

# 한국항공운송산업의 국제경쟁력 제고 전략에 관한 연구\*

이승창\*\*, 홍순길\*\*\*

## < 目 次 >

- I. 서론
- II. 항공운송산업의 전략적 국제경쟁력
- III. 항공운송산업의 경쟁 도입
- IV. 전략적 제휴와 경쟁력
- V. 우리나라의 위치환경과 문제점
- VI. 항공사의 공항 지각도 실증 연구
- VII. 항공운송산업의 경쟁력 강화 방안
- VIII. 결론

## I. 서론

1997년도 우리나라 항공여객 수송실적은 국내선 2,564만명, 국제선 1,660만 명으로 각기 전년대비 8.8%와 3.8%가 증가하였다. 이는 과거10년간의 연평균 증가율인 국내 17.5%, 국제 11.8%에 훨씬 못미치는 성장률로서 최근의 경제 위기의 영향 때문이다. 그러나 장기적으로는 국제민간항공기구(ICAO)가 2005년까지 예측한 연평균 성장률(여객 5.5%, 화물 7%)만 보더라도 세계적인 성

\* 본 연구는 산학협동재단 1997년도 학술연구비 지원에 의하여 수행되었음

\*\* 한국항공대학교 경영학과 교수

\*\*\* 한국항공우주법학회 부회장, 한국항공대학교 교통학과 교수

장산업임이 분명하다(교통개발원, 1994).

그러나 이같은 세계적인 항공운송산업의 성장하에서 국내의 항공운송산업이 앞으로 해결해야 할 과제가 많다. 1970년대 후반부터 미국을 시작으로한 항공산업의 규제완화가 자유화로 확대되면서 신규항공사의 설립자유, 노선진입규제의 철폐, 경쟁체제의 구축뿐만 아니라 중소규모 공항의 상업성 강화, 공항간 경쟁을 통해 경쟁력을 다져왔다. 국외적 측면에서는 자국보호적이면서 공격적인 오픈정책을 주도하면서 국내적으로는 내부경쟁을 통한 국제경쟁력 기초를 강화하여 왔기 때문에 우리나라로서는 이를 극복할 수 있는 방안의 마련이 시급하다.

따라서 본 논문에서는 항공사와 공항간의 전략적 제휴관계를 경쟁력 향상의 수단으로 보는 조직설계적 이론을 분석한 후 항공사의 공항지각도 실증조사를 통해 우리나라 항공운송산업의 경쟁력 강화 방안을 제시하였다.

## II. 항공운송산업의 전략적 국제경쟁력

### 1. 국제경쟁력 전략적 인식

일반적으로 국제경쟁력은 조직체가 국제시장에서 경쟁조직보다 우월한 입장을 유지할 수 있는 능력으로 이해되고 있다. 과거에는 단순히 저원가 능력이나 품질기술력을 의미하였으나, 현대의 경영관점에서는 보다 포괄적으로 전략적인 시각에서 재해석할 필요가 높다. 그렇기 때문에 오늘날의 경쟁력을 이해하려면 먼저 전략에 대한 이해가 선행되어야 한다.

일반적으로 전략(strategy)이란 조직체가 자신의 목적을 달성하기 위해 사용하는 수단을 의미한다. 전략 개념에 대한 논의는 지난 30년 동안 상당히 진화되어 왔다(Chandler 1962, Schendel, et. al. 1972, Learned, et.al. 1965, Argyris 1985, Mintzberg 1979, Steiner, et.al. 1977, Porter 1985, Andrews 1980, Chaffee 1985, Kerin, et.al. 1990). 이 중에서 가장 고전적인 전략 정의를 인용하면 전략이란 “기업체가 기본적인 장기 목표를 결정하고 이들 목표를 달성하기 위한 행동방향을 선택하고 이에 필요한 자원을 정하는 것”이라고 할 수 있다(Chandler 1962). 그러나 이러한 전략을 보다 더 이해하기 위해서는 다음과 같은 이에 관련된 개념들의 이해가 필요하다.

- 특유성: 이는 경쟁사 보다 특별히 더 잘 할 수 있는 것을 말한다.
- 경쟁적 우위: 이는 자원배분측면이나 상품 및 서비스 관련 결정에 있어 경쟁사에 비교하여 볼 때 가지고 있는 독특한 포지션을 말한다.
- 전략 수준: 이는 이는 특정 조직체내 여러 계층마다 일반적으로 발생하는 전략개발을 말한다.

따라서 국제경쟁력은 전략적 시각에서 볼 때 국제시장에 있어 경쟁사 보다 특별히 더 나올 수 있는 능력인 특유성과 이에 따른 경쟁적 우위를 차지할 수 있도록 조직 계층별로 일관성 있는 전략을 수립함으로써 시너지 효과를 가질 때 성취할 수 있다고 할 수 있다. 특히 항공운송산업은 수요의 변동이 큰 반면 규모의 경제효과가 요구되는 고정투자산업이기 때문에 오픈 스카이 항공정책하의 국가간 자유경쟁적 시장구조에서는 국제경쟁력이 더욱 중요시 되고 있다.

## 2. 항공운송산업의 경쟁적 전략요소

기업적 사업성 외에 공공성을 함께 갖는 항공운송산업의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 시장에 기초한 전략적인 분석틀이 먼저 이루어져야 한다. 이는 오늘날 미국, 유럽 등 항공운송산업분야의 선진국에서 항공산업의 자유화 조치에 힘입어 기업간에 전략적 제휴가 급속히 이루어지고 있는데 이러한 기업간의 관계변화가 시장분석에 기초하고 있기 때문이다. 항공운송산업의 시장환경을 국가차원의 내부, 외부 환경으로 구분하여 살펴본다.

### 가. 내부 환경

항공운송산업 조직체내에 새로운 “관리철학”(company philosophy)이 요구되고 있다. 전통적으로는 공공성의 강조로 인해 규제하에 성장하였기 때문에 관료적 성향이 강했으나, 앞으로는 시장원리에 기초하여 철저히 기업적인 관리방식이 도입되어야 한다. 항공운송산업처럼 지난 15년간에 걸쳐 규제완화가 진행되어온 선진국에서는 통신산업과 금융산업에서는 이미 경영학적인 마케팅(marketing) 관리방식을 철저히 도입하여 왔다. 즉 고객(customer)의 욕구를 파악하고 이를 만족시키는 것을 산업의 궁극적인 목표로 정해야 한다.

예를 들어 다음과 같은 것들이 마케팅 활동으로 채택될 수 있다: 기존 노선에서의 비행횟수 증가; 새로운 노선의 개발 : 정기 노선, 專貫항공 노선, 화물 운송 노선; 대형 항공기 도입의 誘導; 항공 여행자, 항공화물의 유치량 증가; 항공여객, 화물 取扱者에 대한 공항 홍보 및 일반 대중에 대한 공항 홍보; 고객 서비스質의 향상; 서비스 지역(catchment area)에서의 지원 기회 개발; 내부 PR활동 강화; 공항의 환경보호 활동에 대한 홍보; 요금정책의 개발 등이다.

## 나. 외부 환경

### 1) 운송수요의 발생범위

운송수요의 발생범위(catchment area)는 운송산업주체의 주요 대상고객이 발생하는 지역으로서 실질적으로 수요가 발생하는 지리적 범위를 의미한다. 캐치먼트 지역의 특성을 파악하기 위해서는 해당지역에 대한 직접, 간접적 연구가 필요하기 때문에 일상적으로는 언론 매체, 간행된 자료 등의 이용을 통해 적은 비용으로 목적을 달성할 수 있을 것이다. 운송관련 마케팅 활동으로 수요가 발생한 지역적 특성을 분석하는 데 있어서는 인구 통계, 사회 경제적 통계가 필요하다. 경제적 특성 파악을 위해서 얼마나 많은 다국적 회사나 외국 회사가 존재하는지, 또는 어떤 종류의 수·출입을 하는 회사가 존재하는지를 파악해야 하며 해당지역의 비즈니스의 경향도 파악해야 할 것이다.

### 2) 직접, 간접 경쟁자 분석

경쟁 관계에 있는 외국항공사 및 외국공항과의 차별화 분석이 이루어져야 하며 현존하지는 않지만 장래에 경쟁하게 될 상대가 있는지도 고려하여야 할 것이다. 국내의 교통량 및 경쟁 공항 또는 경쟁 교통수단의 처리 교통량을 분석하기 위해서는 출발도착지별 서베이나 건설교통부자료를 이용해야 할 것이다. 수요의 특성을 이해하고 경향을 파악하는 것이 경쟁에서 이기는 기본이 될 것이다.

### 3) 고객/이용자층 분석

고객을 식별하고 그들의 욕구를 파악하여 이를 만족시키는 것이 운송산업의 경쟁력을 궁극적으로 높일 수 있는 지름길이다. 공항산업의 입장에서

항공사와 여행 알선업자는 운송수요의 발생지역에서 충분한 여객이 생성될 수 있다고 생각될 때 해당 공항에서 영업을 하게 되며, 항공여행자는 그들이 제공하는 서비스가 자신의 욕구를 만족시켜 줄 수 있다고 생각될 때 해당 공항에서 항공운송 수단을 이용할 것이다. 이렇게 볼 때 항공사, 여행알선업자, 공항간의 밀접한 관계 형성이 항공운송산업의 경쟁력 형성에 중요한 요체임이 틀림없다.

#### 4) 항공사

공항은 母基地 항공사(based airlines)에게 가장 바람직한 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 모기지 항공사는 장기적으로 공항을 사용하는 고객이 되는데 활주로, 계류장, 항공기 운항에 직접 필요한 시설뿐만 아니라, 사무실, 엔지니어링 시설 등도 사용하게 된다. 母基地 항공사의 발전은 해당 공항의 연결노선망을 확장시키고, 운항횟수를 늘려 공항이 허브 공항이 될 수 있는 기회를 제공하게 된다.

