

중동지역 Full-service 항공사의 주요 성공 전략 분석: 에미레이트 항공사 사례 연구

Investigating Key Strategies for Success of Full-Service Airlines in the Middle East: A Case Study of Emirates Airline

장진주* · 김인신**

Jang, Jinju · Kim, Insin

Abstract

The purpose of study is to examine the success strategy of Emirates Airline in order to gain insights that can help many airlines currently facing challenges to overcome difficulties and achieve growth. The recent airline industry has been marked by intense competition due to the global economic downturn, the threat of war, the rapid growth of the low-cost carrier (LCC) sector led by Ryan Air, and the rise of the Middle East's Emerging Airlines spearheaded by Emirates. This study utilizes a SWOT analysis to examine the strategies behind Emirates Airline's sustained success and growth since its first flight in 1985. Key strategies of Emirates include leveraging Dubai's geographical advantage as a mega-hub connecting Europe and Asia, avoiding direct competition with LCCs by creating a distinct premium brand, and effectively utilizing a diverse workforce of international employees. Despite these strengths, Emirates faces challenges such as the negative perception associated with Middle Eastern airlines, uncertainties about maintaining its innovative edge over competitors and high geopolitical and economic risk.

**주제어 : 항공 산업(Aviation Industry), 에미레이트 항공(Emirates Airlines),
성공 전략(Success Strategy), SWOT분석(SWOT Analysis)**

* 부산대학교 박사수료, e-mail: perla80@pusan.ac.kr

** 교신저자, 부산대학교 교수, e-mail: insinkim@pusan.ac.kr

I. 서 론

항공 업계는 최근 몇 년간 세계 경기 침체와 코로나19, 항공사들의 극심한 경쟁, 저비용항공사(low cost carrier: LCC)의 급속한 성장에 따른 지역별 인수합병과 구조조정을 강도 높게 진행해왔다. 이미 LCC항공사들은 대형 메이저 항공사(full-service carrier: FSC)들을 위협하는 수준에 이르고 있고, 특히 대표적인 LCC 성공기업인 아일랜드의 라이언 에어는 연간 이익이 2024년 3월에 끝나는 회계연도 동안 사상 최고치를 기록하였으며, 같은 기간 1억 8400만 명이라는 기록적인 승객을 수송하였다(Reuters, 2024). 또한, 아시아의 최고 LCC로 자리 잡은 말레이시아의 에어 아시아 역시 올해 1분기 동안 전체 항공기의 78%만 운항했음에도 불구하고 기록적인 분기 매출인 1조 4560억원을 달성하였고, 854억이라는 운영업이익을 기록하였다(Air Asia, 2024). 저비용항공사의 진취적인 행보는 그들의 가격 경쟁력과 편리한 서비스를 필두로 앞으로도 지속될 것으로 보인다. FSC는 대형항공기로 거점공항을 연결하는 허브 앤 스포크(hub-and-spoke) 방식으로 운영되며, LCC는 소규모 공항의 지점 간 직항 운항이 이루어지는 포인트 투 포인트(point-to-point) 모델을 따른다(Koklic, Kukar-Kinney & Vegelj, 2017). 따라서, LCC는 FSC에 비해 소도시로의 다양한 운항 스케줄을 지니고 있으며, 단순한 요금구조가 편리한 서비스로 간주된다(최수영·남아현·김인신, 2021). LCC의 요금구조는 매우 단순하여 기내 클래스 구분 없이 기본요금에 추가 서비스를 선택적으로 구매하는 방식이다. 또한, 짧은 거리의 노선을 자주 운항하기 때문에 승객들에게 더 많은 출발 시간 선택권을 제공하며, 유연한 일정 계획을 가능하게 한다. 또한, LCC는 주요 공항뿐만 아니라, 부도심 공항을 이용하여 접근성을 높이는 전략을 사용하는데, 이러한 공항들은 상대적으로 규모가 작고 덜 혼잡하여, 승객들이 공항에 도착해서 비행기에 탑승하기까지 걸리는 시간이 짧고, 승객들이 자신에게 더 가까운 공항을 선택할 수 있다. 마지막으로 LCC는 단거리 노선에 적합한 중소형 기종을 주로 사용하는데(O'Connell & Williams, 2005), 이는 승객 수용 인원이 적어 탑승과 하차 시간이 대형 항공기에 비해 훨씬 짧게 소요됨으로써 전반적인 여행 시간을 줄이는 편리함이 있다.

한편, ME3(Middle East Emerging Airlines)라 불리는 대표적 중동 항공사인 에미레이트 항공, 카타르 항공, 에티하드 항공은 각 국가의 허브 공항을 중심으로 국제적인 연결을 촉진하는 대규모 네트워크를 구축하여 전 세계 다양한 출발지 시장에서 경쟁력을 확보하고 있으며, 최근에는 취항지를 빠르게 늘리면서 눈에 띄는 성장을

이루고 있다(De Vergnes, 2017). 중동 항공사들의 공격적인 부상은 유럽 네트워크 항공사들의 리더십을 위협하기도 한다(Delfmann, Baum, Auerbach & Albers, 2005). 이러한 현상은 중동 항공사들의 지속적인 성공을 뒷받침하는 핵심 기반 중 하나인 허브 앤 스포크(Hub-and-spoke) 메커니즘의 결과로 인해 주도되고 있으며 국제 환승 교통의 중심이 유럽에서 중동 지역으로 이동하고 있음을 나타내고 있다(O'Connell, 2011). 중동 항공사들이 각각의 허브 공항을 통해 국제 교통의 흐름을 구조적으로 변화시키고 있으며, 이는 결과적으로 유럽, 아시아 및 미국의 국내 항공사들의 운영에 영향을 미친다(Dresner, Eroglu, Hofer, Mendez & Tan, 2015). 공항 연결성에 대한 보고서에 따르면, 유럽 출발의 대부분 항공 노선의 간접 환승은 여전히 EU 허브 공항의 연결을 통해 이루어지고 있지만, 튀르키예와 중동 지역에서의 환승 경쟁이 반영되면서 유럽 항공사들의 점유율이 10% 정도 감소되는 현상이 나타나고 있음을 발표했다(Airport Council International, 2014). 그뿐만 아니라, 중동의 허브를 통해 비행하는 국제선 환승 여객 수는 점차 증가하는 양상을 나타낸다(O'Connell & Bueno, 2018).

따라서, 이 연구는 세계 항공 산업에서 급부상하고 있는 중동 ME3 항공사들의 성공 전략을 파악하는 것을 목표로 한다. 특히, 중동 ME3 항공사 중 가장 큰 규모와 발전상을 나타내는 에미레이트 항공사를 사례로 그들의 성공 전략을 분석하고자 한다. 이를 통해 더욱 경쟁이 치열해지고 있는 항공업계에서 에미레이트 항공사와 같은 글로벌 FSC의 끊임없는 미래 성장 동력을 제시함으로써, 글로벌 이슈에 취약하고 기업 간 경쟁으로 어려움을 겪고 있는 항공 산업에 유용한 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 에미레이트 항공

에미레이트 항공은 1985년 2대의 임대 항공기로 두바이에서 첫 운항을 시작하였다. 30년간 비약적인 발전을 거듭하여 근거리 지역으로 항공 서비스를 제공하던 초기 단계를 벗어나 현재는 286대의 비행기와 85개 국가 158개의 취항지를 가진 최고 수준의 품질을 보장하는 세계적인 규모의 항공사로 발전하였다(Emirates.com, 2023). 에미레이트 항공은 두바이 국제공항을 메인 허브로 두고 정부 기관인 두바이

투자 회사가 전적으로 소유하고 있으며, 두바이 국제공항에서 매주 3,600편 이상의 항공편을 운영하면서 지속적으로 신규 노선을 확대해 나가고 있다(Kamarudeen & Sundarakani, 2019). 2013년 11월 두바이 에어쇼에서 에미레이트 항공을 중심으로 ME3 항공사가 350대의 대형 항공기를 도입하였으며, 총 주문액은 1,620억 달러, 한화 약 170조원에 달하는 액수로 이 매입 계약을 체결하면서 글로벌 항공 업계의 판도를 흔드는 주요 항공사가 되었다(이웅석, 2014). 이 중 약 200대를 에미레이트 항공이 단독으로 주문하였으며, 이는 민간항공사 단발 구매 계약 역사상 가장 큰 규모로 총주문금액은 990억 달러, 한화 약 100조원에 이른다(The NewYork Times, 2013).

