

Strategic Management and Competitive Advantage

## Case 2.2 Jet Blue

# Introduction

- 2003년 당시 저비용, 저임금 항공사로 31대의 항공기와 15억 달러의 자본으로 30%의 지속적인 성장을 유지하며 1억 2백만 달러 수익발생
- 저가의 편안하고 편리한 point-to-point 서비스를 트렌드로 설정
- 타사의 높은 좌석점유율 대신 정시 도착을 자랑
- 2002년 이후 12분기 연속 흑자와 업계 최고 마진을 자랑
- 2005년 10월 이후 마진과 이익에 심각한 압박을 받게 되고 시장점유율 유지에 고전하며 4/4분기 순손실 4,240만 달러 기록 (※ 2004년 150만 달러)
- 2005년 전년대비 주가가격 절반으로 하락

# CEO of Jet Blue

## ❖ David Neeleman

- 항공사업가로 성장
  - 1959년 10월, 브라질 상파울로 출생
  - 유년시절 할아버지의 식료품 가게에서 일하며 기업가정신(entrepreneurship) 배움
  - 대학 중퇴후 여행사를 설립하고 June Morris와 저렴한 하와이 여행상품 판매  
=> Morris Air 설립 => Southwest Airlines에 매각
  - Southwest Airlines과 마찰로 5개월 후 사임 (1994)
  - 캐나다 사업가들과 WestJet Airline 설립, tickets-less 예약시스템 'open skies' 구축 (1996)
  - Southwest Airlines과 유사한 전략을 따르는 JetBlue Airway 출범 (2000)
- Neeleman의 경영방식
  - 건망증, 주의산만, 침착하지 못함 등의 ADD(attention defect disorder)로 고생
  - 인터넷 서핑 등으로 항공업계 최신 뉴스 등 검색
  - 주 1회 직접 항공기를 탑승



# Corporate Culture

- jetBlue 기업문화는 저비용구조와 고객 봉사에 도움을 주어 다른 기업에 유리
- 5대 핵심 가치
  - 성실성(integrity), 열정(passion), 안전성(safety), 배려(caring), 즐거움(fun)
  - 제품과 서비스의 차별화
- 4대 성공 요인
  - 우수한 고객 서비스(providing superior customer service)
  - 비용 최소화(minimizing costs)
  - 고용 존속(retaining employees)
  - 이윤의 배분(turning a profit)

# Background

- The aviation industry scenario
  - 항공업계 위기
    - 9/11테러, 경제침체, 여행감소, SARS, 저가 항공사간 경쟁, 유가상승으로 인한 대부분 대형 항공사에 악영향으로 신규업체 중 절반 가까이 부도, 대형 항공사들은 비용 절감 등의 노력을 기울였으나 수입개선 효과 미미
    - ※ United, US Airways, Delta, Northwest 부도(2005)
  - 저가항공사의 성장
    - 저가 항공사들은 낮은 비용, 높은 고용, 자산생산성으로 지속적 성장
    - 저가 항공사의 성장에 따라 대형 항공사와 노선중복으로 가격 경쟁 심화
    - 미국내 20% 승객운송을 담당하며 시장 점유율 증가
    - ※ Southwest Airlines : 미국내 60개 도시 운항, 8~10% 성장
    - 많은 신규업체들이 시장 참여를 위해 허가 신청
  - 유가상승
    - 국제 원유값 상승
    - ※ \$20(2003) → \$41.44(2004) → \$54.03(2005) → \$69.91(2005.8이후)
    - 항공유와 원유의 가격차로 2005년 4/4분기 총 손실액 400억 달러 발생

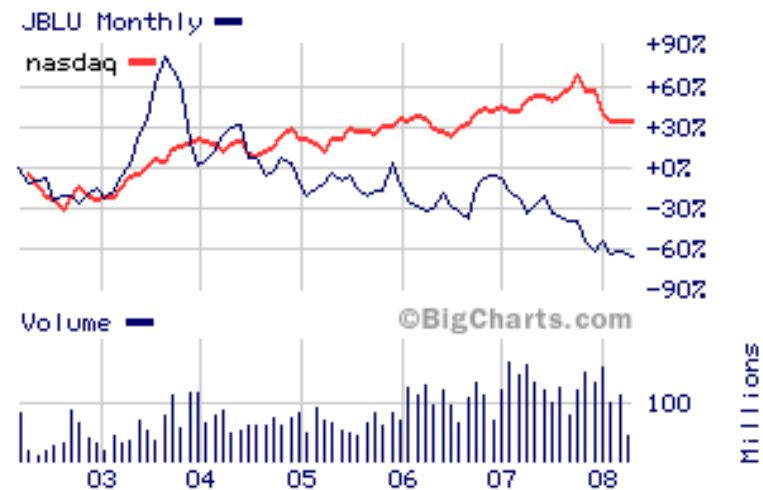
# Background

- jetBlue의 설립과 발전
  - jetBlue의 출발
    - 1999년 2월, 1억3천만 달러의 New Air로 시작
    - Neeleman은 Airbus A320기종으로 John F. Kennedy 공항과 운항협상을 하며 동종내 최고의 인재들을 기용
    - 2000년 2월 11일, New York → Fort Lauderdale 첫 취항
  - jetBlue의 성장
    - Neeleman은 첫 취항후 비용절감을 위해 항공기의 리스 대신 직접 구입을 결정하고 Airbus와 협상하여 New Air는 40억 달러의 가격으로 75대의 항공기 구입
    - New Air는 최고의 편의성을 제공하여 고객들로부터 호평을 얻기 위해 노력
      - ※ 타 항공사의 coach class에서는 제공하지 않는 가죽시트, seat-back TV 제공
    - 2000년 4월, jetBlue로 명칭 변경 (연말까지 12개 도시운행, 연 탑승객 백만명)
    - 2001년 8월, LA인근 Long Beach Municipal 공항으로 서비스 확장
    - 2002년 NASDAQ에 주식공개상장이후 jetBlue의 유명세 급성장하며 LiveTV 획득
    - 다양화 계획에 의해 비행중 36개 채널시청이 가능하였으며 2004년 XM satellite Radio, Fox TV Programs, 20<sup>th</sup> Century Fox movies 등 100개 채널 제공