외국 항공사가 취항하도록 유도하기 위한 활동도 중요한데, 외국 항공사 유치 활동으로는 수요발생지역의 사회, 경제적 특성 및 공항 시설의 장점, 연결 비행편의 편리성 등을 홍보해야 할 것이다.

#### 5) 항공 여객 및 기타 목적 공항 이용자

항공여객은 공항과 항공사의 최종적 고객으로서 업무 여행자, 레저 여행자, 환승 승객, 방문 여행자 등으로 나뉜다. 이와 같은 대강의 분류에 의한 여객 분포는 공항의 기본적 시설 배분이 고려되어야 한다. 예를 들어, 환승 승객이 많은 공항에서는 입출국 수속에 소요되는 공간의 면적을 줄이고 환승 승객의 휴식공간, 쇼핑 공간을 늘려야 할 것이다.

또한 항공사 및 공항의 시설배분 목적으로는 위와 같은 일반적 분류 이외에 장애인, 특별그룹, VIP, CIP 등의 승객도 운송산업운영자에게 필요한 정보가 될 것이다. 이외에 공항측에서는 환승, 환영객, 방문자들도 공항시설을 이용하게 되는데 이들의 욕구에 대한 대처도 필요할 것이다.

#### 6) 지역사회

항공운송산업이 지속적으로 발전, 성장하기 위해서는 환경 보전과 지역 주민과의 좋은 관계를 유지하기 위한 정책(Environmental and good neighbor

policies)을 수립하여 지켜나가는 것이 필요하다.

이를 위해 많은 항공사와 공항들이 PR 부서를 별도로 두고 있으며, PR부서는 지역 사회와의 끊임없는 대화 및 지역 주민에 대한 공항 존재의 이점 등을 교육 홍보하는 일을 맡아 해야 한다.

#### 다. 운송 서비스의 품질 및 표준화

운송산업은 서비스산업으로서 이에 가장 중요한 것은 고객들이 서비스(제공받은)를 어떻게 인식하는가이다. 통계적으로 4명의 고객이 불편을 표시한 경우 96명의 다른 고객도 똑같은 불편을 느낀다고 한다.

예를 들어 특정한 항공사나 공항의 이용자는 자기가 겪은 불편을 별도로 해당 서비스 제공자에게 문제제기하기보다는 제공측 전체에 대한 불편으로 인식하게 된다. 결국 사업자는 전체 서비스에 신경을 써야 하며 고객이 토로한 불만을 매우 신중하게 처리해야 할 것이다.

예컨대 IATA의 공항서비스조사(Airport Monitor Survey)에는 다음과 같은 항목들이 포함되어 있는데, 공항 운영자는 이 항목들에 대한 서비스 질의 기준을 설정해야 할 것이다: 전반적인 승객 편리성, 사이표시시설, 지상수송수단, 체크인처리속도, 스태프의 업무자세, 해외여행자에 대한 배려, 통관 및 입국수속절차, 여권 및 비자 검사, 수화물 처리속도, 수화물 손수레의 가용성, 쇼핑시설, 레스토랑, 라운지 및 대기장소, 연결항공편 정도, 이용료 수준, 환승의 용이성, 정시성 등을 상세하게 점검하고 있다.

### Ⅲ. 항공운송산업의 경쟁 도입

#### 1. 항공자유화 정책

항공자유화정책은 국제적으로 우월한 항공운송공급능력과 수요를 갖고 있는 미국이 1944년의 시카고회의에서 주장하기 시작하였다. 특히 규제완화정책을 강조한 카터행정부 이후에 미국내 항공에 대한 규제완화정책에 상응하여 국제항공에서도 자유경쟁을 촉진하려고 채택한 항공규제완화정책을 “Open Sky Policy”로 명명하여 국제관계에 적극 추진되어 오고 있다(홍순길 1990).

최근 클린턴 행정부는 국제민간항공회의(1994. 11.)에서 미국에 경제적, 전략적 이익이 될 수 있는 모든 국가와 무제한적인 협정체결을 천명하고 유럽과 아시아 태평양 지역을 주대상으로 항공운송시장 개발을 추진하고 있다.

항공자유화 정책의 내용은 전 항공노선에 대해 신규 진입을 허용하고, 전 노선에서 운항 항공사수와 운항편수를 무제한 허용하며, 상대국을 경유하여 제3국 비행하는 이원권을 자유화하고, 양국중 한 국가의 승인만으로도 운임을 결정할 수 있으며, 전세기 운항과 화물편의 계약체결을 자유화하는 것이다(건교부 1995). 실질적으로 활기를 띠게 된 것은 1992년에 미국이 네덜란드와 체결한 자유화협정에서부터이다. 이를 모델로 하여 1995년에 스위스, 스웨덴, 노르웨이, 룩셈부르크, 아이슬란드, 핀란드, 덴마크, 벨기에, 오스트리아 등 유럽 9개국과 맺은 후, 그해 말부터는 아시아를 대상으로 확대시켜 나가고 있다. 1997년 1월에 싱가포르를 시작으로 브루나이, 대만, 말레이시아, 일본 등과 잠정적 내지는 화물분야는 타결되었고, 우리나라와는 지난 1998년 4월 23일에 타결되었다. 한미간 주요 합의사항으로는 첫째, 노선상 무제한 기종변경(여객이나 화물을 상대국 목적지, 중간 이원지점에서 항공기의 기종이나 숫자를 변경하여 분산 운송가능), 둘째 항공기 승무원의 포괄임대차(임대항공사가 자사 명의로 등록된 항공기와 자사 승무원을 임차항공사에 임대해 주고 임차항공사가 운수권을 행사 가능), 셋째 제 3국 항공사와의 영업협력(제 3국 항공사와의 영업제휴 협정을 맺어 사업 가능) 등이다(건교부 1998). 금번 한미간의 항공자유화협정은 현재 건설 중인 인천국제공항을 동북아시아의 중추공항으로 발전시킬 수 있는 정책적 기반을 조성하는 데 매우 중요한 역할을 하게 될 것이다. 앞으로 항공운송산업의 경쟁력은 국제적인 제약사항이 제거된 자유화된 시장을 대상으로 한 사업으로서 보다 사업성에 기초한 서비스의 품질과 가격수준에 의해 결정되게 되었다.

## 2. 공항의 자유화 경쟁 사례

### 가. 미국 공항의 경쟁력

미국의 중소형 공항들은 세계 제 2차 대전 이후 항공사의 취항을 유치하기 위하여 자유 경쟁을 시작하였다. 즉 경쟁(competition)은 마케팅(marketing)을 의미하였다. 대부분의 공항은 소수 인원으로 운영되는 공단(airport authorities)

형태를 하였으며 이들은 터미널과 같은 시설의 표준안을 정하거나 항공사들의 여객 처리를 감독 모니터링하는 일을 하였다. 그리고 마케팅측면으로는 대외적인 업무를 담당하게 하였다. 즉 공항당국은 운영자(operator)라기보다는 조정자(negotiator)의 역할을 지향하였다.

1978년 10월의 항공사 규제완화법(Airline Deregulation Act, PL 95-504)의 발효 이후 공항들은 착륙료를 거의 무료로 가깝게 책정함으로써 이웃 공항에 취항하는 항공사를 유치하고자 하였다. 예를 들어 워싱턴 근교의 Dulles International(IAD) 공항이 그러했다. 그러나 소규모 공항인 경우는 신생 항공사들이 대형 공항에서 슬롯을 얻기 어려웠기 때문에 이들을 쉽게 유치하였다. 중규모 공항들은 규제완화 초기에 신생 컴퓨터 항공사들로 인해 제트항공기 취항이 줄어들었으나 곧 다양한 항공기의 발달로 인해 허브 기능을 되찾았다. 그 결과 이들 공항들간에는 더 많은 항공사들을 유치하기 위해 치열하고도 공격적인 마케팅 활동을 벌여야 했다. 이들은 규제완화의 성공 공항(Deregulation Winner)이 되고자 노력하였다. 따라서 대규모 공항들은 더욱 많은 항공사의 유치를 하게 됨에 따라 시설의 수용 한계에 도달했다. 이에 소규모 공항들은 대형 공항에서의 잦은 지연(frequent delays at the big airports)을 부각시킨 마케팅 캠페인을 벌임으로써 부분적으로는 성공을 거두기도 하였다. 시카고의 오헤어공항(O'Hare, ORD)과 밀워키(MKE)공항간의 관계가 대표적인 예이다. 또는 규제완화 이후 JFK공항의 교통량이 급증함에 따라 Port Authority of New York(PONY)와 New Jersey for Newark(EWR)의 홍보 활동도 효과적이었다. 특히 PONY와 NJ 당국은 유럽에서도 마케팅 활동을 활발하게 전개하였는데, 스위스 주재 사무실의 운영뿐만 아니라 서유럽에서는 항공사와 여행사들을 대상으로 다양한 세미나를 개최하였다. 한편 플로리다의 올란도(Orlando International, MCO) 공항 당국은 공항내 서쪽 부지에 자유무역(free-trade)구역을 지정하여 외국 회사로 하여금 서로 입주경쟁을 벌이도록 하였다.

#### 나. 유럽 공항의 경쟁력

유럽 지역의 공항들은 기존의 마케팅 전략을 적극적으로 활용하고자 하였다. 이러한 초기의 마케팅 의지는 다양한 매체 광고를 통해서 실현하고자 하였다. 가장 대표적인 예로는 암스테르담 스키폴 공항의 캠페인으로서 이들은



타지역과 영국의 중간 위치로서 “환승(transfer)” 공항으로의 역할을 부각시키고자 하였다. 그러자 영국의 BAA는 프랑크푸르트 공항과의 “장거리”(long distance)를 캠페인으로 만들어 스키폴 공항의 선전에 대항하였다.

