

## 저가항공시장 개척을 위한 제주항공의 브랜드전략에 관한 사례

유 창 조\*  
송 윤 화\*\*  
권 혁 민\*\*\*

1970년대 후반 이후 항공운송시장은 항공유가 폭등, 고속열차와 같은 대체재의 등장 등으로 인해 어려움을 겪고 있었다. 이러한 경영환경은 기존 항공사의 수익성악화를 가져다주었을 뿐만 아니라 저가항공서비스(Low Cost Carrier Service)라는 새로운 비즈니스 모델의 등장기회를 제공했다. 다수의 사업자들이 시장에 진입하면서 저가항공 산업은 세계적으로 빠른 속도로 성장해 왔다. 한국의 경우 제주항공은 2005년 저가항공 시장을 개척한 이래 사업운영을 위한 안정적인 기반을 확보해 왔다. 제주항공의 매출액은 매년 높은 성장을 기록하고 있고 제주항공은 후발 주자에 비해 경쟁위위를 유지해 오고 있다.

본 사례의 목적은 이러한 제주항공의 성공적인 마케팅전략을 소개하는데 있다. 이를 위해 본 연구는 국내에서의 저가항공 산업의 형성과정을 요약했고, 해외에서 저가항공사업 개척에 성공한 사례들을 검토했고, 시장진입과 지속적인 선도자 이점을 확보하기 위한 제주항공의 주요 브랜드전략을 소개하였으며, 제주항공의 미래를 위한 도전과제를 논의하였다.

주제어: 시장개척, 선도자 이점, 저가항공 사업

### 1. 저가항공 산업의 등장과 추세

미국의 Southwest 항공사가 차별적인 저비용 항공서비스(Low Cost Carrier Service)를 시작하면서 가격혁신을 통한 저가항공 사업이라는 모델이 처음으로 시장에 처음 소개되었고, 미주뿐만 아니라 유럽, 아시아권에서 여러 기업들이 사업에 참여하면서 저가항공 산업이 형성되었다.

저가 항공사의 사업 모델은 비교적 간단하다. 기존 항공 요금을 혁신적으로 낮춤으로써 가격경쟁력을 확보하여 여행객의 욕구와 가치를 충족시켜 주는 것이다. 지금까지 저가 항공사들은 공통적으로 저가

의 요금을 책정하기 위해 다양한 방법을 개발해 왔다. 예를 들어, Thomas(2002)은 저가항공사의 특징으로 '단거리 운항 및 지점 간 운항서비스', '최소 서비스', '최소부채비용', '단일 기종 및 단일 등급 좌석', '외각공항 이용 및 수하물 반입 제한과 자동수속', '보수적인 노선확장', '전자 항공권 사용 및 유통 채널 생략 혹은 간소화', '마일리지 카드나 상용고객 우대 프로그램 미 시행', '공항 라운지 운영하지 않음' 등을 언급하고 있다. 즉, 저가 항공사들은 항공사 운영방식, 간소화된 유통경로 개발, 수요에 따른 서비스 프로그램의 개발(기본 서비스만을 제공하고 고객이 원하는 서비스에 대한 요금을 부과하는 방식) 등의 다양한 조합을 통해 항공요금을 저가로 책

논문접수일: 2013. 10. 10. 1차 수정본 접수일: 2014. 02. 24. 게재확정일: 2014. 03. 11.

\* 동국대학교 경영학과 교수(yoo@dongguk.edu), 제1저자, 교신저자

\*\* 동국대학교 경영학과 박사과정(syuna@car123.co.kr)

\*\*\* 동국대학교 경영학과 박사과정(turtle0707@hanmail.net)

정할 수 있게 된 것이다. 그 결과 국내외의 저가항공사는 기존 항공사에 비해 30-40% 저렴한 가격을 제시하고 있고 70-80% 수준의 서비스 수준을 유지하고 있는 것으로 나타나고 있다(Dobruszkes 2006).

고객은 저가 항공 서비스를 처음 접했을 때 운항의 안전성에 대한 의구심을 갖고 있었고, 이러한 인식상의 문제는 저가 항공사가 성장하는 가장 큰 걸림돌이었다. 그러나 저가 항공사들이 과감한 투자를 통해 운항하는 기종의 품질을 확보하면서 그 의구심이 해소되었고, 항공 사업에 대한 규제 완화와 인터넷의 상용화는 새로운 사업방식이 더욱 활성화될 수 있는 계기를 마련해 주었다. 또한 저가 항공사들이 차별화된 가격과 서비스를 제공하기 위한 다양한 마케팅 전략을 지속적으로 개발하고 있다. 그 결과 저가항공 사업은 고객에게 새로운 선택의 기회(과거 고객은 비교적 높은 항공요금을 지불해 왔지만 저가항공사의 등장으로 가격대에 따른 선택의 폭이 넓어짐)를 제공하게 되고 저가 요금에 대한 가치를 부여하는 고객들을 중심으로 그 수요가 늘어나고 있다.

세계 시장에서 저가항공 사업은 빠른 속도로 성장해 왔는데, 저가항공 사업이 자리 잡게 된 배경을 지역별로 간략히 요약하면 다음과 같다. 첫째, 미국의 경우는 사우스웨스트 항공이 1970년대 이 시장을 개척한 바 있고 기존 항공사들이 커버하고 있지 못하는 지역과 노선 중심으로 사업기반을 확보해 왔다. 1978년 항공사업에 대한 정부규제 철폐는 다양한 모델의 저가항공사의 등장을 야기하는 전환점이 되었으며, 기존의 대형 항공사들 또한 저가 구조의 자회사를 설립하면서 저가 항공사와의 경쟁에 뛰어들었다. 현재는 약 30여개의 저가항공사가 사업을 운영하고 있고 이들은 미국의 항공여객의 25%를 담당하고 있다.

둘째 유럽의 경우 시장의 통합으로 전세항공사(Charter Airline)가 쇠퇴하고 그 시장에 저가 항공사가 자리 잡게 되었다. EU의 확대는 저가 항공

사에게 다양한 노선을 운영할 수 있는 기회를 제공하여 주었다. 그 결과 저가항공 산업은 빠른 속도로 성장해 왔고 현재는 성숙단계에 근접한 것으로 평가되고 있다. 또한 고객의 저가항공에 대한 선호도와 이용의사도 높은 편에 속한다. 현재 유럽에서는 50개의 저가항공사가 운영되고 있고, 이들은 전체 항공의 15%를 담당하고 있다(박선현 2006).

마지막으로 아시아의 저가항공 사업은 미국·유럽에 비해 상대적으로 늦게 활성화되기 시작하였으나 최근 들어 저가항공사의 숫자 및 저가항공사를 보유한 나라 수가 빠르게 늘고 있다. 호주, 뉴질랜드를 제외한 아시아 지역에서 저가항공 시장이 차지하는 비중은 5% 내외로 미국 및 유럽에 비해 아직까지는 진입단계라고 할 수 있다. 아시아 지역 전체로 보면 미숙한 단계인데 반해 뉴질랜드와 호주의 저가 항공사는 자국 내 전체 항공시장에서 각각 70%, 40%의 비중을 차지하고 있어 항공 산업에서 주요한 위치를 자리매김 하고 있다. 비록 아시아 지역의 저가항공 산업은 아직 초기단계로 볼 수 있으나 인도, 중국 등의 거대한 잠재 수요와 경제 성장 속도를 감안할 때 향후 이 시장의 확대 가능성은 매우 높을 것으로 기대된다.

본 연구는 이와 같은 시장 환경 속에서 저가항공 시장에 진출하여 수익성을 확고하고 있는 제주항공 사례를 분석하면서 1) 해외에서 성공적으로 저가 항공사업의 진입에 성공한 사례를 분석하고, 2) 선두주자 및 후발주자의 전략에 대한 이론적 배경을 고찰한 다음, 3) 제주항공이 시장 개척시 활용한 브랜드 전략과 성장전략을 요약한 다음, 4) 제주항공의 성과와 미래과제를 정리하였다.

