

저가항공사의 운영전략특성에 관한 탐색적 연구

이 휘 영

인하공업전문대학
항공경영과 조교수

하 수 동

일본항공(JAL)

【국문요약】

본 연구의 목적은 2000년대에 들어와 전 세계 항공운송산업에서 겪고 있는 어려움(9.11테러, SARA, 고유가 충격 등)을 극복하고 점차 그 전략적 가치를 증대시키면서 성공적인 발전을 꾀하고 있는 저가항공사의 전략적 특성을 체계적으로 연구 분석하여 전략적 시사점을 제시한다. 따라서 본 연구에서는 규제완화의 시기와 환경에 따라 뚜렷한 차이가 있는 미주지역, 유럽지역, 아시아·오세아니아 지역 등 3개의 대륙을 표본으로 지역별 저가 항공사의 전략적 차이와 자원구조에 따른 차이를 규명하여, 2008년도 이후 국내선 및 국제선 운항개시를 앞둔 국내 10여개 저가항공사의 성공적인 경영에 표본적인 모델로 활용하였으면 하는 기대이다.

주제어 : 저가항공사, 네트워크항공사, 운영전략특성

I. 서론

항공운송산업의 규제완화와 함께 1980년대에 미국과 유럽을 중심으로 한 후발기업으로 항공운송산업에 진입한 저가항공사(low cost carrier)들은 대형항공사(full service carrier)들이 상대적으로 어려움을 겪고 있는 상황에서도 세계의 각 지역에서 새로운 전략 집단을 형성하면서 꾸준히 성장을 계속하고 있다[1]. 따라서 2008년 현재 전 세계 약 300여개 저가항공사가 생존을 위해 치열한 경쟁과 함께 항공운송산업의 전략적 구도를 바꾸어 가고 있으며, 지역에 따라서는 지상교통보다 더 저렴한 운임을 제공함으로써 인접산업인 여행 및 관광산업에까지 영향을 미쳐 저비용 여행 산업이 확산되고 있다. 한편 항공기 제작산업에 있어서는 저가항공사에 적합한 단거리 국제선 운항에 맞춰 항공기 연구개발에 전력을 집중하고 있다. 또한 공항운영자는 저가항공사를 유치하기 위한 전략을 수립하여 항공운송산업 전반과 인접산업에 까지 영향을 미침으로써 그 전략적 중요성이 점차 증대되고 있다[1].

저가항공사의 효율적인 경영전략은 미국에서 시작하여 유럽을 거쳐 아시아·오세아니아, 남미와 아프리카까지 확산되고 있고 주로 국내선 위주의 틈새전략으로 출발한 저가항공사는 아시아에서는 지역적 특성에 따라 점차 국제선으로 그 영역을 확대하고 있다. 2004년 1월 당시, 아시아 태평양지역의 저가항공사 취항 노선수가 국내선 83개 노선, 국제선 19개 노선이었던 것이 2005년 1월에는 국내선 158개 노선, 국제선 53개 노선으로 확대되었고, 2010년 1월에는 저가항공사 취항노선이 500여개에 달하고 그중 약 30%가 국제선이 되리라는 전망을 하고 있다.¹⁾ 아시아지역에서 국가 간 항공운송산업이 완전자유화 된다면 그 성장잠재력은 무한하다고 보는 견해가 일반적이다. 아시아는 인구 20만명 이상 도시가 240여 곳이나 되며, 100만 명 이상의 도시 또한 130여 곳에 이르고 있기 때문이다. 여기에 상대적으로 아시아지역은 소득수준이 낮아 항공운임에 민감하다는 것도 발전가능성의 한 요소가 될 수 있다[1]. 세계의 움직임은 각 지역별 역내 무역

1) Centre for Asia Pacific Aviation 주최 [4nd Annual Asia Pacific Low Cost Airlines Symposium 2007] 발표자료.

자유화가 빠르게 진행되고 있다. 아시아지역 내 무역자유화가 진행되면 항공운송수요 또한 현재 진행속도 보다 더욱 빠르게 증가할 것이고 이에 걸림돌이 되고 있는 국가 간의 항공운송 자유화 역시 급속도로 확산될 것으로 추정 된다.

2005년에 들어와 국내에도 저가항공사가 설립되어 운항을 개시하고 있으나 국내선의 확장이나 발전은 한계에 처한 한국의 현실에서 이제 저가항공사를 기반으로 하는 국제선으로의 확장, 지역 내 저가항공사에 대한 경쟁전략 및 방어에 관한 연구 등이 항공운송산업과 인접산업에 중요한 과제가 될 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 2000년대 들어와 전 세계 항공운송산업의 악재에도 불구하고 점차 전략적 가치를 증대시키면서 성공적인 발전을 꾀하고 있는 저가항공사의 특성을 대륙별로 탐색적 연구를 시행하여 분석한 후 향후 국내 저가항공사들의 성공적인 경영 전략에 시사점을 제시하는데 그 목적을 둔다.