에미레이트 항공의 베이스인 두바이는 지리적으로 동양과 서양을 잇는 중간적 위치를 차지하고 있어 여객운송 및 물류의 허브로 지속적인 경제적 가치 창출의 발전 가능성이 크고, 코로나19가 진정된 최근에는 더욱 활발하게 항공을 통한 관광 산업에서의 경제활동을 수행하고 있다. 에미레이트 항공은 오랜 기간 무시되어 왔던 아프리카와 같은 제 3세계 국가들과의 새로운 노선을 확장함으로써 지속적으로 노선을 확장하여 유럽, 인도, 러시아, 아프리카, 중국과 중동 사이를 잇는 가교역할을 하고 있으며, 이러한 비행노선을 오가는 대부분 항공기들은 기존의 메이저 허브였던 런던 또는 프랑크푸르트를 거치지 않고 새로운 허브인 두바이를 통하게 되었다(이웅석, 2014). 에미레이트 그룹 설립 이후, 타 거대 항공사들이 9·11 테러와 서브프라임 모기지 사태, 금융위기, 코로나19와 같은 세계 경제의 어려움 속에서 인수합병과 구조조정을 겪는 중에서도 이윤 증가를 기록하였으며, 특히 코로나19가 종식된 직후인 2022-2023 회계연도에 UAE 항공 역사상 가장 높은 순이익과 수익을 기록했다(AirInsight Group, 2023). 이는 코로나19 동안 큰 손실을 입었음에도 불구하고 높은 성장과 회복력을 보여주는 사례라고 할 수 있다.

2. 에미레이트 항공의 성공 전략

에미레이트 항공은 Open-Sky 정책 아래 철저한 사업 확장을 기본 전략으로 삼고 있다. Open-Sky 정책은 항공사들이 국가 간 항공편을 자유롭게 운항할 수 있도록 하여 경쟁을 촉진하고, 항공사 간의 협정을 통해 운항권을 자유롭게 설정할 수 있게 하는 정책이다. 에미레이트 항공은 이 정책을 적극 활용하여 주요 국제 시장에 진출하였고, 다양한 항공 노선을 확보하면서 빠르게 성장할 수 있었다(한겨레, 2019). 1985년 임대 비행기 2대로 시작한 이후 현재 규모로 성장한 것은 Open-Sky 정책을 통한 글로벌 네트워크 확장이 주요한 요인이라고 할 수 있다. 이로 인해 에미레이트 항공은 전 세계 주요 공항과 노선에 걸쳐 광범위한 운항 네트워크를 구축하게 되었

다.

또한, 에미레이트 항공의 발전과 성장에는 경영의 이점으로 작용하는 환경적 토대가 다음과 같이 긍정적으로 작용했기 때문이다. 첫째, 에미레이트 항공의 성공 전략의 경영에는 두바이 메가 허브 공항의 지형학적 이점을 들 수 있다. 두바이는 전략적으로 유럽과 아시아를 잇는 중심 위치에 있어 교통과 물류의 중심지로 기능하면서 지속적인 경제 창출의 가능성이 매우 크다(Abdul-Kadir, Sadat & Sadick, 2020). 코로나19로 인한 글로벌 경제위기가 어느 정도 안정된 최근에는 더욱 활발한 항공 및 물류 중심지로서의 경제활동을 하고 있다. 두바이 국제공항과 제벨 알리 항구는 세계에서 가장 바쁜 공항과 항구 중 하나로, 국제 무역과 인프라의 핵심 역할을 하고 있다. 인프라 측면에서 두바이는 세계적인 수준으로 현대적인 공항과 고속도로, 자동화된 지하철 시스템이 잘 갖춰져 비즈니스 운영에 매우 유리한 환경을 제공하고 있을 뿐 아니라, 정부의 친기업적 정책도 두바이의 경쟁력을 높인다(Klophaus, 2016). 두바이에는 여러 자유무역지대가 있어 기업들이 100% 외국인 소유와 세금 면제 혜택을 받을 수 있으며, 이러한 정책들은 두바이에 많은 다국적 기업을 끌어들이고 있다(Business Setup, 2023). 또한, 안정적인 정치 환경과 안전한 생활환경은 세계적 기업들이 두바이를 중동 및 북아프리카 비즈니스의 거점으로 선택하고 있는 중요한 요인 중 하나이다(UAE Today, 2024). 서구와 동북아시아의 다국적 기업들이 주목하는 잠재적 시장 중 하나가 중동과 아프리카인데 현재로서는 두바이가 아프리카까지 커버할 수 있는 지정학적 위치에 있고, 정부 정책상 중동 비즈니스의 베이스캠프로 가장 적합하다는 점 때문에 주목받고 있다. 서구와 아시아 기업들 관점에서 중동 지역 비즈니스를 구상해 보았을 때 두바이 외에 터를 잡을 만한 곳이 마땅치 않다. 이라크, 시리아, 이스라엘 등은 치안이 문제 되고 있으며, 이란이나 사우디아라비아는 외국인 입국에만 2시간 이상 소요되며, 많이 개선되었으나 여전히 여성의 경우 입국비자를 받기가 어려운 실정이다. 예멘이나 오만은 인프라가 부족하고 바레인과 카타르의 경우, 기타 여건은 양호한 편이지만 국토가 좁고 도로 교통 사정이 열악하다. 따라서 중동 지역에서 비즈니스를 계획하는 기업들에게 두바이는 지정학적 위치와 뛰어난 인프라, 안정적인 환경 및 정부의 지원 정책까지 더해져 매우 매력적인 선택지가 됨으로써 사실상 중동 비즈니스의 중심지로 현재까지 독보적인 위치를 차지하고 있다(Akhavan & Akhavan, 2020).

둘째, 에미레이트 항공의 프리미엄 전략이다. 에미레이트 항공은 타 항공사들과 차별화된 프리미엄 전략을 통해 급부상하고 있는 LCC들과의 전면적인 경쟁을 피하고 승객들의 충성도를 조성하여 프리미엄 브랜드 가치 등 긍정적 성과를 이루고 있다. 에미레이트 항공은 막강한 오일머니를 바탕으로 세계에서 가장 큰 공항 면세와

공항 라운지를 제공함으로써 이용객들의 편의를 도모하고 있다. 특히 전 세계 주요 공항에 위치한 프리미엄 클래스 라운지는 그들만의 프리미엄 고객을 위한 큰 투자가 된다. 또한, 에미레이트 항공은 민간항공 역사상 처음으로 기내 최초 SPA, Full-service walk-up bar, 기내 wifi 서비스를 제공하면서 전례 없던 차별화 전략을 펼치고 있다. 특히, 다양한 국적의 고객을 위해 40개 이상의 언어로 구성된 6,500개 채널의 기내엔터테인먼트 시스템은 2024년 Skytrax에서 기내 엔터테인먼트 부문 (World's Best Airline Inflight Entertainment) 1위를 차지하면서 총 18년간 1위를 차지하였다(AviationSource, 2024).