독일에서는 전통적으로 프랑크푸르트 공항(FRA)이 마케팅 분야에서 앞서 있다. 이들은 종종 대규모의 관광 전시회를 개최하기도 하고, 안내책자를 발간하며, 화물시설에 관한 마케팅을 하는 등 비교적 많은 비용이 소요되는 마케팅 프로그램을 다양한 계층을 대상으로 실시하고 있다.

뮌헨 공항은 뮌헨 제 2공항(Munich II)의 개항을 준비하기 위해 개항 수년 전부터 이미 촉진 활동을 위한 특별반을 편성하여 미국에 파견하기도 하였다. 이들은 장거리 운항 노선이 절박하다고 생각하였기 때문이었다. 그 결과 AA와 델타는 우선 기존의 뮌헨 공항에 정기선을 운항하게 되었다.

이탈리아에서는 카테고리 II, III 급의 공항들이 주로 마케팅을 하고 있다. Alitalia가 로마공항(FCO)에 집중 운항하기 때문에 밀란의 Malpensa공항과 Linate공항으로서는 정기선을 확보하기 위한 마케팅이 필요했다. 한편 북이탈리아의 튜린(Turin)공항은 겨울 스포츠 관광객을 실은 부정기편을 취항시키는데 성공하였고, 브린디시(Brindisi)공항은 하계 관광 부정기편을 확보하였다. 그리고 피사(Pisa), 트리에스테(Trieste), 튜린 공항 등은 유럽시장이 역내 자유화함에 따라 장기적으로는 지역간(inter-regional) 운항의 중심공항이 되고자 노력하고 있다.

프랑스의 모든 공항들은 각기 여건에 맞는 나름대로의 마케팅 전략을 수행하고 있다. 그 중에서도 북쪽으로는 벨기에 접경지역과 동쪽으로는 독일 및 스위스 접경지역에 위치한 공항은 대단히 성공적이다. 북의 릴-레스캉(Lille-Lesquin, LIL)공항은 벨기에 국민들간 프랑스로 갈 때의 출발 공항으로 널리 알려져 있다. LIL공항의 마케팅 활동을 위하여 접경지역에 거주하는 벨기에 국민들의 언어인 플랑드르(Flemish)어로 된 안내책자까지 발간하였다. 이러한 노력은 하계 휴가철 부정기편을 대량 유치하는 데 효과적이었다.

리용-사톨라(Lyon-Satolas, LYS)공항은 프랑스의 알파인 지역 관광 분야에서 단단히 한몫을 하고 있다. 이 공항은 인근의 제네바 공항과 경쟁해야 하기 때문에 오랜 동안 관광운영업자(tour operators)들을 대상으로 마케팅해야만 했었다. 따라서 겨울철 휴가 부정기 항공편을 리용에 유치하기 위해 필요한 관련 단체들과의 협조관계를 대단히 우호적으로 유지하고 되었다. 그 결과 영국시장에서는 대단한 성공을 거두었다.

드골 공항도 여타 허브 공항들처럼 자체적으로 “서비스 마케팅”이라고 불리는 마케팅 부서를 운영하고 있다. 서비스 마케팅 부서는 전시회, 세미나, 안내책자, 출판물 등과 같은 여러 분야에 걸쳐 다양한 수준으로 마케팅 활동을 하고 있다. 이러한 모든 활동들은 ‘드골공항이 유럽의 허브’라는 일관된 주제 하에 이루어진다. ADP의 마케팅 요원들은 파리 취항여부를 단순히 생각하고 있는 항공사가 있는 것을 알기만 하면 어떤 항공사이든지 그곳을 직접 방문하여 상담을 해 주는 것처럼 보여진다. 한 예로 과거 미국의 AA와 델타가 각기 달라스와 애틀랜타에서 파리로 새로운 정기편을 운항하겠다고 발표하자 파리공항당국은 찾아가서 제안서를 브리핑하였다. 또한 이들은 촉진 활동 이벤트 행사 때마다 환적(freight transfer) 공항으로서의 파리를 강조하고 있다.

스위스에서는 프랑스와 접경지역에 있는 Basel-Mulhouse(BSL) 공항이 여객 및 화물의 트랜스퍼를 초점으로 하여 마케팅 활동을 가장 활발하게 하고 있다. 영국의 공항마케팅 선두 주자는 전통적으로는 맨체스터 국제공항(Manchester International, MAN)이었다. 사실 이렇다라고 내세울 만한 특별한 것이 없는 맨체스터 공항으로서는 마케팅을 통해 새로운 프로파일을 구성해야 했다. 런던의 북쪽 지역에서는 이 공항이 마케팅 리더의 위치에 있었다. MAN은 이미 취항하고 있는 정기편이 다른 공항으로 옮겨가지 않도록 하기 위한 마케팅만으로도 바쁘지만, 이들은 런던 이외의 지역에 정기편을 운항하려는 외국 항공사들과의 접촉 또한 게을리하지 않았다. 싱가포르 항공사의 취항이 그 좋은 성공 사례이다. MAN은 현재 취항하고 있는 항공사들의 모든 운항 스케줄과 공항에서 이용 가능한 모든 서비스의 내용을 담은 “여행사 매뉴얼”(Travel Agent’s Manual)과 같은 관광 홍보 책자도 발간하였다. 네덜란드의 암스텔담 스키폴(AMS) 공항은 국적항공사인 KLM과 함께 마케팅 프로그램을 전개하였다. 덴마크 코펜하겐(CHP) 공항의 마케팅은 대체로 SAS항공사에 의해 이루어졌다. SAS는 여객들 중 특히 비즈니스맨들이 CHP 공항 쇼핑에 대한 불만으로 인해 이 공항을 회피하고 있다는 것을 알아내어 상품의 가격을 적정하게 하고 점포도 새로 단장하는 마케팅 활동을 집중적으로 실시하였다. 이들의 장기적인 목표는 사람들이 중부 유럽에서 스웨덴, 노르웨이, 핀란드 등의 북유럽 국가로 곧바로 가기보다 코펜하겐에서 갈아타도록 만드는 것으로서 이를 SAS가 담당하기를 기대하였다.

이상의 미국과 유럽의 공항사례에서 보듯이 항공운송산업의 경쟁력은 항공사와 공항간의 밀접한 관계 형성이 매우 중요하다. 그 동안 주로 항공사간의

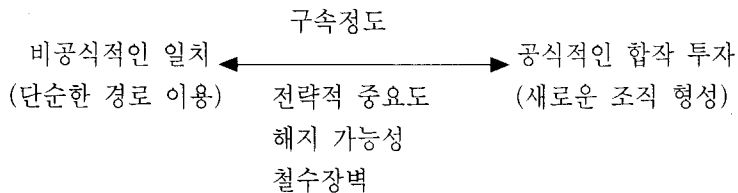
제휴에 대해서만 관심을 가져왔으나 앞으로는 건설 중인 인천국제공항이나 기존의 김포국제공항과 같은 중추공항과 항공사간의 전략적 제휴 관계 형성에 대해서 적극적으로야 할 필요가 있다.

#### IV. 전략적 제휴와 경쟁력

글로벌 노선망을 구축하는 것이 항공사간 경쟁에 있어 필수적인 조건처럼 인식되면서 유럽, 미주, 아시아주를 연결하는 삼각제휴가 추진되고 있다(허종 1996). 이러한 글로벌 현상에 대하여 Ohmae교수(1990)는 “글로벌화 추세는 제휴를 요구하고 있을 뿐만 아니라 제휴를 전략의 절대 요체로 만들고 있다. 혹시 불편하더라도 현재 그렇게 진행되고 있기 때문에 어쩔 수 없다. 좋은 삶든 간에 제휴(협약)가 글로벌화라는 이름하에 필수요인으로 자리잡고 있다”고 하면서 기업간의 제휴가 경쟁력 강화를 위해서 광범위하게 사용되고 있음을 지적하였다.

##### 1. 전략적 제휴

전략적 제휴(strategic alliance)란 둘 이상의 조직이 전략적인 목표(goals)를 달성하기 위해 서로의 강점을 잘 활용하기(leveraging) 위한 장기적인 협력(collaboration)이다. 이러한 전략적 제휴의 형태는 실제로 다양하게 나타나고 있지만 기본적으로는 조직간에 서로 구속되는 정도에 따라 공식적인 합작 투자와 비공식적인 일치로 대별된다. 이 때 제휴가 갖는 전략적 중요성이나 해지 가능성 또는 철수장벽의 정도에 따라 영향을 받게 된다.



## 2. 전략적 제휴의 구분

### 가. 지분참여 방식:

R & D와 여타 기능(생산, 마케팅, 유통 등)을 함께 하려는 경우에는 보다 공식화된 조직을 필요로 할 수 있다. 또는 두 개 이상의 기능을 함께 하려는 경우에 기회주의를 줄이기 위해서도 필요하다.

### 나. 비지분참여 방식

R & D는 흔히 프로젝트별로 제휴가 이루어지는 관계로 지분참여가 불필요할 수 있다. 제휴 기업간에 서로 필요한 기술을 상호 교환하는 형식일 때는 기회주의가 낮기 때문이다. 또는 마케팅이나 유통경로를 함께 하려는 경우는 자본참여를 하지 않음으로써 탄력성을 유지하려는 경우가 있다. 또는 기술변화가 무쌍하여 단지 기술진보에 대해 윈도우를 열어놓으려는 경우에는 탄력성을 원할 수 있기 때문에 자본참여를 원하지 않는다.

