

위기를 기회로 만든 대한항공의 철학이 있는 경영 - 조양호 회장의 『SAFER』 경영을 중심으로

박기찬*
우기홍**

현재 대한민국은 세계적 항공강국으로 자리매김하고 있다. 인천국제공항을 비롯한 공항과 대한항공을 중심으로 한 항공사의 재무적·운영적 효율성도 세계 최고수준이다. 2019년에는 세계 항공업계의 UN회의로 불리는 국제항공운송협회 연차총회(IATA AGM)를 서울에서 개최하는 등 세계 항공업계의 정책 수립에도 큰 영향을 미치고 있다. 이와 같은 대한민국 항공산업의 글로벌 위상과 항공산업의 역할분담형 경쟁환경 조성에는 대표 국적항공사인 대한항공의 노선개척 등 도전과 혁신의 성장사가 그 기반이 되었다. 그리고 그 과정에는 대한항공을 이끌어온 최고경영자의 치열한 고민과 생존전략, 항공산업 곳곳에서 자신의 소임을 다해 온 항공인들의 피땀 어린 노력이 담겨 있다. 특히 대한항공 창립 50주년에 안타깝게 세상과 이별한 조양호 회장은 대한항공을 글로벌 항공사로 도약시킨 최고경영자였을 뿐만 아니라, 대한민국 항공산업의 위상을 세계적 수준으로 끌어올리는 견인차 역할을 했다. 조양호 회장은 1974년 대한항공에 입사하여 2019년 타계 때까지 경영일선에서 1·2차 오일쇼크, IMF 경제위기, 9·11테러, 2008년 글로벌 금융위기 등 수많은 위기를 항공산업에 대한 통찰력과 장기적 안목으로 극복했다. 현재 COVID-19의 대유행으로 항공업계는 물론, 전세계 거의 모든 국가들이 극심한 경제위기를 맞고 있다. 이러한 상황에서 45년간 항공업계에 몸담으면서 수많은 위기들을 극복해 온 조양호 회장이 어떻게 그의 경영철학(SAFER: System-Angle-Field-Empowerment-Rational management)을 실천했고, 어떤 차별화된 경영전략으로 위기를 극복해 왔는지를 살펴보는 것은 현금의 항공산업 구조조정을 비롯한 산업전반의 향방에 큰 시사점이 될 것이다. 본 연구는 조양호 회장의 업적을 대한항공의 반세기 성장환경, 그의 경영철학과 리더십, 그리고 결과로 나타난 성과를 주요기간별로 나누어 살펴보았다. 분석결과, 대한항공의 글로벌 지속성장 메커니즘은 조양호 회장의 SAFER 경영이념에 바탕을 둔 ① 위기를 기회로 극복한 선견지명의 리더십, ② 항공산업의 환경변화에 대응하는 글로벌 제휴 전략, 그리고 ③ "Excellence in Flight & Excellence in Freight"으로 최상의 고객서비스를 제공하는 사내 조화로운 공감대 조성 등 선순환적 경영 메커니즘을 구축해 온 결실로 나타났다.

주제어: 대한항공, 조양호 회장, SAFER 경영, 위기관리, 선순환 메커니즘

1. 연구의 목적과 방법

반도체, 자동차, 조선, 통신, 항공 등 우리나라 대표산업은 창업가의 집념과 결단으로 개척되어 비약적인 경제성장과 그 궤도를 함께해 왔다. 물론 마이

크로소프트, 애플, 인텔, 알리바바, 페이스북, 테슬라 같은 해외사례 역시 창업가의 남다른 집념과 과감한 결단의 산물로서 예외 없이 독특한 리더십과 환경변화를 선제적으로 읽고 대응하는 위기관리, 조직내 주요 자원으로 구축되어 온 핵심역량, 그리고 이들 요인들이 융합된 성공 메커니즘을 보여준다(한

논문접수일: 2020. 11. 07.

1차 수정본 접수일: 2020. 12. 21.

게재확정일: 2021. 01. 08.

* 서울과학기술대학교(ASIST) 석좌교수, 지속경영학회장(kcpark@assist.ac.kr), 제1저자

** 대한항공 대표이사 사장(keehongwoo@koreanair.com), 교신저자

국능률협회, 2005; Yoffie & Cusumano, 2015; Moon, 2016).

비록 대기업 세습경영의 폐해에 대한 이슈와 뉴스는 항상 있어 왔지만 우리나라의 경우, 창업주의 결단으로 진출한 사업을 2세 경영자들이 글로벌 기업으로 육성시킨 성공사례가 많은 것도 사실이다(강선아 외, 2017; 김유경, 2018; 김재구 외, 2020).

최고경영자의 역량과 철학이 위기극복과 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구에서는 주로 개인적 기본역량과 직무역량, 그리고 조직적 핵심역량과 경쟁우위 요인 등을 투입 요인으로 하고, 이를 산출 요인인 재무 및 비재무 성과와 비교하여 측정하고 있다(Andrews, 1971; Lieberson & O'Conner, 1972; Salancik & Pfeffer, 1977; Hambrick & Mason, 1984; Yukl, 1989; Jakliki & Christodoulou, 1996; Mackey, 2008; 김기철·서병덕, 2017; 노영동, 2019).

이와 같은 투입-변환-산출의 경영 프로세스에서 투입대비 산출을 중시하는 산업조직론적 효율성 평가는 계량적 의미를 보여준다는 점에서 중요하다. 하지만, 변환의 과정에서 특히 남들과 다른 또는 반대되는 의사결정을 통하여 선견지명의 성과를 살펴보는 조직사회학적 접근방법은 보다 구체적이고 실용적인 시사점을 준다는 장점이 있다(Crozier, 1997; Wilkinson & Birmingham, 2003).

지도자의 '철학이 있는 경영'은 기업뿐만 아니라 국가경영과 역사상의 르네상스를 이끈 메디치가의 문화경영 사례를 통해서도 그 중요성을 살펴볼 수 있다. 실제로 스티브 잡스, 빌 게이츠, 마윈, 엘론 머스크 같은 경영자, 마틴 루터 킹 목사, 케네디 대

통령, 마오쩌둥 같은 정치가, 그리고 메디치 가문 등은 명확한 경영철학을 독특한 리더십과 프레이밍(framing)으로 실천해 온 인물들이다(Crozier, 1987; Ghemawat, 1991; Drucker, 2006a, b; 박기찬 외 역, 2015; 이길상 역, 2017; 김경희, 2018).

특히 항공산업분야처럼 경영의 전문성과 서비스 특수성이 뚜렷한 기업 총수의 경영철학에는 다른 산업군과는 차별화된 역량이 요구된다. 즉, 항공산업은 끊임없이 세계시장에서 경쟁해야 한다는 점에서 글로벌 감각은 필수이며, LCC 저비용항공사들과 경쟁하는 내수시장 또한 간과할 수 없다는 점에서 다양한 정치·경제·사회적 변화에 대응하는 유연한 대응력도 요구된다(유창조 외, 2014).

뿐만 아니라 항공산업의 경우에는 유가, 환율, 금리, 그리고 탑승률 등 외생변수의 영향을 즉각적으로 받으므로 외부 환경변화에 항상 한 발 앞서 경영 판단을 내리지 않으면 고객창출이나 시장을 선점할 수 없다. 이와 같이 적시에 필요한 경영적 판단으로 기업을 지속가능하고 성장가능한 상태로 유지·발전시키기 위해서는 최고경영자의 확고한 경영철학이 시스템으로 체화되어 조직문화로 발현되어야 한다(박기찬 역, 1996, 1998; Schein & Shein, 2016).

본 연구는 최고경영자의 철학과 리더십, 환경변화에의 대응과 역량구축, 그리고 표출된 성과와 새로운 미래 도전과제로 구분하여 대한항공의 성장 메커니즘을 조직사회학적 연구방법인 미셸 크로지에(1977)의 행위주체와 행동시스템,¹⁾ 그리고 조동성(1997)의 SER-M(주체, 환경, 자원, 메커니즘) 패러다임²⁾을 활용하여 최고경영자의 경영철학이 기업성과에 미치는 영향을 표출된 사례를 중심으로 살펴보았다.³⁾

1) Crozier & Friedberg(1977), *L'Acteur et le système*, Seuil.

2) 조동성(1997), 21세기를 위한 전략경영, IBS.

3) Mechanism Design Theory(Hurwicz, 1960, 1972; Mailath & Postlewaite, 1990; Serrano, 2004)에서 강조하듯이 주어진 게임의 법칙에 따른 행동의 예측보다는 최적의 게임 법칙까지 새롭게 만들어 적용해 가는 최고경영자의 의사결정 행위를 고려한 동태적 분석방법

(1) 행위주체(S: subject)

기업의 운명이 최고경영자의 아이디어, 리더십, 의사결정 행위(Child, 1972; Hambrick & Mason, 1984, 박기찬, 1993), 그리고 지적, 가치적, 심리적 특성, 연령, 경험과 경력, 학력, 사회경제적 기반, 재정수준과 친교집단의 특성(Hambrick & Mason, 1984; Crozier, 1997; Fenster, 2000) 등에 의해 좌우된다는 논지에 기반한 것으로 특히 본 사례연구에서 초점을 둔 철학이 있는 최고경영자의 리더십과 의사결정 활동에 초점을 둔 분석요인이다(Mackey, 2008; Park, 2015; 조동성·최세영, 2017).

(2) 기업환경(E: environment)

산업구조의 특성과 경쟁관계(Porter, 1980; Reed & Defillippi, 1990), 공식, 비공식적 제약요인(Davis & North, 1971; North, 1981, 1990), 동종사업에의 집약도(Hannan & Freeman, 1977; Hannan & Carroll, 1992), 정부정책, 시장지배력, 유가, 환율, 금리, 그리고 항공산업의 경우에는 탑승률(Park, 2015; 대한항공 2019) 등 기업자체적으로 통제할 수 없는 외생변수를 대상으로 환경적 불확실성과 복잡성을 다루는 조직내부의 강약점을 분석하는 요인이다. 흔히 SWOT 분석으로 종합적인 환경특성을 정리하지만, 실제로 환경변화라는 동태적 성격 때문에 여기에도 최고경영자 개인의 경험과 지식 및 통찰력이 개입하게 된다(Hambrick & Finkelstein, 1987, 1990). 하지만 의사결정에는 제약이 따르게 마련이며 경영자는 일정한 행위상의 수용범위(zone of acceptance of behavior)에 직면하게 된다(Barnard, 1938; Simons, 1995). 이 때문에 경영자가 수용범위를 초월하는 의사결정을 내리려 할 경우에는 조직내외부적으로 저항을 받게 되며, 흔히 기술적, 경제적 차원의 합리적 의사결정을 무시한 정치적 또는 무모한 의사결정으로 비판받게 된다(Child, 1972; Crozier, 1977; 박기찬,

1993). 그러므로 환경변화를 선제적으로 읽고 새로운 게임의 법칙을 만들어 환경의 제약을 뛰어 넘는, 즉 수용범위의 제약을 극복하는 최고경영자의 통찰력이 무엇보다 중요하다(Hurwicz, 1960; 1972; Jensen & Meckling, 1976; Yoffie & Cusumano, 2015).

(3) 경영자원(R: resource)

최고경영자의 역량을 제외한 물적자원(유형, 무형의 모든 자산), 인적자원(인력 및 조직 역량), 기업의 규모 등, 특허권, 브랜드 가치, 대응력, 시장점유율, 사업구조, 자금조달력, 프로세스 기술, 공장구조, 투입비용 우위, 기술, 마케팅, 유통 및 서비스 네트워크 등이 모두 포함된다. 이들 자원 변수는 조직의 핵심역량으로 VRIN(valuable, rare, inimitable, non-substitutable) 요인별 분석 또는 크게 3분류하여 유형자원, 무형자원(이미지, 명성, 기술, 특허, 노하우 등) 및 인적자원(인력 및 조직문화) 등으로 분석한다(Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Treece et al., 1997).