셋째, 다국적 인적자원을 효과적으로 활용한다. 두바이 인구는 약 300만 명으로 서울 인구가 약 1,000만 명임을 고려했을 때, 3분의 1 수준에 불과한 인구이다 (World Population Review, 2024). 그 중 UAE 국적은 10% 이내에 불과하며, 특히 외국인 노동자 인력 의존도가 90% 이상으로 매우 높다(Fact Sheet, 2020). 노동력 인구 구성의 가장 다수를 차지하고 있는 국적은 인도와 파키스탄으로 각각 27.2%, 12.5%를 차지하고 있으며, 이들 대부분은 매우 값싼 노동력을 의미한다(Pew Research Center, 2017). 이러한 두바이의 특별한 인구 구조로 인해 에미레이트 항공사 내 직원들 역시 90% 이상이 자국민이 아닌 외국인으로 구성되어 있다. 180개 이상의 다양한 국적을 가진 직원으로 구성된 에미레이트 항공이 내세우는 전략은 평등과 문화의 다양성을 존중하는 기업이다. 이러한 이유로 에미레이트 항공에서 근무하는 모든 직원들은 철저한 능력 위주의 동등한 승진과 교육의 기회를 가지게 된다(최인영, 2017). 스스로의 능력을 발전시킬 수 있도록 직원이 원하는 만큼의 서비스 관련 교육과 과정을 수료할 수도 있다. 그룹 내의 부서 이동이 가능하고, 직원 스스로 능력을 키울 수 있도록 장려한다. 예를 들어 개발도상국이나 후진국에서 승무원으로 입사한 직원 중 전문직의 고학력자가 많은데, 실력이 인정되면 교육관이나 타부서로 이동 또한 가능하다. 직원들에게는 자신의 성장 가능성을 인식하고, 이를 위해 적극적으로 노력할 수 있는 환경이 제공되며, 회사 입장에서는 높은 수준의 전문성과 효율성을 유지할 수 있다. 이러한 점에서 에미레이트 항공은 글로벌 인적 자원의 효과적 활용을 통해 글로벌 항공사로서의 경쟁력을 지속적으로 강화하고 있다.

III. 연구방법

1. SWOT 분석

SWOT 분석은 기업이나 조직의 외부환경과 내부환경 중 중요한 요인들을 분석하여 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat) 요인들을 도출하여 전략 수립과 세부 전술을 수립하는 데 사용되는 기법이다. 즉, SWOT 분석은 외부 환경의 변화 속에서 그 기회와 위협을 찾아내고, 기업 내부의 역량 측면에서 강점과 약점을 조합하여, 기업이 기회를 활용하기 위하여 강점을 이용하고 위협에 대하여 약점을 방어하기 위한 전략적 대안을 찾는 사고를 촉진하는 체계를 제공한다(Namugenyi, Nimmagadda & Reiners, 2019). 내부 환경 분석은 나의 상황을 경쟁자와 비교함으로써 강점과 약점이 되며, 외부 환경 분석은 나의 상황을 제외한 모든 것으로서 기회와 위협이 된다. 강점은 경쟁 위치에 있는 타 기업들과 비교했을 때, 소비자에게 어떤 것이 강점으로 인지되고 있는지 찾는 것이며, 약점은 경쟁사와 비교했을 때, 소비자에게 어떤 부분이 약점으로 인지되고 있는지를 찾는 것이고, 기회는 기업 내부가 아닌 외부로부터 유리한 환경적 요인이 무엇인지를 찾는 것이며, 위협 또한 외부에서 불리하게 작용하는 환경적 요인이 무엇인지 찾아내는 것을 의미한다(김성국, 2005).

앞에서 언급한 것과 같이 SWOT 분석은 조직의 강점과 약점, 기회와 위협을 체계적으로 분석하는 방법으로, 에미레이트 항공의 성공 전략을 분석하는 데 있어 매우 유용한 것으로 판단된다. 특히, SWOT 분석은 조직의 내부 및 외부 환경을 종합적으로 평가해 에미레이트 항공의 현재 상황을 다각도로 평가하여, 종합적이고 균형 잡힌 시각을 제공한다. 에미레이트 항공의 강점과 약점을 명확히 이해하고 외부 환경에서 발생하는 기회와 위협을 파악하여 미래의 기회를 극대화하고 위협을 최소화하는 전략을 수립할 수 있게 한다. 즉, 내부와 외부 요인을 동시에 고려함으로써, 에미레이트 항공의 전략이 한쪽으로 치우치지 않도록 할 수 있게 하는 것이다. 또한, SWOT 분석의 결과는 에미레이트 항공이 향후 나아갈 전략적 방향을 명확하게 제시한다. 강점을 강화하고, 약점을 보완하며, 기회를 최대한 활용하고, 위협을 최소화하는 구체적인 행동 계획을 수립할 수 있게 한다. 이와 같은 이유로 에미레이트 항공의 성공 전략을 분석하기 위한 SWOT 분석은 에미레이트 항공의 전략적 위치를 명확히 파악하고, 미래의 성공을 위한 구체적인 전략을 수립하는 데 매우 적합한 도구가 된다.

2. 자료수집 및 분석

이 연구에서는 중동 항공사 기업전략에 관한 선행연구들을 바탕으로 에미레이트 항공의 기업 내부·외부 보고서, 관련 공식 기사 자료들을 연구하였다. 이를 내부환경과 외부환경으로 분류하고 기업의 강점과 약점, 기회와 위협요인을 찾아내어 SWOT 분석을 실시하였다. SWOT 분석 결과를 근거하여 마케팅 전략의 특성을 4가지로 구분하여 O-S전략(Opportunity-Strength Strategy: 기회-강점), O-W전략(Opportunity-Weakness Strategy: 기회-약점), S-T전략(Strength-Threat Strategy: 강점-위협), W-T전략(Weakness-Threat Strategy: 약점-위협)으로 제시하였다.

〈표 1〉 연구자료

구분	출처	내용
1 기사	서울 STV 뉴스, 2024	두바이 월드 센트럴에 위치한 알 막툼 국제공항의 여객 터미널 건설 및 확장 공사 프로젝트에 대한 설명과 에미레이트 항공의 역할
2 기사	Gulf News, 2024	2024년 알막툼 국제공항의 예상 여객 처리 용량에 대한 정보 제공
3 기사	TTRWEEKLY, 2023	에미레이트 항공이 아마존 웹 서비스와 협력하여 구축한 iXR(immersive Extended Reality) 기술을 통한 가상 환경에서의 서비스 프로그램 설명
4 기사	Just Arsenal, 2023	아스널 FC와 에미레이트 항공 파트너십 계약에 대한 설명 및 효과
5 기사	MarketingWeek, 2015	에미레이트 항공의 다양한 스포츠 후원 활동과 이로 인한 브랜드 인지도 향상에 대한 설명
6 논문	Jensen, 2018	두바이의 지정학적 위치와 항공 및 물류 중심지로서의 역할에 대한 분석
7 논문	Pearce, 2013	에미레이트 항공의 프리미엄 서비스 전략과 기내 서비스 차별화에 대한 분석
8 기사	Airline Ratings, 2024	에미레이트 항공의 안전 순위와 글로벌 항공사 안전 평가에 대한 정보 제공
9 논문	Tsui, 2017	국내 LCC의 성장이 관광수요 성장에 미치는 영향 및 FSC에 미치는 영향에 대한 분석
10 논문	Alcacer, Juan & John, 2014	에미레이트 항공의 성공 전략에 대하여 위치의 전략적 활용, 인적 자원과 마케팅 브랜딩, 시장 다각화 전략에 대한 설명
11 논문	Sun & Wandelt, 2018	글로벌 항공사와의 전략적 제휴를 통한 경쟁력 강화 및 노선 네트워크 확장에 대한 분석