Ⅱ. 저가항공사의 기존연구

저가항공사의 용어는 low cost

carriers, low fair airlines, no-frill airlines, budget airlines, discount airlines 등 다양하게 표현되고 있고, 이에 상응한 기존 항공사를 full service carriers, network carriers, traditional schedule airlines 등으로 다양하게 표현하고 있다. 저가항공사는 그 짧은 역사에도 불구하고 시장 환경이나 지역에 따라 경영구조나 목적 및 모델이 다양하기 때문에 연구자에 따라 다양한 정의를 내리고 있지만 현실적으로는 항공사 스스로가 저가항공사라고 주장하면서 시장에 진입하는 경향이 일반적이다[7].

저가항공사에 대한 본격적인 연구는 2000년대 항공운송산업의 외부적인 혼란으로 인한 항공수요의 급속한 감소와 기존 항공사의 비용절감에 대해 관심이 집중되면서라고 할 수 있다. 저가항공사에 대한 기존 연구를 부문별로 정리하면 <표 1>과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 저가항공사의 사례연구와 경쟁전략에 관한 연구인 경영전략 특성 중심의 연구가 많은 부분을 차지하고 있으며, 둘째, 저가항공사가 이용하는 공항 관련 연구 및 저가항공사를 이용하는 여행자의 성향에 관한 연구로 대별된다.

〈표 1〉 저가항공사에 대한 부문별 대표 연구

연구 부 문	학 자	연구 내 용
사 례 연 구	S.D.Barrett (2001)	○ 아일랜드 라이언에어의 연구사례 - 외부비용절감에 대한 성공사례 연구
	J.H.Gittell (2000)	○ 사우스웨스트항공의 조직문화 사례연구 - 팀 정신을 통한 저원사항공사 작업집단의 생산성 강화 방안에 관한 연구
	D.Gillen & A.Lall (2004)	○ 사우스웨스트항공, 라이언에어와 이지젯항공 사례연구 - 저가항공사의 업무효율화에 관한 연구
경 영 전 략 연 구	A.R.Goetz & B.Graham (2004)	○ 네트워크항공사의 경영전략에 대응하는 저가항공사의 경영전략 연구 - 네트워크항공사 경영전략의 3가지 딜레마에 대처하는 저가항공사의 경영전략 연구
공 항 관 련 연 구	S.D.Barrett (2000)	○ 항공규제완화에 따른 유럽공항의 경쟁력 제고방안 연구 - 저가항공사의 포인트 투 포인트 공항전략 연구
	H.Hatty & S.Hollmeier (2004)	○ 90년대 세계 공항경영 형태 및 공익모델 변화 - 공항부문의 비 항공수입에 관한 연구
이용객 성 향 연 구	K.J.Marson (2000,2001)	○ 비즈니스 여행객의 항공사 선택 요소 연구 - 유럽내 단거리 비즈니스 여행객의 항공사 선택요소는 서비스의 질 보다 가격에 민감하다는 연구결과 도출

Ⅲ. 저가항공사의 부문별 경영전략 유형

항공사의 수익구조는 공급좌석의 단위당 수입을 최대화하고, 비용의 최소화를 통하여 수익을 극대화하는데 있다. 저가항공사의 전략적 구조 또한 저 운임으로 많은 수의 고객을 창출하고, 다시 저비용을 실현하여 저운임으로 환원시키는 구조를 가지고 있다.

이러한 저가항공사의 경영전략을 수입의 측면과 비용의 측면으로 구분 정리하면 다음과 같다[2].

3.1 수입증대 전략

첫째는 단거리(short haul) 운항전

략이다. 단거리 운항은 어느 정도까지는 운항비용이 증대되는 것이 사실이나 수요의 측면에서는 장거리 운항에 비하여 수입증대효과가 더 높다. 가격에 민감한 수요자는 가처분 소득이 낮아 장거리 여행은 포기하는 반면에 단거리의 싼 요금을 선호하기 때문에 이들에 대한 수요 창출효과가 크다. 둘째는 지점간(point to point) 운항전략이다. 이는 저가항공사 전략의 핵심으로써, 직항편을 이용하기에 편리하여 여객의 유입권이 넓어져 수익성이 좋아진다. 셋째는 환불불가제도(no refund)를 운영하는 경우이다. 이는 예약은 하고 탑승은 하지 않는 예약부도(no-show)율을 낮추어 좌석 가동률을 높일 수 있다. 이 외에도 요금등급(booking class)을 단순화하여 상대적으로 수입증대를 꾀하기도 한다.

