

항공사간 제휴특성에 관한 분석**

방 연 근 *

〈 목 차 〉

- | | |
|------------------|----------------|
| I. 시작하는 말 | IV. 제휴파트너 선정기준 |
| II. 제휴를 성립시키는 요인 | V. 글로벌 네트워크 분석 |
| III. 항공사간 제휴의 유형 | VI. 요약 및 결론 |

I. 시작하는 말

주지하는 바와 같이 미국에서 항공운송산업에 대한 규제완화가 이루어진 이후 미국의 항공사들은 치열한 경쟁으로 수입증가율이 둔화된 미 국내항공운송시장에서 눈을 돌려 국제선시장을 강화하려 하고 있다. 그러나 최근에 있었던 미국 및 유럽, 일본의 불경기로 인하여 국제항공수요의 성장이 저조하여짐에 따라 항공사간 경쟁은 더욱 격화되어 수입의 증대를 도모하기가 쉽지 않게 되었다. 여기에다 여전히 존재하는 양국간 항공협정으로 인한 시장접근 및 소유권에 대한 제약 등은 항공사로 하여금 타국항공사와 제휴를 모색하지 않을 수 없게 하고 있다. 미국항공사들에 의해 시작된 이러한 제휴가 이제는 단순히 항공사의 재무적인 어려움 그리고 시장접근에의 어려움을 극복하는 수단을 넘어서 항공사의 중요한 전략의 하나로 자리를 잡아가고 있다.

최근 활발히 이루어지고 있는 항공사간의 제휴를 어떤 시각에서 바라보아야

* 대한항공 교통산업연구원 선임연구원, 경영학박사.

**본 논문은 필자가 다른 두 공저자 박기찬, 이경섭과 함께 작성한 1995년 오스트레일리아 시드니 세계교통학회에 제출한 "An Analysis of Partner Selection Criteria in Air Carrier Alliances"를 필자가 재구성한 것임을 밝혀 둔다.

하는가? 종전과 같은 경쟁의 관점에서 본다면 제휴도 다른 형태의 경쟁으로 보아야 할 것이다. 즉 타항공사들의 제휴로 성립된 그룹과 경쟁하기 위하여 특정 제휴그룹을 형성하거나 이에 합류하는 제휴그룹간의 경쟁이 본격화된 것이 아닌가 하고 해석할 수 있을 것이다. 또한 제휴를 하지 않을 수 없도록 하는 외적 요인에 대해 주목할 수 있을 것이다. 이러한 관점에서 보면 제휴그룹간의 경쟁이 약화되고 제휴를 도모하게끔 했던 외적 요인이 없다면 제휴는 무너지게 될 것이다. 그러나 관점을 바꾸어 협력의 관점에서 제휴를 살펴볼 수도 있을 것이다. 타항공사와의 협력은 각사가 홀로 성장할 수 있는 것 이상으로 협력사들의 성장을 도울 수가 있다. 제휴는 분명 항공사의 이익을 증진시키기 위해 협력하는 것이다. 이러한 협력을 통해 상호이익이 증진되면 제휴는 오래 지속될 것이다. 제휴에 실패한다면 항공사는 홀로 성장을 도모하여야 한다. 물론 제휴를 한다고 하여 스스로 경쟁력을 높여야 하는 노력이 면제되는 것은 아니다. 그러나 성장을 위한 한 수단으로서 협력이라는 방안은 언제든지 고려될 수 있을 것이다.

본 논문에서는 항공사간에 활발히 이루어지고 있는 제휴를 분석함으로써, 어떤 종류의 제휴가 어떤 범위 내에서 이루어지고 있으며, 어떤 기준에 의거 제휴 파트너가 선정되고 있는지, 최근 관심사로 떠오르고 있는 세계적 노선망(global network)의 구성을 도모하고 있는 항공사간 제휴에 관해 살펴보고자 한다. 이를 통하여 항공사간에 이루어지고 있는 제휴에 대한 이해를 도모하고 특히 제휴 파트너 선정에 어떻게 하고 있는지, 전략적 제휴그룹이 어떻게 형성되고 있는지를 파악하고자 한다.

저자는 이와 같은 연구를 수행함에 있어 최근 *Airline Business*가 발간한 항공사간의 제휴에 관해 조사를 바탕으로 하였다. 이 조사는 136개의 항공사가 맺고 있는 280개의 제휴를 대상으로 하고 있는데 이는 항공사간에 이루어진 제휴를 거의 망라하는 것이다. 또한 사례를 면밀하게 살펴본 결과 그 조사내용도 신뢰할 만한 것이어서 연구의 자료로 이용되기에 충분하다고 판단하였다. 이러한 280개의 제휴 중에서 운항편명공동사용(code sharing)과 상용고객우대제도(frequent flyer programme)에 관하여 제휴를 맺고 있거나 폭넓은 제휴협약을 맺고 있는 33개의 사례를 추출하여 분석의 대상으로 삼았다. 그 밖의 제휴 사례는 과거에도 있었던 항공사간의 협력관행으로서, 특별히 어떤 전략적인 의도를 갖고 있다고 보기 어려운 것들이어서 본 연구의 대상에서 제외하였다.

