

전략적 제휴는 항공사의 최대 경쟁력

홍 석 진*

〈 목 차 〉

- | | |
|--------------------|----------------|
| I. 서론 | IV. 전략적 제휴의 현황 |
| II. 전략적 제휴 성격 | V. 결론 |
| III. 전략적 제휴에 이르기까지 | |

I. 서론

최근 Aviation Daily에 의하면 글로벌 얼라이언스 (Global Alliance)는 항공 운송산업에 있어서 재무의 건전성을 확보하는 주요 요인이라는 보도가 있었다. 그 예로 루프트한자는 운영 수입의 약 25%, KLM은 약 40%가 각각의 제휴로부터 발생되었다고 언급하였으며 2000년에는 항공운송산업 전반에 걸쳐 수입의 약 60%가 제휴로부터 발생 될 것이라고 언급하였다.

이러한 보도는 전략적 제휴가 최소한의 비용으로 세계적 노선망을 구축하고 기득권을 확보하며 지역주의를 극복할 수 있을 뿐 아니라 항공사의 이익구조를 개선시킬 수 있는 최선의 방법중의 하나임을 보여주는 예일 것이다.

* 항공수송산업연구원 선임연구원

〈표 1〉 전 세계 항공사의 제휴 현황

	1999년	1998년	1997년	1996년	1995년	1994년
제휴참여 항공사수	204	196	177	159	153	136
- 증가율 (%)	4.1	10.7	11.3	3.9	12.5	-
자본참여 제휴수	53	56	54	62	58	58
- 자본제휴/총제휴 (%)	10.3	11.2	14.9	15.9	17.9	20.7
신규제휴	126	121	72	71	50	-
총 제휴수	513	502	363	390	324	280
- 증가율 (%)	2.2	38.3	-6.9	20.4	15.7	-

자료: Airline Business

II. 전략적 제휴 성격

가. 제휴 형태

제휴의 형태는 학자에 따라 또는 산업별로 여러 형태로 구분 할 수 있으나, 여기에서는 항공운송산업계에서 지금까지 나타난 세가지 형태에 대해 고찰해보겠다. 먼저 전통적으로 항공사간 노선상의 효율성을 도모하고자 하여 이루어져 왔던 가장 단순한 형태의 제휴인 노선별(Route by Route) 제휴, 이보다 확장된 형태는 전반적인 기업의 마케팅이나 영업에 있어서 제휴를 맺는 포괄적 마케팅제휴(Broad-based Commercial Alliance), 그리고 이보다 강력한 형태의 제휴로 상호간의 지분교환 및 일방의 자본참가를 통한 지분제휴(Equity Alliance)가 있다.

일부의 자료에 의하면 지분제휴만을 전략적 제휴의 범주로 간주하기도 한다. 그러나 꼭 지분참여 형태의 제휴만을 전략적 제휴라 볼 수 없으며, 어떤 형태이든 시장공략을 위한 상호 공통된 의지를 갖고 장기적인 전략을 수반한다면 단순 노선제휴도 전략적 제휴라 간주 할 수 있을 것이다.

(1) 단순 노선제휴 (Route by Route : Code-Sharing)

이는 가장 단순한 제휴방식으로 항공사들간에 전통적으로 많이 이루어져 왔으며 특정구간 노선에 대해 공동운항(joint operation), 공동운임(joint fare), 공동 운항 편명(code sharing) 사용 등의 형태로 협력관계를 체결하는 것이다.

(2) 포괄적 마케팅 제휴 (Broad-based Commercial Alliance)

항공사간의 전체적인 업무상, 마케팅상의 협력관계를 구축하는 광범위한 형태의 제휴이다. 주로 항공사들간의 상호지분교환이나 자본참가는 배제된 형태의 제휴로써 공동운항, 공동운항 편명 사용, 공동 체크인 카운터 시용 및 사무실 이용, 객실승무원 교환, 예약시스템 공동운용 등에 걸쳐 다양하게 제휴관계를 체결하는 것이다.

이상과 같이 전통적인 노선별 제휴나 포괄적 마케팅제휴는 자본참가가 포함되어 있지 않는 비교적 단순한 형태의 제휴라고 볼 수 있으며 항공사들간의 사업운영상의 독립성을 유지하고 자본투자에 따른 부담없이 협력관계를 맺을 수 있고 상대 항공사의 사업성에 문제가 있을 경우에 발생할 수도 있는 투자손실의 위험이 없다는 장점이 있다.

(3) 지분 제휴 (Equity Alliance)

자본의 상호교환이나 투자가 수반되는 제휴로서 서로가 상대방에게 필요한 자산이나 기술을 제공할 수 있어야 한다. 또한 제휴를 통한 기업간의 협력을 통해 장기적으로 외부로부터 경쟁적인 공격이나 환경변화에 견디어 낼 수 있는 가치를 생산하여야 한다.

상호지분교환이나 자본참가를 통한 제휴라는 측면에서 다소의 위험성을 내포하고 있기는 하지만 제휴 체결 항공사들간의 강력한 연대관계가 맺어짐으로써 노선 결정, 시간대, 공동운임 결정, 코드공유를 비롯하여 상용고객우대 프로그램 및 수입관리에 이르기까지 제반 업무협조가 긴밀하게 이루어질 수 있다는 장점이 있다.