3.2 비용절감 전략

첫째, 지점간(point to point) 운송 전략이다. 허브 앤 스포크(hub & spoke) 전략은 혼잡시간을 유발시켜 게이트, 발권, 보안검색, 지상조업, 정비, 탑승교의 직원들을 혹사시키게 되고 또한 이들의 기량을 높이기 위하여

상대적으로 높은 비용이 들지만, 지점간 운송은 혼잡시간이 없으므로 이들에 대한 인건비를 줄일 수 있고, 지상조업 장비 등의 자본지출도 줄일 수 있다. 공항의 혼잡도가 감소되어 연결여객이나 수하물을 위한 대기시간을 감소시켜 항공기의 가동률을 향상시킨다. 저가항공사들은 평균 지상체류시간을 30분 이내로 유지하고 있다. 둘째, 기종의 단일화(common fleet)이다. 규모의 이익으로 항공기, 부품, 부자재 등의 구매력을 향상시키고, 승무원이나 정비사 등의 전문 인력에 대한 훈련비용을 감소시키는 것과 동시에 전문성을 강화시킬 수 있으며, 객실 서비스등급(cabin class) 및 재훈련 설계과정의 단순화, 강사 및 훈련시설의 활용도를 높여 밀도의 경제도 달성(economic of density)할 수 있다. 셋째, 공항선택의 차별화(choice of secondary airport)이다. 공항의 착륙료와 공항시설 사용료를 상대적으로 줄일 수 있고, 항공기 가동률의 증가 및 직원의 효율적 운용을 꾀할 수 있다. 넷째, 노-프릴(no-frill) 서비스 전략이다. 1등석 서비스나 식음료 서비스를 없애고 기내 엔터테인먼트 서비스를 최소화하여 객실승무원의 수를

줄일 수 있고, 기내식의 보존을 위한 기내 장치가 불필요하여 좌석 수를 증가시켜 좌석 단위당 비용을 감소시킬 수 있다. 다섯째, 순수여객 운송서비스(no cargo service)이다. 착륙료 및 항행시설 사용료 등의 중량과 관련된 비용을 감소시키고 화물 탑재를 위한 지상조업 장비 및 인원이 불필요하며, 동시에 정시성도 향상시킬 수 있다. 이외에도 인터넷을 이용한 온라인 직접 판매로 대리점에 지불하는 비용을 절감하거나 코드-쉐어, 연계수송, 상용고객 우대제도 등을 채택하지 않음으로써 비용을 절감할 수 있다.

IV. 저가항공사의 부문별 경영전략 분석

저가항공사의 경영전략 사례연구의 대상은 규제완화의 시기와 환경에 뚜렷한 차이가 있는 미주지역과 유럽지역 및 아시아·오세아니아지역 등 3개의 대륙으로 나누어 시행하며 이를 기반으로 지역적으로 전략특성에 차이가 있는지와 저가항공사가 발생하게 된 기원에 따라 전략특성을 탐색적 연구로 한다.

4.1 지역별 저가항공사의 전략적 특성 분석

4.1.1 미주지역[9]

규제완화 이후 1981년 노선진입 및 철수의 자유, 1983년 운임의 자유로 이어지면서 1990년대까지 약 200여개의 항공사가 신규 진입하고 그와 비슷한 수의 항공사가 도산하는 등 치열한 경쟁을 거쳐 시장의 과점화가 진행되었으나, 2001년 9.11테러로 인하여 급격한 수요의 감소와 보완비용의 증가로 미국 항공운송업계는 새로운 위기에 직면한다. 그 결과 US Airlines는 2002년 8월 파산보호를 신청하게 되고, 그 이후 구조조정을 거쳐 2003년 3월에는 파산보호에서 탈출하였으며, United Airlines 역시 2002년 12월에 파산보호를 신청한 후 현재까지도 구조조정을 진행 중이다[3]. 한편, Delta Airlines과 Northwest Airlines도 2005년 9월에 파산보호를 신청함으로써 미국 내 주요항공사가 파산보호 상태에서 현재까지도 자구노력을 하고 있다.

〈표 2〉 미주지역 항공사별 전략특성 분석

부 문	전략 특성	저가항공사			대형항공사 자 회 사		지역, 전세 항공
		South west	Jet Blue	Air tran	Song	Ted	ATA
유통 및 판매부문 (distribu- tion)	인터넷 및 콜센터 중심	●	●	●	●	●	
	ATA창구 및 여행사						●
	e-ticket	●	●	●	●	●	●
	비싼 환불 Charge	●	●	●	●	●	
서비스 부문 (service)	지정좌석제 운영		●	●	●	●	●
	스넥류 무료 제공						
	마일리지 서비스 운영			●	●	●	●
	기내 엔터테인먼트	●	●	●	●	●	●
운영부문 (operation)	항공기종 단일화	●	●		●		
	단일 클래스 운영				●		

이러한 환경에도 불구하고 Southwest Airlines과 JetBlue Airways 등 저가항공사들은 점차 시장을 확대하여 2007년 말 기준 저가항공사들의 미국 시장 점유율은 23%에 이르고 미국 3대 항공사 국내 노선의 80%가 지속적으로 저가항공사로 시프트되는 경향을 나타내고 있다. 이로 인하여 기존의 대형항공사들도 종래의 비즈니스 모델을 전환하기 시작하는데, Delta Airlines은 'SONG'이라는 저가항공사, United Airlines은 'TED'라는 저가항공사를 설립하여 자사의 국내노선 이양을 꾀하고 있다. 한편 American

Airlines은 허브 앤 스포크 전략을 일부 수정하면서 혼잡비용을 삭감하는 등 저가항공사의 비즈니스 모델을 모방하여 생존을 꾀하고 있다.

