

아시아나항공

곽수일 교수
서울대학교 경영대학
박상욱 교수
서울대학교 경영대학

우리는 일류가 되어야 하며,
일류만이 아시아나에 존재할 가치가 있습니다

우리는 고객에게 안전한 서비스를 제공하고
안전에 대한 이해와 확신을 주어야 합니다.

그렇지 않다면 항공사를 해서는 안됩니다

(박삼구, 아시아나항공 사장)

1999년 아시아나항공은 능률협회 컨설팅이 평가하는 '한국산업의 고객만족도 1위 기업'에 선정되었다. 1996년부터 4년 연속으로 선정되는 것이었다. 이와 동시에 2년 연속으로 한국생산성본부의 '국내선 항공 서비스 부문 고객 만족도 1위' 기업으로 선정되었고, 한국생산성본부의 '한국 생산성 대상', 환경부의 '환경경영대상', 한국여성문화재단의 '항공부문 소비자 만족도 1위'를 수상하였다. 1999년의 9월까지의 누계만 보아도 영업이익은 2,875억원으로 흑자를 기록했고, 1996년부터 계속 적자이던 경상이익도 1,605억원을 기록하며 흑자로 돌아섰다. 1999년 8월에는 유상증자를 실시하여 1998년 1,422%이던 부채비율을 249%로 줄이는 데 성공했고, 1999년 12월 KOSDAQ 등록이 승인되어 거래가 개시되었다. 아시아나항공은 국제선 제 1청사로 이전하게 되었고, 일본지역 최다 도시 운항항공사, 중국지역 최다 승객 수송항공사로 떠오르게 되었다. 이 모든 성과가 창립한지 불과 10여년 만에 이루어진 것이다.

1. 아시아나항공의 창업과 성장

아시아나항공이 창립된 1988년 2월 당시, 항공 운송업계는 단일 국적항공사였던 대한항공이 독점하고 있었다. 선의의 경쟁을 통해 항공운송 서비스를 개선하고 항공운송 산업의 국제경쟁력을 높이기 위해 정부가 복수민항체제를 도입하면서 아시아나항공이 출범하였다. 회사가 설립된지 만 10개월이 지난 같은 해 12월, 제 1호 항공기인 B737-400을 인수하여 부산과 광주노선을 시작으로 국내선에 첫 취항하게 되었다. 이는 세계 항공운송사상 창업 후 첫 취항까지의 최단시간 기록이었다. 이듬해인 1989년 12월에는 전세기로 서울-샌다이 간 노선에 취항함으로써 국제선 첫 운항에 나서게 되었고, 1990년 1월에는 서울-도쿄 간 정기편이 첫 취항하게 된다.

창업 후 빠른 속도의 성장을 계속하고 있었지만 아시아나항공의 경영환경은 그리 순탄한 것은 아니었다. 정부는 복수민항체제를 인정했지만 상황은 늘 기존항공사인 경쟁사에게 유리하게 돌아갔다. 1990년 10월 정부는 '정기 항공운송사업자 지도육성 지침'을 제정한다. 그 내용은 아시아나항공의 취항지역을 제한한 것으로 아시아나항공의 구주 및 대양주로의 취항을 불허한다는 것이었다. 1994년에 이르러 폐지되기까지 이 지침은 아시아나항공에게는 매우 불공정한 경쟁조건이었다. 1994년 8월이 되어서야 이 지침은 폐지되고 '국적

항공사 경쟁력 강화 지침'으로 새로이 개정되었다. 새로운 지침은 아시아나항공의 취항지역 제한조항을 철폐하고 대한항공과 아시아나항공의 복수취항기준을 강화하는 것을 골자로 하여, 복수취항체제가 한층 공정하게 개선되었다. 그러나 여전히 양항공사의 운항규모 비율이 대한항공에게 월등히 유리하게 정해져 있는 등 항공운수권이 불합리하게 배분되고 있었고, 창업 이후 계속 누적되어 오고 있던 적자를 해소하는 데 전력을 다하여야 했던 아시아나항공은 많은 어려움을 겪을 수밖에 없었다.

창립 초부터 1994년까지의 기간 동안 아시아나항공은 업계 후발주자로서 경쟁사와의 치열한 경쟁은 물론, 항공기와 같은 고가의 유형자산에 대한 초기 투자비용과 그에 대한 감가상각비의 부담으로 경상손실이 누적되어 있었다. 1994년을 지나면서 정부의 규제가 어느 정도 완화되어 경쟁사와의 격차가 점점 줄어들기 시작했다. 초기 비용부담도 어느 정도 줄어드는 동시에 매출이 지속적으로 늘어나 아시아나항공의 영업은 점점 정상 궤도로 접어들고 있었다. 1992년부터 1998년까지의 아시아나항공의 매출액의 변동 추이가 (그림 1)에 나타나 있다. 1994년 아시아나 항공은 중국 노선과 러시아 노선에 첫 취항하고 기내식 공장도 가동하기 시작했다. 1994년의 경상이익과 영업이익은 창립 이래 첫 흑자를 기록했다. 1995년에는 유럽 노선과 호주 노선에 처음으로 취항하였고, 경상이익과 영업이익의 흑자는 더욱 큰 폭으로 늘어났다. 그러나 아시아나항공의 순탄한 성장세는 잠시였고, 1996년

부터 경기가 악화되기 시작하면서 경상수지는 다시 적자로 돌아서게 되었고, 1997년 IMF 구제금융체제의 시작으로 항공수요 급감과 환율변동으로 인하여 어느 회사보다 심각하게 외환위기의 영향을 받게 된다.

2. 산업의 특성과 제약조건

1970년대까지 세계의 항공산업을 주도하던 미국의 항공산업은 규제에 매여 정부기관이 노선과 운임을 결정했고 각 항공사는 일정한 이익을 보장받으며 영업을 하고 있었다. 1970년대 후반 규제가 풀리며 독점체제가 무너지고 자유로운 경쟁의 시대가 열렸으며, 1980년대에 들어서자 대형 항공사들은 더욱 효율적인 노선망과 시스템을 갖추며 경쟁력을 길러 나갔다. 1990년이 되자 걸프전에 이은 세계적인 불황에 의해 항공사들은 적자누적과 재무구조 악화 등으로 곤란을 겪었으나, 1993년을 고비로 회복세가 계속되어 1995년부터는 성장 국면으로 들어서게 되었고, 1997년부터는 초대형 항공사들 간의 전략적 제휴가 활발히 전개되었다.

항공운송서비스 산업은 초기 고정투자비용이 매우 큰 산업이다. 항공기만 해도 회사 전체 자산의 60%이상을 차지하는 경우가 많다. 항공기의 구입비용은 물론 이에 대한 감가상각비는 기업에 매우 큰 부담이 된다. 따라서 항공산업의 경우에는 자금확보력이 무엇보다도 중요하며, 단기적 재무전략이나 영업전략보다는 장기적 재무전략이나 영업전략이 필수적이다.

