

# 航空運送産業의 特性이 航空社 組織變化에 미치는 影響에 관한 考察

方 演 根<sup>1)</sup>

## 《目 次》

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| I. 시작하는 말         | 1. 항공사간 제휴의 유형  |
| II. 항공사의 조직변화     | 2. 제휴파트너 선정기준   |
| 1. 일반적인 항공사의 조직변화 | V. 제휴분석결과의 해석   |
| 2. 항공사간 제휴의 증가    | 1. 제휴를 성립시키는 요인 |
| III. 항공운송산업의 특성   | VI. 결 론         |
| IV. 항공사간 제휴분석     | VII. 부 록        |

## I. 시작하는 말

본 논문은 저자가 지난몇년간 항공운송산업에 근무하면서 경험하였던 항공사 조직변화 현상<sup>(2)</sup>중 항공사간 제휴를 분석하고 이 분석결과에 대해 해석을 시도하고자 하는 것이다.

최근들어 활발히 이루어지고 있는 항공사간 제휴사례를 분석한 결과, 일반적으로 제휴 파트너를 선정함에 있어 중요한 기준으로되어 있는 파트너기업의 생산성이 항공사간 제휴에 있어서는 그리 중시되고 있지 않다는 것을 발견하였다. 왜 그러한가를 밝힘에 있어 항공운송산업이 다른 산업 특히 제조업과는 다른 특성을 갖고 있다는 데서 설명의 단서를 찾고자 한다.

어느 한 산업이 특성(특수성)을 갖는다는 것은 여러가지 중요한 의미를 지니고 있다고 할 수 있다. 그중에서도 최근 필자가 자주 경험하는 바는, 타산업에서 두루 이루어지고 있는 혁신방안이라 할지라도 항공운송산업은 특수성이 있기 때문에 항공운송산업의 특수성을 고려하여 그러한 혁신방안들이 수정되어야 한다는 것이다. 그러나 아직까지는 항공

(1) 한진교통물류연구원, 수석연구원, 경영학박사

(2) 조직변화를 거시적 관점에서 조직구조의 변화와 미시적 관점에서 조직구성원에 대한 변화로 나누어 볼때, 본고에서 다루는 조직변화는 거시적 관점에서 조직구조의 변화를 지칭한다. 즉 항공사간 조직네트워크의 변화를 다루고자 한다.

운송산업의 특수성이 외부에 잘 알려져 있지 않을 뿐만 아니라, 내부에서도 이에 관해 합의가 형성되어 있다고 보기 어려워. 항공운송산업의 특성을 밝히는 연구가 보다 많이 이루어져야 하는 실정이라고 할 수 있다. 본 논문은 이러한 항공운송산업의 특성을 규명하고 이에 입각하여 앞서 언급한 항공사간 제휴분석결과를 해석하고자 한다.

## Ⅱ. 항공사의 조직변화

### 1. 일반적인 항공사의 조직변화

최근 몇년간 이루어지고 있는 항공사의 조직변화를 살펴보면 다른 산업과 다르다고 볼 수 없는 많은 변화들이 있다. 대표적으로는 항공운송산업이 불황에 접어들면서 원가절감을 위한 **Business Process Reengineering** 및 외주(**Outsourcing**)의 확대, 노선구조의 이원화 및 수익성 낮은 노선에서의 철수와 협력관계에 있는 군소항공사에의 이관, 책임경영을 확립하기 위한 분권화(분사화) 등과 같은 **Restructuring**을 들 수 있다.

또한 항공여행이 대중화되고 시장에서의 경쟁이 치열해짐에 따라 타산업과 마찬가지로 항공운송산업에서도 고객만족을 증진시키기 위한 여러 가지 방안들이 강구되고 있는데, 고객만족을 증진시키는 과정으로서 서비스의 인적접촉(**personal touch**)을 중시하고 있다. 항공사들은 고객들이 진정으로 원하는 것은 서비스의 인간적인 측면 즉, 자발성, 친절, 개인의 욕구에 대한 주의, 다정함 및 관심이라고 파악하고 있다. 이러한 인적서비스가 이루어지기 위해서는 항공사종사자들이 조직내부에서 중시되는 관행과 제도가 갖추어져야 한다고 보고 있다. 대표적으로 영국항공이 "고객제일" (**putting the customer first**) 캠페인을 시작하면서 종업원을 중시하는 "인간제일" (**Putting people first**) 프로그램을 이 캠페인의 일부로 포함시킨 것을 들 수 있다.