또한 비용측면에서도 연료의 공동구매, 항공기 공동구입 및 공동사용, 기내식 서비스의 일원화 등의 원가절감이 가능하여지며 지상서비스 측면(항공기 정비 포함)에서도 보다 원활한 협조체계가 이루어질 수 있다는 장점을 안고 있다. 이러한 제휴는 단기적으로는 기업의 identity는 그대로 유지한 상태로 협조체계가 이루어지지만 장기적으로 기업의 identity까지 단일화 되는 정도까지 발전할 수 있다.

이와 같이 지분참여가 수반되는 제휴는 항공사간에 강한 연대성으로 상대항공사와의 협력이 용이하다는 장점과 제휴 항공사의 경영실적이 좋은 경우 투자수익도 기대할 수 있다는 장점을 안고 있지만 제휴 항공사의 경영기반이 부실한 경우 투자손실을 입을 우려가 있고 항공사간의 제휴를 파기하고자 하는 경우가 생기던

라도 쉽게 제휴관계를 파기하기 어렵다는 단점을 안고 있다.

그러나 항공사들이 규모의 거대화 및 국제적인 네트워크망을 구축하고자 희망하면서도 이에 따른 위험을 모두 감수하기에는 어려움이 있으며 현실적으로 국가별로 투자에 따른 여러가지 법적 규제가 있으므로 자본참가를 포함하는 전략적 제휴는 합병이나 인수 등을 대신하는 차선적인 세계화전략으로 받아들여지고 있다.

(4) 인수 및 합병(Merger & Acquisition)

기업의 인수/합병을 통한 세계화전략은 외국 및 자국 항공사간 경영권 인수의 형태로 자국기업의 규모팽창과 동일한 세계화 전략으로써 단순한 업무제휴나 지분교환에 의한 제휴보다 관계의 긴밀성과 연대성, 항공기와 승무원의 운용, 구매와 자금 차입 능력, 소비자에 대한 기업 이미지 제고 측면에서 유리하다.

이와 같이 항공사들간에 합병을 하게 되는 가장 큰 이유는 치열한 경쟁속에서 살아남기 위한 critical mass를 갖추지 못한 잠재적 경쟁기업끼리의 통합으로 경쟁가능 기업규모를 형성하여 다양한 협을 확보하고 시장지배력을 강화하고자 하는데 있다. 최근 항공 자유화에 따른 경쟁심화에 대한 대처방안으로 항공사간의 지분참여가 활발하게 진행되고 있는 가운데 만약 외국기업의 지분참여율에 대한 제한이 보다 완화된다면 cross-border-merger도 크게 늘어날 것으로 보인다.

이러한 합병 및 인수를 통한 세계화는 규모의 경제를 활용한 효율적인 사업운영이 가능하며 거대 항공 기업화를 통한 경쟁우위 확보 및 시장 지배력을 강화할 수 있다는 장점이 있는 반면 불황시에는 대규모의 적자 발생 가능성이 있고 오히려 규모의 경제가 아니라 규모의 불경제가 발생할 가능성이 있다는 단점이 있다. 아직까지는 국가주권에 의해 국제적인 매입합병에는 제약이 많은 상태이다.

(5) 기타 분류 방법

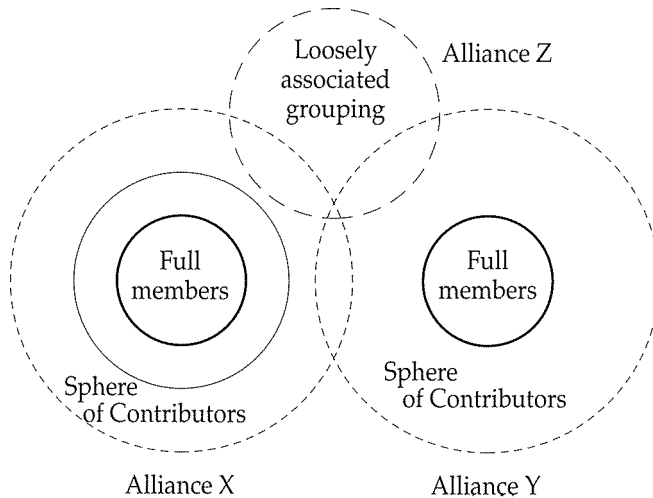
지난 93년 캐나다의 엠태훈 교수에 의해 두 가지의 전략적제휴 방식이 언급되었다. 첫째는 주항공사가 다른 지역의 항공사에 자본 참여하는 방식과 둘째, 각 지역 또는 대륙의 주요항공사간의 연대 방식으로 구분한바 있으며, 현재는 거의 모든 제휴가 위험이 따르는 자본참여 방식보다는 각 지역항공사(Feeder)와 연계가 잘 갖추어진 각 대륙 또는 국가의 대표항공사와 제휴를 맺는 방법이 주류를 이루고 있다.

영국의 Pat Hanlon은 3가지 타입의 제휴를 언급하였다. 첫째, 수직적, 수평

적, 외연적인 제휴방법 들체, 상업적인 요인 보다는 기술적인 협력관계를 구축하려는 제휴, 마지막으로, 지분참여의 형태로 강한 형태와 약형태의 참여로 구분하고 있다.