## II. 저가항공사 성공사례와 시사점

### 2.1 해외의 성공사례

제주항공은 사업 초기 국내에서 저가항공 시장을 개척하는 역할을 담당해야 했기 때문에 해외의 유사한 성공사례에 대한 벤치마킹을 시도하였다. 그 결과 저가항공 시장을 개척하는데 있어 독특한 마케팅 전략을 바탕으로 안정적 운영 기반을 구축한 해외 사례들을 분석한 바 있는데, 이하에서는 이들 사례들이 제공하는 시사점들을 요약하였다.

#### 2.1.1 Southwest Airline의 틈새시장 전략

미국의 대표적인 저가 항공사인 Southwest Airline 은 틈새시장을 공략하면서 사업기반을 확보하고 환경변화에서 오는 기회를 통해 성장해 왔다. 이 회사는 70년대 초 대형 항공사들의 관심밖에 있는 단거리, 저수요 노선에서 틈새를 발견하고 그 틈새시장을 파고들었다. Southwest Airline은 기내서비스를 최소화하고 티켓에 대한 직접적인 판매 시스템을 개발하여 저운임 구조를 구현하였고, 주로 규모가 작고 넓은 대도시의 보조 공항을 이용해 대형 항공사와의 경쟁을 피해 온 것이다.

1978년 항공사업에 대한 정부규제의 철폐는 Southwest Airline에게 다양한 사업의 기회를 가져다주었으며, '02년 이후에는 고유가와 경기침체에 따른 수익성 악화를 극복하지 못한 American Airline 과 같은 메이저급 항공사들이 차례로 파산보호를 신청을 하면서 Southwest Airline과 다른 저가 항공사들은 새로운 성장기회를 모색할 수 있게 되었다.

#### 2.1.2 Ryanair의 원가절감과 수입원 다변화 전략

Ryanair는 1985년 라이언가에 의해 설립, 초저가 가격혁신전략으로 유럽시장에서 기반을 잡는데 성공한 항공사이다. 즉, Ryanair는 저가항공시장에서도 '초저가 전략'으로 성공한 경우이다. Ryanair는 Southwest 항공사의 사업모델을 면밀하게 분석한 후 이 회사에 비해 경쟁우위를 갖기 위한 방법으로 기내의 대부분의 서비스(땅콩이나 청량음료의 제공도 기본요금에 포함되지 않음)를 제한하였다. 항공기의 무게를 줄이고 청소비를 절감하기 위해 좌석 등받이에 부착된 주머니를 제거한 것이 한 예이다.

또한, Ryanair는 고객에게 낮은 가격을 제시하기 위해 다양한 수입원을 개발했다. 고객은 기내 외에서 받고자하는 서비스(기내 화물 반입, 기내 음료 등)에 대해 추가적인 요금을 지불해야 한다. 물론 그로 인한 수입은 고객에게 낮은 항공요금으로 돌아간다. 또한 기내외의 모든 장소(예: 비행기 외부의 대형 입간판 광고)를 광고매체로 활용하고 있고, 기내에서의 유희 서비스(예: 도박시 일정 수수료 확보) 등과 같은 새로운 수입원을 지속적으로 개발하고 있다. 그 결과 Ryanair는 전체 수입의 15%가 항공요금 외에서 창출되고 있다.

이와 같은 초저가 전략으로 고객들은 항공기를 타면서도 지하철을 타는 것보다 같은 느낌을 갖게 되지만, 매력적인 저가 항공요금은 이러한 낮은 서비스 수준을 기꺼이 감수하게 만들어 주고 있다. Ryanair는 현재 29개 국가에서 180개 목적지로 일당 1600개의 노선을 운영하고 있고, 저가 항공 시장에서 가장 높은 수준의 순이익률(2007년의 경우 22%, Wouthwest Airline의 경우 당시 7.2%였음)을 기록하고 있다.

### 2.1.3 JetStar의 인수합병을 통한 성장전략

JetStar는 호주시장에서 저가항공 사업에 늦게 진입한 경우이다. 2000년 Virgin Blue가 호주에서 저가항공 시장을 개척하자 기존 항공사인 Qantas가 2004년 JetStar를 설립한 것이다. JetStar는 후발주자로서 선도자와 경쟁하기 위해 Quatas의 강점을 활용하는 전략을 세웠는데, 호주 국적이라는 이미지를 강조하고 선도자인 Virgin Blue에 비해 장거리 노선 등 다양한 노선을 운영함으로써 경쟁우위를 확보한 것이다. JetBlue는 호주 국적 이미지 강화를 위해 오렌지 컬러의 이미지 통일화 작업을 실시하였으며, “Australia’s No. 1 Fares Airline”이라는 슬로건 아래 호주의 럭비 리그 소속인 Gold Coast Titan을 후원하기도 했다. 또한 JetStar는 노선다변화를 위해 활발한 인수합병을 진행해 왔다. JetStar는 2004년 Westbrook과의 전략적 제휴로 Jetstar Asia를 설립하였고, 2006년 JetStar와 JetStar Asia 합병, 2008년 베트남의 Pacific Airlines 매입을 통한 Jetstar Pacific 설립, 2009년 Jetstar China, 2011년 JetStar Japan 등으로 시장을 확대하면서 노선 경쟁력을 확보해 왔다. 그 결과 JetStar는 저가이면서도 대부분의 아시아 지역을 연결해 줄 수 있는 경쟁력을 갖추게 되었다.

### 2.1.4 Jet Blue의 경험마케팅과 구전전략

JetBlue가 시장에 진입할 때 가장 강력한 경쟁자는 LCC분야 1위 항공사인 Southwest Airline이었다. JetBlue는 후발주자의 모범적인 전략인 차별화를 선택하면서 시장의 기반 구축에 성공했다. 대부분 외곽에 공항을 선정하고 있던 Southwest Airline과 달리 JetBlue는 뉴욕 JFK 국제공항을 허브공항으로, LA에서는 롱비치 공항을 선정함으로써 LA, 샌프란시스코, 마이애미, 뉴욕, 보스턴 등 메트로폴

리탄 지역을 바로 연결하여 고객의 이용편리성을 높여 주었다. 또한, JetBlue는 가장 기본적인 서비스만을 제공하는 Southwest Airline의 전략과는 달리 소비자의 경험에 소구하는 마케팅전략을 시도했다. JetBlue는 “Service, Service, Service”라는 슬로건을 설정하고 기내에서 고객들에게 재미를 제공하기 위한 프로그램을 개발했으며 “진정으로, 젯블루”라는 캠페인을 통해 구전효과를 유도했다. JetBlue는 웹 사이트([http://jetblue.com/experience/index.html?intcmp=jwt\\_1001](http://jetblue.com/experience/index.html?intcmp=jwt_1001)), 기내 수기함 및 18개 도시에 설치된 현대적인 감각의 JetBlue 이야기 부스(story booths) 등과 같은 시스템을 구축하여 고객들이 자신들의 기내경험을 다른 사람들에게 전할 기회를 제공했고, 이렇게 수집된 이야기들은 광고 제작에 반영되었다. 또한, 비수기 시즌에 진행되는 “All you can Jet”서비스는 9~10월 비수기 시즌에 거리와 횟수에 제한 없이 사용할 수 있는 무제한 패스로 SNS를 통해 폭발적인 반응을 일으킨 바 있다.

