# 항공사의 전략적 제휴의 필요성 분석

김성섭 * · 조인환 ** · 김기홍 ***

목 차

I. 서론
II. 소규모비행장 시설 및 경항공기의 개념
III. 국내 · 외 소규모비행장의 현황
IV. 소규모비행장의 활용가능한 대안
V. 소규모비행장 효율적 운영시 제고점과 기대효과
VI. 결론

## I. 서 론

항공사 기업의 성장여부는 환경적인 불확실성의 증대와 함께 갈수록 어려워지고 있는 세계적인 추세에 있다. 미국과 유럽의 선진 항공사들은 네트워크의 효율성으로 전 세계적 노선망을 구축 하고자 상호간의 전략적 제휴와 합병전략을 통하여 국경을 초월한 항공운송사업을 펼치고 있다. 이에 따라 각 국의 항공사들은 살아 남기 위한 생존의 몸부림으로 세계적인 다자간 전략적 제휴 그룹에 참여하기 위하여 노력하고 있다. 최근 세계 항공사들의 환경 변화는 크게 자유화 및 항공사간 전략적 제휴의 강화라고 요약될 수 있다. 특히 경제 활동의 세계화와 급속한 기술 발전 등 치열한 경쟁 환경 하에서 항공사들은 경쟁 우위 확보를 위하여 전략적인 제휴를 추진하고 있으며, 저마다 최대 경쟁력 확보를 위해 필요로 하는 상대 항공사와의 제휴를 맺고자 기존의 제휴사와 결별하거나

*세종대학교 호텔관광경영학과 교수
**천안대학교 경상학부 교수
***세종대학교 호텔관광 경영학과 박사과정

종전 불편했던 관계의 항공사와 손을 잡는 등의 이합집산을 마다하지 않고 있다. 규모의 경제성을 추구하는 시대 요청에 따라 한때는 적과 같았던 경쟁 상대를 미래 번영의 동반자로 맞이해야 하는 상황까지도 이르고 있다.

우리나라에서도 세계 유수 항공사들과의 다자간 전략적 제휴에 많은 관심을 갖고 항공사별로 추진해 왔다. 즉 새롭게 변하는 국제 환경에 대응하는 방법으로 이러한 제휴에 주도적으로 참여하기 위해 항공사들이 다방면으로 그리고 다각적인 노력을 해 왔다. 예를 들면, 대한항공은 세계 유수 항공사들과 양자 또는 다자간 제휴를 추진해 왔는데, 다자간 제휴는 델타, 에어프랑스 등과 적극 추진해온 스카이(SKY)팀이 그 예라 할 수 있다. 아시아나항공은 1998년 9월 결성된 원월드의 주요항공사중 하나인 아메리칸항공과의 제휴에 적극적으로 동참하고 있어 향후 원월드의 전략적 제휴 항공사의 일원으로 활동할 것으로 예견된다.

현재 세계 항공업계에는 스타(Star), 원월드(Oneworld), 윙스(Wings) 그리고 스카이팀(Sky Team)등 4개의 다자간 전략적 그룹이 있다. 이들 그룹들은 서로 양자간 코드쉐어, 공동마케팅, 상용고객우대제도(FFP: Frequent Flyer Program) 제휴 등을 위해 노력하고 있다. 스타 그룹은 2002년 12월 현재 14개 항공사 동맹체로 강력한 노선망이 장점으로 평가되나 결속력에 문제가 드러나고 있으며, 이로 말미암아 각 서비스 상품의 표준화 및 개발에 한계를 드러내고 있다. 그리고 2002년 12월 세계 2위의 항공사이며, 스타얼라이언스의 최대항공사인 미국 유나이티드항공사의 파산 보호신청의 여파로 제휴사의 이미지 뿐만 아니라 공격적인 전략적 제휴에 파장이 예상되고 있다. 한편 1998년 9월 결성된 원월드 그룹은 내용상 가장 강력한 제휴 체제를 운영하고 있으나, 이 제휴 업체의 아메리칸 항공과 영국 항공과의 제휴에 대해 미국정부로부터 독점금지법면제조치(Anti-trust Immunity) 를 받지 못해 양자간 코드쉐어, 공동마케팅 등이 불가능해짐에 따라 고객에 대한 원스톱(one stop) 서비스 이상을 넘어서지 못하고 있다. 지난 6월 제휴사인 에어캐나다(CA)와 캐너디언항공의 합병으로 2002년 12월 현재 제휴항공사는 15개이다. 1989년 미국 노스웨스트항공과 KLM 네델란드항공과의 전략적 제휴로 탄생한 윙스 그룹은 1999년 알리탈리아항공과 콘티넨탈항공와 가입으로 세계적인 제휴그룹으로 거듭나게 되었다. 하지만 아시아 지역 항공사의 미 가입으로 지역, 즉 미주-유럽 연합체 성격을 띠고 있다. 대한항공이 참여해 2000년 6월 출범한 스카이 그룹은 세계 항공 시장에서 스타나 원월드 그룹에 비해 적은 항공사들이 참여하고 있다. 따라서 기존 제휴 그룹이 제공하지 못하는 새로운 방법 등을 통해 고객 지향적 제휴 그룹으로 시장에서 경쟁력 우위를 확보해야 할 것이다. 이와 같은 항공사 제휴가 활발히 이루어지고 있는 상황에서, 본 연구는 위와 같은 항공사간 전략적 제휴의 문헌 조사 및 이론적 고찰뿐만 아니라, 실제 항공 운송 산업 현장에서 제휴와 직접적으로 관련된 부서 직원들이 생각하는 항공사간 제휴의 장점 및 단점 그리고 항공사간 전략적

제휴의 협력 관계에 있어서 만족할 만한 제휴의 성공 요인의 통계적 실증 분석을 통해 치열한 국제 환경 속에서 성공적인 제휴의 모습을 제시하고자 한다.

