



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

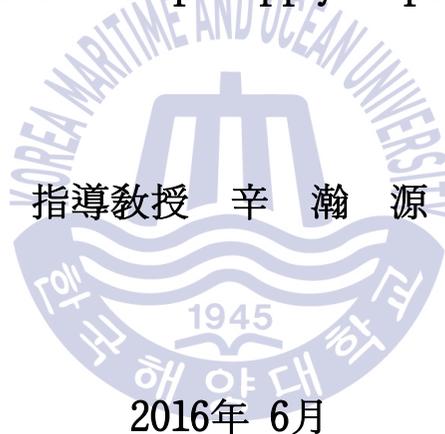
이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學碩士 學位論文

우리나라 선용품 수출 산업의
글로벌 마케팅 전략에 관한 연구

A Study of the Global Marketing Strategy
for the Korean Ship Supply Export Industry



指導教授 辛 瀚 源

2016年 6月

韓國海洋大學校 海洋金融・物流大學原

海運港灣物流學科

金 暎 東

本 論 文 을 金 暎 東 의 經 營 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

위원장 안 기 명 (인)

위 원 신 영 란 (인)

위 원 신 한 원 (인)



2016 년 6 월

한 국 해 양 대 학 교 해 양 금 용 · 물 류 대 학 원

〈 목 차 〉

Abstract	i
제1장 서론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
제2절 연구의 방법과 구성	2
제2장 이론적 고찰	5
제1절 선용품 산업의 범위와 선행연구	5
1. 항만서비스산업 정의	5
2. 선용품 산업의 정의	8
3. 선용품 산업 관련 선행연구	13
제2절 산업재 마케팅 전략	19
1. 산업재 마케팅의 의의	19
2. 산업재 마케팅의 전략	20
제3절 글로벌 마케팅 전략	25
1. 글로벌 마케팅의 개념과 특징	25
2. 해외 시장 진입 이론	30
3. 글로벌 마케팅 전략 체계	38
제3장 국내·외 선용품 산업의 사례비교·분석	44
제1절 국내 선용품 산업의 현황	44
1. 국내 선용품 기업현황	44
2. 국내 선용품 매출현황	47
3. 국내 선용품 시장현황	49
제2절 해외 선용품 산업의 사례현황	54
1. 로테르담 항 사례	54

2. 싱가포르 향 사례	55
3. 고베 향 사례	58
제3절 국내·외 선용품 산업 비교분석과 시사점	60
1. 국내 선용품산업 성공사례	60
2. 해외 선용품산업 성공사례	66
3. 국내·외 선용품 산업 SWOT분석과 시사점	69
제4장 선용품 수출의 글로벌 마케팅 전략	74
제1절 제품전략	74
제2절 가격전략	76
제3절 유통전략	77
제4절 판촉전략	79
제5장 결 론	81
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	81
제2절 연구의 한계점과 과제	84
참고 문헌	85
<국내 문헌>	85
1. 논문자료	85
2. 단행본	86
3. 전자문서	86
<해외 문헌>	87

〈표 목차〉

<표 2-1> 항만물류의 분류	6
<표 2-2> 관세청 과세구분에 따른 선용품의 단순 구분 정리	9
<표 2-3> 관세청 품목분류구분에 따른 선용품의 단순 구분 정리	9
<표 2-4> International Marine Purchasing Association Catalog	12
<표 2-5> 2014년 H선용품 회사 판매제품별 조직도	13
<표 2-6> 국내 선용품 관련 선행연구의 연구항목 분석	17
<표 2-7> 국내마케팅과 국제마케팅의 차이점	26
<표 2-8> 내부화의 이유	35
<표 2-9> 더닝의 절충이론	37
<표 3-1> 국내 항만관련 업체 등록 현황	45
<표 3-2> 부산시 항만관련 관련산업 사업장 규모 현황	46
<표 3-3> 국내 항만관련 산업 시장규모	47
<표 3-4> 국내 주요항 선용품 거래금액	48
<표 3-5> 국내 주요항의 선용품 공급업체 등록 현황	49
<표 3-6> 우리나라 주요항만 항만물품 공급현황	50
<표 3-7> 부산지역 선용품 부문 시장여건 추이	51
<표 3-8> 국내 항만관련산업 시장규모(추정치)	53
<표 3-9> D사 매출액성장 및 사원수 변화	60
<표 3-10> D사 엔지니어링 서비스 리스트	62
<표 3-11> 주요 선용품 선진국의 성공요인	69
<표 3-12> 국내 선용품 기업의 성공사례 분석	70
<표 3-13> 우리나라 선용품 산업 SWOT 비교우위 분석	71
<표 3-14> 국내선용품산업의 SWOT분석별 개별 전략 방안	71
<표 3-15> 세계 주요 선적국가별 선복량 현황	73
<표 4-1> 주요 품목별 유통구조 개선에 따른 기대효과	78

<그림 목차>

<그림 2-1> 항만서비스산업에서 선용품 공급업의 위치	7
<그림 2-2> 산업재 구매의사 결정과정	21
<그림 2-3> 국제마케팅전략의 개발과정	39
<그림 3-1> 항만관련산업 시장규모 추이 (추정액)	52
<그림 3-2> 선용품부문 실적 추이 비교(싱가포르 대비 부산항) ..	56
<그림 3-3> 싱가포르항과 부산항의 선용품 부품 성장세 비교 ...	56
<그림 3-4> D사 물류시스템 흐름도	63
<그림 4-1> 다단계 구조의 선용품 유통과정	77

Abstract

A Study of the Global Marketing Strategy for the Korean Ship Supply Export Industry

Kim, Young Dong

Department of Shipping & Port Logistics
Graduate School of Marine Finance & Logistics
Korea Maritime and Ocean University

Since the Industrial Revolution in 18th century, Mankinds have worked for Mass consumption of Mass production by industrial way, however, people had suffered the 1st and 2nd world war because certain imperialism countries fought to the other countries under diplomacy conflict for only selfish Interests Hegemonic. After wars, people faced up the Globalisation for much bigger and larger Mass consumption of Mass production under the capitalism stable,

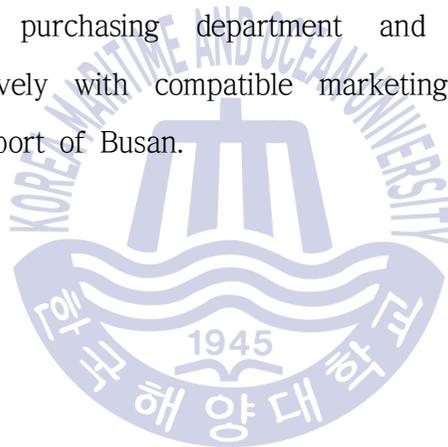
Based on lower labor charge from developing countries with high technology and product service competition from advanced countries, the world has been the place of fight for global Enterprise companies, and they speeded up the world trading activity through Global Factory Establish and No duty over the countries gate pass by F · T · A. However the world is freezing cold for non low-development with less trading activity mode since 2010 years, and now shipping and ship

building business try to overcome this economic recession.

In the marine and ocean business filed, new building business has also been felt down and shipping companies try to cut down all unnecessary cost with re-construction planning. In the same manner, in the Korean Ocean and Marine industrial, SME companies have been established special technologies and product competitive for overseas ship owner, management and dry dock and repairing companies, not any more Domestic major ship building companies.

However, Korean port logistics service business could not be enough ready to take this change and go on challenge even other industries show certain performance on their way, because they are arguing and fighting in the their local market with not enough information. and they are suffering price war under closing sight, especially for overseas clients business. Nowadays, the port is not just terminal to discharge of containers and transfer point for transit cargo and so on, it should provide a variety of service at once as being department store in full time sequence for overseas ship management company and technician by optimized way to create high benefit ratio as performing outpost of international industrial marketing. Especially the Ship supply business must be central spot to provide not only manufactures, sales activity, transfer, convention, financial support based on the port, but also transportation, distribution, and information technology, since it should be connected each with relative other business source.

