

후발기업의 경쟁전략; 아시아나 항공의 전략적 제휴사례

이동기
(서울대학교 경영대학 교수)

I. 사례개발의 목적 및 개요

본 사례는 그 동안 독점산업이었던 항공산업에 후발주자로 뛰어들어 6년만에 협력경영을 이룩한 아시아나 항공을 대상 기업으로 하고 있다. 아시아나 항공은 제2민항의 참신하고 새로운 이미지를 위해 중고 항공기는 도입하지 않고 보유항공기 수령이 가장 짧은 항공사로써 승객안전에 소구하는 전략을 시행하고 있다. 뿐만 아니라 최고의 대고객 서비스를 위해 예약에서 발권, 체크인, 체크아웃까지 토탈서비스를 지향하는 소비자 만족 경영활동을 전개하고 있다.

한편 국내 항공산업에서 후발주자로서의 불리한 점을 극복하고 미주 노선에서의 네트워크를 구축하기 위해 노스웨스트 항공사와 전략적 제휴를 체결하였다. 현지 거점확보 이외에 국제적으로 기업간 제휴를 통해 정보 중개, 선진 서비스 능력, 경영 노하우 등 아시아나 항공은 신생항공사의 국제경험 부족을 보완하고자 하였다. 물론 이러한 장점 외에도 실제 운영과정에서는 정산문제 등의 갈등도 발생하였다.

본 사례는 후발기업의 경쟁전략으로써 '전략적 제휴'에 초점을 맞춰 작성하였다. 이 사례에서 토의 될 수 있는 주제와 학습의 이점은 크게 다음과 같이 몇 가지로 구분될 수 있다.

첫째, 국내외 항공산업의 이해, 특히 항공산업

의 경쟁환경 및 핵심성공요인(Key Success Factor) 등을 이해할 수 있다.

둘째, 후발기업의 경쟁전략을 분석, 파악할 수 있다.

셋째, 최근 각 산업에서 활발히 진행되고 있는 전략적 선택 수단 중 하나인 전략적 제휴의 개념, 장단점, 과정, 보완대책 등을 이해할 수 있다.

이와 같이 본 사례의 특징은 항공(서비스)산업, 후발기업의 경쟁전략, 전략적 제휴라고 할 수 있다. 본 사례의 특징은 그대로 다음과 같이 본 사례작성의 동기와 의의로 연결된다.

산업연구와 관련된 사례는 많으나 최근 성장산업으로 부상하고 있는 항공서비스 산업에 대해 개발된 경영사례가 거의 없었다는 점, 그것도 국제적 전략적 제휴에 관한 사례 숫자는 매우 미미하다는 점은 본 사례 개발의 동기로 작용했으며, 또한 제2민항으로서 출범한 아시아나 항공의 사례를 분석함으로써 후발기업의 경쟁전략을 학습, 이해할 수 있다는데 사례 작성의 의의가 있다고 하겠다.

본 사례의 구성은 사례본문과 아울러 사례분석 지침서라고 말할 수 있는 Teaching Note로 구성되어 있다. 사례본문에는 아시아나 항공의 기업 경영 현황과 함께 국내외 항공산업의 현황을 포함하고 있다. 특히 노스웨스트와 아시아나 항공간 체결한 제휴계약 조항을 그대로 실음으로써 본 사례를 읽은 독자들에게 풍부한 분석과 이해를 증진

이 사례는 서울대학교 경영대학 이동기 교수의 지도하에 박재석, 주정호 조교가 작성하였습니다. 이 사례를 작성한 목적은 등장하는 기업의 경영 효율성을 평가하기 위해서가 아니라 경영교육에 사용하기 위한 것입니다.

시키고자 하였다. 한편 Teaching Note에는 사례 분석을 지도하는 강사들의 편의를 위해 기본자료 및 이론에 관련한 내용을 보완하였으며 토의사항들을 예시·정리하였다.

본 사례의 용도는 경영전략, 국제경영학을 전공하는 경영학과 학생들의 교육자료로 쓰일 수 있으며 그 밖에 타 분야에서 경영학을 이해하고자 하는 사람들에게도 사용될 수 있다.

아무쪼록 본 사례가 강의실 및 책에서 배운 경영학이론을 현실에 적용할 수 있는 능력을 배양하는데 이바지하기를 기원하며 본 사례 개발의 변을 마치고자 한다.

II. 사례 본문

후발기업의 경쟁전략:

아시아나 항공의 전략적 제휴사례

1995년 신년사에서 박삼구 회장은 향후 아시아나의 의지에 관해 다음과 같이 밝혔다.

“1994년말에 흑자실현을 94년의 목표로 정하고 마침내 우리는 작년에 창사이래 처음 흑자를 실현하였습니다. 우리는 엄청난 일을 해낸 것이지만, 그러나 아직은 자랑할 만한 것이 되지 못하며, 우리가 넘어야 할 산들이 많이 있습니다. 이제 아시아나 항공의 경영비전은 초일류 항공사가 되는 것입니다. 탁월한 경쟁력을 지니고 최상의 가치를 창출하는, 취업선호도 1위의 초일류 항공사로 성장하여 창립 10주년이 되는 98년도에는 세계 최고의 항공사(Airline of The Year)가 됩니다.”

아시아나 항공은 여러 가지 점에서 경쟁사에 비해 열악한 여건에서 출범하였다. 특히 운항스케줄과 판매망 등 항공 영업의 경쟁력을 좌우하는 중요한 요소들이 안정된 체계를 갖추기까지는 많은 시간이 소요되는 까닭에 초창기의 아시아나 항공은 고전을 치르지 않을 수 없었다. 그러나 황인성 회장 및 박삼구 사장을 비롯한 경영진들은 여

러가지 면에서의 상대적 열세에도 불구하고 서비스에 있어서만은 세계 최고 수준을 갖춘다는 경영 전략을 수립, 추진하였다. 즉 항공운용 부문에서는 완벽한 안전운항과 정시운항을, 그밖의 부문에서는 최상의 서비스체계 구축을 경영방침으로 정하고, 취항 준비 및 물적·인적 자원의 확보과정에서 이 방침을 적용시켜나갔다.

이러한 경영전략은 적중하여 영업개시와 함께 아시아나 특유의 참신함과 친절함으로 고객들의 호응을 불러일으키는 결실을 보게 되었다. 최첨단 신형 항공기, 세련되고 현대적인 승무원 유니폼 등을 비롯한 CIP, 승무원들이 정성을 다하는 서비스 등을 통하여 후발업체인 아시아나 항공은 단시간 내에 일류 항공사로 도약할 수 있는 토대를 마련하게 되었다.

아시아나 항공의 등장

◆ 제 2 민항 설립의 필요성

1978년 미국은 항공사업에 대한 정부규제를 최소화하고 이를 완전히 자유경쟁시장 기능에 맡기는 것을 골자로 하는 법안, 이른바 ‘하늘의 자유화’(open-skies) 정책을 실시하고, 이에 준하여 다른 국가에 대해서도 규제완화 및 개방을 요구하였다. 세계민항의 선도역이라 할 수 있는 미국의 이러한 정책 전환은 곧 세계 각국에 파급 효과를 미쳤으며, 여러 나라들로 하여금 항공정책의 규제를 완화하고 자국 경쟁력을 높이기 위해 후발 항공사를 잇달아 신설, 복수민항체계를 갖추게 하는 계기가 되었다. 우리 나라 역시 이러한 추세에서 예외일 수는 없었으며 외국항공사의 서울 시장 잠식 및 아시아-태평양지역과 국내의 항공수요 증가 등에 대응하기 위해 오랫동안 단일항공사만을 보호·육성하던 항공정책의 수정이 불가피하게 되었다.

◆ 1980년대 후반 아시아·태평양 지역의 항공시장 현황

미국 보잉사 제공자료¹⁾에 의하면 1970년부터

1) Current Market Outlook 1989. 2.

1987년에 이르는 아시아·태평양 지역의 국제선 정기편의 여객운송 연평균 성장률은 다른 지역의 6.6%보다 높은 11%를 기록하였다. 또한 1988년을 기점으로 지난 10년간을 비교해도 아시아·태평양 지역은 세계 항공시장의 연평균성장을 8%를 훨씬 상회하는 11.5%로 가장 높은 성장률을 나타냈으며, 향후에도 타지역에 비해 높은 성장률이 기대되고 있다.

이러한 급속한 항공수요 증가는 필연적으로 이 지역에 대한 선진국들의 개방압력과 시장침투를 가속화시켰고, 이는 다시 아시아·태평양 지역 국가들의 복수민항화를 가속시키는 요인이 되었다. 실례로 아시아 지역 항공시장에 큰 영향력을 가진 일본의 경우, 1985년 9월 운수정책심의회가 제출한 신항공정책을 수용, 복수항공사 육성을 통한 서비스 향상 및 경영기반과 국제경쟁력 강화를 도모하였다. 우선 국제선의 경쟁력 강화를 위해 JAL(Japan Airlines)이 독점해오던 국제노선에 ANA, JAS 등도 참가할 수 있도록 적극 장려했으며, 국내선은 종래의 간선과 지선 구분 없이 노선의 수요규모, 공항정비의 진척상황 등을 고려하여 복수취항(double tracking), 또는 3개항공사 취항(triple tracking)을 추진해나갔다.

◆ 1980년대 후반 국내 항공시장 현황

1980년대 후반 국제항공시장의 변동에 즘음하여 우리 나라는 선진국의 시장침투 가속화와 국내 수요 증가라는 두 가지 문제를 함께 해결해야 했다.

미국 및 유럽 항공사들의 서울 시장 잠식으로 인하여, 1960년대 초부터 60% 이상의 절대 우위를 지키던 국적 항공사의 국제선 여객 부문 시장 점유율은 87년 56.4%로 떨어지게 되었다(88년에 52.2%, 89년 후반기에는 46.3%로 떨어짐). 게다가 우리 나라의 경제성장과 89년 해외 여행 자유화 조치, 88년 서울올림픽 등을 감안할 때 향후 우리 나라 항공 수요의 폭발적인 증가가 예상되었고, 따라서 단일항공사 체제로는 외국항공사의 국내시장 잠식을 저지하기 어려울 것으로 판단되었다. 이에 정부는 하늘의 자유화 추세와

선진국의 개방압력 등 국제 여건변화에 신속하게 대응하고 국내수요 증가 및 서비스 악화에 대처하기 위해서는 복수민항체제의 도입이 필수적이라고 판단, 1987년부터 이의 구체적 검토에 들어갔으며 1988년 제 2 민항을 출범시켰다.