항공사간 제휴에 있어 제휴파트너 선정기준을 추출하기 위해 문헌연구를 통해

타산업에서의 제휴파트너 선정기준을 추출하고, 여기에 한국, 북미, 유럽, 동남아시아 항공사경영자들과의 인터뷰 및 그간의 경험과 판단을 활용하여 항공사간 제휴시 제휴파트너의 선정기준을 작성하였다. 선정기준은 크게 계량적인 분석이 가능한 기준과 질적인 판단을 요하는 기준으로 나누어 볼 수 있는데 본 논문에서는 자료의 제약상 계량적인 선정기준 중 일부밖에 다루지 않았다. 질적인 판단을 요하는 선정기준에 관한 연구는 아직 일반화시키기에는 자료가 불충분하다고 판단하였다.

II. 제휴를 성립시키는 요인

항공사간에 제휴가 성립되기 위해서는 우선 타사와 제휴하고자 하는 의도를 갖고 있는가가 무엇보다도 중요할 것이다. 작년까지만 하여도 항공사간의 제휴에 관하여 비판적이고 제휴전략을 추구하지 않겠다고 아메리칸 항공이 올해 급선회하여 제휴파트너를 모색하고 있는 것이 대표적인 예라 할 수 있다. 제휴파트너로서 유리한 조건을 갖고 있는 아메리칸 항공이 일찍부터 제휴전략을 추구했다더라면 지금보다 훨씬 유리한 조건에서 제휴파트너를 모색할 수 있었을 것이다.

제휴의도와는 별도로 항공사가 제휴를 하지 않을 수 없도록 하는 외적요인을 수요측면과 공급측면으로 나누어 살펴볼 수 있다. 먼저 수요 측면에서 특정 노선에서 수요가 충분하지 않아 주7회 매일운항이 될 수 없고 수익을 올릴 수 없을 경우, 항공사는 운항편명공동사용을 수반하는 제휴를 추구할 수 있다. 항공사들은 특정 노선에서 타사와 운항편명공동사용을 통해 비용을 절약하고 수익성을 개선할 수 있을 뿐만 아니라 매일운항에 가깝게 운항편수를 증대시키는 효과를 갖게 되기 때문이다.

공급측면에서는 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 제휴를 추구한다고 할 수 있다. 국제선시장이 점점 경쟁이 심화됨에 따라 항공사들은 범위의 경제와 밀도의 경제와 같은 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 없게 하는 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. 개별 항공사가 항공운송시장에서 제휴를 통해 이미 전세계적인 노선망을 갖고 운항편수가 강화된 특정 제휴그룹과 경쟁한다는 것은 매우 버거운 일이기 때문에 항공사는 이 특정 제휴그룹과 경쟁하고 있는 다른 제휴그룹에 합류할 것을 고려하게 될 것이다.

Ⅲ. 항공사간 제휴의 유형

가. 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 마케팅 제휴(broad commercial alliance), 자본투자를 포함하는 지분제휴(equity alliance)가 그것이다. 본 연구가 대상으로 하는 제휴는 시장의 상황에 따라 항공사간에 수시로 협력관계가 형성되었다가 해체되는 제휴, 예를 들면 인터라인 협력(interline cooperation: 자사의 노선이 없는 구간에서 자사의 승객을 인도하는 협력), SPA(special prorated 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 제휴이기 때문에 소비자에게 양사가 하나의 항공사라는 단일 이미지를 갖도록 하는 운항편명공동사용(code sharing)이 가장 기본적인 제휴분석이 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 나누어 질 수 있었으며, 그 적용방식도 어느 한 항공사만이 타사의 항공편명을 자사의 편명과 같이 사용하는 경우와 양항공사가 모두 타사의 항공편명을 공동사용하는 경우로 나누어 질 수 있었다. 따라서 운항편명공동사용의 적용범위와 적용방식을 두 차원으로 하여 운항편명공동사용에 대해 4가지 유형이 생산될 수 있었다.

이러한 4가지 유형에 비추어 운항편명공동사용을 분석한 결과 다음과 같은 특성을 발견할 수 있었다.

- 대부분의 운항편명공동사용은 제한된 노선에서만 이루어진다고 할 수 있다

(유형2와 3에 속하는 사례가 25개 사례중 17개).

- 전략적인 제휴관계를 표방하고 있는 항공사들은 운항편명공동사용을 폭넓은 노선에 적용하고 있으나 그 적용방식이 쌍방적인 경우(KL-NW, LH-TG, LH-UA 제휴사례가 그것)와 일방적인 경우(예:BA<US, AZ<CO, IB<AR)로 나뉘어진다.
- 전략적인 제휴관계로 알려진 “Global Excellence”를 맺고 있는 항공사(DL, SQ 및 SR)와 “European Quality Alliance”를 맺고 있는 항공사들(SR, SK 및 OS)은 제한된 노선에서만 운항편명을 공유하고 있다.

이러한 분석을 살펴볼 때 대다수 제휴는 운항편명공동사용을 제한된 노선에만 적용하고 있으며, 양사간의 제휴가 전략적 제휴라고 표방하고 있다 하여도 운항편명공동사용이 제한적이거나 일방적일 경우 아직 그 전략적 제휴가 완성되었다고 할 수 없겠다.