As business change will be open further for retrofit and maintenance of running vessel, not new building ship as well as much foreign vessels will call to the port of Busan through new pass way via Arctic Ocean. the maritime politics will be headed toward from American and European to Asian like the port of Busan among China, Japan and Korean. As Busan port is the world 6th largest port, I believe that this study will be much beneficial to Korean national competitiveness for Korean Ship supply business companies to attract many global foreign ship management purchasing department and Shipping operation companies aggressively with compatible marketing weapon based on background of the port of Busan.



제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

18세기 산업혁명 이후 인류는 공업적 방식의 대량 생산과 대량소비의 시대를 시작하며, 각국의 이익패권을 위해서 세계로 나아가는 제국주의 외교대립에 따라 제 1차, 2차 세계대전을 맞이하게 되었으나 이후 안정적인 자본주의 경제 체제 하에 더 큰 대량생산 대량소비 목적을 위한 1980년대 세계화를 맞이하게 된다.

저렴한 인건비를 갖춘 후진국의 인적자원과 개도국의 부품조달과 선진국의 고도기술과 제품 서비스 경쟁력을 바탕으로 세계는 글로벌 거대 기업의 각축장이 되며 글로벌 공장 기지 건설과 국가 간의 관세철폐를 통해서 더 많은 무역 활성화를 가속하였다. 하지만 2010년 이후 점진적으로 성장 동력을 잃은 세계는 그 이전 누구도 겪어 보지 못한 저성장 기조를 맞이하며 국가 간의 무역량이 감소되며 이를 상쇄시키기 위한 국내외 조선, 해운 산업 역시 큰 변화의 바람을 맞이하고 있다.

기존의 성장위주 산업에서 벗어나 효과적인 관리에 맞추는 변화에 적응해야 한다. 이미 다른 산업분야는 이런 변화의 바람에 적응을 시작하고 있다. 2016년 현재 한국의 완성차 업체의 수출경쟁력은 유럽의 선진국보다 약하지만 국내의 중견, 중소 기자재업체는 제품경쟁력을 강화해서 더 많은 제품을 해외 대리점, 해외 완성차 업체로 수출하며 성장하고 있다.

조선과 해운 산업 역시 초과된 선복량의 균형을 맞추기 위해 신조선 발주를 줄이고 여러 구조 조정을 통해서 각종 비용절감에 노력하고 있다. 따라서 기존 운항선박의 유지보수산업이 강화되고 있다. 마찬가지로 국내 조선 산업

역시 국내대형조선소 중심이 아닌 해외 고객 중심으로 기자재 경쟁력을 갖추어 나가고 있다.

하지만 국내 항만물류서비스 산업은 이런 세계적인 변화와 위기와 기회의 공존에도 불구하고 지역 내 동종 업종 간 가격 경쟁만 악화함으로 사업유지, 특히 수출시장 개선에 어려움을 겪고 있다. 특히 현대의 항만기능은 단순히 화물선적 및 하역이나 또는 화물선이 통과하는 경유지의 역할에 국한되지 않고, 선박산업에 대한 백화점식 종합유통망 제공을 통해 기항하는 외국 선사들에게 최적의 서비스 제공을 통해서 고부가가가 국부를 창출할 수 있는 산업마케팅의 국제적인 전초기지역할을 수행해야 한다. 특히 관련사업간의 유기적인 통로 역할을 소화하는 선용품 산업은 물류처리, 유통가공, 정보제공 뿐만 아니라 항만 중심의 제조, 판매, 환적, 전시 컨벤션, 금융 등의 종합서비스 산업을 견인하는 중추 산업이 될 수 있다.

앞으로 신조선이 아닌 구조선의 유지보수를 통한 사업기회 확대와 북극항로 개척에 따른 유럽과 미국중심의 항만정책이 일부 아시아로 이동하게 될 것이며 부산항이 한, 중일, 삼국 항만 중에서 중요한 역할을 해야 할 것이다. 본 연구가 세계 6대 항만의 입지를 갖춘 부산항을 중심으로 글로벌 해운물동량을 처리하는 선진해운선사들을 적극적으로 공략할 수 선용품 산업의 글로벌 마케팅 경쟁력에 도움을 주어 한국 국가경쟁력 발전에 보탬이 되었으면 한다.

제2절 연구의 방법과 구성

본 연구에서 사용한 주된 연구방법은 문헌조사를 병행하여 분석하였다. 학술논문과 학위논문, 정부 및 공동단체와 연구기관이 발표한 각종 보고서와 통계자료 등을 수집하여 항만서비스산업의 한 분야인 선용품 산업에 대한 개념을 정의하는 한편 선용품 산업의 구매절차와 수출현황에 대해 조사한다.

이후 지적되는 선용품 산업의 글로벌 마케팅 부문의 문제점을 고찰하며 동시에 이를 활성화하기 위한 국제 마케팅 전략에 관한 다양한 의견과 주장을 고찰하였다. 이 과정에 선용품 판매행위를 국내가 아닌 해외 수출을 전제로 하며, 그 중에서 다국적 선주사 대상이라는 목표 하에 글로벌 마케팅으로 정의하였다.

또한 해외 항만의 선용품 산업과 비교 국내외의 성공사례를 기존의 문헌으로부터 사례를 수집하였다. 이러한 이론적 틀을 바탕으로 해외 선진 선용품시장 사례연구를 중심으로 국내 선용품산업의 현황 및 문제점들을 살펴보고, 이에 대한 국내 선용품산업의 활성화 방안을 조사된 내용을 바탕으로 선용품기업의 측면에서 글로벌 마케팅 활성화 전략방안을 모색하였다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다.

제 1장 서론에서는 본 연구를 개괄하는 의미에서 연구의 배경과 목적 그리고 연구의 방법 및 구성을 서술하였다.

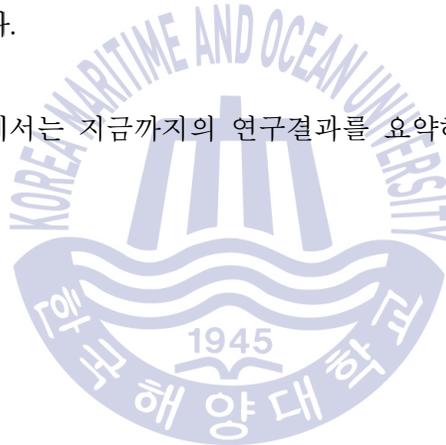
제 2장에는 해당 연구에서 크게 주안 하는 항만서비스 산업분야에서 선용품에 대한 개념 정립과 선용품산업 관련의 선행연구 분석, 글로벌 마케팅의 일반적 고찰에서는 본 연구의 바탕이 되는 개념인 글로벌 마케팅과 글로벌 마케팅 전략의 개념, 본질, 해외시장 진입이론, 글로벌 마케팅 전략체계 등을 정리하였다.

제3장은 국내 선용품 기업 현황과 매출 현황, 시장 현황, 선용품 기업 현황을 파악하여 국내선용품 산업의 현 위치와 문제점을 고찰한다. 또한 항만 물류 서비스산업이 발달한 해외사례 (일본, 싱가포르, 네덜란드)를 통해서 우리나라 선용품 발전의 시사점과 취약성을 고찰한다. 부연해서 국내 선용품 산업

을 선도하는 대표 기업의 성공사례를 제품 전문화, 글로벌 마케팅 그리고 물류서비스 혁신 3가지 초점에서 분석하며 해외 기업의 사례도 같이 비교해 본다. 이를 통해 국내·외 사례를 비교·분석하여 국내 선용품 기업이 갖추어야 할 SWOT (강점, 약점, 기회, 위기) 분석을 통해서 앞으로 선용품 산업이 국제마케팅 영역에서 가져야 할 핵심역량을 도출한다.

제4장은 국내 선용품 산업의 문제점 해결을 위한 글로벌 마케팅 전략을 수립을 마케팅 믹스를 통해서 연구한다. 시장지향성, 내부역량강화, 해외바이어의 요구분석 등을 전제로 마케팅의 네 가지 전략요소(4P: product, price, place, promotion)를 중심으로 해외사례와 우리의 사례를 비교분석 하여 마케팅 전략을 제시하였다.

마지막으로 제5장에서는 지금까지의 연구결과를 요약하고 결론을 맺는다.