# II. 이론적 배경

## 가. 항공사제휴의 정의 및 기대효과

1980년대 이후 미국 주도의 항공시장 규제완화 및 자유화는 항공사들간의 경쟁을 가속화하였으며, 이에 따른 생존전략으로 항공사들은 비용절감과 동시에 네트워크 및 마케팅 능력을 강화할 수 있는 방안을 모색해 왔다. 최근 확산되고 있는 항공사간의 전략적 제휴는 바로 그러한 노력의 산물이라고 볼 수 있다. 즉 항공사들은 편명공유, 좌석교환 등을 통해 직접 자사 항공기가 취항하지 않는 지역에까지 노선망을 확장하고 비수익 노선을 감축함으로써 비용은 절감하고 경쟁력은 강화하는 일거양득의 효과를 기대하고 있는 것이다.

전략적 제휴는 경쟁관계에 있는 둘 또는 그 이상의 기업들이 자신의 경쟁우위요소를 바탕으로 하여 특정사업 및 업무분야에 걸쳐 전략적으로 상호협력관계를 유지함으로써 다른 기업에 대하여 경쟁 우위를 확보하고자 하는 경영전략이다. 따라서 전략은 경쟁을 이기기 위한 모든 수단이며, 제휴는 둘 이상의 기업이 기술, 경영 노하우, 자원 등을 공유하는 공동 자원활용을 말한다(Travor French, 1997). 항공산업에 있어서 노선권 등의 자원 활용을 국제경쟁의 기본 무기로 다루기 위한 가장 바람직한 방법으로 항공사간의 전략적 제휴가 부각되고 있다(Doganis, 1991). Ohmae (1989)는 전략적 제휴란 기존의 기업협력과 다른 협력 동기나 범위 그리고 협력 당사자 관계 등 특별한 전략적 의도가 있는가를 중심으로 전략적 제휴를 정의하고 있다. 항공사간 전략적 제휴는 1978년 미국의 자국 항공운송산업에 대한 규제완화 이후 생산성이 향상된 미국항공사들이 양국 간 항공협정으로 형성된 여러 장애를 극복하기 위한 수단으로 시작되었다. 그러나 이제는 단순히 항공사의 재무적인 난관, 또는 시장접근상의 곤란을 극복하는 수단으로서의 의미를 넘어서 항공사의 중요한 성장전략의 하나로 자리를 잡아가고 있다.

각 산업마다 세계시장에서 많은 제약에도 불구하고 많은 기업들이 전략적 제휴를 추구하는 데에는 시장구조와 산업특성, 기업고유의 대내외적 환경이 상이하여 일관된 현상으로 그 동기를 설명하기란 어렵다. 그러나 Hanlon (1996)은 제휴의 공통적인 동기를 9가지로 설명하였다. 첫째, 세계시장에서의 선도기업 달성, 둘째, 자원과 위험의 공유, 셋째, 본국 시장에서의 경쟁 위협 봉쇄, 넷째, 기술과 시장의 급속한 통합에의 대응, 다섯째, 제품도입주기의 단축, 여섯째, 주요

시장 접근과 입지 확보, 일곱째, 국제 표준규격 확립, 여덟째, 소비자 욕구와 기호의 범세계적 균질화, 아홉째, 보호장벽 회피 등으로 정리될 수 있다(Hanlon, 1996). 항공사가 전략적 제휴 항공사를 선정 할 때, 가장 우선 고려하는 부분은 자사노선의 보완으로 인한 항공상품의 다양화이며, 또한 파트너 항공사의 인지도 및 명성, 규모, 시장의 크기, 시너지 효과, 기존 제휴 파트너와의 양립 가능성을 기준으로 하고 있다(방연근, 1995).

항공사간 전략적 제휴의 기대효과는 다음과 같다. 전략적 제휴는 사업의 단독 통제의 포기에 대한 대가로 다른 이점을 제공한다. 그 최대의 혜택은 위험과 자원을 공유할 수 있고, 또한 새로운 제품과 기술을 공동 개발함으로써 관련 기업들의 국제적인 입지를 강화하는데 필요한 시간을 단축할 수 있다는 점이다 (Contractor & Lorange, 1987).

모든 산업에 있어서 전략적 제휴의 공통적인 이점을 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 각 제휴선 자원의 강점의 결합을 통한 시너지 효과
둘째, 신속한 영업활동 개시
셋째, 새로운 사업기회에 참여하는데 따르는 위험의 공유
넷째, 상이한 시장에서 경쟁입지를 구축하고 유지하기 위한 기업 간 기술교류
다섯째, 새로운 유통채널과 제품계열 확보에 따른 시장접근 기회 증대와 판매 증진
여섯째, 대기업으로부터 중소기업으로의 자금 유입
일곱째, 각 기업의 지분(equity) 보장
여덟째, 엔지니어링 및 시장 정보에의 용이한 접근에 따른 새로운 기술변화에 대한 신속한 적응
아홉째, 마케팅 영역의 확대

이와 같은 동기들은 항공산업에 있어서도 적용되며 최근 많은 항공사들은 급증하는 정보기술과 기업이미지에 대한 투자를 분담하고, 새로운 시장의 개척과 유지를 통한 규모의 경제실현을 목적으로 항공사간의 제휴전략을 적극적으로 모색하고 있다.

그러나 제휴에 의한 국제경쟁력 강화방안은 제휴의 주도자인가, 아니면 제휴의 추종자, 즉 상대방 항공사의 연결망 구축을 위한 보조자 역할을 하는가에 따라서 국가적으로 큰 이익 또는 손실이 표출될 수 있는 문제점을 안고 있기도 하다.

### 나. 항공사간 전략적 제휴의 유형

규제완화 이후 과거 몇 년 동안 항공사들간의 전략적 제휴가 수적으로만 증

가한 것이 아니라 그 형태도 많이 늘어났다. 조인트벤처 사업 참여와 면허협정은 국제적 사업에서 오랫동안 이루어져 왔을 뿐만 아니라 최근에는 국내의 사업에서도 상당히 일반적인 현상이다. 이들 전략적 제휴들은 매우 다양한 형태를 취한다. 연구개발의 공동운영, 서비스관리, 교육협정, 프랜차이징 협정, 공동조립, 체인점 지원 등이 있다. 때때로 이들 제휴는 약간의 지분소유를 배경으로 하기도 하고, 때로는 그렇지 않을 때도 있다. 항공운송산업의 전략적 제휴형태는 다음의 네 가지 기준에 의해서 분류된다.