또 다른 형태로는 아래의 그림에서 볼 수 있듯이 X, Y, Z의 3가지 유형으로 구분하는 경우도 있다.(Birgit Kleymann, 1999) 먼저 X 형태는 몇 개의 “정회원 항공사(Full Members)”가 강한 연대를 형성하고, Full Member의 각 항공사가 갖고 있는 개별적이고 수직적인 갖고면서 정회원 항공사 2 내지 3개 항공사와 협력관계를 형성하는 2nd Tier member가 있는 형태이다. 외곽을 형성하고 있는 “Sphere of Contributors”는 “Full member” 항공사 혹은 “2nd tier member” 항공사와 노선별로 협력관계를 형성한 항공사이다. 현재 “Star”가 이런 형태의 전략적 제휴를 형성하고 있으며, 가정 전형적인 다자간의 전략적 제휴로 인정 받고 있다.

〈그림 1〉 제휴의 형태



다음으로 Y 형태로 X 형태에서 있는 “2nd Tier member”는 존재하지 않고 정식 멤버(Senior)와 지역항공사 수준(Junior)의 항공사와 협력관계를 구축한 경우로 지역적 기반을 구축보다는 네트워크의 세계화 추진에 보다 관심이 많은 경우로 현재의 “KLM-NW” 주도의 wings를 그 예로 볼 수 있다.

마지막으로 Z 형태로 전략적 제휴의 뚜렷한 형태가 있기 보다는 항공사 상호간에 개별적으로 Code-Sharing, 상용고객 우대 제도 등을 교환한 경우 각 항공사의 독자성이 강한 경우로 Y 형태 혹은 X 형태로 전환하기 위한 전단계로, 혹은 항공사의 처해 있는 상황 등으로 인해 적극적으로 전략적 제휴를 형성하려는 의도가 없는 경우이다. 현재는 주로 아시아 지역의 많은 항공사들이 Z 형태의 모습을 보이고 있다.

이러한 형태의 분류 방법은 상호간의 협력 정도로 분류한 것으로 서로간의 전략적인 일치도를 강한 협력을 맺는 주요한 요인으로 보고 있으며, 자본 참여에 의한 지배적 제휴는 협력관계를 강하게 하는 요인으로 보고 있지 않다.

나. 제휴 목적

제휴의 목적을 살펴보면 우선 단순한 형태의 제휴의 경우는 항공사들이 비용상 문제와 위험회피를 위해 스스로 노선을 개척하기 보다는 이미 형성된 노선망을 가진 항공사와의 제휴를 통해 자사의 노선망을 확대하고자 한다는 데 있다.

노선망 확대를 통해 고객에게 non-stop이나 one-stop의 질 높은 서비스를 제공하고자 하는 것이며 미처 확보하지 못한 노선에 대한 보완 및 제휴 체결항공사가 특정지역에서 자사의 feeder로서의 역할을 수행하도록 하기 위함이다. 또한 경쟁이 예상되는 지역이나 자국시장에 대해 타 항공사들의 시장진입을 막기 위한 방어적 수단으로 제휴를 맺기도 한다.

한편, 지분참여를 통한 제휴의 경우는 비교적 장기적인 것이므로 거래마다 발생하게 되는 시장에서의 거래비용을 줄이고 항공사간의 제휴관계를 더욱 확고히 하고자 한다는 데 그 목적이 있다.

이와 같이 자본투자를 하게 되는 이유는 제휴 항공사 상호간 대리인 비용 및 monitoring cost를 줄이고 단순한 제휴관계에서 발생할 수 있는 이해상충으로 인한 불필요한 노력의 낭비를 줄이고 공개적인 의사결정을 통한 경영상의 효율을 기하기 위함이다. 즉 상호간의 지분교환을 통해 제휴관계를 보다 확고히 하고 지분의 공유를 통해 자금면에서 뿐만 아니라 경영에 있어서도 인적관계를 보다 강화할 수 있게 되는 것이다.

기본적으로 항공사간의 제휴는 무엇보다도 심화되고 있는 경쟁상황, 항공업계의 불황, 이에 따른 항공사의 누적적인 적자에서 탈피하고자 하는 항공사의 경영합리화 및 이에 따른 비용절감이라는 목적에 부합하고자 더욱 확대되고 있다.

일반적으로 기업의 전략적 제휴목적은 다음과 같다.

- 규모 및 범위의 경제 달성
- 전략적 시장으로의 접근 가능 - 치열한 경쟁 환경속에서 공격적인 방어전략
- 무역장벽의 극복
- 사업혁신에 요구되는 기술습득의 기회 제공
- 기업의 잔류 가동을 활용
- 고객과 보다 친밀한 관계 형성 - 소비자의 기대
- 투자비용 절약

다. 제휴 효과

항공산업의 경우 제휴 효과는 다음과 같이 몇가지로 요약할 수 있다.

〈시장확보/개척 및 공급력 확보〉

이는 제휴를 체결함으로써 타 시장의 노선망을 확대하여 시장을 확대하고 운항 빈도를 증대시킴으로써 공급력을 확보하고자 하는 것으로서 두 이익을 달성하는데 있어서는 Code-sharing이 절대적인 기여를 하고 있다.