### 2. 항공사간 제휴의 증가

위에서 언급된 항공사자체의 변화이외에 항공사간관계의 변화로서 항공사간 전략적제휴<sup>(3)</sup>의 증가를 들 수 있다. 이러한 기업간 전략적제휴는 항공운송산업보다도 타 산업에서 먼저 시작되었다고 할 수 있다. 항공운송산업에서의 항공사간 전략적제휴는 1978년 미국의 자

(3) 여기서 전략적제휴라고 하는 것은 수시로 형성되었다가 해체되곤 하는 제휴관계가 아니라 제휴를 맺는 양당사자의 조직정체성(**identity**)에도 영향을 미치는 형성하기도 쉽지 않지만 해체하기도 쉽지 않은 제휴를 말한다. 항공사간 폭넓은 제휴형성 또는 상호지분예의 참여 같은 것을 전략적제휴로 분류한다.

국 항공운송산업에 대한 규제완화 이후 생산성이 향상된 미국항공사들이 양국간 항공협정(bilateral aviation agreement)<sup>(4)</sup>으로 형성되어 있는 시장접근 및 소유권에 대한 제약 등의 장애를 극복하기 위한 방안으로 시작되었다고 할 수 있다. 미국항공사들에 의해 시작된 이러한 전략적 제휴가 이제는 단순히 항공사의 재무적인 어려움 그리고 시장접근에의 어려움을 극복하는 수단을 넘어서 항공사의 중요한 성장전략의 하나로 자리를 잡아가고 있다.

최근 Airline Business가 발간한 항공사간 제휴에 관한 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 제휴중에서 운항편명공동사용(codesharing)<sup>(5)</sup>과 상용고객우대제도(frequentflyer programme)<sup>(6)</sup>에 관하여 제휴를 맺고 있거나 폭넓은 제휴협약(broad commercial agreement)을 맺고 있어, 실질적인 항공사간 전략적제휴를 도모하고 있는 건은 33개에 이른다.

### Ⅲ. 항공운송산업의 특성

최근들어 일어나고 있는 항공사의 조직변화를 고찰하기에 앞서 항공운송산업의 특성을 규명하고자 한다. 항공운송산업의 특성에 관한 이해가 전제되었을 때, 항공운송산업의 조직변화에 대한 설명이 보다 큰 설득력을 가질수 있을 것이다. 꼭 항공운송업만의 특성이라고는 주장할 수 없으나,<sup>(7)</sup> 항공운송산업은 다음과 같은 몇가지 특성을 갖고 있다고 할 수 있다.

먼저, 국제항공서비스의 공급이 당사자간 형평(equality)을 중시하는 양국간 항공협정에 의해 제약을 받는다는 것을 들수 있다. 공급좌석수, 운항편수 등이 국가간협정으로 규정되어 있기 때문에 수요가 있다고 하여도 바로 공급을 바로 늘릴 수 없는 특성을 갖게

- 
- (4) 양국간 항공서비스의 공급은 양국간 항공협정(bilateral aviation agreement)에 의해 제약을 받게되는데, 항공협정에서 공급좌석수, 운항기종, 운항편수 등이 협정에서 규정된다.
- (5) 특정 노선을 운항하는 항공사를표시할 때 그 노선에서 제휴를 맺고 있는 항공사의 이름이 공동으로 나타나는 것을 말함. 양사가 제휴관계에 있다는 것을 단적으로 나타내 줄 뿐만 아니라, 상대사의운항편에 자사의 이름이 나타나항공사의 입장에서는 자사의 운항편수가 늘어나는 효과를 가져옴.
- (6) 자사를 이용하는 고객에게 보너스 마일리지를 제공하는 프로그램을 항공사간에 서로 연계시키어, 고객이 어느 한 항공사를이용하여 획득한 보너스 마일을 타사 이용시에 사용할 수 있게 하는 것 등을 포함함.
- (7) 항공운송산업의 특성은 다시수송산업의 특성을 반영하는 부분과 항공운송산업만이 갖고 있는 특성의 부분으로 나누어 볼 수 있으나, 본고에서는 양자간의 구분은 하지 않는다.

