



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 



經營學碩士 學位論文

# 저가 항공사 전략집단별 성공전략 분석

Analysis on Success Strategies of  
Low-Cost Carrier Strategic Groups

韓國航空大學校 航空·經營大學院

航空經營 專攻

李英禧

2018年 2月



KOREA AEROSPACE UNIVERSITY

經營學碩士 學位論文

# 저가 항공사 전략집단별 성공전략 분석

Analysis on Success Strategies of  
Low-Cost Carrier Strategic Groups

韓國航空大學校 航空·經營大學院

航空經營 專攻

李英禧

2018年 2月



KOREA AEROSPACE UNIVERSITY

指導教授 李允喆

# 저가 항공사 전략집단별 성공전략 분석 Analysis on Success Strategies of Low-Cost Carrier Strategic Groups

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2018年 2月

韓國航空大學校 航空·經營大學院

航空經營 專攻

李 英 禧



KOREA AEROSPACE UNIVERSITY

李 英 禧의 經營學 碩士  
學位 論文을 認准함

2017年 12月

學位論文審查 委員會

委員長 李 允 喆 (印)

委 員 朴 尙 範 (印)

委 員 梁 智 娟 (印)

韓國航空大學校 航空·經營大學院



## 감사의 글

지금 이 글을 쓸 수 있어서 감사합니다. ‘과연 할 수 있을까?’ 하는 걱정이 많았습니다. 또한 2년 6개월이라는 시간동안 저에게는 많은 일이 있었습니다. 처음으로 일하다가 다쳐서 쉬는 동안 우연히 찾아온 기회에 다니게 된 대학원이었습니다. 다니는 동안, 사랑하는 할머니와 아버지를 떠나보냈습니다. 좋은 곳에서 편히 쉬시길 기도드립니다. 힘들고 어려운 시간들은 저에게 많은 생각과 성장의 기회가 되었습니다. 잊지 못할 기억을 될 것입니다.

이 논문을 끝까지 할 수 있도록 격려와 가르침을 주신 고마운 이윤철 교수님께 먼저 감사드립니다. 저에게 두 명의 소중한 최유미가 있습니다. 대학원을 소개해준 친구 최유미, 이 논문을 처음부터 끝까지 함께 한 최유미사무장님께 감사합니다.

대학원을 다니면서 항상 도움을 주신 고마운 홍춘표회장님 감사합니다. 수업을 함께 한 학우님들과 선후배님에게 감사합니다. 여러분 덕분에 소중한 시간을 잘 보낼 수 있었습니다. 그리고 저에게 새로운 배움과 도전의 시간을 만들어 주신 고마우신 이동명 교수님, 김진기 교수님, 송윤경 교수님, 윤문길 교수님께 감사드립니다.

이 논문을 쓰기 위해 도와주신 나의 멋진 친구이자 남편 임성훈과 학교 가는 엄마를 잘 이해 해준 고마운 아들 지오에게도 고마움 전합니다. 사랑하는 엄마 그리고 언니 너무 감사합니다. 든든하고 한결같은 가족들 덕분에 무사히 잘 마무리 할 수 있었습니다. 마지막으로 자료 찾는 작업을 도와준 신동준에게도 감사합니다.

기회는 항상 뜻하지 않는 곳에서 불쑥 찾아오는 것 같습니다. 2년6개월이라는 시간은 저에게 또 다른 기회 같았습니다. 우연한 기회에 시작하여 아쉬움이 남지만, 마무리 잘 할 수 있게 도와주신 모든 분들에게 다시 한번 너무 감사드립니다.

2018년 1월 이영희



## 저가 항공사 전략집단별 성공전략 분석

### 요약

국내 저가항공사(Low Cost Carrier)의 승객이 일본·동남아 노선 성장에 힘입어 2010년 이후 연 20%씩 늘어난 것으로 나타났고, 이러한 성장세는 지속적으로 유지되고 있는 것으로 나타났다. 이러한 시장 성장성을 바탕으로 국내에서는 제주항공을 시작으로 다수의 저가항공사들이 차례로 설립되어 상호 치열한 경쟁구조를 만들고 있다. 본 논문에서는 저가항공사의 전략적 특성을 규명하기 위해, 성공한 글로벌 저가항공사인 사우스웨스트, 라이언에어, 이지젯, 에어아시아와 국내 저가항공사인 제주항공, 진에어, 에어부산, 에어서울, 이스타, 티웨이 그리고 신규진입자 사례를 심층분석하였다. 이러한 분석을 바탕으로 이들 기업의 전략적 동질성과 이질성을 확인하였고, 이를 통해서 한국의 저가항공사가 근원적인 경쟁력을 지니기 위해서는 어떤 전략적 포지셔닝을 해야 할지에 대한 시사점을 도출하였다.

저가항공사 전략의 원형이 된 글로벌 저가항공사들의 성공 사례는 자료가 많이 공개되어 있어 객관적으로 접근할 수 있는 자료를 중심으로 성공 요인을 분석하였다. 그러나 한국의 저가항공사의 경우 개발된 사례가 제한적이기 때문에 기업에서 공표한 자료를 중심으로 전략적 특성을 살펴볼 수 있는 내용을 연구자의 관점에서 도출하였다. 먼저 글로벌 저가항공사의 성공전략을 보면 창조적 경영자가 부각된다. 예컨대, 저가항공사의 효시라고 할 수 있는 사우스웨스트의 경우에도 경영자의 독특한 경영철학이 부각되고 있다. 즉, 역량을 단순화 시켜 집중하고 경쟁자가 미처 생각하지 못한 시장 기회를 선점하는 전략이 대표적인 성공전략이었다. 이는 구성원들이 자발적으로 효율성을 높이도록 만드는 재미(fun)에 기반한 경영을 제안하고 있는데, 이러한 전략은 전통적인 항공서비스라는 개념을 넘어서는 새로운 시도로, 경영자가 창의적으로 도입한 전략이라 평가할 수 있다. 글로벌 저가항공사의 또 다른 사례에서는 재무적 전문성을 기반으로 선발자의 전략을 모방하면서 자신만의 본원적인 원가우위를 강화시키는 전략도 있



었다. 이는 기본 저가 항공사 성공전략의 원형을 바탕으로 진입 순서와 환경에 따라 변화된 전략이라 평가할 수 있다. 즉, 원형을 응용하여 시장을 집중화시키는 전략을 가진 라이언에어, 차별화에 포인트를 적용한 이지젯, 지역적 확장(아시아)을 이룬 에어아시아가 대표적인 사례이다. 한편 글로벌 저가항공사 전략의 공통점은 단순화된 자원 구조를 지닌다는 점이다. 예컨대, 이들 저가 항공사들은 대부분의 다양한 측면에서의 경제성을 극대화할 수 있는 기존의 단일화를 선택하는 등 단순화된 자원구조를 형성하여 자원의 불필요한 낭비요인을 제거하고 있다.

국내 저가항공사의 사례를 살펴보면 세 가지로 구분된다. 첫째, 독립경영을 하는 선발기업인 제주항공이다. 제주항공은 글로벌 시장에서 구축된 저가항공사의 전략적 원형을 벤치마킹하면서, 동시에 한국의 풀 서비스 항공사(Full Serviced Carrier) 전략을 일정 부분 모방하는 하이브리드 전략을 선택하고 있다. 둘째, 자회사 형태로 운영되는 후발기업인 진에어, 에어부산, 에어서울로, 이들은 기본적으로 모회사와 보완적 관계를 형성하는 전략에 주안점을 두고 있다. 예컨대, 진에어의 경우 모회사의 자원적 지원을 받아 단기간에 저가 항공사 시장에서의 기반을 확보 할 수 있었으나, 진에어만의 창의적인 성공전략을 도출하는데는 한계를 지닌 것으로 나타났다. 아시아나항공의 자회사인 에어부산은 진에어와 비슷한 전략적 위치이나, 모회사인 아시아나항공이 취약한 부산지역을 공략했다는 전략적 특이성이 있다. 이는 모기업에서의 경영적 한계가 자회사에는 새로운 시장기회로 작용한 모습이다. 아시아나항공의 또 다른 자회사인 에어서울은 모회사의 경영적 위기를 타파하는 과정에서 기존의 성공적인 에어부산의 비즈니스 모델을 원용하면서, 한국시장에서 가장 거점의 잇점이 높은 서울을 저가항공사의 중심으로 전환하는 공격적인 전략이다. 마지막 독립경영을 하는 후발기업인 이스타, 티웨이이다. 이들은 진입시기도 비슷하고 직원 수도 비슷하지만, 전략적으로는 차별성이 존재한다. 이스타 항공의 전략은 부정기편을 활용한 신규노선 개발전략을 추구하고 있다. 즉, 중국노선을 중심으로 기존에 개발되지 않았던 지역에 부정기편을 신규노선을 개발하는 방식으로 수익성 향상시키기 위해 노력하고 있다. 이에 반해 티웨이 항공은





하이브리드 포지셔닝을 지향하면서 온라인위주의 마케팅을 기반으로 장기적으로 장거리 시장 개척을 추구하는 방식이다.

이상에서 살펴보았듯이 저가항공사의 기본적인 전략은 상대적으로 저가를 적용할 수 있는 기반을 구축하는 것이다. 이를 위해 저가 항공사별로 공통적으로 적용하는 전략도 존재하지만, 활동하는 지역적 특성이나 설립되는 과정 내지는 모회사가 존재하는지의 여부 등에 따른 자원적 차별성을 반영한 전략을 선택한다는 것을 발견했다. 초기의 저가항공사 전략이 태동할 때의 단순한 전략에서 벗어나서 저가항공사 별로 자사만의 차별화된 경쟁우위를 확보하기 위해서 끊임없이 전략적으로 진화하는 과정이 사례를 통해 규명하고자 했다. 사례 연구의 한계에도 불구하고, 본 연구에서 도출한 전략적 특성은 한국 저가항공사 연구의 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

주제어: 저가 항공사, 전략원형, 전략집단, 성공전략



## 목차

요약 .....	i
제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제2절 연구의 범위 및 구성 .....	2
제2장 저가항공사 사례분석 .....	5
제1절 글로벌 저가항공사 사례분석 .....	5
1. 사우스웨스트(Southwest Airlines) .....	5
2. 라이언에어 (Ryanair) .....	10
3. 이지젯(EasyJet) .....	14
4. 에어아시아(Air Asia) .....	17
제2절 국내 저가항공사 사례분석 .....	21
1. 제주항공(Jeju Air) .....	21
2. 진에어(Jin Air) .....	28
3. 에어부산(Air Busan) .....	31
4. 에어서울(Air Seoul) .....	33
5. 이스타(Eastar Jet) .....	35
6. 티웨이(T'way Air) .....	37
7. 신규진입자 .....	39
제3장 저가항공사 전략 집단별 성공 전략분석 .....	44
제1절 글로벌 저가항공사 성공전략 분석 .....	44



1. 창조적 경영자 .....	44
2. 진입순서에 따른 상이한 경영환경에 적응 .....	45
3. 단순화된 자원 구조 .....	46
4. 저가항공사 전략의 진화 .....	47
제2절 국내 저가항공사 성공전략 분석 .....	49
1. 국내 독립경영을 하는 선발기업 (Jeju Air) .....	49
2. 자회사형태로 운영되는 후발기업 (Jin Air, Air Busan, Air Seoul) .....	50
3. 독립경영을 하는 후발기업 (Eastar Jet, Tway Air) .....	51
제4장 결론 .....	53
제1절 연구 결과 요약 .....	53
제2절 연구의 시사점 및 한계 .....	54
참 고 문 헌 .....	56
ABSTRACT .....	58



## 그림 목록

<그림 1-1> 연구의 흐름도 .....	4
<그림 2-1> Air Asia의 지배구조 .....	18
<그림 2-2> 이스타항공의 슬로건 .....	36
<그림 2-3> 티웨이의 지배구조 .....	37



## 제1장 서론

### 제1절 연구의 배경 및 목적

#### 1. 연구의 배경

국내 저가 항공사(Low Cost Carrier, 이하 LCC)의 승객이 일본·동남아 노선 성장에 힘입어 2010년 이후 연 20%씩 늘어난 것으로 나타났다. 대런 허스트(Darren Hearst) 보잉 상용기 동북아시아 마케팅총괄은 2017년 4월에 이 같은 분석 결과를 밝혔다. 2013년 이후 한국 항공사를 이용한 승객은 연간 9%씩 늘었다. 2006~2010년(3%)에 비하면 3배 높은 수치다. 이는 LCC 시장이 지난 6년간 평균 20%씩 폭발적으로 성장한 이유이다. 이러한 국내 저가항공사의 성장률에 힘입어 국내에서는 제주항공을 시작으로 저가항공사들이 생기고 성장하고 있다. 저가항공사에 대한 관심은 많은 연구들이 보여준다. 다양한 각도에서 연구가 이루어졌다. LCC의 서비스품질이 고객만족과 재이용의도에 미치는 영향, 저가항공사 선택속성과 구매의도, 서비스품질 경쟁력이 경영성과에 미치는 영향연구, 활성화 방안에 관한 연구, 커뮤니케이션이 고객만족 및 충성도에 미치는 영향, 서비스품질이 서비스가치와 고객충성도에 미치는 영향, 브랜드 개성과 서비스품질, 가치 및 만족도의 구조적 분석, e-서비스 품질이 고객 충성도에 미치는 영향, 서비스품질과 요금차별성이 고객만족과 충성도에 미치는 영향, 서비스 선호도 연구, 품질과 고객만족, 고객장기지향성간의 관계연구, 객실서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향등의 관한 연구들이 있었다. 특히 본 연구와 비슷한 선행 논문에서는 저가 항공사의 비즈니스모델을 분석하고 이를 바탕으로 지역별 저가항공사와 시장 분석했다. 그리고 우리나라의 저가항공사를 분석하고 이를 통해 성공요인과 문제점을 찾고 실증연구를 한 것이 있다.

본 논문에서는 글로벌 저가항공사인 사우트웨스트, 라이언에어, 이지젯, 에어아시아



의 사례분석을 통한 성공전략을 알아보고, 국내 저가항공사의 전략집단별 성공전략을 분석을 목적으로 적었다.

## 2. 연구의 목적

저가항공사의 사례를 성공한 글로벌 저가항공사인 사우스웨스트, 라이언에어, 이지젯, 에어아시아와 국내 저가항공사인 제주항공, 진에어, 에어부산, 에어서울, 이스타, 티웨이 그리고 신규진입자로 구분해서 전략적 동질성과 이질성을 확인하는 것하고 결국 이를 통해서 한국의 저가항공사가 근원적인 경쟁력을 지니기 위해서는 어떤 전략적 포지셔닝을 해야 할지에 대한 시사점을 도출하는 것이다.

본 연구의 목적은 현재 우리나라에서 계속 성장하는 LCC시장을 성공적 전략을 분석하는 것이다. 많은 경쟁항공사가 있음에도 불구하고 신규 진입자가 계속 생겨난다. 성공요인을 분석하기 위해 선국저가항공사들의 성공 사례를 분석하고 사례별 성공 요인을 알아본다. 또한 이를 우리나라에 맞게 적용 할 수 있는 점을 알아본다. 특히 우리나라 LCC는 전략집단별 성공요인을 분석하여 LCC시장의 성공적인 발전을 계속할 수 있는 요인을 연구 분석하고 시사점을 찾는 것이다.

## 제2절 연구의 범위 및 구성

### 1. 연구의 범위

본 연구의 범위는 글로벌 및 국내 저가항공사의 대표적인 기업으로 선정했다. 기업의 선정기준은 글로벌 기업의 경우에는 대표적인 LCC 성공사례로 분류될 수 있는 기업으로 경영지표가 좋은 LCC를 대륙별로 선정했다. 국내 기업의 경우 태동단계에 있

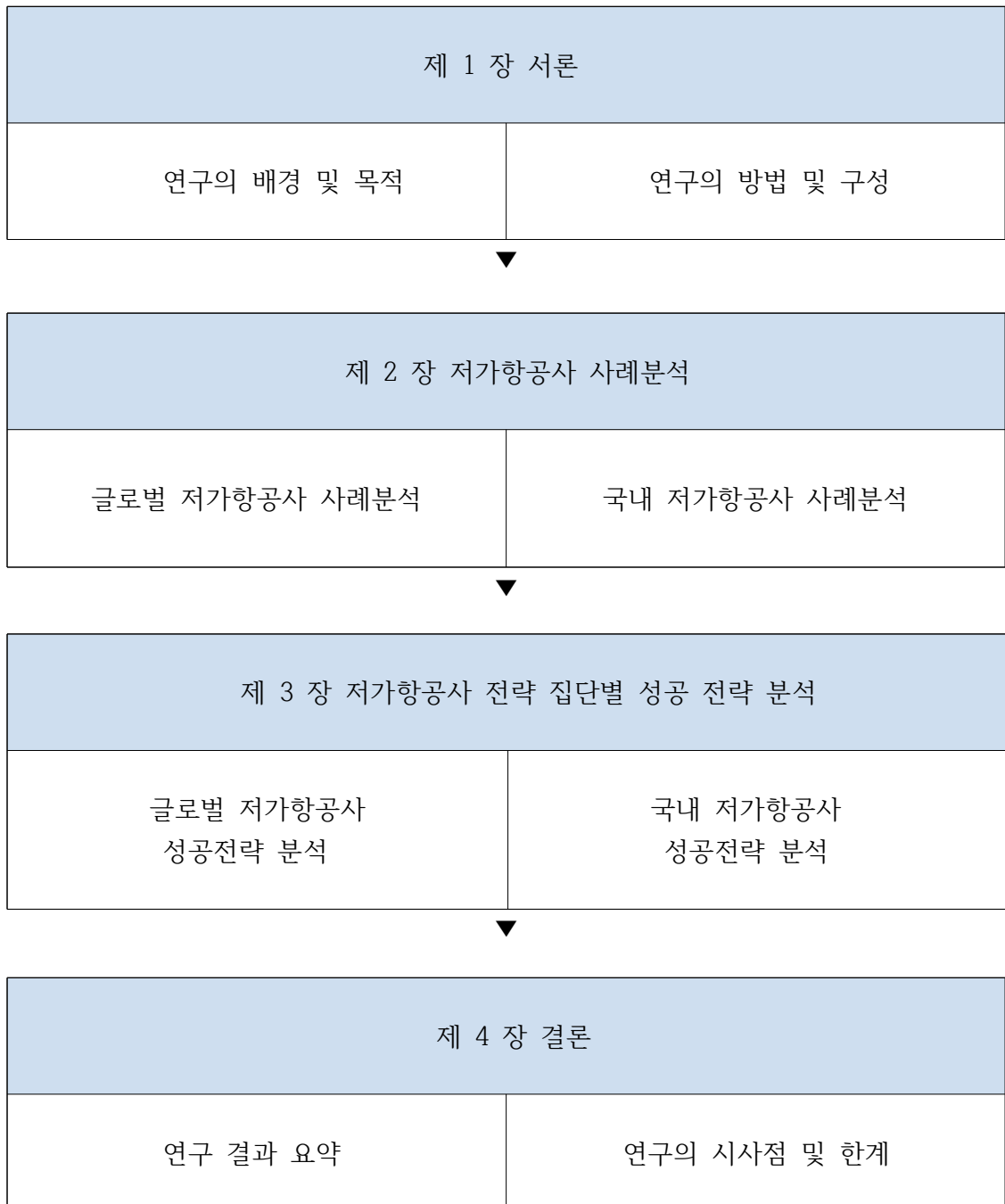


는 LCC를 포함한 전수를 조사하였다.