그러나 항공사간에 가장 빈번하게 이루어지는 Code-sharing은 단순노선제휴 수준에 머무르는 경우가 많으므로 주로 단기성을 띄는 경우가 많으며 경우에 따라서는 자본참여 등으로 장기화할 수도 있다. 지분참여의 경우는 항공사들간의 결속력을 강화함으로써 양적인 것보다 질적인 측면, 특히 장기적인 관점에서의 시장확보/개척 및 공급력 확보의 이익이 기대된다.

〈경쟁자 견제〉

기존에 자사가 확보하고 있는 시장에서 보다 지위를 강화하거나 새로운 시장에 우선적으로 진입함으로써 제휴가 경쟁자의 시장진입을 견제함으로써 이익을 발생시키는 경우이다.

〈수익성 증대(Yield 및 수입개선과 비용절감)〉

단순노선제휴, 포괄적 마케팅 제휴, 지분참여의 모든 형태의 제휴에서 기대되는 이익이다. 지분참여를 맺을 경우 수익성 증대차원에서 기자재도입 및 단순화, Single branding 등이 가능해진다.

〈수요 창출〉

연계수요창출/노선(O-D)수요창출/타사의 수요확보/신수요 창출로 제휴를 통해 자사가 운항하고 있지 않은 지역으로의 수요를 창출하거나 타 항공사와의 연계수요를 확보함으로써 얻게 되는 이익이다. 이와 같은 수요 창출 이익은 제휴를 통해 가장 우선적으로 발생하는 이익이라 할 수 있다.

〈마케팅 능력강화〉

단순제휴에서도 나타나지만 포괄적 마케팅제휴를 맺을 경우 FFP와 Prorated Fare의 추가로도 마케팅 능력을 얻을 수 있으며 지분참여를 맺을 경우 체결 가능한 구체적인 제휴가 훨씬 늘어남에 따라 보다 강력하고 폭넓은 마케팅 능력 강화 이익을 얻을 수 있다.

〈재원조달〉

재정적으로 열악한 항공사들이 제휴를 통해 자금을 공급받고자 할 경우 발생하는 이익이다. 특히 특정의 한 항공사가 일방적으로 투자함으로써 이루어지며 지분참여시 발생하는 이익이다.

III. 전략적제휴에 이르기까지

현재 세계의 항공운송산업을 지배하는 규제체제는 1944년 설립된 국제 민간항공기구 (ICAO)를 중심으로 유지되고 있으나 ICAO의 규제는 경제적 규제보다는 비경제적 규제에 국한되어 있으며, 경제적 규제는 1946년 버뮤다 협정에 의한 양국간의 협정을 중심으로 유지되어 왔다. 이러한 양국간에 의한 항공협정 방식은 각국간의 항공력의 차이에 의한 "약육강식"의 무차별적 시장지배 원리를 배제할 수 있었다.

이러한 규제 방식은 제 2차 세계대전이후 승자로서의 강한 힘을 갖고 있던 미국의 세계시장 확대(특히, 유럽 국가의 반대)에 대한 우려와 성숙하지 않은 자본주의 질서에서 "시장실패"에 대한 우려를 반영한 것으로 볼 수 있다.

이러한 보호주의적 환경하에서 시장접근의 제한에 대응하는 우회적인 수단으로 또, 항공사의 국제 경쟁력 강화 수단으로서 단순 노선제휴(Route by Route, Route Specific Alliance), 포괄적 영업 제휴(Broad-Based Commercial

Alliance, Marketing Alliance) 그리고 지분참여에 의한 제휴(Equity Alliance) 등이 확산되고 있다.

〈표 1〉에서 보는 바와 같이 제휴참가 항공사는 매년 평균 8.5%씩 증가하고 있으며, 각 항공사가 맺고 있는 제휴수는 매년 평균 10.42%씩 증가하여 99년 6월 현재 204개의 항공사가 513개의 제휴 관계를 맺고 있다. 제휴의 형태로 보면 자본참여에 의한 제휴가 94년 20.7%에서 99년 6월 현재 10.3%로 감소하였다.

이는 아직까지 각국의 국내법이 자국의 항공사를 보호하는 측면에서 약 25% 이상 외국 자본이 참여하지 못하게 규정하고 있고, 임원의 선임에도 3분의 1 이상 참여하지 못하도록 하여 외국인의 지배를 막고 있는데서 기인한다고 볼 수 있다. 이로 인하여 외국 자본이 각국의 국내법을 충족시키면서 충분한 이득을 확보하기 어려운 지분참여 보다는 마케팅 측면의 Inner Circle을 형성하는 글로벌 얼라이언스(포괄적 영업제휴) 혹은 단순 노선제휴에 참여하는 제휴가 주를 이루고 있음을 볼 수 있다.

