

세계 항공사간 전략적 제휴의 효과와 유형 분석

이강석 * · 서명선 **

목 차

- I. 서론
- II. 항공사의 전략적 제휴에 관한 특성
- III. 세계 주요 항공사의 전략적 제휴 유형 분석
- IV. 항공사의 전략적 제휴유형 분석을 통한 시사점
- V. 결론

I. 서 론

1. 연구의 배경 및 목적

항공산업은 그 발전의 정도가 국력의 척도로 인식될 만큼 한 국가의 중요한 산업으로써 자리매김 하고 있다. 항공산업 중에서도 특히 항공운송산업 부문은 국가경제에 필수적인 인적, 물적 자원에 대한 신속한 이동의 원동력 뿐 아니라, 그 나라의 정치, 경제, 기술수준을 평가할 수 있는 잣대이며 무역, 관광, 투자 촉진 및 고용창출 등 국가경제 전반에 영향을 주는 승수효과가 큰 전략산업이다.

한편, 항공운송산업은 국제여행과 관광¹⁾, 국제무역과 국제 비즈니스에 대하여 중요한 산업이지만 양자간 항공서비스 협정 등과 같은 복잡한 시스템에 의해 필요이상으로 통제되어 왔다. 특히 항공운송산업은 국제적인 합병·인수(M&A)가 지금까지 법적으로 규제되어 왔기 때문에 1980년대 후반부터 항공사간의 지분참여 방식이 활용되기 시작하면서 주로 항공사간의 시장확보나 규제에 의해 노선확장이 어려운 지역에 대한 진출방식의 일환으로 항공사간 제휴가 이루어지기

* 한서대학교 항공교통관리학과 교수, 이학박사

** 탐라대학교 관광학부 항공서비스학과 교수

1) World Travel & Tourism Council(1997), *Air Transport and Freer World Trade*, London, UK.

시작하였다.²⁾

이러한 항공사의 전략적인 제휴를 통해 자국의 항공사가 국제적인 경쟁력을 갖추기 위하여 부심하고 있으며 전세계 항공사들은 정부의 전반적인 규제완화 및 자유화 정책을 통하여 세계화(Globalization), 자유화(Liberalization), 민영화(Privatization), 지역블럭화 등으로 대별되는 세계항공업계의 변화 추세에 부응하고, 누적되는 적자와 재정난을 극복하기 위해서 다양한 방법을 강구하고 있다.

따라서 본 연구는 이러한 급변하는 항공사간 전략적 제휴에 대하여 분석을 효과적으로 수행하기 위해서 우선 제휴그룹의 특성과 제휴현황 자료를 조사하였다. 둘째, 제휴 내용의 유형차이에 대하여서는 통계적인 기법을 통해 선정된 집단을 대상으로 교차분석을 하여 검증하였다. 마지막으로 결론부분에서는 국내 항공사들의 전략적 제휴에 대비하여 항공사의 정책적인 측면에서 몇가지 제언하고자 한다.

2. 연구의 방법 및 기존연구에 대한 문헌고찰

제휴와 관련한 기존연구를 살펴보면 항공사 상용고객우대제도에 대한 마케팅론적 관점에서 제휴와 관련된 연구가 이루어졌으나 이에 대한 국내·외 선행연구 자료를 비롯하여 관련기관 및 항공사들의 연구와 제휴관련 자료가 상당히 미흡한 상황이다.

무엇보다 항공사들의 제휴에 대한 전략은 하나의 기업비밀에 속하므로 그 세부적인 깊이와 기술적인 부분은 특히 경쟁관계에 있는 경우 국내외 항공사들이 공개를 거부하는 기본적인 속성 때문에 자료수집에 상당한 어려움이 있었다. 이러한 이유 때문에 그 동안 항공사 제휴에 관련된 선행 연구들이 비교적 현상에 대한 일반적인 내용으로 연구되어졌다고 판단된다. 따라서 본 연구는 항공사간 제휴의 특성 및 동향 파악을 위해 1997년부터 2001년까지 약 4년 동안 국내외 항공사들에 의해 진행된 글로벌 제휴 그룹(Global Alliance)별 사례를 비교연구대상 집단으로 선정하여 제휴 유형을 분류하여 분석하였다. 이 분석을 위해서 그리고 선정된 집단을 대상으로 빈도자료를 통계 패키지로 교차분석을 하였다. 제휴와 관련된 한정적인 데이터와 자료로 인하여 빈도수에 기반한 교차분석을 통해 제휴유형 파악으로 제한하였다.

한편, 항공사 관련 제휴연구에서 상용고객우대제도(frequent flyer program)와 연결하여 국내외 많은 연구가 있었는데 특히, Cairne & Galbraith(1990)는 항공사의 규모와 취항도시의 규모가 상이한 항공사들간에 상용고객우대제도의 효과에 어떠한 차이가 있는지를 연구하였으며 제휴에 관한 분석은 대륙간 항공시장에서의 경쟁과 항공사 제휴에 대해 Association of European Airlines(1998)에서 연구한 바

2) 허희영(1994), "세계항공산업계의 새로운 조류: 항공사간 업무제휴," 「항공진흥」, 한국항공진흥협회, P.34.

있다. 또한 미국의 경우 교통부에서도 “Transatlantic deregulation, THE ALLIANCE NETWORK EFFECT(2000)”라는 보고서에서 제휴의 효과에 대해 분석하였다. 그리고 미국의 항공관련 전문저널인 Airline Business지에서는 매년 제휴의 현상에 대한 분석을 통해 항공사간 전략적 제휴의 국제적인 동향에 대해 기술하고 있다.

II. 항공사의 전략적 제휴에 관한 특성

1. 제휴의 형태

1) 단순 노선 제휴 (route by route alliance)

가장 단순한 제휴방식으로 항공사들간에 전통적으로 많이 이루어진 것으로써 특정 구간노선에 대해 공동운항(joint operation), 공동운임(joint fare), 운항편명 공동사용(codc sharing) 등의 형태로 협력관계를 체결하는 것이다.

2) 포괄적 마케팅 제휴 (broad-based commercial alliance)

항공사간의 전체적인 업무상, 마케팅상의 협력관계를 구축하는 광범위한 형태의 제휴이다. 주로 항공사들간의 상호 지분교환이나 자본참가는 배제된 형태의 제휴로써 공동운항, 운항편명공동사용, 시내사무실 및 공항 탑승수속 사무실 공동사용, 객실승무원의 상호교환 탑승 및 전산예약시스템(computer reservation system) 등에 걸쳐 다양하게 제휴관계를 체결하는 것이다.

이상과 같이 전통적인 노선별 제휴나 포괄적 마케팅 제휴는 자본참가가 포함되어 있지 않는 비교적 단기적이고 단순한 형태의 제휴라고 볼 수 있다. 이 제휴 형태는 항공사들간의 사업운영상의 독립성을 유지하고 자본투자에 따른 부담 없이 협력관계를 맺을 수 있으며, 상대 항공사의 사업성에 문제가 있을 경우에 발생할 수 있는 투자 손실의 위험이 없다는 장점이 있다. 그러나 제휴 항공사간 연대성이 취약하여 마음먹기에 따라 언제라도 파기 할 수 있다는 단점이 있다.

3) 포괄적 지분 제휴(equity alliance)

자본의 상호교환이나 투자가 수반되는 포괄적 지분 제휴는 비교적 장기적인 시간개념을 가지고 두 개 이상의 기업간에 체결되는 전략으로써, 기업간의 강점을 더해주고 약점을 보완해 줄 수 있을 때 특히 빈번하게 형성되므로 포괄적 지분 제휴를 일반적인 의미의 전략적 제휴라 칭한다. 전략적 제휴는 기업간의 필요한 자산이나 기술제공 등 협력을 통해 장기적으로 외부로부터의 경쟁적인 공격이나 환경변화에 견디어 낼 수 있는 전략적 가치를 생산 할 수 있어야 한다.

포괄적 지분제휴는 주로 항공사간에 지분 교환이나 자본 참가를 통한 제휴라

는 측면에서 다소의 위험성을 내포하고 있다. 그러나 제휴 항공사들간의 강력한 연대관계가 맺어짐으로써 노선결정, 시간대, 공동운임 결정, 코드공유를 비롯하여 상용고객우대 프로그램 및 수익관리(yield management)에 이르기까지 제반업 부협조가 긴밀하게 이루어질 수 있다는 장점이 있다. 또한 비용 측면에서도 연료의 공동구매, 항공기 공동구입 및 공동사용, 기내식 서비스의 일원화 등의 원가 절감이 가능해지며 지상서비스측면(항공기 정비 포함)에서도 보다 원활한 협조 체계가 이루어 질 수 있다는 장점을 안고 있다. 이러한 전략적 제휴는 단기적으로는 기업의 주체성(identity)은 그대로 유지한 상태로 협조체계가 이루어지지만 장기적으로는 기업의 주체성까지도 단일화하는 정도까지 발전할 수 있다.

