

論文

저원가 항공사의 경영전략과 실패사례에 관한 연구

하 수 동*, 이 윤 철**

A study on Management Strategy and Cases of Failure of Low Cost Carriers

Su-dong Ha *, Yun-cheol Lee**

Abstract

Air transportation industry becomes more competitive because that the restrictions on new access to market were eased and relaxed enough for each airline to choose the freight rate and the route without rein. New competitors are pursuing convergence strategy which focuses on low freight rate as a niche strategy for increasing market share by stimulating low cost demand. This strategy is now spreading all over the world such places as Europe, Asia, Oceania and etc. As of December 1, 2004, hundreds of low cost carriers are participating actively in the market and finding their level as a new strategic group in the air transportation industry with expanding their market. In case of USA, however, many airlines, which had newly entered to the market, went into bankruptcy in the mid-1980s: People Express in USA established in 1980 is one of the examples of failure. In case of Japan, Hokkaido International Airline, a typical low cost carrier which established in 1997, filed for bankruptcy. This study is for examining the strategic implication closely through the study on management strategy and cases of failure of low cost carriers.

Key words: 저원가 항공사(Low Cost Carriers), Hub & Spoke, Point to Point, 규제완화(Deregulation), 전략집단

I . 서 론

전통적인 대형항공사들의 노선전략은 Hub & Spoke를 중심으로 한 Network전략이고, 규제완화로 인한 진입의 자유와 운임 및 노선결정의 자유화로 시장에 진입한 저원가 항공사¹⁾의 노선전략의 핵심은 Point to Point전략이라고 할 수

있다.

그러나 전통적인 항공사들이 추구하고 있는 어디든지 갈 수 있도록 설계된 (to take anyone from anywhere to everywhere) 네트워크 비즈니스모델은 위대한 혁신이었지만 혼잡비용의 증가

1) 외국의 연구사례에서 기존의 항공사를 Full Service(Fare) Carriers(Airlines)라고 부르고, no-frill서비스, Point to Point전략 등을 추구하여 저비용으로 저운임을 제공하여 보다 많은 수요를 창출하는 후발 진입 항공사를 Low Cost Carriers(Airlines) 혹은 Low Airfair Carriers(Airlines)로 명명하고 있으나, 본 연구자는 '저원가 항공사'로 부르기로 한다.

* 한국항공대학교 경영학과 박사과정

** 한국항공대학교 경영학과 교수

경기도 고양시 덕양구 화전동 200-1

로 인하여 많은 문제점을 안고 있다[1]. 또한 전통적인 항공사들은 운임차별화 능력의 상실(loss of price discrimination ability), 이원 소득의 오용(misuse of beyond revenues), 장기적 운임전략 채택의 실패(failure to adopt long-term pricing) 등으로 저원가 항공사들과의 경쟁에서 많은 어려움에 직면하고 있다[2].

항공운송산업의 규제완화는 운임 및 노선 결정의 자유와 신규항공사의 시장 진입을 허용함으로써 기존 항공사들의 최대 취약점인 고비용 구조에 대응하는 저원가 항공사의 시장진입을 촉진시키는 역할을 하였다. 항공운송산업의 규제에는 시장진입에 대한 규제, 수송력의 규제, 운임 규제 등으로 대별할 수 있고, 이러한 규제로 인하여 항공사간의 자율경쟁이 불가능하였으며, 높은 비용구조와 비효율성을 가진 항공사의 보호 장벽이 되었다. 또한 항공사간 경쟁의 부재는 차별화된 서비스 및 가격의 제공을 하지 못함으로써 다양한 소비자 욕구를 충족하지 못하는 결과를 가져왔다. 규제완화로 인하여 진입장벽이 제거된 항공운송산업은 미국과 유럽을 거쳐 이제 아시아에 이르기까지 많은 저원가 항공사들이 신규진입하고 있다.

이러한 저원가 항공사들의 신규진입은 항공운송시장의 경쟁을 촉진시키는 계기가 되었고, 2000년대에 들어와 9.11테러, 이라크전쟁, 동남아 지역의 사스, 항공유의 인상 등, 외부 환경의 급변에 따라 수요는 감소하고 비용은 증가함으로써 기존항공사들은 많은 경영상의 어려움에 직면하고 있다. 이에 비하여 저원가 항공사들은 차별화와 집중화 전략을 동시에 추구하면서 기존 항공사들을 위협하면서 새로운 전략집단을 형성함으로써 저원가 항공사의 전략에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있다.

그러나 저원가 항공사의 전략에 대한 연구 [3·8·9]는 주로 저원가 항공사의 성장과 발전[4]에 관한 연구[5], 공항과의 관계에 관한 연구[6], 기존항공사와의 전략적 차이에 관한 연구[12], 이용자의 특성에 관한 연구[14]가 대부분을 차지하고 있다.

본 연구는 저원가 항공사 경영전략의 특성에 대한 연구와 아울러 저원가 항공사의 전략을 추구하였지만 실패로 끝난 사례를 분석하고 그 전략적 시사점을 얻고자 한다.

II. 본 론

1. 최근의 항공운송업계 동향

1978년 미국에서 시작된 항공운송산업의 규제완화는 유럽을 거쳐 아시아와 오세아니아에 이르기까지 전세계적인 흐름이 되었고, 이러한 규제완화는 치열한 경쟁을 유발함으로써 각 항공사는 경쟁력 강화를 위하여 제휴나 경영통합의 전략을 구사하게 되었다. 대표적인 글로벌 제휴는 1997년 5월에 유나이티드항공과 루프트한자항공이 중심이 된 스타얼라이언스와 1998년 9월에 결성된 아메리칸항공과 영국항공 중심의 원월드, 2000년 6월에 멜타항공과 에어프랑스항공이 중심이 된 스카이팀 등이 있고 이들의 대형 제휴는 점차 그 회원사를 늘려 가고 있다. 경영통합의 예는 일본항공과 일본에어시스템의 통합이나 에어프랑스항공과 KLM항공의 통합이 대표적이다.