〈표 2〉 전세계 항공사중 가장 많은 제휴를 맺고 있는 항공사

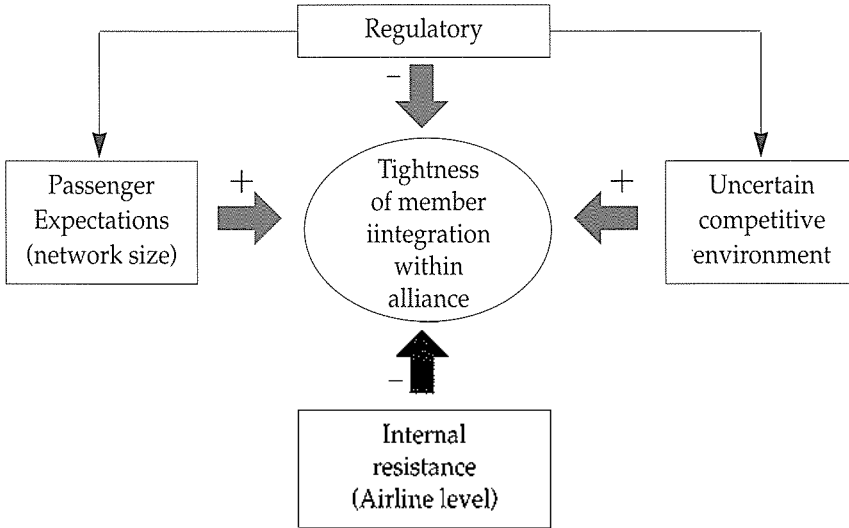
	1999년	1998년	1997년
Air France	33	28	25
Malaysia Airlines	31	25	25
Swissair	30	24	20
American	28	26	24
Lufthansa	25	19	26

자료: Airline Business

미국은 1978년부터 완전자유화 되었고, 유럽 공동체는 1987년부터 단계적인 규제완화와 시장 통합 단계를 거쳐 1997년 4월부터 완전자유화 되었다. 이는 정부의 보이는 손에 의해 지배를 받던 시장이 아담 스미스의 “보이지 않는 손(Invisible Hand)”에 의한 지배로 회귀하여 경제활동이 정부의 규제를 벗어나 자유로운 방향으로 진행되었다. 이는 “시장실패”에 대한 우려 보다 “정부실패”, 즉 정부에 의한 자원배분의 비효율 또는 불공정 현상이 뚜렷히 나타나고 있는 시장 질서를 반영한 것이다.

미국을 중심으로 한 항공운송산업의 규제완화 바람은 전세계 항공사의 민영화

〈그림 2〉 제휴에 미치는 영향



와 규모경제의 이점을 활용하는 방향으로 전개되었다. 규제완화 정책의 도입으로 치열한 경쟁환경을 먼저 경험한 미국 항공사들은 국내 시장의 엄연한 적자 생존의 정글속에서 경쟁력을 갖추었으며, 이러한 경쟁력을 바탕으로 해외시장의 개척에 주력하였다. 이에 대한 미국 정부는 “항공자유화 (Open Sky)”라는 정책으로 각국과 교섭을 벌이며 자국의 항공사 전략을 뒷받침하고 있다.

IV. 전략적 제휴의 현황

가. Delta - AirFrance Group

델타항공은 애틀랜타, 보스턴, 신시내티등 미국내 허브 앤 스포크 시스템을 가장 잘 갖춘 항공사중의 하나였으나, 미국의 메이저 항공사중 해외 기반이 가장 취약한 점을 극복하기 위해 1989년 스위스 항공, 싱가포르 항공과 함께 “Global Excellence Alliance”라는 최초의 전략적 제휴를 시작하였으며, 1991년에는 파산한 팬암의 대서양 노선을 사들여 글로벌 네트워크를 구축하게 된다.

그러나 “Global Excellence Alliance”는 싱가포르 항공이 98년 이탈하면서 그 연대가 약해졌고, 99년 여름 델타가 에어 프랑스와의 제휴를 발표 하므로써 스위

스 항공도 이탈하였다. 델타는 <표 3>에서 볼 수 있듯이 유럽의 에어 프랑스와 NAFTA를 통한 북미 시장 단일화를 모색하는 멕시코 Cintra 그룹의 아에로 멕시코와 함께 대한항공을 포함하여 약 6-7개의 항공사로 기존의 원월드, 스타, 워스(비공식적 명칭 : 노스웨스트 항공 모기업의 이름임)에 대항하는 그룹을 형성하고 있는 중이다.

<표 3> 최근에 결성을 선언한 DL-AF 얼라이언스 그룹 현황

항공사	참여시기	98년 여객		승객수 (백만)	수입 (억불)
		RPK (억)	세계시장 점유율		
Delta	Jul-99	166.3	6.3 %	105.4	14.4
Air France	Jul-99	74.5	2.8 %	33.5	10.2
Aeromexico	Jul-99	10.7	0.4 %	7.8	2.4*
Korean Air	2000	32.3	1.2 %	19.71	3.3
Total	-	283.8	10.7 %	166.41	30.3

*Aeromexico 모기업인 Cintra 그룹 전체

나. "Wings" Alliance

역시 1989년부터 시작한 네덜란드 KLM에 의한 미국 노스웨스트 항공의 자본 참여(19.4%) 제휴는 KLM의 협소한 자국내 시장, 역내시장 단일화 이후 유럽 Big Three 항공사(BA, LH, AF)와 경쟁과 광대한 미국시장의 개척이라는 전략에서 출발하였다. 반면 노스웨스트는 취약한 재정상태의 극복과 유럽시장 진출의 효과를 가져왔다.

