

經營學碩士 學位論文

韓中航路에서 우리나라 海運企業의
마케팅 戰略에 관한 研究
- 컨테이너 定期船社를 중심으로 -

A Study on Marketing Strategy for Korean Shipping Companies
in the Korea-China Service Route

指導教授 辛 瀚 源

2005年 8月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

海 事 經 營 學 科

楊 熙 福

本 論 文 을 楊 熙 福 의 經 營 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

主 審 : 金 在 棒 ㉠

副 審 : 朴 相 甲 ㉠

副 審 : 辛 瀚 源 ㉠

2 0 0 5 年 6 月

韓 國 海 洋 大 學 校
海 事 產 業 大 學 院
海 事 經 營 學 科

< 목 차 >

Abstract	i
제1장 서론	1
제1절 연구의 배경	1
제2절 연구의 목적	3
제3절 연구의 방법 및 구성	6
제2장 해운서비스 마케팅의 일반적 특성	8
제1절 해운서비스의 개념	8
1. 해운서비스의 의의	8
2. 해운서비스의 특성	10
3. 컨테이너 정기선 서비스의 특성	16
제2절 해운서비스 마케팅의 전략적 의의	18
1. 마케팅의 개념	18
2. 마케팅 전략의 개발과정	19
3. 마케팅 전략의 기능	21
4. 목표시장의 인식	22
제3절 해운서비스 마케팅	23
1. 해운기업의 마케팅	23
2. 해운마케팅 철학의 변천	26
3. 해운기업의 국제마케팅	31
제3장 한중항로의 마케팅 환경분석	36
제1절 중국해운시장의 환경변화	36

1. 중국해운 시장의 환경	36
2. 한중항로 해운시장의 현황	41
제2절 한중항로 컨테이너 정기선사의 현황분석	45
1. 한중항로 서비스 선사의 시장현황	45
2. 대형선사의 한중항로 시장현황	52
제3절 한중항로의 컨테이너 정기선사에 대한 SWOT분석	66
1. 위협요인	66
2. 기회요인	67
3. 문제점(취약점)요인	68
4. 강점요인	69
5. SWOT 분석결과	69
제4장 한중항로에서 우리나라 해운기업의 마케팅 전략	72
제1절 해운기업의 마케팅 전략현황	72
1. 컨테이너 정기선사의 마케팅현황	72
제2절 해운기업의 마케팅 믹스전략	75
1. 가격전략	75
2. 제품전략	85
3. 유통전략	97
4. 촉진전략	102
5. 대외적 마케팅 전략	106
제5장 결 론	116
제1절 연구결과의 요약	116
제2절 연구의 시사점	119
제3절 연구의 한계 및 향후 연구방향	121

참고 문헌	122
국내 문헌	122
국외 문헌	123

< 표 목 차 >

<표 2-1> 서비스업의 노동집약비율	9
<표 2-2> 서비스의 특성에 따른 문제점과 대응전략	12
<표 2-3> 한중항로 정기선사의 2/4분기 시황변동 요인분석	18
<표 3-1> 對중국 수출입 동향	36
<표 3-2> 한국의 對중국 연도별 투자현황	37
<표 3-3> 2004년 중국의 주요 경제지표	38
<표 3-4> 한중간 운항선사별 투입선대현황	45
<표 3-5> 2004년도 한중항로 컨테이너 물동량현황	46
<표 3-6> 한중항로 컨테이너 선사(여객선)의 공동운항현황	47
<표 3-7> M&A 이후 Maersk Seland의 선대규모	52
<표 3-8> 양사의 보유 터미널 및 P&O Ports의 운영터미널현황	53
<표 3-9> 태평양 항로의 아시아 기항서비스 변화추이	54
<표 3-10> 유럽, 태평양항로에서의 양사의 서비스현황	54
<표 3-11> 얼라이언스별 선대규모	57
<표 3-12> 얼라이언스체계 개편추이	61
<표 3-13> 머스크 시랜드, Grand Alliance의 동북아 기항항만현황	63
<표 3-14> 국내 정기선사의 항만사업참여 확대방안	64
<표 3-15> 한중항로 컨테이너선사 해운기업의 SWOT 분석	71
<표 4-1> 주요 정기선사의 마케팅 믹스전략의 비교	74
<표 4-2> 마케팅 믹스전략의 수립	115

<그림목차>

<그림 1-1> 연구의 구성	7
<그림 2-1> 마케팅 전략수립절차	20
<그림 2-2> 마케팅 전략수립의 세부적 절차	21
<그림 3-1> 중장기 중국시장 경제환경 종합전망	44
<그림 3-2> 머스크 시랜드사의 전략	56
<그림 3-3> 정기선사의 M&A 확산 가능성 증가의 원인	58
<그림 4-1> 국제마케팅 믹스전략	109
<그림 4-2> 정보시스템의 개요	110

Abstract

A Study on Marketing Strategy for Korean Shipping Companies in the Korea-China Service Route

Yang, Hui - Bok

*Department of Shipping Management
Graduate School of Maritime Industrial Studies
Korea Maritime University*

The Chinese market is both a good opportunity and a great challenge for Korea. Identifying the best marketing strategy in the Chinese market against intense competition between every country in the world is the key to success. Promotion activities in China through traditional forms such as sales officials, marine journals, technical magazine and the mass media for the huge market for marine services in China is particularly difficult. The greatest challenge facing Korean shipping companies in the Chinese market, is the need for a localization strategy for Korean staff to take advantage of the rapid and subtle changes in the volatile Chinese marine services market.

As the Chinese shipping market has matured, the volume of transshipment cargo through Busan port has been substantially reduced, with major shipping lines that previously linked Chinese harbors such as Shanghai and Qingdao through Busan - to the North American and Latin

American markets and Europe – beginning to bypass Busan in favor of direct shipments to the larger Chinese ports. Smaller Korean shipping companies have suffered greatly in the Chinese market due to the current global strategy of high volume shipments and lower freight rates that relies on a larger-sized ship strategy.

The purpose of this study is outlined as follows:

First, A comparative analysis of the Chinese marine services market vis-a-vis the global marine services market is conducted utilizing a combination of resource materials on the Korea-China service route.

Second, The significant features of particular shipping companies on the Korea-China service route are described and a SWOT analysis is then conducted of the major marketing issues confronting Korean shipping companies.

Third, Marketing strategies are subdivided into the 4Ps to identify the best strategies to enhance the competitiveness of Korean shipping companies on the Korea-China service route.

Finally, A counter-strategy is proposed for Korean shipping companies on the Korea-China service route.

The results of this analysis emphasize that focusing on the most profitable routes is the most appropriate strategy for Korean shipping companies in the Chinese marine services market. This requires a focus on high-quality service, as a goods strategy, and this should be consistent with the basic globalization management strategy Korean shipping companies. For the marine transportation service area, a differentiation strategy including weekly fixed weekday service, increased service

frequency, reduced delivery times and regular deliveries should become the major focus of Korean shipping companies.

The current trend toward larger container ships has reduced voyage times and container shipping costs thereby increasing productivity. Due to the complicated costs analyses in the shipping industry the introduction of a standardized cost accounting system for the purpose of cost reduction has been suggested, so that a strategy for determining the optimal freight charge has been proposed. In addition, freight contracts made on the basis of cost, inducements for long-term contracts, rationalization of management and promotion of management redesign are examined.

Distribution strategies for expanding the range of services of shipping companies and for Niche Marketing are also discussed.

Finally, promotion strategies to improve access to information and effective methods for taking advantage of recent developments in information processing are also proposed. At the same time, a plan for securing a steady demand for transportation services is proposed by building cooperative relationships with goods holders. The globalization of liner companies by expanding service networks through strategic coalitions with other companies is a persuasive strategy for improving service quality by improving services through customer feedback and the provision of value added services. To ensure enhanced international competitiveness in the liner shipping market, the marketing mix should be designed to meet international customers' needs by implementing a comprehensive customer focused marketing strategy.

제1장 서론

제1절 연구의 배경

중국은 1978년부터 개혁개방정책을 통해 과거의 자력갱생을 내세웠던 추상적이고 관념적인 경제정책에서 탈피하여 실용주의 관점에서 중국의 현대화를 추진하고 세계경제로의 편입을 가속화시키고 있다.

중국은 WTO 가입으로 개방확대와 더불어 국제규범 준수에 속도를 더하게 되었으며 수출에 힘을 얻음과 동시에 내수시장의 개방이 가속화되었다. 그리고 2008년 북경올림픽과 2010년 세계무역박람회라는 대형행사 개최에 따른 수요뿐만 아니라 세계경제 편입에 따른 거대한 잠재시장으로 인해 세계 최대기업의 목록인 포춘 500대 기업 중 중국에 진출해 있지 않는 기업은 별로 없으며 또한 이는 한국에 있어서 또 하나의 경쟁국이 생긴다는 부정적인 측면과 중국시장이라는 상당히 매력을 가진 시장을 개척할 수 있는 천재일우의 기회이기도 하다.

한·중 양국은 1992년 8월 수교이후 짧은 기간동안 다양한 사업 전반에 걸쳐 급속한 발전이 이루어지고 있으며 호혜평등의 원칙을 바탕으로 각자 경제적 우위의 기초 하에 과거 홍콩 등을 경유한 간접경제교류에서 직접교류로 전환하였으며 한국의 對중국투자는 수교 전인 1988년부터 홍콩, 일본 등 제3국을 경유하는 형태로 시작하여 총투자기준 건수로는 1992년에, 금액으로는 2001년에 미국을 초월하여 중국이 당해연도 한국의 최대 투자대상국으로 부상하였으며 對중국 직접투자는 누계수준으로 2001년 말 6,087건, 54.1억 달러로 미국에 이어 한국의 제2위 투자대상국이 되었다. 하지만 2005년 4월 한국무역협회가 집계한 對 중국수출입 실적¹⁾을 보면 한국과의 가장 큰 무역대상국은 중국으로서 이미 한국과의 무역에 상당히 중요한 부분을 차지하게 되었다. 이러한 무역흐름을 바탕으로 한중항로를 서비스하

1) 韓國貿易協會가 발표한 2005년 2월 통계자료에 따르면, 2004년도 對 중국 수출액은 593억 달러로 2003년도 대비하여 35.4%의 증가율을 보였으며 수입액은 560억 달러로 2003년도 대비 35.8% 증가하였다.

는 해운기업들의 대표적인 협의체인 황해정기선사협의회(黃海定期船社協議會 Yellow Sea Liners Committee)가 집계한 2004년도 한중항로 컨테이너 물동량 현황²⁾을 보면 대표적인 항구인 상해, 천진, 대련, 청도, 기타 지역으로 구분하여 수출 841,901(TEU), 수입은 1,977,827(TEU)의 실적을 나타낸다. 특히 중국과의 무역은 수출보다는 수입율이 증가하는데 이는 중국현지에 생산공장을 가지고 있는 한국 기업체들이 가공된 제품을 다시 한국으로 들여오는 것으로 생산체제를 변경했기 때문이며, 수입품목의 대부분이 중국산 농수산물에 집중되어 있기 때문인 것으로 파악된다. 중국과의 무역에서 가장 많은 형태는 1차 산업품으로 원자재, 자본재가 주류를 이루고 있다.

이러한 상황에서 최근 중국을 중심으로 한 동북아 국제물류시장이 급변하면서 동북아 해운시장의 주도권을 잡기 위한 해운기업간의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 특히 중국은 ‘세계의 공장’이라고 할 만큼 전 세계 생산공장의 집중화 현상을 보이면서, 폭발적인 수요를 바탕으로 풍부한 인적자원과 정부의 전폭적인 지원에 힘입어 새로운 해운강국으로 급성장하고 있다.

중국시장은 분명 한국에 있어서 하나의 기회임은 분명하나 사전준비와 치밀한 마케팅전략을 바탕으로 공략하지 않으면 쉽게 공략되지 않는 시장으로 보아야 한다. 중국이 21세기 세계경제의 중심으로 자리잡을 수 있다는 전망이 우세한 현재, 중국시장에서의 성공여부는 곧 기업의 성패와 관련된다고 해도 과언이 아니다. 중국시장을 한국의 제2내수시장으로 만들기 위해서는 장기적인 관점을 가지고 중국시장에 대한 연구와 진출노력이 절실히 요구된다고 할 수 있다.

2) 황해정기선사협의회 : 대한민국 해양수산부 해운대표단과 중화인민공화국 교통부 해운대표단은 한·중간 해운현안 문제를 논의하기 위하여 1996년 5월 제4차 한중해운회담을 개최하였으며 동 회담에서 양측은 한·중간 컨테이너 항로의 질서 유지를 위하여 동항로에 취항중인 모든 선사들이 참여하는 민간협의기구를 설립, 동 협의회로 하여금 관련항로에서 제기되는 문제들을 해결토록 합의하여 만들어진 단체이다.

TEU(Twenty-foot Equivalent Units)는 컨테이너의 크기를 일컫는 단위로 보통 ISO가 규정한 규격을 가진 20ft 한 개를 1Teu라고 지칭한다.

제2절 연구의 목적

최근 우리나라의 경제는 국제화, 개방화, 세계화가 진전되는 가운데 대외적으로는 국경이 없어지면서 국제교역의 형태가 무한경쟁체제로 개편되고 있고, 대내적으로는 산업구조의 조정과 소비자 기호의 다양화로 기업들은 한층 더 복잡한 경영 환경에 처하게 되었다. 즉, 현대사회는 정치, 경제, 사회, 문화의 모든 면에서 세계화, 소위 글로벌리제이션(Globalization) 시대를 맞고 있다. 이는 교통, 통신의 발달과 함께 각 국, 각 개인의 관계가 국경을 넘어 상호 밀접해지고 있기 때문이며, 국경을 넘어 활발히 전개되는 기업의 세계적 활동은 이러한 현상을 주도적으로 추진시키고 있다.

기업의 세계화는 기업의 생산활동이 상품을 수출한다든지, 생산거점을 외국에 옮기는 국제화³⁾에서 더 나아가 전 세계를 하나의 시장으로 보는 세계적인 안목에서 생산과 판매활동을 통합, 조정하는 시대에 돌입하고 있음을 말한다. 이는 그렇다고 한 상품을 모든 시장에 판매하는 체제가 아니라 각 지역에 적합한 상품의 개발과 판매체제를 구축하나 전 세계적인 규모로 이를 경영하는 것이다. 이러한 대규모 활동은 자연적으로 기업에게 상호간의 인수와 합병, 합작투자 혹은 유한공사 설립, 전략적 제휴, 해운동맹⁴⁾ 등 경영전략의 구축을 요구하고 있다. 이는 다른 면에서는 정기선 시장의 경쟁심화로 선사간 공동운항 확대를 통한 규모의 경제에 의한 영업범위의 확대, 고객의 요구에 부응하는 서비스 질의 향상 등의 전략을 선사들이 취하게 된 데에서도 기인한다.

또한 전반적인 해운시장에서는 정기선 서비스의 특수성으로 인해 정기선사간의 과당경쟁을 방지하고자 항로의 질서유지와 안정화를 위해 일종의 카르텔인 정기선

3) 대표적인 예로 부산의 신발업체들이 중국의 저임금을 고려하여 청도, 대련으로 그 생산기지를 옮김

4) 한중간의 서비스를 제공하는 정기선사들간의 협의체인 “황해정기선사협의회”를 비롯하여 동남아시아의 경우 “동남아정기선사협의회”, 한일간의 “한국근해수송협의회”.

해운동맹의 결성을 용인하는 한편, 이러한 정기선 해운동맹을 독점금지법 적용대상에서 제외시켜 주었다. 이에 따라 정기선사들은 동맹을 결성하여 운임 및 각종 운송조건과 부대비용징수⁵⁾ 등의 조건에 대하여 가맹선사간 협정을 체결하여 동맹 내부의 경쟁을 억제하는 한편, 대외적으로는 화주를 동맹에 구속하는 각종 운임계약제도 등을 통해 비동맹선사와의 경쟁도 배제함으로써 정기선 시장의 경쟁을 제한해 왔다.

한중간의 해운서비스는 1992년 8월 한중수교 이전에 이미 1989년 6월 한중합작선사에 의한 컨테이너 직항로를 개설하여 서비스를 시작하였고, 해운시장의 진입에 제한을 두면서 한중간의 정기선사들은 과당경쟁 없이 적절한 이윤을 확보할 수 있었다. 그러나 1990년대 중반부터 그 물동량과 취항선사들이 늘어나기 시작하면서 비동맹선사의 신규진입 및 협력확대, 한중간의 무역량 확대와 중국의 시장개방정책과 때를 같이 하여 선박회사간 서비스 협정채결로 인한 교역량 증가, 중국선사들의 신규진입 및 웨리선들의 투입 등 동맹의 시장통제력이 약화되면서 한중간의 해상운임은 많은 하락을 가져오게 되었다.

이에 따라 동맹조직을 통한 항로의 질서유지와 안정화는 물론 시장지배력의 확보가 어렵게 되자 한중항로에 취항 중인 해운기업들은 정기선시장에서 동맹·비동맹선사간의 협력체제를 구축함으로써 시장지배력을 강화하려는 경향이 두드러지게 나타났다.

이러한 상황에서 최근 주요 선진해운국에서는 규제완화의 조류에 편승해 변용된 동맹에 대한 독점금지법 적용면제조치를 재평가하려는 움직임이 확산되고 있다, 특히 전 세계적으로 WTO 체제 출범이후 선결과제로서 기업간의 독과점이나 카르텔(談合)을 국제적으로 규제하려는 움직임이 일고 있다. 즉, WTO 내에 국제적으로 통용될 수 있는 경제규범을 도입하여 경쟁을 제한하는 경제구조를 제도적으로 개선하자는 것이다. 이러한 움직임 또한 그 동안 독점금지법의 적용면제를 받

5) 예를 들어서 2005년 4월 1일 적용·시행되는 유가할증료(Bunker Adjustment Factor)를 운임에 별도로 징수 $US\ 40\$(20')/80(40')$

아 온 정기선해운업계에 직·간접적으로 커다란 영향을 미칠 전망이다.

결국 WTO 체제 출범을 계기로 전세계 모든 산업계에 자유경쟁체제의 도입 분위기가 확산되면서 그에 대한 여파가 정기선 해운업계에도 미칠 것으로 예상되며, 이러한 상황에 대해서 미리 전략적인 준비를 하지 않으면 안 되는 상황이다.

상기한 바와 같이 중국시장은 분명 우리나라에게는 기회이자 위기이다. 많은 인구를 가진 넓은 중국시장을 선점하기 위해서 각국의 경쟁이 치열해지고 있는 현지점에서 우리는 어떠한 마케팅 전략을 사용해야 하는지 심사숙고하지 않을 수 없다. 특히 해운서비스시장은 그 규모가 엄청나지만 그 특성상 실제 우리가 흔히 접할 수 있는 대중매체를 통한 마케팅활동보다는 영업사원을 이용한 마케팅 혹은 해운잡지, 전문지를 통해서 홍보하는 게 전부라고 할 수 있다. 특히 해운서비스의 현지화 전략을 위하여 주재원을 파견하여 현지시장의 흐름을 파악하며 정보수집에 민감하고 능동적으로 대처하지 않으면 중국시장에서 우리나라의 해운기업이 살아남는 것은 불투명하다. 또한 중국항만의 급성장으로 인하여 부산항을 거쳐서 진행되는 환적화물들이 감소하고 있는 상황이다. 이는 대형선사들이 중국의 항구에 직기항서비스를 시작하면서 상해, 청도항에서 미주나 유럽항로로 취항하는 해운선사가 증가하였기 때문이며, 이와 더불어 중국선사들의 대형화 전략과 저가운임 전략으로 인하여 한국해운기업들은 중국해운시장에서의 고전을 면치 못하고 있다.

이러한 필요성에 따라 본 논문의 목적은 다음과 같이 나뉘어진다.

첫째, 한중항로에서 對 중국 해운서비스와 관련한 각종 논문과 정보자료를 토대로 하여 중국무역과 관련되어 발생하는 해운서비스의 특성과 해운시장의 변화요인을 분석·파악한다. 둘째, 한중항로 해운시장이 가지는 특성들에 대해서 SWOT분석을 진행하며, 셋째, 우리나라 해운기업들이 당면하고 있는 마케팅상의 문제점들을 분석하고자 한다. 넷째, 또한 이를 토대로 하여 한국해운기업이 경쟁우위를 선점하기 위하여 갖추어야 할 마케팅 전략에 대해서 4P's로 나누어 분석해 보고 마지막으로 그 대응전략을 제시하고자 하는데 그 목적이 있다.

제3절 연구의 방법 및 구성

이 연구에서는 주로 문헌적 연구방법을 선택하였으며, 현재 한국해운기업 현황을 살펴본 후 얻어지는 시사점을 개별해운기업들이 실무에 적용하고 그 효과를 얻을 수 있게 실무적 가치가 있도록 사례연구를 통한 정책대안 연구방법을 병용하였다. 정책대안 연구에서는 SWOT 분석을 토대로 하여 도출된 문제점과 사례분석에서의 시사점에 대응되는 해결방안을 실무적으로 적용하여 가능한 對 중국마케팅 전략을 제시하도록 하였다. 또한 본 연구의 범위는 한중간을 취향하는 한중항로의 컨테이너 정기선사로 그 범위를 한정하여 고찰하였다.

본 연구를 위한 자료는 황해정기선사협의회, 한국무역협회, 한국해양수산개발원, 한국선주협회, 해양수산부, 국립도서관의 관련서적과 중국의 잡지, 신문 그리고 현지의 정확한 정보를 위하여 장금상선(주)의 현지법인을 통하여 수집한 자료를 이용·분석하였으며, 정책변화와 신속한 정보를 위해서 한국과 중국의 인터넷 자료 등을 참조하였다.

본 연구의 구성은 다음 <그림 1-1>과 같이 설정하였다. 본 구성에 의거하여 내용은 크게 컨테이너 정기선사를 둘러싼 해운환경의 변화와 해운기업의 환경분석 그리고 해운기업의 마케팅 믹스전략의 수립으로 구성되어 있다.

제1장은 연구의 배경, 목적 그리고 연구방법 및 구성을 기술한 서론 부분으로서 이 연구를 수행하게 된 근본적인 동기와 배경을 기술하고 있다.

제2장은 해운서비스의 일반적인 특성으로 해운서비스의 개념과 특성을 이해하고 해운서비스 시장에서의 정기선 부분을 살펴보고 마케팅 전략의 의의와 해운기업의 서비스 마케팅에 대해서 살펴본다.

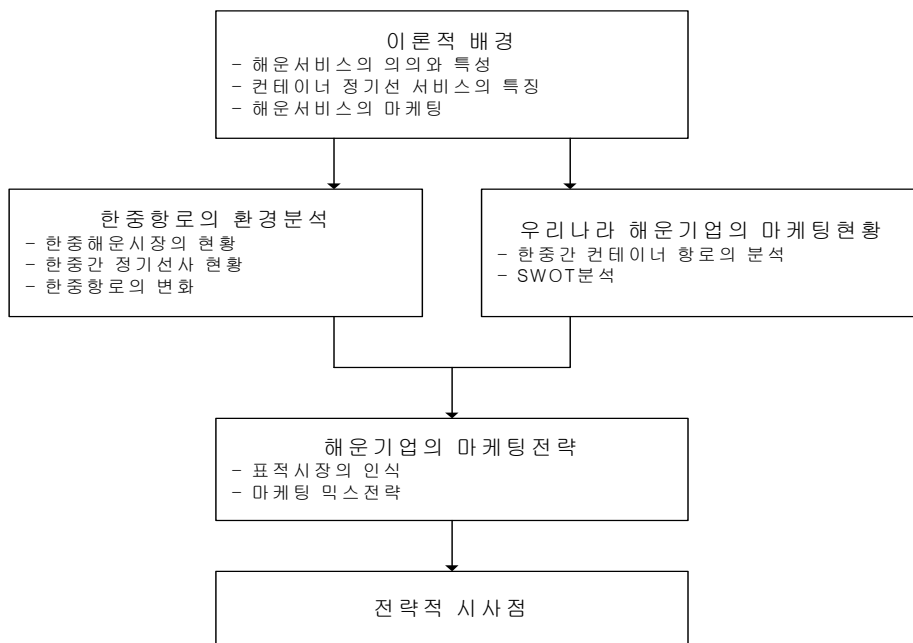
제3장은 對중국시장의 마케팅 환경을 분석하기 위하여 중국해운시장의 환경변화, 한국해운기업의 현황, 그리고 그 문제점들을 파악하기 위해서 해운서비스 기업의 문제점들을 외부환경과 내부환경에 대하여 기술하고 SWOT 분석을 통하여 진

단하였다. 이러한 SWOT 분석을 통하여 한중간 컨테이너 정기선사가 한중해운시장에서 직면하게 되는 위협요인과 기회요인, 한국중소형 해운기업들의 문제점 그리고 강점요인들을 분석하여 고찰하였다.

제4장은 3장의 SWOT 분석을 통해서 발견한 해운서비스의 마케팅 환경을 토대로 하여 한국해운기업이 對중국서비스에서 전략적 위치를 선점하기 위한 마케팅 믹스전략을 수립하였다. 더불어 이 장에서는 마케팅 전략수립의 단계별 과정에 의거하여 목표시장의 인식과 마케팅 믹스변수에 관하여 분석하였다. 즉, 한중간으로 그 해운기업의 시장세분화하고 포지셔닝전략을 전제로 하여 한중간 컨테이너 정기선사의 해운기업이 가지는 전략과 틈새시장(Niche Market)에 취향하는 선사를 구분하고, 이에 적합한 해운서비스 마케팅 믹스전략을 구성하였다. 마케팅 믹스전략은 가격전략, 제품전략, 유통전략, 촉진전략으로 나누어 고찰하였다.

마지막으로 제5장은 이 연구의 결론 부분으로서 연구 결과의 요약 및 시사점을 기술하였다. 또한 이 연구가 갖는 한계점과 향후 연구 과제를 제시하였다.

<그림 1-1> 연구의 구성



제2장 해운서비스 마케팅의 일반적 특성

제1절 해운서비스의 개념

1. 해운서비스의 의의

고전과 학자들로부터 현재에 이르기까지 서비스는 관심의 대상⁶⁾으로, 미국 마케팅학회(American Marketing Association)에서는 서비스를 “판매를 위해 제공되거나 또는 제품판매에 수반되어 제공되는 행위, 효용, 그리고 만족” 이라고 정의하고 있다.

서비스에는 최종소비자에게 직접 제공되는 것과 생산과 서비스의 공급을 위해 투입되는 중간 서비스가 존재하는데, 어떤 재화의 생산을 위해서는 자원이거나 원재료의 운송이 필요하며, 이를 위한 운송서비스가 필요하다. 따라서 재화의 국제간 운송에 이용되는 해상운송은 재화의 운송에 수반되는 서비스다.

교통서비스를 인간 또는 화물의 공간적 위치이동이라는 서비스를 만들어내는 인간의 활동으로 사람·상품의 장소적 이동과 의사·정보간의 공간적 이동을 행하는 경제적 행위라고 할 때, 해운서비스는 물적 설비인 선박과 인간 노동력이 결합하여 일정 수량의 객체를 일정한 거리에 걸쳐 이동시킴으로써, 화물의 운송이라는 서비스 상품을 생산한다고 볼 수 있다. 즉, 운송서비스를 핵심으로 하는 운송시스템으로서의 복합서비스이다.

해운기업은 서비스의 생산과정에서 고객과의 접촉기회가 적고 의존도가 낮

6) 서비스에 대한 생산, 비생산적 논의는 스미스(Adam Smith, 1789)에 의해 최초로 전개되었다. 스미스는 서비스 노동은 부를 창출할 수 없기 때문에 비생산적 노동으로 보았다. 그러나 세이(J. B. Say)는 스미스의 견해를 부인하며, 부의 본질은 효용이며, 생산이란 효용의 창조로 보면서 물질적 부와 함께 비물질적 부를 주장하며 비물질적 부가 서비스라고 보았다. 경영학 및 마케팅 분야에서는 1960년대부터 제품과 서비스의 비교형태로 연구가 시작되었으며, 70년대에는 서비스의 특성과 현상의 기술, 80-90년대에는 이론적 체계와 전략적 이슈를 다루고 있다.

이유재, 「서비스 마케팅」, 제2판, 서울 : 학현사, 1999. pp.21-30.

은 장비기준의 서비스 기업이므로 일반 서비스 품질 기준들을 해운산업에 바로 적용시킬 수 없으며, 해운기업에 적합한 독특한 품질경영 요인들이 밝혀져야 하기 때문에 먼저 해운서비스의 개념을 이해해야 한다.

서비스를 사람기준(People based)과 장비기준(Equipment based)로 구분하였을 때⁷⁾ 다음 <표 2-1>에서 보는 바와 같이 교통운송업은 노동집약도가 낮은 서비스 산업이다. 특히 해운서비스는 사람기준 속성범위는 낮으나 장비기준 속성범위는 매우 높은데, 해운서비스와 같이 장비기준 서비스는 고객과 서비스 조직간의 상호관계 정도가 높으면 높을수록 장비·시설 등은 서비스 생산에 중요한 부분을 이루게 된다.

<표 2-1> 서비스업의 노동집약비율

집약도	서비스업(업종)	자본/노동비율	
노동 집약이 낮은 서비스	전력업·가스업·공중위생시설업	14.21%	
	커뮤니케이션	5.31%	
	오락·레크레이션	2.49%	
	대학부속병원	1.59%	
	병원업	개인병원(사설 종합병원)	1.63%
		국립·시립병원 및 기타 의료서비스업	1.75%
	자동차 수리업	1.60%	
	교통운송업	1.27%	
	은행업	1.20%	
	숙박·호텔업	1.01%	
노동집약이 높은 서비스	보증·담보 중개인	0.15%	
	보험대리담당 업무	0.18%	
	사업적 서비스업(광고·통계·건물관리·컴퓨터 자료업·경영진단)	0.42%	
	개인적 서비스업(세탁·사진·이·미용업·장의업)	0.42%	
	도매 무역업	0.54%	
	소매점업	0.62%	

자료: R. W. Schmenner, "How Can Service Business Survive and Prosper?," Sloan Management Review, Spring, 1986, p.22.

7) Dan R. E. Thomas, "Strategy is Different in Service Business," *Harvard Business Review*, July-August, 1978, p.161.

2. 해운서비스의 특성

1) 서비스 財로서의 해운의 특성

(1) 서비스 財로서의 해운

일반적으로 해운업은 서비스 산업으로 분류되는 데 실제상으로는 순수한 의미에서 서비스 재나 상품은 존재하지 않으며 대부분의 기업은 정도의 차이는 있으나 서비스 재와 제품의 성질을 동시에 갖는 혼합재의 성격을 가지고 있다. 해운업의 경우에 순수한 의미에서의 “물량을 이동시키는 것”을 해운이라 할 때 그 행위는 물질적인 ‘선박’이 없이는 불가능하므로 서비스 재이지만 혼합재의 성격을 가진다.

우리나라 정부가 제정하여 사용하고 있는 한국표준산업분류⁸⁾를 살펴보면 운수업으로 분류되며 서비스업으로 분류되어 있음을 확인할 수 있다.

2) 서비스 財의 특성

스탠튼(Stanton)은 서비스의 특성으로서 무형성(intangibility), 비분리성(inseparability), 이질성(heterogeneity), 소멸성과 수요의 변동성(perishability and

8) 한국표준산업분류(韓國標準産業分類)란 산업 주체들이 모든 산업활동을 그 성질에 따라 유형화하고 이를 부호화한 것으로 산업활동에 관련된 각종 통계를 작성하는데 통일적으로 적용되는 기준을 말한다. 또는 금융·세계상의 지원이나 여신관리 등 정부정책을 수립·시행하는 과정에서 일관성 있게 적용할 수 있는 산업의 범위 및 대상을 구분하는 기준으로 사용된다. 정부는 1963년부터 유엔 통계청이 작성한 국제표준산업분류방식에 따라 우리나라의 산업 특성에 맞는 『한국표준산업분류』를 제정, 사용해 왔다. 1992년 1월부터 실시된 『한국표준산업분류 6차 개정안』도 1989년의 『유엔국제표준산업분류 3차 개정안』을 중심으로 그간의 새로운 산업의 대두와 산업구조변경을 반영하여 새로 작성된 것이다. 6차 개정안에 따르면 우리나라산업은 대분류(17개 항목) → 중분류(60개 항목) → 소분류(160개 항목) → 세분류(334개 항목) → 세세분류(1,195개 항목)로 표준분류 됐다.

운수업은 (60-63)으로 분류되어 있으며 60 육상운송 및 파이프라인 운송업, 61 수상운송업, 62 항공 운송업, 63 여행알선, 창고 및 운송관련 서비스업으로 분류함
<http://kdaq.empas.com/kdaqsearch/all.tsp>

fluctuating demand)을 제시하였고,⁹⁾ 코틀러(P.Kotler)는¹⁰⁾ 무형성, 비분리성, 변동성(variability) 및 소멸성을 들고 있다. 그리고 이유재는¹¹⁾ 이러한 서비스재의 특성에 대해서 다음 <표 2-2>와 같은 대응전략을 제시한다

① 무형성(intangibility)

서비스 재를 정의할 때 명확하게 제품과의 차이를 나타내는 것이 서비스재의 무형성이다. 제품은 하나의 물체이며 수단이지만 서비스는 인간의 노력이며 행위이다. 서비스의 무형성에는 두 가지가 있는 데 그것은 소비자에 의해 만져질 수 없는 물질적 무형성과 소비자가 정신적으로 파악하기 힘든 정신적 무형성이다¹²⁾.

② 비분리성(inseparability)

서비스 재는 그 서비스의 생산과 소비를 위해서는 서비스재의 혜택을 받는 대상이 어떤 사람의 육체적·정신적 형태건 혹은 소유물이건 서비스의 생산과정에 참여한다는 점에서 생산과 소비의 비분리성을 갖는다.

③ 이질성(heterogeneity)

서비스 산업의 경우 서비스재의 개인판매자는 서비스 재를 표준화할 수 없다. 각 서비스 주체는 생산면에서 동일한 질의 서비스 재를 표준화하여 고객들에게 제공할 수 없으므로 서비스의 공업화 또는 개별화 전략을 시행을 한다.

④ 소멸성과 수요의 변동성(perishability and fluctuating demand)

9) W. J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, 7th ed., McGraw Hill, 1984, p.494

10) P. Kotler, *Principle of Marketing*, 1980, pp.624-626.

11) 이유재, 「서비스 마케팅」, 학현사, 2003, p.27.

12) J. E., Bateson. "Do we need service marketing? Marketing Consumer Service new insights eiglier pierre et. al.," *MSI Marketing Report*. No.77-115. Nov., 1977, p.8

서비스 財는 소멸성이 강하며 저장될 수 없다. 서비스재의 수요는 매 시간마다, 매 일마다, 매 계절마다 변동한다.

