



Southwest Airlines Corporate Headquarters
Love Field, Dallas, Texas



Southwest Airlines acquired Morris Air in 1994.



사우스웨스트 항공

NOTICE: Proprietary and Confidential

This material is proprietary to writers. It shall not be used, reproduced, copied, disclosed, transmitted, in whole or in part, without the permissions of writers

© 2004 copyrights reserved



Contents

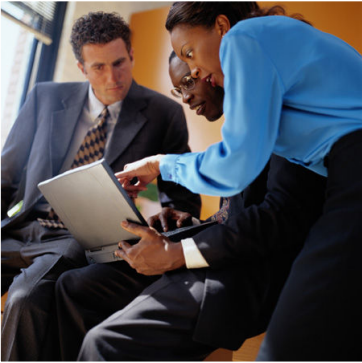
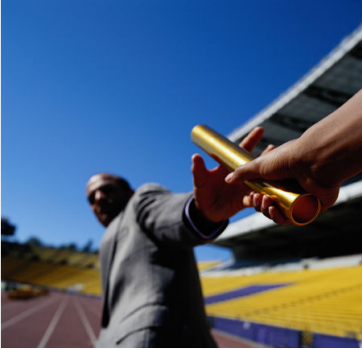
1. 사우스웨스트 항공의 출범

2. 사우스웨스트 항공의 성장

3. 사우스웨스트 항공의 전략 분석

4. 사우스웨스트 항공의 성공요인

5. 사우스웨스트 항공에 대한 토의



1. 사우스웨스트 항공의 출범



1-1. 텍사스 지역에 대한 이해



- 주의 수도: Austin
- 주의 유래: Caddo 인디언 말로 친구라는 뜻
- 주의 별명: Lone Star State
- 한국과의 시간차: 15-16시간 늦음

- 달라스: 20세기 초 석유가 발견되면서 급 성장한 상업도시로 1963년 John F. Kennedy가 이곳에서 암살되면서 유명해졌으며, 카우보이 문화를 느낄 수 있음
- 명소: 식스플로어 박물관

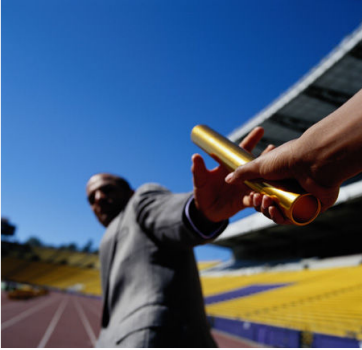
- 휴스턴: 나사 우주 항공센터가 있는 곳으로 미국에서 뉴욕과 로스앤젤레스, 시카고 다음으로 큰 규모를 자랑하는 도시
- 명소: 나사, MD 앤더슨 암센터

- 샌안토니오(San Antonio): 미국 10대 도시 중 하나이며, 프랑스와 스페인, 멕시코의 문화가 아름답게 조화된 곳
- 관광명소: 알라모(1836년 알라모 전투), 리버워크(River Walk), 씨월드(Sea World of Texas)

1-2. 사우스웨스트 항공의 탄생



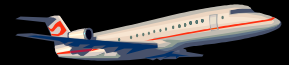
1966	<ul style="list-style-type: none"> • 사우스웨스트 설립에 대한 의기투합이 이루어짐
1967.03.15	<ul style="list-style-type: none"> • 에어 사우스웨스트 컴퍼니 회사 설립(후에 사우스웨스트로 변경)
1967.11.27	<ul style="list-style-type: none"> • 달라스, 휴스턴, 샌안토니오 취항(주내 항공사)에 대한 텍사스 항공위원회 신청
1968.06.20	<ul style="list-style-type: none"> • 운항허가 발급 ← 브래니프, 텍사스 인터내셔널, 컨티넨탈 항공 법원에 가처분 신청
1971	<ul style="list-style-type: none"> • 텍사스주 고등법원에서 승소 → 항공면허 취득; 라마 뮤즈(1971~1978)가 CEO가 됨
1971.06.08	<ul style="list-style-type: none"> • 최초의 주식공모 실시 ← 브래니프, 텍사스 인터내셔널 법원에 진정서 제출; 법원에서 반려됨
1971.06.18	<ul style="list-style-type: none"> • 사우스웨스트 첫 비행기를 띄움(달라스-샌안토니오 6회, 달라스-휴스턴 12회)
1971.11.14	<ul style="list-style-type: none"> • 휴스턴 인터내셔널 공항에서 하비공항으로 휴스턴-달라스간 노선 조정
1972.06.06	<ul style="list-style-type: none"> • 달라스 러브공항에서 포트워스로 공항 이전 반대 ← 달라스시/포트워스시/신공항공단이 고소
1975.02.14	<ul style="list-style-type: none"> • 브래니프, 텍사스 인터내셔널 업무방해 혐의로 미 정부에 의해 고소 → 혐의 인정 후 벌금형
1978	<ul style="list-style-type: none"> • 연방 항공법 탈규제법 제정(주간 자유취항 허용) ← 러브 공항에서 주간취항 금지법안 상정
1979	<ul style="list-style-type: none"> • '라이트 수정안'으로 협상: 루이지애나, 아칸소, 오클라호마, 뉴멕시코만 주간 비행 가능