더 나아가 JetBlue는 취향노선을 다변화하기도 했는데, 2004년 푸에르토리코, 도미니카 공화국 운항을 시작으로 국제선을 운항하기 시작했고 2008년 엔 운항노선을 서부지역으로 확장하였으며, 2011년 엔 Singapore Airline과 계약을 체결하여 Europe, Asia 등 싱가포르 에어라인 취항지로 연결하는 서비스를 시작하였다. 그 결과 2012년 J.D Power and Associates가 진행한 North America Airline Satisfaction Study는 JetBlue가 항공업계에서 최근 8년간 부동의 1위 자리를 지키고 있음을 보고하고 있다.

### 2.1.5 Easy Jet의 예코마케팅

1995년 런던에 본사를 두고 설립된 Easy Jet은 다른 저가항공사와 마찬가지로 저가요금으로 시장을 개척하였다. 기존 대형 항공사들이 대도시를 거

점으로 항공기를 운항하는 Hub&Spoke 모델을 구사한 반면, Easy Jet은 출발지와 도착지간 평균거리 3백75마일, 운항시간 3시간미만의 소도시 직항 모델인 Point to Point 시스템을 도입하였고 온라인 예약 시스템을 개발하여 여행사 수수료를 절감하였으며, 기내식 또한 유료화하였다.

한편, 치열한 저가항공사들과의 경쟁에서 EasyJet 이 안정적인 운영을 하게 된 계기는 에코 마케팅 개념의 도입에 있다. EasyJet은 회사의 환경친화적 이미지를 확보하여 타 저가 항공사와의 이미지 차별화에 성공하였으며, EcoJet 캠페인을 통해 한 사람 기준으로 이산화탄소 배출량을 산출할 경우 전통적인 비행기나 심지어 자동차보다 EasyJet 비행기가 탑승객 당 이산화탄소 배출량이 적음을 강조하는 캠페인을 벌이고 있다. 이는 아래 <그림 1>의 EasyJet Environment Campaign의 그림에 잘 드러나 있다. (전통적인 비행기 = 121g/km, Toyota Prius = 104g/km, easyJet = 95.7g/km, EasyJet 홈페이지 참조)

### 2.1.6 Air Asia의 브랜드전략

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 슬

로건 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 단순 저가 전략은 격심한 경쟁을 야기하게 될 것에 대비하여 브랜드의 아이덴티티를 강화하는 전략을 개발하였다. Air Asia는 우선적으로 인지도 제고에 초점을 맞추어 다양한 촉진 프로그램(예: 맨체스터 Utd., 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 취항노선의 다변화를 통해 사업의 안정성을 확보해 왔다. 2003년 11월 푸켓, 2004년 1월 태국, 2004년 4월 반둥, 수라바야, 자카르타, 발리, 메단 이외에도 말레이시아 마카오 중국, 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.



<그림 1> EasyJet Environment Campaign

## 2.2 시사점

### 2.2.1 성공사례에서 본 시사점

앞서 설명한 바 있는 6개 저가항공사의 성공사례는 사업을 시작하는 제주항공 관리자들에게 여러 가지 시사점들을 제공하고 있다. 첫째, 새로운 저가 시장을 개척하는 사업자들은 확실한 원가우위를 확보해야 하고 기존 사업자들과 마찰을 최소화할 수 있는 방안을 강구해야 한다. 성공사례에 있는 항공사들은 기존 항공사들과 원가상의 우위를 확보하기 위해 인터넷 예약(90% 이상이 인터넷을 통해 예약될 수 있는 시스템을 개발)을 통한 수수료 절감, 서비스 요금 책정방법의 혁신(기본 서비스 + 요구되는 서비스에 대한 유료화) 등과 같은 가격 혁신을 위한 방법들을 꾸준히 개발해 왔다.

둘째, 저가항공사들은 사업 초기 안정적인 운영자금을 확보하기 위해 노력해야 한다. 저가항공사들은 시장침투를 위해 어느 정도의 초기 적자를 감수하면서 시장을 확대해야 하고, 적절한 시장규모를 확보해야 이익(누적 판매량이 늘어날수록 원가가 절감되는 경험곡선 효과도 동시에 구현됨)을 실현할 수 있게 된다. 특히 저가시장에 처음으로 진입하는 기업(고가항공 사업을 해 온 사업자가 저가항공사를 자회사로 설립하는 경우와는 차이가 큼)의 경우 초기 투자로 인한 위험부담을 감수할 수 있는 재정적 능력이 있어야 한다. 위 성공사례에서도 시장 진입 초기 대부분의 회사들이 적자운영을 감수했던 것으로 나타나고 있다.

셋째, 저가항공시장에서 시장기반이 구축된 경우에도 항공사들은 수입다변화를 위한 노력을 기울일 필요가 있다. Ryanair는 다양한 서비스나 광고를 통해서 새로운 수입원을 개발하였고, 대부분의 항공사들은 노선다변화를 통해 안정적인 수입기반을 확보했다. 이를 위해 과감한 인수합병을 시도한 JetStar

의 전략도 좋은 예이다.

넷째, 시장개척에 성공한 항공사들은 시장이 커지면서 예상되는 후발 주자와의 경쟁을 피하기 위한 전략을 구축하여야 한다. 위 성공사례들은 모두 공통적으로 차별화된 마케팅 활동을 개발하여 브랜드 이미지를 구축하고 있다. JetBlue의 경우 기내에서의 경험마케팅(구전효과의 유도)을, EasyJet은 에코 마케팅을, Air Asia는 브랜드 강화전략을 전개하여 타 저가항공사와의 차별화에 성공했다고 볼 수 있다. (Wujin Chu, 2013)

### 2.2.2 시장선도자 및 후발주자의 전략에 대한 이론적 배경

과거 학계에서는 시장 선도자(first mover 또는 pioneer)의 성과에 대한 연구가 많이 진행되어 왔다. 시장 선도자라는 개념은 새로운 시장을 개척하는 기업이나 브랜드를 말한다. 이와 같이 새로운 시장을 먼저 개척하게 되는 계기는 다양하게 발견될 수 있는데, 가장 일반적인 것들이 고유한 자원의 소유, 경영자의 직관력과 운(luck)으로 알려져 있다(Liberman and Montgomery 1988). 선도자의 이점이라는 것은 시장을 개척한 기업은 뒤이어 진입한 경쟁자에 비해 더 좋은 시장성과(시장점유율, 이익률 등)를 내는 것으로 정의될 수 있고, 이러한 현상은 다양한 산업군(소비재 및 산업재)에서 광범위하게 확인된 바 있다(Carpenter and Nacamoto 1989).

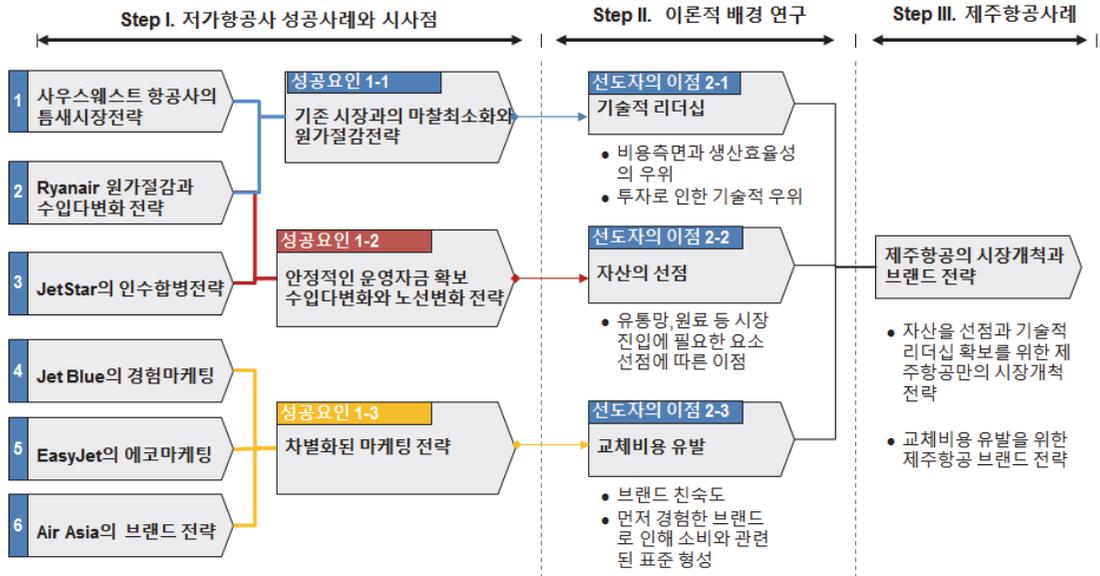
그간 이러한 선도자의 이점을 설명하기 위한 다양한 연구가 진행되어 왔는데, 기술적 리더십, 자산의 선점, 구매자 교체비용 등이 공통적으로 언급되어 왔다(Lambkin 1988; Liberman and Montgomery 1988; Carpenter and Nacamoto 1989). 첫째, 기술적 리더십은 누적생산량이 증가하면서 나타나는 비용 측면 및 생산 효율성의 우위(예: 경험곡선)와