<표 2-2> 서비스의 특성에 따른 문제점과 대응전략

서비스의 특성	문제점	대응전략
무형성	<ul style="list-style-type: none"> · 특히로 보호가 곤란하다 · 진열하거나 설명하기가 곤란하다 · 가격설정의 기준이 명확하지 않다 	<ul style="list-style-type: none"> · 실제적 단서를 강조 · 구전활동을 적극 활용 · 기업이미지를 세심히 관리 · 가격설정시 구체적인 원가분석을 실행 · 구매 후 커뮤니케이션을 강화
비분리성	<ul style="list-style-type: none"> · 서비스 제공시 고객이 개입한다 · 집중화된 대규모 생산이 곤란하다 	<ul style="list-style-type: none"> · 종업원 선발 및 교육에 세심한 고려 · 고객관리를 철저 · 여러 지역에 서비스망을 구축
이질성	<ul style="list-style-type: none"> · 표준화와 품질통제가 곤란하다 	<ul style="list-style-type: none"> · 서비스의 공업화 또는 개별화 전략을 시행
소멸성	<ul style="list-style-type: none"> · 제고로서 보관하지 못한다 	<ul style="list-style-type: none"> · 수요와 공급간의 조화

2) 해운업의 산업적 특성

① 수요적 특성

해운수요는 이동개체의 수량, 항로, 운항시간 등에 따라 차이가 있다. 해운수요가 개별수요를 포함한 집합수요에 따라 안정적인 규율성을 갖는 것은 재화의 수급 및 인력이동의 사회·경제적 조건인 합리성 때문이다. 또한 해운수요는 1차적 본원적 수요에서 파생된 2차적 파생수요이며 해운활동과 항만활동이 결합되어 있는 결합수요(joint demand)이다.

해운수요의 가격탄력성의 특성들로는 ㉠ 운임의 비율에 ㉡ 하주의 운임구매력의 차이 ㉢ 교통용역의 기술적 대소 ㉣ 항만운송·내륙운송·포장·하역 등의 비

용과 보험비용·금융비용의 절약효과에 따른다.

② 공결적 특성

해운업의 생산단위는 선박의 적하(cargo capacity)능력과 이동거리를 기준으로 평가되며 톤·마일로 측정한다. 전후에 기술혁신과 선박의 대형화로 생산단위가 확장되어 생산비용의 절감을 가져왔다. 해운업에서는 화물 성수기의 수요에 대비하여 생산체제를 채용하기 때문에 생산설비의 유휴설비화를 피할 수 없다. 해운업은 왕항(往港 : outward voyage)과 복항(復航 : inward voyage)의 해운서비스를 통하여 결합생산이란 형태를 취하게 된다.

3) 해운업의 국민 경제적 특성

우리나라는 부존자원이 부족하고 국내시장이 협소하여 GNP의 75%이상을 해외 무역에 의존하고 있다. 현재 우리나라 수출입 물동량의 99%를 해상운송에 의존하고 있는 실정에 있어 해상운송이 우리 경제에 기여하는 역할은 지대하다고 할 수 있을 것이다. 해운업의 일반적인 역할은 다음과 같다.

① 수송과 경제성장의 촉진제 역할

해운은 일국에서 수출입 화물의 운송수단으로서 가장 큰 역할을 한다. 경쟁이 심한 국제통상무역에서 유리한 지위의 확보 및 시장개척을 하는 데 반드시 전제되어야 할 것은 우수한 자국선대의 확보이다.

수출입 무역화물이 자국선에 의하지 않고 외국선에만 의존한다면 상대적으로 경쟁력이 약해지게 된다. 외국선사나 해운동맹에 의한 운임을 인상, 외국해운정책의 갑작스러운 변화, 신규 시장의 개발에 대한 신속한 배선 등의 관점에서는 내국선이 더 유리하게 된다. 이와 같이 해운은 수출·수입의 물동량을 운반하여 국민경

제의 국가간 역할의 대립이 현저하고 보호무역주의가 팽배한 오늘날의 세계경제 상황에서는 무역업자와 해운업자가 혼연일체가 되어야 타국과의 경쟁에서 이길 수 있다.

② 관계산업의 육성

해운업은 조선업과 철강업 등 관계산업을 육성·발전시키는 역할을 한다. 선박을 국내자금조달에 의해 국내 조선소에서 건조한다면 조선은 부가가치 증대에 따른 소득창출 효과가 크다. 해운업은 많은 자본을 필요로 하는 자본집약적 산업으로서 자본의 회전율이 낮고 이윤이 적기 때문에 한 개인이 투자만으로 영위하기는 어렵다. 그래서 국적취득부조건 나용선으로 선박을 취득하든가 선박시장으로부터 저렴한 중고선을 차관에 의하여 구입하는 경우가 많다. 그러므로 국내 조선을 바탕으로 하는 해운의 발전은 조선업의 발전과 긴밀한 관련을 가지며 해운의 발전은 조선공업을 유발함과 아울러 이와 연관이 있는 공업주도의 고도화를 촉진하는 효과를 갖는다.

③ 국제수지의 개선

해운업은 국제수지를 개선하는 기능을 갖는다. 국제수지에는 수출·입 무역과 같은 유형적 항목과 해외 기술의 배당이익, 이민자들의 외환송금, 국채 기타의 현금이자, 해운의 운임, 해상보험료 등과 같은 재화의 수출·입에 의한 가격의 차이로서 나타나지 않는 무형적 항목이 있다.

유형항목으로는 수지결산의 결정적 요소는 아니며 최종결산에 있어서 유형적 항목과 무형적 항목으로 구성된 수취계정, 지불계정이 중요한 의미를 가지는 것이다. 결국 국제수지는 국민경제 전체의 실력 혹은 국력의 표현이라 할 수 있으며 이와 같이 중대한 의의를 갖는 국제수지에 관하여 경제활동을 공헌할 수 있는 무형적 항목의 유력한 요소는 해운과 보험이다.

④ 국력의 상징으로서 국위선양

해운 특히 외항해운의 발전은 국위를 선양하는 역할을 갖는다, 해운의 발달은 그 자체가 외교·정치상 국력을 나타낼 수 있으며 국가의 공업력과 기술수준을 반영한다. 또한 선원의 해외진출은 직·간접적으로 자국의 문물을 외국에 소개함으로써 국위를 선양한다.

그러므로 당장 눈앞에 보이는 경제적 이익이나 국방상의 요구가 아니더라도 해운은 육성되는 것이 중요하며 우회적으로나 간접적으로 국가이익에 기여하게 된다.

⑤ 국방

해운의 군사적 기능은 군대 및 군수품을 수송하는 중대한 사명을 가질 뿐만 아니라 기타 군사 관계의 임무도 크다. 즉, 고속력의 대형상선이 전쟁시에는 순양함으로 국방선 일선에 서는 것은 물론이거니와 기타의 선박도 보급선, 병원선, 기타 특수선으로 군사업무에 사용이 가능하다. 그러므로 선박의 보유정도는 일국의 국방력과 비교될 수 있다.

이와 같이 해군이 전쟁수행 및 전시수송에 대한 사명을 가지게 된 것은 과거 세계 1, 2차 대전에서 그 필요성이 절실히 대두되었기 때문이다. 어쨌든 평화가 깨지고 전쟁상태로 체제가 바뀌면 자국무역에 필요한 해운기업을 갖지 못한 나라는 적국의 해운은 말할 것도 없고 적국과 우방관계에 있는 나라의 선박도 이용하기 어려우며 중립국의 선박도 이용하기 어렵다. 그러므로 자국의 해운력은 외화획득 뿐만 아니라 국가비상사태 발생시 그 역할을 수행함으로써 국가에 없어서는 안 되는 분야이다.

특히 전시에는 수송효율이 저하하는 반면 선원의 역할이 커진다. 왜냐하면 전시에는 함정의 수리, 개조 등이 증가하므로 상선의 수리가 늦어지면 호송선단을 편성하기 때문에 운항기간이 길어지며 해상수송의 증가에 비해 항만시설

및 하역능률이 이에 따르지 못할 뿐만 아니라 해난사고도 증가하여 그 운항능률이 저하된다. 또한 전시에는 대량수송에 필요한 선박을 운항하기 위해서는 신뢰받는 충분한 수의 선원을 확보해야 한다.

이와 같은 상황을 살펴 볼 때에 유사시에는 자국의 선박과 그 선박을 운항할 인력의 확보가 그 나라의 전쟁승패를 좌우할 만한 큰 요소로서 작용한다.

3. 컨테이너 정기선 서비스의 특성

1) 정기선(定期船) 시장

정기선 시장이란 정기적인 선박의 운항에 의해 사람이나 화물을 운송하는 상행위를 말한다. 일반적으로 외항정기화물운송사업을 말하는 데 외항정기화물의 운송과 여객의 운송사업은 여기서 제외되며 화물에 따라서 부정기적으로 취항하는 부정기선 운송사업과도 구별된다.¹³⁾

정기선 해운은 각 항로별로 거래시장이 형성되어 그 항로에서의 수요자와 공급자간에 운송이 이루어지게 된다. 정기선은 무역거래 단위가 소규모인 제품·반제품·생선·식료품이나 기타 고가제품 등을 수송대상으로 하고 있으므로, 한 항해의 수송화물에 관계되는 계약 수십 建에서 수백 建에 이를 정도로 많은 양에 달하고 있어 선주가 이에 대한 운송계약을 개별적으로 체결한다는 것은 엄청난 사무작업과 비용을 요하게 된다. 이에 따라 불특정 다수를 대상으로 이와 같은 화물 수송을 위한 운임요율이나 기타 운송조건을 승낙한다는 전제 하에 운송을 의뢰하게 된다.

따라서 정기선 시장에서는 부정기선 시장에서와는 달리 수시로 운임율이나 운송조건이 바뀌는 것이 아니라 운송인이 공표한 운송요율(Tariff) 및 운항스케줄과 운송인이 발행한 선하증권(Bill of Lading)의 계약에 의하여 운송조건이 결정된다.

정기선은 운임율이 고정되어 있으므로 정기선의 수익성은 오직 운송량의 多少에

13) 해운정보센터, 「해운실무」, 1982, p.297.

따라 결정된다. 더구나 정기선 해운은 공표된 운항스케줄을 준수하지 않으면 안 되므로 선주는 충분한 물량확보를 위해 최대의 화물을 집하할 수 있는 능력을 발휘해야 한다. 또한 정기선 화물은 부정기선과는 달리 단일화물이 아니고 여러 하주의 소유에 속하는 소규모의 일반집화로 되어 있는 개품운송계약인 까닭에 고도로 분화된 집하체제를 필요로 하게 된다.

정기선은 해당 항로에 운송되는 화물의 종류, 항만형태에 맞게 건조되어 다른 항로의 전배되고 있는 부정기선에 비하여 고성능, 고선가이다

2) 對중국 정기선사의 현황

한국해양수산개발원의 2005년 2분기 해운시황 전망(案)를 전문가 패널 조사결과 한·중 항로의 2/4분기 운임은 1/4분기 대비해서 3.9%, 수입항로가 2.3%상승할 것으로 전망하고 있다.

전문가들은 운임상승의 요인으로 ① 석유/유화제품의 수출 물동량이 전 분기보다 증가할 것으로 예상되고, ② 황해정기선사협의회 차원에서 4월 1일부터 운임인상(GRI) 및 유가할증료(BAF)등의 부대비용 징수를 강력히 추진할 예정이며, ③ 중국의 경제성장으로 한중항로 물량이 지난해에 이어 10%대의 증가율을 유지할 것으로 예상되는 점을 상승요인으로 꼽았다.

반면에 시장하락요인으로는 ① 선복과잉¹⁴⁾이 지속되고 있어 인위적인 운임인상이 성공하기 어렵다는 점 ② 고유가, 미국의 금리인상, 환율하락 등으로 석유/유화제품의 수출 증가가 둔화될 것이라는 점 ③ 중국의 주요 항만에 대한 원양 직기항서비스의 확대로 환적물동량의 감소가 불가피할 것이라는 점 등이 지적되었음 ④ 특히 올 1월부터 폐지된 섬유 쿼터제가 그 동안 다자간 섬유협정(ATC)에 따라 유지되어온 섬유 및 의류 쿼터제도가 폐지된 것도 향후 해운시장의 중요변수로 한국항을 경유하여 미국과 유럽으로 나가는 섬유화물들이 대폭 감소하였다.

14) 최중희, 「2005년 2분기 해운시황 전망(案)」, 한국해양수산개발원, 2005. 4. 정책동향 연구실 국제물류팀 작성전문가 패널 조사결과 2004년 한중항로의 소석율은 수출이 43%, 수입이 58% 수준이었던 것으로 조사되었다.

<표 2-3> 한중항로 정기선사의 2/4분기 시황변동 요인분석

구분		주요 변수
상승요인	수요	· 자동차 및 부품, 전기 관련 품목의 수출 증가 · 석유·유화제품의 수출 증가 · 중국의 경제성장 및 한국의 소비증가
	공급	· 선사의 운영비용 증가(용선의 상승,고유가,저운임) · 채산성 악화로 일부선사의 선복감축 고려 · 황해정기선사협의회 차원의 운인인상(GRI) 및 유가할증료(BAF)징수, 성수시할증운임(PSS)부과
하락요인	수요	· 환율하락과 원자재가 상승으로 수출물량 증가세 주춤. 특히 대표화물인 석유·유화제품 물량이 변수 · 중국의 수입관세, 승인 등 제도변화로 주요 수출물량 감소
	공급	· 용선시장의 선복 부족으로 선형의 대형화 →선복과잉 심화 · 원양선사 및 중국선사들의 운임덤핑
종합결론		· 현상유지 또는 소폭상승

자료: 최중희, 「2005년 2분기 해운시장 전망」, 한국해양수산개발원, 2005. 4.

제2절 해운서비스 마케팅의 전략적 의의

1. 마케팅의 개념

앞에서 살펴본 바와 같이 해운환경의 변화에 대응하여 성공적으로 기업을 발전시키기 위해서는 이에 대응하여 적극적인 마케팅 전략을 개발하여 창조적으로 대응하지 않으면 안 된다.

마케팅은 국민경제의 순환과정에서 단순히 재화나 용역을 생산자로부터 소비자에게 효율적으로 유통시키는 기법이나 기술을 다루는 것이 아니라 기업경영의 전체적인 영역에서 경제활동을 이끌어 가는 기본적인 원리로서 의미를 가지고 있다.

마케팅 전략이란 마케팅 계획의 기초가 되는 것으로서 설정된 마케팅 목표

를 달성하기 위해 수단을 활용하는 기술과 과학의 포함하는 것이다.¹⁵⁾ 따라서 마케팅 전략(marketing strategy)이란 일정한 시점에서 다음 시점까지 즉 모든 시간적 차원에서 대응하여 마케팅 활동을 조성하기 위한 일체의 원칙 내지 결정원칙(decision rule)을 나타내는 것이다.¹⁶⁾

마케팅 전략을 형성한다는 것은 두 가지의 관련된 단계를 내포하는 것이다.¹⁷⁾ 첫째 목표시장의 선정은 기업이 진입하고자 하는 특정 고객집단을 선정하는 것이다. 둘째는 마케팅 믹스(marketing mix)의 형성이 목표가 되는 집단의 욕구를 충족시키기 위해서 기업이 결합하고자 하는 마케팅 요구를 선정하는 것으로 STP마케팅을 이용한다.¹⁸⁾

기업을 둘러싼 경제적·정치적·사회적 외부환경의 변화가 심한 시대에서는 기업의 경영자가 결정하는 전략적 결정이 기업의 성장성이나 경제성에 큰 영향을 미친다. 마케팅 전략이란 다변하는 시장환경에 대해 기업이 대처해 나가야 할 방향의 결정과 그 수단을 선택하는 의사결정의 기능이라 할 수 있다.

즉 마케팅 전략(marketing strategy)이란 끊임없이 변화하여 예측하기 힘든 경쟁적 환경에서 고객을 확보하고 기업의 성장·발전을 하기 위하여 종합적이고 구체적인 경영방안이라고 정의할 수 있다.

2. 마케팅 전략의 개발과정

마케팅 전략(marketing strategy)은 목표시장의 설정과 마케팅 믹스

15) H. A Lipson and J. R Darling, *Introduction to Marketing an administration Approach*. 1971, p.469.

16) P. Kotler, *Marketing Management, Analysis planning and Control*, 1967, p.267.

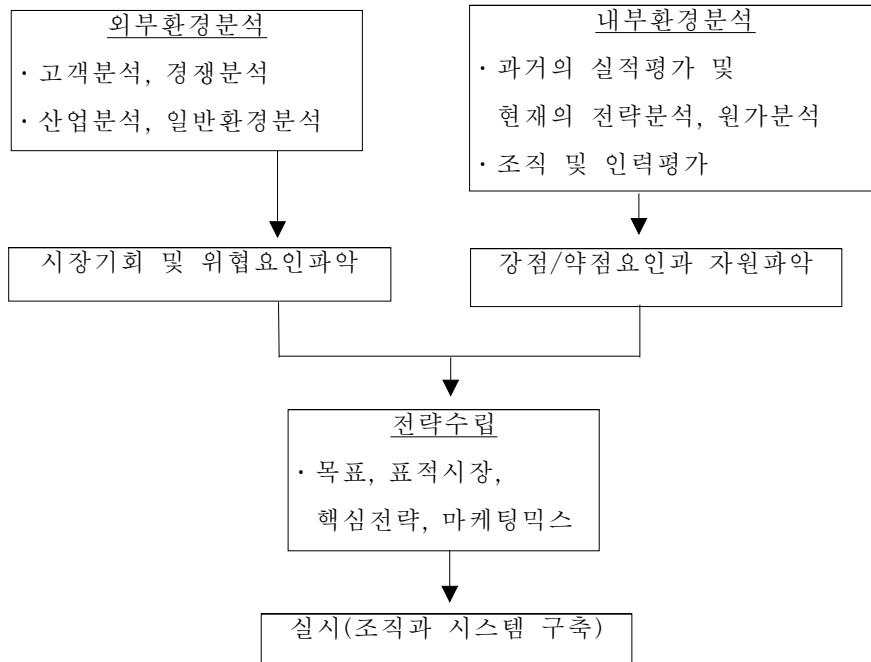
17) E, J McCarthy, *Basis Marketing-a managerial approach*, Richard D Irwin Homewood Ill. 1960, p.327.

18) STP Marketing : 마케팅전략과 계획을 수립함에 있어서 소비자행동에 대한 이해에 근거하여 시장을 세분화(segmentation)하고 표적시장(targeting)을 선정하며 표적시장에 적절하게 제품을 포지셔닝(positioning)하는 것으로 이 세 가지 단어의 머리글자를 따서 STP마케팅이라고 한다.

안광호·하영원·박홍수, 「마케팅원론 제2판」, 학현사, 1998, p.175

(Marketing mix)의 창출 그리고 마케팅 조직의 편성에 의하여 구성된다.
 그 구성과 개발과정은 다음 <그림 2-1>과 같다.

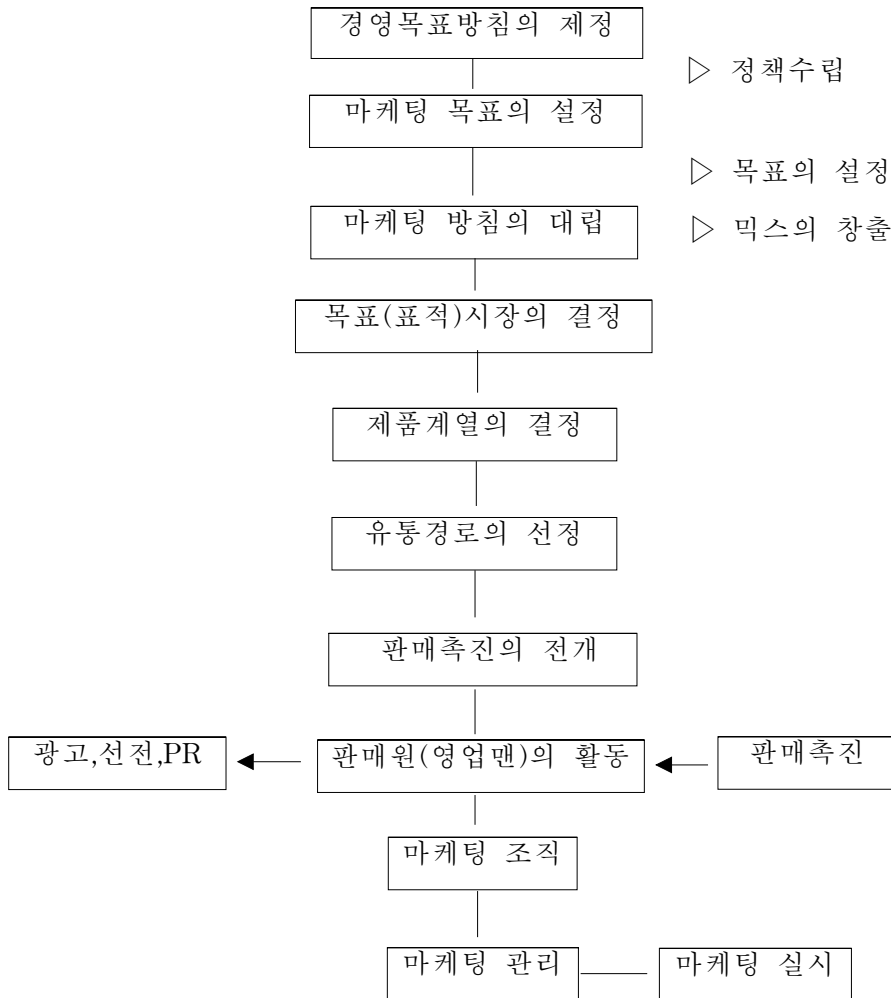
<그림 2-1> 마케팅 전략수립절차¹⁹⁾



즉 기업의 전체적인 목표가 설정되면 그 기업목표에 따라 기업전체의 경영 정책이 수립된다. 이 기업의 전반적인 정책에 따라서 다른 여러 부문, 예를 들어 생산관리부문, 인사관리부문, 재무관리부문 등의 목표·정책과 동일한 수준에서 마케팅 부문의 목표와 정책이 수립된다. 이 마케팅 정책에 따라서 정책이 짜여진다. 마케팅 전략은 목표시장의 설정과 마케팅 믹스(marketing mix)의 창출로 구성된다. 이 마케팅 전략에 따라서 마케팅 관리가 이루어지고 그것에 의해 다시 마케팅 감시가 이루어진다. 마케팅 감사의 효과는 다시 마케팅 전략을 수립하는데 도움을 주기 위해 피드백(feed back)된다.

19) 이우영·정구현, 「마케팅 원론」, 형성출판사, 19988, p.47

<그림 2-2> 마케팅 전략수립의 세부적 절차²⁰⁾



3. 마케팅 전략의 기능

마케팅 전략이란 기업의 목적을 달성하기 위해 필요한 활동에 대해 방향 짓게 하는 행위(direction action)의 결정인 경영전략에 내포되는 개념이다.²¹⁾ 마

20) 김홍섭, “한국 해운업의 마케팅 전략에 관한 연구,” 서울대학교 석사학위논문, 1997.

21) J. T Cannon, *Business Strategy and Policy*, NY, 1968. p.16.

케팅 전략은 근본적으로 기업이 변화하는 대내적·대외적 환경에 적응하는 기능이 우선되어야 한다. 다음에 기업전체로서 시스템(system)적인 기능과 의사결정에 대해서 방향있게 하는 결정 룰(decision rule)로서의 기능을 발휘하게 된다. 따라서 마케팅 전략(marketing strategy)이 환경적응기능과 시스템기능을 충분히 발휘할 수 있더라도 결정 룰(decision rule)로서의 기능이 결여된다면 마케팅 전략은 아직도 그 미래의 기능을 다 한다고 할 수 없다. 마케팅 전략은 구체적으로 의사결정이나 행동을 제시하고 실질적으로 설명하는 기능을 갖는다.

4. 목표시장의 인식

1) 시장조사

시장조사(marketing research)란 기업이 당면하고 있는 구체적인 마케팅 상황과 관련되는 자료와 조사결과를 체계적으로 기획·수집·분석·보고하는 것을 말한다. 불확실하고 잘 알려져 있지 않은 시장정보를 갖고 마케팅 전략을 수립할 수는 없다. 열려져 있는 넓은 의미로서의 시장에서 과학적인 조사와 관찰을 통해 목표시장을 결정하게 된다.

대부분 해운업체들의 94.2%가 시장조사를 실행하고 있었으며 대부분이 비정기적 조사에 의하며 조직적이고 과학적인 시장조사는 적다. 시장조사의 방법도 주로 판매원(영업사원) 정보를 이용하고 있으며, 관찰법이나 현재 통계자료를 이용하는 경우가 각각 29%였다. 판매원에 의한 정보는 확실하나 범위가 한정되어 있고 얻을 수 있는 정보의 양도 적다. 보다 정확하고 필요한 시장정보와 고객들의 행동을 예측하기 위해서 해운업체는 보다 광범위한 실태조사와 정기적인 계획에 의해서 시장조사를 해야 한다. 조사대상도 단순히 현재의 고객들뿐만 아니라 미래의 잠재적인 고객들도 고려해야 한다. 급변하는 세계 해운시장의 상황과 물동량과 선복량 등에 대한 정확한 정보는 경영자가 의사결

정하기 위한 중요한 근거자료가 된다.²²⁾

2) 목표시장의 결정

목표시장 혹은 표적시장이란 마케팅 활동의 주된 대상이 되는 특정 고객집단을 말한다. 해운업이 마케팅 전략의 효율성을 높이려면 전체 해운시장을 구성하는 여러 세분시장에 대하여 이에 상응하는 전략을 구사해야 한다. 왜냐하면 이러한 세분시장은 저마다 선호하거나 마케팅 활동에 대한 반응과 수익성이 다르기 때문이다.²³⁾ 경영자는 시장조사의 효과를 분석하고 해운업자의 내부적 환경과 능력을 고려하여 목표시장을 결정하게 된다. 소비자 지향적인 (consumer-oriented) 시장상황에서는 고객의 선호도를 유발하기 위해 여러 가지 마케팅 활동을 한다. 그리고 마케팅 활동은 목표시장을 결정하는 해운업체의 경영정책과 마케팅 정책에 따라 구체적으로 결정하게 된다.

목표시장을 결정하는데 있어서 해운업체는 자체의 능력과 기술 그리고 경험 (know how)의 정도 등을 고려하고 세계 경제의 방향과 장·단기적인 해운시장 등 내외적 환경을 분석하여 목표시장을 결정하여야 한다. 목표시장의 설정시 유의사항으로는 다음과 같은 것들이 있다. ① 공간적 구분 : 고객의 지역별·공간별·공산권 등으로 구분하고, ② 시장의 능력 : 예상지출비, 물동량을 산출하며, ③ 목표시장의 수 : 단수(單數) 복수(復數)를 결정한다.

제3절 해운서비스 마케팅

1. 해운기업의 마케팅

해운기업의 경영활동과 관련하여 해운마케팅이라고 할 경우, 그것은 기업목

22) 김홍섭, 전계서, 1985, pp.94-95

23) 김원선, 「마케팅 관리론」, 경문사, 1985, p.299.

적을 보다 효과적으로 완수하기 위하여 현재와 잠재 화주들의 일차적 욕구(Needs) 및 이차적 욕구(Wants)를 만족시켜 줄 수 있도록 서비스를 전략적으로 계획하고, 조직하고, 통제하여 해운시장에서 그 기능을 다할 수 있도록 경영활동을 전개하는 것을 가리킨다.²⁴⁾

해상에서의 물적유통은 1960년대 초 씨랜드(Sea-Land)사가 최초로 컨테이너선을 북대서양 항로에 취항하고 1970년대 극동지역에서 컨테이너화(Containerization)에 의한 해상수송이 활발해 짐에 따라 오늘날 국제 복합운송의 형태로서 발전하기에 이르렀다. 당시 선진국들의 경제가 고도로 성장함에 따라 증가된 대량의 물동량 처리, 개방경제하의 자국상품의 국제경쟁력을 지지·강화하기 위하여 유통의 근대화와 유통비용의 중요성이 인식되기 시작하였고 정부의 유통구조 근대화 시책과 더불어 제조기업과 해운기업의 물적유통체계의 효율성을 제고, 소비자 위주의 수송서비스 제공 등과 같은 구체적인 형태로서 나타나고 있다.

즉 해상수송의 생산성 향상과 비용절감은 비단 해운기업의 문제일 뿐만 아니라 화주에게도 중요한 과제가 되고 있는 실정이다. 컨테이너라고 하는 단순한 수송용기를 매체로 하여 서로 다른 교통수단이 상호 유기적으로 결합하고, 능률적인 복합일괄수송이 가능하게 됨으로써 수송서비스 이용자인 화주는 전통적으로 각 물류단계의 전업자와 개별운송계약을 체결하는 번잡함을 회피할 목적으로 일괄책임의 부담과 통운비(Through Rate)에 의한 일괄수송의 인수를 구하게 되었다.

수요측의 욕구(Needs)에 부응하기 위하여 정기선 시장에 등장한 국제복합수송이라고 하는 새로운 유형의 수송서비스는 ① 일괄수송책임(Single Liability)의 인수, ② 통운임(Through Rate)의 제시, ③ 복합운송증권(C/T, B/L)의 발행이라고 하는 세 가지 기본요건에 의하여 특징 지워지며 재래 정기선 수송방식에 비하여 ① 수송수배의 편리성, ② 문제해결의 편리성, ③ 수송시간 및 운임의 자유선택, ④ 화물추적·통관 등의 서비스 질 향상과 같은 장점을 창출

24) 織田政夫, “定期船海運 國際複合輸送,” 海運經濟研究 第21號, 1984.

하게 되었다.²⁵⁾ 이러한 현상은 피어슨(Pearson)²⁶⁾이 연구한 영국 화주(Shipper)들의 서비스 인식에 관한 연구에서 지적하고 있는 “비용인식적인 관점에서 서비스 질을 중시하고 서비스 지향적으로 중점이 옮겨가고 있다”는 결과와 잘 일치하고 있음을 보여주고 있다.

한편 1970년대 초반에 국제복합수송의 주 내용은 소프트(Soft)적인 측면보다는 하드웨어측면에 치중하고 수송형태도 포트 투 포트(Port to Port)가 주요 경쟁영역이 되었다. 즉 내륙까지의 일괄수송 서비스의 확대가 지체되었기 때문에 제공되는 해운서비스의 “질”과 “경쟁요건”은 주로 선박 및 부두터미널의 기술적 특성에 의하여 규정되었다.²⁷⁾ 이 때문에 비가격경쟁부문의 우위가 경쟁사에 의해 쉽게 추격당하고 평균화되어 개별기업의 컨테이너 수송서비스 개성, 즉 차별화가 실현되기 어렵게 되었다. 그 결과 화주가 수송서비스를 선택하는데 있어서 운임 및 그 외 유통비용을 주요 판단기준으로 삼게 되었다.

따라서 동맹선사는 맹외선으로부터 운임절하 경쟁에 대처하고 집하경쟁을 보다 유리하게 전개하기 위하여 복합일괄 수송체계의 정비를 시도하였다. 결국 컨테이너 선사의 과당경쟁이 운임부분에 미치는 영향을 최소화하는 수단으로써 수송서비스의 차별화를 도모하였다. 육·해·공의 서로 다른 교통수단에 의해 형성된 일괄복합수송시스템의 질적 내용은 선박, 부두터미널 등의 하드웨어에서 규정된 해상부문의 서비스 질과는 달리 경쟁사에 의해 쉽게 추격당하지 않고 시장에서 비교적 안정적으로 경쟁우위를 확보, 유지할 수 있다는 것이다.

실제로 해운기업들은 종래의 전통적인 개념의 수송활동, 즉 해상수송 활동에만 국한하지 않고 물적 유통관리라는 관점에서 해운 서비스의 범위를 확장시켜가고 있으며 국제복합운송, 도어 투 도어 서비스(Door to Door Service), 플로어 투 플로어 서비스(Floor to Floor Service)등과 같은 양질의 수송 서비

25) 織田政夫, 上掲書.

26) Roy Pearson, *Container Line Performance and Service Quality*, University Liverpool, Marine Transport Center, 1980, p.22.

27) 織田政夫, 前掲書, 1984, pp.24-25.

스를 소비자인 화주에게 제공하고자 기업의 경영전략 및 서비스 마케팅 전략을 바꾸고 있다. 즉, 시장과 제품이라는 두 가지 기본변수를 축으로 ① 시장 침투전략, ② 시장개발 전략, ③ 제품개발전략이 있다. 그러므로 정기선사의 마케팅 전략은 자연히 화주의 욕구를 충족시켜주기 위한 양질의 해운 서비스 창출과 이를 위한 전략을 수립해 나가는 것이 시급한 과제가 되고 있다. 이러한 현상은 국제복합운송의 한 형태인 NVOCC(Non Vessel Operating Common Carrier)의 출현으로써 더욱 중시되고 있다.

2. 해운마케팅 철학의 변천

해운마케팅에서의 마케팅 개념 형성 배경을 마틴 벨(Bell)²⁸⁾에 의한 발전단계에 의거하여 세 단계로 구분하고 해운마케팅에서의 단계별 마케팅 개념의 특징은 다음과 같다.

1) 생산중심지향개념(Production-oriented Concept)

산업혁명으로 대량생산이 가능하게 되었고 생산은 자급자족 목적에서 교환의 목적으로 전화하게 되었다. 그러나 상품이 수요에 따라 비해 상대적으로 적은 경우에는 상품의 판매는 그다지 큰 문제가 아니었다. 따라서 마케팅의 문제도 즉각적으로 나타나지는 않았다. 이러한 경우 소비자들이 공급자에게 접근해야 하여 소위 판매자 시장이 형성되며, 이를 대량유통의 단계라고 한다.²⁹⁾

1960년대 이후의 세계경제는 고도성장과 놀라운 기술혁신의 발전에 힘입어 대량생산 및 대량소비의 구조를 현저히 나타내었으며, 이에 따라 세계해운은 주요 물류수단으로써 그 중요성이 커지고 그에 따라 양적, 질적 향상을 추구

28) M. L. Bell, *Marketing Concepts and strategy*, Houghton Mifflin Company, 1979, pp.5-6

29) *ibid.*

해 나갔다. 사실상 1970년대 초기까지 해운시장에서는 기술혁신의 도입을 축으로 운항선대를 경쟁적으로 확대하는 것이 개별기업의 가장 중요한 과제가 되었고 나아가서 해운기업을 확대, 성장시켜 나가는 것이 가장 유력한 수단이였다. 따라서 이 시대에는 이윤획득 및 확대성장이라고 하는 기업의 본질적인 목적을 추구하면서 선복확대와 비용효율을 향상시키는 것이 무엇보다도 효과적인 수단이 되었다. 즉 해운기업의 경영확대와 선박의 대형화, 고속화, 전용선화, 자동화 등의 여러 가지 현상이 빠른 속도로 진전되고 전후의 해운사를 특징지었던 것은 그 시대상황을 잘 나타내주고 있다.

결론적으로 해운기업은 운항선복의 확대와 운항비의 합리화, 서비스를 개선하는데 있어 평균적인 노력을 하는 것으로서 비교적 쉽게 기업목적의 완수하는 것이 가능하였다.³⁰⁾

그리고 생산물의 판매, 즉 집화 자체에 큰 규모의 경영자원을 투입한다거나 또는 그에 따른 많은 노력을 필요로 하지 않았다. 무엇보다도 시장에 대한 기업의 이러한 인식과 자세에 기초하여 마케팅을 일반적으로 생산중심의 마케팅으로 부를 수 있지만 1973년 제1차 오일쇼크 이전의 해운업에서 관찰된 마케팅은 이러한 단계가 있었고 결국 해운업에 있어서 마케팅은 하드웨어가 선행하고 취득한 선박에 화주를 유인하기 위한 일방적인 세일즈 지향이었다.