(4) 메커니즘(M: mechanism)

이는 독립된 변수라기보다는 현상으로 나타난 주체(S)의 리더십과 환경(E)의 특성 및 자원(R)의 역량이라는 각 부품과도 같은 요인들이 결합된 시스템으로 운영되는 동태적인 실태이다(March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; Cho & Lee, 1998). 특히 최고경영자의 리더십은 자신의 신념에 따른 전략적 의사결정과 직결되므로 회사의 경영이념 또는 명문화된 최고경영자의 경영철학 등을 통해서 살펴볼 수 있다(Shein & Shein, 2016). 또한 최고경영자의 전략적 선택과 운영 메커니즘이 얼마나 합리적, 그리고 체계적으로 이루어지는가에 의해 조직의 지속적 성장이 보장된다(Spreitzer & Porath, 2012; Guillen & Hakimov, 2018).

II. 대한항공 50년 역사

“우리나라 국적기를 타고 해외여행 한 번 해보는 게 내 소망이요.” 1969년 조중훈 회장은 당시 이 같은 박정희 대통령의 부탁을 받고 부실덩어리 대한항공 공공사를 인수했다. “밑지면서도 계속해야 하는 사업이 있다. 대한항공공사 인수는 국익과 공익차원에서 생각해야 할 소명이다”라며 대한민국을 위해 과

감한 결단을 내린 것이다. 즉, 부실 공기업인 대한항공공사 인수는 한진그룹 창업자 조중훈 회장의 ‘수송보국(輸送報國)’ 일념에 따른 것이었다(하성욱, 2018; 대한항공, 2019).

출범 직후 “베트남전 파병 군인과 기술자부터 국적기에 태워야 한다”는 조중훈 회장의 소신에 따라 바로 사이공에 취항했다. 이후 1970년대에는 정부의 수출입국 정책에 발맞추어 태평양 노선과 유럽항로 개척에 주력하였다.⁴⁾

〈표 1〉 대한항공의 기간별 SWOT 분석

구분	태동기~발전기 (1969~1989)	성장기~도약기 (1990~2009)	재도약기 (2010~2020)
강점 요인	<ul style="list-style-type: none"> - 최고경영자의 과감한 투자 및 결단의 리더십 - 항공전문인력 양성 - 원가절감/생산성향상 - 인화(人和)중심 경영 - 외국어 교육의 강화 	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌 네트워크, SkyTeam - 서비스·기내식개선, IT전산화 - 항공기재 및 정비역량 강화 - IOSA 안전인증 획득 - 국제화물운송 6년 연속 1위 - 통제센터·객실훈련센터 개원 	<ul style="list-style-type: none"> - 차세대·친환경 기단 구축 - KAL-DELTA 조인터 벤처 - 통합 ERP시스템, 신여객 시스템 및 신화물 시스템 - Digital Transformation (전사 클라우드시스템 전환)
약점 요인	<ul style="list-style-type: none"> - 인수시 막대한 부채 - 국영기업 매너리즘 - 노후 기종, 노선 부족 - 항공산업 인프라 취약 	<ul style="list-style-type: none"> - 잦은 항공기 사고와 평판악화 - 독점의식과 기계적 홍보활동 - 외생변수(유가/환율/금리)에의 민감도 및 전문적인 대응력 부족 	<ul style="list-style-type: none"> - 전세계적 화물공급 증가로 상대적 경쟁력 약화 - 지주사(한진칼) 지분율 및 불안정한 거버넌스
기회 요인	<ul style="list-style-type: none"> - 중동 인력진출 붐 - 정부의 수출입국 정책 - '88올림픽 개최 효과 - 미국 항공자유화 정책 	<ul style="list-style-type: none"> - 중국·소련 등 공산권 진출 - 해외여행 전면 자유화 조치 - 델타항공 컨설팅 지원 효과 - 인천공항 개항, 진에어 출범 	<ul style="list-style-type: none"> - 인천공항 제2 터미널 개항 - IATA AGM 총회 서울개최 - e-commerce 화물의 급증 - KAL·아시아나 합병 추진
위협 요인	<ul style="list-style-type: none"> - 중동전(1,2차오일쇼크) 및 세계적 경기침체 - KE007편 피격 - KE858편 사고 - 불안정한 국내 정세 	<ul style="list-style-type: none"> - 아시아나항공의 설립에 따른 약자동정론(노선배분 불이익) - 이라크 전쟁과 IMF 외환위기 - 글로벌 금융위기, 9·11테러, SARS 등에 따른 수요 급감 	<ul style="list-style-type: none"> - COVID-19 팬데믹 충격 - 중동 항공사들의 약진 - 후쿠시마 원전사고, 반일 감정, 중국의 사드(THAAD) 보복 - 지분경쟁과 지배구조 위협
핵심 이슈	<ul style="list-style-type: none"> - 양적성장하의 항공기 사고 및 평판도 추락 	<ul style="list-style-type: none"> - 복수민항체제하 노선권 배분 불이익, 글로벌체휴 경쟁가속 	<ul style="list-style-type: none"> - 동북아 정세 및 COVID-19 충격하의 디지털 전환경쟁
대응 전략	<ul style="list-style-type: none"> [항공기 사고] 안전제일 풍토 조성 및 전사적 지원 시스템 구축 [글로벌 경쟁] 새로운 관점으로 SkyTeam 형성 주도 및 제휴 확대 [서비스 불만] 현장중심의 의견수렴과 직접방문으로 고객서비스 개선 [복잡성 증대] 해당부서로 권한위임 및 본부(팀)단위 책임경영체제 강화 [대내외 갈등] 문제발생의 원인(Why)에서 답(How & What)을 찾는 책임경영 		

4) 1971년 4월 서울-로스앤젤레스 화물 노선을 개척한 이래 호놀룰루, 로스앤젤레스, 뉴욕, 취리히, 파리, 바레인 노선을 잇따라 개설하면서 조중훈 회장은 1970년대에 글로벌 항공사로 도약하기 위한 초석을 다졌다.

1980년대에는 미주와 구주로 여객 및 화물 노선을 꾸준히 확대했다.⁵⁾ 새로운 노선개척과 함께 항공산업 인프라 투자도 이루어졌다. 1981년과 1983년에는 각각 로스앤젤레스공항과 뉴욕 JFK공항에 대한항공 전용화물터미널을 개장했으며, 1984년에는 인천운항훈련원, 1989년에는 자체 조종사 양성기관인 기초비행훈련원을 개원하여 일반대학교에서는 할 수 없는 항공분야별 전문 인적자원개발에 과감한 투자를 하였다.

항공산업의 환경적 영향도 일조를 하였다. 1970년대의 중동 붐, 1980년대의 올림픽 효과를 중심으로 한 양적성장으로 우리나라 항공영토를 넓혀가는데 초점을 둔 결과 1979년 국제선 총 수송실적 기준 세계 10위에 올랐다. 1966년 98위에서 10년만에 세계적 수준에 오른 것이다(ICA0, 각 연도; Zhou et al., 2019).

본 연구에서는 조양호 회장의 리더십이 평소 강조해 온 그의 시스템(system)경영, 앵글(angle)경영, 현장(field)경영, 그리고 책임(empowerment)경영, 그리고 합리(rational)경영을 바탕으로 어떻게 환경적 위기와 불확실성을 헤쳐 왔는지, 그리고 전략적 판단과 그 효과는 어떠한지를 살펴보기 위해 우선 주요기간별로 구분하여 SWOT 환경요인부터 분석하였다(비즈니스포스트, 2018.05.30; 대한항공, 2019; Brett, 2019; Gollan, 2019; Park, 2019; 한국경제, 2020.08.06).⁶⁾

2.1 태동기~발전기(1969~1989)

대한항공은 70년대 2차에 걸친 오일쇼크에도 불구하고 선제적 투자 강화와 경영체질 개선을 통해

출범 10년 만에 영업 및 재무 모두 안정적 수준에 도달하였다. 이는 “화물은 말이 없다”라는 은유적 표현처럼 ‘선 화물 - 후 여객’ 노선취향 전략, 그리고 정부보다 앞서서 국제노선을 개척해 온 ‘선 개척 - 후 협상’ 시장선점 전략 등 끈질긴 개척정신이 있었기에 가능했다(하성욱, 2018; Gollan, 2019; Park, 2019).

대한항공은 출범 20년 기준으로도 지속적인 신규 노선 개척과 성장을 거듭해 해외 28개 도시, 하루 평균 51편을 운항하는 항공사로 도약했다. 물론 양적으로 급성장하면서 항공기 안전운행의 문제도 발생하였지만 1989년 당시 ICA0 발표 자료에 따르면 여객운송 9위, 화물운송 7위를 기록해 세계 10위권 항공사로 자리매김했다. 그만큼 정부의 노선권 배분정책에 있어서도 노선의 운영권에 대한 배분 이상으로 대한항공이 주도적으로 이룩해 온 노선의 개척권에 대한 정부차원의 인정과 배려가 요구된다.

2. 성장기~도약기(1990~2009)

1999년 창립 30주년을 맞은 대한항공은 전 세계 27개국 58개 도시를 연결하는 네트워크와 113대 항공기를 보유한 세계적 항공사로 성장했다. 이후 창립 40주년까지 대한항공의 매출액은 IMF외환위기와 9.11테러 및 SARS 여파에도 매 10년마다 2~3배 성장하였다.

하지만 창업 이후 30년 동안 KE007편 피격사건(1983년 러시아), KE858편 사고(1987년 김현희 사건) 등 유례를 찾아보기 어려운 심각한 항공사고가 따랐다. 특히 1999년도에만 KE6316편(중국 상하이 홍차오), KE8509편(영국 런던 스탠스테드)

5) 1984년 프랑크푸르트 노선을 시작으로 1988년 런던, 밴쿠버 및 토론토 노선을 열었다. 1989년 해외여행 전면 자유화 이후에는 삿포로, 암스테르담, 자카르타 등 노선을 연이어 개설했다. 1980년대 당시에 쌓은 중국 민항총국과의 신뢰는 1990년대 중국노선 개설로 이어지기도 했다.

6) 창업 ~ 제2민항 출범(1969~1989), 제2민항 출범이후 ~ 글로벌 금융위기(1990~2009), 글로벌 금융위기 이후 ~ 현재 COVID-19 시대(2010~2020) 등으로 구분.

〈표 2〉 대한항공의 출범 10년 및 20년 경영실적 (출처: 대한항공 50년사, 2019)

항목	단위	민영화 이전 (1968년 말)	1978	1988	증가 배수 (1968~1988)	증가 배수 (1978~1988)
보유 항공기	대	8	33	59	7배	1.8배
좌석수	석	399	6,096	11,837	30배	1.9배
화물톤수*	톤	-	207	954	-	4.6배
취항 국가	개	1	15	17	17배	1.1배
취항 도시**	개	3	20	28	9배	1.4배
비행 거리	백만km	5	53	101	22배	1.9배
비행 시간	천 시간	13	82	163	13배	2.0배
수송 여객수	천 명	352	3,157	9,896	28배	3.1배
수송 화물량	천 톤	2	85	383	198배	4.5배
매출액	억 원	17	2,719	15,419	889배	5.7배
당기순이익	억 원	0.1	79	265	2,035배	3.3배
총자산	억 원	30	3,345	21,263	718배	6.4배
납입자본금	억 원	15	227	1,200	80배	5.3배
직원수	명	514	9,589	12,198	24배	1.3배

* 화물 전용기 기준 ** 취항 도시: 국제선 기준

항목	단위	민영화 이전 (1968년 말)	1973	1978	증가 배수 (1968~1978)
보유 항공기	대	8	27	33	4배
총 좌석수	석	399	3,425	6,096	15배
화물톤수*	톤	-	102	207	-
취항 국가	개	1	7	15	15배
취항 도시**	개	3	10	20	7배
비행 거리	백만km	5	32	53	12배
비행 시간	천 시간	13	63	82	6배
수송 여객수	천 명	352	2,433	3,157	9배
수송 화물량	천 톤	2	27	85	43배
매출액	억 원	17	487	2,719	157배
당기순이익	억 원	0.1	7	79	610배
총자산	억 원	30	516	3,345	113배
납입자본금	억 원	15	37	227	15배
직원수	명	514	4,123	9,589	19배

* 화물 전용기 기준 ** 취항 도시: 국제선 기준

추락사고 등으로 대한항공의 국제적 이미지가 크게 손상되었다.