항공운송서비스는 그 고유한 특성 때문에 환율이나 경기의 영향을 크게 받는다. 불황시에는 해외여행 수요가 줄어드는 데다 더 저가의 운송수단 대체제가 존재하기 때문에 산업 자체가 경기에 민감하게 반응한다. 항공운송서비스의 고객은 내국인만이 아니며 그 사업지역도 국내에 한정되어 있지 않으므로 회사가 구입하는 모든 원자재나 회사가 제공하는 서비스의 가격은 국제 기준의 화폐 단위로 매겨지는 경우가 많다. 따라서 환율의 영향을 크게 받는다. 그러므로 IMF와 같은 경제위기가 닥치면 경기 불황과 환율 불안정으로 큰 타격을 받기

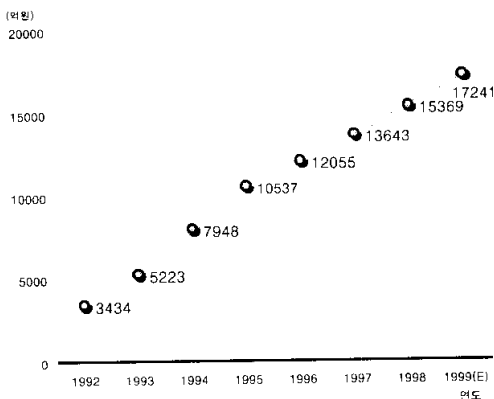


그림 1. 매출액

쉽다.

또, 새로운 노선에 취항할 때에는 자국과 상대방 국가와의 상호 조약이 필요한 경우가 많으므로, 단순한 시장 논리가 아닌 경제 외적인 상황이 기업환경에 중요한 영향을 미치는 요소가 된다. 즉, 새로운 항로에의 취항이 기업에게 자유롭지 않은 것이다. 따라서 자국의 정치적 상황이나 지리적 여건과 같은 기업 외부적 환경요인이 기업 경쟁력에 지대한 영향을 미칠 수 있다. 아시아나항공은 1998년 아메리칸 항공과 공동운항과 마일리지 제도 공유, 공동마케팅 등에 대한 제휴를 맺었지만, 미국 정부의 승인을 받지 못하여 약 1년 동안 마일리지 제도 공유만 해오고 있었다. 1999년이 되어서야 한미항공자유화협정(Open Skies Agreement)가 타결되어 공동운항을 시작할 수 있었다.

3. 최근 세계 항공 산업의 동향

1978년 미국의 항공산업에 대한 규제가 풀리자 세계의 항공업계는 큰 변화를 맞이하게 되었다. 규제 완화의 경향은 전 세계적으로 확대되었으며, 이에 따라 각국에서 대형화, 민영화, 전략적 제휴의 추세가 계속되었다. 유럽 지역의 항공사들은 유럽의 경제적 통합을 계기로 국제적 제휴를 활발히 하기 시작했고 캐나다, 일본, 호주, 동남아 등의 지역도 규제가 완화되고 독점 체제가 무너지며 신생 항공사들이 생겨났다.

미국에서도 항공산업의 자율화 과정에서 신생 항공사들이 생겨 경쟁이 심화되기 시작했다. 기존의 항공사들은 신생항공사에 대응하는 전략으로써 몇 개의 중요한 공항을 전략적 거점으로 하여 전국적

표 1. Global alliance 상황

명칭	제휴 항공사	제휴시기	규모
Star Alliance	유나이티드항공(미국) 루프트한자(독일) 에어 캐나다 에어 뉴질랜드 스칸디나비아 항공, 안sett(호주) 타이항공 바리그항공(브라질) ANA(일본) 아시아나항공	1997	15개 항공사 124개국, 729개, 노선 원스톱 체크인 서비스 (Through Check-In Service)
One World	아메리칸항공(미국) 영국항공 캐세이퍼시픽 항공 캐나다인 항공 퀀타스 항공(호주) 핀에어(핀란드) 이베리아항공	1998	8개 항공사 130개국, 550개도시 340개 공항라운지 운영 세계일주상품(oneworld explorer)
Sky Team	알이탈리아항공 델타항공(미국) 에어 프랑스 아에로 멕시코 대한항공	1999	6개 항공사 114개국, 512개 도시 265개 공항라운지 운영

노선망을 운영하는 Hub and Spoke system을 운영하고, 이를 바탕으로 초대형 항공사로 성장하며 신생 항공사들을 흡수, 합병했다. 1992년에는 상위 8개사가 전체 시장의 82% 정도를 점유하게 되었다. 극심한 경쟁에서 살아남은 기업들은 세계적으로 강한 경쟁력을 지니게 되었고, 국제시장으로 눈을 돌려 타국의 대형 항공사들과의 전략적 제휴를 바탕으로 세계화를 추진하였다.

1997년 유나이티드 항공과 루프트한자 등이 주축이 된 Star Alliance가 출범한 것을 시작으로 One World와 Wings가 전세계 규모의 전략적 제휴군의 시대를 열었다. 최근 델타항공 등 4개사가 네 번째의 제휴군을 출범시키면서 세계항공시장은 (표 1)과 같이 4개의 거대한 글로벌 얼라이언스(global alliance)의 각축장이 되고 있다.

최근 우리나라의 항공운송서비스 산업의 환경도 급속하게 변화하고 있다. 이제는 정부의 규제가 완화되고 있으므로 시장에서의 자율적 경쟁이 치열해지고 있으며, 외국 항공사와의 전략적 제휴가 활발해지고 있다. 소비자의 수준도 점점 높아져 지불하는 금액에 상응하는 서비스를 기대하게 되었다. 국내 여행객의 항공수요가 점점 증가하고 있고, 중국의 개방으로 아시아 시장의 항공운송서비스 수요가 크게 증가하고 있으며 이는 아시아 내에서 지리적 이점을 지닌 한국에도 영향을 미치고 있다.

4. IMF위기 이전의 기업경영

아시아나항공은 신규 노선의 취항을 해마다 늘리면서 성장위주의 정책을 펴 왔다. 1990년부터 해마다 꾸준히 평균 7개 정도씩 노선을 늘려나가 1998년에 이르자 국내선 여객노선 24개, 국제선 여객노선 41개, 국제선 화물노선 13개를 보유하게 되었다. 아시아나항공은 고객의 수와 탑승율을 중시하는 영업전략을 사용하였으므로 매출액은 계속 상승하였지만 실제 수익률은 매우 낮아 경상이익은 1994년 전까지 적자가 계속되었다. 아시아나항공의 영업이익익과 경상이익의 변동 추이가 (그림 2)에 나타나 있다.