〈그림 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 유형 2	AZ<CO, BA<US, IB<AR 유형 1
쌍방적	AC-NZ, OS-SK, OS-SR, KL-UK, KL-LM, SQ-SR, DL-OS 유형 3	AC-AF, IB-Viasa, KL-NW, LH-TG, LH-UA 유형 4

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

나. 타사 상용고객우대프로그램과의 연계

소비자가 항공편을 이용하면서 운항편명공동사용 제휴를 맺은 양 항공사중 뚜렷하게 어느 특정 항공사를 더 선호하는 경우 운항편명공동사용은 유지되기가 어렵게 된다. 그 노선에서의 수요가 어느 특정 항공사가 운항하는 비행편으로 기울어 양사간에 어느 정도의 균형이 이루어질 수 없기 때문이다. 따라서 양사

간에 현저한 이미지의 차이가 있는 경우 운항편명공동사용 제휴는 이루어지기 어렵다고 할 수 있다. 이러한 어려움 이외에도 마케팅활동에서의 협력, 공평한 정산 등에서 어려움을 겪을 수 있기 때문에 일부 항공사는 아예 운항편명공동사용 제휴를 꺼리고 타항공사의 상용고객우대프로그램(frequent flyer programme:FFP)에 가입하여 자사의 시장기반을 유지하거나 확대하려 하고 있다. 그 결과 항공사들 간에 많은 FFP 결속(tie-in)이 이루어져 세계적인 FFP 망이 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. 따라서 FFP tie-in도 적용범위와 적용방식을 두 차원으로 하여 4가지 유형이 생산될 수 있었다.

이러한 4가지 유형에 비추어 FFP tie-in을 분석한 결과 다음과 같은 특성을 발견할 수 있었다.

- 4가지 유형 중 많은 노선에서 상호 FFP에 가입하는 유형4에 속하는 FFP tie-in이 가장 많았다(12개 사례).

〈그림 2〉 상용고객우대제도 연계(FFP Tie-in)

	제한된 노선에 적용하는 경우	폭넓은 노선에 적용하는 경우
일방적	AF(SN, AZ(MA, NH(US, AA)QF, CP)LH, DL(SQ, DL)OS, QF(US 유형 2	AC)AF, CO)AZ, BA)DI 유형 1
쌍방적	OS-SK, BD-SK, BD-UA, KL-UK, SK-SR, SQ-SR 유형 3	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 4

주 : AF(SN이 의미하는 바는 AF가 SN'의 FFP에 가입하였으나 SN은 AF의 FFP에 가입하지 않았다는 것이다. OS-SK가 의미하는 바는 양사가 각사의 FFP에 상호가입하였다는 것이다.

- 많은 노선에서 FFP tie-in을 할 경우 상호가입하는 것이 대부분이라고 할 수 있다.
- 일부 사례의 경우 FFP tie-in을 하면서 지분투자의 관계도 갖고 있었으나 운항편명공동사용 제휴를 하지 않고 있었다. 예를 들면 BA>DI(Deutch BA), AC-CO, AA-CP, BA-QF간의 제휴를 들 수 있다. 이들 중 일부는 해당 노선에 대한 운수권을 갖고 있지 못해 운항편명을 공동사용할 수 없었다. 운항편명을 공동사용할 수 있기 위해선 양사가 해당 노선에서 운수권을 갖고 있어야만 하는데, 예를 들면 AC는 CO가 취항하는 목적지에 대한 운수권을 갖고 있지 않다.
- 운항편명공동사용 제휴를 맺고 있는 경우 이들 대부분은 FFP tie-in을 포함하고 있는데, DL<VS(Virgin Atlantic), AC-NZ(Air New Zealand) 및 KL-LM (ALM Antillean)간의 제휴는 그렇지 않은 소수의 예에 속한다.

IV. 제휴파트너 선정기준

같은 대륙에 있는 항공사 또는 타대륙에 있는 항공사와 폭넓은 마케팅 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, 필자는 문헌연구를 통해 제휴파트너 선정의 기준을 추출하고 항공사들의 제휴관계를 분석하여 이러한 기준이 실제 나타나는지 검증하고자 하였다.

제휴관련문헌(Blodgett, 1991; Geringer, 1991; Parkhe, 1993)을 참조하고 전문가들과의 논의를 통하여 다음과 같은 몇 가지 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.

필자는 동남아시아 항공사들의 경영자, 필자와 같이 연구하고 있는 다른 동료들은 북미, 유럽 항공사들의 경영자들과 인터뷰를 통하여 제휴 당시 파트너 선정기준이 무엇이었는지를 파악하고자 하였다. 그러나 파트너 선정기준에 관하여 충분한 어떤 결론을 내릴 수 있을 만큼 인터뷰를 한다는 것은 여러 가지 제약(일부 항공사만이 인터뷰에 응한 점, 지리적으로 멀리 떨어져 있는 경우 일정을 맞추기 어렵고 많은 비용이 발생하는 점 등)으로 인하여 불가능한 것이었다. 따라서 인터뷰를 통하여서는 선정기준의 단편들을 확인하는 정도에 만족할 수밖에 없었다. 그 결과 위에서 언급한 파트너 선정기준 중 어느 정도의 시간을 두고 충분한 자료축적 및 분석이 요구되는 질적 기준에 관한 것은 본 연구에서 제외하였다.

계량적인 파트너 선정기준인 항공사의 규모는 1993년 각사의 총수입(total revenue), 유상여객마일(revenue passenger miles:RPM) 및 공급력(fleet capacity:average seat/aircraft x 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.

기존 제휴파트너와의 양립가능성이 제휴파트너 선정에 미치는 영향을 살펴보기 위해, 알카자 제휴시도(Alcazar project)의 실패사례를 분석하였고, 현존하는 제휴관계가 전략적인 제휴로 발전한다고 가정할 때 발생할 수도 있는 제휴파트너 선정의 갈등을 분석하였다. 일반적으로 어느 항공사든 규제완화로 인해 자유경쟁시장이 형성되어 있는 동일한 대륙 내(예, 미국, 유럽)에서는 경쟁관계에 있는 2개의 항공사를 동시에 전략적 제휴 파트너로 선정할 수 없다고 인식되고 있다.