2. 사우스웨스트 항공의 성장



2-1. 낮은 운임과 높은 운임의 게임



낮은 운임에 대한 아이디어

- 1971년 11월말 휴스턴에 대기 중이던 737기 한 대가 주말 보수 작업을 위해 달라스로 이동해야만 함
- 당시 CEO였던 뮤즈가 아이디어를 냄: 금요일 저녁 휴스턴에서 달라스까지의 비행기 가격을 좌석당 10달러에 제공
- 다 팔릴 경우 비행기 운항비 이상의 이익이 발생되나, 최소한 몇 자석이라도 팔리면 이득이라고 판단 → 112개의 좌석이 2주안에 모두 매진됨
- 당시 경쟁사는 3대 도시 항공 운임을 27~28 달러, 사우스웨스트는 20달러로 책정하여 운항

● 2등급 가격체계 도입

■ 출장자 클래스

- 편익을 중시하는 여행객
- 평일 오후 7시까지
- 요금: 26달러

■ 행락객 클래스

- 가격을 중시하는 여행객
- 평일 오후 7시 이후나 토요일, 일요일
- 요금: 13달러

1973. 1. 22
3불문 정책 수립

- 좌석불문
- 시간불문
- 요일불문

모든 구간 13달러

TO MAKE AS MANY TOUCHDOWNS AS WE DO, YOU HAVE TO RUN SOME INCREDIBLE ROUTES.

Whether you're going short or going out long, nobody can get you to more games this season than Southwest Airlines. With almost 1,200 flights a day to 32 cities—and the lowest fares around—Southwest can help you follow your team just about anywhere.

SOUTHWEST AIRLINES

2-2. 대형항공사와 사우스웨스트 항공의 운영실적



사우스웨스트 항공의 운영실적

- 매출과 승객수 면에서 꾸준한 증가세를 보이고 있음
- 순익과 승객수, 수송률 측면에서는 개선의 여지가 별로 보이지 않고 있음

년도운영	수입 (백만 달러)	순익 (백만 달러)	이용 승객수 (천 명)	승객수수송률 %
1991	1,314	26.9	22,670	61.1%
1990	1,187	47.1	19,831	60.7%
1989	1,015	71.6	17,958	62.7%
1988	860	58.0	14,877	57.7%
1987	778	20.2	13,503	58.4%
1986	769	50.0	13,638	58.8%
1985	680	47.3	12,651	60.4%
1984	535	49.7	10,698	58.5%
1983	448	40.9	9,511	61.6%
1982	331	34.0	7,966	61.6%

사우스웨스트 항공과 대형경쟁사 간의 매출 및 순익 증가세 비교

- 5년간 수입증가율이 다른 경쟁사에 비해 현격히 높음을 알 수 있음
- 1990년 걸프전 이후로 항공업계 경영상태가 전체적으로 나빠짐

	1991	1990	1989	1988	1987	5년간 증가폭(%)
운영 수입 비교(백만 달러)						
아메리칸	9,309	9,203	8,670	7,548	6,369	46.0%
델타	8,268	7,697	7,780	6,684	5,638	46.6%
유나이티드	7,850	7,946	7,463	7,006	6,500	20.8%
노스웨스트	4,330	4,298	3,944	3,395	3,328	30.1%
사우스웨스트	1,314	1,187	1,015	860	778	68.9%
순익 비교(백만 달러)						
아메리칸	-253	-40	412	450	225	
델타	-216	-119	467	286	201	
유나이티드	-175	73	246	426	22	
노스웨스트	10	-27	116	49	64	
사우스웨스트	27	47	72	58	20	