첫째, 제휴의 범위가 단순한 것인가, 아니면 포괄적인 것인가
둘째, 수평적, 수직적 제휴인가, 아니면 외부적인 제휴인가
셋째, 제휴의 동기가 시장지배를 위한 것인가, 아니면 기술적 요인에 의한 것인가
넷째, 기업 간 통치방식이 상대적으로 강한가, 아니면 약한가

이러한 항공사간의 제휴는 앞에서 언급한 바와 같이 크게 3개의 범주로 나누어 볼 수 있는데, 특정노선을 대상으로 이루어지는 노선제휴, 노선제휴를 포함하면서 마케팅까지도 대상으로 하는 포괄적 마케팅제휴, 지분투자를 포함하는 자본제휴가 있다.

1. 노선제휴/마케팅제휴

단순 노선 제휴(route by route alliance)란 가장 단순한 제휴 방식으로 항공사들간에 전통적으로 많이 이루어진 것으로 특정 구간 노선에 대한 공동 운항(joint-operation), 공동 운임(joint-fare), 운항편명 공동사용(code-sharing) 등의 협력관계를 맺는 것을 말한다. 아시아나 항공과 콴타스항공의 서울-시드니 노선, 터키항공과의 서울-이스탄불 노선 등이 바로 이와 같은 노선제휴에 해당하며 대한항공도 현재 뉴질랜드항공, 에어캐나다와 공동운항 및 운항편명 공동사용을 시행하고 있다. 특히 노선제휴는 아시아나 항공과 같은 후발 항공사가 국제적인 네트워크를 구축할 수 있는 교두보를 마련하기 위해 적극적으로 추진하고 있는 제휴형태이다. 대한항공과 델타항공의 제휴 그리고 대한항공과 에어캐나다의 서울-토론토 노선와 경우에도 양 사가 주3회씩 운항하고 있으나 서로 블록 시트(block seat)를 통해 자사 비행기표로 승객을 확보할 수 있어 사실상 주 6회 취항하는 효과를 보고있는 것도 마찬가지 경우이다.

포괄적 마케팅제휴(broad-based commercial alliance)는 1989년 체결된 노스웨스트항공과 KLM 네델란드항공의 제휴에서처럼 항공사간의 전체적인 업무상·마케팅상의 협력관계를 구축하는 광범위한 형태의 제휴이다. 주로 항공사들간의 상호 지분 교환이나 자본 참여는 배제된 상태의 제휴로써 공동 운항(joint-operation), 공동운임(joint-fare), 운항편명 공동사용(code-sharing)을 포함하여 노선

공유(route-sharing), 체크인 카운터 공동사용(sharing check-in office), 사무실 공유(joint office), 승무원 교환근무(exchange cabin crews), 항공예약시스템 정보교환(computer reservation system)등에 걸쳐 다양하게 제휴관계를 체결한다(Oster & Pickrell, 1988).

2. 지분제휴

지분제휴(Equity Alliance)는 항공사간의 제휴형태 가운데 가장 강력한 항공사 연합의 형태로서 일정 한도 내에서의 지분참여와 투자, 상호출자의 형태로 이루어지게 된다. 이는 비교적 장기적인 시간개념을 가지고 두 개 이상의 기업 간에 체결되는 전략으로써 기업 간의 강점을 더해주고 약점을 보완해 줄 수 있을 때 특히 빈번하게 형성되므로 지분제휴를 일반적 의미의 전략적 제휴라 칭한다. 노스웨스트항공과 KLM 네델란드항공, 노스웨스트항공과 콘티넨탈항공의 지분제휴 등이 이에 해당된다고 할 수 있다.

지분제휴를 맺게 되는 제휴기업 상호간에는 비교적 장기적인 관심을 가지고 추진되는 전략이며, 단기적인 관점에서 어떠한 문제를 일시적으로 해결하고자 하는 단순한 전술적 도구가 아니다. 따라서 전략적 제휴는 제휴기업들이 서로가 상대에게 필요한 자산이나 기술을 제공할 수 있어야 한다. 즉 전략적 제휴는 기업간의 협력을 통해 장기적으로 외부로부터의 경쟁적인 공격이나 환경변화에 견디어 낼 수 있는 전략적 가치를 생산할 수 있어야 한다.

장기적인 시간개념이 포함되어 있는 지분제휴는 주로 항공사간에 지분교환이나 자본참여를 통한 제휴라는 측면에서 다소의 위험성을 내포하고 있다. 그러나 제휴 항공사들간의 강력한 연대관계가 맺어짐으로써 노선결정, 시간대조정, 공동요금 설정, 코드 공유 및 심지어는 상용고객우대 프로그램과 좌석관리 등을 위한 갖가지 업무협조를 가능하게 해주는 장점을 지닌다. 또한 비용 측면에서도 연료의 공동구매, 항공기의 공동구매 및 공동사용, 기내식 서비스의 일원화 등을 통해 원가절감이 가능하고 지상 서비스(항공기 정비 포함) 측면에서 보다 원활한 협조체제가 이루어질 수 있다. 이러한 전략적 제휴는 단기적으로 기업의 주체성까지 단일화하는 정도까지 발전할 수 있다. 이와 같이 지분참여가 수반되는 전략적 제휴는 항공사간에 강한 연대성으로 상대 항공사와의 협력이 용이하고 제휴 항공사의 경영실적이 좋은 경우, 투자수익도 기대할 수 있다는 장점을 안고 있다. 한편으로 제휴 항공사의 경영기반이 부실한 경우 투자손실을 입을 우려가 있고, 항공사간의 제휴를 파기하고자 하는 경우가 생기더라도 일방적으로 제휴관계를 쉽게 파기하기 어렵다는 단점을 안고 있다. 그러나 항공사들이 규모의 거대화 및 국제적인 네트워크를 구축하고자 희망하면서도 이에 따른 모든 위험을 감수하기에는 어려움이 있으며, 현실적으로 국가별로 투자에 따른 여러 가지 법적 규제가 있으므로 자본참여를 포함하는 전략적 제휴는 합병이나 인수 등을 대신하는 차선의 세계화 전략으로 받아들여지고 있다.