따라서 미국내 항공산업은 현재 크게 두 가지 형태로 운영되고 있다. 하나는 간선(major route)에서 저가로 운항하는 형태로서 Southwest, JetBlue, Frontier, AirTran과 같은 항공사이고, 두 번째는 하나 혹은 둘 이상의 대형항공사와 제휴하여 허브와 지역을 이어주는 지선(feeder route)에서 소형항공사로 운항하는 지역항공사의 형태이다.

특히, 미국의 저가항공 시장과 같이 경쟁이 심화된 시장에서는 상기에서 언급한 바와 같이 2개의 기원에 따른 카테고리별 저가항공사가 추구하고 있으며 저비용모델 및 전략 또한 경쟁에 대응하기 위해 각기 다른 방식의 모습으로 나타나고 있다.

4.1.2 유럽지역(8)

1993년 1월 1일 EU가 탄생한 이후 1997년 4월에 이르러 운임설정의 자유, EU내 노선 및 편수 설정의 자유, Cabotage운항의 자유, 공동면허 규정의 도입 등 EU내 항공운송에 대한 완전자유화가 실현되었다. 그러나 미국의

9.11테러로 인한 수요의 감소와 보완비용의 증가는 기존의 대형항공사들에 대한 경영상의 어려움을 가중시켜, 영국항공(British Airways)과 독일의 루프트한자항공사(Lufthansa)가 직원감원 및 유로 수지 개선책 등 강력한 구조 조정을 시행 중에 있다. 한편 에어프랑스(Air France)와 네덜란드의 KLM항공사는 항공사간 경영통합과 스위스항공(Swiss Air)의 경우 경영파산 후 스위스 국제항공으로 재건을 꾀하고 있으며 자체 구조 조정, 경영통합 등 경영상의 어려움을 맞고 있다.

이러한 가운데 유럽지역에서의 저가항공사들의 약진은 어느 타 지역 보다 두드러지게 나타나 Ryanair, easyJet

〈표 3〉 유럽지역 항공사별 전략특성 분석

부 문	전략 특성	저가항공사		대형항공사 자회사	지역, 전세항공
		easy Jet	Ryan air	Bmibaby	Virgin Express
유통 및 판매부문 (distribution)	인터넷 및 콜센터 중심	●	●	●	●
	ATA창구 및 여행사				●
	e-ticket	●	●	●	●
	비싼 환불Charge	●	●	●	
서비스 부문 (service)	지정좌석제 운영			●	●
	스넥류 무료 제공				
	마일리지 서비스 운영	●	●		
	기내 엔터테인먼트	●	●	●	
운영부문 (operation)	항공기종 단일화			●	●
	단일 클래스 운영				

등 60여개의 저가항공사가 신규 진입하여 경쟁하고 있다. 이러한 저가항공사들의 경쟁에 맞서 영국항공이 'GO'라는 저가항공사를 설립하였으나 Ryanair가 2002년 6월 매수하였고, KLM이 설립한 저가항공사 'Buzz'도 Ryanair가 2003년 4월 매수함으로써 기존항공사들과 저가항공사들 간에 치열한 경쟁이 진행되고 있다.

이러한 저가항공사들의 활약으로 1999년 이후 저가항공사의 여객수송 실적은 연 평균 45%씩 성장하고 있으며, 2007년 말 유럽 내 항공수요의 26.5%를 점유하였고, 2010년경에는 35%까지 확대되리라는 전망이다.

4.1.3 아시아·오세아니아 지역(9)

아시아지역은 국제항공운송협회(IATA)에 의하면 급속한 경제성장에 따라 세계경제의 중심으로 자리 잡으면서, 2010년에는 세계 국제선 항공여객수의 50%에 이를 것으로 전망하고 있다. 아시아 지역은 2001년 9.11테러와 2003년 이라크 전쟁 및 SARS로 인한 수요의 감소에도 불구하고 타 지역에 비하여 빠른 회복세를 보이고 있으나, 규제 완화가 늦어져 국가별로 아직도 많은 규제가 항공운송산업 발전에 큰 걸림돌로 작용하고 있다. 그러나 규제완화가 비교적 일찍 시작된

〈표 4〉 아시아·오세아니아지역 전략 특성 분석

부 문	전략 특성	저가항공사			지역, 전세항공
		Skymark	Virgin Blue	AirAsia	NokAir
유통 및 판매부문 (distribution)	인터넷 및 콜센터 중심		●	●	●
	ATA 창구 및 여행사	●			
	e-ticket	●	●	●	
	환불 불가	●	●		
서비스부문 (service)	지정좌석제 운영	●	●	●	●
	스넥류 무료 제공				●
	마일리지 서비스 운영			●	
	기내 엔터테인먼트	●	●	●	●
운영부문 (operation)	항공기종 단일화	●		●	●
	단일 클래스운영	●	●	●	