호평받는 색동서비스

◆ 최첨단 항공기 도입

항공기 도입에 착수한 아시아나 항공은 제 2 민항의 참신하고 새로운 이미지를 위해 중고항공기는 절대 도입치 않는다는 경영진들의 방침과, 잊은 정비요인으로 인한 자체 출발이나 결항을 제로화하여 고객들에게 최고의 서비스를 제공한다는 경영전략에 따라, 최첨단 신형항공기만을 도입키로 결정하고 현재까지 이러한 원칙을 견지하고 있다.

그리하여 '가장 안전한 최신 기종'을 최우선 기준으로 하고, 기종의 특성과 제원, 타항공사의 운영실적, 사업성과 경제성, 투입노선의 적합성, 자금조달방법 등을 면밀히 검토한 끝에 첫 기종을 보잉사의 737-400으로 결정했다. 첫 항공기를 도입한 이후, 국내선 노선망의 확장 및 일본·동남아·미주 노선 등의 노선망 개척과 동시에 기능과 경제성 면에서 해당 노선에 가장 적합한 최신 항공기를 꾸준히 도입하였다.

◆ 대고객 서비스 기반구축

초창기 아시아나 항공은 새 민항의 참신함에 걸맞는 고객 최우선의 서비스 제공을 위해 전력을 다하였다. 먼저 항공업체의 최일선인 객실승무원의 채용 및 교육에 있어 타 항공사보다 경쟁 우위에 설 수 있는 전략을 구사, 참신하고 친절한 서비스를 창출할 수 있도록 하였다. 즉, 양성비율이 많이 드는 반면 퇴사가 잦을 수 밖에 없는 여승무원 전원을 4년제 대졸 신입사원으로 채용했으며, 서비스 수준이 우수한 CPA, JAS 등의 외국 항공사 및 보잉사를 통한 위탁교육과 교관초청 교육 등을 실시하였다. 지상서비스 부문에 있어서도 예약에서 발권, 체크인 아웃까지의 전과정을 완벽하게 제공하는 토탈 서비스를 슬로

건으로 내걸고, 일반 관리 및 영업·운송직 직원 대부분을 신입사원으로 채용, 철저한 교육을 실시하였다. 이처럼 고객을 직접 상대하는 직원들을 신입사원으로 채용함으로써, 기존 항공사들의 관료화된 자세에서 탈피하여 자율적이고 진취적인 분위기를 창출할 수 있었으며 새로운 아이디어로 고객에게 감동을 주는 서비스를 제공할 수 있었다.

또한 고객의 이용 편의를 위해 여러 가지 서비스를 도입, 운영하였다. 먼저 영업개시와 함께 항공권을 10매단위로 구입할 때 총 금액의 10%를 할인해주는 회수권제 및 상용고객 우대제도인 ABC 제도²⁾를 도입, 잠재수요를 넓혀나갔다. 1990년 7월에는 가정예약시스템(HRS)을 개발하여 PC통신을 이용한 항공편 예약 및 운항시간표 조회 등의 서비스를 제공하였으며, 91년 4월에 자동예약서비스(Asiana Auto Reservation Service)시스템을 개발하여 시간과 장소에 구애 없이 전화 한 통화로 예약이 가능도록 하였다.

◆ 국내외에 인정받는 색동서비스

1993년 9월, 아시아나 항공은 5년의 짧은 연륜에도 불구하고 국제적으로 기내서비스의 우수성을 인정받게 되었다. 일본에서 발간되는 항공전문지 에이비-로드(AB-Road)가 93년 1월부터 8월까지 국제선을 자주 이용하는 4,650여 명을 대상으로 실시한 설문조사에서, 아시아나항공은 기내서비스 부문에서 영국항공, 케세이퍼시픽항공, 델타항공 등 세계유수의 항공사들을 제치고 8위를 차지하였다. 이처럼 아시아나항공이 국제적으로 서비스의 우수성을 인정받은 것은 출범 이후 '최고의 서비스 제공'을 목표로 각 부문에서 기울인 부단한 노력의 결과였다.

〈표 1〉 항공사 서비스 평가 순위

순위	항공사명
1	Singapore Airlines
2	All Nippon Airways
3	Air New Zealand
4	Japan Airlines
5	Thai Airways International
8	Asiana Airlines
13	British Airways
15	Delta Airlines
17	Cathay Pacific Airways
25	Korean Airlines
30	China Airlines

국제노선 개척

아시아나 항공은 1990년 1월10일 서울-동경 정기 여객노선의 운항을 시작으로 국제선 진출을 추진하였다. 이로써, 국내선 운항만으로는 수지개선이 어려운 상황에서 규모의 경제를 실현, 세계적인 항공사로 성장할 수 있는 토대를 마련하게 되었다. 아시아나 항공은 수요가 충분한 노선과 고수익의 시장성이 있는 노선을 중심으로 국제선 노선망을 개척하기로 하고, 우선 일본 및 동남아 주요 노선에 진출하여 경험과 사업기반을 다진 후 미주 및 구주노선에 진출하기로 계획하였다. 1990년 1월 동경노선을 필두로 일본지역의 노선 개설에 나섰고, 이어 90년말 홍콩을 시작으로 태국, 싱가포르 등 동남아 노선에 취항하였다. 그후 미주노선의 개척에 들어가 91년 11월에 LA, 92년 12월에 샌프란시스코 및 뉴욕에 취항함으로써 아시아나항공은 세계주요도시를 연결하는 항공사로서의 면모를 갖추어나갔다.

또한 공산권 국가 및 유럽·호주로 노선망을 확대, 1993년에 베트남의 호치민시, 94년에 중국의 북경과 상해 및 러시아의 하바로프스크에 취항하였다. 그리고 95년 들어 유럽의 비엔나 및

2) ABC(Asiana Bonus Club) 제도란 상용고객 우대제도로서, 탑승거리를 컴퓨터로 자동계산, 합산하여 보너스 지급기준에 따라 항공권의 무료제공과 호텔 및 렌터카 이용 할인 서비스를 제공하는 것이다.

브뤼셀과 지구의 최남단에 위치한 호주의 시드니, 케언즈 노선까지 개척함으로써, 일부지역을 제외한 전세계에 노선망을 구축하게 되었다. 1995년 12월 현재 아시아나 항공은 세계 각국의 32개 주요도시와 이를 연결하는 37개의 국제노선망을 보유한 중견항공사로서 성장을 거듭해나가고 있다.

◆ 미주노선 취항

1991년 11월에 서울-LA 직항노선을 개설, 세계 항공운송시장의 본산인 미국에 본격 진출하였다. 미주노선의 취항은 세계제일의 항공사를 목표로 탄생한 아시아나항공에 있어 무엇보다 중요한 노선이었다. 즉, 명실공히 국제경쟁력을 갖춘 항공사로 성장하기 위해서는 충분한 항공수요와 노선을 바탕으로 미주에서 전세계로 가는, 그리고 전세계에서 미주로 가는 세계 항공산업의 요충지인 미주 노선 개설이 반드시 필요했으며, 이는 신생항공사가 충분한 노선망과 안정된 사업기반을 갖춘 경쟁력 있는 세계 초일류 항공사로 성장해나감에 있어 꼭 거쳐야 할 관문이었던 것이다.

그후 미주노선망을 확대, 1992년 12월에 미국 서부의 샌프란시스코와 동부의 심장부인 뉴욕 노선을 개설함으로써 미주 노선에서도 경쟁력을 갖춘 항공사로서 안정적인 사업기반을 갖추게 되었다. 1995년 11월말 현재 아시아나항공은 미주 노선에서 6개 도시, 7개 노선을 주 32회 운항하고 있으며, LA에 위치하고 있는 미주 지역 본부 아래 6개 지점이 미주 노선의 국제경쟁력 강화에 박차를 가하고 있다.

◆ 지속적인 노선망 확충을 위한 Global Network 구축

국제선 기본노선망 확보로 영업기반을 구축한 아시아나 항공은 94년부터 국제노선에서의 경쟁 우위를 확보하기 위한 신규노선 개척 및 노선망 확충작업에 박차를 가하였다.

일본·동남아·미주 노선의 공급확대 작업의 일환으로 운항회수 증가와 노선다변화를 추진하였으며, 편중되어 있던 국제노선을 더욱 확대하여 전세계에 걸친 국제노선망을 구축하기 위해 유럽

및 대양주 지역으로의 진출을 시도하였다. 이에 따라 국내의 '정기 항공운송사업자 지도 및 육성 지침'의 개정을 지속적으로 건의하였고, 교통부는 1994년 8월에 동 지침을 개정하고 국적항공사 (national flag carrier)의 취항지역 제한내용을 폐지하였다(부록 참조). 대신 신규노선 배분과 복수취항 허용기준은 오히려 강화되어, 아시아나 항공의 국제노선망 확충작업을 더욱 어렵게 만드는 요인이 되기도 하였다.

취항지역 제한조항이 없어지자 아시아나 항공은 2000년까지 국제선의 비중을 전체 매출액의 90%로 끌어올린다는 목표 아래 유럽·대양주 등지의 신규노선 개척 및 세계적인 네트워크 구축작업에 착수하였다.

유럽지역은 EC에 속하지 않은 항공업체에 대한 운항 허가 제한, EC 역내 자유운송 제한, 신규참여 항공업체와 노선에 대한 제반조건의 강화 등 보호주의 정책이 점차 강화될 전망이었으며 동시에, 미주 노선보다 수익성이 높고 EC 역내에 일단 영업 기반을 구축하면 여타 EC 역내의 도시 및 동구권 국가로의 노선망 확장이 용이한 장점을 가지고 있었다. 신규노선은 노선 수에 비례하여 균형 배분한다는 원칙에 따라(94년 개정된 지침) 95년 9월 교통부로부터 벨기에와 오스트리아 운항면허를 배분받았다. 벨기에는 EC 통합본부가 소재하고 있어 EC 통합후에 인적·물적 교류의 중심지로 떠오를 전망이었고, 자리적으로 프랑스·독일·네덜란드 등과 인접하고 있어 여타 유럽지역국가와의 연계가 유리하였다. 또한 오스트리아는 풍부한 관광자원을 보유한데다 자리적으로 동구권 국가가 인접하고 있어 향후 동구권의 수요 유치에 유리한 장점을 가지고 있었다.

유럽취항에 이어 1995년 12월 호주 케언즈와 시드니에 취항하였다. 이들 노선은 각각 B767-300기로 주 2회 운항하고 있다.