2) 판매중심의 마케팅(Sales-oriented Concept)

계속적인 대량생산은 대량 유통시스템에 재고를 축적시켰고 대량유통은 근본적인 문제를 해결해 주지 못한다는 것을 점차로 인식하게 되었다, 따라서 판매가 중요하다는 인식이 나타났으며, 문제해결을 위해 강력한 판매수단과 공격적인 광고가 나타나기 시작했다. 이를 공격적 판매의 단계라고 하며, 이 시기의 마케팅 개념은 생산된 제품을 판매함으로써 이익을 얻는다는 것이었다.³¹⁾

30) 織全政夫, 前掲書, 1984

운항선복의 확대, 선박의 대형화, 전용선화, 고속화, 자동화 그리고 항만기능의 개선 등과 같은 생산중심의 경영노력은 해운업의 생산성을 향상시킴과 동시에 해운서비스의 생산, 공급을 비약적으로 증대시켰다.

사실 이러한 선복공급분야의 일대혁신은 1970년대를 맞아 최고조에 달했으며, 동시에 진행된 조선기술의 진보와 조선설비능력의 확대가 여기에 상승작용을 하였다. 이 때문에 해운시장의 잠재적 공급과잉압력이 이 시기에 강하게 나타났다. 또한 제1차 오일쇼크가 세계경제의 저성장을 유발하고, 그 결과 해상무역량이 감소되었으며, 시장의 불확실성을 정착시켜 1979년의 제2차 오일쇼크까지 이어졌다.

결국 에너지 위기는 세계경제와 해상무역을 구조적으로 변형시켜 일거에 과잉선복과 이에 따른 저운임 시황이 만성화되었다. 시장구조의 변화에 의한 과당경쟁이 항시 존재함으로써, 싫든 좋든 수익성 확보를 위하여 마케팅의 중요성은 현저히 높아졌다. 또 기술혁신의 발전이 선박운항비용에서 차지하는 고정비 부분을 증대시킴으로써 마케팅의 중요성이 현저히 높아졌다. 특히 탱커 시장을 중심으로 선박수요구조가 격변하고, 연료비의 급등이 대형선의 유의성을 현저히 감소시킴으로써, 비용효율과 선복확대를 주안점으로 하고 혁신투자를 기반으로 하는 종래의 전통적인 생산주도형 마케팅에 변화가 생겼다. 즉, 비용효율을 경쟁요소로 하는 대형화, 전용선화에 의해 기업목적을 달성하고자 하는 종전의 사고로부터 탈피하고, 구조변동의 와중에서도 보다 안정적이며, 수익성을 유지할 수 있는 시장영역을 탐색하고 여기에 적합한 선박유형을 모색하는 판매와 수익성을 우선시 하는 판매주도형의 마케팅으로 이행하는 것이 두드러지게 나타났다.

따라서 해운기업의 마케팅 개념은 기업의 확대 성장지향으로부터 수익성을 우선하는 개념으로 대체되고 선박투자결정, 비경제선의 처분, 기타 경영차원의 이윤 등이 훨씬 큰 비중을 차지하게 되었다.³²⁾ 그것은 “만든 것을 판다”는 일

31) M. L. Bell, *op.cit.*, 1979, pp.5-6.

32) 織田政夫, 前掲書, 1984.

방통행적 마케팅 지향이 아니고 “팔릴 수 있는 것을 만든다”라는 판매중심지향으로 향하고 있음을 가리킨다. 그러나 환경의 변화에 따라서 이러한 개념도 퇴색하기 시작했고 새로운 마케팅 개념이 등장하기 시작하였다.

3) 고객중심지향의 개념(Customer-oriented Concept)

기업은 그릇된 제품을 만들어 과대하게 판매함으로써 나타나는 비관적인 상황을 피해야 했고 대인판매는 구매자나 공급자의 실수를 조정해 주는데 더 이상 쓸모가 없어졌다. 그 이유는 소비자의 소득증가, 경쟁의 심화 등으로 나타난 구매자의 선택범위와 자유재량의 증가이다.³³⁾ 즉, 하나의 기본적인 시장욕구는 선택에 대한 욕망이며, 또한 소비자의 욕망은 결핍의 상황 하에서는 잠재적일지 모르지만 풍요로운 상황, 선택범위가 넓은 마케팅시스템 아래에서는 명백하게 나타나게 되는 것이다.³⁴⁾

따라서 판매중심의 사고에서 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품을 만들어야 한다는 마케팅 중심의 사고가 형성되기 시작하였고, 기업은 소비자의 요구를 발견하고 충족시키려는 노력을 경주하기 시작하였으며, 이를 광고, 판매촉진, 시장조사 등 종래에는 분산되어 영업하던 활동을 마케팅 중심으로 통합하기 시작했다.³⁵⁾ 이러한 시기를 마케팅 개념의 단계³⁶⁾라고 한다.

해운에 있어서도 마찬가지로, 생산자중심의 판매지향에 기초한 서비스 수준은 화주가 바라는 서비스 수준과 격리되기 쉽고 그 만큼 화주에게 불만족을 가져다주게 된다. 이 때문에 해운기업은 화주의 신뢰를 충분히 얻을 수 없고 긴밀한 통합관계를 확보하는 것이 어렵다. 따라서 특정 화주와의 결합이 약할 경우, 그 기업은 경쟁시장에서 불리한 입장에 서게 되고 과당경쟁으로부터 더

33) F. E. Webster. *Marketing for Manager*, Harper and Row, 1974, p.10.

34) L. P. Feldman, “Social Adaptation - A New Challenge for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.35, July, 1971, p.55.

35) L. A. Allen, *Intergrated Marketing : The Customer know Best*, Dun's Review and Modern Industry, 73, Jan., 1959, p.41.

36) M. L. Bell, *op.cit.*, 1979, pp.5-6.

큰 영향을 받게 된다. 그 결과 해운업의 경영 및 마케팅의 기본개념은 화주의 입장에서 그들의 현재 및 미래의 욕구에 적합한 서비스를 생산, 공급하고 화주에게 이익을 가져다주며 그들을 진정으로 만족시키면서 가능한 한 능동적인 움직임에 의하여 자기에게로 선복수요를 유인하고 이윤획득 및 확대성장과 같은 기업목적을 달성하는 마케팅의 보다 높은 이념에 기초하지 않으면 안된다.

즉 고객중심지향의 마케팅은 “해운 서비스의 수요산업이 어떠한 경쟁관계에 있는가?”, “그들의 경쟁에 있어 해운이 어떠한 역할을 기대 받고 있는가?”, 라는 화주가 속한 산업의 경쟁사정과 화주의 경쟁우위, “이 경쟁시장에서 살아남고 성장해가기 위해서 화주가 무엇을 모색하고 있는가?” 라는 화주의 욕구와 시장의 욕구를 찾아내는 것을 본질로 한다.³⁷⁾ 특히 1980년대와 1990년대의 해운경영의 특징은 서비스 제품의 차별화를 통한 기업의 비교우위 확보가 무엇보다 강조되고 있다. 종래의 항구간 수송서비스 제공으로부터 국제복합수송이라는 고부가가치 서비스를 생산함으로써 고객의 욕구에 한층 더 가까이가고자 노력하고 있다는 사실에서도 잘 나타나고 있다.

이처럼 화주와 긴밀한 공급관계를 확립해 나가는 것은 당해 해운기업을 경쟁시장에서 유리한 입장에 세운다. 왜냐하면, 이러한 비가격경쟁 부분에서의 유리한 기반은 가격경쟁의 열세를 보완하고 가격경쟁에 의한 타사로부터의 침략을 저지하는 힘이 우세하기 때문이다. 바꾸어 말하면 그만큼 가격경쟁으로부터 받는 영향을 줄일 수 있다. 이것은 부정기선 및 탱커시장의 경우에도 해당되며, 특히 동맹의 운임협정에 의해 가격경쟁이 억제되고 있는 정기선 시장과 같이 비가격경쟁력을 중시하는 시장에서는 대단히 중요한 경쟁요인으로 작용한다.

결국 기업활동의 모든 것이 고객에서 시작해서 고객에서 끝나는 것으로 여기게 되었다. 이러한 측면에서 마케팅 활동은 시장이 어디에 위치하든 간에 지역적으로 또는 정치적인 경계를 뛰어넘어 고객에게 만족을 가져다주는 고객중심의 개념형성이 가장 중요한 것이 되어 있고, 더욱이 기업의 국제화와 더

37) 織田政夫, 前掲書, 1984.

불어 더더욱 이러한 고객중심의 방향으로 발전해 가고 있는 것이다.³⁸⁾

3. 해운기업의 국제마케팅

국가간의 운송을 기초로 하여 서비스를 제공하는 해운기업의 경영활동에 관련하여 해운기업의 마케팅 역시 국제 마케팅의 개념으로 정의할 수 있으며, 해운기업의 국제마케팅은 다음과 같은 국제마케팅의 개념의 정립으로부터 국내마케팅과 국제마케팅 활동을 정의할 수 있다.

1) 국제마케팅의 개념

국제 마케팅은 학자 및 연구목적에 따라 여러 가지로 정의될 수 있다. 미국 마케팅협회(American Marketing Association)의 마케팅에 대한 정의를 확장하는 한편 기업의 해외시장 개입에 초점을 맞추어 국제 마케팅이란 “개인 및 조직의 필요와 욕구를 충족시키는 교환을 위하여 기업이 해외시장에 개입하고 아이디어, 재화, 용역의 개념, 가격, 판매촉진 및 유통을 다국적으로 계획하고 수행하는 과정”이라고 정의하고 있다.

이상의 정의에 제약점이 있음에도 불구하고 이 정의는 국제 마케팅의 본질적인 특성을 잘 나타내고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기업의 해외시장 개입과 관련한 마케팅 과정을 나타낸다. 기업이 국내 시장의 한계성을 벗어나 해외시장에 개입하는 모든 형태의 국제사업 즉 무역, 직접투자, 그리고 라이선싱, 프랜차이징 등의 국제제휴와 관련한 마케팅 과정

38) 코틀러(P. Kotler)는 마케팅을 “교환과정을 통하여 인간의 욕구와 욕망을 만족시켜 주는 것을 지향하는 세계적인 활동”이라고 규정하고 있다. 이처럼 코틀러(Philip Kotler)는 마케팅 개념을 종래의 기업위주 또는 생산 및 판매위주의 제한된 범위에서 오늘날 통용되는 보다 폭넓은 범위로까지 확장, 발전 시켰으며 또한 소비자 중심 내지는 소비자 지향적인 관리 철학을 병행시킬 것을 주장하고 있다.

P. Kotler, *Marketing Management : Analysis, Planning and Control*, 3rd. ed., Prentice-Hall Inc., 1976. p.5.

에 관하여 다룬다. 그러므로 직접적이든 간접적이든 해외시장과 관련이 없는 마케팅과정은 포함되지 아니한다.

둘째, 이 정의는 생산자 중심이 아닌 고객중심의 마케팅을 강조한다. 제품을 만들어 놓고 고객을 찾는 것보다 제품을 제조하기 전에 고객의 필요와 요구를 충족시키기 위한 해외시장조사 등의 노력을 중요시한다.

셋째, 교환되는 것이 유형의 제품뿐만 아니라 아이디어나 용역 역시 포함된다는 사실을 분명히 해 준다. 예를 들어, 기업이 기술지도 혹은 회계자문 등과 같은 용역을 해외에 추진하는 행위도 국제 마케팅으로 본다.

넷째, 유통은 단지 국제 마케팅 믹스의 한 부분일 뿐이며, 마케팅 믹스의 다른 부분들도 동일한 중요성을 가진다는 것을 나타낸다. 종래 수출위주의 해외시장 개입 아래서는 해외유통업체를 통한 판매가 중요한 위치를 차지했었다. 그러나 효과적인 국제마케팅을 위해서는 제품, 가격, 유통 및 촉진 등의 마케팅 믹스가 통합되고 조정되어야 한다.

다섯째, 여기서 다국적이란 말은 기업의 마케팅 과정이 여러 국가에서 수행되고 조정되어야 함을 의미한다. 한 국가에서의 활동이 다른 국가시장에 영향을 미치므로 기업의 해외시장이 다변화되고 개입방법도 점차 고도화될수록 여러 국가에서의 마케팅 활동이 전사적인 관점에서 통합 조정되어야 한다는 것을 나타낸다.

2) 국내마케팅과 국제마케팅

또한 기업이 두 개 내지 그 이상의 국가에서 마케팅 활동을 하게 될 때 부딪히는 문제로서 과연 국내 마케팅과 국제 마케팅 사이에는 어떠한 차이가 있는가?³⁹⁾라는 근본적인 의문과 마케팅 활동이 국제적으로 진행될 때 어떻게 달라지는가? 라는 두 가지 질문에 부딪히고 또한 답을 구하지 않으면 안 된다.

39) Bartels, "Are Domestic and International Marketing Dissimilar?", *Journal of Marketing*, July, 1968, pp.56-61.

터프스트라(Terpstra)⁴⁰)는 이 문제에 대하여 다음과 같이 주장하고 있다. 무엇보다도 국제 마케팅이 마케팅이라는 것을 인정해야만 하며, 국제 마케팅은 국내 마케팅이 행하는 일련의 관련활동을 그대로 포함한다.

그러므로 이들 양자간의 차이점은 행하여진 활동이나 기능이 아니고 행하여지는 방법에 있다. 이러한 관점에서 본다면 본질적인 차이가 있다고 말하기 보다는 운용방법 등에서 차이가 있다는 것이 터프스트라(Terpstra)의 기본입장이다. 그렇다면 과연 국제 마케팅은 일반적으로 볼 때 효율적인 마케팅 관리의 부분으로서 언급되지 못한 어떠한 새로운 원칙을 포함하고 있는지에 대한 의문이 제기된다. 결국, 외국시장은 소비자, 생산자, 재판매업자 및 정부로 구성이 되고 기업의 입장에서 볼 때 무엇보다도 이러한 구매자에 대한 조사가 선행되어야 하며, 그들의 욕구충족을 위하여 마케팅 믹스변수를 적용시켜 나가야 한다. 그러므로 한 국가내의 다른 여러 지역에서 성공적인 마케팅 활동을 하는 판매업자에게는 국제 마케팅으로 인하여 생겨나는 새로운 문제점은 없다고 하겠다.

코틀러(Kotler)⁴¹)는 이에 대하여 다음과 같이 주장하고 있다. 무엇보다도 국제 마케팅과 국내 마케팅을 분리하여 취급하는 이유는 어떠한 새로운 원리나 이론이 다르기 때문에서가 아니라 오히려 효율적인 마케팅 관리의 단계, 개념 및 기술 등은 양자가 똑같다. 단지 국가간의 차이점이 한 국가내의 지역적인 차이점보다는 훨씬 더 크고 복잡하다는 면에서 그러하다. 그러므로 국제 마케팅관리자는 특별한 환경요인을 충분히 이해하여야 하고 시장운용에 관한 가장 기본적인 가정까지도 때에 따라서는 없애야 할 필요성이 대두된다. 대체적으로 코틀러(Kotler)의 견해는 앞서 언급한 터프스트라(Terpstra)의 그것과 일치하고 있다.

물론 여타 학자들은 국제 마케팅의 특이성과 독특함을 강조하고 또한 국경을 넘어간다는 단순한 사실 자체가 마케팅관리자에게 새로운 경제적, 정치적

40) Terpstra, *International Dimensions of Marketing*, Boston: Kent Publishing Co., Ltd 1982, p.2.

41) Kotler, *op,cit.*, 1976, p.468.

그리고 법적인 제약점을 가져다주는 것을 역설하고 있다. 다시 말하면, 이러한 제약점들 때문에 기업이 국경을 넘어서 영업을 하고자 할 때 기업의 마케팅 프로그램을 변형시켜야 한다는 것은 다국적기업의 국제마케팅 전략의 수립과 실행에 중요한 요소가 되지 않을 수 없다. 그러므로 국내 마케팅과 국제마케팅의 구체적인 차이점은 마케팅 활동의 기본원리 및 실행방법 등에 있는 것이 아니고 기업이 활동하게 되는 대외적인 환경요인에 있다고 하겠다.

국제 마케팅에 대한 명칭도 학자에 따라 수출마케팅(export marketing), 해외마케팅(foreign marketing), 다국적마케팅(international marketing), 범세계적 마케팅(global marketing)등과 같이 다양하게 사용된다. 이러한 명칭의 차이는 기업의 해외시장 개입수준과 밀접하게 관련되어 있고, 일반적으로 국제 마케팅은 위의 네 가지 명칭을 모두 포함하는 개념으로 이해되고 있다. 명칭의 차이는 기업들의 국제화 단계에 대한 관점의 차이를 반영하며 마케팅 활동에 대한 강조점이 달라지는 것을 의미하는 것이다.

3) 해운기업과 국제 마케팅

일반 제조업체의 경우 국제마케팅은 국경이 무시되고 자본을 중심으로 초국가적인 기업경영을 기반으로 하여 실시되는 마케팅 활동이다. 즉, 생산 재료의 조달, 생산 및 판매거점이 세계 각 지역으로 현지화 되어 있고, 경영전략에 대한 의사결정도 분권화된 각 지역에서 수행하는 기업경영이다. 그러나 국제 정기선 해운은 기본적으로 특정항로에서 정해진 운항일정과 공표된 운임률에 따라 주요항에 기항하는 국제성을 가지고 있기 때문에 일반 제조업자에서의 국제마케팅과 정기선사의 국제마케팅을 출발점에서 다소 차이가 있다.

그렇다면 해운기업의 국제마케팅의 대상이 되는 것은 정기선사의 국제적 기업경영은 어떻게 정의할 것인가? 정기선해운의 국제적 기업경영에 대한 명확한 정의는 내리기 어려우나 일반적으로 ① 가능한 한 세계적으로 넓은 서비스 망을 구축하고, ② 화주가 요구하는 수준 높은 부가가치서비스를 주요 항로에

서 원스톱 쉽핑(One-Stop-Shipping)방식으로 제공할 수 있는 서비스 체제를 갖추고 활동하는 것을 정기선사의 국제적 기업경영이라 볼 수 있다. 또한 이런 국제적 기업경영의 마케팅을 해운기업의 국제마케팅이라 볼 수 있다.

한편 세계경제의 국제화가 급속히 추진됨에 따라 세계시장에서 활동하고 있는 주요 고객(제조업체, 소매업자)들은 양질의 국제금융서비스를 세계적으로 제공받을 수 있는 것처럼 정기선사로부터도 수준 높은 국제물류 서비스를 전 세계적으로 제공받을 수 있도록 요구하고 있다. 예를 들면 컴퓨터, 통신기기, 자동차 회사들은 세계 각 시장에 판매해야 하며, 선진국의 주요 유통업체들도 다양한 지역으로부터 물품을 구매·판매해야 하기 때문에 이러한 고객들은 국제물류 서비스업자인 정기선사에게 국제적 기업경영을 요구하게 된다. 국제종합물류서비스 중 수송부문은 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 국제무역활동에서 수송서비스를 중심으로 국제종합물류 서비스를 지향하는 정기선사는 경영활동의 국제화를 추구하는 고객의 욕구에 적합한 질 좋은 서비스를 세계적으로 제공할 수 있어야 한다.

제3장 한중항로의 마케팅 환경분석

제1절 중국해운시장의 환경변화

1. 중국해운시장의 환경

중국은 1978년부터 개혁개방정책을 통해 과거의 자력갱생을 내세웠던 추상적이고 관념적인 경제정책에서 탈피하여 실용주의 관점에서 중국의 현대화를 추진하고 세계경제로의 편입을 가속화시키고 있다.

중국은 WTO 가입으로 개방확대와 더불어 국제규범 준수에 속도를 더하게 되었으며, 수출에 힘을 얻음과 동시에 내수시장의 개방을 점진적으로 확대하고 있다. 그리고 2008년 올림픽과 2010년 세계무역박람회라는 국제적 행사개최에 따른 수요뿐만 아니라 세계경제로의 편입에 따른 거대한 잠재시장으로 인해 세계 최대기업의 목록인 포춘 500대 기업 중 중국에 진출해 있지 않는 기업은 별로 없으며, 또한 이는 한국에 있어서 또 하나의 경쟁국이 생긴다는 부정적인 측면과 중국시장이 라는 상당히 매력을 가진 시장을 개척할 수 있는 천재일우의 기회이기도 하다.

<표 3-1> 對중국 수출입 동향

단위 : 천불, %

년도	수출액	증가율	수입액	증가율
2004	593,647	35.4	560,811	35.8
2003	438,473	34.6	413,096	39.9
2002	325,642	22.1	295,303	21.1
2001	266,661	7.0	243,567	8.2
2000	249,240	27.7	225,095	35.8

자료 : 한국무역협회 무역통계 서비스, <http://stat.kita.net/>

한·중 양국은 1992년 8월 수교이후 짧은 기간동안 다양한 사업 전반에 걸쳐 급속한 발전이 이루어지고 있으며 호혜평등의 원칙을 바탕으로 각자 경제적 우위의

기초 하에 과거 홍콩 등을 경유한 간접 경제교류에서 직접 교류로 전환하였으며 한국의 對중국투자는 수교 전인 1988년부터 홍콩, 일본 등 제3국을 경유하는 형태로 시작하여 총투자기준 건수로는 1992년에, 금액으로는 2001년에 미국을 초월하여 중국이 당해연도 한국의 최대 투자대상국으로 부상하였으며, 對중국 직접투자는 누계수준으로 2001년 말 6,087건, 54.1억 달러로 미국에 이어 한국의 제2위 투자대상국이 되었다.

<표 3-2> 한국의 對중국 연도별 투자현황

구 분	'04.3.1~3.20 금액(억불)	'05.3. 1~3.20 금액(억불)	증가율(%)
· 일 본	27.2	27.4	0.6
· 미 국	16.4	16.5	0.8
· 중 국	15.2	19.8	30.6
· ASEAN	12.5	13.5	8.1
· E U	15.2	15.6	2.7
· BRICs	18.8	25.2	34.4
· 중 동	12.8	20.3	58.7
· 중남미	3.4	4.1	20.4

자료 : 산업자원부, 지역별 수입 증감율 추이 2005. 4.

여기서 2004년도 중국의 경제 분석을 통하여 경제 환경을 진단해 보고자 한다.

중국공산당 기관지 인민일보는 1월 26일자 '2004년 중국경제 어떻게 볼 것인가' 인가라는 기사를 통해서 중국의 경제상황을 심층 분석했다.

특히 전 세계의 이목을 집중시켰던 긴축제정에 대해서는 공업부문의 과열을 억제하고 농업과 서비스업 발전에 주력해 부문별 균등화를 추구하는 한편 경제수치의 지나친 등락을 방지하기 위한 것이라며, 연평균 9.5%의 GDP성장 수치가 그 성과를 나타내고 있다고 지적했다.

① 9.5%의 성장률

2004년 중국의 GDP 성장률은 9.5%를 기록하며 8.5~9.0% 수준을 점쳤던 전문가들의 견해에서 크게 벗어났다. 이러한 고성장을 어떻게 할 것인가를 놓고 의견이 분분한 것이 사실이다. 우선 성장주기 측면에서 보면 중국 경제는 고성장 주기에 들어섰다는 점을 감안해야 한다. 중국경제는 1998년부터 5년간 반디플레이션 정책을 끝내고 2003년부터 새로운 경제성장기에 접어들었다.

개혁개방 이후 중국 GDP의 연평균 성장속도는 9.4%에 달하며, 작년 9.5%의 수치는 평균적인 수준이라고 할 수 있다. 외국 전문가들은 작년에 중국정부가 시행한 거시조정(긴축정책)이 중국의 경제성장을 둔화시킬 것이라고 전망했으나, 사실이 정책은 단순한 억제가 아니며, 더욱이 총체적인 긴축이 아니다. 거시조정의 근본 목적은 경제의 지나친 편중을 방지하고 파동을 안정시키는 데에 있다.

<표 3-3> 2004년 중국의 주요 경제지표

부문	내용	실적	전년대비
GDP	전체	136,515억위엔	9.5%
	1차산업	20,744억위엔	6.3%
	2차산업	72,387억위엔	11.1%
	3차산업	43,384억위엔	8.3%
농업	식량 생산량	4,698억kg	9.0%
투자	고정자산투자액	70,073억위엔	25.8%
무역	수출입통액	11,547억위엔	35.7%
고용	신규취업인구	980만명	
	등기상 실업률	4.2%	(-)0.1%
물가	물가상승률	3.9%	(-)0.2%
공업	공업증가치	62,815억위엔	11.5%
소비시장	사회소비품 소비총액	53,950억위엔	13.3%
국민소득	도시민 연평균 소득	9,422위엔	7.7%
	농민 연평균소득	2,936위엔	6.8%

자료 : 한국해운신문, 2005. 4.

이러한 점은 2004년 각 분기별 GDP 성장상황을 통해 이미 검증됐다. 2004년 1분기는 9.8%, 2분기 9.6%, 3분기 9.1%, 4분기 9.5%로 전체적으로 균형을 이루고 있다. 2004년 4분기 GDP 성장률이 3분기보다 0.4% 상승한 원인은 거시조정으로 인해 공업성장속도와 사회고정자산투자의 성장속도가 떨어졌음에도 불구하고 농업생산량이 대폭 증가했기 때문이다. 특히 가을 곡식은 10.35% 증가했다.

4분기에 1차 산업(농업) 생산량을 향상시킴과 동시에 3차 산업(서비스업)도 빠른 성장을 나타냈다. 여기에서 볼 수 있듯이 2차 산업(공업)의 긴축과 1·3차 산업의 성장 가속화는 거시조정의 구체적인 성과다. 그밖에 왕성한 투자 수요와 국민 소득수준 향상에 따른 소비확대도 중국 경제성장의 또 다른 원동력이다. 특히 농업 경제발전 가속화로 농민소득이 끊임없이 증가됐고, 농촌시장의 잠재력이 분출되고 있다. 또, 작년에 세계 경제가 회복세를 나타내 성장속도는 근 30년 이래 최고일 것으로 예상되며, 이는 중국의 수출 증가에 직접적으로 작용해 경제의 발전을 위해 양호한 환경을 제공한다.

결론적으로 투자·소비·수출의 트로이카는 중국경제를 강력하게 이끌고 있으며, 국민경제의 신속한 발전으로 직결된다. 9.5%의 성장률은 거시조정의 성과를 반영할 뿐만 아니라 비교적 정확하게 중국경제의 발전수준을 반영하고 있는 것이다.

② 중국경제의 거시조정정책

수치상으로 볼 때 2004년 9.5%의 성장속도는 2003년 9.3%보다 높다. 중국의 거시조정의 주요 목적은 두 가지가 있다. 첫째는 일부 업종과 특정지역에 대한 투자가 지나치게 빠른 속도로 증가하는 추세를 억제하는 것이고, 둘째는 농업, 특히 식량생산을 강화하는 것이다. 2004년 각종 지표상의 수치로 볼 때 거시조정의 '보호'와 '억제'의 원칙은 충분히 구현됐다고 볼 수 있다.

우선 '억제' 측면을 살펴보자. 2004년 1분기에 고정자산투자액 성장률은 43%에 달했으나 국가의 거시조정에 따라 뚜렷한 감소세를 나타내며 상반기 28.6%의 성

장에 그쳤다. 1~3분기까지의 성장률은 27.7%까지 떨어졌고, 연간 성장률은 25.8%로 마감했다. 이 같은 성장속도는 2003년과 비교할 때 1.9% 하락한 수치다. 투자 구조도 크게 개선됐다. 1차 산업에 대한 고정자산투자는 2003년 마이너스 19.6%에서 작년 플러스 20.3%로 돌아섰다. 반면, 2·3차 산업에 대한 투자 증가율은 각각 38.3% 및 21.6%로 2003년에 비해 8%, 0.5%씩 하락했다.

특히 일부 지나치게 과열된 업종의 투자 성장속도는 명확히 떨어졌다. 비금속 광물 제품업의 투자성장률은 38.5%포인트 하락했고, 철화합물 제련 및 압연 가공업의 투자성장률은 65.5% 떨어졌다. 비철금속 제련 및 압연 가공업의 투자성장률도 43.5% 감소했다.

다음은 '보호' 측면이다. 작년 중국의 농업생산량은 전례 없는 풍작을 기록했다. 연간 식량 총 생산량은 4,695억kg으로 2003년에 비해 약 9%인 388억kg 증가했다.

이것은 지난 1999년 이후 5년간 이어져 오던 것이 감소세에서 돌아선 것이다. 농민소득도 크게 증가해 작년 농민 평균 소득은 6.8%의 증가세를 나타냈다. 이는 지난 1997년 이래 가장 큰 증가폭이다.

중국 공산당과 국무원은 2003년 4분기부터 농업생산강화를 지원하기 위한 일련의 정책들을 도입했다. 식량과중면적을 확대하는 한편, 단위면적당 생산량도 크게 늘렸다. 생산량 확대와 곡물가격 인상이 겹쳐 농민들의 소득수준도 크게 높아졌다.

③ 경제성장 이면에 숨은 모순

2005년 중국경제 앞에 놓인 도전은 급속한 경제성장의 이면에 숨은 심층적인 모순과 문제를 해결하는 것이다. 중국의 성장방식은 아직 치밀하지 못한 구도에서 벗어나지 못하고 있기 때문에 구조조정의 임무는 여전히 막중하다. 농업의 호황과 농촌의 호경기는 비록 작년 국가경제발전에 중요한 역할을 담당했으나 농업기반이 빈약한 국면은 벗어나지 못했다. 올해 식량생산량을 다시 높이기 위해서는 농지확대, 단위면적당 생산량 향상, 자금지원, 농산물 가격상승 등 4 가지 조건과 함께 인력으로는 해결이 어려운 기후조건까지 뒷받침되어야만 할 것이다.

공업분야에서 작년 석탄, 전기, 석유의 운송능력 부족은 경제성장에 큰 걸림돌로 작용했다. 더구나 올해는 에너지자원 수급여부가 경제발전에 미치는 영향은 더욱 확대될 전망이다. 2004년 중국의 전력생산량은 전년대비 4,930만kW 늘어나 15% 성장률을 나타냈으며, 발전 장비의 생산능력은 4억4,000만kW로 영국·프랑스·독일 3국의 총량에 해당하는 규모다. 그러나 실제 전력생산능력은 발전 장비생산능력에 비해 훨씬 떨어지며, 그 원인은 전력공급 구조상의 모순과 고 에너지 소비산업이 지나치게 많은 데에 있다.

2005년 중국의 경제성장환경은 비교적 양호하다. 오직 진지하게 중앙정부의 과학적 발전관에 입각한 거시조정의 각종 조치를 강화하고 개선한다면, 국민경제발전은 현재의 빠른 속도를 유지하고, 물가는 완만하게 상승하는 좋은 추세를 나타낼 전망이다.

2. 한중항로 해운시장의 현황

1) 물량증가요인

수년간 중국의 무역신장을 촉진시켰던 다음의 4가지 요소는 2005년에도 계속해서 관성적으로 작용할 것이다. 첫째, 국제무역 환경 개선에 따라 중국 수출물량이 강력한 신장을 나타낸다. 둘째, 외국 기업들이 생산기지를 중국으로 옮김에 따라 중국 가공무역 발전이 가속화된다. 셋째 중국 경제가 신1차 성장단계에 접어들어 수출 확대를 위한 기본 조건을 제공한다. 넷째, WTO 가입의 효과로 수출 할당량 제도가 취소됨에 따라 제품 구조가 개선돼 중국의 수출 경쟁력을 향상시킨다.

총체적으로 2005년 수출입 정세는 여전히 낙관적이다. 중국 상무부는 올해 해외 무역 성장률을 15%로 예상했으나 전문가들은 실제로 20% 수준일 것으로 전망하고 있다.⁴²⁾

42) 2005년도 중국해운시장의 전망, 상해항운교역소(上海航運交易所), 2005년 1월 한국해운신문에 기재된 기사내용임.

2) 선복량의 증가

클락슨리서치에 따르면, 2005년 세계 컨테이너 신규선복 인도량은 91만 7,000TEU로, 2004년말 대비 13% 증가할 것으로 예상된다. 특히 4,000TEU급 이상 대형선의 선복은 전년대비 20%로 증, 소형선에 비해 크게 높으며, 이는 국제기반 항로에 일정한 압력을 초래할 것이다.

3) 선복수급 균형유지

중국의 대외무역 정세와 컨테이너 선복증가 분석에 근거해, 2005년 중국 컨테이너 해운 시장 전망은 매우 밝다. 항만 컨테이너 물동량은 계속해서 안정적인 성장세를 유지할 것이며, 성장폭은 15% 가량으로 예상된다. 신규선복 투입량은 2004년에 비해 많겠지만 수출입 물량의 안정적인 성장으로 전체적인 수요·공급은 기본적으로 균형을 유지할 것이다.

4) 항만과부하 지속

최근 들어 국제 컨테이너 무역량 증가로 주요 컨테이너항만에서 동시다발적으로 과부하 현상이 나타나고 있다. 항만에서의 체선·체화로 인해 정기선사는 기항 일정을 맞추는데 어려움을 겪고 있고, 태평양항로에서 컨테이너박스 수급불균형 심화로 극동지역은 공 컨테이너(Empty Container) 부족난을 겪고 있다.

이러한 상황을 호전시키기 위해서는 항만 및 배후시설이 물량 증가세를 뒤따라야 하지만, 단시일 내에 해결될 수 있는 문제는 아닌 만큼 올해에도, 특히 성수기에는 유럽과 미국 항만에서 심각한 과부하 현상이 나타날 것으로 보인다. 선사들은 주요 거점항에서의 혼잡 장기화에 충분히 대비해야 할 것이다.

5) 운임동맹 존폐위기(황해정기선사협의회)

최근 수년간 국제시장에서 공정경쟁의식이 확산됨에 따라 운임동맹이 존폐 위기에 놓일 것으로 보인다. 특히 유럽연합은 끊임없이 운임동맹을 공격하고 있고, 유럽연합 집행위원회는 이미 유럽연합 의회에 정기선업 독점특혜 취소를 내용으로 하는 백서를 제출했다. 운임동맹 제도는 이러한 움직임에 타격을 받아 집단적 운임협상능력이 약화될 것이다.