12	논문	Akhavan, 2017	두바이와 싱가포르 태평양과 아시아 중동의 주요 물류 허브로 발전하기 위한 전략적 위치를 활용한 전략 분석
13	논문	Redpath, O'Connell & Warnock-Smit h, 2017	지정학적 위험 관리 및 노선 다각화 전략을 통한 경제적 리스크 완화 방안에 대한 분석
14	공식 보고서	Emirates Annual Report 2022-2023	에미레이트 항공의 연차 보고서로써 회사의 재무성과, 사업 전략 및 주요 성과들이 주요 내용으로 설명되어 있음

자료: 연구자 재정리

IV. 분석결과

1. 에미레이트 항공의 SWOT 분석 결과

SWOT 분석을 통해 파악한 내부 요인의 강점과 약점, 외부요인의 기회와 위협 요인들을 바탕으로 에미레이트 항공의 발전 방안을 위한 전략을 도출하였다. 이러한 SWOT 분석에 따른 결과는 다음과 같다.

1) 강점 (Strengths)

첫째, 정부의 적극적 지원이다. 에미레이트 항공은 국영 기업으로 각종 기업 경영 정책 결정과 이행에 있어 정부의 과감한 지원과 보조가 뒤따르고 있다. 에미레이트 항공의 성공과 더불어 중동 허브 플랫폼 공항인 두바이 공항을 세계 최대 공항으로 육성하고 있으며, 두바이를 “세계의 공항, 항구, 도시 중심지, 새로운 글로벌 중심지”로 만들기 위해 두바이 월드 센트럴에 위치한 알막툼 국제공항에 새 여객 터미널을 건설하고 2단계 확장공사를 진행하기 위한 대규모 프로젝트에 재정적 비용을 투자하고 있다(서울 STV 뉴스, 2024). 이는 2024년 연간 여객 처리 용량이 약 9천 1백만 명에 달할 것으로 예상되는 세계 최대 규모이다(Gulf News, 2024).

둘째, 인적자원의 효과적 활용과 저렴한 노동력이다. 에미레이트 항공 직원들은 능력 여하에 따라 자유로운 부서에 재배치가 용이하고, 유럽의 여러 거대 공항과는 달리 값싼 노동력을 앞세운 24시간 오픈 공항 정책을 시행하고 있다. 이에 따라 동양과 서양을 잇는 교두보로서 고객 위주의 자유로운 비행 스케줄이 가능하다.

셋째, 유럽과 아시아 아프리카를 잇는 지정학적 위치이다. 두바이는 지리적으로 동양과 서양을 이어주는 중간적 위치를 하고 있어, 항공, 물류의 중심으로 지속적으

로 경제적 가치 창출의 가능성이 크다(Jensen, 2018). 코로나19로 인한 글로벌 경제 위기가 어느 정도 안정된 최근에는 더욱 활발한 항공 산업이 경제활동을 하고 있다.

넷째, 에미레이트 항공은 타 항공사들과는 차별화된 프리미엄 전략을 통해 전 세계 LCC 항공사들과의 경쟁을 피하고 그들만의 고급스런 이미지를 구축하고 있다. 1등석 좌석뿐만 아니라 2등석 좌석도 플랫폼이 가능하고, 기내 스파 서비스와 스탠딩 바 서비스, 항공사 최초 기내 wifi 서비스로 전례 없는 차별화 서비스를 구축하고 있다(Pearce, 2013).

마지막으로, 브랜드 인지도와 시장 존재감을 들 수 있다. 에미레이트 항공은 세계적으로 인정받는 항공 브랜드로 자리잡고 있으며, 고품질 서비스와 호화로운 여행 경험으로 유명하다. 전 세계 150개 이상의 도시에 이르는 광범위한 네트워크를 운영하고 있으며, 항공사의 강력한 브랜드와 항공 산업에서의 존재감은 충성도가 높은 고객을 끌어모으고 있으며, 새로운 시장 진출을 촉진한다.

2) 약점 (Weakness)

첫째, 짧은 기업 역사와 두바이의 적은 인구이다. 타 대형 경쟁 항공사들에 비해 에미레이트 항공은 30년이라는 비교적 짧은 역사를 가진 신생 항공사로 유럽과 오세아니아 대륙에서의 높은 인지도에 비해 그 외 국가에서의 인지도가 아직 낮은 편이다. 또한, 300만 명이라는 두바이의 적은 인구는 항공 이용객들이 보통 자국 국적을 기를 선호한다는 점에서 큰 약점이 될 수 있다. 뿐만 아니라 항공사 역시 자국 국민을 주요 고객층으로 삼는다는 점에서 에미레이트 항공의 큰 약점이 되고 있다.

둘째, 높은 운영비용과 외부 요인 의존도이다. 항공 산업은 특히 항공기의 유지 보수 및 연료비용과 관련된 상당한 운영비용에 직면한다. 이러한 높은 비용은 특히 불안정한 경제 상황에서 수익성에 큰 영향을 미치며, 중동 지역의 불안정한 경제 및 정치적 환경과 같은 외부 요인에 크게 영향을 받는다. 유가 변동과 지정학적 불안정은 운영 및 금융 안정에 악영향을 미칠 수 있기 때문이다.

셋째, 에미레이트 항공의 프리미엄 전략으로 인해 고객의 다양성을 놓칠 수 있다. 현재 에미레이트 항공은 주로 프리미엄 클래스 승객에 초점을 맞추고 있으며 이 때문에 저가 및 중산층 시장 부문의 기회를 놓칠 수 있는 상황에 놓여있다.

3) 기회 (Opportunity)

첫째, 에미레이트 항공은 180개 이상의 다양한 국적을 가진 직원들을 하나의 공동된 조직 목표와 문화를 가진 공동체로 만들기 위해 직원 교육에 힘쓴다. 각 나라별 문화 교육을 수시로 실시하고, 서로에 대한 배려와 존중을 기본 조직 문화로 삼고

있다. 직원들의 다양성을 그들만의 특별한 장점으로 만들기 위해 매 비행마다 다양한 국적의 승무원을 배치시키고, 도착지의 언어를 구사하는 승무원을 의무적으로 동반하도록 하고 있다. 에미레이트 항공은 전 세계의 다양한 문화적 배경을 가진 고객들을 대상으로 서비스를 제공한다. 다문화적 배경을 가진 직원들이 고객의 언어를 구사하거나, 비슷한 문화적 배경을 공유함으로써 더욱 개인화된 서비스를 제공하고, 승객들과의 원활한 소통을 가능하게 하여 고객들에게 더 편안하고 여유로운 여행을 제공한다. 또한, 다양한 배경을 가진 직원들은 폭넓은 관점과 아이디어, 문제 해결 접근 방식을 가진다. 이러한 다양성은 창의적인 사고를 촉진하며, 더욱 독창적인 해결책과 전략을 도출하게 함으로써 빠르게 변화하는 항공 산업에서 에미레이트 항공이 경쟁력을 유지하는 데 중요한 역할을 한다. 뿐만 아니라, 각 지역 출신의 직원들은 에미레이트 항공이 다양한 시장에 대한 귀중한 통찰력을 얻게 하며, 이를 통해 마케팅 전략, 노선 계획, 서비스 제공 등을 특정 지역의 선호도에 맞추어 조정할 수 있어, 글로벌 고객층을 더 잘 서비스하고 새로운 시장으로 효과적으로 확장할 수 있게 한다.