일본의 경우는 이미 1990년대 말 저가항공사가 출현하였고, 호주와 뉴질랜드, 호주와 싱가포르, 타이와 말레이시아, 타이와 중국, 타이와 홍콩 간에는 이미 오픈-스카이(open sky)협정이 체결되어 국제선에서도 저가항공사가 출현함으로써 지역적으로 활발한 경쟁이 이루어지고 있다.

아시아지역내 저가항공사는 말레이시아의 AirAsia, Athena Air, 인도네시아의 Lion Air, 싱가포르의 Valuair, 싱가포르항공의 자회사인 Tiger Airways, 태국항공의 자회사인 Sky Asia, Orient Thai의 자회사인 One-Two-Go, Air Asia의 자회사인 Thai Air Asia, 필리핀의 Cebu Pacific이 활발히 운항되고 있다, 한편 오세아니아 지역 중 하나인 호주에서는 Virgin Blue, Pacific Blue, 콰타스의 자회사인 Australian Air, JetStar등이 운영되고 있으며, 뉴질랜드에는 Freedom, Express Class 등이 있다. 한편 일본에는 일본항공의 자회사인 JAL Express가 운항되고 있으며, JALways도 저가항공사로의 전환을 시도하고 있다. 이에 더하여 All Nippon Airways의 자회사로 Air Japan과 2005년에 운항을 개시한 Air Next 등의 대형항공

사가 있는가 하면, 북해도 국제항공(Air Do), SkyMark Airlines, Sky Net Asia 및 IBEX Airlines이 저가항공사의 비즈니스 모델로 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 중국은 엄청난 잠재력을 가진 시장으로서 이미 주요 항공사를 3개의 그룹으로 합병하는가 하면, 당국은 저가항공사 형태의 부정기항공사 Eagle United, Spring & Autumn Airlines, Aokai Airlines의 설립을 이미 허가하여 운영하고 있다.

4.2 저가항공사의 실패사례 분석

미국에서의 규제완화 이후 많은 항공사가 신규 진입을 하였지만 약 80~85%의 항공사가 실패하였고, 유럽의 경우도 약 60%의 항공사가 소멸하였다. 조지 워싱턴 대학의 항공연구소는 최근 실패한 129개의 저가항공사를 대상으로 그 원인을 분석한 결과, 지나친 부채 부담, 상승하는 인건비 비용부담, 불충분한 교통량, 경기 둔화, 재무능력의 부족, 경영전문성 결여 등으로 진단하고 있다. 한편 1990년대 파산보호 신청을 한 97%의 항공사 경영진이 이전에 3번 이상 파산을 경험한 경력을 가진 사람으로 구성되어 있었다는 것

또한 놀라운 일이다. 이는 저가항공사 경영전략이 경영자의 전문적인 경영능력과 상관성이 있음을 시사하는 것으로 실패의 원인이 대부분 잘못된 외부적인 환경보다는 내부적인 문제점을 더 많이 안고 있었다는 것을 시사해주는 일면이다. 따라서 저가항공사를 대표하는 미국과 일본시장의 People Express 및 홋카이도 국제항공을 예를 들어 저가항공사의 실패사례를 보다 구체적으로 분석하여, 2008년 이후 국내에서도 10개 내외의 저가항공사의 출범과 함께 효율적인 경영의 표본으로 활용되기를 기대한다.

4.2.1 피플 익스프레스사의 실패 사례분석[9]

피플 익스프레스(People Express)사는 규제완화 이후 설립자 Donald C. Buee에 의해 가장 먼저 창립된 항공사로서 1981년 첫 운항을 개시하였으며, 한 때 미국 5위의 여객운송실적을 기록하기도 하였으나 설립 후 불과 5년 만에 파산보호 신청, 매각의 비운을 맞은 불행한 종말을 가져왔다. 이 피플 익스프레스사의 경영전략은 저비용으로 저운임을 제공하고 고수요

를 유발하는 전형적인 저가항공사의 전략이 경영전략의 핵심이었다.

4.2.1.1 마케팅전략

첫째, 마케팅전략의 핵심은 파격적인 저운임으로 고빈도 운항을 함으로써 기존 항공사들의 낮은 서비스로 높은 운임을 고수하던 노선에서 고수요를 창출한다는 저가항공사의 전형적인 전략을 시행하였다. 둘째, 고빈도 운항 전략으로서 1982년 4월 경우, 뉴욕-피치버그 노선에 US항공이 123달러의 운임을 제공할 때, 피플 익스프레스사는 19달러에 공급하였다. 피플 익스프레스사의 운임정책은 피크 시간대에는 기존항공사의 40~55%, 그 외 시간대는 65~75%의 운임을 제시하는 저운임 전략으로 시장에 진입하였다. 셋째는 차별화 전략으로 대부분의 항공사가 이국적이고 즐거운 항공여행 서비스를 제공하는데 반하여 피플 익스프레스사는 간결하고 검소하며 바쁜 여행객을 대상으로 간결한 기내 서비스에 주력하였다.