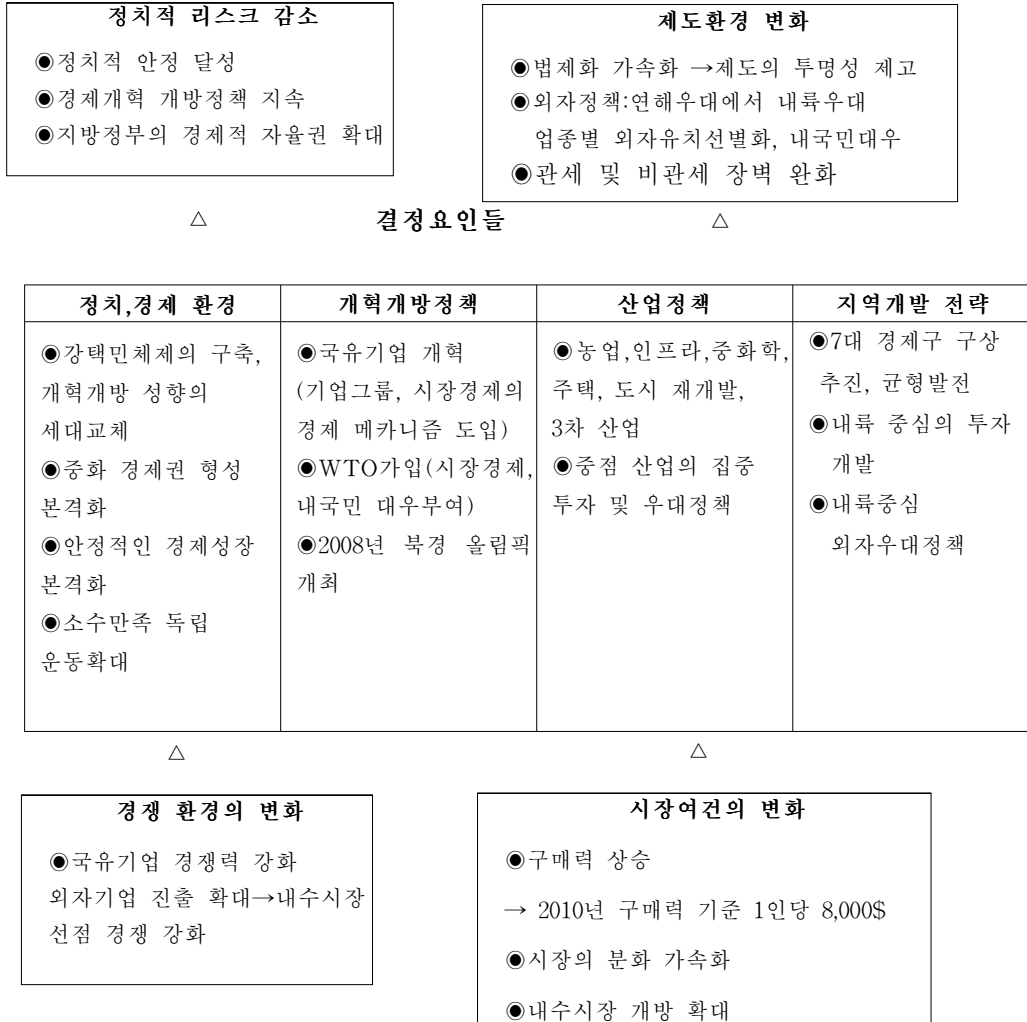
작년에 머스크 씨랜드가 태평양항로 4개 운임동맹에서 탈퇴해 단독 행동을 시작한 사건은 앞으로 운임동맹의 독점적 특권을 크게 약화시키고 결국 해체시키는 결과를 가져올 것이다. 선사들은 앞으로 더욱 준엄해진 경영 환경에 직면할 것임을 각오해야 한다. 한중간의 경우에도

6) 중국시장 경제 환경의 종합전망

중국은 WTO 가입과 더불어 2008년 북경올림픽 개최라는 큰 경제적 호황기를 기대하며 이로 인한 무역관련 법규의 제·개정을 추진하고 있으며 특정금지법, 덤핑방지 고려 등 정책 및 제도를 검토하여 반영함으로써 정책의 투명성을 재고하고 있다. 중국의 경제체제가 합리화되고 공개 경제체제로 전환하면 자유경쟁과 공정 무역체제가 구축, 자원배분과 생산요소의 이용이 효율화된다. 대외무역 확대 및 외국인의 직접 투자 증가에 힘입어 외국의 선진기술, 자본들이 결합한 규모의 경제가 실현될 것이다.⁴³⁾

43) 양평섭, 「중국시장진출전략」, 대외경제연구소, 1997, p.71.

<그림 3-1> 중장기 중국 시장 경제 환경 종합전망⁴⁴⁾



44) 김철규, “중국시장 환경과 진출방안에 관한 연구”, 목원대학교 석사학위논문, 2000.

제2절 한중항로 컨테이너 정기선사의 현황분석

1. 한중항로 서비스 선사의 시장현황

현재 한중간의 항로에서 서비스를 제공하고 있는 컨테이너 정기선사의 경우 황해정기선사협회에 등록된 선사는 다음 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 한중간 운항선사별 투입선대현황

선사명	운항선박 수	서비스 기간
China Shipping	6	1weekly
CK Line	2	1weekly
COCSO/Co-Heung	7	1weekly
C.S.C line	1	1weekly
D.D.C.L	1	1weekly
Dongjin	1	1weekly
Dongnama	1	1weekly
Dong Young	4	1weekly
E.A.S	4	1weekly
F.F.T.C	2	1weekly
Hanjin	1	1weekly
Hansung	2	1weekly
Heung-A	2	1weekly
Hyundai M.M	1	1weekly
Tianjin-Inchon	1	2weekly
KMTC	9	1weekly
Nam Sung	5	1weekly
Nanjing Ocean	1	1weekly
NBOS line	1	1weekly
New Orient	1	1weekly
Pan Con	3	1weekly
Sandong Yantai	2	1weekly
Shanghai Jinjiang	1	1weekly
Sinokor	6	1weekly
Sinotrans	10	1weekly
S.I.T.C	2	1weekly
STX Pan Ocean	5	1weekly
Taiyoung	1	1weekly
T.M.S.C	2	1weekly
Weidong	2	3weekly
T'TL	69Vessel	81/week

자료 : 황해정기선사협회, 2005.3.15

이와 관련하여 황해정기선사협의회에서 제공하는 한중간 2004년도 한중항로 컨테이너화물 물동량현황을 살펴보면 다음<표 3-5>와 같다.

<표 3-5> 2004년도 한중항로 컨테이너 물동량현황

단위 : TEU

		상해	천진	대련	청도	기타	합계
수출	Local	172,663	124,095	49,668	100,958	189,670	637,054
	T/S(환적화물)	18,321	59,184	29,609	31,895	64,748	204,847
	소계	191,984	183,279	79,277	132,943	254,418	841,901
수입	Local	132,027	113,196	64,782	144,662	233,658	688,325
	T/S(환적화물)	39,997	129,798	95,694	101,454	80,658	447,601
	소계	172,024	242,994	160,476	112,731	314,316	1,135,926
합계	Local	304,690	237,291	114,450	245,620	423,328	1,325,379
	T/S(환적화물)	59,318	188,982	125,303	133,439	145,406	652,448
	소계	364,008	426,273	239,753	379,059	568,734	1,977,827

자료: 황해정기선사협의회 2005.3.15일 현재

한중항로에 취항하는 국적선사 중에는 단독으로 선박을 투입하는 업체와 그룹으로 참여하는 공동참여선사가 있다. 장금상선, 흥아해운, 한성선박이 단독으로 서비스를 제공하고 있으며 8개의 국적선사들이 A, B그룹으로 나뉘어 공동배선 형태로 운영되고 있다. 다음 <표 3-6>에서 보는 바와 같이 A그룹의 소속사는 동영해운, 남성해운, 범양상선, 한진해운이며 B그룹에는 현대상선을 비롯한 고려해운, 범주해운, 천경해운이 속해 있다. 현재 29개항로, 69척, 36개사가 서비스를 하고 있다.

A그룹사들은 부산/광양/대련, 부산/울산/상해/토마코마이/히타치나카, 마산/부산/광양/청도, 부산/광양/여천/홍콩/하문/산둥/북주, 부산/마산/광양/천진, 부산/광양/니이가타/히타치나카/영과, 부산/광양/청도 등 다양한 항로를 운영하고 있다. 참여선사는 모두 4개사이며 동영해운 3척, 범양상선 4척, 남성해운 4척을 각 항로별로 배선하고 있다.

B그룹의 경우 부산/상해, 부산/청도, 부산/대련 항로를 1994년초 개설했으며, 1995년부산/천진 항로가 추가돼 현재 5개의 항로를 운영하고 있다. 현재 투입선은

그룹의 선사별로 고려해운 3척, 현대 1척, 천경해운 2척, 범주해운 2척을 투입하고 있다.

현재 국적선사들은 공동운항을 하면서 또 다른 국적 단독선사나 중국국적선사들과 선복교환을 하고 있는데 이는 대하주의 질적재고라는 측면에서 취해지는 전략으로 신규항로의 수요발생에 개별선사가 참여하더라도 그룹내에서의 상호협조관계는 계속 유지하고 있다. 국적선사 4사 8척, 한국공동운항선사 7사 17척, 중국독자운항선사 12사 26척이 서비스를 하고 있다.

<표 3-6> 한중항로 컨테이너 선사(여객선)의 공동운항현황

구분	선사명	선명	총톤수 (G/T)	적재 능력 (TEU)	항로	운항 횟수
국 적 선 사	장금상선	PAN HE	9,951	725	부산/마산/울산/광양/천진	주 1회
		MARE/KE	5,552	597	평택/청도	주 2회
		BERMUDIAN EXPRESS	16,850	1,230	부산.마산.울산.광양/청도	주 1회
		SINOKOR MASAN	3,452	221	평택/천진	주 1.5회
		SALZACH	7,662	350	평택/천진	주 2회
4사 8척	홍아해운				중국 JNJJIANG에 대신	주 1회
	동남아 해운	CHU HONG	7,828	400	부산/광양/상해	주 1회
	한진해운	BE DAI HE	6,182	443	광양/부산/장자강/난징	주 1회
	한성라인	HUA SHA	3,843	4,544	부산/울산/광양/대련.위해	주 1회

구분	선사명	선명	총톤수 (G/T)	적재 능력 (TEU)	항로	운항 횟수
한국 공동 운항 선사 7사 17척	동영해운, 남성해운, STX - PAN OCEAN (A그룹)	SKR BRIGHT(동영)	7,451	724	부산/광양/영구/대련	주 1회
		LBRTY STAR(동영)	7,409	706	부산/울산/상해/토마코마이	2주 1회
		BOHAI STAR(동영)	7,409	706	히타치나카	2주 1회
		POS ANGEL(STX PAN OCEAN)	8,306	700	청도/광양/마산/부산/요코하마	2주 1회
		POS BRIDGE(STX PAN OCEAN)	8,306	700	도쿄/시미즈/나고야	
		POS CHALLENGER (범양)	8,566	616	부산/광양/여천/산토우/홍콩/ 샤멘/완조우/푸조	주 1회
		GODDESS(범양)	8,890	752	부산/광양/여천/산토우/홍콩/ 샤멘/완조우/푸조	
		VICTORY STAR(남성)	7,401	706	부산/울산/마산/광양/천진/부산	주 1회
		RESOLUTION(남성)	9,141	855	부산/울산/광양/닝보/상해	주 1회
		페가수스플렌티(남성)	4,393	342	청도/평택/부산/니가타/토마코	2주 1회
	보니스타(남성)	4,124	342	마이/쿠시로/부산/광양/청도		
	고려해운, 범주해운, 천경해운, 현대상선 (B그룹)	씨니시더(고려)	3,996	340	부산/울산/대련/황도/시미즈/ 요카치/쿠시로/부산/광양/청도	2주 1회
		씨니피안(고려)	3,996	340		
		PEARL ISLAND(고려)	6,543	561	토마코마이/무로란/이시카리/ 니가타/부산/울산/광양.상해/ 닝보/안티안/호치민/방콕/람차방 /홍콩/안티안/닝보/상해/울산/ 부산	5주 1회
		RYOGA(고려)	6,543	561		
		BRIGTH GOLD(고려)	9,357	848		
		YANG JANG HE(고려)	12,122	836		
		NOBLE(고려)	9,601	647		3주 1회
		KMTC HONGKONG(고려)	16,736	1,586		
		KMTC KELUNG(고려)	16,736	1,586	부산/상해/포트켈랑	
KMTC ULSAN(고려)		16,736	1,586			
LUNAR STAR(현대)	9,129	410	부산/광양/닝보/상해	주 1회		

구분	선사명	선명	총톤수 (GT)	적재 능력 (TEU)	항로	운 항 횟 수
	고려해운, 범주해운, 천경해운, 현대상선 (B그룹)	HYUNDAI PRIMORSKY(현대)	8,689	650	닝보/상해/부산/광양	주1회
		SINGAPORE GLORY(천경) TEAMERS PROSPERITY(고려)	7,506 7,171	460 779	울산/부산/대련/부산/일본	2주1회
		SUNNY PALM(천경)-공동운항 SUNNY LAUREL(고려)	3,987 4,025	560 338	울산/부산/신강/부산/일본	2주1회
		OCEAN EXPRESS(범주) MARCLPPER(범주)	8,570 5,850	412 405	울산/부산/빙보/상해/울산/부산/ 나고야/요카키/도요하시/시미즈	2주1회
		PANCON EXPRESS(범주)	9,429	586	부산/연태/청도	주1회
중국 독자 운항 선사 12 사 26 척	COSCO (원성해운)	HAN ZHONG HE	9,510	422	부산/연태/청도	주1회
		HUALAHE	6,367	424	부산/청도	주1회
		ACHM	11,314	958	부산/신강	주1회
	경한해운 (COSCO 한국)	PRETTY WAVE	3,968	316	부산/연태/평택/인천/연태/인천	주1회
		PRECIOUS RIVER	9,948	969	부산/울산/상해	주1회
		B/N CHENG	9,683	724	부산/영구/대련	주1회
		GLORY D	11,252	946	부산/신강/연태	주1회
		NOBLE RIVER	9,948	969	부산/닝보	주1회
	연운항선무공사 (시 노트란스코리아워핑)	YUXIANG	4,843	324	부산/연운항	주1회
		GOLDEN WING	8,651	505		주1회
	대련집장상선무유한 공사(시노트란스코리 아워핑)	S/NOKOR PYUNGTAEK	3,625	208	평택/대련/위해	주2회
	경부선무유한공사(시 노트란스코리아워핑)	LU FENG YOUNG YUE NO.6	3,988 10,800	345 631	부산/울산/광양/장가항/남경/ 부산/울산/광양/영구/대련	주1회
		BOX OSLO RELIANCE	7,970 9,141	508 570	부산/울산/광양/청도/일조 도쿄/요코하마/청도/일조	2주1회
		MOUNT JOB BRIGHT SILVER DAQINGHE	8,628 9,352 9,475	620 592 600	부산/울산/과양/상해/요코하마 도쿄/요코하마/청도/일조	3주1회
	상해해운공사 (중국해운한국)	XIANG JIN	13,253	1,004	부산/연운항/상해/부산	주1회
		HOLNIS	12,997	866	부산/하문	주1회
		XIANG KUN	8,635	540	부산/청도	주1회
	상해장강유선공사 (두우해운)	CEC APOLLON	8,861	540	부산/마산/연운항/청도	주1회
	단동해운유한공사 (두우해운)	AMALIA	9,974	535	부산/대련/단동	주1회
	상해화유선유한공 사(두우해운)	TIAN SHUN	8,166	430	상해/청도/광양/부산	주1회
영파해운공사 (두우해운)	TIAN RONG	6,144	364	부산/온주/영파	주1회	
S/TC (해양상선)	UNION EXPRESS	5,250	429	연운항/청도/부산/모지	주1회	
	HAI FENG LIANFA	3,306	250	상해/하카다/모지/부산	주1회	

구분	선사명	선명	총톤수 (GT)	적재능력 (TEU)	항로	운항 횟수	
	FFTC (홍아해운)	HEUNG-A OSAKA	6,775	560	부산/광양/여천/홍콩/	주 1회	
		MARIA	8,106	885	산토우/사민/푸조	주 1회	
	남경원양운수주 식유한공사 (조강해운)	HUA SHA	3,846	260	부산/광양/평택/상해	주 1회	
제 3 국 선 사	EAS DATONG INT'NAL (동신종합운송)	PU HARMONY	10,649	700	부산/신강	주 1회	
		CHANG YONG	7,446	370	부산/청도	주 1회	
		LAZAR	10,282	700	부산/신강	주 1회	
	NEW ORIENT LINES S.A (두우해운)	NEW ORINT	9,597	556	부산/영파/상해	주 1회	
		ZHE HAI 316	4,083	298	부산/청도/단동	주 1회	
	TMSC LINES S.A(두우해운)	ASIAN EAGLE	9,443	586	부산/광양/위해/신강	주 1회	
	SHANGHAI JINJIANG (홍아해운)	WIDNESSIA STAR	18,012	21,422	부산/광양/여천/군산/상해	주 1회	
	OOCL	SEA BREEZE	4,454	505	부산/대련/천진	주 1회	
	APL	APL TULIP	13,488	714	부산/광양/신강/대련	주 1회	
		APL ORCHID	13,488	430	부산/마산/광양/닝보	주 1회	
	P&O Nedlloyd	OSG ACME	7,167	585	대련/신강/부산	주 1회	
	Maersk- Seland	MAERSK AVON	14,063	1,092	광양/신강/청도	주 1회	
	8사 10척	KAMBARA KISEN (돌핀오리엔트)	KOTA PERKASA	18,000	1,743	부산/상해/홍콩/싱가폴/ 시하노크빌/안곤/방콕/호 치민/ 콜롬보/봄베이/포트켈랑	5주 1회
			NORD FALCON	24,053	1,466		
			BRAZILIAN - EXPRESS	16,850	1,679		
			INDEX SCI	26,060	1,664		
BAMIAN EXPRESS			21,963	1,869			
TOKYO SENPAKU KASUA	ASIA GYRO	13,267	900	부산/상해/방콕/랍차방/마 닐라/ 상해/청도/부산	3주 1회		
	ASIAN ZEPHYR	13,330	900				
	HYUNDAI - HARMONY	13,267	1,032				
REGIONAL CONTAINER LINES (태영상선)	HUNSA BHUM	13,188	1,094	부산/상해/홍콩/싱가폴/ 마닐라	3주 1회		
GANTA BHUM	13,188	1,094					
ANAN BHUM	9,675	933					

항로	사업자	선명	총톤수 (GT)	수송능력	운항 횟수	항로 개설	
한중항로	인천/위해 (238마일,440km)	위동항운유한공사 (한·중합작)	뉴골든 브릿지Ⅱ	24,463	여객:656명 여객:250TEU	주3회(14H)	'90. 9
	인천/항도 (3380마일,6111km)	위동항운유한공사 (한·중합작)	자옥란	16,071	여객:379명 화물:293TEU	주2회(20H)	'93. 5
		위동항운유한공사 (한·중합작)	뉴골든 브릿지Ⅲ	13,493	여객:255명 화물:210TEU	주2회(20H)	'02. 3
	인천/천진 (460마일,852km)	진천국제객화항운 (한·중합작)	천인	24,463	여객:604명 화물:249TEU	주2회(25H)	'91. 2
	인천/연태 (283마일,522km)	연태중환류도유한공사 (한·중합작)	향설란	16,071	여객:392명 화물:293TEU	주3회(15H)	'00. 10
	인천/대련 (292마일,533km)	대인웨리 (한·중합작)	대인	12,365	여객:555명 화물:150TEU	주3회(17H)	'95. 10
	인천/단둥 (292마일,526km)	단둥국제항운유한공사 (한·중합작)	동방명주 (Oriental PesarⅡ)	10,648	여객:599명 화물:130TEU	주3회(16H)	'98. 7
	평택/영성 (210마일,388km)	대룡해운 (한·중합작)	대룡	17,961	여객:834명 화물:150TEU	주3회(12H)	'01. 10
	인천/석도 (220마일,407km)	영성화동해운유한공사 (한·중합작)	Huadong PearlⅡ	12,659	여객:599명 화물:132TEU	주3회(13H)	'02. 7
	인천/영구 (420마일,778km)	범영웨리 (한·합작)	자정항	12,304	여객:290명 화물:228TEU	주3회(22H)	'02. 12
평택/일조 (372마일,689km)	황해웨리 (한·중합작)	모닝글로리	16,352	여객:600명 화물:107TEU	주2회(20H)	'03. 6	
한일항로	부산/시모노세키 (123마일,227km)	부관웨리(한국)	성희	16,665	여객:601명 화물:120TEU	주3회(10H)	'83. 4
		관부웨리(일본)	하마유	16,187	여객:500명 화물:114TEU	주3회(14H)	'70. 6
	부산/하카다 (116마일,214km)	카멜리아(일본)	카멜리아	15,439	여객:563명 화물:120TEU	주3회(14H)	'90. 12
		구주여객철도(일본)	비틀2	263	여객:215명	주7회(3H)	'91. 3
			비틀3	263		주7회(3H)	'01. 3
			제비	263		주4회(3H)	'98. 5
	제비2	263	주3회(3H)	'03. 6			
	미레고속(한국)	코비 코비2	306 267	여객:222명	주7회(3H)	'02. 2 '02. 9	
부산/대마도 (71마일,131km)	대아고속해운(한국)	씨플라워	426	여객:240명	주3.5회 (2.5H)	'99. 7	
부산/오사카 (369마일,680km)	팬스타라인닷컴(한국)	팬스타드림	9,690	여객:552명 화물:220TEU	주3회(18H)	'02. 4	
울산/부산/고쿠라 (126마일,227km)	한일쾌속(한국)	돌핀울산	584	여객:423명	주6회(4H)	'02. 4	
부산/히로시마 (247마일,445km)	부관웨리(한국)	은하	10,729	여객:500명 화물:90TEU	주3회(16H)	'02. 10	
한러	속초/훈춘/블라디 보스톡(338마일,718km)	동춘항운(한·중합작)	동춘	12,023	여객:467명 화물:136TEU	주3회(17H)	'00. 4

자료 : 코리아쉬핑가제트, 2005. 5

2. 대형선사의 한중항로 시장현황

1) 전략적 제휴

2005년 5월 11일 세계 최대 정기선사인 Maersk Seland는 지분매입을 통하여 세계 3위인 P&O Nedlloyd를 인수할 계획이라고 발표하였다. 총 매입규모는 23억 유로이며 Maersk Seland는 인수 작업이 완료되면 양사 브랜드의 특징을 고려하여 기업의 명칭을 변경할 예정이다. 이번 M&A를 통하여 Maersk Seland는 컨테이너선 549척, 선복량 150만 TEU를 운영하는 사상 최대의 메가 캐리어(Mega Carrier)로 부상할 전망이며 이는 전 세계 컨테이너 선대의 19%에 해당되며 세계 2위의 정기선사인 MSC사의 2.3배에 달하는 규모로 신조선 발주량을 포함하면 2008년에는 687척, 선복량 223만 TEU를 보유할 전망이며 이는 세계 물동량의 20%를 차지하는 엄청난 물동량이다.

<표 3-7> M&A 이후 Maersk Seland의 선대규모

구분	운영선대		신조선 인도량 (~ 2008년)		2008년도 운영선대	
	운영선박(척)	선복량(TEU)	선박량(척)	선복량(TEU)	운영선박(척)	선복량(TEU)
Maersk Seland	387	1,036,582	96	509,658	483	1,546,240
P&O Nedlloyd	162	460,203	42	220,500	204	680,703
합 계	549	1,496,785	138	730,158	687	2,226,943
세계선대 비중(%)	14	19	19	15	15	20

자료 : BRS-Alphaliner, 2005 *Cellular Fleet & Forecast*, 2005. 5

또한 Maersk Seland는 이번 M&A를 통하여 세계 6지역에 36개의 전용터미널을 확보하게되는데 이러한 터미널의 확보는 대규모의 선대를 운영함에 있어서 안정적인 서비스를 제공하기 위해 글로벌 터미널 운영업체와의 전략적인 제휴를 강화해 나갈

것으로 예상된다. 이번 M&A를 통하여 P&O Nedlloyd 그룹의 자회사인 P&O Ports와의 전략적 제휴를 강화할 가능성이 있는데 이 경우 P&O Ports가 운영하는 31개 터미널 중 전략적으로 필요한 일부 터미널을 확보할 수도 있을 것으로 전망된다.⁴⁵⁾

<표 3-8> 양사의 보유 터미널 및 P&O Ports의 운영터미널 현황

구분	Maersk Seland	P&O Nedlloyd	P&O Ports	소 계
유럽	6	2	6	14
북미	14	2	8	24
아시아	9	-	11	20
남미	1	-	1	2
아프리카/ 오세아니아	2	-	5	7
소계	32	4	31	67

자료 : 각사의 홈페이지 자료를 참조하여 작성하였으며 Maersk Seland터미널은 APM Terminal이며 P&O Ports는 지분보유 터미널을 포함한 것임.

2) M&A의 목적과 향후전략

① 글로벌 네트워크 확대의 한계 극복

머스크 시랜드는 신조선의 인도지연과 용선 장기화에 따른 선박부족으로 주요 시장의 네트워크를 확대하는데 어려움을 겪어왔으며, 태평양 항로의 경우 2000년 12월 이후 4년간 투입선박 척수는 35.4% 증가, 선복량은 45.6% 증가하였으나 머스크 시랜드사는 각각 5.4%, 7.6% 증가하는데 그치고 있다. 이번 M&A를 통하여 소요시간을 줄이고 네트워크 강화는 물론, 시장점유율을 높이고 단기 간내에 절대우위를 확보하고 자사의 글로벌네트워크를 조기에 확대·강화하려

45) 우종균, “머스크 시랜드, P&O 네들로이드 인수,” 한국해양수산개발원, 2005. 5.

는 전략이다.

<표 3-9> 태평양 항로의 아시아 기항서비스 변화추이

구분	전체 서비스			머스크 시랜드 서비스		
	서비스 수(개)	투입선박 수(척)	선복량 (TEU)	서비스 수(개)	투입선박 수(척)	선복량 (TEU)
2000. 12	41	325	1,123,132	5	53	221,975
2004. 12	73	503	2,066,558	8	56	240,309
증가율(%)	43.8	35.4	45.6	37.5	5.4	7.6

자료 : Ocean Commerce, 국제운송 핸드북 각호

② 독자적인 글로벌 네트워크의 강화

머스크 시랜드는 이번 M&A를 통하여 막대한 규모의 선대를 운영하게 됨에 따라 전세계항로에서 동-서, 남-북항로는 물론, 지역 피더항로까지 포함하는 독자적인 글로벌 네트워크체계를 강화해 나갈 것으로 예상된다. 특히, 항로, 선대, 기항지 재편 등을 통해 태평양항로, 유럽항로 등 핵심 원양항로의 서비스 능력을 확대하는 한편, 지역별 역내 피더서비스를 강화하여 독자적인 글로벌 네트워크를 구축할 것으로 전망되며 현재 양사의 투입선박만을 고려할 때 머스크 시랜드는 유럽항로의 선복량을 14%에서 21.2%로, 태평양항로에서는 11.6%에서 15.2%로 증가시킬 수 있다.

<표 3-10> 유럽, 태평양항로에서의 양사의 서비스현황

구분		서비스수(개)	투입선박(척)	선복량(TEU)
유럽 항로	Maersk Sealand	4	29	180,455
	P&O Nedlloyd	5	17	92,350
	소계	9	46	272,805
	전체 서비스에서의 비중	34.6%	20.1%	21.2%
태평양 항로	Maersk Sealand	8	56	240,309
	P&O Nedlloyd	5	16	72,790
	소계	13	72	313,099
	전체 서비스에서의 비중	17.8%	14.3%	15.2%

자료 : Ocean Commerce, 국제운송 핸드북, 각호

③ 전용터미널 확보, 항만 네트워크 구축

이번 M&A를 통해 머스크 시랜드는 총 36개의 전용터미널을 확보하였으며, 인수협상의 결과에 따라 P&O Ports의 운영 터미널을 추가확보도 가능할 전망이다. 또한 머스크 시랜드는 선대규모의 확대에 따라 터미널의 확보가 필수적이기 때문에 향후 글로벌터미널 운영업체와의 전략적 제휴, 터미널 개발사업 참여의 확대 등을 통해 전용터미널을 확대해 나가는 한편, 전용터미널을 활용하는 배타적인 항만네트워크를 구축할 가능성이 있다. 현재 북미, 유럽의 주요 터미널들은 항만적체의 재발, 초대형선 기항확대에 대비하여 타사선박의 기항을 배제하고 있으며 이러한 현상은 향후 아시아 지역으로까지 확산될 것으로 전망된다.

④ 경영체계의 효율성 강화

머스크 시랜드는 이번 M&A를 통해 경영노하우 및 네트워크 통합을 통한 서비스의 개선, 인력, 조직의 축소를 통한 비용절감 및 효율성 향상 등을 기대하고 있다. 양사는 전 세계에 272개의 지점과 대리점을 운영하고 있는데 운영 조직은 최소 5%를 감축할 것으로 예상되며, 양사가 포털사이트인 INTRA에 공동으로 참여하고 있어 정보화 부문의 연계 및 통합도 효과적으로 추진할 수 있을 것으로 보인다. 뿐만 아니라 절대수송물동량 증가에 따른 Volume Incentive의 효과로 각 기항 항만에서의 비용절감이 가능할 것으로 예상된다.

⑤ 시장악화에 대한 대응전략

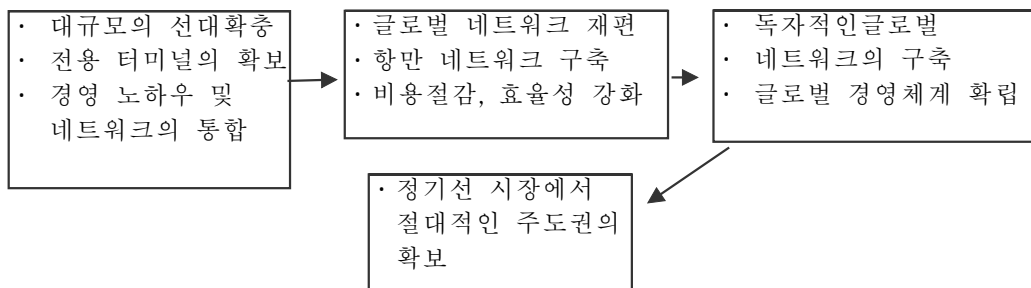
정기선 시장의 불황에 대비하여 조기에 선대를 확충하고 글로벌 네트워크 체계를 강화함으로써 규모의 경제를 구축하려는 중장기 전략으로 평가된다. 그동안 정기선 시장의 M&A는 대부분 시황이 악화되는 시점에서 발생하였으

며, 최근 4건의 대규모 M&A가 성사된 1996-1997년도 국제경제의 침체, 미국 해운법 개정에 따른 영향, 선복과잉 등으로 인한 운임하락 등 정기선 시장의 불황이 시작되는 시기였다. 이는 대체적으로 낮은 비용으로 M&A를 실현하여 사업다각화와 조직통합을 통한 비용절감을 달성할 수 있기 때문인 것으로 판단되며 이는 머스크시랜드가 독립선사로서 최대 선사의 지위를 유지하여 경쟁 선사나 전략적 제휴 그룹에 대한 경쟁력을 확보한다는 경영철학에서 그 근거를 찾을 수 있다.

⑥ 정기선 시장의 주도권 확보가 목적

머스크 시랜드의 이번 M&A는 선대확충을 통한 글로벌 네트워크의 재편, 전용터미널 확보를 통한 네트워크 강화 그리고 경영노하우 및 네트워크의 통합을 통한 효율성 향상 등을 목표로 하고 있다.

<그림 3-2> 머스크 시랜드사의 전략



3) 정기선 시장에 미치는 영향

① 얼라이언스 체계의 재편

머스크 시랜드의 P&O 네들로이드 인수에 따라 정기선 시장의 전략적 제휴

그룹의 개편이 불가피할 것으로 전망된다. 현재 P&O Nedlloyd의 얼라이언스 탈퇴는 Grand Alliance의 체계의 개편을 의미하는데 만약 P&O Nedlloyd가 탈퇴할 경우 선복의 41.5%, 선복량의 38.6%가 축소되어 더 이상의 독자적인 운영체계를 갖추기 어려운 전망이며 그대로 운영된다고 해도 시장지배력은 크게 낮아질 전망이다. 이에 따라서 잔류 회원사는 타 얼라이언스 또는 독립 선사와의 전략적 제휴를 강화할 것으로 예상되며 이는 정기선 시장의 얼라이언스 체계가 개편되는 계기가 될 것으로 전망된다

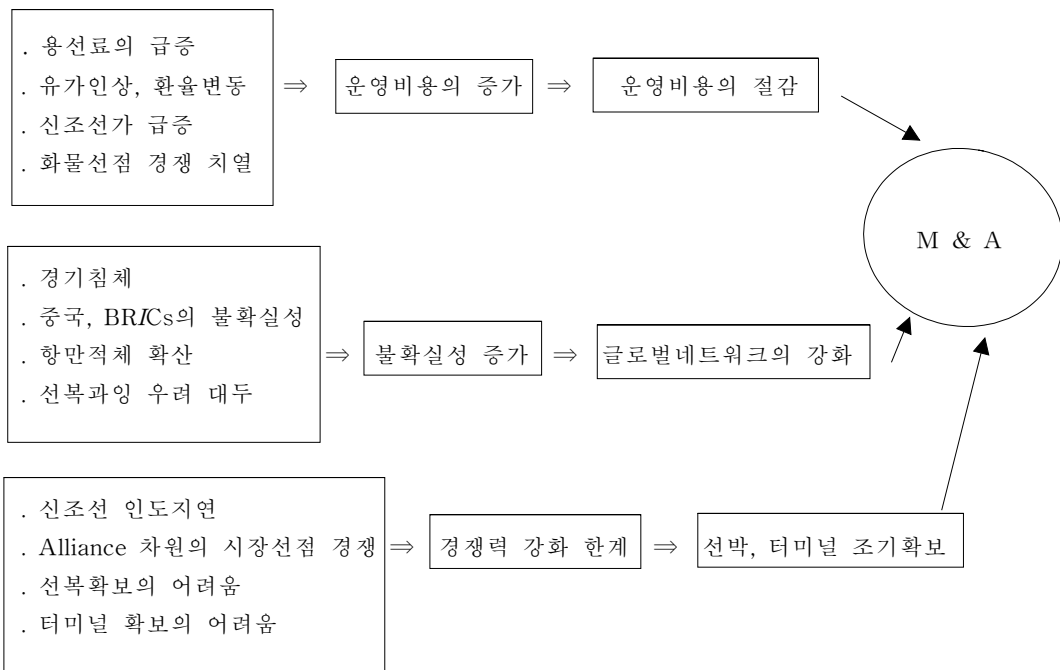
<표 3-11> 얼라이언스별 선대 규모

얼라이언스	선사명	선복량		선박 수	
		선복량(TEU)	선사별 비중(%)	선박 수(척)	선사별 비중(%)
New World Alliance	APL	315,879	47.3	99	48.5
	MOL	203,774	30.5	66	32.4
	현대상선	148,681	22.2	39	19.1
	소계	668,334	100.0	204	100.0
Grand Alliance	Hapag-Lloyd	213,830	17.9	56	14.4
	NYK	281,722	23.6	105	26.9
	P&O Nedlloyd	460,203	38.6	162	41.5
	소계	1,193,073	100.0	390	100.0
Maersk Seland	Maersk Seland	1,036,582	100.0	387	100.0
	소계	1,036,582	100.0	387	100.0
CKYH Group	한진해운	298,173	30.5	80	24.0
	COSCO	289,800	29.6	118	35.4
	K-LINE	207,300	21.2	72	21.6
	Yang Ming	182,492	18.7	63	18.9
	소계	977,765	100.0	333	100.0
Evergreen/Hatsu/Lloyd	Evergreen	439,538	100.0	153	100.0
		439,538	100.0	153	100.0

② 선사간 M&A의 가능성 증가

메가 캐리어의 등장에 따라 대형 정기선사들의 M&A가 확대되고 이러한 정기선사간의 M&A는 정기선사의 초대형화를 촉진할 것으로 예상된다. 이는 머스크 시랜드의 M&A 발표 이전까지 해운시장에는 MOL이 P&O Nedlloyd를 인수할 것이라는 예상이 있었으며 최근 MOL, NOL 등이 메가 캐리어에 대응하고자 대형 정기선사를 M&A할 것이라는 견해가 있다. 이러한 요인들을 종합해보면 M&A의 필요성이 대두되는 원인은 다음과 같다.