연구개발의 투자결과로 얻어지는 특허의 독점적 사용에 기인한다. 둘째 자산의 선점은 새로운 시장에 진입하면서 필요한 투입요소(예: 유통망, 원료 등)를 선점할 수 있는 기회와 시장에서의 포지셔닝 측면에서 가장 이상적인 위치를 점유할 수 있는 기회에 기인하며, 마지막으로 교체비용은 구매자들이 시장에 가장 먼저 진입한 브랜드를 사용하게 되면서 이에 적응하게 되면 다른 브랜드로의 교체시 비용을 체감하게 되는 현상으로 가장 먼저 진행한 브랜드가 소비와 관련된 표준을 설정할 수 있는 기회를 갖게 되어 경쟁에서 유리하다는 것이다. 이 외에도 불확실성이 높은 환경(특히 새로운 시장이 개척되는 경우)에서 구매자는 후발 브랜드에 대해 의구심을 갖게 되어 새로운 후발 브랜드에게서 차별적인 우위요소를 확실하게 느끼지 못할 경우 이 브랜드의 선택을 주저하게 될 수 있다. 이와 관련하여 선도 브랜드는 소비자의 선호 형성과정에서도 형성될 수 있어 오랜 기간 지속될 수 있음도 논의된 바 있다(Carpenter and Nacamoto 1989; 한민희, 이상혁, 황인석 1996). 특히 Carpenter and Nacamoto(1989)는 선도 브랜드가 산업내의 전형적인 브랜드(typicality)로 인식될 경우 시간이 지나면서 소비자 교체비용이 줄어들고 선점효과가 감소하여도 선도자 이점이 유지될 수 있음을 보여 준 바 있다.

한편, 시장 선도자 이점의 크기와 지속기간은 후발 브랜드의 경쟁전략에 의해서 좌우되기도 한다(Lamkin 1988). 이와 관련해 적지 않은 학자들이 후발주자가 선도자보다 더 좋은 성과를 낼 수 있는 가능성을 언급하면서 이를 후발주자의 이점이라고 설명하고 있다(Shankar, Carpenter, and Krishnamurthi 1998; Golder and Tellis 1993; Lilien and Yoon 1990; 하영원과 서찬주 1999). 이미 검증되었듯이 새로운 시장의 진입순서는 시장성과를 내는데 중요한 역할을 하지만, JetBlue처럼 후발 주자라도 창의적인 경쟁전략을 사용할 경우 선도자의 이

점의 크기와 지속기간은 달라질 수 있다. 예를 들어 후발주자는 시장선도자보다 우월한 기술적 혁신을 통해 시장을 재정의하거나 시장선도자가 정의한 시장에서 경쟁력을 확보(예: 많은 예산을 투입해 전면적인 전쟁에서 압도하는 방식)하거나 또는 시장선도자보다 더 우월한 제품 포지션(또는 경쟁 차원)을 발견하여 이를 소구함으로써 시장 개척자를 추월할 수 있다. 따라서 시장개척자는 이러한 후발주자의 전략적인 대안을 검토하고 이에 대해 미리 대비해야 한다.

이를 종합하면 마케팅 관리자는 시장 선도자로서의 기회를 확보하고 이를 유지하기 위해 다음과 같은 다양한 노력을 기울일 필요가 있다. 첫째, 새로운 시장에 진입한 브랜드는 다른 산업에 속한 경쟁 브랜드에 대비한 경쟁우위를 발견하고 이를 소구해야 한다. 특히 새로운 시장 진입이 여러 가지 장벽이 존재할 수 있기 때문에 새로운 시장 확대의 제약요소를 정확히 인식하고 이를 제거하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다. 둘째, 시장이 진입할 후발 브랜드의 모방에 대처할 방안을 미리 강구해야 한다. 후발 브랜드는 일반적으로 새로운 시장의 가능성이 어느 정도 확인된 후 진입할 가능성이 높고 그런 측면에서 새로운 시장의 기회를 무임승차하려는 경향을 보일 가능성이 높다. 따라서 선도자는 후발 주자의 다양한 경쟁전략을 예상하고 이에 대한 대비책을 준비해 둬으로써 선도자의 이점을 지속 발전시킬 수 있어야 한다. 셋째, 선도자는 다양한 각도에서 핵심 자원(주요 자원, 유통망, 운영효율성 등)을 선점하여 진입장벽을 세울 방법을 강구할 필요가 있다. 예를 들어 롯데리아의 경우 패스트푸드 사업을 시작하면서 자신의 강점인 유통망을 조기에 구축하여 후발진입 경쟁자들에게 진입장벽을 세우고 이를 통한 원가상의 우위를 확보하는데 성공한 바 있다(손영석, 김재일 2002). 넷째, 시장 선도자는 선도자의 위치에 안주하지 않고 지속적으로 기술의 진화와 소비자 욕



〈그림 2〉 연구 개요

구 변화에 주목하여 이에 대비하여야 한다. 그렇지 못할 경우 선도자는 선도자의 함정에 빠지게 되어 그 이점을 상실하고 그 시장에서 도태되어 갈 것이다. 마지막으로 시장선도자는 후발주자의 차별화전략을 미리 예상하여 후발주자보다 먼저 차별화를 시도하는 마케팅 능력을 확보할 필요가 있다.

### III. 제주항공의 시장개척과 브랜드 전략

#### 3.1 자산의 선점을 위한 제주항공 시장개척전략

제주항공이 저가항공 사업을 검토했던 2005년엔 부정기 항공사업 면허로 시작한 한성항공이 있었지만 당시 저가항공 시장은 아직 고객에게 인식되지 못했던 시기였다. 한편 당시의 시장 상황은 제주항공에게 기회보다는 위협요인을 제공하고 있었다. 2006년 7월 하나산업정보에 따르면, “미국이나 유럽 다

른 아시아 지역과 달리 지리적으로 협소한 우리나라에서는 제주 지역을 제외한 국내선 저가항공사가 제공하는 항공서비스 이용이 다른 교통수단에 비해 큰 차별성을 지니고 있지 않기 때문에 그 성장은 제한적일 것”이라고 보고된바 있다. 또한 KTX의 노선확대와 대체 교통수단의 발달도 저가항공 사업에 큰 걸림돌로 작용할 것으로 예상되고 있었다.

이러한 상황에서 애경그룹은 사업다각화를 통한 위험 분산을 추구하고 미래 전략 사업을 개발하기 위해 저가항공 사업의 시작을 결심, 제주항공을 설립하게 되었다. 당시 사업개발 책임자는 5년 후 손익분기점을 예상하고 과감한 투자를 하기로 결정하였고, 정기항공 국적항공사로 사업을 시작하게 되었다.