둘째, 에미레이트 항공은 노선망을 확장하고 기존 노선의 운항 빈도를 늘려 시장을 확대 할 수 있는 중요한 기회를 지닌다. 새로운 미개발 시장으로의 확장은 에미레이트 항공에게 더 성장할 수 있는 기회가 될 수 있다. 특히, 중동 지역의 경제 상황이나 정치적 불안정성에 따른 리스크를 줄이기 위해서 노선망의 다변화가 필수적이며, 다양한 지역으로의 노선 확장을 통해 글로벌 시장에 대한 의존도를 분산시키면, 특정 지역에서 발생하는 리스크에 대한 회복력이 강화될 수 있다. 이를 통해 전반적인 비즈니스의 안정성이 높아질 수 있다.

셋째, 운영 효율성과 고객 서비스 향상을 위한 첨단 기술의 활용이다. 경쟁 우위를 유지하는 데 중요한 운영 효율성과 지속 가능성을 주도하는 기술 발전의 역할이 매우 중요할 것이다. 에미레이트 항공은 지난 2023년 아마존 웹 서비스(Amazon Web Services:AWS)와 협업을 통해 iXR(immersive Extended Reality) 구축을 수행하여 가상 환경에서 항공사 주력 기종인 A380과 B777의 내부를 탐색할 수 있게 하고, 첨단 기술을 활용한 가상 공간에서 직원 교육을 수행하여 기업 문화에 대한 이해도를 높이며 고객 서비스 정신 향상을 위한 다양한 경험을 제공하고 있다(TTRWEEKLY, 2023). 또한, AI와 빅데이터 분석을 통해 항공기 유지보수와 연료 사용을 최적화함으로써 운영비용을 절감할 수 있을 것이다(KERC, 2021).

마지막으로 에미레이트 항공의 마케팅 전략 중 가장 성공적인 것은 스포츠 후원 활동이다. 에미레이트 항공의 스포츠 후원 전략은 글로벌 브랜드 인지도와 존재감을 높이는 데 매우 성공적이었으며, 전 세계적으로 주요 스포츠 팀과 이벤트에 상당한

투자를 하고 있다. 가장 두드러진 후원 중 하나는 2006년에 시작된 아스널 FC와의 협력이라고 할 수 있는데, 에미레이트 스타디움의 명명권과 유니폼 스폰서십을 포함하여 1억 파운드 가치의 계약을 체결했다. 이 파트너십은 여러 번 연장되어 최근 2028년까지 이어질 예정으로, 이 후원이 에미레이트 항공의 마케팅 전략에서 중요한 역할을 하고 있음을 보여주는 예이다(Just Arsenal, 2023). 에미레이트 항공은 축구 외에도 다양한 스포츠 후원 포트폴리오를 가지고 있다. US 오픈 테니스 챔피언십, 럭비 월드컵, 다양한 골프 토너먼트와 같은 주요 이벤트를 후원하고 있으며, 이러한 스포츠 후원은 에미레이트가 다양한 관객과 연결되고 글로벌 브랜드 가시성을 높이는 데 절대적인 도움을 주고 있다(MarketingWeek, 2015). 이러한 스포츠 마케팅 활동은 에미레이트 항공의 인지도를 높여주는 기회 요소가 된다.

4) 위협 (Threat)

첫째, 중동 항공사라는 지역 특성상 부정적 이미지를 내재하고 있다. 중동 지역에서는 지금도 많은 내전과 전쟁이 일어나고 있고, 무슬림에 대한 잘못된 인식으로 여성 차별과 관련한 부정적인 이미지가 강하다. 특히나 에미레이트 항공의 주요 고객인 유럽과 아시아 고객들은 여전히 중동에 대한 부정적인 이미지를 가지고 있다.

둘째, 에미레이트 항공의 가장 큰 위협은 ME3 경쟁 항공사들의 약진을 들 수 있다. 강력한 오일머니와 정부의 재정지원을 배경으로 고속 성장하고 있는 에티하드 항공과 카타르 항공은 에미레이트 항공과 유사한 프리미엄 전략을 가지고 같은 고객층을 타겟으로 한 경쟁사들이다. 이들의 급속 성장은 에미레이트 항공 뿐만 아니라, 유나이티드 항공과 같은 미국 항공사들과 유럽 항공사들에게도 큰 위협이 되고 있다.

셋째, 에미레이트 항공은 LCC의 급속한 발전으로부터 상당한 위협을 받고 있다. 특히 미국과 유럽에서 관광 산업 트렌드 변화와 소비자 선호도 변화에 따라 LCC 시장이 놀라운 속도로 성장하고 있다. 저비용 항공사들은 경쟁력있는 가격과 효율적인 서비스 제공으로 상당한 성장을 하고 있고, 이는 여행비용을 절감하고자 하는 관광객들에게 큰 매력으로 작용하고 있다. 전 세계적으로 LCC 시장은 점차 확장하고 있으며, 다수의 항공사가 무서비스, 저비용 여행 옵션을 제공하여 시장 점유율을 늘리고 있다(Tsui, 2017). 프리미엄 시장을 주요 타겟으로 삼고 있는 에미레이트 항공에게 LCC의 공격적인 성장은 여러 가지 도전 과제를 제기한다.

넷째, 항공사에게 있어 안전사고에 대한 위협은 항상 내재된 큰 위협 중 하나이다. 세계 각국의 항공사 안전을 매년 평가하는 기관인 Airline Ratings (2024) 자료에 따르면, 전체 385개 항공사 중 Emirates 항공이 6위를 차지하여 다년간 상위권을

유지하고 있다. 에미레이트 항공은 안전에 대한 경쟁력이 세계 최고 수준이라고 볼 수 있지만, 주변국들의 경제 및 정치적 불안정으로 인한 경제 침체와 여행 금지, 무역 제한과 같은 정치적 위기는 상당한 위험을 초래할 수 있다. 또한, 지속 가능한 성장을 위한 환경에 대한 우려 또한 전 세계적인 관심의 도전 과제이다. 환경 기준 준수와 탄소 배출량 관리는 에미레이트 항공이 지속적으로 적응해야 하는 중요한 분야이다.

마지막으로 항공 산업의 비용 측면에 있어 가장 큰 부분을 차지하는 것 중 하나가 유가인데, 2014년 중반까지 배럴당 100달러를 호가하던 원유 가격이 2014년 말부터 2016년 5월까지 40달러 선의 저유가를 유지하였고, 현재 2024년 7월 배럴당 84달러를 유지하고 있다. 유가에 따라 손익이 크게 영향을 받는 항공 산업으로서는 가격 변동의 불안 요소가 이윤 창출의 위협이 될 수 있다.

2. SWOT 분석에 따른 전략

다음으로 TOWS분석을 수행하여 전략을 도출하고자 한다. TOWS 분석은 교차 SWOT 분석이라고도 하며 강점, 약점, 기회 및 위협 간의 관계에 초점을 맞추는 틀로써 기존 SWOT 분석의 확장 도구로 SWOT 분석에 근거하여 마케팅 전략의 특성을 O-S 전략(Opportunity-Strength Strategy: 기회-강점 전략), O-W 전략(Opportunity-Weakness Strategy: 기회-약점 전략), S-T 전략(Strength-Threat Strategy: 강점-위협 전략), W-T 전략(Weakness-Threat Strategy: 약점-위협 전략)으로 제시한다. 에미레이트 항공의 O-S 및 O-W 전략은 기업의 강점과 기회를 최대한 활용하는 동시에, 약점을 보완하여 지속 가능한 성장을 도모하는 방향으로 설계될 수 있다.