<그림 3-3> 정기선사의 M&A 확산 가능성 증가의 원인



③ 전용터미널 확보경쟁의 심화

최근 북미, 유럽항만을 시작으로 항만적체가 전 세계로 확산되면서 전용터

터미널 확보가 정기선사의 핵심전략으로 부각되고 있다. 이는 북미, 유럽 지역의 항만시설 확충이 지연되면서 절대 시설능력 부족현상이 나타나고 있으며, 더욱이 초대형선의 시장투입 확대가 이러한 항만능력 부족현상을 더욱 악화시킬 것으로 예상된다. 이에 따라 북미, 유럽지역에서는 정기선사의 전용터미널 확보 경쟁이 심화되고 있으며, 터미널 확보를 위한 대규모 투자가 진행되고 있다. 이러한 현상은 한중항로시장에 영향을 미치며 아시아 지역의 항만에서도 이러한 현상이 발행할 것으로 예상된다. 머스크 시랜드가 36개의 전용터미널을 확보하고 독자적인 항만 네트워크를 구축할 가능성이 높아짐에 따라 주요 정기선사들의 전용터미널 확보경쟁이 더욱 치열해질 전망이다, 이러한 추세는 대형 정기선사와 글로벌 터미널 운영업체간의 새로운 경쟁 또는 협력관계를 형성해 나갈 것으로 보인다.

④ 시장변화의 주도

머스크 시랜드는 이번 M&A를 통해 선대규모가 확대됨에 따라 각 지역별 시장점유율을 확대하기 위해 공격적인 마케팅을 추진할 것으로 예상된다. 이는 머스크 시랜드가 1999년 Maersk와 Sea Land합병 이후, 시장점유율 하락, 수익률 감소 등 부정적인 효과를 경험한 바 있어 이번에는 보다 강한 전략을 구사할 가능성이 높으며, 이에 따라 머스크 시랜드는 이번 M&A 이후에는 대규모 선대를 활용하여 각 중요시장별 서비스를 강화하는 한편, 주요시장의 운임을 소폭 하락시키며, 각 선사와 전략적 제휴를 통한 시장별 경쟁이 더욱 치열하게 전개되는 계기가 될 것으로 전망된다.

4) 우리나라에 미치는 영향과 대응방안

(1) 정기선 부분

① 정기선 시장의 구조개편

Maersk Sealand와 P&O Nedlloyd의 M&A는 얼라이언스 체계의 개편을 주도하면서 정기선 시장의 변화를 촉진할 전망이다. 나아가 얼라이언스의 개편은 물론 상황에 따라서는 주요 원양항로의 서비스체계 개편으로 이어질 전망이다. 이에 따라 우리 선사들은 발생 가능한 상황을 시나리오별로 예상하고, 최적의 파트너를 선정하여 안정적인 서비스 체계를 구축하기 위한 단계별 전략을 마련해야 할 필요가 있다.

② M&A 가능성에 대비

우리 선사에 대한 M&A 가능성이 높은 것으로 평가되고 있어 이에 대한 대응방안을 마련해야 할 필요가 있다. 대표적인 국적 컨테이너선사인 한진해운과 현대상선 모두 외국인 지분이 40%를 넘고 있어 외국적 선사의 M&A 대상이 될 수 있으며, (서울경제신문 2005. 5. 12) 중소 근해선사들도 M&A의 대상이 될 수 있을 것으로 보인다. 따라서 정기선사들은 M&A 가능성을 분석하고 신속한 조취를 취해야 할 것이다.

③ 근해시장의 머스크 시장 지배력 확대에 대비

머스크 시랜드는 이번 M&A를 계기로 각 지역의 피더 서비스망을 장악한다는 계획을 가지고 있어 근해선사의 적극적인 대응이 요구된다. P&O Nedlloyd는 원양항로에 집중하고 역내 피더서비스를 이용해 왔으나 머스크 시랜드는 자체 서비스망의 구축에 박차를 가하고 있다. 동남아 지역의 피더선사이며 머

스크 시랜드의 자회사인 MCC Transport는 이번 M&A를 계기로 선대확충을 통해 서비스 네트워크를 통해 서비스 네트워크를 아시아 지역 전역으로 확대해 나갈 계획이라고 발표하였다.⁴⁶⁾ 따라서 근해선사들은 선사간 전략적 제휴 강화, 서비스 체계 개선 등을 통해 경쟁력을 강화시켜야 할 필요가 있다.

<표 3-12> 얼라이언스 체계 개편추이

생성기 (1995-1997)		1차 안정기 (1998-2000)		1차 개편기 (2001-2003)		2차 개편기 (2003-현재)	
Global Alliance	. APL . MSC . MOL . Nedlloyd . OOCL	New World Alliance	. APL(NOL) . MOL . 현대상선	New World Alliance	. APL(NOL) . MOL . 현대상선	New World Alliance	. APL(NOL) . MOL . 현대상선
Grand Alliance	. Hpag-Lloyd . NOL . NYK . P & OCL	Grand Alliance	. Hapag-Lloyd . MSC . NYK . OOCL . P&O Nedlloyd	Grand Alliance	. Hapag-Lloyd . MSC . NYK . OOCL . P&O Nedlloyd	Grand Alliance	. Hapag-Lloyd . NYK . OOCL . Maersk Sealand - P&O Nedlloyd합병
M-S Alliance	. Maersk . Sea-Land	M-S Alliance	. Maersk . Sea-Land	Maersk Sealand		CKYH Group	. 한진해운(Senator) . COSCO . K-Line . Yang Ming
		United Alliance	. 조양상선 . 한진해운 . Senator . UASC	CKYH Group	. 한진해운(Senator) . COSCO . K-Line . Yang Ming		Evergreen/Hatsu/Lloyd
		C-K-Y Alliance	. COSCO . K-Line . Yang Ming		Evergreen		

(2) 항만 부문

① 동북아 항만구도 변화

머스크 시랜드가 P&O Nedlloyd의 수송 물동량을 자사 전용터미널로 이동시킬 가능성이 높다는 주장이 제기되는데 PSA는 싱가포르항을 이용하던 P&O

46) Lloyd List, 2005. 5. 13

Nedlloyd가 머스크 시랜드가 전용터미널을 보유하고 있는 탄중 펠레파스항으로 이동할 가능성이 높다고 전망한다. 이러한 전망은 머스크 시랜드가 지난 4월 지중해 지역 허브를 이탈리아의 지오이아 타우로 터미널(Container Terminal of Gioia Terminal)에서 전용터미널인 수에즈 운하 컨테이너 터미널(Suez Canal Container Terminal)로 이전한 바 있다.

특히 머스크 시랜드가 이러한 전략을 추진하는 경우 부산항에서 처리되던 P&O Nedlloyd 물동량의 일부가 머스크 시랜드의 전용 또는 운영터미널이 있는 일본, 중국, 대만의 항만으로 이동할 가능성도 배제할 수 없는 상황이다. 따라서 각 항만 및 터미널은 이에 대한 대응방안을 마련하는 한편 적극적인 마케팅을 실시해야 할 필요가 있다. 또한 정부는 정기선 시장의 구조변화를 고려하여 머스크 시랜드 등 대형 정기선사의 우리 항만에 대한 지분참여를 유도하거나 물동량 유치가 가능한 최적의 정기선사를 운영사로 선정하는 방안도 적극 고려해야 할 것이다.

② 동북아 서비스 개편에 대비

머스크 시랜드가 이번 M&A를 통해 획득한 막대한 선대를 활용하여 중국을 포함한 동북아 기점 서비스를 개편할 가능성이 있다. 서비스 개편의 양상은 현재 양사의 서비스 태평양 항로의 경우 상하이, 선전 등 중국 대형항만과 고베, 요코하마 등 일본 항만에 대한 기항이 높은 수준이며 이는 머스크 시랜드사가 전용터미널 위치, 중국 물동량 발생지역에 서비스가 집중되어 있다. 그러나 이번 M&A를 통하여 중국 항만에 대한 서비스를 확대할 것으로 예상하며 특히 북중국 항만에 대한 기항을 확대할 것으로 보이며 막대한 선대를 활용하여 아시아-북미, 아시아-유럽간의 특송 서비스(express service)를 확대할 가능성이 있다.

<표 3-13> 머스크 시랜드, Grand Alliance의 동북아 기항항만 현황

구분	태평양 항로			유럽항로			
	Grand Alliance	머스크 시랜드	소계	Grand Alliance	머스크 시랜드	소계	
홍콩	7	5	12	3	3	6	
중국	상해	4	4	8	2	1	3
	닝보	2	4	6	1	1	2
	선진	6	4	10	3	2	5
	청도	2	1	3	-	1	1
	천진	-	-	-	-	-	-
	대련	-	-	-	1	1	2
한국	부산	4	2	6	2	1	3
일본	도쿄	3	-	3	1	-	1
	오사카	-	-	-	-	-	-
	나고야	3	2	5	1	1	2
	고베	3	5	8	1	1	2
	요코하마	1	5	6	-	1	1
대만	카오슝	4	3	7	2	1	3

(3) 기타 사항

① 우리 선사의 전용 터미널 확보지원

세계 정기선 시장은 향후 전용터미널 확보를 위한 치열한 경쟁이 불가피한 상황으로 이는 세계적인 항만시설 부족과 SCM의 확산에 따라 정기선사의 경쟁력 결정요인이 안정적인 서비스 제공능력으로 모이질 것이기 때문이다.

따라서 선대운영 능력, 전용 터미널 확보여부, 서비스 네트워크 및 수준 등 3가지 조건이 경쟁력을 결정하는 요인으로 부각될 전망이다. 이러한 측면에서 정부는 우리 정기선사들이 전용터미널을 확보할 수 있도록 지원해야 할 필요가 있으며, 단기적으로는 국내, 해외 전용터미널 확보를 위한 운영권을 확보하거나 지분참여를 확대하는 방안이 고려될 수 있다.

그리고 중장기적으로 해외터미널 개발 및 운영사업에 참여하는 방안까지 확

대할 수 있다. 이를 위해서는 ‘해외건설사업’과 동등한 수준으로 여신한도를 확대하는 한편, 프로젝트 파이낸싱을 활용할 수 있는 제도적 근거를 마련할 필요가 있으며 또 필요하다면 개도국과의 경제협력을 목적으로 운영되고 있는 대외경제협력기금(EDCF)을 활용하는 방안도 고려하고 금융기관, 부산항만공사, 컨테이너부두공단 등 관련 기관과의 컨소시엄 구성을 통해 공동 진출하는 방안도 고려되어야 한다.

<표 3-14> 국내 정기선사의 항만사업참여 확대방안

구분		추진 체계	정부 지원
목표		<ul style="list-style-type: none"> · 전용터미널 확보를 통한 경쟁력 강화 · 중장기적으로 글로벌 터미널 개발, 운영업체를 육성 	
추진 방안	단기	<ul style="list-style-type: none"> · 국내, 해외 전용 터미널 운영권 확보 · 주요 터미널 개발사업 지분참여 	<ul style="list-style-type: none"> · 여신한도 확대, 프로젝트 파이낸싱 활용근거 마련 · 필요한 경우 금융기관, BPA, 컨공단 등과의 컨소시엄 구성
	중장기	<ul style="list-style-type: none"> · 터미널 개발 및 운영사업 추진 	<ul style="list-style-type: none"> · 해외 터미널 개발사업 관련 정보 수집, 분석 기능 강화

② 중장기 관점의 항만정책의 변화

우리나라 항만을 급변하고 있는 정기선 시장의 변화를 예측하여 신중하게 정책을 추진해야 할 필요가 있다. 현재 정기선 시장은 선복부족에 따라 정기선사가 주도권을 가지고 있으나, 2006년 이후 신조선 인도의 증가, 초대형선 서비스 확대 등에 따른 선박공급 증가가 시황악화로 이어지면서, 그 주도권이 터미널 운영주체로 이동할 가능성이 있다.

이러한 현상은 이미 북미, 유럽지역에서 나타나고 있으며 이는 중장기적으로 동북아지역까지 확산될 전망이다. 이에 따라 정기선사와 글로벌 터미널 운영업체간 터미널 확보 경쟁이 더욱 치열하게 전개될 것이다.

이에 따라 향후 우리나라 항만이 역할이 더욱 중요할 것으로 예상된다. 동북아 최대시장인 중국은 여러 지역에서 대규모 항만개발이 이루어지고 있으나

중국 정부부문과 일부 글로벌터미널 운영업체가 사실상 대부분의 터미널을 확보하고 있어 정기선사는 다른 터미널 운영업체의 진출이 쉽지 않은 것으로 보인다.

정기선사들은 터미널 운영업체와의 전략적 제휴를 강화하면서 기항지를 확대 및 확보하고자 하며, 특히 초대형선 서비스를 확대하고 있는 정기선사로서는 전용터미널 확보를 위해 전략을 추구할 것이다. 그러므로 주요 정기선사와 글로벌 터미널 운영업체는 우리나라 신항만에 대한 투자를 확대할 것으로 예상되며, 특히 일본항만은 투자 매력도가 점차 감소하고 있기 때문에 중국 대형항만과 우리 항만을 이용한 초대형선 서비스 네트워크를 구축할 가능성이 높다. 따라서 우리는 이러한 상황을 인식하고 우리 항만은 정기선시장의 변화를 고려하여 운영주체 선정, 항만개발 등 정책방향을 신중하게 추진해야 할 필요성이 있다.

③ 물동량 창출 능력의 배양

최근 동북아 해상운송망은 대규모의 물동량이 발생하는 중국항만을 중심으로 빠르게 개편되고 있다. 이는 반대로 말하면 물동량 창출능력이 낮은 항만은 도태할 수밖에 없음을 의미하며, 최근에 물동량이 적은 일본항만은 정기선사의 기항이 크게 감소하고 있는 추세이다. 이러한 측면에서 우리 항만이 경쟁력을 확보하기 위해서는 가장 중요한 것은 바로 물동량 창출능력을 배양하는 것이다. 이를 위해서 항만배후단지의 조기개발 및 활성화를 통해 항만성장의 '호순환 메카니즘'을 창출해야 하며, 이는 '자체 물동량의 증가 → 선사의 기항 확대 → 항만수익의 증가 → 항만 시설 및 장비 투자의 확대 → 생산성 향상 → 물동량 증가'로 나타나는 흐름이다. 정부의 항만정책도 이러한 메카니즘이 효과적으로 작동할 수 있도록 지원하는 역할을 수행해야 한다.

제3절 한중항로의 컨테이너 정기선사에 대한 SWOT분석

본 절에서는 우리나라 해운기업들이 직면하고 있는 해운환경을 기초로 하여 해운기업의 위협 및 기회요인과 문제점 강점요인을 진단하고 이에 의한 지식경쟁력 제고의 필요성을 제시하고자 한다.⁴⁷⁾

1. 위협요인

최근 해운환경을 SWOT분석을 통해 분석한 결과 해운기업들에게 미치는 주요 위협요인을 요약하면 다음과 같다.

첫 번째 요인으로는, 항만정체로 인한 물동량 흐름의 장애발생과 또한 선복과잉으로 인한 선사들의 주수입원인 운임의 하락으로 그 수익성이 악화되고 있다는 것이다.

두 번째 요인으로는, 글로벌 선사들의 전략적 제휴와 M&A로 인하여 세계해운시장에서 영향력이 증대되고 있어 이들에 의해 세계해운시장의 운임이 움직이고 있어 우리나라 선사들은 이들의 행태에 많은 영향을 받고 있다는 점이다.

세 번째 요인으로는, 선사들간의 지나친 과당경쟁과 포딩업체들의 운임덤핑으로 해운시장이 교란되고 적정운임수준이 책정되지 못함으로써, 업체의 수익성 악화와 불안정한 경영을 야기시키는 주요인으로 작용하고 있다.

네 번째 요인으로는, 세계적인 글로벌 해운선사들은 항로와 선박의 수익성 제고를 위하여 대형화되고 고속화 및 자동화된 선박을 투입하는 추세를 보이고 있어 이들과 경쟁관계가 있는 우리나라 국적선사들의 추가 자본비 부담이 가중될 처지에 놓이게 되고 있다.

다섯 번째 요인으로는, 동북아 인근항의 급격한 발전으로 인한 국내항의 시설 한계점 도달과 배후단지 저개발로 인한 비용증가의 원인도 위협요인으로 작용한

47) 안청홍, “해운기업의 국제마케팅 전략에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문 1998.

다.

부산 신항만의 신속한 조기 개항과 배후물류단지의 확보가 동북아 거점항으로서의 경쟁우위를 선점할 수 있을 것으로 사료된다.

2. 기회요인

오늘날 선사들이 직면하고 있는 해운환경이 국적선사들에게 부정적인 영향을 미치는 것만은 아니다. 환경은 기업이 어떻게 활용하느냐에 따라 위협요인이 될 수도 있고 기회요인이 될 수도 있다. 외항선사들이 직면하고 있는 해운환경의 변화를 국내해운기업들이 기회요인으로 활용할 수 있는 점을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째로, 현재에는 세계무역의 WTO체제에서 서비스 부문의 뉴라운드 가속화로 중장기적으로 세계무역거래 활성화로 해운물동량이 증대될 전망이다. 이와 더불어 2008년 중국 북경에서의 올림픽개최, 섬유쿼터제 폐지, 중국의 생산기지화 등의 요인이 작용한다. 따라서 단기적으로 물동량에 따른 과잉선박량을 용선 등으로 탄력적으로 활용하고 중장기적으로 늘어나는 물동량 대처하는 예측경영 필요할 것으로 판단된다.

둘째로, 세계경제축이 환태평양과 동북아시아로 이동함에 따라 환적화물이 지속적으로 증대될 전망이기 때문에 증대되는 환적화물을 적절히 예측할 수 있는 정보능력과 영업능력 그리고 보다 개선된 운송서비스를 제공할 수 있는 선복능력과 경영능력, 부산 신항만 조기개항 등의 필요성이 있는 것으로 판단된다.

셋째로, 정보통신기술의 발전에 따른 물류네트워크의 가속화, B2B 인터넷 전자상거래 활성화로 물류비용의 절감과 물류혁신이 21세기에는 지속적으로 이루어질 전망이므로 이러한 정보통신기술의 발전을 수용하여 선사의 경쟁력 제고에 충분히 활용할 수 있는 정보경영과 가치창출경영이 구축되어야 할 것으로 보고 되고 있다.

넷째로 동북아 물류중심 국가로 전환하기 위한 항만에 대한 국가적 관심 및 다

양한 정책 대안의 실행이다. 하지만 동북아 물류 중심기지로의 경쟁우위를 위해서는 부산항과 광양항의 투 포트 시스템에 대한 전략적 재고가 필요한 것으로 판단된다.

다섯째, 해운물동량의 지속적인 증가추세와 부산항의 세계 제5위로서의 위상이다. 하지만 이에 만족하지 않고 지속적인 경쟁력을 확보하여 세계 항구로서의 명성에 걸 맞는 물동량과 물류시스템을 갖추어야 살아남을 수 있다는 것을 인식해야 한다.

3. 문제점(취약점)요인

상기에서의 해운환경 분석을 기초로 하여 우리나라 정기 선사들의 경영문제점과 취약점을 요약하면 다음과 같다.

첫째로, 국적선사 및 중국선사들간의 과당경쟁과 포딩업체의 이기적인 운임덤핑으로 출혈경쟁이 야기되어 스스로 경쟁력을 저하시키는 주요인으로 작용하고 있다.

둘째로, 주요 해외경쟁선사들에 비하여 상대적으로 해운원가가 높아 경쟁력이 떨어진다는 점이다. 즉 중국선사나 동남아 주요 해외선사들에 비하여 선원비가 월등하게 높아서 운항원가의 압박을 야기 시키고 있으며(편의치적제도의 원칙적 불인정 등), 선박관련 세제 각종 금융비용을 포함한 선박관련 자본비 등의 해운원가가 높아 주변 해외 경쟁선사들에 비하여 상대적으로 경쟁력을 취약하게 하는 주요인으로 작용하고 있다.

셋째로 해운산업의 재무적인 특성상 제조업과 비교가 되지 않을 정도로 재무구조가 취약하여 경기침체시에 막대한 지급이자의 부담이 더욱 가중되어 재무위험이 그 어느 산업에 비하여 높다는 점이다. 또한 IMF 외환위기 이후 선사들이 직면하는 주요 문제점은 외환환산손실에 의한 경영성과의 왜곡이다. 즉 영업수익성이 양호하여도 선박관련 외화 차입금에 대한 막대한 외화환산손실로 대규모적인 당기순손실이 공시되어 기업 신뢰성 저하로 추가자금 조달이 곤란해져 환경변화에 대한

대처능력이 취약해지고 글로벌선사로의 도약을 더욱 어렵게 하는 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타나고 있다.

넷째로 부산항의 ODCY로 인한 Shuttle Charge 발생 및 컨테이너세 징수문제를 들 수 있다. 이것은 부산항의 조기개항을 통하여 기존의 입항선들을 신항만으로 유도하고 재래부두에 입항하는 모선들을 컨테이너전용터미널로 유도하고 기존의 재래부두는 여객선전용부두 혹은 친수공간인 공원 등으로의 조성이 필요한 것으로 판단된다.

4. 강점요인

우리나라 해운기업들은 선진 해운국의 글로벌 선사들에 비하여 재무구조가 취약하고 경영능력이 미흡한 것이 사실이지만, 반세기동안 한국경제의 견인차 역할을 해온 해운기업들이 해운경영분야의 경영노하우 축적이 오늘날과 같은 치열한 경쟁 환경속에서도 어느 정도 경쟁력을 유지하는 원동력이 되고 있다. 즉 주요 선사를 중심으로 글로벌 기업으로의 변신잠재력을 보유한 규모를 갖춘 조직체계를 유지하고 있는 점은 해운기업의 장점으로 볼 수 있다. 또한 외환위기를 겪으면서 살을 깎는 구조조정으로 점차 외형위주 경영에서 수익위주의 가치중심경영의 필요성을 인식하고 있는 점과 주변 경쟁 선사들에 비해 비교적 고급화된 양질의 해운인력 공급 잠재력이 있는 점도 우리나라와 해운기업 가지는 하나의 장점으로 평가될 수 있는 요인이다.

5. SWOT 분석결과

해운시장은 그 어느 시장에 못지않게 불확실성과 복잡성이 존재하는 시장이며 경기변동과 상당한 밀접한 관계를 맺고 있어 해운기업들은 높은 경영위험에 노출되어 있다. 해운기업 뿐만 아니라, 우리나라 대부분의 기업들과 마찬가지로 외형위주의 경영방식이 체질화되어 있는 해운기업들은 급변하는 해운환경변화에 대한 적

응력이 떨어져 1997년도 외환위기에는 뼈를 깎는 구조조정의 시련을 겪어왔다. 해운기업들은 이러한 급변하는 환경변화를 겪으면서 경영체제와 체질개선의 필요성을 어느 정도 인식하기 시작하였다. 즉 단순히 규모 확대에 의한 성장위주의 경영보다는 수익중심의 기업의 가치를 증대시키는 경영방식이 필요한 것이다.

오늘날 기업 가치를 제고하는 수익위주의 가치경영과 조직가치의 극대화를 실현하는 경영방식의 하나로 각광받는 것이 지식경영시스템이다. 지식경영은 환경변화에 대한 기업의 적응력을 높이고 기업 가치를 극대화하기 위해서는 단순한 재무적 성과 뿐 만 아니라, 비재무적인 성과의 중요성을 강조하고 있다. 즉, 기업조직의 가치를 제고하기 위해서는 실행 가능한 기업의 비전과 전략이 명확하게 구체화되어야 하며, 이러한 비전과 전략이 달성되기 위해서는 조직의 구성원 모두가 이를 공유하여 전략달성을 유인하고 눈에 보이지 않는 무형의 가치를 전략 목표의달성에 활용한다는 것이다.

이를 위해서는 조직 가치를 창출하는 관점인 재무적 관점 및 비재무적관점[카플란과 노턴(Kaplan & Norton)의 균형성과모형에서는 고객관점, 내부프로세스 관점, 학습과 혁신관점]임을 도모하는 지식경영 체제로서의 전환이 필요한 것으로 사료된다. 상기에서 검토된 SWOT분석결과를 정리해 보면 다음 <표 3-15>와 같다.

<표 3-15> 한중항로 컨테이너선사 해운기업의 SWOT 분석

위협(Threats)	기회(Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> ▷항만정체 및 과잉 선박량으로 운임저하 ▷글로벌 선사들의 전략적 제휴, M&A로 해운시장 영향력 증대 ▷선사간 과당경쟁, 포딩업체의 운임덤핑 ▷선박의 대형화, 고속화, 자동화 추세로 자본비 부담가중 ▷선사의 선박 보유량 감소로 인한 국적선 감소 ▷동북아 인근항의 급격한 발전으로 인한 경쟁력 감소 ▷국내항의 시설 한계점 도달과 배후단지 저개발로 인한 비용증가 	<ul style="list-style-type: none"> ▷WTO 체제 가속화로 증장기적으로는 세계무역거래 활성화로 해운물동량 증대 전망 ▷세계경제축이 환태평양과 동북아로 이동함에 따라 환적화물의 증대전망 ▷정보통신기술의 발전에 따른 물류네트워크의 가속화, B2B 인터넷 전자상거래 활성화로 물류비용 절감, 물류혁신으로 경쟁력 증대가가능성 ▷동북아 물류 중심으로 전환하기 위한 항만에 대한 국가적 관심 및 다양한 정책 대안 실행 ▷일본, 중국과의 최단거리 항로로서의 이점 ▷해운물동량의 지속적인 증가추세 ▷부산항의 세계 제5위로서의 위상
약점(Weakness)	강점(Strength)
<ul style="list-style-type: none"> ▷경쟁선사들에 비해서 해운원가가 높음 ▷재무구조 취약, 영업수익성이 양호하여도 선박관련 외화차입금에 대한 막대한 외화 환산손실로 당기순손실이 공시되어 기업 신뢰성 저하로 추가자금조달 곤란 ▷글로벌선사에 비해 경영능력 미흡 ▷부산항의 ODCY로 인한 Shuttle Charge 발생 및 컨테이너세 징수문제 	<ul style="list-style-type: none"> ▷한국경제 견인차 역할을 한 해운기업들의 해운경영 노하우 ▷주요 선사들 중심으로 한 어느 정도 경쟁력 있는 조직체계 유지 ▷외환위기 이후 구조적으로 점차 외형위주 경영에서 수익위주의 가치중심경영 필요성 인식 ▷주변 경쟁선사들에 비해 비교적 고급화된 양질의 해운인력의 공급 잠재력

제4장 한중항로에서 우리나라 해운기업의 마케팅 전략

제1절 해운기업의 마케팅 전략현황

1. 컨테이너 정기선사의 마케팅 현황

우리나라 국적선사에게 주는 의미에서 새로운 신규시장의 진입에 있어 해운기업의 마케팅 개념을 인식하고 접근해야 함을 강조하고 있다. 즉 신규항로에 참여시 집화력 강화가 무엇보다 중요하므로 해외진출 국내기업과 정기선사와 긴밀한 협조 관계를 형성할 수 있도록 협조체제를 구축하여야 한다.

또한 최근 국적선사가 서비스를 제공하고 있는 한중간의 서비스망을 보다 효율적으로 참여하기 위해서는 다음과 같은 점을 고려해야 한다.

첫째, 한중간의 산업특성을 파악하고 주요 수출입상품구조 및 향후전망을 철저히 분석하여 각 시장특성과 고객요구에 적합한 부가가치서비스의 제공과 마케팅 전략을 수립해야 한다.

둘째, 짧은 항로인 만큼 정시인도(on time delivery), JIT, 신뢰성확보 등 화주들의 고도화된 로지스틱스 서비스에 대한 욕구를 충족시킬 수 있도록 하드웨어, 소프트웨어를 구축하고 중국선사들의 저가운임에 대한 경쟁력 우위를 확보하기 위하여 국적선사들간의 유대관계를 맺어 전략적 제휴를 수립하여야 한다.

셋째, 한중간의 항로에 서비스를 하고 있는 선사의 경우 선사의 이미지가 신규항로 참여시에도 고객들에게 상당히 중요한 영향을 미치는 만큼 기존항로에서의 부가가치서비스, 고객만족 서비스 제공, 새로운 서비스 개발과 항로의 개발에 노력을 개발함으로써 강력한 선사의 이미지를 고객들에게 심어줄 수 있도록 경영전략을 수립한다.

넷째, 초기에는 최소의 투자로 위험을 분산하면서 서비스망을 구축하고 이를 화

주에게 제공하기 위해서는 경쟁선사와 또는 특정시장 전문선사와의 전략적 제휴를 통한 서비스체제 구축이 바람직하므로 자사의 경영전략과 유사하거나 또는 협력선사의 장점을 최대한 이용할 수 있는 적절한 협력선사를 선정한다.

다섯째, 기존의 서비스에서 그 서비스 구역이 넓어지는 서비스를 제공하도록 한다. 즉 일반화되어 있는 운송구간인 CY/CY Term에서 항만시설, 내륙수송, 배송센터, 보관 등의 서비스망 구축과 함께 항만터미널과 정보시스템의 현대화, 부가가치 서비스 제공을 위한 시스템도 종합적으로 재정비하여 원스톱 쉬핑(One Stop Shipping)체제가 되도록 한다. 하지만 현재 각 선사들이 사용하고 있는 마케팅 전략에 대해서 경쟁사들에게 그러한 전략을 쉽게 노출되지 않도록 한다는 점을 감안할 때 주요 선사들의 마케팅 전략을 파악하는데 그 한계점을 가지게 된다.

<표 4-1> 주요 정기선사의 마케팅 믹스전략의 비교

해운기업	제품전략	가격전략	유통전략	촉진전략
APL	· 특화된 혼재업무서비스 (American Consolidation Service (ACS))	· 경영합리화 (Order Cycle Project)	· 항로집중전략 · 항로차별화 전략 · 아시아권 피더 서비스망 구축 · 최초의 DST 도입	· 고객에게 가장 우수한서비스 제공 · 강력한 이미지 구축(ACS)
Maersk Sea-Land	· 특화된 혼재업무서비스 · 세계최대의 냉동 컨테이너 운송 서비스 · 엄격한 정요일 서비스 · 고속서비스	· 경영합리화(ITs, DYMS, TPC) · 자본 및 자산의 효율적 이용 · 혼승, 승선요원 축소로 선원비 절감 · 시설비장착으로 비용절감	· 항로의 다양화 (다변화) · 시계추서비스	· 최고운송기업의 이미지 확립 · 강력한 이미지 구축(BCS, One Stop Shipping) · 인수합병으로 전력 증가
P&O Nedllyod	· 고품질서비스, · · Container Carrying Capacity 관리(CSM)	· 대형화로 규모의 경제실현	· 항로의 다변화 · 시계추서비스 · Container · Logistics 관리 (CFM)	· 강력한 이미지 구축(Flowmaster) · 인수합병을 통한 전력증가
Hapag - Lloyd			· 항로별차별전략	
MOL	· 부패성화물 운송 시스템 (COOLTEC) · 서비스 차별화	· 경영합리화(OCAR 90's, More 21) · 경영합리화(비용절감)	· Total Logistics	· 집화체제 강화
K - Line	· Touch down Service · 서비스 차별화	· 조직축소의 합리화와 경영합리화(비용절감)		· 강력한 이미지 구축 · 집화체제강화
NYK	· 서비스 차별화	· 경영합리화(비용절감)		· 집화체제강화
Hanjin	· 선박의 정시성제고 · 안전운항	· 원가 Base경영	· 시계추서비스 · 보조항로구축	· M&A (DSR-Senator 인수)
Evergreen	· 냉동컨테이너 대량확보	· 비용위주전략	· 항로의 다양화 · 세계일주서비스	· 환경에 부합하는 경영
COSCO	· 서비스 차별화	· 대형화로 규모의 경제실현	· 항로의 다변화 · 시계추서비스	· 집화체제강화
Sinokor	· 중국서비스의 특성화	· 경제선 도입을 통한 원가관리	· 항로의 다양화	· 고객에게 가장 우수한 서비스 제공

자료 : 안정홍, 「해운기업의 국제 마케팅 전략에 관한 연구」, 한국해양대학교 석사학위논문, 1997. p.95. 인용하여 재작성

제2절 해운기업의 마케팅 믹스전략

여러 가지 변화하는 내외적 마케팅 환경에 대해 해운업체는 마케팅 전략을 세워야 한다. 목표시장을 결정하고 나서, 거기서 목적을 달성하기 위해 기업이 활용하는 마케팅 변수의 특성의 배합을 마케팅 믹스(marketing mix)라 한다.⁴⁸⁾ 여러 가지 마케팅 전략들은 각기 나누어서 분산적으로 선택·적용할 때는 그 효과가 적으며 마케팅 믹스전략에 의할 때 그 효과가 크게 나타난다. 다시 말하면 마케팅 믹스란 제어가능한 환경요인들의 결합이 제어 불가능한 환경요인들과 이상적인 형태로 조화 있게 결합하여 마케팅 효율을 극대화시키는 전략을 말한다.

본 연구에서는 여러 가지 마케팅 믹스전략의 여러 하위전략 중에서 기업 내에서 자체적으로 결정하여 수행할 수 있는 대내적 전략과 기업의 자체적인 노력만으로는 곤란하며, 외부의 여러 환경이나 제어요인들과 상호협력 하여야 가능하다는 의미에서의 대외적 전략으로 나누어서 한국해운업의 마케팅 전략을 살펴보고자 한다.

마케팅 전략 중에서 기업의 자체적인 제어가 가능한 것들을 대내적 전략이라 하였으며, 이것의 하위 전략이란 가격전략(Price mix strategy), 제품전략(Product mix strategy), 유통전략(Place mix strategy) 그리고 촉진전략(Promotion mix strategy)으로 나누어 고찰하였다.

1. 가격전략(Price mix strategy)

가격은 재화나 서비스 재의 가치를 실제로 표시한 금액을 말한다. 가격은 그 제품이나 서비스 재에 대한 요구수준에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 소비자에게 서비스 기업이 무엇을 판매하고 있는가에 대한 지침이기도 하다. 그래서 가격도 서비스 재가 무형적이고 소비자는 그 서비스 재(財)에 대한 그의 예상

48) P. Kotler, *Principle of Marketing*, 1980, p.88.

을 형성하기 위해 실마리에 의존하므로 어느 정도 상품을 규정하게 된다.⁴⁹⁾ 가격은 다른 마케팅 믹스수단이 비효율적이라고 판명된 다음에야 이를 전략적 경쟁수단으로 활용한다는 의미에서도 종속적인데 이는 경쟁우선순위의 법칙에 의해서 설명할 수 있다.

1) 선대의 경제화

일반적으로 선박의 대형화는 선비와 운항비를 절감시켜 생산성을 제고시킨다. 우리나라에서도 많은 노후된 선박과 성능이 떨어지는 선박들은 경제적인 교체계획에 따라 교체하고 있다.