가. 항공사의 규모 및 생산성

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 '대규모와 항공사와 소규모 항공사간의 제휴'로 분류하였다. 그리고 상대적인 규모 차이가 1/2에서 1.5배 사이에 있는 경우 규모가 비슷한 항공사끼리의 제휴로 분류하였다.

생산성의 경우도 앞서 언급한 바와 같이 인당 유상여객마일(RPM/employee)과 인당 좌석공급마일(ASM/employee)로 측정하였고, 제휴항공사중 어느 한 항공사의 생산성이 제휴파트너의 생산성보다 30% 이상 높거나 낮을 경우 이를 '생산성이 높은 항공사와 생산성이 낮은 항공사간의 제휴'로 분류하였다. 그리고 양사의 생산성차이가 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.

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.

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 선정하는 데 영향을 미치지 못하고 있다고 결론을 내릴 수 있겠다. 제휴파트너의 선정에 관한 많은 문헌은 생산성이 높은 제휴파트너를 선정하여야 하는 많은 이유를 밝히고 있지만, 항공운송산업에서 지금까지 이루어진 제휴에서는 이러한 주장을 뒷받침 할만한 증거가 제시되고 있지 못하다고 할 수 있다.

〈그림 3〉 상대적인 규모 및 생산성

		규 모	
		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 유형 2	NH=>US, 유형 1
	비슷한 항공사	AF>=SN, AZ<=CO, AA>=CP, AA>=QF, OS<=SK, OS<=SR, BA>=QF, CP<=LH, QF<=US, IB>=AR, LH>=TG 유형 3	BA=>US, SK=>SR 유형 4

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

아직까지도 규제가 상당히 존재하는 항공운송산업의 특성에 비추어 볼 때, 특정 국가에서 그 국가를 대표하는 대표적인 항공사의 생산성이 항공사의 존립에 크게 영향을 미치지 않기 때문에 이러한 현상이 일어나고 있다고 유추하여 볼 수는 있으나 정확한 이해를 위해서는 좀 더 많은 연구가 필요하다고 판단된다.

항공사간의 제휴 중 제휴파트너보다 규모가 크면서 생산성도 높은 항공사를 “주축항공사”(anchor carrier)라고 부르는데, 8개의 제휴사례에서 이러한 주축 항공사를 발견할 수 있었다. CO, UA, AZ, DL, NW 및 SQ가 이 범주에 속한다. 그러나 CO와 NW는 최근 재무적인 어려움을 겪었던 점을 고려하면 제휴 파트너에 대한 이들의 영향력은 다른 주축항공사들보다 작다고 여겨진다. 이 두 항공사는 폭넓은 노선에서 제휴파트너와 쌍방적으로 FFP제휴를 맺고 있다. NW는 또한 제휴파트너와 운항편명을 공동사용하고 있다. 항공사들간의 전략적 제휴의 방향에 많은 시사점을 주는 이들 주축항공사들의 제휴행태를 살펴보면, 이들은 제한된 노선에서의 운항편명 공동사용(6개의 사례 중 4개 사례가 이에 해당)을 쌍방적으로 하는 것(6개의 사례 중 4개 사례가 이에 해당)을 선호하고 있다고 보여진다. 그러나 FFP에 있어서는 폭넓은 노선에서(8개의 사례 중 5개가 이에 해당) 쌍방적으로 제휴하는 것(8개의 사례 중 6개가 이에 해당)을 선호하고 있다고 판단된다. 이들 주축항공사들은 일단 폭넓은 노선에서 제휴하면 운항편명 공동사용 혹은 FFP tie-in에 있어 일방적인 방식을 취하지 않는 것으로 보인다. 그러한 예가 나타나지 않고 있다.

나. 원가절감가능성 및 기재의 공통성

제휴를 추구하는 주요 목적의 하나로 원가절감을 들고 있다. 항공사간에 제휴를 통해 최적노선을 구성할 수 있게 된다든지, 항공기 및 투입 기자재를 공동구매할 수 있다든지, 정비 및 부품을 한데 모을 수 있게 된다든지(pooling) 하여

〈표 1〉 보유항공기의 유사성

제휴관계	공통되는 항공기의 유형 및 수
AC-AF (31)	747-400(3), -200(3), -100(3), A320(22)
AC-NZ (3)	747-400(3)
AC-CO (55)	747-200(3), -100(2), 727-200(16), DC-9-30(34)
AC-UA (28)	747-400(3), -200(3), -100(3), 767-200(19)
AF-SN (16)	747-300(2), -200(2), 737-300(6), -500(6)
AZ-CO (99)	747-200(3), DC-9-30(31), MD-80(65)
AZ-MA (0)	
NH-US (0)	
AA-CP (17)	DC-10-30(5), 767-300ER(12)
AA-QF (20)	767-200ER(7), -300ER(13)
OS-SK (5)	MD-87(5)
OS-SR (7)	MD-81(7)
BA-QF (55)	737-400(17), 747-200(5), -400(18), 767-300ER(15)
BA-US (96)	737-200(39), -400(35), 757-200(22)
CP-LH (13)	DC-10-30(2), A320-200(11)
DL-SQ (13)	A310-200(4), A310-300(9)
DL-SR (13)	MD-11(13)
DL-OS (4)	A310-300(4)
IB-AR (22)	747-200B(7), 727-200(8), MD-88(7)
KL-NW (18)	747-400(14), DC-10-30(4)
LH-TG (21)	A300-600(11), 737(7), 737-400(3)
LH-UA (148)	DC-10-30(2), A320-200(36), 737(110)
QF-US (40)	737-300(16), -400(17), 767-200ER(7)
SK-SR (0)	
SQ-SR (0)	

주: ()안의 숫자는 두 항공사간에 공통되는 항공기의 수를 나타냄. 제휴관계난에 있는 괄호안의 숫자는 이들 공통되는 항공기의 수를 합산한 것임.

