

국내 저가항공 산업의 블루오션 전략



<목 차>

제 1장 서론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 범위 및 연구 방법	2
제 2장 이론적 고찰	4
2.1 블루오션 전략	4
2.2 저가(Low Cost Carrier) 항공사	6
제 3장 항공운송산업 분석	9
3.1 국제 항공운송산업의 환경 변화	9
3.1.1 항공 자유화 확대 및 지역 통합운송시장의 구축	9
3.1.2 전략적 제휴의 확대	9
3.1.3 저비용 항공사의 시장 성장	9
3.1.4 항공보안의 중요성과 환경규제의 강화	10
3.1.5 국제 고유가에 따른 비용 증가	10
3.2 국내 항공운송산업의 환경변화	11
3.2.1 항공운송 실적	11
3.2.2 항공 수요 전망	11
3.2.3 국내 항공운송 시장의 환경변화	11
3.3 국내 저가항공사의 운항 실적	14
제 4장 블루오션 전략 수립	15
4.1 블루오션 탐색	15
4.1.1 대안산업과 전략적 그룹 관찰	15
4.1.2 구매자 체인을 관찰	19
4.1.3 보완적 제품과 서비스 상품을 관찰	20
4.1.4 구매자의 상품에 대한 기능적/감성적 요소 관찰	23
4.1.5 시간 흐름의 고찰	23
4.2 블루오션 창출	25
4.2.1 전략 캔버스의 작성	25
4.2.2 ERRC-경쟁요소 구성표의 적용	26
4.2.3 새로운 전략 캔버스의 도출	29
제 5장 결 론	30
5.1 연구의 요약	30
5.2 연구의 시사점	32
참고 문헌	33

제 1장 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

1.1.1 연구의 배경

전략은 경쟁에서 승리하는 수단으로 경쟁에서 승리하는 것은 기업의 목표를 달성하는 것이며 기업의 목표는 결국 이익의 극대화이다. 그러므로 전략은 경쟁에서 승리하기 위해 유리한 상황을 조성하고 기업의 목표를 달성하는데 그 목적이 있다. 그러나 기술적 진보의 가속화로 산업 생산성이 향상되고 이로 인해 모든 산업 분야에서 공급이 수요를 초과하였으며, 세계화와 인터넷 혁명, 그리고 글로벌 경쟁의 가속화로 국가와 지역 간의 무역 장벽이 무너지고 소비자들은 원하는 제품과 가격의 정보를 어디서나 즉시 얻을 수 있게 되었다. 이에 따라 가격 경쟁이 심화되고 기업의 이익 마진은 감소되었으며 제품과 서비스는 소비재 또는 상품화 되었고, 소비자들은 더욱 가격 선택에 민감해 지게 되면서 레드오션은 점점 더 핏빛으로 물들어 가게 되었다.

Kim & Mauborgne(2005 b)은 1880년부터 2000년까지 약 100여년에 걸쳐 30여개의 산업 군에서 150여개의 기업 분석을 실시한 결과, 산업계를 성공적으로 이끌어 갔던 회사들은 경쟁자들과의 경쟁하며 물리치기 보다는 경쟁이 무의미한 새로운 시장 공간을 통한 블루오션을 창출하였다는 것을 발견하였다. 가치혁신은 블루오션 전략의 초석으로 기존의 전략이 차별화와 비용우위 가운데 하나를 선택하는데 반해 블루오션 전략에서는 가치혁신을 통해 차별화와 비용우위를 동시에 달성할 수 있게 되었다(Kim & Mauborgne, 1997, 1999).

이와 같이 전통적인 전략 흐름이 새롭게 변화하는 동안 세계 항공운송시장에도 저가운임을 기반으로 한 블루오션을 창출하며, 저가 항공사가 등장하게 되었다. 이에 대응하기 위해 기존 대형 항공사들은 저가 항공사의 저 운임 경쟁을 위해 주로 비용 절감에 주력하였으나, 비용 구조가 확연히 다른 저비용 항공사들과의 경쟁에서 경쟁력을 확보하는데 어려움을 겪었으며, 저가 항공사는 미국을 중심으로 유럽 시장까지 성공적으로 시장에 진입하게 되었다. 국내에도 2005년 8월 충청지역을 기반으로 한성항공이 출범하였으나 출범 초기 경영진간의 불화로 인해 다소 불안한 모습으로 저가 항공시대를 맞이하였다. 또한 2006년 6월 제주도와 애경그룹이 공동 출자한 제3민항인 제주 항공이 취항하였고, 제주항공의 경우 평균 80% 정도의 높은 탑승률을 보이며 성공적으로 국내 항공운송 시장에 진입한 것으로 평가되고 있다. 또한 향후 인천시를 기반으로 한 일본 및 단거리 국제선에 새롭게 저가 항공사가 취항할 계획을 가지고 있는 등 국내 항공운송 시장에 일대 변화가 일어나고 있다.

1.1.2 연구의 목적

미국과 유럽에서 저가 항공 산업은 이미 성숙기를 맞이하였고, 동남아시아를 중심으로 한 아시아 지역에서도 저가 항공시장은 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 국

내 항공시장은 양대 대형항공사에 의해 독점적 형태로 시장이 양분되었으나, 저가 항공사의 신규 진출을 통한 공급의 확대와 가격에 민감한 새로운 고객의 등장, 주 5일 근무제 및 레저여행객의 증가, 각 지방자치단체의 지방공항을 통한 지방 활성화 정책의 추구 등과 같은 기회를 통해 저가항공사의 성장가능성을 예견하고 있다. 그러나 향후 국내 항공시장은 저가 항공사에 대한 기존 대형 항공사의 전략적 대응과 국내 신규 저가 항공사의 진입, 그리고 고속철도 및 고속도로의 확충 등 육상교통수단의 증가로 인한 항공시장의 수요 잠식 등 외부의 위협이 증대되고 있는 등 출범한지 불과 얼마 되지 않은 국내 저가항공 산업은 새로운 전략적 변화를 요구받고 있다.

이에 따라 본 연구는 국내 저가항공 산업을 중심으로 국내외 항공운송시장의 변화와 환경 분석을 실시하고, 국내 저가항공 산업의 블루오션의 탐색과 창출과정을 거쳐 블루오션 전략을 수립하기 위한 연구이다.

1.2 연구의 범위 및 연구 방법

1.2.1 연구의 범위

본 연구는 국내 저가항공 산업에 대한 연구이므로 국내 항공운송시장으로 그 범위를 제한하였으나, 항공 산업의 특성상 국내·외 외부환경 분석을 포함하였다. 또한 국내 저가 항공사가 출범한지 얼마 되지 않으므로, 기존 국내 연구 자료나 기업 내부 자료에 대한 조사가 제한적이어서 저가항공사에 대한 정보는 주로 저가 항공사의 홈페이지와 관련자와의 인터뷰, 그리고 한국공항공사의 항공통계 및 건교부 산하 항공진흥협회의 항공교통정보시스템 및 물류혁신본부의 교통통계연감(2005) 등의 자료를 위주로 수행되었다. 또한 전략의 수준에 대한 범위를 정하는데 있어 국내 저가항공시장이 초기 단계에 있으므로 기업부 전략(Corporate level strategy)과 사업부 전략(Business level strategy)의 구분이 불필요하므로 전략 수립을 사업부 전략 범위내로 한정하여 전략을 수립하기로 하였다. 마지막으로 기존의 전략 관리나 블루오션 전략의 수행과정은 전략 수립(Formulation) 및 실천(Implementation)전략으로 단계를 나누고 있으나 전략의 실천은 기업 경영자 또는 관리자에 대한 내용이므로 본 연구에서는 전략 수립으로만 전략 수행과정을 한정한다.

1.2.2 연구의 방법

국내 저가항공 산업의 블루오션 수립을 위해서는 먼저 국내외 항공 산업의 환경 분석을 통한 국내 저가 항공 산업의 현황을 살펴본다. 둘째, 6가지 통로프레임워크를 통해 국내 저가 항공 산업의 블루오션을 탐색한다. 셋째, 블루오션의 창출을 위해 현재의 전략캔버스를 도출하고 ERRC-경쟁요소 프레임워크의 적용을 통해 새로운 전략캔버스를 작성하여 저가항공 산업의 블루오션을 창출한다.

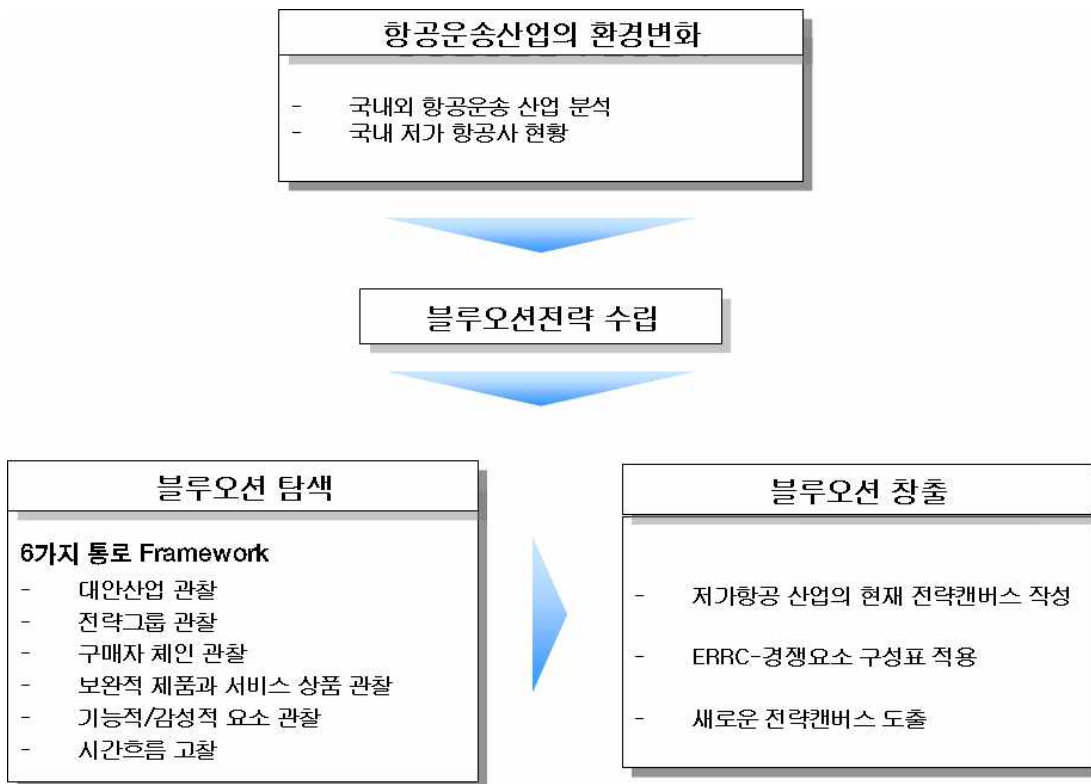


그림 2 연구 모형

제 2장 이론적 고찰

2.1 블루오션 전략

2.1.1 블루오션 전략의 개념 및 정의

블루오션은 미개척 시장 공간, 새로운 수요창출, 그리고 고수익성장(highly profitable growth)을 향한 기회로 정의 된다(Kim & Mauborgne, 2005 c). 비록 몇몇의 블루오션이 현재 산업의 영역 내에서도 훌륭하게 창출되었으나 대부분은 레드오션의 현재 산업영역의 확장이나 기존 산업의 경계선 밖에서 새롭게 창출되어 졌다. 블루오션은 경쟁과 무관한데 이는 게임의 규칙이 정해지 않았거나 경쟁이 존재하지 않기 때문이다. 블루오션이란 용어자체가 광활하고(vast), 깊이 있고(deep), 아직 개척되지 않은 광범위한 잠재성의 시장공간을 묘사하는 것과 비슷하다. 블루오션에서는 경쟁자를 이기는데 집중하는 대신 고객과 회사를 위한 가치혁신을 이루어 비용 절감과 가치 증대를 동시에 획득하는 것이 주요 목적이다.

2.1.2 전략 수립을 위한 분석 틀과 프레임워크

블루오션 전략 수립을 위해서는 체계적이고 실행 가능한 분석 틀과 프레임워크가 필요하다. 기존의 경영전략에서는 산업 환경 분석을 위해 산업구조분석이나 본원적 전략(generic strategies)과 같은 다양한 틀과 프레임워크가 개발되었다.

