤 역할을 하는 지 모형을 통해 살펴보았다. 항공사의 서비스경영전략과 고객지향성에 대해 항공사 직원과 승객 사이의 인식의 차이를 살펴봄으로써 향후 항공사가 지향해야 할 서비스경영전략의 방향에 대해 논의하고자 한다.

2. 이론 고찰

2.1 고객가치 실현

앞서 서론에서 언급하였듯이 자본주의 경쟁시장 체제에서 과거에 이익 혹은 시장점유율 중심의

경영 방침보다는 고객이 기대하는 최상의 가치를 창출하거나 혹은 제공하는 것은 서비스기업에게 있어 가장 중요한 과제로 부상하였다. 최고 경영자들과 경영학, 관광, 서비스 등 관련 학계들은 기업이 어떻게 가치를 창출하고 전달하는지, 고객이 서비스에 포함된 가치를 어떻게 평가하는지에 높은 관심을 갖고 있다[1][2].

특히 고객이 기대하는 가치 실현은 항공업계에서 특히 항공사에게 특별히 중요하다고 말할 수 있다. 왜냐하면 항공분야는 이미 온오프 라인을 통한 항공사의 다양한 정보가 이미 고객에게 공유되고 있어 서비스 제공에 있어서 레드 오션(Red Ocean)의 단계 즉 서비스 포화상태에 도달하였기 때문이다[3]. 승객들은 기업이 제공하는 서비스 그 이상을 항상 기대하고 그에 걸맞는 가치를 요구한다[4].

2.2 Service Profit Chain

본 연구는 고객의 가치 창출을 위한 다양한 관점을 연구하기 위해 Service Profit Chain (SPC) 이론을 고찰하고자 한다. Heskett, Sasser, & Schlesinger(1997)에서 비롯된 이 연구는 고객 가치실현을 위한 서비스경영전략 기반뿐만 아니라 고객지향성에 있어 직원의 인식과 역할까지도 고려하기 때문이다. 즉 기업의 서비스경영전략이 고객의 가치 실현까지 도달하는 데 인과관계와 구조를 도식화한 모형이다.

SPC 모형은 기업의 이익, 직원의 역량, 만족도 및 고객이 기대하는 가치 사이에 직접적인 인과관계가 있음을 시사한다(Heskett et al., 1997). SPC 모형은 기업 수익성의 동력인 고객의 인지 가치를 창출해 내는 직원의 능력(혹은 기업의 가

치제안을 위한 서비스경영전략)이 어떤 역할을 하는 지 보여준다[5].

이 모형은 자본주의 경쟁시장에서 관광서비스 종사자는 결과(즉, 고객의 인지가치의 실현)로써 그들의 서비스경영 전략이 성공할 수 있음을 시사한다. 연구자는 항공분야에 상기 모형을 적용하는 데는 이미 관광서비스 분야에서 적용되었기 때문에 큰 무리가 없다고 판단하였다.

물론 항공사의 성공적인 서비스경영전략과 고객이 인식하는 서비스 결과의 성공여부는 여러 가지 요인에 따라 달라질 것이다. 그러나 서비스 성공여부는 최전선에 위치한 접점의 서비스 직원의 행동에 달려있다는 주장이 매우 설득력 있게 다가온다[6]. 아무리 회사의 전략제안이 뛰어나도 이를 실행하고 고객을 대하는 직원의 태도와 행동이 적절치 못하다면 이는 곧 항공사의 서비스경영전략 실패를 의미하기 때문이다. Tajeddini (2010) 역시 관광분야 및 서비스 기반 분야에서는 관광 고유의 무형성과 이질성 때문에 관광객들은 직원의 행동으로 서비스를 이해 및 평가한다고 주장한다[7].

Fig 1은 Heskett, Sasser, & Schlesinger (1997)이 제안한 SPC 모형의 구조를 보여주고 있다. 이 모형에서는 내부 서비스 품질(Internal Service Quality)을 강화함으로써 직원들이 고객이 기대하는 가치에 부응토록 하여 고객만족도와 충성도를 이끌어 낸다는 구조를 보여주고 있다. 이렇게 도출된 고객만족도와 충성도는 결국 관광서비스 기업의 이윤극대화에 기여한다.



Fig 1. Service Profit Chain (Heskett et al., 1997)

Fig 2에서는 SPC 모형을 3 단계로 단순화한 구조를 보여준다. 항공사를 예를 들어 설명한다면, 이 구조에서는 항공사 경영진의 서비스경영전략 제안 단계는 보이지 않는다. 항공사의 서비스경영전략은 직원들에 의해서 반드시 실행되어야 하며 고객이 실현하고자 하는 가치가 실현될 때 재무적 성과 창출이 가능하며 지속가능한 성장이 담보될 수 있다.