미국의 국가차원에서는 양사간의 제휴에 독점금지 예외조항(Anti-Trust Immunity)을 처음으로 적용하였고, 최초로 항공자유화 협상을 이끌어 냈다. 이로서 기존의 대서양 노선에서 높은 점유율을 확보한 유럽 국가들에게 위협효과로 작용하여 대서양 노선, 더 나아가 전세계 시장에 대해 자유화를 진행시키려는 미국의 의도를 충족시켜 주었다.

현재 KLM, 노스웨스트가 주축이된 워스는 노스웨스트가 10.4%의 지분을 참여하고 있는 컨티넨탈 항공과 최근에 KLM이 지분을 참여한 알리탈리아 항공으로 구성되었다. 지난 12월 6일 미국과 이태리간에 항공자유화 협정의 체결과 함께 노스웨스트/알리탈리아 항공간의 독점금지 예외 조항을 적용 받아 기존의 4대

〈표 4〉 wings (Wings) 그룹 현황

항공사	참여시기	98년 여객		승객수 (백만)	수입 (억불)
		RPK (억)	세계시장 점유율		
Northwest	1989	107.4	4.1 %	50.5	9.0
KLM	1989	57.3	2.2 %	15.0	6.8
Continental	Jan-99	86.7	3.3 %	43.6	8.0
Alitalia	May-99	35.5	1.4 %	24.1	5.2
Total	-	286.9	10.9 %	133.2	28.9

〈표 5〉 Alliance Rankings, Merrill Lynch Alliance Index (98년 10월 7일)

평가항목	기준점수	Star	Wings	OneWorld	Delta
Geographical Network	25 Points	20.0	12.5	23.8	6.3
Market Size	25 Points	18.8	12.5	25.0	6.3
Network Density	25 Points	13.8	22.5	13.8	12.5
Financial Strength	10 Points	5.0	6.3	6.3	7.5
Regulatory Freedom	15 Points	9.4	15.0	3.8	9.4
총 점	66.9	68.8	72.5	41.9	

Star: UA, AN, LH, SAS, NZ, AC, VG

KLM/NW: KLM, NW, AZ, Alaska, CO, America West

Oneworld: AA, BA (and subsidiaries), CP, CX, QF, IB, JL

Delta: DL, SR, Austrian, AF, SB

글로벌 얼라이언스중 가장 강력한 연합을 형성한 그룹으로 평가 받고 있다.

항공운송산업은 규모의 경제성이 없기 때문에 규제완화를 해야 한다는 "Contestable Theory" 등장은 이론적으로 규모 경제성에 대한 존재 여부에 대한 연구를 촉발시켰으나 현실적으로 1978년 미국의 규제완화이후 "자연독점 (Natural Monopoly)" 현상의 등장으로 규모의 경제성이 있는 산업으로 판명되었다. 이러한 차원에서 미국의 항공사들이 규모 및 범위의 경제성을 추구하려는 측면에서 제휴 전략을 적극적으로 추진하고 있으며, 미국 정부 역시 자국의 산업 확대 차원에서 적극적인 정책적 의지를 살펴 볼 수 있다.

또 하나의 간과 할 수 없는 사실은 유럽의 중견 항공사들의 적극적인 전략이다. 앞에서 언급한 KLM과 함께 스위스 항공은 지리적으로는 유럽 역내 경제권을 형

성하고 있지만은 유럽 통합 15개 국가는 아니라는 점에서 자신의 약점인 유럽 시장 진입의 한계 및 취약한 국내 시장을 극복하기 위한 글로벌화 및 전략적 제휴에 가장 큰 관심을 보이고 있는 항공사중에 하나이다.

다. “Qualifyer” Alliance - “Alcazar” Group

스위스 항공은 1989년 11월 SAS와 함께 “The European Quality Alliance”를 구축하여 지금의 Qualifyer를 형성하였다. 이 Qualifyer는 그동안 스위스 항공과 델타와의 관계로 인해 델타 그룹내에 합류 가능성이 컸으나, 99년 7월 델타가 에어프랑스와의 제휴를 발표하자 원월드예의 가입을 타진하고 있다. 이로 인해 오스트리아 항공은 Qualifyer를 탈퇴하고 스타의 진입을 원하고 있다.

또한 스위스항공은 93년에 KLM/스위스항공/SAS/오스트리아 항공과 Alcazar라는 프로젝트 명으로 4개 항공사가 각각 30/30/30/10의 지분으로 합병하여 하나의 기업을 형성하려 했으나 미국 파트너 항공사의 선정에 대한 이견으로 성공하지는 못했다.

〈표 6〉 Qualifyer 그룹 현황

항공사	참여시기	98년 여객		승객수 (백만)	수입 (억불)
		RPK (억)	세계시장 점유율		
American Airlines	Sep-98	175.2	6.7 %	81.4	19.2
Swissair	Mar-98	28.5	1.1 %	12.2	7.8
Sabena	Mar-98	15.3	0.6 %	8.7	2.4
THY Turkish Airlines	Mar-98	13.0	0.5 %	9.9	1.4
TAP Air Portugal	Mar-98	9.4	0.4 %	4.5	1.2
AOM	Mar-98	10.9	0.4 %	3.6	0.7
Lauda Air	Mar-98	5.6	0.2 %	1.5	0.4
Crossair	Mar-98	2.6	0.1 %	5.4	-
Air Europe	May-99	5.7	0.2 %	0.9	0.2
Total	-	100.7	3.8 %	53.1	15.8