3. 수평적 제휴

일반적으로 수평적 제휴는 동일시장에서 동일상품이나 서비스를 판매하는 기업들간에 일어나며, 수직적 제휴는 공급업자, 배급업자, 구매자들 사이에서 일어난다. 외부적 제휴는 잠재적 시장 진입 또는 다른 산업의 대체재, 보완재를 생산하는 기업들과 체결된다(Crane, 1994).

항공산업에서는 아주 오랫동안 여러 종류의 수평적 협정이 있었다. 규제완화 이전, 정부당국이 규제를 완화하기 위한 작업에 착수하기 이전에 국제적 항공사들은 기업연합방식의 협정을 주로 체결했었다. 이러한 제도 하에서는 서로 다른 항공사의 특별한 노선운영에서 얻은 수입은 그들 사이에서의 특정한 방법에 따라 분배되었다.

어떤 경우에는 각 항공사가 제공한 공급량의 비율에 따라 수입이 할당되었다. 또 다른 방법은 판매된 좌석의 비율에 따라 수입이 나누어지거나 복잡한 수입할당방식이 적용됐다. 기업연합방식의 협정은 또한 공동운영 시간표와 공동판매를 포함했다. 이 두 가지 방식은 항공사가 오늘날 연합을 하는 가장 중요한 제휴의 요인이 되었다. 그러나 여기에는 근본적인 차이가 있다. 과거의 기업연합방식의 협정은 같은 노선에서의 항공사들간의 공동운영이었던데 반해, 오늘날의 제휴는 대부분 다른 노선을 운영하는 항공사들 사이에서 일어난다는 것이다.

4. 수직적 제휴

항공운송산업에서 수직적 제휴의 가장 뚜렷한 예는 항공사들과 호텔, 자동차 대여회사, 여행사 그리고 여행과 관광에 관련된 다른 회사와의 사이에 존재하는 협력체제이다. 한때 항공사들은 이러한 여행관련사업에 다각화를 꾀했었다. 이는 통합된 여행상품을 제공하고 그로 인해 더 많은 수익을 얻고자 하는 의도에서였다.

5. 외부적 제휴

항공사와 관련된 외부적 제휴에는 특별요금, 상용고객우대, 휴일상품, 보험 등이 있다. 지금까지는 판매촉진을 위한 공동 투자사업이 제한적으로 이루어져왔다. 그러나 요즘은 항공사들이 외부적 제휴를 위해 다른 방식을 취하고 있다. Delta Airlines와 AT&T사이의 50:50의 공동투자 사업이 좋은 예이다. 이 제휴에서 AT&T는 예약시스템이 아닌 Delta의 내부적 컴퓨터 사용의 대부분을 통제한다.

이러한 기대효과를 가진 전략적 제휴는 장·단점을 고객의 입장과 항공사의 입장에서 나누어 볼 때, 다음의 <표 1>와 같이 요약할 수 있다.

## 다. 항공사 전략적 제휴의 동향과 현황

항공사의 전략적 제휴는 1970년대 말부터 불확실한 미래 항공산업에 대한 적

<표 1> 항공사간 전략적 제휴의 장·단점의 요약

| 구 분 | 장 점 | 단 점 |
|---|---|---|
| 고객 | - 다양한 노선<br>- 편리한 예약과 스케줄<br>- 서비스의 향상<br>- 저렴한 요금<br>- 상용고객 우대제도의 확대 | - 고객의 이해부족<br>- 탑승의 불편(환승 등)<br>- 환불 요구시 환불체제 복잡 |
| 항공사 | - 기업이미지 제고<br>- 지역주의의 극복<br>- 경쟁력 강화<br>- 노선망의 확대<br>- 이윤 증대<br>- 부대비용의 절감<br>- 판매증진 시너지 효과<br>- 해당공항이용의 편리성<br>- 선발항공사의 경영기술습득 | - 회사명의 상실(타항공사 로고부착 등)<br>- 경영책임의 불명확<br>- 업무조정의 어려움<br>- 협정파기의 용이성<br>- 인력감축<br>- 기업문화의 변질 |

<표 2> 노스웨스트 / KLM 네델란드

| 참여항공사 | 참여일자 | 세계교통비율 (1998년) | 승객수/1998 (단위: 백만) | 보유항공기 (1999년) |
|---|---|---|---|---|
| Northwest Airlines | 1989 | 4.1% | 4위 | 450 |
| KLM Royal Dutch Airlines | 1989 | 2.2% | 11위 | 115 |
| Continental Airlines | 1999. 1 | 3.3% | 8위 | 332 |
| Alitalia | 1999. 5 | 1.4% | 19위 | 131 |

자료: IATA(2000), *World Air Transport Statistics* 참조하여 연구자 재작성.

절한 대응책을 강구하던 선진 항공사들에 의해 시작되었다. 각 국의 항공시장 규제완화를 통하여 경쟁사보다 보다 빨리 성장하고 새로운 시장으로의 접근을 용이하게 하기 위한 방법으로 항공사 제휴를 시작한 것이다.

항공사의 전략적 제휴의 시동은 <표 2>에서와 같이 지난 1989년 노스웨스트(Northwest) 항공과 KLM 네델란드항공이 맺은 포괄적인 마케팅 제휴이다. 이 거대 항공사들의 제휴는 당시로서는 매우 급진적이었던 것으로 평가되고 있다. 제휴 내용은 좌석공유, 가격협력, 공항시설물 공동이용, 항공기의 통합 디자인, 승무원 교환, 항공예약시스템개발 등 방대한 부분에 걸쳐 다양한 형태의 제휴 관계를 갖고 있다. 콘티넨탈항공(Continental Airlines)과 알리탈리아항공(Alitalia)은 1999년 1월과 5월에 노스웨스트/KLM 항공 제휴에 참여함으로서 국제적인 다자간 항공사 전략적 제휴 팀이 형성되었으며, 항공고객들은 6대륙 450여 도시를 편리하고 보다 저렴한 요금으로 여행이 가능하게 되었다.