### 다. 거대 기업을 낳는 제휴의 연속

시장 상황의 변화가 매우 빠를 경우에는 시장 자체를 안정시키기 위해서 기업간에 제휴를 원할 수 있다. 예컨대 연구개발 비용을 분산시키기 위해 제휴를 통한 규모의 경제를 얻고자 한다. 또는 전체적으로 시장의 성장이 정체되어 있고 경쟁이 제로 썸 게임과 같이 되어갈 때는 기업이 생존하기 위해 잠재적인 경쟁사를 제거하려고 한다. 항공기 제트엔진 시장, 항공운송시장 등이 이에 해당된다.

## 3. 조직 이론적 배경

전략적 제휴를 조직이론적 비용관점에서 보면 제휴의 형태가 다양하게 변화할 수 있음을 알게 된다.

거래비용(transaction costs)이 낮으면 기업들은 서로를 견지하면서 시장에서 만날 것이다. 그러나 만일 거래비용이 높아지면 변화비용(change costs, transition costs)의 수준에 따라 내부화(internal development, M & A)하거나 제휴(alliances, coalition)하게 될 것이다. 그렇기 때문에 결국 제휴의 안정성

이나 수명은 거래비용과 변화비용 모두에 의해 결정된다. 만일 거래비용이 점차로 매우 낮아진다면 제휴관계는 파괴될 것이다. 또한 변화비용이 대단히 낮아진다면 파트너십 즉 제휴관계는 궁극적으로 내부화로 이어지게 될 것이다.

이러한 문제는 결국 거래비용을 낮춤으로써 얻은 효율성으로 일상화(routinization)를 이룰 것인가와 변화비용을 낮춤으로써 얻은 탄력성(flexibility)으로 혁신성(creativity)간의 연속선 상에서 어느 위치를 잡는가 하는 것이다.

#### 4. 기업간 제휴의 학습효과 분석

기업이 전략적인 제휴를 통해서 경쟁력을 강화하려는 현실적 이유를 개인이나 기업조직이 학습과정상에 갖는 제약점을 보다 철저히 살펴봄으로써 밝힐 필요가 있다. 행동예측에 대한 Heiner(1983)의 경제학적 이론은 전통적인 H. Simon이나 O. Williamson이론에 비하여 제한된 합리성(bounded rationality)을 보다 폭넓게 정의함으로써 학습의 제한성(limited learning)을 강조하고 있다. Heiner에 따르면 전략적 제휴를 조직 설계를 위한 합리적인 전략으로서 바라볼 수 있을 뿐만 아니라 경제대리인(economic agents)의 현실적인 인지적 속성에 기초한 또 하나의 조직형태로 분류하고 있다.

Simon 교수나 Williamson 교수의 조직 통합과 변경(integration and variation)을 포함하는 신고전학파에서는 대리인의 능력(competence)은 항상 문제선택의 복잡성(complexity)에 비례한다고 한다. 대리인이 관련된 모든 정보를 알수만 있다면 그는 현재 최상의 선택안을 완벽히 해결해 낼 수 있다고 믿으며, 한편 정보처리능력에 한계가 명백하게 발생한다고 하더라도 신고전학파 경제학에서 이야기하는 최적해(optimal choice)나 혹은 만족해(satisficing choice)를 도출할 수 있다고 믿는다. 이러한 신경경제학파의 주장에다가 Heiner는 하나의 가설을 더 추가하고 있다. 즉 그에 의하면 문제선택과 이를 해결하기 위한 능력간에는 일종의 갭(C-D갭, competence-difficulty 갭)이 존재한다고 한다. 이런 갭은 대리인 자신이 스스로 생각하고 있는 최선안을 막상 주저하거나 혹은 과거의 경험으로부터 얻은 피드백을 잘못 해석하거나 혹은 관련된 모든 정보를 갖고 있으면서도 실수를 저지르는 경우도 있기 때문에 발생한다. 이러한 가설은 개인이나 기업 모두에 적용이 가능하다. 예를 들어 복잡한 의사결정 상황에서 있는 대리인은 새로운 중요 관련 정보를 접하더라도 이를 활용한 최적의 의사결정물을 깨닫지 못하기 때문에(제한된 학습, limited learning) 결과가 더 안 좋게

나타날 수 있다. 대리인은 좁은 범위의 제한된 정보에 의존한 상태에서 경직되고 단순화된 의사결정 룰(단순화 이론, reliability theorem)을 따른 결과 성과를 향상시킬 수도 있다. 그러나 보다 광범위한 정보를 효과적으로 활용하고 복잡한 의사결정 룰을 익히기 위해서는 이러한 C-D갭을 줄여야 한다. 그런데 기존의 학습과정이 이미 결손되어 있거나 편기되어 있으면 이러한 C-D갭은 단순히 행동학습(learning-by-doing)을 통해 개선이 되지 않는다. 이를 줄이기 위해서는 행동학습을 가져오는 일상화된 반복성을 고쳐 줄 수 있는 다음 단계의 학습(higher-order learning)을 해야 한다(Bateson 1972).

기업의 전략적 제휴를 조직의 관점에서 설명할 수 있다. 기술혁신이 빠르게 계속 이어짐에 따라 기업환경이 더욱 복잡해지고 있는 통신이나 항공산업계에서는 기업간의 제휴를 통해 자사의 능력과 환경의 복잡성간에 존재하는 갭(C-D갭)을 양쪽 방향에서 함께 줄이고자 한다. 하나는 환경(여기서는 특히 기술환경)의 복잡성을 통제하기 위한 외향적인 노력이고, 다른 하나는 자사의 조직 능력을 확장하고자 하는 내향적 노력이다.

기업간의 제휴는 환경을 경직시킴으로써 복잡성을 줄여주고 예측성을 높여주는 효과를 갖는다. 기업간에 형성된 네트워크는 신제품이나 신규 서비스 또는 혁신기술을 낳는 기존의 환경을 보다 안정시킨다. 반면에 핵심기술에 대한 독점적인 통제력이나 지적 자산을 강화하는 조치는 더 이상 바람직하지 않게 된다. 왜냐 하면 핵심화될 수 있을 만큼 안정된 기술은 극히 드물게 되고, 그 어떤 거대 기업도 모든 유형의 혁신을 내부화시킬 만큼 무한정한 성장은 불가능하기 때문이다. 예를 들어 과거 IBM과 AT & T 양사는 자기 통신과 데이터 처리 분야에 진출하기 위해 기업인수 합병을 하였으나 결국은 포기하였다.

거대기업조차 성장과 변화를 계획대로 수행한다는 것이 거의 불가능해짐에 따라 환경을 관리하기 위해서는 기업간에 구속력이 약한 형태로 다양한 제휴를 맺고 있다. 이러한 제휴를 통해 경쟁을 어느 정도 제한함으로써 시장 구조 또한 안정시킬 수 있다. 그러나 과거의 카르텔과 전혀 다른 방식으로 시장에서 파워를 발휘한다. 강철이나 석유산업계에서는 생산량과 가격을 통제하기 위해 제휴가 일어나는 데 비해, 하이테크 산업계에서는 빠른 기술 혁신에 의해 생기는 C-D갭을 줄이기 위해 제휴가 이루어진다.

만일 기술혁신을 이루기 위해 새롭고 광범위한 지식을 끊임없이 응용해야 한다면 이런 경우에도 제휴를 통해 기존의 영역을 확장시킬 수 있다. 능력을 제고하기 위해서도 제휴를 통해 외부환경의 새로운 지식을 선별적으로 통제

할 수 있게 된다. 그러나 이런 경우에 기존의 능력이 제한되어 있기 때문에 무조건 신기술을 받아들여서는 안 된다. 다시 말해 실패율을 낮추기 위해서는 신기술(신지식)을 사전에 충분히 체크하는 동화단계를 두어야 한다. 기업 간의 제휴관계가 성공하기 위해서는 공유된 능력이 전체적인 환경내에서 파트너간에 잘 조직화되어 있어야 행동학습이 새로운 아이디어나 제품 또는 기술에 무리없이 적용된다.

이러한 관점에서 전략적 제휴를 Ouchi(1980)교수가 분류한 시장, 수직체계(hierarchies), 클랜(clans) 등 3가지의 조직 유형에다가 추가할 수 있는 또 하나의 새로운 조직유형으로 볼 수 있다. 다시 말해 제휴를 단순히 하이브리드 조직이나 계약형의 조직으로만 보지 않고 일정한 성격을 갖는 것으로 분류할 수 있다. 이렇게 볼 때 환경이 복잡해지는 산업계의 조직 설계는 두 가지 방향에서 나눌 수 있다.

우선 정보처리능력의 제한성에 의해 야기되는 복잡한 문제의 어려움은 i) 유입되는 정보를 봉쇄차단하거나 활발하지 못한 느슨한 부분을 만들어 두거나 다양한 종류의 완충지대를 설치함으로써 새로운 정보를 무시하는 방법과, ii) 경영정보시스템이나 타스크 포스나 매트릭스 조직 등을 이용하여 수직적 수평적 의사소통 경로를 다양하게 증대시킴으로써 정보처리 능력을 향상시킬 수 있다(Galbraith 1977).

다른 하나는 학습의 제한성으로 인해 야기되는 C-D갭을 줄이기 위해서는 i) 국부적이고 반복적인 정보에 주로 의존함으로써 행동을 경직시키거나(Heiner 1983), ii) 효과적이며 다음 단계의 학습을 통하거나 점진적인 학습을 저해하는 장애물을 제거함으로써(학습하기 위해서 학습을 하는, Bateson 1972) 또는 더블루프 학습(doubleloop learning, Argyris 1982) 등을 통해서 능력을 확장시켜야 한다.