제주항공은 사업 초기 국내노선 중심으로 사업을 시작했고, 비행기는 테보프롭 방식의 비행기를 채택하였다. 이 비행기는 연료 효율성이 높고 추진력의 70%이상을 프로펠러에 의존하는 방식으로 사고 위험이 매우 적은 안정적인 비행기라는 장점을 지니고 있었지만, 잦은 부품 고장과 운영상의 미숙으로 어

려움에 봉착하게 되었다. 프로펠라 비행기의 이미지는 안전성과 제대로 연결되지 않아 이용객의 불안감이 가중되어 시장 확대에 어려움을 갖게 된 것이다. 한편, 제주항공이 저가항공 사업을 시작하자 기존 항공사들이 자회사(대한항공의 진에어와 아시아나의 에어부산, 한성항공을 인수한 티웨이항공 등)를 설립하여 기존 사업과의 시너지를 활용하면서 경쟁 압력이 가중되었다.

이런 상황에서 제주항공은 전문 저가항공사로서 홀로 시장을 개척(당시 저가항공시장에선 한성항공만이 부정기 사업면허로 사업을 전개하고 있었음)하여 선도자의 이점을 공고히 하는 전략을 구사해야 했다. 제주항공은 항공기의 교체, 국제 항공노선의 확보 등을 통해 자산을 선점하고 이것으로 저가항공시장의 기반을 구축해 왔다. 이러한 변화를 통해 유통망을 확보함으로써 자산을 선점 할 수 있는 기회를 확보하고 포지셔닝상 우위를 차지할 수 있게 되었다. 그 결과 제주항공은 2006년부터 연평균 91%의 높은 성장률을 기록했고 2011년 말 비로소 흑자전환에 성공했다.

제주항공이 사업을 전개한 2005년도 이후 현재까지의 사업 연혁은 <그림 3>에 요약되어 있으며, 이하에서는 제주항공의 성공적인 저가항공 시장 개척을 가능하게 해 준 브랜드 전략을 소개하기로 한다.

### 3.2 교체비용(switching cost) 유발을 위한 제주항공의 브랜드전략

제주항공이 저가항공 시장을 개척하면서 이 시장에서의 기반을 구축하고 시장을 선도하기 위한 전략은 브랜드 관리였다. 이미 기존의 일반 항공사가 항공시장을 점유하고 있는 상황에서 제주항공은 일반 항공사와 다른 고유한 브랜드 이미지를 확보하는 것을 선결과제로 판단했고 이를 위한 브랜드 전략을 구축한 것이다. 이를 통해 구매자들이 다른 브랜드로 교체시 느끼는 비용을 크게 체감 할 수 있도록 유도하였다.

#### 3.2.1 브랜드의 미션과 비전

제주항공은 일반 항공사와는 다른 고유 브랜드의 이미지 확보를 위해 명확한 미션과 비전을 정립하였다.

첫째, 제주항공의 기업사명감(company mission)은 “혁신적인 문화, 부담 없는 가격, 안전하고 즐거운 비행으로 고객과의 약속을 지키는 항공사”이고 이를 실현하기 위해 기업의 핵심가치로 신선향, 신뢰, 배려, 팀워크 및 저비용을 설정하여 이를 전 직원에게 전파하고 있다. 이러한 가치를 고객측면에서 다시 정의해 보면, 제주항공은 고객에게 기내에서의 재미와 가치를 제공하는 것을 기업의 사명으로 인식한 것이다. 제주항공은 제품의 특징이 명확하게 드

주요 연혁						
2005	2006	2008	2009	2010	2011	2012
- 01월 창립 - 08월 정기운송사업 면허 취득	- 06월 운항증명(AOC) 취득, 국내(서울-제주) 정기노선 취항 - 08월 부산-제주 정기노선 취항	- 02월 운항 2만회 돌파 - 05월 B737,1호기도입 - 07월 국제선 전세기 첫 운항, B737,2호기도입	- 03월 대한민국 LCC 최초 국제선 정기노선 취항 (일본) - 04월 태국 정기노선 취항, IOSA인증획득, B737,3호기도입	- 05월 Boeing Shanghai와 중정비 계약 체결 - 10월 홍콩 정기노선 취항,6호기도입 - 11월 필리핀 정기선 취항,7호기도입	- 01월 IOSA 3rd Edition 인증 획득 - 06월 B737,8호기도입, 운항 7만편돌파 - 10월 국내 LCC최초 연매출 2천억원 돌파	- 03월 /9월 9,10/11호기 도입 - 04월 베트남 정기취항 - 06월 중국 정기선취항 - 09월 광 정기노선취항 - 11월 12호기 도입운항 인전-세부취항

<그림 3> 제주항공의 연도별 주요 사업

러나는 저가항공이라는 시장에서 사업을 시작했지만, 기업의 미션을 산업적 특징에 국한시키지 않고 (참조: myopia) 고객의 혜택이나 가치를 중심으로 설정하고 있다. 이는 제주항공이 새로운 시장에 진입하면서 고객지향적 마케팅 활동을 전개하겠다는 경영진의 강력한 의지를 보여준다고 하겠다.

둘째, 제주항공의 브랜드 비전은 “동북아 LCC 대표 항공사”이다. 제주항공은 새로운 시장을 개척하면서도 동북아 시장의 대표 저가항공사가 되어야 한다는 비전을 설정하였다. 국내 시장에서 기반을 다지는 동시에, 동북아 시장이라는 보다 넓은 시장으로 눈을 돌려, 아시아 전체를 대표하는 브랜드로 자리 잡아야 한다는 미래지향적인 비전을 설정하였고, 국제시장을 개척하기 위해 노력함으로써 최근 성과를 거두고 있는 것이다.

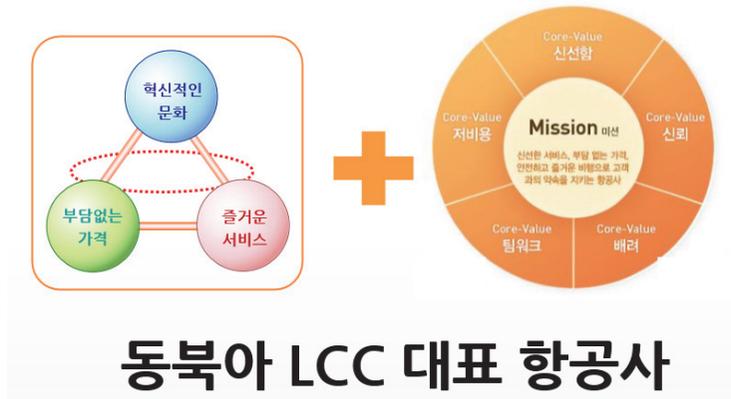
### 3.2.2 서비스전략

앞서 설명한 바와 같이 제주항공은 저가항공 사업을 개척하여 항공여행의 대중화를 실현하기 위해 합리적인 가격, 안정성 및 정시율이라는 세가지 중요한 서비스 목표를 설정했다. 제주항공은 기존 항공사(예: 대한항공 및 아시아나)의 가격보다 저렴한

합리적인 가격구조를 설정할 수 있는 비즈니스 모델을 개발하고, 이와 함께 기존 항공사에 비해 정시율이나 안정성이 떨어지지 않는 시스템을 구축해야 했다.