2.1.2.1 전략 캔버스(The strategy canvas)

전략 캔버스는 가치혁신과 블루오션 창출을 위한 상태분석 진단도구이며 실행 프레임워크이다(Kim & Mauborgne, 2005 a, 2005 c). 전략 캔버스는 다음의 두 가지 목적을 제공한다. 첫째, 전략 캔버스는 이미 알려져 있는 시장공간에서 참여하고 있는 현 상태를 파악하고, 경쟁자들이 현재 어떻게 투자하고 있는가를 이해하도록 도와준다. 이는 상품, 서비스 또는 유통에서 기존 경쟁사들 간의 경쟁요소는 무엇인지, 고객들이 시장에서 기존 경쟁사들로부터 제공받는 것이 무엇인지를 알려준다. 둘째, 전략캔버스를 통해 현재의 경쟁상황하에서 대안품과 비고객으로 전략적 초점을 전환하면서 업계가 현재 집중하고 있는 문제점을 규명하고 새로운 전략적 통찰력을 얻을 수 있다. 또한 산업 경계선에 걸쳐 있는 고객의 가치요소를 재구축함으로써 보다 나은 해결책을 제시할 수 있다(Kim & Mauborgne, 2005 b)

2.1.2.2 4가지 액션 프레임워크(ERRC Actions Framework)

4가지 액션 프레임워크(이하 ERRC 프레임워크)는 새로운 가치 곡선 창출을 위한 고객 가치요소의 재구축을 위해 개발되었다(Kim & Mauborgne, 2005 c). 업계의 전략적 논리와 사업 모델에 대한 도전을 위해 4가지의 중요 질문이 이루어 져야 한다. 첫째로 업계에서 당연하게 받아들여지는 요소 중 제거(Eliminate)되어야 할 요소는 무엇인가? 이는 고객들이 더 이상 가치를 느끼지 않거나 부정적인 가치임에도 경쟁에 의해 지속적으로 비용을 유발하는 요소이다. 둘째 업계의 표준으로 감소

(Reduce)해야 할 요소는 무엇인가? 이는 고객들이 크게 중요하게 생각하지 않음에도 경쟁의 심화로 제품이나 서비스가 과잉 투자된 요소로서 비용 구조를 악화시키게 된다. 세 번째 질문은 업체가 표준이상으로 증가(Raise)해야 할 요소는 무엇인가? 이는 고객들이 중요하게 생각하며 좀 더 나은 가치를 원하는 요소로서 이를 통해 고객의 가치수준을 높이게 된다. 마지막으로 업체가 아직도 한 번도 제공하지 못한 것으로 새롭게 창조(Create)해야 할 요소는 무엇인가? 이는 고객을 위한 새로운 가치의 원천 발견을 통해 그 동안 충족되지 않은 고객의 욕구를 만족시켜 새로운 수요를 창출한다(Kim & Mauborgne, 1999).

2.1.2.3 ERRC-경쟁요소 프레임워크

기존의 블루오션 전략에서는 서비스/상품의 경쟁요소와 각 기업의 전략을 비교하여 서비스/상품의 가치를 향상시키는 요소 또는 비용을 감소시키는 요소를 구분하여 전략 캔버스를 통해 분석하였다. 그러나 ERRC 구성표만을 사용 할 경우 비용과 가치를 구분하는 구체화하는 기준이 모호하고 복잡하여 분석에 어려움이 있다. 그러므로 ERRC 구성표와 경쟁요소를 결합하면 체계적으로 비용의 감소와 가치의 증가되는 요소를 보다 쉽게 구분할 수 있으며, 체계적인 분석으로 인해 향후 기업의 전략 수립을 위한 전략캔버스 작성을 통한 가치혁신과 블루오션 전략 창출을 좀 더 쉽게 구체화 할 수 있을 것이다.

2.1.2.4 6 통로 프레임워크(The Paths Framework)

새로운 시장공간의 창출은 전략적 사고의 새로운 패턴을 필요로 한다. 경쟁하는 방법을 기존의 틀 안에서 바라보는 대신 경영자나 관리자는 맞은편에서 그 틀을 체계적으로 바로 볼 필요가 있다. 이를 통해 가치측면에서 실질적으로 커다란 도약을 할 수 있는 미개척 분야를 발견 할 수 있게 될 것이다(Kim & Mauborgne, 1999). 6가지통로 프레임워크는 블루오션창출을 위해 경영자들이 전통적으로 정의된 경쟁의 영역들, 대안산업, 전략적 집단, 구매자 집단, 보완적 제품과 서비스 제공, 산업의 기능적·감성적 성향, 그리고 더 나아가 시간의 흐름을 살펴봄으로써 어떻게 가치혁신을 체계적으로 추구할 수 있는지를 제시하고 있다(Kim & Mauborgne, 2005 b)

2.2 저가(Low Cost Carrier) 항공사

2.2.1 저가 항공사의 의의

저가 항공사(low cost carrier:LCC)는 “기존 시장에서 형성되어 있는 운임에 비해 비교적 저렴한 수준으로 운송서비스를 제공하는 항공사를 총칭하며, 엄밀한 의미에서 저 운임 항공사”라고 정의¹⁾ 하고 있다(허희영,유영재,2005). Frédéric Dobruszkes(2006)는 유럽의 항공시장에 대한 연구에서 기존 항공사의 요금과 비교하여 저가 항공사의 경우 최고 66%의 가격을 제공하는 것으로 파악하였다.²⁾ 그러나 최근 들어 저가 항공사는 기존 항공사와 비교하여 80%정도의 서비스 품질과 50%미만의 저 원가를 통해 저 운임 뿐 아니라 서비스 품질에서도 기존 항공사를 위협하고 신규고객을 끌어들이고 있는 것으로 나타나고 있다(Frédéric Dobruszkes,2006).

2.2.2 저가 항공사의 전략 특징

저가 항공사는 기존 대형항공사의 경쟁에서 단순한 가격구조와 불필요한 서비스를 제거하거나 감소함으로써 비용우위를 달성하였고 이를 통한 낮은 판매가를 유지함으로 경쟁력을 확보하는 전략을 사용하여왔다. 특히 기내서비스 등에 대한 제한된 서비스 제공과 단일 기종 운용과 같은 높은 가동률과 고효율은 기존 항공사의 1/3수준의 비용격차까지 줄이게 됨을 볼 수 있다.(Markus Franke,2003)

● 제한적인 서비스(service simplicity)

순수한 여객수송서비스의 개념 하에서 저가 항공사는 제한적인 서비스를 통해 저 운임을 실현하고 있다. 제한적 서비스는 기내에서 음료 및 식사를 제공하지 않거나 유료 판매, 마일리지와 같은 상용고객우대프로그램의 생략, 인터넷 예약 시 발부된 예약 번호 또는 전화예약에 의해 탑승수속의 생략 또는 간략화, 단일 좌석 등급 및 최대한의 좌석 밀도 구조를 통해 비용 절감을 달성하고 있다.

● 높은 가동률(high utilization)

저가항공사는 영업비용 측면의 가장 많은 비중을 차지하는 항공기의 가동률 극대화를 위해 중·소형 지방공항을 이용하여 혼잡시간을 줄이고 지상조업을 효율화하고 지점간 운송(point to point) 을 통해 연결 여객이나 수하물을 위한 대기시간을 감소시켜 항공기의 가동율을 증가 시키고 있다.

● 낮은 단위생산비용(low cost unit)

저가 항공사는 no-frills서비스 전략을 통해 기내 제공 서비스를 줄임으로 객실

1) 저 운임에 대해서는 “일반적으로 기존 형성된 운송 상품의 가격수준에 비해 약 50~60% 수준 또는 그 이하로 책정된 가격”이라고 정의한다(허희영,유영재,2005).

2) 기존 항공사의 요금과 비교하여 저가 항공사의 요금이 50%이하의 경우는 “pure low cost”로, 50%~66%는 “mid-cost carrier”(Virgin Express)로 구분하였다.

승무원의 수를 줄이거나 기내 업무를 확대하여 운영한다. 또한 높은 좌석밀도를 통한 좌석 수의 증가를 통해 좌석 단위당 비용을 감소시킬 수 있으며, 여행사를 통하지 않고 인터넷이나 전화 예약을 통해 직접 판매함으로써 유통비용의 절감을 달성할 수 있다. 또한 단일 기종의 운영으로 승무원과 정비사들의 교육훈련 시간 감소와 항공기의 노선배치 및 유지관리 스케줄링의 효율화를 추구하고 있다.

● 단순한 조직운영(scale ability)

기존 저가 항공사의 전통적 조직운영과 비교하여 저가 항공사는 탄력적이고 단순한 조직으로 기존 시장 진입이나 새로운 시장 진입과 전략적 의사결정에 빠른 대응을 할 수 있다. 또한 인터넷을 통한 예약과 전자발권 시스템을 이용하여 판매 수수료와 영업·발권 비용을 줄일 수 있고, 지상조업이나 정비유지도 outsourcing을 채택하여 운항과 마케팅 등 최소한의 단순화된 조직을 운영한다.

2.2.3 저가 항공사가 항공시장에 미친 영향

미국의 규제완화 이후 미국과 유럽을 중심으로 이미 성숙기에 접어든 저가 항공사는 현재 전 세계적인 증가추세에 있다. 저가 항공사가 그동안 항공운송시장에 미친 영향은 다음과 같다.(마경하,2005)

● 항공운송 산업 발전에 기여

규제완화이후 저가 항공사의 등장으로 인해 기존 대형 항공사들은 다양한 비용절감과 CRS 구축 및 전략적 제휴 등을 통해 항공 산업 전반에 걸쳐 일대 혁신을 가져오며 산업의 전반적인 발전을 가져왔다.

● 고객의 요구에 부응한 항공 서비스의 증대

사우스웨스트 효과³⁾와 같이 저가 항공사의 등장은 해당 노선의 요금하락과 고객 수요를 창출하였다. 즉 저가 항공사와 대응하는 대형항공사들도 각종 비용절감과 다양한 운임 제고를 통해 항공 이용객들에게 선택의 폭을 넓혀 주었다. 또한 직항노선과 같은 노선만 개발을 통해 항공고객의 요구를 충족시키고 혼잡한 공항 대신 한적한 공항을 이용함으로써 고객의 불편을 감소하고 항공서비스의 증대를 도모하였다.

● 산업구조 및 경영 개편 촉진

저가 항공사의 시장 진입은 기존 항공사와 저가 항공사간의 요금 경쟁 등 치열한 경쟁을 불러일으켰고 비용감소와 요금경쟁을 통한 경쟁우위를 달성하지 못한 항공사는 시장에서 도태되었다. 또한 기존항공사의 비수익 노선의 폐쇄에 따라 다양한

3) 사우스웨스트 항공이 취항한 모든 노선에서 취항 이전보다 항공수요가 증가하고 항공요금의 인하를 가져온 것을 사우스웨스트 효과라고 한다.

형태의 서비스를 제공하는 항공사들의 시장 진입을 허용하여 항공운송산업 구조를 개편 시키는 촉진제 역할을 하였으며, 기존항공사들은 저가항공사와의 운임경쟁으로 인한 수익성 악화의 야기는 각종 비용 절감과 서비스 개선책 마련 등의 경영혁신을 통한 경영개편을 촉진 시켰다.

제 3장 항공운송산업 분석

3.1 국제 항공운송산업의 환경 변화

3.1.1 항공 자유화 확대 및 지역 통합운송시장의 구축

전 세계 항공 산업의 전반적인 흐름을 주도하고 있는 미국의 항공규제 완화정책은 전 세계로 확산되며 항공운송산업의 새로운 전환을 맞게 되었다. 미국은 2005년 10월 기준으로 전 세계 총 72개국과 항공자유화 협정을 체결하여 항공시장의 확대를 추구하고 있으며, 한국은 1998년 미국과 협정을 체결하여 오고 있다(한국교통연구원, 2005). 최근 미국은 유럽연합과 대륙 간 항공운송시장 단일화 방안으로 "EU-U.S Open Aviation Area"과 관련한 자유화 협상을 진행 중에 있다. 유럽연합(EU)지역에서도 1997년 이후 유럽지역에 기반을 두고 있는 유럽항공사에 한해 제한적인 규제완화 및 항공시장 통합과 항공자유화가 이루어져 오고 있다. 이러한 항공자유화의 결과로 EU 전 지역의 항공시장은 활성화되어지고 항공운임이 낮아지게 되며 항공 산업의 부흥기를 맞이하고 있다. 아시아 지역은 ASEAN+ 3(한국, 중국, 일본)의 틀 속에서 지역 내 항공자유화 형태로 발전되어 가고 있다. 1996년 이후 계속적인 협의를 거쳐 2002년에는 회원국들간 항공화물운송 부문에서 자유화에 대한 양해 각서를 채택하였고 2015년까지 여객 부문을 포함한 항공자유화 시장을 구축하기 위한 계획을 가지고 있다.

3.1.2 전략적 제휴의 확대

세계 항공운송 시장은 항공자유화로 인한 경쟁상황의 심화와 이를 극복하기 위한 경영 합리화, 비용절감을 위한 방법으로 대형 항공사를 중심으로 항공사간 전략적 제휴를 통해 시장에서의 우위 선점 경쟁을 추구하고 있다. 2005년 9월 기준으로 Star Alliance(16개), One World(8개), Sky Team(6개) 등 3개 그룹으로 재편되고 있다. 3개의 전략적 제휴그룹의 운송규모는 65%정도로 전체의 절반 이상을 담당하고 있다. 이러한 전략적 제휴의 목적은 근본적으로 국제 항공운송시장에서의 시장 지배력 확대에 있다고 볼 수 있다. 향후 전략적 제휴 전망은 중국 항공시장의 성장 가능성과 이들 항공사들의 참여로 확대, 변화가 예상되나, 전반적으로는 현재와 같이 전략적 그룹간의 경쟁이 지속될 것으로 예상된다. 이와 함께 저비용 항공사의 시장 참여가 적극적으로 진행되어 오고 있으므로 전략적 제휴의 그룹 내부의 변화도 전망된다.