[표 1] 조직 설계 종류

	학습감소	학습증대
정보무시	시장	제휴
정보처리증대	수직적계층	클랜조직

[표 1]과 같은 조직설계 분류에서 시장 대리인은 제한된 정보처리 능력을

갖고 주로 국부적인 정보에 의존한다. 수직적 계층 조직은 보다 불확실한 것들을 다룰 수 있는 향상된 정보처리 능력을 갖고 있다(Williamson 1975, Galbraith 1977). 그러나 이는 역시 제한된 학습능력을 갖기 때문에 관료적으로 진전될 소지가 높다(Williamson 1985). 계층조직은 탄력성이 낮은 조직이다. 구성원들간에 가치나 전통이나 목표들을 똑같이 공유하고 있기 때문에 매우 응집력이 높은 클랜(clan)조직은 의사소통연결이 대단히 잘 짜여져 있는 관계로 탄력성 또한 높다. 반면에 자기방어를 할 일이 거의 없을 뿐만 아니라 기회주의적 행동을 일으킬 소지가 거의 없기 때문에 오히려 성과를 해칠 가능성이 있다(Ouchi 1980). 전략적 제휴는 시장조직과 클랜조직의 특징을 조금은 갖고 있다. 제휴조직은 클랜조직에 비하여 정보처리 능력면에서는 보다 제한되어 있으나 시장조직보다는 학습능력이나 탄력성이나 신뢰성이 더 높다. 제휴조직은 능력은 키워야 할 상황이지만 의사소통 경로를 늘릴 수 없거나 새로운 정보를 접할 길이 제한되어 있는 환경에 처한 기업에게 적합하다. 제휴조직은 하나의 조직유형으로서 클랜이나 계층조직보다는 시간적으로 빠르게 형성할 수 있기 때문에 훨씬 동태적이며 효율적이다. 이는 분산화된 형태로서 자치권과 시장 요소를 많이 가지면서도 기회주의는 제약된 특성을 갖는다. 그렇기 때문에 효과적으로 형성된 제휴는 학습을 점진적으로 이루고자 하는 대신에 한꺼번에 이루려는 2차적 학습(second-order learning)을 위해 자원을 함께 투자한다. 그러나 제휴기업들이 2차 학습에 부적절히 투자하거나 신뢰에 문제가 있는 경우에는 시장조직으로 변질될 수 있으며, 탄력성이나 학습을 희생하더라도 통제를 강화하고자 한다면 인수합병(M & A)으로 진행되기도 한다. 또는 파트너들이 공통의 가치나 전통을 서로 받아들이거나 장기간에 걸쳐 안정된 공동목표를 설정하게 된다면 클랜조직으로 바뀔 수 있다.

## V. 우리나라의 위치환경과 문제점

### 1. 우리나라의 위치 환경

#### 가. 지리적 환경

동경, 상해, 북경, 하바로스크 등 동북아 4대 국제 도시의 중간에 위치하고



있어 지리적으로 동지역 허브 공항이 되기 위한 최적의 위치에 있다. 주변 국가에 걸쳐 인구 100만 이상 도시가 모두 43개가 산재하고 있다.

나. 정치적 여건

개방화, 국제화를 지향하는 국가 운영 전략에 부응하기 위해 국제적 허브 공항 개발의 필요성이 절실하다. 이제까지의 일본, 미국내 몇 개 도시와 서울을 잇는 두 도시간 왕복운송방식에서 탈피하여 동북아를 중심으로 한 태평양 주변국의 여러 도시를 이어주는 환승노선을 개발해야 할 필요성이 크다.

다. 경제적 환경

1) 허브공항을 필요로 하는 경제적 환경

O/D 수요의 증가뿐만 아니라 환적, 환승 화객 수요의 증가로 허브 기능을 갖춘 공항이 필요하다. 다음 [표 2]처럼 세계의 항공수요가 증가추세인 가운데 특히 아시아 태평양지역의 수요는 월등히 높을 것으로 예측되어 왔다. 현재의 환적화물은 전체 화물의 약 60-70% 차지하고 있으며, 환승여객은 전체의 20%정도이나 O/D 여객의 급격한 증가에도 불구하고 이 비율을 유지하므로 환승 여객의 수는 상당한 양으로 증가하고 있다.

[표 2] 세계 지역별 항공수요 증가 추이(정기노선)

지 역	연평균 증가율			
	여객(人-Km 기준)		화물(톤-Km 기준)	
	78~88	88~2000	78~88	88~2000
아세아·태평양	9.4	9.5	13.5	11.0
아프리카·중동	5.0	4.8	7.2	5.8
유럽	4.7	4.5	6.5	6.0
미주	6.1	5.5	5.6	5.2
세계평균	6.1	6.0	7.5	7.2

자료 : ICAO(1989)

## 2) 주변 경쟁국(일본, 중국)의 공항 수요, 공급 상황

2000년 아·태 지역 국제 항공여객은 1억8천7백만 명으로 예상되는데 이 중 37%(약 7천만 명)를 차지하는 일본인 여객은 일본의 공항만으로 獨自의 처리가 불가능하다. 중국 주요 도시(북경, 상해, 광주)의 항공여객 증가율은 약 20%이다. 이러한 수요 초과는 건설 중인 인천국제공항의 성공가능성을 높힐 것이다.

## 라. 남북한 교류와 항공운송수요 환경

남북교류에 대하여 다음과 같이 가능성을 고려해 볼 수 있다. 첫째로 순수 관광목적 교류로서 ① 정치, 경제적 성격이 완전히 배제된 순수관광목적 교류는 쉽게 이루어질 가능성이 있으며, ② 경제 여건상 남한 사람의 북한 관광 방문이 북한 사람의 남한 방문보다 빈번할 것이며, ③ 금강산, 설악산의 공동개발과 이 지역에 국한시킨 남북한 관광객 교류를 우선 고려할 수 있으며, ④ 남북한 離散家族의 교류를 관광과 連繫시킬 수 있으며, ⑤ 전면적인 自由往來를 전제로 한 관광교류를 검토할 수 있다. 둘째로는 북한의 관광자원의 활용으로서 북한은 자연 관광자원 중심으로 개발 가능한 곳이 많다.

## 2. 수익성 악화

우리나라의 두 개 국적항공사는 창설이래 양적인 성장을 거듭하여 왔는데, 1986년부터 1992년간 세계 주요 21개 항공사의 단위원가비용을 측정 비교한 자료에 따르면 대한항공은 캐세이퍼시픽항공사, 싱가포르항공사, 콘티넨탈항공사 다음으로 원가경쟁력이 있는 것으로 나타났다(Oum 1995).

그러나 최근 2년간의 당기 순이익면에서 보면 엄청난 적자를 나타내고 있다. 국제통화기금하의 경제체제이전인 1996년 적자만도 2,850억원 수준에 이르렀다. 1997년 기준으로 여객수송량은 세계 11위, 화물수송량은 세계 6위를 기록하는 양적인 성장에 비해 이처럼 수익성이 낮은 이유로는 첫째, 항공유가의 인상으로 인한 원가상승이었고, 둘째는 외국항공사와의 노선별 가격경쟁에 따른 이폭감소이었고, 셋째는 환차손의 증가로 영업외비용의 증가가 컸으며, 넷째는 외국공항시설 사용료 및 영공통과료가 대폭 인상 요인이 있었다. 전체적으로는 영업수익면에서 원가상승 및 가격경쟁으로 인한 총마진의

감소와 환차손으로 인한 영업외손실로 인해 외형의 증가에도 불구하고 수익성은 악화되었다.

### 3. 시장구조의 취약성

항공운송산업은 해당 국가의 산업구조와 밀접하게 연관되어 있다. 우리나라의 국제시장거래가 미국과 일본에 치중되어 있기 때문에, 1994년부터 1996년까지의 항공여객운송실적을 보면 일본(40), 동남아(25), 미주(20), 기타(15)으로 구성된다. 이러한 시장 편중현상은 우리나라가 갖는 산업구조적인 문제이기 때문에 운송산업 자체적으로는 고치기 어렵겠으나 시장다변화의 필요성을 간과할 수는 없을 것이다. 특히 미국과의 항공협정체결이후 미주노선을 중심으로 가격경쟁을 피할 수 없을 것으로 예상되기 때문에 보다 차별화된 기업활동을 하거나 시장구조를 보다 다변화해야 할 것이다.

### 4. 대형 중추공항간 경쟁대비

세계 25대 여객노선을 운송실적 기준으로 보면 런던, 도쿄, 홍콩, 싱가포르, 뉴욕 등이 주요도시간을 연결하는 것으로 나타나고 있는데 반해 우리나라의 김포공항은 단지 서울-도쿄간의 운송실적만이 기록될 뿐이다(IATA 1993-96). 이는 김포공항이 주요도시를 연결시켜주는 중추공항 역할을 전혀 하지 못하고 있음을 보여주는 것이다.

유럽의 경우 런던의 히드로공항, 암스텔담의 스티폴공항, 파리의 드골공항, 독일의 프랑크푸르트공항 뿐만 아니라 아시아 싱가포르의 창이공항 등은 지역의 중추공항 기능을 통해 운송실적을 높이기 위해 국적항공사 이외의 여러 항공사들과 제휴관계를 통한 경쟁력 제고를 노력해 오고 있다. 유럽과 달리 동남아시아의 각 공항은 지역적 특성상 거의 독점에 가깝게 운영되고 있다. 쿠알라룸푸-싱가폴-자카르타는 미국과 유럽 항공사들을 놓고 경쟁한 결과 현재로서는 창이공항이 확장후 최고의 경쟁력을 갖추고 있으나 멀지 않은 장래에 홍콩의 첵랍콕공항이 새로운 경쟁자로 등장할 것이다. 우리나라가 위치한 동북아시아는 현재 운영하고 있는 일본의 간사이공항과 건설중에 있는 인천공항이 향후 경쟁관계로 대립하게 될 가능성이 높다. 따라서 앞으로 항공운

송산업의 경쟁력은 과거와 달리 항공사와 공항과의 밀접한 제휴가 더욱 강조되어야 할 것이다.