제2장 이론적 고찰

제1절 선용품 산업의 범위와 선행연구

1. 항만서비스산업 정의

항만법 제2조에서 항만은 “선박의 출입과 사람이 타고 내리거나 화물을 선박에 내릴 수 있는 시설이 구비된 항”으로 규정하고 있으나, 근래 항만의 종합적인 역할과 그 기능에 비견할 때 좁은 의미의 해석이다.¹⁾

Frankel (1987)은 항만을 “해상운송과 육상운송의 연결점 또는 공통접속영역”으로 정의하여 지역적인 특성을 설명한다.

Nakanishi (1968)는 “해운과 육운을 연결하는 공통접속영역으로, 국가 경제 발전에 따른 급증하는 물동량을 처리하는 물류활동시설 및 공간, 또는 직접적으로 교통의 통로로서의 시설 또는 설비 등의 기능을 지니며, 간접적으로는 국민경제의 독립적인 개별경제로서 배후지역의 생산 또는 소비수준의 개선 즉, 항만세력권 주민의 부의 향상을 좌우하는 문호로서 개별생산 경제체제 또는 교통기관”으로 정의하고 있다.

이철영 (1998)은 항만을 “해운과 내륙운송을 연결하는 공통접속 영역으로서 물류, 생산, 생활, 정보생산 및 국제교역기능과 배후부지의 경제발전을 위한 기로로서 의 역할을 수행하는 종합 공간”으로 정의하여, 현재의 항만에 대한 정의뿐만 아니라 배후지역의 모든 경제활동까지 포함하는 포괄적인 개념으로 설명한다.

1) 김운섭, “선용품입지 선정에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위 논문, 2006, p.7.

따라서 항만서비스 산업이라는 것은 선박을 중심으로 하는 화물처리를 지원하는 서비스 산업체의 집약체 라는 것을 아래와 같이 파악할 수 있다.

<표 2-1> 항만물류의 분류

대분류	중분류
운송업	해상운송, 육상운송, 항공운송, 복합운송
하역업	육상하역, 해상하역, 철도하역, 항공하역, 항만하역
포장업	임대업, 수리업, 포장업
정보	항만IT, 물류IT
보관	창고업, 보세장치장
항만서비스	운송주선업, 김량, 검수, 검역, 도선, 물품공급업, 선박관리, 선박급유, 선박대리점, 선박수리, 항만관리, 항만용역, 장비임대
항만물류제조업	포장용 제조, 운송용 제조, 하역용 제조

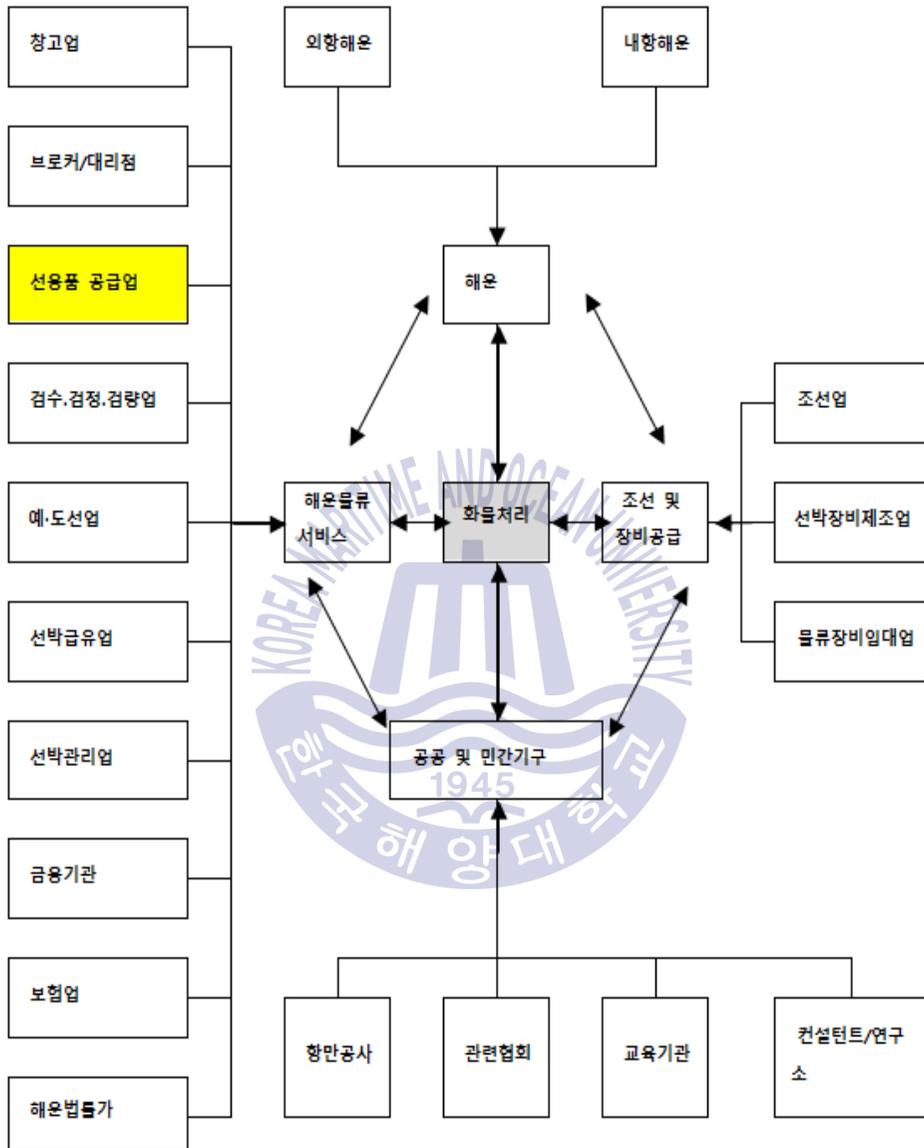
자료: 부산발전연구원, “해양산업 클러스터 조성”, 「동북아 물류동향」, 3·4월호, 2006, p.84

<표 2-1>와 같이 항만을 중심으로 하는 다양한 서비스산업이 존재하고 있으며, 그 중에서 선용품 공급업은 항만서비스에 해당된다.

하지만 선박의 종류, 선박의 형태, 그 운항경로에 따라 수요가 재분류되기 때문에 중요함에도 불구하고 그 표준화가 되어 있지 않고 다수의 선주 회사에서 주문 당시의 개별 조달의 형식을 취하고 있다.

하지만 화물처리라는 항만의 핵심기능을 전제 조건에 두고 고찰한다면 항만서비스 산업에서 선용품 공급을 <그림2-1>와 같이 살펴 볼 수 있다.

<그림2-1> 항만서비스산업에서 선용품 공급업의 위치



자료: 이은규, 울산지역 선용품업체 현황과 육성방안, 「울산발전연구원」, 2013, p.20.

2. 선용품 산업의 정의

현행 관세법 제143조에 따라 선용품과 외국 무역선 안에서 판매할 물품의 적재·판매·하선(기)·환적·보세운송·사후관리에 대한 필요조항에서 선용품이라 함은 ‘국내외를 불문하고 선박위에서 사용 혹은 판매되는 모든 용품을 지칭하고 있다. 따라서 식품, 연료, 소모품, 밧줄, 수리용 예비 부분품 및 부속품, 집기, 기타 이와 유사한 물품으로 당해 선박에서만 사용되는 것’ 이라고 규정한다.²⁾

그런 의미에서 선용품은 식품, 면세담배와 같은 일반선원들이 이용하는 자재는 물론 엔진, 전기제품과 같은 기자재에서 선박용 병커운활유에 이르기 까지 광범위한 상품을 취급하고 있기 때문에 선용품에 대한 다양한 해석이 도출된다.

따라서 본 연구는 기본적으로 국가 간 무역이라는 행위기준에 따라 관세법 규정에 따른 1차 구분, 선용품 구매자자 입장에서 규정되는 국제 선용품 규정집에 따른 2차 구분, 해당 산업군에 종사하는 실무적인 구분에 따른 3차 구분에 따른 총 3가지 해석에 따른 구분을 모두 제시한다.

선용품은 세관 감시과에서 「관세법」 제143조에 따라 선(기)용품과 외국무역선(기) 안에서 판매할 물품의 적재, 판매, 하선(기), 환적, 보세운송, 사후관리 등에 관하여 필요한 사항을 규정에 관리하고 있다.