효율성을 높일 수 있게 된다. 만약 제휴를 맺고 있는 두 항공사가 많은 공통적인 투입요소를 갖고 있다면, 비용을 절감할 수 있는 여지는 더욱 커지게 된다. 이러한 투입요소 중에 항공사의 항공기관련 투입요소는 비용에서 차지하는 비중이 매우 크기 때문에 필자는 제휴를 통한 원가절감가능성을 살펴보기 위해 제휴항공사간에 보유하고 있는 항공기의 공통성을 조사하였다.

분석 결과, 공통되는 항공기가 하나도 없는 경우가 4개 사례, 10대 미만인 경우가 4개 사례, 10대 이상 20대에 가까운 경우가 9개 사례, 25대 이상 45대 이하인 경우가 3개 사례, 50대 이상인 경우가 5개 사례이었다. 공통되는 항공기의 수가 10대 미만인 8개의 제휴사례에서 이들 항공사들은 제휴파트너 선정에 있어 비용절감의 가능성보다는 다른 선택기준을 더 중요시하였다고 판단된다. 그러나 공통되는 항공기의 수가 25대 이상인 제휴는 비용을 절감할 수 있는 매우 큰 가능성을 갖고 있다고 할 수 있다. 8개 제휴사례가 이에 해당되는데 이들 항공사들은 제휴파트너의 선정시 비용절감가능성을 중시하였다고 보여진다. 예를 들면 AC같은 경우 AC는 OO의 727-200 및 DC-9-30에 대한 정비를 수행하고 있다.

다. 시장의 범위

어떤 항공사간 노선제휴든 노선제휴는 이에 참여한 항공사들의 노선망을 넓히는 효과를 가져온다. 특정 항공사간의 제휴가 가져오는 노선확대(시장확대)의 가능성을 측정하기 위해 제휴에 참여한 항공사들이 정기편을 운항하는 취항지의 수를 합하였다. 같은 취항지의 경우는 운항빈도를 높이게 될 것이며, 취항지가 다른 경우에는 시장확대의 의미를 갖게 될 것이다. 본 연구에서는 이 두 경우 모두를 시장범위의 확대에 포함시켰다.

동일 시장 내에서의 항공사간 제휴는 그 시장에서 해당항공사들의 출현빈도를 증대시킨다. 따라서 같은 시장에 있는 소규모 항공사들이 동일 시장에서의 대형 항공사와 경쟁하기 위해서 제휴하기도 한다. European Quality Alliance(EQA) 제휴파트너들이 이러한 범주에 속한다. EQA이외에도, AC-CO, AC-UA, AF-SN, AZ-MA 및 AA-CP간의 제휴는 동일 시장내에서 이루어진 것이다. 그러나 제휴 중 많은 부분은 각기 다른 대륙에 근거를 두고 있는 항공사간에 이루어졌다(25개 사례 중 17개가 이에 해당). 이러한 사실은 제휴파트너를 선정함에 있어 대륙간시장을 커버할 수 있느냐 하는 기준, 대륙간

연계라는 기준이 중요하다는 것을 보여주는 것이다. 이러한 대륙간 연계 중 절반이상이 각 대륙 내에서 대형항공사를 연결시키는 것으로서 제휴를 통하여 강력한 대륙간 노선망을 구축하고 있었다. NH-US(FFP tie-in만을 하고 있음), AA-QF, DL-SQ, LH-TG, LH-UA 및 QF-US 제휴사례가 이에 속한다.

〈표 2〉 시장의 범위

시 장	제휴관계 합	아메리카	유럽	아시아, 중동, 오세아니아	아프리카
AC-AF	220	64	88	(28)	68
AC-NZ	66	40	(13)	26	
AC-CO	187	146	16	25	
AC-UA	206	164	26	16	
AF-SN	282	32	130	27	93
AZ-CO	204	125	71	(39)	8
AZ-MA	150	16	103	22	9
NH-US	149	113	(9)	36	
AA-CP	241	209	21	11	
AA-QF	206	164	(19)	42	(2)
OS-SK	169	6	152	7	4
OS-SR	154	15	111	27	4
BA-QF	166	(37)	73	75	18
BA-US	232	145	71	(34)	16
CP-LH	210	78	114	(47)	18
DL-SQ	206	152	(48)	54	(5)
DL-SR	253	160	93	(25)	
DL-OS	239	149	86	(18)	4
IB-AR	108	83	23	(3)	2
KL-NW	234	150	67	(48)	17
LH-TG	231	(33)	118	95	18
LH-UA	300	160	122	(50)	18
QF-US	151	110	(8)	41	(2)
SK-SR	190	17	158	15	
SQ-SR	141	(18)	73	63	5

주: 숫자는 제휴양사의 정기편 취항지의 수를 합한 것임. ()안의 숫자는 제휴에 의해 간접적으로 영향을 받는 정기편 취항지의 수를 합한 것임.