된다. 이는 시장접근이 제약되어 있다는 것을 의미하며, 또한 소유권(ownership)의 제약을 통해 타국항공사가 자국항공사를 통제할 수 없도록 하고 있기 때문에, 해외시장에서 자사의 독자적인 성장이 어렵다는 것을 의미한다.

둘째, 여객 및 화물운송에 필요한 고가의 항공기를 비롯하여 많은 투자를 요하는 여객 및 화물터미널 시설 등으로 인하여 고정비용이 높다는 것이다.

셋째, 높은고정비용에 비해 서비스제공으로 인해 발생하는 변동비용은 상대적으로 매우 낮다는 점이다.

넷째, 출발한 항공기의 빈좌석은 다시 판매될 수 없기 때문에 제조업과 달리 좌석의 재고가 형성되지 않는다. 따라서 항공사로서는 경우에 따라 서비스를 제공하는데 발생하는 변동비용만이라도 회수할 수 있는 가격을 제시하게 된다.

다섯째, 부정기 사업도 있기는하나 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 어렵다는 점이다.

일곱째, 항공운송서비스에서 구성원자체가 서비스의 중요한 부분을 이루기 때문에 구성원의 협력없이 서비스에서 인적요소를 따로 관리하기가 쉽지 않다는 점이다. 또한 제한된 시간내에 고객의 욕구를 만족시켜야 하기 때문에 구성원간, 부서간의 협력이 매우 중요하게 된다.

여덟째, 예약관리, 발권, 상용고객우대제도의 운영, 각항공사의 노선망 및 운항에 관한 정보의 이용 등으로 인하여 정보시스템의 활용을 빼놓을 수 없다는 것이다.

이러한 특성들은 항공사의 제휴와 직·간접적인 관련이 있을 것으로 판단된다. 여기에다 제휴를 추진하는 것이 유리한 경쟁상황 등이 발생하면 해외시장에서의 성장을 추구하는 항공사로서는 제휴파트너를 모색하지 않을 수 없으며, 제휴를 통한 운항편수의 증대효과, 고정비의 분담, 가격안정을 도모하게 된다.

#### IV. 항공사간 제휴분석

##### 1. 항공사간 제휴의 유형

###### 1) 운항편명공동사용

항공사간 제휴는 넓게 보면 3개의 범주로 나누어 볼 수 있는데, 특정 노선을 대상으로

이루어지는 노선제휴(route-by alliance), 노선제휴를 포함하면서 마케팅까지도 협력의 대상으로 하는 폭넓은 마케팅제휴(broad commercial alliance), 지분투자를 포함하는 지분제휴(equity alliance)가 그것이다.

이미 언급한 바와 같이 본 연구가 대상으로 하는 제휴는 시장의 상황에 따라 항공사간에 수시로 협력관계가 형성되었다가 해체되는 제휴, 예를들면 인터라인협력(interline cooperation, 자사의 노선이 없는 구간에 자사의 승객을 인도하는 협력), SPA(special prorate agreement, 자사가 타사로부터 승객을 인도하는 구간에 대한 요금에 상호호혜를 제공하는 협력) 등의 제휴가 아니라, 양사가 어느 정도 시장의 상황과는 별개로 동반자적 관계(partnership)를 고려하는 제휴이다. 따라서 본 연구에서는 소비자에게 양사가 하나의 항공사라는 단일 이미지를 갖도록 하는 운항편명공동사용(code sharing)이 가장 기본적인 제휴분석의 대상이 된다.

앞서 언급한 33개의 제휴사례 중 운항편명을 공동사용하고 있는 25개의 사례를 분석한 결과 운항편명공동사용을 제한된 노선에만 적용하는 경우와 폭넓게 많은 노선에 이를 적용하는 경우로 나뉘어 질 수 있었으며, 그 적용방식도 어느 한 항공사만이 타사의 항공편명을 자사의 편명과 같이 사용하는 경우와 양항공사가 모두 타사의 항공편명을 공동사용하는 경우로 나뉘어 질 수 있었다.