이로써 1994년 이후에 일본 노선4개, 동남아 노선 6개, 미주 노선 2개, 유럽 및 호주 노선 4개 등 총 16개의 국제노선을 추가 개설, 첫 취항 불과 7년 만인 95년 12월 현재 총 37개의 국제 노선망을 갖추고 주 306회를 운항하고 있다. 아

시아나항공은 고수요·장거리노선인 유럽 및 호주의 주요 거점도시를 확보함으로써 안정적인 영업 기반과 경쟁력있는 global network를 구축, 신생항공사로서의 이미지를 벗고 세계적인 항공사로서의 위상을 확보하게 되었다. 향후 아시아나 항공은 21세기 세계 10위 항공사 진입을 목표로 아직 진출하지 못하고 있는 아프리카·중동·북미·중남미 지역으로의 국제노선망 확대작업을 추진하여, 이를 통해 전세계를 아시아나의 항공노선으로 연결해나갈 계획이다.

혹자 실현을 위한 도전

아시아나 항공은 장기경영목표로서 1994년을 혹자 실현 원년으로 설정하고 이를 위한 기반 구축 작업을 차실히 전개해온 결과 아시아나 항공이 짧은 기간내에 혹자를 달성하기까지는 취항 6년만인 1994년 혹자를 실현하였다. 노선망 확충을 통한 수송력 증대, 국제선 확충을 통한 규모의 경제 실현, 항공화물 운송사업의 본격 개시, 서비스·운항·정비·관리 등 각 부문에서 최선을 다한 경영진 및 임직원들의 노력이 크게 작용하였다.

우선 아시아나항공은 출범 이후 국내선은 물론 국제선에 있어서 꾸준한 노선망 확충작업을 전개, 항공사의 본원적인 경쟁력이라 할 수 있는 수송력 증대를 위한 노선망의 확충을 급속히 실현시켰다. 이로써, 일정 수준의 규모의 경제를 실현하고 중견항공사로서의 위치를 확보해나갈 수 있었다.

또한 1991년 미주노선의 취항과 함께 항공화물 운송사업을 본격 개시한 것도 운송분야에서 혹자경영기반을 확고히 할 수 있었던 요인이었다. 아시아나항공은 89년 소규모의 국내선 화물운송 사업을 병행하다가 91년 11월 B747-400(콤비)기를 도입하면서부터 국제선 화물운송사업에 본격 착수하였다. 특히 92년 6월 15일 김포공항내에 연간 5만톤의 화물처리능력을 갖춘 최신 시설의 국제화물청사(보세화물창고, 터미널기능)를 준공함으로써 이후 아시아나 항공의 화물운송사업분야는 비약적인 발전을 거듭하였다. 그후 94년말에 제2화물청사 준공 및 B747-400 화물전용기 도

입으로 외국항공사의 화물조업 유치를 비롯, 화물운송사업의 경쟁력을 한층 강화해나갔다.

또 아시아나항공은 출범 초부터 참신하고 정성 어린 서비스의 제공을 통해 경쟁력을 확보한다는 전략 아래 일부 필수요원을 제외한 모든 인력을 자질이 우수한 신입사원으로 선발, 자체 이미지에 맞는 인력으로 양성하였다. 이러한 결과, 많은 고객들로부터 한발 앞선 서비스라는 호평을 듣게 되었으며, 이는 영업망이 열세에 처해 있었던 초창기 아시아나항공의 경쟁력확보에 커다란 힘이 되었다.

아울러 아시아나항공은 초창기의 막대한 투자비를 감수하면서 안전운항을 위해 최신예 항공기만을 도입·운항하였고, 1990년말 대형 격납고의 준공 등 최고의 항공기 정비를 위한 각종 정비지원시설을 지속적으로 확보해나갔다. 또한 우수한 조종사의 확보 및 조종능력을 배양하기 위해 운상훈련원을 준공하고 철저한 교육프로그램을 실시하였다. 이러한 결과 신생항공사는 안전운항에 문제 가 있다는 주류의 통념을 불식시켰으며, 고객의 발걸음을 아시아나로 향하게 했던 것이다.

이와 함께 탑승률이 낮은 노선을 포함한 전 노선에서 정시운항에 주력, 자연발착이나 결항으로 인한 고객의 불만과 불안을 해소시킴으로써 고객을 최우선으로 하는 새로운 항공문화를 정착시켜 나갔다. 특히 정시운항을 통한 대고객서비스 향상을 위해 '定時性위원회'를 설치·운영하는 등의 노력으로 보잉기종(747, 767, 737)을 동시에 운영하고 있는 세계항공사 중 최고의 정시운항률 99.75%(1988년~92년간의 실적분석 자료)를 기록, 선발항공사 및 외국항공사의 주목을 받았다. 이밖에도 최고의 예약서비스를 제공하기 위해 1991년 7월 세계적 수준의 CRS회사인 애바카스사와 합작투자 계약을 체결, 예약시스템을 대폭 강화함으로써 이 부문에서도 충분한 경쟁력을 확보하였다. 또한 경영관리, 항공정비 등 부문별 회사경영전반에 대한 시스템화 작업을 초기에 구축함으로써 짧은 기간내에 보다 효율적이고 합리적인 경영관리 체계를 갖추어나갔다.

이러한 노력의 결과 아시아나항공은 1994년

10월 29일 국제적 품질 인증 기관인 영국의 BVQI(Bureau Veritas Quality International)가 실시한 정비·여객운송·화물운송·운항 등 항공사업 전반에 걸친 품질시스템 심사에 합격, 세계 항공업계 최초로 ISO-9002인증을 받았다.

한편 아시아나항공의 경영진들은 이와같은 부문별 혁자기반 조성 노력을 바탕으로 1994년에는 기필코 혁자를 실현한다는 각오 아래, 93년 11월 13일과 14일 이틀간 박삼구 사장을 비롯한 임원·부서장·지점장들이 참석한 가운데 '94년 경영전략 세미나'를 개최, 혁자실현을 위한 결의를 다졌다. 94년에는 캐치프레이즈를 '한 템포 빨리(One Step Faster)'로 정하고 모든 부문에서 경쟁사보다 한발 앞선다는 자세를 전 임직원의 행동양식으로 정착시키기 위해 전사적인 운동을 전개하였다.

이와 같이 전 부문에 걸친 노력을 통하여, 비록 항공운송사업만으로 혁자를 실현하지는 못하였지만, 환율하락에 따른 평가이익과 건설사업부의 이익을 합하여 1994년 한 해 동안 약 300억원의 혁자를 실현하였다. 또한 항공운송부문에서도 1994년 한 해 동안 국내선 여객 574만여명, 국제선 여객 198만여 명을 수송하여 여객수송 증가율이 전년대비 국내선 24.5%, 국제선 41.8%를 보였고 항공화물 수송은 6만 5,000여 톤을 처리, 전년대비 6.9%를 증가함으로써 혁자실현을 가능하게 했다.

◆ 노스웨스트 항공과의 제휴체결

노스웨스트항공은 1926년 설립돼 1947년 7월 앵커리지-도쿄-서울 노선에 취항, 태평양 횡단 노선의 첫 취항 항공사가 됐으며, 그동안 태평양 횡단노선에서 여객기와 화물전세기를 운항하면서 발전을 거듭, 현재는 3백16대의 항공기로 전 세계 21개국, 1백40개 도시와 미국내 39개주를 연결하고 있으며 '노스웨스트 항공회사'를 비롯한 6개의 운송관련 자회사를 거느린 대형 항공사로 성장했다. 노스웨스트항공은 최초의 태평양 횡단 노선이라는 기록외에 처음으로 미국에서 일본을 거쳐

서울-상해-마닐라간을 운항했고, 미국에서 오사카-오키나와-대북간을 운항했으며 동양인 직원의 고용을 시작했고 태평양 횡단 노선의 전기종을 제트화한 것 등의 기록을 갖고 있어 그동안 태평양을 건넌 한국인은 물론, 아시아인들에겐 가장 친숙한 미국의 항공사였다.

박성용 아시아나 항공 회장과 존 다스버그 노스웨스트항공 사장은 94년 8월 30일 미국 미니애폴리스의 노스웨스트항공 본사에서 운항편명공동사용과 고객상용우대제도를 주 내용으로 하는 업무 제휴 계약서에 조인하였다. 이번 제휴는 한국항공사와 미국항공사가 업무제휴를 통해 태평양 횡단노선에서 공동운항에 나서기로 한 첫 사례로 기록되었다.

이 제휴를 통하여 아시아나 항공은 현재 운항을 하지 못하고 있는 서울~디트로이트 노선에 노스웨스트 좌석의 일정부분을 공유하는 형태인 이른바 '블럭 시트(block seat)' 방식을 통해 디트로이트에 취항하는 것과 같은 효과를 얻을 수 있게 되었다. 이와 함께 노스웨스트 항공이 주3회 운항하고 있는 서울~로스앤젤레스 노선을 모두 넘겨 받아 이 구간의 운항횟수를 현재 주7회에서 10회로 증편할수 있게 되었다. 결과적으로 아시아나의 입장에서는 유학생과 내국인 탑승객 수요가 많은 노선의 증편 효과를 통해 수익성을 높일 수 있게 되었고, 노스웨스트측은 수익성이 다소 떨어지는 노선을 양보하는 대신 아시아나의 운항수익의 일부를 확보할 수 있게 된 것이다. 노스웨스트측은 서울~로스앤젤레스 노선을 떠나면서 더 욱더 광범위한 노선망을 확보, 경쟁우위를 지켜나가기 위해 아시아나항공과 업무제휴를 하게 됐다고 공조체제 구축의 배경을 설명했다. 아시아나항공도 태평양횡단노선에서 규모의 경제실현과 경쟁우위의 확보 및 미국 국내선 연결 편리성의 제고와 함께 미국 현지시장 기반확충 및 국제화의 촉진 등을 위해 노스웨스트항공과 업무제휴를 맺게 됐다고 밝혔다.

업무 제휴를 통해 노스웨스트 항공은 아시아나항공이 현재 운항 중인 서울~로스앤젤레스, 뉴욕, 샌프란시스코, 호놀룰루, 사이판노선에서 아시아

〈표 2〉 아시아나와 노스웨스트간 항공편명 공동사용 및 좌석임대 계약 내용

(1) 계약기간 : 94년 9월 1일 ~ 97년 10월 29일, 이후 1년 단위연장 가능

좌석임대가 시작되는 시점은 94년 10월 30일이나 94년 9월 1일부터 양사 CODESHARE노선에 대해 NORMAL INTERLINE SALES로 판매가능하며 적용정산가는 SEAT COST 기준이다.