3.1.3 저비용 항공사의 시장 성장

1990년대 초 e-business를 기반으로 항공사와 소비자들 간의 편리성이 증진되고 거래비용이 감소됨으로, 북미지역과 유럽지역에서 성공적으로 운영되어 오고 있는 저비용항공사는 동남아시아 지역 등으로 확산되며 항공운송 시장에 적지 않은 변화를 예보하고 있다. 특히 2000년 이후 세계 경기의 후퇴와 9/11 테러, 아프간 및 이라크 전쟁 등 항공운송업계의 환경변화는 항공사들의 수익성 악화를 유발하였고 이

러한 상황에서 저 운임, 저비용 전략을 채택하여 틈새시장에 진입한 저가 항공사들의 시장참여가 활발하게 진행되어 오고 있다. 현재 지역별로 북미지역과 유럽지역은 이미 성숙단계에 있으나 아시아지역은 최근 항공운송시장의 참여가 활발히 이루어지고 있는 초기 단계로 볼 수 있다. 특히 아시아 지역의 저비용 항공사는 주요 대형 항공사의 자회사 형식으로 운영되고 있으며 동남아시아를 주변으로 매우 활발하게 참여하고 있다. 동남아시아 지역의 저비용 항공사의 성공적인 정착은 각국의 항공 자유화 확대를 촉진하는 계기가 되고 있으며 이로 인해 아시아 전역에 걸쳐 항공수요를 증가할 수 있는 기회가 될 것으로 예상된다. 동북아지역의 저비용항공사의 항공시장은 2000년 이후 중국과 일본의 규제 완화의 시작으로 저가 항공사의 시장 참여가 점차 늘어나고 있으며 중국과 일본의 저가 항공사의 시장참여는 향후 각국의 국내 항공 산업의 경쟁력 강화를 위한 조치로서 우리나라 항공시장에도 적지 않은 영향력이 미칠 것으로 전망된다.

3.1.4 항공보안의 중요성과 환경규제의 강화

9/11 테러이후 항공안전과 항공보안체제의 강화는 항공사의 보안비용의 증대로 이어졌고 이는 항공사의 경쟁력을 약화시키는 요인이 되고 있다. 앞으로 국제민간항공기구(ICAO)는 범세계적인 안전관리·안전감독 감사프로그램을 확대하는 등 국제기준을 증가시키고 각 국가들의 항공법 개정, 운항기술 기준 제정, 공항운영안전기준 제정 등을 법령 및 제도개선 요구와 이행실태 점검이 수행될 것으로 전망된다. 이는 고객들의 탑승 수속 및 여행시간의 연장과 항공사의 수익성 악화로 이어질 것이다.

3.1.5 국제 고유가에 따른 비용 증가

2000년대에 진입하면서 시작된 국제석유산업의 고유가의 배경에는 저유가 시대의 투자 부진과 개도국들의 수요 급증으로 세계 석유 공급 시스템의 병목현상이 야기되었고, 산유국의 자원통제 강화 움직임과 소비국들의 자원 확보경쟁 강화 그리고 고유가시대가 전개되면서 메이저 및 국제석유회사들의 영향력이 크게 감소한 반면, 산유국 및 소비국 국영 석유회사의 위상이 크게 강화되는 등 석유산업을 주도하는 주체가 변경되는 등 국제석유산업의 고유가 시장배경에는 시장의 구조적 변화들에 의해 기인되어 지고 있다. 최근 들어 2004년에 국제유가가 30% 급등한데 이어 2005년에도 예상을 크게 벗어나서 무려 50%나 상승하였고 지난 8월에는 사상 최고치를 갱신한 이후 9월 말 현재까지는 급격한 하락세를 보였다가, OPEC의 감산 합의소식 등에 영향을 받아 다소 반등하고 있다. 그러나 향후 석유시장은 OPEC의 감산규모, 이란 핵문제 진행상황, 중동지역의 긴장고조 등이 주요변수로 작용할 것으로 전망되며 이러한 고유가 상황은 향후 2~3년 동안 장기적으로는 2010년 정도 까지도 지속될 것으로 전망하고 있다.

3.2 국내 항공운송산업의 환경변화

3.2.1 항공운송 실적

우리나라의 항공운송사업은 국민경제의 지속적인 성장과 항공운송산업 및 공항개발을 통한 인프라의 조성으로 지속적인 성장을 이룩하여 왔다. 우리나라 항공운송 실적은 1980년대 이후 지속적인 증가에서 1997년 외환위기의 영향, 2000년 국제유가의 폭등과 9/11테러, 그리고 2003년 SARS 및 이라크 전으로 인해 국내 및 국제항공산업이 다소 위축되었다. 국내선의 경우는 1997년 외환위기 이후 급격한 항공수요의 감소가 2000년까지 다소 회복되었으나 2001년의 9/11테러와 국내 고속도로의 확장 및 신설 그리고 경부고속도로의 개통 등 경쟁수단의 경쟁력 강화와 내수경기의 침체 그리고 항공요금의 인상 등으로 수요가 감소한 실정이다.

3.2.2 항공 수요 전망

국내 항공수요는 고속도로와 고속철도의 개통 그리고 항공요금 인상 및 노선 감소로 인한 공급 감소로 대부분의 공항에서 감소하였으며 특히 지방공항의 수요 감소가 뚜렷하였다. 그러나 저 운임을 제공하며 등장한 저가 항공사의 출현으로 국내 항공수요의 침체는 어느 정도 회복될 것으로 기대된다. 신규저가 항공사의 등장은 기존 양대 항공사에 의해 주도되던 국내선 시장에 운임, 노선만, 기내 서비스 등의 영업형태에 많은 영향을 미칠 것이고 국내 항공운송산업 전반에 걸쳐 새로운 변화가 예상될 것으로 전망된다. 우리나라의 항공수요는 국내선의 경우 연평균 약 3.6%, 국제선은 5.5% 증가할 것으로 전망하고 있다.

3.2.3 국내 항공운송 시장의 환경변화

3.2.3.1 대체수단의 등장

3.2.3.1.1 고속도로 확장에 따른 항공운송 패턴의 변화

2001년 이후 고속도로 개통⁴⁾과 확장에 따른 항공수요의 변화는 항공수요가 많은 김포, 제주, 김해, 대구, 광주, 울산 공항은 상대적으로 큰 변화가 없었다. 특히 울산공항은 국내 내륙 노선에서 김포, 김해, 대구 다음으로 여객 수송이 많음에도 고속도로의 영향력이 거의 없고, 또한 고속철도와의 연관성도 없기 때문에 향후 저가 항공사의 노선 확장에 고려되어야 할 것으로 판단된다. 이에 비해 군산, 원주, 양양(강릉+속초), 목포, 사천, 예천 순으로 많은 영향을 받았다. 이는 서해안고속도로(목포, 군산 공항), 중앙고속도로(예천), 제2중부와 영동고속도로(원주, 양양)의 확장으로 영향을 받은 것으로 판단된다. 그러나 고속도로의 개통과 확장이외에도 양대 항공사의 국내 적자노선 운영에 따른 항공요금의 인상과 운항 횟수의 감소 등 항공공급의 감소와 국내 경기의 침체 등 다른 요소의 영향이 어느 정도 미쳤던 것으로 판단된다.

4) 대전-진주간 고속도로 개통(2001.11.21, 181km), 제2중부(하남-호법) 고속도로 개통(2001.11.23, 40.7km), 황계-강릉간 영동고속도로 확장(2001.11.28, 21.9km), 중앙고속도로(대구-춘천) 개통(2001.12.14, 280km), 서해안 고속도로 개통(2001.12.21, 353km)

3.2.3.1.2 고속철도 개통에 따른 항공운송 패턴의 변화

2004년 1월 경부고속철도의 개통과 호남선의 부분적 개통은 대구, 김해, 광주, 목포, 노선의 상당부분의 항공수요를 잠식하였다. 이는 향후 2010년 전 구간 개통과 호남고속철도의 개통으로 더욱 커질 전망이다. 우리나라의 경부고속철도 개통 전후의 항공수요 변화는 김포-대구노선이 약 70%, 김포-김해 노선이 약 37%, 김포-광주 노선이 28%, 김포-목포 노선이 약 61%로 감소되었다. 이와 같은 항공수요의 감소는 기존 항공사의 내륙 노선의 감소로 인한 공급 감소로 인해 더 큰 영향을 받은 것으로 판단된다. 고속철도의 개통으로 인해 중장거리 운송에 대한 여행시간의 단축으로 장거리 구간에서는 항공수송이나 고속버스 여객의 전환이 두드러지고 있으며 점차 적으로 이용객이 증가하는 것으로 나타나고 있다.

3.2.3.2 국내 저가 항공사의 등장

국내 최초의 저가항공사는 2005년 8월 청주를 기반으로 출범한 한성항공으로 2004년 8월 자본금 55억 원으로 설립되었다. 이후 2005년 5월 부정기 항공운송사업 면허를 취득하고 70~80인승 프랑스 ATR-72 기종을 도입, 청주-제주 노선에 취항하였다. 한성 항공은 기내 음료 서비스를 유료화 하는 등 저 원가, 저 운임 정책 노선을 고수 하고 있다. 그러나 출범 초기 안전운항 여부 및 내부 경영상의 어려움을 겪으며, 2005년 12월 19일 이후부터 2006년 2월 16일 까지 운항이 잠정 중단되었다가 이후 정상화 되었다. 한성항공은 2005년 9~11월까지 기존 항공사들의 운항 횟수와 여객 운송실적이 전년대비 각각 6.9%와 10.5% 증가하였고 한성항공을 포함하여 전체적으로는 33.9%와 21.9%의 증가율을 기록하며 신규 항공수요를 창출하였던 것으로 판단된다. 한성항공은 2006년 10월 항공기의 추가도입으로 김포-제주노선에 취항하고 있다.

두 번째로 설립된 저가 항공사는 제주 항공으로 제3 민항인 정기항공운송사업자로 제주도와 공동 출자로 설립되었다. 2006년 6월 김포-제주 노선을 시작으로 김포-부산, 김포-양양, 제주-김해 노선에 취항하고 있다. 제주항공은 캐나다의 Q-400 신형항공기를 도입하여 운영하고 있으나, 운항 초기 정착단계에서의 잦은 항공기의 결함이 발생되어 운항에 애로를 겪기도 하였다.

두 항공사 모두 출범 초기부터 경영진의 마찰이나 항공기의 잦은 고장 등으로 저가 항공기의 안전에 대한 소비자의 부정적 인식이 증가되었으며, 기존 대형 항공사의 저가 항공사 운영시간대의 가격 인하 대응전략과 할인 정책 그리고 김포-제주 노선을 제외한 다른 내륙노선에서의 수익성 창출에 어려움을 겪고 있다. 그러나 국내 실정에 적합한 저비용 구조로 기존 항공요금의 70%수준 이하의 저 운임을 제공하며 활성화 될 경우에는 고속교통수단에 대한 잠재수요가 개발될 것이며, 이는 항

공운임과 운항횟수에 의해 좌우될 것으로 판단된다. 결국 국내 항공시장에 저가항공사의 신규 출현은 기존 양대 항공사에 의해 주도되는 국내선 시장에 운임, 노선망, 기내 서비스 등의 영업 형태에 변화를 주고 있으며 차후 국내 항공 산업 전반에 걸쳐 새로운 변화가 있을 것으로 전망된다.

3.2.3.3 주 5일 근무제의 도입

2004년 7월부터 시작된 주5일 근무제는 근로자들의 삶의 질 향상과 기업의 국가경쟁력 제고를 도모하려는 취지에서 시작되었으며, 현재 1000인 이상의 근로자를 고용하는 사업장에서 시행하고 있고 2008년까지 20인 이상의 기업체로 근로자의 약 48%가 참여하고 2011년까지는 모든 기업에서 주 40시간 근무제를 적용하도록 하고 있다. 주 5일 근무제의 이행은 단순히 주6일에서 하루 더 늘어난 것이 아닌 근로자들의 소비와 여가생활 자체가 혁명적으로 변화하여, 근로 생활, 여가생활, 소비생활, 그리고 문화 활동 등이 바뀌게 되고 눈에 보이지 않는 삶의 가치관이나 근로 가치관 까지도 바뀌게 될 것이다. 주 5일 근무제의 본격적인 시행으로 문화, 관광, 레저, 운송 산업 등 서비스 산업이 활성화 되고 이러한 내수 증대는 경제 활성화에 기여하여 생산성(4.7%) 및 고용인구(5.2%)의 증대효과가 나타날 것으로 예상된다.

3.2.3.4 정보통신기술의 발전과 e-비지니스의 확산

21세기 정보통신 기술(IT)의 발전과 인터넷 혁명은 항공사들의 유통 구조뿐 아니라 상품의 내용까지도 변화시키고 있다. 특히 정보기술의 혁신은 공항운영 뿐 아니라 항공사의 사업전략까지 변화시키는 등 중요한 영향력을 미치고 있다. 특히 전세계적인 인터넷 확장은 항공사들의 마케팅 시스템의 변화를 가져왔다. 항공사는 인터넷예약과 전자발권(e-ticketing) 도입을 통해 고객의 서비스 질을 향상하였고, 항공운송산업에서 e-비지니스를 구현하는 핵심요소로 판매, 예약, 발권, 운송 등으로 구성되는 항공업무의 기본적 틀을 획기적으로 바꾸어 놓았다.

3.2.3.5 고령화 사회의 진입

우리나라는 이미 2000년에 65세 이상 인구가 전체의 7.2%로 UN의 고령화 사회 기준(7%)을 넘어섬에 따라 고령화 사회로 진입하였다. 특히 2005년 기준 9.1%를 넘어서서 2050년에는 전체인구의 37.3%를 차지할 전망이다. 고령화 사회의 도래로 소비 및 생활 패턴의 많은 변화가 예상되며 국내외의 항공수요에 긍정적으로 많은 영향을 미칠 것으로 판단된다.

3.3 국내 저가항공사의 운항 실적

국내 노선에서 각 항공사별 평균 시장 점유율은 대한항공이 65% 정도를 차지하고 있으며 다음으로 아시아나 항공이 약 33% 그리고 제주항공과 한성항공이 차례로 2%와 0.6%를 차지하고 있다. 국내 항공사별 여객 증가율(전월대비 증가율)은 한성항공이 재 취항한 2월과 제주항공이 처음 국내 노선에 취항한 6월에 양대 대형항공사의 여객 증가율 감소가 크게 나타나고 있다. 전체적인 평균 증가율도 한성항공(20.5%)과 제주 항공(41%)이 대형항공사 보다 월등히 높음을 알 수 있다.