본 연구는 LCC의 사례분석을 통해 이루어진다. 글로벌 LCC에 해당하는 사우스웨스트, 라이언에어, 이지젯, 에어아시아의 성공 요인을 분석한다. 그리고 국내 LCC에 해당하는 제주항공, 진에어, 에어부산, 에어서울, 이스타, 티웨이, 기타 신규 진입자의 성공요인을 분석한다.

## 2. 연구의 구성

본 연구는 총 4장으로 구성되어진다. 글로벌 LCC인 사우스웨스트, 라이언에어, 이지젯, 에어아시아의 자원, 경영자, 환경, 메커니즘 순으로 분석한다. 국내 LCC인 제주항공, 진에어, 에어부산, 에어서울, 이스타, 티웨이, 신규진입자 또한 같은 방법으로 분석한다. 이를 통해 우리나라 LCC의 전략 집단별 성공 전략을 그룹으로 나누어 분석한다. 국내 독립경영을 하는 선발기업, 자회사 형태로 운영되는 후발기업, 독립경영을 하는 후발기업이다. 이를 통해 성공요인과 시사점을 알아본다.



<그림 1-1 > 연구 흐름도





## 제2장 LCC 사례분석

### 제1절 글로벌 저가항공사(LCC)의 사례분석

LCC의 전략을 분석하기 위한 분석의 도구/framework)로 serM 분석기법을 활용했다. 여기서 subject는 주체로 경영자를 의미하고, environment는 항공사가 접하고 있는 환경적 특성을, resources는 항공사가 보유하고 있는 자원을, 그리고 mechanism은 전략적으로 경영자와, 환경, 자원을 결합하는 구조를 의미한다 (조동성 & 이동현, 1990). 본 연구에서는 이 분석도구를 자원, 경영자, 환경, 메커니즘의 순으로 분석하였다.

#### 1. 사우스웨스트(Southwest Airlines)

##### 1) 자원 분석

Southwest의 자원을 인력, 노선, 기종으로 구분하면 다음과 같다. 첫째, 인력구조이다. 1971년 텍사스의 주내 항공사로 시작한 소규모 항공사였으나, 2017년 현재 직원 수는 5만5천명 이상이다. 여객 운송 기준으로 세계 3위이다. 둘째, 2017년 10월 현재, Southwest는 41개 주, 멕시코, 중미 및 카리브해에 있는 101개 목적지로 항공편을 운항할 예정이다. 현재 취항하고 있는 주요 노선으로는 시카고-미드웨이, 볼티모어-워싱턴, 라스베이거스, 덴버, 피닉스-스카이하버, 올랜도, 댈러스 러브필드, 휴스턴-취미, 오클랜드, LA, 애틀랜타, 탬파, 세인트루이스, 샌디에고, 내쉬빌, 포트 로더데일, 산호세 (CA), 새크라멘토, 캔자스시티, 오스틴 등이 있다. 셋째, 보유 기종이다. Southwest의 여객기 보유대수는 712기인데, 이는 보잉 737 단일기종 보유대수로는 세계 1위 항공사이다. 2016년 6월 기준 델타 항공, 아메리칸 항공, 유나이티드 항공에 이어 여객기 보유대수 세계 4위(720대), 정기 여객 인킬로(passenger-kilometer) 세계 8위, 정기 여객 수송인수 델타 항공에 이어 세계 2위, 정기 국내선 여객 수송인수 세



계 1위를 달성하고 있다. 초창기에는 소규모 항공사로 출발했으나, 2017년 현재 시점에서는 미국 대형항공사와 견주어도 기종이나 노선, 매출 규모에서 뒤지지 않는 거대 항공사로 발전하였다. 미국의 대표적인 항공사들이 911테러 이후 경영적으로는 적자에서 벗어나지 못하는 상황에서 Southwest는 지속적으로 흑자를 달성하면서, 실질적인 미국의 대표항공사로 자리매김하고 있다.

## 2) 경영자 분석

Southwest의 경영자를 지배구조와 CEO로 구분해서 분석하면 다음과 같다. 첫째, 지배구조이다. Southwest의 조직도를 분석해 보면 현 CEO Gary C. Kelly 아래로 Chief people & Admin Officer 인 Jeff Lamb, Coo인 Michael G. Van De Ven, Chief Legal & Regulatory Officer 인 Ron Ricks, Chief Marketing Officer 인 Ron Ricks, CFO인 Laura H. Wright, Chief Technology Officer인 Bob Young 으로 구성되어 있다. 전반적인 조직구조는 기능적 조직으로, 모든 의사 결정이 최상위 관리 수준에서 발생하는 구조이다. 기능적 조직 구조하에서 상급 관리자는 효율적으로 조직을 통제 할 수 있고, 중간 관리자는 최고 의사 결정자의 지침을 하부 경영자에게 원활히 연결시키는 역할을 하여 안정성과 효율성을 우선시 하고 있다. 이는 특히 규모가 크고 복잡한 조직에 적용되는 조직구조이다. 이를 바탕으로 대규모 항공사는 규모의 경제를 활용할 수 도 있다. 그러나 이러한 기능별 조직은 부서 간 의사 소통이 부족하기 쉽고, 부서의 협업이 원활하지 못해서 발생하는 다양한 부서 간 갈등이 존재할 수 있다. 예컨대, 고객이 둘 이상의 부서와 커뮤니케이션해야 할 경우 두 조직간 협력 부족으로 어려움이 발생할 수도 있는 단점이 있다.

둘째, CEO 분석이다. Southwest 창업자 허브 캘러허는 1931년 3월 12일생으로 Southwest를 특징 지우는 대표적인 경영자이다. 즉, Southwest가 유명한 중요한 이유 중 하나가 CEO인 허브 캘러허의 경영철학이 독특하기 때문이다. 캘러허 사장이 추구하는 가장 핵심적인 가치는 재미(fun)이다. 기업내 분위기를 시종일관 유쾌하게 이끄



는 그의 경영철학은 서비스에서 마케팅에 이르기까지 전 영역에서 반영되어지고 있다. 켈러허는 2007년에 은퇴했고 현재는 개리 C. 켈리(Gary C. Kelly)가 CEO를 재임중이지만, 창업자의 경영철학은 그대로 이어지고 있다. Southwest의 경영철학을 단적으로 보여주는 다임과 같은 일화가 있다. 켈러허 사장이 휴스턴을 방문했을 때 지역 유지들과 대화를 나누고 있었다. 이 때 Southwest직원들이 CEO를 환영하러 오자 그는 "죄송하지만 이제 가봐야 할 것 같습니다. 가족들이 왔거든요." 라고 언급하기도 했다. 또 다른 일화로 사내 할로윈 파티에서 오즈의 마법사 분장으로 주위를 즐겁게 하는가 하는 등의 행동으로 기업내 재미를 경영자가 몸소 실천하는 모습을 보여줬다. 이러한 켈러허 사장의 "Fun 경영" 은 직원들에게 즐거운 일터를 만들어 주는 것이 좋은 서비스의 기반이라는 믿음에서 비롯되었다. CEO가 직접 "직원이 첫번째고, 고객은 그 다음이다.", "고객이 항상 옳은 것은 아니다. 고객만을 우선하는 것은 직원을 배신하는 것이다." "가치있는 고객만이 대접받을 가치가 있다." 라고 언급하는 조직 분위기는 전통적인 서비스 지향적인 기존 항공사와는 전혀 다른 차별화된 조직 분위기를 연출하게 만들었다. 예를 들어 터무니없이 직원을 괴롭히는 고객에 대해서 "다른 항공사를 이용하기 바랍니다"라고 대처하는 것은 Southwest의 직원중심 사고의 단면을 보여준다. 이러한 경영철학에 기반해서 설립 이래 정리해고를 단 한번도 하지 않았다. 이러한 경영철학에 힘입어 Southwest의 직원의 만족도는 업계 최고수준이고 이직률도 매우 낮다. 서비스는 강요에 의해서가 아니라 자발적으로 이루어져야 하고, 이를 위해서는 즐거운 분위기를 구성원에게 심어주어야 한다는 경영철학은 구성원을 동기유발시키는 강력한 도구로 작용하고 있다.

### 3) 환경분석

Southwest의 발단은 잘 연결되지 않은 지역 노선이라는 틈새시장 수요를 충족시키고자 하는 고객요구로 인해서이다. 즉, 존 파커라는 텍사스 주의 은행가가 댈러스, 휴스턴, 샌안토니오 3개 도시 간의 이동이 불편하고 비싼데 불만을 가지고 이를 개선하



기 위해 로린 킹이 경영하는 샌안토니오의 소규모 항공 회사에 텍사스 주 내를 손쉽게 이동하기 위한 항공사를 설립해 달라고 요청하면서 부터이다. 로린 킹은 이러한 요청에 부응하기 위해 텍사스주와 수요가 비슷한 캘리포니아 주를 벤치마킹하여 PSA 항공과 에어 캘리포니아를 조사하였다. 조사결과 이들 회사의 노선망은 장거리 보다는 적당한 단거리에 수요가 활성화되기 쉬운 도시를 연결하고 있었다. 이를 바탕으로 텍사스주의 3개 도시를 연결하는 새로운 항공사를 설립할 구상을 하게 되었다. 중요한 전환점은 이 프로젝트를 1966년에 로린 킹이 경영하는 항공사의 법률 고문으로 있던 허브 켈러허 변호사에게 주어졌다는 것이다. 켈러허는 이 프로젝트를 다소 엉뚱한 계획으로 보일 수 있지만, 기존의 항공사의 전력과는 확연히 다른 ‘운임은 저렴하고, 자주 운항하며, 정시성이 우수한 항공사’라는 컨셉을 개발하였다. 이에 근거해서 켈러허는 1967년 3월 15일 에어 사우스 웨스트 설립을 신청했다. 초기의 자본금은 켈러허가 킹이 출자하고, 추가적으로 정치적인 지원금을 모집하는 방식으로 착수했고, 동시에 사업에 필요한 자본금을 공모했다. 지역을 중심으로 한 이러한 새로운 방식의 항공사 설립에 부수될 수 있는 법률상의 분쟁을 대비해서 켈러허는 공모하는 자본금 총액 중 25만 달러부터 50만 달러까지 분쟁해결에 도움을 줄 수 있는 텍사스 주의 유력 정계나 재계의 인물로부터 출자자를 모집하는 방식을 선택했다.

#### 4) Southwest의 성공요인

미국을 대표하는 LCC인 Southwest의 초기전략은 틈새시장 공략 전략이라 할 수 있다. 70년대 초반의 미국 항공운송산업은 대형 항공사들이 중심이 된 Hub & Spoke 전략이 주류를 이루었고, 단거리의 수익성이 낮은 노선에 대해서는 본격적인 수요가 형성되지 않았다. Southwest는 이러한 틈새시장을 발견하고 공략하는 전략으로 초기 성공을 이루었다. 이를 위해 Southwest는 전반적인 원가를 절감하기 위해서 고객에게 제공되는 기내서비스를 최소화하고, 항공권 유통에 있어서도 티켓을 직접 판매하는 시스템을 구축했다. 또한 대형항공사와의 직접적인 경쟁을 회피하기 위해 대도시 부근



의 보조공항을 선택하였는데, 이들 공항은 규모가 작고 낡았지만 Southwest로서는 대형 항공사와는 차별화된 노선을 구축하는데 용이했다. 1978년 항공사업에 대한 정부규제가 철폐되면서 Southwest의 초기 성공이 정착되고 확대되기 시작했다. 이를 통해 항공운성산업의 기본적인 경쟁 패러다임이 변하게 되었고, Southwest는 다양한 사업 기회를 가지게 되었다. Southwest의 초기성공의 원동력이 되었던 틈새시장 공략 전략은 2002년 이후에는 고유가와 경기침체로 대형항공사의 수익성이 악화되면서 더 큰 성공의 기반이 되었다. 원가절감을 통한 틈새시장 확장을 추구하던 Southwest와는 달리 전략적 차별성 없이 전통적인 Hub & Spoke 전략을 유지했던 American Airline과 같은 주요 항공사들이 차례로 파산보호를 신청하면서, Southwest가 창조한 틈새시장은 더 이상 틈새가 아닌 핵심 시장으로 발돋움했고, 이러한 전략은 이후 수많은 후발 LCC들의 전략적 원형으로 자리 잡게 되었다. Southwest가 창조한 독특한 전략으로 우연한 좌석선택 제도가 있다. 즉, 좌석 배정 정책을 'First come, first served' 방식으로 적용하여 소위 '버스식'의 운영을 하는 것이다. 정해진 좌석이 없이 들어가는 순번에 따라 좌석을 자유롭게 선택하는 것은 좌석배정에 소요되는 시간을 최소화하는 부수적인 효과가 있다. 예컨대, 앞쪽 순번은 노약자, 장애인, 임산부에게 배정하여 탑승 순위가 최우선인 이들이 먼저 좌석을 선택하고 만들었다. 이러한 좌석 배정원칙이 적용되면 자연스럽게 벌크석과 같은 편한 좌석에 이들이 배정되는 효과도 있다. 또 다른 우선순위는 체크인을 먼저 한 고객에게 주어진다. 시간을 최소화하면서 고객들의 특성을 반영한 이러한 좌석배정 원칙은 연결편 체크인의 배정에도 유효하게 적용된다. 즉, 연결편의 경우 탑승의 우선순위를 먼저 주어 시간을 단축하게 된다. 물론 이 경우 연결편에서는 일반적으로는 우선순위에서 밀릴 수 있는 일반 승객이 좋은 좌석을 선택할 수도 있다. 수익극대화를 위해 얼리버드 체크인을 만들어 수수료를 부과하기도 한다. 당일에 공항에 도착하는 시간이 촉박한 경우 수수료 지불하고 앞쪽 순번을 받도록 유도하는 방식이다. 물론 타 항공사의 승무원이 항공사간 협약에 근거해서 Southwest 운항편을 이용하는 경우에는 탑승 순위를 최후순위로 배정하기도 한다.



Southwest의 또 다른 특징적인 전략은 수하물 수수료를 받지 않는 것이다. 전통적인 항공사의 주요 수입원이었던 수하물 수수료를 과감히 포기하는 전략이다. 예컨대, 델타항공, 유에스 에어웨이스, 유나이티드 항공 등 주요 항공사들은 수하물 1개는 무료로 하지만, 2개부터는 추가로 수수료를 부과하여 왔고, 2008년부터는 수하물 하나에도 25불을 부과하고 있다. 이에 반해 Southwest의 무료 수수료 서비스는 고객 입장에서 왕복 50~120불까지 절약할 수 있는 강력한 마케팅 도구이다. ‘국내선 무료 수하물 2개’는 Southwest가 강조하는 강력한 캐치프라이즈이기도 하다. 저가의 운임에 더해 고객입장에서 생각하기의 일환으로 도입된 이 전략은 Southwest의 또 다른 무기로 작동하고 있다.

## 2. 라이언에어 (Ryanair)

### 1) 자원분석

Ryanair의 자원을 인력, 노선, 기종으로 구분하면 다음과 같다. 첫째, Ryanair의 인력은 2017년 현재 11,000여명에 달하고 있다. 특이한 점은 Ryanair의 종업원은 신입 직원 보다는 경력직이 많은 비중을 차지하고 있다. 항공사의 핵심인력이라 할 수 있는 조종사도 대부분 다른 항공사에서 이직한 경력직이 높은 비중을 차지한다. 둘째, Ryanair의 노선은 카나리아 제도, 키프로스, 그리스 제도 및 말타에 등지의 목적지를 주로 운항하고 있는데, 이들 지역은 ‘태양과 해변’이라는 전형적인 휴양지들이다. 2014년 8월부터 Ryanair는 광범위한 유럽 노선의 서비스를 확대하기 위해 이스라엘을 핵심 허브로 설립하고자 하는 계획을 발표하기도 했다. 또한 2015년부터는 조레스 제도에 72 번째 기지를 개장하는 계획을 발표했다. 2017년 현재 주요 노선으로는 런던 스탠스 테드, 더블린, 베르가모, 샤를 루아, 지로 나, 한, 위즈, 알리칸테, 마드리드, 피사 등이 있다. 셋째, Ryanair의 보유 기종은 Embraer EMB 110 Bandeirante, Hawker Siddeley HS 748, BAC 일레븐 등의 오래된 기종들이 주를 이루었지만, 점차 노후화



된 기종을 처처분하고 있고, 현재는 보잉 737-700 1대 보잉 737-800 403 대 총 404 대로 구성되어 있다.

## 2) 경영자 분석

Ryanair의 경영자분석을 경영자와 지배구조로 구분해서 정리하면 다음과 같다. Ryanair의 CEO는 마이클 오리어리 (Michael O'Leary)는 1991년부터 1994년까지는 부회장으로 재직했으며, 1994년 1월 Ryanair의 CEO로 승진했습니다. 1990년에 회사는 2 천만 파운드의 손실을 입었고 철저한 구조 조정이 필요하게 되었고, 그는 자체적인 구조 조정을 통해 Ryanair를 저렴한 운임, no-freills 항공사로 탈바꿈시켰다. 이후 수년간 Ryanair은 운임을 대폭 인하하고 많은 새로운 노선을 열어 Southwest의 LCC 비즈니스모델을 Ryanair에 적용하여 혁신을 이룬 경영자로 평가받고 있다. 오리어리는 엄청난 성공을 거뒀음에도 불구하고, 그에 대한 평가는 긍정과 부정이 공존한다. 먼저 오리어리는 솔직하게 기업의 현황을 구성원과 소통하는 그는 도전을 두려워하지 않고, 헌신적으로 조직을 이끌어나가는 비전을 가지고 조직을 혁신했다는 긍정적인 평가를 받는다. 이를 통해 라이언 에어의 구세주로 유럽에서 가장 경쟁력 있는 항공사로 변모시키는 업적으로 이루었다. 그러나 그의 리더십 스타일은 모든 분야의 목표가 달성될 수 있도록, 구성원들을 적극적으로 독려하여 지나치게 과업 지향적 이라는 부정적인 평가도 공존한다. 오리어리는 2004년 Fortune지에 유럽의 대표 경영자로 선정되기도 했고, Financial Times에서 경쟁력을 가장 잘 구축할 것으로 예상되는 25 명의 유럽 비즈니스 스타 중 하나로 선정되었으며, 2005년에는 세계에서 가장 존경받는 비즈니스 리더 중 18 위를 차지하기도 했다. 전반적으로 오리어리는 홍보 활동을 통해 익살스러운 이미지로 비춰지지만, 그는 솔직한 스타일로도 유명하다. 이상에서 정리된 내용을 바탕으로 평가해 볼 때 오리어리는 효과적이고 높은 과업지향성을 지니면서 사람 중심의 카리스마 넘치는 리더십 스타일을 갖고 있다고 평가할 수 있다.