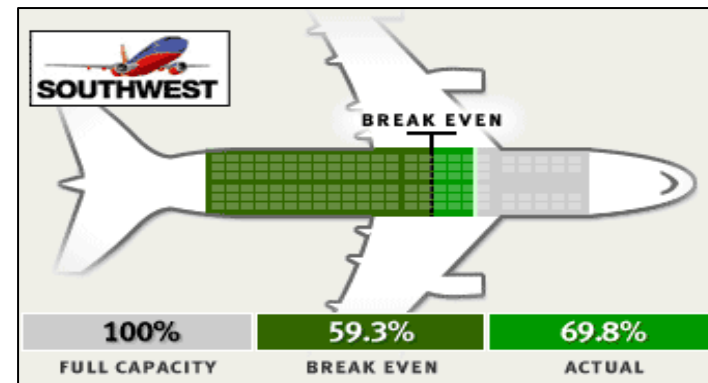
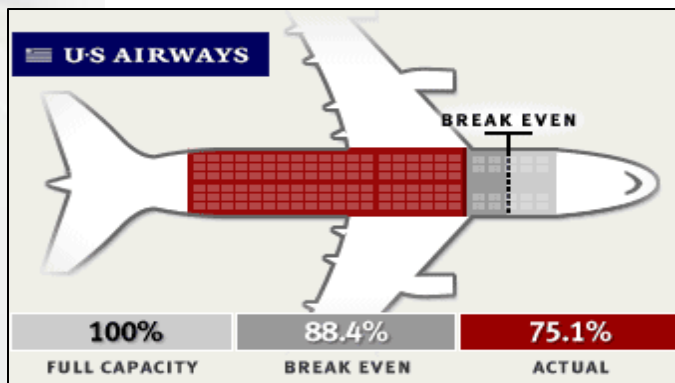
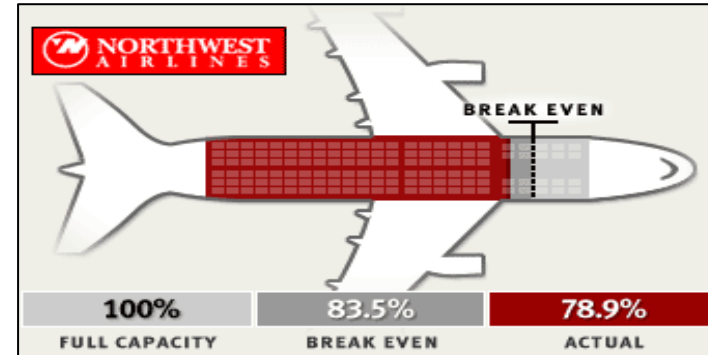
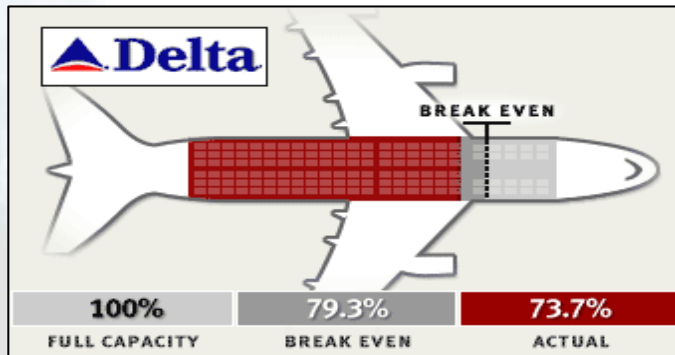
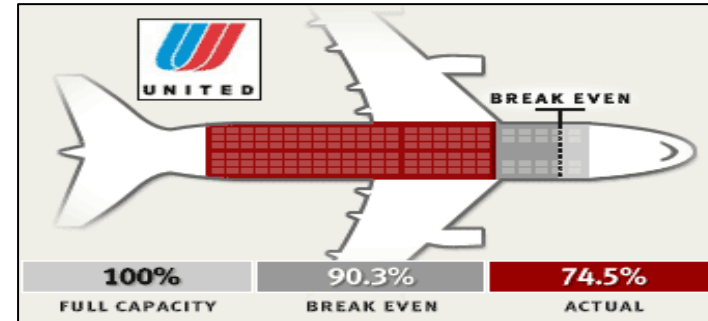
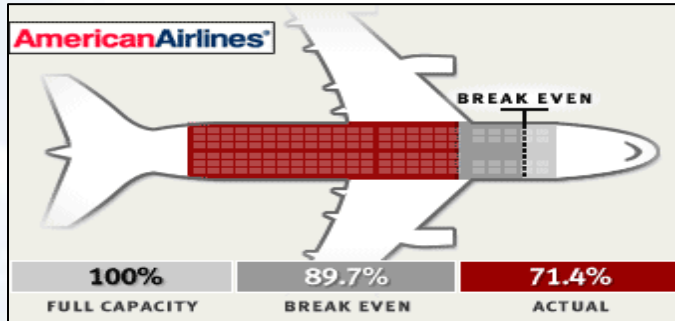
2-3. 대형항공사와 사우스웨스트 항공의 좌석당 가격 비교

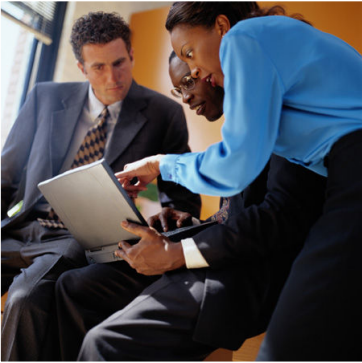
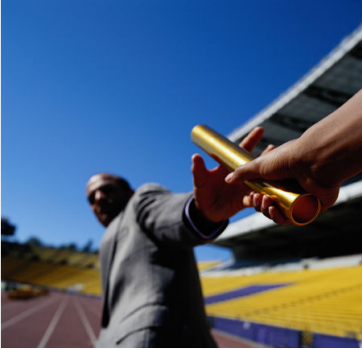