1999년 대한항공 출범 30주년에 조양호 회장이 한진그룹 및 대한항공 회장으로 취임하면서 ‘타협 없는 안전제일’ 철학이 전사적으로 확산되었다. “안전은 전사적 시스템으로 이루어져야 한다”는 그의 시스템 경영론은 이때부터 강조되었다. 이와 함께 조

양호 회장이 주도한 첨단 IT 전산화 사업 및 전문인력양성 시스템과 정비역량강화 시스템은 2004년 이후 독일의 루프트한자항공을 뛰어넘어 6년 연속으로 IATA 국제화물운송 세계 1위에 오르는 눈부신 성과로 이어졌다(뉴스토마토, 2014.05.26; 대한항공, 2019).⁷⁾

7) 2005년 IATA 안전평가프로그램(IOSA) 인증, 2008년 예방적 통합안전관리시스템(SMS) 도입으로 선진 항공사와 정보공유시스템 운영, 2009년 ‘세이프넷(SafeNet)’ 및 ‘비행자료분석(FOQA)’ 시스템 구축 등 매년 1,000억원 이상을 안전관리에 투자하면서 ‘고객 존중’ 안전운항시스템 운영 항공사라는 명성도 얻었다.

〈표 3〉 대한항공의 출범 30년 및 40년 경영실적 (출처: 대한항공 50년사, 2019)

항목	단위	민영화 이전 (1968년 말)	1988	1998	증가 배수 (1968~1998)	증가 배수 (1988~1998)
보유 항공기	대	8	59	113	14배	1.9배
좌석수	석	399	11,837	25,160	63배	2.1배
화물 톤수*	톤	-	954	1,715	-	1.8배
취항 국가	개	1	17	27	27배	1.6배
취항 도시**	개	3	28	58	19배	2.1배
비행 거리	백만km	5	101	207	45배	2.1배
비행 시간	천 시간	13	163	350	27배	2.1배
수송 여객수	천 명	352	9,896	19,714	56배	2.0배
수송 화물량	천 톤	2	383	1,029	515배	2.7배
매출액	억 원	17	15,419	45,854	2,643배	3.0배
당기순이익	억 원	0.1	265	2,966	22,813배	11.2배
총자산	억 원	17	21,263	78,015	2,633배	3.7배
납입자본금	억 원	0.1	1,200	3,218	215배	2.7배
직원수	명	514	12,198	15,496	30배	1.3배

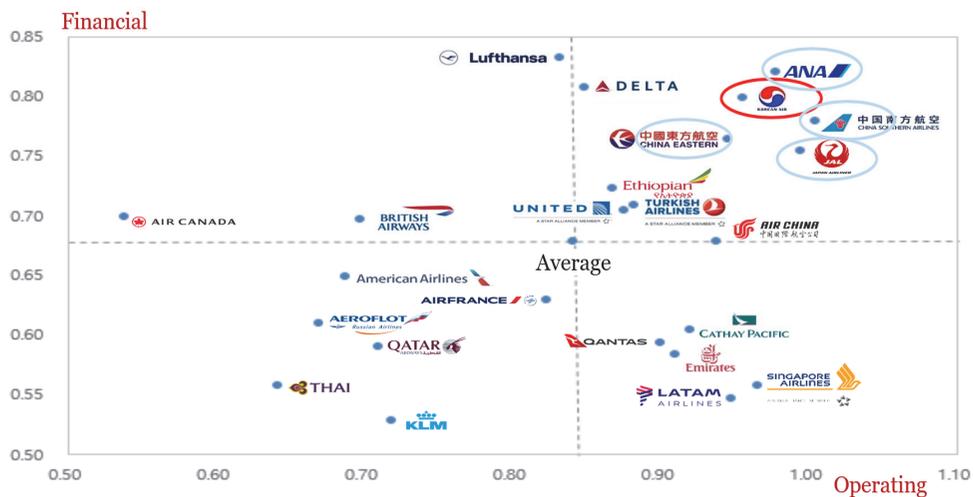
* 화물 전용기 기준 ** 취항 도시: 국제선 기준

2.3 재도약기(2010~2019)

2001년 7월 인천국제공항 개항, 그리고 2018년 1월 대한항공 및 SkyTeam 전용 제2터미널 개항은 대한항공에 새로운 재도약의 기회가 되었다. 실제로 2008년에서 2017년까지 전세계 주요공항의 운영

및 재무 효율성을 비교한 결과, 대한항공은 일본의 ANA, 중국남방항공 등과 함께 세계 최고수준의 효율성을 보여주고 있다(Park & Kim, 2019).

이는 wide-body(A380 등 대형 항공기) 위주로 운영하고 있는 에미레이트항공처럼 운영효율성은 높지만 재무효율성은 낮은 사례, 그리고 재무효율성은



〈그림 1〉 세계 주요 항공사의 재무 및 운영효율성 비교 (출처: Park & Kim, 2019)

높지만, 운영효율성은 낮은 루프트한자항공 사례 등과 비교하면 대한항공의 항공기재, 인력관리, 전산 등 시스템 경영활동이 탁월하다는 점을 확인해 준다. 특히 IT전산화 사업은 한진정보통신 근무경험을 가진 조원태 회장으로 이어져 AI시대의 항공사 디지털 변혁으로 확산되고 있다.

하지만 최근 10년은 대한항공 및 한진그룹 전체의 고난과 사회적 이미지 손상이 유례없이 잦았던 기간이기도 하다. 2014년 12월의 소위 '램프 리턴' 사건, 2017년 2월 한진해운 청산, 2019년 4월의 조양호 회장 타계, 그리고 외부 투기세력과 연계된 경영권 분쟁과 향후 2~3년은 지속될 것으로 전망되

<표 4> 대한항공의 출범 50년 경영실적 (출처: 대한항공 50년사, 2019)

항목	단위	민영화 이전 (1968년 말)	1998	2008	증가 배수 (1968~2008)	증가 배수 (1998~2008)
보유 항공기	대	8	113	124	15.5배	1.1배
좌석수	석	399	25,160	27,138	68.0배	1.1배
화물 톤수*	톤	-	1,715	2,544	-	1.5배
취항 국가	개	1	27	39	39.0배	1.4배
취항 도시**	개	3	58	103	34.3배	1.8배
비행 거리	백만km	5	207	393	86.0배	1.9배
비행 시간	천 시간	13	350	554	43.0배	1.6배
수송 여객수	천 명	352	19,714	21,801	62.0배	1.1배
수송 화물량	천 톤	2	1,029	1,668	864.9배	1.6배
매출액	억 원	17	45,854	102,126	5,886.2배	2.2배
당기순이익	억 원	0.1	2,966	-19,424	-	-
총자산	억 원	30	78,015	158,676	5,355.3배	2.0배
납입자본금	억 원	15	3,218	3,668	244.5배	1.1배
직원수	명	514	15,496	18,661	36.3배	1.2배

* 화물 전용기 기준 ** 취항 도시: 국제선 기준

항목	단위	민영화 이전 (1968년 말)	2008	2018	증가 배수 (1968~2018)	증가 배수 (2008~2018)
보유 항공기	대	8	124	166	21배	1.3배
좌석수	석	399	27,138	38,142	96배	1.4배
화물 톤수*	톤	-	2,544	2,271	-	0.9배
취항 국가	개	1	39	44	44배	1.1배
취항 도시**	개	3	103	111	37배	1.1배
비행 거리	백만km	5	393	453	91배	1.2배
비행 시간	천 시간	13	554	648	50배	1.2배
수송 여객수	천 명	352	21,801	26,820	76배	1.2배
수송 화물량	천 톤	2	1,668	1,614	807배	1.0배
매출액	억 원	17	102,126	126,555	7,444배	1.2배
당기순이익	억 원	0.1	-19,424	-1,074	-	-
총자산	억 원	30	158,676	243,733	8,124배	1.5배
납입자본금	억 원	15	3,668	4,798	320배	1.3배
직원수	명	514	18,661	20,775	40배	1.1배

* 화물 전용기 기준 ** 국제선 기준

는 COVID-19의 충격은 지금도 진행형이다.

그만큼 조양호 회장이 보여준 경영철학, 즉 'Excellence in Flight', 'Excellence in Freight' 이 다시금 요구되고 있다.

2.4 COVID-19 팬데믹기(2020 이후)

국제항공운송협회(IATA, 2019)에 의하면 2019년 대한항공의 화물수송 실적은 78.4억 FTK(Freight Ton Kilometer)로 케세이퍼시픽에 이어 세계 6위 (Fedex와 UPS를 제외하면 4위)에 자리 잡고 있다.

〈표 5〉 국제화물운송 실적 및 순위

항공사	실적(FTK)
1. Fedex	17,499
2. 에미레이트항공	12,713
3. 카타르항공	12,695
4. UPS	12,459
5. 케세이퍼시픽	11,284
6. 대한항공	7,839
7. 루프트한자	7,394
8. 카고룩스	7,322
9. 에어차이나	7,051
10. 중국남방항공	6,597

출처: IATA, WAT2019, 2019

하지만 2019년말 시작된 COVID-19 신종 코로나 바이러스 팬데믹은 전세계 항공업계에 유례없는 충격을 미치고 있다. 세계 최대의 항공컨설팅 업체인 CAPA에 따르면 2020년 1월 약 3만 1천대가 넘는 항공기가 운항했던 것에 비해 단 4개월만에 1만 4천대 이하로 감소했으며, 정부지원 없이는 세계 항공사 약 85%가 파산 가능하며 항공기 댓수 역시 30년

이전 수준으로 후퇴했다(한국경제, 2020.05.02; 조선비즈, 2020.06.04).

한편, 2019년 조양호 선대회장의 뒤를 이은 조원태 회장은 화물운송에 글로벌 경쟁력을 구축해 온 대한항공의 사업 DNA를 살려 전세계 20대 항공사로서는 유일하게 화물수송으로 COVID-19 팬데믹 '불황 속 흑자경영(earning surprise)'을 보였다. 이는 대한항공의 조직문화로 정착된 "극복하지 못할 위기는 없다"는 부친의 의지를 이어받아 여객기에 화물을 수송하는 역발상 산물로 평가된다(조세일보, 2020.08.06; 한국경제, 2020.8.12).⁸⁾ 나아가 2020년 11월 16일 확정된 대한항공의 아시아나항공 인수 결정은 대한항공의 새로운 도전과 위기극복의 역량을 요구하고 있다(머니S, 2020.11.22; 연합뉴스포맥스, 2020.12.15).

III. 조양호 회장의 'SAFER' 경영

"시의적절한 의사결정이 가장 합리적인 경영입니다." 임원들이 '회사의 시간'을 습관적으로 따르고 있을 때 조양호 회장은 현장에서 요구하는 '고객의 시간'을 먼저 읽는 습관이 배어있었다. 이는 고객이 원하는 서비스를 필요한 시점에 권한을 부여받은 담당자가 직접 책임을 갖고 실천하는 전사적 시스템 활동이 바로 최고의 합리경영이자 고객을 위한 정도경영이라는 주장이다.