2) 타사 상용고객우대프로그램과의 연계

소비자가 항공편을 이용하면서 운항편명공동사용제휴를 맺은 양 항공사중 뚜렷하게 어느 특정 항공사를 더 선호하는 경우 운항편명공동사용은 유지되기 어렵게 된다. 그 노

<표 1> 운항편명 공동사용

	제한된 노선에 적용하는 경우	폭넓은 노선에 적용하는 경우
일방적	AZ<MA, AF<SN, AA>QF, BD>SK, BD>UA, CP>LH, DL>SQ, DL>SR, DL<VS, QF<US	AZ<CO, BA<US, IB<AR
	유형 2	유형 1
쌍방적	AC-NZ, OS-SK, OS-SR, KL-UK, KL-LM, SQ-SR, DL-OS	AC-AF, IB-Viasa, KL-NW, LH-TG, LH-UA
	유형 3	유형 4

주: AZ<MA은 AZ운항편명이 MA의 노선에서 MA운항편명과 함께 사용되나 MA운항편명은 AZ의 노선에서 사용되고 있지 않다는 것을 의미한다. 항공사의 정식명칭은 부록을 참조하기 바람.

선에서의 수요가 어느 특정 항공사가 운항하는 비행편으로 기울어 양사간에 어느 정도의 균형이 이루어질 수 없기 때문이다. 따라서 양사간에 현저한 이미지의 차이가 있는 경우 운항편명공동사용제휴는 이루어지기 어렵다고 할 수 있다. 이러한 어려움 이외에도 마아케팅활동에서의 협력, 공평한 정산 등에서 어려움을 겪을 수 있기 때문에 일부 항공사는 아예 운항편명공동사용제휴를 꺼리고 타항공사의 상용고객우대프로그램(frequent flyer programme: FFP)에 가입하여 자사의 시장기반을 유지하거나 확대하려 하고 있다. 그 결과 항공사들 간에 많은 FFP결속(tie-in)이 이루어져 세계적인 FFP망이 형성되고 있다.

전략적인 의미에서 FFP tie-in을 형성하고 있다고 보여지는 29개의 사례를 분석의 대상으로 하였는데 이 경우에도 운항편명공동사용의 경우와 마찬가지로 FFP tie-in을 제한된 노선에만 적용하는 경우와 폭넓게 많은 노선에 적용하는 경우로 나뉘어 질 수 있었으며, 그 적용방식도 어느 한 항공사만이 타사의 FFP에 가입하는 경우와 양항공사가 타사의 FFP에 상호가입하는 경우로 나뉘어 질 수 있었다.

2. 제휴파트너 선정기준

같은 대륙에 있는 항공사 또는 타대륙에 있는 항공사와 폭넓은 마아케팅 제휴, 혹은 전략적 제휴를 맺고 있는 항공사는 제휴파트너를 선정함에 있어 틀림없이 어떤 기준을 갖고 있었다고 할 수 있다. 이러한 기준이 무엇이었는지 일일이 확인할 수 없는 이상, 문헌연구를 통해 제휴파트너 선정의 기준을 추출하고 항공사들의 제휴관계를 분석하여 이러한 기준이 실제 나타나는지 분석하였다.

제휴관련문헌(Blodgett, 1991: Geringer, 1991: Parkhe, 1993)을 참조하고 전문가들

<표 2> 상용고객우대제도 연계(FFP Tie-in)

	제한된 노선에 적용하는 경우	많은 노선에 적용하는 경우
일방적	AF<SN, AZ<MA, NH<US, AA>QF, CP>LH,, DL>SQ, DL>OS, QF<US	AC>AF, CO>AZ, BA>DI
	유형 2	유형 1
쌍방적	OS-SK, BD-SK, BD-UA, KL-UK, SK-SR, SQ-SR	AC-CO, AC-UA, AA-CP, OS-SR, BA-QF, BA-US, DL-SR, IB-AR, IB-Viasa, KL-NW, LH-TG, LH-UA
	유형 3	유형 4

주: AZ<SN이 주: 의미하는 바는 AF가SN'의 FFP에 가입하였으나 SN은 AF의 FFP에 가입하지 않았다는 것이다. OS-SK가 의미하는 바는 양사가 각사의 FFP에 상호가입하였다는 것이다.