(2) 항공편명 공동사용 노선

SEL(서울) - LAX V.V(로스엔젤레스), JFK (뉴욕), SFO (샌프란시스코), HNL (호놀룰루), SPN (사이판)

SEL(서울) - DTW V.V (디트로이트)

SEL-LAX/JFK/SFO/HNL/SPN 구간은 아시아나 항공기재로 운항하며 노스웨스트는 임대좌석을 노스웨스트 편명으로 예약/판매한다. SEL-DTW는 노스웨스트 기재로 운항하고 아시아나 항공은 임대좌석을 아시아나 편명으로 예약/판매한다.

(3) 임대좌석수 / SEAT COST

임대좌석은 MIN GUARANTEE(최소보장석)와 OPTION(임의구입석)으로 구성되며 최소보장석은 좌석판매 여부를 불문하고 전액 정산하여야 한다. 그러나 임의구입석은 운항72시간전에 판매잔여분을 반환할 수 있다.

(4) 터미널 공동사용

서울김포공항에서는 아시아나 항공은 2청사, NW는 1청사에서 계속 운항한다.

아시아나 항공이 운항하는 LAX/SFO/JFK/HNL/SPN은 2청사에서 체크인하고 NW가 운항하는 디트로이트는 1청사에서 체크인하는 것이 원칙이나 상대방 터미널에서도 체크인 가능함 즉, 아시아나 항공은 1청사에서 NW 카운터 5개를 할양받고, NW는 2청사에서 아시아나 항공 카운터 3개를 할양받는다. 1청사에서 체크인한 NW승객은 버스로 이동하여 아시아나 항공기에 탑승하게 되며 2청사에서 체크인한 아시아나 항공의 디트로이트 승객도 동일한 절차로 수송한다.

(5) 서비스 마크 공동사용

상대방 서비스 마크, 로고, 표식 등을 사용할 때 상대방의 사전동의를 획득한다.

(6) 항공편명 공동사용 편명 공지

공동운항 편명을 예약시스템과 기타관련매체 및 비행정보안내, 출발안내(DEPARTURE GATE SIGN) 등에 공지한다. 또한 운항항공사를 명시한다.

(7) 항공편명 공동사용 안내

터미널, 출발 게이트(GATE), 수하물 처리지역(BAG CLAIM AREA)의 모든 안내, 방송에는 양항공사의 항공편명을 포함한다. 기타 승무원/번역원 교환탑승과 비디오안내(VIDEO PRESENTATION)의 검토가 가능하다. 로스엔젤레스공항에서 아시아나/NW 터미널 공동사용 및 아시아나 항공의 지상조업을 NW가 수임한다. 따라서 아시아나가 취항중이던 TOM BRADLEY터미널에서 NW의 LAX TERMINAL 2로 이전한다.

나 항공의 편명을 사용하게 되며, 아시아나 항공은 노스웨스트 항공이 운항 중인 서울-디트로이트 노선에서 노스웨스트 항공의 편명을 사용, 영업하게 된다. 양사는 또 상용고객우대제도를 서로 인

정하며, 뉴욕 JFK공항, 로스엔젤레스, 샌프란시스코, 디트로이트 공항에서의 터미널과 라운지를 공동으로 사용하고, 광고 및 판촉을 공동으로 시행하며, 화물탑재공간을 상호 제공하게 된다.

노스웨스트가 누리는 제휴의 이점은 크게 두 가지로 대별된다. 먼저 서울~로스엔젤레스 노선을 포기하는 대신 수익성이 높은 미일 노선을 확충할 수 있게 되었고, 아시아나와의 공동운항을 통해 여전히 운항수익을 공유할 수 있게 되었다. 이는 기재를 전용함으로써 얻을 수 있는 효과이다. 다음으로 전통적인 태평양 노선의 개척자로서 한국 내 노스웨스트의 고객에게 지속적인 서비스를 제공할 수 있으며 이는 노스웨스트가 여전히 한미 노선에서 경쟁력 있는 항공사로 인식될 수 있는 바탕이 될 것이다.

아시아나측이 제휴를 통하여 얻은 잇점은, 먼저 후발주자로서의 불리함을 단시간에 극복하며 미주 노선에서의 네트워크구축을 손쉽게 이루어낼 수 있었다는 점이다. 또한 제휴를 통해 운영상의 여러 측면에서 지원을 받을 수 있게 되었다. 즉 티미널의 공동사용은 신생항공사인 아시아나가 항공 산업에서의 진입장벽을 우회적으로 극복한 대표적인 경우이며 이는 고객의 서비스를 원활화한다는 측면에서도 매우 효과적인 결과로 평가된다. 또한 재고의 개념이 없는 항공산업에서 회전율과 경제적인 운항이 가능해졌다. 기업간 제휴를 통해 정보중개 및 국제업무능력을 높이고 적시에 고객서비스를 제공할 수 있게 되며 특히 선진 서비스 능력 및 노하우의 획득, 현지거점의 확보 등의 잇점을 얻을 수 있다.

새로이 주목할 점은 외국인, 특히 미국인의 탑승비율이 높아지고 있다는 것이다. 노스웨스트가 미국 항공사로서 미국인을 포함한 외국인이 노스웨스트를 거쳐 아시아나에 탑승하게 되고, 이는 한국 국적의 항공사라는 불리함을 극복하고 세계적인 초일류 항공사로 발돋움하려는 아시아나에 매우 매력적인 유인이 된다. 즉 해외지사의 마케팅의 후원보다는 노스웨스트와의 제휴로서 외국 승객을 유치하며 나아가 이를 아시아나의 고객으로 이전할 수 있는 자연스러운 발판을 마련한 것이다.

그러나 노스웨스트와의 제휴에 있어서 몇 가지 문제점이 대두되었다. 서로의 불균형적인 수급에 따른 정산문제가 나타났는데, 일례로 노스웨스트

가 아시아나에 519일동안 5,700만불을 팔아준 반면 그 역으로는 1,300만불로서 상당한 차이를 보이고 있다. 이는 아시아나가 운행항공사이기 때문인 것으로 설명될 수 있으며 그 차액이 정산되어야 하는 것이다. 또한 시장이 경쟁적인 부분에서 중첩이 되어 서로에게 불리한 점이 되고 있으며 이는 성수기의 경우에 더욱 가시화되고 있다.

한편, 외국 항공사간 제휴는 국내 항공사 중 아시아나 항공만의 독보적인 전유물은 아니다. 경쟁회사인 대한항공도 에어캐나다와 업무제휴를 맺고 서울~밴쿠버~토론토 노선 여객기 좌석과 화물기 탑재칸 일부를 상호 임대해 공동운영하기로 합의했으며, 공동운항편 이용승객 편의를 돋기 위해 객실 승무원도 교환 탑승시킬 계획이다. 또한 미국의 델타항공사와 운항 스케줄 연계 및 상용고객 우대제도 상호인정 등을 골자로 한 영업제휴도 맺었다. 이에 따라 앞으로 대한항공을 이용하는 승객들은 대한항공이 취항하지 않는 미주지역을 포함, 델타항공이 운항하는 모든 노선을 보다 싼 값으로 여행할 수 있게 되었다. 아울러 양사의 우대고객들은 어느 한 쪽의 이용실적으로 다른 편의 마일리지 등 각종 서비스를 받을 수 있게 되었다.

아시아나 항공의 미래

아시아나항공은 1995년 장기경영목표를 '탁월한 경쟁력을 지니고 최상의 가치를 창출하는 초일류회사 (One of The Best Airline)로의 성장'으로 설정하였다. 1994년의 혹자실현은 시작단계에 불과하며, 향후 이와같은 혹자기조를 지속적으로 유지하고 무한경쟁시대에서 생존할 수 있는 확고한 경쟁력을 갖춘 항공사로 성장·발전하기 위해서는 적극적인 경영전략 모색이 필요하다는 판단에 따른 것이었다.

우선 아시아나항공은 아시아·태평양지역의 항공수요 신장율이 타지역에 비해 높은 점과 영종도 신공항 건설 등으로 미루어볼 때 향후 우리나라가 동북아 항공요충지로서 성장할 것이라는 전망하에 아직도 선발항공사에 비해 열세인 노선망을 더욱

확충해나갈 예정이다. 그 일환으로 1995년에 유럽의 브뤼셀과 비엔나 그리고 호주의 케언즈와 시드니에 취항하였고, 궁극적으로는 글로벌 네트워크 (Global Network) 체제를 구축해갈 계획이다.

또한 항공화물운송사업과 기내식사업 등 부대 사업의 확대·육성을 추진중이며, 이밖에도 관련 사업의 참여범위가 다양한 항공운수업의 특성을 최대한 살려 신규사업 진출을 적극 모색하고 있다. 더불어 인재양성에 대한 과감한 투자 및 최상의 서비스와 안전운항체계 구축 작업을 지속적으로 실현할 예정이다.

III. 사례분석(Teaching Note)

본 Teaching Note는 본문 사례를 보다 심도 있게 분석하는데 도움을 주고자 작성되었으며, 구성은 크게 항공산업의 현황과 항공산업내 전략적 제휴 사례, 전략적 제휴의 기본이론 그리고 토의 사항 등으로 이루어져 있다.

항공운수산업의 현황

◆ 항공운수산업의 특성

항공운송산업의 특성에 관한 이해가 전제되었을 때, 항공산업의 새로운 변화에 대한 설명이 보다 큰 설득력을 가질 수 있다. 꼭 항공운송업만의 특성이라고는 주장할 수 없으나 항공운송산업은 다음과 같은 몇 가지 특성을 갖고 있다고 할 수 있다.