네트워크 사업인 항공운송시스템을 바라보는 관점 역시 남달랐다. "점(공항)과 점을 연결하면 선(항공노선)이 되고, 새롭게 선과 선을 연결하면 면(네트워크)이 된다"는 관점은 변화하는 환경에 새로운 각

8) 조원태 회장은 글로벌 주요 항공사들이 비용절감을 위해 화물기 운항을 대폭 줄인데 비해 오히려 화물기 가동률을 높이고, 여객기에도 화물을 평균 10톤 이상 추가로 수송하였으며, 2020년 9월에는 보잉777-300ER 여객기 두 대를 화물기로 개조하여 투입하는 등 향후 2년간은 화물운송에 집중하는 전략을 추진하고 있다.

도로 선제대응하지는 그의 '앵글경영' 논지에서 나왔다.

이처럼 대한항공의 존재목적과 사명에 대한 합리적 실천방안을 끊임없이 추구해 온 조양호 회장의 경영철학에는 『SAFER경영』, 즉 시스템경영, 앵글경영, 현장경영, 책임경영, 그리고 합리경영 등 다섯 가지의 실천 철학이 자리잡고 있다(대한항공, 2019; Park, 2020).

3.1 시스템경영

항공산업은 운항, 객실, 운송, 정비, 재무, 기내식 등 각 전문분야들의 조화가 필수적이다. 이를 하나로 묶는 것이 바로 최고경영자의 역할이라는 것이 조양호 회장의 논지다. 조직은 최고경영자나 전문가 한 사람이 좌지우지하는 것이 아니라, 잘 맞춘 레고(lego)처럼 시스템에 의해 합리적 의사결정을 내릴 수 있어야 하고, 이러한 시스템을 잘 만들어 선순환적으로 원활하게 돌아가도록 하는 것이 최고경영자의 역할이라는 의미이다.

마치 '나 없으면 안 된다'는 사람은 아무하고도 맞추어지지 않는 오히려 조직을 불편하게 만드는 문제덩어리 레고 조각이 되므로 시스템에 융합되는 사람이 진정한 인재라는 의미이기도 하다. 이는 1999년부터 전사적 차원으로 강조해 온 '안전제일의 글로벌 항공사 대한항공'을 만들어 준 성과에서 더욱 부각된다.

3.2 앵글경영

조양호 회장은 앵글을 바꾸면 새로운 작품을 만들어 낼 수 있는 카메라와 같이 관점의 변화로 기업의 혁신을 추구하는 기업인이었다. 고객을 찾아, 그리고 신규노선 개척을 위해 전 세계 곳곳을 직접 운전하며 다녔던 그의 가방에는 항상 목직한 카메라가 담겨 있었다. 그리고 거기에는 사진 촬영에서 얻은

취미를 '앵글경영론'으로 기업경영에 접목시킨 독특한 철학도 함께 담겨 있다. 즉, 앵글을 바꾸면 전혀 새로운 작품을 창조할 수 있는 것처럼 "조직의 변화와 혁신이란 결국 관점을 바꾸는 것이다"라는 '익숙한 것으로부터의 탈피'를 스스로 깨닫고 또한 모든 구성원들에게 강조한 것이다.

이는 국내 제2민항과의 출혈경쟁에 매몰되어 있던 관점을 바꾸어 글로벌 항공제휴, 즉 SkyTeam 형성과 최근의 델타항공과의 조인트 벤처 운영 등으로 진전한 경쟁은 글로벌 경쟁에서의 우위에 있다는 점을 실천해 보인 성과에서 살펴볼 수 있다.

3.3 현장경영

30만개의 부품으로 만들어진 항공기의 안전운행과 명품서비스는 항공사 경영의 핵심 중 핵심이다. 안전과 서비스에서 고객의 신뢰를 잃게 되면 치열한 비즈니스 세계에서 뒤처질 수밖에 없다는 것이다. 이를 해결하기 위한 "모든 답은 바로 현장에 있다"는 것이 조양호 회장의 지론이다. 즉 고객과의 접점인 현장에서만이 살아 있는 그대로의 고객 의견을 들을 수 있고, 안전을 위한 각종 절차가 과연 원칙과 기준대로 지켜지는지도 확인할 수 있다는 의미이다.

이를 위해 조양호 회장은 수시로 현장을 직접 방문하는 한편, 다른 항공사의 안전과 서비스 실태도 두루 경험하며 대한항공의 차별화된 변화를 이끌어냈다. 세계 최고수준의 안전성을 인증하는 IOSA 획득, 국제화물운송 6년 연속 세계 1위, 그리고 한국전통의 기내식 서비스와 약자지원 휠체어 전담 서비스 등은 그의 현장에서 답을 찾은 결실이라 할 수 있다.

3.4 책임경영

2002년 한진그룹 회장으로서 모든 조직에 책임경

영제를 도입하였다. 이는 중앙집권적 관리나 통제가 아닌, 책임의식과 자율성에 기반한 분권화 조직체계의로의 전환이었다. 주어진 역할은 권한과 책임으로 구성된다. 그리고 책임은 공유의 대상이 되지만 권한은 공유가 아니라 위임의 대상이다. 하지만 공식적 권한체제를 강조한 막스 베버의 관료제론 이후 조직은 권한의 크기에 의해 상하관계와 명령체계를 구축하여 활용해 왔었다(Crozier & Friedberg, 1977; 박기찬, 1997).

조양호 회장은 이를 상호공유가 가능한 책임, 가치, 정보, 지식 등을 중시하는 책임경영 체제로 전환하는 혁신을 추진하였다. 즉 책임경영을 위해 사업본부별 임원들의 경영능력과 책임감이 강조되었고, 대한항공의 새로운 슬로건 'Excellence in Flight'에 따라 외형적인 확장보다는 내실경영에 의한 탁월한 가치창출 경영도 가능하게 되었다.

3.5 합리경영

조양호 회장의 합리경영은 '왜'라는 질문에서 시작하는 독특한 의사결정 활동으로 나타난다. 즉 'Why-How-What'의 Golden Circle(Wilkinson & Birmingham, 2003; Sinek, 2009)에 따라 의사결정을 함으로써 시장 경쟁력, 운항 안전성, 고객편의성 등을 다음 사례처럼 세계적 수준으로 향상시켜 왔다(Simons, 2014; 대한항공, 2019; Park, 2020).⁹⁾

- 왜, 델타항공이 대한항공의 핵심 파트너가 되어야 하는가?

세계 항공시장은 1997년부터 양자간 제휴방식에서 Star Alliance, One World 등 다자간 제휴 형

태로 재편되고 있었는데 그의 시스템경영과 앵글경영의 성과는 2000년 글로벌 선도 항공사 진입과 함께 세계적 항공동맹체 SkyTeam 설립을 주도하면서 더욱 부각되었다(김혜진, 2000; Morrish & Hamilton, 2002).

조양호 회장은 1992년부터 글로벌 제휴를 준비하여 캐나다 UBC대팀과 대한항공교통산업연구원(KATRI) 공동으로 대륙간 최적 제휴항공사 후보를 선정하도록 하였다. 미주에서는 아메리칸항공이 가장 바람직하다는 연구결과를 보고 받자, 그보다는 1996년 애틀랜타 올림픽을 대비하여 애틀랜타를 허브공항으로 하고 있는 델타항공을 제휴대상으로 하는 것이 보다 효과적이라는 제안을 하여 부친 조중훈 회장을 비롯한 중역들은 물론 연구진 모두를 놀라게 했다(대한항공, 2019).

특히 그 덕분에 2018년 5월 출범할 수 있었던 델타항공과의 태평양노선 조인트벤처는 미주와 아시아를 연결하는 항공 네트워크 경쟁력 강화로 이어지고 있다(Vincent & Martin, 2019; 하혜경·김지희, 2020).

- 왜, 불황기에 오히려 과감한 선제적 투자가 필요한가?

2000년 6월 대한항공, 델타, 에어프랑스, 아에로멕시코 등 4개 항공사가 주축이 된 SkyTeam을 출범시키면서 세계 항공시장에서 대한항공의 위상이 새롭게 부각되었다. SkyTeam 창설 이후 대한항공의 세계화와 선진화는 구성원들의 글로벌 마인드 향상으로 이어졌다.

대한항공이 세계적 항공동맹체 설립을 주도하자 대한민국의 항공산업을 바라보는 해외의 시선부터 달라지면서 이후 조양호 회장의 주도하에 미래의 기

9) 월마트의 낮은 가격 제공, 네슬레의 지역별(노선별)로 차별화된 가치창출, MS사처럼 최상의 글로벌 표준 주도, IBM의 혁신적 서비스 체계 구축과 실천, 그리고 Google의 R&D 팀처럼 탁월한 전문지식 창출 등을 상황에 맞추어 최적의 의사결정을 유도하는 방식을 말한다.

회를 앞당기는 선제적 의사결정이 이루어 졌다.

9·11테러, 이라크전쟁, 사스(SARS) 등으로 전 세계 항공사들이 긴축경영을 할 때 대한항공은 A380, 보잉787 항공기 등 차세대 항공기 도입을 연이어 결정했다. 이는 2006년 이후 세계 항공시장이 회복 세로 돌아서자 적시에 공급을 늘릴 수 있는 전환점이 되었다(월간조선, 2007.9; 대한항공, 2019).

- 왜, 대한항공은 세계 최고의 항공사를 추구해야 하는가?

2004년 창립 35주년을 맞은 대한항공은 새로운 비전(세계항공업계를 선도하는 글로벌 항공사)과 미션 슬로건(Excellence in Flight)을 선포하고, 명실상부한 세계 최고의 명품항공사가 되겠다고 선언했다. 또한 2008년에는 저비용 항공사인 진에어를 설립해 대한항공은 프리미엄 수요 위주의 비즈니스 노선, 그리고 진에어는 관광노선 수요 전략을 펼쳐 프리미엄 수요와 실용적 수요 모두를 충족시키는 시장세분화 변화를 도모했다.

이와 같은 대한항공의 'Excellence in Flight' 항공여객 서비스는 항공화물 서비스에서도 'Excellence in Freight'로 나타났다. 즉 2004년부터 2009년까지 6년 연속 IATA가 발표하는 국제항공화물 수송 실적 1위를 기록한 것이다.¹⁰⁾

이처럼 조양호 선대회장의 '명품 서비스' 사명이 일구어 놓은 토대 위에 현 조원태 회장은 COVID-19 위기극복과 함께 디지털 혁신시대의 새로운 서비스 혁신을 주도하고 있다(대한항공블로그, 2019.07.01).¹¹⁾

- 왜, 합리경영은 'WHY'에서 시작되어야 하는가?
조양호 회장에게는 국내기업 총수들과는 차별화된 측면이 존재한다. 일반적으로 대부분의 국내 기업 총수들은 상대적으로 젊은 나이에 바로 최고경영자의 자리에 오름으로써 제너럴리스트 성향이 강하게 나타난다. 이에 비해 조양호 회장은 제너럴리스트이자 스페셜리스트라는 점이 부각된다.¹²⁾

특히 엔지니어 출신으로서 논리적·분석적 사고로 분석에 기반한 합리적 의사결정을 내렸다. 현장경험이 풍부했던 그는 현장에 권한을 부여하는 임파워먼트와 책임경영을 강조하였다. 임파워먼트의 출발점 역시 질문에서 시작하여 도출된 답변이 합리적 해결방안으로 평가되면 즉각 담당자 또는 담당부서에 권한을 위임하는 책임경영으로 이어졌다.