라. 기존 제휴파트너와의 양립가능성

유럽의 4개 항공사(SR, OS, SK 및 KL)가 타대륙 미주시장에서의 제휴파트너를 결정하기 위해 추진한 알카자 프로젝트 회담(Alcazar project talks)이 실패하였다는 것은 기존 제휴파트너와의 양립가능성이 제휴파트너를 추가 선정할 때 얼마나 중요한 것인가를 알려주고 있다. SR은 DL의 지분 5%를 소유하고 있고, OS의 지분 10%를 갖고 있다. 이들 SR과 OS 그리고 SK는 미주시장의 제휴파트너로서 DL가 적합하다고 보았다. 이들은 DL가 재무적으로 안정되어 있을 뿐만 아니라 운영의 효율성도 높아 제휴파트너로 선정할 경우 그들에게 돌아오는 혜택이 크다고 보았기 때문이었다(Aviation Daily, Nov. 23, 1993). 그러나 KL은 DL가 프랑크푸르트공항을 유럽의 허공항(Frankfurt hub)으로 하고 있는 점, 유럽 및 대서양 횡단 시장에서 운항회수가 많은 점을 부담스럽게 생각하였다. KL은 이미 NW에 4억5천만US\$를 투자하여 논 상태이었으며, 양사는 장기적으로 운항 및 마케팅에서 협력이 강화할 가능성이 있었다. 이들 유럽의 4개사간에 합의가 이루어지지 않음에 따라 미주의 제휴파트너를 선정하여 대륙간 연계를 형성하고자 했던 알카자 회담은 실패할 수밖에 없었다. 이러한 알카자 회담의 실패는 기존 제휴파트너와의 양립가능성이 새로운 제휴파트너를 선정하는 데 매우 중요하다는 것을 명확하게 보여주는 것이라고 할 수 있다.

이러한 알카자 실패이외에도 기존의 제휴관계 중 어떤 것은 가까운 미래에 노선의 양립가능성이 심각하게 해쳐져 제휴관계가 무너질 것으로 보인다. 예를 들면, 현재 AC는 CO, UA와 개별적으로 폭넓은 마케팅 제휴 및 FFP tie-in을 맺고 있는데, UA와 CO의 노선이 서로 경합되기 때문에 언젠가 AC는 CO와 UA 중 하나를 선택하지 않을 수 없게 될 것이다. 마찬가지로 QF는 AA와 US 중 하나를 선택하여야 하며, CP 역시 AA와 UA 중 어느 하나와는 제휴관계를 청산하지 않을 수 없게 될 것이다.

V. 글로벌 네트워크 분석

항공사간의 제휴를 통한 대륙간 연계는 몇 개의 글로벌 네트워크를 탄생시키고 있다. 글로벌네트워크가 갖는 이점 등을 고려하여 볼 때 항공사들의 대륙간

제휴를 통한 글로벌네트워크는 이후에도 계속 등장하리라고 보여지며 이들간의 경쟁이 본격화되리라고 여겨진다. 제휴를 통하여 강력한 글로벌네트워크를 형성하기 위해선 최소한 4개 항공사간의 제휴가 필요하다고 보여지며, 각항공사는 각기 미주, 유럽, 아시아를 망라할 수 있어야 한다. 아시아시장은 아직 다른 두 시장에 비해 통합속도가 늦은 관계로 최소한 2개의 항공사가 필요하다고 판단된다. 이러한 관점을 갖고 이미 형성되고 있다고 보여지는 몇 개의 글로벌네트워크를 분석하였다.

가. LH-UA-TG 삼자간 제휴

LH-UA-TG 삼자간 제휴가 현재로서는 글로벌 네트워크 형성에서 가장 앞선 것으로 보인다. UA는 아메리카시장에서 확고한 시장위치를 차지하고 있으며, Asia-Pacific 시장에서도 13개의 취항지를 갖고 도쿄에 허브를 형성하고 있다. UA의 태평양시장 수입은 UA의 국제선 수입 전체에서 68.6%를 차지하고 있으며 금액으로는 48억6천만US\$(1992년 실적)에 이른다. TG는 아시아와 아시아-유럽 시장을 커버하고 있고, LH는 유럽에서 강력한 시장지위를 갖고 있을 뿐만 아니라 유럽-아시아, 유럽-아메리카 시장에서도 상당한 시장지위를 갖고 있다. 따라서 이들간의 제휴는 거의 완벽한 글로벌 네트워크를 형성하고 있는 것으로 판단된다. TG가 아시아-아메리카 시장에서 형편없이 약하지만 이를 UA가 보완하고 있다.

〈표 3〉 LH-UA-TG 정기편 취항지 분석

	아메리카	유럽	아시아	아프리카
UA	128	15	13	
LH	32	107	37	18
TG	1	11	58	
합	161	133	108	18

이들은 또한 항공기 구성에서도 공통부분이 상대적으로 타 글로벌 네트워크에 비해 큰 편이다. LH와 UA 양자간에 같은 기종의 비행기 수를 합하면 148대에 이른다. LH와 TG간에는 그 수가 21에 이르고, UA와 TG간에는 그 수가 23에 이른다. 이들은 제휴를 통하여 비용을 절감을 크게 할 수 있는 가능성을 갖고 있다.

〈표 4〉 LH-UA-TG 제휴그룹 기반 분석

	LH	UA	TG	
747	25	27	2	TG=2(747-300) UA=27(747-***, 400과 200은 제외)
747-400		22	7	TG=1, 주문중
747-200		9	6	
A300-600	11		17	TG=1, 주문중
DC-10-30	2	8		
A320-200	36	50		UA=45, 주문중
737	110	158	7	UA=158(737-***), TG=7(737-400)
737-400	3		7	LH=3(주문중)
737-200		69	3	

UA=737(186), A320-200(50)은 옵션

LH=A320(10), 주문중

자료원: Air Transport World, 6/94.