그럼에도 불구하고 아시아나항공은 노선 수를

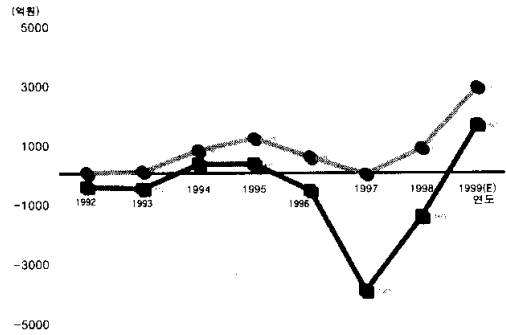


그림 2. 경상이익과 영업이익

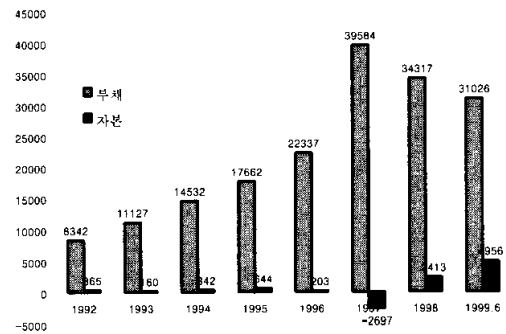


그림 3. 자본과 부채의 비율

계속 늘리고 항공기 보유대수를 늘려갔다. 또 직접 (주)아시아나케이터링을 설립하여 자회사로 합병하고 기내식 공장을 가동하였다. 이러한 확장 위주의 고 레버리지 전략을 사용하는 과정에서 부채는 점점 증가하였으며 1993년부터 1995년까지 감소하고 있던 부채비율도 1996년에 급격히 증가하였다. (그림 3)에 나타나 있는 부채와 자본의 변동 상황을 참조하여 부채비율(부채총액/자본총액)을 계산하여 보면, 1993년에는 6.954%, 1994년에는 4.249%, 1995년에는 2.743% 이었으나, 1996년에는 11.003%가 되었고 1997년이 되자 부채가 총자산을 초과하게 되었다.

5. IMF로 인한 회사사정의 급속한 악화

IMF 구제금융체제 이후 아시아나항공의 영업환경은 급속도로 악화되었다. 국내 경기가 극심한 침

체에 빠지자 내국인을 중심으로 항공수요가 급감하였다. 또, 환율에 민감한 영향을 받을 수 밖에 없는 항공운송서비스 산업의 특성상, 환율의 인상으로 인해 국제선은 물론 국내선의 수익성이 급격히 악화되고 원유가격이 상승하여 원가부담이 가중되었다. 외화차입금과 관련해서 환율변동으로 인해 발생하는 손실이라고 할 수 있는 외화환산손실의 경우, 1997년의 손실금액은 1994년의 손실금액의 39배에 달하게 된다. 이와 같이 IMF로 인한 영향이 커짐에 따라 회사의 영업수지는 큰 폭으로 악화되어 1997년 말 당기순이익률은 -29.3%로 떨어졌으며, 당해년도 이월결손금이 총자본금을 초과하면서 부채비율도 더욱 높아지게 되었다. 1998년에는 총비용이 약 8천억 원이었는데 그 중에서 이자비용이 차지하는 비중이 약 35%에 달하였다. 결과적으로 누적손실이 크게 증가하여 손실이 누적된 금액인 이월결손금이 6천억 원에 이르게 되었는데, 이는 당시 매출액의 50%에 이르는 수준의 금액이었다.

이러한 외부환경으로 인한 위기는 아시아나항공으로 하여금 경영 패러다임의 변화에 대한 필요성을 절실히 느끼게 하였다. 아시아나항공은 아직 성장 단계의 회사였기 때문에 내부유보도 적고 시장에서의 지위도 안정적이지 못한 상황이었으므로 더욱 크게 위기에 노출될 수 밖에 없었고, 이를 극복하기 위해서는 회사의 수익성 제고를 위한 강력한 구조 조정이 요구되었다.

6. 경영 합리화(Rationalization)

기존의 아시아나항공은 매출과 외형을 중시하는 이른바 규모의 경제를 추구하고 있었다. 이는 항공운송업의 특성상, 규모의 경제를 이루는 것이 원가절감과 경쟁력 향상에 유리하였기 때문이다. 항공기 보유대수를 늘리면 단위원가가 체감하는 효과가 있고 고정비 규모가 워낙 크기 때문에 운항회수를 늘릴수록 국내외 지점의 단위비용이 절감될 수 있었다. 물론 아시아나항공은 원하는 대로 신규 노선에 취항할 수는 없었다. 각종 규제와 경쟁상황으로 인하여 고수익 노선에 진입하기 어려웠고, 따라

서 영업력 확보를 위하여 손해를 감수하면서 적자 노선에 취항하기도 하였다. 그럼에도 불구하고 고객에게 일관된 서비스를 제공하기 위해서 지속적인 노선 확장 정책을 추진하였으며 1997년 말에는 80여 개의 노선을 유지하였고 이를 계속적으로 늘리려 하였다. IMF이전의 아시아나항공은 시장진입기에 있었기 때문에 노선 네트워크와 운항빈도를 늘리고 가격은 저렴하게 유지함으로써 최소한의 시장점유율 이상을 확보해야 한다는 목표가 있었기 때문이다. 하지만 이러한 경영 패러다임은 불황의 시기에는 한계를 지니고 있었다. 핵심역량에 집중하지 못하고 외형만 키움으로써 기업이 위기에 직면하고 있었던 것이다. 게다가 아시아나항공은 시장진입기를 벗어나 높은 수준의 서비스로 고객에게 인정을 받기 시작하며 성장/성숙기로 접어들고 있었다. 이때에 마침 시작된 IMF로 인한 위기를 극복하기 위해 아시아나항공은 기존의 기업 전략을 전면 수정하여, 수익성 위주의 안정 전략을 추구하는 경영 패러다임으로 전환하게 된다.

성장 위주의 경영 패러다임이 내실위주의 안정 기조로 전환되면서 회사 내 자산과 인력, 조직에 대한 전반적인 구조조정이 이루어졌다. 이는 회사의 자산 전반을 재검토, 수익력을 높여 회사 가치를 높이기 위함이었다. 기업의 가치를 중시하고 효율적인 경영을 추구하는 새로운 패러다임은 회사의 여러 기본적 사업 전략들에 반영되었다. 이 시기에 아시아나항공은 철저하게 수익성을 고려하여 비수익 노선과 저수익 노선을 폐쇄하면서 운항 회수를 줄여나갔다. (표 2)에 나와 있는 바와 같이 1998년 말까지 국내선 7개 노선을 폐쇄하였고 국제선 여객노선 또한 4개 노선을 줄였다. 대신 수익성이 높은 화물노선을 3개 증설하여 1년 동안 총 8개 노선을 폐쇄하였다. 전 세계의 가능한 한 많은 지역에 가능한 한 많은 수의 노선에 취항하고자 했던 과거의 전략을 버리고, 수익성이 높은 노선에 집중하는 전략으로 전환한 것이다. 또 이 시기에 수익성이 높은 화물사업에 본격적으로 뛰어들었다. 화물시스템 ACRIIS(Asiana Cargo Reservation and Information System)를 통해 화물의 전반적인 수송과정이 전산처리 되어지며, 고객이 인터넷 및

표 2. 노선구조 조정

구분		1997	1998	증감
국내선	여객	24개 노선	17개 노선	-7개 노선
	화물			
국제선	여객	41개 노선	37개 노선	-4개 노선
	화물	13개 노선	16개 노선	+3개 노선

전화 자동응답시스템에 접속하면 예약, 화물추적 및 기타 부가 정보를 얻을 수 있도록 하였다. 아시아나항공의 화물시스템은 국제파트너와의 협력제휴로 경쟁력 있는 글로벌 서비스를 갖추어 나가게 되었으며, 항공사간 할인요율협정(S.P.A)을 통하여 상호 사업증대 및 연계운송서비스 협력 강화에 힘쓰게 되었다.