Ryanair는 전통적인 기능적 구조를 가지고 있으며, 아래 경영자들이 CEO 직속 직





책을 담당하고 있다. CEO의 Michael O'Leary, COO의 Michael Hickey, Chief Technology Officer 의 John Hurley, Chief Marketing Officer의 Kenny Jacobs, Chief Legal & Regulatory Officer의 Juliusz Komorek, Chief Commercial Officer 의 David O'Brien, Chief Financial Officer 의 Neil Sorahan, Chief People Officer의 Edward Wilson 이 있다.

### 3) 환경분석

Ryanair는 1984년 Christopher Ryan, Liam Lonergan (아일랜드 여행사 Club Travel의 소유주) 및 아일랜드사업가 Tony Ryan (회사 이름이 지어 짐)에 의해 "Danren Enterprises" 기네스 이탄 항공 으로 설립되었다. 그 후 회사는 라이언에어로 개명되었다. 초창기에는 프로펠러기 몇 대로 더블린-런던 노선을 저렴한 운임으로 운행했는데, 영국항공이나 에어 링구스보다 저렴한 가격으로 공략했으나, 점차 성장률이 둔화되기 시작했다. 이 시점에 Southwest를 견학하고 온 오리어리가 등장하면서, 철저한 원가우위 전략으로 전환했다. 변두리 공항을 취항하고, 기종을 단일화시키고, 기내 서비스를 대폭 축소하는 방식으로 전환해서 이제는 Southwest보다 더 철저한 원가우위 전략을 지향하고 있다. 라이언에어는 요금을 경쟁자에 비해 획기적으로 떨어뜨린 항공사로 자리매김했다. 예컨대, 상징적으로 런던과 파리의 요금을 0.99 유로로 떨어뜨린 것을 홍보하면서, 화제를 불렀다. 물론 이러한 상징적인 요금은 편수와 좌석 제공수가 한정되어 있다. 현재 많은 노선에서 사전 구입 할인을 하는 경우 상징적으로 0.01 유로의 운임을 설정하고 있다.

한편 Ryanair가 사용하는 공항은 출발과 도착에 소요되는 시간을 최소화하기 위해 대도시 교외의 secondary 공항을 선호한다. 예컨대, 파리에 위치한 파리 보베 공항, 스톡홀름에 위치한 스톡홀름 스카브스타 공항 등 Ryanair가 거점으로 하는 대도시 교외의 공항의 상당수는 대도시부터 거리를 단축하기 위해 취항하고 있다. 이들 공항은 다른 항공사의 취항에 대해 소극적이라 결과적으로 Ryanair 이외에 다른 항공사가 거





의 취항하지 않는 상태가 되고 있다. 라이언 에어는 이들 공항과의 취항 교섭을 하는 과정에서 공항 사용료 및 착륙료를 대폭적으로 할인받거나, 보조금을 이용해서 촉진 캠페인을 실시할 것을 요구하는 방식으로 경쟁력을 높이고 있다. 만약 저가 운임을 유지하기 위한 충분한 보조를 더 이상 얻을 수 없다고 판단했을 경우는 공항에서 철수하거나 노선의 축소하고 있다.

#### 4) Ryanair의 성공요인

1985년에 설립된 Ryanair는 혁신적인 가격전략으로 유럽시장에서 성공적으로 자리 잡은 항공사이다. 이는 ‘초저가전략’으로 저가항공시장에서 현식적인 가격우위를 제시한 것이다. Ryanair는 Southwest 항공사를 벤치마킹하여 Southwest 항공사보다 경쟁우위를 가지기 위한 방법으로 대부분의 기내서비스(음료,스낵등)를 기본요금에 포함시키지 않았다. 예로서 청소비와 항공기의 무게를 줄이기 위해 좌석등받이에 부착된 주머니를 없애고 뿐만 아니라 음료나 땅콩서비스까지 기본요금에서 제외시켰다. 또한, Ryanair는 보다 저렴한 요금을 위해 다양한 수입원을 개발하였다. 고객은 추가되는 기내반입수하물, 음료 등에서 추가요금을 내야한다. 하지만 이는 기본항공료가 낮아짐으로써 이로 인한 수입은 고객에게 돌아간 셈이다. 그 외에도 대형 입간판 광고를 비행기외부에 설치하여 광고매체로 쓰고, 기내에서 도박시 일정 수수료를 받는 등의 지속적으로 새로운 수입원을 개발하고 있다. Ryanair는 항공요금 외에서 전체수입의 15%가 이러한 방법의 수입원에서 만들어진다.

이는 항공기에서 기대하는 서비스수준을 낮음에도 불구하고 이를 통한 초저가요금을 통해 고객은 Ryanair를 이용한다. Ryanair는 29개국 180개의 목적지로 하루에 1600편이 운항되고 있다. LCC에서 순이익률로 가장 높은 기록을 가지고 있다. 이는 Southwest 항공사(2007년 7.2%, Ryanair 22%)보다 훨씬 높은 수준이다.



### 3. 이지젯(EasyJet)

#### 1) 자원 분석

EasyJet의 자원을 인력, 노선, 기종으로 구분하면 다음과 같다. 첫째, 인력구조이다. easy Group Holdings Ltd (항공사 설립자 스테리오스 하지 이오아누 Stelios Haji-Ioannou 와 그의 가족의 투자수단)는 34.62%의 지분을 가진 최대 주주이다. (2014년 7월 기준) EasyJet은 영국을 중심으로 유럽전역에 있으며, 현재 약 11,000 명의 직원이 있다. 둘째, EasyJet은 허브 앤 스포크(hub-and-spoke)보다는 포인트 투 포인트(point-to-point) 모델에 가깝다. 허브 공항으로 벨파스트 인터내셔널 공항, 에든버러 공항, 글래스고 인터내셔널 공항, 리버풀 존 레논 공항, 런던 루턴 공항이다. 이외에도 많은 공항을 허브공항으로 사용하고 있다. EasyJet은 유럽전역에 19개의 기지를 보유하고 있다. 영국항공사이면서 프랑스, 독일, 이탈리아, 스페인 및 기타 여러 유럽국가에서 상당한 입지를 가지고 있다. 영국은 가장 큰 시장으로 항공사의 가장 큰 기지가 있다. 런던 게 트윅 (London Gatwick)과 런던 루턴 (London Luton) 공항과 브리스톨 공항 (Bristol Airport)순으로 큰 기지순이다. 셋째, 다른 저가 항공사와 마찬가지로 EasyJet은 기종의 단일화하여 운영하는 전략을 가지고 있었다. 처음에는 Boeing 737 항공기를 독점적으로 사용했지만 2002년 10 월에는 120 대의 에어버스 A319 항공기와 120가지 옵션을 주문했다. 그때 이후, 보잉은 단계적으로 사라졌으며, 모든 기종은 에어버스 A320계열에서 이루어진다. 현 기종으로는 에어버스A319-100 134 대, 에어버스A320-200 85대, 에어버스A320neo을 순차적으로 도입예정으로 총 215대로 구성되어 있다.

#### 2) 환경 및 경영자 분석

EasyJet은 이지 그룹의 창설자이자 키프로스출신의 스테리오스 하지 이오아누 (Stelios Haji-Ioannou)가 1995년 10월 18일에 설립하여 같은 해 11월 10일에 운항



을 시작했다. EasyJet은 서비스의 간소화와 온라인 활성화의 일환으로 전화와 인터넷으로 예약하였으며, 기내에서 제공하는 음료와 식사에 추가 요금을 적용하는 등의 철저한 서비스의 효율화를 통해 기존의 항공 회사에 비해 엄청나게 저렴한 운임으로 알려진 영국의 저비용 항공사가 되었다. 3년뒤인 1998년에는 EasyJet 스위스(EasyJet Switzerland)로 사명이 변경되었다. 그 이유는 같은 해에 스위스의 전세편 항공 회사인 TEA 바젤과 프랜차이즈 계약을 했다. 다음 해 4월을 시작으로 정기편 운항을 시작하게 되었다. EasyJet Switzerland는 본사가 제네바에 있고, 이를 바탕으로 제네바 국제공항을 이용하는 현재 최대의 항공 회사로 성장하게 되었다. 이후에도 라이벌 회사인 고우 플라이를 2002년에 영국항공으로부터 인수 하였으며, 또한 GB에어웨이즈를 2007년에 영국항공으로 부터 인수했다. 이와 같은 인수합병의 전략으로 다음해인 2008년 초부터 좀 더 편리하게 운항하였다. 그 결과로 런던 개트윅 공항에서의 편수가 늘어남과 동시에 우수한 항공사의 성장세를 유럽에서 인정 받았다. EasyJet의 지배구조는 다음과 같다. Non-Executive Chairman의 John Barton으로 CEO인 Dame Carolyn McCall, Non-Executive Deputy Chairman and Senior Independent Director인 Charles Gurassa, Independent Non-Executive Director인 Keith Hamill OBE, Independent Non-Executive Director인 Andy Martin, Independent Non-Executive Director인 Adèle Anderson, Independent Non-Executive Director인 Dr Andreas Bierwirth, Independent Non-Executive Director인 Moya Greene, Chief Financial Officer인 Andrew Findlay가 있다. 2010년 7월 1일에 최고 경영 책임자로 Carolyn McCall은 EasyJet에 합류했다. 그녀는 합류한 이후 고객에게 초점을 맞춘 접근 방식을 경영을 했다. 그 결과로 정시 및 신뢰도가 크게 향상되었으며, 지정된 좌석과 같은 중요한 고객 혁신이 도입되었다. 그녀의 전략적 초점은 매년 7천만 명의 승객을 운송하는 랜드 마크에 도달하고 더 많은 출장자를 유치하는 등 일련의 획기적인 이벤트로 이어졌습니다. 매년 EasyJet으로 이용하는 1,200만 명이상이 항상 즐겁게 여행 할 수 있게 되었다. Carolyn은 2012년 11월 이사회에 합류한 영국



대 프랑스 항공 회의소 이사회 임원이다. 지난 4 년 동안 Royal Academy Corporate Board 멤버였으며, 2014년 9월 버버리 이사회에 합류했다. 비상임 이사로 2017년 1월 Carolyn은 비상임 이사로 비즈니스, 에너지 및 산업 전략부에 합류했다. 2016년에 Carolyn는 프랑스에서 가장 높은 가치를 지닌 레옹 강 (Légion d' honneur)으로 장식되었다. 이것은 Carolyn과 그녀의 팀이 수백만 명의 시민들이 저렴한 요금과 훌륭한 서비스로 유럽을 여행하고 여성들, 특히 여성들을 지원함으로써 프랑스와 영국에 상당한 경제적 및 산업적 이익을 가져다 준 노력을 인정한 것이다. Carolyn은 2008 년 6 월에 Queen 's Birthday Honors List에서 비즈니스 여성을 위한 OBE를 수상했을 뿐만 아니라 항공 산업에 대한 서비스를 위해 2016년 새해 명예 훈장 (Damehood)을 수상했다. 2008년 4월 그녀는 Veuve 올해의 Clicquot Business Woman으로 지정되었다. EasyJet에 합류하기 전에 Carolyn은 Guardian Media Group plc의 최고 경영자였다. 그녀는 또한 Lloyds TSB의 비상임 이사(2008-2009 년도)였으며, Tesco Plc (2005-2008)의 비상임 이사였고, New Look plc (1999-2005) 이사였다. 그녀는 Opportunity Now (2005-2009) 의장이었으며, 런던의 광고 및 커뮤니케이션 부문 여성 전 (WACL) 회장이었다. 그녀는 켄트 대학교에서 역사와 정치학 학사 학위를 받았으며, 런던 대학교에서 정치학 석사 학위를 받았다.

### 3) EasyJet의 성공요인

EasyJet은 1995년 런던에 본사를 두고 설립된 다른 저가항공사들과 마찬가지로 저가요금으로 시장을 개척하였다. 기존 대형 항공사들이 대도시를 거점으로 항공기를 운항하는 Hub&Spoke 모델을 구사한 반면, EasyJet은 출발지와 도착지간 평균거리 3백 75마일, 운항시간 3시간미만의 소도시 직항모델인 Point to Point 시스템을 도입하였고, 온라인 예약 시스템을 개발하여 여행사 수수료를 절감하였으며, 기내식 또한 유료화하였다. 한편, 치열한 저가항공사들과의 경쟁에서 EasyJet은 안정적인 운영을 하게 된 계기는 에코 마케팅 개념의 도입에 있다. EasyJet은 회사의 환경 친화적 이미지를



확보하여 타 저가 항공사와의 이미지 차별화에 성공하였으며, EcoJet 캠페인을 통한 사람기준으로 이산화탄소 배출량을 산출할 경우 전통적인 비행기나 심지어 자동차보다 EasyJet 비행기가 탑승객 당 이산화탄소 배출량이 적음을 강조하는 캠페인을 벌이고 있다.

### 3. 에어아시아(Air Asia)

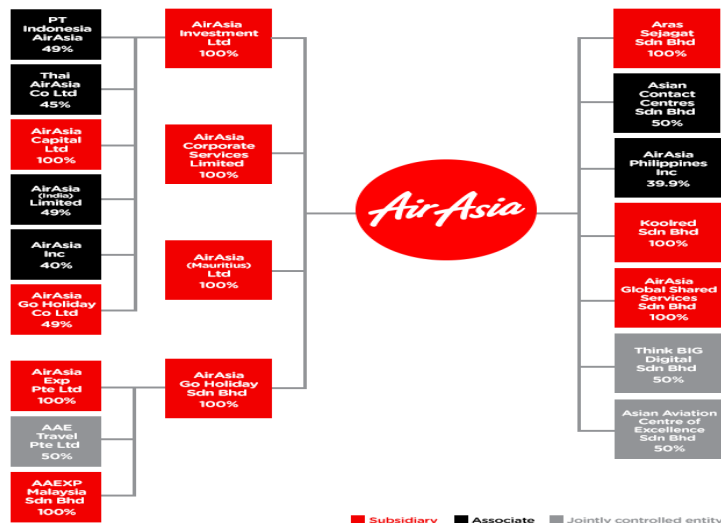
#### 1) 자원 분석

2017년 4월 기준, Air Asia의 운항 노선은 다음과 같다. 중국, 말레이시아, 인도네시아, 태국, 호주 이외 인도, 일본, 캄보디아, 베트남 등 아시아 전역 15개국 37개 도시의 노선을 운항 중이다. Air Asia의 기종은 에어버스 A320-200 73대, 에어버스 A320neo 8대, 총 81대를 보유하고 있다. 이전에 보잉 737-300 운영한 Air Asia는 이제 에어버스 A320-200으로 완전히 전환되었다. 2011년 6월 Air Asia는 파리 에어쇼에서 200대의 에어버스 A320neos를 주문했다. 원래 2015년부터 도입 예정이었다. 이러한 주문은 민간 항공기로서 사상 최대 규모 중 하나였다. Air Asia는 상당한 할인을 받는 것을 그 가격에서 상당한 할인을 얻는다고 하더라도, 거래는 US\$ 180십억의 가치가 있었다. 이번 계약으로 Air Asia 에어버스의 최대 고객이 되었다. 2012년 12월 13일, Air Asia는 A320neo와 A320ceo를 64대의 항공기를 추가로 100대의 에어버스 A320 제트기로 주문했다. 또한 2016년에 Farnborough International Air Show에서 Air Asia는 120억 달러의 예상 비용으로 100대의 A321neos를 주문했다. Air Asia는 이러한 대형 항공기를 인프라 제약이 있는 공항으로 수송 할 계획이다. Air Asia는 최초의 A320neo 를 2016년 9월에 받았다. 이로써 Air Asia가 에어버스 A320 패밀리를 위해 수주한 총 주문수는 575대로 증가하여 Airbu 단일제품라인을 위한 최대항공사고객의 위치를 재확인했다.



## 2) 경영자 분석

Air Asia그룹 CEO인 Tan Sri Tony Fernandes는 2001년 12월부터 근무했다. AirAsia에 입사하기 전에 그는 1989년 Warner Music International London에 입사하기 전에 Virgin Communications London의 재무 관제사였다. 그는 1992년 워너 뮤직 말레이시아 전무이사와 Regional Managing 워너 뮤직(Warner Music) 동남 아시아 이사 (1996년). 1999년 워너 뮤직 동남아시아 담당 부사장이 되었다. 파트너와 함께 Tony는 2001년 Tune Air Sdn Bhd를 창립했으며, 저렴한 운임과 고품질 서비스를 제공함으로써 항공 여행을 쉽고 자유롭게 하는 비전을 제시했다. 그당시 그들은 손실을 있었으며, 말레이시아 소유주인 DRB-Hicom으로부터 RM1 (USD 0.25센트)의 토큰을 발급 받았고, 항공사의 4,000만 링깃을 탕감하기로 합의했다. 페르난데스와 그의 파트너의 도움으로 Air Asia는 2년 이내에 부채를 상환했다. 사실 2001년 9월 11일 이후에 극도로 어려운 환경에서 운영 되었음에도 불구하고 말이다. Air Asia는 보잉 737-300의 2대의 비행기와 풀 라우 랑카위 첫 취항을 250명의 직원으로 시작된 항공사이다.