“엔진이 4개인 보잉747-400을 5대 구매하는 대신에 엔진이 2개인 보잉777을 6대 구입하면 10년 후 노선의 수익성과 안전성은 어떻게 나타나는가요?”, “항공기 랜딩기어가 어디에 있는지 아세요?”, “항공기 타이어를 교체하는 시기와 방법을 달리 해보는 방법은 없는가요?”, “왜, ABI-Info를 구입하려 합니까, Wilson으로 구입해도 충분하지 않나요?”, “왜, 단과대 학장은 2년마다 교체되어야 하나요?” 조양호 회장의 합리경영은 이처럼 'why'라는 문제의 제기에서 시작된다. 평소 임원들이 어려웠던 것도 그의 합리적, 그리고 체계적 논지를 따라가지 못할 경우가 많았기 때문이다.

특히 2000년도 이전까지 크고 작은 항공사고가 잦았던 대한항공을 세계 최고수준의 항공기 정비능

10) 당시 19년간 이 부문에서 부동의 1위 자리를 지켜온 독일 루프트한자 항공을 제치고 올라섰다.
11) 2018년 11월부터 전사 시스템을 아마존웹서비스(AWS) 클라우드로 전면 전환을 진행하고 있으며, 2019년 7월부터 사내업무시스템을 구글의 클라우드 기반 생산성 및 협업 소프트웨어 도구인 G 스위트(G Suite)로 바꾸어 협업 및 모빌리티 업무체제로 변화시키고 있다. 대한항공은 이와 같은 디지털 혁신을 적극 받아들여 인공지능(AI), 머신러닝, 빅데이터 분석, 사물인터넷(IoT), 데이터베이스 등의 기술을 항공산업에 접목해 전 세계 고객을 대상으로 개인성향을 기반으로 세분화된 맞춤형 서비스를 선도적으로 추진해 가고 있다
12) 조양호 회장은 산업공학을 전공한 엔지니어 출신으로 1974년 대한항공에 입사해 정비, 자재, 기획, IT, 영업 등 항공업무에 필요한 모든 실무분야를 두루 거쳤다. 또한 미국 USC Marshall 경영대학원 MBA, 인하대 경영학 박사, 하버드 및 서울대 최고경영자과정 등을 거치며 합리적 논지와 이론적 역량도 겸비했다.

력과 안전성을 갖춘 명품 항공사로 성장시킨 배경에는 조양호 회장의 다음과 같은 항공사 존재목적에 대한 문제제기가 있다. “항공사의 최우선 가치는 왜 안전성에 두어야 하는가?”, “안전과 서비스 향상을 위해서는 왜 원칙과 기준이 확립되어야 하는가?”, “사랑받는 항공사가 되기 위해서는 왜 ‘깨진 유리창의 법칙’이 적용되어야 하는가?”

• 안전은 항공사 최고의 가치

“안전이란 어떠한 경우에도 타협의 대상이 될 수 없습니다.” 대한항공은 이미 세계 최고수준의 안전과 보안체계를 갖추고 있지만, 모든 일의 마지막에는 결국 사람이 있어야 하므로, 절대 방심하거나 자만하지 않고 ‘익숙한 것도 항상 처음처럼 대한다’는 자세로 원칙과 기준에 의거해 신중하게 업무에 임하도록 했다. 한 예로 민간항공기 조종사 채용기준으로 국내 경쟁사들은 300시간 이상의 비행경력을 요구하는데 비해 대한항공과 진에어는 1,000시간 이상을 기본으로 하고 있다. 출신 역시 타 항공사에서 군출신 전역자가 절반 수준인데 비해 대한항공은 자체양성 비중이 훨씬 더 높다. 특히 조양호 회장은 임무완수 정신에 몰입된 군출신 조종사 대상으로도 “여러분의 앞에는 착륙해야 할 목적지가 있지만, 여러분의 뒤에는 우리가 안전하게 모셔야 할 고객이라고 있습니다”라는 안전운항의 정신을 무엇보다 앞서 강조하였다.

• 원칙과 기준

“고객 서비스의 근간에는 ‘원칙’과 ‘기준’이 지켜져야 합니다.” 비즈니스 의사결정은 고객의 니즈가 끊임없이 변화하는 환경과 불확실성 하에서 이루어지므로 원칙과 기준에 입각한 유연성이 필요하다는 것이다. 예를 들면 규정상 위탁 수하물 23킬로그램 이하에 맞추어 고객의 짐을 다루되, 이와 같은 기준이나 규정을 전혀 모르는 어른신이 40킬로그램도 더

되는 수하물을 올려놓았을 때 규정에 대한 안내와 짐을 다시 꾸릴 수 있도록 적극 지원해 드리도록 하는 것이 직원들의 올바른 자세라는 것이다. 그의 시스템경영과 합리경영은 이처럼 원칙과 기준의 확립에서 출발한 것이다.

• 깨진 유리창의 법칙

“깨진 유리창을 그대로 방치하면, ‘이 건물은 주인이 포기했다’고 인식합니다.” 그리고 돌을 함부로 던져 더 많은 유리창이 깨지게 된다는 것이 바로 ‘깨진 유리창의 법칙’이다. 만약 고객의 한마디가 무시되어 깨진 유리창이 된다면, 회사 전체에 악영향을 끼칠 수 있다. 따라서 고객의 목소리에 귀를 기울이고 반복적, 그리고 악순환적으로 지속되는 불만은 그 근본적 원인을 찾아 개선해야 한다는 것이다. 그 일례로써 틈만 나면 VOC 고객의 소리함에 귀를 기울이고, 이를 개선하기 위해 즉각 지시와 부락을 함께해 왔던 조양호 회장의 노력은 그의 현장경영 철학에서 나온 것이다.

IV. 경영철학이 키워온 핵심역량

조양호 회장은 30만개의 부품으로 제작된 항공기를 6시그마로 관리하듯 고객 서비스를 위한 정비, 자재, 기획, IT, 영업 등 항공서비스 전반에 걸친 경영활동을 6시그마 기준으로 지적할 수 있는 전문가였다. 전 세계 항공업계를 통틀어도 그 이상의 전문성, 경험, 연륜, 그리고 통찰력을 모두 갖춘 경영자는 없다는 평이다(DELTA News Hub, 2020).

해외지점 성과평가시스템 연구 시에 “지점장들이 제일 어렵고 중요한 업무로 무엇을 제시합니까?”라는 조양호 회장의 질문이 있었다. “MA(의전) 활동

이라고 합니다. 정말 힘들다고 합니다!”¹³⁾ 이 같은 답변에 조양호 회장은 “그렇다면, MA 활동에 높은 가치를 부여하든지, 아니면 아예 특별예우 활동을 안 해도 되도록 해외지점의 평가지표를 새롭게 만들어 보세요.”라는 부탁을 하였다. 사실 그 동안 대한항공의 해외지점장들이 의견을 잘못했다고 소환되거나 경질되는 경우가 빈번했었다. “우리의 진정한 고객은 누구인가”를 다시 생각하도록 하는 이 같은 조치 덕분에 2년 후 의견 활동이 평가지표에서 아예 사라지게 되고, ‘높은 분’ 접대와 스케줄 관리지원 보다는 항공권을 구매하는 고객과 단골손님(frequent fliers)을 위한 서비스 활동에 집중하게 되었다. 현재 대한항공의 대 고객 서비스가 세계 최고수준으로 평가받는 배경에는 섬세하면서도 단호한 조양호 회장의 이 같은 리더십과 결단력이 큰 몫을 했다(비즈니스 포스트, 2018.05.30).

이처럼 대한항공의 핵심역량은 조양호 회장의 현장중시의 통찰력, 인재중시, IT전산화, 글로벌 제휴전략, 그리고 그의 리더십에 의해 구축된 의사결정시스템, 인재양성시스템, 전산정보시스템, 제휴협력시스템 및 사명실천시스템 등을 통하여 흐트러진 레고를 맞추듯 체계적으로 구축되어 왔다.

4.1 분석에 기반한 통찰력

1990년대 초에 이미 글로벌 항공동맹체의 필요성과 추세를 강조해 온 조양호 회장은 1997년부터 Star Alliance, One World 등 실제로 전략적 동맹체가 나타나자 대한항공 주도의 항공동맹체 창설이 반드시 필요하다는 판단을 하게 되었다. 이에 대한항공은 어느 항공사와 동맹체를 함께 하는 것이 효과적인지 서울대 경영대학에 연구를 의뢰했고, 델

타항공과 아메리칸항공이 미주지역 최종 후보로 선정된 결과를 보고 받았다.

이후 조양호 회장은 경영진과 함께 직접 두 항공사를 방문해 CEO들을 만나 현장을 확인한 이후, 회의에서 대부분의 경영진들은 미국 국내선 연결망이 더 촘촘한 아메리칸항공을 선택하자고 의견을 모았지만 조양호 회장은 “노선망만 놓고 봤을 때는 아메리칸 항공과 제휴를 맺는 것이 맞겠지만 더 중요한 것이 있습니다. 바로 신뢰입니다!”라며 “항공동맹체는 일종의 결혼입니다. 결혼이라는 계약에는 서로에 대한 믿음이 있어야하기 때문에 델타항공이 더 적합한 파트너로 판단됩니다”라고 임원들을 설득했다.

이는 최근의 조인트 벤처 결성에 이르기까지 델타항공과의 결합이 결국 옳았다는 것으로 증명된 사례이자 직관적 의사결정이 아닌, 데이터를 수집·분석한 후 합리적으로 결정하는 조양호 회장의 전문가적 경영 스타일이 합리경영을 중시하는 대한항공으로 만든 대표적 사례이다.

뿐만 아니라, 저비용항공사인 진에어 설립과 하늘을 나는 호텔이라 불리는 A380 도입사례 등은 국내 다른 항공업계 경영자들이 전연 생각하지 못했던 시의적절한 결정이었다. 이처럼 조양호 회장의 미래를 내다보는 통찰력에서 나온 의사결정 하나하나가 조직의 핵심역량을 키워 온 원동력이 되었다.

4.2 경영의 기본은 사람

대한항공이 글로벌 선도항공사로 자리매김하게 된 데에는 대를 이은 최고경영자의 교육에 대한 관심과 지원이 큰 역할을 하였다. 조양호 회장은 평소 교육에 대해 “기업경영의 기본은 사람이며, 사람의 변화는 결국 올바른 교육으로부터 시작됩니다”라는 신념

13) Meet and Assist를 의미하는 MA는 사실 높은 분들이 지점지역을 방문할 때 스케줄 관리부터 모든 지원을 하는 ‘의전’ 활동이다. 기업뿐만 아니라 모든 해외 공관에서 의전때문에 힘든 사례는 허다하게 나타난다.

을 역설해왔다. 이러한 신념은 실천으로 이어져, 1994년부터 신입사원 전원을 대상으로 해외연수를 실시하고, 우수 인재의 해외단기과건 제도와 해외주재 근무, 해외직원의 본사 파견 등 글로벌 인재 양성을 위해 노력해왔다.

2000년대 초반 9·11테러, 이라크 전쟁, SARS 등 잇따른 위기 앞에서도 “경영환경은 어렵지만 회사의 미래를 위한 교육 투자는 더 늘어겠다”는 결단을 내렸다. 특히 최신 경영이론에 취약한 임원들이 변화하는 기업환경에 능동적으로 대응할 수 있도록 임원 경영능력 향상 프로그램을 서울대에 위탁해 4개월간 회사업무를 떠나 교육받도록 했다.

또한 하버드, 스탠포드, MIT, USC와 서울대 등 세계 최고수준의 MBA프로그램 이수 전액 장학지원, 100% 영어로 제공되는 인하대 물류전문대학원 MGLM(프랑스 KEDGE MBA복수학위과정), 서울과학종합대학원 KEMBA(핀란드 Aalto MBA복수학위과정) 등 국내외 우수 대학원에 입학해서 실무와 이론적 능력을 함께 갖출 수 있도록 지원했다.