아시아나항공이 국제선에서 경쟁력을 갖춘 타 항공사와의 제휴를 통하여 취약한 노선은 아웃소싱하고 강점이 있는 노선에만 집중하는 전략적 제휴 강화 전략으로 바꾼 것도 이 시기의 변화이다. 운항회수도 조정하여 1997년 주 834회이던 총 운항회수를 1998년 말에는 774회로 줄였다. 이전 성장기에 계획하였던 항공기 보유대수는 1998년 말 56대였는데, 이를 대폭 감축하여 42대로 축소 조정하였다. 보유기 2대를 매각하고 신규 항공기 6대의 도입계획을 취소했으며 임차기 6대를 조기 반납함으로써 신규 차입을 억제하고 이자비용의 경감을 도모한 것이다.

또한 1997년말 19개 부문, 79개 팀, 96개 지점으로 이루어져 있던 회사 조직규모를 줄여 3부문, 14팀, 1지점을 통폐합하여 1998년말 16개 부문, 65개 팀, 95개 지점으로 축소 조정하였다. 케이터링 사업, 급유업 등 연관 산업으로의 사업 다각화를 추진하던 계획도 중단되고 핵심 사업 위주로 구조조정이 이루어졌다. 탑승율을 중시하는 외형 중심의 영업 전략은 단위수입(yield)을 중시하는 저비용/고효율의 영업전략으로 바뀌었고 이는 고객의 전체 숫자(volume)를 중시하던 전통적 마케팅 전략에서 한 걸음 나아가 핵심 고객군을 중심으로 하는 목표 마케팅 전략으로 나타나게 되었다.

아시아나항공은 이 시기에 본사를 공항과 가까운 위치의 강서구로 이전하였다. 운항과 관련된 각

종 부서를 통합하여 효율성을 높이는 동시에, 현장과 밀착된 경영을 하기 위한 것이었다. 본사의 이전으로 영업과 운항 기능상의 각종 시너지효과가 생긴 것은 물론 본사 면적이 2천여 평 감소하면서 약 22억원의 임차보증금과 월 1억 3천만원 정도의 임차료가 절약되고 있다.

7. 재무구조 개선

IMF위기를 맞으면서 계속하여 당기순손실이 누적되어 오던 아시아나항공의 재무적 취약성이 노출되었고, 이로 인해 재무구조의 개선이 가장 시급한 해결을 요하는 문제로서 대두되었다. 1998년 말 아시아나항공의 부채비율은 1,400%에 달하였는데 이는 미국 항공사 평균 278%, 유럽 항공사 평균 358%, 아시아 지역 항공사 평균 612%와 비교하여('97년 말 기준) 매우 높은 수준이었다. 부채로 인한 차입금 비용의 부담은 경제 위기에 따라 환율이 상승 하자 더욱 가중되었다. 부채 중 외화차입금의 비율이 높았기 때문에 외화환산손실과 외환차손의 압력이 커졌기 때문이다. 1997년에는 총비용이 약 9,000억 원이었는데 그 중 외화환산손실이 41%에 달했고, 1998년에는 총비용이 약 8,000억 원이었는데 그 중 이자비용이 약 35%, 외환차손이 13%, 외화환산손실이 약 13%에 달했다. 아시아나 항공의 재무 구조는 빠른 시일 내에 획기적으로 개선될 필요가 있었고, 경영진은 기업의 가치를 제고시키고 안정적 기업활동을 영위하기 위해 부채비율을 줄일 수 있는 다양한 방법들을 강구하였다.

먼저 외화보유와 유동성확보를 위해 각종 항공기와 엔진을 매각함으로써 회사의 손익과 자금수지를 개선하였다. 1998년, 1999년 중에만 항공기 3대(B737-400, B747-400, B737-500 각 1대)와 항공

기 엔진 4기(CF6 엔진 3기, CFM56 엔진 1기)를 매각하여 1억 6,300만 달러의 외자를 유치하였고 이에 따라 약 6천만 달러의 현금유입을 실현시키고 약 8천만 달러의 매각이익을 기록하였다. 항공기 매각에 의한 외자유치의 자세한 사항은 (표 3)에 요약되어 있다. 또한 아시아나항공은 자사가 보유 중이던 투자유가증권을 매각하였다. 초창기부터 보유하고 있던 EQUANT의 주식 12만 주를 1999년 2월에 매각하여 약 101억 원의 현금유입 및 매각이익을 실현하였고 이후로도 약 28만주의 자사 보유 EQUANT주식에 대한 매각을 추진하고 있어 이에 따른 약 335억 원의 현금유입과 매각이익을 예상하고 있다. 1998년 말에는 자산재평가를 실시하여 자산규모가 9천 6백억원 정도 증가하여 부채비율을 낮추는데 기여했고, 세무상 이월결손금 규모도 줄일 수 있었다. (표 4)에서 알 수 있듯 증가한 자산규모의 98% 정도가 항공기의 재평가에 의한 것으로서, 핵심적 자산의 적정한 시가를 기업 재무제표에 반영한 것이라는 의의를 갖는다.

금융비용을 줄여 채무구조를 건전하게 하기 위

해서는 자본의 확충이 필수적이다. 그래서 아시아나항공은 유상증자와 더불어 주식시장 상장을 추진하였다. 아시아나항공은 1999년 6월과 8월 2차례에 걸쳐 유상증자를 완료하여 2,500억 원의 자본금을 확충하는데 성공하였다. 또한 자금조달기능의 확충과 기업신용도 제고를 위하여 KOSDAQ 상장을 추진하였다. 아시아나항공은 1999년 12월 5천만 주의 일반공모를 통해 KOSDAQ 시장에 상장되었고 여기에서 3천억원 이상의 현금유입이 이루어졌다.

8. Revitalization

한국은 전략적으로 유리한 위치를 확보하고 있다. 거대 시장인 일본과 성장 잠재력이 큰 중국의 중간에 위치하여 있고 일본과 중국으로부터 미주, 유럽 및 대양주로의 연결지점 역할을 한다.