4) 합병 및 인수(merger & acquisition)

기업의 합병 및 인수를 통한 세계화 전략을 외국 및 자국 항공사간 경영권 이수의 형태로 자국 기업의 사세 확장과 유사한 세계화 전략이다. 따라서 단순한 업무제휴나 지분교환에 의한 제휴보다 관계의 긴밀성과 연대성, 항공기의 승무원의 운용, 구매와 자금차입능력, 소비자에 대한 기업 이미지 제고 측면에서 유리하다.³⁾

항공사들간에 합병을 하게 되는 가장 큰 이유는 치열한 경쟁 속에서 살아 남기 위하여 최소한의 임계 규모를 갖추지 못한 잠재적 경영기업끼리의 통합으로 경쟁가능 기업규모를 형성하여 다양한 허브를 확보하고 시장지배력을 강화하고자 하는데 있다. 최근 항공 자유화에 따른 경쟁심화에 대한 대처방안으로 항공사와 항공사간의 지분참여가 활발하게 진행되고 있다. 만약 외국기업의 지분 참여율에 대한 제한이 보다 완화된다면 국경을 초월한 합병(cross border merger)도 크게 늘어날 것으로 보인다.

이러한 합병 및 인수를 통한 세계화는 규모의 경제(economy of scale)를 활용한 효율적인 사업운영이 가능하며 거대 항공기업화를 통한 경쟁 우위확보 및 시장 지배력을 강화할 수 있다는 장점이 있다. 반면 불황시에는 대규모의 적자 발생 가능성이 있고 오히려 규모의 경제가 아니라 규모의 불경제가 발생할 수 있다는 단점이 있다. 아직까지는 국가 주권에 의해 국제적인 매입 합병에는 많은 제약이 따른다.

2. 항공사 제휴형성의 동기⁴⁾

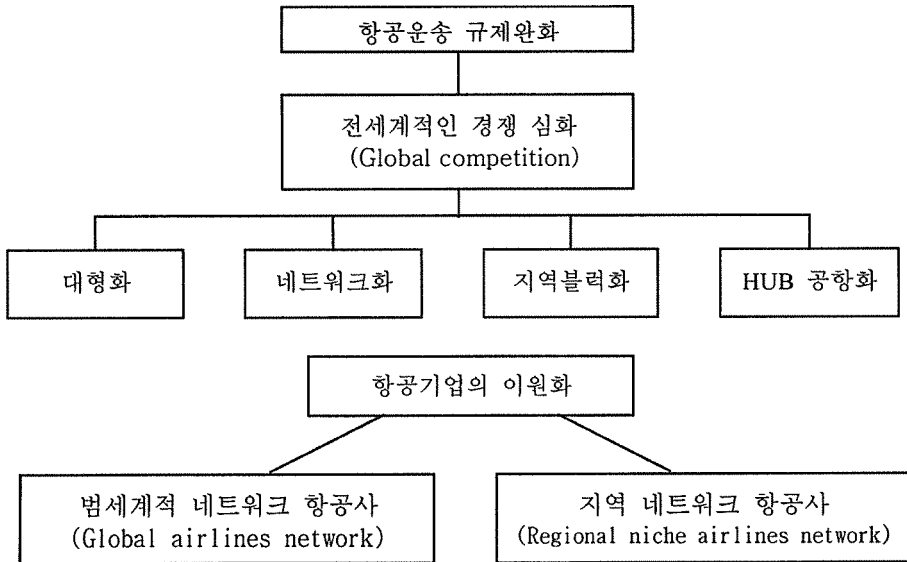
1) 서비스 네트워크의 확장

급변하는 경영환경에서 세계 주요 항공사들이 다중 협 네트워크를 구축하고자 하는 것을 나타내면 <그림 1>과 같다. 그 중에서도 세계적인 노선망 구축을 통한

3) Oum, Tae Hoon, Allison, J. Taylor and Anming Zhang (1992). "Strategic Airline Policy in the Globalizing Airline Networks", unpublished paper.

4) Oum Tae Hoon, Park Jong-Hun & Zhang Anming (2000), "Globalization and Strategic Alliances: The Case of The Airline Industry," *ELSERVIER SCIENCE*, pp.11-15.

< 그림 1> 세계항공운송업계 네트워크 구축도



항공사들의 세계화와 지역블럭화는 항공사들로 하여금 지역그룹화 및 글로벌 제휴를 가속화시키고 있다. 그러므로 생존을 바라는 항공사에 있어 제휴란 필수적인 것이 되었고 몇 안 되는 세계적 항공노선망중 과연 어떠한 형태로 편입할 것인가 하는 것이 중요한 이슈로 등장하게 되었다. 많은 요소들이 수많은 도시들을 연결하는 항공사들에 대한 소비자들의 요구들 또는 선호도를 결정한다. 이런 요소들은 연결편의 용이함, 상용고객우대제도(frequent flyer incentives), 그리고 수화물 분실의 감소 확률이 포함된다. 따라서 점점 격심해지는 경쟁 환경에서 항공사들은 더 많은 승객들을 유치해야 하며, 주요 항공사는 전세계 모든 목적지까지 쾌적한 서비스를 제공해야 한다. 네트워크 연결로 제휴사들은 노선을 확장시킬 수 있으며 자사 고객들에게 완벽한(seamless) 서비스를 제공할 수 있다. 예를 들어, LH와 UA 항공사의 제휴는 유럽과 미국의 네트워크를 각각의 제휴사들을 연결시킴으로써 가능했다. 1994년 12월부터, LH는 UA의 기점공항들(Hub)외에도 25개의 지방을 운항하는 UA와 코드쉐어를 한 반면에 UA는 LH 기점공항(Hub)에서 유럽의 30개국과 중동지방의 도시들을 취항하는, LH와 제휴를 했다. 그리하여 두 대형 항공사들은 유럽과 미국에서 광범위한 네트워크를 확장할 수 있게 되었다.

2) 비용효과

항공사 제휴는 규모의 경제, 증가한 교통밀도 그리고 범위의 경제를 이용하여 제휴사의 단위비용 감소를 용이하게 할 수 있다. 공항 시설들과 지상근무 요원들

의 공동사용, 협력적인 광고와 홍보 캠페인, 연료와 장비의 공동 구매, 컴퓨터 시스템 연결과 소프트웨어의 개발, 그리고 수화물 환적과 승객 탑승수속의 공동처리하는 제휴가 규모의 경제면에서 비용의 효과를 누릴 수 있는 방법들이다. 더구나 양쪽 네트워크확장과 공동의 교통공급은 제휴사들의 교통밀도를 더 높인다. 그러므로 항공사들의 교통량 빈도를 증가할 수 있거나 더 큰 항공기를 투입함으로써 단위비용을 감소시키는 효과를 가져온다. 제휴사들의 현존하는 네트워크를 결합한다면 범위의 경제를 개발하여 새로운 출발지-목적지 시장에 효과적인 연결 서비스를 제공할 수 있다.

3) 서비스 품질 향상

빈도, 스케줄의 편리성, 그리고 온라인 연결의 용이성은 항공사의 서비스 질의 중요한 척도이다. 제대로 실시된 제휴는 비행편수를 증가하고, 더욱 편한 비행 스케줄을 제공하고 온라인 연결의 수를 늘리는 것과 같이 서비스의 질을 향상시킨다. 게다가 제휴사들은 환승 승객에 대해 기다리는 시간을 최소화하기 위해서 비행 스케줄을 조정하고 상호 근접한 출발구와 도착구를 위치시켜 승객의 연결편이 편리하도록 한다. 따라서, 효율적인 제휴는 고객들에게 가능한 서비스 질을 향상시킬 수 있다. 그리하여 제휴사들은 유사한 규모를 갖춘 비제휴 항공사들보다 스케줄과 노선 선택의 기회를 광범위하게 제공할 수 있는 경쟁력을 갖춘다.

3. 전략적 제휴의 효과

항공산업의 경우 제휴의 효과는 다음과 같이 몇 가지로 요약할 수 있다. 일반적으로 단순 노선제휴의 경우는 그 제휴의 효과가 포괄적 마케팅 제휴나 포괄적 지분제휴에 비해 약하나 어떤 식의 제휴를 체결할 것인가 하는 것은 제휴를 원하는 항공사의 제휴목적에 따라 결정되어야 할 문제일 것이다. 제휴의 효과를 구체적으로 분석해 보면 다음과 같다.⁵⁾

첫째, 시장을 확보하고 개척할 수 있으며, 공급력을 확보할 수 있다.