1997년 5월에는 <표 3>에서 보는 바와 같이 항공승객 운송에서 세계 2위인

<표 3> 스타 얼라이언스(Star Alliance)

| 참여항공사 | 참여일자 | 세계교통비율 (1998년) | 승객수/1998 (단위: 백만) | 보유항공기 (1999년) |
|---|---|---|---|---|
| Air Canada | 1997. 5 | 1.4% | 15.0 | 156 |
| Lufthansa German Airlines | 1997. 5 | 2.9% | 38.5 | 270 |
| Scandinavian Airlines | 1997. 5 | 0.8% | 21.5 | 164 |
| Thai Airways | 1997. 5 | 1.3% | 15.6 | 76 |
| United Airlines | 1997. 5 | 7.6% | 88.6 | 574 |
| Varig Brazilian Airlines | 1997. 10 | 1.0% | 11.0 | 87 |
| Ansett Australia Airlines | 1999. 3 | 0.5% | 11.7 | 52 |
| Air New Zealand | 1999. 3 | 0.7% | 6.2 | 31 |
| All Nippon Airways | 1999. 10 | 2.1% | 42.3 | 136 |
| Singpore Airlines | 1999.12 | 2.2% | 12.4 | 84 |
| Total | | 20.6% | 262.8 | 1,630대 |

자료: IATA(2000). *World Air Transport Statistics* 참조하여 연구자 재작성.

미국의 유나이티드항공(United Airlines)과 유럽 3위의 독일의 루퍼트한자독일(Lufthansa German) 항공이 중심이 되어 스타 얼라이언스(star alliance)를 결성하였다. 1997년 10월에는 브라질 바리그항공 (Varig Brazilian Airlines)이 이에 합류하였다. 또한 에어 뉴질랜드(Air New Zealand)와 안셋 호주항공(Ansett Australia)은 1999년 7월, 전일본공수(ANA - All Nippon Airways)는 1999년 10월에 가입하였다. 1999년 12월에는 세계 최고의 서비스로 정평이 난 싱가폴항공(Singapore Airlines)의 참여로 스타얼라이언스는 세계최대의 항공사인 유나이티드 항공과 주요 제휴 항공사들의 국제 노선망을 연계하여 전 세계 112개국 760개 도시를 연결하게 되었다.

스타얼라이언스에 자극 받은 영국의 영국항공과 세계최대의 항공사인 미국의 아메리칸항공은 1998년 9월 5개의 항공사로 원월드(Oneworld)라는 항공사 제휴를 구성하였다<표 4>. 현재 참여항공사는 영국항공(British Airways), 아메리칸항공(American Airlines), 콴타스항공(Qantas Airways), 캐세이패시픽항공(Cathay Pacific Airways), 캐나디언항공(Canadian Airlines), 핀란드항공(Finn Air), 리베리아(Iberia) 그리고 란칠레(LanChile)등 14개의 항공사가 제휴사로 합류하였다. 5대양 6대주를 망라하는 이 제휴에 따라 전 세계 승객들은 마일리지 공유, 편리한 연결편, 전 세계 라운지 네트워크, 저렴한 세계일주 요금 등 보다 편리하고 편안한 서비스를 누릴 수 있게 되었다. 영국항공과 아메리칸항공은 영국-미국 노선의 60%를 장악하게 되었으며, 영국항공은 콴타스항공의 지분 25%를 취득하는 등 제휴사의자본제휴에도 능동적으로 참여하고 있다.

델타 항공은 <표 5>에서와 같이 2000년 6월 세계항공업계의 전략적 제휴관계

<표 4> 원월드(Oneworld)

| 참여항공사 | 참여일자 | 세계교통비율 (1998년) | 승객수/1998 (단위: 백만) | 보유항공기 (1999년) |
|---|---|---|---|---|
| American Airlines | 1998. 9 | 6.7% | 81.4 | 641 |
| British Airways | 1998. 9 | 4.4% | 36.5 | 271 |
| Air Lingus | 2000. 9 | 0.3% | 6.0 | 036 |
| Cathay Pacific Airways | 1998. 9 | 1.5% | 10.3 | 62 |
| Finn Air | 1999. 9 | 0.4% | 6.8 | 57 |
| Iberia | 1999. 9 | 1.2% | 21.8 | 113 |
| Qantas Airways | 1998. 9 | 2.2% | 16.4 | 98 |
| Lan Chile | 2000. 4 | 0.3% | 4.0 | 26 |
| Total | 17.1% | 183.2 | 1,304대 | |

자료: IATA(2000). *World Air Transport Statistics* 참조하여 연구자 재작성.

< 표 5> 스카이팀 (Sky Team)

| 참여항공사 | 참여일자 | 세계교통비율 (1998) | 승객수/1998 (단위: millions) | 보유항공기 (1999년) |
|---|---|---|---|---|
| Delta Airlines | 2000. 6 | 6.3% | 105.4 | 584 |
| Air France | 2000. 6 | 3.2% | 39.5 | 226 |
| Korean Air | 2000. 6 | 1.6% | 10.2 | 112 |
| Aero Mexico | 2000. 6 | 0.8% | 8.2 | 58 |
| Total | 11.9% | 163.3 | 980대 | |

자료: IATA(2000). *World Air Transport Statistics* 참조하여 연구자 재작성.

에 속하지 않고 있던 유일한 대형항공사인 에어프랑스와 대한항공 그리고 아에로멕시코와 스카이팀(Sky Team)을 결성했다. 스카이팀은 마일리지 상호 인정, 신속한 연결편, 라운지 공동 이용 등 고객 중심의 다양한 서비스 및 상품을 제공하고 있으며, 노스웨스트항공과 KLM네델란드항공의 제휴사인 알리탈리아항공이 스카이팀 합류를 고려하고 있다. 스카이팀은 120개국 512개 도시에 연결 가능하다.