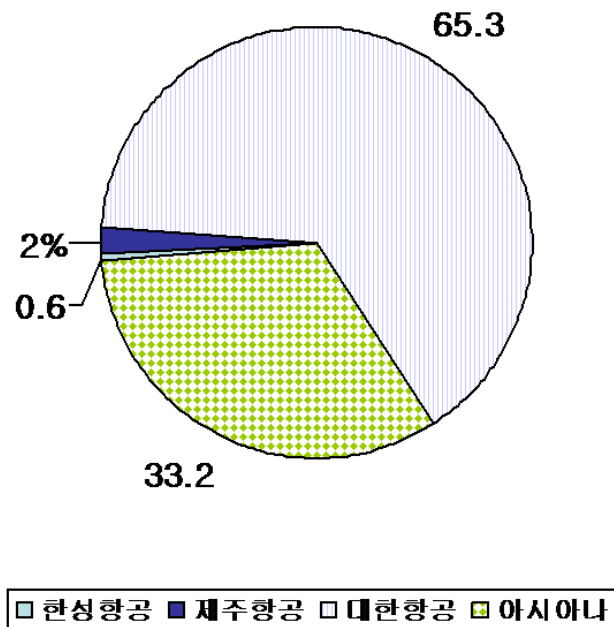


그림 3 국내 항공사의 시장 점유율(2006년 1~9월 평균)

출처 : 한국공항공사, 항공통계

제 4장 블루오션 전략 수립

4.1 블루오션 탐색

블루오션의 탐색은 6가지 통로 프레임워크를 통해 대안산업, 산업 내 전략적 그룹, 구매자 체인, 보완적 제품과 서비스, 기능적·감성적 소구 및 외부 트렌드의 관찰을 통해 산업의 경계선을 넘어서는 새로운 시장을 탐색하는 도구이다. 본 연구에서는 기존의 연구 자료와 통계자료를 바탕으로, 저가 항공 산업의 대안산업과 전략적 그룹이 형태는 다르나 운송수단이라는 동일 목적을 수행하므로 전체적으로 고찰하고 현재 저가 항공 산업의 전략 캔버스를 작성하고자 한다. 또한 운송수단을 이용하는 고객의 특성을 함께 살펴보고, 보완적 제품인 공항과 공항터미널을 관찰하며, 마지막으로 시간적 흐름을 파악하여 블루오션을 탐색하고자 한다.

4.1.1 대안산업과 전략적 그룹 관찰

현재 국내 운송수단은 항공기, 철도(고속철도, 일반철도), 고속버스, 승용차로 나누어 볼 수 있다. 국내 항공 산업의 경우 주로 장거리에서 이용이 가능하므로 국내 저가 항공 산업의 대안산업은 고속철도, 고속버스, 승용차로 구분하고 전략적 그룹은 기존 국내 대형 항공사로 나눌 수 있다. 소비자들이 운송수단을 선택하는 요인으로는 이용 운송수단의 총 통행시간, 운송수단에 접근하기 위한 교통이용 수단의 용이성이나 운송수단의 지리적 위치 등에 관련된 접근성, 주 운송 수단의 운임 및 교통수단에 접근하는 데 소요되는 요금을 포함하는 가격, 운행 횟수 및 노선만, 서비스, 안전성, 안락함 및 상품 예매 및 구입 등이 작용하는 것으로 파악된다.

본 연구에서는 현재 저가 항공 산업의 가치곡선을 도출하기 위한 대안산업과 전략적 그룹을 관찰함에 있어 이강석(2006)⁵⁾과 이창운 외(2004)⁶⁾, 조남건 외(2005)⁷⁾에 의해 실시된 국내 운송 산업의 고객을 대상으로 설문조사한 분석 자료를 토대로 실시한다.

4.1.1.1 총 통행시간

운송수단에서 속도라는 개념은 이용수단 자체의 속도 뿐 아니라 이용자의 출발지에서 이용 수단을 사용하고 최종 목적지까지 걸리는 총 통행시간으로 이해되어야 하며, 국내 장거리 노선의 경우 전반적으로 고속철도와 항공기는 근사한 통행 시간을 보이고 있으며 다른 운송수단과는 현저한 차이를 보이고 있다. 이는 수도권과 부산지역 등 장거리 지역의 경우 고속철도에 비해 상대적으로 공항의 접근성이 떨어지므로 인한 소요시간의 증가 때문으로 비록 항공기 속도가 고속철도에 비해 고속임에도 불구하고 총 통행 시간에서 많은 차이가 나지 않음을 알 수 있다. 승용차의 경우 차량 혼잡비용의 증가와 연료 가격의 상승으로 인해 주로 2시간 이내의 단 거리에 이용되므로 장거리 운송수단으로 가치가 점점 줄어들고 있다.

5) 국내 공항(김포공항) 이용자의 특성을 분석하기 위한 2006년 9월 총 668명을 대상으로 조사

6) 고속철도 개통 후 교통체계의 변화 파악을 위해 고속철도 이용자와 경쟁수단 이용자로 구분하여 2004년 11월 실시하여 총 1,603건의 개별면접 조사

7) 고속철도 개통 후 고속철도 이용자 통행 패턴 변화 파악을 위해 2005년 7월에 총 1200부의 설문 조사

단거리 노선인 서울-양양 노선의 경우 다른 노선에 비해 항공기와 승용차의 시간 차이가 1.4시간 정도로 많은 차이가 발생하지 않으므로 항공기의 속도의 매력도가 감소하는 구간으로 볼 수 있다. 반면, 고속철도가 취항하지 않는 장거리 구간인 서울-울산 노선의 경우 다른 어느 운송수단 보다 항공기의 매력도가 현격한 차이를 보이고 있으므로 저가 항공 산업의 접근방법은 KTX가 운행하지 않는 국내 내륙의 장거리 노선에서 다른 운송수단과의 속도 우위를 가지도록 해야 할 것이다.

4.1.1.2 접근성

고객이 항공운송 수단을 이용하기 위해 고려하는 중요한 요인이 접근의 용이성이다. 이창운 외(2004)의 연구에서는 고객들이 주 교통수단에 접근하기 위해 이용하는 연계 교통수단은 지하철과 전철이 35.2%로 가장 많이 차지하며 택시, 버스, 승용차 순인 것으로 나타나고 있다. 특히 항공기 이용자의 경우는 승용차나 택시와 같은 개별 교통수단을 이용하고 고속철도의 경우는 택시와 지하철을 이용하는 것으로 나타났다. 그 외 고속버스의 경우는 지하철이나 대중 교통수단을 주로 이용한다.

운송수단을 선택하는 이유 중 터미널의 접근이 편리한 순위는 고속버스와 철도가 우세하게 나타나고 있다. 이는 주로 터미널과 역이 도시의 중심에 위치하고 있음을 나타내 주고 있다. 반면에 항공기는 접근의 편리성에서 낮은 인식을 고객들이 하고 있음을 알 수 있다. 연계 교통수단의 접근 소요시간은 항공기의 경우 수도권(김포공항)과 부산권(김해 공항)의 접근 소요 시간이 다른 이용 수단에 비해 많은 차이를 보이고 있는데 이는 공항이 도심에서 멀리 떨어져 있어 접근성이 상대적으로 떨어지는 것으로 판단된다. 특히 조남건 외(2005)의 연구에서는 고속철도의 경우 이용자의 90%이상이 고속철도 역을 중심으로 반경 20km 이내의 거리에 대부분 거주하는 것으로 여객이 출발지에서 출발하여 고속철도 탑승까지 총 소요 시간은 대략 50분 정도 소요되는 것으로 보고 있으며 이는 다른 운송수단에서도 비슷하게 적용할 수 있다고 판단된다. 접근성에 따른 교통가치의 변화를 살펴보기 위해 접근시간을 조절한 결과 공항의 가치는 접근 시간이 10%감소하면 8~13% 증가하며 접근시간이 20%감소하면 17~28%정도 증가함을 알 수 있다. 이는 공항접근성을 증가시키는 것이 공항의 가치 및 항공수요를 창출하는 것을 보여준다.(김연명, 박진서, “지방공항의 운영체계 개선방안 연구”, 교통개발연구원, 2005)

결국 저가 항공 산업의 블루오션을 탐색함에 있어 고객이 중요시 하는 접근성을 고려하여 각각의 운송수단의 혜택을 받지 못하는 지역을 찾고 이에 대해 운송수단을 제공한다면 새로운 수요를 창출 할 수 있을 것으로 판단된다. 특히 수도권에서 고속 운송수단인 항공기와 고속철도에서 상대적으로 소외된 강남이나 분당 그리고 수도권 동남부 지역의 경우가 해당 된다고 볼 수 있다.

4.1.1.3 가격

이강석(2006)의 연구에 의하면 항공발전을 위해 필요한 요소로 가장 중요한 항목

이 운항 요금 인하로서 국내 항공요금이 다소 높게 책정되어 있음을 알 수 있다. 운송 수단의 가격은 모든 통행권역에서 비슷한 유형을 보이고 있으며, 승용차의 통행비용이 전반적으로 가장 높고, 기존 항공, 그리고 저가 항공과 고속철도 요금이 비슷하며, 고속버스가 가장 낮은 것으로 나타나고 있다. 기존 항공대비 평균요금을 비교한 경우 저가항공과 고속철도가 기존 항공에 비해 약 70%정도로 제공되고 있으며 고속버스는 약 34%정도로 나타나고 있다. 고속철도가 운행하지 않는 서울-울산은 저가 항공요금이 다른 운송수단에 비해 경쟁력이 있으며, 서울-양양 노선의 경우는 운송 거리가 비교적 단거리이고, 영동고속도로 확장으로 승용차와의 경쟁적 위치에 있다고 볼 수 있다.

4.1.1.4 안전성

이창운 & 서광석(2003)의 연구에서는 고객들이 인지하는 교통수단의 안전성에 대해 철도(23.4%), 승용차(22.8), 고속버스(3.4%), 항공기(1.7%) 순으로 나타났으며, 이강석(2006)의 연구에서는 항공고객 중 저가항공과 기존항공의 차이를 묻는 질문에 요금이 40.3%이며, 안전도의 차이가 38.4%로 답하고 있어 저가 항공에 대한 이용 고객의 안전성 인식이 가장 낮게 나타나고 있다. 그러나 미국 NTSB(NTSB(국가 교통 안전국;National Transportation Safety Board)의 자료에 의하면 1백만 운항 횟수당 사망사고 비율이 현재 국내 대형항공사에서 주로 운용하고 있는 보잉 737기종의 경우 0.22%로 국내 저가 항공에서 도입운영하고 있는 Q-400기종이 0%인 것을 비교하면 상당히 높은 사고율을 나타내고 있음을 알 수 있다.

그러므로 국내 저가 항공 산업의 활성화를 위해서는 저가 항공사를 이용하도록 소비자들에게 안전한 교통수단으로 인식될 수 있도록 다양한 노력을 기울여야 할 것이다.

모델	비율	이착륙 횟수	모델	비율	이착륙 횟수
에어버스 A300	0.62	9.72M	보잉 DC9	0.59	59.56M
에어버스 A310	1.23	3.75M	보잉 DC10	0.7	8.49M
에어버스 A320/319/321	0.12	21.43M	보잉 MD11	0.7	1.45M
ATR 42 and ATR 72	0.26	13.2M	보잉MD80/90	0.22	33.33M
보잉 727	0.5	74.50M	봄바르디아 CRJ	0.12	8.11M
보잉 737-100/200	0.57	54.96M	BAe 146/RJ100	0.58	7.69M
보잉 737-300/400/500	0.22	50M	콩코드	11.36	0.09M
보잉 737 (all model)	0.41	104.96M	Embarear Bandeirante	3.07	7.5M
보잉 747	0.84	16.26M	Embarear Brasilia	0.71	7.4M
보잉 757	0.37	14.71M	Fokker F28	2.56	6.03M
보잉 767	0.47	11.76M	Fokker F70/F100	0.28	6.67M
보잉 777	0	2.0M	Q400	0	0.89M
록히드L1011	0.49	5.19M	Saab340	0.19	11.2M

그림 4 1백만 운항 횟수 당 사망사고 발생 비율

출처 : 미국 NTSB(National Transportation Safety Board)

4.1.1.5 운항 횟수

각 운송수단별 1일 운항 횟수 및 노선은 고속버스(2,857회), 기존 항공(169회), 고속철도(137회), 저가항공(48회) 순이며, 저가항공의 경우 항공기 대당 1일 운영 시간이 8.2 시간(기존 항공 평균 6.5시간)으로 유럽 등 국제 저가 항공사의 11.5시간에 비해 다소 적게 운영하고 있는 것으로 나타났다. 이는 국내 항공노선이 대부분 1시간 내외의 단거리임을 고려함에도 항공기 1일 운항 횟수를 최대한으로 운영할 필요가 있음을 나타낸다. 수송 인원별 분담률은 고속버스(약 43%), 고속철도(약 38%), 기존항공(약 18%), 저가 항공(약 1%) 순으로 나타나고 있으며, 여전히 고속 버스를 주 운송수단으로 이용하는 고객이 많으므로 저가 항공 산업은 이를 흡수할 수 있는 전략을 고려해야 할 것이다.