4.2.1.2 비용절감전략

첫째, 항공사의 비용에서 단일 항목

으로 가장 높은 비율을 차지하는 것이 항공연료이기 때문에 당시 연료 효율이 가장 높은 B737-100을 선정하였다. 일등석과 껌리를 제거하여 대부분 코치(coach) 클래스로 설정하고, 기내의 짐칸을 넓혀 여객에게 편리성을 제공하였으며, 현대적인 이미지로 기내 디자인을 꾸밈으로써 저운임으로 운영한다고 하여 질이 낮거나 안전을 희생하지 않는다는 인식을 바탕으로 잠재고객을 유인하였다. 둘째, 인건비 전략이다. 인건비는 항공유 다음으로 높은 비율을 차지하는 비용항목이다. 피플 익스프레스사의 인건비는 타 항공사에 비하여 상대적으로 낮은 수준이었으며 이는 타 항공사와 견주어 근로자의 생산성이 높았기 때문이었다. 모든 근로자가 지적수준이 높고 잘 훈련되어 있으며 유연하고 열심히 일하고자 하는 동기가 있으면 생산성을 높일 수 있다는 믿음을 가지고 있었기 때문에 직원 모집에 신중을 다하고 다방면의 업무를 추진할 수 있는 근로자로 육성하였다. 셋째는 시설이용료의 절감이다. 피플 익스프레스사의 업무공간은 철저히 저비용 구조와 기능적으로 배치하였다. 넷째로 예약시스템을 극히 단순하고 빠르게 구성하였고

항공사간 연계 예약이나 수하물의 연계서비스를 제공하지 않았다. 예약업무는 각 지역에서 임시고용 계약자들이 수행하였으며, 저렴한 일반 전화선을 사용하고 단말기도 가장 값싼 것을 이용하였다.

4.2.1.3 인사전략

첫째, 업무계층의 단순화이다. 초기의 조직구조는 최고경영자와 13개 업무분야를 총괄하는 6명의 관리자와 일반사원의 3가지 단계로 이루어져 있었다. 한편 관리자 이외의 모든 풀-타임(full-time) 근로자들은 그들이 바로 비행 매니저, 정비 매니저, 서비스 매니저로서의 역할을 담당하였다. 둘째, 사원지주제이다. 모든 근로자는 자신의 급료에 비례하여 자사의 주식을 쓴 값으로 소유함으로써 회사에 대한 애사심을 높여 생산성을 향상시켰다. 셋째, 업무 순환 근무제도이다. 근무 경력이나 자격, 책임과 관계없이 같은 업무만 하도록 하지 않았다. 매니저를 포함하여 모든 근로자는 월단위로 비행업무와 지상업무, 라인업무, 스텝업무를 상호 순환하여 근무하는 제도로서 여러 가지 업무를 수행할 수 있는

고품질의 근로자를 양성할 수 있었다. 넷째, 자기관리와 팀제로서 모든 업무는 그들 스스로 혹은 3~4명으로 이루어진 소그룹을 통하여 해결하였다. 다섯째, 피플 익스프레스사의 임금제도는 크게 4가지로 나눌 수 있는데, 업무에 따라 구분한 기본급, 의료비 등의 복지후생제도, 영업성과에 따라 지급하는 성과급, 실적에 따라 지급하는 스톡-옵션(stock option) 보너스 제도를 운영하였다.

4.2.1.4. 경영실패의 원인

급속한 성장전략은 자신의 내적 잠재력을 초과함으로써 기존의 전략을 지속하기 어렵도록 하였다고 할 수 있다. 이는 사우스웨스트(Southwest)가 적절한 성장을 전략의 목표로 삼고 있는 데에서 그 시사점을 얻을 수 있을 것이다. 이러한 급성장 전략은 무리한 노선확장, 부실한 항공사의 매입 등으로 현금부족에서 오는 위기, 기존의 항공사 전략에서 다져진 근로자의 모럴을 신규 매입한 항공사 근로자에게 침투시키지 못함으로써 서비스의 질을 급속히 저하시켰다는 것이다. 결국 피플 익스프레스사는 모든 중역들

의 고용관리와 고객서비스에 대한 초기 목표에 어긋난 과소투자, 고객 및 종업원에 대한 질의 저하과정을 통하여 무너졌다고 할 수 있다. 그들이 높은 수준의 서비스를 흔들리지 않는 목표를 설정하고 그들의 상품에 대한 적절한 가격을 책정하였다면 확실히 좀 더 나은 상황을 연출할 수 있었을 것이다.