또한 IT산업의 급속한 발전은 e-비즈니스라는 새로운 비즈니스모델을 탄생시키게 되었고 항공산업은 e-비즈니스에 아주 적합한 산업으로 인식되면서 급속하게 발전하고 있다. 항공산업의 e-비즈니스는 B2C와 B2B로 대별할 수 있는데, 1999년부터 활발하게 전개되고 있는 B2C는 e-얼라이언스로 불리어지면서 새로운 형태의 항공사간 제휴를 탄생시키고 있다. 1999년 11월에 미국의 대형 항공 4개사가 주축이 되어 결성한 'Orbitz'(현재 5개 항공사), 2000년 2월에 유럽의 9개 항공사로 결성된 'Opodo', 2000년 6월에 아시아 태평양 지역의 9개 항공사가 중심이 되어 결성한 'Zuji'(현재 15개 항공사) 등이 각각 공동으로 Web사이트를 구축하고 새로운 형태의 제휴를 형성하고 있다.

경쟁력 강화를 위한 제휴나 경영통합 등의 전략적 행동에도 불구하고, 2001년의 9.11테러, 2003년의 이라크 전쟁, 아시아지역의 사스충격 등으로 인한 항공수요의 감소와 2004년의 급격한 항공유 인상으로 인한 비용증가 등으로 인하여 기존의 항공사들은 경영에 많은 어려움을 겪게 되었고, 여기에 진입장벽의 철폐로 인한 저원가 항공사들의 신규 진입은 기존 항공사들의 경영을 더욱 어렵게 만드는 요인이 되고 있다.

1) 미국의 항공업계 동향

1978년에 시작된 규제완화는 1981년 노선진입 및 철수의 자유, 1983년 운임의 자유로 이어지면서 1990년대에까지 약 200여 개의 항공사가 신규 진입하고 그와 비슷한 수의 항공사가 도산하는 등 치열한 경쟁을 거쳐 시장의 과점화가 진행되

었으나, 2001년 9.11테러로 인하여 급격한 수요 감소와 보안비용의 증가로 항공운송업계는 새로운 위기에 직면하였다. US항공(US Airways)은 2002년 8월에 파산보호를 신청하여, 그 이후 구조조정을 거쳐 비교적 단기간인 2003년 3월에 파산 보호에서 탈출하였으나, 고유가와 노사간교섭의 난항에 부딪혀 2004년 9월에 다시 파산보호를 신청하여 2005년 9월 ATA(America West Airlines)와 합병함으로써 파산보호에서 탈출하였다. 유나이티드항공(United Airlines)도 2002년 12월에 파산보호를 신청한 후 구조조정을 진행 중이며, 아메리칸항공(American Airlines)도 연간 38억 달러의 경비 삭감계획을 진행 중이고, 델타항공(Delta Airlines)은 연간 25억 달러의 경비 삭감을 진행 중이었으나 항공유의 급등에 따라 2005년 9월 14일 뉴욕남부지구 파산재판소에 파산보호를 신청하였고, 노스웨스트항공(Northwest Airlines)도 항공유가의 급등, 연금비용, 저원가항공사들과의 운임경쟁격화 등으로 2005년 9월 14일 맨하탄지구 파산재판소에 파산보호를 신청하기에 이르렀다.

이러한 환경에도 불구하고 Southwest항공과 JetBlue항공 등 저원가 항공사들은 점차 시장을 확대하고 있다. 현재 저원가 항공사들의 시장 점유율은 23%에 이르고, 미국 3대 항공사 국내 노

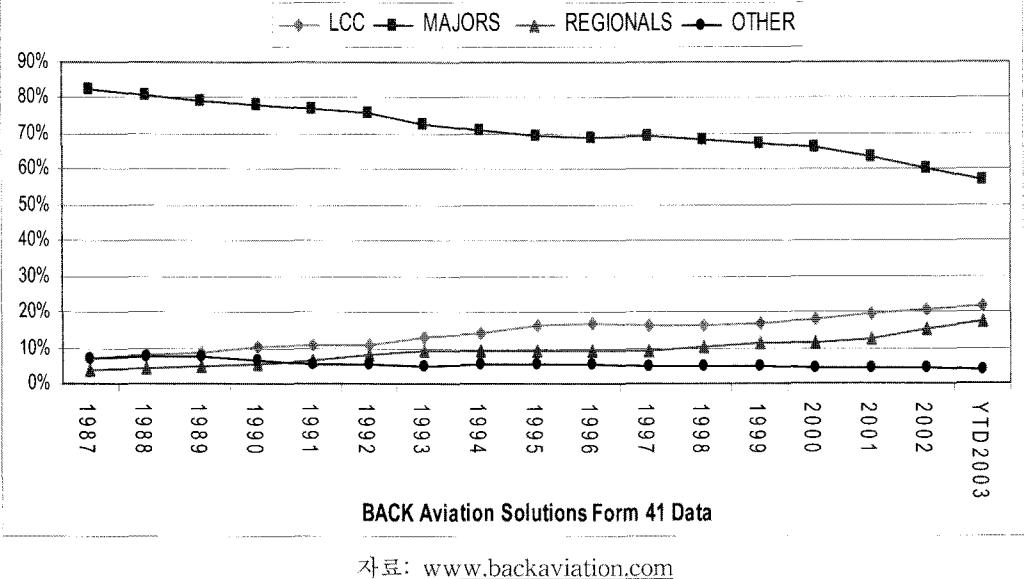
선의 약 80%가 저원가 항공사들과 경쟁을 하고 있으며, 레저 고객뿐 아니라 비즈니스 고객도 저원가 항공사로 이동하는 경향을 나타내고 있다. 저원가 항공사들의 약진에 대하여 기존의 대형항공사들도 종래의 비즈니스 모델을 전환하기 시작하였는데, 델타항공은 SONG이라는 저원가 항공사, 유나이티드항공은 TED라는 저원가 항공사를 설립하여 자사의 국내노선 이양을 꾀하고 있고, 아메리칸항공은 Hub & Spoke전략을 일부 수정하면서 혼잡비용을 삭감하는 등 저원가 항공사의 비즈니스 모델을 모방하면서 생존을 꾀하고 있다.