4.1.1.6 서비스

이용 수단별 기내 또는 객실 서비스의 제공은 기존항공사의 기내 서비스와 마일리지 제공 등이 아직도 항공 고객들에게는 저가 항공사와 구별되는 요인으로 작용하고 있으나 국내노선이 1시간 내외의 단거리 구간이라는 점을 고려할 때 크게 차이는 없는 것으로 나타난다. 특히 저가 항공과 고속철도의 경우 좌석 간격이 기존 항공의 경우보다 좁으나 이는 저가 항공의 경우 1시간 이내의 운항시간이므로 고속철도보다는 다소 덜 불편하게 느껴진다.

4.1.1.7 상품 예약 및 판매의 편리성

현재 국내 운송수단의 예약 및 판매는 인터넷과 ARS 그리고 콜센터를 통해 이루어지고 있다. 운송 수단별 예약 및 구매 편리성은 기존항공과 고속철도가 다른 교통수단에 비해 다양한 수단을 제공하고 있으며, 고속철도의 경우 주요 전철/지하철역과 일부 현금지급기에서도 예약이 가능하도록 서비스 범위를 넓히고 있다. 고속버스의 경우 호남선과 경부선으로 구분하여 각기 다른 인터넷 예약 서비스를 제공하고 있으며, 저가 항공의 경우 인터넷을 통한 전자발권 시스템 위주로 시작하였으나 국내 고객들의 콜센터를 통한 예약 증가로 현재 콜센터(운영 시간제한) 인원을 증가시키고 있는 상황으로 이는 곧 비용의 증가로 이어 질 것으로 판단된다. 무선휴대폰을 이용한 모바일 서비스의 증가로 저가 항공을 제외하고는 모든 운송수단에서 휴대폰을 이용한 무선 인터넷을 통해 정보제공과 예약이 가능하게 서비스를 제공하고 있다. 발권 및 탑승권 수령은 고속철도는 역에 배치된 자동 발급기와 창구를 통해 실시되고, 기존 항공도 제한적인 자동 발급기와 항공사별 창구를 이용할 수 있다. 저가 항공의 경우 전자발권 시스템을 통한 예약 후 예약 확인증이나 전자티켓을 소지하고 신분확인을 거쳐 탑승권을 수령하여 좌석을 지정받게 된다. 고속버스의 경우 예약시의 신용카드를 지참하고 발권 창구에서 좌석권을 수령하게 된다.

국내 저가 항공의 경우 등장 초기부터 비용 절감과 신속한 탑승 수속을 위해 전

자발권서비스를 확대하려는 노력을 기울이고 있으나, 이용 고객들이 인터넷 예약보다는 콜센터를 아직도 많이 이용하고 있다. 그러므로 판매비용의 절감과 탑승 수속의 간편화를 위한 차원에서 또 다른 전략적 방안이 필요하다.

4.1.2 구매자 체인을 관찰

4.1.2.1 교통수단별 고객 이용 연령

항공운송수단을 이용하는 고객의 연령 분포를 보면 기존항공과 승용차의 경우는 30~40대의 비중이, 저가항공의 경우는 20대와 30대, 고속철도는 20~40대 연령층에 고르게 분포되어 있으며, 고속버스의 경우는 20대 연령층이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 이는 이용 고객의 소득 수준이 높고 안정적인 30~40대 연령층은 기존항공 및 고속철도 등 고급 교통수단을 주로 선택하며, 그에 비해 경제적으로 아직 부모에게 의존하는 20대의 경우는 일반 대중교통을 이용하는 것으로 해석된다. 특히 저가 항공의 경우에는 실용성과 경제성을 중요시하는 20대와 30대 연령층이 주 고객으로 구성되어 있음을 알 수 있다.

4.1.2.2 교통수단의 접근성에 의한 고객 구분

수도권을 중심으로 고속철도와 항공기 등 고속 운송수단을 이용하는 고객의 접근 분포⁸⁾는 수도권 서남부 지역에 편중되어 있음을 알 수 있다. 이와 같이 고속철도 역이나 공항의 지리적 위치는 고객의 운송 수단 선택에 많은 영향을 미치게 된다. 즉 서울의 강북 지역과 남부지역에서는 주로 고속철도를 이용하는 승객이 많고, 서울 및 수도권 서부지역에는 항공기를 많이 이용할 것으로 판단된다. 결국 서울의 강동 및 강남 지역과 분당 등 수도권의 동남부 지역의 신도시 주민들은 공항이나 고속철도 역과의 접근성 문제로 그동안 고속운송수단의 혜택에서 제외되었다고 볼 수 있다.

결국 새로운 시장 개척 및 신규 수요의 창출을 위해서는 기존 운송수단에서 제외된 고객에게 초점을 맞추므로 가능할 것으로 판단된다.

8) 공항 및 고속철도 역의 접근 지역 구분은 이창운 외(2004)의 연구에 의한 총 접근 소요시간에 근거. 항공기(약 43분), 고속철도(약 35분)

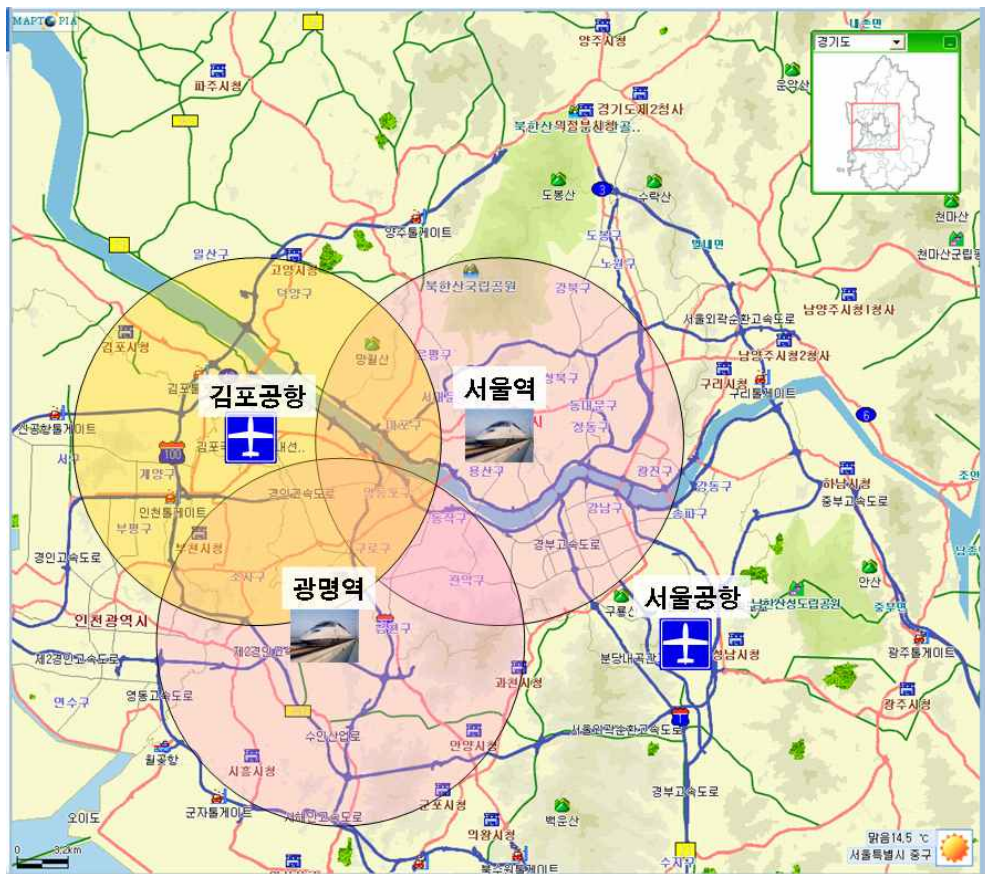


그림 5 수도권 지역 고속철도와 공항 접근 체계

4.1.3 보완적 제품과 서비스 상품을 관찰(Across complementary offerings)

4.1.3.1 공항 터미널의 활성화 요구

4.1.3.1.1 개요

한국도심공항터미널은 삼성동 무역 센터 내에 위치한 도심 속의 공항으로 국내외 항공권 발권 및 탑승 수속(현 대한항공, 아시아나항공사 서비스 제공), 법무부 출국 심사, 병무 및 세관신고 등 항공여행수속 서비스 제공과, 항공승객이 도심에서 출국 수속에 필요한 제반사항을 완료하고 도심과 김포공항, 인천공항간의 여객에 대한 공항 리무진 비스 서비스를 제공하고 있다. 도심공항터미널은 공항에서의 번거로움을 완화시키며 공항 터미널 혼잡을 해소하기 위해 한국도심공항터미널과 센트럴시티 도심공항터미널, 김포공항 도심공항터미널 등 3곳이 설립·운영되었으나, 2004년 김포공항 터미널과 2005년 센트럴시티 도심공항터미널이 영업 손실로 인해 폐쇄되었고 현재 한국도심공항터미널만 운용되고 있다. 도심공항터미널의 하루 이용객은 국제선이 1,100~1,200여명(비수기 기준), 국내선 500여명(성수기/비수기 동일)으로 이용실적이 부진하게 나타나고 있다. 그러므로 도심공항터미널(주)은 공항 이익 창출과 경영 수익 개선을 위해 공항이용고객을 유치하고, 항공사를 취항시키기 위해 다양한 혜택과 서비스를 제안하는 등 다양한 노력을 기울이고 있다.

4.1.3.1.2 터미널 이용 방법

도심공항터미널을 이용 고객은 도심공항 터미널 1층에서 각 항공사 별로 항공권을 발권하고 좌석배정 및 수하물 탁송 등의 탑승수속 서비스를 간단하게 받을 수 있다. 국내선의 경우 항공기 출발 1시간 40분까지 완료해야 하며, 이용시간은 05:20~18:30까지 이다. 탑승수속 및 출국심사(국제선 이용 고객)를 마친 승객은 2층 리무진버스 매표소에서 티켓을 구입 후 리무진버스에 승차하고 공항으로 이동하게 된다. 도심공항터미널에서 김포공항까지는 교통 상황에 따라 약 45분에서 55분정도가 소요된다. 공항에 도착한 고객은 별도의 추가 수속 없이 전용 출구를 통해 바로 항공기에 탑승하므로 신속하고 편리한 고객서비스를 제공받게 된다.

4.1.3.2 국내 공항의 활성화 요구

4.1.3.2.1 개요

국내의 민간공항은 한국공항공사와 인천국제공항공사(인천 공항)의 두 공기업에 의해 운영되고 있다. 기능별로 현재 15개의 공항이 국제선과 국내선 서비스를 제공하고 있으며, 소유주체별로 민간(6), 군·민 겸용(9), 군전용(7) 공항으로 구분할 수 있다. 그러나 현재 한국공항공사에 의해 운영되는 민간공항은 김포, 김해, 제주, 광주공항을 제외한 대부분의 지방공항이 항공수요의 감소와 항공사의 운임 상승과 노선 폐쇄 및 축소로 인한 공급 부족을 야기하는 등 악순환이 지속되며 적자 운영에 어려움을 겪고 있다. 이로 인해 항공 수단의 이용이 제한됨으로 지방자치 단체 및 지역주민들의 편익을 저하하는 요인이 되고 있으므로 공항 활성화를 위한 정부 및 지방자치단체 차원의 노력이 요구되어 진다.

4.1.3.2.2 서울공항을 통한 잠재시장 발굴

국내 공항의 항공수요는 2001년 고속도로 확장과 고속철도의 개통, 유가 인상으로 인한 항공요금의 인상 등 국내선 이용자에 대한 항공수단의 구매력이 점점 약화되어지고 있다. 이는 항공사들의 적자 노선 폐지 및 감소로 인한 항공 공급의 감소로 항공 수요의 감소가 더욱 증가함에 따라 일부 공항(김포, 김해, 제주, 광주공항)을 제외하고는 경영수지가 악화되고 매년 수십억 원의 적자가 발생하고 있다. 그러므로 국내 공항의 활성화를 위해서는 장기적인 국내 항공 수요의 창출 노력이 기본적으로 전제되어야 한다. 이는 항공수요 혜택에서 제외되어 있는 잠재 고객이 거주하는 지역의 지방공항을 통해 신규 항공수요를 창출 할 수 있을 것이다. 특히 수도권지역내의 공군에서 운영하는 서울공항의 지리적 위치는 서울의 강남과 분당, 용인 신도시에 근접한 위치에 있으므로 서울공항을 통한 항공수요가 제공되어 진다면 항공수요의 창출에 적지 않은 영향을 미칠 것이다.

4.1.3.2.3 서울 공항의 이용가능성 검토

4.1.3.2.3.1 검토 결과

교통개발연구원(2001)의 국내 공항의 운항 가능성 비행장에 대한 검토 결과는 <표- >과 같이 수도권의 서울공항과 수원비행장은 조기 활용이 가능한 비행장으로 조사되었고, 현재 서울공항은 귀빈 전용 터미널을 갖추고 있으며 이라크 파병장병을 수송하기 위한 민간 전세기(보잉 747)의 운항이 이루어지고 있다.

4.1.3.2.3.2 시설 현황 및 민간기 취항 가능성

서울공항의 활주로 시설은 ICAO에 등록된 공항으로 국내외 모든 항공기 수용 가능하며, 유도로, 통신시설, 항행안전시설, 등화시설 등 항공시설도 중대형 민간항공기의 취항에 지장이 없다. 또한 공역제한도 없으며 계기이착륙절차가 수립되어 계기비행이 가능하나 국방부장관과 건설교통부 장관간의 비행장 사용협정 상 미지정 비행장으로서 대상 비행장 지정이 필요하며, 협정 이후에는 즉시 취항이 가능할 것으로 판단된다. 서울 공항의 민간 항공기 취항을 위해서는 현재 항공승객을 수용할 수 있는 터미널 시설이 없으므로 도심공항터미널을 활용하여 탑승 수속을 마치고 리무진 버스를 이용하여 즉시 항공기에 탑승하는 절차를 고려해야 한다.