(source : google image)

<그림 2-1> Air Asia의 지배구조



### 3) 환경분석

Air Asia의 진입 당시의 항공산업 구조 및 경쟁구조는 다음과 같다. 1993년에 설립되어 1996년 11월 18일에 운영을 시작했으며, 정부 소유의 재벌인 DRB-Hicom에 의해 설립되었다. 2001년 12월 2일, Tew Fernandes의 전무이사는 Time Warner에 큰 빚을 지고 있는 항공사인 Tune Air Sdn Bhd를 인수하여 1링깃 (당시 약US 0.26)과 US 1100만 (MYR 4백만)상당의 부채이다. 페르난데스는 2002년에 이익을 생산에서의 허브에서 새로운 경로를 출시하고, 주변에 회사를 옮겨 쿠알라룸푸르의 전 독점 사업자 언더컷, 말레이시아항공을 낮은 홍보 요금으로 경쟁하였으며, 2003년 Air Asia는 싱가포르 인근 조호 바루(Johor Bahru)의 세나이 국제공항(Senhor International Airport)에서 두 번째 허브를 열었고, 최초의 국제선 항공편을 방콕으로 출발 시켰다. 이후 Air Asia는 Thai AirAsia계열사를 시작으로 싱가포르와 인도네시아로 비행을 시작했다. 마카오행은 2004년 6월부터 시작하여 2005년 4월에 중국 본토(하문)와 필리핀(마닐라)을 운항했다. 2005년에는 베트남과 캄보디아, 2006년에는 브루나이, 미얀마에 이어 타이 Air Asia 까지 함께 했다. 2006년 말 Fernandes는 아시아 지역에서의 Air Asia의 입지를 더욱 강화하기 위한 5개년 계획을 발표했다. 이 계획에 따라 Air Asia는 기존의 모든 목적지를 연결하고 베트남, 인도네시아, 남부 중국(쿤밍, 하문, 심천)및 인도로 더 확장함으로써 노선 네트워크를 강화할 것을 제안했다. 자매회사인 Thai AirAsia와 Indonesia AirAsia를 통해 이 계획은 방콕과 자카르타에서 허브를 개발하는 데 초점을 맞출 것을 요청했다. 증가된 빈도와 새로운 노선의 추가로 Air Asia는 2007년 회계 연도에 여객 수송량을 1390만 명으로 늘렸다. Air Asia A320의 꼬리에 말레이시아 깃발이 있고 동체에 만화가 그려져 있다. 2008년 9월 27일, Air Asia는 60개 노선에 106개의 새로운 노선을 추가한다고 발표했다. 그러나 여기에는 중단된 기존 노선의 수는 공개되지 않았다. 2011년 8월, Air Asia는 말레이시아 항공과의 주식 교환을 통해 제휴를 체결하기로 합의했다. 동맹은 말레이시아 정부에 의해 두드러졌다, 그러나 사실상 두 항공사의 합의가 무효화되었다. 2013년초 에어 아시아





의 이익은 전년 동기 대비 168% 증가했다. 2012년 12 월 31일 마감 분기의 순이익은 3억 5,665만 링깃(US \$ 114.08 million)이었다. 평균 연료 가격이 1% 상승했음에도 불구하고 Air Asia는 2012년 회계 연도 전체로 18억 8000만 링깃의 이익을 기록했다. 2013년 2월, 에어아시아는 투자 사업 부문인 Air Asia Investment Limited를 통해 인도 해외 투자 진흥위원회에 인도에서 사업을 시작하기 위한 승인을 신청하는 신청서를 제출했다. Air Asia는 인도 자매 항공사의 지분 49%를 요청했는데, 당시 인도 정부가 허용 한 최대 금액이었다. Air Asia는 새로운 항공사에 최대 5천만 달러를 투자하기로 약속했다 . 에어아시아가 이미 말레이시아와 태국에서 항공편을 운항하고 있는 남인도 전역에서 네트워크를 확장하여 첸나이에서 사업을 시작하게 되었다.

#### 4) Air Asia의 성공요인

말레이시아 국적 항공사(full service carrier)로 1996년 설립된 Air Asia는 2001년 사업의 개념을 저가항공으로 전환하였다. Air Asia는 당시 항공요금이 아시아 고객들 평균 소득 대비 다소 높은 수준임을 감안하여 “Now Everyone Can Fly”라는 슬로건 아래 누구나 원하면 비행기를 탈 수 있음을 강조함으로써 LCC가 지닌 고유의 특징을 강조하는 마케팅 전략을 구사하였다. 이후 Value air, Tiger Airways, Orient Thai 등의 시장 진입으로 단순저가책 전략은 격심한 경쟁을 야기하게 될 것에 대비하여 브랜드의 아이덴티티를 강화하는 전략을 개발하였다. Air Asia는 우선적으로 인지도 제고에 초점을 맞추어 다양한 촉진 프로그램(예: 맨체스터Utd., 포뮬러1 레이싱 팀의 스폰서십 확보 등)을 전개해 왔고, 또한 Air Asia는 저가항공사에 걸맞은 기업문화를 유도하기 위해 다양한 사내 프로그램들(예: 사내 파일럿 양성 프로그램을 통해 수하물 취급 소년이 파일럿이 되는 미담이 나오기도 하였으며, 자유롭고 개방된 기업 문화 창출을 위해 임원들도 정장대신 캐주얼 복장을 착용하도록 유도)도 개발해 왔다. 이렇게 형성된 브랜드 명성은 고객충성도간에 유의한 영향을 미친다.(박지형, 신건권, 2012) 이와 함께 Air Asia는 취향노선의 다변화를 통해 사업의 안정성을 확보해 왔다. 2003년





11월 푸켓, 2004년 1월 태국, 2004년 4월 반둥, 수라바야, 자카르타, 발리, 메단 이외에도 말레이시아 마카오 중 국, 필리핀, 캄보디아, 베트남, 홍콩, 미얀마, 인도네시아 등을 커버하고 있다. 뿐만 아니라 취항 3년차에 태국, 4년차에 인도네시아에 해외 허브를 구축함으로써 급속한 영업이익, 편대 수, 노선수의 증가를 보여주었다. 그 결과 Air Asia는 취항 5년간 연평균 142%의 성장을 유지하게 되었다

## 제2절 국내 LCC 사례분석

### 1. 제주항공(Jeju Air)

#### 1) 자원 분석

제주항공은 2005년 1월 25일 설립되어 2015년 11월 6일 상장되었다. 코스피에 상장된 중견기업으로 대표자는 안용찬, 최규남 공동대표이다. 2016년 기준 매출액 7,476억, 종업원 2,136명으로 종업원의 평균연봉은 3,000만원~ 5,000만원 미만으로 보고되고 있다. 제주항공은 대한민국 최초의 저비용 항공사로, 아시아 저가항공사 항공동맹인 밸류 얼라이언스<sup>1)</sup>의 창립 멤버이다. 설립 당시부터 저가항공사 본연의 전략 목표로 ‘고객의 합리적인 항공 여행 가격’에 부응하기 위해 제반 시스템을 구비하고 있고, 저원가 항공사 중 가장 빠른 성장을 지속하고 있어, 한국 항공 업계에서 지속적인 혁신을 추구하는 기업으로 분류되고 있다. 제주항공은 제주지역이라는 특수성을 바탕으로 항공 여행의 대중화를 구현하기 위해 원가를 획기적으로 절감하여 운임을 낮추는 전략을 채택하여 항공 산업에서 이전에는 시도되지 않았던 방식으로 제주지역을 중심으로 한 한국관광 산업 육성에 기여하고 있다. 지역 여객 수요 차원에서 전 세계에서 가장 빈번한 수요가 발생하는 김포-제주 노선을 포함해서, 국내선과 아시아를 중심으로 한

1) 밸류 얼라이언스(VALUE ALLIANCE):2016년에 세계 6번째에 민간항공사의 동맹이자 저가 항공사 동맹으로는 세계2번째이다.



근거리 노선으로 중국, 일본, 필리핀, 대만, 베트남, 태국, 대양주(사이판, 괌) 등의 42개의 노선을 운항하고 있다. 제주항공의 주요 거점 공항은 서울 김포와 인천 공항이 활용되고 있다. 우리나라에서는 처음으로 저가항공사(LCC)로 2006년에 출범한 제주항공은 첫해인 2006년에는 직원이 273명을 시작으로 2009년에는 성장세를 타고 총 직원이 400명, 2011년에는 500명, 2012년에는 700명을 넘었다. 작년에는 직원은 1871명이었고, 이번 해는 신규 채용 인원을 합하면 2008명이 된다. 11년 만에 직원이 7.3배 이상으로 늘어난 셈이다. 제주항공의 노선은 다음과 같다. 2006년 6월 제주~김포 노선에 첫 취항했다. 2008년 7월 제주~히로시마 국제선에 취항했다. 현재 제주항공 취항 노선은 국제선 9개국 36편, 국내선 6편으로 국제선은 일본이 11편으로 가장 많고 그 뒤로 중국 7편, 대양주 4편, 대만 3편, 동남아 여러 나라 순으로 노선이 편성되어 있다. 제주항공 기종은 처음에는 캐나다 봄바디어의 Q400을 5대로 시작하여 2010년에는 보잉사 B737-800NG을 도입하여 단일 기종의 항공기로 부품 조달, 정비 비용을 줄여 경제적인 효과를 보고 있다. 저비용사의 효시라고 할 수 있는 웨스트 항공을 비롯한 많은 LCC들은 단일 기종을 운항하면서 제반 설비와 인력 등의 관리에서 비용절감의 경제적인 효과와 전문성이라는 두 마리의 토끼를 잡고 있다. 현재는 186~189석 규모의 보잉사 B737-800NG 모델을 운항중이다. 또한 2017년까지 총 6대를 추가 도입하면서 최대 32대까지 보유하였다. 이전보다 보다 좋은 조건으로 정비계약과 리스료의 절감 등을 통해 매출액 대비 원가율 88%에서 2016년에는 79%까지 감소하였다.

## 2) 경영자 분석

제주항공의 지배구조 분석은 주요 주주인 AK홀딩스 57.07%, 애경유지공업 6.30%, 제주특별자치도 7.66% 지배구조에서 반 이상을 차지하는 AK홀딩스이다. 애경그룹 총괄부회장 채형석을 비롯하여 오너 일가 자산과 깊은 연관성을 지닌 계열사가 제주항공이다. 애경그룹은 2012년에 지주사 체제로 'AK홀딩스/계열사'로 이어지는 지배구조



로 개편했다. 오너 일가는 AK홀딩스 지분을 반이상을 확보해 그룹에서 지배력을 가지고 있다. 제주항공은 2011년에 흑자전황에 성공한 이후, AK홀딩스 주가를 올리는 큰 역할을 하였다. 4년만에 3배 가까이 늘었다. 오너 일가의 자산 증식에 영향을 미쳤다. 애경그룹 계열사 지배를 목표로 상장사인 AK홀딩스는 순수 지주회사이다. 상승세를 타던 AK홀딩스 주가는 2015년 하락세 접어들었다. 2014년 세월호 사건과 2015년 메르스 사태 이어 내수 시장까지 큰 영향을 받았다. 이는 막연한 상승 기대감을 주가가 공모가등이 산정 되면서 이루진 것으로 보인다. 주가는 2015년 말 63200원으로 떨어지면서, 오너 일가가 보유한 주식가치도 3840억원으로 하락했다. 그럼에도 불구하고 여전히 2012년 말과 비교하면 큰 폭으로 상승한 것이었다. 애경그룹은 2021년까지 제주항공의 매출을 2조 원으로 늘어날 것이라고 예상하고 있다. 2016년 매출액이 7476억 원인 점을 고려할 때 향후 5년 간 제주항공의 성장 여력이 크다고 보는 셈이다.

제주항공의 CEO는 안용찬과 최규남 이다. 제주항공 대표이사 안용찬 부회장은 장영신 애경그룹 회장의 사위로, 맏딸인 채은정 씨와 결혼한 뒤 그룹에서 생활항공부문의 주요 사업을 선두에서 이끌며 경영능력을 인정받아 그룹 내 탄탄한 입지를 구축한 상태다. 안 부회장은 연세대 경영학과를 졸업한 뒤 미국 펜실베이니아대 경영전문대학원인 와튼스쿨에서 경영학 석사학위를 받았다. 재무를 전공했지만 같은 해 미국 폰즈사 국제국에서 근무하며 마케팅 경험을 쌓기도 했다. 그는 채 부회장과 함께 황무지와 같았던 저비용항공 사업에도 뛰어들었다. 당시 애경그룹 내에는 마땅한 성장동력이 없어 고심이 깊었던 터라 신 성장 동력의 비전을 찾는 것이 무엇보다 급선무였다. 이에 그는 과감한 결단을 내려 지난 2005년 제주항공을 설립한 뒤 직접 경영을 맡아 일선에서 진두지휘했다. '행복경영'을 기치로 내건 그는 제주항공을 안정적으로 이끌어 오고 있다는 평가다. 다음달 1일자로 생활항공부문장을 맡았던 안용찬 부회장을 제주항공 대표이사 부회장으로 발령 내는 조직개편을 단행한 것이다. 계열사간 소통과 협력, 각사 대표이사의 책임경영을 확립하기 위함이라는 것이 회사측 설명이다. 이번 조직개편에 따라 안 부회장에게 경영인으로서의 책임과 역할에 대한 요구가 더욱 높아지겠지만



채 부회장과 '투톱 체제'를 구축하게 되면서 그룹 내에서 그의 영향력은 더욱 막강해진 것으로 업계는 보고 있다. 이처럼 꽃길을 걸으며 재계 안팎에서 성공한 CEO라는 평가를 받았던 그에게도 시련은 있었다. 항공사업에 대한 이해 부족과 초기 투자비용 과다로 설립 초기 적자를 면치 못했던 것이다. 이외에도 기존 대형항공사들의 보이지 않는 견제로 국제선 노선 취항에 많은 어려움이 뒤따랐다. 지난 2015년 열린 제주항공 창립 10주년 기념식에서 "창립 초기에는 모든 게 너무 힘들어서 포기하고 싶은 마음이었다"며 당시를 회고했을 정도다. 하지만 그 어려운 국면에서도 안 회장은 특유의 독심으로 공격경영을 이어갔다. 이러한 과정에서 얻었던 고민들을 잠시 접어두고, 노선 확장·항공기 도입 등 장기적인 계획을 차질없이 추진해나갔다. 그 결과 마침내 2011년에는 흑자 전환에 성공했다. 결국 그의 뛰어난 경영 감각이 제주항공이 항공업계에서 새로운 수익 모델로 자리잡을 수 있도록 기여하는 밑거름이 된 것이다. 이같은 성장세에 힘입어 2015년엔 저가항공사 최초로 '증시 입성'이라는 쾌거도 일궈냈다. 안정화 궤도에 접어든 제주항공은 더욱 탄탄대로를 달렸다. 특히 지난해 전 분기 흑자경영을 달성한 것에 힘입어 이젠 LCC 1위가 아닌 대한항공·아시아나항공에 이은 어엿한 '국내 3위 국적 항공사'로의 도약도 머지 않았다는 평가다. 안 부회장의 사업가로서의 과감한 결단력과 투자가 제주항공을 반열에 올리는 데에 중요한 역할을 했지만 인재 양성을 위한 과감한 투자도 회사 성장의 밑거름이 됐다는 분석이다. 안 부회장은 직원 개개인의 능력 향상을 가장 중요한 가치로 내세우고 있다. 이를 토대로 회사의 지속 가능한 성장이 가능하다고 보기 때문이다. 이는 '전문가가 되려면 학습과 상식을 풍부하게 해서 실력을 향상하도록 해야 한다'는 장영신 애경그룹 회장의 경영 철학과도 맥을 같이하는 부분이다. 실제 그는 애경그룹에 발을 디딘 이후 '여타 비용은 절감해도 사원 교육비는 줄이지 않겠다'는 신념으로 직원들을 위한 과감한 투자를 이어왔다. 일례로 지난 2015년 상반기 제주항공 간부들을 선정해 미국 서던캘리포니아 대학교 경영대학원에 5주간 마케팅 연수를 보내는 프로그램을 직접 기획하며 직원 교육에 열정을 보이기도 했다.



임원뿐만 아니라 제주항공 전체 직원 중에서도 창립 초기부터 함께 해온 장기근속자들이 상당수에 이르는 것으로 알려졌다. 또 그는 평소 소탈하고 수더분한 성격을 바탕으로 직원들과의 소통에도 적극적이다. 친근한 의사소통 환경을 조성하는 것 또한 경영인의 임무라는 안 부회장의 지론에 따른 것이다. 실제 애경산업 사장 시절 그는 점심시간에 직원들과 산책을 하기도 하면서 여러 경영 현안에 대한 결정에 도움을 받기도 했다. 이처럼 그의 활약은 나무랄 데 없이 완벽했지만 '애경家 사위'라는 꼬리표는 숙명처럼 그를 따라다닐 수밖에 없다. "사위라는 점이 기업경영에 장점이 많다. 전문경영인은 아무래도 단기실적에 집착하는 경향이 있는데 아무래도 오너 가족이다 보니 그런 부문은 초월할 수 있다. 기업의 중장기 비전을 세워놓고 강하게 드라이브를 걸 수도 있고, 한해 실적 나쁘다고 자리에 위협을 느끼는 것도 아니기 때문이다." 과거 안 부회장이 했던 말이다. 그는 오너 일가 경영 참여의 순기능에 대해 강조했지만 사실 오너 일가가 경영에 직접 참여한다는 것은 '양날의 칼'과 같다. 회사를 안정적으로 이끌어 가면 문제가 없지만 그 반대의 경우엔 세간의 신랄한 비판을 받을 수 있을 뿐만 아니라 이것이 자칫 형제간 경영권 분쟁으로 번질 가능성도 배제할 수 없기 때문이다. 다행히 현재 애경그룹은 장영신 회장의 경영철학을 이어받아 가족경영의 성공신화를 써내려가고 있는 중이다. 형제간 우애와 화합을 바탕으로 가족 경영의 새로운 모델을 제시하고 있는 것이다.

그가 이끌어가야 할 제주항공의 전망도 밝다. 현재 LCC업계에서 탄탄한 입지를 구축한데 이어 항공산업을 바탕으로 한 신사업 영역 확장에도 속도를 내고 있다. 여기에 그룹 차원의 전폭적인 지원도 이어질 것으로 관측된다. 이제 모든 것은 안 부회장에게 달렸다. 과연 그가 제주항공을 애경그룹의 미래를 짊어져 나갈 그룹의 간판기업으로 성장시켜 '애경家 사위'라는 꼬리표를 완전히 떨 수 있는 날이 올지 재계 이목이 쏠리고 있다. 최규남은 2016년 3월 제주항공 사장에 3번째 연임되면서 '역대 최장수 제주항공 전문경영인'이라는 타이틀을 보유하게 됐다. 계속되는 악재 중국의 고고도 미사일 방어체계(THAAD·사드)보복 리스트 등에 불과하고 LCC업계 최초로 연매출 1조원 돌파



가 예상하고 있다. 뿐만 아니라 정기 노선을 확대하고 항공기 보유대수도 늘리면서 지난 2월에는 4000만 명의 누적탑승객을 기록하였다. 2017년에는 1000만 명을 예상하고 있다. 이러한 성과에는 최규남 대표를 공이 크다. 그러나 최대표가 선임되기 전에는 항공업계에는 경험이 없던 최대표에 대한 불신과 어려움이 있었다. 그러나 우려에 불구하고 금융전문 출신답게 수치로써 실적 성장을 보여줬다. 또한 그는 원가절감 대신 차별화를 강조하며, “다르다는 것이 경쟁력”라며, 직접 모든 것을 챙기며 ‘현장경영’을 보여 주었다. 그의 강점은 빠른 의사결정과 신속한 실행이다. LCC항공기는 불안하다는 인식을 과감한 투자와 안전성을 확보를 통해 떨쳐냈다. 최규남대표는 원가절감과 매출다변화를 만들어 냈다. 그의 경영철학은 ‘차별화’와 ‘현장경영’이다. 그의 면목은 빠른 의사결정과 신속한 실행으로 대표된다. 이와 같은 그의 강점은 제주항공의 성장을 가속화의 원동력이 되었다. 2012년부터는 ‘한류마케팅’을 통해 획기적인 성과를 이루었고, 이후 2016년에는 일본 6대 도시를 모두 취항하고, 2017년 이후에는 중국과 동남아시아까지 약50개의 정기노선을 운영 할 것이라 공표하고 추진 중이다. 2013년에는 자체 격납고까지 만들어 미래를 위한 대비를 하고 있다.