4.3 첨단 IT의 전산정보시스템

조양호 회장은 “항공사만큼 IT시스템이 필요한 산업은 없다”고 언급할 만큼 이에 대한 필요성을 강조했다. 이에 따라 대한항공의 IT시스템을 개발하고 이를 모든 분야에 정착시키는데 집중했다. 최근 타계한 삼성그룹 이진희 회장은 “대한항공의 IT시스템이 바로 대한민국 IT 활용의 효시입니다”라고 평가하기도 했다.

특히 1981년부터 4년간 시스템 담당 상무를 맡으며 대규모의 투자를 주도하였으며, 이와 같은 기술과 경험을 바탕으로 대한항공 자체적으로 종합항공예약시스템인 토파스(TOPAS)를 개발하는데 이르렀다. 토파스는 1980년대 후반 국내 여행시장의 개방에 따라 국내시장 공략에 나섰던 미국 및 유럽의

항공예약 시스템에 맞서 국내시장을 지켜냈다.

1990년에는 독자적인 전산센터를 건립함으로써 고객 예약에서부터 경영관리까지 모든 업무를 일사분란하게 처리할 수 있는 전산시스템을 갖추는 한편, 고객의 소리를 직접 듣고 답변하는 대 고객 커뮤니케이션(VOC)에서도 주도적 역할을 할 수 있게 되었다.

이어서 조양호 회장은 종이 항공권을 대체할 e-티켓 시스템 개발을 선도적으로 추진했다. 특히 국제항공운송협회(IATA) 회의에서 e-티켓의 효용성을 적극 피력하는 한편, 모든 항공사들이 조속히 e-티켓을 도입해야 한다고 주장해 종이 항공권 대신 e-티켓 환경이 구축되는데 핵심적 역할을 했다.

이처럼 IT기술을 통해 항공시장의 변화를 주도하는 조직문화와 역량은 조원태 회장의 디지털 혁신경영을 통해 이어지고 있다. 즉 전사 시스템을 아마존 웹서비스(AWS) 클라우드로 전면 전환하고, 구글 클라우드 기반 생산성 및 협업 소프트웨어 G-스위트를 사내업무시스템으로 도입하는 등 디지털 혁신을 통해 세계 항공산업을 주도해 가고 있다.

4.4. 글로벌 협업 추진

1990년대 후반 세계 항공업계는 글로벌 항공동맹체로 급속하게 재편되기 시작했다. 1997년 유나이티드항공은 Star Alliance 형성을 주도하였고, 다음 해에는 아메리칸항공 주도로 One World를 창설했다. 이는 1970년대말부터 시작된 항공자유화의 파고 속에서 갈수록 치열해지는 경쟁에서 살아남기 위한 항공산업 생태계의 대대적인 변화였다(Morrish & Hamilton, 2002).

이 같은 상황에서 조양호 회장은 항공사 간의 협업, 즉 상호협력을 그 타개책으로 내세워 SkyTeam 창설을 주도함으로써 대한항공이 실질적으로 글로벌 선도 항공사 반열에 오르는 계기를 마련하였다. 하

지만 3대 글로벌 항공동맹체로 재편된 이후에도 항공시장의 경쟁환경은 여전히 치열하였다. 특히 2011년 아메리칸항공-일본항공, 그리고 유나이티드항공-전일본공수의 조인트 벤처 운영 등으로 동북아 지역의 대표적 허브였던 인천공항의 위상이 점차 약화됨에 따라 대한민국 항공산업의 핵심 경쟁력인 환승수요가 지속적으로 하락하였다.

이러한 시점에 강력한 협력관계를 통한 시너지 효과 창출이 절대적으로 필요하다는 판단하에 조양호 회장은 2002년 미국과의 반독점면제(Anti-Trust Immunity)¹⁴⁾ 권한을 미리 취득해 놓았으며, 2018년 5월 드디어 델타항공과의 태평양노선 조인트 벤처를 성사시킴으로써 치열한 글로벌 항공시장 경쟁을 헤쳐 가며 고객과 시장을 넓혀가는 핵심역량을 선제적으로 구축하였다.

4.5 국제 항공업계의 리더

조양호 회장의 항공산업에 대한 실무지식과 전문성, 폭넓은 경험, 탄탄한 이론적 배경 등은 국제 항공업계를 실질적으로 이끄는 역할로 이어져 전 세계 120개국 287개 민간 항공사들이 회원인 국제항공운송협회(IATA)에서 중추적인 역할을 맡았다. 특히 IATA 최고 정책심의 및 의결기구인 집행위원회 위원이자, 31명의 집행위원회 위원 중 별도 선출된 11명의 전략정책위원회 위원으로 IATA의 주요 전략 및 세부 정책 방향, 연간 예산, 회원사 자격 등 정책결정을 주도했다.

조양호 회장의 IATA 내 위상은 '항공업계의 UN 회의'라고 불리는 IATA 연차총회를 2019년 사상 최초로 대한민국 서울에서 개최하는 동인이 되었다.

업계에서 조양호 회장을 '민간 외교관'이라 칭하는 이유도 이처럼 국내 최고경영자 가운데 대외 네트워크가 그만큼 넓은 사람이 없기 때문이다(비즈니스포스트, 2018.05.30).

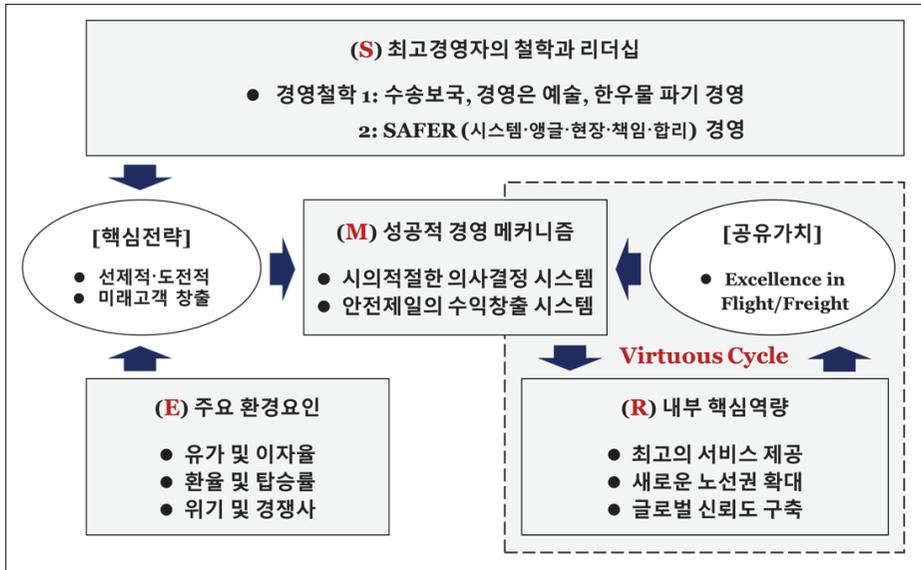
조양호 회장의 떠난 빈자리가 얼마나 아쉬운가 하는 것도 사실이지만, "그 분이라면 어떻게 했을까"하는 의사결정의 모멘텀을 생각하도록 만들어 준 대한항공의 조직문화와 핵심역량은 조양호 회장이 남긴 값진 유산으로 앞으로도 유효할 것이다. 현재와 같이 불확실성과 끊임없이 반복되는 경영위기에 직면할 경우, 대한항공이 추구해야 할 의사결정시스템과 경영 메커니즘은 오히려 간명하다. 바로 "조양호 회장이라면 어떻게 결정했을까"하는 자문으로부터 답을 찾아가는 실용적 지혜이다.

V. 결론 및 시사점

고객의 시간을 놓치지 않고 최고경영자로서 시의 적절하게 내린 합리적·분석적 리더십, 유가·환율·금리·탑승률 등 위험이 따르는 환경변화에 선제적·적극적으로 도전하는 기회선점, 그리고 시스템경영과 서비스 마인드로 구축된 핵심역량으로 'Excellence in Flight', 'Excellence in Freight'를 실천하는 선순환 메커니즘은 <그림 2>에서 보듯이 위기를 새로운 기회의 창출로 극복한 '철학이 있는 경영'에서 나온 것으로 요약된다.

실제로 대한항공은 1969년 출범 후 위기의 연속이라 할 정도로 험난한 길을 걸어왔다. 특히 70년대 오일쇼크, 80년대 항공사고와 함께 가장 큰 어려움

14) 미국에서는 시장경쟁을 저해하는 기업행위에 대해 반독점법을 엄격히 적용하고 있다. 이에 비해 반독점면제(ATI)란 기업간 담합 또는 협정이 공익에 반하지 않고 실질적으로 경쟁을 저해하지 않는 경우에는 미국정부에서 반독점법의 적용을 면제시켜 주는 조치를 말한다. 그러므로 ATI 승인을 받으면 다른 경쟁업체의 독점에 따른 법적 제소로부터 보호받을 수 있다. 우리나라는 2002년 6월 대한항공과 델타항공 간의 공동협정이 반독점면제 승인을 받은 바 있다(한겨레, 2017.07.18).



〈그림 2〉 위기를 기회로 만든 대한항공의 선순환 메커니즘

은 90년대말 금융위기였다. 당시 조양호 회장은 낭비요소 제거, 비용 사전심의회 등 초 긴축재정 실시, 그리고 비수익 노선의 과감한 축소 및 폐지를 통한 노선수지 개선으로 위기를 극복하였다.

이후 2005년부터는 10-10-10(비용 10% 감소·매출 10% 증대·생산성 10% 향상) 전략을 토대로 다양한 글로벌 경제의 외생변수의 위협에 대응하는 지속성장 메커니즘을 구축한 결과 2008년의 글로벌 금융위기는 오히려 수요창출로 급성장하는 기회도 창출하였다. 이와 같은 대한항공의 위기극복 메커니즘은 현재 겪고 있는 COVID-19 팬데믹 위기를 헤쳐가는 데에도 큰 시사점을 던져 준다.

5.1 오일쇼크 위기: 원가절감과 시설·장비 가동률 제고로 극복

조양호 회장이 대한항공에 발을 들인 1974년은 1차 오일쇼크가 한창인 시절이었다. 게다가 1978년부터 1980년에도 2차 오일쇼크가 대한항공을 흔들

었다. 연료비 부담으로 미국 최대 항공사였던 팬암과 유니티드항공은 수천명의 직원을 감원할 정도였다.

하지만 조양호 회장은 조중훈 창업주와 함께 줄일 수 있는 원가는 줄이면서 시설과 장비가동률을 제고시키는 전술을 구사했다. 특히 불황에 호황을 대비하는 항공기 구매도 계획대로 진행함으로써 오일쇼크 이후 새로운 기회로 떠오른 중동수요 확보 및 노선진출에 결정적 역할을 하게 됐다.

5.2 IMF 외환위기: 보유자산을 활용한 유동성 창출로 극복

1997년 외환위기 당시 대한항공 운영 항공기 112대 중 임차기는 14대뿐으로 대부분 자체소유 항공기였다. 이를 고려하여 보유 항공기의 '매각후 재임차' 방식으로 유동성 위기에 대처함으로써 IMF위기를 극복하는 원동력이 되었다. 뿐만 아니라 외환위기가 한창이던 1998년에 보잉737NG 주력 모델인 보잉737-800 및 보잉737-900 기종 27대 구매계

약을 체결한 것도 탁월한 결정이었다. 보잉은 계약금을 줄이고 금융까지 유리하게 주선하였으며, 이렇게 구입한 신형 항공기들은 이후 대한항공 성장의 기폭제로 작용했다.

5.3 수요침체 위기: 선제적 차세대 항공기 도입으로 극복

2003년은 이라크 전쟁, SARS, 그리고 9.11테러 영향이 남아있어 세계 항공산업이 침체의 늪에 빠진 시기였다. 조양호 회장은 이 시기를 차세대 항공기 도입의 기회로 보고, A380 등 차세대 항공기 구매 계약을 맺었다. 그의 예견은 정확하게 맞아 떨어져 2006년 이후 세계 항공시장이 회복세로 돌아서면서 항공사들은 앞 다투어 차세대 항공기를 주문하기 시작했다. 타 항공사들의 경우 항공기 제작사가 넘치는 주문을 감당하지 못해 새로운 항공기 도입까지 많은 시간을 기다려야 하는 상황으로 반전됐다.

