1.해외노선 확충과 신 항공기 도입, 시류를 잘 탄 대한항공

민영화 이후, 대한항공은 부실경영을 극복하기 위해 신 항공기 도입과 해외노선을 확충하는 것을 최우선 과제로 삼았다. 특히 동남아시아 최장노선(서울-오사카-타이페이-홍콩-사이공-방콕)을 확보하여 베트남 파병 및 재건사업을 지원함으로써 성장의 기틀을 마련하였다. 1970년대 중반에는 중동노선을 개설함으로써 당시 우리나라 경제성장의 견인차 역할을 했던 중동 건설 경기의 붐을 타고 지속적인 성장을 해 나갔다.

대한항공은 1988년 서울올림픽과 1989년 해외 여행 자유화 조치를 통해 국제적으로 도약할 수 있는 기회를 얻었다. 서울올림픽 공식 항공사로 지정되어 세계인들에게 대한항공의 인지도를 높일 수 있었으며, 해외여행 자유화 조치로 항공수요가 급격히 증가하면서 국제노선을 대폭 확대할 수 있었던 것이다

이 시기 국내 기업들의 적극적인 해외진출 역시 대한항공이 글로벌 항공사로 성장하는데 큰 영향을 미쳤다

2.신형기 도입

한편 1980년대부터 크고 작은 항공사고가 반복되어 오면서 대한항공의 안전성에 대한 의심이 제기되었다. 안전성이 문제가 된 원인 중 하나는 대한항공의 항공기가 노후화되었다는 것인데, 이에 비해 출범한지 얼마 안 된 아시아나항공은 주로 새 항공기를 보유하고 있어 안전성이 훨씬 좋다는 반사이익을 얻게 되었다

대한항공은 안전성 향상을 위해 기체의 연령을 낮추는 것이 가장 중요하다고 판단하고, 최신형 항공기를 사들였다. 그 결과 대한항공은 112대의 항공기 가운데 14대를 제외하고 모두 자체 소유하게 되었다. 하지만 높은 자체 소유 항공기 비중은 외환위기 이후 갑작스러운 유동성 위기를 가져왔다. 이에 대한항공은 자체 소유 항공기를 매각한 후 이를 다시 빌리는 방법으로 위기극복의 근간을 마련하였다.

어려운 시기였지만 서비스 향상을 위한 노력을 포기하지 않은 결과, 주목할 만한 성과도 있었다. 1998년 비빔밥을 기내식으로 선보인 것에 대해 대한항공은 아시아 항공사 중 최초로 항공업계의 오스카 상이라 불리는 머큐리 상 (Mercury Award) 금상을 수상한 것이다. 위기를 서서히 극복해 가면서 대한항공은 2000 년 국제항공동맹체인 ‘스카이 팀(Sky Team)’ 결성에 주도적으로 참여하였다. 세계의 우수 항공사들과 네트워크를 갖춤으로써 선진 항공사로 도약할 수 있는 중요한 발판을 마련하였다.

911 테러 이후 항공수요는 급감하였으며 유류 및 안전관리 비용의 증가하게 되어 항공사들의 수입은 감소하였다. 대한항공은 하락하는 수익성을 극복하기 위해 전사적으로 10-10-10(수입 10% up, 원가 10% down, 생산성 10% up) 운동을 펼쳐왔다. 먼저 수입 향상을 위해 신규수요를 발굴하여 신노선을 개설하고, 스카이 팀의 네트워크를 활용하여 미주와 구주의 수요를 공략하였다. 원가 절감을 위해서는 항공권 예약에서부터 공항 체크인에 이르는 서비스의 자동화와 온라인화를 지속적으로 추진하였다. 무엇보다 생산성 향상을 위해 항공 스케줄을 개선하여 항공기 가동률(월 평균 항공기 운항시간)을 높이고, 항공기종을 단순화하여 정비시간 등 운영 면에서 효율성을 높였다. 2006년에는 비빔밥에 이어 비빔국수를 기내식으로 선보여 머큐리 상 금상을 수상하였다. 또한 2008년에는 세계적으로 권위 있는 여행 잡지인 비즈니스 트래블러 (Business Traveler)에서 아시아 최고 항공사로 선정되는 영예를 안기도 하였다

경쟁이 심화되면서 과거 항공사 중심이었던 시장은 결국 소비자 중심으로 바뀌게 되었다. 이와 함께 핵심성공요인도 자연스럽게 변하게 되었다. 과거에는 규모의 경제를 달성하는 것이 성공의 핵심이었다. 또한 이를 위해서는 노선권 확보와 여행대리점에 설치하는 CRS(Computerized Reservation System; 항공권 전산예약 시스템)의 보급이 필수적이었다. 즉, 수요가 큰 핵심 노선을 많이 확보하고 CRS를 통한 판매망을 넓히는 전략을 통해 항공권 판매를 증가시킬 수 있었고, 그에 따라 항공사는 규모의 경제를 달성할 수 있었다.