2) 유럽의 항공업계 동향

1993년 1월 1일 EU(유럽연합)이 탄생된 이후 1997년 4월에 이르러 운임설정의 자유, EU내 노선 및 편수 설정의 자유, Cabotage운항의 자유, 공동면허 규정의 도입 등 EU내 항공의 완전자유화가 실현되었다. 그러나 미국의 9.11테러로 인한 수요의 감소와 보안비용의 증가는 기존의 대형항공사들에 대한 경영상의 어려움을 가중시켜, 영국항공(British Airways)은 Future size and Shape 계획(1만 3천명 감원, £6.5억 삭감), 루프트한자(Lufthansa)는 D check 계획(10억 유로의 수지 개선책, work sharing)으로 강력한 구조 조

표.1 Domestic Enplaned Passenger Share by Carrier Group

Domestic Enplaned Passenger Share by Carrier Group (1987-2003)



정을 시행 중에 있고, 에어프랑스(Air France)와 KLM간의 경영통합, 스위스항공(Swiss Airlines)의 경영파산 후, 스위스 국제항공으로 재건 모색 등 구조 조정, 경영통합, 파산 등 경영의 위기를 맞고 있다.

그러나 유럽에서도 저원가 항공사들의 약진은 두드러지게 나타나 Ryanair, easyJet 등 60여 개의 저원가 항공사가 신규 진입하여 경쟁하고 있다. 이러한 저원가 항공사들의 경쟁에 맞서 영국 항공이 Go라는 저원가 항공사를 설립하였으나 Ryanair가 2002년 6월 매수하였고, KLM이 설립한 저원가 항공사 Buzz도 Ryanair가 2003년 4월 매수함으로써 기존항공사들과 저원가 항공사들간에 치열한 경쟁이 진행되고 있다. 이러한 저원가 항공사들의 활약으로 2003년 여름 유럽내 항공수요의 16.7%를 점유하였고 2010년경에는 35%까지 확대되리라는 전망이다.

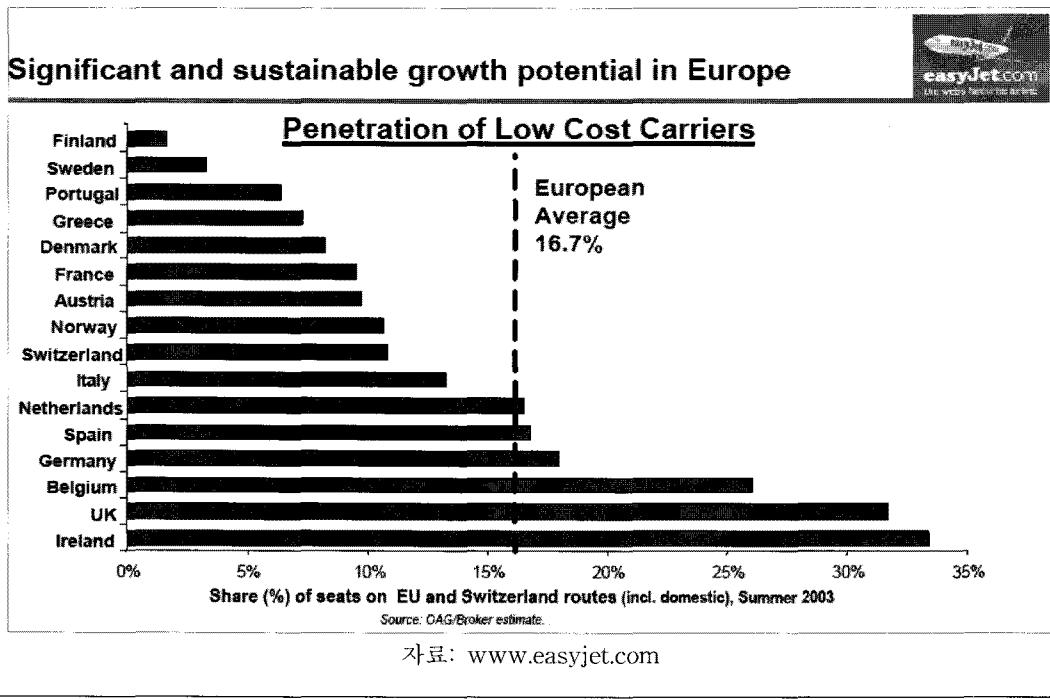
3) 아시아 · 오세아니아 항공업계 동향

IATA의 예측에 의하면 아시아 지역은 급속한 경제 성장에 따라 세계경제의 중심으로 자리 잡으면서 2010년에는 세계 국제선 항공여객수의 50%에 이를 것으로 예상하고 있다. 아시아 지역은 2001년 9.11테러와 2003년 이라크 전쟁 및 사스로 인한 수요 감소에도 불구하고 타 지역에 비하여 빠른 회복세를 보이고 있으나, 규제 완화가

늦어져 각국은 아직도 많은 규제가 이루어지고 있다. 그러나 규제완화가 비교적 일찍 시작된 일본의 경우는 이미 1990년대 말 저원가 항공사가 출현하였고, 호주와 뉴질랜드, 호주와 싱가폴 간 및 타이와 말레이지아, 타이와 중국, 타이와 홍콩 간에는 이미 OPEN SKY협정이 체결되어 국제선에서도 저원가 항공사가 출현함으로써 지역적으로 활발한 경쟁이 이루어지고 있다.