첫째, 국제항공서비스의 공급이 당사자간 형평(equality)을 중시하는 양국간 항공협정에 의해 제약을 받는다. 둘째, 여객 및 화물운송에 필요한

고가의 항공기를 비롯하여 많은 투자를 요하는 여객 및 화물터미널 시설 등으로 인하여 고정비용이 높다. 셋째, 높은 고정비용에 비해 서비스제공으로 인해 발생하는 변동비용은 상대적으로 매우 낮다. 넷째, 출발한 항공기의 빈 좌석은 다시 판매될 수 없기 때문에 제조업과 달리 좌석의 재고가 형성되지 않는다. 다섯째, 부정기 사업도 있기는 하나 정기적으로 서비스를 제공하여야 한다는 점에서 그리고 안전성이 크게 요구된다는 점에서 공공성이 매우 강하다고 할 수 있다. 여섯째, 고정비용에 비해 상대적으로 매우 낮은 변동비용 및 공공성으로 인해 항공사의 이익을 보장할 수 있도록 가격을 끌어올리기가 어렵다. 일곱째, 항공운송서비스에서 구성원 자체가 서비스의 중요한 부분을 이루기 때문에 구성원의 협력 없이는 서비스에서 인적요소를 따로 관리하기가 쉽지 않다. 여덟째, 예약관리, 발권, 상용고객우대제도의 운영, 각 항공사의 노선망 및 운항에 관한 정보의 이용 등으로 인하여 정보시스템의 활용을 빼놓을 수 없다.

◆ 항공산업내 항공사의 목표, 전략, 규모의 적합성

항공사의 경쟁력은 경쟁사와의 상대적 관계에서 정립되는 만큼 이론적 또는 절대적인 기준으로 규모의 경제성을 논할 수 없다. 따라서 우선적으로 경쟁사와 비교하여 상대적으로 규모의 경제효과가 있는지 살펴보아야 한다. 이렇게 항공사의 규모와 관련하여 성과를 높이기 위해서는 아래와 같이 항공사의 지향목표-실천전략-대응규모간 상호접합을 이루는 것이 중요하다.

〈표 1〉 목표, 전략, 규모의 적합성

	1994지향목표 및 역할	실천전략	대응규모
선발 항공사	세계화-주력항공사	원가우위(Cost Leader) 전략적 제휴의 확대	경쟁/제휴사 규모 세계적 노선망 구축
후발 항공사	지역화-보조항공사	지역집중화(Focusing) 서비스 차별화 강조	지역항공사 규모 특정 노선의 밀도강화

항공산업내 전략적 제휴

◆ 항공산업의 새로운 무기 : 전략적 제휴

노선권이라는 자원의 활용을 국제경쟁의 기본무기로 다루기 위한 가장 바람직한 방법으로 항공사간의 전략적 제휴가 부각되고 있다.³⁾ 항공사간 전략적 제휴는 1978년 미국의 자국 항공운송산업에 대한 규제완화 이후 생산성이 향상된 미국항공사들이 양국간 항공협정으로 형성된 여러 장애를 극복하기 위한 수단으로 시작되었다. 그러나 이제는 단순히 항공사의 재무적, 또는 시장집근상의 곤란을 극복하는 수단으로서의 의미를 넘어서 항공사의 중요한 성장 전략의 하나로 자리를 잡아가고 있다. 최근 Airline Business가 발간한 조사에 의하면 제휴건수는 280건으로 세계 136개 항공사가 관계되어 있다. 이러한 280건의 제휴는 세계 항공사당 평균 2건이 넘는 것으로 거의 모든 항공사가 제휴에 관여되어 있다고 할 수 있는 것이다. 이러한 많은 제휴 중에서 운항편명공동사용(codesharing)과 상용고객우대제도(frequentflyer programme)에 관한 제휴를 맺고 있거나 그 이상의 폭넓은 전략적 제휴를 도모하고 있는 경우는 33건에 이른다.⁴⁾ 제휴 전략은 이미 타산업에 있어서는 경쟁 수단으로 상용화되어온 것이었으나, 항공산업에 있어서는 국적항공사의 고수, 외교 및 국방과의 관계, 자국 항공기를 선호하는 고객의 성향 등의 특성 때문에 타국 항공사와의 전략적 제휴는 최근의 세계화 및 자유화 추세에 따라 급격히 진전되고 있다.

현재 진행되고 있는 전략적 제휴의 목적은 첫째, 방어막 및 공격흡수력을 증대시키려는 생존목적, 둘째, 고도성장지역에의 외세 침투를 방어하면서 내적 성장을 도모하려는 성장목적, 셋째, 제휴항공사들간에 노선 및 투입요소의 상호공유화를 도모하는 수익목적, 그리고 마지막으로 노선망을 일시에 확대함으로써 시장선점에 의한 국제경쟁력

강화를 추구하려는 경쟁목적 등으로 나타나고 있다. 아시아나 항공이 태평양 노선에서 제1의 강자로 군림해온 노스웨스트 항공과 포괄적 제휴를 맺은 것도 생존 목적과 경쟁 목적을 동시에 확보하려는 좋은 사례가 된다.

그러나 제휴에 의한 국제경쟁력 강화방안은 제휴의 주도자인가, 아니면 제휴의 추종자, 즉 상대방 항공사의 연결망 구축을 위한 보완자 역할을 하는가에 따라서 국가적으로는 큰 이익 또는 손실이 표출될 수 있는 문제점을 안고 있다. 그러므로 외국항공사와의 제휴는 국적항공사와의 노선보완성 기준 및 국익에의 위배 여부를 동시에 고려하여 매우 신중하게 체결해야 할 것이다.⁵⁾

◆ 항공산업의 제휴 형태

걸프전과 함께 가속화된 세계적인 경기 침체로 항공업계의 장기적인 불황이 계속되면서 세계 각국의 항공사들은 누적적자와 재정난 타개를 위해 다양한 업무제휴를 추진하였다. 통상 항공사간의 업무제휴는 노선제휴, 포괄적 마케팅 제휴, 포괄적 지분제휴 형태로 이루어진다.

첫째, 노선제휴는 항공사들간에 특정구간 노선에 대한 공동운항(joint-operation), 공동운임(joint-fare), 운항편명공동사용(code-sharing) 등의 협력관계를 맺는 것을 말한다. 아시아나 항공이 94년에 노스웨스트 항공과 체결한 계약이 바로 이와 같은 노선제휴에 해당하며 대한항공도 현재 뉴질랜드항공, 에어캐나다와 공동운항 및 운항편명공동사용을 시행하고 있다. 특히 노선제휴는 아시아나 항공과 같은 후발 항공사가 국제적인 네트워크를 구축할 수 있는 교두보를 마련하기 위해 적극적으로 추진하고 있는 제휴형태다. 대한항공과 에어캐나다의 서울~토론토 노선의 경우에도 양사가 주 3회씩 운항하고 있으나 서로 '블록 시트(block seat)'를 통해 자사 비행기표로 승객을 확보할 수 있어 사실상 주 6회 취항하는 효과를

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

4) 방연근, 항공운송산업의 특성이 항공사 조직변화에 미치는 영향에 관한 고찰

5) 이광, 전략적 제휴의 추구 III, 항공교통 제 20호, 교통산업연구원, 1994. 8

〈표2〉 제휴의 형태 및 증가 현황

(단위 :건)

	1994	1995	1996	1994-96(% 증가)
기존제휴	280	324	389	38.9
제휴 중 지분제휴 건수	58	58	62	6.9
비 지분제휴 전수	222	266	327	47.3
새로운 제휴	na	50	71	na
제휴 항공사 수	136	153	171	25.7

보고 있는 것도 마찬가지 경우다.

둘째, 포괄적 마케팅 제휴란 항공사들간의 상호 지분교환이나 자본참가는 배제된 상태에서 전체적인 업무상 또는 마케팅상의 협력관계를 구축하는 것을 뜻한다.

셋째, 포괄적 지분제휴는 제휴사간의 강력한 연대를 통해 노선, 시간대, 공동운임 등을 결정하는 것은 물론 운항편명공동사용, 상용고객우대 프로그램, 수입관리에 이르기까지 제반 업무협조를 긴밀히 유지하는 관계를 말한다.

◆ 브리티시 항공(BA)과 아메리칸 항공(AA) 간의 제휴

6월11일 발표된 브리티시 항공(BA)과 아메리칸 항공(AA)간의 제휴협정은 세계 항공업계의 판도변화를 예고하는 동시에 양사와 경쟁관계에 있는 항공사들의 심기를 뜁시 불편하게 하고 있다. 그 이유는 양사가 현재 미국과 영국 노선의 60%, 런던과 뉴욕노선의 70%, 런던과 시카고 노선의 90%, 런던과 댈러스노선의 100%를 점하고 있어 이번 제휴를 통해 더욱 강력한 힘을 발휘할 것으로 예상되기 때문이다.

이와 관련, 영국의 버진 애틀랜틱 항공 리처드 브란슨회장은 '브리티시 항공과 아메리칸 항공은 대서양 항공노선을 거의 독점하고 있는 항공사라고 지적하고, 미국정부를 겨냥하여 '소비자를 진정으로 위하는 정부라면 이들의 제휴를 그대로 방치하지 않을 것'이라고 말했다.

그러나 브리티시 항공과 아메리칸 항공의 제휴

는 유럽과 미국 항공사간의 잇따른 제휴가 항공시장에서 그들의 위치를 크게 약화시키고 있다는 나름대로의 위기의식에서 비롯됐다. 양사의 제휴는 또 미국과 영국 정부간에 공항과 항공노선의 자유로운 이용을 전제로 한 '하늘의 자유화(Open skies)' 협정이 체결될 경우의 환경 변화에 대응하기 위한 것으로 설명될 수 있다.

런던 히드로 공항 이용권의 38%를 소유하고 있는 브리티시 항공은 지금까지 이 권리를 침해하는 항공 자유화 협정에 반대해 왔다. 일례로 브리티시 항공은 지난 77년 미국과 영국 정부간에 체결된 '버뮤다II 협정'의 파기에 강력히 반대했는데, 이는 '버뮤다II 협정'이 양국 항공노선과 공항 이용횟수 등을 상세히 규정하고 있어 기득권을 가진 항공사에 유리하게 작용해왔기 때문이다. 브리티시 항공 로버트 아일링 회장은 3개월 전 '버뮤다II 협정은 가장 모범적인 협정'이라고 천명했다. 더 나아가 그는 미국 유나이티드 항공(UA)과 루프트한자 항공간의 제휴, 그리고 이를 독점방지법의 적용에서 제외한 미국 정부를 강력히 질책한 바 있다. 그는 '루프트한자 항공과 유나이티드 항공의 제휴는 독점방지법을 무력화시킴으로써 항공업계의 경쟁체제를 약화시키고 있다'고 비난했다.