4.1.3.2.3.3 서울공항 이용에 따른 효과

서울공항에 민간 항공기가 취항할 경우 그동안 서울 및 수도권의 서남부 지역에 집중되어 있었던 고속운송수단 서비스의 제공이 서울 강남 및 수도권 동남부지역에도 제공하게 됨으로써 잠재 시장 창출을 통한 국내 항공 수요의 증가에 크게 영향을 미칠 것으로 판단된다. 특히 항공운송수단을 선택하는데 가장 중요한 요소를 차지하고 있는 접근소요시간을 대폭적인 감소시킴으로서 접근성을 향상시키게 될 것이다.

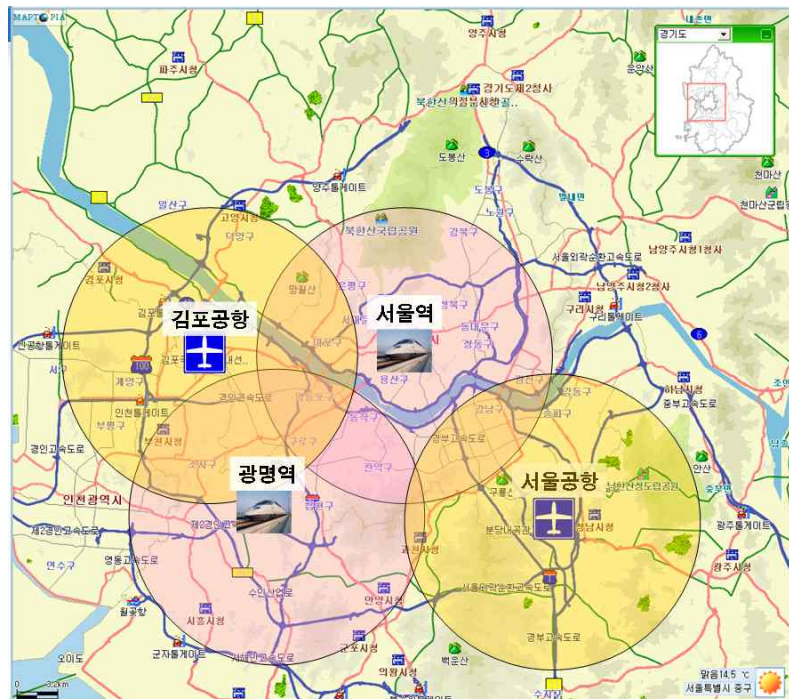


그림 6 서울공항 이요에 따른 공항접근 체계

4.1.4 구매자의 상품에 대한 기능적/감성적 요소 관찰

4.1.4.1 항공운송수단의 기능적 측면 강화 필요

항공운송수단을 이용하는 주 고객이 기존항공의 경우 30대와 40대가 주요 고객층인 반면, 저가 항공을 이용하는 고객은 20대와 30대로 이들의 소비행동과 라이프스타일을 살펴보면 소비패턴이 점점 합리화되어지고 가격에 민감해지고 있다(대흥기획 마케팅전략연구소,1999). 특히 20대와 30대는 제품 탐색단계에서는 인터넷을 통해 합리적이고 꼼꼼히 살피는 경향이 증가하고 있으며, 가격탐색단계에서는 가격에 매우 민감하게 반응하고 있다. 또한 브랜드 탐색단계에서는 특정회사에 대한 브랜드 고집도가 감소되고 신제품 수용경향이나 새로운 브랜드에 대한 호기심이 다른 연령대에 비해 높게 나타나고 있다.

이와 같이 20대와 30대의 소비패턴과 라이프스타일이 저가항공사를 선택하는 주요 요인으로 작용하고 있음을 보여주고 있다. 그러므로 저가항공 산업에서는 고객들의 가치를 증가하기 위해서는 불필요한 기내서비스나 마일리지와 같은 서비스를 제거하고 가격을 낮추며 항공운송수단의 고유한 기능적 측면을 강조하는 것이 필요하다.

4.1.5 시간 흐름의 고찰

4.1.5.1 전자발권(e-ticketing)의 확산 및 문제점

4.1.5.1.1 개요

전자발권은 인터넷의 도입으로 승객들에게 종이가 아닌 전자문서로 항공권을 발권(ticketing)하는 것으로 티켓의 구매와 발권을 통합한 것으로 볼 수 있다. 그러므로 승객은 전화나 인터넷을 통해 항공권을 예약하고 승객은 종이 항공권 대신 편명과 구간이 명시된 여정영수증을 출력하여 소지하게 된다. 이후 승객은 공항에 도착하여 티켓 구매 시 받은 예약 번호와 사진이 첨부된 신분증을 제시하고 수하물 수속과 탑승권을 발급받게 된다. 현재 국내선은 기존 항공사 및 저가 항공사 모두 전자발권 서비스를 도입하여 시행하고 있다. 전자발권 서비스의 도입으로 항공사는 탑승수속 업무가 단순화 되거나 불필요하게 되어 비용절감의 효과를 가져 오게 되고 외국 항공사들의 경우 전자발권의 서비스의 증대를 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

4.1.5.1.2 전자 발권의 문제점

전자발권의 경우 전산시스템이 다운되면 관련 정보 조회 및 e-ticket 소지여부를 조회할 수 없으며, 직원들의 경우 기존 업무 외에 전자발권 업무까지 수행함으로써 교육비용 증대 및 인력 문제 등 새로운 비용이 발생과, 전자발권의 간편한 절차로 인한 이중계약이나 허위 계약이 발생 가능하므로, 외국 등 선진국에서는 e-ticketing과 함께 바코드 방식의 탑승권을 함께 추진하고 있다(건설교통부,“항공

부문 출입국 절차 간소화 개선방안 연구-최종보고서”, 2006)

4.1.5.2 무선 통신과 바코드의 컨버전스(융합)

4.1.5.2.1 개요

통신과 방송의 컨버전스, 유선 통신과 무선통신의 컨버전스, 산업간 컨버전스의 시대가 도래하며, 나만의 업종을 고집할 수 없는 산업 컨버전스 시대가 열리고 있다. IT와 전자 산업을 중심으로 진행되어온 컨버전스는 이제 전체 산업군으로 확산되며 새로운 산업 진화의 패러다임으로 자리 잡고 있다. 이동전화를 이용한 무선 인터넷은 이동통신 기술의 고도화에 힘입어 데이터 전송 속도와 전송 용량이 크게 개선되고 카메라, 캠코더, MP3재생, 위성 및 지상파 DMB 수신, 무선 이어폰기능 등이 보유한 다양한 단말기의 보급 확산과 더불어 지속적인 성장세를 이어 가고 있다. 특히 2005년 기준으로 무선 인터넷 가입자가 3천 600만 명에 이르고 있어 이동전화 가입자의 대부분이 무선 인터넷 이용이 가능한 단말기를 소유하고 있으며, 2007년 이후에는 보급률이 80%이상으로 증가할 것으로, 향후 휴대폰을 이용한 무선인터넷 서비스의 활용이 더욱 커질 것으로 예상된다.

4.1.5.2.2 국내 항공 산업에 미치는 영향

산업 간의 컨버전스는 무선휴대폰과 바코드 인식 기술을 접목한 모바일 솔루션으로 멤버십카드·학생증·예매 티켓·e-커머스 등 다양한 영역으로 범위가 확대되어 가고 있다. 특히 기존 1차원 바코드에 비해 100배가량의 대용량 정보를 저장할 수 있는 2차원 바코드와 휴대폰의 결합⁹⁾은 보안 및 인증 시스템, 전자 결제, 영화 및 공연 예매 등 종이 티켓과 멤버십 카드를 대체하고 있는 추세이다. 현재 국내 대형 영화관과 인터넷 예매 사이트에서 사용되는 “티켓리스 예매제도”는 고객에게는 기존의 종이티켓 없이도 간단한 예약 확인 절차를 거쳐 영화나 공연을 신속하게 관람할 수 있게 만들었으며, 기업입장에서도 기존 창구와 직원의 감소로 비용절감의 효과가 있는 것으로 판단된다.¹⁰⁾

현재 국내 항공사의 경우 전자발권 시스템이 사용되고 있으나, 예약 후에도 발권 창구에서 고객이 예약 확인증을 제시하여야 하고 다시 발권하는 등 추가적인 번거로움이 이루어지고 있다. 국내에도 모바일 바코드를 적용할 경우 외국의 경우처럼 전자발권으로 인한 부정사용이나 보안 문제를 해결하고 신속한 발권 및 탑승 수속을 통해 고객의 편리성이 향상 될 것으로 판단된다.

9) 전자신문, “휴대폰 안에 들어온 바코드 '묘기백출'”, 2005.10.28 ; 매일경제, “종이입장권 사라진다? 바코드로 극장도 통과”, 2006.3.20 기사 참조

10) 롯데 시네마의 경우 전체 예약의 10%정도가 티켓리스 시스템으로 예매(롯데 시네마 내부 자료, 2006).

4.2 블루오션 창출

4.2.1 전략 캔버스의 작성

국내 운송 산업의 전략 캔버스는 저가항공 산업의 대안산업과 전략적 그룹을 관찰하여 운송수단의 가격, 총 통행시간, 접근성, 안전성, 대당운항횟수, 서비스 그리고 편리성 등의 경쟁요소를 확인하였다. 확인된 경쟁요소를 통해 현재 저가항공 산업과 각 운송수단의 전략캔버스를 도출하였다.

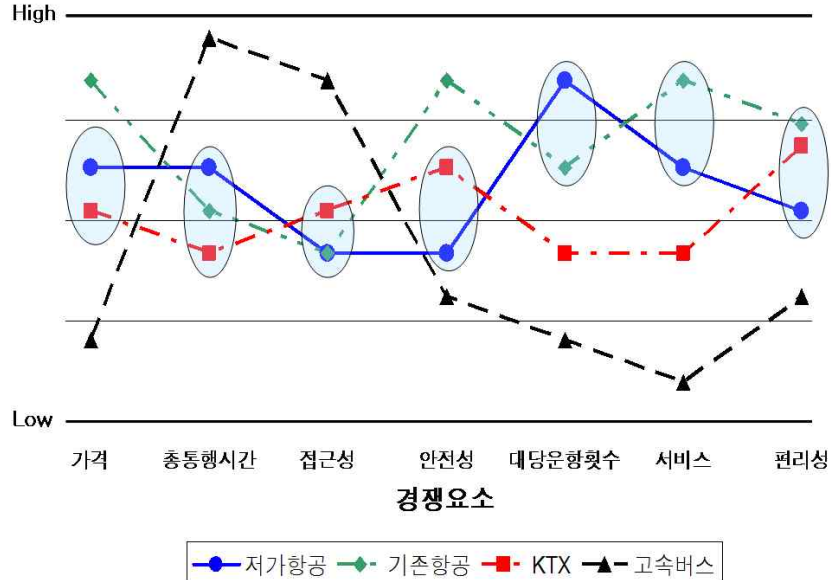


그림 7 운송수단의 전략캔버스

그러나 현재 모든 운송수단에 대한 저가항공사의 전략캔버스를 통한 분석은 다소 복잡하므로, 저가 항공 산업의 각 경쟁요소별 주요 경쟁수단과의 비교를 통해 블루오션 전략을 창출하는 것이 보다 용이할 것이다. 그러므로 도출된 전략캔버스를 주요 경쟁 수단은 가격, 총 통행시간, 서비스는 고속철도와, 접근성은 고속버스, 안전성 및 대당운항횟수, 편리성은 기존항공과 비교하여 전략캔버스를 수정하면 다음과 같다.

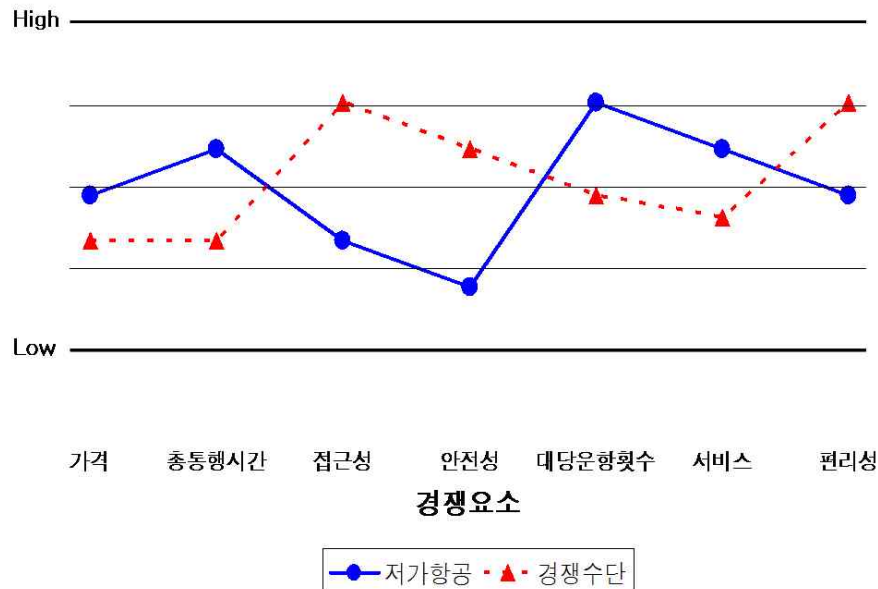


그림 8 수정된 전략 캔버스

4.2.2 ERRC-경쟁요소 구성표의 적용

ERRC-경쟁요소 프레임워크의 적용을 통해 새로운 전략캔버스를 도출하고 블루오션을 창출할 수 있다.