Costs per Available Seat-Mile (1993)

	Southwest Airlines		United Airlines		Costs Comparing Ratio
	Costs (Cents)	Ratio	Costs (Cents)	Ratio	
Wages and benefits	2.4	33%	3.5	33%	146%
Fuel and oil	1.1	15%	1.1	10%	100%
Aircraft ownership	0.7	10%	0.8	8%	114%
Aircraft maintenance	0.6	8%	0.3	3%	50%
Commissions on ticket sales	0.5	7%	1	10%	200%
Advertising	0.2	3%	0.2	2%	100%
Food and beverage	0	0%	0.5	5%	-
Other	1.7	24%	3.1	30%	182%
Total	7.2	100%	10.5	100%	146%

2-4. 9.11 이후의 항공사별 현황





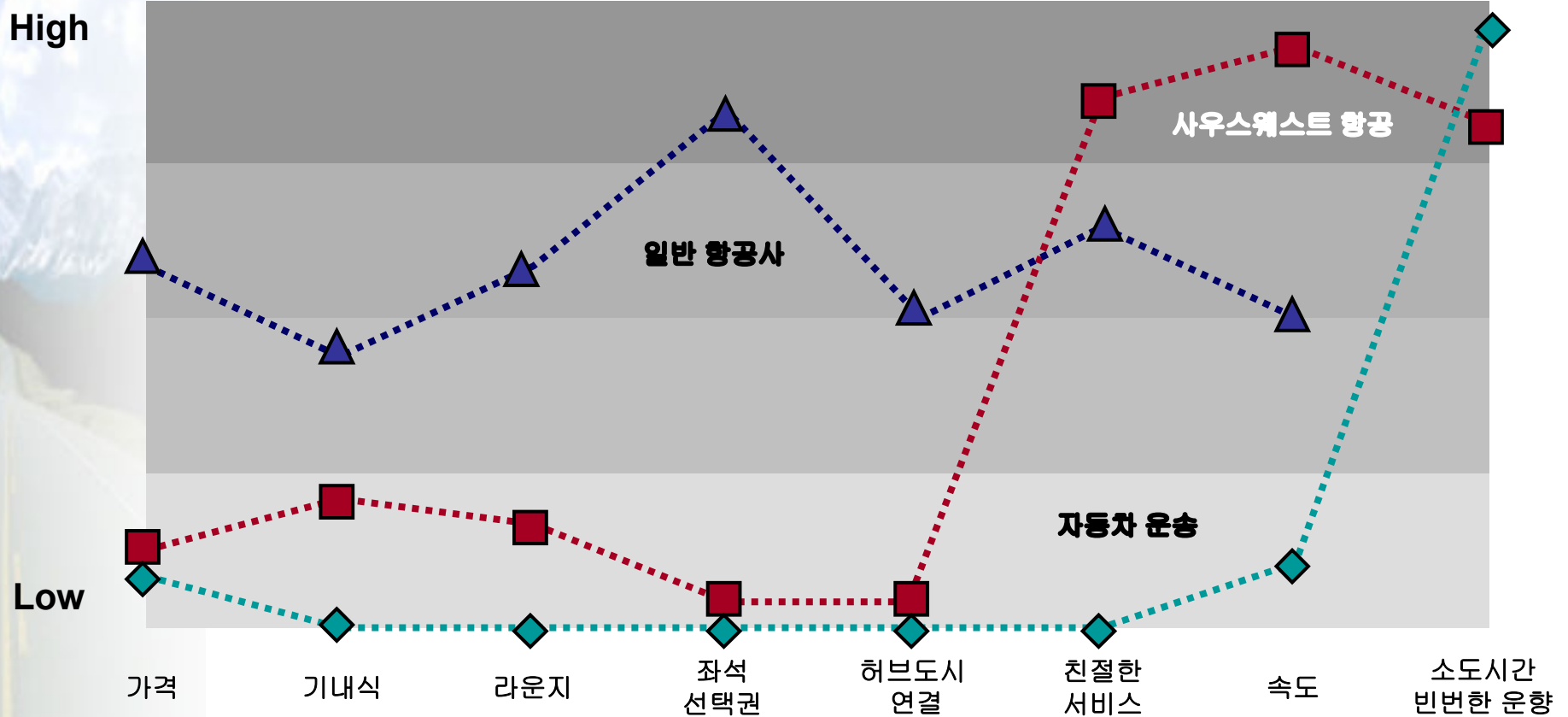
3. 사우스웨스트 항공의 전략 분석

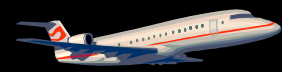


3-1. 사우스웨스트 항공의 전략

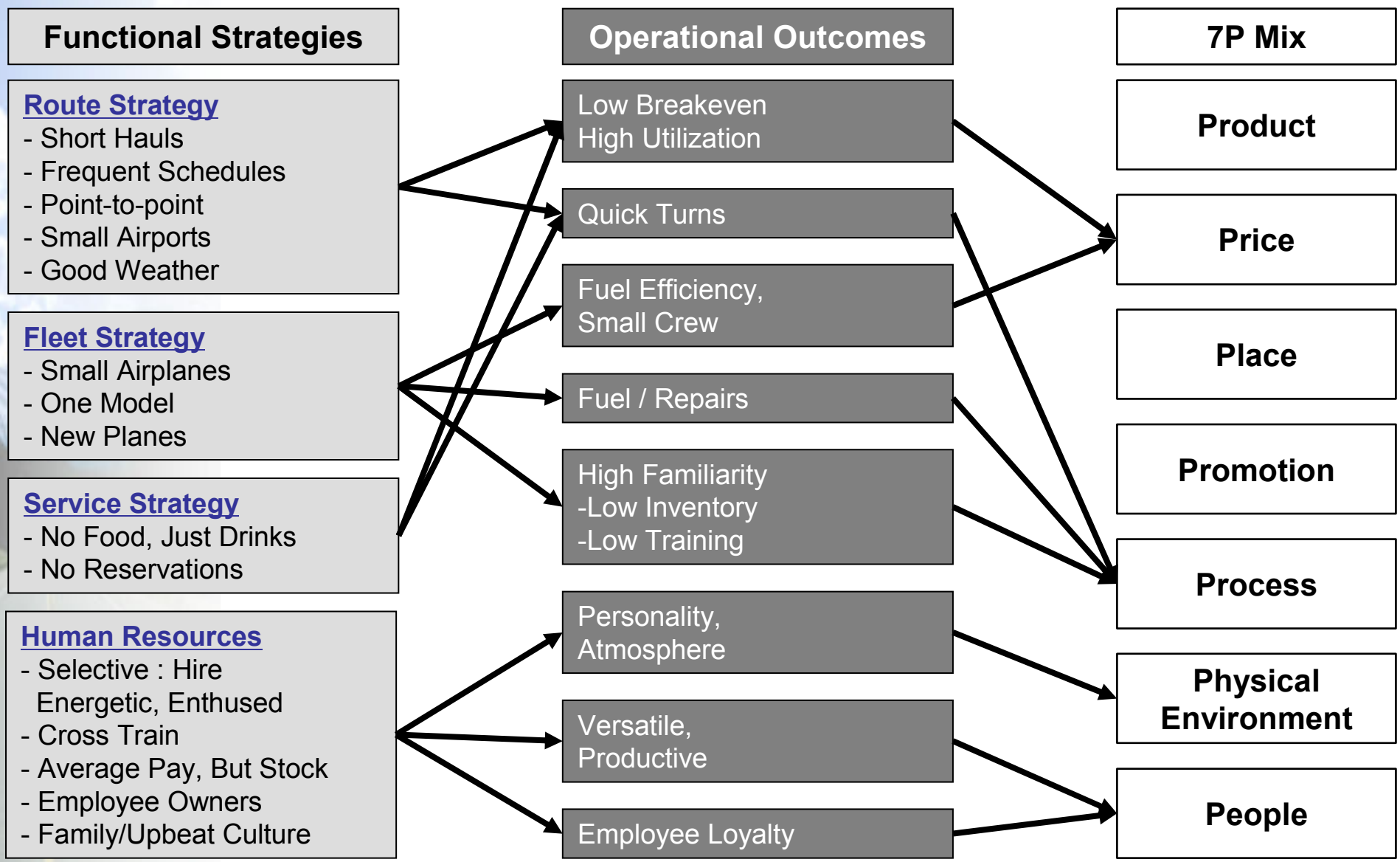


사우스웨스트 항공은 기존의 일반항공사가 아닌 자동차 여행을 생각하는 고객을 기준으로 서비스 전략을 수립하였으며, 이를 위해 몇 가지 경쟁 요소를 제거하거나 줄이고 다른 요소는 올리는 전략을 취하였음