이는 제휴를 통해 타 시장으로의 노선 망을 확대하여 시장을 확보하고 운항빈도를 증대시킴으로써 공급력을 확보하고자 하는 것이다.

둘째, 경쟁자 견제수단으로 활용할 수 있다.

이는 주로 제휴를 통해 자사가 확보하고 있는 기존의 시장에서 보다 지위를 강화하거나 새로운 시장에 우선적으로 진입함으로써 제휴가 타 기업의 시장진입에 대한 진입장벽으로서의 효익을 발생시키는 경우이다.

셋째, 수익성 증대(Yield 및 수입개선과 비용절감)를 꾀할 수 있다.

단순 노선 제휴, 포괄적 마케팅제휴, 포괄적 지분제휴 등 여러 형태의 제휴에

5) 교통산업연구원(1994), "전략적 제휴의 추구", 『항공교통』, 제18호, pp. 15-16.

서 기대되는 효과이다. 포괄적 지분제휴를 맺을 경우 수익성 증대차원에서 가격 경쟁 방지를 통한 가격개선, 수요증대를 통한 수입개선, 그리고 기자재 및 시설 공동활용 등을 통한 비용절감 등으로 인해 수익성 증대에 기대하게 된다.

넷째, 수요창출(연계수요창출/노선(O-D)수요창출/타사로부터의 수요확보/신수요 창출)을 꾀할 수 있다. 이는 제휴를 통해 자사가 운항하고 있지 않은 지역으로의 수요를 창출하거나 타 항공사와의 연계수요를 확보함으로써 얻게되는 효과이다. 이와 같은 수요창출 효과는 제휴를 통해 가장 우선적으로 발생하는 이익이라 할 수 있다.

다섯째, 마케팅능력 강화의 기회로 삼을 수 있다. 단순제휴에서도 나타나지만 포괄적 마케팅 제휴를 맺을 경우, 상용고객우대제도와 Prorated Fare의 추가로도 마케팅 능력을 얻을 수 있으며, 포괄적 지분제휴를 맺을 경우 체결 가능한 구체적인 제휴가 훨씬 늘어남에 따라 보다 강력하고 폭 넓은 마케팅 능력의 강화라는 효과를 얻을 수 있다.

여섯째, 재원조달이 용이해진다.

이는 주로 재정적으로 열악한 항공사들이 제휴를 통해 자금을 공급받고자 할 경우 발생하는 효과이다. 특히 특정 항공사가 일방적으로 투자함으로써 열악한 항공사는 파산을 모면하게 되고 서로에게 수요를 제공해 주게 된다. 이는 포괄적인 지분제휴에서 발생하는 효과이다.

그리고 본 논문에서 명시하는 항공사명들은 다음과 같이 IATA⁶⁾ Code로 명기하고자 한다.

III. 세계 주요 항공사의 전략적 제휴 유형 분석

1. 항공사 제휴의 사례

다음은 항공사 전략적 제휴 형태에 따른 제휴 사례를 정리한 것으로 세계 항공사들의 글로벌 제휴 그룹이 형성되는 과정에서 이루어진 제휴이다.

1) Lufthansa - United Airlines 제휴사례

포괄적 마케팅 제휴로 LH와 UA 두 항공사의 네트워크 연결을 위한 광범위한 공동운항 (Code-sharing) 및 공동 판매전략(Joint marketing) Services 제공에 제휴의

6) IATA(International Air Transport Association)는 1945년 4월 19일 설립하여 2001년 5월 기준으로 전세계 274개 정기항공사로 구성되어 있는 국제항공운송협회로서 세계적인 비정부조직이다. 우리나라는 대한항공이 1989년 1월에 가입하였다. 세계 항공운송산업의 안전성, 경제성 등의 여러 가지 주요 목적 중에서도 특히 항공기업간의 협력하에 통일적으로 사용해야 할 각종의 표준 방식을 설정하는 국제기구이다.

< 참고 > 항공사 영문 약어 -IATA Code

AA(American airlines)/AC(Air Canada)/AF(Air France)/AM(Aeromexico)
 AN(Ansett Australia)/AZ(Alitalia)/ AY(Finnair)/BA(British airways)/BM(British Minland)/CA(Air
 China International)/CO(Continental Air Lines)/CX(Cathay Pacific) CP(Air canada)/DL(Delta)/
 EI(Aer Lingus)/FU(Air Littoral)/GA(Garuda Indonesia) IB(Iberia) IW(AOM)/JD(Japan Air System)/
 JK(Spanair)/JL(Japan airlines)/KE(Korean air) KL(KLM Royal Dutch Airlines)/LA(LanChile)/
 LH(Deustsche lufthansa)/LO(LOT Polish) LX(Crossair)/MH(Malaysian Airline System)/MU(China
 Eastern Airlines) NG(Lauda Air) NH(All Nippon)/NW(Northwest)/NZ(Air New Zealand) /Ok(Czech
 Airlines) OM(Mongolian Airlines- MIAT)/OS(Austrian Airlines)/QF(Qantas)/SK(SAS) SN(Sabena)/
 SQ(Singapore airlines)/SR(Swiss air)/SU(Acroflot)/TG(Thai)/TP(TAP Air Portugalia)/TW(Trans
 World Airlines)/UA(United airlines)/US(USAir)/VD(Air Liberte)/VN(Vietnam Airlines)/VO(Tyrolean)/
 VS(Virgin Atlantic Airways)/ 8D(Volare)

초점이 맞추어져 있다. 상용고객우대제도 서비스 공유와 공동 사무실 운영(Sharing offices), 공항시설 이용(Terminal facilities sharing) 등의 협력을 시작하였다. 이 제휴 목적은 상호간 간섭받지 않는 한도내에서 효율적인 타지역(미주지역과 유럽지역)으로의 시장진입이 용이하게 된다. LH의 입장에서 보면 UA가 보유하고 있는 미국내 노선을 이용하여 미국 시장에 접근이 용이하다. 반면에 UA는 미국 내선 노선망의 한계성 극복과 유럽시장으로의 노선망 확장이 용이하다. 원래 지분 투자는 배제되었지만 만약 LH나 UA가 어느 한쪽 항공사에 또는 상호 투자하게 되는 경우 보다 강화될 수 있는 제휴 관계이다.

2) British Airways - USAir 제휴사례

투자여부 및 투자액에 포괄적인 제휴로 BA가 US에 3억달러를 투자, US의 지분중 19.9% 인수를 하였다. 또한 두 항공사간 공동운항 협정을 체결 하였다. 지분투자로 인한 경영참여 및 통제권을 BA가 차지함으로써 BA가 US의 의석중 3석을 차지하였고, BA와 US는 US의 주주들에게 이사명단을 상호합의하에 작성을 하고 있다. 향후 BA의 투자계획은 3단계 투자계획으로 제1단계 3억달러 투자, 제2단계 2억달러 투자, 제3단계 2억5천달러 투자를 할 계획이나 향후, US의 수익목표 달성 노력 여하에 따라 투자계획이 신속적으로 변경될 가능성이 있다. US 보유의 모든 네트워크에 공동운항을 확대함으로써, 1년 동안 미국내 38개 도시에서의 공동운항 체결(1993.5)을 하였다. 또한 US는 미 동부의 기점공항(hub-Pittsburgh, Baltimore) 및 London Gatwick 운항시 BA 항공기 이용과 스케줄 연계 및 공동 상용고객제도를 체결 하였다. 이 제휴는 BA가 미국내 탁월한 노선망을 보유하고 있는 US를 이용, 미국시장으로의 적극적인 진출을 하게 되었으며 US는 재정적인 문제 해결 및 지나친 미국시장 의존에서 탈피하여 유럽지역으로의 진출의 발판을 마련했다. 그리하여 광범위한 공동편명운항을 통해 유럽-미국간의 네트워크 통합으로 모든 북대서양노선 운항계획으로 범세계적 네트워크 구축이

가능하게 된 제휴관계이다.

3) KLM - Northwest 제휴사례

이 제휴 역시 포괄적 지분 제휴로 투자여부 및 투자액 제휴로 KL이 NW 자본의 49% 인수로 경영권을 확보하였다. 미국과 네덜란드간의 open skies 협정 체결로 협력 관계를 보다 확고히 하였다. 이 내용은 공동의 협력 마케팅 프로그램 개발로 단일 항공사인 것처럼 판매활동을 전개하며 두 항공사의 전체 네트워크에 공동운항서비스를 제공 하였다. 공동스케줄 작성, 운임 및 좌석 연계, 여행사 대행수수로 관장, 공동판매 및 안내협력, 공동서비스 운영, 전략적 운영과 마케팅 전략을 포함하고 있다. 이로 인해 KL은 국내시장의 한계를 극복하고 미국시장으로의 적극적인 진입(미국내 50개 목적지로의 운항 가능)이 용이하게 되었다. NW는 열악한 재정상태 극복 및 유럽시장 진입(암스테르담 협을 통해 유럽내 35개 도시 접근 가능)하게 되었다. 그러나 KL의 경쟁우위력 강화에 대한 미국과 유럽 항공사들의 반발과 문화적 차이로 인하여 단일 항공사가 되기에는 상당한 시간 소요가 예상되는 제휴관계이다.