말레이지아의 AirAsia, Air Asia Aviation, Athena Air, 인도네시아의 Lion Air, 싱가폴의 Valuair, 싱가폴항공의 자회사인 Tiger Airways, 태국은 태국항공의 자회사인 Sky Asia, Nok Air, Orient Thai의 자회사인 One-Two-Go, Air Asia의 자회사인 Thai Air Asia, 필리핀의 Cebu Pacific, 호주에는 VirginBlue, Pacific Blue, 콴타스항공의 자회사인 Australian Air, JetStar, 뉴질랜드의 Freedom, Express Class 등이 있고, 일본에는 일본항공의 자회사인 JAL Express(JEX)가 있고, JALways도 저원가 항공사로의 전환을 시도하고 있으며, All Nippon Airways의 자회사로 Air Japan과 Air Next 등의 대형항공사의 자회사가 있는가 하면 북해도 국제항공(Air Do), SkyMark Airlines, Sky Net Asia 및 IBEX Airlines 이 저원가 항공사의 비즈니스 모델로 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 중국은 엄청난 잠재력을 가진 시장으로서 이미 주요 항공사를 3개의 그룹으로 합병하는가 하면, 당국은 저원가 항공

표.2 Significant and sustainable growth potential in Europe



사 형태의 부정기 항공사 Eagle United, Spring & Autumn Airlines, Aokai Airlines 의 설립을 허가 하였다.

2. 저원가 항공사 경영전략

저원가 항공사는 규제완화에 힘입어 no-frill에 의한 저운임전략과 Point to Point 서비스전략을 주축으로 한 후발진입 전략으로 시장에 진입하였다. 저운임으로 시장에 진입하기 위해서는 저비용을 실현하여야 하고 저비용을 달성하기 위하여 다양한 운영전략을 시도하게 되었다. 대표적인 저원가 항공사인 미국의 Southwest Airlines과 유럽의 Ryanair의 운영 전략을 요약하여 다음과 같은 전략을 구사하는 항공사를 저원가 항공사로 정의하고 있다[7]. 그러나 현실에서는 항공사 스스로를 저원가 항공사라고 주장하면서 시장에 진입하는 경향이 일반적이다.

- 단거리 운항(short-haul routes)
- no-frill 서비스 (no meals, no in-flight entertainment, no advance seat selection, no frequent flyer points)
- 최소부채비용(minimal debt servicing costs)
- 운항기종의 단일화(standardized fleet)
- 사용료가 저렴한 공항이용(use of cheaper, secondary airports)
- 노선확장에 신중(cautious route network expansion)
- 전자티켓의 이용(ticketless reservation system)

항공사의 수익구조는 공급좌석의 단위당 수입을 최대화하고, 비용의 최소화를 통하여 수익을 극대화하는데 있다. 저원가 항공사의 경영전략의 특성은 연구자에 따라서 다소의 차이는 있지만, 대표적인 저원가 항공사의 경영전략을 수입의 측면과 비용의 측면으로 구분하여 정리하면 다음과 같다.

1) 수입 증대 전략

첫째는 단거리(Short haul) 운항전략이다. 단거리 운항은 어느 정도까지는 운항비용이 증대되는 것이 사실이나 수요의 측면에서 보면 장거리 운항에 비하여 수입증대효과가 더 높다. 가격에 민감한 수요자는 가치분 소득이 낮아 장거리 여행은 포기하는 반면에 단거리의 싼 요금을 선호하기 때문에 이들에 대한 수요창출효과가 크다. 둘

째는 지점 간(Point-to-point) 운항전략이다. 이는 저원가 항공사전략의 핵심으로써, 직항 편이므로 이용에 편리하여 여객의 유입권이 넓어져서 수익성이 좋아진다. 셋째는 환불불가제도를(No refund) 운영하는 경우도 있다. 이는 예약하고 텁승은 하지 않는 no-show율을 낮추어 좌석 가동율을 높일 수 있다. 이 외에도 요금 클래스를 단순화하여 상대적으로 수입증대를 꾀하거나, 왕복운임이 아닌 편도운임에 따른 불이익을 없앰으로써 수익을 증대시키기도 한다.

2) 비용절감전략

저원가 항공사의 경영전략의 핵심은 저비용의 실현에 있다고 할 수 있다. 즉 저운임으로 많은 고객 수요를 창출하여 다시 저비용을 실현하여 저운임으로 환원시키는 구조를 가지고 있다. (Lower fares → more passengers → lower costs → lower fares).

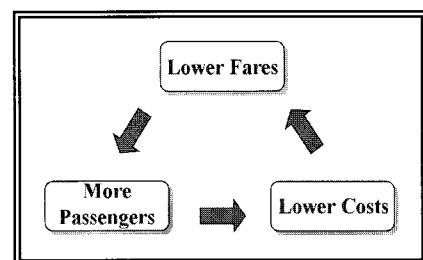


fig.1 저원가 항공사의 저운임 환원 구조

첫째, 지점간(Point-to-point) 운송전략이다. Hub and Spoke전략은 혼잡시간을 유발시켜 gate, 발권, 보안검색, 지상조업, 정비, PBB의 요원을 혹사시키게 되고 또한 이들의 기량을 높이기 위하여 상대적으로 높은 비용이 들지만, 지점간 운송은 혼잡시간이 없으므로 이들에 대한 인건비도 줄일 수 있고 지상조업장비 등의 자본지출도 줄일 수 있다. 공항의 혼잡도가 감소되어 연결 여객이나 수하물을 위한 대기시간을 감소시켜 항공기의 가동율을 향상시킨다. 저원가 항공사들은 평균 지상체류시간을 30분 이내로 유지하고 있다.

둘째, 기종의 단일화(common fleet)이다. 규모의 이익으로 항공기, 중정비, 부품, 부자재 등의 구매력을 향상시키고, 승무원이나 정비사 등의 전문 인력에 대한 훈련비용을 감소시키고 전문성을 강화시킬 수 있으며, 객실 클래스 및 재훈련 설계과정의 단순화, 강사 및 훈련시설의 활용도를 높여 밀도의 경제도 달성(economies of

density)할 수 있다.

셋째, 공항선택의 차별화(choice of secondary airport)이다. 공항의 착륙료와 공항시설 사용료를 상대적으로 줄일 수 있고, 항공기 가동율의 증가 및 사원의 효율적 운용을 꾀할 수 있다.