1) O-S 전략 (Opportunity-Strength Strategy)

O-S 전략은 기업의 강점을 활용하여 기회를 효과적으로 이용하는 전략을 의미하고, 기업이 지닌 강점을 최대한 활용하여 시장 변화 및 경쟁 상황에서 충분히 성공할 수 있도록 전략을 수립하는 것을 말한다. 즉, O-S 전략은 내부환경의 강점과 외부환경의 기회로부터 도출되는 전략이다.

먼저, 에미레이트 항공은 강력한 브랜드 인지도와 두바이를 허브로 하는 전략적 위치를 최대한 활용하여 글로벌 네트워크를 확장할 수 있다. 예를 들어, 신흥 시장인 아프리카와 아시아의 성장 기회를 활용하여 새로운 노선을 개설하고 기존 노선의 운항 빈도를 증가시킬 수 있다. 이를 통해 시장 점유율을 확대하고 신규 고객을 유

치할 수 있다. 또한, 혁신적인 기술 도입으로 운영 효율성을 극대화하고 고객 경험을 개선할 수 있다. 예를 들어, 최신 항공기 도입과 디지털 서비스 혁신을 통해 비용을 절감하고 고객 편의성을 높일 수 있는 것이다. 이는 항공사의 강점을 더욱 강화하고 경쟁력을 높이는 데 기여할 것이며, 풍부하고 저렴한 노동력을 이용하여 지속 가능한 발전을 할 수 있다.

2) O-W 전략 (Opportunity-Weakness Strategy)

O-W 전략은 기업의 약점을 극복하고 기회를 포착하기 위한 전략으로 기업은 약점을 보완하고 외부 환경에서 제공되는 기회를 찾아내어 경쟁력을 향상시키기 위한 전략을 수립하는 것을 말한다. 즉, 내부환경의 약점과 외부환경의 기회로부터 도출되는 전략이다.

에미레이트 항공은 고비용 구조와 특정 시장에 대한 의존성을 줄이기 위해 새로운 시장 진입 및 다각화를 통한 리스크 완화를 추진할 수 있다(Alcacer, Juan & John, 2014). LCC와의 협력 또는 자회사 플라이 두바이를 통해 중저가 시장에도 진출함으로써 고객층을 넓히고 수익원을 다변화하고 있으며, 이를 통해 높은 운영비용에 대한 리스크를 분산시키고 있다. 또한, 글로벌 항공사와의 전략적 제휴를 통해 경쟁력을 강화할 수 있다. 이를 통해 노선 네트워크를 확대하고 운영 효율성을 높이며, 고숙련 인력 부족 문제를 해결할 수 있다. 전략적 제휴는 새로운 기술과 노하우를 습득할 수 있는 기회를 제공할 것이다(Sun & Wandelt, 2018).

300만 명의 작은 두바이 인구는 에미레이트 항공에게 있어 큰 약점임에 분명하지만, 이러한 약점으로 인하여 설립 당시부터 글로벌화라는 기본적 아이디어를 가지고 사업이 시작되었다. 기업의 전략 역시 그 부분에 초점을 맞추어 설립되고 진행된 것이 지금의 거대 항공사가 된 기회가 되었다. 또한, 중동 항공사라는 부정적인 이미지를 없애고 유럽 고객들을 주 타깃으로 성공하기 위해 스포츠 마케팅을 대대적으로 활용하였다. 유럽인이 가장 사랑하는 스포츠인 축구에 투자하여 영국의 프리미어 리그 아스날, 스페인의 레알 마드리드 등의 공식 후원 기업으로 활동하면서 유럽인들에게 익숙하고 긍정적인 기업 이미지를 성공적으로 알리고 있다.

3) S-T 전략(Strength-Threat Strategy)

S-T 전략은 기업이 지닌 강점을 통해 위협에 대응하는 전략을 의미하는 것으로 기업은 강점을 활용하여 위협을 극복하고 경쟁 우위를 유지하는 전략을 구상할 수 있다. 즉, 내부환경의 강점과 외부환경의 위협으로부터 도출되는 전략이다.

에미레이트 항공은 정부의 강력한 지원과 두바이를 허브로 하는 전략적 위치를

활용하여 경쟁사의 성장에 대응함으로써 글로벌시장 내 경쟁 우위를 강화하고 있다 (Akhavan, 2017). 이를 위해 고품질 서비스와 혁신적 기술을 지속적으로 제공함으로써 고객 충성도를 유지하고 강화하고, 새로운 고부가가치 노선을 개설하거나 기존 노선의 서비스 품질을 향상시켜 경쟁력을 높일 수 있다. 또한, 연료 가격 변동과 같은 외부 경제적 위협에 대비하기 위해 효율적인 연료 관리 및 지속 가능한 운영 방안을 모색하여야 한다. 예를 들어, 최신 항공기를 도입하여 연료 효율성을 높이고 탄소 배출을 줄이고 기내 서비스 일회용품 사용을 줄이는 등의 환경 정책을 강화함으로써, 외부 경제적 변화에 대한 대응력을 높일 수 있다. LCC 산업의 급속적인 발전에 전면적인 경쟁을 하지 않으면서 에미레이트 항공만의 차별화 전략으로 프리미엄 전략을 채택하여 고객들의 충성도를 조성하고 부수적인 고급 브랜드의 가치를 얻을 수 있을 것이다.

4) W-T 전략(Weakness-Threat Strategy)

W-T 전략은 기업의 약점을 극복하고 위협 상황에 대비하는 전략을 의미하는 것으로 기업은 약점을 보완하여 위협을 피하고 손실을 최소화하기 위한 전략을 개발해야 한다. 즉, 내부환경의 약점과 외부 환경의 위협으로부터 도출되는 전략이다.

먼저, 에미레이트 항공은 LCC의 경쟁력 있는 가격으로 인해 높은 운영비용이 위협이 되는 상황을 완화하기 위한 전략으로 비용 최적화 프로그램 전략을 추진해야 한다. 유지 및 보수, 인력 배치, 서비스 제공 전반에 걸쳐 포괄적인 비용 최적화 프로그램을 구현하여 비효율성을 식별하고 제거한다. 또한, 유연한 가격 모델을 도입하여 기존 프리미엄 서비스와 함께 이코노미 서비스의 다양한 옵션을 포함한 계층화된 가격 전략을 도입하여 고객에게 더 많은 유연성을 제공할 수 있다.

둘째, 중동의 지정학적 및 경제적 변동성과 같은 외부 위협에 취약한 상황을 완화하기 위해 정치적으로 안정되고 경제적으로 회복력이 있는 지역의 시장성을 고려하여 노선을 확장하고 운항 빈도를 늘릴 수 있다. 이러한 다각화를 통해 수익원을 균형 있게 유지하고 변동성이 큰 시장에 대한 의존도를 줄일 수 있다. 또한, 지정학적 발전을 지속적으로 모니터링하고 분석할 전담 위험 관리팀을 구성하여 전략과 운영의 선제적 조정이 가능하게 해야 한다(Redpath, O'Connell & Warnock-Smith, 2017).