아시아나항공은 항공운송회사로서의 경쟁력 강화전략의 일환으로 2001년까지 범세계적 전략적 제휴 네트워크 중의 하나인 'One World'에 가입하

표 3. 항공기 매각에 의한 외자유치

구분	주요내역	유치시기	유치금액 (백만원)	매각이익 (백만불)	외국투자가
항공기매각	B737-400 1대	1998. 2	29	25,013	SUNROCK
	B747-400 1대	1998. 5	93	36,411	QANTAS
	B737-400 1대	1999. 5	22	8,600	CIT
엔진매각	CF6 엔진 1대	1998. 6	4	3,269	LUFTHANSA
	CFM56 엔진 1대	1998. 8	4	2,653	GE
	CF6 엔진 2대	1999. 3	11	1,929	WILLIS
합계			163	77,875	

표 4. 자산재평가

자산	재평가 전 금액	재평가 후 금액	재평가차액
상각자산	1,711,820,088,502	2,695,294,437,570	947,474,349,068
항공기	1,513,387,452,876	2,454,000,000,000	940,612,547,184
비상각자산	17,881,537,368	32,512,003,086	15,043,441,881
합계	1729,701,625,870	2,691,806,440,656	962,517,790,949

는 것을 목표로 하고 있다. 이미 세계 최대 항공사인 아메리칸항공, 싱가포르항공, 콰타르항공과의 공동 운항으로 안전성과 서비스 품질 및 성장성을 국제적으로 인정받고 있으며, 이들과의 원활한 공동 운항을 바탕으로 영국항공, 캐나다항공 및 케세이퍼시픽항공과의 제휴를 추진하고 있다. 140개국 648개 노선을 연결하고 있는 전략적 제휴군인 One World에 참여하게 되면 공동운항과 좌석공유는 물론, 마일리지 프로그램을 공유하고 일괄탑승수속 체도를 시행하며 항공편의 연결이 보다 순조로워지고 항공상품을 공동으로 이용할 수 있게 되어 대고객 서비스가 강화될 수 있다.

아시아항공은 이미 직접 미주나 유럽 등과 연결되는 장거리 국제 노선보다는 아시아 내의 고수익 노선에 집중하는 전략으로 전환하였다. 즉, 타 국제항공사와의 전략적 제휴를 통해 미주나 유럽 등에서 들어오는 승객들을 아시아 내의 각국으로 연결하는 역할을 맡고 있는 것이다. 이들 일본, 중국 노선은 유상 승객의 km당 단위수입(yield)은 각각 11.4센트, 14.0센트로 각각 국제선 평균 단위수입인 4.4센트의 2.6배, 3.2배인 중/단거리의 고수익 노선이다.

1998년 7월 '국적항공사 경쟁력 강화지침'이 폐지되고 1999년 7월에 정부의 '국제항공 정책방향'이 발표되면서 아시아항공의 신규노선 취항은 훨씬 자유롭게 되었다. '국제항공 정책방향'에 따르면, 그 동안의 운수권의 불공평한 배분 방식을 개선하여 공정한 경쟁환경을 조성하기 위하여 양 항공사의 운항규모비율이 최소한 6:4가 유지되도록 하였다. 또 양 항공사의 운항회수가 많이 차이가 나는 경우에는 증편분을 우선 배분하여 주도록 하여 운항회수 격차를 완화하도록 하는 내용도 포함되어 있다.

아시아항공은 고수익 노선인 일본과 중국 노선에 집중하기 시작했다. 일본 노선의 경우, 1999년 후쿠시마에 신규 취항하고, 오사카 여객 노선 주 7회, 화물 노선 주 1회, 그리고 센다이 화물 노선을 주 2회 증편하였다. 이로써 일본지역 11개 도시를 운항하게 되어 일본 최대 도시/최대 노선 운항 항공사로 부상하였고 최대 승객수송 항공사로 우위를 선점하게 되었다. 중국 노선의 경우, 한국 기업들이 중국에 대한 투자를 늘림에 따라 상용수요와 중국인 방한수요가 늘었고 특히 아시아항공의 취항지역인 상해, 광둥 등 남부지역의 수요가

표 5. 여객노선

지역	노선수	운항회수/주	운항도시
국내	17	6691	서울, 부산, 제주, 대구, 광주, 예천, 울산, 포항, 진주, 목포, 여수, 강릉, 군산
국내선: 13개 도시, 17개 노선			
일본	14	70	도쿄, 오사카, 나고야, 후쿠오카, 센다이, 히로시마, 다카마쓰, 오키나와, 도야마, 마쓰야마, 후쿠시마
중국	8	38	북경, 상해, 홍콩, 광주, 장춘, 연대, 하얼빈
동남아시아	7	38	방콕, 싱가포르, 호치민, 마닐라, 뉴델리, 괌, 사이판
미국	8	83	로스앤젤레스, 샌프란시스코, 뉴욕, 시애틀, 달라스, 워싱턴, 시카고, 뉴어크
러시아	2	2	하바로프스크, 사할린
대양주	1	3	시드니
중앙아시아	2	2	타슈켄트, 알마티
국제선: 14개국, 38개 도시, 42개 노선			

급증하게 되었다. 아시아나항공의 중국노선 승객은 1997년 263,000명, 1998년 283,000명, 1999년 1월부터 9월까지 누계 333,000명으로 급증하는 추세이다. 중국 노선은 98년 연대, 하얼빈에 취항하여 중국지역 최다 도시/최다 노선/최다 승객수송 항공사로 발돋움한 데 이어 99년 연대, 광주, 장춘에 각각 주 1회, 상해에 주 2회의 여객노선을 증편했다. 1999년 10월의 아시아나항공의 여객노선 상황이 (표 5)에 나와 있다.

아시아나항공은 항공서비스의 전통적 판매경로였던 전화예약, 여행사를 통한 판매, 창구에서의 직접 판매 외에도 사이버 판매 등으로 판매경로를 다각화하고 있다. 아시아나항공의 사이버 지점이라 할 수 있는 아시아나의 인터넷 사이트를 방문하면 시간표 조회, 노선 조회, 예약 가능한 좌석 수 조회, 가격 조회, 예약과 발권, 예약 확인과 취소 등을 한 곳에서 해결할 수 있다. 이는 아시아나 보너스 클럽(ABC)과 연계하여 시행되며 새로운 경쟁력의 원천이 되고 있다. ABC는 당초 1만 여 명의 회원으로 출발하여 99년 10월에는 530만 여 명의 회원을 확보하고 있다. ABC는 고객 데이터베이스의 확보라는 차원을 넘어 회원을 고정고객으로 확보하고 미래의 사이버 마케팅의 기반이 되어 주었다는 의미를 지닌다. 아시아나항공은 ABC를 더욱 확장시켜 인터넷을 통한 보너스 클럽 프로그램인 Asiana Netizen Bonus Club을 공식 출범시켜 2000년 상반기 150만 회원 확보를 목표로 하고 있다.