### 라. 항공사간 전략적 제휴의 장점 분석

김희정 등 (2001)은 항공사간 제휴의 장점에 관한 연구를 하였다. <표 6>에서 보듯이 전략적인 제휴의 장점으로 다양한 노선을 확보할 수 있으며(4.63점/5점 기준), 상용 고객 우대 제도가 확대되고(4.58점), 노선망을 확대할 수 있으며

<표 6> 항공사간 전략적 제휴의 장점

| 항 목 | 평 균 | 표준편차 |
|---|---|---|
| 1. 다양한 노선을 확보할 수 있다. | 4.63 | 0.59 |
| 2. 상용 고객 우대 제도가 확대된다. | 4.58 | 0.64 |
| 3. 편리한 예약과 스케줄을 얻을 수 있다. | 4.32 | 0.74 |
| 4. 경쟁력이 강화된다. | 4.24 | 0.68 |
| 5. 기업 이미지를 제고한다 | 4.24 | 0.71 |
| 6. 선두 항공사의 경영 기술을 습득한다 | 3.94 | 0.87 |
| 7. 지역주의를 극복한다. | 3.92 | 0.97 |
| 8. 판매 증진 시너지 효과가 나타난다. | 3.79 | 0.58 |
| 9. 해당 공항 이용이 편리하다. | 3.50 | 0.98 |
| 10. 부대 비용이 절감된다. | 3.47 | 0.86 |
| 11. 이윤이 증대된다. | 3.37 | 0.97 |
| 12. 서비스가 향상된다. | 3.32 | 1.07 |
| 13. 낮은 요금이 가능하다. | 3.24 | 0.91 |

(4.47점) 편리한 예약과 스케줄을 얻을 수 있는 것으로 나타났다(4.32점). 특히 항공사의 이미지를 제고하는데 선진 항공사들과의 제휴는 큰 도움이 되며, 지역 항공사의 범주 이상으로 노선을 확보할 수 있으며 기존 노선망 확대가 가능하다. 특히 영종도 신공항이 동북아 허브 공항의 기능을 하게 될 때 이러한 상위 4개 항목이 제휴의 큰 장점으로 부각된 것으로 생각된다. 그러나 제휴를 통해 부대 비용이 절감되거나(3.47점), 이윤이 증대되거나(3.37점), 서비스가 향상되거나(3.32점), 낮은 요금이 가능할 것(3.24점)이라는 장점은 의외로 낮은 점수를 나타내고 있다. 이는 제휴가 시작 단계에 있어서 더 지켜보아야 하며 앞으로 기업이 이윤을 남기기 위한 대책이 필요하다고 사료된다.

1980년대 이후 미국 주도의 항공시장 규제완화 및 자유화는 항공사들간의 경쟁을 가속화하였으며, 이에 따른 생존 전략으로 항공사들은 비용 절감과 동시에 네트워크 및 마케팅 능력을 강화할 수 있는 방안을 모색해 왔으며 그 결과 항공사간의 전략적 제휴 등에 의해 항공사들은 편명공유, 좌석공유 등을 통해 직접 자사 항공기가 취항하지 않는 지역에까지 노선망을 확장하고 비 수익 노선을 감축함으로써 비용은 절감하고 경쟁력은 강화하는 일거양득의 효과를 기대할 수 있으리라는 원론(原論)수준의 이론적 배경과 실제 현장에서 느끼는 부분과 차이가 많이 나고 있다. 즉 개별 항공사별로 항공사 자체 이익을 추구하는 것이 제휴의 근본적인 목적임을 알 수 있다. 또한 최종 소비자와 연계하여 서비스가 향상되거나, 낮은 요금이 가능할 것이라는 것은 전략적 제휴와 별개로 개별 항공사별로 생각해야 한다. 또한 부대 비용 등의 절감도 항공사 차원에서 제휴 이

전과 이후의 부대 비용 절감 등에 대한 비교치 분석이 필요하다.

### 마. 항공사간 전략적 제휴의 단점 빈도 분석

한편, 김희정 등(2001) 연구는 항공사간 전략적 제휴의 단점을 조사하였다. <표 7>는 항공사간 전략적 제휴의 단점을 평균과 표준편차에 의한 순위별 분류(sorting)를 한 결과를 나타낸 것이다.

제휴 팀이라 하더라도 지분 제휴라든가 경영권 참여 등의 제휴가 아닌 이상, 업무 조정이 어렵고(3.13점/5점 기준) 복잡한 환불 체제(2.79점)가 큰 단점으로 나타나고 있음을 알 수 있다. 뿐만 아니라 실제 고객에게 있어서, 각 전략적 제휴 항공사들의 제휴 배경 및 내용에 대한 이해가 부족함이 큰 단점으로 나타났으며 이를 개선할 필요가 있음을 알 수 있다. 즉 제휴로 인해 고객이 얻을 수 있는 장점 이외에도 단점이 있을 수 있다는 사실을 공지할 필요가 있음을 알 수 있다. 제휴가 필요한 것은 기업의 생존 때문에 필요한 것이라는 당위성을 고객에게 이해시키는 것보다 오히려 제휴로 인해 최종 소비자인 고객에게 어떤 장점과 단점이 있을지 이해시켜야 하며 보다 적극적인 홍보가 필요함을 알 수 있다. 반면 경영권 인수 혹은 참여 등에 의하지 않는 이상, 기업 문화의 변질(2.26점), 불명확한 경영 책임(2.32점), 회사명의 상실(2.41점)등은 다른 항목들에 비해 전략적 제휴의 단점으로 낮은 점수를 기록하고 있다. 즉 단점으로 인지되지 않고 있다.

### 바. 항공사간 전략적 제휴의 성공요인 빈도 분석

항공사간 전략적 제휴의 성공요인에 관한 빈도분석의 결과는 <표 8>에 나타나 있다.