셋째, 높은 운영비용을 해결하고 기술 발전에 발맞추기 위해 AI 및 디지털 기술에 투자하여 예측 유지 및 보수, 효율적인 경로 계획 및 향상된 고객 서비스를 구현함으로써 비용 절감과 운영 효율성을 높일 수 있다. 그뿐만 아니라, 친환경 기술 혁신에 집중하여 장기적으로 비용을 절감하고 환경을 생각하는 여행객들 사이에서 브랜

드 평판을 강화함으로써 지속 가능 이니셔티브를 추진할 수 있다. 이와 같이 현재의 약점과 위협을 철저히 평가하고, 잠재적 영향과 실행 가능성에 따라 전략에 우선순위를 정하여 각 전략에 대해 명확하고 측정할 수 있는 목표를 설정하여 약점을 해결하고 외부 위협을 완화함으로써 글로벌 항공 산업에서 경쟁 우위를 유지할 수 있을 것이다.

V. 결론

더욱 치열해지고 있는 항공산업에서 에미레이트 항공은 철저한 확장 정책을 기본으로 그들만의 차별화 전략을 찾아내고자 끊임없이 노력하고 있다. 하지만 기존 대형 항공사들과의 경쟁, 특히 중동 ME3 경쟁 항공사들의 약진과 비행기 구매 투자비용에 대한 부담, 경쟁사들보다 계속 혁신적일 수 있을 것인가에 대한 불확실한 미래와 같은 위협으로 어려움을 겪고 있다. 그럼에도 불구하고, 현재까지 지속적인 성공을 이루고 있는 에미레이트 항공의 성공사례를 분석함으로써 현재 많은 항공사가 처해 있는 어려움을 극복하고 발전하는데 도움이 될 수 있다.

에미레이트 항공의 성공 전략에 대한 SWOT 분석 결과, 급변하는 글로벌 항공업계에서 지속 가능한 경쟁력을 유지하기 위해 철저한 확장 정책과 차별화된 서비스 전략을 통해 성장해 왔다. 두바이를 중심으로 한 지리적 이점을 극대화하고, 정부의 강력한 지원과 혁신적 기술 도입을 통해 고품질의 고객 경험을 제공함으로써 글로벌 시장에서 입지를 공고히 하고 있다. 또한, 경쟁이 치열해지고 있는 현재의 항공업계에서 계속해서 차별화 전략을 모색하고 있으며, 이를 통해 고객 충성도를 유지하고 확대하고자 끊임없이 노력하고 있다. 고비용 구조와 외부 경제적 요인에 대한 의존성을 줄이기 위해 시장 다각화와 운영 효율성 제고 전략을 추진하고 있으며, 이를 통해 외부 충격에 대한 대응력을 강화하고 있다(Redpath et al., 2017).

에미레이트 항공의 성공 전략의 핵심요소는 다음과 같이 설명된다. 먼저, 전략적 위치와 정부 지원 활용으로 두바이의 허브 위치는 아프리카, 아시아, 유럽을 연결하는 중요한 지리적 이점을 지니고 있으며, 이와 더불어 UAE 정부의 강력한 지원은 항공사가 국제무대에서 성장할 수 있는 토대가 되고 있다. 정부와의 긴밀한 협력은 다양한 무역 협정을 통해 새로운 시장 진입과 확장을 용이하게 만든다. 둘째, 혁신과 기술 도입이다. 에미레이트 항공은 최신 기술과 현대적인 항공기를 도입하여 운영 효율성을 극대화하고 고객 만족도를 높이고 있다. 혁신적인 서비스와 기술 도입을 통해 경쟁사와 차별화되는 고품질의 여행 경험을 제공함으로써, 충성 고객층을 형성

하고 유지하고 있으며, 이를 더욱 공고히 하기 위해 일관된 고품질 서비스와 브랜드 인지도를 통해 세계 각지에서 높은 평판을 얻고 있다. 이는 고객과의 신뢰를 강화하고, 시장에서의 경쟁력을 유지하는 중요한 요소로 작용한다. 셋째, 시장 다각화와 지속 가능한 성장을 위해 저비용 항공사와의 협력 및 자회사 설립을 통해 중저가 시장에도 진출하고 있다. 이를 통해 특정 고소득 고객층에 대한 의존도를 줄이고, 수익 구조를 다변화함으로써 외부 경제적 충격에 대한 대응력을 높이고 있다. 뿐만 아니라, 환경 지속 가능성을 강화하기 위해 효율적인 연료 관리와 탄소 배출 저감 정책을 추진하고 있다. 이는 단순히 환경 규제를 준수하는 차원을 넘어, 장기적인 비용 절감과 브랜드 이미지 개선에도 기여하고 있다. 이와 같은 전략은 타 항공사들에게도 많은 시사점을 제공한다. 특히, 고부가가치 서비스 제공, 혁신적 기술 도입, 지속 가능한 운영 방안 마련 등의 측면은 다른 항공사들이 본받을 만한 모범적인 전략임에 틀림이 없다. 에미레이트 항공은 이러한 전략을 지속적으로 발전시켜 글로벌 항공업계에서 선도적인 역할을 할 것으로 기대한다.

에미레이트 항공의 성공 전략에 대한 SWOT 분석을 기반으로 한 이 연구는 유용한 시사점을 제공하지만, 다음과 같은 한계점들이 존재한다. 이 연구에서 사용한 SWOT 분석은 내부적 강점과 약점, 외부적 기회와 위협을 파악하는데 유용하지만, 경쟁사의 구체적인 전략과 비교 분석을 하기에는 미흡하다. 따라서 경쟁사와의 상대적인 위치를 평가함에 있어서 한계가 있다. 또한, 항공 산업은 급변하는 환경에 많은 영향을 받게 된다. 예를 들어 경제적 불확실성과 유가 변동, 팬데믹, 항공 사고와 같은 예기치 않은 사건들이 항공사 경영에 큰 영향을 미칠 수 있다. 항공 산업의 빠른 변화 속도를 고려할 때, SWOT 분석이 주로 현재 상황을 기반으로 분석하기 때문에 미래의 변화를 정확히 예측함에 있어서 한계가 있다. 따라서, 향후 연구에서는 경쟁사들과의 비교 분석을 통해 에미레이트 항공의 상대적 강점과 약점을 보다 명확히 파악할 수 있을 것으로 보고, 포터의 5 Forces 분석 또는 경쟁사 벤치마킹을 도입하면 더욱 포괄적인 이해가 가능한 연구가 될 것이다. 또한, 2차 데이터를 수집하여 시계열 분석을 수행함으로써 에미레이트 항공의 성과와 전략이 시간에 따라 어떻게 변화했는지 분석한다면 전략의 지속 가능성을 평가할 수 있을 것으로 예상된다. 이러한 미래 연구의 진행을 통해 에미레이트 항공의 성공 전략에 대한 이해를 더욱 심화시키고, 항공 산업 전반에 대한 통찰을 제공할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김성국(2005). 우리나라 연안 크루즈의 SWOT 분석- 부산항을 중심으로. *해양비즈니스*, 5, 130-149.
- 서울 STV 뉴스(2024.04.29.) 두바이공항, 중동 공항 플랫폼 재구축.
<https://www.stvnews.kr/news/articleView.html?idxno=11147>
- 이응석(2014). 글로벌 항공사 경영전략 트렌드 : 중동의 도전과 글로벌 항공사들의 대응전략 및 저가항공사(LCC) 경영전략 사례 연구. 한국항공대학교 항공경영대학원 석사학위논문.
- 최수영·남아현·김인신(2017). Full service carrier(FSC)와 low cost carrier(LCC)의 사회적 책임활동에 따른 탑승객 반응 분석. *호텔경영학연구*, 30(7), 201-215.
- 최인영(2017). 외국항공사 승무원이 겪는 스트레스가 이직의도에 미치는 영향. 중동 항공사에 근무하는 한국인 승무원을 중심으로. 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 한겨레(2019). 오픈 스카이, 하늘의 FTA.
https://www.hani.co.kr/arti/specialsection/esc_section/324218.html
- 한국-유럽 연구 센터: KERC(2021). 인공지능(AI)을 활용한 항공기 성능 향상 및 최적화. *Korea-EU Research Centre*.
<https://k-erc.eu/2021/04/europe-trends/6272/>
- Abdul-Kadir, A., Sadat, A. A., & Sadick, A. A.(2020). Global strategies of the airline industry: a case study of Ryanair, Emirates, NetJets, and Thomas Cook. *StudNet*, 3(3), 204-217.
- Air Asia(2024). Capital a Financial Results First Quarter 2024.
<https://newsroom.airasia.com/news/capital-a-financial-results-first-quarter-2024#gsc.tab=0>
- AirInsight Group(2023). Emirates reports its highest-ever profit.
<https://airinsight.com/emirates-reports-its-highest-ever-profit/>
- AirlineRatings(2024). TOP 25 SAFEST AIRLINES FOR 2024.
<https://www.airlineratings.com/articles/top-twenty-five-safest-airlines-for-2024>
- Airport Council International(2014). ACI Europe Airport Connectivity Report 2004-2014.
<https://www.aci-europe.org/downloads/resources/ACI%20EUROPE%20Airport%20Industry%20Connectivity%20Report%202015.pdf>