4.2.2 북해도 국제항공(Air Do)사의 실패 사례분석(1)

4.2.2.1 설립배경과 성장과정

일본 국토의 22%를 점유하고 있는 북해도에서 수도인 동경간의 항공기 이동에 대한 의존도는 80%이상이며, 비행시간은 약1시간 30분 정도로 근거리이다. 그럼에도 불구하고 경제적인 활동은 그리 활성화가 되어 있지 못하여, 도내 기업경영자들은 공동출자로 북해도 경제 활성화와 운임의 저렴화에 따른 항공수요의 제고를 통해 생산성 향상 등을 목적으로 1996년 11월 북해도 국제항공을 설립하였다. 당시 각기 다른 업종의 29인의 경영자들의 출자로 설립된 북해도 국제항공은 1998년 일본항공과 기술지원에

관한 업무위탁계약을 체결하고, 그해 12월부터 B767-300ER 1대로 삿뽀로-도쿄노선의 운항을 시작하였다. 설립 이후 지속적으로 소액 증자를 반복하면서 자본금의 규모를 늘려 나갔다. 초기 북해도 국제항공은 가격이 저렴한 항공운임의 제공을 기본으로 북해도 경제의 활성화와 운임의 저렴화에 따른 항공수요의 촉발을 유도하여 생산성의 향상, 고용의 유발을 불러 지역경제에 큰 파급효과를 가져올 수 있었다. 그러나 거둬들인 경영의 실패로 설립 3년6개월만인 2002년 6월 민사재생법의 적용을 신청함으로써 사실상 파산에 이르고 말았다. 그 후 2003년 20억엔에 이르는 제3자 할당증자를 완료하고 전일본항공(ANA)과 제휴하여 재생의 길을 걷고 있다. 이러한 재생계획의 결과 2003년 3월 결산기에는 12억5천만엔의 당기 순이익을 실현하였으며, 2003년 7월에는 도쿄-아사히가 노선을 신규 개설하였다.

4.2.2.2 경영실패 원인분석

북해도 국제항공은 2002년 9월 동경지방재판소에 제출한 재생계획안에서 자사의 경영실패 원인을 고비용 체

질과 매출저하로 분석하고 있다.

① 고비용 구조

매출에 비하여 비용이 높은 고비용 구조를 첫째 원인으로 들고 있다. 2001년도 매출액은 약 120억엔이었으나, 영업비용은 145억엔으로 무려 25억엔 이상의 영업 손실을 기록하였다. 주요 영업비용인 항공기 임차료가 25억엔, 정비 위탁비 18억엔, 공항업무 위탁비 12억엔, 판매경비 16억엔으로 매출액의 60%에 이른다.

② 낮은 매출액

2002년도의 평균 탑승율은 71.6%로 동기간 중 동경-삿뽀로간 JAL 탑승율은 69.3%, ANA는 69.1%, JAS는 60.7%에 비하여 높은 탑승율을 기록하였으나, 저운임을 추구하는 전략으로 인하여 경쟁사들 보다 운임이 낮은 데 기인하였으므로 높은 탑승율이라고 볼 수는 없었다. 저운임에도 불구하고 탑승율이 획기적으로 높지 않은 원인은 동경-삿뽀로 1일 왕복 6편이라는 한계, 공항시설 면에서 경쟁사에 비하여 불리, 예약 및 발권시스템의 비효율성, 항공권 발권망의 부족 등으로 인하여 비용에 비하여 매출액을 높이지 못한 것에 기인했다고 할 수 있다.

V. 결론

저가항공사의 전략은 비용절감 및 저운임 정책으로 시장에 침투하고 고수요를 유발시킴으로써 수익을 창출하는 비즈니스 모델이다. 그러므로 저가항공사의 핵심 전략은 비용절감에 있다. 따라서 끊임없이 비용절감을 이룩하지 못하면 저가항공사는 지속적인 발전을 이룰 수 없는 것이다. 이러한 비용절감 전략은 3대륙의 저가항공사 전략특성 분석결과 상품디자인(product design), 프로세스디자인(process design), 조직의 문화와 관련된 조직디자인(organization design)의 3가지 측면으로 정리할 수 있다.

따라서 본 사례연구의 시사점은 첫째, 저가항공사의 상품디자인은 대형 항공사들의 출발부터 도착에 이르기까지 쾌적하고 안락함을 강조하는 것과는 달리 낮은 운임으로 안전하고 효율적인 운송이 되도록 고안되어야 한다. 기종은 단일화 함으로써 항공기 및 부품이나 비품의 구매력을 강화하고 승무원 및 정비사의 훈련비용 감소 및 전문화를 꾀하며, 공항선택의 차별화로 착륙료나 공항시설 이용료의 절감 및 혼잡비용을 축소해야 한다. 한

편 좌석의 조밀도로 좌석당 비용을 줄이거나 불필요한 기내 서비스를 줄임으로써 객실 승무원의 수를 최소화하여 비행중량의 감소 및 탑재시간의 감소를 이뤄야 한다. 화물운송을 배제한 순수 여객운송서비스 및 코드-쉐어나 연계운송, 사용고객우대제도(FFP) 등을 없앴으로써 상품의 단순화를 이룩하여 관련 비용을 축소할 필요가 있다.