## VI. 항공사의 공항 지각도 실증 연구

지각도(perceptual map)란 특정 개체가 마음 속에 자리잡고 있는 것을 가시적으로 나타낸 그림이다. 이는 사람의 認知구조에 기초해 어떻게 지각되고 있는가를 보여주는 것으로서 산업의 경쟁력을 비교하는 데 매우 유용하다. 따라서 항공운송산업의 경쟁력이 점차 공항을 중심으로 항공사와의 관계가 중요시되고 있으므로 여기에서는 우리나라의 대표적인 김포국제공항이 세계적인 공항과 어떻게 비교되는가를 실증적으로 분석하였다.

### 1. 서베이 설계 및 응답률

본 연구에서는 국내에 취항하는 30개 항공사를 대상으로 서베이를 실시하였다. 서베이방법으로는 회송 봉투를 동봉한 우편 이용법을 채택하였다. 조사 대상 중추공항은 김포공항, 일본 간사이공항, 홍콩 카이탁공항, 싱가포르 창이공항, 파리 드골공항, 런던 히드로공항, 네덜란드 스키폴공항, 독일 프랑크푸르트공항 등으로서 향후 인천국제공항 및 김포국제공항과 경쟁관계에 있거나 세계적으로 경쟁력이 높은 것으로 인정받고 있는 공항을 비교대상으로 선정하였다. 서베이의 응답자격으로는 김포 공항 취항 항공사의 공항과 시내사무실 근무자 중 부장직급 이상인 사람으로 제한하였다. 수집된 설문지의 유효회수율은 26% (30/112)였다. 일반적인 소비자 서베이보다 유효회수율이 낮은 이유는 응답자격을 제한하였기 때문으로 판단된다. 회수된 응답자들을 분석한 결과 대부분 (70-95%)의 응답자들이 비교 대상 8개 공항들을 이용한 경험이 있는 것으로 나타났다. 이로서 실제 응답자들이 자격이 있는 사람들이었다고 판단된다.

## 2. 분석 절차

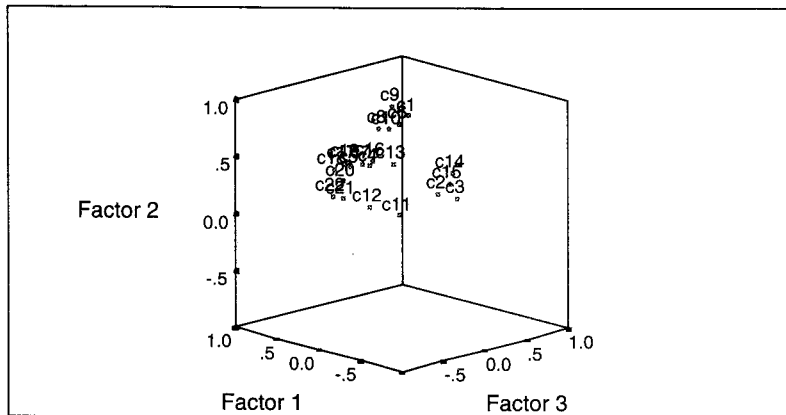
사회과학용 통계패키지인 SPSS를 이용하여 다차원분석(multidimensional scaling method)으로서 비교축을 찾기 위해 먼저 Repeated Multidimensional Scaling을 실시한 후 Weighted Multidimensional Scaling을 수행하였다. 그 결과 공항을 가장 잘 비교할 수 있는 공간은 3次元이었으며 이들 차원에 대한 설명과 3차원상에 각 공항이 차지하고 있는 좌표위치는 다음 그림과 같다.

## 3. 실증분석 결과

### 가. 공간 차원의 평가 특성

RMDS 결과에 의하면 항공사들이 공항을 비교 평가하는데 사용하는 기준으로 3개의 요인(Factors)을 사용하는 것으로 나타났다[그림 1].

Factor Plot in Rotated Factor Space



[그림 1] 공항 비교 요소 구성

### 나. 3개의 주요 요인( Factors)

그림의 3차원 공간에서 축을 이루는 3개의 요인(Factor)은 기술적 파트너

쉽, 운영지원의 체계성, 요금 경쟁력 등이다.

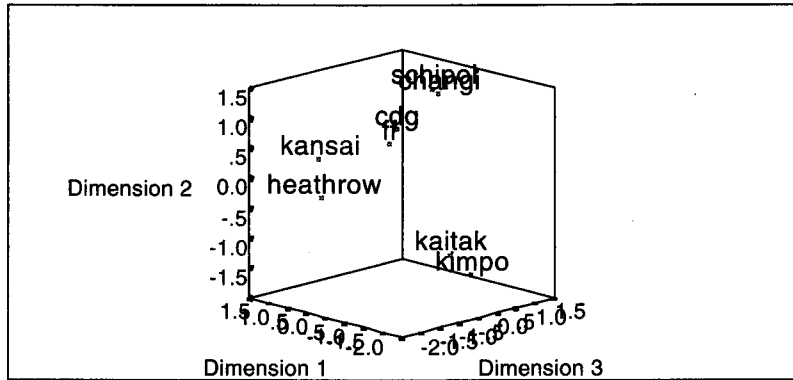
- ① 기술적 파트너쉽 차원: 체크인 서비스를 비롯하여 항공기의 정비 수준, 지상조업도 수준 등을 중심으로 한 항공사와 공항간의 기본적 협력관계 형성에 대한 경쟁력 평가차원이다.
- ② 운영지원의 체계성 차원: 환승처리속도, 기내식의 공급능력, 기본적인 공항시설의 배치 현황, 활주로의 혼잡도, 슬롯수, 항공기 관제절차, 연 계노선의 다양성 등과 같은 항공기 운항과 관련된 편리성 차원을 포괄 한다.
- ③ 요금 경쟁력 차원: 항공기가 공항을 이용하는 데 따른 직접적인 부담으 로서 이착륙료와 주기료 등과 같은 요금 수준의 경쟁력을 의미한다. 또 한 퍼스트 클래스나 비즈니스 클래스 여객을 위한 항공사 라운지나 전 반적인 게이트 라운지의 크기, 면세점 현황 등도 포함한다.

다. 공항의 포지셔닝지도

가중평균된 다차원척도분석(WRDS)의 결과는 [그림 2]와 같다.

Derived Stimulus Configuration

Individual differences (weighted) Euclidean distance model



[그림 2] 비교 대상 공항의 포지셔닝

그림에서 각 공항 포지셔닝에 의한 경쟁력을 비교하면 창이공항과 스키폴 공항은 매우 비슷하게 경쟁적인 모습으로 포지셔닝하고 있다. 그러나 이들

두 공항은 기본적으로 아시아와 유럽이라는 서로 다른 지정학적 장소에 위치하고 있기 때문에 지각도상의 유사 공간임에도 불구하고 갈등관계가 아니다.

최근 개항한 일본의 간사이공항은 상당히 양호한 장소에 위치하고 있으며 런던의 히드로공항보다도 좋게 평가되었다.

홍콩의 카이탁공항과 서울의 김포국제공항은 매우 劣惡한 공간에 유사하게 배치되고 있음을 보여주고 있다.

라. 공항 포지셔닝의 좌표값

3차원 상에서 차지하고 있는 좌표값을 하나씩 보여주면 [표 3]과 같다.

[표 3] 공항별 지각좌표

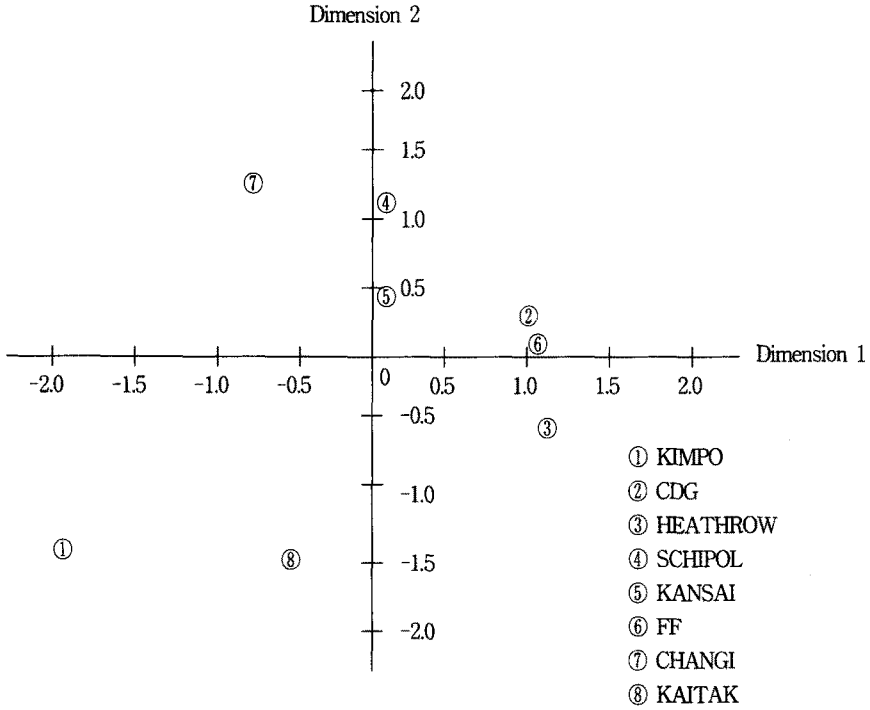
공항번호	공항명	차 원		
		1	2	3
1	KIMPO	-1.9240	-1.4445	-.1263
2	CDG	1.0146	.3279	.8613
3	HEATHROW	1.1154	-.5200	-.9956
4	SCHIPOL	.0292	1.1768	.8256
5	KANSAI	.0380	.4909	-2.1393
6	FF	1.0594	.0970	.7189
7	CHANGI	-.7447	1.3310	.1931
8	KAITAK	-.5879	-1.4591	.6624

[표 3]에서 볼 수 있듯이 김포 공항은 모든 차원에서 마이너스(-) 위치에 있고, 카이탁은 1, 2차원은 마이너스이고 단지 3차원만 간신히 플러스(+) 상에 있다. 이들 3개 차원을 각각 2개씩의 쌍을 이루어 2차원 평면으로 살펴보면 다음과 같다.