4.2.2.1 가격

저가항공 산업에서의 운임매력도는 가장 핵심적 요소이다. 저 운임 정책을 달성하기 위한 방법은 개인운임할인제도¹¹⁾와 기내 무료 음료서비스를 제거하고, 2급 공항(서울공항)과 도심공항터미널을 이용하여 착륙료와 공항사용료를 감소하며 예매고객을 인터넷 예매로 유도함으로써 콜센터 이용을 줄이는 등비용을 감소하여 고객에게 가격을 인하해야 한다. 또한 기내에서 음료 및 스낵을 판매하고, 인터넷 예매율을 현재 70%에서 90%이상으로 증가하도록 인터넷 예매 이용고객에게 할인혜택을 늘리고 환불불가 제도¹²⁾와 시간운임차별제도¹³⁾를 도입하여 고객에게 고속철도 운임 이하의 저가 항공요금을 제공하도록 해야 한다.

4.2.2.2 총 통행시간과 접근성

저가항공사가 도심공항터미널에서 업무를 수행하면 고객들은 다양한 대중교통수단을 편리하게 이용함으로 교통수단 이용시간이 줄어들게 되고 접근성이 증가할 것

- 11) 개인운임할인제도는 청소년(5%), 경로우대(5%), 군인(10%), 국가유공자(20%),장애인(40%)등에게 운임을 할인하는 것이다.
- 12) 환불불가제도는 유럽의 easyjet, Ryanair 등 대부분의 저가항공사에서 시행하는 제도로 예약 후 항공권의 변경은 수수료를 내면 가능하다. 취소를 통한 환불서비스는 제공하지 않는다. 이를 통해 항공사는 안정적인 수요를 확보하고 저가운임을 계속적으로 제공할 수 있게 된다.
- 13) 시간운임차별제도는 예약하는 시점(미리 예약 할수록 할인을 커짐)과 항공기 이용시간대(06:00~08:00, 20:00~22:00)에 따른 운임차별제도이다.

이다. 또한 서울공항의 취항은 혼잡 공항¹⁴⁾(김포공항)과 혼잡노선¹⁵⁾의 이용이 감소된다. 이러한 고객의 교통수단 이용시간과 항공기의 지상대기시간 및 비행시간의 감소는 총 통행시간의 감소를 가져올 것이다.

4.2.2.3 안정성

현재 저가항공사의 조종사와 정비사는 대부분이 20년 이상의 경력을 가진 베테랑 조종사와 정비사로 구성되어 있다. 이는 우리사회의 고령화 현상으로 기존 항공사의 55세 정년정책이 아직도 일할 나이임에도 불구하고 퇴직을 해야 하는 베테랑 정비사와 조종사들을 정년이 정해지지 않은 저가 항공사로 몰리게 된 것이다. 또한 저가 항공사가 도입하여 운영하는 항공기는 한 번도 사용하지 않은 최신 신기종으로 저가항공사는 고객들이 인지하고 있는 저가항공사의 안전성에 대한 부정적인 시각을 베테랑 조종사와 정비사 및 최신형 항공기라는 점에 초점을 두고 홍보를 해야 할 것이다. 비행 운항과 안전 관리를 위해 실제적으로 사우스웨스트 항공사가 도입 하였던 비행 및 정비감독관 제도¹⁶⁾를 도입할 필요가 있다. 이 제도는 turn around time이 25분 이내인 저가항공사의 특성으로 인한 안전성 문제를 해결할 수 있을 것이다.

4.2.2.4 운항 횟수

현재 저가항공사는 소수의 한정된 항공기 대수로 인해 규모의 경제를 이루고 못함으로 수익 창출에 어려움을 겪고 있다. 그러므로 평균 탑승률이 40%이하로 수익성이 떨어지는 저밀도 노선(김포-양양)을 과감히 포기하고, 고속철도와의 경쟁으로 이미 레드오션으로 변한 고속철도 구간노선(김포-김해)도 감소 운행해야 한다. 반면 밀집노선인 울산노선을 개척하여 서울(성남)-울산노선에 집중 투입하는 것이 바람직하다. 일일 대당 항공기 운항시간¹⁷⁾을 증가하기 위해서는 사전 좌석지정제를 폐지하고 선착순에 의한 좌석 지정제도의 도입과 휴대폰을 이용한 모바일-바코드를 도입하는 것이 필요하다. 선착순 지정제도는 고객이 늦게 도착하여 항공기의 출발이 지연되는 경우를 방지할 수 있으며, 모바일-바코드의 도입은 신속한 탑승수속을 가능하여 정시에 항공기를 출발하게 할 것이다.

또한 저가항공사는 항공기의 운항시간을 최대한도로 증가하는 것이 필요하다. 소음감소 목적으로 공항의 이용시간이 06:00~23:00시로 운영되므로 운영 시간 내에서 최대한 운항 횟수를 늘여나가야 한다. 특히 이른 시간이나 늦은 시간대의 노선은 차별적 요금을 적용하면 고객수요를 충분히 확보할 수 있을 것이다.

4.2.2.5 서비스와 편리성

-
- 14) 김포공항의 경우 국내선과 국제선(일본 노선)을 이용하는 항공기들의 수가 증가하므로 이륙을 위해 지상에 대기하는 시간이 많이 소요된다.
 - 15) 인천공항과 김포공항에 착륙하려는 항공기들이 대부분 동일한 접근노선을 이용하므로 시간대별로 혼잡노선이 발생하고 비행시간이 연장된다. 그러나 서울공항을 이용할 경우 혼잡노선을 회피할 수 있어 비행시간을 줄일 수 있다.
 - 16) 비행운항과 안전관리 감독관 제도는 비행을 지원하는 정비요원 등 일선 직원들의 업무와 문제를 해결하고 자문하는 코칭 업무이다.
 - 17) 현재 저가항공사의 일일 대당 운항시간은 8.2시간이며, 기존 항공사의 경우는 평균 6.5시간이다.

운송 산업에서 고객의 가치는 운송수단의 기능적 능력을 향상시키므로 가능하다. 즉 고객은 원하는 시간에 가고자하는 목적지까지 낮은 가격에 가능한 빨리 가기를 원하는 것이다. 그러므로 고객의 가치 증가를 위해서는 필요하지 않은 서비스를 제거하고 감소함으로 비용과 가격의 감소를 달성 할 수 있다.

현재 저가항공사 제공하는 서비스 중에서 기내 무료 음료서비스를 제거하고 기내 음료 및 스낵을 유료로 전환하는 것이 바람직하다. 또한 운항시간의 증가(06:00~23:00)를 통해 저가항공사는 고객들이 원하는 시간에는 언제든지 저가 항공사를 이용할 수 있도록 해야 할 것이다. 모바일-바코드의 도입은 고객이 예약을 하고 예약확인증을 소지하고 탑승수속을 받아야 했던 종래의 불편함 대신 단지 휴대폰을 리더기에 접촉함으로 모든 탑승수속을 가능하게 하였다. 마지막으로 휴대폰을 이용한 모바일 서비스의 도입은 저가항공사의 예매수단을 인터넷과 전화에서 휴대폰으로 전환하게 만들 것이다. 특히 저가항공사를 이용하는 고객들은 인터넷을 이용할 수 있는 공간의 제한성으로 인해 인터넷 예매와 콜센터를 모두 이용하고 있다. 그러나 모바일 서비스는 콜센터와 같이 어디서든 이용 가능하게 하므로 인해 콜센터의 이용을 감소시키고 고객들의 편리성을 향상 시킬 것이다.

이상에서 살펴본 것처럼 국내 저가항공 산업의 ERRC-경쟁요소 구성표를 정리하면 다음과 같다.

구 분	제거	감소	증가	창조
가격	개인운임할인제도 기내 무료 음료 서비스	2급 공항(서울공항) 착륙료 도심공항터미널 이용 콜 센터	기내 음료 및 스낵 판매 인터넷 예매(90% 이상)	환불불가 정책 시간운임차별제도
총통행시간		혼잡공항 혼잡노선	도심공항터미널	서울공항 취항
접근성			도심공항터미널	서울공항 취항
안전성			베테랑 조종사/정비사 및 최신형 항공기 보유 적극홍보	비행 및 정비 감독관 직책의 도입 (SW)
대당운항횟수	저밀도 노선폐쇄 사전 좌석배정	고속철도 경쟁노선 감소	밀집노선 집중취항 운항시간 증가 (06:00~22:00)	선착순 좌석배정
서비스	기내 무료 음료 서비스		신속한 탑승수속 기내 음료 및 스낵 판매	모바일-바코드 도입
편리성	종이 티켓	콜센터	모바일 서비스	

표 1 ERRC-경쟁요소 구성표

4.2.3 새로운 전략 캔버스의 도출

분석된 저가항공산업의 전략캔버스는 ERRC-경쟁요소 구성표를 통해 가치창출과정을 거치며 새로운 전략 캔버스를 도출하였고 국내 저가항공시장의 블루오션을 창출하였다. 국내 저가항공 산업이 블루오션은 첫째 운송수단의 고유한 기능적 능력에 초점을 맞추므로써, 개인운임할인제도나 기내 무료음료 서비스 등 불필요한 서비스를 제거하고 인터넷 예매위주와 이로 인한 콜센터 이용감소, 2급 공항(서울 공항)이용 등 비용감소의 달성과 이를 통한 철저한 저가 가격의 제공이다.

둘째, 서울공항(성남공항)의 신규 취항으로 혼잡공항과 혼잡노선 이용을 감소하였고, 도심고속터미널의 이용으로 고객의 접근시간을 감소하였다. 이를 통해 총통행시간을 낮추고 고객의 운송수단의 접근성을 증대하였다. 세 번째로 신(NEW) 항공기와 베테랑 조종사 및 정비사 위주의 홍보 전략과 감독관제도의 도입으로 기존 항공사 수준의 안전성을 확보할 수 있을 것이다. 네 번째로 지속적인 저 수익 노선인 저밀도 노선과 고속철도와 경쟁해야 하는 경쟁노선을 운항중단하거나 감소운행하고 고밀도 노선에 집중취항하며 사전 좌석배정제도에서 선착순 좌석배정으로 승객의 도착 지연을 없애고, 공항시간의 운항시간을 최대한 이용함으로 대당운항횟수를 최대로 증가할 수 있을 것이다. 마지막으로 휴대폰을 이용한 모바일-바코드와 모바일 서비스의 도입은 기존에 승객이 소지해야하는 종이티켓을 없애고 고객이 콜센터를 이용함으로 인한 불편함을 제거하였다. 또한 별도의 탑승 수속 없이 휴대폰을 리더기에 접촉하는 것으로 신속하게 탑승수속을 대신하게 되므로 고객의 서비스가 증대하게 되었다.

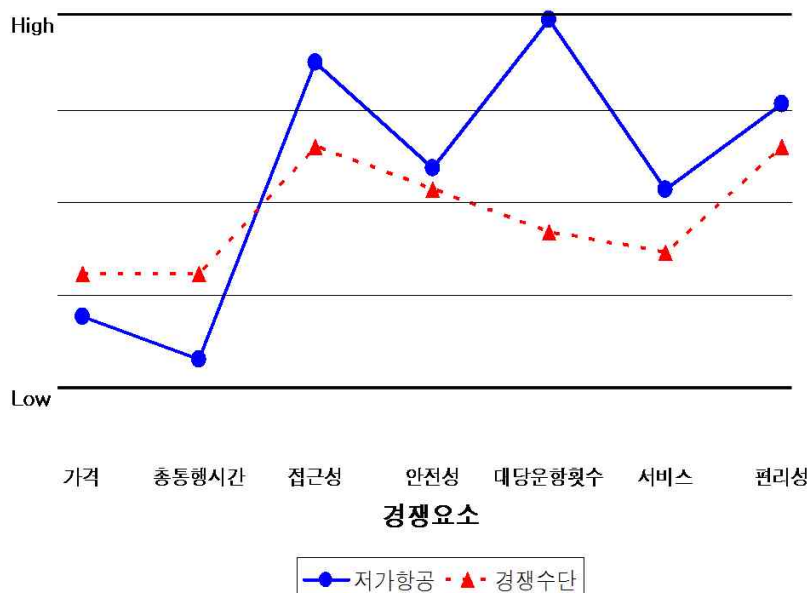


그림 9 국내 저가항공 산업의 새로운 전략 캔버스

제 5장 결 론

5.1 연구의 요약

본 연구는 최근 국내에 등장한 저가항공산업의 가치혁신을 통한 시장 확대와 수요창출을 위해 Kim & Mauborgne이 주창한 저가항공산업의 블루오션 전략수립에 대한 연구이다. 저가항공산업의 블루오션 전략은 비용의 감소와 고객의 가치 증대를 통한 가치혁신과 이를 통한 미개척의 시장공간과 새로운 수요창출 그리고 고수익의 성장을 향한 기회를 창출하는 것이다. 그러므로 본 연구에서는 저가항공산업의 블루오션 창출을 위해 6가지 통로프레임워크, 전략캔버스, 수정된 ERRC-경쟁요소 구성 표등 블루오션 전략수립을 위한 분석 틀과 프레임워크를 이용하여 수행되었다.