5.4 글로벌 금융위기: 새로운 해외수요 유치 기회로 극복

2008년 리먼브라더스 사태를 시작으로 미국발 글로벌 금융위기가 세계 경제를 강타하였으며 항공산업도 예외가 될 수 없었다. 조양호 회장은 이러한 위기시에 미래 성장을 위한 투자를 강화했다. 즉 글로벌 금융위기로 원화가치가 하락하자 해외시장 수요 창출을 위해 눈길을 돌려 해외지역 마케팅을 강화하고 환승수요 유치를 위한 연결 스케줄을 개선했다. 이처럼 해외수요 유치를 통해 전 세계 어느 항공사보다도 빠르게 금융위기를 극복했고 2010년에는 대한항공 사상 최대의 실적을 기록하는 반전을 보였다.

5.5 경쟁격화 위기: 글로벌 제휴와 조인트 벤처로 극복

세계 항공시장의 자유화·민영화·글로벌화에 따른 경쟁격화에 대응하여 조양호 회장은 주요 항공사들과의 상호협력 체제를 확대해 갔다. 특히 세계 항공업계가 동맹체로 재편되고 있는 새로운 변화의 흐름을 읽고 1990년대 초부터 준비한 결과, 2000년 델타항공, 에어프랑스, 에어로멕시코와 함께 글로벌 항공동맹체 SkyTeam을 주도적으로 창설함으로써 세계적 항공사로 성장하는 모멘텀을 마련하였다. 이후에도 세계 항공시장의 경쟁이 더욱 치열해지자, 항공동맹체보다 더 강력한 협력관계인 조인트 벤처를 위해 2002년에 이미 선제적으로 미국의 반독점 면제 권한을 취득해 두었으며 2018년에는 델타항공과의 태평양노선 조인트벤처를 설립하였다.

5.6 안전도 신뢰위기: ‘Safety First’ 조직문화 창출로 극복

1990년대 발생한 일련의 항공사고로 대한항공이 ‘안전’에 대한 신뢰를 잃게 되자, 조양호 회장은 이런 아픔을 계기로 안전관련 기준을 미국 연방항공청(FAA) 수준으로 강화시키는 투자와 방안을 강구하였다. 특히 델타항공 등 다국적 전문가 컨설팅 및 외국인 안전 전문가 고용 등 ‘절대안전운항체제’ 구축을 위한 혁신적 조치를 단행했다.

그 결과, 2000년 이후에는 단 한 건의 인명사고도 발생하지 않는 세계 최고수준의 안전한 항공사로 거듭났다. 나아가 조양호 회장의 주장대로 대한항공은 전 세계 항공사들이 닦고 싶어 하는 안전운항체제를 만들어내고 있다(대한항공, 2019).¹⁵⁾

이처럼 대한항공은 1969년 3월 1일 설립이후 30

15) 2005년 1월 국내 항공사 최초로 국제항공운송협회의 안전감사 프로그램인 IOSA(IATA Operational Safety Audit) 인증 획득, 2009년 4월 국제항공운송협회에서 조업품질 개선 및 지상안전 제고를 위한 ISAGO(IATA Audit for Ground Operations) 프로그램 참여, 항공사 및 관계기관과의 정보공유 및 협력을 통한 국제 안전기준의 표준화 및 전 세계 지상조업사의 안전개선 등에 적극

〈표 6〉 대한항공의 사업량 증가 현황 (*1969년말 및 2018년말 기준)

구 분	민영화 당시 (1969년)	50주년 현재 (2019년)
보유항공기 (대)	8	166 (2020: 169)
연간 수송여객수* (만명)	70	2,682
연간 수송화물량* (천톤)	3	1,615
연간 비행시간*	19,874	648,111
연간 비행거리* (만km)	880	45,326
<ul style="list-style-type: none"> • 국내선 운항 • 국제선 여객 • 국제선 화물 	주 49회 주 6회 주 0회	주 503회 주 922회 주 113회
해외 취항국가 (개)	1	43
해외 취항도시 (개)	3	111
국내 취항도시 (개)	8	13
매출액* (억원)	36	126,512
총자산* (억원)	57	243,947
직원수* (명)	514	20,654

자료원: 대한항공 50년사 (대한항공, 2019)

년간 한진그룹의 창업자 조중훈 회장, 그리고 1999년부터 2019년까지 20년간 2세 조양호 회장이 이끌어 출범 50년만에 매출액은 3,500배, 자산은 4,280배나 증가하는 고도성장의 과정으로 이어져 왔다. 하지만 이와 같은 대한항공의 성장사는 크고 작은 국내외에서의 항공사고와 정부의 '약자동정론'에 따른 노선권 배분정책, 그리고 최근의 한진해운 파산 영향과 지배구조의 위협 등 숱한 고난과 위기의 연속이었다. 그리고 여기에는 이를 극복하기 위한 최고경영자로서 조양호 회장의 집념과 내부역량을 구축해 가는 경영혁신의 과정이 담겨 있다(Kim, 2015; Gollan, 2019; 대한항공, 2019; 노컷뉴스, 2020.04.08).

본 연구에서는 최고경영자의 리더십과 '철학이 있는 경영'의 중요성을 대한항공 조양호 선대회장의 사

례를 중심으로 살펴보았다. 분석결과에서 보듯이 항공산업에는 유가·환율·금리, 그리고 탑승률과 같은 외생변수의 위협이 상존하므로 안전문화와 핵심역량을 지속적으로 구축해 가는 글로벌 경험과 전문성을 갖춘 최고경영자의 리더십이 무엇보다 중시된다. 하지만 여기에는 반드시 짚고 넘어가야 할 또 다른 중요한 변수들이 있다. 바로 COVID-19로 촉발된 우리나라 항공산업의 재편 이슈와 경험과 전문성도 없이 항공산업과 항공사 경영에 진출하려는 투기적 금융자본 세력에 대응하는 이슈이다.

• 항공산업 구조개편 이슈

제주항공의 이스타항공 인수 포기, HDC의 아시아나항공 인수 포기 및 산업은행의 개입 등 궁지에 몰린 국내 항공산업은 생존을 위한 새로운 구조조정

기여하고 있다. 또한 2011년 7월에는 미 국방성이 자국 직원 및 군인들의 공무출장 시 이용하는 항공사의 안전인증 통과, 그리고 2009년부터 적용해온 대한항공 자체 안전관리시스템인 세이프넷(SafeNet)으로 안전지해 위험요소의 사전발견, 종합 모니터링, 정량적 분석 및 평가 등이 가능하게 되면서 6시그마 이상의 완벽한 안전을 보여주고 있다.

국면을 맞고 있다. COVID-19 팬데믹 이전에도 이미 국내 2개 대형항공사와 9개(운항준비 항공사 2개 포함)의 저비용항공사는 국내 항공수요나 경제규모를 감안할 때 공급이 과도한 수준이다. 실제로 인구 1억명 이하 국가 중 2개 이상의 대형 항공사를 운영하고 있는 나라는 대한민국과 대만, 그리고 UAE 뿐이다(Park, 2019).

그렇지 않아도 세계 각국들이 자국 항공사를 보호하는 방향으로 산업정책을 전환하고 있는 점을 감안하면, 현재 우리나라 항공산업 구조는 산업경쟁력 측면에서도 심각한 취약점을 보이고 있다. 그러므로 한진해운의 파산이 보여준 국익상실의 사례가 되풀이되지 않도록 대한항공의 아시아나항공 인수 성공적 추진과 함께 항공산업은 정부정책으로 지원 및 육성해 가야할 국가적 기간산업이라는 점을 인식해야 할 것이다.

- 투기세력예의 대응 이슈

조양호 회장의 별세와 함께 대한항공과 지주회사인 한진칼은 지배구조상의 경영권 위협이 지속되고 있다. 문체는 외부자본 세력의 항공산업에 대한 전문성과 경험이 결여되어 있다는 사실이다. 앞에서 살펴보았듯이 항공산업은 전세계 항공사간 긴밀한 관계로 얽힌 제휴와 동맹을 비롯해, 항공기 및 엔진 제작사, 파이낸싱업체 등 항공관련 전문가그룹과의 협업 및 긴밀한 글로벌 인적네트워크가 무엇보다도 중요하다.

금융전문가 프랭크 로렌조(Frank Lorenzo)가 1978년 미국 항공자유화 정책에 편승하여 텍사스항공(Texas Air)을 인수하고 연이어 Eastern Air, People Express, Frontier Airlines 등을 합병하면서 위세를 보이다가 하루아침에 파산한 사례는 항공산업에 대한 전문성 및 인적네트워크가 없는 투기자본 세력이 항공사 경영을 맡아서 안 된다는 점을 보여준다(Bernstein, 1990; Park, 2015).

- 극복하지 못할 위기는 없다

“저는 대한항공이 존경받는 항공사로 남았으면 합니다.” 항공산업의 구조개편 요구와 대한항공의 지배구조 위기 하에서 이와 같은 조양호 회장의 SAFER 경영철학은 필히 재조명되어야 할 것이다. 삼성그룹의 경영권 승계와 관련된 사회적 논란을 비롯하여 비록 언론에 비친 대기업들의 자화상이 ESG(환경·사회·지배구조) 기준에 부족한 모습으로 나타나지만, 본 사례를 통해 살펴본 최고경영자로서 조양호 회장은 분명 대한항공이 고난과 위기의 파고를 버티고 넘을 수 있도록 조타해온 선장이었다.

구성원 그리고 부서별로 자신의 ‘색깔’을 내세우는 모자이크 조직이 아닌 서로에게 ‘빛깔’이 되는 주체로서 함께할수록 더욱 밝게 되는 하모니 경영을 강조한 조양호 회장의 철학은 대한항공은 50년의 역사를 넘어 COVID-19 위기에도 불구하고 불황 속 흑자를 실현하며 세계 항공업계로부터 존경받는 항공사가 되기 위한 지침이 되고 있다(한국경제, 2020.08.06.).

특히 대한항공의 아시아나항공 인수와 함께 우리나라 항공산업 재편의 기로에 놓인 시점에서 ‘극복하지 못할 위기란 없다’는 최고경영자의 철학과 대한항공의 모든 구성원들이 보여준 고난 극복의 노력과 역사는 팬데믹 위기를 돌파해 가기 위한 기업 구성원과 경영자의 걸어갈 길을 보여주는 사례가 될 것이다.