저가항공이 시장에 소개될 때, 고객이 가질 수 있는 가장 큰 우려이자 진입장벽은 항공기의 안정성이다. 제주항공은 이 안정성을 확실하게 확보하기 위해 다각적인 노력을 기울여 왔는데, 제주항공은 2013년 현재 보잉 737-800을 13대 확보하고 있고 매년 2대씩 확보하여 시장 수요에 부응할 계획이다. 보잉 737-800은 보잉사 차세대 시리즈 중의 하나로서, 보잉 737-400 대비 190석 내외의 추가 좌석 확보가 가능하고 성능 또한 획기적으로 개선된 기종이다. 이와 함께 제주항공은 비행감시시스템(FOQA)을 운영하여 일 단위로 비행자료를 분석하고 있으며 총 31명의 사내 감사단을 구성하여 운항, 정비, 객실, 운송 등 안전에 영향을 미치는 전 영역을 평가하게 하는 자체 안전평가 제도를 정착시킨 바 있다. 이와 함께 제주항공은 안정성 성과 지수(safety performance indicator)를 개발하여 이를 통해 안전성 관련 사건들을 분석하고 안전사고예방과 안전 목표를 설정하고 있다.

이를 종합하면, 제주항공은 기존 항공사에 비해 “가격 대비 높은 수준의 가치”를 제공함으로써 일반



〈그림 4〉 제주항공의 브랜드 비전과 미션

고객들에게 항공여행이 대중화될 수 있는 여건을 제공하고 있다고 하겠다.

### 3.2.3 차별화 전략

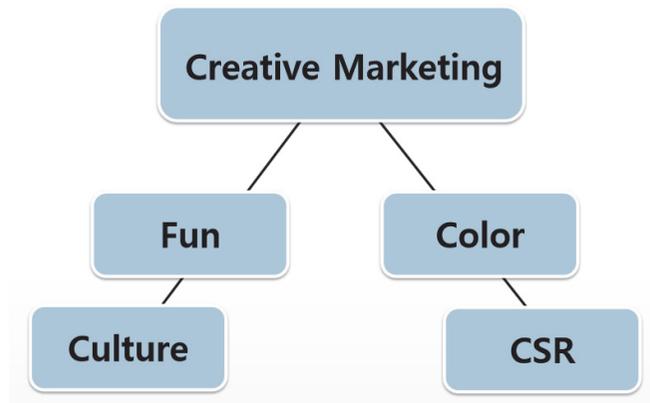
제주항공이 새로이 개척한 시장에서 선도자의 위치를 확고히 하고 경쟁자의 도전에 대응하기 위해 세운 전략의 핵심은 차별화전략이었는데, 이는 <그림 5>에 요약되어 있다. 제주항공의 차별화 전략의 핵심은 창의적인 마케팅 활동으로 정의되고 이를 구체화하기 위한 영역으로 'Fun', 'Color', 'Culture' 그리고 'CSR'을 설정하였다.

첫째는 항공기 내에서의 재미를 제공하기 위한 프로그램이다. 이는 저가항공사가 단순히 가격만 저렴한 것이 아니라 여행 중 기내에서 고객들에게 특별한 재미를 느끼게 해주는 고객유치 및 유지를 위한 핵심 전략이다. 기존의 항공사들이 기내에서 고객에게 제공하는 서비스가 승무원의 친절함, 좋은 품질의 음식 제공, 기타 부수 서비스에 국한되어 있음을 간파하고 제주항공 만이 제공할 수 있는 새로운 기내 경험을 개발하기 시작한 것이다. 고객들이 여행하는 동안 기내에서 즐길 수 있는 게임이나 이벤트(예: 승무원을 이겨라, 어린이에게 닌텐도 대여 등)

를 개발하고, 특별히 훈련받은 승무원이 마술쇼를 공연하기도 하고, 승무원들이 특별한 의상(슈퍼맨 의상, 한복 등)을 착용하기도 하며, 특별한 기념일에 맞춘 행사(크리스마스, 생일, 발레타인 데이 등)를 기획하여 고객들이 여행하는 동안 지루함을 느끼지 않도록 노력하였다.

둘째는 소비자에게 제주항공에 대한 일관된 이미지를 전달하기 위한 색상의 활용이다. 제주항공은 커뮤니케이션 활동 전개시 모든 채널에서 일관된 색상 아이덴티티를 전달해 제주항공 만의 독특한 연상요소를 확보하고자 노력했다. 제주항공은 CI 개발시 제주도의 이미지를 현대적이고 글로벌하게 표현하기 위하여 제주도의 이니셜인 J를 활용하였고, 항공 산업의 새로운 사업자로서 젊고 신선한 항공사 이미지를 형상화하였으며, 제주항공을 통해 고객이 느끼는 여행의 행복하고 즐거운 가치를 전달하기 위해 돌아루방이 웃는 모습을 친근감 있게 표현하였다. 또한 이러한 이미지에 가장 적합한 색상으로 오렌지가 선정되었는데, 이러한 CI는 제주항공 만의 독특한 이미지를 전달하고 있다.

셋째는 모든 마케팅활동에서 문화적인 요소를 담는 것이었다. 제주항공은 주요 취항지인 일본, 홍콩, 태국, 필리핀, 베트남 등에서 특히 인기를 많이 누리



<그림 5> 제주항공의 차별화 전략의 개요



〈그림 6〉 K-POP 활성화를 위한 업무협약

고 있는 한류 스타를 모델로 기용하고 K-POP 활성화 위해 유니버설 뮤직과 MOU를 체결하면서 저가항공사에 K-POP이라는 문화적인 요소를 담아내고 있다.

마지막으로 기업의 미션과 관련된 다양한 사회공헌활동(CSR)이다. 2010년 11월부터 매월 한 가족씩, 다문화 가정의 고향방문 지원 및 초청 파티 등을 개최하고 있고 2012년 12월부터 매 짝수 달에, 한 부모 가족을 선발하여 5인 콰 왕복항공권을 지원하는 활동을 하고 있다. 또한, 제주항공은 2011년 열린 의사회와 업무협약을 맺은 후 매년 2, 3회의 의료봉사를 후원하고 있으며, 한일 문화 교류를 위해 매월 대학생 한 팀을 선정하여 일본 항공권을 지원하고 있는데, 이들의 활동은 페이스북과 트위터 등 SNS 매체를 통해 홍보되고 있다. 이러한 사회공헌 활동은 브랜드인지와 고객의 로열티형성에 중요한

역할을 수행한다.(Bang, Yong-Tae, 2010) 뿐만 아니라, 국내 LCC 선도브랜드인 제주항공의 차별화 전략에 따른 브랜드 노출은 두정완(2011)의 연구처럼 노출순서에 의한 조절효과로 인해 경쟁사 브랜드보다 먼저 차별화시켜 노출시킴으로서 브랜드 선호도에 차별적 우위를 점할 수 있다.

#### IV. 제주항공의 성과와 미래과제

##### 4.1 제주항공의 성과

제주항공이 저가항공시장에 진입한 후 시장을 개척하면서 산업 내 기반을 확고히 해 왔는데, 그 성과는 〈표 1〉의 매출액 변화로 확인할 수 있다.



〈그림 7〉 기업미션과 관련된 CSR 활동

〈표 1〉 제주항공의 매출액 추이 및 추정치

년도	매출액/성장률(단위: 억원)	주요 사항
2006	118	항공사업 시작
2007	390/230%	
2008	545/40%	B 747-800 도입
2009	878/61%	국제선 정기노선 개설
2010	1575/79%	
2011	2577/63%	
2012	3412/32%	최초 흑자 기록
2013(추정치)	4817/41%	승객 1000만명 돌파
2014(추정치)	5627/17%	
2015(추정치)	6349/13%	

제주항공은 2005년도 항공 사업을 처음 시작한 이래 국내 저가항공시장을 확대해 왔을 뿐만 아니라 2009년도부터 국제선 정기노선을 개설하면서 높은 성장률을 유지해 왔다. 이러한 노력으로 제주항공은 2012년 최초로 흑자를 기록했고 이 흑자규모는 더욱 확대될 전망이다. 제주항공의 이러한 성장추세에 힘입어, 2012년 현재 국내선에서 LCC 항공사의 점유율은 43.6%를 차지하고 있으며, 국제선의 경우 국내 LCC 항공사들의 시장 점유율이 7.3%에

이르고 있다. 이는 아래 〈표 2〉 국내선/국제선 항공사별 2012년 기준 시장점유율을 통해 확인 할 수 있다. 제주항공의 국내선 여객 수송률은 2012년 현재 12.2%를 차지하고 있으며 연 증가율은 16.6%로 해당 시장에서 가장 높은 증가율을 보여주고 있다.