블루오션 전략 수립을 위해 먼저 국내외 항공운송산업의 환경변화를 파악하였다. 국외 항공운송산업의 환경 분석을 통해 국내에 등장한 저가항공사는 이미 미국과 유럽에서는 성숙단계에 있으며 동남아를 비롯한 전 세계적인 추세임을 알 수 있었다. 또한 저가항공 산업은 저비용구조와 저 운임, 그리고 서비스의 개선을 통해 고객의 가치를 증대하고 기존의 대형항공사를 위협하는 강력한 경쟁자로 등장하고 있다. 그러나 국내 항공운송산업과 관련된 환경 분석에 의하면 국내 항공 산업은 고속도로와 고속철도의 개통 등 육상 교통수단의 증가로 항공수요가 감소하였고, 수요의 감소로 인한 국내 기존 항공사들의 적자 노선 감소와 폐쇄는 항공공급의 감소를 야기하며, 계속적인 악순환이 되풀이 되고 국내 항공 산업은 침체기를 맞게 되었다. 이와 같은 상황에서 저가 항공사의 등장은 침체된 항공 산업의 활성화와 감소된 항공 공급으로 국민 편익을 증진하기 위해서는 당연한 결과일 것이다. 그러나 국내 저가항공사의 현재 운영 실적은 항공수단을 이용할 수밖에 없는 제주노선 이외에 내륙 노선에서는 기존항공사와 마찬가지로 저조한 탑승률을 보이며 밝지 않은 전망을 보여주고 있다.

국내 저가항공산업의 블루오션 전략수립을 위해서 블루오션 탐색과 블루오션 창출의 단계를 거쳤다. 첫 번째 블루오션 전략수립을 위한 탐색단계는 6가지 통로프레임워크를 적용하여 저가항공산업의 블루오션을 탐색하였다. 1단계는 국내 운송수단 전체를 대상으로 총통행시간, 접근성, 가격, 운항 횟수, 서비스 및 편리성 등의 경쟁요소 측면에서 대안산업과 전략적 그룹을 관찰하였다. 2단계는 운송 수단 별 이용고객의 연령과 운송수단의 접근성에 의한 분류를 통해 구매자 집단을 관찰하였다. 저가항공사를 주로 이용하는 고객은 20대와 30대로 나타났다. 또한 수도권을 중심으로 고속운송수단인 항공기와 고속철도의 영향권에 있는 고객집단을 공항과 고속철도역을 중심으로 구분하였는데 이를 통해 상대적으로 서울의 강남과 강동 그리고 수도권의 동남부 지역(경기도 성남/분당, 용인)에 거주하는 고객들이 고속철도와 항공수단으로부터 혜택을 받지 못하는 것으로 나타났다. 3단계에서는 보완적 제품과 서비스의 상품을 관찰하였는데 저가항공 산업과 관련하여 도심공항터미널과 공항의 활성화 요구에 대해 살펴보았다. 도심공항터미널과 서울(성남)공항에 대한

이용 가능성 분석을 통해 고객의 접근성을 높이고 통행시간을 감소 할 수 있으며, 2단계에서 고속수송수단의 혜택에서 벗어난 서울 강남 및 수도권 동남부 지역의 거주민에게 혜택을 줄 것으로 판단된다. 4단계는 구매자의 상품에 대한 기능적/감성적 구분으로 저가항공사를 이용하는 주 고객인 20대와 30대의 소비 패턴과 라이프스타일을 살펴보고았는데, 이들은 인터넷을 통해 다양한 정보를 획득하고 가격에 민감한 특징을 보유하고 있다. 이는 저가항공 산업이 고객이 원하는 시간대에 원하는 목적지로 가장 낮은 가격에 가장 빨리 도달할 수 있도록 항공수단의 기능적 측면이 강화되어야 하는 결과를 얻게 되었다. 마지막 6단계에서는 수도권의 신도시 건설로 인한 항공수요인구의 증가 가능성과 현재 모든 항공사에서 사용하고 있는 전자발권 서비스의 확산과 이로 인한 문제점, 그리고 휴대폰을 이용한 무선통신과 바코드의 컨버전스 현황 및 항공 산업 분야에 미치는 영향을 살펴보았다. 현재 영화예매 및 신분증 등에서 다양하게 사용되고 있는 휴대폰을 이용한 무선인터넷-바코드 시스템은 항공 산업에서 기존의 전자발권서비스의 단점을 극복하고 종이티켓을 대신하여 신속한 탑승 수속을 가능하게 할 것으로 판단되었다.

블루오션전략 수립의 두 번째 단계는 블루오션 창출단계로 6가지 통로프레임워크를 통해 분석된 항공운송산업의 전략캔버스를 도출하고 도출된 전략캔버스를 ERRC-경쟁요소 구성표에 적용하여 새로운 전략캔버스를 도출하는 과정이다. 1단계는 저가항공산업의 대안산업과 전략적 그룹을 관찰하여 운송수단의 가격, 총통행시간, 접근성, 안전성, 대당운항횟수, 서비스 그리고 편리성 등의 경쟁요소를 통해 현재의 저가항공 산업과 각 운송수단의 전략캔버스를 도출하였다. 그러나 모든 운송수단이 포함되어 있는 전략캔버스는 분석하는데 어려움이 있기에, 저가항공 산업과 경쟁요소의 주요 운송수단을 한정하여 새로운 전략캔버스를 작성하였다. 2단계는 ERRC-경쟁요소 구성표를 적용하는 단계로, 저가항공산업의 경쟁요소별로 가치혁신과정을 거치며 새로운 전략 캔버스를 도출하고 국내 저가항공산업의 블루오션을 창출하였다.

국내 저가항공 산업이 블루오션은 첫째 운송수단의 고유한 기능적 능력에 초점을 맞추므로써, 개인운임할인제도나 기내 무료음료 서비스 등 불필요한 서비스를 제거하고 인터넷 예매위주와 이로 인한 콜센터 이용감소, 2급 공항(서울 공항)이용 등 비용감소의 달성과 이를 통한 철저한 저가 가격의 제공이다. 둘째, 서울공항(성남공항)의 신규 취항으로 혼잡공항과 혼잡노선 이용을 감소하였고, 도심고속터미널의 이용으로 고객의 접근시간을 감소하였다. 이를 통해 총통행시간을 낮추고 고객의 운송수단의 접근성을 증대하였다. 세 번째로 신(NEW) 항공기와 베테랑 조종사 및 정비사 위주의 홍보 전략과 감독관제도의 도입으로 기존 항공사 수준의 안전성을 확보할 수 있을 것이다. 네 번째로 지속적인 저 수익 노선인 저밀도 노선과 고속철도와 경쟁해야 하는 경쟁노선을 운항중단하거나 감소운행하고 고밀도 노선에 집중취향하며 사전 좌석배정제도에서 선착순 좌석배정으로 승객의 도착 지연을 없애고, 공항시간의 운항시간을 최대한 이용함으로 대당운항횟수를 최대로 증가할 수 있을 것이다. 마지막으로 휴대폰을 이용한 모바일-바코드와 모바일 서비스의 도입은 기

존에 승객이 소지해야하는 종이티켓을 없애고 고객이 콜센터를 이용함으로써 인한 불편함을 제거하였다. 또한 별도의 탑승 수속 없이 휴대폰을 리더기에 접촉하는 것으로 신속하게 탑승수속을 대신하게 되므로 고객의 서비스가 증대하게 되었다.

5.2 연구의 시사점

본 연구의 의의는 방법론적 의의와 실무적 의의 두 가지로 나눌 수 있다. 먼저 방법론적 의의는 최근 전 세계적으로 이슈가 되고 있는 블루오션 전략을 실제 산업에 적용해 보았다는데 그 의의가 있다. 기존의 블루오션전략의 연구는 이미 성공한 기업의 사례를 블루오션 측면에서 해석하고 다른 기업에 적용 가능한 시사점을 찾아 제안하고 있다. 본 연구에서는 블루오션 전략에서 제안한 전략 수립 프로세스를 정리하였고 이를 실제 국내 저가항공 산업에 적용하여 블루오션을 창출하는 실증적 연구를 수행하였다. 블루오션을 탐색하고 창출하는 본 연구의 모형과 절차는 저가항공 산업 외에도 적용이 가능하며 블루오션 전략을 통해 새로운 시장을 창출하고자 하는 기업 및 개인들에게 좋은 시사점을 줄 수 있을 것이다.

본 연구의 실무적인 의의는 국내 저가항공산업의 블루오션 탐색과 창출을 통한 전략수립을 실시하였다는데 그 의의가 있다. 현재 국내 저가항공 산업은 초기의 기대와는 대조적으로 제주노선을 제외한 전 내륙노선에서 기존 항공사와 동일하게 고전을 면치 못하고 있다. 이는 전 세계적으로 성공을 거두고 있는 저가항공 비즈니스 모델이라 할지라도 국내에서의 성공여부는 보장받을 수 없다는 의미이다. 그러므로 본 연구에서 수립된 블루오션전략이 국내 저가항공 산업에 적용된다면 성공가능성이 높다고 판단된다.

제 6장 참고 문헌

6.1 국내 문헌

- 건설교통부, “항공부문 출입국 절차 간소화 개선방안 연구-최종보고서”, 2006
- 교통개발연구원, “항공운송사업 경쟁력 제고방안”, 2001
- 고영문, “블루오션 전략 관점에서 조명한 인터넷 전화의 마케팅 전략”, 한국과학기술원, 석사논문, 2006
- 건설교통부, “제3차 공항개발 중장기 종합계획 수립조사(1권 공항개발 중장기 종합계획)”, 2005
- 김수철, “주5일 근무제 도입 후 교통부문에의 영향과 대응전략”, 『월간 교통』, 통권 제77호, 교통개발연구원, 2004. 7.
- 김제철, “21세기항공운송 환경변화와 항공정책 방향(2단계)”, 교통개발연구원, 2004
- 대흥기획 마케팅전략연구소, “한국 사람들-소비행동 및 라이프스타일 변화”, 대흥기획마케팅전략연구소, 1999
- 이강석, “김포공항 활성화를 위한 제언(김포공항의 항공이용자 특성 조사 및 역할에 대한 분석을 중심으로)”, 한서대학교, 2006
- 이진선, 김경태, “고속철도 개통후 지역 간 교통체계의 변화”, 대한교통학회지, 제23권 제2호, 75-82, 대한교통학회, 2005
- 이창운, 이재훈, 장수은, “고속철도 시대의 교통체계 연구(고속철도중심의 지역 간 교통체계 구축방향)”, 교통개발 연구원, 2004
- 이창운, 서광석, 고속철도교통시대를 위한 국가교통체계 연구(1단계), 교통개발연구원, 2003
- 유광의, “21C 항공운송산업과 항공사”, 백산출판사, 2005
- 유재균, 김경태, 한은영, “우리나라 고속철도의 초기 시장 진입연구”, 한국철도기술연구원, 2003
- 조남건, 정진규, 김종학, “고속철도와 국토공간구조의 변화(I)”, 국토연구원, 2005
- 하동수, “저원가항공사의 지역별·자원구조별 전략특성에 관한 연구”, 국내 박사, 한국항공대, 2006
- 한국신용평가정보(주), “(주)제주항공 신용분석 보고서(CR2)”, 2006
- 한국교통연구원, “제3차 공항개발 중장기 종합계획 수립조사”, 건설교통부, 2005
- 한국항공진흥협회, “항공통계(국내편)”, 한국항공진흥협회, 2006
- 허희영, 유용재, “국제항공사의 네트워크 구성과 시장성과”, 항공 산업연구, Vol.63, 2002
- 허희영, “항공운송산업론”, 명경사, 2005

6.2 외국 문헌

- Baden-Fuller, C. & Stopford, J. M., "Rejuvenating the mature business," Boston Ma:Harvard Business School Press, 1994
- Chandler, A. Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, MA, 1962
- Doganis, R., "Flying Off Course," Routledge, 1991
- Eisenhardt, K. M., "Has strategy changed?", MIT Sloan management review, v.43 no.2, pp.88-91, 2001
- Franke, M., "Competition between network carriers and low-cost carriers—retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?", Journal of air transport management, v.10 no.1, pp.15-21, 2004
- Frédéric Dobruszkes, "An analysis of European low-cost airlines and their networks", Journal of transport geography, Volume 14, Issue 4, 2006
- Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent", HBR, 1989, pp.5~6
- Kim, W. C. ; Mauborgne, R., "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," Harvard business review, Vol. 75 Issue 1, p103-112, 1997
- Kim, W. C. ; Mauborgne, R. "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy," MIT Sloan management review, v.40 no.3, pp.41-54, 1999
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée, "CREATING NEW MARKET SPACE." Harvard Business Review, Vol. 77 Issue 1, p83-93, 1999
- Kim, W. C. ; Mauborgne, R., "Knowing a Winning Business Idea When You See One," Harvard business review, v.78 no.5, pp.129-138, 2000
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée, "BLUE OCEAN STRATEGY," Harvard Business Review, Vol. 82 Issue 10, p76-84, 2005 a
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée, "BLUE OCEAN STRATEGY: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant," Harvard Business School Press, 2005 b
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée, "Blue Ocean Strategy: FROM THEORY TO PRACTICE", California Management Review, Vol. 47 Issue 3, p105-121, 2005
- Michael E. Porter, Competitive Strategy, New York: Free Press, 1980
- Nadine Pantazis, Ingo Liefner, "The impact of low-cost carriers on catchment areas of established international airports: The case of Hanover Airport, Germany", Journal of Transport Geography, Volume 14, Issue 4, 2006
- OAG, European Low-Cost Carriers White Paper, 2006
- Paul Matthyssens, Koen Vandenbempt, Liselore Berghman, "Value innovation

in business markets: Breaking the industry recipe," Industrial marketing management ,v.35 no.6 ,pp.751-761,2006

Rigas, Doganis, "The Airline Business in the 21th Century," Routledge, 2001

Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis(4th edition), Blackwell Publishing, 2002