둘째, 프로세스디자인은 출발지와 목적지를 직접 이어주는 포인트 투 포인트 운송전략이 핵심이다. 지점간 운송은 연계운송과 관련한 업무 및 장비를 축소하여 공항업무의 효율성을 제고시킴으로써 인건비도 줄이고 지상조업장비 등의 구입과 유지관리를 위한 자본지출도 절약할 수 있다. 또한 연결 여객이나 수하물이 없음으로 탑재시간을 줄여 항공기의 가동률을 향상시킨다. 대리점을 이용한 판매를 대신하여 인터넷 전자티켓과 같은 직접판매 도입 등으로 비용절감을 꾀한다. 사전좌석지정을 생략하여 비용도 줄이고 신속히 가면 좋은 좌석을 받을 수 있다는 소비자에 대한 믿음도 제고시키면서 정시 출발률을 높이고 좌석부도율도 감소시킨다.

셋째, 조직문화와 관련된 조직디자인

이 저가항공사의 승패를 좌우할 수 있다. 상품과 프로세스디자인에서 비용절감을 꾀하는 디자인이 되었다더라도 이를 계획하고 실행하는 것은 그 조직을 움직이는 개별 조직원이기 때문이다. 종업원 지주제와 같은 제도를 도입하여 사원에게 회사의 성공이 자신의 성공과 직결된다는 잠재성을 보장함으로써 업무의 생산성을 높일 수 있고, 계층구조를 단순화하여 의사결정을 빠르게 함으로써 비용절감을 꾀할 수 있다. 원만한 노사관계 또한 필수적인 요소이다.

결론적으로 우리나라에서도 2008년을 기해 10개에 달하는 저가항공사가 출범할 것이다. 이에 이상에서 분석된 저가항공사의 경영전략을 모델로 하여 한정된 지역과 수요를 대상으로 흑자의 생존을 유지하기 위해서는 기존 3대륙의 저가항공사에 대한 운영전략분석과 2개의 우수 저비용항공사의 실패요인을 거울삼아 대형항공사와 철저히 차별되는 원가점감을 실현해야 할 것이다.●

〔참고문헌〕

- (1) 이태훈, 저원가항공사 출현배경과 경쟁력분석, 서강대학교대학원, 석사학위논문, 2007.
- (2) A. R. Goetz and B. Graham, "Air Transport Globalization, Liberalization and Sustainability: Post-2001 Policy Dynamics in the United States and Europe," Journal of Transport Geography, Vol.12, pp.265-276, 2004.
- (3) D. Gillen and A. Lall, "Competitive Advantage of Low-cost Carriers: Some Implications for Airports," Journal of Transport Geography, Vol.10, pp.41-50, 2004.
- (4) H. Hatty and S. Hollmeier, "Airline strategic in the 2001/2002 crisis-the Lufthansa example", Journal of Air Transport Management, Vol.9, pp.51-55, 2004.
- (5) J. H. Gittel, "Organizing Work to Support Relational Coordination," International Journal of Human Resource Management Science, Vol.11, pp.517-539, 2000.
- (6) K. J. Marson, "The Propensity of business travellers to use low cost airlines," Journal of Transport Geography, Vol.8, pp.107-119, 2000.
- (7) K. J. Marson, "Marketing low-cost airline services to business travelers," Journal of Air Transport Management, Vol.7, pp.103-109, 2001.
- (8) S. D. Barrett, "Airport Competition in the Deregulated European Aviation Market," Journal of Air Transport Management, Vol.6, pp.13-27, 2000.
- (9) T. M. Vowles, "The Effect of Low Fare Air Carriers on Airfares in the US," Journal of Transport Geography, Vol.8, pp.121-128, 2000.

A Inquiry's Research on the Operation Strategic Characteristic of Low Cost Carriers

Lee, Hwi-Young

Assistant Professor, Department of Airline Service Management Inha Technical Collage

Ha, Soo-Dong

Japan Airlines

【Abstract】

The purpose of the research is to reveal the operation strategic characteristic of Low Cost Carriers which allows achieving continuous success even though the whole air transportation industry were facing to the difficulties(9.11 terror, SARS, high oil price shock etc.) in 2000s. In this paper, This research for examining the strategic different regions and the resources was carried out dividing the region into 3 different continents of America, Europe, and Asia-Oceania because of the their distinctive difference in deregulation timing and condition. As the result of this research, The purpose of the research is it that the domestic 10 Low Cost Carriers of starting on a voyage successfully use operation strategic model of the region into 3 different continents.

Keywords : Low cost carrier, Full service carrier, Operation strategic characteristic