나. BA-US-QF 삼자간 제휴

BA-US-QF 삼자간 제휴로 형성되는 글로벌 네트워크는 BA가 유럽, 유럽-아시아, 유럽-아메리카 시장을 커버한다고 하여도 아시아-태평양 시장에서 약점을 갖고 있다. US는 오로지 아메리카내에서만 확고한 시장지위를 갖고 있을 뿐이어서, 아메리카-유럽이 약할 뿐만 아니라 그나마 아시아-태평양 시장에서는 취향지를 갖고 있지 않다. 이들간의 제휴가 글로벌 네트워크를 완성시키기 위해선 QF가 아시아-태평양시장에서의 지위를 강화하거나 이 시장에서 확고한 위치를 갖고 있는 제휴파트너를 모색하는 것도 하나의 방안이 될 것이다.

그럼에도 불구하고 이들간에는 보유하고 있는 기종에 공통된 부분이 많아 제휴를 통하여 비용을 절감할 수 있는 소지가 매우 크다고 할 수 있다. BA와 US

〈표 5〉 BA-US-QF 정기편 취항지 분석

	아메리카	유럽	아시아	아프리카
BA	36	68	34	16
US	109	3		
QF	1	5	41	2
합	146	76	75	18

간에는 같은 기종의 항공기 수를 합하면 그 수가 96에 이르고, BA와 QF간에는 그 수가 55, US와 QF간에는 그 수가 40에 이른다.

〈표 6〉 BA-US-QF 제휴그룹 기반 분석

	BA	US	QF	
737-200	39	81		
737-300		101	16	
737-400	35	54	17	QF=1(주문중)
747-200	16		5	
747-400	62		18	BA=36(주문중)
757-200	45	22		BA=3(주문중)
767-200ER		10	7	
767-300ER	28		15	BA=7(주문중), QF=2(주문중)

주 : BA=747-100(15),
 QF=747SP(2), 747-300(6), 767-300(6)
 자료원: Air Transport World, 6/94.

다. DL-SQ-SR 삼자간 제휴

DL-SQ-SR 삼자간 제휴로 형성되는 글로벌 네트워크도 아시아-태평양 시장에서 약점을 갖고 있는 것으로 판단된다. DL이 아메리카, 아메리카-유럽시장에서 확고한 지위를 갖고 있으나, 상대적으로 아시아-태평양 시장에서의 지위는 약한 편이다. SQ역시 아시아-태평양 시장에서 그 지위가 약한 편이며 특히 동북아시아-태평양 시장에서는 더욱 그러하다. SR의 유럽에서의 시장지위는 LH 혹은 BA에 비해 약한 편이다. 그러나 DL이 상대적으로 다른 미국항공사들보다, 즉 UA 혹은 US보다 유럽에서의 시장지위가 강하기 때문에 SR의 약점이 보완될 수 있다. 따라서 이 글로벌 네트워크를 강화하기 위해선 SQ와 DL 중

〈표 7〉 DL-SQ-SR 정기편 취항지 분석

	아메리카	유럽	아시아	아프리카
DL	147	34	8	
SR	13	59	17	
SQ	5	14	46	5
합	165	107	71	5

어느 하나가 아시아-태평양 시장을 강화하거나 그 역할을 수행할 수 있는 제휴 파트너를 찾아야 할 것으로 보인다.

이들간에는 보유하고 있는 기종에 공통된 부분이 작아 비용을 절감할 수 있는 가능성은 크다고 할 수 없겠다. DL과 SQ가 보유하고 있는 항공기 중 기종이 같은 것을 합하면 13대이다. DL과 SR의 경우도 그 수는 13대이다. 그리고 SQ와 SR간에는 기종이 같은 항공기가 전혀 없다.

〈표 8〉 DL-SR-SQ 제휴그룹 기단 분석

	DL	SR	SQ	
A310-200	5		4	
A310-300	9		17	SQ=2(주문중)
MD-11	44	13		DL=5(주문중), 29(옵션) SR=1(주문중)

주 : SR = A310(10)

자료원: *Air Transport World*, 6/94.

라. KL-NW 글로벌 네트워크

이 글로벌 네트워크는 아시아-유럽 시장에 취약하다고 할 수 있다. NW는 아메리카에서 확고한 시장지위를 갖고 있으며 아시아-태평양 시장에서도 강력한 시장지위를 갖고 있다. NW는 아시아에 16개의 취항지를 갖고 있으며 서울과 도쿄를 협공항으로 사용하고 있다. NW의 태평양 시장에서의 수입은 NW의 전체 국제선수입의 85.7%에 해당하며 금액으로는 35억US\$에 이른다(1992년 실적). KL은 유럽시장에서 그리고 유럽-아시아, 유럽-아메리카 시장에서 확고한 기반을 갖고 있다고 할 수 있다. 그러나 이들만의 제휴로는 아시아 역내 및 아시아-유럽시장이 취약하다고 할 수 있겠다. 이 글로벌 네트워크를 강화하기 위해선 아시아-유럽시장을 커버할 수 있는 제휴파트너를 찾아야 할 것으로 보인다.

〈표 9〉 KL-NW 정기편 취항지 분석

	아메리카	유럽	아시아	아프리카
KL	38	62	32	17
NW	112	5	16	
합	150	67	48	17

KL과 NW간에는 항공기 구성에 있어 공통되는 부분이 적다. KL과 NW가 보유하고 있는 항공기 중 기종이 같은 항공기는 18대이다. 다른 글로벌 네트워크에 비해 비용을 절감할 수 있는 여지는 적다 하겠다.