4) Delta - Singapore - Swiss Air 제휴사례

최초의 삼국간 협정(Trilateral Agreement)으로 포괄적 지분제휴 형태이다. 제휴는 항공사간 소액지분을 상호교환(5% 수준)하였다. DL는 SQ의 주식 3% 인수, SQ는 DL의 주식 중 5% 인수, SR는 DL의 주식 0.62%, SR는 SQ의 주식 중 2.77% 인수하였다. 초기 제휴체결 내용은 공동 마케팅 활동 개시로 이루어졌으나 짐차 스케줄 작성 연계, 공동운항, 공동편명, 운항지원 연계, CRS 연계, 공동 마케팅 판매 연계, 공동 발권서비스 연계, 화물운송연계, 좌석 및 화물 Space 공동 판매, 정비기술 서비스를 연계로 확대되었다.

이 제휴는 DL이 기존의 국내선 운영에서 탈피한 국제선으로의 노선확대 및 AA와 UA의 글로벌 전략에 대응한 글로벌 항공기업으로의 성장하기 위함이고 SQ는 국내시장 협소로 인한 국제적 장거리노선을 개발하고 SR는 유럽 이외의 지역에서 강력한 시장지위 구축이 목적이었다. 소액이지만 상호간에 지분투자자로 인해 다른 제휴 경우보다는 강력한 관계를 유지하며 3개 대륙 연계화가 가능하게 된 제휴관계이다.

2. 항공사 전략적 제휴의 현황 분석⁷⁾

2001년 현재 제휴를 내용별로 분류하였을 때 글로벌 제휴 그룹에 참여하고 있는 항공사들에 이루어진 제휴가 거의 80%를 육박하고 있다. 이는 과거에 제휴를 체결하였던 항공사는 동시에 글로벌 제휴 그룹에 속하거나 미래의 회원임을 의

7) Airline Business (2001), "Playing for Position", July, pp.39-45.

미한다. 그리고 제휴의 성격은 점점 더 서로의 몰입도가 강한 쪽으로 진전되고 있으며, 제휴의 내용도 제휴를 서로 강하게 연결하는 유형으로 발전하고 있다. 동일 국가내의 제휴나 지역간 제휴 그리고 대륙간 제휴는 제휴 그룹 내에서의 상호 역할 구조에 따라 적절한 형태의 네트워크를 취하고 있다. 글로벌 제휴 그룹이 범세계적이기 위해서는 지역적 안배와 함께 전세계 노선을 구성할 수 있는 지역항공사들의 역할이 중요하다.

1) Wings

1989년 KL과 NW가 처음으로 항공권 판매 및 상용고객우대제도에 관한 제휴를 맺었다. 이 제휴를 잠정적으로 “Wings”라고 명명하였으나 정식으로 Wings는 출범하지는 못했으며 처음으로 미국에서 반독점 면제를 받은 제휴이기도 하다. 이 제휴는 KL에서 많은 지분을 소유하려는 시도로 인하여 제휴사들간 논쟁 때문에 KL은 지분의 일부를 매각하였다.

KL은 이 제휴에 유럽항공사들의 참여를 독려했으나 실패하고 AZ가 제휴에 참여하였으나 2000년에 탈퇴하였다. KL은 원래 AZ와 1998년 제휴를 맺어 경쟁 항공사들보다 우위를 점하고 있었다. 이 제휴는 양 항공사 모두 만족한 가운데서 시작되었지만 2000년에 KL이 밀라노 허브 공항의 불편과 AZ의 사기업화로 진행되는 가운데 불확실성을 견디지 못하고 제휴를 파기하였다.

대신에 KL은 BA와 제휴를 시도하지만 성사되지 않았다. 한편으로 NW가 CO와 제휴를 맺으려 시도했으나 미국 규제당국의 제동으로 이루어지지 않았다. 최근 NW는 MH과 제휴를 맺고 올 하반기부터 코드셰어링을 시작하게 된다.

2) Oneworld

1998년 9월 BA와 AA의 주도로 만들어진 Oneworld 제휴는 반독점 면제를 얻지 못한 상태이다. 두 항공사는 다시 미국과 영국에 반독점 면제를 신청해 놓은 상태이다. 이 제휴는 올 하반기에 다시 논의 되어질 미국과 영국사이에 Open Skies를 지지하고 있다. 또한 BA와 AA는 브뤼셀에 있는 경쟁 이사회를 잘 만족시켜야 하는데 이 이사회가 영국 히드로(Heathrow)공항의 슬롯(Slot)을 요구하면서 지난번 두 항공사의 제휴에 제재를 걸었다. 작년에 KL과 BA의 제휴 논의로 인해 Oneworld 제휴가 위기를 맞이 하였으나, KL이 NW와의 제휴를 절대로 파기할 수 없다고 밝히자 BA는 결국 Oneworld 제휴에 남아있게 되었다.

1998년 BA와 AA는 CX 그리고 QF와 함께 Oneworld 제휴 그룹을 창설하였다. 1999년에 IB와 AY가 회원사로 참여하였다. 2000년에는 EI, LA 등 모두 8개 항공사가 동참하였다. 이에 더해 AA가 TW의 인수가 완수됨에 따라 Oneworld 제휴는 더욱 통합될 것이며, 이 제휴에는 23개의 지역항공사가 포함되어 있다.

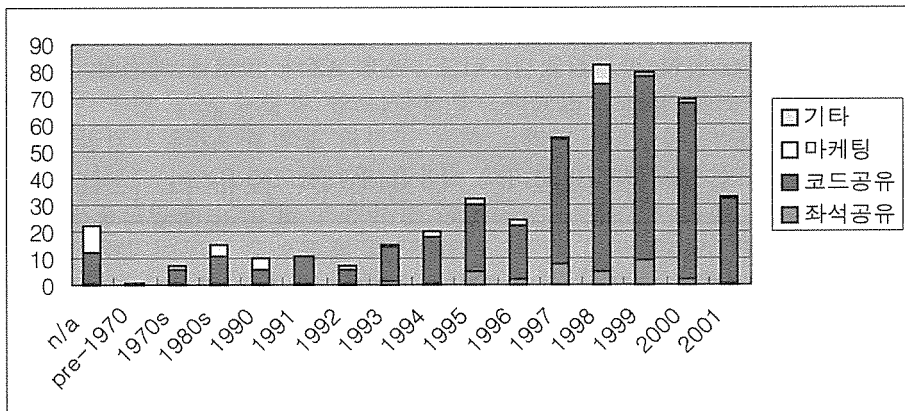
8) RPK(Revenue Passenger Kilometer): 유상승객 1인이 1 km 항행되는 거리를 이용하는데 발생된 수입

< 표 1 > 국제 제휴 그룹 - 교통량 / 수익 시장 점유율

| 제휴 그룹 | 유상여객킬로(RPK)8) | | 여객수 | | 그룹(십억 USD) |
|-----------------|---------------|--------|-----|--------|------------|
| | 십억 | 점유율 | 백만 | 점유율 | |
| Star Alliance | 647 | 21.40% | 314 | 19.10% | 80.6 |
| Oneworld | 488 | 16.20% | 198 | 12.00% | 50.5 |
| Skyteam | 301 | 10.00% | 178 | 10.80% | 34.6 |
| Northwest/KLM | 223 | 7.40% | 90 | 5.50% | 20.2 |
| Qualifyer | 116 | 3.90% | 64 | 3.90% | 17.4 |
| Total alliances | 1,775 | 58.80% | 844 | 51.30% | 203.3 |

자료: Airline Business (2001), July.

< 그림 2 > 항공사 제휴 형태



자료 : Airline Business (2001), July.

3) Qualifyer

1998년 3월 처음 SAirgroup(지금은 Swissair로 명칭이 변경)에 의해 Qualifyer 제휴가 출범하였다. 사례에서 전술한 미국의 DL와 아시아의 SQ와의 제휴를 끝냄으로써 현재 유럽항공사들만의 제휴로 되었다. OS와도 제휴를 하였지만 2000년 3월 OS이 Star 제휴 그룹으로 옮기면서 Qualifyer 제휴에서 탈퇴하였다. SR는 전세계 다른 항공사들의 지분을 소유하려는 전략을 가지고 있다. 이미 SR는 SN의 지분을 49% 소유하고 있으며 이것은 유럽의 인접한 국가간 성립된 첫 제휴였다. 이 두 항공사는 연합관리 회사를 통해 제휴를 잘 운영하고 있다. 그러나 현재 이 제휴의 지속성은 SN가 자사의 손실액을 잘 극복하나에 달려있다. 또한 Swissair그룹은 프랑스의 IW/VD, FU을 구입하였으나 재정적으로는 도움을 받지 못하고 독립적으로 운영된 두 회사들은 지금 모두 파산위기에 처해 있다.