3-2. 사우스웨스트 항공의 7P Mix

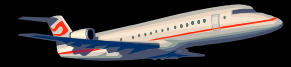


3-3. 사우스웨스트 항공의 7P Mix - 계속



7P Mix	Product	<ul style="list-style-type: none"> - 비행의 안전을 위해 낮은 연령의 비행기 이용 (보잉 737) - 간소화된 탑승객 서비스 (기내식을 간식으로 대체, 수화물 이송 서비스 없음) - 자유로운 자석 배정 및 친근감과 재미를 주는 서비스
	Price	<ul style="list-style-type: none"> - 최저가 항공료 : 타 항공사 대비 마일당 25% 이상 저가 (가격 인하 위해 프로세스 개선) - 요금 체계 단순화
	Place	<ul style="list-style-type: none"> - 자동발매기와 인터넷을 통해 직접 발권으로 발권 비용 최소화 (여행사를 통해 판매 않음) - 현장에서 자동 발매기를 통해 즉석 발권으로 고객 대기 시간 및 좌석 공석을 최소화
	Process	<ul style="list-style-type: none"> - 손님이 적은 소규모 공항을 이용하여 공항 이용료 절감 및 이착륙 시간 절약 - 고객이 직접 티켓 구매 후 보딩 게이트에서 발권 - 단일 기종으로 항공기 통일하여 정비 시간, 직원 훈련, 부품 제고 비용, 구매 가격을 최저로 유지 - 가장 빠른 단거리 점대점 항공 노선 이용 - 운임과 예약 체계 단순화로 운영 비용 절감
	Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - 대중 매체를 통한 홍보(신문, 잡지 등 인쇄물 광고) 및 회사의 문화를 소재로 적극적인 PR
	Physical Environment	<ul style="list-style-type: none"> - 안전한 비행기 - 쾌적한 서비스 환경 제공
	People	<ul style="list-style-type: none"> - 직무의 유연성 부여, 직원들은 항공권 발권이나 기내 서비스 등 여러 기능을 동시에 수행 - 가정과 직장을 엄격히 분리하지 않고 직원의 가족을 회사의 가족으로 생각하는 경영 - 권한 위임으로 주인 의식 고취 - 기내 서비스 간소화로 승무원은 기내에서의 고객 서비스에 매진할 수 있게 함 - 직원 간 사교와 친밀감 및 상호 존중의 인간 관계 강조 - 고유 업무 기능 간에 높은 수준의 업무 조율 - 업무 기능 간의 조율을 촉진할 수 있는 업무 수행 방법 개발

3-4. 타 저가 항공사 소개



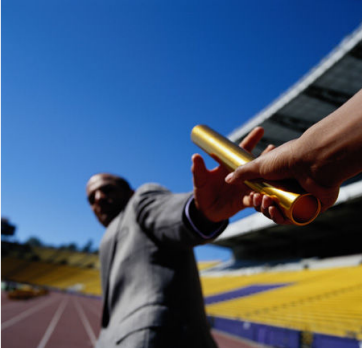
사우스웨스트 항공의 성공에 힘입어 전세계적으로 저가 항공사가 출범하기 시작하였으며, 이들은 대형항공사와 다르게 특정 대륙을 중심으로 한 지역기반으로 서비스를 운영하고 있다.

라이언 에어

- 아일랜드 국적
- 유럽 1위의 저가 항공사, 2004년 이용 승객 수 2700 만 명
- 영국을 기점으로 유럽 9개국 91개 공항, 189개 노선운항
- 지난 1998년부터 해마다 20% 넘는 이익 증가율
- 유럽 항공사 중 시가 총액 1위
- 91대의 비행기 보유

에어 아시아

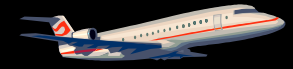
- 말레이시아 국적 (2001년 12월 설립 및 2002년 1월 서비스 개시)
- 누구나 비행기를 이용할 수 있게 하는 것이 사명 (“low fare, no frills”)
- 처음 국내에만 4개노선에 비행기 2대를 취항 → 6개국으로 확장
- 아시아 최초의 티켓 없는 항공
- 말레이시아와 태국, 인니를 기점으로 아시아 6개국 30여 개 공항, 100개 노선운항
- 28대의 보잉 737-300기 보유 → 2005년말부터 에어버스 A320 기종으로 교체계획
- 종업원 1601명, 3년간 이용고객 5백만명 (2004년 기준)



4. 사우스웨스트 항공의 성공요인



4-1. 사우스웨스트 정신 - 31년간 흑자 유지의 원동력



Philosophy

Love Field

Encourage

Make/Have
a fun :
Just Plane
Fun

Make a
joke

분야	항목	결과
시장 영향력	고객만족도	• 교통부 조사 고객만족 분야 1위, 화물취급 분야 1위, 정시운행 분야 1위
	시장점유율	• 교통부 조사 여객점유율 15.7%로 1위
재무실적	수익성	• 창사 이후 매년 순이익 달성 (순 이익률 평균 5%로 업계 최고) • 낮은 외부 자금 의존도, 신용평가 등급 A-, A3로 항공업계 최고 수준
	성장률	• 지속적인 사세 확장, 승객 수송 매년 증가
	주가	• 자본투자 대비 수익률 항공 업계 최고 (최근 20년 주가 수익률 1위) • 미국 항공사 시가 총액 중 73% 차지, 과거 4년 동안 연평균 26% 상승
내부 조직력	조직문화	• 개인의 창의성과 아이디어 존중 • 직원의 만족을 가장 중시, 직원이 회사의 가장 중요한 고객임을 강조
	직원만족도	• Fortune 선정 '세계에서 가장 존경 받는 기업' 및 "미국에서 가장 일해보고 싶은 100대 기업" • 고용안정성 보장, 무 해고 원칙(이직률 6.4%로 업계 최저)
	생산성	• 직원 당 고객 수 최다, 타사 대비 2배 • 최다 출발 회수와 최장 항공기 가동 시간