Fig 2. Simplified SPC Model

고객들의 이미 경험한 항공사 서비스에 맞추어 줄 뿐만 아니라 서비스 수준을 계속 강화해야만 고객 만족도와 충성도를 이끌어 낼 수 있다. 하지만 이렇게 하기 위해서는 항공사 종사자들의 높은 고객지향 인식이 뒷받침 되어야만 이루어질 수 있다[7]. 최근의 해외 선행연구 결과를 보면 관광서비스 분야의 종사자가 내포하는 고객지향성은 가치가 바탕 된 서비스를 발전시키는데 중요한 요인이 된다고 알려져 있다[8]. 즉, 항공사 종사자들은 반드시 고객지향성을 내포하고 있어야만 항공사 경영진이 제안하는 서비스경영전략을 고객에게 전달할 수 있는 것이다.

관광서비스 분야의 선행연구들에서 이미 기업의 재무적 성과, 서비스 품질 혹은 고객의 만족도나 충성도 등에 관한 많은 연구가 진행되어 왔다. 하지만 항공업계에서 이를 고객의 가치실현까지 연결시키려는 노력은 전무 하였다[9].

2.3 고객가치 실현을 위한 서비스경영 전략

고객가치 실현의 개념은 항공사가 어떻게 다른 경쟁항공사보다 자사 항공기를 이용하는 승객에게 보다 우월한 서비스를 제공하여 좋은 재무적 성과로 이어지게 하는 것이다.

고객가치 실현과 관련하여 고객의 가치 실현에 있어서 3 단계의 주요 요인 및 각 단계별 특정한 역할을 수행하는 이론적 모형이 2000년 초반에 제시된 바 있다[10].

일반적으로 항공사와 고객이 함께 인지할 수 있는 가치는 바로 항공사의 유형적인 성장(예, 유상 승객 운송량 혹은 RPK, Revenue Per Km. 등) 혹은 항공사의 재무적 성과일 것이다. 이러한 가치는 기업-고객의 상호작용을 통하여 교환되는 것으로 인식된다.

하지만 고객에게 사용되는 즉 고객이 실현하는 가치는 기업의 전략을 통한 서비스 제안으로 창출된다[11]. 연구자들은 크게 두 가지로 구분되는 연구흐름에서 가치를 평가하였다.

첫 번째 흐름은 경영적 관점(즉 항공사의 서비스 전략 제안)에서 고객이 인지하는 가치를 평가하는 것이다[12]. 이는 항공사에 의해 고객의 가치를 실현할 수 있는 서비스가 어떻게 전략적으로 제안되는가에 초점을 둔다고 할 수 있다. 이러한 경영적 관점에서 항공사의 서비스 차별화 전략의 성공여부는 고객이 무엇을 원하는가를 면밀히 조사하고 그 요구에 맞는 서비스를 개발하는 것에 달려 있다[13].

둘째 흐름은 고객의 관점에서 가치를 판단하는 것이다[14][15]. 이것은 고객이 인지하는 가치가 고객에게 교환, 사용 및 사용 후 어떻게 인식되는가에 연구의 초점이 맞추어 진다. 이러한 관점은 그들에게 주어지는 것에 대하여 전체적인 가치를 판단해야 한다는 전제가 깔려 있다. 아울러 고객에게 초점을 둔 분석의 한계점 있다. 고객은 항공사가 제공하는 서비스 기준을 넘는 가치 또는 항공 시장에서 서비스 제안 자체가 불가능한 것을 얻으려 할 수 있다[15].

3. 분석 연구

3.1 이론적 연구 모형

본 연구자는 Fig 1과 Fig 2에서 제시된 SPC 모형을 최근의 선행연구결과들에 맞추어 발전 및 적용하여 제시하고자 하였다. 앞서 언급한 대로 고객 만족도와 충성도에 연구의 관점이 이제는 고객의 가치 실현으로 이동한 만큼 고객의 가치실현에 중점을 둔 연구모형이 제안되어야만 할 것이다.