넷째, 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 있으며, 비행중량을 감소시켜 단위당 비용을 절감할 수 있고(B737의 경우 1000파운드 초과 비행당 10-15\$의 비용증가), 탑재시간이 불필요함으로 항공기의 지상대기시간을 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 불필요하고 동시에 정시성도 향상시킬 수 있다.

이 외에도 인터넷을 이용한 On-line 직접 판매로 대리점에 지불하는 비용을 절감하거나 코드쉐어나, 연계운송, 상용고객 우대제도 등을 채택하지 않음으로써 비용을 절감하고 있다.

3. 사례연구

1978년 이후 미국의 항공운송산업에서는 약 200여 개의 항공사가 신규 진입하여 치열한 경쟁을 벌이다가 그와 비슷한 수의 항공사가 파산하거나 합병되는 과정을 거쳐 오늘에 이르렀고, 유럽에서도 1997년 규제완화 이후, 많은 수의 항공사가 저원가 비즈니스모델로 신규 진입하면서 경쟁이 격화되어 30여 개 항공사가 파산하거나 합병하는 과정에서 60여 개의 항공사가 저원가 항공사로 경쟁 중이기도 하다. 아시아와 오세아니아의 경우도 규제완화와 함께 신규진입으로 인한 경쟁이 점차 증가되고 있다. 특히 일본에서는 방대한 시장을 바탕으로 기존 대형항공사, 신규 진입한 저원가 항공사, 대형항공사의 자회사 형태의 저원가 항공사, 기타 지역 항공사 등 다양한 경쟁이 이루어지고 있다.

그 동안 미국과 유럽을 중심으로 한 저원가 항공사의 성공전략에 관한 연구는 비교적 많이 이루어져 왔으나 저원가 비즈니스 모델을 채택하고 실패한 사례에 대한 연구는 많지 않아 미국의 People Express항공과 일본의 홋카이도 국제항공의 사례를 중심으로 실패사례를 살펴보고자 한

다.

1) People Express사의 사례

(1) People Express사의 성장과 파산

People Express사는 미국의 규제완화 이후에 맨 먼저 창립된 항공사로서 그 설립자는 Donald C. Burr이다. 그의 독특한 경영전략은 1981년 첫 운항을 시작한 이후 급속한 성장으로, 한 때 미국 5위의 여객운송실적을 기록하기도 하였으나 설립 후 불과 5년 만에 파산보호 신청, 매각의 비운을 맞은 불행한 종말을 가져왔다. 이 People Express사의 신화적 성장과 실패의 사례는 미국의 하바드 대학 경영대학원을 포함하여 많은 대학에서 전략, 마케팅, 경영실무, 시뮬레이션모델, 조직행동, 인사관리, 경제학 등 다양한 분야의 연구모델이 되고 있다고 한다[10·11]. 이 People Express사의 경영 전략은 저비용으로 저운임을 제공하고 고수요를 유발하는 전형적인 저원가 항공사의 전략이 경영전략의 핵심이었다.

Burr가 1980년 1월 7일 Texas Air에 사표를 제출하고 자신의 항공사를 설립하기 위한 작업을 시작하면서 People Express사의 탄생이 시작되었다. 1980년 4월 7일 회사를 설립하여, 그 해 7월 미 동부지역의 저원가 항공사로서 뉴욕의 Newark공항을 중심으로 한 사업계획서를 미 항공국에 제출하고, 1980년 10월 24일 뉴욕과 미 동부지역 27개 도시를 연결하는 노선을 허가 받은 후, 독일의 루프트한자항공으로부터 17대의 B737항공기를 구매키로 하고 1981년 3월 말 1호기를 인수 받은 후, 그 해 4월 24일에 운항허가를 취득하여 4월 30일 첫 운항을 시작하였다.

설립 후, 약 2년간은 점진적인 성장을 계속하였으나 1983년 5월에는 B747항공기로 대서양 노선에 진입, 런던에 취항하는 등 폭발적인 성장을 시작하게 된다. B727항공기 50대를 구입한 후, 총 22개 도시를 취항 하였고, 1984년에도 급성장을 계속하여 미국의 서부지역인 로스엔젤레스로 노선을 확대하면서, 설립 당시 250명이던 사원수가 1984년에 70여대의 항공기와 4000여명의 사원으로 그 규모가 확대 되었다.

1983년에 2억8천7백만 달러 매출에 순이익 1000만 달러에서, 1984년에 5억6천1백만 달러 매출에 순이익 2백만 달러, 1985년에 9억7천7백만 달러 매출에 순 손실 2천8백만 달러, 1986년에는 10억 달러 매출에 2억 달러로 추산되는 순 손실

을 기록하고 파산하게 된다.

급성장 후 쇠퇴의 길로 접어던 가장 큰 이유 중에 하나는 급격한 사업확장에 따른 극심한 현금부족에 기인하였다고 할 수 있다. 1985년 1월 뉘왁공항에 항후 25년간 1억7500만 달러를 투입하여 C터미널을 지어 1986년 말 완공을 선언하고, 1985년 8월에 3억 달러에 프론티어항공(Frontier Airlines)을 인수하고, 1986년 2월에는 서부의 지역항공사인 브리트항공(Britt Airways)을 4천만 달러에 인수하였고, 1986년 4월에는 이미 파산 보호 신청에 들어간 PBA(Provincetown-Boston Airways)를 2백만 달러에 인수하는 등 급속히 규모를 확장하였다. 결국 Burr는 1986년 6월에 People Express사의 매각을 선언하고 8월 28일 파산 보호신청(Chapter11)을 한 후, 9월 15일 Texas항공에 1억2천500만 달러에 매각하였다.

이러한 급성장의 People Express사 전략은 마케팅전략, 비용절감전략, 인사전략으로 크게 구분하여 분석할 수 있다.

(2) People Express의 경영전략

① 마케팅전략(Marketing Strategies)

마케팅전략의 핵심은 파격적인 저운임으로 고빈도 운항을 함으로서 기존 항공사들의 낮은 서비스로 높은 운임을 고수하던 노선에서 고수요를 창출한다는 저원가 항공사의 전형적인 전략을 시행하였다.