< 표 2> Wings 제휴 현황

| 회원사 | 2000년 운송량 및 점유율 | | | | | 그룹 수익 (십억 USD) |
|--------------------|-----------------|-----------------|--------|-------------|-------|-------------------|
| | 제휴년월 | 유상 여객킬로 (십억) | 시장 점유율 | 수송 여객수 (백만) | 시장점유율 | |
| Northwest Airlines | 89. 6 | 127.3 | 4.20% | 58.7 | 3.60% | 11.4 |
| KLM | 89. 6 | 60.3 | 2.00% | 16.2 | 1.00% | 6.4 |
| Malaysia Airline | 01. 7 | 34.9 | 1.20% | 15.4 | 0.90% | 2.4 |
| Total | | 222.6 | 7.40% | 90.4 | 5.50% | 20.2 |

< 표 3> Oneworld 제휴 현황

| 회원사 | 2000년 운송량 및 점유율 | | | | | 그룹 수익 (십억 USD) |
|-------------------|-----------------|----------------|--------|---------------|--------|-------------------|
| | 제휴년월 | 유상여객킬로 (십억) | 시장 점유율 | 수송여객수 (백만) | 시장 점유율 | |
| American Airlines | 98. 9 | 187.6 | 6.20% | 86.3 | 5.20% | 19.7 |
| British Airways | 98. 9 | 118 | 3.90% | 36.4 | 2.20% | 13.7 |
| Qantas | 98. 9 | 64.1 | 2.10% | 20.5 | 1.20% | 5.3 |
| Cathay Pacific | 98. 9 | 47.2 | 1.60% | 11.9 | 0.70% | 4.4 |
| Iberia | 98. 9 | 40.7 | 1.30% | 24.5 | 1.50% | 4.1 |
| Finnair | 99. 9 | 12.6 | 0.40% | 7.5 | 0.50% | 1.2 |
| LanChile | 00. 1 | 9.9 | 0.30% | 4.3 | 0.30% | 0.8 |
| Aer Lingus | 00. 1 | 7.6 | 0.30% | 6.3 | 0.40% | 1.3 |
| 합계 | | 487.7 | 16.20% | 197.7 | 12.00% | 50.5 |

SR와 함께 SN, TP 등 주로 유럽의 중소 항공사가 대부분의 제휴사이다. 2000년에 LX와 TP가 제휴에 동참하였다. 또한 SR의 부정기서비스를 담당하고 있는 Balair, 8D, LX 등이 제휴하고 있다.

4) SkyTeam

SkyTeam 제휴는 작년 Star제휴와 Oneworld제휴가 주춤거렸을 동안 큰 발전을 이루었다. 처음에 많은 주목을 받으며 시작하였는데 이 그룹은 특히 제휴사들간의 연합으로 IT기반을 마련하는 것에 동의하였고 수익에 관한 제휴도 처음부터 시작하였다.

1999년 6월 마침내 DL과 AF는 이미 존재하고 있는 협동관계를 더욱 단단히 해주는 제휴관계를 맺었으며 AM와 KE가 제휴사로 동참하였다. 사실 BM과 OS의 참여를 제안하였지만 이루어지지 않았다. 1998년 미국과 프랑스간 Open Skies 논의가 이루어지면서 DL와 AF는 이익을 보았다. 이 Open Skies는 2003년부터 실

<표 4> Qualiflyer 제휴 현황

| 회원사 | 2000년 운송량 및 점유율 | | | | | 그룹 수익 (십억 USD) |
|---------------------|-----------------|----------------|--------|---------------|--------|-------------------|
| | 제휴년월 | 유상여객킬로 (십억) | 시장 점유율 | 수송여객수 (백만) | 시장 점유율 | |
| Swissair | 98. 3 | 35.9 | 1.20% | 15.1 | 0.90% | 9.6 |
| Sabena | 98. 3 | 19.7 | 0.70% | 10.9 | 0.70% | 2.2 |
| Turkish Airlines | 98. 3 | 16.5 | 0.50% | 11.5 | 0.70% | 1.4 |
| AOM/Air Liberte | 98. 3 | 16.1 | 0.50% | 8 | 0.50% | 1 |
| TAP Air Portugal | 98. 3 | 10.4 | 0.30% | 5.3 | 0.30% | 1 |
| Volare Group | 99. 3 | 7.7 | 0.30% | 1.9 | 0.10% | 0.3 |
| LOT polish Airlines | 00. 1 | 5.5 | 0.20% | 2.8 | 0.20% | 0.7 |
| Crossair | 98. 3 | 3.5 | 0.10% | 6.3 | 0.40% | 0.8 |
| Ail Littoral | 00. 5 | 0.8 | - %1.5 | 0.10% | 0.2 | |
| Portugalia | 00. 1 | 0.4 | - % | 1 | 0.10% | 0.1 |
| 합 계 | | 116.5 | 3.90% | 64.3 | 3.90% | 17.4 |

행될 예정이었지만 실제로는 2002년 운항스케줄부터 적용될 전망이다. 이미 완전한 제휴를 만들기 위한 70~80%의 자금은 마련된 상태이지만 Delta항공과 AF는 반독점 면제를 신청할 것이다. SkyTeam 제휴는 대서양 교통량의 상당부분을 담당하고 있다. 많은 지연에도 불구하고 2000년 7월 대한항공이, 올해 3월에는 Ok도 SkyTeam 제휴에 동참하였다.

5) Star

1997년 5월 LH, UA, SK, TG, AC에 의해 지금의 Star 제휴가 처음 시작되었다. 이 Star제휴의 규모가 커짐에 따라 3지역으로 구분하고 아메리카에서는 UA를 중심으로, 유럽에서는 LH를 중심으로, 아시아에서는 SQ를 중심으로 하여 제휴사를 확장해 나가고 있다.

OS이 지난 3월 Qualiflyer제휴와 결별하고 Star제휴에 참여하였다. 물론 Austrian항공 그룹의 자회사인 NG와 VO도 같이 Star 제휴에 참여하게 되었다. SkyTeam제휴에서의 강한 설득에도 불구하고 2000년 7월 BM도 Star제휴에 동참하였다. Thai항공도 2000년도 후반기에 제휴에 참여시키기 위해 노력하고 있다. 이에 더해 1999년 SQ는 AN 그리고 NZ와 제휴하였다. 뿐만 아니라 SQ는 VS 지분의 49%를 가지고 있다. NH은 제휴에 참여한 유일한 일본 항공사가 될 전망이다.

Star제휴사는 전세계 지역에 걸쳐 형성되어져 있는데 현재 중국과 러시아의 항공사를 참여시키기 위해 노력 중이다. CA는 Star 제휴에 참여하기 위해 항공의 다양한 분야에 걸쳐 국제적인 표준에 맞추려고 노력 중이다.

<표 5> SkyTeam 제휴 현황

| 회원사 | 2000년 운송량 및 점유율 | | | | | 그룹 수익 (십억 USD) |
|--------------------|-----------------|-----------------|--------|---------------|--------|-------------------|
| | 제휴년월 | 유상 여객킬로 (십억) | 시장 점유율 | 수송여객수 (백만) | 시장 점유율 | |
| Delta Air Lines | 99. 9 | 173.5 | 5.70% | 105.7 | 6.4% | 16.7 |
| Air France | 99. 9 | 70.8 | 2.30% | 39 | 2.4% | 11.4 |
| Korean Airlines | 00. 7 | 40.5 | 1.30% | 22.1 | 1.3% | 4.9 |
| AeroMexico | 99. 9 | 12.8 | 0.40% | 8.8 | 0.5% | 1.1 |
| CSA Czech Airlines | 01. 3 | 3.6 | 0.10% | 2.5 | 0.1% | 0.4 |
| 합 계 | | 301.2 | 10.0% | 178 | 10.8% | 34.6 |