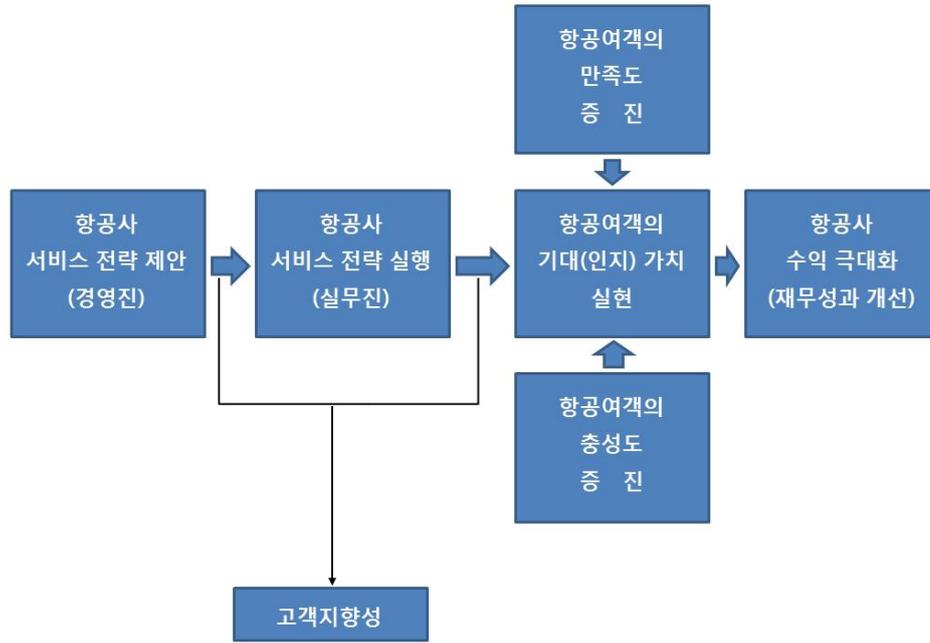


Fig 3. Theoretical Research Model

Fig 3에서는 여객이 인지하는 가치 실현을 중점으로 하는 연구모형이 제시되어 있다. 항공사의 경영진이 제안하는(Propose) 항공사의 서비스경영전략은 항공사의 실무진에 의해서 제공(Offer) 될 것이다. 이러한 서비스경영전략이 성공적으로 제공되기 위해서는 반드시 종사자 즉 직원들의 고객지향성 인식이 전제되어야 만 한다.

즉, 고객지향성이 전제되어질 때만이 여객은 항공사가 제공하고자 하는 서비스를 이해하게 되고 이렇게 제공된 서비스를 통해 자신들이 기대하는 가치를 충족시킬 수 있게 된다. 물론 이러한 가치 실현에는 고객의 만족도와 충성도가 뒷받침됨은 당연한 관계일 것이다.

3.2 고객가치 실현 사례연구

오늘날의 고객들은 매우 가치 지향적이다. 고객이 말하는 가치라는 것은 총 비용(서비스를 취득하는데 발생하는 비용 및 다른 기타비용)에 대한 그들이 취득하는 결과물이다. 첫 번째 사례로 미국의 Progressive 보험회사는 고객의 불만을 빠르게 처리함으로써 고객을 위한 가치를 창조한다. CAT(사고관련 팀)의 조사 직원들은 주요 사고현장에 빨리 도착하여 교통 및 주택과 같은 지원서비스를 제공하고, 신속하게 불만을 처리한다. 법

률관련 비용을 절감하고 피해 입은 당사자들에게 실질적으로 더 많은 보상금액이 갈수 있도록 함으로써 CAT 팀은 기업에서 CAT팀을 유지하는데 추가적으로 발생하는 비용보다 더 많은 기여를 한다. CAT팀이 고객이 기대하는 가치를 실현케 도와줌으로써 Progressive 보험회사가 손해보험업계에서 가장 높은 이윤을 창출하는 회사로 성장하게 되었다.

두 번째 사례로 Southwest 항공사는 승객이 LCC로부터 기대할 수 있는 서비스 기대수준을 초월함으로써 고객이 기대하는 가치를 제공하고 있다. LCC 가 제공하는 서비스란 저렴한 항공요금, 정규항공사보다 빠른 입출항 Turnover, 제한된 객실서비스 그리고 Hub & Spoke 시스템이 아닌 Point to Point 점점 서비스 제공을 통한 다양한 목적지로 제공 등이다. 하지만 Southwest 항공사는 일반적으로 기대할 수 있는 항공사 서비스 이미지가 아닌 Love Airline 이라는 회사 이미지를 통해 고객에게 서비스를 제공한다. Love Airline 혹은 Hearts for You 등의 문구를 항공기뿐만 아니라 지상조업 장비 등에 표출시킴으로써 저렴한 항공요금, 타 경쟁사보다 3배 빠른 지상조업 시간, 미국 내 가장 높은 운항정시율은 단순히 여객과 화물의 수송을 위함이 아니라 당

신의 항공기 이용 후 기대하는 인간적 가치를 실현시켜 준다는 메시지를 성공적으로 전달하였다. 2013년 12월 31일 기준 Southwest 항공사의 주식시장의 시가총액은 미국 내 모든 항공사들의 시가총액을 합친 금액보다도 더 높은 것으로 나타나 승객의 가치 실현이 항공사의 재무적 성과로 직결됨을 여실히 보여주고 있다.