9. 아시아나의 기업문화

사회에 봉사하고 기여하는 항공사로서의 고유한 기업문화를 만들어 나감으로써 아시아나가 금세기 내에 세계 초일류 항공사가 되도록 합시다. (94.2. 박삼구, 아시아나항공 사장)

아시아나는 46년 택시회사로 출발하여 국내 굴지의 운송그룹으로 성장한 금호그룹에 뿌리를 두고 있다. 금호그룹이 오랜 기간동안 운송업을 하며 쌓여온 경영철학이 아시아나의 경영철학으로 이어졌고, 이것이 아시아나가 유달리 경영이념과 기업철학의 체계를 확실히 유지할 수 있었던 이유가 되

었다. 박삼구 사장의 경영철학은 '고용증대를 통한 사회기여와 합리성에 기반한 경영'이다. 박삼구 사장은 고용의 창출이 기업의 사회적 책임이며 기업은 수익을 일부 사회에 환원하여야 한다는 생각을 가지고 있었다. 또 온정주의나 적당주의를 배격하고 합리적이고 객관적 데이터에 기반을 둔 경영을 해야만이 최고 항공사로 발전할 수 있다고 거듭 강조해왔다. 이러한 그의 확고한 신념은 후에 IMF로 인해 인원감축이 불가피할 때 그가 실천한 고용조정 정책에서 잘 나타났다. 박삼구 회장은 세계최고의 항공사, 초일류 항공사가 되고자 하는 뜻을 반복해서 직원들에게 전달했고, 그에 수반하는 경영이념으로서 '최고의 안전과 서비스를 통한 고객만족'을 강조했다. 안전과 서비스의 대상은 고객이고 더 나아가서는 아시아나항공의 직원들 자신이다. 즉 인간을 무엇보다도 존엄하게 여기는 철학에 바탕을 두고 있는 것이다.

10. 최고경영자의 인간중시 경영

아시아나의 인간존중 경영철학은 아시아나의 직원들에 대한 인간존중 경영의 토대가 되었다. 박삼구 사장은 직원들의 의견에 귀를 기울이며 함께 의견을 나누는 경영 스타일을 가지고 있었다. 사내에 다양한 포상제도를 두어 사기를 높이려 했고 능력과 적성에 따라 최대한의 성과를 유도하는 직군제를 운영하였으며 합리적 인사평가를 위해 공개 평가제도 및 상향제 평가제도를 실시하기도 하였다. 회사 내에 실명, 익명으로 의견수렴 창구를 운영하고 현장에도 자주 나가보았다.

직원들과의 약속을 중요하게 여기고 지키는 최고 경영자라는 평소의 평판은 회사가 위기에 몰렸을 때 그의 고용조정 정책에서 잘 나타났다. 1997년말 IMF로 인해 항공기 보유대수와 운항회수를 감축시키고 1998년 말에는 3부문, 14팀, 1지점의 통폐합을 단행하게 되자 당시 총종업원수 6,500여 명중 1,200여 명의 여유인력이 발생하여 많은 수의 인원감축이 불가피한 상황이 되었다. 아시아나는 이들 여유인력 중 630여 명은 경영이 호전되면 다시 복직을 약속 받고 1년간 쉬는 장기안식휴직을,

570여 명은 1년 중 11개월은 정상근무하고 1개월만 쉬는 안식휴직을 하게 하여 정리해고 없는 인원 감축으로 여유인력 조정의 방향을 잡았다. 또 그동안 아시아나항공의 초창기부터 같이 일해온 직원들보다는 나중에 들어온 신입사원을 주로 내보내는 정책을 썼다. 1998년 구조조정의 효과로 경영상태가 호전되기 시작하자 실제로 이들을 복직시키기 시작하여, 1999년 4월 이전에 장기휴직자 전원을 복직시키고 1개월 안식휴직도 완료했다.

11. 안전은 타협할 수 없는 아시아나의 고집입니다

아시아나항공은 안전을 경영이념을 구성하는 가장 중요한 요소로 보고 있다. 아시아나항공은 경쟁사보다 비교적 역사가 짧은 항공사이기 때문에 보유한 항공기의 연령이 적었다. 아시아나항공은 이러한 점을 마케팅 컨셉으로 내세우며 대한항공에 비해 비행기가 절대적으로 부족하지만 양보다는 질적 향상을 목표로 한다는 점을 강조했다.

아시아나항공은 '세계 최저의 보험요율 항공사'

를 구체적인 안전관리 목표로 세우고 안전관리 정책을 세워나갔다. 사장을 최고기관으로 운항부문, 정비부문, 공항서비스부문, 캐빈서비스부문으로 나누어 각 부문별로 자체적인 안전담당 시스템을 구축하고 그 중간단계에 중앙안전위원회와 부문별 안전관리를 총괄하는 기능을 담당하는 예방안전팀을 두었다. 전 부문 또는 팀별로 안전담당자를 두고 안전, 보안관리 조직의 기능과 권한을 강조하는 방향으로 조직을 개편했다. 안전관리와 관련된 인력에 대해서는 독립적 업무기능을 부여하고 전문 안전관리인력 양성과 장비, 설비에 많은 투자를 하였다. 기종별 시뮬레이터, 운항관리 및 통제를 위한 ASCS(Aircraft Scheduling & Control System), 정비 전산시스템인 AMIGOS(Asianairlines Maintenance engineering Information General Operating System)과 항행시스템인 ACARS(Aircraft Communication Addressing & Reporting System)을 도입하고 예방안전 시스템과 의료, 보건, 위생관리 시스템의 확립에 노력하였다.

그 결과 아시아나항공은 1994년 ISO 9002인증 획득하고 지금까지 유지하면서 전사적인 품질 경

표 6. 안전기반 구축에 대한 인증 및 포상내역

구분	인증명	인증기관	취득일자
품질/환경 인증	ISO 9002	BVQI	1994
	ISO 14001		1995
안전경영 포상	안전경영대상(운수업 부문)	노동부 매일경제신문	1998
정부자격 인증 외국정부 자격인증	항공기 수리 개조능력	건교부	1997
	FAA Repair Station Certificate	FAA	1994
	CAAC Maintenance Certificate	CAAC	1994
	Quantas Airways Maintenance Certificate	QFA	1997
항공기술관련 수상기록	B747 Dispatch Reliability Award	Boeing	1994, 96
	B737, B767 Dispatch Reliability Award	Boeing	1998
	GE Aircraft Engine Excellence Award	GE	1995
품질활동 수상기록	품질경영 100선 기업	공업진흥청	1995
	전국 품질분임조 경진대회 동상	공업진흥청	1995
	전국 품질분임조 경진대회 금상, 은상	공업진흥청	1996
	전국 품질분임조 경진대회 금상, 은상	산업자원부	1997
	서울시 품질분임조 경진대회 장려상	서울특별시	1998

영시스템을 구축하게 되었고 1998년에는 노동부의 안전경영대상을 수상하였다. 자세한 수상내역은 (표 7)에 나와 있다. 안전운항의 척도 중의 하나인 기체 보험요율은 1998년과 1999년 0.0755%로 경쟁사의 1/15에 불과했다. 1999년에는 평균기령 4.16년의 항공기를 보유함으로써 세계 40대 항공사중 최신 기종 운영의 기록을 세웠다.

규정만 제대로 준수한다면 항공기만큼 안전한 게 없습니다. 저 나름대로 안전에 대한 소신과 확신이 없다면 저는 결코 항공사 사장이 되지 못했을 것이며, 하지도 않았을 것입니다.