아메리칸 항공도 브리티시 항공과 마찬가지로 항공사간의 제휴에 반대해 왔다. 아메리칸 항공은 특히 항공 노선과 항공권 발매 등을 공유하는 코드 셰어링 협정이 전전한 경쟁 체제를 침해, 결국 승객들에게 불이익을 준다고 주장했다. 아메리칸 항공 로버트 크랜들 회장이 지난해 런던 주재 미

국 상공회의소에서 '코드 세어링은 궁극적으로 공정한 경쟁을 저해함으로써 항공사들의 경쟁력을 크게 감소시키고 승객들에게 불이익을 줄 것'이라고 밝혔다. 그는 또 '항공사들이 코드를 공유하게 되면 실질적으로 하나의 항공사로 운영되는 것과 같기 때문에, 제휴에 참여치 못한 항공사들을 시장에서 몰아내는 결과를 초래하게 될 것'이라면서, '이렇게 될 경우 승객들은 항공사간 경쟁에서 발생하는 양질의 서비스를 받지 못하게 된다'고 강조했다.

따라서 브리티시 항공과 아메리칸 항공의 코드 세어링을 포함한 제휴 협정은 기존 입장에서 180도 선회한 것으로 볼 수 있다. 그러나 양사 관계자들은 '하늘의 자유화(Open Skies) 협정과 다른 항공사들간의 제휴에 대응하기 위해 이와 같은 결정을 내렸다'고 변명했다.

사실 아메리칸 항공과 경쟁 관계에 있는 많은 미국 항공사들은 이미 유럽 항공사들과 코드 세어링 협정을 체결하고 있다. 최근에는 미국 노스웨스트 항공과 네덜란드 KLM, 미국 델타 항공과 스위스에어, 벨기에 사베나 항공, 오스트리아 항공 등이 제휴협정을 맺은 바 있다. 델타 항공은 특히 영국의 버진 애틀랜틱 항공과도 코드 세어링 협정을 체결했다.

이 때문에 아메리칸 항공 크랜덜 회장은 지난해 '만약 우리가 이들의 제휴의 결과로 뒤처지게 될 경우, 유럽 항공사와의 제휴를 통해 이 난관을 극복해야 한다는 결론을 내렸다'고 밝혔다. 따라서 아메리칸 항공과 브리티시 항공간의 제휴는 새삼스런 일이 아닐 수도 있다. 그런데도 크랜덜 회장은 '이번 제휴로 승객들의 선택범위는 넓어지고 항공업계의 경쟁체제는 더욱 강화될 것'이라고 한 발언은 이전의 주장을 완전히 뒤집은 것이라고 할 수 있다.

아메리칸 항공이 처음으로 제휴를 모색하기 시작했을 때 적절한 파트너를 찾기 힘들었다. 아메리칸 항공은 먼저 에어프랑스와의 제휴가능성을 타진해 봤지만, 에어프랑스의 재무여건 문제로 결국 무산됐다. 반면 브리티시 항공의 경우 이미 미국 US에어주식의 24.6%를 소유하고 있는 상태

였다. 브리티시 항공은 US에어와의 제휴로 지난해 미국 노선확대 이외에 1억3천만달러의 이익을 올릴 수 있을 것으로 전망했다. 그러나 US에어의 재무여건이 좋지 못한 데다, 미국 정부가 양사의 제휴를 독점금지법 적용제외 대상으로 인정치 않았기 때문에 기대만큼의 효과를 보지 못했다. 그래서 브리티시 항공은 또다른 미국 항공사를 물색했고, US에어와는 비교가 되지 않을 정도로 재무구조가 건실한 아메리칸 항공을 파트너로 선정하게 된 것이다.

한편 브리티시 항공과 아메리칸 항공간의 제휴가 독점금지법 제외대상으로 선정되려면 현재 미국 정부가 요구하고 있는 하늘의 자유화(Open Skies) 협정에 적극 찬성해야 한다. 미국정부는 그 동안 이 협정을 체결한 국가 소속 항공사에 대해 독점금지법에서 제외시켜 줄 것이라고 천명해 왔기 때문이다. 이는 브리티시 항공이 영국 히드로공항 이용권을 포함한 모든 기득권을 포기해야 한다는 것을 의미한다.

양사의 제휴가 어느 정도 위력을 발휘할 수 있느냐 하는 문제는 양사의 여객기를 이용하는 승객에게 얼마만큼 편리함을 줄 수 있느냐에 달려 있다. 브리티시 항공 승객이 지체없이 미국내 최종 목적지에 도착할 수 있게 하고, 아메리칸 항공 승객이 런던에서 브리티시 항공 여객기를 갈아타고 손쉽게 다른 유럽의 도시로 갈 수 있도록 해야 하는 것이다. 항공사간 제휴에서 발생하는 또다른 문제는 양사가 지속적으로 좋은 관계를 유지할 수 있느냐 하는 점이다. 브리티시 항공과 아메리칸 항공 관계자들은 특별한 일이 없는 한 그들의 제휴는 오랫동안 지속될 수 있을 것으로 낙관하고 있다.

하지만 현재 KLM과 노스웨스트 항공간에 나타나고 있는 불협화음은 대서양 노선에서 제휴관계를 유지하는 일이 생각만큼 쉽지만은 않다는 점을 시사해준다. 양사는 그 동안 모범적인 제휴관계를 유지하고 있었던 것으로 평가받았으나, 현재 지분을 둘러싼 법적 논쟁에 휩싸여 있다.

어쨌든 유럽과 미국을 대표하는 양대 항공사간의 이번 제휴가 과연 성공할 수 있으며, 성공할

경우 세계 항공업계의 판도는 어떻게 변하게 될지 관심이 모아지고 있다.

전략적 제휴의 이론적 접근

◆ 전략적 제휴의 개념

전략적 제휴는 제휴관계를 맺은 쌍방이 서로에게 기여하는 부분이 있다는 것을 전제로 한다. 즉, 기술이나 시장접근, 자산 등에 있어서 상호보완이 이뤄져야 진정한 의미의 제휴관계가 성립되는 것이다. 전략적 제휴는 완전한 소유권행사 없이도 서로에게 영향력을 행사한다는 점에서, 기업 인수합병(M&A)과 구별되며, 비즈니스시스템 공유는 물론 위험과 이익을 함께 나누어 갖는 특징이 있다.

전략적 제휴는 단순한 협력관계와도 다른데, 일반적인 협력관계는 제3자에게도 개방적인데 반해 전략적 제휴는 외부에는 어느 정도 배타성을 지니게 된다. 한편 제휴관계 역시 여타 기업관계와 마찬가지로 언제가는 종료될 '시한부적' 성격을 갖고 있어 여기에 항상 대비하고 있어야 한다는 점도 주목해야 한다.

◆ 진입형태로서 전략적 제휴

현재 전략적 제휴를 기준(해외시장) 진입 형태(Entry Mode)에서 구분하는 관점은 확실하게 정해져 있지 않다. 전략적 제휴를 기준 진입형태

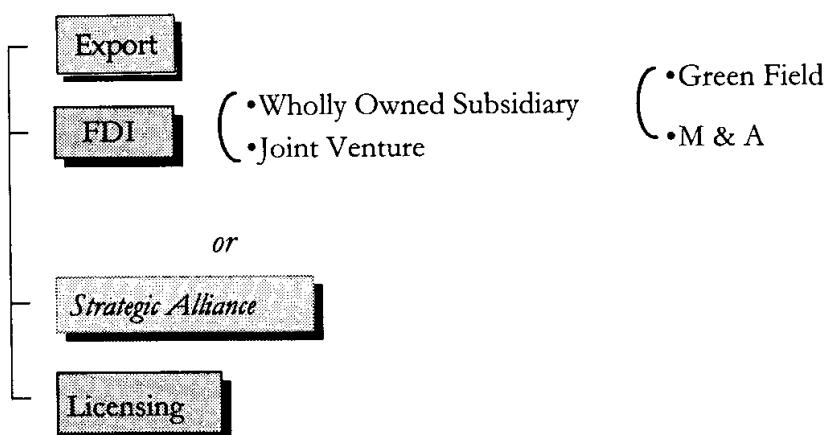
인 수출, FDI, 라이센싱 등과 함께 독립된 영역으로 보는 견해가 있는 반면, FDI 내에서 100% 지분을 확보하는 단독투자 및 합작투자와 구분되는 다른 개념으로 보는 견해도 있다. 아래 <그림 1>을 참조하기 바란다.

전략적 제휴는 국제협력전략의 한 가지 유형이라 할 수 있다. 국제협력전략이란 서로 다른 둘 이상의 기업들이 글로벌시장에서 공동의 목적을 달성하기 위하여 서로가 필요로 하는 자원을 보완적으로 결합함으로써 시너지효과를 창출할 수 있도록 장기적인 동맹관계를 맺는 것을 의미한다. 이러한 국제협력전략은 불확실성의 증대와 범세계적 경쟁에 대처하는 기업의 전략대안으로서 경쟁 전략의 보완수단으로 이용된다. 여러 협력활동 중에서 전략적 제휴가 강조되는 이유는 다음과 같다

① 합병(수직적 통합)과 전략적 제휴

새로운 시장에 진출하면서 위험을 분산시키는 수단으로는 먼저 합병을 들 수 있다. M&A에 의한 기업확장은 최근 활발히 연구되고 있는 분야이다. 그러나 전략적 제휴와 비교하여 합병은 그비용 측면에서 큰 차이를 보인다.

전략적 제휴는 기본적으로 타기업의 자산을 취득 또는 자본의 통제를 수반하지 않는다는 점에서 합병과 다르다. 즉, 자본적으로 결합하는 경우가 있기는 하지만 반드시 그럴 필요는 없다는 것이다. 이러한 특성은 자본적인 부담 없이 적시에 펼



<그림 1> 해외시장 진입전략으로 전략적 제휴의 위치

요한 도움을 받을 수 있다는 전략적 제휴의 장점을 부각시킨다. 이러한 장점 때문에 전략적 제휴는 네트워크 관점에서 수직적 통합과 다각화의 대체품으로 평가받을 수 있다. 즉, 단일시장의 진입이나 수직적 통합에서 파생될 수 있는 경영상·재무상의 위험을 줄일 수 있다.

② 카르텔과 전략적 제휴

한 기업이 다른 기업과 가격 고정이나 시장점유율 고정을 목적으로 협정을 맺을 때, 어떤 효율성 효과(efficiency effects)를 가져오지 않는다면 그것은 전략적 제휴가 아니라 카르텔이다.