과의 논의를 통하여 다음과 같은 몇가지 제휴파트너 선정기준을 추출할 수 있었다. 노선의 보완성(complementarity of route networks), 항공사의 규모 및 망라하는 시장의 크기(size and market coverage), 생산성(productivity), 재무적인 강점(financial strength), 양호한 노사관계(good labor relations), 소유권 및 경영권의 안정성(stability of ownership and management), 기업문화 및 경영스타일의 양립성(compatible corporate and management culture), 기업의 인지도 및 명성(good brand recognition and reputation), 기존 제휴파트너와의 양립가능성(compatibility with the existing alliance partners), 과거의 거래 경험(good experience in past dealings with the candidate for a partner), 제휴에 대한 비전의 양립가능성(compatible vision on the carrier alliance)이 그것이다.

계량적인 파트너 선정기준인 항공사의 규모는 1993년 각사의 총수입(total revenue), 유상여객마일(revenue passenger miles: RPM) 및 공급력(fleet capacity: average seat/aircraft  $\times$  the number of aircraft)으로 측정하였다. 항공사의 시장범위(market coverage)는 1993년 정기편 취항지의 수로 측정하였다. 각 항공사의 생산성은 인당 RPM(RPM per employee) 및 인당 공급좌석마일(available seat miles(ASM) per employee)로 측정하였다. 또한 제휴를 통한 비용절감의 가능성은 양사가 보유하고 있는 같은 기종의 항공기 수로 측정하였다. 이러한 계량적인 자료는 The Airline Monitor (October 1994 and September 1994), Jane's World Airlines, update (4. 1994), Airline Business (July 1994), Air Transport World (June 1994) 및 The Avmark Aviation Economist (October 1994)에서 추출하였다.

#### 1) 항공사의 규모

앞서 언급한 바와 같이 항공사의 규모는 총수입, RPM 및 좌석공급력으로 측정하였다. 제휴항공사간에 상대적인 규모에 있어 한 항공사의 규모가 타사 규모의 2배에 가깝거나 이를 넘을 경우 '대규모의 항공사와 소규모 항공사간의 제휴'로 분류하였다. 그리고 상대적인 규모 차이가 1/2에서 1.5배 사이에 있는 경우 규모가 비슷한 항공사끼리의 제휴로 분류하였다.

운항편명공동사용 또는 FFP tie-in을 하고 있는 대부분의 제휴는 규모 면에서 큰 항공사와 작은 항공사간에 이루어진 것이었다. 25개의 제휴사례 중 오직 3개의 사례만이 규모가 비슷한 항공사간에 이루어진 것이었다. 이러한 예외적인 제휴사례에 속하는 것 중의 하나가 BA와 USAir간의 제휴인데, 양사는 전략적 제휴를 표방하고 운항편명공동사용과 FFP tie-in을 하고 있지만, 규모면에서는 비슷하다. 그러나 양사의 관계가 특별한 점이

있는 점을 고려하면, 즉 USAir가 재정적인 어려움을 겪고 있을 때 BA가 투자하여 USAir를 파산에서 구한 과거를 고려하면, 이러한 특수한 사례를 제외한 대부분의 제휴에 있어 항공사의 규모는 제휴파트너를 선택하는 중요한 기준이라고 할 수 있다.

## 2) 항공사의 생산성

생산성의 경우도 앞서 언급한 바와 같이 인당 유상여객마일(RPM/employee)과 인당 공급좌석마일(ASM/employee)로 측정하였고<sup>(8)</sup> 제휴항공사에서 어느 한 항공사의 생산성이 제휴파트너의 생산성보다 30%이상 높거나 낮을 경우 이를 '생산성이 높은 항공사와 생산성이 낮은 항공사간의 제휴'로 분류하였다. 그리고 양사의 생산성 차이가 30%이내에 속하는 경우 '생산성이 비슷한 항공사끼리의 제휴'로 분류하였다. 이와 같이 기업의 규모와 생산성을 두 차원으로 하여 4개의 분류를 생산하였고 이를 바탕으로 제휴사례를 분석한 결과 다음과 같은 특성을 발견하였다.