선박의 대형화와 함께 선박의 고속화도 추진되고 있다. 이러한 선박의 대형화와 고속화는 해당항로의 물동량과 소요를 먼저 정확히 예측조사하고 분석한 후에 결정해야 한다. 컨테이너선은 이미 9,600TEU를 넘어서 10,000TEU급의 선박의 건조를 눈앞에 두고있는 상황에서 컨테이너의 정기항로가 대형선에 의해 지배되는 계기가 되었다. 이러한 선박의 대형화는 반드시 에너지 절약이나 선원 수의 감축 등에 의한 경제선대로의 대안이어야 한다.

2) 원가절약을 위한 원가회계제도의 도입

기업은 이익중심점과 비용중심점을 정확하게 인식하여 원가통제의 기초를 확립해야 한다. 해운업에 있어서의 이익중심점은 운항수입이고, 비용은 크게 직접비와 간접비로 나눌 수 있다. 해운업에서의 원가계산은 복잡하여 거의 정확한 원가요인의 분석에 의해 운임이 결정되지 못하고 있다. 특히 해운업에서 원가계산을 곤란하게 하는 비용원인은 결합비용과 기회비용이 있다.⁵⁰⁾ 전통적

49) H, Barnad and Mary J, Binter, "Marketing strategies and organization structures for service Firms," in *Marketing of Service*, H, and William R. George eds, 1981. p.49.

50) 이신우 외, 前掲, p.573

으로 정기선 경영에서는 구체적인 원가회계제도의 불비(不備)로 각종 화물수입의 총계가 총비용을 보상하면 운항한다는 기초적인 개념에 입각하였다. 부정기선의 경영에서는 부정기선 시장의 완전 경쟁적 성격을 반영하여 단기적으로는 기업의 공급계수가 집계적으로 구성된 시장의 공급곡선과 수요곡선이 만나는 접점에서 운임이 결정된다.⁵¹⁾ 부정기선의 경우 각 기업의 공급계수를 밝힌 선점이론에 의해 기업의 정당이윤을 포함해서 $C(C=f+m+n)$ ⁵²⁾가 보상되지 않으면 기업은 존속할 수가 없다. 탱커시장에서는 USMC Rate나 MOT Rate 등을 시발로 하여 World Scale에 의해 기준운임이 설정된다. 그러나 탱커시장도 부정기 시장은 완전경쟁적 시장구조에 의해 수요와 공급이 일치하는 점에서 운임이 결정된다.

해운업에서의 원가계산은 아직도 타 기업의 분야처럼 충분한 발전을 하지 못하고 있는 데 그 주요원인은 원가요소의 적절한 배부가 지극히 어렵기 때문이다. 해운업은 해상운송서비스를 생산·판매하고 그 반대급부로 운임수익을 얻게되는데, 이 때 운임율(freight rate)은 서비스를 생산하기 위하여 소비된 경제적 가치인 해운업 원가의 산술적인 계산에 의하여 전적으로 결정되는 것이 아니라 국제해운시황의 영향에 의해서 결정되기 때문이다.⁵³⁾

우리나라 해운업들로 장기적인 계획과 노력을 경주해서 제반 원가요소들에 대한 연구와 분석을 실시하여 합리적인 원가관리를 위한 단계적 조치를 취해야 할 것이다. 이러한 원가회계제도의 단계적 도입으로 기업전체의 경영합리화와 불필요 비용발생을 억제하고 철저한 원가관리로 국제경쟁력을 향상시킬 수 있을 것이다.

3) 최적운임의 결정(항로안정화 협정)

운임의 일반적인 형태에는 ① 지급시기에 의한 분류시 선지급 운임과 후지

51) 上掲書, p.582

52) C=총비용, f:고정비(간접비용), m:관리비(직접비용), n:운항비

53) P. C. Cheng, *Steamship accounting*, Cornell Maritime Press Inc., 1979, p.137

급운임이 있고, ② 운송의 완성정도에 따라 전부운임(full freight), 비교운임(pro rate freight), 공적운임(dead freight), ③ 선내하역비의 부담에 의한 분류로는 Berth Term 또는 Liner Term과 FIO, FI, FO, FD등이 있다.⁵⁴⁾

정기선의 해운동맹에서의 운임결정은 적어도 최대비용을 지출한 기업이 그 비용을 충당할 수 있는 수준에서 결정된다. 운임을 수준이 화물의 수송부담 능력을 넘어서면 최대비용을 지출한 동맹선은 수송을 포기할 것이다. 그러므로 동맹내 개별기업은 자기의 수송능력에 의하여 정당이윤 또는 초과이윤을 얻는다.

우리나라 해운업이 적취율을 높이고 국제경쟁력을 높이기 위해서는 먼저 가격경쟁에서 유리한 고지를 점령해야 한다. 가격경쟁에서 이기기 위해서는 기업적·외적 여건과 경영정책 및 마케팅 목표에 맞춰서 최적자금을 결정하게 된다. 항로별·항차별 최적운임은 CVP분석(cost volume profit relationship Analysis)에 의해 손익분기점이상에서 결정하게 된다.

4) 원가기준에 의한 운임 계약과 장기계약의 유도

해운업에서의 원가결정은 정기선, 부정기선, 탱커선 시장이 각기 상이하지만 운송계약시 반드시 원가기준에 의하여 계약이 체결되어야 한다. 운송계약에서는 되도록 장기계약에 의하여 계약하도록 적극 유도한다. 장기계약은 기업의 경영을 안정시키게 된다. 10년 이상의 장기운송계약에 의해 화물과 운임이 확정되어 지면 해운기업은 장기경영계획을 세울 수도 있으며, 장기운송계약을 근거로 자금조달도 가능해진다.

54) 정영석, 「선하증권론」, 중앙서림, 2003, p.17
(INCOTERMS 2000의 정형거래조건)

5) 자산의 효율적 이용

지금까지 정기선사들은 자산소유를 선호해 왔으나 투자규모가 커짐에 따라 공동운항, 리스, 전문업자의 활용을 추진하고 있다. 정기선해운은 하드웨어(컨테이너, 항만, 장비, 시설 등) 뿐만 아니라 소프트웨어(정보시스템, 서비스 질), 휴먼웨어에도 많은 투자가 필요하다. 특히 정기선사는 1980년대에 북미에서의 복합운송(DST, 부가가치서비스), 아시아 역내 서비스 그리고 유럽에서의 포워딩, 내륙운송, 창고 및 배송과 같은 서비스에 대해 집중적인 투자가 필요하게 되었다.

많은 정기선사들이 막대한 자본투자에 비해 수익실현에 어려움을 겪으면서 투자규모 축소를 위한 경영합리화를 추구하고 있으며 향후로도 지속적으로 추진할 것으로 예상되지만 첫째, 자산공동활용이 주로 선박에만 국한되고 내륙부문은 개별선사 위주로 운영되는 경우가 많고, 둘째, 부분적으로는 지속적인 자본투자가 이루어지고 있어 단기간 내에 수익성을 기대하기는 어려울 것으로 전망된다.

자산을 소유하는 것은 안정적인 서비스 제공에 큰 힘이 되나 투자규모와 위험이 크고 지속적인 관리비용이 필요하며, 리스의 경우에는 필요에 따라 탄력적으로 자산을 운영할 수 있으나 비상시 자산운용에 어려움이 많고 비용이 증가하는 경우도 발생하게 된다. 선사 중에는 피더선을 이용하거나 계절적 변동이나 배치비용절감을 위하여 리스컨테이너를 활용하는 경우도 많으며 Senator Line은 자산을 소유하지 않고 전적으로 용선선박과 리스컨테이너를 활용하는 점에서 용선료의 인상에 영향을 받으므로 향후 투자전략은 변화되어야 함을 시사한다.

특히 최근에는 많은 선사들이 컨테이너 장비를 확보하는데 있어서, 가능하면 컨테이너를 직접 구입하는데 따르는 자본비의 부담을 줄이고 컨테이너를 재고관리, 재배치, 유지·보수 따르는 각종 비용을 절감하기 위하여 다소 높은 비용을 감수하면서도 리스컨테이너를 이용하고 있다.

같은 항로를 서비스하는 선사들끼리 적체되고 있는 장비의 활용도를 높이기 위해서 리스회사를 통한 컨테이너 장비의 리스가 아닌 선사들간의 여유 있는 장비를 무료로 임대하여 한국이나 기타 다른 항구로의 장비를 회수하는 방안도 사용된다. 이는 장비를 활용하는 선사에게도 이점이 발생하고 장비를 임대해주는 선사에서도 공컨테이너를 재배치시키기 위해서 발생하는 비용발생 및 선복의 여유를 가질 수 있는 방안이다.

6) 경영합리화와 경영혁신

오늘날 정기선시장에서는 서비스 강화와 시장점유율 확대를 위해 의욕적으로 투자하는 것과 수익성 향상을 위해 재무구조를 개선하는 것이 별개의 문제가 되고 있다. 이는 기존의 정책이 장기적으로 안정적인 투자수익을 얻을 수 없는 시장상황에 직면함으로써 선사들의 추가적인 투자나 혁신투자를 어렵게 하기 때문이다.

대형 경제선을 투입하여 단위당 운항원가를 낮춤으로써 운임을 인하하여 시장점유율을 높일 수 있더라도 그 결과는 대량의 화물을 미미한 수익률, 예컨대 1-2%의 이익만을 남기고 운송할 수밖에 없게 되었다. 역으로 타 선사에 비해 우수한 서비스 시장에 제공하고 있다고 판단하여 상대적으로 높은 운임을 제시할 경우 해당선사의 집화력과 선적량은 감소되어 채산상 악화에 직면하게 될 것이다.

이에 따라 대부분의 선사들이 운임수입(매출확대)을 확대·유지하기보다는 원가관리, 즉 원가절감에 중점을 두게 된 것은 당연한 귀결이다. 더욱이 최근 수년 동안 전략적으로 공동운항의 확대추세는 원가상승에 따른 수익성 악화가 심각한 수준에 이르렀다는 정기선사들의 위기감을 반영한 것이라 할 수 있다.

따라서 최근 들어 선사들은 원가절감, 자산이용율의 극대화, 재무구조, 수익성 제고 등을 위해 경영합리화 내지 경영혁신을 적극 추진하고 있는 것은 대

형선사라 할지라도 현재와 같은 경영환경조건 하에서 수익성 보전과 투자위험 부담은 물론 심지어 기업을 존속·발전시키기 어렵다는 인식에 기초하고 있다.

Maersk Sea-Land사는 그 동안 리엔지니어링을 위해 사업처리절차개선팀(Process Improvement Teams ; PITs)를 가동하여 생산성 향상과 비용절감 등 커다란 효과를 거두었으며, 현재는 동태적 수익관리시스템(Dynamic Field Management ; DYMS)을 활용하여 자산활용의 최적화를 도모하고 있다.

특히 이 DYMS 소프트웨어 가운데 마진계산 시스템(Margin Calculation System)은 동사가 서비스를 제공하는 모든 항로에서 어느 정도의 화물량을 적취해야 하며, 또 어떤 형태의 기구가 필요한지 등에 관한 컨테이너 1개당 화물운송의 직·간접비용을 정확하게 파악할 수 있어 수익관리에 만전을 기할 수 있게 되었다. 이외에도 동사는 전술계획센터(Tactical Planning Center ; PTC)를 가동하여 마케팅, 운항, 로지스틱스 기능을 통합·운영함으로써 자산 운용의 효율성과 수익성을 극대화하고 있다.⁵⁵⁾

이러한 경영환경조건에 대응하여 전사적인 경영합리화 내지 경영혁신 프로젝트를 지속적으로 추진함으로써 상당한 성과를 올리고 있다. 이에 반해서 국적선사들은 여전히 경영합리화 내지 경영혁신 프로젝트를 단편적·단속적·형식적으로 추진함으로써 전사적 대응은 물론 뚜렷한 성과를 거두지 못하고 있는 것으로 알려지고 있다.

따라서 우리나라 국적선사들은 다음과 같은 방향으로 경영합리화 내지 경영혁신을 적극 추진해야 할 것이다.

첫째, 업계에서 가장 강력한 경쟁자 또는 선두주자로 인식되는 선사에 대한 벤치마킹(bench marketing)을 통해서 최우량의 성과를 달성할 수 있는 업계 최상의 경영방식을 탐색하고, 이를 자사의 설정에 부합하는 최상의 실행방법으로 활용하는 방안을 강구해야 할 것이다.

벤치마킹은 고객의 요구사항을 올바르게 파악하게 해주고, 외부 환경 변화에

55) Containerisation International, *Sea-Land's Computer Wars*, Aug., 1995, pp.50-51

부합하는 업계 최고의 목표수립을 용이하게 함은 물론 목표달성 과정에서 생산성을 정확하게 측정할 수 있도록 해준다. 또한 벤치마킹은 업계 최고의 사업실행방법을 도입·응용하는 과정에서 경쟁우위를 가져다주며, 학습효과를 통해서 기존의 방식보다 더 나은 미래지향적인 실행방법의 창출을 가져다 준다.

둘째, 선박의 대형화와 서비스범위확장 일변도의 기존 서비스 전략을 전면 재검토하여 자사의 내부능력에 부합하는 전략을 유연하게 구사해야 한다. 물론 기존 서비스의 재편문제는 벤치마킹과정에서 업계 선두주자와의 사업방식, 서비스 제공(선대의 운영방식), 운영구조 등의 격차 발생요인 분석시 제기될 것이지만, 급변하는 시장상황에 대응하기 위해서는 과거에 수립된 전략을 고집해서는 안 되며, 기존의 전략을 검토·수정하여 새로운 전략을 탄력적으로 선택할 필요가 있다.

시장변동이 극심한 해운업을 영위하는데 있어서는 시황의 하락세를 대비하여 불황기 대응전략을 세워두지 않을 수 없는 바, 적재가능 물동량을 예측하는 단계에서 별로 신중을 기하지 않았거나 당초의 사업계획에 운임률의 정체나 운송원가의 급상승, 경쟁선사의 서비스 모방에 따른 미래의 경쟁우위 저하 가능성 등을 고려하지 않은 선사의 경우 기존전략을 수정해야 할 당위성은 높다.

기존전략의 전면 재검토가 필요한 것은 시대적 상황을 따라 이루어지는 선사의 의미적인 설비투자나 서비스 확장이 선사 내부적인 경영상의 제반문제점들을 은폐시켜 버리는 경향이 있기 때문이다. 따라서 우리나라 선사들은 선박 대형화 투자전략과 세계화 경영전략 등 이들 전략 자체가 안고 있는 근본적인 문제점 외에도 자사의 내·외 경영환경을 충분히 고려하여 기존전략을 전면 재검토·조정할 필요가 있다.

셋째, 기존 서비스체제 변경 등 전략변경에 따른 경영자원의 이동을 효과적으로 지속시키고 자원활용을 극대화할 수 있도록 조직을 재편하거나 새로운 조직을 개발해야 한다. 특히 사업구조조정을 통해 채산성이 맞지 않는 한계사

업을 과감하게 정리하거나 리엔지니어링을 통해 업무절차를 획기적으로 개선하려는 경우 그리고 인수합병을 통해 사업영역이 확대되는 경우 조직개편은 필연적이다.

매우 다양한 시장욕구에 부응하는 데에는 기존의 구조로서 한계가 있으며, 기존의 정보의 흐름경로 뿐만 아니라 권한행사, 커뮤니케이션 경로도 점차 부적절해지고 있다. 요컨대 기업의 안정성장을 위해서는 새로운 전략은 물론 새로운 조직구조의 개발·도입이 불가피하다. 아울러 경영합리와 내지 경영혁신의 성패는 경영구조 이외에도 조직구성원들의 의식과 행동에 좌우되므로 경영혁신을 위해 경영전략, 업무처리절차, 관리스타일을 바꾼다 해도 조직구성원들의 사고방식과 행동양식이 변화되지 않는 한 어떠한 경영개선노력도 성공을 거둘 수 없다.

넷째, 수지관리에 만전을 기해야 한다. 최근 정기선시장에서는 수송수요의 증가세 둔화와 운임율의 하락으로 모든 선사의 생산성 향상이 반드시 수익성 증가로 이어진다고 볼 수 없다. 왜냐하면 모든 정기선사가 동일한 수준으로 생산성을 향상시킴으로써 생산성의 균등화 현상이 나타나 운임, 비용, 생산성의 3요소가 불특정한 관계를 형성하고 있기 때문이다. 운임하락에 따른 수익성 악화를 보전하기 위해 단위당 운송원가절감 차원에서 선박대형화가 불가피한 실정이나 충분한 투자여력과 금융비용 부담능력이 충분치 않으면서 집화망도 구축되지 않은 무모한 선박대형화 투자는 재무구조를 취약하게 하여 기업체질을 악화시킬 것이다.

위에서 설명한 바와 같이 이미 외국의 주요선사들은 비용절감을 통해 수익을 증대시키고 서비스 수준을 향상시키며, 저렴한 운임을 제공하는 선사를 선호하는 고객의 요구에 부응하는 등 철저한 수지관리를 하고 있다. 따라서 국적선사들도 생산성 향상을 위한 투자와 수익성간의 관계가 점점 불확실해지고 있는 시장상황을 인식하여 철저한 수지관리를 통해 경영내실화를 도모해야 할 것이다.

대외적 전략으로서의 가격전략에서는 가격경쟁과 운임할인은 물론 덤핑까지

하는 현 해운시장에서 기업이 대외적으로 취할 수 있는 마케팅의 전략들을 내포한다. 특히 중국항로의 경우 물동량의 증가가 있는 반면, 한중항로에 투입되는 미주, 유럽항로의 대형선사들과 함께 중소형 선사들의 투입과 중국 측에서 투입되는 중국선사들의 경쟁상태가 매우 치열한 상황이다.

① 파일링시스템(filing system)에 의한 시장질서유지

1984년 11월 현 해양수산부는 “외국인 선박사업 운항업자 신고요령”을 고시하였다. 외국선박 특히 동맹의 외국적 선박들의 운임덤핑행위에 큰 위협을 느끼고 있는 국적선사들을 보호하고 해운시장의 가격체계를 유지하기 위한 파일링 시스템(filing system)이 제정된 것이다. 그 주요내용은 항로별로 중점관리 대상화물과 그 기준 운임율을 정하고, 운항조합위원회를 두어 신고운임을 상호감시하도록 하고 신고의무불이행 업체는 특별관리한다는 것이다.

이러한 취지에서 제정된 파일링시스템이 이익당사자들에 의해 보다 넓고 철저히 준수되어야 하나, 실제로는 잘 지켜지지 않고 있으며 변칙적으로 운영되고 있는 경우가 있다. 그리고 이 규제를 지키지 않는 업체에 대한 조치나 대응책이 구체적으로 고려되어서 이 제도가 실효를 걷을 수 있도록 상호보완하여야 할 것이다.

② 동맹선복의 운임정책 유지

종래 불가능하다고 생각되었던 기술혁신이 컨테이너 정기선 경영에서 실현되어 상호경쟁관계가 심화되었다. 세계해운시장의 변화로 해운동맹은 점차 약화되었고, 비동맹 선사들의 가격경쟁이 심화되고 있다. 또한 미국의 신해운법의 발효와 세계일주항로의 개설로 해운동맹은 약화되었다. 현재 동맹이외의 선박 적취율은 35%에 이르고 있다. 따라서 적극적인 동맹정책이 필요하며 환경에 탄력적으로 대처하여 국적선의 위치확보가 절실히 요구된다. 이 전략은

정기선 시장에서 주로 활용되게 된다.

2. 제품전략(Products mix Strategy)

해운업에서의 제품은 물재(物財)와는 달리 서비스이다. 브로이스(Blois, K, J)는 서비스 재(財)를 제품의 형태에 물질적인 변화를 초래하지 않으며 효용과 만족을 산출하는 판매의 대상인 행위⁵⁶⁾라고 하였다.

제품전략은 해운업이 고객에게 제공하는 제품으로서의 운송서비스를 가장 눈에 띄고 고객에게 만족을 줄 수 있는 방안들을 검토하는 것이다.

1) 최적항로의 결정

해운업에서 가장 대표적인 제품으로 인식할 수 있는 대상은 제공되는 항로라 할 수 있다. 정기선의 경우 항로가 일단 선정되면 용이하게 변경시킬 수 없기 때문에 처음 항로를 개선할 때는 충분한 연구와 검토가 전제되어야 한다. 그리고 기업의 능력과 기업이 보유하고 있는 선박과 대상화물의 특성 및 물동량 등에 대한 면밀한 조사와 분석이 있어야 한다.

그리고 해당 항구와 항만의 시설 및 제반여건과 컨테이너나 탱커의 하역시설과 비용문제도 고려해야 한다. 또한 항로와 기항지의 물동량의 감소나 기타 경쟁선사와 경쟁력등의 환경변화에 민감하게 대처하여 항로 및 기항지 운항에 대한 경제성과 수익성을 검토하여 운항을 계속할 것인가 다른 지역으로 변경할 것인가 등을 결정해야 한다.

최적항로를 결정하는 것은 경제성과 수익성을 높이기 위한 해운업의 제품경쟁에서 가장 중요하고 먼저 고려되어야 한다.

56) K. J. Blois, "The marketing of service : An approach," *European Journal of Marketing*, Vol.8, No.2, 1974, p.137

2) 교체전략

교체전략이란 본래 재료나 물질의 변경을 통해 보다 바람직한 성분이나 성능을 지닌 제품과 교체시키는 전략을 말한다. 재래식 운송방법의 비능률과 불편성 그리고 하역비의 증가 등을 개선하기 위해 컨테이너나 탱커 등을 등장시켜 수송의 효율성과 경비를 줄이는 것도 교체전략의 하나라고 볼 수 있다. 제품과 서비스 또는 운송방법 등에서 새로운 재료나 기술의 도입으로 보다 효율적인 서비스를 지속적으로 창출하는 전략이 교체전략이다. 이러한 재료의 개발과 서비스 재의 혁신에 의하지 않고는 경쟁에서 낙후될 수밖에 없다.

컨테이너의 경우 예전에 사용하던 일반화물을 선적하는 건컨테이너(Dry Container)에서 냉동화물을 선적하기 위한 냉동컨테이너(Reefer Container), 중량물이나 장척화물의 선적을 위한 천장개방형 컨테이너(Open top Container), 승용차, 기계류 등과 같은 장척화물을 운송하기 위한 플랫폼 래크 컨테이너(Flat rack Container), 유류나 술, 화학제품을 운반하기 위한 탱크 컨테이너(Tank Container) 등 다양한 종류의 컨테이너가 있으며, 최근에는 중량물 선적을 위해 높이를 조절할 수 있는 슈퍼 플랫폼 래크 컨테이너(Super Flat rack Container) 등이 개발되어 사용하고 있다.⁵⁷⁾

3) 항로의 다변화(diversification of roots)

세계해운환경의 변화에 해운기업이 능동적으로 대처하는 전략의 하나로 항로의 다변화(diversification of roots)를 들 수 있다. 다변화 전략이란 마케팅 대상인 제품을 한 개로 고정시키지 않고 상황과 조건에 따라 여러 가지로 다변화시키는 것으로 제품포트폴리오 전략을 말한다. 즉 해운기업이 항로를 다변화하여 제품계열을 추가하여 여러 개의 항로를 만드는 것을 말한다. 다변화 전략은 다음과 같은 여러 가지 이유로 선택하게 된다.⁵⁸⁾

57) 이철영, 「항만물류시스템」, 효성문화사, 1998, p.162

(1) 수익 및 기업전체의 안정화 목적

① 계절적 슬럼프(slump) 혹은 비수기를 방지·극복하기 위해서, ② 주기적인 비수기를 방지·극복하기 위해서, ③ 수요 감퇴의 위험을 감소시키기 위해서, ④ 비용절약과 일반관리비의 유용한 배분을 위해서, ⑤ 기업에 대한 사회의 지지를 강화하기 위해서이다.

(2) 기업의 인적·물적 자원을 보다 효과적으로 활용하기 위해

① 사회의 개발실이나 연구실에서 우연히 또는 의도해서 생긴 발견이나 발명들을 활용하기 위해, ② 예측외의 수요 감퇴나 종단적인 조직상의 불균형에 의해 생긴 초과생산력을 활용하기 위해, ③ 기업의 인적 시스템을 활용하기 위해서 이다.

(3) 효과적인 마케팅 목적에서

① 새로운 대리점이나 기존 대리점의 판촉효과를 위해서, ② 고객의 만족이나 상표가치의 증대를 기하기 위해서, ③ 특수고객의 요구에 부응하기 위해서 이다.

(4) 기타 목적

① 여유자금을 유효하게 사용하기 위해서, ② 원료·선박 등의 대량구매에 의한 할인의 이익을 얻기 위해서이다.

이상과 같은 다양한 원인으로 인하여 항로의 다변화가 진전된다. 다변화 전략에는 이점뿐만 아니라 불리하거나 위험을 수반하는 경우도 있다. 따라서 항

58) 三上富三郎, 「현대마케팅의 이론」, Diamond社, 1974, pp.161-163

로의 다변화를 결정할 때는 확고한 경영정책과 신중한 마케팅 의사결정상의 태도가 전제되어야 한다.

4) 항로의 단순화 전략

항로의 단순화 전략은 항로의 다변화에 상반되는 전략으로서 여러 가지 계열의 제품으로서의 항로를 단순화시키는 것을 말한다. 해운기업에 있어서의 여러 가지 서비스 형태, 취급품목 등을 단일화하여 이익이 적거나 전연 없는 제품을 폐기하는 것이 필요한 경우가 있다. 이는 수익성의 관점에서 볼 때 신항로가 서비스를 추가하여 항로를 다변화하는 것 못지 않게 제품라인으로부터 기존제품을 제거하는 것도 중요하다.

많은 항로나 서비스로부터 수익성이 좋고 경쟁력과 발전가능성이 큰 항로나 서비스를 단일화하여 개발함으로써 원가를 절감하고 수익을 증대시키는 전략이다. 단일화 전략은 보통 다음과 같은 경우에 행하여지고 있다.

① 단순화 효과로 잔존제품의 질적 향상을 기할 수 있을 때, ② 단순화에 의해 보다 유리한 경제적 생산을 가능케 해주고 원가를 절감시켜 수익을 증대시켜 주는 경우, ③ 잔존품목으로 서비스의 향상을 기할 수 있을 때, ④ 간접비의 절약을 가져올 수 있는 경우에 이 단순화 전략은 다변화 전략과 상반되는 개념이지만 기업은 양자를 선택하여 기업실정에 맞는 전략을 결정해야 한다.

5) 해운시장의 세분화 전략

시장세분화 전략이란 세계의 전 해운시장을 몇 개의 시장으로 세분하여 별도의 서비스 활동 내지 마케팅 활동을 수행하는 것을 말한다. 즉 전 해운시장을 몇 개의 상이한 시장으로 세분화하여 분리한 후 이것들 중의 특정 세분화된 것을 시장표적으로 선정하여 놓고 이 세분화에 적절한 서비스나 광고 등의

관측활동을 하는 것을 말한다. 시장을 세분화하는 방법에는 여러 가지가 있겠지만 우리나라 해운업에서는 지역적 세분화가 가장 일반적인 경우이며 선진국이나 개발도상국과 같은 소득이나 GNP의 차이에 따라 구별하는 인구·통계적 세분화 또는 민주주의와 공산주의에 의한 세분화 등이 있다.

① 지역적 세분화

고객의 요구와 반응은 지역에 따라 다르다는 생각에 따라 시장을 국가별·항구별과 같은 지역적 요건에 따라서 세분하는 전략이다.

우리나라에서 현행 정기선 항로서 태평양 항로, 한중항로, 한일항로, 유럽항로, 호주항로 등 제항로(諸航路)들은 지역적 원인에 의해 세분화된 시장들이다.

② 인구 통계적 세분화(demographic segmentation)

해운시장을 국가별, GNP의 정도, 경제개발의 정도, 국가별 인구 등의 요인에 따라 구분하는 시장 세분화의 방법이다. 남남(南南)항로, 남북(南北)항로, 북북(北北)항로 등의 구분이 이에 속한다. 이들의 각 항로들은 나름대로 운송되는 화물의 종류나 물동량 등 각각 항로의 특성을 살려서 운영되고 있으며 마케팅 전략도 그 특성에 따라서 유기적·능동적으로 수립되어져야 한다.

③ 이념적 세분화(ideological segmentation)

해운환경의 변화에서는 현 세계의 민주주의와 공산주의라는 두 개의 이데올로기에 의해 양분되어있고 정치·경제·문화·교류까지 원활하게 되지 못하고 있는 것이 현 실정이다. 이러한 상황에서 해운업들도 적절하게 시장을 세분하여야 하며 각 시장의 특성과 환경에 맞는 활동을 전개해야 할 것이다.

6) 선박의 전용화 전략

국제경쟁력을 증강시키고 해운시장에서 비교우위를 지키기 위해서 선박의 전용선화는 필수적인 경향이 되어 가고 있다. 이러한 전용선화는 정박일수의 단축과 스페이스의 최대 활용이라는 이점 때문에 필요한 분야에서 계속 발전되어 왔다. 특히 철강석이나 화학운반선, 선박의 전용선화 추세가 늘어가고 있다. 특히 컨테이너전용선, 자동차전용선, LPG운반선, LNG운반선 등은 탱커들도 선박의 전용선화의 한 조류라 할 수 있다.

전용선도 이점만 있는 것이 아니라 불리한 점도 있다. 선박의 전용화 전략은 장기적으로 특정화물의 수요가 예측되는 분야에서만 가능한 전략으로 볼 수 있다.

7) 차별화에 의한 서비스 질의 향상

시장지향적인 현대 기업의 마케팅 활동에 있어서 해운서비스를 고객의 요구나 기호에 부합하게 한다는 것은 매우 중요하다. 이와 같이 소비자 지향적인 시장상태에서 고객의 선호를 유발하기에 충분한 특이성 있는 서비스를 제공하여 경쟁사의서비스와 확연히 구별되도록 하여 경쟁시장에서 유리한 고지를 확보하는 전략을 서비스 차별화 전략이라 한다. 차별화의 방법으로 대표적인 것으로는 다음과 같은 것이 있다.

① 수정(modification)

특정 항로의 고객들에게 강력히 작용할 수 있는 특징(features)을 추가한다. 특정 국가·항로의 독특한 풍습, 종교나 민족성을 고려하여 특징을 개발·수정한다.

② 서비스의 증대

좋은 서비스와 업무의 성실성에 많은 관심이 필요한 것이다. 선하증권(B/L : Bill of lading)과 화물인도지시서(D/O : Delivery Order)의 신속한 발급, 창구의 친절, 신속한 정확한 전화응대 서비스, 소량화물에도 관심을 갖는 등의 서비스를 증대하고 업무에 친절도를 높이기 위한 성실성을 보인다. 그리고 고객들의 애로사항을 미리 파악하여 해결해 주는 등 서비스 질을 향상시켜 경쟁사들과 차별적으로 구별될 수 있도록 한다.

정기선사가 적극적으로 추진하는 전략 중의 하나는 서비스 차별화 전략이다. 서비스 차별화는 곧 경쟁우위를 나타낸다고 볼 수 있기 때문에 정기선사간 서비스 차별화를 위한 노력은 선사가 치열하게 전개되고 있다.

정기선사의 서비스 차별화는 해상수송서비스부문에서는 주간고정정요일 서비스, 서비스 빈도 증가, 수송시간 단축, 정시인도 등을 들 수 있다. 그러나 해상서비스는 부가가치서비스와 같은 분야에 비하여 서비스 차별화의 정도가 그리 크지 않으며 내륙부분에서의 차별화는 그 정도가 상당히 큰 편으로 정기선사의 서비스 차별화는 부가가치 서비스에 집중되고 있다.

먼저 해상수송서비스는 정시인도와 주간고정일요일서비스를 기본으로 하고 서비스 차별화 전략은 다음과 같이 4가지로 나눌 수 있다.

① 동일한 항로에서 가능한 서비스 정도를 많이 하고, ② 가능한 빠른 수송시간으로 최종목지에 도착해야 하며, ③ 안전하고 신뢰성 있는 서비스를 제공하여야 하며, ④ 부가가치가 높은 특수화물수송서비스를 제공할 수 있어야 한다.

정기선사는 대부분의 주요 항로에서 주간고정일요일서비스 제공을 기본적인 서비스로 인식하고 있다. 정기선사의 해상수송서비스가 평준화되어 가는 추세에서 서비스 차별화 방법으로 가장 중요한 것은 수송시간 단축과 서비스빈도 현상이다. 이러한 서비스 차별화는 어떤 정기선사가 먼저 시행하면 단시일 내에 경쟁선사도 그와 같거나 유사한 서비스를 개발하기 때문에 해상에서의 서

비스 차별화는 그 수명이 지극히 짧고 쉽게 동질화되는 경향이 있다.

해상수송서비스의 수송시간 단축을 위해서는 선박을 현대화를 통하여 항해 속도를 증가시키는 방법도 있으나 그 방법보다는 중복기항 하던 기항지를 축소하거나 기항항만을 대폭 축소한 직항서비스를 제공함으로써도 가능하다. 모선기항항만의 축소는 필연적으로 내륙운송, 피더서비스를 통한 거점항으로의 연계수송체제가 구축되어야 하기 때문에 수송시간 단축을 위한 항로전략 수립 시에는 피더서비스 전략도 함께 모색되어야 한다.

즉 정기선사는 수송시간 단축을 위하여 다음의 방법을 채택하는 경우가 많다.

① 기술적으로 선박의 속도향상은 항상 가능하며 지금까지 연료비 절감차원에서 20-22노트(Knot)경제속도를 유지하였으나 신조선의 경우 24-26노트 예상한다.

② 주요 선사간 공동운항이 증가함에 따라 중복기항지를 축소하거나 왕복항시 서비스로 다른 항만에 교차 기항하고 기항지를 줄인다,

③ 주요 거점항에서 환적화물로 처리하던 서비스 체제를 급속히 물동량이 증가하는 주요 항만에는 모선이 직접 기항하거나 불필요하게 다른 거점항을 경유하던 피더 서비스를 직항서비스로 전환함으로써 수송시간을 단축시키고 있다.

서비스 빈도 향상을 위해서는 선박속도의 향상에 의한 왕복운항횟수를 증가시킬 수 있는 방법도 있으나, 수송비용절감이 곧 정기선사의 경쟁력의 기초가 되는 만큼 연료비 상승을 가져오는 속도 향상보다는 결국 생산시설을 확대하는 방법이 동원될 수 밖에 없으며, 자사선박을 추가로 투입하거나 공동운항으로 다른 선사의 선박을 활용하는 전략을 고려할 수 있다. 즉 선사가 직접 신조선 또는 중고선을 확보하거나 용선선박을 투입하여 서비스 빈도를 향상시키거나 아니면 다른 선사와 공동운항을 통하여 서비스빈도를 향상시킬 수 있다.