2014년에는 국내 LCC중 처음으로 누적 탑승객이 2천만 명을 넘어섰다. 제주항공은 2014년부터 영업 이익의 엄청나게 늘어나면서 그동안의 누적손실을 해소하고 성장세를 이어갔다. 코스피에 상장도 되었다. 2016년에는 누적탑승객이 3천만 명을 넘어섰다. 6년 연속 흑자를 이루었다.

최규남 사장은 2012년에 GF팀을 만들었다. GF(Guerilla Force)는 6개월단위로 4~5명의 직원들이 원가절감, 고객서비스, 조직등에 대한 아이디어를 만들어 참여하는 것이다. 이들의 아이디어로 실제 2시간이하의 운항되는 기내화장실의 물의 양을 줄여 6천만 원의 비용을 아꼈다. 또 그는 2014년에 임직원들에게 ‘건강 잘 보살피면서 일하셨으면 하는 마음으로 정관장과 함께 고마움을 동봉합니다’ 라는 메모와 선물을 사장명의로 전달하였다.



### 3) 환경분석

미국의 사우스웨스트의 차별화된 가격경쟁력으로 저비용 항공서비스를 시작으로 미국, 유럽, 아시아권까지 LCC가 등장하였다. 우리나라에는 제주항공이 처음으로 등장한 것이다. 저가항공시장의 선발 기업인 제주항공은 해외의 성공사례를 벤치마킹을 시도 하였고, 2005년 설립 이후 고객의 합리적인 항공 여행 가격 요구에 맞춰 빠른 확장을 하고 있고 항공 업계에 지속적으로 혁신을 가져오고 있다. 제주항공은 항공 여행 대중화를 실현하였고 이전에 시도되지 않았던 방법으로 한국을 관광 목적지로 만들었다. 그로 인해 차별화된 마케팅과 안정적인 운영을 하였다.

제주항공은 2005년 부정기 항공사업 면허로 시작한 한성항공 이였다. 당시에는 저가 항공에 대한 고객의 인식이 없었던 시기로 기회보다는 위험적 요소가 많았다. 미국이나 유럽, 다른 아시아에 비해 작은 우리나라는 제주를 빼고 운송수단으로 항공뿐 아니라 다른 대체 수단과 비교해서 큰 차별성이 없는 상황이었다. 이러한 상황은 앞으로의 성장 가능성에 대한 제한이 있을 거라고 예상하였다. 하지만 사업초기에는 국내선위주로 연료효율성이 높은 프로펠러 비행기를 시작했으나, 과감한 투자와 차별화된 전략으로 2011년에는 흑자로 돌아섰다. 2012년에는 한류마케팅을 하였고, 2015년에는 해외 판매 체계를 직영으로 하는 판매채널을 만들었다. 제주항공은 여객이 매출의 96%이상을 차지한다. 연계산업으로 600억원을 투자하여 에어텔 등의 부가가치 창출을 위해 계획 추진하고 있다. 같은 해에 유나이티드항공과 '인터라인 협정(Interline agreement)'을 통해 상대방 항공사의 항공권을 판매하는 협약이다. 170개국을 운항하는 대형 항공사와 이와 같은 협약을 맺은 것은 최초이다. 2016년에는 운항 안전성을 위해 미국의 보잉사와 FOSP(Flight Operation Support Program)을 운영하였다. 이 프로그램은 운항 품질과 안정성 개선을 위한 것이다. 또한 환승객 유치를 위해 연계프로그램을 만들었다. 이상에서 보듯이 제주항공은 다양한 프로그램을 바탕으로 지속적인 경영성과를 달성하고 있다.





#### 4) 성공전략

제주항공은 우리나라 최초의 LCC로서 처음에는 적자와 시행착오를 겪었으나, 2012년부터 누적 탑승객수와 영업이익을 통해 성장세를 보여주고 있다. 개별 자유 여행객을 위한 프로그램, 일본 노선을 공략 하기 위한 다양한 지원 프로그램을 개발 하였다. 뿐만 아니라 중국 진출을 위해 정부 규제의 완화를 위해 노력 하였다. 연계산업으로 에어텔과 에어 카페를 운영하고 있다. 항공 연계 산업은 에어텔을 위해 투자하고 있으며, 원가절감을 위한 기내식의 유료화 하는 에어카페를 운영한다. 이를 국내구간까지 확대했다. 뿐만 아니라 비용을 지불하면 먼저 수화물을 찾는 서비스, 선호좌석인 앞좌석과 비상구 좌석을 고를 수 있는 ‘사전좌석구매제’, 옆좌석을 비울 수 있는 ‘옆좌석구매제’, 여행 일정이 확실하지 않는 사람들을 위한 ‘나중에 결제하기’ 서비스는 좌석을 미리 확보하고 나중에 취소수수료도 부과하지 않는다. 2017년에는 해외 여행에 필요한 특화상품을 개발하여 AK몰을 통해 판매 예정이다. 2020년까지 매출의 10%을 부가사업의 비중으로 만들겠다는 계획을 가지고 있다. 이는 환율, 국제유가등의 변수에도 안정적인 수익성을 확보하는 것이다.

## 2. 진에어(Jin Air)

### 1) 자원 분석

진에어의 전체 직원수는 1310명이다. 이 중 2016년 1월부터 올해 4월까지 입사자는 총 382명이다. 전체 직원수의 약 29.2%를 차지한다. 반면 같은 기간 퇴사한 직원은 58명으로 전체 인원의 약 4.4%의 비중이다. 진에어는 지난해 1월부터 올해 4월까지 입사자가 퇴사자보다 약 6.5배 더 많다. 올해 상·하반기 객실승무원 180명 채용 예정인 것을 감안하면 입사자 수는 성장세가 뚜렷하다고 볼 수 있다. 진에어의 노선은 국내선의 경우 처음에는 김포-부산을 운항하였으나, 경쟁사인 에어부산이 모기업인 아시아나를 지원 받아 올인 하면서 수익성이 좋지 않아 이 노선을 제외하고 서울(김포)-





제주, 부산-제주, 청주-제주, 광주-제주를 운항하고 있다. 국제선은 정기편으로 서울/인천을 기준으로 홍콩, 마카오, 타이페이(타오위안), 괌, 사이판, 방콕(수완나품), 세부, 클락, 코타키나발루, 삿포르(신치토세), 도쿄(나리타), 오사카(간사이), 오키나와(나하), 기타큐슈, 후쿠오카, 다낭, 비엔티안, 하노이, 호놀룰루, 등으로 근거리 동북-동남아시아 지역 중심으로 태평양 노선을 늘리고 있다. 진에어의 기종은 현재(2017.07 기준) 보잉737-800 20대와 보잉777-200ER 4대 등 총 24대를 보유하고 있다. 진에어의 대부분의 항공기는 대한항공이 사용하던 기체를 받았기 때문에 오래된 것이 많았으나, 2015년부터 새 항공기 737-800 6대를 도입하였다.

## 2) 경영자 분석

진에어의 CEO는 최정호이다. 최정호 대표는 1964년 생으로 연세대학교 응용통계학과를 졸업했다. 이후 1988년 대한항공에 입사해 영업총본부와 여객노선영업부, 여객마케팅부 등에서 근무한 현장 경영 중심의 영업 및 노선 전문가다. 2013년부터 진에어 대표이사 직을 수행하며 진에어의 성장과 발전에 두드러진 역할을 했던 마윈 전 대표에 이어 지난해 1월부터 진에어를 이끌어 오고 있다. 그는 처음 대표이사직을 맡았을 당시 진에어를 양적으로 성장시키고 질적으로도 발전시켜야 하는 책임감으로 어깨가 무거웠다. 하지만 노선·영업 전문가답게 LCC 특성에 맞게 사업 방향을 정하고, 빠른 결단력으로 사업계획을 차질 없이 진행해 나갔다.

그러던 중 그는 '장거리 노선' 취향이라는 카드를 꺼내들었다. LCC의 난립과 중단거리 노선에서의 과다 경쟁으로 새 돌파구로 장거리 노선 개설에 대한 필요성이 나날이 높아지고 있는 업계 상황을 선제적으로 파악한 데 따른 결정이었다. 당시 업계 1위였던 LCC 뿐만 아니라 그 어느 업체도 위험부담으로 선뜻 직접 취향에 나서지 못하는 상황이었지만 최 대표는 과감한 결단력으로 공격적인 노선 확장 및 항공기 도입을 통해 장거리 시장 개척에 온 힘을 쏟았다. 이에 LCC업계 중 유일하게 도입한 중대형기 기재(B777-200ER)를 운용해 인천-호놀룰루(하와이), 인천-케언스(호주) 등 장거리 노



선 안착에 성공할 수 있었다. 국내선 또한 안정적으로 운영해 왔다. 진에어는 최 대표가 체계적인 노선 전략을 이어온 덕분에 국내 시장의 영향력을 가늠할 수 있는 지표가 되는 김포-제주 노선에서도 성공적인 수익성을 냈다. 한국항공공사에 따르면 지난해 김포-제주 노선 LCC 탑승객 수는 약 1000만 명으로 집계됐다. 이 가운데 진에어는 약 300만 명(29.1%)의 여객을 수송해 국내 LCC 가운데 점유율 1위를 차지했다.

### 3) 환경분석

대한항공에서 100% 출자해 설립한 저가 항공사로, 현재는 한진칼을 지주사로 하여 대한항공과 그룹사의 (자매 회사) 관계로 있다. 2008년에는 주식회사 Jin Air 법인설립을 시작으로, 같은 해 7월 17일 김포-제주노선을 시작으로 운항을 시작하였다. 진에어의 주력 항공기는 보잉737-800 기종이다. 이는 모회사인 대한항공에서 가져와서 운항했다. 현재 24대의 항공기를 운용하고 있으며, 국내 저가 항공사중 최초로 중대형항공기인 보잉 777-200ER 4대를 도입한 항공사이기도 하다. 4년 연속 흑자를 기록하는 등 경영 역시 탄탄하다. 진에어 역시 모기업인 대한항공의 전폭적인 지원을 받아 제주항공에 이어 국내 저가 항공사중 항공기 보유대수에서 2위를 차지하며, 특이점은 LCC임에도 중대형 항공기인 보잉777-200ER로, 장거리 노선인 인천 -하와이(호놀룰루)와 인천 -호주(케언즈)를 운항 하고 있다.

### 4) 성공전략

진에어는 수익성이 없는 김포-부산을 과감히 포기하고, 대신 김포-제주를 주력으로 하는 시장 선택으로 LCC간 경쟁에서 점유율 1위를 달성했다. 뿐만 아니라 중대형 비행기인 보잉777-200ER을 도입하여 장거리에 해당하는 하와이와 케언즈를 구간도 운항하고 있다. 이러한 경영성과는 LCC 전략을 모회사 전략과 차별성 있게 유지하는 전략적 혁신의 결과물이라 할 수 있다. 혁신적인 시장 확장을 위한 또 다른 노력으로 2012년에는 강원도와 양해각서를 체결하여 양양공항과 중국을 연결하는 노선을 운항



하고 있다. 이러한 진에어의 신규시장 확대 전략은 상대적으로 활용도가 낮은 지방공항을 적절히 이용하는 방식의 좋은 사례이다.

### 3.에어부산(Air Busan)

#### 1) 자원 분석

에어부산의 인력은 약967명(2016년12월)이 일하고 있다. 에어부산은 국내노선으로 부산-서울(김포), 부산-제주, 제주-서울(김포), 제주-대구, 울산-서울(김포), 울산-제주를 운항있다. 국제선은 일본은 후쿠오카, 오사카(간사이), 도쿄(나리타), 삿포로(산치토세), 중화권으로는 칭다오, 시안, 옌지, 장자제, 쑤야, 홍콩, 마카오, 타이베이(타오위안), 가오슝을 그 외에도 세부, 다낭, 씨엠림, 괌, 올란바토르, 비엔티안을 취항중이다. 에어부산의 기종은 다음과 같다. 모회사인 아시아나의 영향을 받아 에어버스사의 항공기가 주력기종이다. 현재 우리나라의 대부분의 항공사가 보잉사를 선호하는 편인데 이는 다른 항공사와 차이점이다. 현재 에어버스 A320-200 6대, A321-200 16대 (2017년 11월 기준) 총 22대를 보유하고 있다.

#### 2) 경영자 분석

에어부산의 CEO는 한태근이다. 한태근 에어부산 사장은 '아시아나맨'이다. 한 사장은 1992년 아시아나항공에 입사한 뒤 지난 2014년 김수천 前 에어부산 사장(現 아시아나항공 사장)의 후임으로 에어부산 사장직에 올랐다. 그는 앞서 뛰어난 경영능력을 보여줬던 김 전 사장의 후임으로 내정돼 취임 전부터 적지 않은 부담감을 안은 채 지휘봉을 잡게 됐다. 그도 그럴 것이 김 전 사장은 에어부산을 설립 4년 만에 4년 연속 흑자를 달성한 기업으로 성장시켰기 때문이다. 하지만 한 사장도 아시아나항공에서 서비스본부장과 경영지원본부장 등 요직을 두루 거친 '인재'로 평가받던 인물이어서 그에 대한 그룹 안팎의 기대감은 김 사장 못지않게 컸다. 실제 그는 아시아나항공에서 익힌



업무 노하우와 모든 역량을 에어부산에 쏟아 부으며 실력을 입증했다. 그는 취임 초부터 저가항공사(LCC)업체들과 함께 저가 출혈 경쟁에 뛰어들기 보다는 '서비스와 안전'을 최우선 가치로 여기며 긴 안목을 가지고 회사를 경영해 나갔다. 지역항공사이지만 그 한계에 국한되지 않을 수 있도록 전문가적 식견을 발휘해 장기적인 안목으로 한걸음씩 전진해 나갔다. 그 결과 에어부산의 지휘봉을 맡은 지 올해로 3년째를 맞이하는 한 사장은 안전·가족친화 경영·안정적인 수익구조 삼박자를 갖춘 것을 바탕으로 에어부산을 저가항공사(LCC)업계 3위 반열에 올려놨다.

### 3) 환경분석

에어부산은 아시아나항공, 부산광역시가 대주주이고, 2008년 10월 27일 김해국제공항을 거점으로 부산-서울(김포) 노선에 첫 운항을 시작한 항공사이다. 2007년 부산국제항공으로 설립했으며, 본사는 부산광역시 부산진구 범천1동 부산상공회의소 6층에 있다. 현재 국내선 부산-서울(김포), 부산-제주, 서울(김포)-제주 노선을 운항 중이며, 일본, 중국, 동남아시아 각지에 국제선 노선을 운항 중이다. 2016년 9월 부산(김해)발 국제선이 아닌 대구발 국제선을 신설하여 사실상 포화상태인 부산(김해)에서 대구로 취항지를 늘리고 있다. 아시아나라는 모기업과 공동운항으로 국제선노선의 성장을 하고 있다.

### 4) 성공전략

모기업인 아시아나의 항공기나 여러측면에서 도움을 받아 성장 하였다. 일본 노선의 특성화를 살리기 위해 인지도를 높이는 현지 마케팅을 하였으며, 일본인들이 현금을 잘 쓰는 것을 활용한 특성을 살려 온라인으로 예약하고 현금인출기에서 결제 하는 방법을 만들었다. 중국 노선의 확장을 위해 부산시의 지원을 받아 노선 증설하고 있다. 뿐만 아니라 지속적인 투자신규로 신규항공기를 도입하는 등의 노력을 하고 있다. 에어부산은 A320시리즈로 기종을 단일화했다.



#### 4. 에어서울(Air Seoul)

##### 1) 자원 분석

서울의 직원수는 약146명(2016년 12월 기준)이다. 에어서울의 노선은 다음과 같다. 원래는 국제선만을 운항하려고 하였다. 그러나 안전을 강화하고 운항증명 재신청으로 인하여 국내선 노선을 일부 운항하기도 하였다. 에어서울은 김포-제주 구간을 아시아나항공과 공동 운항하였다. 초기에는 아시아나의 사이트와 콜센타를 통해서 항공권을 구매 할 수 있었다. 국제선 면허 취득을 위해 임시로 국내선을 운행했기에 국내선 예약을 위한 별도의 사이트를 만들지 않았다. 이후 에어서울 홈페이지에서 국제선 조회 및 예약이 가능해졌지만 국내선은 조회되지 않았고, 원래 계획대로 9월 29일을 끝으로 김포-제주 구간의 운항을 중지하였다. 서울을 기반으로 국제선에 집중하기 시작했다. 에어서울은 낮 시간대에는 중국과 일본노선을 밤시간대에는 동남아 지역을 운항한다고 한다. 에어서울이 신청한 노선은 중국으로는 칭다오, 옌타이, 웨이하이 등이 있으며, 동남아시아 노선으로는 캄보디아의 씨엠립, 베트남의 다낭이다. 에어서울의 노선을 살펴보면 아시아나항공이 운항하는 노선중 탑승률이 낮은 노선을 에어서울이 커버하고 있다. 예를 들어 일본노선에서 고정적인 비즈니스 수요가 있는 오사카, 도쿄 등은 운항하지 않고 있다. 이는 모회사인 아시아항공은 주로 대형 항공기로 중장거리 비즈니스 수요를 담당하고, 자회사인 에어서울은 주로 소형 항공기로 수요가 낮은 곳과 관광지 수요가 있는 곳을 운항하는 전략이다. 하지만 이러한 전략의 결과로 수익성이 떨어졌다. 그러나 상황을 개선하기 위해 수익성인 좋은 홍콩과 도쿄(나리타) 노선을 개설 하였다. 운수권 확보가 쉬운 산둥과 하이난 노선을 고려할 예정이며, 현재는 일본 노선으로 도쿄, 오사카, 시즈오카, 다카마쓰, 히로시마, 요나고, 도야마, 나가사키 노선을 운항중이다. 또한 동남아 노선으로 홍콩, 보라카이, 마카오, 코타키나발루, 씨엠립을 운항한다. 앞으로 광까지 운항 예정하고 있다. 에어서울의 기종은 아시아나의 연식이 낮은 최신 항공기인 에어버스321 시리즈로 단일화이다. 현재 에어버스 321-231 6대로 운항



중이며, 이후 에어버스로부터 새 항공기를 도입예정이다.