# Background

- jetBlue의 설립과 발전
  - jetBlue의 확장
    - 2004년, Boston, Puerto Rico, the Dominican Republic, the Bahamas 연결
    - New York의 LaGuardia공항과 New Jersey의 Newark Liberty International 공항 취항으로 New York지역의 3개 공항 모두 취항
    - 2005년, JFK공항과 Boston의 Logan공항간 100석 규모의 최신 Embraer 190 항공기를 매일 10회 운항
    - 9/11 테러이후 흑자를 기록하는 몇 안되는 항공사 중 하나로 성장



# Business Strategy

- jetBlue의 target (1/2)
  - 운영전략
    - 높은 요금을 받을 수 있는 underreserved 시장과 대도시 공략
    - major hub로 운항 대신 point-to-point서비스 선택
    - 잘 짜여진 스케줄로 주요도시를 연결하는 장/단기 운항 제공
    - 전략실행을 위해 구전선전 (word of mouth publicity) 의존
  - 가격전략
    - 고객의 요구에 부합하는 낮은 가격의 다양한 선택 제공
    - 경쟁사의 평균 65% 가격으로 single class service 제공
    - 인터넷예약을 통한 ticket-less 서비스 제공
    - 사전예약시 기간별 30~40% 할인율 제공 => 경쟁사보다 60~70% 저렴
    - 공격적인 가격전략은 승객증가에 핵심적인 역할
  - 저비용구조 전략
    - 동일한 기종의 최신 Airbus A320 항공기 사용
    - => 연비증가, 조종사양성 비용 감소, 정비부품 및 부속유지비 감소



# Business Strategy

- jetBlue의 target
  - 고객편의전략
    - 1,100명의 콜센터 운영자 Salt Lake City부근에서 재택근무
    - 운항중 100개 채널의 위성라디오 제공
    - 현재 가격대비 운행노선, 현재 및 장차 교통량, 경쟁사의 확장과 저가항공시장의 진입 등을 평가
  - 시장확대전략
    - 황금노선인 New York-West Coast, New York-Atlanta 노선에 집중
    - 기존 항공사들이 제공하지 않는 세분화된 시장에 서비스제공

# Jet Blue's Decline

- 저가 시장의 경쟁확대
  - 기존 항공사의 재편
    - 9/11 테러 이후 적자 및 파산에 직면한 저가 항공시장으로 운영방향 재구성
    - 기존 저가 항공사의 사업확장
    - 노선중복, 마진 감소, 유가상승 등 저가항공사 위협
    - 기존 노선에 경쟁사들의 노선횟수 증가 및 가격하락
    - => 기존 노선보다 새로운 노선을 찾는 방향으로 선회
- 항공환경의 변화
  - 항공기 이용에 대한 고객 불만증가
    - 9/11테러 이후 항공수단 대신 철도 및 렌터카를 이용한 여행객 변화
    - Florida를 강타한 허리케인 등의 기상악화
    - 항공 탑승객에 대한 검색강화 등으로 공항의 혼잡 증가
  - 유가상승으로 인한 비용상승
    - 유가상승에 대한 대책으로 hedge 사용 => 2006년 이후 hedge 중단
    - 가격 상승에 대한 보험으로 caps 사용 => 시기적으로 너무 늦음

# Turnaround Strategy

- 전략의 전환
  - 가격경쟁력 확보
    - 소형시장으로 진입하기 위해 비용효율성을 좋은 EMBRAER 190 기종 도입
    - 고유가 대책으로 티켓 당 10달러의 가격상승
  - 고객편의 확충
    - JFK 공항에 26 게이트 규모의 터미널 건설
      - => 항공편수 증가, 이용객 대기시간 감축
    - 전 지역에서 Online bag checking 시스템 도입
    - Setback TV의 사이즈, 여객화물 보관함 증대
  - 노선확대
    - 2006년 EMBRAER 190 기종의 도입으로 10개 도시 운항 추가



EMBRAER 190



Airbus A320

# Looking Ahead

- EMBRAER 항공기 도입의 문제
  - 새로운 항공기 도입에 따른 문제
    - A320 보다 낮은 정시 도착률
    - 조종사의 거리감 및 시계불량시 조종의 어려움
- 전문가 집단의 판단
  - 효율적인 관리팀으로 항공기 운항의 문제점 극복가능
  - Logan공항을 기점으로 다양한 노선의 확충 기대
  - 비즈니스 여행객을 타겟으로 한 노선 확충 기대
  - 저가 항공사와 큰 운영사의 경쟁으로 비용 경쟁 우려표시
- jetBlue의 위기
  - 정비비용 증가
    - 수년 후 항공기와 엔진 정비에 수백만 달러 소요
  - 노조의 위협
    - 2006년 이후 노조결성에 따른 운영비용 증가