<표 7> 항공사간 전략적 제휴의 단점

| 항 목 | 평균 | 표준편차 | 순위 |
|---|---|---|---|
| 1. 고객의 이해가 부족하다. | 3.42 | 0.98 | 1 |
| 2. 업무 조정이 어렵다. | 3.13 | 0.96 | 2 |
| 3. 환불 요구시 환불 체제가 복잡하다. | 2.79 | 1.19 | 3 |
| 4. 협정 파기가 쉽다. | 2.68 | 1.07 | 4 |
| 5. 인력이 감축된다. | 2.63 | 1.02 | 5 |
| 6. 탑승이 불편하다. | 2.61 | 1.08 | 6 |
| 7. 회사명이 상실된다. | 2.41 | 1.01 | 7 |
| 8. 경영 책임이 불명확하다. | 2.32 | 1.02 | 8 |
| 9. 기업문화가 변질된다. | 2.26 | 1.01 | 9 |

<표 8> 항공사간 전략적 제휴의 성공요인

| 항 목 | 평균 | 표준편차 | 순위 |
|---|---|---|---|
| 1. 제휴한 항공사가 모두 우수하며 제휴 항공사 관계에 있어서 기여할만한 가치가 있어야 한다. | 4.37 | 0.85 | 1 |
| 2. 제휴한 항공사들 각자의 장기적인 주요 목표에 제휴하려고 하는 항공사가 중요한 역할을 하여야한다. | 4.24 | 0.85 | 2 |
| 3. 제휴한 항공사들간의 상호 신뢰를 바탕으로 서로의 정보를 악용하는 일 등 서로에게 불이익을 주지 않도록 성실하게 행동한다. | 4.21 | 0.87 | 3 |
| 4. 항공사들간의 상호 보완적인 자산과 기술을 서로 필요로 한다. | 4.13 | 0.78 | 4 |
| 5. 제휴한 항공사간 원활한 협력을 위해 결합하고 공동의 업무 방식을 개발한다. | 4.08 | 0.91 | 5 |
| 6. 장단기 목표, 기술 자료, 문제점, 상황 변화에 관한 정보와 제휴관계가 제 기능을 하도록 여러 정보들을 서로 교환한다. | 3.89 | 0.80 | 6 |
| 7. 항공사간 제휴 관계를 제도화하여 명확한 책임과 공식적인 지위를 부여하여 자의적으로 그 관계를 없애 버리지 못하도록 한다. | 3.50 | 1.10 | 7 |
| 8. 제휴 항공사간 서로 주식 교환, 교차 소유, 중역회의, 상호 참여를 통해 서로에게 투자한다. | 2.82 | 0.93 | 8 |

자료: 김희정 · 김성섭 · 조인환 · 이원옥(2001), "항공기업의 전략적 제휴의 장 · 단점 및 성공요인 분석", 「호텔관광학연구」, 7, pp. 181-202.

제휴의 성공 요인으로 항공사간 제휴 관계를 제도화(institutionalization)하여 명확한 책임과 공식적인 지위를 부여하여 자의적으로 그 관계를 없애 버리지 못하도록 하는 방법(3.50점/5점 기준)과 제휴 항공사간 서로 주식 교환, 교차 소유, 중역 회의, 상호 참여를 통해 서로에게 투자하는 방법(2.82점)과 같은 강제적인 제휴는 성공요인으로 낮게 차지한다. 이는 지분 제휴에 속한 내용으로 장기적인 시간 개념이 포함되어 있고, 투자수익을 기대할 수 있지만 경영 기반이 부실한 경우 투자 손실을 입을 수 있고 일방적 제휴 관계를 쉽게 파기하기 어려운 위험 부담을 안고 있어 위의 항목이 낮은 점수를 가진다고 생각된다. 오히려 제휴항공사가 제휴관계에 기여하며 장기적 주요 목표에 중요 역할을 하는 등 공생적인 관계로서의 전략적인 요인이 제휴를 성공시킬 수 있는 윈-윈(win-win) 전략임을 알 수 있다. 따라서 전략적 제휴는 단기적인 편익을 증진시키기 위한 수단으로서가 아니라 자원 공유를 통해 기술이나 시장접근, 자산 등에 있어서 상호 보완하고 보다 큰 가치를 창출하는데도 의의를 두어야 진정한 의미의 제휴 관계가 성립된다고 볼 수 있으며 성공하는 길임을 알 수 있다.

# III. 결 론

세계의 기업환경의 변화는 항공운송산업에 있어서 글로벌화를 요구하고 있으며 이에 대한 대응책으로 전세계의 항공사들은 전략적 제휴를 적극적으로 추진해 나가고 있다. 국내 항공 산업도 갈수록 경쟁이 심화되고 있는 국제 항공운송시장에서 생존, 성장하기 위해서는 외국의 선진 항공사와 협력 관계를 모색해 나가야 함을 알 수 있다. 국내 항공사인 대한항공은 국내 항공 시장에 대한 외국인의 직접적 투자가 어려운 현실 속에서 국내 항공사와 외국 항공사간의 협력 관계를 모색하였고, 그 결과 스카이팀 제휴의 일원으로 등장하게 되었다. 항공사가 상품인 네트워크를 넓히는데는 각 국 정부 및 항공사들의 이해 관계로 인하여 매우 어려운 것이 현실이다. 이러한 상황 하에서 전략적 제휴는 갈수록 그 중요성이 증대되고 있다.

한편, 항공사 전략적 제휴의 주요 장점 및 단점을 포함한 필요성을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 항공사 전략적인 제휴의 장점으로 다양한 노선을 확보할 수 있으며, 상용 고객 우대 제도가 확대되고, 노선망을 확대할 수 있으며 편리한 예약과 스케줄을 얻을 수 있는 것으로 나타났다. 특히 항공사의 이미지를 제고하는데 선진 항공사들과의 제휴는 큰 도움이 되며, 최근 영종도 신공항이 동북아시아 지역의 허브(hub) 공항 기능을 하게 될 때 이러한 상위 4개 항목이 제휴의 큰 장점으로 부각될 것으로 생각된다. 그러나 제휴를 통해 서비스가 향상되거나, 이윤이 증대되거나, 부대 비용이 절감되거나, 낮은 요금이 가능할 것이라는 요인은 의외로 낮은 점수를 나타내고 있다.