생산성을 기준으로 25개의 제휴를 분석한 결과 생산성이 비슷한 항공사간에 이루어진 제휴건수가 13건, 생산성에 상당한 차이가 있는 항공사간 이루어진 제휴건수가 12건으로 25개의 제휴가 양분되었다. 따라서 잠정적으로 생산성은 제휴파트너를 선정하는데 영향을 미치지 못하고 있다고 결론을 내릴 수 있겠다. 제휴파트너의 선정에 관한 많은 문헌은 생산성이 높은 제휴파트너를 선정하여야 하는 여러가지 이유를 밝히고 있지만, 항공운송 산업에서 지금까지 이루어진 제휴에서는 이러한 주장을 뒷받침 할만한 증거가 제시되고 있지 못하다고 할 수 있다.

## V. 제휴분석결과의 해석

### 1. 제휴를 성립시키는 요인

제휴파트너를 선정함에 있어 파트너의 생산성을 중시하는 대표적인 이유로서 제휴파트너가 생산성이 낮을 경우 제휴에 참가한 다른 항공사의 경영에도 영향을 미쳐 생산성이 높은 참가자조차 경쟁력이 저하될 뿐만 아니라, 생산성이 낮은 제휴파트너가 도산할 경우

(8) 생산성측정은 측정하는 목적에 따라 세련된 여러가지 시도들이 있으나, 본고에서는 자료접근의 한계와 생산성측정자체에 큰 비중을 둘 이유는 없다고 판단하여 통상 널리 쓰이는 인당유상여객마일(또는키로미터)과인당좌석공급마일(또는키로미터)을사용하였다. 또한 1993년 한 해 자료에 기초하고 있으나 분석결과가 널리 알려져 있는 예와 어긋나지않았고, 생산성이 단시일내 급격히 변하기 어렵다고 가정하여 자료를 그대로 사용하였다.



〈표 3〉 상대적인 규모 및 생산성

규모			
		대형항공사와 소형항공사간의 제휴	비슷한 규모
생 산 성	높은 항공사와 낮은 항공사	AC<>AF, AC><NZ, AC<<CO, AC<<UA, AZ>>MA, DL><SQ, DL>>SR, DL>>OS, KL<<NW, LH<<UA, SQ>>SR	NH= >US,
		유형 2	유형 1
성	비슷한 항공사	AF>=SN, AZ<=CO, AA>=CP, AA>=QF, OS<=SK, OS<=SR, BA>=QF, CP<=LH, QF<=US, IB>=AR, LH>=TG	BA = US, SK = SR
		유형 3	유형 4

주: AC<>AF는 AC가 AF보다 규모가 작으나 AC가 AF보다 생산성이 높다는 것을 의미

다른 제휴파트너를 찾아 제휴망을 다시 형성한다고 하는 것이 경쟁에 치명적인 타격을 줄 수 있기 때문이다. 이러한 일반적인 사정과 달리 항공운송산업에서 파트너의 생산성과 관계없이 제휴가 성립되고 있는 것은 어떤 이유에서인가? 그 중에서도 항공운송산업의 어떤 특성이 영향을 미치고 있다고 할 수 있는가? 생산성 차이가 큰 항공사간에 제휴를 성립시키는 요인을 수요측면과 공급측면으로 나누어 살펴보면, 먼저 수요 측면에서 특정 노선에서 수요가 충분하지 않아 주7회 매일운항이 될 수 없어 높은 고정비용을 상회하는 수익을 올릴 수 없을 경우, 항공사는 파트너의 생산성을 크게 중시하지 않으면서 운항편명공동사용을 수반하는 제휴를 추구할 수 있다. 항공사들은 특정 노선에서 타사와의 운항편명공동사용을 통해 높은 고정비용을 분담하고 시장지배력을 높여 가격을 안정시키고 수익성을 개선할 수 있을 뿐만 아니라, 매일 운항에 가깝게 운항편수를 증대시키는 효과를 갖게 되어 편리하여진 스케줄이 수요를 자극하기 때문이다.