(96.7. 박삼구, 아시아나항공 사장)

12. 우리는 고객만족을 실현시키는 프로서비스맨입니다.

아시아나항공의 기업철학은 '고객이 원하는 시간과 장소에 가장 빠르고, 가장 안전하고, 가장 쾌적하게 모시는 것'이다. 박삼구 사장은 아시아나항

공 창립 이전의 독점시장체제 하에서는 고객이 운임에 상응하는 당연한 서비스조차 받고 있지 못했다고 생각했다. 아시아나항공은 고객만족의 수준을 넘어 고객감동의 실현에 다가서는 서비스를 제공하고자 하는 목표를 세웠다. 먼저 '참신한 서비스', '정성어린 서비스', '상냥한 서비스', '고급스런 서비스'라는 모토를 세우고 이에 대한 세부적 실행전략을 마련해갔다. 고객만족을 위한 서비스 관리체제를 구축하기 위해 전사적 차원의 서비스 지침을 수립하고 전방위 고객관리를 위한 고객만족팀을 운영했다. 전 직원의 서비스 의식을 고취시키기 위해 교육을 강화하고 포상제도와 점검제도를 운영했다. 좀더 창의적이고 차별화된 서비스를 위해 아시아나항공은 많은 노력을 기울였다. 전산 시스템을 이용해 집에서 예약하는 시스템을 개발하고 무항공권 서비스, 수화서비스, 유모차대여 서비스, 눈높이 서비스, 고객 접점부서 실명제, 기내 경축전보 배달서비스 등을 선보였다. 고품격 서비스를 위해 정책적으로 고학력의 승무원을 채용하여 운영하고, 고객서비스 강화를 위해 현장직원

표 7. 고객만족 서비스 구축에 대한 포상내역

연도	수상내역	평가기관	국내경쟁사
1996	한국 서비스 경쟁력 항공부문 1위 한국 산업의 고객 만족도 1위 (항공 서비스 부문)	소비자 학회 능률협회 컨설팅	
1997	고객만족 경영혁신 최우수 기업 (일반 서비스 부문) 항공업계 기업 이미지 및 의식구조 조사 종합 1위 국내 취항항공사 서비스 만족도 종합 3위 한국산업의 고객 만족도 1위 (항공 서비스 부문)	능률협회 컨설팅 인턴지 이코노미스트 능률협회 컨설팅	 2위 6위
1998	국내선 항공 서비스부문 고객 만족도 1위 한국 산업의 고객 만족도 1위 (항공 서비스 부문)	한국 생산성 본부 능률협회 컨설팅	2위
1999	한국 생산성 대상 (고객만족부문) 국내선 항공 서비스부문 고객 만족도 1위 항공부문 소비자 만족도 1위 한국 산업의 고객 만족도 1위 (항공 서비스 부문) *연속 4년 1위	한국 생산성 본부 한국 생산성 본부 한국 여성문화재단 능률협회 컨설팅	

의 권한을 강화하는 제도를 시행하기도 했다. 지점 및 팀별로 서비스 평가제를 운영하고 zero complaint 캠페인도 실시했다. 또, 24시간 무정지 시스템 및 지원 인력 센터를 구축하고 24시간 전국 통합예약센터를 구축하여 대고객 서비스를 강화했다.

아시아나항공은 1996년 한국 서비스 경쟁력 항공부문 1위로 선정된 것을 시작으로 능률협회 컨설팅의 한국산업 고객만족도 1위 기업으로 4년 연속 선정되었고, 능률협회 컨설팅의 고객만족 경영혁신 최우수 기업, 인터넷의 항공업계 기업 이미지 및 의식구조 조사 종합 1위, 한국 생산성 본부의 국내선 항공 서비스 부문 고객 만족도 1위, 이코노미스트의 국내 취항항공사 서비스 만족도 종합 3위에 선정되었다. 또 1988년부터 1998년까지 10년간 미국의 보잉항공기를 운영하는 항공사 중 최고의 정시운항률을 기록하여 미국 보잉사로부터 최고의 정시운항상을 수상했다. 자세한 수상내역은(표 7)에 나와 있다.

프로서비스맨의 자세를 가집시다. 회사, 사장, 임원들은 물론 영업, 운송, 객실, 정비 등 모든 직원이 서비스 정신을 가져야 합니다. 서비스란 대가 가 있는 것입니다. 우리는 남을 위해 서비스하는 것이 아닙니다. 좋은 서비스를 제공해서 좋은 평가를 받고, 그에 맞는 대가를 받기 위한 것입니다.
(96.12. 박삼구, 아시아나항공 사장)

13. When we were little, flying was special. It still can be.

아시아나항공은 초창기부터 후발 항공사로서 질적인 서비스를 부각하는 이미지 광고로 시장을 지속적으로 공략하는 동시에 특정시점에는 새비행기 및 안전을 강조하여 우위를 점하는 전략을 사용하고 있다. 또한 서비스의 차별성을 또 다른 컨셉으로 잡고 있다. 취항지나 마일리지 서비스 등의 상품 정보에 대해서는 별도로 고지성 광고를 제작한다.

새 비행기를 타시겠습니까? 현 비행기를 타시겠습니까?

새 비행기만 고집하는 항공사가 있습니다.

'96년 경쟁사의 가격인하 정책에 대응하여 '새비행기'를 강조하는 전략적 기획광고를 내보내고, 98년부터는 소비자들의 항공사고에 대한 불안심리가 확산되는 시점에서 안전에 초점을 맞추어 아시아나의 안전수준에 대한 인지도를 높이는 전략을 사용하였다.

이와 동시에 '정시운항', '참신한 서비스', '정직한 서비스', '마음에서 우러나오는 서비스' 등을 강조하며 서비스의 우수성을 내세우는 광고가 계속되었다. 아시아나 퍼스트 클래스, 비즈니스 클래스, 슬리퍼 퍼스트 클래스, 프리미어 비즈니스 클래스 등 구체적인 객실 서비스를 무대로 아시아나

표 8. 우수광고 포상내역

연도	수상내역	주관
1994. 10. 27	1994 한국광고대상 금상	한국일보
1996. 4. 12	소비자가 뽑는 Queen 광고상 차밍상(가장 마음에 드는 광고)	서울신문
1997. 3	Best Creative Award	ADWEEK(미국)
1997. 10. 31	1997 한국 광고대상 우수상	한국일보
1997. 11. 11	1997 대한민국 광고대상 우수상	동아일보
1997. 11. 19	마케팅상	경향신문
1998. 11. 20	서비스 유통부문 우수상	국민일보
1998. 12. 1	업종상	세계일보
1998. 12. 2	기업 이미지 우수상	문화일보

항공의 서비스의 차별성을 부각시켰다.