둘째, 제휴 팀이라 하더라도 자본 제휴라든가 경영권 참여 등의 제휴가 아닌 이상, 업무 조정이 어렵고, 복잡한 환불 체제가 큰 단점으로 나타나고 있음을 알 수 있다. 뿐만 아니라 실제 고객에게 있어서, 제휴배경 및 내용에 대한 이해가 부족함이 큰 단점으로 나타났으며 이를 개선할 필요가 있음을 알 수 있다. 즉 제휴로 인해 고객이 얻을 수 있는 장점 이외에도 단점이 있을 수 있다는 사실을 공지할 필요가 있음을 알 수 있다. 제휴가 필요한 것은 기업의 생존 때문이라는 당위성을 고객에게 이해시키기보다는 오히려 제휴로 인해 최종 소비자인 고객의 입장에서 장점을 이해시킬 필요성이 대두되고 있음을 알 수 있다.

셋째, 제휴의 성공 요인으로 항공사간 제휴 관계를 제도화(institutionalization)하여 명확한 책임과 공식적인 지위를 부여하여 자의적으로 그 제휴 관계를 청산하지 못하도록 하는 방법과 제휴 항공사간 주식 교환, 상호 경영 참여를 통해 서로에게 투자하는 등 적극적인 제휴 방법이 필요하며, 제휴 항공사가 제휴 관계에 기여하며 기업의 목표에 중요한 역할을 하는 등 공생적인 관계로서의 전략적인 요인이 제휴를 성공시킬 수 있는 윈-윈(win-win)전략임을 알 수 있다.

치열해지는 국제 항공운송 산업에서 생존하기 위한 전략으로서 제휴는 상당한 타당성의 근거를 제공하고 있다. 특히 다른 산업 분야보다 항공 산업에 있어서는 국적을 초월한 협력 관계를 구축하는 것이 기업의 목표인 이익 증가와 강력한 네트워크 형성에 큰 도움이 되는 것을 알 수 있다. 그래서 본 연구는 향후 항공사간의 제휴의 동향을 파악하는데 제휴의 장점과 단점이 무엇인지, 그리고 그 성공요인이 무엇인지를 파악하는데 큰 도움이 될 것으로 기대된다.

## 참고문헌

김성혁 · 조인환(1999), "항공사의 전략적 제휴에 의한 영업성과 차이 분석", 『관광연구』, 14호, pp. 269-285.

김희정 · 김성섭 · 조인환 · 이원옥(2001. 12), "항공기업의 전략적 제휴의 장 · 단점 및 성공요인 분석", 『호텔관광연구』. 7호, 181-202.

민혜성 · 조인환(2000), "항공사 전략적 제휴가 항공사에 미치는 효과에 대한 연구," 『호텔관광연구』, 제 2권(1호).

방영근(1995), "항공사간 제휴 특성에 관한 분석," 『항공산업연구』, 제 33집(3월호).

양성호(2000), "세계항공변화에 대비한 국제항공정책," 『항공진흥』, 23.

이광(1994), "전략적 제휴의 추구", 『항공교통』, 20.

이승영 · 백순석(1997), "항공산업의 전략적 제휴에 관한 연구," 『국제무역논총』.

이영혁(1993), "세계 항공운송산업의 최근동향과 한국운송산업의 발전방향", 『항공산업정책 연구』.

이정학(1996), "항공사간의 전략적 제휴현황", 「항공진흥」.

이재원(1992), "변화하는 세계의 항공산업구조", 「항공교통」.

이종항(1997), "EC공동항공운송정책과 우리의 대응", 『무역학회지』, 17.

정구현(1993), 『국제경영학』. 법문사.

한국항공진흥협회 조사연구실(2000), "장기항공수요예측(2000년-2010년)", 「항공진흥」, 24.

한영규(1994), "한국민간항공의 현재와 미래", 「국제항공운송세미나(서울)자료집」. 한국항공진흥협회.

허종(1996), "우리나라 항공사의 현황과 경쟁력 강화방안", 『항공산업연구』, 39.

홍성수(1994), 『전략적 제휴와 기술 혁신의 국제화』, 대외경제정책연구원.

British Airways (1993), *British Airways Fact Book*, London.

Contractor, F. J., & Lorange, P. (1987), *Cooperative Strategies in International Business*, MA: Lexinton Books.

Crane, J. B. (1994), The *Economics of Air Transportation*. Harvard Business Review 22 (Summer).

Doganis, R. (1991), *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*, 2nd Ed. London: Harper Collins Academic.

Hanlon, P. (1996), *Global Airlines-Competition in a Transnational Industry*, Butterworth Heinemann.

Ohmae, K. (1989), *The Global Logic of Strategic Alliance*, Harvard Business Review, pp. 3-4.

Krubasik, E., & Lautenschlager, H. (1993), *Forming successful strategic alliances in high-tech business in Collaborating to Compete*, NY

: The Free Press.

Levine, M. E. (1989), "Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm strategy & Public policy," *Yale Journal on regulation*. 4(Spring), pp. 303-424.

McGowan, F., & Seabright, P. (1989), "Deregulating European Airlines," *Economic Policy*, (October).

Oster, C. V., & Pickrell, D. H .(1988), "Code sharing, joint fares and competition in the regional airline industry," *Transport Research*, 22A(6).

Oum, T-H. (1996), "*Airline Economics and Policy*," Korean Research Foundation For the 21st Century, pp. 5-21.

Travor French (1997), "Global Trends in Airline Alliance," *Travel & Tourism Analyst*, No. 4.

William, G. (1993), "The Airline Industry and the Impact of Deregulation," Aldershot: Ashgate.

江夏建一(1996), 「國際戰略提携」, 光洋書房 , p. 207.