## 2) 경영자 분석

에어서울의 CEO는 류광희이다. 초대대표를 맡은 류광희 사장은 “우리가 제공하는 서비스와 우리가 하는 모든 것들에 대하여 고객들로 부터 ‘에어서울스럽다!’라는 이야기를 들을 수 있도록 독자적인 기업가치와 기업문화를 창출해 나가겠다”고 밝혔다. 또한 “기업의 사회적 책임을 다하는 데에도 게을리 하지 않아 더불어 사는 서울의 긍정적인 이미지를 만들어 나가는 데 앞장서는 기업이 되겠으며, 한국의 수도 ‘서울’을 브랜드로 삼은 만큼 한국을 대표한다는 마음가짐으로 정진하겠다”고 덧붙여 소개했다. 이를 위해 에어서울은 세계적으로 안전이 검증된 최신 항공기를 도입하였으며, 앞뒤 좌석의 간격이 타 LCC 항공사에 비해 넓어 보다 쾌적하게 이용할 수 있다. 또한, 앞뒤 좌석 간격이 넓어 보다 쾌적한 여행을 즐길 수 있으며, 좌석마다 개인 모니터가 장착되어 있어 기내에서 간단한 영상물 상영을 즐길 수 있는 점도 특징이다. 더불어, ‘세계에서 가장 안전한 항공사’를 지향하는 항공사로서 아시아나항공, 에어부산과 함께 3사가 협력해 '금호아시아나그룹 항공안전보안협의회'를 운영하는 등 항공안전과 보안 강화를 위해 특별히 주력하고 있다.

## 3) 환경분석

기존 아시아나항공이 출자한 저가항공사, 에어부산의 경우 부산을 허브로 하고있어 서울발 항공편의 수요를 충족하기 위하여 지난 2014년 설립이 추진되었다. 이후, 다음 해인 10월 22일에 국토교통부의 국제항공운송사업 면허신청 공고문을 통하여 공개 되었으며, 1년 뒤, 7월부터 정기편 신규취항을 시작하였다. 로고 또한 서울이라는 이름에 맞게 한글의 스과 ㅇ을 이용한 로고를 사용하였으며 국내선인 김포-제주행 노선을 시작으로 2016년 10월에는 국제선 노선에도 취항하였다.



#### 4) 성공전략

에어서울은 모기업인 아시아나의 국제선 적자노선을 담당함과 동시에 이 노선을 흑자로 전환하겠다는 의지를 밝혔다. 이를 위해 안전성과 편리성을 강화했다. 다른 LCC와 차별화 전략으로 모니터제공, 넓은 자리, 새 항공기등의 안전성이라는 토끼까지 잡으면서 장기화 성공 전략을 하고 있다. 에어 서울 역시 기존의 단일화와 차별화된 서비스로 성장을 꾀하고 있다. 로고와 웹툰으로 만든 기내 안전영상 등의 참신한 아이디어가 돋보인다.

### 5. 이스타(Eastar Jet)

#### 1) 자원분석

이스타의 직원수는 약1075명이다. 노선은 다음과 같다. 서울(인천)을 메인 허브로 하고 국제선은 중국노선으로 옌지, 홍콩등을 부정기편으로 운항하고 있다. 일본노선으로는 도쿄, 오사카, 가고시마, 미야자키, 오키나와, 후쿠오카, 삿포르, 가고시마를 운항하고 있다. 그 외에도 타오위안, 숑산, 코타키나발루, 방콕, 푸켓, 하노이, 다낭, 시엠레아프, 사이판등을 운항하고 있다. 국내선으로는 김포, 청주, 군산, 부산과 제주 등이다. 기종으로는 보잉737-700/800/900ER로 총24대이다.

#### 2) 경영자분석

이스타는 2007년 10월 26일에 창립하였다. 이스타의 CEO는 최종구이다. 미션으로 “행복을 주고 사랑받는 국민 항공사”이다. 핵심가치는 비행안전, 짜릿함, 저비용이라는 세 가지를 표방하고 있다. 최종구 대표의 경영이념은 “고객과 함께 한다, 최고를 추구한다, 새로움을 추구한다”이다. 저가 항공사이지만, 이 중에서 최고를 추구한다는 경영자의 철학은 현재 보다는 미래를 위한 이스타의 다짐과 같은 의미를 내포하고 있다.



### 3) 환경분석

이스타항공은 항공 불모지였던 전북 군산공항을 기반으로 한 민간항공사, 2009년 1월 정식 취항하여 새만금 지역의 늘어나게 될 여객 및 화물 수송수요 충족 기대, 실제로 이스타항공의 군산공항 취항 후 군산공항 이용객 두배 이상 증가하였다. 2012년 소비자 선정 품질 만족 대상 저가항공사 부문 대상 수상하였다. 이스타항공만의 차별화된 행보는 독자적인 노선 개발이다. 세계문화유산이자 중국 국가 1호 삼림공원인 장계는 지금껏 항공사에만 개방했으며, 자국적기를 제외하고 외국 국적기 최초로 인천-장가계 직항노선 개발했다. 2012년부터 중국노선의 부정기편을 늘리고 중국의 소도시 뿐 아니라 다른 항공사가 취항하지 않는 곳까지 여행사와 연계하여 높은 수익성을 내고 있다.

### 4) 성공전략

이스타 항공은 “짜릿한 가격으로 추억을 파는 국민 항공사”슬로건으로 경영한다. 보잉737NG 최신기종과 24시간 실시간 정비시스템을 구축, 대부분의 LCC처럼 아시아 최고의 저비용비전아래 가족단위의 항공수요와 중소기업의 비즈니스 파트너까지 타겟으로 한다.

**이스타 항공 비전과 슬로건**

<p><b>비행안전</b>을 최고의 가치로 여기는 항공사 (More Safety)</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- B737NG 최신기종</li> <li>- 24시간 실시간 정비시스템 구축</li> <li>- 최고의 베테랑 조종사</li> </ul>	<p>고객에게 <b>짜릿함</b>을 주는 <b>젊은</b> 항공사 (More Exciting)</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 가장 저렴한 가격</li> <li>- 항공여행 대중화 선언</li> <li>- 새로운 가족단위 항공수요 창출</li> </ul>	<p>아시아 최고의 <b>저비용</b> 항공사 (More economic)</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 새만금 국제관광시대 선도</li> <li>- 중소기업의 비즈니스 파트너</li> <li>- 세계인이 찾아오는 대한민국 실현</li> </ul>
---	---	--

“짜릿한 가격으로 추억을 파는 국민항공사”

(source: [www.eastarjet.com](http://www.eastarjet.com))

<그림 2-2> 이스타항공의 슬로건





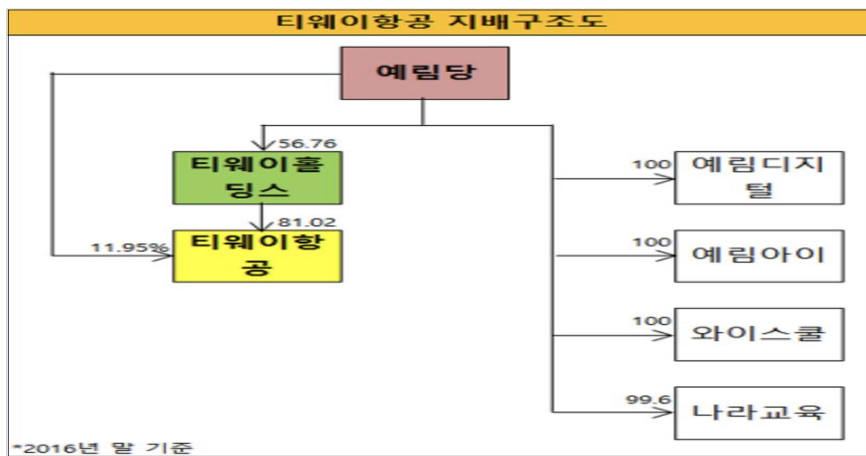
## 6. 티웨이(T'way Air)

### 1) 자원분석

티웨이의 총 직원수는 약 1132명이다. 티웨이의 국내선은 제주를 거점으로 김포, 대구, 광주, 무안을 운항중이다. 국제선은 서울(인천)을 중심으로 도쿄(나리타), 오사카(간사이), 삿포로(산치토세), 후쿠오카, 사가, 오이타, 구마모토, 오키나와, 원저우, 쑤야, 마카오, 다낭, 호치민, 비엔티안, 방콕, 괌, 사이판, 대구를 중심으로 도쿄(나리타), 오사카(간사이), 후쿠오카, 다낭, 타이베이(타오위안), 세부, 오키나와, 괌, 홍콩, 부산-오사카, 제주-오사카, 오사카-괌을 운항중이다. 티웨이의 기종은 보잉 737-800 단일기종으로 19대를 보유하고 있다.

### 2) 경영자 분석

티웨이의 지배구조는 다음과 같다.(아래의 표)



(source : <https://prezi.com/aabsw0hhs-o4>)

<그림2-3> 티웨이의 지배구조

티웨이의 CEO는 정홍근이다. 정홍근 대표이사는 저가항공사 경쟁에서 장거리 노선



을 확보해야 살아남을 수 있다고 보고 상장으로 마련될 자금으로 중대형 항공기 도입을 추진하고 있다. 정 대표는 6월 29일 기자 간담회에서 “저비용항공업계가 단거리노선 위주로 발전해 왔지만 중/장거리에서도 저가항공사 수요가 있을 것으로 파악하고 있다”며 “2020년부터 중대형항공기를 들여와 장거리노선을 운영 할 것”이라고 말했다. 애초 상장을 통해 마련한 자금을 부채비율을 낮추는 등 재무구조 개선에 쓸 것으로 예상 했으나, 몸집을 키우는 쪽으로 선택한 것이다. 저가항공사 경쟁이 갈수록 치열한 만큼 생존을 위해서 새로운 수요를 확보해야 한다고 판단한 것으로 보인다.

### 3) 환경분석

티웨이는 제주항공보다 먼저 최초의 우리나라 저가항공사인 한성항공이었다. 2003년도에 설립 되었지만, 운항을 중단하였다. 이후 2010년 8월에 티웨이라는 이름으로 재 취항했다. 이때, 2대의 항공기로 시작했으며, 2010년 9월에 국내항공운송사업 운항증명을 획득하였다. 바로 김포-제주노선을 운항하였다. 다음 해인 2011년에는 한국소비자원에서 주관하는 ‘저비용 항공사 소비자 만족도 평가’ 6개 평가 항목중에서 5개 항목에서 가장 우수한 평가를 받았다. 뿐만 아니라 재 취항이후 3년만인 2013년에는 5대의 항공기만으로 흑자를 달성하는 등의 성과를 발휘하였다. 티웨이는 전 항공기의 좌석을 가죽시트로 교체하는 작업을 하고 있다. 제작시 있던 가죽시트를 그대로 사용하는 경우는 있지만, 전체 항공기의 좌석의 가죽시트로 교체하는 것은 항공사 최초이다.

### 4) 성공전략

티웨이는 국내 LCC의 최초로 하이브리드 포지셔닝이다. 이는 가격은 LCC를 따르고 서비스는 FCS(Full Service Carrier)를 지향하는 것이다. 현재는 단일 기종으로 효율성 높이고, 마케팅을 온라인 위주로 한다. 하지만, 장기적으로 중대형 항공기로 도입하여 2020년에는 장거리LCC의 전략을 가지고 있다.



## 7. 신규진입자

한국 시장에 새롭게 진입을 고려하고 있는 신규진입자를 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, ‘플라이양양’으로, 강원도를 기반으로 양양을 허브공항으로 하여 국내방문 외국인을 시장을 목표로 하고 있다. 둘째, ‘케이에어’로 Aero-K로 명명하고 청주를 허브공항으로 ‘항시 최저가’를 모토로 내걸고 있다. 셋째, ‘에어포항’으로 포항을 허브공항으로 준비 중이다. 넷째, ‘프라임 항공’으로 사명 교체 후 보유기가 아직 없어진 경우로 미래가 불투명하다. 이 외에도 밀양을 본사로 김해공항을 허브로 설립준비 중인 ‘남부에어’, 대구를 중심으로 한 ‘에어대구’가 준비 중이다.

### 1) 플라이 양양-(플라이 강원으로 변경)

플라이 강원 (Fly Yangyang)는 대한민국의 저비용 항공사이다. 운항노선으로는 중국, 일본, 타이 등으로 예정되어 있다. 플라이강원은 양양국제공항을 허브로 2017년 말 운항을 할 예정인 저가항공사이다. 주대표는 “판매 대상이 불특정 다수가 아니라 국내를 방문하는 중국, 일본, 태국 단체관광객 위주라는 점에서 기존 항공사와는 확연히 다르다”라며 LCC와는 차별성을 두었다. 초기자본금은 강원도와 20여곳의 기업들로 부터 150억을 투자받았으며 B737-800 3대를 운용할 계획이다. 8월에는 신규채용공고를 냈다. 플라이 강원으로 사명변경. 2016년에 항공사 설립을 준비하여 2017년 2월에 보잉737-800 3대를 계약하였다. 그해 3월에 국토부에 항공운송사업 신청을 하였으나, 반려하여 8월에 재신청 하였다. 10월에는 플라이 강원으로 이름을 변경하였다.

### 2) 케이에어(Aero-K변경)

7번째 LCC가 되기 위해 준비 중인 청주공항 기점 Aero-K(케이에어항공에서 이름 변경)이다. 국내외 재무적투자자들로 부터 450억(70.8%) 정도 투자를 받았다고 한다. 정리해보면 한화그룹(한화테크윈, 한화인베스트먼트) 160억, 25.2% 부방 64억원, 10% 에이티넘파트너스 140억원 22% 기타 국내법인 133억원, 20.8% 독일 인트로에비에이



선 15억원, 2.3% 국내외 개인투자자 125억원, 19.7% 약636억원으로 출발 예정이다. 2017년 3월 에어버스320ceo 8대 계약했다. 2018년 상반기 출항을 준비하고 있는 저가항공사(LCC)가 있다. 선진국형 LCC를 표방하는 '에어로케이(Aero K)'가 바로 그 주인공이다. 에어로케이는 국내 6개 LCC에 도전장을 내민듯하지만 실상은 다르다. 외항사와 경쟁·보완하며 11%에 불과한 동북아시아 LCC 점유율을 높여보겠다는 것이 에어로케이의 장기 목표다. 동북아시아 LCC 시장은 아직 걸음마 단계다. 강병호 대표(사진)는 에어로케이를 '항공 스타트업'이라고 표현했다. 강 대표를 만난 서울 마포구 공덕동에 위치한 에어로케이 사무실은 녹색, 주황색 등의 벽지로 젊게 꾸며져 있었다. 항공, 마케팅, IT 등 강 대표가 다양한 분야에서 모은 40여 명의 전문가가 일하는 공간이다. 그는 스타트업이라고 부를 만큼 새로운 LCC를 만들기 위해 3년 넘게 에어로케이에 몰두했다. 과거 금융 기업, 콘텐츠 기업 등에서 일한 경험은 그에게 영감을 줬다. 강 대표는 '진정한' LCC를 만들겠다고 강조했다. 진정한 LCC의 개념은 새롭지 않다. LCC라는 단어에도 뜻이 포함돼있듯이 고객에게 '저렴한' 항공권을 1년 내내 제공할 것이라는 의미다. 어찌 보면 당연한 얘기지만 이벤트성으로만 가격을 낮추는 국내 대다수 LCC들과 차별되는 부분이다. 저비용은 낮은 운임으로 이어진다. 강 대표의 생각도 다르지 않다. 강 대표는 에어로케이의 비용을 최소화하는 데 힘을 쏟았다. 2차공항인 청주공항에 거점을 둔 것이 대표적이다. 청주공항은 1차공항인 인천공항에 비해 주유료, 조명료 등 대부분의 비용이 낮지만 이용객이 적다. LCC를 포함한 국내 항공사가 인천공항, 김포공항, 김해공항을 중심으로 활동하는 탓이다. 강 대표는 "청주공항 권역 내에는 국내 인구의 15%가 거주하고 있지만 국제 노선이 대단히 제한적이어서 1%에 불과한 내국인만이 청주공항을 찾고 있다"며 "청주공항에 적절한 노선만 제공한다면 비용을 크게 절감하는 동시에 주변 인구의 편의를 증진할 수 있을 것"이라고 말했다. 항공기 도입도 성공적으로 마쳤다. 에어로케이는 에어버스로부터 A320 신조기 8대를 매입한 후 리스사에 다시 세일앤리스백(Sale & Lease back) 하는 방식으로 항공기를 마련했다. 에어버스가 국내 LCC에 항공기를 판매한 것은 이례적이다. 에어로케이가 항공기



를 직접 매입한 중간 과정을 거치면서 임차료가 대폭 줄었다. 항공기 기종이 같은 덕에 다른 기종을 운영할 때보다 유지비, 수리비 등의 절감효과도 기대된다. 저렴한 항공권 외에 강 대표는 에어로케이를 '독립형' LCC로 만드는 데에도 중점을 뒀다. 강 대표는 "대형항공사(FSC)를 모회사로 둔 LCC는 근본적인 핵심역량과 사업모델 차이로 본연의 목적을 달성하기 쉽지 않다"며 "선진 항공 시장에서 두각을 나타내는 LCC는 대부분 Southwest, Ryanair 등과 같은 독립형 LCC"라고 말했다. 이어 "상대적으로 LCC 시장 개방과 발전이 늦었던 동북아시아 LCC는 대부분 FSC의 자회사"라며 "아직 LCC 점유율이 11%에 불과한 동북아시아에 선진형 LCC 모델을 갖춘 에어로케이가 진출한다면 충분히 승산이 있다고 판단했다"고 덧붙였다. 향후 대기업이 경영권을 가져갈 가능성에 대해선 강하게 일축했다. 현재 에어로케이의 최대 주주는 한화그룹과 에이티엠 파트너스로 각각 22%의 지분을 들고 있다. 한화그룹이 투자자로 참여하다 보니 업계에서는 에어로케이가 한화그룹의 항공운송업 진출을 위한 포석에 불과하다는 지적이 제기되고 있다. 강 대표는 "한화그룹은 내국인으로 구성된 9명의 이사진 중 2명에 대한 선임권만을 보유한 데다 이사회 의결안 거부권(비토권)을 보유한 것도 아니어서 물리적으로 봐도 경영권을 가져가기 어렵다"며 "재무적투자자(FI)를 모집하는 과정에서 지분율 25%를 넘을 수 없다고 명확히 한 점도 장기적으로 파트너 관계를 구축할 투자자를 구하고 싶었기 때문"이라고 말했다.