그러나 이제는 고객기반을 강화하는 일이 무엇보다 중요해졌다. 충성고객을 많이 확보하는 것이야 말로 장기적인 이득을 얻을 수 있는 가장 확실한 방법이었다. 이를 위해 항공사들은 크게 두 가지 전략 중 하나를 선택하였다. 첫 번째는 원가우위의 전략이다. 일부 항공사들은 원가절감을 통해 항공권 가격을 최대한 낮추었다. 이들 항공사는 주로 중단거리 노선을 운 항하면서 최소한의 기내 서비스를 제공한다. 두 전략에 따른 항공사별 포지셔닝 두번째는 서비스 차별화 전략이다. 일부 항공사들은 서비스의 질을 향상시키는 대신 항공권에 높은 가격을 부과하였다. 이들 항공사는 주로 중장거리 노선을 운항하면서 장시간 여행하는 고객들에게 최상의 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다.

대한항공 역시 고객의 충성도를 강화하기 위해 차별화된 서비스를 제공하고자 했다. 대한항공이 원가우위의 전략을 선택하지 않은 데에는 몇 가지 이유가 있다. 먼저 대한항공은 그간 국내에서 뿐 아니라 해외에서도 스카이 팀의 창립 멤버로서 우수한 서비스를 제공하는 프리미엄 항공사로서 자리잡아 가고 있었다. 또한 최상의 서비스 제공이 가능한 여건과 노하우를 충분히 갖추고 있었다. 대한항공은 낙후된 항공 기자재를 꾸준히 업그레이드 시켜왔음은 물론 차별화된 IFE(In-Flight Entertainment) 시스 템과 기내식 개발에도 힘써왔다. 스카이 패스/ 모닝캄/모닝캄 프리미엄/밀리언 마일러 클럽으로 구분되는 FFP(Frequent Flier Program) 항공사 마일리지 프로그램)를 통해 CRM을 효과적으로 하기 위한 체계를 갖추고 있었다. 승무원들은 신속하면서도 친절하게 서비스를 제공할 수 있는 노하우를 갖추고 있었다. 마지막으로 가격 프리미엄이 부과된 항공권은 고부가가치를 창출할 수 있는 핵심 상품이었다.

대한항공은 차별화된 기내 서비스는 곧 우 수한 시설을 갖춘 항공기를 도입하는 것에서부터 시작한다고 보았다. 대한항공은 결국 미래에는 이것이 경쟁우위를 가져다 줄 것이라 믿고 경기가 불황인 가운데서도 꾸준한 투자를 해 왔다.

대한항공은 고객의 충성도를 더욱 강화하고, 더 나아가 잠재고객까지도 발굴하기 위해 업계를 선도하는 글로벌 프리미엄 항공사로써 이미지를 지속적으로 제고해야 한다고 판단하였다. 이미지 제고 활동의 일환으로서 대한항공이 그 간 특히 관심을 기울인 것은 사회공헌 활동이었다. ‘글로벌’ 지향 기업 답게 활동 지역 역시 국내외를 구분하지 않았다. 대 한항공은 환경, 교육, 여성, 의료 등 사회적 관 심과 도움이 필요한 여러 분야에 관심을 가지 고 꾸준한 활동을 전개해 나갔다. 대표적인 활 동으로는 2004년 이후 계속되고 있는 몽골 사 막화 방지를 위한 대한항공 숲 조성, 2008년에 서 2011년까지 계획된 중국 쿠부치 사막 식림 활동, 여러 글로벌 장학사업, 2008년 실시한 유방 암 의식 향상 캠페인 등이 있다. 특히 환경문제 개선활동에 관해서는 단순히 식림활동을 벌 인 것이 아니라 회사 내부에서부터 실천하는 모습을 보여 왔다. 대한항공은 전사적으로 환경 경영시스템을 구축하고 연료효율은 높으면서 환경오염을 줄일 수 있는 항공기를 도입하기 위해 노력해 왔다.

대한항공은 최고의 항공 서비스를 제공하는 프리미엄 기업이미지를 제고하기엔 아직 부족한 면이 있다고 보았다. 사회공헌활동의 성격 상 ‘명품’, ‘고급스러움’과 같은 이미지가 기업에 전이될 수 없었던 것이다. 고민 끝에 대한항공은 프리미엄 기업이미지를 제고하는 방안으로 문화마케팅을 선택하였다. 대한항공은 무엇보다 일반적으로 문화가 갖고 있는 고급스러움과 품격이 프리미엄 기업이미지와 잘 연결될 수 있다고 보았다.

뿐만 아니라 기업의 문화마케팅 활동이 가진 공익적인 성격으로 인해 대한항공이 그동안 꾸준히 펼쳐 온 사회공헌활동과 일맥상통한다는 면에서 의미가 있었다. 이에 대한항공은 단순히 물자와 사람을 수송하는 항공사를 넘어 세계의 도시와 문화․ 예술을 연결하는 Global Leading Carrier로 그 역할을 확대한다는 비전 아래, 2007년 문화마케팅을 본격적으로 전개하기 시작하였다.