마. 차원1과 차원2 요인에 의한 공항 競爭力 比較

- i) 김포와 카이탁은 기술적 파트너쉽 차원과 운영지원의 체계성 차원 모두 마이너스를 보이고 있음.
- ii) CDG와 FF(프랑크푸르트)에 대해서는 기술적 파트너쉽을 강하게 느끼

고 있으며,  
 iii) 스키폴과 간사이는 운영지원의 체계성에서 강점이 있는 것으로 설명된다.



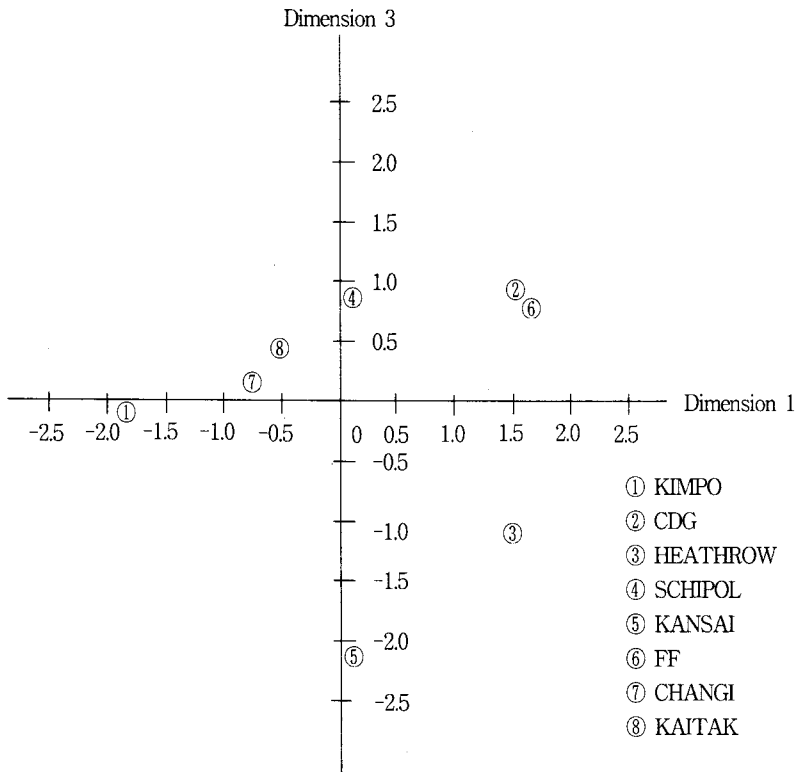
[그림 3] 차원 1, 2 의 좌표

바. 차원1과 차원3에 의한 공항 경쟁력 비교

기술적 파트너쉽과 요금 경쟁력의 2차원 평면상에서 비교하여 보면,

- i) 인천 신공항의 主競爭者가 될 것으로 예상되는 간사이공항은 요금경쟁력이 가장 劣惡한 공항으로 보여지고 있다.
- ii) 김포국제공항의 요금경쟁력은 국제적으로 그다지 열악하다고 할 수 없겠으나 기술적 파트너쉽의 관계성은 지극히 나쁜 상태이다.



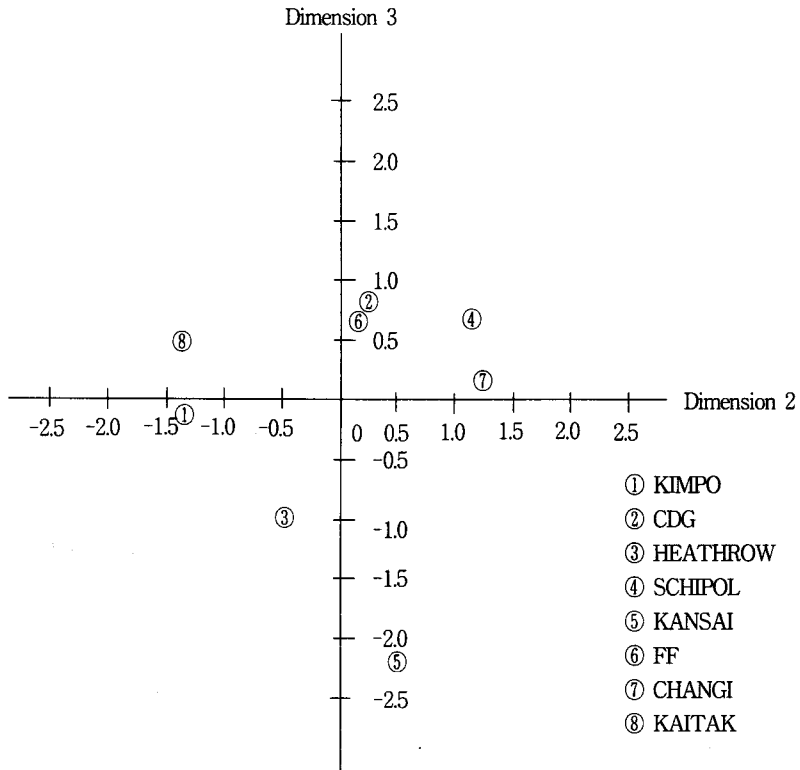


[그림 4] 차원 1, 3 의 좌표

사. 차원2와 차원3에 대한 공항 경쟁력 비교

운영지원의 체계성과 요금 경쟁력을 2차원상에서 비교하면,

- i) 김포 공항은 요금 경쟁력에서는 간사이, 히드로보다 優勢하지만 운영 지원의 체계성 면에서는 최저의 경쟁력을 보이고 있다.



[그림 5] 차원 2, 3 의 좌표

## VII. 항공운송산업의 경쟁력 강화 방안

### 1. 국제항공외교의 강화

그 동안 경제성장에 힘입어 우리나라의 항공운송산업의 규모는 꾸준히 성장하여 세계 10위권을 목전에 두고 있으나 현재 우리나라 경제는 매우 어려운 상황에 처해 있기 때문에 항공외교가 위축될 가능성이 높다. 이럴 때일수록 우리는 국제권익과 위상을 지키기 위해서 외무당국과 협의하여 오는 9월에 개최되는 ICAO총회의 33개 이사국에 진입할 수 있도록 노력해야 할 것이다(박오화 1998). 이는 2000년에 개항되는 인천국제공항의 성공을 위한 홍보

효과와 실질적으로는 노선권을 확보하는 데 많은 도움이 될 것이다. 항공외교는 단기적인 노력보다는 지속적인 지원에 의해 효과를 얻을 수 있으므로 중단해서는 안 된다.

## 2. 여객 및 화물수요의 개발

여객수요개발을 위해서는 항공사, 공항, 여행 주선업자 등이 긴밀한 협조를 통하여 수행하는 것이 보다 효과적이다. 구체적으로는 첫째, 항공사의 비수기 저가 요금정책을 실시한다. 항공사들의 비수기 수요 개발을 꾀하고 일시적 공급과잉시 발생하는 빈 좌석을 메꾸기 위하여 低料金 티켓을 도입함으로써 여객 수요층이 넓어지도록 하고 공항측에서도 공항사용료에 탄력적인 요금정책을 실시한다. 둘째, 외국 항공사, 여행 주선업자(Tour Operation)에 대한 홍보를 강화한다. 외국의 정기 운송 항공사뿐만 아니라 전세 항공사나 여행사, 여행주선업자 등을 상대로 국내공항의 지리적 위치의 장점과 연결가능한 관광지 및 주요 산업도시를 홍보한다. 셋째, 대중매체를 통한 광고 활동을 체계적으로 적극 실시한다. 국내외 대중 매체(특히 관광 및 항공운송 관련 잡지)에 우리나라의 입지, 시설, 비행정보를 홍보함과 동시에 광고 활동을 한다. 넷째, 관광산업 관련부서의 정책적 지원이 있어야 한다. 관광산업과 관련된 정부부서에서는 민간기구, 민간업체들을 적극 지원하는 정책을 개발하여 관광객 수요를 촉진하여야 한다. 다섯째, 편리한 서비스를 제공한다. 여객들은 항공관련 서비스가 보다 편리할 것을 기대하고 있다. 첨단장비와 시설의 적극 도입과 함께 개별적인 밀착 서비스가 이루어질 수 있도록 노력하여야 한다.

## 3. 환승객 유치 활동강화

첫째, 단거리 주요 도시로부터의 환승승객 유치를 위해 노력한다. 국내 도시 및 단거리에 위치한 일본 및 중국의 주요 도시로부터의 환승 승객 유치전략을 추진한다. 이를 위해 단거리 주요 노선의 운항편수 증대 및 신규노선 개발에 힘쓴다. 둘째, 동남아와 북미를 연결하는 중간지점 역할을 강화한다. 동남아 노선과 북미 노선간에 제6의 자유 운송권을 이용한 승객유치활동을 하도록 국적항공사에 권고한다. 셋째, 인접공항간의 이동이 원활하게 이루어지

도록 한다. 예를 들어 김포공항, 인천공항, 김해공항 등과의 연결편이 원활하게 이루어지도록 한다.