부산경남본부세관 기준에 따른 분류법은 관세청 본연의 임무에 맞추어 납세기준에 따른 구분법을 따르고 있다. 관세납부의 주요품목인 담배와 주류에 부각하여, 유류를 제외한 나머지를 기타로 구분하고 있다.

2)관세청, <http://www.customs.go.kr/kcshome/main/index.do> 자료검색, 2016년 4월 3일 접속

<표 2-2> 관세청 과세구분에 따른 선용품의 단순 구분 정리

내국선용품	국내에서 제조하여 기항하는 선박에 공급하는 선용품
	담배, 주류, 유류, 기타
외국선용품	외국에서 제조하여 기항하는 선박에 공급하는 선용품
	담배, 주류, 유류, 기타

이러한 선용품의 구분은 선용품의 기능과 용도를 고려하지 않은 단순한 세 번 부호에 따른 구분임에 따라서 정확한 통계자료를 구함에 어려움이 있으며 외국선용품의 경우 국내에서 환적 되어 본선으로 선적되는 자재만큼이나 선박스케줄을 놓쳐서 항공, 선박수출로 반송되는 자재를 통계에 포함하지 못함에 따라 현실적인 데이터 수집 분석에 어려움이 있다.

<표 2-3> 관세청 품목분류구분에 따른 선용품의 단순 구분 정리

품목분류코드	품목분류코드명	세부분류코드	세부분류코드명
A	주류	AA	위스키
		AB	꼬냑
		AC	보드카
		AD	맥주
		AE	진
		AF	럼
		AG	와인
		AH	삼페인
		AZ	기타 주류
B	담배류	BA	담배류
C	육류	CA	쇠고기
		CB	닭고기
		CC	양고기
		CD	돼지고기
		CZ	기타 육류
D	식품류	DA	조리용품
		DB	음료수
		DC	커피 & 차
		DD	초콜렛
		DZ	기타 식품

E	전자제품	EZ	기타 전자제품
F	조리기구	FZ	기타 조리기구
G	선박부품	GZ	기타 선박부품
H	액세서리	HA	액세서리
S	조건부 선용품	SA	선박기관부품
		SB	선박 등 법정장비
		SC	가스 충전용기
		SD	통신장비
		SE	측정장비
		SF	갑판기자재
		SG	세탁물
		SZ	선박 등 기타수리 물품
Z	기타	ZA	기타 액세서리
		ZB	SPARE: 기타

자료: 하명신·김철민·장병기·조찬혁·최순권·강병도·최성광, “국제선용품 유통센터 건립 및 운영방안 연구용역”, 부경대학교 항만물류경영연구소, 2008, p.18

또는 <표2-3>과 같이 단순 수출입에서 나아가 품목별로 정리해서 세 분류를 하는 방법도 있지만, 이 또한 세관 등록서를 작성하는 기업이 신고함에 따라서 그 객관성이 결여되어 있다는 한계가 여전히 존재한다. 그 외에 원산지 구분에 따른 선용품 구분(내국선용품, 외국선용품, 관세 환급품)이 있지만 여전히 제품특징을 파악하지 못한 단순한 구분임에 따라 실무적 정보가 결여되어 있음을 알 수 있다.

그래서 우리보다 선용품의 역사가 발달한 외국의 사례를 보면 좀 더 체계적인 선용품 구분을 살펴볼 수 있다.

1978년 선박용품 구매자를 중심으로 결성된 IMPA (International Marine Purchasing Association)는 약 40년간 전 세계 450개 회원을 보유하고 있으며 그에 따른 언어적 차이를 극복할 수 있는 제품구매를 해소하고자 선용품의 체계적인 관리 하에 CODE별 관리를 하고 있다.³⁾

3) 세계선용품구매자협회, <http://impa.net>, 2016년 3월 21일 접속 내용정리

전 세계 항만에서 연간 약1,700억 달러 정도의 선용품이 거래되고 있으며, 세계 선용품의 종류는 약 70만 가지가 있다고 한다.⁴⁾ 이렇게 많은 종류가 필요한 이유는 선용품 산업은 동종 또는 이종 업종 간 상향 서비스와 교차서비스 및 보완재 서비스 기능 제공 효과로 항만서비스 활성화의 기초가 된다. 상향 서비스는 당초 구입하고자 하는 고급제품 판매를 유도하는 서비스를 말하며, 교차 서비스는 당초 구매하고자 한 것 이외에 다른 제품을 추가로 구매하도록 유도하기에 다양한 제품을 많이 보유하고 있을수록 상향 및 교차 판매 가능성이 증가한다.

아시아 최대의 선용품 시장으로서 싱가포르는 시장규모가 2004년 기준 5,548억 원으로 세계 시장의 1.47%를 차지한다. 싱가포르 선 용품공급업체가 취급하는 선용품은 약 2만 5천여 품목이다. IMPA의 선용품 Catalog에 등록되어 있는 선용품은 3만 5천 여 품목이다. 그 내용은 <표2-4>와 같이 35가지로 크게 분류되어 있다.⁵⁾

이 품목에는 주로 선박의 수리용 부품, 부속품, 집기, 소모품 등과 선원 개인의 의식주 물품을 포함하고 있다. 또한 구매자(Purchaser)가 아닌 판매자(Seller)가 중심이 되어 1955년부터 전 세계 52개 국가 43개 조직에서 2000개 이상의 선용품 공급자가 중심이 되어 연합되는 ISSA (International Ship Supplier Association)에서 분류하는 코드도 있다. 또한 각종 소모품에 대한 규격·종류 등이 코드화 되어 있으며, ISSA와 IMPA의 코드는 90% 정도 일치한다. ⁶⁾

4) 부산지방해양수산청(www.pusan.momag.go.kr) 2003년 08월 게재 자료에 따르면 전 세계 선용품 공급시장의 선용품의 종류는 약 68,000여개 이상으로 추정하고 있음.

5) 김영득, “한국 선용품 산업의 활성화 방안”, 한국해양대 석사학위 논문, 2015, pp.18-19

6) IMPA (International Marine Purchasing Association) 와 ISSA (International Ship Supplier's Association) 두 협회가 국제선용품 산업에서 양립하고 있으며 두 협회에서 발행하는 가이드북이 전 세계적으로 사용된다, 각종 선용품이 종류별로 코드화 되었으며 수발주의 정형화를 지원한다.

<표 2-4> International Marine Purchasing Association Catalog

IMPA의 선용품 품목			
1	천과 린넨류 (Cloth & Linen Products)	19	전동·공기공구류 (Pneumatic & Electrical Tools)
2	주방용품류 (Tableware & Galley Utensils)	20	일반작업공구류 (Hand Tools)
3	의복류 (Clothing)	21	바이트·절삭공구류 (Cutting Tools)
4	로프·호저류 (Rope&Hawsers)	22	계측공구류(Measuring Tools)
5	하역장비품·삭구류 (RiggingEquipment & General DeckItems)	23	철, 비철재료류 (Metal Sheets, Bars, etc)
6	페인트류 (Marine Paint)	24	비스·볼트·너트류 (Screws&Nuts)
7	도장용기구류 (Painting Equipment)	25	파이프·튜브류 (Pipes&Tubes)
8	안전보호기어 (Safety Protective Gear)	26	파이프·튜브조립품류 (Pipe & Tube Fittings)
9	구명구난용·소화기류 (Safety Equipment)	27	밸브·코크류 (Valves&Cocks)
10	호스·커플링류 (Hose&Couplings)	28	베어링류 (Bearings)
11	항해기구류 (Nautical Equipment)	29	전기기구류 (Electrical Equipment)
12	위생·약품류 (Medicine)	30	패킹·조인트 시트류 (Packing&Jointing)
13	석유제품류 (Petroleum)	31	용접기기류 (WeldingEquipment)
14	문방구류 (Stationery)	32	기계장비류 (MachineryEquipment)
15	일반철물류 (Hardware)	33	식량·일용품 (Provisions&SlopChest)
16	브러시·매트류 (Brushes&Mats)	34	선원후생 오락용품류 (Welfare Items)
17	세면위생기구류 (Lavatory Equipment)	35	제표·자료 (Table & Other Data)
18	세제·화학제품류 (Cleaning Material&Chemicals)		

자료: 김웅섭, “선용품센터 입지선정에 관한 연구”, 한국해양대 석사학위 논문, 2006, p.8

마지막으로 현업에서 실무적으로 선용품을 구분할 때 사용하는 방법에는 아래와 같다. 사례에는 최근 국내 선용품 매출을 주도하는 (2014년 연매출 850억 원 기준) 부산지역 H선용품 회사 제품판매별 조직도의 자료에 따른다. 실무에서는 (1)기계부속, (2)기계가 아닌 일반 선용품, 그리고 (3)식품류, (4)수입화물로 보세상태로 본선에 선적 가능한 외국선용품으로 구분해서 활용하고 있다.