REFERENCES

- Andrews, K.R.(1971), The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Barnard, C.I.(1938), The functions of the executive. Harvard University Press.
- Barney, J.B.(1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Bernstein, A.(1990), *Grounded: Frank Lorenzo and the destruction of Eastern Airlines*, Simon and Schuster.
- Brett, D. (2019), Top 25 Cargo Airlines: FedEx at the Top as Qatar Closes in on Emirates, *Air Cargo News*
- Child, J.(1972), Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 2-21.
- Cho, D.S. & Lee, D.H.(1998), A new paradigm in strategy theory: 'ser-M'. *Monash Mt. Eliza Business Review*, 1(2).
- Crozier, M. & Friedberg, E.(1977), *L'Acteur et le système*, Seuil.
- Crozier, M.(1987), M. Crozier, *État modeste, État moderne: Stratégie pour un autre changement*, Fayard.
- Crozier, M. (1997), *L'entreprise à l'écoute-Apprendre le management post-industriel*, InterEditions
- Cyert, R. M., & March, J. G.(1963), *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Davis, L. E., & North, D. C.(1971), *Institutional change and American economic growth*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- DELTA(2020), Delta and Korean Air to launch world-class joint venture partnership, *Delta News Hub*.
- Drucker, P.(2006a), *The Practice of Management*, Collins (1st Ed., 1954).
- Drucker, P.(2006b), *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Harperbusiness Essentials.
- Fenster, J.M.(2000), *In the Words of Great Business Leaders*, John Wiley & Sons, Inc.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35, 484-503.
- Ghemawat, P.(1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.
- Gollan, D. (2019), Yang-Ho Cho Who Made Korean Air A Global Power Has Died, *Forbes*.
- Guillen, P. & Hakimov, R.(2018). The effectiveness of top-down advice in strategy-proof mechanisms: A field experiment. *European Economic Review*, 101, 505-511.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A.(1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, Vol.9.
- Hambrick, D., & Finkelstein, S.(1987), Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research In Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hambrick, D.C. & Mason, P A.(1984), "Upper echelons: The organisation as a reflection of its top managers" *Academy of Management Review*, 9(2), 193-207.
- Hannan, M. T., & Carroll, G.R.(1992), *Dynamics of organizational populations: Density, competition and legitimation*, New York: Oxford University Press.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H.(1977), The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- <https://www.koreanair.com>: Korean Air's Financial Statements (2014~2018) & Sustainability Report (2018~2019)
- <https://www.jinair.com>
- Hurwicz, L.(1960), "Optimality and informational efficiency in resource allocation processes," in Arrow, Karlin and Suppes (eds.), *Mathematical Methods in the Social Sciences*. Stanford University Press.
- Hurwicz, L.(1972), "On informationally decentralized

- systems," in Radner and McGuire, *Decision and Organization*. North-Holland, Amsterdam.
- IATA(2019), WATS(World Air Transport Statistics) 2019, International Air Transport Association.
- ICAO(2019), Annual Report of the Council, 1980, 2011 및 각 연도, The International Civil Aviation Organization.
- Jakliki M. & Christodoulou C.(1996), The Impact of CEO Role Behavior on Firm Performance, *Journal of Management & Organization*, vol.2, Issue2, 30-47.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H.(1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 1976, Vol.3.
- Kim, J. (2015), Hanjin Founder Pioneers Business with Artist's Mind, The Korea Times, Available
- Lieberson, S & O'Conner, J.(1972), Leadership and organisational performance, *American Sociological Review*, 37, 117-130.
- Mackey A.(2008), The Effect of CEOs on Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 29(12), 1357-1367.
- March. J. G., & Simon. H. A.(1958), *Organization*. New York: Wiley.
- Moon, H.C.(2016), *The Strategy for Korea's Economic Success*, Oxford University Press.
- Morrish, S.C. & Hamilton, R.T.(2002), Airline alliances-Who benefits?, *Journal of Air Transport Management*, 8(6), 401-407.
- North, D. C.(1990), *Institutions. Institution change and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- North, D. C.(1981), *Structure and change in economic history*. New York: Norton.
- Park, K.(2015), *Professor Kichan Park on Strategic Management*, Inha University Press.
- Park, K.(2019), *The Fourth Industrial Revolution and the Training of Global Aviation Professionals*, July 18, Hanseo University International Aviation Conference, Seoul.
- Park, K.(2020), *Analysis of Competitive Advantage through SER-Mechanism Framework: The Case of Korean Air over Cathay Pacific*, 24rd ATRS World Conference, Air Transport Research Society, Proceedings, Sydney (postphoned to 2021).
- Park, K. & Kim, J.C.(2019), *The Effects of Dominant carriers' Efficiency on the Efficiency of the Hub Airports*, 23rd ATRS World Conference, Air Transport Research Society, July 3, Amsterdam.
- Porter. M. E.(1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Reed, R., & DeFillippi, R.J.(1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J.(1977), Constraints on administrator discretion: The limited influence of mayors on city budgets, *Urban Affairs Quarterly*, 12(4), 475-498.
- Shein, E.H. & Shein, P.A.(2016), *Organizational Culture and Leadership*, 5th Ed., The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Simons, R.(2014), Choosing the Right Customer, *Harvard Business Review*, March 2014 Issue.
- Simons, T.(1995), Top management team consensus, heterogeneity, and debate as contingent predictors of company performance: The complementarity of group structure and process. *Academy of Management Best*

- Papers Proceedings*, 62-66.
- Sinek, S.(2009), *Start With Why*, Portfolio Penguin, USA.
- Spreitzer, G. & Porath, C.(2012), *Creating Sustainable Performance*, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 2012 Issue.
- Teece, D.J., G. Pisano & Shuen, A.(1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vincent, R. and Martin H. (2019), Korean Air Chief Cho Yang-Ho who built L.A.'s Tallest Skyscraper but Was Plagued by Scandal dies at 70, Los Angeles Times.
- Wilkinson, D. & Birmingham, P.(2003), *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*, Routledge.
- Yoffie, D. & Cusumano, M.(2015), *Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs*, HarperCollins Publishers.
- Yukl, G.A.(1989), "Managerial Leadership: A review of theory and research," *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Zhou, J., Leslie, L., and Finnegan, C. (2019), *IBA's Review of the Korean Aviation Market August 2019*, IBA.
- 김기철·서병덕(2017), 사회적기업 특성과 CEO의 경영역량이 경영성과에 미치는 영향 - 기업평판의 매개효과를 중심으로, **유라시아 연구**, 14(2), 통권45호, 47-80, 아시아.유럽미래학회.
- 김유경(2018), 기업승계와 경영성과간의 관련성, 부산대학교 박사학위논문.
- 김재구 외(2020), 포스트 코로나 시대 사회가치경영의 실천 전략, 클라우드나인.
- 김혜진(2000), 세계항공운송업체간 동맹체 구성 현황 및 전망, CEM-2000-14, 전국경제인연합회.
- 노영동(2019), 중소기업 최고경영자의 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한국항공대학교 박사학위 논문.
- 노컷뉴스 (2020.04.08), 조양호 회장 1주기 추모행사... "경영철학 재조명," CBS 노컷뉴스.
- 뉴스토마토(2014.05.26), 안전이 최우선...대형 항공사들 바짝 긴장: 안전부서 격상, IT기술 통한 데이터 활용... 안전 강조, 정부의 안전분야 예산 48%에서 69%로 상승, 뉴스토마토TV.
- 대한항공블로그(2019.07.01), "대한항공의 클라우드로 향하는 열정, 꾸준한 변화와 혁신," 대한항공
- 머니S(2020.11.22), "대한항공의 아시아나 합병, 독일까 독일까," 머니S.
- 비즈니스포스트(2018.05.30), [Who Is?] 조양호 한진그룹 회장
- 대한항공(2019), *대한항공 50년사*, (주)사연.
- 박기찬(1993), *조직정치론*, 경문사.
- 박기찬 역(1996), *국제항공운송론*, 21세기한국연구재단 (Rigas Doganis, *Flying off course: The economics of international airlines*, 1985).
- 박기찬(1997), *팀업적평가*, 한국능률협회.
- 박기찬 역(1998), *국가경영 혁신전략: 겸손한 정부, 현대적 정부*, 서울경제경영 (M. Crozier, *Etat modeste, Etat moderne*, 1991)
- 박기찬·이동현·이윤철(2005), *경영의 교양을 읽는다*, 더난출판.
- 박기찬 외 역(2015), *조직행동론*, 한티미디어. *Organizational Behavior*(Robins, S.P. & Judge, T.A).
- 연합인포맥스(2020.12.15), "대한항공·아시아나 합병으

국내참고문헌

- 강선아·김용식(2017), 재벌기업에서 경영자능력이 장·단기 기업성공에 미치는 영향, **Management & Information Systems Review**, 36(1), 233-249, 대한경영정보학회.
- 김경희(2018), 피렌체 메디치가 연구: 공화정에 내재된 군주정의 계기, **한국정치연구**, 27(3), 서울대학교 한국정치연구소.

- 로 독점심화...소비자 피해 우려,” INFOMAX.
- 유창조·송윤화·권혁민(2014), 저가항공시장 개척을 위한 제주항공의 브랜드전략에 관한 사례, **Korea Business Review**, 18(3), 한국경영학회.
- 이길상 역(2017), 매디치 가문 이야기, 현대지성 (G.F. Young, The Medici, 1930).
- 조동성(1997), 21세기를 위한 전략경영, IBS.
- 조동성·최세영(2017), 4FACT-패러다임을 바꾸는 네 가지 창조적 전략, 안그래픽스.
- 조동성 외(2020), 대학이 혁신해야 나라가 산다, 서울셀렉션.
- 조선비즈(2020.06.04), 코로나에 항공기 운항수 30년전으로 후퇴했다.
- 조세일보(2020.08.06), 대한항공 2분기 '어닝 서프라이즈'... '위기돌파 전략 빛났다: 임직원들 헌신과 경영진 역발상 전략으로 미래경쟁력 투자.
- 하성욱(2018), 정석 조중훈의 글로벌 경험과 창업과정, **Korea Business Review**, 22(4), 한국경영학회.
- 하혜경·김지희(2020), 항공사 전략적 제휴 진화에 관한 문헌연구, **한국항공경영학회지**, 18(3), 3-21
- 한국경제(2020.08.06), “대한항공, 세계 유일 '흑자비행'... 텅빈 하늘길 화물로 건넜다.”
- 한국경제(2020.05.02), “세계 항공산업, 정부지원없으면 85% 연내 파산 우려.”
- 한국경제(2020.08.12), “여객기 좌석 뜯는 대한항공·아시아나...”사실상 화물 항공사.”
- 한국능률협회(2005), 한국의 경영자 열전, 한국의 경영자상 제정위원회.

Management Philosophy that Turned Crisis into Opportunity - 『SAFER』 Principles of Korean Air Chairman Yang-ho Cho

Kichan Park* · Kee-hong Woo**

Abstract

Currently, Korea is esteemed as a world-class aviation powerhouse. The financial and operational efficiency of airports, including Incheon International Airport and Korean Air, are also among the best in the world. In 2019, the International Air Transport Association Annual General Meeting(IATA-AGM), called the UN Conference of the World Aviation Industry, was held in Seoul, which has had a great influence on the global aviation policies. Such a global status and the competitive environment of the Korean aviation industry are set by the Korean Air's fierce challenges and innovations such as the pioneering of routes led by the CEO and the sincere efforts of the employees. In particular, Chairman Yang-ho Cho, who unfortunately passed away on the 50th anniversary of the founding of Korean Air, was not only the chief executive who made Korean Air a global airline, but also played a role as a driving force for Korean aviation industry being a world-class level. Chairman Cho joined Korean Air in 1974, and overcame all the serious crises as the first and second oil shocks, IMF economic crisis, 9/11 terrorism, 2008 global financial crisis, etc. with keen insights on customer's timing, not losing the 'Customer's Time'. As of 2020, the pandemic of COVID-19 is facing a severe economic crisis not only in the aviation industry but also in almost all countries around the world. As such, seeing how Chairman Yang-ho Cho analyzed the business environment and how differentiated management strategies have overcome the crises will be of great implication for managers. This study examined the achievements of Chairman Yang-ho Cho, focusing on empirical cases driven and based on his SAFER(System-Angle-Field-Empowerment-Rational management) ideology for sustainable development. As a result of the analysis, Korean Air's global growth mechanism appeared as follows: ① Foresight leadership overcoming the crisis with opportunity,

* Chair Professor, Seoul Business School at aSSIST(kcpark@assist.ac.kr), First Author

** CEO & President, Korean Air(keehongwoo@koreanair.com), Corresponding Author

② Global alliance strategy in response to environmental changes in the aviation industry, ③ Creating shared value for the better customer-service based on "Excellence in Flight & Excellence in Freight".

Key Words: Korean Air, Yang-Ho Cho, SAFER, Crisis Management, Virtuous-Cycle Mechanism