- Akhavan, M.(2017). Evolution of hub port-cities into global logistics centres. *Evolution*, 44, 25-47.
- Akhavan, M. & Akhavan, M.(2020). Making of a Global Port-City in the Middle East: The Dubai Model. *Port Geography and Hinterland Development Dynamics: Insights from Major Port-cities of the Middle East*, 51-69.
- Alcacer, J., & Clayton, J.(2014). Emirates Airline: Connecting the Unconnected. *Harvard Business School Case*, 714-432.
- AviationSource(2024). Emirates Takes Out 7 'Best-In-Class' Awards AT SKYtrax 2024.
<https://aviationsourcenews.com/airline/emirates-takes-out-7-best-in-class-awards-at-skytrax-2024/>
- Business Setup(2023). Rise of Dubai: Why is DUBai a Global Business Hub?
<https://www.businesssetup.com/blog/why-is-dubai-a-global-business-hub>
- Delfmann, W., Baum, H., Auerbach, S., & Albers, S.(2005). Moving targets: strategic trends in the aviation sector. *In Strategic management in the aviation industry*, Ashgate, 1-15.
- De Vergnes, M. M. A.(2017). Impact of Middle East emerging carriers on US and EU legacy airlines. Doctoral dissertation, *Massachusetts Institute of Technology*.
- Dresner, M., Eroglu, C., Hofer, C., Mendez, F., & Tan, K.(2015). The impact of Gulf carrier competition on US airlines. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 79, 31-41.
- Emirates.com(2023).
<https://www.emirates.com/kr/english/about-us/our-business/>
- Emirates.com(2023). ANNUAL REPORT 2022-2023.
<https://c.ekstatic.net/ecl/documents/annual-report/2022-2023.pdf>
- Fact Sheet(2020). About the UAE. www.government.ae/en/about-the-uae
- Gulf News(2024). Dubai International Airports sets sights on new record of 91million passengers in 2024.
<https://gulfnews.com/business/aviation/dubai-international-airport-sets-sights-on-new-record-of-91-million-passengers-in-2024-1.1716261832453>
- Jensen, S.(2018). Policy implications of the UAE's economic diversification strategy: Prioritizing national objectives. *Economic Diversification in the Gulf Region, Volume II: Comparing Global Challenges*, 67-88.

Just Arsenal(2023). The details of Arsenal's new Blockbuster sponsorship deal with Emirates.

<https://www.justarsenal.com/the-lowdown-on-arsenal-new-blockbuster-sponsorship-deal-with-emirates/345735>

Kamarudeen, N., & Sundarakani, B.(2019). Business and Supply Chain Strategy of Flying Above the Dessert: A Case Study of Emirates Airlines. *In 9th International Conference on Operations and Supply Chain Management Vietnam*, 1-17.

Klophaus, R.(2016). Fifth freedom airline network expansion: the case of Emirates flying between Germany and the USA. *International Journal of Aviation Management*, 3(2-3), 125-135.

Koklic, M. K., Kukar-Kinney, M., & Vegelj, S.(2017). An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies. *Journal of Business Research*, 80, 188-196.

MarketingWeek(2015). Emirates continues sports sponsorship drive as it signs biggest deal in ATP history.

<https://www.marketingweek.com/emirates-continues-sponsorship-drive-as-it-signs-biggest-deal-in-atp-history/>

Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T.(2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145-1154.

O'Connell, J. F. (2011). The rise of the Arabian Gulf carriers: An insight into the business model of Emirates Airline. *Journal of Air Transport Management*, 17(6), 339-346.

O'Connell, J. F., & Bueno, O. E.(2018). A study into the hub performance Emirates, Etihad Airways and Qatar Airways and their competitive position against the major European hubbing airlines. *Journal of Air Transport Management*, 69, 257-268.

O'Connell, J. F. & Williams, G.(2005). Passenger's perceptions of low cost airlinesand full service carriers: A case study involving Ryanair, Air Lingus, AirAsia and Malaysia airlines. *Journal of air Transport Management*, 11(4), 259-272.

Pearce, B.(2013). Profitability and the air transport value chain. *IATA economics briefing*, (10).

- <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/profitability-and-the-air-transport-value-chain/>
- Pew Research Centre.(2017). India is a top source and destination for world's migrants.
<https://www.pewresearch.org/short-reads/2017/03/03/india-is-a-top-source-and-destination-for-worlds-migrants/>
- Redpath, N., O'Connell, J. F., & Warnock-Smith, D.(2017). The strategic impact of airline group diversification: The cases of Emirates and Lufthansa. *Journal of Air Transport Management*, 64, 121-138.
- Reuters(2024). Ryanair boss says 'recessionary feel' may be limiting air ticket price rises. *Aerospace & Defense*.
<https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/ryanair-sees-flat-modestly-higher-summer-fares-after-record-fy-profit-2024-05-20/>
- Sun, X., & Wandelt, S.(2018). Complementary strengths of airlines under network disruptions. *Safety science*, 103, 76-87.
- The NewYork Times(2013). A Growth Spurt for Middle Eastern Carriers, Led by Emirates.
<https://www.nytimes.com/2013/11/29/business/international/a-growth-spurt-for-middle-eastern-carriers-led-by-emirates.html?searchResultPosition=1>
- Tsui, K. W. H.(2017). Does a low-cost carrier lead the domestic tourism demand and growth of New Zealand?. *Tourism Management*, 60, 390-403.
- TTRW(2023). Emirates embraces AI technology.
<https://www.ttrweekly.com/site/2023/06/emirates-embraces-ai-technology/>
- UAE Today(2024). How Dubai Became The Middle East's Leading Financial Hub.
https://www.uaetoday.com/news_details_ad/33993/how-dubai-became-the-middle-east%E2%80%99s-leading-financial-hub
- World Population Review(2024). <https://worldpopulationreview.com/>

2024년 7월 11일 원고 접수

2024년 8월 9일 수정본 접수

2024년 8월 12일 최종 수정본 접수 및 게재확정

3인 익명심사 필