<표 2-5 > 2014년 H선용품 회사 판매제품별 조직도

H 선용품 회사 제품별 내부 사업부 조직도 구분	
기부속 사업부	해외 선주에 대한 선박의 기계부속
해외영업부	해외 선주에 대한 선박의 일반 소모품, 식품(담배, 주류, 식품)
운송보관사업부	해외 선주에 대한 수입화물보관 후 입항선박에 국내선적 및 해외반송 수출업무
국내영업부	국내 선주에 대한 선박의 선박기계부품판매, 일반 소모품, 식품(담배, 주류, 식품)

실무에서는 국내 해운회사 거래비중이 높지 않기 때문에 국내영업부는 선용품을 전체적으로 영업 관리하지만, 해외선주사의 경우에는 매출규모가 상대적으로 높고 필수적인 기계부속의 경우 항공운송진행으로 운송료를 별도 청구하지만, 일반선용품의 경우에 가격경쟁력이 중요함에 따라서 제품비용에 국내내륙운송 물류비용을 포함하기 때문에 기계 부속과 일반선용품을 구분해서 판매한다.

3. 선용품 산업 관련 선행연구

이런 체제적이지 않은 선용품 정의의 배경에도 불구하고 많은 연구자들은 항만의 신규 가치창출을 위해 항만물류산업발전의 필요함을 인지하고 항만물류산업에 관한 연구 중에서 고부가가치로서의 성장가능성이 높은 선용품산업에 대한 연구가 이어져 왔다. 물론, 여러 항만산업 관련 분야에 비해 매우 부

족하나, 부산지역 선용품 연구는 매해 논문 자료의 발표가 지속되고 있다.

김길수 등(2001)은 해운항만 분야에서 e-비즈니스 네트워크 구축이 필요함을 강조하고, 선용품공급업자의 홈페이지와 Marketplace 제공 홈페이지 등을 조사하여 수요자가 보다 쉽게 선용품을 구매할 수 있는 시스템의 필요성을 강조하였다.⁷⁾

강태수 (2005)는 부산지역을 중심으로 각 자치구에 영업 활동 중인 520여개의 선용품공급업체 중 101곳의 설문조사 회수를 통해서 선용품산업의 애로사항들을 조사해서, 이에 대한 개선 방향을 제시하였다. 실증분석 결과 선용품공급업의 가장 큰 애로사항 요인들로 월매출 1억 이하의 영세한 도매상 위주에 임대 창고를 이용하여 고정지출비가 높으며 부산항만 산업협회에 66%이상의 업체들이 가입하지 않음에 따라서 동종업체의 난립과 후 결재방식으로 인한 자금상의 애로 등으로 조사되었다. 이 해법을 위해 선용품센터 건립 및 e-biz를 통한 공급체계 구축, 정부의 체계적인 정책개선이 선행되어야한다고 주장하였다.⁸⁾

연정흠 (2006)은 지역산업육성정책 현황 관점에서 항만물류산업의 클러스터에 대한 정량적 분석과 공간적 분포를 처음으로 시도하는 본 연구는 부산광역시 전역을 지역단위로 하여 항만물류산업 공간적 분포 특성의 확인을 통해서 선용품 공급업은 물론 수리조선업, 선박급유업 등 항만물류산업관련의 지리적 현황 및 클러스터 형성에 대한 문제점을 파악한다. 특히 선용품의 활성화를 위해서는 선용품 클러스터 형성이 필요하며 선용품유통센터의 건립이 필요하다고 하였다.⁹⁾

7) 김길수·박병권, “선용품업계에서의 전자상거래 시장규모 예측에 관한 연구”, 「해양한국」, 2001.

8) 강태수, “부산지역 항만서비스산업의 활성화 방안에 관한 연구”, 부경대학교 석사학위 논문, 2005.

9) 연정흠, “지역전략산업의 입지특성에 따른 클러스터 평가- 부산광역시 항만물류산업을 중심으로”, 한국해양대학교 박사학위 논문, 2006.

김웅섭 (2006)은 선용품 공급업에서 입지 선정의 중요성을 언급하며 AHP 서베이를 통해서 선용품 유통센터 입지후보지에 대한 상대적 중요성과 표본 분석을 시행하였다. 특히 접근성, 배후지역, 입주조건, 용지조건 등 입주와 영업경쟁력 확보를 위한 4가지 항목에서 관점에서 영도 남항과 부산 신항의 중요성을 인식하여 이제 대한 주요 입지선정의 근거의 타당성을 주장 하였다.¹⁰⁾

박영태 외(2007)는 연정흠의 논문에서 좀 더 발전시키어 일반 항만물류 클러스터에서 선용품, 선박급유, 항만물류창고 등 핵심적인 요소에 대한 연구를 집중하였다. 특히 선용품 분야는 선용품유통센터 건립을 통한 선용품공급업의 활성화 방안을 제시하였으며 동시에 적극적인 마케팅을 강조하여 부산항 입항선박에 대한 적극적인 해외영업과 틈새시장 공략과 항만물류산업의 브랜드 가치 전략 중요성에 대해 언급하였다.¹¹⁾

하명신 외는(2008)는 부산항만공사의 의뢰용역에 따른 조사에서 일본 고베항, 싱가포르 항과 네덜란드의 로테르담항의 가장 큰 성공요인으로 배후단지, 선용품공급업의 입지조건 활성화를 꼽으며, 부산항국제선용품유통센터의 입지 선정과 투자에 대한 심도 있는 연구를 보였다. 특히 선용품의 구분과 정의에 대해서 깊은 내용을 다루며, 관세법에 따른 형식적인 제품 구분보다 실무적인 선용품 구분을 통한 대외 고객 영업에 대한 내용을 지적하였다.¹²⁾

최윤정 (2008)은 선용품 업체의 입장이 아닌 선사의 입장에서 공급업체를 선정하는 기준과 평가 우선순위를 알아보기 위해 우선순위의 정량화와 AHP 기법을 통한 분석을 실시하였다. 그 결과 품질이 38%로 가장 중요하며, 가격

10) 김웅섭, “선용품센터 입지선정에 관한 연구”, 한국해양대 석사학위 논문, 2006.

11) 박영태 · 우정욱 · 김이곤, “부산항, 선용품공급업, 선박급유업, 물류창고업 활성화 방안에 관한 연구 - 항만클러스터 구축을 중심으로”, 「유통정보학회지」, 제10권 제1호, 한국유통정보학회지, 2007.

12) 하명신 · 김철민 · 장병기 · 조찬혁 · 최순권 · 강병도, 전거서, 2008.