<표 6> Star 제휴 현황

| 회원사 | 2000년 운송량 및 점유율 | | | | | 그룹 수익 (십억 달러) |
|---------------------|-----------------|----------------|--------|---------------|--------|------------------|
| | 제휴년월 | 유상여객킬로 (십억) | 시장 점유율 | 수송여객수 (백만) | 시장 점유율 | |
| United Airlines | 97. 5 | 201.9 | 7.20% | 87.2 | 5.60% | 18 |
| Lufthansa | 97. 5 | 86.2 | 3.10% | 41.9 | 2.70% | 12.9 |
| United Airlines | 97. 5 | 204.2 | 6.80% | 84.5 | 5.10% | 19.4 |
| Lufthansa Group | 97. 5 | 92.2 | 3.10% | 47 | 2.90% | 14 |
| Air Canada | 97. 5 | 72.4 | 2.40% | 23.5 | 1.40% | 10.7 |
| Singapore Airlines | 00. 4 | 70.7 | 2.30% | 14.8 | 0.90% | 5.8 |
| All Nippon Airways | 99. 10 | 62.6 | 2.10% | 49.9 | 3.00% | 11.5 |
| Thai Airways | 97. 5 | 41.3 | 1.40% | 17.7 | 1.10% | 3.1 |
| Varig | 97. 10 | 26.6 | 0.90% | 10.9 | 0.70% | 3 |
| SAS | 97. 5 | 22.6 | 0.80% | 23.2 | 1.40% | 5.2 |
| Air New Zealand | 99. 3 | 21 | 0.70% | 7.8 | 0.50% | 1.6 |
| Ansett Australia | 99. 3 | 15.8 | 0.50% | 11.8 | 0.70% | 2.2 |
| Mexicana | 99. 3 | 8.3 | 0.30% | 7.8 | 0.50% | 1 |
| Austrian A/I Group | 00. 3 | 7.2 | 0.20% | 8 | 0.50% | 2 |
| Bmi british midland | 00. 7 | 1.9 | 0.10% | 7.1 | 0.40% | 1.1 |
| 합 계 | | 646.8 | 21.40% | 314 | 19.10% | 80.6 |

러시아의 경우 SU를 참여시키기 위해 LH가 협상 중에 있다. 현재 SU는 Sky-Team으로부터도 제휴제의를 받고 있는 상태이다.

그리고 JK가 Star제휴에 참여하려는 노력에도 불구하고 Star의 다수 회원사들이 반대하기 때문에 빠른 시기 내에 Star제휴에 참여하기 어려울 것으로 보인다.

<표 7> 대형 비제휴사 현황

| 항공사 | 2000년 운송량 및 점유율 | | | | 그룹 수익 (십억 달러) |
|-----------------------|-----------------|--------|---------------|--------|------------------|
| | 유상여객킬로 (십억) | 시장 점유율 | 수송여객수 (백만) | 시장 점유율 | |
| Continental | 103.2 | 3.40% | 46.9 | 2.80% | 9 |
| Japan Airlines | 76.4 | 2.50% | 38.6 | 2.30% | 15.4 |
| US Airways Group | 75.7 | 2.50% | 60.6 | 3.70% | 9.3 |
| Southwest Airlines | 67.9 | 2.30% | 63.7 | 3.90% | 5.6 |
| Alitalia | 41.4 | 1.40% | 26.7 | 1.60% | 5 |
| America West | 30.8 | 1.00% | 20 | 1.20% | 2.3 |
| China Airlines | 25.9 | 0.90% | 7.9 | 0.50% | 2.3 |
| China Southern | 21.7 | 0.70% | 16.8 | 1.00% | 1.8 |
| Emirates | 20.5 | 0.70% | 5.7 | 0.30% | 1.9 |
| Saudi Arabian Airline | 20.2 | 0.70% | 12.6 | 0.80% | 2.6 |
| Alaska Airlines | 19.3 | 0.60% | 13.5 | 0.80% | 2.2 |
| Japan Air System | 18.5 | 0.60% | 21 | 1.30% | 3.8 |

6) 비제휴 대형 항공사

전세계적으로 제휴의 열기가 일어나는 데에도 불구하고 몇 개 대형 항공사들은 아직도 단독으로 운영하는 것을 선호하고 있다. CO만이 NW와 이미 제휴를 맺고 있는 상태이다. 유럽에서는 최근 KL과 AZ의 제휴 결렬로 인해 두 항공사는 각각 새로운 다른 제휴사를 모색중이다. 아시아에서 일본항공이 아직도 제휴 참여에 필요성을 느끼지 않고 있다. 그러나 Oneworld 제휴사들과 코드셰어링 제휴 관계는 맺고 있다.

그리고 JD도 제휴를 맺지 않고 있으며 대만의 두 대형 항공사들도 어떤 제휴도 맺고 있지 않는 상태이다. 중국, 러시아, 인도의 경우는 급증하고 있는 항공 수요로 인해 모든 항공사들이 주시를 하고 있으며 중동지역에서는 제휴에 대한 열의가 거의 없다.

3. 국내 항공사 제휴 현황

1) 대한항공

2000년예까지 대한항공은 총 14개 항공사와 9개의 여객 관련 제휴와 11개의 화물 관련 제휴를 체결하고 있다. 유럽 지역은 AF와 코드셰어링을 포함하여, LH, KL, BA, AZ, SR 등과 제휴하고 있다. 동남아 항공사로는 GA, MH, VN와 코드셰

<표 8> 대한항공 제휴 현황

| 항공사 | 제휴일자 | 내 용 |
|-------------------------|----------|--|
| 주식 구성 | | 기타 42.59%, 서울은행 3.66%, 직원노조 3.66%, Kokusai Kogyo Co. Ltd 3.19%, 외국소유주 16.16%, 기타 기관투자자 13.66%, 조중훈 가족 18.35% |
| Air France | 1999 | 서울-파리 코드셰어 |
| Air Canada | 1993. 9 | 서울-밴쿠버 단일 코드셰어/Manual block 협정, 1999년 Air Canada 코드셰어 유보, 대한항공 계속 유지 |
| Air China | 1995. 1 | 서울-베이징/칭따오 수익풀(Revenue Pooling) 협정 |
| Alitalia | 1991. 9 | 로마-서울 여객 코드셰어 |
| China Eastern Airlines | 1996. 12 | 부산-상해 코드셰어 |
| China Northern Airlines | 1994. 12 | 서울-선양 수익풀 |
| Garuda Indonesia | 1991. 1 | 여객, 화물 코드셰어, 좌석공간 할당 |
| Malaysia Airlines | 1999. 7 | 서울-쿠알라룸푸르 코드셰어 |
| Vietnam Airlines | 2000. 10 | 서울-호치민 코드셰어 좌석교환(Seat Swap) |

어려운 제휴를 맺고 있다. 그리고 북미 항공사로는 AC 그리고 DL와 밴쿠버, 로스엔젤레스, 샌프란시스코, 달라스, 보스턴, 라스베가스, 아틀란타, 필라델피아, 뉴욕, 올랜도 노선을 함께 코드셰어링 하고 있으며 중국의 3개 항공사와는 수입풀링과 코드셰어링 제휴를 맺고 있다. 그러나 AF와는 양사간에 체결된 코드셰어링 중 AF의 대한항공 이용 여객부분에 대해 2000년 5월까지 1년간 한시적으로 잠정적으로 중단하였다. 그리고 AC와 DL도 제휴의 일부를 한시적으로 중단함으로써 상호 이익이 발생하지 않는 경우에는 언제라도 제휴관계를 청산하는 1995년 이후의 조류를 반영하고 있다. 더구나 국적 항공사들은 최근 미연방항공국(Federal Aviation Administration)으로부터 항공 안전 2등급 판정을 받았다. 이에 따라 DL로부터 판 사고로 중단됐던 코드셰어링⁹⁾ 제휴의 복원계획을 당분간 연기하겠다는 통보를 받은 상태이다. 2000년에는 글로벌제휴 그룹인 SkyTeam의 형성으로 대한항공은 DL, AF, AM와 범세계적 제휴 그룹 탄생을 위한 창립회원(founding member)이 되었다. 그리고 대한항공은 현재 OM와 서울-울란바트로 노선에 대한 상업협정 중에 있다.

2) 아시아나 항공

아시아나 항공은 미국의 AA와 미국내의 달라스, 시카고, 워싱턴 D.C, 뉴욕노

9) 코드셰어링(Code Sharing)은 좌석공유 및 편명공유를 의미하는 것으로 제휴항공사가 운항하는 노선에서 직접 항공기를 취항하지 않는 항공사가 자사의 운항 편명으로 직접 운항하는 것처럼 항공권을 상호 판매하는 제휴이다.