- 저운임 전 : 1982년 4월의 경우, Newark-Pittsburgh노선에 US항공이 123달러의 운임을 제공할 때, People Express사는 19달러에 공급하였다. People Express사의 운임정책은 피크 시간대에는 기존항공사의 40-55%, 그 이외의 시간대에는 65-75%의 운임을 제시하는 저운임 전략으로 시장에 진입하였다.
- 고빈도 운항: 동일 노선에 기존항공사 보다 많은 수의 운항 편을 편성함으로써 자동차나 버스 여행객을 항공여행으로 유도하였고, 전혀 여행을 계획하지 않던 사람들마저도 항공여행으로 끌어 들이게 되었다.
- 차별화 서비스: 대부분의 항공사가 이국적이고 즐거운 항공여행 서비스를 제공하는데 반하여 People Express사는 간결하고 검소하며 바쁜 여행객을 대상으로 간결한 기내 서비스

에 주력하였다. 예를 들면, 기내 짐칸의 넓이를 넓게 설계하여 돈과 시간을 절감하고 분실의 염려도 없도록 배려하였다. 또한 고객에게 기억에 남는 서비스를 제공하기 위하여 전 사원이 패기 넘치는 활력 있는 자세로 임하였다.

② 비용절감전략(Cost Strategies)

- 기재 전략: 항공사의 비용에서 단일 항목으로 가장 높은 비율을 차지하는 것이 항공연료이기 때문에 당시 연료 효율이 가장 높은 B737-100을 선정하였다. 일등석과 갤리를 제거하여 대부분을 Coach클래스로 설정하고, 기내의 짐칸을 넓혀 여객에게 편리성을 제공하며, 현대적인 이미지로 기내 디자인을 꾸밈으로써, 저운임을 제공한다고 하여 질이 낮거나 안전을 회생하지는 않는다는 인식을 바탕으로 잠재 고객을 유인하였다. 또한 항공기의 가동률을 극대화하여 당시 산업 내 평균 1일 비행시간이 7.08시간이었던 데 비하여 무려 10.36시간을 기록하였다.
- 인건비 전략: 인건비는 항공유 다음으로 높은 비율을 차지하는 비용 항목이다. People Express사의 인건비는 타 항공사에 비하여 상대적으로 낮은 수준이었는데, 이는 타 항공사에 비하여 근로자의 생산성이 높았기 때문이었다. 모든 근로자가 지적 수준이 높고 잘 훈련되어 있으며 유연하고 열심히 일하고자 하는 동기가 있으면 생산성을 높일 수 있다는 믿음을 가지고 있었기 때문에 직원 모집에 신중을 기하고 다방면의 업무를(multiple functions) 추진할 수 있는 근로자로 육성하였다.
- 시설이용료의 절감: People Express사의 업무 공간은 철저히 저비용 구조와 기능적으로 배치하였다. 본사 사무실은 Newark공항의 북쪽에 위치한 구 터미널에 있었는데 이는 남쪽이나 서쪽의 터미널에 비하여 먼 거리에 위치하였으므로 임대료가 훨씬 저렴하였다. 발권 카운터를 별도로 두지 않고 대리점에서만 발권을 하였으며 공항에서는 여객서비스 매니저가 발권업무를 대행하였으며, 각 사무실을 공유하거나 사무실에는 일체의 장식을 하지 않는 등으로 비용을 절감하였다.
- 예약업무: 예약시스템은 극히 단순하고 빠르고 저렴한 구조로 구성하였고, 항공사간 연계

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

- no-frill: 기본 운송비용 이외에 일체의 부가서비스를 제공하지 않았다.

(3) 인사전략(Human Resource Strategies)

- 업무계층의 단순화: 초기의 조직구조는 최고 경영자(CEO)와 13개 업무 분야를 총괄하는 6명의 관리자(managing officers)와 일반사원의 3가지 단계로 이루어져 있었다. 어느 계층에도 보조자나 비서는 없었고 모든 일은 각자가 직접 행하였다. 관리자 이외의 모든 full-time 근로자들은 그들이 바로 비행매니저, 정비매니저, 서비스매니저로서의 역할을 담당하였다. 비행매니저는(flight managers) 주 업무는 조종이지만 운항관리, 스케줄링, 안전점검 등도 행하였고, 정비매니저는(maintenance managers) 항공기 정비 이외에 장비나 시설의 유지관리 업무도 병행하였으며, 여객서비스 매니저는(customer service managers)는 발권, 탑승 등 여객관련 모든 업무를 수행하였다.
- 사원지주제: 모든 근로자는 자신의 급료에 비례하여 자사의 주식을 샀 값으로 소유함으로써 회사에 대한 애사심을 높여 생산성을 향상 시켰다. 회사의 방침이나 교육 등에 불만이 있다고 하여 일을 그르치는 일은 없도록 하는 원천이 되었다.
- 업무순환근무제: 근무 경력이나 자격, 책임과 관계없이 같은 업무만 하도록 하지 않았다. 매니저를 포함하여 모든 근로자는 월 단위로 비행업무와 지상업무, 라인 업무와 스텝업무를 상호 순환하여 근무하는 제도로서 여러 가지 업무를 수행할 수 있는 고품질의 근로자를 양성할 수 있었다.
- 자기관리와 팀제: 모든 업무는 그들 스스로 혹은 3-4명으로 이루어진 소그룹을 통하여 해결하였다.
- 보상제도: People Express사의 임금제도는 크게 네 가지로 나눌 수 있는데, 업무에 따라 구분한 기본급, 의료비 등의 복지후생제도, 회사의 성과에 따라 지급하는 성과보너스, 성과에 따른 Stock option보너스 제도가 그것이었다.

(3) People Express사 경영실패의 원인

급속한 성장전략은 자신의 내적 잠재력을 초과함으로써 기존의 전략을 지속하기 어렵도록 하였다고 할 수 있다. 이는 사우스웨스트항공이 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 서비스 질의 급속한 저하를 초래하게 되었다.