이 23%, 납기대응력이 20%, 신뢰도 19%로 나타남을 조사하여, 우수한 품질의 제품의 확보가 선용품의 사업의 핵심이며, 질 좋은 제품의 제조자 직거래를 활성화 할 수 있는 전자상거래를 권장한다.¹³⁾

구민진 (2011)은 선행연구자들이 제시한 선용품산업의 활성화 방안들이 직접 당사자인 선용품업체들에게는 어떻게 인식되고 있는지를 확인하기 위해서 상관관계분석을 하였다. 분석결과 업체 간 협력, 클러스터 조성, 마케팅 노력은 지각된 선용품산업 활성화의 중요성과 필요성에 별다른 상관관계가 나타나지 않았고, 유통구조 개선과 정부지원은 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.¹⁴⁾

배백식 (2012)은 항만물류공급업의 현황 분석을 AMOS 구조방정식 모양을 통해서 신뢰성, 반응성, 유형성, 공감성 요인 등의 서비스품질요인이 고객만족 및 관계지향성에 미치는 영향이라는 실증연구를 통해 항만물류공급업체의 서비스품질이 고객만족과 관계지향성에 정의(+영향)을 미친다는 연구를 토대로 항만물류공급업체의 경영전략이 상기 4가지 서비스품질요인 중심이 되어야 한다고 주장하였다.¹⁵⁾

김영득 (2015)은 선용품 산업 현황을 분석하고 해외 선진국 (싱가폴, 일본, 네덜란드)와 비교하여 업체 간의 상호협력문제, 물류측면에서의 복잡한 유통구조, 글로벌 네트워크의 부족함, 마케팅측면에서 제품의 다양성과 브랜드 부족을 지적하였다. 동시에 복잡한 정부의 관세 환급절차는 물론 지자체의 관심 부족을 주장하였다. 국내 선용품 활성화를 위해서는 유통센터의 안정화와 전자 상거래화, 해양산업 클러스터 참여를 통한 동반성장을 주장하였다. ¹⁶⁾

13) 최윤정, “선용품 공급업체 선정 의사결정에 관한 연구, 한국해양대학교 석사학위 논문, 2008.

14) 구민진, “부산항 선용품산업의 활성화 방안”, 동의대학교 석사학위 논문, 2011.

15) 배백식, “항만물류공급업의 서비스품질요인이 고객만족 및 관계지향성에 미치는 영향”, 동명대학교 박사학위 논문, 2012.

<표 2-6> 국내 선용품 관련 선행연구의 연구항목 분석

연구과제	연구자	연도	연구항목			
			법 규 지 원	품 질 혁 신	유 통 물 류	전 자 거 래
선용품업계에서의 전자상거래 시장 규모 예측에 관한 연구	김길수	2001				●
부산지역 항만서비스산업의 활성화 방안에 관한 연구	강태수	2005			●	●
지역전략산업의 입지특성에 따른 클 러스터 평가- 부산광역시 항만물류 산업을 중심으로	연정흠	2006			●	
선용품센터 입지선정에 관한 연구	김웅섭	2006			●	
부산항 선용품공급업, 선박급유업, 물류창고업 활성화 방안에 관한 연 구	박영태 우정욱 김이곤	2007		●		
국제선용품 유통센터 건립 및 운영 방안 연구용역	하명신 외 5인	2008			●	
선용품 공급업체 선정 의사 결정에 관한 연구	최윤정	2008		●		
부산항 선용품산업의 활성화 방안	구민진	2011	●		●	
항만물품공급업의 서비스품질요인 이 고객만족 및 관계지향성에 미치 는 영향	배백식	2012		●		
한국 선용품산업의 활성화 방안	김영득	2015	●	●	●	●

16) 김영득, 전게서, 2015.

정리된 기존의 선행연구를 분석해 보면 지난 15년간 선용품 활성화에서 주요하게 대두되고 있는 사항은 품질혁신과 유통물류관리라고 다수의 연구자들이 주장하고 있으며 해당 사항의 지원을 위해서 정부의 법규지원과 민간의 전자상거래 활성화 시도가 거론되었다.

하지만 선박용품은 일반적인 산업재이면서도 전 세계를 상대로 보급망을 갖추어서 납기손실을 책임져야 하는 국제무역의 속성을 기본적으로 수반한다. 동시에 다품종 소량의 화물을 취급하는 중소기업 적성의 산업군에 속하는 범위에 해당한다.

동시에 생필품의 경우처럼 승선 선원들 개인 선호도가 반영되기도 하면서 선박관리회사 구매팀의 업체선정 기준, 또한 해당 선주사의 특정 브랜드에 대한 신뢰도가 다양하게 투영됨에 어느 정도의 일반 소비재와 같은 브랜드 전략이 요구되는 마케팅 믹스가 필요한 산업군이다.

따라서 본 연구에서는 선용품 활성화에 좀 더 실무적인 방면에서 글로벌 마케팅전략에 대해서 다룰 것이며 2절에서는 중소기업의 초점에서 산업재로서의 선용품의 마케팅 전략이론에 대해서 고찰한 뒤 이어지는 다음 절에서 글로벌 마케팅 본질에 대해서 다루고 이를 토대로 3장에서 선용품 산업 전체에 대한 고찰을 다룰 것이다.

제2절 산업재 마케팅 전략

1. 산업재 마케팅의 의의

산업재 마케팅은 개인이나 가정을 대상으로 하는 소비자 마케팅과 달리 조직의 욕구를 만족시키기 위한 제품, 서비스 및 아이디어를 제공하는 행위를 말한다.

산업재 마케팅에 대한 정의에 관한 기존의 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 웹스터(Webster)는 산업재 마케팅을 “산업과 기관구매자 즉 제조기업, 정부, 공공시설, 교육기관, 병원, 도매상과 소매상 및 기타 공식적 조직에게 재화와 서비스를 마케팅 하는 것” 이라고 정의를 내리고 있다.¹⁷⁾

앵겔 (Engel), 블랙 웰 (Balckwell) 및 미니아드 (Miniard)는 구매자측면에서 조직구매를 “영리기관이나 비영리기관이 재판매하기 위해서 또는 그들 자신의 제조과정의 원재료로서 재화나 서비스를 구매하는 것” 으로 정의하고 있다.¹⁸⁾

산업재 마케팅이란 판매자와 구매자 모두 기업(조직)이므로 판매자나 구매자가 서로 대등한 입장에서 기업과 기업이 산업재 제품이나 서비스를 직, 간접적인 교환을 통해서 서로의 욕구와 필요를 충족시키고자 수행하는 활동이라 할 수 있다.

17) F.E. Jr Webster., *Industrial Marketing Strategy*. New York, John Wildy & Sons Inc. 1979. p.134

18) Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard, James F. Engel., *Consumer Behavior*, 5th ed, New York, The Dryden Press, 1986, p.555

2. 산업재 마케팅의 전략

앞에서 1절에서 살펴 본 바와 같이 선용품은 선박의 선원을 일부 대상으로 판매하는 제품임에 일반 식품류부터 공구까지 다양한 제품을 취급하고 있으나 일반인을 상대로 판매 전략을 세우는 제품이 아니고 엄연하게 산업체, 기업체 고객 (선주사 혹은 선박관리회사)를 상대하기 때문에 산업재로 구분된다.

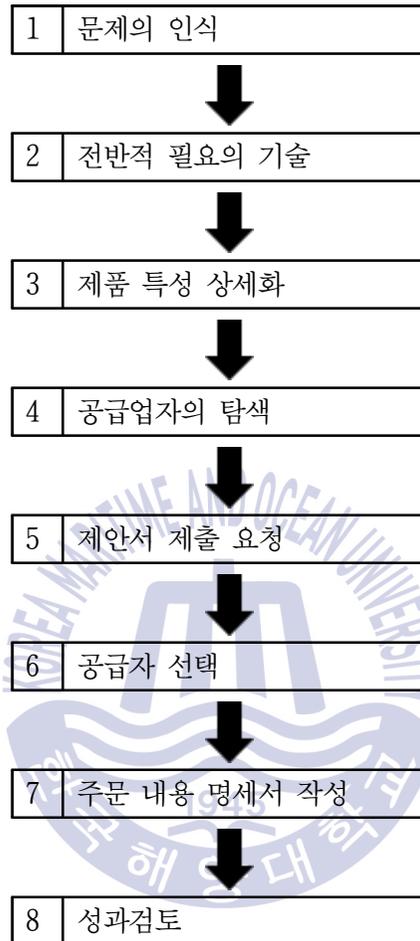
산업재 마케팅 전략을 수립함에 있어서 무엇보다도 중요한 것은 구매자의 다양한 욕구를 만족시키는 방법을 수립하는 것이다. 산업재의 구매는 소비자와 다른 특징을 가지고 있고, 조직체의 구매자들이 어떠한 과정을 거쳐 구매 행위를 하는가를 역으로 추적하는 함으로써 전략을 수립하는데 도움을 받을 수 있다.¹⁹⁾

산업재 마케팅 즉, 기업마케팅 (Business to Business Marketing)의 목표고객은 기업이다. 일반적인 소비자 마케팅은 구매욕구나 구매동기가 비슷하고 단조로운 특성 때문에 표준화를 통한 마케팅 전략을 취하고 있지만, 산업재는 소비자 마케팅에 비해 구매자의 구매전략에 따라 많은 차이가 있으므로 어떤 고객(구매자)를 선택하고 목표시장을 선정함에 따라 산업재 마케팅의 전략은 보다 복잡해진다.