자료: Airline Business

라. "Oneworld" Alliance

98년 메릴린치 컨설팅사 <표 5>에 의해 당시 4대 전략적 제휴중에서 노선망, 재무건전성, 시장크기, 규제완화 등의 항목으로 지수화한 결과 가장 높은 점수를 받았던 원월드는 AA와 BA간의 제휴에 대해서 미국 정부로부터 독점금지 예외 조항에 적용받고 있지는 못하나 BA의 대서양 노선의 높은 점유비중과 국제선 수송 부문 최대 항공사로서의 강한 경쟁력을 갖고 있다. 동시에 AA는 세계 최대 항공사로서 광범위한 미국내 거점 공항(시카고, 로스앤젤레스, 델러스 포트워스등)과 중남미의 방대한 노선을 구축하고 있다.

<표 7> Oneworld 그룹 현황

항공사	참여시기	98년 여객		승객수 (백만)	수입 (억불)
		RPK (억)	세계시장 점유율		
American Airlines	Sep-98	175.2	6.7 %	81.4	19.2
British Airways	Sep-98	126.0	4.8 %	43.0	14.7
Qantas	Sep-98	65.9	2.2 %	19.0	5.5
Cathay Pacific	Sep-98	40.7	1.5 %	10.3	3.4
Canadian Int'l	Sep-98	26.9	1.0 %	11.0	2.1
Iberia	Sep-99	32.5	1.2 %	23.5	4.5
Finnair	Sep-99	13.0	0.5 %	7.5	1.7
Total	-	471.1	17.9 %	208.8	51.1

마. "Star" Alliance

루프트한자는 최근에 브리티쉬 미드랜드의 주식을 20% 인수하여 기존 SAS가 소유하고 있던 40%의 주식과 함께 스타 그룹이 브리티쉬 미드랜드를 지배하게 되었다. 이로서 스타그룹은 세계에서 가장 혼잡한 공항중 하나인 영국 히드로 공항에서 원월드(47%, 스타 23%)에 비해 절대 열세를 면하게 되었다. 이는 곧, 대서양 노선에서의 경쟁력을 의미한다.

〈표 8〉 Star 그룹 현황

항공사	참여시기	98년 여객		승객수 (백만)	수입 (억불)
		RPK (억)	세계시장 점유율		
United Airlines	May-97	200.6	7.6 %	86.8	17.6
Lufthansa	May-97	74.7	2.8 %	40.5	12.9
Air Canada	May-97	37.3	1.4 %	15.0	4.0
Thai Int'l	May-97	33.0	1.3 %	15.2	2.5
SAS	May-97	21.5	0.8 %	21.7	5.2
Varig	Oct-97	27.1	1.0 %	11.0	3.7
Air New Zealand	Mar-99	17.9	0.7 %	6.4	1.8
Ansett Australia	Mar-99	16.3	0.6 %	12.0	2.4
Mexicana	Aug-99	10.3	0.4 %	7.1	1.0
Total	-	438.1	16.7 %	215.7	51.0

V. 결론 - 전략적 제휴의 성공요인

어떠한 방식의 제휴이든 성공하기 위해서는 상호간의 이익을 줄 수 있어야 하는 것은 당연할 것이다. 최근의 스위스 항공이 기존의 관계를 맺고 있던 델타가 에어 프랑스와 제휴를 발표하자 델타와의 관계를 청산한 것은 자신의 지역적 경쟁자와 같은 그룹에 남기를 원치 않은 것에 기인하였다.

이러한 관점에서 최근에 오늘의 동지가 내일의 치열한 경쟁자로 변하는 상황에 대해 성공적인 전략적 제휴와 실패하는 전략적 제휴에 대한 연구가 일부 학자들 사이에서 이루어졌다.

즉, 성공하는 전략적 제휴의 첫번째 요인으로는 고객중심적 제휴를 들고 있으며, 스타 얼라이언스가 이러한 측면을 잘 부각하는 것으로 나타났다. 두번째의 요인으로는 상호신뢰를 전제로한 수입/비용 풀링 시스템을 갖춘 코드쉐어이다. 세 번째로 CRS 등의 정보기술 공동사용 넷제, 공동서비스 및 공동운영의 프로그램을 갖고 있는 경우 등으로 나타났다.

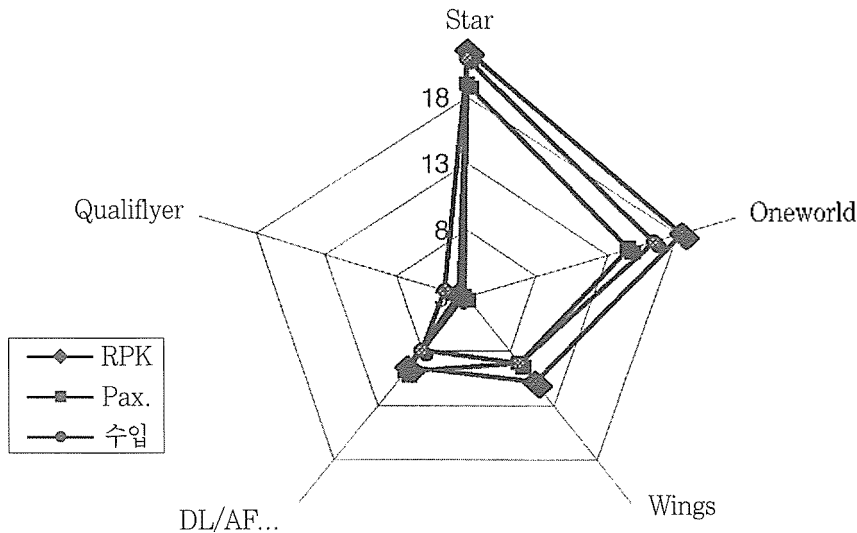
오래 지속될 수 없고 상호이익을 주지 못하는 실패하는 전략적 제휴의 경우 첫째, 중심이 되는 공동의 사업도 없고, 고객지향적이지 않은 경우와 둘째, 다른 연계 공동 사업없이 코드쉐어만 하는 경우 등으로 나타났다.