#### 4.2 제주항공의 미래과제

제주항공은 7년 전 개척한 저가항공시장에서 기반

〈표 2〉 국내선/ 국제선 항공사별 2012년 기준 시장점유율

구분 (2012년 기준)	국내선 현황			국제선 현황		
	여객(명)	증감률(%)	시장 점유율(%)	여객(명)	증감률(%)	시장 점유율(%)
대한항공	7,579,117	-2.8	35	16,986,675	7.5	35.6
아시아나항공	4,554,256	1.2	21	11,226,400	6.9	23.5
제주항공	2,635,697	16.6	12.2	1,192,888	54.1	2.5
진에어	1,509,484	16.1	6.9	825,731	81.7	1.7
에어부산	2,142,223	2.7	9.9	609,919	49.7	1.2
이스타항공	1,619,410	3.1	7.4	627,066	249	1.3
티웨이항공	1,561,331	6.2	7.2	331,903	1654.1	0.6
외항사				15,908,086	9.6	33.3
계	21,601,518	3	100	47,702,668	11.9	100

을 구축하고 최근 손익분기점을 넘어 흑자기반을 갖추었다. 따라서 이익을 창출한다는 측면에서 제주항공의 시장기회는 지금부터라고 볼 수 있다. 제주항공이 지속적인 성장과 이익창출 가능성을 높이기 위해서는 여러 가지 산적인 과제들을 해결해 나갈 필요가 있고, 이런 측면에서 선도자가 주의해야 할 사항들을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 시장 선도자로서의 역할을 수행하는 제주항공은 운송 확대를 위한 전략을 지속적으로 개발해야 한다. 이를 위해 제주항공은 호텔, 렌터카, 여행사 등 여행관련 산업 간에 형성되는 협력체계를 통한 수직적 제휴뿐만 아니라, 운송 확대를 위한 수평적 제휴에 대해서도 관심을 가져야 한다. 예를 들어 일정 공유 및 변경을 가능하게 해 주는 연계제휴(interlining)는 고객의 편리성을 제고하여 수요확대를 가져다줄 수 있고, 편명공유(code share)와 타 항공사와의 수평적 제휴는 LCC 항공사의 근본적인 한계점을 극복하고 동남아의 다양한 장거리 노선을 담당할 수 있는 기회를 제공해 줄 것이다.

둘째, 국제선 노선에서 해외 LCC 항공사와 경쟁해야 하는 제주항공은 후발주자에 해당된다. 후발주자는 시장을 새롭게 재정의하고 시장의 기회를 파악하기 위해 성공한 해외 LCC의 전략을 벤치마킹하고 새로운 전략 구상을 위한 기틀에 대해 고민하여야 한다. 예를 들어, 국내 거점만이 아니라 해외 허브 구축을 통한 중/장기 노선 확대 전략에 대한 준비 등이 이에 해당된다. 협소한 영토와 지리적 한계점을 지닌 LCC 항공사의 경우 해외허브 구축은 시장 확대를 위한 필수사항이라고 할 수 있다. 적절한 해외허브 구축 전략에 대한 준비를 통해 LCC의 한계점을 극복하고 중/장기 노선 확대를 도모할 수 있을 것이다.

셋째, 선도자는 기술적인 발전과 시장의 불확실성이 줄어들며 따른 선도자의 이점 희석효과에 주의하여야 한다. 특히 이 시기는 유형적인 자원에서의 우

위가 힘을 발휘하지 못할 가능성이 높기 때문에 무형적인 요소에서의 경쟁우위를 지속적으로 개발하여야 한다. 예를 들어 디자인 측면의 우월성, 서비스의 질적 수준 확보, 고객관리 측면에서의 효율성 제고 등이 고려될 수 있다.

넷째, 제주항공은 소비자의 가치 이동(value migration)을 주시하면서 지속적인 서비스 개선이 이루어질 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 제주항공은 소비자들에게 합리적인 가격을 제공하면서 그들의 합리적인 소비욕구를 충족시켜왔다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 소비자들의 욕구는 계속 변화하고 있다. 더욱 현명한 소비 및 명분 있는 소비를 원하는 미래 소비자들을 위해 제주항공은 새로운 가치를 지속적으로 모색해야 한다.

다섯째, 선도자는 새로운 사업방식의 등장에 민감하게 대응해야 한다. 선도자의 함정이란 새로운 사업방식으로 시장기반을 구축하는데 성공한 기업이 그 방식을 고수하려는 경향을 의미한다. 즉, 선도자가 신규시장에서 좋은 성과를 내고 있는 기존 방식에 대한 타성으로 새로운 경쟁자나 시장의 진입에 둔감하게 되어 결국 기존 시장은 도태되고 새로운 시장에서의 주도권은 새로운 경쟁자에게 넘겨주게 된다. 기업을 둘러싸고 있는 환경은 역동적이다. 새로운 기술이 진화하고 있고, 소비자들의 소비문화와 생활방식은 계속 바뀌고 있으며 소비자들의 인구-통계적 요인 또한 빠르지는 않지만 점진적으로 변화하고 있다. 제주항공은 이런 환경변화에 대한 자료를 축적하면서 새로운 기회를 모색하고 새로운 환경에 맞는 사업방식을 개발해야 할 것이다.

마지막으로 제주항공은 고객들의 참여와 고객에게 전달할 가치 완성도를 높이기 위해 다각적인 협력 방안을 모색해야 한다. 디지털 시대가 기업에게 요구하는 것은 참여와 소통이다. 제주항공은 고객에게 서비스를 제공한다는 일방향적인 관점에서 탈피하여 고객과 함께 사업을 한다는 양방향적인 관점에서 기

업의 미션을 재조정할 필요가 있고, 궁극적으로 전달될 고객가치의 완성도를 높이기 위해 다양한 산업 기관들과 협력관계를 구축해 나아가야 할 것이다.

## 참고문헌

- 두정완(2011), “소비자의 상표선호에 선도적 지위와 노출 순서의 영향 : 관여도와 제품특성의 조절적 효과,” **경영교육연구**, vol.70, 413-440.
- 박선현(2006), “국내 저가항공 시장의 성장은 제한적임.” **하나산업정보**, 7월, 제 51호.
- 박지형(2012), “지각된 디자인품질과 브랜드 명성이 스마트폰의 고객충성도에 미치는 영향,” **경영교육연구**, vol.74, 111-135.
- 손영석, 김재일(2002), “롯데리아의 성공사례: 시장선발기업 우위의 확보와 유지,” **마케팅저널**, 4(3), 111-136
- 하영원, 서찬주(1999), “후발진입상표가 시장개척 상표를 앞지르는데 있어서 광고의 역할에 관한 탐색적 연구,” **광고연구**, 10권 2호, 9-38.
- 한민희, 이상혁, 황인석(1996), “시장 선도 이점에 대한 소비자 관점의 연구,” **소비자학연구**, 7(1), 127-145.
- Bang, Yong-Tae (2010), “The Role of Corporate Social Responsibility, Brand Awareness and Production Area Features in the Formation of Customer Loyalty,” **경영교육연구**, vol.63, 311-329
- Carpenter, Gregory S. and Kent Nacamoto(1989), “Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage,” *Journal of Marketing Research*, 26(August), 285-298.
- Dobruszkes, F.(2006), “An analysis of European low-cost airlines and their net-works,” *Journal of Transport Geography*, 14(4), 249-264
- Golder, Peter and Gerald Tellis(1993), “Pioneering Advantage: Makreting Logic or Marketing Legend,” *Journal of Marketing Research*, 30(May), 158-170.
- Lambkin, Mary(1988), “Order of Entry and Performance in New Market,” *Strategic Management Journal*, volume no. 9, 127-140.
- Lilien, G. and Eunsang Yoon(1990), “The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products,” *Management Science*, 36(5), 568-585.
- Liverman, Marvin B. and David B. Montgomery (1988), “First-Mover Advantage,” *Strategic Management Journal*, vol. 9, 41-58
- Shankar, Venkatesh, Gregory S, Carpenter, and Lakshaman Kreshnamurthi(1998), “Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers,” *Journal of Marketing Research*, 35(February), 71-98.
- Thomas, G.(2002), “Asia’s absent revolution,” *Air Transport World*, September, 42-47
- Wujin Chu, Eunsoo Baek, Kyungpyo Ko(2013), “Jeju Air: Branding of a K-Pop Airline,” *ASIA marketing journal*, vol.14, No.04(January), 189-207.