결론적으로 People Express사는 모든 중역들의 고용관리와 고객서비스에 대한 원래의 이상에 어긋난 과소투자와 고객 및 종업원에 대한 질의 저하과정을 통하여 무너져내렸다. 그들이 높은 수준의 서비스를 혼들리지 않는 목표로 삼고 그들의 상품에 대한 적절한 가격을 책정하였다면 확실히 좀 더 나은 상황을 연출할 수 있었을 것이다.(피터 센제의 제5경영, 2002)

2) 홋카이도 국제항공(Hokkaido International Airlines; Air Do)

(1) 홋카이도 국제항공의 역사

1996년 11월 14일 설립

1997년 10월 31일 일본항공과 업무위탁에 관한 각서 교환

1998년 3월 6일 일본항공과 기술지원에 관한 업무위탁계약 체결

1998년 6월 5일 운수성에 정기항공운송사업의 노선면허 신청

1998년 6월 24일 하네다공항에 1호기 도착

1998년 10월 26일 운수성으로부터 정기항공운송사업의 노선면허 취득

1998년 12월 20일 동경-삿뽀로간 1일 3왕복으로 운항 개시

2000년 7월 10일 2호기 도입으로 동경-삿뽀로간 1일 6왕복 운항

2002년 3월 탑승객 200만 명 돌파

2002년 6월 25일 동경지방재판소에 민사재생 수속개시신청 접수

2002년 9월 17일 ANA와 업무위탁계약 체결, 국내선 공동운항에 관한 합의서 체결

2002년 9월 17일 동경지방재판소에 재생계획안 제출

2002년 12월 4일 재생계획 인가결정이 확정
2002년 12월 20일 자본금의 전액 감자 및 20억 엔의 재생1차 증자실시
2003년 2월 1일 ANA와 삿뽀로-동경간 국내선 코드쉐어 운항개시
2003년 3월 14일 자본금 22억 3300만 엔으로 증자(재생 2차 증자실시)
2003년 7월 18일 3호기로 삿뽀로-아사히카와간 운항개시
2003년 9월 25일 자본금 23억 2500만 엔으로 증자(재생 3차 증자 실시)

(2) 설립배경 및 성장

일본 국토의 22%를 점하는 북해도에서 수도인 동경간의 교통수단 중 80% 이상을 항공기에 의존하고, 그 비행시간은 약 1시간 30분에 불과하나 경제활동거리는 이에 미치지 못함에 대하여 도내 기업경영자의 공동출자로 북해도 경제활성화와 운임의 저렴화에 따른 항공수송의 총수요, 환기로 생산성의 향상, 고용유발, 나아가 경제 파급효과를 목적으로 설립되었다.

홋카이도 국제항공은 Air Do라는 애칭으로 1996년 11월 북해도내 이(異)업종교류 등에 따른 경영자 29인을 발기인으로 한 자본금 1480만 엔의 규모로 설립되었다. 1998년에 일본항공과 기술지원에 관한 업무위탁계약을 체결하고, 12월부터 B767-300ER 1대로 삿뽀로-도쿄노선의 운항을 시작으로 설립 이후 계속해서 반복되는 소액 증자로 자본금의 규모를 늘렸다. 홋카이도 국제항공의 경우 북해도민의 항공이라는 색채가 강한 것은 은행 등 금융기관을 제외한 대주주가 북해도전력, 북해도가스 등을 중심으로 이루어졌기 때문이다. 홋카이도 국제항공은 가격이 저렴한 항공 운임의 제공을 기본으로 홋카이도 경제의 활성화와 운임의 저렴화에 의한 항공수송수요의 자극, 생산성의 향상, 고용의 유발을 불러 지역경제에 큰 파급 효과를 가져 올 수 있다는 목표로 운항을 시작하였다. 그러나 거듭된 경영의 실패로 인하여 설립 3년 만인 2002년 6월 민사재생법의 적용을 신청함으로써 사실상 파산에 이르게 되었다. 그 후 2003년 20억 엔에 이르는 제3차 할당 증자를 완료하고 전일본항공과 제휴하여 재생의 길을 걷고 있다. 이러한 재생계획에 따라 2003년 3월 결산기에는 12억5천만 엔의 당기 이익을 실현하였으며, 2003년 7월 18일에는 도쿄-아사히카와 노선을 신규 개설하였다.

표 3 홋카이도 국제항공의 경영실적(금액:백만엔)

구 분	1999	2000	2001	2002	2003
당기 순이익	-1,059	-2,152	-3,213	-824	1,251
운항회수	612	2,143	3,698	4,185	4,189
유상여객 Km(千人)	130,137	376,574	645,155	830,361	645,654
유효좌석 Km(千席)	156,479	548,440	1,015,400	1,160,157	990,091
좌석 이용률(%)	83.2	68.7	63.5	71.6	65.2

(3) 홋카이도 국제항공 경영실패의 원인

홋카이도 국제항공은 2002년 9월 17일 동경지방재판소에 제출한 재생계획안에서 자사의 경영실패의 원인을 고비용 체질과 매출의 저하로 분석하고 있다.

① 고비용 구조

매출에 비하여 비용이 높은 고비용 구조를 첫째의 원인으로 들고 있다. 2001년도 매출액은 약 120억 엔 이었으나 영업비용은 145억 엔으로 무려 25억 엔 이상의 영업손실을 기록하였다. 주요 영업비용인 항공기임차료가 25억 엔, 정비 위탁비 18억 엔, 공항업무 위탁비 12억 엔, 판매경비 16억 엔으로 매출액의 60%의 이른다.

② 낮은 매출액

2002년도의 평균 탑승율은 71.6%로 동기간 중 동경-삿뽀로간 JAL의 탑승율은 69.3%, ANA는 69.1%, JAS는 60.7%에 비하여 높은 탑승율을 기록하고 있으나, 저운임을 추구하는 전략으로 인하여 경쟁사보다 운임이 낮으므로 그에 상응하는 높은 탑승율이라고는 볼 수 없다. 저운임에도 불구하고 탑승율이 획기적으로 높지 않은 원인은 동경-삿뽀로 1일 왕복 6편이라는 한계, 공항시설 면에서의 경쟁사에 비하여 불리, 예약 및 발권시스템의 비효율성, 항공권 발권망의 부족 등으로 인하여 비용에 비하여 매출액을 높이지 못하였다는 것이다.