카르텔은 많은 경우에 시장경쟁을 저해하기 때문에 규제되기 마련이다. 그리고 카르텔에 대한 연구는 경제학적으로 접근하는 경우가 많다. 그러나 전략적 제휴에 대해 색안경을 끼고 보는 사람들은 그것이 기업의 이윤을 증대시키기 위해 소비자의 이익을 감소시키지 않을까, 즉 경제학에서 말하는 카르텔의 폐단이 작용하지 않을까 우려하기도 한다. 카르텔과 전략적 제휴는 경쟁전략의 일환으로 활용되는 전략이라는 점에서 공통점이 있을 뿐, 그 목적이나 소비자 효용에 있어서 확연히 다르다. 즉, 전략적 제휴는 기술개발, 공동생산, 공동판매, 시장확대 등을 통해 궁극적으로 소비자에 대한 서비스를 향상시키는 것을 지향한다.

③ 라이센싱과 전략적 제휴

기업간 협력으로 많이 거론되는 것이 바로 라이센싱이다. 그러나 라이센싱은 다음과 같은 측면에서 전략적 제휴와 구분된다.

먼저, 라이센싱은 금전적 관계라는 점에서 전략적 제휴와 다르다. 단순한 라이센싱은 로열티를 받고 기술을 파는 형식을 취한다. 이는 기업간에 일어날 수 있는 매매관계에 더 가깝다.

또한 전략적 제휴의 하나인 합작투자와 라이센싱과의 차이점에 대한 연구도 있다. 라이센싱이 기술이나 관련된 기법 등을 이전함에 있어서 제한적인 반면, 전략적 제휴는 기술과 자원을 결합함에 있어서 보다 협력적이다. 뿐만 아니라 라이센싱은 사전에 정해진 계약조건이 지켜지도록 요구되는 반면, 전략적 제휴는 제휴기간 중에 계속되는 협력과정이 더욱 강조되는 경향이 있다. 즉,

전략적 제휴는 보다 결합적이며 보다 과정 지향적이다.

그러므로 전략적 제휴는 기술과 자원의 결합이라는 측면에서 라이센싱보다 선호되어왔다. 서구 기업이 자사의 노하우에 대한 통제권을 높이고, 현지파트너의 자원을 이용하기 위해서는 전략적 제휴를 이용하게 된다. 또한 셋 이상의 국가가 참여하는 다국가간 협력에 있어서는 한 나라의 시장에서가 아니라 세계시장에서 경쟁하기 위해 자원을 결합한다는 점에서 2국간의 합작투자와 구별되기도 한다.

◆ 전략적 제휴의 특성

① 책임공유

제휴의 본원적인 특성은 위험과 성과의 공유에 있다. 일반적으로 개별 제휴선은 자신이 정책결정에 참여하고 공헌한 만큼에 대해서만 위험과 성과를 분담하는 것을 원칙으로 한다. 무엇보다도 제휴사업 관리에 대한 책임의 공유가 이루어져야만 성공을 기대할 수 있다.

② 제휴참여자의 정체성 유지

전략적 제휴의 또 다른 속성은 제휴참여자의 업무영역 가운데 일부분만이 관련된다는 데 있다. 다시 말해서, 개별 제휴선은 각자의 정체성을 그대로 유지하면서 제휴에 동참하게 된다.

③ 지속적인 자원이전

제휴참여자들이 제휴사업에 자금, 기술, 인력 등 자원을 지속적으로 투입해야 하는 데 제휴의 또 다른 특성이 있다. 물론 이를 위하여 필요한 자원의 유형, 규모, 사용처 등이 합의되어야 한다.

④ 시너지 창출

전략적 제휴는 단기적인 편익을 증진시키기 위한 수단이 아니다. 제휴는 자원공유를 통해 보다 큰 가치를 창출하는 데 그 의의가 있다.

◆ 전략적 제휴의 유형

전략적 제휴에 있어서 파트너의 선정은 가장 중요한 문제이다. 파트너 선정의 핵심은 '어느 한 쪽이 기우는 관계'나 '서로 너무 똑같은 관계'는 피

하고 가급적 상호보완적이면서도 각자가 자생력을 갖춘 관계를 택하라는 것이다. 다시 말해서 제휴파트너는 각분야에서 일정한 힘을 갖고 있어야 하며, 기능, 지역 등에서 서로에게 도움을 줄 수 있어야 하며, 일정기간이상 제휴관계를 지속할 수 있는 관리력을 가지고 있어야 한다.

이러한 파트너의 특성에 따라서 전략적 제휴를 아래 <표 3>과 같이 6가지로 나눌 수 있다.

◆ 전략적 제휴의 단계

전략적 제휴의 실행단계는 4단계로 나누어진다. 제휴의 필요성이 인식되면, 제휴전략을 수립하고 이에 따라 적절한 파트너를 선정한다. 다음으로 제휴의 조직구조와 경영관리 방식을 결정하고, 마지막으로 결렬에 대비한 전략을 수립한다.

특히 마지막 단계인 제휴결렬의 대비는 실제 전략적 제휴의 평균 수명이 7년 안팎이라는 점을 고려할 때 가장 중요한 단계라 할 수 있다.

◆ 전략적 제휴의 성공요인

① 개인적 우수성(Individual Excellence)

두 당사자가 모두 강하며 그들의 관계에 기여할 만한 가치 있는 무엇인가를 가지고 있어야 한다. 그들이 관계를 맺게되는 동기는 긍정적인 것 (미래의 기회를 추구하기 위해)이지 부정적인 것 (약점을 은폐하거나 어려운 상황으로부터 탈출하기 위해)이 아니다.

② 중요성(Importance)

제휴 당사자들은 각기 장기적인 주요목표를 가지고 있으며, 제휴관계가 그들의 전략적 목표에 지대한 역할을 할 것으로 기대한다.

③ 상호의존성(Interdependence)

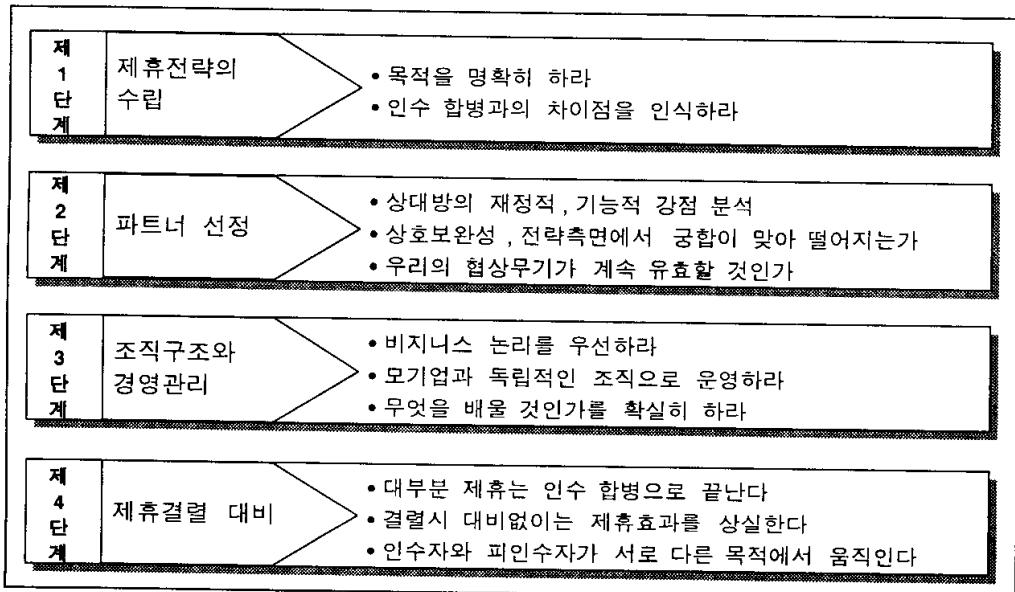
제휴당사자들은 서로를 필요로 한다. 그들은 상호보완적인 자산과 기술을 가지고 있다. 그들이 협력해서 해낼 수 있는 것은 그 어느쪽에서도 독자적으로 해낼 수 없다.

④ 투자(Investment)

당사자들은 제휴관계나 서로에게 얼마 만큼을

<표 3> 파트너 특성에 따른 전략적 제휴 유형

유형	제휴사 특징	결과 및 대응책
경쟁기업간 제휴	핵심사업을 공유한 강력한 경쟁자 제휴	<ul style="list-style-type: none"> · 短命, 전략적·재무적 목표달성을 실패 · 전략활용을 포기하고 인수 혹은 퇴출이 바람직
상호보완적 제휴	서로 보완관계에 있는 强者끼리의 제휴	<ul style="list-style-type: none"> · 제휴기간동안 강한 동맹관계 유지 · 유연성과 균형을 추구할 것 · 명확한 리더쉽을 구축할 것
매각형 제휴	상호양립이 가능한 파트너간의 제휴	<ul style="list-style-type: none"> · 원활한 초기협력, 장기적으로는 매각형식 제휴결별 · 만약의 경우를 대비한 제휴파기(Exit)조항 마련 · 교섭력 확보에 주력
위장된 제휴	强者와 弱者간 제휴	<ul style="list-style-type: none"> · 종국적으로 弱肉强食 결과 초래 · 가급적이면 제휴관계 단호히 결별결정 내림 · 약자의 입장에서는 강자에의 매각조건·가격에서 입지 확보가 필요
독립형 제휴	强者와 弱者간 제휴	<ul style="list-style-type: none"> · 弱者가 强者로부터 기술 등 분야에서 한수 배운후 결별 · 强者の 강점을 철저히 배울 수 있는 체제를 구축
弱者간 제휴	2개 이상의 약자간 연합전선	<ul style="list-style-type: none"> · 제3자에 의한 인수로 종결 · 제휴관계 이용말고 사업을 개선하든지 아니면 매각 고려



〈그림 2〉 전략적 제휴의 단계

걸고 있는가를 보여주기 위해 서로에게 투자(예컨대, 주식교환, 교차소유 또는 중역회의 상호 참여를 통해)한다. 그들은 자금 이외에도 다른 자원을 제휴관계에 할애함으로서 장기적인 결의를 구체적으로 보여주기도 한다.

⑤ 정보(Information)

커뮤니케이션은 비교적 개방적이다. 장단기 목표, 기술적 자료 그리고 갈등이나 문제점 또는 상황변화에 관한 정보를 비롯하여 제휴관계가 제 기능을하도록 하는데 요구되는 여러 정보들을 서로 교환한다.

⑥ 통합(Integration)

당사자들은 원활한 협력을 기하기 위해 결합하고 공동의 업무방식을 개발해 나간다. 그들은 기업의 여러 계층에 걸쳐 많은 사람들 간에 광범한 유대를 조성한다. 제휴업체들은 서로 가르치기도 하고 배우기도 한다.