## Case Study on Jeju Airline's Brand Strategy for Pioneering Low Cost Carrier Market

Chang Jo Yoo\* · Yun Hwa Song\*\* · Hyeok Min Kwon\*\*\*

### Abstract

Since the late 1970s, airline business has suffered a hardship because of the sudden rise of oil prices and alternative transportation method such as express train. These business environments have led to the appearance of new business model such as low cost carrier service(LCC) as well as the profitability deterioration of exiting airline services. LCC industry has recorded a rapid growth with the entries of several operators throughout the world. In Korea, Jeju-Air pioneered this low cost carrier market in 2005 and has built a stable foundation for the business management. Jeju-Air has repeated the increase in sales amount and enjoyed an enduring competitive advantage over later entrants.

The purpose of this case is to introduce Jeju-Air's successful marketing strategies. For this purpose, we summarized the formation process of low cost carrier industry in the domestic and foreign counties, reviewed lessons form successful foreign airlines that pioneered LCC market in each country, introduced Jeju-Air's key brand strategies for developing the new markets and securing the first mover advantages, and discussed the future challenges for Jeju-Air.

Key Words: Pioneering New Markets, First-Mover Advantage, Low Cost Carrier Business

---

\* Professor of Marketing, Dongkuk University Business School Seoul, Korea, First author, corresponding author

\*\* Ph.D Student of Marketing, Dongkuk University Business School Seoul, Korea

\*\*\* Ph.D Student of Marketing, Dongkuk University Business School Seoul, Korea

## 〈Teaching Note〉

# 저가항공시장 개척을 위한 제주항공의 브랜드전략에 관한 사례

## 1. Synopsis

애경그룹은 사업 다각화를 추구하고 미래의 전략 사업을 개발하기 위해 제주항공을 설립하면서 저가항공 시장을 개척하였다. 제주항공은 기존 변경과 노선 다변화를 추진하면서 저가항공 시장에서 안정적인 사업기반을 구축하는데 성공했다. 제주항공의 사례는 시장선도자 전략의 모범적인 모습을 보여주고 있는데, 본 사례의 목적은 새로운 시장개척에 성공한 제주항공의 브랜드전략을 자세히 소개하는데 있다.

이를 위해 본 사례는 1) 저가항공시장의 태동과 형성과정을 소개하고, 2) 해외 저가항공 시장에서 성공적으로 기반을 구축한 해외 사례를 점검하고 그 사례들이 제시하는 시사점들을 논의하며, 3) 제주항공이 전개해온 브랜드 전략을 브랜드 비전, 서비스 전략, 차별화전략 측면에서 자세히 소개한 후, 4) 제주항공의 브랜드 경영성과와 미래과제를 논의하였다.

## 2. Teaching Point

유능한 경영자는 성장가능성이 높은 새로운 시장을 개척하여 시장선도자의 이미지를 공고히 하면서 새로운 시장에서의 수익가능성을 확보한다. 본 사례는 새로운 시장개척시 유의해야 할 다양한 요소들과

시장개척자가 활용할 선도자의 이점, 그리고 그에 따른 경영전략 및 마케팅전략과 관련하여 많은 시사점을 제공해 주고 있다. 따라서 저자들은 독자들에게 제주항공의 경영활동과 해외 사례를 통해 새로운 시장에서의 선도자의 경쟁전략과 나중에 진입하는 후발주자의 차별화전략 등을 구체적으로 생각해 보는 기회를 제시한다.

## 3. Assignment Questions and Analysis

1) 해외 저가항공시장에서의 성공사례가 제시하는 시사점들을 생각해 보시오.

본 사례를 해외 저가항공시장에서의 성공사례로 Southwest Airline, JetBlue, Ryanair, Easy Jet, Jet Star, Air Asia를 소개하고 있고 그에 따른 시사점들을 논의하고 있다. 본 사례가 논의하는 시사점들로 사업자들의 원가우위의 확보, 안정적인 운영자금의 확보, 수입다변화 방안 등이 논의되었다. 그러나 해외 사례와 제주항공 사례는 이 외에도 다양한 시사점들을 제공할 수 있다. 예를 들어, 시장개척시 시장 확대를 위한 촉진요소 및 장애요소들이 보다 구체적으로 분석될 수 있고, 초기 시장 진입시 기존 사업자와의 경쟁마찰 최소화 방안, 소비자 측면에서의 서비스 대체가능성, 후발 주자와의 경쟁에서의 경쟁우위 확보방안 등도 더 상세하게 논의될

수 있다. 수강생들은 이러한 다양한 시사점들을 찾아보고 분석해 볼 수 있을 것이다.

- 2) 제주항공의 경쟁사이자 저가항공사업의 후발 주자인 진에어의 입장에서 제주항공과의 경쟁전략을 생각해 보자.

대한항공의 자회사인 진 에어(JinAir)는 저가항공 시장에서 후발주자이다. 진에어는 대한항공의 운영 경험을 가지고 있고 고객 기반을 공유할 수 있다는 측면에서 제주항공에 비해 강점을 가지고 있다. 그러나 진에어의 성과는 제주항공에 비해 아직은 낮은 수준이다. 따라서 수강생들이 진에어가 저가시장에서 제주항공과의 경쟁에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 방안을 검토해 보는 것도 흥미로울 것이다.

- 3) 후발주자가 저가항공 사업에 진입한 현 상황에서 제주항공의 향후 브랜드전략을 생각해 보자.

제주항공은 2011년 처음으로 흑자 경영을 기록하면서 저가항공 시장에서의 안정적 운영기반을 확보하고 있다. 그러나 저가 항공사업의 시장가능성이 확인되면서 국내의 여러 저가 항공사들이 시장에서 기반을 확보하기 위해 노력하고 있다. 저가항공사라는 관점에서 보면 제주항공은 시장선도자이다. 시장 선도자인 제주 항공은 국내 저가항공사들과의 경쟁뿐만 아니라 해외 저가항공사들과의 경쟁에서 경쟁우위 또는 차별화요소를 개발해야 한다. 예를 들어 현대자동차는 해외 시장에서 품질을 인정받고 해외 시장에서의 판로개척에 성공한 바 있고 이제 회사의 명성을 한 단계 더 높이기 위해 브랜드 경영을 선언함으로써 글로벌 브랜드 전략을 구체적으로 수립, 전개하고 있다. 마찬가지로 이 시점에서 최근 흑자를 기록하기 시작한 제주항공은 브랜드 비전을 보완하고 해외 사업자와 경쟁하기 위해 보다 체계적인

브랜드전략을 수립해야 할 시점이다. 이제 수강생들이 제주항공의 미래 브랜드 전략을 구체적으로 수립해 보자.