공급측면에서는 양국간 항공협정으로 제한되어있는 공급에도 불구하고, 양사의 제휴로 노선망이 확대됨에 따라 범위의 경제(economies of scope: 취항지의 수가 증대되어 발생하는 이득)와 밀도의 경제(economies of density: 취항노선내에서 운항편수가 증대되어 발생하는 이득)가 실현될 수 있고 마케팅상에 우위를 확보할 수 있기 때문에 항공사들이 제휴파트너의 생산성과 관계없이 제휴를 추구한다고 할 수 있다. 국제선시장이 점점 경쟁이 심화됨에 따라 항공사들은 높은 고정비용을 감소시키는 범위의 경제와 밀도의 경제같은

경제적인 인센티브를 취하기 위해 제휴를 통해 노선망을 확대하는 경향을 보이고 있다 (GRA, 1994).

제휴그룹간의 경쟁, 즉 그룹 대 그룹이라는 새로운 형태의 경쟁형태가 항공사로 하여금 제휴에 참가하지 않을 수 없게하는 요인이라고 할 수 있다(Benjamin Gomes-Casseres, 1994). 항공운송산업에서도 이러한 경향을 볼 수 있는데 전세계를 망라하는 몇 개의 전략적 제휴그룹이 등장하고 이들 전략적 제휴그룹들간의 경쟁이 가시화되고 있다. 아무리 생산성이 높은 항공사라 할지라도 항공운송시장에서 제휴를 통해 이미 전세계적인 노선망을 갖고 운항편수가 강화된 특정 제휴그룹과 경쟁한다는 것은 매우 버거운 일이기 때문에 이 특정 제휴그룹과 경쟁하고 있는 다른 제휴그룹에 합류할 것을 고려하게 될 것이다.

그러나 항공사간 제휴파트너 선정에 있어 파트너의 생산성이 중요한 기준으로 작용하지 못하는 것은 무엇보다도 양국간 항공협정체제 하에서 국가를 대표하는 국적항공사개념이 아직도 위력을 발휘하고 있어, 어떤 국가이든지 자국의 국적항공사가 파산하도록 방치하지 않을 것이라는 확신을 갖고 있기 때문이라고 할 수 있다. 유럽에서 에어프랑스에 대한 프랑스정부의 계속되는 정부보조가 대표적인 사례라고 할 수 있다.

## VI 결 론

아시아지역 항공사들에게 있어 국제항공운송시장은 아직까지도 양국간 항공협정으로 규제되어 있는 시장이라고 할 수 있다. 규제되어 있는 시장에서는 항공사의 생산성이 항공사의 생존을 결정하지 않는다고 볼 수있다. 정부의 보호와 소비자들의 국적항공사 애용이 있는 한 항공사로서는 생산성을 높여야할 인센티브가 크다고 할 수 없기 때문이다. 그러나 미국의 항공운송시장 규제완화와 유럽의 항공운송시장 자유화 정책의 진전은 이들 항공운송시장에서 생산성이 높은 능률적인 항공사만이 살아남을 수 있는 여건을 형성하고 있다고 할수 있다. 따라서 세계항공운송시장의 자유화가 진전될수록 제휴항공사를 선정함에 있어 파트너의 생산성은 중시될 수 밖에 없게 될 것이라고 단언할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

### 1) 서적

Lynch, R.P.(1993) Business Alliances Guide. John wiley & Sons, New York.

Ohmae, K. (1993) The Global Logic of Strategic Alliances. In J. Bleeke and D. Ernst (eds.), *Collaborating To Compete*. John Wiley & Sons, New York.

## 2) 논문

Benjamin G, C. (1994) Group Versus Group: How Alliance Networks Compete, *HBR*, July-August, 62.

Blodgett, L. L. (1991) Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22: 63-78.

Geringer, J. M. (1991) Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22: 41-62.

Parkhe A. (1993) Messy Research Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, 227-268.

Parkhe, A. (1993) Partner Nationality and the Structure-performance Relationship in Strategic Alliances. *Organization Science*, Vol. 4, No. 2: 301-324.

## 3) 기타 간행물

*Aviation Daily* (1993) Nov. 23.

Bagging the Benefits (1994) *Airline Business*, July, 44-49.