4-2. 사우스웨스트의 확고한 원칙

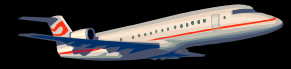


- 1 시장점유율을 무시하라
- 2 단거리 노선을 무수히 왕복하라
- 3 Point-to-Point 방식이 더 좋다
- 4 남들을 따라 하지 마라
- 5 가장 낮은 항공료를 제시하라
- 6 파격적인 항공료를 제시하라
- 7 다변화하지 마라

**CAN YOU NAME
THE AIRLINE
WITH LOW FARES
ON EVERY SEAT
OF EVERY FLIGHT,
EVERYWHERE
IT FLIES?**



4-3. 경영자의 현장중심 경영



1) Management listens to the frontline!!! -- 경청하기

- 고객은 물론 종업들로부터도 이야기를 경청
- 전직원으로부터의 경청을 통하여 자신들의 목표가 무엇인지를 말하게 하고 계속 청취함
- open decision-making process
- 일선종업원들은 경영자나 관리자가 알지 못하는 현장의 신선한 감각을 갖고 있음을 인정할 것.

2) Management stays in touch with the frontline : 현장에서 일하는 경영

- 모든 종업원들은 1년에 하루는 기본서비스과정을 경험하게 함(Service Master)
- 근무복을 입고 직원들과 함께 매일 정해진 업무를 수행
- 이를 통하여 회사의 정책을 이해하게 하고, 어떤 일을 수행하던지 항상 고객서비스를 알고 실천할 수 있어야 함

3) Management supports the frontline : 현장을 돕는 경영

- 신조처럼 되어버린 ‘고객은 항상 옳다’라는 것은 직원에 대한 배신행위임(Southwest CEO)
- 고객도 틀릴 수 있음

4) Management services the frontline : 현장직원을 위해 봉사하는 경영

- 직원들이 스스로 존경과 사랑을 받고있고 최고(Excellent)라고 확신하게 만드는 것
- 잘 진행되지 않는 일에 참여하여 살짝 격려해서 더 잘 그리고 더 빠르게 해결을 유도하는 것
- 기본으로 돌아가서 회사의 전략을 유지하는 일

업무에 대한 경험과 경력이 많은 사람은 보다는 봉사자의 마음을 가진 사람을 채용

4-4. 훌륭한 종업원의 채용



- 전략의 기초는 올바른 종업원 채용에서 시작됨.
- 활기 있고 유머가 있으며 자기 일을 즐기는 사람이 직원 채용의 핵심 전략임.
- 열심히 일하려는 사람을 채용 → 나쁜 태도를 갖고 있는 사람은 채용하지 않음.
- 고객서비스를 즐기는 사람을 채용