⑦ 제도화(Institutionalization)

제휴관계는 명확한 책임과 결재과정이 수반되는 공식적인 지위를 부여받게 된다. 따라서 그것은 그것을 만들어낸 특정인들의 영역을 초월하는 것으로 자리를 굳혀, 기분에 따라 자의적으로 없애버릴 수 없는 것이 된다.

⑧ 성실성(Integrity)

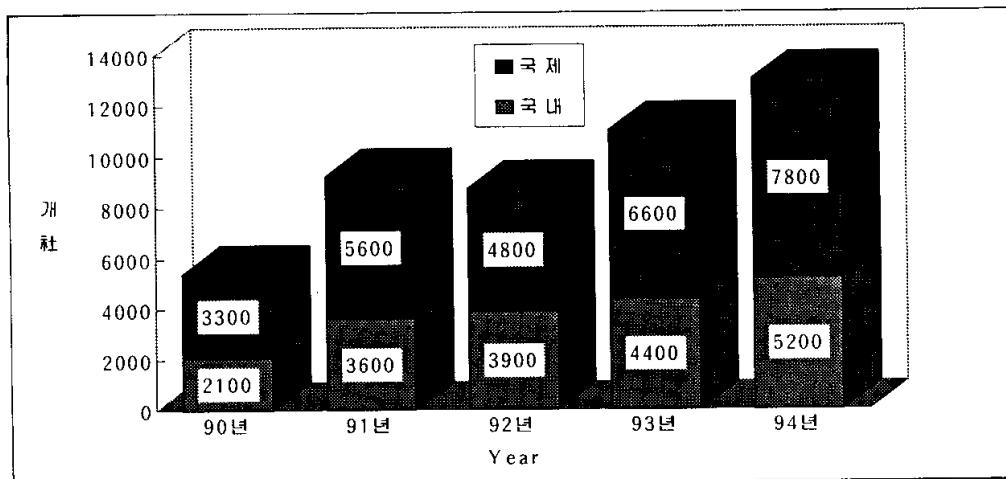
당사자들은 상호신뢰를 정당화하고 향상시킬 수 있는 명예스러운 방법으로 행동한다. 그들은 입수하는 정보를 악용하지 않을뿐더러 서로에게 불이익을 주게 되는 행동을 하지 않는다.

◆ 최근 전략적 제휴의 동향

전략적 제휴는 새로운 형태의 기업전략으로 점점 체결건수가 점점 늘고 있다. 전략적 제휴의 연도별 증가 추이는 다음 〈그림 3〉을 참고하기 바란다.

토의 사항

1. 항공 서비스 산업이 다른 산업에 비해서 가지는 본질적 특성은?
2. 최근 항공 서비스 산업의 주요 추세(trend)는?
3. 항공 서비스 기업의 경쟁력은 무엇으로 측정할 수 있는가?



〈그림 3〉 전략적 제휴의 연도별 증가 추이(미국)

4. 아시아나 항공의 현재 국제 경쟁력 수준은 어느 정도인가?
5. 항공 서비스 기업의 경쟁력에 영향을 미치는 주요 요인은 무엇인가?
6. 지금까지 아시아나 항공의 경쟁 전략의 초점은 어디에 두어졌나?
그리고 아시아나 항공의 강점과 약점은 어디에 있나?
7. 항공 산업에서 최근 전략적 제휴(strategic alliances)가 활발히 일어나는 요인은?
8. 아시아나-노스웨스트간의 전략적 제휴를 어떻게 평가할 수 있나?
9. 전략적 제휴관계를 수립하고 관리하는 데 있어서 유의해야 할 점은 무엇인가?
10. 향후 아시아나 항공의 국제경쟁력을 강화하기 위한 전략방향은?

참 고 문 헌

- 박기찬 “유럽항공사들의 경영혁신 및 세계화 전략”
항공교통, 제20호, 교통산업연구원, 1994.
8, pp 56-83
- “21세기를 향한 우리 나라 항공운수산업 정책” 항공교통, 제17호, 교통산업연구원, 1994. 2, pp 61-69
- “EC 항공자유화정책의 최신동향”. 항공교통, 창간호, 교통산업연구원, 1992. 4, pp 16-50
- 이광 “전략적 제휴의 추구 III” 항공교통 제20호, 교통산업연구원, 1994. 8
- 조동성, 국제경영, 경문사, 1997
- 한국경제신문 1996년 4월 7일자와 기타 신문자료검색
- Bleeke , Joel and David Emst, “The Way to Win in Cross-Border Alliance”, *Harvard Business Review* Nov. 1991
- Kanter, Rosabeth Moss “Collaborative Advantage The Art of Alliance”, *Harvard Business Review* Jul-Aug, 1994
- Current Market Outlook 1989. 2.
- Rigas Doganis *Flying Off Course: The*

Economics of International Airlines.
2nd Ed., Harper Collins Academic.
London, 1991.

■ 부 록 ■

1. 금호그룹(아시아나 모그룹) 성장사

연도	주요사항
1946	광주택시 설립
1959	죽호학원 설립
1960	삼양타이어공업 설립
1961	광주여객자동차, 전남여객자동차 흡수합병
1967	제일토목건축 설립
1970	금호실업 한국합성고무공업 설립
1973	광주여객자동차, 광주고속으로 상호변경 금호전자 설립
1974	광주투자금융 설립
1976	극동철강 인수 금호화학 설립
1977	금호문화재단 설립
1978	삼양타이어 공업, 금호타이어로 상호변경
1984	창업주 박인천회장 타개, 박성용회장 취임 삼양타이어와 금호실업 합병후 (주)금호로 상호 변경
1985	금호EP공업 설립 한국합성고무와 금호화학 합병후 금호석유화학으로 상호변경
1988	아시아나 항공 설립후 국내선 취항 개시
1989	아시아나 항공 부정기 국제선(서울-센다이) 첫 취항
1992	아시아나 항공 탑승객 1천만명 돌파
1994	금호생명과학연구소 금호정보통신연구소 기공 금호텔레콤 설립
1995	금호타이어, 중국 난경타이어 기공 금호주택 할부금융 설립

- 1995년 기준 27개 계열사, 매출총액 4조원

2. 아시아나 항공의 인력구조 (1996. 1월 현재)

• Flight Crew	574
• Cabin Crew	1,293
• Maintenance	716
• Flight Dispatcher	61
• Administrative, Marketing, etc.	4,522
Asiana Airlines	5,655
• Asiana Abacus	30
• Asiana Airport Service	1,450
Asiana Gross	7,135

(단위 : 명)

3. 항후 항공기 구매 계획

(단위 : 명)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
B737	20	22	24	25	26	27
B767	11	12	14	15	17	19
B767F	--	1	1	2	2	2
B747P	6	8	9	10	11	11
B747F	2	2	4	4	5	5
B777	--	--	--	2	4	7
TTL	39	45	52	58	65	71

- 아시아나 항공의 39개 항공기 모두 보잉사 비행기를 운항하고 있으며 이들의 평균 기령은 3년 남짓으로 세계 항공사의 평균 기령인 10년에 훨씬 못미치는 수치를 기록하고 있음

4. 국제노선망 확충 현황 (1994~95)

구 분	취항노선	취항일자	판매망	설치일
한일노선	서울-오사카	1994.9.5	오사카지점	1994.7.14
	서울-마쓰야마	1995.4.4		
	부산-오사카	1995.4.7	마쓰야마지점	1995.3.10
	광주-부산-오사카	1995.7.7		
동남아노선	서울-싱가포르	1994.4.16	마닐라지점 하바로프스크지점 상해지점	1994.5.16 1994.5.20 1994.12.16
	서울-마닐라	1994.5.26		
	서울-하바로프스크	1994.6.23		
	서울-북경	1994.12.22	괌지점	1995.3.30
	서울-상해	1994.12.22		
	서울-괌	1994.4.1		
미주노선	서울-디트로이트 서울-시애틀	1994.10.30 1995.11.19	디트로이트지점	1994.10.30
			로스엔젤레스화물지점	1994.12.20
			샌프란시스코화물지점	1994.12.20
			뉴욕화물지점	1994.12.20
			시애틀지점	1995.5.11
유럽노선	서울-비엔나-브뤼셀	1995.11.1	브뤼셀지점	1995.10.18
	서울-브뤼셀-비엔나	1995.11.1	비엔자지점	1995.10.20
호주노선	서울-케언즈	1995.12.3	케언즈지점	1995.12.3
	서울-시드니	1995.12.5	시드니지점	1995.12.5

5. 아시아나 항공의 주요실적 (단위: 억원, 천명)

연 도	매출액	수송인원
1988	2	7
1989	424	1,942
1990	1,080	3,607
1991	2,104	3,996
1992	3,434	5,914
1993	5,222	5,950
1994	7,948	7,718

6. 국적항공사 경쟁력 강화 지침 변경내용

구분	변경전(1990.10.15)	변경후(1994.8.27)
취항지역	<ul style="list-style-type: none"> • 대한항공: 유럽, 북미, 중남미, 아프리카 • 아시아나: 미국, 일본, 동남아시아, 서남아시아 • 특정국가(중국, 러시아, 베트남, 캄보디아, 라오스) 취항에 관한 것은 별도로 정할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 국적항공사의 취항지역은 전세계로 한다.
신규노선 배분	<ul style="list-style-type: none"> • 일본, 동남아시아 지역 ⇒ 아시아나(2) : 대한항공(1) • 미국, 서남아시아지역 ⇒ 균등배분 	<ul style="list-style-type: none"> • 건설교통부장관이 국적항공사간에 균형적으로 배분한다.
복수취항	<ul style="list-style-type: none"> • 당해노선의 연간 여객수송 수요가 15만명 이상일 것 	<ul style="list-style-type: none"> • 당해노선의 연간 여객수송실적이 장거리노선은 21만명 이상, 중단거리노선은 18만명 이상일 것
허용기준	<ul style="list-style-type: none"> • 당해노선에 취항중인 정기항공운송사업자의 주당 평균 운항횟수가 주7회 이상이고, 좌석이용률이 70% 이상이거나 이와 동일시되는 운항횟수와 좌석이용률을 시현한 경우 	<ul style="list-style-type: none"> • 당해노선에 취항중인 국적항공사의 주당 운항횟수가 장거리노선은 B747 기준 주 5회 이상이고 좌석 이용률이 70% 이상, 중단거리노선은 B767기준 주 7회 이상이고 좌석이용률이 70% 이상인 경우