<표 9> 아시아나 제휴 현황

| 항공사 | 제휴일 | 내 용 |
|-------------------------|----------|---|
| 주식 구성 | | 외국투자자 7.83%, 한국산업개발은행 7.25%, 기타 개인 투자자 36.51%, 금호산업 29.82%, 기타 기업투자자 18.78% |
| Air Canada | 1995. 1 | 부산-베이징 코드셰어, 서울-베이징/서울-부산 수익셰어 |
| Air India | 1999. 3 | 서울-델리/서울-샌프란시스코 코드셰어 및 block space |
| American Airlines | 1997. 7 | 미국-서울간 아시아나편 코드셰어, 미국내 운항하는 아메리칸 항공 연계 코드셰어, 상호 상용고객우대제도 연계 |
| All Nippon Airways | 2000. 12 | 도쿄 하네다를 제외한 4개의 ANA 운항 국내선 코드 제공 및 서울-오사카간 아시아나 항공 코드 제공 |
| China Eastern Airlines | 1999. 3 | 서울-상해/서울-Yantai/제주-상해 여객 코드셰어 |
| China Southern Airlines | 2000. 8 | 서울-길림 코드셰어 |
| Qantas Airways | 1996. 11 | 한국-호주간 상업적 코드셰어, 1998년 확장 서울-시드니 코드셰어 |
| Singapore Airlines | 1998. 4 | 서울-싱가포르 코드셰어 |
| THY Turkish Airlines | 2000. 5 | 터키항공에 의한 모든 운항편의 서울-이스탄불간 코드셰어 및 좌석공간 할당 |
| Uzbekistan Airways | 2000. 5 | 서울-타쉬켄트 코드셰어 및 좌석공간 할당 |

선에 대해 일정한 좌석을 나누는 형식이 아닌 팔 수 있는 한도까지 팔게 되는 자유 판매(free sales)방식의 제휴와 상용고객우대제도 공유 등의 제휴를 체결하였다. 그리하여 BA, QF 등과 연결을 구축하고 있는 AA와 제휴함으로써 미국내 주요 도시에 매듭 없는 서비스를 제공할 수 있게 되었으며 AA도 아시아나 항공의 미주노선을 통해 사실상 4개 신규노선을 개설하는 효과를 거둘 수 있게 되었다. 그러나 미연방항공국(Federal Aviation Administration)의 항공 안전 2등급 판정 때문에 AA 측에서 항공안전 1등급으로 복귀될 때 까지 코드셰어링 제휴관계를 잠정적으로 끊겠다고 하여 현재 중단된 상태이다. 하지만 상용고객우대제도 공유는 유효하다. 또한 중국의 MU와 상하이, 안타이를 그리고 QF와는 서울-시드니 구간을 코드셰어링 제휴를 하고 있다. 이밖에 1999년 11월 동남아시아의 SQ와 서울-싱가포르 구간 코드셰어링과 좌석할당 제휴를 하였다. 이에 따라 아시아나 항공은 그 동안 주3회 운항해 온 서울-싱가포르 직항노선을 철수하는 대신 SQ의 직항노선 항공편 좌석을 공유하는 공동 운항에 들어갔다. 이 노선에 투입되는 항공기는 SQ의 A310-300(또는 A340-300)기종이며 아시아나 항공이 판매 할 수 있는 좌석은 60석 규모로 결정하였다.

4. 전략적 제휴의 유형 분석

항공사간 제휴의 특성 및 동향 파악을 위해 1997년부터 2001년까지 약 4년 동

안 국내외 항공사들에 의해 진행된 글로벌 제휴 그룹(Global Alliance)별 사례를 비교연구대상 집단으로 선정하여 제휴 유형을 분류하여 교차분석을 실시하였다. 우선 지리적 변수로 대륙별 항공사의 전략적 제휴 유형의 차이가 있는가에 대한 분석과 글로벌 제휴 그룹의 전략적 제휴 유형의 차이가 있는가에 대한 분석 및 각 항공사간의 전략적 제휴 유형의 차이를 분석 하였다

1) 대륙별 항공사의 전략적 제휴 유형에 차이가 있는가?

대륙별 항공사의 전략적 제휴 유형에 대한 교차분석의 결과는 <표 10>과 같은 데 통계량은 27.4958로 유의수준(significant)이 0.0001보다 작게 나타남으로 유의수준 0.05에서 대륙에 따라 전략적 제휴 유형의 차이가 없다는 가설을 기각 시켰다. 따라서 대륙에 따른 전략적 제휴 유형의 차이는 있다고 할 수 있다. 전략적 제휴 유형의 구체적인 차이는 아메리카대륙의 항공사들과 아시아 대륙의 항공사들은 수직적 제휴가 많은 반면 유럽의 항공사들은 외부적 제휴가 많은 것으로 나타났다.

2) 글로벌 제휴 그룹의 전략적 제휴 유형은 차이가 있는가?

글로벌 제휴 그룹과 전략적 제휴 유형의 교차분석 결과는 <표 11>과 같다. 통계량은 83.0944이며 유의확률이 0.0001보다 작게 나타남으로 유의수준 0.05에서 제휴그룹에 따라서 전략적 제휴 유형의 차이가 있다는 결론을 내릴 수 있다. 구체적인 차이를 본다면 OneWorld와 Wings, Skyteam은 수직적 제휴가 많고 Star는 수평적 제휴가 상대적으로 많고 Qualify는 외부적 제휴가 상대적으로 많다는 것을 알 수 있다.

<표 10> 대륙과 전략적 제휴 유형의 교차표

| 대륙 | 수직적 제휴 | 수평적 제휴 | 외부적 제휴 | 합계 |
|------|--------|--------|--------|------|
| 아메리카 | 358 | 187 | 94 | 639 |
| 아시아 | 282 | 135 | 86 | 503 |
| 유럽 | 675 | 493 | 298 | 1466 |
| 합계 | 1315 | 815 | 478 | 2608 |

<표 11> 제휴 그룹과 전략적 제휴 유형의 교차표

| 제휴그룹 | 수직적 제휴 | 수평적 제휴 | 외부적 제휴 | 합계 |
|----------|--------|--------|--------|------|
| OneWorld | 268 | 132 | 52 | 452 |
| Qualify | 384 | 247 | 222 | 853 |
| SkyTeam | 133 | 54 | 47 | 234 |
| Star | 442 | 338 | 143 | 923 |
| Wings | 88 | 44 | 14 | 146 |
| 합계 | 1315 | 815 | 478 | 2608 |

3) 각 항공사간의 전략적 제휴 유형의 차이는 있는가?

각 항공사간의 전략적 제휴에 대한 검정결과는 통계량이 208.3185로 나타났고 유의확률이 0.0001보다 작게 나타남으로 유의수준 0.05에서 각 항공사에 따라 전략적 제휴 유형의 차이가 나타났다. 제휴유형의 구체적인 차이는 Aero Mexico, Air New Zealand, American Airlines, Ansentt Australia, Cathay Pacific, Czech Airlines, Delta, KLM, Northwest Airlines, Qantas Airways, Thai, Unites Airlines은 상대적으로 수직적 제휴가 많은 편이고 Aer Lingus, Air Canada, Austrian Airlines, British Airways, British Midland, Finnair, Iberia, Lan Chile, Lufthansa, Mexicana, PGA PORTUGAL AIRLINES, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Tyrolean Airways는 수평적 제휴가 상대적으로 많고 그 외 항공사들은 외부제휴가 상대적으로 많은 것으로 나타났다.

IV. 항공사의 전략적 제휴 유형 분석을 통한 시사점

전술한 바와 같이 국내외 전략적 제휴의 현황 분석 및 제휴특성에 대한 분석에 의하면 우리나라 항공사들도 글로벌 항공사간의 전략적 제휴를 적극적으로 재검토하여야 한다. 현재 대한항공은 SkyTeam 제휴에 가입하고 있지만 다른 제휴 그룹에 비해 광범위한 제휴의 형태는 아니며 아시아나항공 역시 AA와 코드쉐어 제휴의 수준이지만 현재 중단된 상태이다. 따라서 향후 인천국제공항이 동북아의 허브(Hub-기점)공항으로 발전하고 또한 국적 항공사들이 세계적인 항공사로 성장하기 위해서는 양 항공사 모두 전세계적 전략적 제휴그룹의 매력적인 파트너(attractive partner)로서 선택될 수 있는 경쟁력을 갖추도록 해야 할 것이다.

이와 같은 경쟁력을 갖추기 위해서 국적 항공사와 정부가 함께 적극적으로 검토해야 할 대응 전략을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 가장 시급한 것은 안전 운항의 확보이다.

최근 항공안전 2등급을 받은 후 타격이 큰 국내 항공사들의 경우 그 동안 잦은 사고와 사건으로 안전 문제가 국제적으로 대두되었다. 이는 특히 제휴 관계에서 부정적인 영향으로 나타났으며 또한 안전 확보가 이루어지지 않는 항공사는 앞으로 지역의 네트워크를 담당하는 제휴사로 선정되지 않을 것이라는 것을 반증하는 것이다. 항공사들 뿐만 아니라 정부도 함께 안전 운항을 확보해나가는 것이 최선의 방안이며 또한 안전 운항의 이미지를 전략적으로 홍보해나가야 할 것이다.