직원 평가 패널 : 비행기 승무원, ground personnel, 관리자, 고객 등이 참여

고객 참여 이유 : 1) 훌륭한 승무원을 결정하는 사람은 바로 고객이기 때문

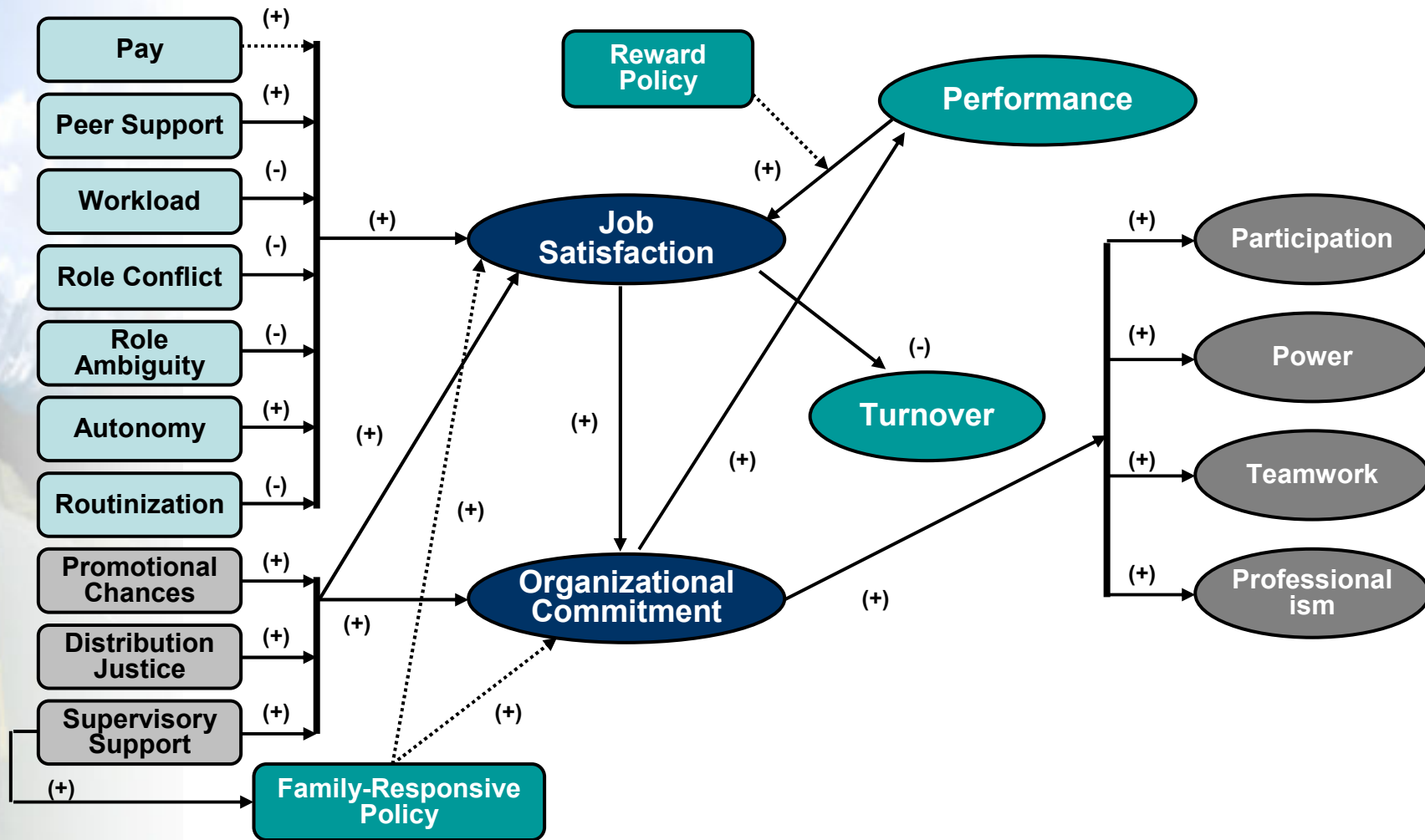
- 2) 고객역할을 실제 고객이 수행하게 하면서 고객이 정말로 원하는 것을 실재적으로 미래 직원들에게 교육시키기 위함

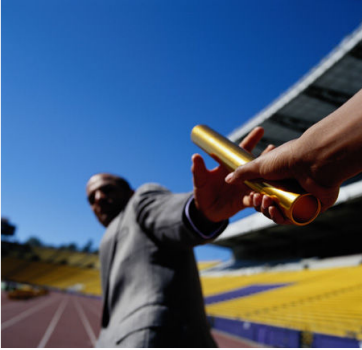
- 인터뷰에서 중시하는 것은 Sense of Humor임
- 1년간의 준비기간 교육 및 실습, 부적합자는 퇴사, 해고는 드물고 스스로 알고 퇴사함
→ 이와 같은 사려 깊고 주의 깊은 채용은 회사의 경쟁우위에 기여함.

- 훌륭한 직원 1명은 3명의 성과를 가져오며, 유능한 직원을 선발하여 적합한 대우를 하고, 그들이 조직의 일부분이라고 스스로 느끼게 만들어 주면 조직은 경쟁력을 갖게 됨
→ 고품질의 고객 서비스로 나타남.

창립 이후 3.5년마다 두 배로 성장...매년 성장률 20%

4-5. 종업원의 업무만족도와 조직몰입도

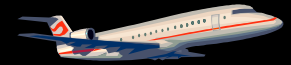




5. 사우스웨스트 항공에 대한 토의



5-1. 생각해 볼 문제



- 1) 사우스웨스트 항공이 장거리 노선으로의 확대정책을 전개한다면, 맞는 방향일까?
- 2) 기업의 경쟁력은 흔히들 그 기업의 시스템과 문화에 있다고 한다. 그래서 다른 기업의 시스템은 쉽게 복사할 수 있지만, 문화에 대한 부분은 쉽지 않아 어렵다고 한다. 정말 그럴까?
- 3) 전세계적으로 저가 항공사의 설립이 유행처럼 번지고 있다. 과연 그들도 사우스웨스트 항공처럼 모두 성공할 수 있을까?
- 4) 앞으로 다가올 미래에 사우스웨스트 항공이 처할 잠재적 문제점은 어떤 것이 있을까?
- 5) 허브 캘러허가 은퇴를 하면서 당신을 후임자로 지목하였다. 그런데, 당신은 그와 반대로 성격이 내성적이고 유머 감각도 갖고 있지 않다. 그렇다면, 캘러허가 있을 때처럼 직원들이 계속해서 기업에 헌신적으로 근무하도록 하기 위해서는 어떤 조치를 취해야 한다고 생각하는가?



Question

Answer