주요 정기선사의 경우 신조선을 발주하여 항로에 투입하는 방법과 다른 선사와의 공동운항으로 실질적인 추가선박 투입 없이 서비스빈도 향상을 추구하

는 방법을 적절하게 구사하는 항로전략이 필요하다 하겠다. 그러나 기존항로에 투입한 선박을 지나치게 용선에 의지하거나 다른 선사와의 공동운항에만 의존하게 된다면 안정적이고 저렴한 서비스를 제공하는데 한계가 있을 수 있다. 즉 시황변동에 따라 지나치게 컨테이너선의 용선료가 상승하게 되면 선박 확보도 어려울 뿐만 아니라 원가도 상승하게 되어 저렴한 서비스를 제공할 수 없고, 다른 선사와의 공동운항도 일정기간 도안을 전제로 한 것이기 때문에 그 공동운항협정이 종료될 경우 지속적이고 안정적인 서비스를 제공하는데 어려움이 많기 때문에 기존항로의 운영에 필요한 최소한의 선박확보는 반드시 필요하다.

정기선사의 해상수송서비스 차별화를 위해서는 다음과 같은 점들이 고려되어야 한다.

첫째, 다른 선사와 장기간 공공운항협정을 체결하지 않는 한 공동운항협정 해지시 지속적인 서비스 제공에 어려움이 많고 협정시 협상력을 강화하기 위해서라도 단독으로 서비스가 가능한 최소한의 선박확보가 필요하다.

둘째, 각 항로마다 운임수준 향상이 이루어지지 않은 상황에서 삼국간 신규항로 개설시 단독으로 추가적인 선박을 투입하는 것보다는 적은 자본투입과 위험회피를 위하여 공동운항서비스를 제공하는 방안으로 서비스 빈도를 주요항로에 증가시켜야 한다.

셋째, 서비스 시간단축을 위해서는 신조선 투입에 의한 운항속도 증가도 가능하겠지만, 주요 거점항만을 극소화하기 위하여 중복기항을 피하고 거점항을 교차기항하거나 경제권간 직항서비스를 증설함으로써 수송시간의 단축을 꾀하는 것이다.

해상수송서비스 중에서 일반화물 이외에 일종의 부가가치 서비스에 해당하는 자동차부품(CKD) 수송서비스, 냉동화물(육류, 생선, 과일, 야채 등) 수송서비스, LCL화물 수송서비스, 혼재서비스와 같은 컨테이너화물의 특성에 따른 서비스를 적극개발, 확대해 감으로써 차별화가 어려운 해상구간에서 경쟁선사와 차별화를 꾀할 수 있다. 한편 서비스 차별화를 위한 부가가치서비스 개발

시에는 현재의 자사의 경영전략과 일치하는가, 목표로 하고 있는 화물량과 운임이 선사의 기준에 적합한가, 자사의 취약점과 경쟁력을 충분히 인식하고 투자위험에 대하여 고려하고 있는가, 새로운 서비스의 대체서비스가 존재하는가 또 그것은 어떤 내용인가, 새로운 서비스는 자사의 능력과 일치하는가 등을 먼저 평가해야 한다.

화주의 요구, 운임, 수송시간, 서류처리, 특수화물취급 등의 서비스 수준, 신뢰성 등의 질적인 요구를 서비스 개발시 첫 번째 과제로 두어야 하며 서비스 제공시에는 고객에 대하여 이러한 점을 솔직하게 인식시켜야 한다.

따라서 국내 자동차회사의 해외진출이 확대되고 경제블럭화로 중간재, 부품의 해상수송도 활성화됨에 따라서 국적 정기선사는 자동차부품수송에 대한 물류체계를 확립함으로써 다른 선사와의 서비스 차별화를 적극 추진해 나가야 한다.

아울러 냉동수산물과 농산물을 중국으로부터 수입하기 위하여 냉동컨테이너 및 컨테이너선에 냉동전원의 확보, 냉동컨테이너에 대한 관리나 냉동화물에 대한 물류체계를 확립함으로써 기존항로뿐 아니라 타선사와의 경쟁력 강화와 서비스 차별화를 실현할 수 있다.

부가가치서비스는 화주들의 원스톱 쉑핑(One Stop Shipping)로지스틱스 서비스의 요구가 증가함에 따라서 정기선사들이 그러한 서비스를 제공해야만 생존할 수 있는 서비스로 자리 잡아 가고 있다. 다시 말하면 화주들은 가능한 거래하는 선사의 범위를 축소하여 소수의 몇 개 선사로 한정하여 질 높은 서비스를 제공받으려는 경향이 강하기 때문에 다른 선사에 비하여 부가가치서비스 제공이 미진한 것으로 인식되면 그 정기선사는 치열한 경쟁시장에서 생존하기 어렵다.

부가가치를 제공할 수 있는 서비스로서 다른 일반 정기선사가 제공하지 않던 서비스, 예를 들어 자동차부품운송, 특수냉동화물운송, 중량화물운송, 장척화물운송, LCL화물운송, 혼재업무와 같은 서비스를 적극 개발, 유치함으로써 경쟁우위를 점할 수 있다. 이러한 특화된 부가가치 서비스 제공은 국내기업의

해외자회사 또는 국내수화인이 주요 고객이 되는 경우가 많으므로 국내기업과 국적선사간 상호협조체제를 구축함으로써 훨씬 용이할 뿐만 아니라 집화강화에도 많은 도움이 된다.

8) 일괄수송체제의 확립

세계무역량의 증대와 대량소비 대량생산의 시대에 대량고속운송이 요청되고 있으며 문전에서 문전까지 운송하는 (door to door service) 서비스 방식에 의한 일괄수송체제의 확립이 시급해졌다. 일괄수송체제에 의한 화물의 수송은 여러 가지 이점이 있다.

먼저 경제적인 측면에서는 하역비의 절약, 포장비, 수송비, 보관비의 절약 등의 효과를 가져오며, 수송속도에서도 재래식 하역보다 우수하다. 또한 수송시의 안정성 등을 들 수 있다. 국가경쟁력을 높이기 위해서는 내륙에서 항구, 그리고 생산자 항구에서 소비자의 항구까지 소비자 항구에서 소비자까지 일괄된 수송체제를 확립해야만 한다. 이러한 일괄수송에 의한 서비스재의 질적 향상에 의해 보다 좋은 여건에서 경쟁업체와 경쟁하여 기업의 전체적인 경제성과 수익성을 향상시킬 수 있다. 일괄수송체제의 도입은 전 해운업체들이 노력을 경주하는 경향이며 조속한 일괄수송체제의 확립으로 국가경쟁력을 높여야 한다.

9) 공동배선 전략

대외적인 제품전략으로서 세계의 우수한 선사들과 공동배선을 통해서 세계시장의 주요 항로를 운항하는 전략이다. 공동배선은 선박을 대형화하고 선박의 운항효율을 증대시키고 위험을 분산하게 되어 강한 국제 경쟁력을 갖게 된다. 또한 미국의 신(新)해운법의 발효로 공동배선이 더욱 유용하게 되어 어제까지의 경쟁자들이 공동운항이라는 공동운명에 처하게 되어 상호협력하게 되

었다. 그 대표적인 것이 미국의 머스크씨랜드사와 하파크로이드사와의 공동운항을 들 수 있다. 우리나라도 경쟁력을 높이고 적취율을 높이기 위해 공동배선 전략을 활성화하여야 할 것이다.

10) 편의치적선대의 이용전략

현재 선원비의 증가와 원가면에서의 경쟁력 확보를 위하여 편의치적선대에 의한 세계시장에서의 시장점유율을 높이는 전략을 구사하게 될 것이다.

편의치적선의 장점으로는 세계상의 이점과 저렴한 노동력의 사용에 의한 경쟁력 제고와 운항상의 여러 가지 융통성 등에 의해 강한 장점을 가지고 있다. 또한 리베리아와 파나마 등의 편의치적국의 법·제도는 금융기관의 두려움을 해소하여 투자재원의 확보를 용이하게 하고 금융기관의 선박에 대한 유치권 행사를 용이하게 하는 이점이 있다.⁵⁹⁾

11) 제품계열 확장전략

제품계열 확장전략은 현재의 고객들에게 제공하는 운항 서비스 계열을 확장하는 전략이다. 현재 해운업들은 화물의 운송과 그 운송에서 발생하는 운임이 그 수입원이다. 이에 대하여 제품계열을 확장하여 해운업체들이 별도 항만을 개발하거나 항만의 일부를 사유화하는 전략 등을 들 수 있다. 항만의 일부를 임대하여 원가절약을 기할 수 있다. 이는 컨테이너 선사의 경우 서비스 항로의 증설로 요약할 수 있다.

또 다른 측면으로는 세계 주요항구들을 개발하여 관광자원화 하여 관광수입을 올릴 수도 있고 주요 항구에 해운·항만관련 업자들을 위한 호텔·오락장 유흥시설의 개발 또는 해양병원 등을 설립하여 고객들에게 서비스를 증대시켜 제품의 계열을 확장하는 전략을 말한다.

59) 해운정보센터. 前拘書, p.79.

제품계열의 확장전략으로 기업의 이미지를 전 세계적인 해운왕국으로 부각시킬 수도 있으며 해운 경영자는 그러한 비전을 가져야 할 것이다.

3. 유통전략(place mix strategy)

생산된 제품과 서비스는 소비자에게 유통되어야 한다. 생산자와 소비자 사이의 장소적인 분리를 메워주는 마케팅 활동이 수행되어야만 하는데 이와 같은 활동을 개별기업의 입장에서의 유통이라 하며 이와 관련된 전략을 유통 전략⁶⁰⁾이라 한다.

1) 시장침투전략

시장침투 전략이란 현재의 시장에서 자사의 이미지 및 자사의 지위를 개선하게 됨을 의도하고 있다. 즉 마케팅 저활동을 중심으로 한 관리기능영역의 활동을 개선함으로써 시장에서의 지위를 향상시키고자 하는 전략을 말한다.

세계 해운시장에서 아직 기업이 침투하지 못한 지역이나 보다 소비자 가까이 파고 들어가지 못한 영역에 진입하여 마케팅 활동을 하고 집화활동을 하고 서비스를 제공하여 시장의 크기를 확대해 나가는 전략을 말한다.

과거의 상품시장은 공급자 우위시장으로서 고객들이 구입할 수 있는 제품의 종류가 다양하지 못했고 따라서 우수한 제조기술을 가진 기업은 표준화된 제품과 시장전략으로 각 시장에서의 치열한 경쟁으로 생존을 위한 전략이 필요한 오늘날의 시장은 공급자우위에서 고객우위시장으로 전환하였다.

고객우위시장에서 기업들이 점차 대중마케팅으로부터 진일보하여 차별화 전략을 구사하려는 움직임이 여러 산업에 걸쳐 나타나고 있다. 예를 들면 환경보호운동이 활발하게 펼쳐지면서 생활용품, 컴퓨터 등에 그린(Green)이라는 접두사가 붙여진 제품과 건강관리에 관심이 고조되면서 바이오(Bio)라는 상품

60) 김원선, 「마케팅 관리론」, 경문사, 1985, p. 561.

명을 가진 제품을 개발하는 것도 다른 경쟁자와의 제품 차별화를 위한 전략으로 활용되고 있다.

일반제조업에서와 마찬가지로 과거의 정기선시장은 정기선해운동맹을 배경으로 한 선사우위시장으로서 운임이나 서비스 수준이 선사에 의해 좌우되었으나 주요 항로에서의 치열한 서비스를 요구하는 고객우위시장으로 바뀌었다.

따라서 주요 정기선사들은 평준화되어 가는 해상서비스분야 뿐만 아니라 내륙수송, 집배송, 포워딩, 정보시스템구축 등 다른 경쟁선사의 서비스와 구별하려는 차별화 전략을 추진하면서도 고객만족을 위한 서비스 향상에 노력하고 있다.

일반 기업의 경우 극단적인 차별화 전략을 구사할 경우 다양한 고객의 욕구에 부응하는 상품을 만들어 판매하는 전략, 즉 주문에 의한 생산 및 판매형태와 유사하게 된다. 일반기업이 몇 개의 세부시장을 대상으로 하여 얼마나 다양한 제품으로 차별화전략을 구사할 것인가는 각 틈새시장이 얼마나 매력적이었는지 그리고 기업의 여건과 능력이 충분한지에 달려 있다. 여기서 말하는 틈새시장이란 다양한 시장 환경에서 자신의 욕구를 충족시키지 못하는 주된 경쟁시장에서 소외된 소비자층을 말한다.

따라서 틈새시장전략이란 현재의 경쟁기업들이 미처 충족시키지 못한 소비자층의 욕구를 발견하여 그 틈새시장내의 주요 지배기업과 직접 경쟁하지 않고 고객의 요구를 충족시키는 틈새시장 전문기업이 되려는 전략이다.

정기선 시장의 경우 일반기업에 비하여 해상서비스에 있어서 차별화 전략은 한계가 있게 마련이다. 즉 일반상품의 경우에는 여러 계층의 고객들에게 다양한 상품을 여러 경로를 통하여 판매할 수 있기 때문에 경쟁기업과의 차별화가 가능하나 정기선 서비스의 경우에는 컨테이너를 매개로 하는 해상수송서비스라는 점에서 수송시간단축과 서비스 빈도향상 그리고 부가가치서비스 제공이라는 점 이외에는 차별화의 정도가 그리 크지 않다.

그러나 정기선사의 서비스 범위가 해사수송 서비스 이외에 내륙수송, 창고, 수송거점, 통관, 포워딩 등 부가가치서비스로 크게 확대되어 고객만족을 위한

서비스 제공에 있어서 충분한 서비스 차별화가 가능하기 때문에 글로벌 선사를 지향하는 정기선사는 서비스질 향상이나 부가가치서비스 제공에 의한 서비스 차별화 전략이 필수적으로 요구되고 있다.

한편 정기선사는 해상수송 서비스에 있어서 이러한 틈새시장전략을 수행하기 위해서는 첫째, 매우 이질적인 정기선시장을 서로 동질적인 욕구를 가지는 세부시장으로 세분화하고, 둘째, 세분화된 시장에서 각 경쟁선사들의 경쟁적 우위와 자사의 위치를 명확히 파악하여 향후 나아갈 방향을 설정한 후, 셋째, 각 정기선사가 효과적으로 공략할 수 있는 틈새시장을 선정하여 서비스질의 향상을 도모함으로써 잠재고객을 유인하도록 해야 한다

먼저 시장을 세분화할 때 어떻게 시장을 세분화할 것인가가 중요한 과제가 되지만, 자사 중심으로 시장을 세분화할 것이 아니라 고객의 요구를 중심으로 구분해야 한다.

정기선사가 제공하는 서비스형태와 취향하는 항로에 따라 시장을 세분화한다든지 편의상 지역이나 고객들의 유형에 따라 획일적으로 구분하는 것은 큰 의미가 없으며 고객들의 서비스에 대한 욕구, 고객의 정기선사 선정기준, 선호경향 등을 감안하여 시장의 세분화를 하는 것이 중요하다.

시장세분화를 통하여 각 세부시장에서 경쟁선사들이 점유하고 있는 경쟁적 위치를 파악한 후 경쟁이 치열하지 않은 틈새시장을 발견하여 경영전략을 수립하게 된다. 정기선사가 참여할 대상의 틈새시장으로서 선정하기 위해서는 다음과 같은 조건이 충족되어야 한다.

첫째, 정기선사가 규모의 경제를 달성하고 수익을 얻을 수 있을 만큼 그 틈새시장의 규모가 크고 또 그 시장에서의 고객의 욕구도 충분해야 한다는 점이다. 만일 틈새시장을 구성하는 고객들의 수가 적거나 고객들이 많더라도 그들이 특정 정기선사의 서비스를 활용하려는 의사나 능력이 많지 않으면 그 틈새시장은 매력적이지 못하다고 말할 수 있다.

둘째, 틈새시장이 가지는 현재의 규모와 고객의 서비스 욕구 못지않게 중요한 것은 그 틈새시장의 성장성이다. 말하자면 일반산업에서 신세대 또는 고령

자를 대상으로 하는 사업의 시장규모가 현재에는 그리 크지 않더라도 성장가능성이 클 경우 미리 틈새시장에 참여하여 경쟁력을 확보해 나가는 것이 생존을 위한 올바른 전략이다.

셋째, 그 틈새시장에 강력한 경쟁선사가 존재하지 않고 또 경쟁선사가 별다른 관심을 보이지 않아야 한다. 그러나 현실적으로 그러한 시장은 드물며 경쟁기업인 현재에는 별다른 관심을 가지고 있지 않다 하더라도 다른 기업이 틈새시장에서 높은 수익을 올리면 그 틈새시장에서도 경쟁이 심화될 수 있다. 따라서 이상적으로 틈새시장을 확보하기 위해서는 그 시장의 고객들을 사로잡을 수 있는 부가가치 서비스를 제공할 수 있어야 한다.

정기선사가 가진 기술과 서비스 제공, 마케팅 능력으로 주된 시장에서 충족되지 않는 틈새시장의 욕구를 충분히 만족시킬 수 있어야 하며 또한 그 틈새시장에서 만든 다른 경쟁선사가 참여해 오더라도 경쟁적 우위를 지킬 수 있어야 한다. 결국 틈새시장전략의 성공요인은 ① 어떤 틈새시장을 선택할 것인가?, ② 목표시장에서 최고의 정기선사로서 경쟁력을 향상시키고, ③ 그 시장의 규모를 확대시키려는 부단한 노력만이 필요하다.

2) 시장개척 전략

시장개척전략이란 기존 제품이나 서비스 또는 새로운 제품이나 서비스에 의해 기존시장을 확장 개척하여 나가는 전략을 말한다. 어느 국가에 새로운 공장이나 광산물 등의 자원이 개발됐을 때 해운업체는 그곳에 재빨리 진출하여 화물을 확보하고 항로를 개척하게 되는 경우의 전략을 말한다. 기존의 시장에서 고객을 보다 많이 확보하거나 그 시장점유율을 높여 나가고, 지속적으로 시장을 개척하여 나가는 전략도 여기에 포함된다.

① 현지법인, 대리점 활성화 전략

우리나라 해운업체들의 현지법인이나 대리점들이 해외시장국(host country)의 독특한 생활 관습·종교·문화 등에 쉽게 적응할 수 있고, 현지의 자원이나 저임금, 현지 마케팅의 호응 등의 이점을 얻을 수 있다. 또한 현지법인이나 대리점에 대한 기능의 활성화와 지원이 국제경쟁력의 향상과 對고객 서비스의 중요한 요체가 됨을 알 수 있다. 따라서 미래지향적인 해운업이 세계무대에서 날개를 펴기 위해서는 현지법인이 대리점을 활성화하는 것은 필연적인 일이다.

② 선주협회의 이용효율화

선주협회는 1960년 6월 20일 창립 발족하여 해운입국의 기치아래 계속 발전해 오고 있다. 창립 후 당시 해운업계의 숙제로 남아 있는 미대여 선박의 반환에 따른 선복확충문제를 비롯한 해운조선 시책을 관계 당국에 건의하고 이의 추세에 노력해왔다.

1962년 경제개발 5개년 계획의 본격화로 협회는 한국해운의 재건을 위해 총력을 기울였다. 한국선주협회는 선사들을 대표하여 그들의 이익과 애로사항 정부정책에의 건의 對하주 협력 창구 등의 업무와 세계 해운정보에 대한 수집과 분석 등을 주 업무로 한다.

또한 웨이버(Waiver) 제도의 실시로 선주협회의 업무는 더욱 중요한 위치를 갖게 되고, 노사간의 대화의 창구, 선사와 고객을 잇는 중간매체로서의 기능을 수행해 왔다.

앞으로 선주협회가 우리나라 선사들의 신뢰의 폭을 넓고 깊게 확대하여 전 선사들의 대표기관으로서 명실상부한 조직이 되도록 상호협력 하여야 하며 선주협회를 보다 효율적이고 광범위하게 이용하는 분위기가 무르익어야 할 것이다.

③ 운송주선업(Forwarder)의 활용증대

해상운송주선업의 기능은 전통적으로 최대의 이익을 얻기 위해 가장 적절한 운송수단과 규칙을 선택하여 이것을 하주에게 조언함과 아울러 필요한 일체의 대행 업무를 행하는 것과 또 독자적으로 컨테이너 하역설비 및 창고, 트럭, 트레일러 등의 설비를 갖추고 화물의 집화·배치·서비스를 수단으로 해서 운송주체로서 화물을 목적지까지 수송하는 NVOCC(Non Vessel Operating Common Carrier)의 역할이 있다.⁶¹⁾

해상운송 주선업들은 대체적으로 ① 전문적인 조연자 또는 상담자, ② 선적 관련 서류의 작성, ③ 화물의 통관 ④ 화물의 제어(controller)자 역할과 분배(distributor)자의 기능을 갖는다. 세계해운시장에서 기업이 잘 알지 못하거나 처음 개척한 곳, 또는 소량화물을 수송할 때나 기타 전문적인 조언이나 질문을 구할 필요가 있을 때 해상운송주선업(Forwarder)을 이용하여 업무의 효율을 높이는 전략이다.

4. 촉진전략(promotion strategy)

촉진전략이란 판매촉진을 위한 홍보 또는 인적판매 등에 의해 판매활동 및 커뮤니케이션 활동을 돕고 조장하는 전략을 말한다. 고객과 해운업체와의 사이에 실질적인 거래가 확대되고, 잠재고객의 수가 증가됨에 따라 촉진의 중요성은 더해지게 된다.

해운업에서의 대내적 촉진전략으로는 다음과 같은 것들이 있다.

① 인적판매 전략

인적판매(영업사원) 전략이란 여러 가지 촉진방법 중에서 판매원에 의해서

61) 박태종, “해상운송주선업에 관한 연구,” 성균관대학교 석사학위논문, 1980, p.14.

직접 고객과 만나서 고객을 설득하고 대화함으로써 해운서비스를 판매하고 고객을 관리하는 전략을 말한다. 이러한 영업사원을 통한 인적판매의 장점은 고객과의 유대관계를 강화시키는 데 있다. 인적판매의 또 다른 장점으로 고객들의 질문이나 반대의사에 대답하여 설득할 수 있다는 점을 들 수 있다.

보다 인적판매의 효율성을 높이고 세계경쟁기업과의 경쟁에서 이기기 위해서는 판매원들의 충분한 확보와 판매원들의 교육과 훈련이 강화되어야 할 것이다. 또한 해운전문인의 양성과 산학협동에 의해 고급인력을 확보하여 국제경쟁력을 향상시켜야 한다.

② 광고전략

광고란 확인 가능한 광고주에 의하여 아이디어 상표 및 서비스를 사람을 통하지 않고 유상적인 방법으로 촉진하는 것을 말한다. 광고전략이란 광고를 활용하여 마케팅의 목표를 달성하려는 전략을 말한다.

㉠ 광고와 소비자

종래에는 광고란 팔리지 않는 상품을 판매하기 위하여 행해지는 것으로 일반적으로 인식되어 이미“제조되어 버린(product out)상품”을 판매하기 위한 수단으로서만 이용되어왔다.⁶²⁾ 비록 서비스나 제품이 아무리 우수하더라도 소비자가 그것을 인식하고 수락하지 않으면 안 되므로 광고는 소비자의 참된 안내자가 되어야 한다. 광고는 단순히 경영자적 관점이 아니라 소비자적 관점에서 수행되어야 한다.

62) 土屋義重, 「廣告學」, 1977, p.292.

㉞ 광고매체 선택

대표적인 광고매체로서의 신문·잡지·TV·라디오·우편물 등을 들 수 있다. 광고매체로서 신문이 배포영역의 광고위성이 그 특징이라면 잡지는 특정 계층과 매체로서의 긴 수명 등을 장점으로 들 수 있다. TV는 라디오 영화를 결합한 것과 같이 광고주가 제시하는 제품과 서비스를 판매원에 의한 것처럼 가장 실감 있게 보여 줄 수 있는 유일한 대중매체이다.

광고매체의 선택은 광고의 효과를 좌우한다. 광고매체 선정시 고려사항은 다음과 같다.

- ㉠ 광고요구의 대상과 매체의 시청관계를 고려한다.
- ㉡ 매체를 평가한다.
- ㉢ 광고예산의 총액을 검토한다.
- ㉣ 매체간의 비용을 비교·검토한다.
- ㉤ 광고내용이 일시적인가 장기적인가를 검토
- ㉥ 매체의 도달도(到達度)
- ㉦ 광고내용의 표현에 도해가 있는가
- ㉧ 광고요구가 교육적 내용을 요하는가의 여부
- ㉨ 한정된 광고예산으로 단일매체에 집중시킬 것인가 분산할 것인가를 검토한다.
- ㉩ 기본적인 촉진목표에 따라 매체를 선택한다.
- ㉪ 광고전의 속도에 따라 매체를 선택한다.

대부분의 선사나 포워딩 업체들은 잡지나 전문지를 광고의 매체로 선택하고 있으며 신문·라디오·TV는 매우 적었다. 그리고 잡지, 전문지에 의한 광고에 보다 많은 관심을 두어야 할 것이다. 가장 효과적인 광고방법으로서 잡지, 전문지, 인적판매로 나타나 이들에 대한 광고가 적극적으로 고려되고 충분한 광고비도 확보시켜 될 것으로 본다.

광고시는 광고의 내용이 가장 중요하며, 그 내용은 메시지로 나타난다. 설문 조사 의하면 메시지로 등장하는 것이 향로의 소개, 기업광고로 나타났다.

광고효과는 광고비가 많다고 반드시 높아지는 것은 아니며 어느 정도 메시지에 창조성이 발휘되었느냐에 따라 달라진다. 광고 메시지를 평가하는 기준으로 유명성(desirability), 배타성(exclusiveness), 신뢰성(believability)의 세 가지가 있다.⁶³⁾

㉓ 판촉활동의 강화

여기서 판촉활동이란 일선 판매원들이 고객들에게 직접적으로 판매증진을 위해 실시하는 선물·접대 등을 포함하여, 전시회, 카탈로그, 포스터, 경품, 쿠폰 책자 및 거래 스탬프 등 구체적인 것 등을 강화하는 전략을 말한다.⁶⁴⁾

이와 같은 촉진활동은 오늘날과 같이 경제적 분리가 형성되어 있는 분업경제하에서는 마땅히 기업이 수행해야 하는 행동이다.

㉔ 마케팅 매니저의 자질 향상

마케팅 매니저는 해운업의 마케팅 활동을 계획하고 조정하며 판매원들을 관리하는 역할을 담당 한다. 마케팅 매니저는 마케팅 요원들의 선발·감독·훈련 등과 관련되는 협의의 관리적 역할 뿐만 아니라 혁신에 관련되는 역할도 담당한다. 마케팅 매니저의 결정상황은 다음과 같다.⁶⁵⁾ 공공정책, 유통시스템, 경쟁구조, 조직구조, 비용구조, 수요구조와 이에 상응하는 제품, 가격, 광고, 판매, 경로 등을 결정해야 한다.

63) D. W. Twedt, "How to plan New Products Improves Old Ones and Create Better Advertising," *Journal of Marketing*, Jan., 1985, p.608.

64) 김원선, 「마케팅 관리론」, 경문사, 1985, p.608

65) J. A. Howard, *Marketing management*, operating strategies and planning revised 1963, p.116

마케팅 매니저가 조정할 수 있는 여건은 제품, 가격, 광고, 판매, 유통여건으로서 받아들여야 하는 것은 공공정책, 유통시스템, 경쟁구조, 조직구조, 비용구조, 수요구조이다. 국제경쟁력과 적취율을 높이기 위해 국제정세와 세계경제에 해박한 지식과 해운업 마케팅에 대한 풍부한 경험을 갖춘 마케팅 매니저의 필요성은 절실하며, 마케팅 매니저의 자질향상을 위한 노력도 계속되어야 한다.

5. 대외적 마케팅 전략

앞에서는 기업이 제어 가능한 것들로서 기업의 자체적인 노력에 의해 수행 가능한 마케팅 전략들에 대해서 살펴보았다.

여기서는 기업외적인 전략들로서 기업자체적인 노력에 의해서 많은 해결하기 어렵고 외부적인 협조와 관련기관의 유지적인 협력과 공동협력에 의해 효율적으로 수행할 수 있는 대외적 마케팅 전략에 대해 살펴보기로 한다.

1) 원만한 고객관계유지

고객과의 원만한 관계는 고객이 해운기업의 서비스를 선호하고 좋은 이미지를 계속 간직하며, 자기뿐만 아니라 타인에게도 권장하는 상태를 말한다. 기업은 장기적으로 좋은 이미지를 유지하기 위해 기업의 역사나 사회적 공헌도 등을 알리는 방법으로 고객에게 인지는시키는 작업을 계속해야 한다. 고객과의 좋은 유대관계는 그냥 얻어지는 것이 아니라 기업의 경영철학과 기업이 갖는 대(對)사회, 지역사회 등의 공헌과 사회적 책임을 다하고 이를 지속적으로 알리는 커뮤니케이션을 유지할 때 가능하다.

고객과의 원만한 관계를 유지하는 것은 기업의 장·단기적 마케팅 전략과 마케팅 활동을 수행하는 데 필요한 요인이 된다.

2) 국적선사간의 컨소시엄형성전략

과당경쟁에 의한 운임할인과 세계해운시황 침체에 대한 기업위험의 분산을 위한 전략으로 컨소시엄이 등장하게 되었다. 1965년 9월에 영국의 4개 선사가 오버시즈 컨테이너 회사(Overseas Container Ltd : OCL)를, 또한 다음 1966년 1월에 영국의 5개 선사가 컨테이너 수송조합을 결성하여 거액의 자본투자를 필요로 하는 공동목적을 수행하기 위한 기업조합체인 컨소시엄을 결성하였다.⁶⁶⁾

컨소시엄이 형태에는 여러 가지가 있다. 영국 등 유럽에서의 컨소시엄은 매우 다양하여 기업성격의 OCL과 컨테이너선의 운항 및 각 국에서의 집화기관의 일원화를 기초로 하는 Australia Europe Container Service(AECS)와 조인트 서비스에 가까운 Scandinavian Australia Carrier Ltd(Scan Austral)등 여러 가지가 있다..

우리나라에서도 1975년 한국, 일본, 대만, 홍콩, 프랑스, 벨기에 등 5개 사가 결성한 에이스 그룹(Ace Group)이 있다. 국제경쟁력을 제고시키고 해운경쟁의 변화와 기업위험에 대응하기 위해 우리나라에서도 국적선사들 간의 컨소시엄의 강화와 확장이 필요하다.

3) 선복교환(Space Charter)제도의 활성화

이 방식은 일본선사인 日本陸船과 商船三井에서 사용했던 방식으로 현재는 컨테이너선사에서는 일반화되어 있는 방식이다. 이 방식은 2개 이상의 선사가 각각 1척 또는 2척 이상의 컨테이너선을 소유·운항하며, 그룹 내에서의 배선, 터미널 혹은 부두의 공동이용, 컨테이너를 단위로 하는 그룹내 멤버간의 선복교환, 컨테이너 등 기기의 상호교환 사용에 의한 협조배선을 행하는데 집화, 컨테이너선 운용 등에 관해서는 각 사가 독자적으로 시행하도록 하고 있다.

66) 윤상송·황근식, 「국제컨테이너 수송실무」, 한국해사문제연구소, 1979, p.72.

이 방식은 컨테이너 수송의 운영일원화에 의한 수송효율의 극대화라고 하는 이익을 추구하는 이점이 있다.

4) 국제마케팅 전략의 강화

해운업의 국제성을 고려하여 국제 마케팅에 대한 장·단기계획 수립의 필요성을 인식하게 된다. 해운업은 한 국가만을 대상으로 하지 않고 세계 어디에나 경제성과 수익성을 찾아 진출하게 된다. 따라서 해운업은 국제 마케팅에 대한 계획과 개념설정이 확고해야 할 것이다. 해운업들은 전체적인 관점에서 국제 마케팅 전략을 강화하여 환경변화에 능동적으로 대처해야 한다.

국제 마케팅의 개념설정에 있어서 해운업체들은 ① 세계전체를 시장으로 삼는 범세계적인 전도(前途 : global perspectives)를 지녀야 한다. ② 또한 한국 시장은 막대한 세계해운시장의 극히 일부분에 지나지 않는다는 사실을 인식하고 국제마케팅에 임해야 한다. ③ 하나의 기업체가 세계시장을 대상으로 제품과 서비스를 판매할 때 무엇을 지향하고 어떤 마케팅 믹스를 채택할 것인가를 명백히 해야 한다.

전 세계에 펼쳐 있는 고객들의 필요, 요구, 구매능력 등을 고려하여 고객지향적(consumer oriented) 마케팅 전략을 수립해야 한다. 그리고 기업체는 추구하는 수익성, 경제성 목표를 달성하고, 고객들에게 마케팅 혁신(marketing innovation), 제품혁신 등의 효과가 미치도록 해야 한다.⁶⁷⁾

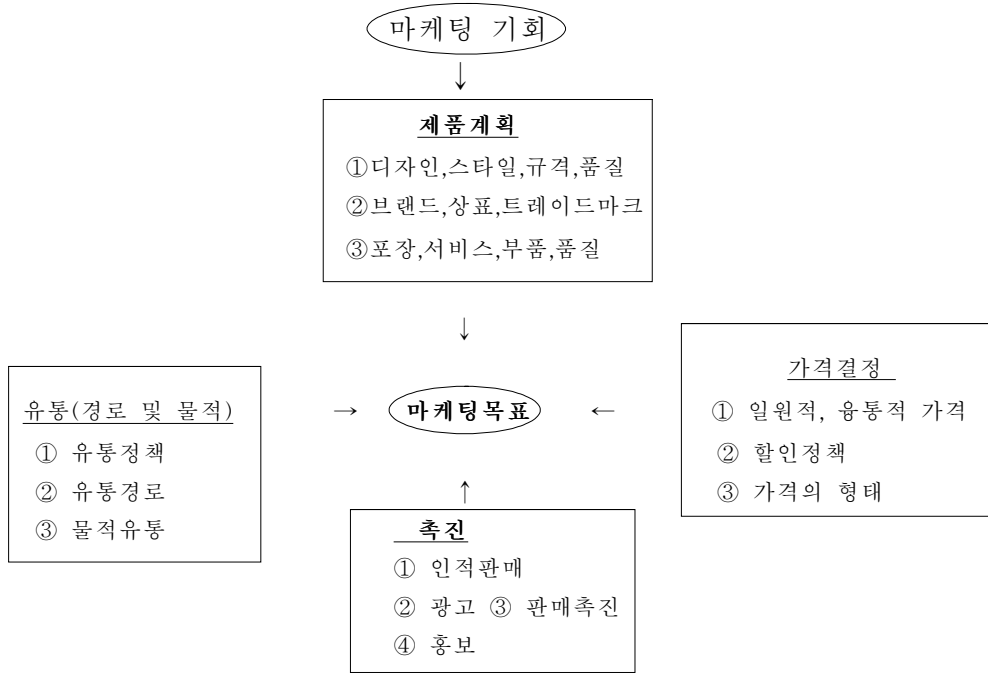
국제마케팅은 환경변화에 대한 능동적 변화에 활용할 수 있도록 마케팅 믹스전략에 융통성을 부여하여야 한다.⁶⁸⁾ 국제마케팅 믹스전략의 특성도는 다음과 같다.⁶⁹⁾

67) 반예길, 「국제마케팅론」, 박영사, 1983, pp.194-195

68) 上掲書, p.195

69) 上掲書 p.197

<그림 4-1> 국제마케팅 믹스전략



5) 마케팅 정보시스템의 구축

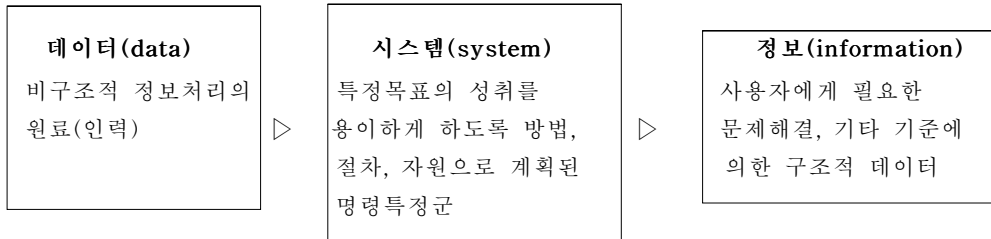
해운업에서의 경쟁은 정보의 경쟁이다. 정확한 정보와 신속한 대처만이 해운업의 경쟁에서 이길 수 있는 길이다. 특히 부정기선 시장과 탱커시장에서의 정보는 생명과 같다. 선박매매 시장에서도 정보의 중요성은 크다. 이러한 정보의 체계적인 모집과 분석 그리고 해석의 업무는 매우 중요하다.