둘째, 동북아의 허브 네트워크(Hub Network)화를 위한 구축 전략이다.

인천국제공항이 게항을 하였지만 싱가포르와 홍콩과 같은 주변 아시아 국가들의 국제공항이 세계 경쟁력을 이미 확보하였거나 우리나라와는 현재 경쟁관계에 있다. 따라서 인천공항이 동북아의 기점공항으로 발전해나갈 수 있는 것은 아직 불투명한 상태이다. 이를 위해 우선 중국과 일본을 비롯한 동북아시아를 중심으

로 한 지역내 노선망을 확고히 구축한 후 우수선진 항공사들이 선호하는 제휴 네트워크를 보유한 항공사로서의 성장이 요구된다. 그리고 유럽과 미주지역 등 세계 주요지역을 대표하는 항공사들과의 세계적 제휴망을 구축하여 장기적인 경쟁력을 확보해나가야 할 것이다.

셋째, 정부의 적극적인 협력과 함께 국내외 Customer Base를 확대할 수 있는 다양한 유안전략이 요구된다. 항공사 선택에 대한 고객들의 기호가 날로 국제화 되고 있기 때문에 양 항공사는 기존의 한국인 및 외국인을 대상으로 한 노선 계획과 서비스 질과 상품의 개발은 고객 기반의 국제화란 입장에서 제고되어야 할 것이다. 그러나 국적 항공사들의 국제경쟁력 확보에는 항공사 자체능력과 경영 자원만으로는 한계가 있다. 아직 한국의 항공운송산업은 국제여행에 치중된 미주 및 유럽 노선 중심으로 운영되고 있다. 일본, 홍콩, 싱가포르의 경우 많은 비즈니스 고객을 확보하고 있어 국제선의 경우 여행목적 이외에도 다양한 목적으로 이들 국가를 출입국하고 있다. 또한 이를 위해 이들 정부도 항공운송산업과 관광산업 등에 대해 매우 적극적인 정책을 펼쳐왔다. 반면에 국내는 주로 이민자 및 친지 방문 등이 많아 외국인의 입국보다 주로 내국인의 출국 비중이 높다. 결국 세계화를 지향하는 국제사회에서 정치, 경제, 문화, 스포츠, 교육 등의 다양한 교류가 적극적으로 확대되어나가야만 국적 항공사들이 글로벌 제휴사로서 좀 더 매력에 있는 노선과 보다 넓은 네트워크를 구축할 수 있게 된다.

넷째, 국제적 제휴 동참뿐만 아니라 양 항공사간의 제휴도 추진해야 할 것이다.

최근 국내 양 항공사에서 온라인 항공권 판매 사이트의 공동개설과 같은 것은 매우 바람직한 경향이며 양 항공사의 전략적 제휴가 가능한 대상과 범위에 대해서는 실무 차원에서 보다 구체적인 검토가 있어야 할 것이다. 우선 제휴가 가능한 분야로서 컴퓨터 예약시스템의 공동운영, 특정 국내선 노선의 공동운영 그리고 국내 지방공항 지상조업 등을 고려해 볼 수 있다.

V. 결 론

1978년 미국의 규제완화(deregulation)이후 국제항공운송업계는 세계화, 대형화 지역블록화 등을 모색하여 대륙과 대륙간의 허브 앤 스포크 시스템(Hub and spoke system)¹⁰⁾의 장악 및 전략적 제휴를 통한 공존의 세계화를 추구하고 있다. 이에 따라 세계 항공사들의 국제적 동향의 변화로 국내의 양 항공사가 경쟁력 확보를

10) hub and spoke는 자전거의 바퀴 “중심축(hub)” 바퀴를 연결하는 “살(spoke)” 연상하면 되는 것으로 허브 앤 스포크 시스템(hub and spoke system)은 항공사의 거점공항(hub)으로 여객을 집중시킴(combining demand)으로써, 수요의 유통성을 감소시켜 좀 더 높은 좌석이용률(Load Factor)을 지니면서도 높은 이용가능좌석률(Seat Availability)을 유지하도록 한다.

위한 대응방안은 무엇보다 안전운항의 필수적인 확보, 동북아의 허브 네트워크(Hub Network)화 구축 전략, 국내외 Customer Base를 확대할 수 있는 다양한 유인전략 그리고 국내 양 항공사간의 제휴 추진에 대한 검토가 이루어져야 할 것으로 보인다.

최근 재편되고 있는 세계항공운송산업의 제휴체제는 국내 항공사에게 많은 변화를 주고 있다. 그리고 이러한 국제적 동향을 국내 양 항공사가 인지하고는 있으나 이에 대한 대응이 아직까지 미비한 것으로 보인다.

향후 우리나라 항공사들의 국제경쟁력 확보를 위해서는 세계항공운송업계의 제휴변화에 대하여 국내 항공사들의 관계자와 더불어 정부의 지원과 긴밀한 협력이 요구된다. 그리고 양 항공사와 정부 모두 전략적 제휴를 담당할 전문 인력의 양성에 대한 검토가 필요하다. 무엇보다도 정부의 정책 수립자들이 항공운송산업의 전문가로 구성되어 나가야만 최근에 있었던 안정 2등급 판정에 따른 국적 항공사들의 경영 수익과 국익에도 손실을 초래하지 않을 것이다.

더구나 최근 미국의 자긍심이자 자본주의 상징이라고 할 수 있는 뉴욕의 세계 무역센터에서 발생한 항공기 테러사건으로 인해 미국항공사를 비롯한 많은 항공사들이 이미 심각한 경영난에 처하게 된 이후 최근 TWA(Trans World Airlines)항공사도 미국의 대형항공사인 아메리칸항공(American Airlines)에 의해 합병되었다. 이렇듯 급변하는 항공운송산업의 환경변화에 대처하기 위하여 각국의 대형항공사는 강도 높은 구조조정으로 이를 극복하려는 혼신의 노력을 기울이고 있으며 중,소형항공사 또한 자칫 도산을 할 수 있다는 사실을 감안하더라도 결코 가볍게 보아 넘길 일이 아니라고 판단된다. 따라서 향후 전세계 항공사들의 제휴체제에도 지각변동이 크게 있을 것으로 예상되므로 국내 양 항공사들도 이런 변화에 따른 대응 전략을 신속하고 적극적으로 대처해 나가야 될 것이다.

[참고문헌]

- 권영철(1995), 『무한경쟁시대의 전략적 제휴』, 김영사.
- 교통산업연구원(1994), “전략적 제휴의 추구”, 『항공교통』 제18호, pp.15-16.
- 이강석(2000), 『항공안전이 항공이용자 행동에 미치는 영향』, 한국항공대학교 대학원 항공운항관리학과 박사학위 논문.
- _____ (1999), “네트워크 조직을 통한 항공사의 환경변화”, 『항공진흥』 vol 22, No.2, 한국항공진흥협회, p.179.
- 이광현(1991), 『항공운송산업의 구조와 전략』, 박영사.
- 이세웅(2001), 『글로벌경영과 전략』, 두남출판사.
- 유광의(1996), 『항공사경영론』, 백산출판사.
- 항공교통(1994), 제 19호, 5-6월호.
- 허희영(1994), “세계항공산업계의 새로운 조류: 항공사간 업무제휴”, 『항공진흥』 No.1, 한국항공진흥협회, p.34.
- Airline Business (2001), “Playing for Position”, pp39-45.
- Boeing Commercial Aircraft Company (1999), *The Current Market Outlook*.
- Brueckner, J.K. and W.T. Whalen (1998), *The price effects of international airline alliances. Unpublished paper*, University of Illinois at Urbana-Champaign, November 1998.
- Eggenschwiler, M.(1999), *Consolidating operations to reduce spend on transactional processing*, SAirGroup, a presentation at the Maximizing ROI of Airline Alliance Conference.
- Friesen, B(1999), *Making an effective alliance route network plan*, Canadian Airlines, a presentation at the IATA Air Transportation Outlook '99 Conference, September 28-29, Vancouver, Canada'.
- Lindquist, J(1999), *Overview of Alliance Development in the Airline Industry*, A paper presented at the Maximizing ROI of Airline Alliance Conference (Le Meridienne Montparnasse, Paris), organized by the Institute of Management Research.
- Oum, Tae Hoon, Allison, J. Taylor and Anming Zhang(1992), *Strategic Airline Policy in the Globalizing Airline Networks*, unpublished paper.
- Oum Tae Hoon, Park Jong-Hun & Zhang Anming(2000), *Globalization and Strategic Alliances: The Case of The Airline Industry*, ELSERVIER SCIENCE, pp.11-15.
- World Travel & Tourism Council(1997), *Air Transport and Freer World Trade*, London, UK.