변경재화나 단순 재구매를 제외한 신규 구매의 경우 그림<2-2>의 8단계를 거치는 것이 보통이며, 고객 지향적 마케팅을 중요시하는 입장에서는 조직체의 구매자들이 구매의사결정 과정을 세밀히 관찰하여 각 단계마다 적절한 대응책을 강구하여야 한다.

19) 안창욱, “우리나라 중소기업의 산업재 해외 진출 전략에 관한 연구“, 연세대학교 석사학위 논문, 1999, pp.16-22.

<그림 2-2> 산업재 구매의사 결정과정



자료: 안광호·하영원·박홍수, 「마케팅원론」, 서울: 학현사, 2010, p.172

크게 산업재 마케팅은 STP(Segmentation, Targeting, Positioning) 전략에 따라서 구성된다. 우선 시장 세분화(Segmentation)란 어떤 제품의 시장을 여러 가지 요소를 기준으로 나누는 것을 말하고 이렇게 나누어진 세분시장 중에서 선택된 특성의 시장을 표적시장이라고 한다. 그러나 시장을 세분화한다는 것은 이질적인 시장을 동질적인 요소를 중심으로 구획함을 의미하기 때문에 기준이 되는 동질적 요소를 선택하기 위해서는 고객 필요나 욕구의 측면에서 특성을 조사하여야만 한다.

예를 들면 식자재는 현금으로 결제를 담당하는 선장과 조리를 담당하는 조리장의 권한이 큰 반면, 기계부속품은 기관장, 선체에 보급되는 일반 자재는 보선마스터의 권한이 크다. 이렇게 각 자재 별로 관리하는 주체가 다르며 각 자재의 특성에 따른 가격과 성능이 상이함에 따라서 선용품의 취급에는 제품군에 따른 세분화 전략이 필요하다.

둘째로 선정 고객 (Target) 전략에서 차이가 발생한다. 가령, 기본적으로 공통으로 사용하는 선용품에 대한 선주들의 요구사항은 유사하지만 컨테이너 선박, 벌크선박 등 화물선을 소유하는 선주와 LPG, LNG, 자동차 운반선 등 특수한 선박을 운영하는 선주의 구매취향에는 현저한 차이가 있을 수 있다.

접안 하는 부두의 환경이 다르며, 선박의 운용거리나 기항횟수도 다르며, 선박에 가용되는 선원 수는 물론 선원들의 업무 배경 역시 다르기 때문에 적게는 식자재의 구매에서부터 크게는 기부속의 구매패턴까지 완전히 달라지는 경우가 있다.

마지막으로 시장 포지셔닝(Positioning) 전략에는 목표시장과 목표고객을 선정해서 어떻게 기업의 제품을 부각시키느냐 하는 전략이 필요하다. 포지셔닝이란 표적 고객의 마음 속에 의미가 있고, 또한 특이하고 경쟁적인 자리를 확보할 수 있도록 하기 위해서 기업의 제공물과 이미지를 디자인 하는 행동이다.²⁰⁾

Kotler는 포지셔닝 전략을 추가하기 위해서는 자사와 경쟁사의 제품이 현재 어떻게 되어 있는가에 대한 시장정보가 필요하며, 이를 위해서는 고객이 중요시하는 속성과 기준에 대한 집중적인 노력이 요구된다고 하였다.

20) Philip Kotler, Gary M. Armstrong, *Principles of Marketing*, New Jersey, Prentice Hall, 1996. p.403.

STP전략에 따라서 마케팅전략을 준비하면 본질적으로 마케팅 믹스전략이 수반된다. 마케팅 믹스는 제품전략, 가격전략, 유통전략, 판촉전략 4가지로 구성되는 4P를 중심으로 이루어진다.

첫째, 마케팅 믹스의 1차 전략 중에서 제품전략은 시장에 제공되는 핵심요소에 대한 제품에 대한 전략을 다룬다. 산업재 마케팅의 제품은 소비자에 비해서 표준화된 생산을 하지 않기 때문에 고객의 특수주문에 의해서 생산이 가능하다. 이와 같은 주문생산이 가능한 산업재 마케팅은 고객의 욕구에 근접할 수 있는 능력을 갖고 있다.

둘째로, 제품에 대한 전략 이후에는 가장 중요한 구매 결정가치 요소 중 하나인 가격전략에 대한 논의가 이루어진다. 가격관리는 마케팅의 승리뿐만 아니라 기업경쟁의 승패를 가름하는 중요한 능력이다. 가격은 기업의 이윤에 직접 영향을 주기 때문에 체계적인 관리가 중요시되는 전문화 기술이다.

따라서 가격은 특정한 제품을 구매할 때 구매자가 지불해야 하는 금액이라고 정의할 수 있다. 마케팅 믹스 중 수익을 창출하는 것은 가격뿐이고, 다른 요소들은 비용이다.²¹⁾ 또한 가격은 제품 특성과 유통경로와는 다르게 신속하게 변경할 수 있다는 점에서 마케팅 믹스 중에서 가장 탄력적인 요인 중의 하나이다. 또한 기업은 하나의 유일한 가격을 정하지는 않는다.²²⁾

즉, 지리적인 수요와 비용의 차이를 반영하여 세분화 시장의 요구조건, 구매시기, 주문의 수준, 배달의 빈도, 보증, 서비스 계약 및 기타요인들을 전부 반영하는 일련의 가격결정구조를 세운다. 그것은 신제품의 가격전략, 혁신적인 제품의 초기 고가전략, 공격적인 가격정책, 모방제품의 가격결정 등 여러 분야에서 사용된다.

21) 장대련, 「2B MARKETING」, 서울: 일송, 1997, p.220.

22) Philip Kotler, Gary M. Armstrong, Ibid, 1996. p.696.

셋째로 마케팅 경로, 즉 유통전략에 대한 의사결정은 경영자가 직면하는 가장 중요한 의사결정이다. 기업이 선택하는 경로에 따라 다른 마케팅 의사결정에 영향을 주며 또한 가치를 전달하기 때문이다. 예를 들어, 산업재 마케팅에서 제품의 가격결정은 직접 판매 또는 대리점을 통한 판매, 위탁경영 등 판매수단에 따라서 가격의 차이가 있을 수 있다. 산업재 마케팅의 유통경로는 경영에서 가장 어려운 관리사항 중에 하나임에도 불구하고 유통에 대한 이해가 많이 부족하여 소비자나 제조업자가 잘못된 생각을 하는 경우가 많다.

선박용품의 경우 컨테이너선은 항상 인접하는 부두에 접안해서 선용품을 안정적으로 수급 받을 수 있지만, 석유제품운반선은 파이프라인으로 연결된 관으로 구성된 항만에서 하역작업을 수행함에 따라 선용품을 먼 외항에서 미리 보급 받고 작업을 해야 하는 과정이 있으며, 벌크선 역시 사설부두, 공공부두이나 차이에 따라서 선용품을 보급 받을 수 있는 위치가 달라진다.

또한 특정 국가에서 생산되지 않는 제품의 경우 제품가격의 수십, 수백 배에 달하는 항공 운송료를 지급해서라도 긴급하게 공수해야 하는 경우가 빈번하게 발생함에 따라서 선용품에서 유통전략은 중요한 전략 중 하나이다.

마지막 넷째로 이 연구에서 가장 중요하게 다루게 될 판촉 전략은 가장 현저적인 마케팅전략 중 하나이다. 현대적인 마케팅은 좋은 제품을 만들고, 가격을 적절하게 결정하여 제품을 표적고객에게 유통시키는 것 이상을 요구한다. 기업들은 그들의 현재 및 잠재적인 고객, 소매상, 공급업자, 기타 이해관계자 및 일반 대중들과 항상 의사소통을 해야 한다.

즉 모든 기업들은 의사 소통자와 촉진자의 역할을 필히 행해야 한다. 산업재 마케팅에서 기업과 기업의 관계는 결국 촉진에 의해서 맺어지고 또한 유지되기 때문에, 촉진전략은 산업재 마케팅에서는 아주 중요한 위치를 차지한다고 할 수 있다. 마케팅은 커뮤니케이션 믹스, 즉 의사소통이다.