해운업에서도 컴퓨터의 도입과 사업의 자동화 등이 진행되었다. 경영정보시스템(management information system)의 한 분야로서 마케팅 정보관리시스템의 도입과 정착하는 것이 절실히 요구되고 있다.

정보 시스템은 하기와 같이 데이터를 인식하게 된다.⁷⁰⁾

70) 노중균, 「종합경영정보시스템」, 정민사, 1981, p.22

<그림 4-2> 정보시스템의 개요



경영의 진공상태에서 기업은 마케팅 활동을 할 수 없다. 정보없이 는 내외 환경에 절대로 적응할 수 없다. 따라서 마케팅 정보시스템의 도입으로 우리나라 해운업도 정보전에서 세계 어느 기업에 뒤지지 않는 경쟁우위를 유지할 수 있을 것이다.

6) 화주와의 협력체제 구축을 통한 안정적인 수송수요 확보

최근 들어 기업간 협력의 필요성에 대한 인식이 높아지면서 동일한 시장 내에서 활동하는 경쟁기업간에는 물론 선사와 화주처럼 기능을 달리하는 경제주체간의 협력도 증가하고 있다. 이는 본격적인 글로벌 경쟁시대를 맞이하여 질적·양적 측면에서 경쟁구조가 급격히 변화함으로써 상대적으로 경영위험과 비용부담이 가중되어 경쟁관계 내지 기능 보완적인 관계에 있는 기업과 상호 협력 체제를 구축하여 경쟁우위를 유지하지 않을 수 없기 때문이다.

정기선사에서도 화주들의 글로벌화 전략에 따른 새로운 국제물류환경에 부응하기 위해 선·화주간 협력체제가 증가하는 추세를 보이고 있다. 이는 화주들이 자사제품의 경쟁력 강화를 위해 매우 우수하고 비용효과적인 배송체제를 판매제품 그 자체와 동등한 정도로 중요시함으로써 수송관리방식을 다수의 운송인 중에서 선택하는 종래의 방식에서 탈피하여 장기적인 협력체제 하에 광범위한 서비스를 제공할 수 있는 소수의 운송인과 협력하는 차원으로 변화하고 있기 때문이다. 선사로서도 운송 및 물류에 관한 경험효과에 관한 경험효과와 규모의 경제 효과를 통해 화주들에게 저렴하면서도 양질의 서비스를 장

기·안정적으로 공급, 수익기반을 확보·유지할 수 있는 이점을 향유할 수 있기 때문이다.⁷¹⁾

한편 선·화주간 협력체제 구축에 영향을 미치는 중요한 요인으로는 거래당사자가 보유한 경로의 힘⁷²⁾, 결속관계를 들 수 있으며 선·화주간 상호협력체제 구축을 위해서는 일차적으로 갈등과 결속관계를 좌우하는 경로의 힘, 즉 거래특유의 자산을 보다 강화하는 것이며, 둘째는 보다 강화된 경로의 힘을 바탕으로 화주와의 결속관계를 지속적으로 유지하고, 셋째는 상호간에 발생하고 있거나 발생하게 될 것 갈등요인을 조기에 포착·제거해야 할 것이다.

첫째, 경로의 힘을 강화해야 한다. 이를 위해서는 화주에 대해 양질의 정보 서비스를 제공해야 하며, 자사의 수송서비스 품질을 향상시키기 위한 종합품질경영과 연계하여 화물처리능력을 제고해야 한다.

또한 우수한 서비스 품질과 저렴한 운임을 선호하는 화주들의 요구에 부응하기 위해서는 원가절감을 통해 가격경쟁력을 강화해야 하며, 기업의 이미지혁명을 위한 CI(Corporation Identity)기법의 활용과 ISO 9000시리즈에 준한 국제적 품질기준의 인증획득등을. 활용하여 전문적인 정기선사로서 기업이미지를 차별화 하는 동시에 종합적인 경쟁력을 높여야 할 것이다.

둘째, 화주와의 갈등요인을 제거하고 결속관계를 더욱 강화해야 한다. 이를 위해서는 불만요인을 제거하여 고객만족을 달성하기 위한 내실 있는 경영체제가 확립되어야 한다. 내실 있는 고객만족경영을 위해서는 기업내 경영시스템을 고객 지향적으로 설계해야만 화주충성도 측면에서 타선사보다 우월한 가시적인 성과를 기대할 수 있다. 또한 고객만족을 위한 감사시스템을 구축하여

71) 고광수, 「대량화물 안정수송을 위한 船貨主間 상호 협력체제 구축방안」, 해운산업연구회, 1993, pp.52-74

72) 경로의 힘이란 거래상대방의 요구를 충족시켜 줄 수 있는 능력으로서, 이는 곧 거래당사자가 보유한 거래특유의 자산(transaction specific asset)은 “경쟁업체에 비해서 무엇을 잘할 수 있는 탁월한 능력”, “타 거래선에 비해 물적·양적인 측면에서의 차별적인 경쟁우위 요인”임. 갈등요인에는 높은 운임, 서류발급의 지연, 고객에 대한 무관심, 직원의 불친절, 사후 서비스의 부실, 화물인도시기의 부정확성, 화물의 파손, 전문성의 부족 등을 들 수 있음. 결속요인은 신뢰감, 만족감, 그리고 최소한의 기회주의 등 세 가지를 들 수 있음.

고객만족경영의 효율적인 이행여부를 정기적·체계적으로 측정·평가해야 한다.

셋째, 고객 지향적 마케팅 전략을 전개해야 한다. 화주와의 협력체계 구축을 위한 국적선사의 마케팅 전략은 고객 지향적으로 이루어지면서 경쟁사와의 차별화를 달성하는데 중점을 두어야 할 것이다. 이를 위한 유효한 전략은 불특정다수의 화주를 대상으로 한 서비스 차별화 전략보다는 특정의 화주를 대상으로 자사를 차별화하는 이른바 기업차별화 전략을 추진해야 한다. 즉 특정선사의 국제물류관리 파트너로서 특화하는 방법이 협력체제 구축에 가장 유효한 방법인 것이다. 아울러 이러한 마케팅 전략을 국내의 테두리를 넘는 글로벌 마케팅으로 발전시키기 위해서는 글로벌 경영전략과 연계시켜 추진되어야 한다. 결국 화주지향적인 마케팅 전략은 기업의 차별화를 배가하는 동시에 화주로부터 호감을 유발하고 이러한 호의를 타 화주에게 이전시키는 기능을 수행함으로써 기존 화주와의 돈독한 거래관계를 지속시킴은 물론 새로운 화주를 창출하는 중요한 전략요소가 될 것이다.

7) 전략적 제휴

정기선사의 서비스 범위확대와 부가가치서비스 제공에 의한 서비스질의 향상에 있다고 볼 때 규모의 경제와 자본투자의 경감을 위해서는 다른 기업과의 전략적 제휴를 통한 서비스체제 구축도 정기선사에게 상당히 설득력 있는 전략이다. 과거 단독운항을 고집해왔던 선사들도 최근에는 주요 기본항로에서 모두 다른 정기선사와 전략적 제휴를 통한 공동운항을 선호하고 있고, 그렇게 함으로써 다른 경쟁선사와의 서비스정도의 향상, 수송시간 단축면에서 경쟁하고 최소한의 자본투자, 즉 추가적인 자사선박의 신규항로 투입 없이 전략적 제휴선사의 기항지까지 서비스범위를 확대할 수 있다. 아울러 이러한 전략적 제휴는 해상수송서비스에만 국한된 것이 아니라 항만터미널, 내륙수송시설 및 장비, 배송센터 그리고 역내 수송서비스망도 공동으로 활용할 수 있도록 추진

하고 있다. 오늘날 주요 정기선사간 전략적 제휴는 글로벌리제이션을 위하여 필수적인 전략의 하나로서 등장하였으며, 내륙부분에서도 다른 제3자 회사의 전략적 제휴를 통한 부가가치서비스의 제공도 강력히 요구되는 전략부분이다. 서비스망 확대를 위한 정기선사간 전략적 제휴는 신중하게 다음과 같은 요소를 고려하여 추진해야 한다.

첫째, 전략적 제휴가 필요한 시장과 목표를 분명하게 설정하고 그러한 요구에 부응하는 선사들 중 자사와 경영전략 또는 기업환경이 유사한 협력선사를 선정하거나, 자사의 능력을 객관적으로 평가하여 자사의 경쟁력 있는 분야보다는 부족한 부분을 보완해 줄 수 있는 선사를 선정함으로써 협력선사가 가진 경영관리, 마케팅, 시스템 등을 활용할 수 있는 기회를 확대한다.

둘째, 기존항로에서의 협력선사와의 이미지를 충분히 감안하여 선사를 선정하되 기존항로 외에 특정 틈새시장에 참여할 수 있는 기회를 제공할 수 있는 대상을 모색하도록 하고 선대규모나 선형규모의 차이가 큰 선사와의 전략적 제휴보다는 유사한 선사를 선택하는 것이 서비스 전략의 구축에 용이하다.

셋째, 정기선사의 대부분이 자국에서 상당히 높은 선적률을 나타내는 경우가 많으므로 중국, 동남아, 중남미 등 경제성장이 예상되는 국가 또는 향후 물동량 증가가 예상되는 국가의 선사와 전략적 제휴 관계를 가지는 것이 집화강화에 도움이 되므로 그러한 대상을 모색한다.

넷째, 항만터미널과 내륙부분의 연결망을 세계적으로 구축하고 있거나 구축하려는 선사를 협력선사로 선택함으로써 자사의 직접적인 투자없이도 원활하게 협력 선사의 항만, 수송거점, 시설 및 장비를 공동으로 활용하며 고객이 요구하는 서비스를 제공하는데 유리한 위치를 확보할 수 있도록 한다.

다섯째, 항로에 따라서는 항만시설, 화주특성 때문에 컨테이너전용선 이외에 RoRo선, 세미컨테이너선이 필요한 경우에 그 항로특성에 적합한 선박이나 컨테이너를 확보한 선사와 제휴관계를 가짐으로써 안정적인 서비스를 제공할 수 있다.

한편 글로벌화를 추진하는 정기선사가 향후 치중해야 할 분야로서 내륙부문

에서의 부가가치서비스 제공을 위하여도 필수적으로 전략적 제휴가 필요하다. 정기선사로서는 해상수송서비스와 항만서비스는 제공해야 할 분야도 많고 각 지역별로 문화적·경제적 배경에 따라 분야별 특성도 다르기 때문에 초기에는 대상지역내 부가가치서비스 제공을 위하여 제3자 회사와 파트너 관계를 가지고 서비스 체제를 구축하는 것이 필요하다.

처음부터 막대한 자본을 투자하기보다는 특정지역에서 광범위한 네트워크와 인적자원을 보유한 물류기업과 전략적 제휴를 통한 서비스 강화가 정기선사의 글로벌리제이션의 첫 번째 단계이다.

부가가치서비스 확대를 위하여 제3자 회사를 활용할 것인지 아니면 자영화된 현지법인이 직접 서비스를 제공할 것인가의 문제는 개별선사가 자신의 경영자원과 경영전략을 감안하여 결정해야 할 과제이지만 일반적으로 인적자원의 현지화와 더불어 자영화된 서비스망 구축이 요구된다 하겠다. 정기선 시장에서 전략적 제휴는 선사로서 해상수송 분야를 특화하고 내륙분야에 특화된 서비스를 외국기업으로부터 제공받게 됨으로써 마케팅 강화 및 투자위험 회피를 도모할 수 있다.

이와 같이 내륙부문에서의 서비스 범위확대와 서비스 질 향상을 위한 전략적 제휴는 국적선사로서도 상당히 요구되는 전략으로써 주요 지역에서 다양한 로지스틱분야에 이르기까지 활성화 될 필요성이 있다.

앞에서 기술한 각 전략들을 정리해 보면 다음 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 마케팅 믹스전략의 수립

구분	전략	비교
가격전략	<ul style="list-style-type: none"> · 선대의 경제화, 원가절약을 위한 원가회계제도의 도입 · 최적운임의 결정(항로안정화) · 원가기준에 의한 운임계약과 장기계약의 유도 · 자산의 효율적 이용 · 경영합리화와 경영혁신 · 대외적 전략 (파일링시스템, 동맹선의 운임유지 정책) 	<p>정부의 지원정책</p> <ul style="list-style-type: none"> · 인천공항의 허브화 · 부산, 광양만 고부가 가치 항만으로 육성 · 내륙물류체계의 효율성 증진 · 종합물류기업의 인증제 시행 · 물류전문인력의 양성 · 중국을 이용한 물류 발전 방안의 모색 · 전용터미널 확보를 위한 여신금융지원 · 과당경쟁의 규제 · 해운산업 합리화 · 국제해운협력 시행 · 신항로 개척 · 각종 조세제도의 개선
제품전략	<ul style="list-style-type: none"> · 최적항로의 결정 · 교체전략(특수화물 운송을 위한 장비보유) · 항로의 다변화 전략 · 항로의 단순화 전략 · 해운시장의 세분화 전략 · 선박의 전용화 전략 · 차별화에 의한 서비스 질의 향상 · 일괄수송체제 · 공동배선의 전략 · 편의적선대의 이용전략 · 제품계열의 확장전략 	
유통전략	<ul style="list-style-type: none"> · 시장침투전략 · 시장개척전략 	
촉진전략	<ul style="list-style-type: none"> · 인적판매전략 · 광고전략 · 대외적 전략 ; <ul style="list-style-type: none"> - 원만한 고객관계유지, - 국적선사간의 컨소시엄형성 - 선복교환제도의 활성화 - 국제마케팅 전략의 강화 - 마케팅 정보 시스템, - 화주와의 협력체계 구축을 통한 안정적인 수송수요의 확보 - 전략적 제휴 	

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약

우리나라의 경제는 대외적으로는 국제교역의 질서가 무한경쟁체제로 개편되어 가고 있고, 기업들은 한층 더 복잡한 경영환경에 처하게 되었다. 즉, 교통, 통신의 발달과 함께 각 국, 각 개인의 관계가 국경을 넘어 상호 밀접해지고 있기 때문이며, 국경을 넘어 활발히 전개되는 기업의 세계적 활동은 이러한 현상을 주도적으로 촉진시키고 있다.

특히, 기업의 세계화 전략은 수출입화물을 수송하는 해운기업에도 영향을 끼쳐 해운업은 중국을 비롯한 주요 항로에서 서비스를 제공하는 세계화 전략을 구사하게 되었다. 이는 다른 면에서는 정기선 시장의 경쟁 심화로 선사간 공동운항 확대를 통한 규모의 경제에 의한 영업범위의 확대, 고객의 요구에 부응하는 서비스질의 향상 등의 전략을 선사들이 취하게 된 데에서도 연유한다.

국제해운시장에서는 정기선사간의 과당경쟁을 방지하고자 항로의 질서유지와 안정화를 위해 일종의 국제 카르텔인 정기선 해운동맹의 결성을 용인하는 한편 독점금지법 적용대상에서 제외시켜주었다.

그러나 1980년대 이후 해운동맹의 시장 통제력이 약화됨에 따라 북미항로를 시작으로 동맹조직이 약해지기 시작했다. 이에 따라 동맹조직을 통한 항로의 질서유지와 안정화는 물론 시장지배력의 확보가 어렵게 되자, 북미항로와 구주항로 등 주요 정기선시장에서는 동맹·비동맹선사간 협력 체제를 구축하여 시장지배력을 강화하려는 경향이 두드러지게 되었다.

이러한 상황에서 최근 주요 선진 해운국에서는 규제완화의 조류에 편승해 변용된 동맹에 대한 독점금지법 적용면제 조치를 재평가하려는 움직임이 확산되고 있다. 이러한 움직임 또한 그 동안 독점금지법의 적용면제를 받아 온 정기선 해운업계에 직·간접적으로 커다란 미칠 전망이다.

한중항로의 경우 1989년 6월에 한중합작선사에 의한 컨테이너 직항로가 개설된 후 그 물동량의 증가와 함께 한중간 컨테이너 항로의 질서를 유지하기 위하여 민간협의기구로 설립한 황해정기선사협의회를 통하여 운임조정을 시행하나 그 구성원들이 국적선사 외에도 중국선사들이 포함되어 있어 운임인상 및 최저운임제의 실현이 어려운 상황이다.

특히 중국해운시장의 경우 중국의 WTO가입과 2008년 북경올림픽을 계기로 하여 중국해운시장의 물동량은 더욱 증가할 것으로 예상되는데 그 원인은 다음과 같다.

첫째, 국제무역환경 개선에 따라 중국 수출물량이 강력한 신장을 나타낸다.

둘째, 외국기업들이 생산기지를 중국으로 옮김에 따라 중국의 가공무역 발전이 가속화된다.

셋째, 중국경제가 신1차 성장단계에 접어들어 수출확대를 위한 기본조건을 제공한다.

넷째, WTO 가입의 효과로 수출 할당량 제도가 취소됨에 따라 제품구조가 개선돼 중국의 수축 경쟁력을 향상시킬 것으로 예상된다.

따라서 이러한 해운환경의 변화로 인하여 해운기업은 글로벌 경영이 중요한 요소로 작용하고 있다. 또한 점차 주요 항로에서 대형컨테이너선 투입과 항로별 구축 등 정기선 시장의 환경이 성숙해질수록 정기선의 글로벌화도 가속화되고 있으며, 질 높은 서비스를 제공할 수 있는 선사만이 경쟁력을 갖추어 생존할 수 있게 된다.

그리하여 선사는 각 항로별로 경영전략을 추구하며 시장 환경변화에 따라 경영전략을 재구성하는 과정을 반복해 왔으며, 이에 따라 ① 글로벌 선사화(사업의 다각화)·틈새시장 선사(서비스 수준, 서비스 형태, 조직 및 운영규모) 전략, ② 동맹선사·비동맹선사(항로안정화협정 포함)전략, ③ 공동운항·단독운항 전략, ④ 자산의 소유·리스 전략, ⑤ 복합운송업자·운항선사 전략, ⑥ 항로전략 등을 설정하여 경영전략을 모색하고 있다.

앞에서 논의된 주요 정기선사들의 공통된 마케팅 믹스전략을 미국선사, 유

럽선사, 일본선사, 한국선사, 대만선사, 중국선사로 분류하여 비교·분석하면 다음과 같이 요약된다.

첫째, 미국선사들의 공통된 마케팅 믹스전략은 초기믹스변수로써 강력한 이미지 구조를 가지고 있다.

둘째, 유럽선사들의 공통된 마케팅 믹스전략 중 가장 큰 특징은 선사간 제휴 및 합병을 통하여 비용절약을 하고 고품질 서비스를 제공하고 있다.

셋째, 일본선사들의 공통된 마케팅 믹스전략 중 가장 큰 특징은 유통믹스변수, 즉 통합된 물류서비스를 우선시하고 있다. 그리고 집화체제 강화를 통한 영업력의 확대를 도모하고 있다.

넷째, 한국선사들의 공통된 마케팅 믹스전략은 정시성 제공을 통한 이미지 구축과 선사간 제휴 및 공동운항을 적극 추진하고 있다.

다섯째, 중국선사의 경우 자국에서의 집화체제 강화를 통하여 물동량의 확보와 더불어 한중간의 서비스에 국한되지 않고 서비스를 글로벌화 및 다양화하여 그 경쟁력을 확보하고 있다. 또한 기업의 대형화와 국영기업이라는 이점을 이용하여 저가운임을 제공하고 있다.

본 연구에서는 우리나라 해운기업의 對중국 해운시장에서의 마케팅 전략을 수립하고자 중국해운시장의 환경과 한중항로에 취항하는 국적컨테이너 선사의 역량을 SWOT분석을 통해 분석하고, 이에 따라 국적컨테이너 선사의 마케팅 믹스전략을 크게 제품전략, 가격전략, 유통전략 및 촉진전략으로 나누어 제시하였다.

우선 제품전략으로서는 해운업에서 가장 대표적인 제품으로 인식할 수 있는 대상인 최적항로의 선정을 우선적으로 강조하였고, 해운기업의 기본적인 글로벌리제이션 경영전략이 고품질 서비스 제공을 제품전략으로 제안하였다. 또한 해상수송 서비스 부문에서는 주간고정요일서비스, 서비스 빈도증가, 수송시간 단축, 정시인도 등의 차별화 전략도 강조하였다.

가격전략에서는 선박의 대형화는 선비와 운항비를 절감시켜 생산성을 제고시키므로 선대의 경제화를 모색하였다. 또한 해운업에서의 원가계산은 크게

복잡하여 거의 정확한 원가의 분석이 곤란하기 때문에 원가절감을 위한 원가 회계제도의 도입을 주장하였고, 최적인임의 결정전략을 강구하였다. 아울러 원가기준에 의한 운임계약과 장기계약의 유도과 경영합리화와 경영혁신추진도 살펴보았다.

유통전략으로는 해운기업의 서비스 범위의 확대전략과 틈새시장전략을 확인하였다.

마지막으로 촉진전략에서는 정보처리동기 및 능력의 강화를 통한 정보와 가능성을 크게 하는 촉진전략을 구사하여야 한다. 또한 화주와의 협력체제구축을 통한 안정적인 수송수요확보 방안을 강구하여야 한다. 또한 정기선사의 글로벌화가 서비스 확대와 부가가치서비스 제공에 의한 서비스질의 향상을 위해서 다른 기업과의 전략적 제휴를 통한 서비스체제 구축도 정기선사에게 상당히 설득력 있는 전략이다. 따라서 점점 치열해지는 정기선 해운시장에서의 국제경쟁력을 확보하기 위해서는 고객지향적인 마케팅 개념으로 접근함과 동시에 국제마케팅믹스를 전략적으로 이용하여야 할 것이다.

제2절 연구의 시사점

본 연구에서는 우리나라 국적선사가 한중항로 시장의 진입에 있어 해운기업의 마케팅 개념을 인식하고 접근해야 함을 강조하고 있다. 즉 신규항로에 참여시 집화강화가 무엇보다 중요하므로 해외진출 국내기업과 정기선사와 긴밀한 협조관계를 형성할 수 있도록 협조체제를 구축하여야 한다. 또한 최근 국적선사가 서비스를 제공하고 있는 한중간의 서비스망을 보다 효율적으로 참여하기 위해서는 다음과 같은 점을 고려해야 한다.

첫째, 한중간의 산업특성을 파악하고 주요 수출입상품구조 및 향후전망을 철저히 분석하여 각 시장특성과 고객요구에 적합한 부가가치서비스의 제공과 마케팅 전략을 수립한다.

둘째, 짧은 항로인 만큼 정시인도(on time delivery), JIT, 신뢰성확보 등 화주들

의 고도화된 로지스틱스 서비스에 대한 욕구를 충족시킬 수 있도록 하드웨어, 소프트웨어를 구축하고 중국선사들의 저가운임에 대한 경쟁력 우위를 확보하기 위하여 국적선사들간의 유대관계를 맺어 전략적 제휴를 수립하여야 한다.

셋째, 한중간의 항로에 서비스를 하고 있는 선사의 경우 선사의 이미지가 신규 항로 참여시에도 고객들에게 상당히 중요한 영향을 미치는 만큼 기존항로에서의 부가가치서비스, 고객만족 서비스 제공, 새로운 서비스 개발과 항로의 개발에 노력을 개발함으로써 강력한 선사의 이미지를 고객들에게 심어줄 수 있도록 경영전략을 수립한다.

넷째, 초기에는 최소의 투자로 위험을 분산하면서 서비스망을 구축하고 이를 화주에게 제공하기 위해서는 경쟁선사와 또는 특정시장 전문선사와의 전략적 제휴를 통한 서비스체제 구축이 바람직하므로 자사의 경영전략과 유사하거나 또는 협력선사의 장점을 최대한 이용할 수 있는 적절한 협력선사를 선정한다.

다섯째, 기존의 서비스에서 그 서비스 구역이 넓어지는 서비스를 제공하도록 한다. 즉 일반화되어 있는 운송구간인 CY/CY Term에서 항만시설, 내륙수송, 배송센터, 보관 등의 서비스망 구축과 함께 항만터미널과 정보시스템의 현대화, 부가가치서비스 제공을 위한 시스템도 종합적으로 재정비하여 원스톱 쉬핑(One Stop Shipping)체제가 되도록 한다.

여섯째, 실제 한중간의 무역화물에 대한 물동량 뿐만 아니라 제 삼국으로 나가기 위한 환적화물(Trans shipment)의 유치에 적극적으로 전략을 수립한다. 이는 부산항에 입항시 납부하여야 하는 입항세, 컨테이너세의 면제 및 서비스망을 한중간에 국한하지 않고 일본과 동남아시아로 다변화하기 위한 전략으로서 눈여겨보아야 할 부분이다. 특히 2003년 9월 11일 발생한 태풍 매미로 인하여 부산항만의 크레인 붕괴된 사고 이후 부산항에 기항하지 않고 중국의 대형항만에 직기항하는 선사들의 경향이 있기에 더욱 중요하다,

따라서 국적선사들은 우선적으로 한중간의 서비스 항로에서 경쟁우위를 선점할 수 있도록 최선의 노력을 기울여야 하겠지만 주항로 이외의 틈새시장을 발굴하여 다양한 서비스망을 구축하는 것도 다양해진 고객들의 요구에 부응하기 위한 빼 놓

을 수 없는 항목이다. 특히 풍부한 자원을 바탕으로 경제성장의 가능성이 높아지는 지역에 항로개설과 투자전략이 필요하다.

제3절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계는 주로 문헌연구에 의존하였고, 정기선사들의 실제 자료를 입수, 분석하는데 한계가 있었다. 한중항로에서의 마케팅 전략은 각 선사별로 그 처한 상황과 시장의 분석능력, 그리고 그에 대한 대응능력과 전략의 차이가 다른 만큼 어떠한 전략을 구사해야 하는지를 좀 더 자세히 구분하지 못한 부분이 있다.

특히 한중항로의 대형선사 이외에도 중·소형 컨테이너 정기선사들의 전략수립과 연구범위의 한계를 컨테이너 정기선사로 한정하였기에 컨테이너 정기선사 이외에도 벌크선, 탱커선 등의 다른 선종에 대하여 한중항로에서의 전략 수립을 다루지 못한 점이 아쉽다.

또한 연구범위의 한계로 인하여 동북아항로에서의 우리나라 해운기업의 마케팅 전략에 대한 부분을 제시하지 못한 한계가 있음을 밝혀 둔다. 마지막으로 한중항로에서의 정부의 동북아물류 거점항만으로의 육성대책 및 향후 발전방안에 대한 제시, 한국해운기업의 육성방안과 지원전략, 중국 및 일본 국가와의 협력안에 대해서 한국정부의 대안이 무엇인지 살펴보아야 할 것이다.

향후의 연구에서는 이러한 한계점을 극복하여 좀더 체계적이고도 구체적인 전략 대안이 도출될 수 있는 연구가 수행되어야 할 것이다.

참고문헌

국내문헌

- 고광수, 「대량화물 안정수송을 위한 선화주간 상호 협력제체 구축방안」, 해운산업연구원, 1993.
- 김만석, “세계주요 컨테이너 정기선항로 공동운항 현황,” 「월간 해양한국」, 제 257호, 한국해사문제연구소, 1995.
- 김원선, 「마케팅 관리론」, 경문사, 1985.
- 김재봉, 「외국선사 항로통합 서비스로 운항효율제고 경향」, 해운산업동향, KMI 제488호, 1998.
- 김철규, “중국시장환경과 진출방안에 관한 연구,” 목원대학교 석사학위논문, 2000.
- 김홍섭, “한국해운업의 마케팅 전략에 관한 연구,” 서울대학교 석사학위논문, 1986.
- 노중금, 「종합경영정보시스템」, 정민사, 1981.
- 박태종, 「해상운송주선업에 관한 연구」, 성균관대학교 석사학위논문, 1980.
- 반예길, 「국제마케팅론」, 박영사, 1983.
- 안광호·하영원·박홍수, 「마케팅원론」, 제2판, 학현사, 1998.
- 안청홍, “해운기업의 국제 마케팅전략에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1997.
- 양평섭, 「중국시장진출전략」, 대외경제연구소, 1997.
- 윤상송·황근식, 「국제컨테이너 수송실무」, 한국해사문제연구소, 1979.
- 이우용·정구현, 「마케팅원론」, 3판, 형설출판사, 1989.
- 이유재, 「서비스 마케팅」, 제2판, 학현사, 1999
- 이철영, 「항만물류시스템」, 효성문화사, 1998.
- 정구현, 「국제경영학」, 법문사, 1996.
- 정영석, 「선하증권론」, 중앙서림, 2003.

- 진형인·백종실, 「외국 주요 정기선사의 Globalization 경영전략 연구」, 해운산업 연구원, 1993.
- 최충희, “2005년도 2분기 해운시황 전망(安),” 한국해양수산개발원, 2005. 4.
- 현대경제사회연구소, “한국기업의 국제화 전략과 국제경쟁력,” 「월간 기업경제」, 1993. 12.

국외문헌

- Allen, L. A., “Integrated Marketing, The customer knows Best,” *Dun’s Review and Modern Industry*, 73, Jan., 1959.
- Bartels, Robert, “Are Domestic and International Marketing Dissimilar?,” *Journal of Marketing*, July, 1968.
- Bateson, J. E., “Do we need service marketing? Marketing Consumer Service new insights eiglier pierre et. al.” *MSI Marketing Report*, No.77-115. Nov., 1977, p.8
- Bell, M. L., *Marketing Concepts and Strategy*, Houghton Mifflim Company, 1979.
- Booms, Barrad H., and Mary J. Bitner, *Marketing strategies and organization structure for service Firms*, Marketing of Service Donnelly, James H. and William R. George eds, AMA, 1981.
- Cannon, J. T., *Business strategy and policy*, New York, 1968.
- Cheng, P. C., *Steamship Accounting*, Cornell Maritime Press. 1975.
- Containerisation International, *APL all-out re-engineering*, Feb., 1995.
- Containerisation International, *Sea-Lands Global Marketing*, March, 1996.
- Containerisation International, *Seal-Lands Computer Wars*, Aug., 1995.
- Daniels, John D. & Lee, H. Radebaugh, *International Business, Environments and Operations*, Addison - Wesley Publishing Co., Inc. 1995.

- Eckles, Robert W., "Business Marketing Management," *Marketing of Business Products and service*, New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- Fairplay, *No-one on the bridge, Deregulation sails on unmanned*, 1996.
- Feldman, L. P., "Social Adaptation - A New Challenge for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.35, July, 1971.
- Gordon, Miracle E. and Aibaum S. Gerald, *International Management*, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1970.
- Hermann R. O., "Consumerism , Its Goals, Organizations and future," *Journal of Marketing*, Vol.34. Oct., 1970.
- Kotler, Philip, *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, 3rd. ed., Prentice - Hall Inc., 1976.
- Leighton, S. R. David. *International Marketing, Texts and Cases*, NY: Mc Graw Hill Book Co., 1966.
- Lipson, H. A. and J. R. Darling, *Introduction to Marketing an administration Approach*, 1971.
- McCarthy, E. J, *Basic Marketing - A managerial approach*, Richard D Irwin Homewood Ill, 1960.
- Pearson, Roy, *Container Line Performance and Service Quality*, University of Liverpool, Marine Transport Center, 1980.
- Porter, M. E., *Competition in Global Industry*, Havard University Press, 1986.
- Robinson, Richmond D., *International Business Plicy*, NY: Holt, Rinehart & Winston, 1964.
- Robock, S. H. & K. Simmonds., *International Business & Multinational Enterprises*, 4th Ed., Irwin, 1989.
- Stanton, W. J., *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill Book Co, 1981.
- Terpstra Vern, *International Dimensions of Marketing*, Boston: Kent Publishing Co., 1982.
- Webster, F. E., *Marketing for Manager*, Haeper and Row, 1974.

감사의 글

먼저 이 논문을 작성하게 도와주신 하나님께 그 영광을 올려 드립니다. 다른 분들의 논문과 감사의 글을 보면서 내가 과연 논문을 마치고 감사의 글을 쓰는 시간이 올 수 있을 지에 대해서 의심하던 저에게도 이러한 영광이 주어짐을 깊이 감사드립니다.

장금상선(Sinokor)에 근무하면서 직장상사이자 큰 형님으로서 많이 도와주신 양기원부장님과 부산(사)직원분들 특히 수입팀원들과 이수진상무님 그리고 정태순사장님에게 감사의 말씀을 드립니다.

먼저 오늘이 있기까지 열과 성의를 다하여 훌륭한 강의를 해주셨고 부족한 저에게 학문의 깊이를 더해 주셨을 뿐만 아니라 본 논문을 준비하는 동안 자상하게 지도해주셔서 결실을 맺도록 도와주신 신한원 지도교수님께 머리 숙여 감사를 드립니다.

또한 바쁘신 중에도 저의 논문 심사를 맡아 수고와 번거로움을 마다하지 않으시고 성심성의를 지도해 주신 김재봉 심사위원장과 박상갑교수님의 노고에 진심으로 감사를 드립니다.

그리고 논문작성과 관련하여 많은 자료와 정보를 제공해 주시고 논문에 대해서 감수와 충고를 아끼지 않으신 최영로박사님께 깊은 감사를 드립니다. 그리고 논문의 수정을 도와주신 부산시청 국제협력과의 이안 프링글 동문에게도 감사의 마음을 전합니다.

항상 당신들의 건강과 안녕보다는 자식의 평안을 위해 기도하시는 부모님과 장인어른과 장모님의 사랑에 감사 드립니다.

또한 변함없는 사랑과 격려로 새로운 힘을 불어넣어 준 이 세상에서 제일 사랑하고 두고 보기에든 아까운 사랑하는 아내 김미진집사에게 감사하는 마음으로 이 논문을 바치며, 앞으로 태어날 우리의 아이들에게 엄마·아빠의 사랑하는 마음을 전합니다.

마지막으로 부산 수영로교회 2005년도 제 16기 사명자학교(SDTS)에서 예수제자 훈련을 같이 받으며 동거동락했던 사명자학교 동기분들과 간사님들 그리고 아프리카 탄자니아에 같이 파송되어 사역했던 마하나임(하나님의 군대)조원분들 모두에게 하나님의 크신 은혜와 축복과 평안이 늘 항상 함께하기를 기도합니다.

이번 결실을 계기로 앞으로도 모든 일에 최선을 다하는 자세로 임할 것을 다짐하면서 감사의 글을 맺고자 합니다.