### 3) 에어포항

에어포항(Air Pohang)은 대한민국의 소형항공운송사업자이다. 2017년 1월 11일에 창립하였다. 12월에 운항개시 예정이다. 에어포항은 이름처럼 포항을 허브 공항으로 한다. 현재 보유 항공기는 1대이다. 취항지는 3곳으로 예정하고 있다. "A few A pride"이라는 슬로건 아래 모기업으로 동화컨소시엄으로 회장 김성일, 대표이사 고덕천이다. 대한민국의 소형항공운송사업자로, 포항공항을 거점으로 7월에 운항증명(AOC)을 국토교통부로 부터 승인받아 포항-김포 노선 시작으로 2017년10월 부터 운항을 시



작할 예정이었지만, 처음 계획된 자본금 100억에서 50억을 더 늘려서 경영의 안정화를 기하기로 했는데 10월 17일에 자본금 150억 확보가 완료되어 12월 초에 국토교통부의 운항증명을 받고, 12월 말에 취항을 한다고 한다. 한국의 전자회사인 동화전자공업(주)과 중국의 동화서성투자유한공사가 투자하고 동화컨소시엄에서 운영하며, 포항시와 경상북도에서 각 20억원씩을 출자하며 한중합작 형식으로 100억원을 51:49로 투입할 예정이다. 최근 한중관계 악화와 사드 보복으로 인해 무산될 위기에 있으나 소형항공운송사업자의 경우 등록제이므로 AOC만 받으면 되기에 자본만 충분하다면 설립이 가능하다. 결국 사드 보복 여파로 중국에서 투자를 보류하면서 동화컨소시엄에서 100% 출자하는 것으로 바뀌었다. 이미 2월부터 캐나다 봄바르디어 항공기술교육기관에서 조종사와 정비사 등을 보내 훈련하고 있는 중이라고 하며 신규 채용 공고를 내보냈다. 10월부터 포항-김포 하루 5차례, 포항-제주 구간을 하루 2차례 운항할 계획이다. 요금은 포항-김포 6만 원, 포항-제주 6만5000원으로 예정되어 있다. 2016년 6월에 에어포항 설립을 위한 컨소시엄을 구성하여 MOA체결했다. 2016년 12월에 사업파트너 선정하고, 2017년 1월에는 에어포항(주) 법인 설립했다 6월에는 봄바디어CRJ-200LR 1대를 도입하여 12월에 취항예정이다. 취항지는 포항공항을 허브로 하고 서울, 제주, 인천으로 예정한다. 더불어 울릉공항이 완공시 취항 예정이다. ‘남부에어’

#### 4) 프라임항공

프라임항공(PRIME AIR)은 대한민국의 소형 운송 항공사이다. 2014년 3월 26일에 창립했다. “Everyone Can Fly!”이라는 슬로건을 가지고 (구)유스카이항공으로 시작했다. 자회사는 더프라임이다. 유스카이항공은 2014년 3월 26일에 창립하여 2016년에는 행정소송중이며, 2017년 프라임항공으로 사명교체했다. 울산 공항을 허브로 하였다. 유스카이항공(uSKY AIR)은 2016년 상반기 취항 준비중인 하이브리드.조종교육원이었다. 2003년에 한성항공을 설립한 이덕형과 임직원이 9년만에 모여 설립한 조종교육원으로 국내공항 및 단거리 국제 노선을 중심으로 하는 항공사로 성장하겠다고 했었다.



그리고 항공기사용사업을 기본으로 교육생직원을 모집했다. 그러나 지속적인 재정상태의 어려움으로 교육직원들 각각이 내는 1억여원으로 회사를 운영했으며, 심지어 교육비의 일부는 본인의 빚을 갚는데 사용되었다. 이에 따라 형사고소까지 있었는데 설명회때는 그 모든 것을 숨겼다. 그러나 이덕형은 아래와 같이 주장한다. 유스카이항공은 2015년 5월 1호기를 도입하고 운항증명을 취득하고자 하였으나 운항증명 인가를 받지 못했다. 재미있는 것은 이덕형이 돈을 누나에게 모두 빼돌려서 재산이 전혀 없다고 한다. 이로 인한 횡령과 배임혐의로 인한 고소로 이덕형과 그의 친척인 이종화 부회장은 재판(사건번호: 서울남부지방법원 고평 617)에 회부되었고 항공사는 매각되어 프라임항공으로 사명을 바뀌었다. 2017년 5월 28일 1호기가 만료되어 캐나다로 돌아갔으며 울산공항의 카운터도 사용료 체납으로 인해 모두 철거되었다.



### 제3장 LCC 전략 집단별 성공 전략분석

#### 제1절 글로벌 LCC 성공전략 분석

##### 1. 창조적 경영자

LCC는 새로운 비즈니스 모델이고 이러한 비즈니스 모델을 고안한 경영자는 전통적인 방식의 경영을 답습하기 보다는 창의적인 자신만의 경영철학을 정립하는 경우가 많았다. 예컨대, LCC의 효시라 할 수 있는 Southwest는 성공사례 그 자체로서도 중요하지만, 특색 있는 경영자의 기발한 아이디어가 부각되고 있다. 역량을 단순화시켜 집중하고, 경쟁자가 미처 생각하지 못한 시장기회를 선점하는 전략적 선택의 이면에는 이를 가능하게 만드는 경영자의 모험적 리더십이 존재했다. 특히 재미(fun)를 가미한 서비스라는 개념은 고객을 만족시키는 차별화된 개념으로 포장되지만, 실질적으로 타이트한 업무시간을 효율적으로 배분해야 하는 구성원들의 사기를 진작하기 위한 경영적 장치이기도 하다. 착륙 이후 휴식시간 없이 기내를 정리하고, 다음 비행을 준비해야 하는 시간적 압박을 기반으로 한 Southwest의 서비스 방식을 구성원들의 자발적 참여가 없이는 불가능하다. 따라서 재미를 추구하는 경영자 철학은 불가능한 일정을 소화하는 구성원들이 즐겁게 업무에 매진할 수 있도록 만드는 원동력이 되고 있다. 물론 부여되는 업무의 의무조항을 완화시켜 서비스를 제공하는 차원이 아니라 비행 중 승객과 승무원이 같이 재미를 추구하라는 명제로 감정노동에 시달리는 승무원들의 업무에서 가장 힘든 ‘고객관계에 의한 스트레스’를 ‘재미’라는 요소로 완화시키고자 하는 전략적 의도가 담겨있기도 하다. 이러한 개념은 전통적인 항공서비스라는 개념을 넘어서는 새로운 시도로, 경영자의 창의성이 집중적으로 부각되는 부분이기도 하다.

Southwest 뿐만 아니라 이어지는 다른 LCC 경영자들도 그에 못지 않은 자신만의 경영철학을 강조하면서, 기존 틀에서 벗어난 LCC를 만들기 위한 시도를 이어가고 있다.

그러나 LCC 경영자는 단순히 Southwest 유형의 모험적 경영자만 존재하는 것은 아





니다. 후발 LCC 중에서는 철학이나 정성적 감성에 소구하는 방식 보다는 재무적 전문성을 무장하여 선발자의 전략을 모방하면서 자신만의 본원적인 원가우위를 강화할 수 있는 재무적 노력에 집중하는 경영자도 존재한다.

## 2. 진입순서에 따른 상이한 경영환경에 적응

LCC가 태동한 경영환경은 지역별로 차이가 있었다. 초기에 LCC 원형을 창조한 Southwest는 선발기업으로 무에서 유를 창조하는 과정을 거쳤지만, 후발 기업들은 선발기업인 Southwest가 창조한 원형을 자신이 처한 경영환경에 맞추어 변형시키는 과정을 거쳤다. 미국에서 시작한 LCC 전략은 유럽으로 확장되면서 비슷하지만, 지역적 경영환경을 반영한 변형된 전략이 나타나기 시작했다. 예를 들어 Ryanair는 LCC 전략의 원형을 모방하지만, 대상 시장을 집중화시키는 전략을 선택했다. 예컨대, 취항지를 휴양지를 중심으로 집중화시키는 전략이다. 일반적으로 비즈니스로 공적인 여행하는 경우 자신이 직접 여행경비를 지불하지 않는 반면, 휴양지로 여행하는 경우 개인적인 경비를 지불하는 경향이 있다. Ryanair는 이점에 착안하여 저가의 적용대상을 개인의 경비가 지불되는 시장에 집중화하는 전략으로 범위를 축소한 것이다. 이는 전 노선을 대상으로 저가로 소구하는 것 보다 고객 입장에서는 자신이 직접 지불하는 노선에 대한 저가소구라는 점에서 차별성을 지닌다. 한편 EasyJet는 Ryanair와 마찬가지로 유럽 시장을 기반으로 하고 있지만, LCC 전략에 있어서는 시장 집중화가 아닌 서비스 차별화를 추구했다는 점에서 차이가 있다. 기본 LCC 원형을 모방하면서, EasyJet는 서비스는 보다 단순화시키는 반면 고객에서 환경친화적 이미지를 각인시키는 에코 마케팅을 구사하여 타 LCC와의 차별성을 부각하고 있다. 이는 고객 입장에서 생각하기의 일환으로 저가항공사를 이용하는 고객 특성을 비용에 민감하고 젊은 고객 그리고 미래의 지속가능성을 상대적으로 더 중요하게 인지하는 고객으로 설정한 것이다. 일반적으로 높은 서비스 수준을 유지하기 위해서는 불필요한 자원을 더 많이 사용해야 하고 이는 지구 환경적인 차원에서 지속가능성을 저해하는 부작용이 나타날 수 있다. 저가항공사



는 실용적 차원에서 불필요한 서비스를 제거하고, 항공을 통한 이동 서비스 자체에 집중하여 환경친화적 기여를 할 수 있다는 점에 착안한 전략이다. EasyJet의 이러한 에코 마케팅 전략은 그 자체로서의 효과 보다는 EasyJet이 어떤 가치를 지향하고 있는지를 고객에게 각인시키는 효과가 큰 간접적인 전략이라 할 수 있다. 마지막으로 Air Asia는 LCC 전략원형을 모방하면서, 아시아 지역으로 확장한 사례이다. Air Asia 전략의 가장 중요한 특징은 프랜차이즈 전략이다. 이는 아시아 시장의 경영환경을 감안한 전략으로 혼자서 모든 것을 준비하기 보다는 프랜차이즈를 통한 협력전략으로 시장을 확대했다는 특징을 지닌다.

### 3. 단순화된 자원구조

LCC의 공통된 자원적 특성은 압축적 운영과 단순화로 요약된다. 상대적으로 적은 규모로 대형 항공사가 진행하고 있는 모든 업무를 관할해야 하기 때문에 운영적 차원에서 인력구조를 압축적으로 가져간다는 공통점을 지닌다. 글로벌 LCC의 경우 약1천명이상에서 5천명내외의 인력 규모를 지니고 있지만, 국내의 경우에는 100명에서 500명 사이의 소규모를 유지하고 있다. 글로벌 LCC의 경우도 인력 운영 방식에 있어서는 멀티 태스킹을 기본으로 압축적 운영방식이 유지되고 있다.

한편 LCC는 기종선택에 있어서는 기본적으로 ‘기종단일화 전략’을 선호하고 있다. 이는 최초의 LCC 전략 원형을 창조한 Southwest 이후 대표적인 LCC 전략으로 단일화된 기종 관리로 자원이 집중적으로 관리될 수 있도록 하는 것이다. 예컨대, 단일 기종을 유지하면, 정비과정에서 획기적으로 원가를 절감할 수 있다. 부품이 공통적으로 사용되고, 정비 인력의 숙련도가 높아지는 것은 물론 정비시간도 단축될 수 있는 잇점이 있다. 나아가 조종사의 숙련도를 높이는데도 효과적이고 이에 따라 조종사의 기종 전환에 따른 교육훈련비도 절감할 수 있다. 이에 착안해서 Southwest 는 보잉737을 주력기종으로 선택하였고, Southwest를 모방한 LCC들도 많은 경우 보잉737을 기본 항공기로 적용하는 경우가 많았다. 물론 이러한 선택은 LCC가 확장되면서 보잉사에



대한 지나친 의존으로 보잉사의 교섭력을 높여주는 부작용이 존재하여, 최근에는 LCC의 기종 선택이 보잉에서 에어버스로 전환되는 경향도 생기고 있다. 이에 따라 보잉사 경제권은 보잉이, 그리고 에어버스 경제권은 에어버스가 LCC의 기본 항공기종으로 선택되고 있어 기존 선택에 따른 전략집단이 구분되는 성향도 나타나고 있다. 예컨대, 기종 선택을 보잉으로 하는 경우 노후된 항공기를 매각하는 경우 이를 구입하는 또 다른 LCC와 기종이 같아서 전략적으로 연결되는 효과가 생긴다. 결국 기종 선택은 향후 LCC 전략집단의 주요 요소로 작용할 것으로 예견된다.

한편 신생 LCC 중에서는 기종단일화 전략을 선택하지 않는 경우도 존재한다. 이는 LCC 설립에 소요되는 초기 투자금을 최소화 하는 차원에서, 기종 단일화에 집착하기 보다는 시장에서 구매할 수 있는 낮은 가격의 항공기를 선택하는 경우이다. 이런 경우 운영비에 있어서는 부담이 되지만, 초기 투자비를 줄여서 진입을 용이하게 만드는 효과가 있다. 이러한 전략적 선택으로 미루어 볼 때, Southwest의 기종 단일화 전략은 LCC 전략의 진화와 더불어 변모하고 있다고 할 수 있다.

#### 4. LCC 전략의 진화

이상에서 살펴보았듯이, 주체와 환경 그리고 자원의 차원에서 살펴 본 LCC 전략은 고정적인 것이 아니라 지역별로 확장되고 시기별로 상호 모방하면서 진화하는 과정을 거쳤다는 것을 발견할 수 있었다.

LCC 전략의 진화는 세 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 지역적 진화이다. 미국에서 태동한 Southwest의 LCC 전략 원형은 유럽으로 넘어가면서 Ryanair와 EasyJet이라는 빠른 추격 기업을 탄생시켰고, 아시아로 확장되면서 Air Asia라는 프랜차이즈 연합 전략을 만들어 내었다. Air Asia는 기존의 지역항공사를 프랜차이즈를 연결고리고 묶는 연합 전략을 채택하여 LCC가 다양한 형태로 진화할 수 있는 가능성을 보여주었다. 전혀 이질적인 아시아 시장에서 활동하는 Air Asia는 미국이나 유럽의 전략을 모방하지만, 아시아 시장의 경쟁구조와 경영환경을 활용하여 적어도 아시아 지역에서는 지역



선발기업으로서의 전략적 위치를 점하고 있다. 이렇듯 LCC가 지역별로 확장되는 과정에서 전략은 원형에서 변형으로 진화하는 모습을 보여주고 있다. 원형에서 만들어진 기종단일화, 변두리공항, 서비스 단순화 등의 전략적 선택은 지역별로 확장되면서, 지역적 경영환경을 고려한 전략으로 변형되었다. 결국 지역적 확장은 LCC 전략 진화의 첫 번째 영향요인으로 작용하였다는 것이 4개의 글로벌 LCC 사례에서 발견할 수 있는 점이다.

둘째, 시기별 진화이다. 지역적 확장과 맥을 같이 하고 있지만, 시기별로도 LCC 전략은 진화하게 된다. 예를 들어 처음에는 기종 단일화라는 공통의 전략을 채택하지만, 단일 기종의 선택이 보잉에서 에어버스로 확장되게 되고 이는 기종에 다른 LCC 전략 집단을 구성하게 만드는 요인이 된다. 즉, 초기 단계에서는 보잉으로 단일화하는 것이 합리적이었으나, 시간이 경과할수록 보잉의 교섭력이 높아지고 이를 극복하기 위해 경쟁사인 에어버스를 선택하는 과정은 시기별로 LCC 전략이 진화한 예이다.

마지막으로, LCC 전략은 선발기업에서 후발기업으로 일방향적으로 이전되고 진화하는 것이 아니라 상호작용한다는 점이다. 예컨대, Ryanair나 EasyJet의 전략이 LCC 전략의 원형을 만든 Southwest의 전략에 영향을 미칠 수도 있고, 이들 전략의 상호작용이 전체 LCC 전략을 진화시키게 된다는 의미이다. 경쟁이 치열한 시장에서 이러한 상호작용에 의한 전략적 진화는 일발적인 현상인데, LCC 경쟁에 있어서는 이런 현상이 더 빈번하게 나타난다는 점을 확인하였다.



## 제 2 절 국내 LCC 성공전략 분석

### 1. 독립경영을 하는 선발기업

국내 LCC의 초기 성공사례는 제주항공과 같이 독립적 경영을 추구하는 기업이었다. 초기 시장이 형성되지 않아 LCC에 대한 제도적 환경이 만들어지고 있는 상황에서, 제주항공은 우선 시장에서 고객들에게 자신의 존재를 인지시키는 것이 가장 중요한 과제였다. 제주도라는 지역을 기반으로 한 선발 LCC라는 이미지는 구축되었으나, 과연 한국 시장에서 LCC가 기존의 항공사에 비해 어떤 면을 차별화 할 수 있을지에 대한 사회적 기대가 명확히 정립되지 않은 상태에서 무에서 유를 창조하는 과정을 거칠 수 밖에 없었다. 따라서 제주항공의 초기전략은 글로벌 시장에서 구축된 LCC전략을 벤치마킹하면서, 동시에 한국의 FSC의 전략을 일정 부분 모방하는 방식으로 구성되었다. 이는 자칫 어정쩡한 전략으로 전략할 우려가 높은 전략적 선택이라 할 수 있다. 서비스 과정의 단순화를 지향하면서도, 국내 FSC와 경쟁하는 상황에서 일정 수준의 서비스를 제공한다거나, 승무원들의 역할을 변화시켜야 한다는 LCC의 근본적인 전략을 표면적으로 모방하면서 실질적으로는 FSC의 승무원 역할과 별반 다르지 않은 역할을 부여하는 방식 등은 전략적으로 어정쩡한 상태에 머물 여지가 많았다. 예컨대, 서비스 단순화라는 LCC 전략 원형에 대한 고객들의 반응을 보면, 제주항공과 기존 항공사의 서비스에서의 단순화 정도를 거의 인지하지 못하는 경우가 나타나는 등 전략적 모호성이 확인되고 있다.

그러나 이러한 전략적 모호성에도 불구하고, 제주항공은 초반의 경영적 어려움을 잘 극복하고 핵심 LCC로 자리매김하고 있다. 이는 전략적 우수성에 기인하기 보다는 한국 시장에서 LCC 자체가 성장하는 속도가 빨랐던 면에 기인한다고 해석할 수 있다.

한국시장은 전통적으로 서비스 중심의 FSC에 의해 주도되었고, 정부의 규제에 의해 새로운 시장참여자의 진입이 어려웠던 상황에서 제주항공의 진입 자체는 고객의 선택권을 다양화시켜 주었고, 이는 시장의 성장가능성을 높여주는 계기가 되었다. 이러한



초기 LCC 시장적 잇점을 최대한 살려 제주항공은 2017년 시점에서 국내 기준으로 가장 경쟁력 있는 지역 LCC로 자리매김하고 있다. 결국 전략적 모호성은 존재했으나, 더 큰 시장의 성장성이 이를 상쇄하여 결과적인 제주항공의 경영성과가 높았다는 해석이 가능하다. 이에 근거해 볼 때 향후 추가적인 경쟁우위를 확보하지 않으면 좋은 성과가 유지되기 어렵다는 해석도 가능하다.

## 2. 자회사형태로 운영되는 후발기업

자회사 형태로 시장에 진입한 경우는 진에어, 에어부산, 에어서울이 있고, 이들은 모회사와 보완적 관계를 형성하는 전략을 유지하고 있다.