#### 4. 화물수요 개발 정책개발

첫째, 항공사 및 화물 주선업자와의 긴밀한 협조체제를 갖춘다. 공항은 항공사나 화물 주선업자가 공항내에 사무실 등의 공간을 필요로 할 경우 협조적이어야 하며 그들에게 비행편 및 공항시설에 관한 정보를 제공하여 공항내에서의 영업활동을 도와야 한다. 둘째, 화주를 상대로 한 영업을 강화해야 한다. 국내의 화주들에게 항공화물 운송이 해운보다 경제적(신속한 수송에 의한 비용상, 판매 전략상 이점)인 점과 안전성 면을 강조하여 항공운송을 이용하도록 유도한다. 셋째, 외국 화물주선업자, 화주, 화물 항공사에 대한 홍보를 실시한다. 외국의 화물주선업자, 화물 항공사, 화주 등을 상대로 지리적 위치의 장점, 인근 지역의 산업현황 등의 자료를 제공해 줌으로써 우리나라를 중심으로 한 이동을 유발시킨다. 넷째, 특송 우편물/화물 취급센터(Express courier/cargo center)를 설립한다. 우리나라의 특송우편 및 화물수요는 매우 높은 성장률을 보이고 있기 때문에 특송우편/화물의 신속하고 효율적인 처리를 위해 취급센터 설치가 필요하다. 정보통신부와 협의하여 특송우편/화물 취급센터가 우체국 시스템과 결합이 될 수 있도록 한다.

### VIII. 결 론

이상에서 우리나라 항공운송산업의 전략적 제휴 필요성과 경쟁력향상전략, 항공사의 공항지각도 실증연구를 통한 공항허브화 전략, 기타 제반 항공운송산업의 경쟁력 강화방안에 대하여 자세히 검토하였다.

WTO체제 도입이래 전세계가 국경없는 무한경쟁시대에 돌입하였으며 특히 우리나라는 1997년 12월말 불어닥친 IMF한파로 모든 경제는 위축되고 아울러 우리나라 항공운송산업도 최대의 침체와 위기에 직면해 있다. 또한 지난 8월 Guam에서의 KAL기 추락사고이후 항공안전문제도 심각히 재점검되고 있다.

최근 한미항공협정의 개정으로 우리나라 국적항공사는 미국의 Big Three

인 AA, UA, DL 등과 무차별 무한경쟁의 시련에 직면하게 되었다. 항공운송산업의 제반공익성과 외교안보적 특수성을 감안할 때 국적항공사의 최소한의 존립을 보호할 육성정책을 과감히 수립·시행해야 할 것이다.

이러한 주요 시점에서 한국의 항공정책 수립에 고려해야 할 과제와 방향을 요약 정리하면 다음과 같다.

첫째, 계속 급속히 성장하는 아시아·태평양 지역의 민간항공 발전을 위하여 역내 항공의 점진적 자유화(Progressive Liberalization)를 실현할 수 있도록 노력한다. 또한 효과적이고 조직적인 지역적 협조를 도모하기 위하여 이 지역에서도 EU, NAFTA, Andean Pact 등과 같은 역내 민간 항공협력기구를 구성할 수 있는 기반조성에 선도적 역할을 한다.

둘째, 보다 독립적이고 전문인력을 갖추고, 자율적으로 항공정책을 수립·시행할 수 있도록 항공행정기구를 확대·강화·개편한다. 현재와 같이 건설교통부의 1개국 단위로서는 한계가 있다.

셋째, 정부간, 비정부간, 세계적 또는 지역적 제반 국제항공기구 활동(ICAO, IATA 등)에 적극과연 참여하여 점차 주도적 역할을 하고 특히 ICAO의 33개 이사국 피선을 위하여 총력적 외교교섭을 전개한다.

넷째, 국제경쟁력이 있는 국적항공사육성을 위한 제반 항공정책을 과감히 수립 추진한다. 즉 제반 세제지원, 탄력적인 노선권 배분, 국적항공사의 내국인 소유권보호 등

다섯째, 선진국수준의 항공안전도 유지를 위한 교육훈련강화, 시설개선 및 제도개선.

여섯째, 세계적 수준의 충분한 항공전문 인력양성을 위해 정부, 군, 산업계, 학계의 공동종합장기대책을 수립한다.

일곱째, 신 인천(영종도) 국제공항 등 건설을 비롯한 여타 국제공항의 건설·확장을 차질없이 추진하여 아·태시장 및 동북아의 중심기지로서의 기본시설을 확보한다.

여덟째, 인천 국제공항이 개항되는 2000년까지 각종 국제항공회의를 유치, 한국과 신 공항을 동시에 홍보한다. (예 : 제3차 아시아·오세아니아 지역항공협력회의(1998), 아·태지역항공국장회의(1998), 기타 ICAO, IATA, AAPA 전체 또는 위원회 회의 등)

아홉째, 아시아·태평양지역 전체 지역항공기구가 설립될 때까지 동북아시아 항공협력체제(Sub-Regional Aviation Cooperation System)를 먼저 구축하

는 것을 신중히 검토 관계국과 협의 추진한다. (예: 2000년까지 Beijing-Seoul-Tokyo(BESETO) Shuttle Service 개설추진 등)

열번째, 언제 갑자기 이루어질지 모르는 통일에 대비 남북한 민항공협력 방안을 구체적, 세부적으로 산전 연구·준비한다.

열한번째, 이상과 같은 문제들을 심도있게 협의 추진하기 위해서는 정부, 군, 산업계, 학계 공동의 항공정책 협의회(가칭)를 구성하고 정기적으로 모여 중지를 모으고 공청회를 통하여 여론도 수렴해 나가야 할 것이다.

특히 앞에서 설명한 남북한 민항공협력 증진을 위한 정책과제와 방향을 요약·정리하면 다음과 같다.

첫째, 남북한 정부간 항공협력 과제

- 1) 남북한 항공당국간 민항공 공동위원회(가칭) 설치
- 2) 남북한 양측에 이득이 되는 민항공분야의 협력추진
  - 북한의 영공개방과 항공로 설정이용
  - 남북한 항공우편물 수송협조
  - 항공전문인 공동 교육훈련
  - 국제항공기구에서의 공동협조
- 3) 남북한 공동항공정책의 연구

둘째, 남북한 항공사간 협력증진 과제

- IATA 등 국제항공사 기구를 통한 항공사간 협력
- 상호 총대리점 임명을 통한 영업상의 협조체제 구축
- 공동운항방식에 의한 남북한간 직항 정기노선 개설
- 남북한간 합작회사 설립 또는 다국적 항공사간의 설립
- 남북한 항공사간 공동위원회 설립
- 남북한 부정기(전세기) 공동운항의 활성화
- 남북한 항공사간 임직원 상호파견 교류

남북한 민항공 협력증진은 역시 전반적인 남북한 관계발전과 주변 4대강국과의 관계에 크게 영향을 받는 것이 사실이며 특히 북한의 정치·경제적인 내부불안 요인과 일관성 없는 태도에 따라 한반도 긴장상태가 조성되는 경우도 있었다. 하지만 역사의 방향은 사회주의, 전체주의의 퇴색과 분단국가의 통합이며 남북통일도 시간의 문제로 평가되고 있다.

## 〈참고문헌〉

- 건교부(1995) 항공국자료.
- 건교부(1998.4.) 항공국 보도자료.
- 교통개발원자료(1994).
- 박오화(1988), 우리나라 항공운송산업의 위기관리 정책 및 전략, *항공진흥*, 통권 18호, 봄호, 한국항공진흥협회, 25-30.
- 허종(1996), “우리나라 항공사의 현황과 경쟁력 강화방안,” *항공산업연구*, 제39집, 세종대학교 항공우주연구소, 7-9.
- 홍순길(1990), *Aviation Policy-Making in Korea*, 한국항공대학교 출판부.
- Andrews, K.R.(1980), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL:Richard d. Irwin.
- Argyris, C.(1985), *Strategy Change and Defensive Routines*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Bateson, G.(1972), *Steps to an Ecology of Mind*, NY:Ballantine.
- Chaffee, E.E.(1985), “Three Models of Strategy,” *Academy of Management Review*, 10,89-98.
- Chandler, A.A.,Jr.(1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge,MA:The MIT Press.
- Galbraith, J.R.(1977), *Organization Design*, Reading,MA:Addison-Wesley.
- Heiner, R.A.(1983), “The Origin of Predictable Behavior,” *American Economic Review*, 35, 519-30.
- IATA(1993-1996), *The World of Civil Aviation*.
- ICAO, *The Economic Situation of Air Transport-Review and Outlook*, Circular 222-AT/20, 1989.
- Kerin, Roger A., V. Mahajan, and P.R. Varadarajan(1990), *Strategic Market Planning*. Boston, MA:Allyn and Bacon.
- Learned, E.P.,C.R.Christensen, KrR.Andrews, and W.D.Guth(1965), *Business Policy:Text and Cases*. Homewood, IL:Richard D. Irwin.
- Mintzberg, H.(1979), *The Structure of Organizations*.Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

- Ohmae, Kenichi(1990), *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, NY:Harper Business.
- Ouchi, W.G.(1980), "Markets, Bureaucracies and Clan," *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-41.
- Oum, Tae Hoon(1995), "Airline Economics and Policy," Korea Research Foundation for the 21st Century, Seoul Press, 411-34.
- Porter, M.E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York:The Free Press.
- Schendel, D.E. and K.J. Hatten(1972), "Business Policy on Strategic Management: A View for an Emerging Discipline," in *Academy of Management Proceedings*, V.F. Mitchell, R.T.Berth and F.H.Mitchell (eds.)
- Steiner, G.A. and J.B. Miner(1977), *Management Policy and Strategy*, New York:Macmillan
- Williamson, O.E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti Trust Implications*, NY:The Free Press.
- Williamson, O.E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, NY:The Free Press.