싱그럽게 살아가는 그녀, 그녀의 이름은 아시아나

아시아나항공의 광고 중 가장 성공했다는 평가를 받고 있는 일련의 기업 이미지 광고는 고객과 가장 가까이 있는 여승무원을 주요소로 활용하여, 지적이고 교양있는 여승무원으로서 아시아나인 전체의 이미지를 대변하였다. 96년부터 시작한 '그녀의 이름은 아시아나'라는 카피의 연속광고는 참신하고 품위있는 여인의 이미지를 아시아나항공의 이미지와 동일시하며 전달하여 소비자들로부터 좋은 반응을 얻으며 후발항공사로서의 참신한 기업 이미지를 부각시키는데 성공하였다. 광고분야의 다양한 수상 경력이 (표 8)에 요약되어 있다.

14. 의사결정단계의 단순화

과례는 비례이며, 비례도 비례입니다.

아시아나항공은 1997년 1월 1일부로 조직의 구조를 수평화, 단순화한다는 목표 하에 기존의 부/과 제도를 포기하고 팀제를 실시하게 되었다. 아시아나항공의 팀제는 대팀제로서, 업무 프로세스별로 조직을 재구성하였다. 대팀제는 원칙적으로 공식적인 중간관리자를 인정하지 않으므로, 실무 인력층이 확대되고 하부로 권한과 책임이 이양되며 팀장 및 팀원의 전문적 소양이 제고되는 효과를 가져왔다. 또한 계층간의 장벽이 줄어들고 유사 기능이 통폐합되어, 과거 2단계 이상의 검토과정이 필요하던 의사결정단계가 축소되고 조직의 유연성이 증가되었다.

팀의 내부구성원들에게도 많은 변화가 생겼다. 팀장은 결재형 관리자의 역할을 벗어나 자발적이고 적극적인 리더십이 요구되는 실력형 리더로 변화해야 했다. 팀장은 업무수행 면에서 전문적 능력을 갖추어야 하는 것은 물론, 팀원의 업무분배와 책임소재를 관리하는 역할 또한 수행하여야 하기 때문이다. 팀을 구성하고 있는 팀원이라 할 수 있는 각 담당들에게는 명확한 개인별 업무분장의 강화로 각 업무의 책임소재가 분명하게 되어 구체적

실무전문가로서의 역할이 요구되었다. 따라서 조직내의 업무와 의사결정과정의 전문성과 유연성이 강화될 수 있었다.

15. 경쟁항공사와의 차별성

서비스개선을 통한 항공시장개방으로 세계항공사와의 경쟁에 적극적으로 대처해야 할 것입니다. 가격경쟁보다는 정시운항 등 서비스 경쟁에 주력, 기반을 다져 나가겠습니다

(91.8. 박삼구, 아시아나항공 사장)

아시아나항공이 창립하던 당시 대한항공은 창립 20여년 째에 접어들며 이미 111대의 항공기를 보유하고 전세계 58개 도시에 취항하고 있었다. 1988년 올림피클 기점으로 90년대 해외여행이 자유화되면서 내국인의 해외 출국은 해마다 10%씩 증가했고 아시아나항공과 대한항공은 양적, 질적으로 성장하며 경쟁을 지속해 왔다. 창립 초기 아시아나항공은 양적으로 대한항공에 크게 열세에 있었고 당시 정부규제 또한 아시아나항공에게 불리하게 작용하여 노선망 확대 등이 자유롭지 못했지만 아시아나항공은 양보다는 질적향상을 주로 하겠다는 목표를 가지고 대한항공과의 경쟁에 임했다. 대한항공의 잦은 사고로 소비자의 불안이 가중되는 시기에는 안전을 모토로 한 전략적 광고를 했고, 대한항공이 규모의 경제를 무기로 요금을 인하하면, 서비스의 질적 차별성을 내세우는 전략을 선택했다. 양 항공사의 경쟁의 결과로 우리나라의 국적항공사의 경쟁력은 크게 향상되었으며, 지금도 요금과 서비스, 안전관리 면에서 세계적 수준에 오르는 경쟁과 노력이 계속되고 있다.

16. 미래성장

항공운송서비스 산업은 운송서비스를 상품으로 제공한다. 따라서 서비스 상품으로서의 특성을 지니고 있다. 항공기가 제공하는 공간은 재고로서 보유할 수 없으며 생산과 동시에 소모된다. 또한 항공운송서비스에 대한 수요는 계절, 요일, 시간에

표 9. 1999년 1~ 9월의 시장점유율 증가

구분	1998년	1999년	증가
국내여객	30.6%	37.3%	6.7%p
국제여객	18.9%	20.2%	1.3%p
국제화물	19.8%	20.6%	0.8%p

따라 격차가 심하여 성수기와 비수기의 구분이 뚜렷하다. 이처럼 생산과 판매가 동시에 일어나는 것은 물론, 수요에 증감에 따라 생산을 조정하는 것이 어렵기 때문에 기존의 항공기와 노선 운항계획은 고정비로서 작용한다. 항공운송서비스를 공급하는 기업은 노선과 운항스케줄, 항공기의 안전에 대한 신뢰와 서비스 등으로 이미 공급이 결정된 공간에 대한 판매를 극대화하고자 한다.

아시아나항공은 안전과 서비스를 기업의 최대 가치로 내세우고 대 고객 마케팅을 강화해 나가고 있으며 고객의 좋은 반응을 얻고 있다. (표 9)를 보면, 아시아나항공의 시장점유율은 1999년 국내 여객의 37.3%로 1998년에 비해 6.7% 증가하였다. 또한 (표 10)에 나타나 있듯 전체 항공운송 서비스에 대한 시장총수요의 증가율에 비해 아시아나항공의 수송증가율이 월등히 높아지고 있으며, 이는 아시아나항공의 성장가능성과 잠재력에 대한 지표가 될 수 있다. (표 11)과 같이 IMF위기의 극복과 함께 항공수요는 점차 늘어나고 있다. IATA

표 10. 1999년 1~ 9월의 수송증가율(1998년 대비)

구분	아시아나 수송증가율	시장총수요증가율
국내여객	32.7%	8.7%
국제여객	26.7%	18.6%
국제화물	20.1%	15.1%

표 11. 1999년 1~ 9월의 항공수요 증가율

구분	1998년 대비	1997년 대비
국내여객	8.7% 상승	20.2% 하락
국제여객	18.6% 상승	3.6% 하락
국제화물	15.1% 상승	2.5% 상승

(International Air Transport Association) 자료에 의하면 2002년 국제선 수요증가율은 5.5%로 1998년의 4.7%보다 증가할 것으로 예상된다. 항공산업을 둘러싼 경쟁환경은 점점 복잡하게 변화하고 있으며, 항공산업에 대한 규제는 약화되어 자유로운 경쟁과 성장이 가능해졌다. 전세계의 항공사들은 전략적 제휴를 통해 다가올 미래의 경쟁에 대비하고 있으며, 21세기에 전개될 거대 항공사들과 그들이 속한 초대형 제휴군 간의 치열한 경쟁관계에서 살아남을 수 있다면 민영항공사인 아시아나항공에게는 지금까지 누리지 못했던 새로운 도약의 기회로 맞이하게 될 것이다.