〈표 10〉 KLM-NW 제휴그룹 기반 분석

	KLM	NW	
747-400	16	14	KLM=1(주문중), NW=4(주문중)
DC-10-30	4	8	

주 : KLM=747-300(13), 747-400F(2, 주문중)

NW=DC-10-40(21), 747-100(3), 747-200(20), 747F(8)

자료원: Air Transport World, 6/94.

VI. 요약 및 결론

앞에서 논의되었던 항공사간 제휴특성 연구결과들에 대한 잠정적인 결론들을 정리하면 다음과 같다.

〈제휴의 특성〉

- 운항편명공동사용은 제한된 노선에서 이루어지는 것이 대부분이었다.
- 전략적 제휴를 표방하고 있는 경우 폭 넓은 노선에서 운항편명을 공동사용하고 있다고 할 수 있다.
- 많은 노선에서 FFP tie-in을 하는 경우 쌍방적으로 참가하는 경우가 많았다.
- 운항편명공동사용하는 제휴는 대부분 FFP tie-in을 하고 있었다.

〈제휴파트너 선정기준〉

- 운항편명공동사용 혹은 FFP tie-in을 하고 있는 대부분의 제휴는 상대적으로 규모가 큰 항공사와 작은 항공사간에 이루어진다.
- 항공사의 규모는 제휴파트너를 결정하는 중요한 요인이라고 할 수 있다.
- 생산성은 항공사의 제휴파트너를 선정하는 중요한 기준이라고 할 수 없다.
- 대부분의 경우 비용절감가능성은 제휴파트너를 선정하는 중요한 기준이라고 할 수 있다.

- 대륙간 시장연계, 즉 노선의 보완성은 제휴파트너를 선정하는 중요한 기준이다.
- 기존 제휴파트너와의 양립가능성은 추가적인 제휴파트너를 선정하는 데 중요한 기준이라고 할 수 있다.

〈글로벌 네트워크〉

- 대륙간 제휴를 통하여 글로벌네트워크가 등장하고 있다.

본 연구는 현재 이루어지고 있는 제휴를 거의 망라하여 연구분석의 대상으로 하였으나 아직 그 사례가 충분하지 않은 만큼 잠정적인 결론을 이끌어 낼 수밖에 없었다. 제휴에 대한 사례가 시간을 두고 수집됨에 따라 보다 확실한 결론을 이끌어 낼 수 있는 시기가 오리라 생각한다. 또한 질적인 파트너 선정기준에 관한 연구가 누락된 점은 다른 연구를 통하여 보완되어야 한다.

[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.

자료원: The Airline Monitor(October 1994 and September 1994). 여기서 누락된 일부 자료는 the Jane's World Airlines, update (4, 1994), Airline Business(July 1994) 및 Air Transport World(June 1994)에서 보완하였음.

항공사명: AA=American Airlines, AC=Air Canada, AF=Air France, AR=Aerolineas Argentinas, AZ=Alitalia, BA=British Airways, CO=Continental Airlines, CP=Canadian Airlines, DL=Delta Airlines, IB=Iberia Lineas Aereas de Espana, KL=KLM Royal Dutch Airlines, LH=Deutsche Lufthansa, MA=Malev Hungarian Airlines, NH=All Nippon Airways, NW=Northwest Airlines, NZ=Air New Zealand, OS=Austrian Airlines, QF=Qantas Airways, SK=Scandinavian Airlines System-SAS, SN=Sabena Belgian World Airlines, SQ=Singapore Airlines, SR=Swiss Air Transport, TG=Thai Airways International, UA=United Airlines, US=US Air.

[참고 문헌]

- A Study of International Airline Code Sharing*, GRA, Incorporated, December, 1994.
- Aviation Daily*, Nov. 23, 1993.
- "Bagging the Benefits", *Airline Business*, July, 44-49, 1994.
- Benjamin G. C. "Group Versus Group: How Alliance Networks Compete", *HBR*, July - August, 62, 1994.
- Blodgett, L. L. "Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22: 63-78, 1991.
- "Financial Data for the Major Airlines through the Second Quarter", *The Airline Monitor*, September, 1994.
- "Five Year Traffic, Financial and Fleet Data for 43 Non-U.S. Airlines", *The Airline Monitor*, October, 1994.
- Geringer, J. M. "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22: 41-62, 1991.
- Jane's World Airlines update*, Jane's Information Group, 1994.
- Lynch, R.P. *Business Alliances Guide*, John Wiley & Sons, New York, 1993.
- OAG Desktop Flight Guide*, November, 1994.
- Ohmae, K. "The Global Logic of Strategic Alliances". In J. Bleeke and D. Ernst (eds.), *Collaborating To Compete*, John Wiley & Sons, New York, 1993.
- Oum, T.H. and Taylor, A.J. "Emerging Patterns of the Intercontinental Air Linkages and Implications for International Route Allocation Policy", Working Paper, University of Columbia, Vancouver, B.C. Canada, 1993.
- Parkhe A. "Messy Research Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures",

- Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, 227-268, 1993.
- Parkhe, A. "Partner Nationality and the Structure-performance Relationship in Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 4, No. 2: 301-324, 1993.
- "Tagging along", *Airline Business*, July, 25-42, 1994.
- "World Airline Financial Statistics-1993", *Air Transport World*, June, 57-62, 1994.
- "World Airline Fleets", *Air Transport World*, June, 140-158, 1994.
- "World Airline Traffic Statistics-1993", *Air Transport World*, June, 64-74, 1994.