3.3 실증 분석

본 연구자는 O' Cass & Sok (2015)의 설문문항을 이용하여 고객의 가치 실현을 위한 서비스 경영전략과 종사자들이 인식하는 고객지향성을 실증분석하고자 하였다.

항공사의 서비스 경영전략과 고객지향성 인식은

종사자들에게만 조사하는 것은 의미가 없다. 왜냐하면 그들 자신이 서비스 경영전략의 전달주체이면서 고객지향성을 반드시 내포해야 하는 주체이기 때문이다. 따라서 본 연구자는 항공사 종사자들뿐만 아니라 승객들에게도 항공사의 서비스 경영전략과 고객지향성을 설문함으로써 그 차이를 살펴보고자 하였다.

다시 말해서 항공사의 서비스 경영전략이 직원들을 통해 승객들에게 제대로 전달이 되었다면 승객들 사이에서 항공사의 서비스 전략에 대한 인식 수준이 높게 나타날 것이다. 마찬가지로 승객들이 항공사 직원들을 마주한 후 직원들의 고객지향성에 대해서 어떻게 생각하는 지 설문을 받는다면 항공사 직원들의 고객지향성 수준이 제대

Table 1. T-test Difference between Passenger and Airline Staff (p<.05)

	설문항목	t-값	유의확률	평균차이
서비스 경영전략 (Service Strategy Offering for Passenger Value)				
1	We provide our passengers with better service	6.788	.000	.731
2	We provide our passengers with more reliable service	6.911	.000	.716
3	We provide our passengers with service that meet the industry quality standard better	5.055	.000	.570
4	We are more available for our passengers when they need information	7.505	.000	.798
5	We provide our passengers with more appropriate information	2.475	.014	.281
6	We respond faster to our passengers when they need information	6.550	.000	.722
7	We have a better relationship with our passengers	9.036	.000	.960
8	Our passengers can address their problems more easily with us	8.477	.000	.891
9	We give our passengers a greater feeling of being treated as important	8.442	.000	.929
10	We provide our passengers more benefits in our relationship	6.024	.000	.657
11	We create more service value for our passengers when comparing all costs and benefits in the relationship	6.516	.000	.721
12	We provide our passengers more valuable relationship	8.371	.000	.914
고객지향성 (Customer Orientation)				
1	I try to figure out what a passenger's needs are	9.831	.000	.975
2	I have the passenger's best interest in mind	10.593	.000	1.060
3	I take a problem-solving approach in selling services to passengers	14.072	.000	1.476
4	I recommend services that are best suited to solving problems	9.854	.000	.974
5	I try to find out which kinds of services would be most helpful to passengers	9.618	.000	.979

※ O'Cass & Sok (2015) 설문문항들을 항공사에 맞게 적용하였음

로 평가될 것이다.

본 설문지는 김포공항, 인천공항 및 제주공항에서 항공사 직원 및 승객들을 대상으로 배포되었다. 배포 후 유효설문지는 직원은 총 209부 및 승객은 총 305부가 회수되어 충분한 수의 표본집단을 구성하였다. 따라서 표본에 대한 연구결과가 모집단을 대표하는 대표성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

분석은 서비스경영전략에 대한 12문항과 고객지향성에 대한 5문항을(7점 척도) 토대로 95% 신뢰수준에서 t-test 독립집단 비교분석을 수행하는 것으로 진행하였다. 직원과 승객의 인식을 비교분석한 결과 전 문항에서 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이를 확인할 수 있었다.

첫째로, 직원들은 서비스 경영전략에 대한 인식을 묻는 설문문항에서 승객들과 유의한 응답의 차이를 보였다. 12개 모든 문항들에서 직원들의 응답수준이 승객들의 응답수준보다 높게 분석되었다. 두 집단 간 응답결과의 차이는 .281 ~ .960 의 분포를 나타내었다.

둘째로, 직원들은 고객지향성에 대한 인식을 묻는 설문문항에서 승객들과 역시 유의한 응답의 차이를 보였다. 5개 문항들에서 직원들의 응답수준이 승객들의 응답수준보다 높게 분석되었다. 두 집단 간 응답결과의 차이는 .974 ~ 1.476 의 분포를 나타내었다. 비록 7점 척도라는 점을 감안하더라도 응답결과 차이의 분포는 고객지향성 지표에서 서비스 경영전략 지표보다 훨씬 높게 나타남을 확인할 수 있다.