첫째, 진에어의 경우 대한항공의 노선과 보완적인 관계를 지닌 노선전략으로, 대한항공의 자원을 최대한 활용하면서 단기간에 시장에서 어느 정도의 위치를 확보할 수 있었다. 진에어 전략의 가장 큰 장점은 대한항공이라는 모기업을 활용하고 그 자원을 공유할 수 있다는 점이다. 시스템 전반에 소요되는 자원을 공유할 수 있고, 인력적인 차원에서도 보완적인 효과를 낼 수 있어 초기 단계에서 적은 자원을 투자해서 최대의 효과를 낼 수 있는 정점이 있다. 그러나 이러한 전략의 가장 큰 한계점은 역설적으로 대한항공이라는 모기업의 존재하기 때문에 창의적인 전략수립에 한계가 존재한다는 점이다. 경로 의존성 (path dependence)으로 말미암아 대한항공에서 구축된 관행의 많은 부분이 LCC인 진에어에도 이전되어 LCC 고유의 전략적 차별성을 구축하는데 한계로 작용하게 된다. 이는 특히 모회사에서 이전한 인력 때문에 만들어지는 문제이다. 자신이 모회사에서 경험한 내용을 진에어에서 그대로 답습하려는 성향이 창의적 전략의 전개를 저해하는 요인으로 작용하게 된다.

둘째, 에어부산은 아시아나의 자회사로 진에어와 비슷한 전략적 위치이나, 아시아나가 취약한 부산지역을 공략하는 LCC로 그 보완성이 대한항공-진에어에 비해 상대적으로 더 높은 경우이다. 이에 따라 에어 부산은 취항 노선에서 실질적인 시장지배력을 빠른 속도로 형성시킨 성공 사례로 평가할 수 있다. 진에어와 마찬가지로 에어부산의



가장 큰 장점은 아시아나항공의 자원을 공유하면서 취약한 노선을 보완한다는 점이다.

한편 에어 부산의 가장 큰 약점은 모기업인 아시아나 항공의 경영적 위기로 말미암아 자회사에 제공할 수 있는 자원공유가 한계에 달해 있다는 점이다. 이는 진에어에는 없는 약점으로 에어 부산이 향후 극복해야 할 과제이다.

셋째, 에어서울은 아시아나 항공이 경영적 위기를 타파하기 위해서, 기존의 성공적인 에어부산의 비즈니스 모델을 원용하여, 한국에서 가장 거점의 잇점이 높은 서울을 LCC의 중심으로 전환하는 공격적인 전략으로 도입한 LCC이다. 에어서울의 장단점은 에어부산과 유사하다. 한편 하나의 모회사 산하에 두 개의 LCC를 두는 것은 확장 차원에서는 유리할 수 있으나, 역할분담 및 기업별 차별화를 이루기에는 전략적인 한계가 더 많이 노출될 수 있는 위험한 전략이다. 그럼에도 불구하고 아시아나가 이러한 전략적 선택을 하는 이유는 모회사의 경영적 상황이 어려워져서 더 공격적인 전략으로 위기를 타파하기 위함으로 해석된다.

### 3. 독립경영을 하는 후발기업

독립경영을 하는 후발기업인 이스타, 티웨이가 대표적이다. 이외의 LCC 등은 전략적 가치를 고려하기에는 너무 초기 단계이기 때문에 본 분석에서는 제외했다. 이스타와 티웨이는 시장에 진입한 시기도 비슷하고 직원수도 약 천명 정도로 유사하지만, 성공 전략에 있어서는 다소의 차이가 존재한다.

이스타 항공의 전략은 부정기 노선을 활용해서 미래 성장가능성이 높은 중국시장을 공략하는 전략이다. 즉, 기존의 경쟁이 치열한 시장 보다는 수익성 향상에 도움이 되는 신규 성장노선에 집중하는 전략으로, 정공법 보다는 부정기편을 이용해서 우회적으로 시장에 진입하는 전략이다. 결국 이스타의 전략은 제한된 시장을 확정하는데 주력하는 전략으로 해석할 수 있다.

한편 티웨이 항공은 서비스 구성에서는 단일 기종화 및 온라인 중심 마케팅을 강조하여 LCC 전략 원형을 활용하는 공력하고자 하는 시장은 역설적으로 장거리 노선을



지향하는 하이브리드 포지셔닝을 추구하고 있다. 물론 단기적으로 장거리 노선에 취항하는 것은 어렵지만, 초기의 전략적 방향을 장거리에 맞춘 것은 다른 LCC와는 차별화된 부분이다.

이스타와 티웨이 양 사 모두 초기 진입 이후 이렇다 할 경영성과를 달성하지 못한다는 한계를 지닌다. 이는 초기 진입자인 제주항공의 LCC 시장 선점과 빠른 후발자인 모기업에서 파생된 진에어, 에어부산과 같은 자원 공유한 LCC에 비해 후발 독립 LCC의 근원적 한계를 보여주는 부분이라 할 수 있다. 새롭게 진입을 준비 중인 수많은 LCC들을 고려해 볼 때 이러한 독립 LCC들이 경쟁우위를 확보하기 위해서는 보다 창의적인 전략을 도입할 필요가 있다. Air Asia의 프랜차이즈 전략과 같이 다른 기업이 시도하지 못했던 전략을 한국시장의 실정에 맞게 도입하는 혁신적인 LCC만이 독립형태로 운영되면서도 장기적으로 존속할 수 있을 것이다.





## 제4장 결론

### 제1절 연구 결과 요약

본 연구의 대상이 된 LCC는 최근 6년간 국내 시장이 급성장하고 있다. 이러한 시장 성장에 따라 수많은 LCC가 탄생하고 성장하기도 했고, 일부에서는 경영이 원활하지 못하여 소멸되기도 하였다. 그러나 여전히 미래의 성장 가능성을 보고 LCC를 준비 중인 항공사가 다수 존재한다. 글로벌 LCC 전략과 국내 선발기업의 사례를 바탕으로 국내 LCC가 참고해야 할 성공전략은 다음과 같이 요약된다.

첫째, 창조적 경영자의 중요성이다. 성공한 전략에는 이를 창조한 경영자의 역할이 중요하다는 것을 여러 사례에서 공통적으로 보여주고 있다. 둘째, LCC는 단일 성공전략을 지니는 것이 아니라 진입순서에 따라 상이한 경영환경에 적응하는 과정에서 자신만의 차별화된 전략을 지녀야 한다는 점이다. 하나의 성공사례를 그대로 모방하기 보다는 주어진 경영환경이 상이하면 적절히 변형시키는 것이 중요하다는 교훈이다. 셋째, 저가항공사의 근간이 되는 자원구조는 단순화시켜야 한다는 점이다. 어떤 전략적 진화를 하건 자원 구조는 최대한 단순화시키는 것이 저가 항공사 역량구축에 기본이 된다는 사실을 여러 성공사례에서 공통적으로 보여주고 있다. 넷째, 이러한 세 가지 요인을 바탕으로 지역별 LCC 전략을 전략집단으로 구분해 LCC 전략은 끊임없이 진화한다는 점이다. LCC의 근원적인 저원가 전략을 기본으로, 주어진 환경에 따라 자원을 차별화하는 과정에서 성공전략 자체가 진화한다는 점을 발견하였다.

국내 LCC를 진입순서에 따라 전략집단별로 구분한 분석에서는 다음의 세 가지 집단별 차이가 도출되었다. 첫째, 독립경영을 하는 선발기업인 제주항공 분석에서는 진입시기에 따른 선점우위에 근거한 경쟁우위를 확인할 수 있었다. 그러나 이러한 우위요인은 빠르게 성장하는 후발기업이 선발기업인 제주항공의 장점을 흡수하는 경쟁구도하에서는 브랜드화와 차별화전략을 더욱 진화시키는 전략이 요구 될 것이다. 둘째, 자회사



형태로 운영되는 후발기업인 진에어, 에어부산, 에어서울에서 도출한 특징이다. 이들 기업은 기본적으로 모회사의 자원을 바탕으로 빠른 시간에 시장에 진입해서 성공한 사례이다. 자신의 가장 큰 강점이 약점이 될 수 있듯이, 이들 기업의 가장 큰 한계점도 모회사가 존재한다는 점이다. 전통적인 모회사의 경영전략에 머무르지 않고, 창의적이고 차별화된 전략을 도입하는 것이 이들 기업의 가장 절실한 과제일 것이다. 셋째, 독립경영을 하는 후발 기업인 이스타, 티웨이에서 도출된 특징이다. 앞의 두 그룹에 비해 자원이나 여러 가지 조건이 열악한 이들 기업은 경쟁의 범위를 넓히는 것을 지양하고 특정 시장이나 제품/서비스에 집중하는 전략이 중요하다는 것을 발견했다. 이러한 틈새전략을 기반으로 초기 성공이 이룬 후 추가적인 시장이나 제품군에서의 성장을 유도하는 방식이 요구될 것이다.

## 제2절 연구의 시사점 및 한계

### 1. 연구의 시사점

국내 LCC 시장은 아직 성장세를 유지하고 있다. 이러한 성장세는 LCC에게 장단점이 존재한다. 그러나 향후 LCC 시장은 성숙기에 접어들 것이다. 이러한 전략적 진화의 과정을 고려 할 때 초기에 성공을 이루었던 전략을 더욱 발전시키는 추가적인 노력이 요구된다. 예컨대, 경쟁자의 강점은 흡수하면서, 자신만의 차별화된 전략을 구축하고 이를 브랜드화 시키는 주도적인 전략이 요구된다.

한편 항공운송 경영환경에도 끊임없이 변화하고 있다. 항공사의 인수합병이 빈번하게 이루어지고 있으며, 항공사간의 제휴도 지속적으로 확대되고 있다. 이러한 변화는 LCC시장에도 고스란히 적용될 수 있을 것이다. 즉, 인수합병과 제휴와 같은 협력전략을 기반으로 한 LCC 전략에 대한 고려가 요구될 것이다. 나아가 고객환경에도 혁신적으로 변화하고 있다. 기존의 단순 구매자에서 마케팅 한다는 소극적인 자세를 벗어나 고객과의 유대감을 강화하고 이용자 측면에서 프로세스를 혁신할 필요가 있다.



## 2. 연구의 한계

본 연구는 저가항공사의 집단별 성공전략을 분석한 것이다. 성공요인을 분석하기 위해 선국 저가항공사들의 성공 사례를 분석하고 사례별 성공 요인을 알아봤다. 또한 이를 우리나라에 맞게 적용 할 수 있는 점을 알아보고, 특히 우리나라 LCC는 전략진단별 성공요인을 분석하여 LCC시장의 성공적인 발전을 계속할 수 있는 요인을 연구 분석하였다. 연구 대상이 글로벌 LCC의 경우 전체를 다 대변 할 수 없을 뿐 아니라, 국내의 경우 일부 항공사를 제외하고는 자료를 취합하기에 어려움이 있었다. 또한 성공 전략과 실제 성과간의 연관 관계를 객관적으로 입증하는데도 한계가 있었다. 또한 방법론적으로도 연구 대상을 기존 LCC 중 일부를 자의적으로 선정했다는 한계와 더불어 사례를 통한 분석만으로 성공전략을 일반화시키기 어렵다는 한계를 지닌다. 이를 보완하기 위해 추후 연구에서는 보다 객관적인 기준과 통계분석 기법을 통한 실증연구가 이루어질 필요가 있다.



## 참고문헌

### -학위 논문

- 하수동(2006) 저원가항공사의 지역별 자원구조별 전략특성에 관한 연구.  
박사논문, 한국항공대학교 항공·경영대학원
- 곽재섭(2014) 글로벌 저가항공사의 경쟁적 마케팅 전략 : AirAsia를 중심으로  
석사논문, 한국항공대학교 항공·경영대학원
- 최경훈(2008) 저가항공사 성공요인에 대한 실증연구,  
석사논문, 한국항공대학교 항공·경영대학원
- 최식(20015) 國內 저가항공사의 經營 活性化 方案에 관한 研究 : 國外 저가항공사  
의 경영 모델을 기반으로, 석사논문, 한국항공대학교 항공·경영대학원

### -학술지 논문

- 이윤철,김지희,노태우,성윤영(2008) 동북아 항공운송시장 변화에 따른 저가항공사  
경쟁전략에 관한 연구, 한국항공경영학회 춘계학술대회, Vol.2008
- 유창조, 송윤화, 권혁민(2014) 저가항공시장 개척을 위한 제주항공의 브랜드전략에  
관한 사례, Korea Business Review, Vol.18 No.3
- 권기환, 김효정, 한영도(2013) 저가 항공사의 경쟁 우위 동인에 관한 탐색적 연구  
한국항공경영학회지, Vol.11 No.1
- 정혜진, 이승창(2017) 에어프랜차이징을 통한 성장전략, 프랜차이징저널, Vol.2
- 이성희, 김대기, 여민영(2015) 항공사의 시장진입에 따른 기존 항공사의 전략적 대  
응, Vol.33 No.3

### -기타

- 이은택(2017)취항 8년새 직원11배...저비용항공사 일자리 '고공행진', 동아일보
- 조선매거진 & economychosun.com(2017)
- 10년 만에 60배 성장... 2020년 매출 1조원 돌파 예상 단일 기종 항공기 도입해  
비용 줄이고 안전성 높여



박경훈(2017) [Who Is ?] 최규남 제주항공 사장, 비즈니스포스트  
자본시장 미디어 'thebell'(2017) 제주항공, 애경 오너가 자산 증식 '지렛대'  
허정철(2017) CEO스코어데일리  
최규남 제주항공 사장, 급성장 비결은 '차별화 전략', CEO스토리  
skydragon, 청주공항 기점 LCC 에어로-K(케이에어항공)  
항공 스타트업' Aero K..."진짜 LCC 보여줄 것"  
김창경, 강병호 에어로케이 대표 "동북아 LCC 점유율 낮아 충분히 승산"  
김보미 기자, 저비용항공사 승객, 2010년 이후 연 20% 성장.

제주항공 [www.jejuair.net](http://www.jejuair.net)

진에어 [www.jinair.com](http://www.jinair.com)

에어부산 [www.airbusan.com/content/individual](http://www.airbusan.com/content/individual)

에어서울 [flyairseoul.com](http://flyairseoul.com)

이스타 [www.eastarjet.com](http://www.eastarjet.com)

티웨이 [www.twayair.com](http://www.twayair.com)

구글 뉴스

Wikipedia

나무위키

Business Strategic Blog

Wikipedia

UK ESSAYS

Wiki백과



## ABSTRACT

### Analysis on Success Strategies of Low-Cost Carrier Strategic Groups

Lee, Young Hee

Dept, of Avionics

Graduate School of

Korea Aerospace University

(Advisor: Prof. Lee, Yun Cheol, Ph.D.)

With the growth of air routes in Japan and Southeast Asia, passengers of domestic low-cost carriers have increased by 20% each year since 2010 and this growth has been continued.

Based on this market growth, starting with Jeju Air, a large number of domestic low-cost carriers have been founded, forming a fierce competitive structure.

In this study, successful global low-cost carriers like Southwest, Ryan Air, EasyJet, and Air Asia, and domestic low-cost carriers like Jeju Air, Jin Air, Air Busan, Air Seoul, Eastar Jet, T'way Air, and new entrant cases were analyzed in depth to investigate strategical characteristics of low-cost carriers.

Based on this analysis, strategical homogeneity and heterogeneity of these companies were identified and implications on strategical positioning for fundamental competitiveness of Korean low-cost carriers were extracted.



The success factors of global low-cost carriers were analyzed, focusing on the objective data, since there are a lot of disclosed data about successful cases of global low-cost carriers, which are the archetype of low-cost carrier strategy. But the developed cases of Korean low-cost carriers are limited. For this reason, the contents containing strategical characteristics were collected from the researcher's perspective, focusing on the data announced by the companies.

One of noticeable success strategies of global low-cost carriers is a creative manager. For example, Southwest, the beginning of low-cost carrier, emphasizes the manager's unique management philosophy. In other words, its representative success strategy was to concentrate on simplification of capabilities and dominate the market that was not early considered by the competitors in advance.

This company focuses on fun-based management to make its members improve efficiency voluntarily. This is a new attempt beyond the traditional concept of airline service and a creative strategy introduced by the manager.

Another strategy of global low-cost carriers is to strength their own fundamental cost leadership, copying the strategies of the first movers, based on financial professionalism. This strategy has been changed according to the sequence of entry and the environments, based on the archetype of success strategies of low-cost carriers.

Ryan Air to concentrate on the market, based on the archetype of success strategies, EasyJet to emphasize differentiation, and Air Asia that has achieved local expansion (in Asia) are representative cases. On the other



hand, one common thing among the strategies of global low-cost carriers is that they have simplified resource structures. For example, these low-cost carriers unify airplane types for maximizing economic feasibility from diverse viewpoints and remove unnecessary waste of resources by forming simplified resource structures.

There are three representative cases of domestic low-cost carriers. The first case is Jeju Air, which is the leader of independent management. Jeju Air adopts a hybrid strategy to copy part of Korean full-serviced carrier strategy, benchmarking the strategical archetype of low-cost carriers in the global market, at the same time.

The second cases are Jin Air, Air Busan, and Air Seoul that are late movers and affiliated companies. Basically, these companies focus on forming complementary relationships with patent companies. For example, Jin Air was able to establish the foundation in the low-cost carrier market in a short time, with support from their patent companies. But Jin Air has a limitation in developing its own creative success strategy. Although Air Busan, an affiliated company of Asiana Airlines, has a similar strategical position to Jin Air, it targets Busan area that is not less dominated by Asiana Airlines.

This shows that the management limitation of the patent company serves as a new market opportunity for the affiliated company. For getting over the management crisis of the patent company, Air Seoul, another affiliated company of Asiana Airlines, adopts an aggressive strategy to uses Seoul with the biggest advantage in the Korean market as the center of low-cost carriers, copying the successful business model of Air Busan.





The last cases are Eastar Jet and T'way Air that are late movers of independent management. Although these companies entered the market around the same time and have a similar number of employees, there is a strategical differentiation. Eastar Jet pursues development of new air routes using nonscheduled flights. In other words, they are endeavoring to improve profitability by developing new air routes in China using nonscheduled flights in the regions, where were not developed before. On the contrary, T'way Air aims at hybrid positioning and pursues development of long-distance markets, based on online marketing.

As stated above, the basic strategy of low-cost carriers is to develop the foundation for application of low cost relatively. For achieving this purpose, there is a common strategy of low-cost carriers. But it was also discovered that they selected the strategies considering regional characteristics and foundation characteristics or resource differentiation when there are patent companies.

In conclusion, this study considered the constant strategical evolution processes of low-cost carriers to win their own differentiated competitive advantages, escaping from the early low-cost carrier strategy. In spite of the limitation of the case study, it is anticipated that the strategical characteristics presented in this study can serve as basic data for research on low-cost carriers in Korea.

### **Key words**

low-cost carrier, strategic group, analysis of success strategy, original strategic form.