III. 결론 및 전략적 시사점

항공운송산업의 규제완화에 따라 진입 장벽이

제거 되면서 등장한 저원가 항공사들은 후발진입 전략으로 Point to Point 서비스, 고빈도 운항, no-frill, 인터넷을 이용한 판매 등 원가우위와 차별화를 동시에 추구하는 집중화 전략을 통하여 많은 성과를 보이고 있고, 이와 같은 틈새 전략은 최근 들어 점차 시장을 확대하면서 항공운송 산업 내에 새로운 전략집단을 형성하고 있다.

저원가 항공사의 경영전략에 관한 연구는 점차 확산 되고 있으며, 본 연구 결과를 종합하여 다음과 같은 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 기존의 대형항공사들이 외부환경의 변화에 의한 수요의 급감으로 인하여 어려움을 겪고 있는 동안 저원가 항공사의 괄목할 만한 성장은 이제 대형항공사에 커다란 위협이 되고 있다. 저원가 항공사들이 추구하는 집중화 전략에 위협을 느낀 기존의 대형 항공사들은 Hub and Spoke를 주축으로 한 Network전략을 일부 수정하는 경향과 함께 저원가 항공사의 비즈니스 모델을 모방하는 자회사를 만드는 형태로 대응하기도 한다. 이러한 최근의 경향은 저원가 항공사의 전략적 가치가 상대적으로 우위에 있다는 증거라고도 할 수 있다.

둘째, 저원가 항공사 성장의 배경에는 기존의 대형항공사의 전략과 무관하지 않다고 본다. 대형항공사들의 세계적인 항공 동맹을 이용한 네트워크전략은 그 전략의 결과로 인한 혼잡성 때문에 마이너스 요소도 포함되어 있다. 즉, 허브공항에서는 일시적으로 혼잡이 발생하여 항공사의 생산성을 떨어뜨리고, 연결여객의 관리를 위한 특별한 조직이 필요하며, 지상조업시설이나 공항업무 종사자의 시간대별 업무편차가 극심하여 전반적인 비용 상승으로 인한 생산성의 저하 등이 나타나기도 한다.

셋째, 저원가 항공사의 발전은 미국과 유럽에서 두드러지게 나타나고 있으나, 이는 외부환경 요인인 규제가 없어졌다는 데 있다. 규제완화는 저원가 항공사의 발전에 필수적인 요소이며, 세계적인 경향인 지역별 무역 자유화와 함께 아시아지역의 무역자유화 움직임은 이 지역의 항공사 경영전략에 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다.

넷째, 저원가 항공사의 핵심전략은 원가우위 전략과 차별화 전략이라 할 수 있고, 이를 실현하지 못하는 어정쩡한 경우(Stuck-in-the-middle strategy) 기업은 장기적으로 지탱이 어렵다. 미국의 People Express사는 단기간의 급속한 성장으로 자신의 내적 잠재력을 초과함으로써 경쟁사와의 노선, 기종, 서비스 품질 등의 차별화에 실패하고 파산한 사례라고 할 수 있다. 일본의 히

카이도 국제항공은 원가우위 전략에 실패하여 고비용 구조를 탈피하지 못함으로써 막대한 공적 자금을 회수하지 못하고 파산보호에 이르게 되었다.

후 기

본 논문은 한국항공대학교 2004년도 교비 연구 지원에 의한 연구임.

참 고 문 헌

- [1] Hansson, T., Ringbeck, J., Franke, M., "Fight for Survival: A new operating model for airlines.", Booz Allen Hamilton Inc., 2002.
- [2] Michael W. Tretheway., "Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken.", Journal of Air Transport Management, 10, 2004, 3 - 14
- [3] Sean D. Barrett., "Peripheral market entry, product differentiation, supplier rents and sustainability in the deregulated European aviation market-a case study.", Journal of Air Transport Management, 5, 1999, 21-30
- [4] George Williams., "Will Europe's charter carriers be replaced by "no-frills" scheduled airlines?", Journal of Air Transport Management, 7, 2001, 277-286
- [5] Timothy M. Vowles., "The effect of low fare air carriers on airfares in the US.", Journal of Transport Geography, 8, 2000, 121-128
- [6] David Gillen., Ashish Lall., "Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports.", Journal of Air Transport Management, 10, 2004, 41 - 50
- [7] Thomas C. Lawton., "Cleared for Take-Off, Structure and strategy in the low fare airline business(Book).", Ashgate Publishing Limited.
- [8] Sean D. Barrett., "Airport competition in the deregulated European aviation market.", Journal of Air Transport Management, 6, 2000, 13-27
- [9] Sean D. Barrett., "Market entry to the full-service airline market a case study from the deregulated European aviation sector.", Journal of Air Transport Management, 7, 2001,

189-193

[10] Graham Francis., Alessandro Fidato., Ian Humphreys., "Airport-airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports.", Journal of Air Transport Management, 9, 2003, 267-273

[11] Graham Francis., Ian Humphreys., Stephen Ison., "Airports perspectives on the growth of low-cost airlines and the remodeling of the airport-airline relationship.", Tourism Management

[12] David Gillen., William Morrison., "Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service

competitors?", of Air Transport Management, 9, 2003 15-23

[13] Keith J. Mason., "The propensity of business travellers to use low cost Journal of Transport Geography, 8, 2000, 107-119

[14] Keith J. Mason., "Marketing low-cost airline services to business travelers.", Journal of Air Transport Management, 7, 2001, 103-109

[15] Alan K. Graham, John D.W. Morecroft, Peter M. Senge, John D. Sterman., "Model-supported case studies for management education.", European Journal of Operational Research, 59, 1992, 151-166