승객들은 항공사를 이용할 때 항공사가 제공하고자 하는 서비스 경영전략에 대한 인식보다 항공사 직원이 내포하고 있는 고객지향성에 대한 인식을 훨씬 낮은 수준으로 하고 있다는 점이다. 두 지표 모두 직원 집단과 승객 집단 간의 응답의 차이가 통계적으로 유의하게 난 만큼 분석결과를 주목할 필요가 있을 것이다.

4. 결론

Table 1의 분석결과를 토대로 볼 때 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다. 첫째, 항공사의 경영진이 제안하는 서비스 경영전략은 직원들에 의해 승객들에게 적절하게 제공되어 지고 있음을 확인

할 수 있다. 하지만 직원들이 확신하는 만큼 경영진이 의도한 서비스 경영전략이 승객들에게 전달된다고 단언할 수 없을 것이다. 직원들과 통계적으로 무차별한 결과를 보여준 것이 아니라 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 응답의 차이를 보여주었다는 점(즉, 승객의 응답수준이 유의한 차이를 보이면서 낮음)은 향후 항공사 직원들이 더욱 항공사의 서비스 전략에 관심을 갖고 자신이 속한 항공사가 추구하고자 하는 서비스 경영전략을 고객에게 전달할 수 있도록 각고의 노력을 기울여만 할 것이다.

아울러 고객지향성에 대한 인식 설문결과가 서비스 경영전략에 대한 인식 설문결과보다 더욱 극명한 두 집단 간 차이를 보여준 점 또한 주목해야만 한다. 이러한 분석결과는 항공사 직원들이 서비스 제공 시 보여주는 행동과 태도 속에서 승객들은 항공사 직원들이 주장할 만큼의 고객지향적인 요소를 발견하고 있지 못하다는 반증이기도 하다. 앞서 Fig 3에서 주장한 대로 항공사 직원의 고객지향성은 승객들의 가치 실현을 위해 반드시 수반되어야 하는 중요한 변수이다. 항공사는 승객 집단에 대한 더욱 면밀한 조사와 직원들의 서비스 제공을 재점검하여 고객지향적인 요소가 직원이 인식하는 수준보다 고객이 더욱 인식할 수 있도록 전달할 수 있는 수단과 방법을 강구하여야 할 것이다.

참고문헌

- [1] Sparks, B., Bradley, G., & Jennings, G. (2011), "Consumer value and self-image congruency at different stages of timeshare ownership", *Tourism Management*, 32(5), pp. 1176-1185.
- [2] Priem, R. L., Li, S., & Carr, J. C. (2012), "Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research", *Journal of Management*, 38(1), pp. 346-374.
- [3] Grisseman, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012), "Customer co-creation of travel services: the role of company support and customer satisfaction with the co-creation

- performance” , *Tourism Management*, 33(6), pp. 1483–1492.
- [4] FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L., & Davey, H. (2013). Value-creating assets in tourism management: applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, 36, pp. 86–98
- [5] Heskett, J., Sasser, W. E. J., & Schlesinger, L. (1997), “The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value” , New York, NY: Free Press.
- [6] Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010), “Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation” , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), pp. 219–239
- [7] Tajeddini, K. (2010), “Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness : evidence from the hotel industry in Switzerland” , *Tourism Management*, 31(2), pp. 221–231.
- [8] Dong, P., & Siu, N. Y. M. (2013), “Servicescape elements, customer predispositions and service experience: the case of theme park visitors” , *Tourism Management* 36, pp. 541–551.
- [9] Rafaeli, A., Ziklik, L., & Doucet, L. (2008), “The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality” , *Journal of Service Research*, 10(3), pp. 239–255.
- [10] Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000), “Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy” , *British Journal of Management*, 11(1), pp.1–15.
- [11] Aron O' Cass, Phyra Sok (2015), “An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers” , *Tourism Management* 51, pp.186–200
- [12] O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2011), “Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance” , *British Journal of Management*, 22(4), pp. 646–671.
- [13] DeSarbo, W. S., Jedidi, K., & Sinha, I. (2001), “Customer value analysis in a heterogeneous market” , *Strategic Management Journal*, 22(9), pp. 845–857
- [14] Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlstrom, M. (2012), “Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), pp. 59–75
- [15] Sandstrom, S., Edvardsoon, B., Kristensson, P. & Magnusson, P. (2008), “Value in use through service experience. *Managing Service Quality*” , *An International Journal*, 18(2), pp. 112–126.