Financial Data for the Major Airlines through the Second Quarter (1994) *The Airline Monitor*. September.

Five Year Traffic, Financial and Fleet Data for 43 Non-U.S. Airlines (1994) *The Airline Monitor*, October.

Jane's World Airlines update (1994) Jane's Information Group.

OAG Desktop Flight Guide (1994) November.

Oum, T.H. and Taylor, A.J. (1993) Emerging Patterns of the Intercontinental Air Linkages and Implications for International Route Allocation Policy, Working Paper, University of Columbia, Vancouver, B.C. Canada. A Study of International Airline Code Sharing (1994) GRA, Incorporated, December.

Tagging along (1994) *Airline Business*, July. 25-42.

World Airline Financial Statistics-1993 (1994) *Air Transport World*, June. 57-62.

World Airline Fleets(1994) Air Transport World, June. 140-158.

World Airline Traffic Statistics-1993(1994) Air Transport World, June. 64-74.

## 부 록

제휴항공사 재무 및 운영실적(1993)

항공사	총수입 (mil.US \$)	유상여객마일 (mil.)	Load Factor	비행기 당 평균좌석수	총보유 항공기 수	총고용인원
AA	14,652.5	97,061.7	60.4	175.2	680	94,790
AC	2,251.5	12,732.8	64.3	156.1	109	18,152
AF	6,476.2('92)	27,051.9	67.8	202.8	156	65,000('92)
AR	795.9	4,816.6	58.4	248.0	34	8,792
AZ	4,349.2	17,633.3	65.5	194.9	97	18,034
BA	8,443.8	49,764.3	69.9	256.6	231	49,628
CO	4,973.6	39,819.4	63.2	159.8	315	35,605
CP	2,237.9	12,387.2	68.3	176.8	81	15,547
DL	12,294.8	82,862.8	62.3	178.5	556	72,877
IB	3,149.0('92)	14,456.9	66.6	212.3	117	24,476
KL	2,903.0('91)	22,871.2	70.8	229.4	76	25,600
LH	9,540.5	32,721.0	66.0	173.4	229	45,322
MA	312.8	1,060.7	56.3		26	3,548
NH	6,246.9	22,886.3	62.2	331.2	111	14,726
NW	8,415.0	58,032.6	66.7	188.3	364	43,000
NZ	1,078.0	8,253.0	68.2	201.0	34	7,206
OS	899.5	2,328.3	57.9	24		4,250
QF	4,062.7	27,657.8	71.5	267.6	84	26,600
SK	3,664.4	11,270.5	63.5	126.7	133	21,160
SN	1,537.1	4,029.9	55.5	133.5	32	9,295
SQ	3,051.5	25,641.8	71.5	315.3	63	12,342
SR	2,760.0('92)	10,649.1	61.5	187.1	61	17,304
TG	2,046.0	14,213.7	66.9	296.0	66	19,511
UA	13,921.9	100,990.7	67.1	199.3	536	75,669
US	6,485.1	35,220.4	59.2	128.7	439	46,000

주 : 일부 자료를 제외한 모든 수치는 1993년 실적임.

자료 원: The Airline Monitor(October 1994 and September 1994). 여기서 누락된 일부 자료는 theJane's World Airlines,update (4.1994), Airline Business(July 1994) 및 Air Transport World(June 1994)에서 보완하였음.

항공사명: AA = AmericanAirlines, AC = AirCanada, AF = Air France, AR = Aerolinas Argentinas, AZ = Alitalia, BA = British Airways, CO = Continental Airlines, CP = Canadian Airlines, DL = DeltaAirlines, IB = IberiaLineas Aereasde Espana, KL = KLM Royal Dutch Airlines, LH = Deutsche Lufthansa, MA = Malev Hungarian

## 부 록(계속)

---

Airlines, NH = All Nippon Airways, NW = Northwest Airlines, NZ = Air New Zealand, OS = Austrian Airlines, QF = Qantas Airways, SK = Scandinavian Airlines System-SAS, SN = SabenaBelgian WorldAirlines, SQ = Singapore Airlines, SR = Swiss Air Transport, TG = Thai AirwaysInternational, UA = United Airlines, US = US Air