항공업계가 아닌 일반 업계에서도 전략적 제휴가 급속히 진행되고 있는 가운데

공통된 실패요인으로 불분명하고 측정하기 어려운 목표설정, 과도한 기대, 상호 불신과 기만, 자체 핵심역량의 미보유, 파트너 핵심역량 흡수에 소홀, 조화되지 않은 기업문화와 경영진의 무관심을 들고 있다.

이러한 점을 극복하고 성공하기 위해서는 제휴 목적을 분명히 하고, "Three-C (Compatible, Complementary, Commitment)" 법칙에 따른 파트너의 선정, 제휴이후 경영 관리상의 준비와 제휴 결렬이후에 경쟁력을 유지하기 위해 대비해야 한다. 이는 많은 기업들이 제휴를 일의 끝으로 보고 제휴이후의 전략에 소홀히 대처할 뿐 아니라 제휴가 결렬되어 상호 공유 했던 정보관리를 소홀히 해서 빚어질 수 있는 전략상의 실패 때문이다.

〈그림 3〉 각 전략적 제휴 그룹의 시장 점유비율 (%)



최근에는 위에서 열거한 성공 요인 외에도 항공사의 경쟁력을 측정하는 척도로 "자사의 고유한 자산"으로 분류되는 브랜드를 언급하고 있다. 항공사들의 세계화 전략과 전략적 제휴의 성공여부는 참여사들의 공통된 의지와 함께 글로벌 브랜드가 중요시되고 있다. 이런 측면에서 97년 5월부터 시작한 스타는 가장 앞서 있다고 볼 수 있다.

지난 12월 6일 양국간 항공협정 체제하에서 항공사간 다자간 전략적 제휴를 대체할 다자간 국제항공 협정을 촉구하는 회의가 미국 시카고에서 열렸었다. 이

는 미국의 주도하에 비슷한 시기에 시애틀에서 열린 세계무역기구(WTO : World Trade Organization) 각료회의와 무관하지 않은 것으로 미국의 교통부 장관인 로드니 슬레이터에 의하면 다자간 국제 항공협정은 “인적, 물적자원을 세계 어느 곳이라도 안전하고 효율적이며 저렴한 비용으로 이동할 수 있게 해줄 것”이라고 말하고 있다.

과거 94년에도 ICAO의 주도로 점진적인 자유화와 지역 단위의 자유화를 단계적인 추진한다는 원칙만 확인한 적이 있었다. 그러나 그동안 ICAO는 비경제적 측면의 규제를 담당해온 기구로서 ICAO를 중심으로 하는 국제 항공규제 체제가 경제적 측면의 자유화를 다자적으로 추진하는 것은 그 역사와 성격상 본질적으로 힘들 것이다. 따라서 현재 서비스 산업을 포함한 국제적 교역 자유화의 추진 주체인 세계무역기구가 다자적 항공자유화의 주체가 되는 것이 더 나은 성과를 가져올 것이다.

이렇게 새롭게 변하는 국제질서에 대응하는 방법으로서의 항공사 측면에서의 다자간 전략적 제휴의 주도적인 참여이다.

[참고문헌]

1. Airline Business, Jan 1995 to Dec1999
2. Airline Business (1999), “The Airline Industry Guide 2000”, 1999 sep.
3. Dempsey P.S., Gesell L.E (1997), “*Airline Management : Strategies for the 21st Century*”, Arizona, Coast Aire Publication, 530p
4. GAO (1995), *International Aviation : Airline Alliances produce benefits, but effect on competition is uncertain* , GAO/RCED-95-99
5. Hanlon P., (1996), *Global Airlines : Competition in a Trans*
6. Kleymann B. (1999), *Future developments in the structure of airline alliance networks* , 3rd
7. ATRG Seminar in HongKong
8. Ohmae K. (1989), “The Global Logic of Strategic Alliances : Globalization makes alliances an essential tool for serving customers”, Harvard Business Review Mar.-Apr. 1989, pp 48 ? 59

9. 홍 석진 (1998), "항공자유화 (규제완화)와 전략적제휴 ? 생존전략의 모색", 한진 교통물류연구원, 교통물류 (제7호), 1998년 봄/여름
10. 홍 석진 (1999), "99년도 항공운송업계 동향 : 괄목할 회복세, 유가인상복병, 글로벌 전략적 제휴 활발", 대한항공 사내지 창공, 1999년 11/12월호