선용품을 구매하는 선주와 선원들은 1회성으로 제품을 구매하는 것이 아니며, 입으로 구전되고, 사후 관리되는 제품의 보증과 상호간의 논의에 의해서 보정되는 가격 정보과 업데이트 되는 제품의 품질을 종합하여 미래에 발생할 지도 모르는 리스크를 총체적으로 관리할 수 있는 제품을 선호하며 그에 따라 제품의 브랜드전략과 판촉활동이 영업성으로 이어짐을 확인할 수 있다.

제3절 글로벌 마케팅 전략

1. 글로벌 마케팅의 개념과 특징

국제 마케팅은 다른 나라의 국민을 대상으로 한 기업 활동 및 이와 관련된 서비스 활동, 또는 2개국 이상의 소비자나 이용자를 향한 기업의 재화나 서비스의 흐름을 통제하는 기업 활동이라고 정의할 수 있다.²³⁾

이러한 정의에 의하며 국내마케팅과 개념상의 차이는 없으며, 단지 2개국 이상의 환경에서 국경을 넘어 수행되는 기업 활동이라는 요소가 국제 마케팅 활동의 복잡성과 다양성을 낳게 한다. 국제 마케팅은 수출마케팅, 현지마케팅, 글로벌 마케팅으로 나누어 볼 수 있으며, 그 내용은 <표 2-7>에 정리되어 있는 바와 같이 대상시장, 마케팅 대상 및 전략, 경쟁대상, 경쟁형태 등에서 차이를 보인다.

그러나 이러한 세 가지의 마케팅 개념은 제 각기 별개로 존재하는 것이 아니라 기업이 국제화함에 따라서 연속선상에서 발전적으로 변화해 나아가는 현상을 편의상 개개의 단계로 구분하였다고 보아야 할 것이다. 기업의 국제화가 이루어짐에 따라 마케팅활동도 국내마케팅으로부터 수출마케팅으로 발전되고 또 현지 마케팅, 글로벌 마케팅으로 확대되는 것이다. 하지만 선용품은

23) 안창욱, 상계서, 1999, pp.22-45.

산업과 공급물류방의 특징상 특정국가 수출을 하는 것도, 현지 목표 시장을 공략하는 방식이 아닌 해외 선주를 상대로 전 세계 항구를 목적지로 수출하는 세계 마케팅 속성을 가지게 된다.

<표 2-7> 국내마케팅과 국제마케팅의 차이점

항목	국내마케팅 (Domestics)	국제마케팅 (International Marketing)		
		수출마케팅 (Export)	현지마케팅 (Localization)	글로벌마케팅 (Global)
대상시장	국내시장	해외의 불특정 다수시장	특정 현지 시장	세계의 특정 다수시장
마케팅대상	단일요소 또는 복합요소	상품(완제품 및 원자재), 기술, 자본, 인력 등의 단일요소	상품, 기술, 자본, 인력, 상표, 경영 등의 복합 요소 및 그 시스템	상품, 기술, 자본, 인력, 상표, 경영, 등의 복합요소 및 그 시스템
마케팅전략	시장적응	바이어 의존	현지적용	표준화
전략형태	매입 및 판매	수출, 기술이전 (하청 단계의) 해외건설	해외건설 해외직접투자 해외자원개발	해외직접투자 해외자원개발
경쟁대상	국내기업 또는 국내투자 외국기업	바이어	현지기업 또는 현지투자 외국기업	세계기업
일반적 경영 형태	독과점 및 경쟁	경쟁	독과점 및 경쟁	독과점
기업의 형태	국내기업	해외지향기업 (수출기업)	현지지향기업 (다국적기업)	세계지향기업 (세계기업)

자료: 조동성, 「국제경영학」, 서울: 경문사, 1995, p.488.

일반적인 마케팅의 개념은 대기업의 관점에서 개발된 것이고 고객의 중요성이 중심에 자리 매김하고 있는데 중소기업 중심인 선용품 산업에 있어서도 고객의 중요성은 예외가 아니다. 산업 마케팅 활동은 대체로 산업(기업) 사명 정의 -> 목표의 결정 -> 사업(제품) 포트폴리오의 결정 -> 사업단위별 경쟁전

략의 결정 단계를 거치는 바, 해외 마케팅 활동도 그 기본 원리는 동일한 것이다. 24)

가령 Ballast Water Management Systems (선박용 평형수 처리장치)의 기자재 선용품을 예로 든다면 산업정의는 BWMS 제품의 판매, 목표는 전 세계 6만5천여 구조선박 중 약 80여개의 경쟁자를 제치고 경쟁선도시장인 세계 10위안에 진입으로 약 6천5백 여척의 선박에 판매, 설치를 목표로 결정, 그리고 유럽, 미국, 일본, 중국 등 기존의 경쟁이 치열한 레드오션 시장보다는 중동, 이란, 중남미 국가 등 비교적 전통적인 영업 네트워크가 미치지 않아 경쟁우위 있지만 영업투자 리스크가 큰 지역에 진출 시에 해당 선주에게 적합한 구성의 제품을 폴트폴리오로 구성하는 능력이 수반되어야 한다. 마지막으로 목표달성을 위해서 글로벌 Service Network의 구축, 서비스 가격의 Tariff화, 제품 납기(Delivery)와 공장승인검사 (Factory Approval Test), 시운전 (Commissioning)으로 이어지는 프로세스의 완비, 마지막으로 제품사용에 우위적인 증서인 각 국가별 Certification의 확보와 해당 형식승인시험일정(Type Approval Test Schedule)에 대한 관리가 요구된다.

그러나 글로벌 마케팅 활동에서는 해당 활동이 제 3국을 대상으로 하기 때문에 국가 주권 상충, 국가통화제도 차이점, 정부통제, 국가 간 경제 정책의 제한, 상이한 언어와 관습 등으로 여러 위험이 따르고 통상 대형 자산을 요구함에 마케팅의 중요성과 전사적 마케팅이 더욱 강조된다. 선용품 역시 소비자의 욕구를 파악하기 위한 수출마케팅 조사와 기업의 통제 가능한 수단과 방법을 선정하는 글로벌 마케팅 믹스의 선택 등 일련의 마케팅 과정과 원칙은 동일하게 적용된다.25)

24) 안광호, 하영원, 박홍수, 「마케팅원론」, 서울: 학현사, 1999, p.31

25) R L.Kramer, *International Marketing*, 4th ed., New Jersey, Englewood cliffs, 1980. p.47.

따라서 국내마케팅과 글로벌 마케팅의 차이는 마케팅프로그램이 전개되는 환경의 불확실성, 다양성, 복잡성에 있다고 할 수 있다. 특히 국내 선용품 기업은 중소기업체로서 글로벌 마케팅 과정에서 몇 가지 점에 주의하여야 한다.

첫째, 국내 선용품 기업은 통상 계획 및 통제기능이 실시 기능에 비하여 경시되는 경향이 있다. 다품종 소량 제품에 대한 세계 다국적 선주사 고객에 저자본으로 대응하다 보니 인력관리에서 제품관리, 납기관리 등 총체적인 문제가 있다.

둘째, 글로벌 마케팅에 관련된 경영 외적 환경요인의 제약을 받는다. 일반적인 통제 불능으로 알려진 경영 외적 요인들에 대해서 일반 대기업은 어느 정도 통제가 가능하지만, 국내 중소 선용품 기업은 단기적으로나 장기적으로 통제가 불가능하다. 따라서 중소 선용품 기업은 글로벌 마케팅 전략을 계획함에 있어서 환경변화에 항상 적응해야 한다. 선박수요는 국가 간 무역(농수산물, 교통, 화학제품, 건설프로젝트 수요 등) 국제 경기에 후행 비례하나 공급자 중심이 아닌 수요자 중심 시장임에 수요분석이 선결과제이다.

셋째, 국내 중소 선용품 기업은 어떤 경우에 있어서나 그 신속성과 기동성을 발휘해야 한다. 따라서 선용품 기업은 장기적인 마케팅 전략보다 단기적인 마케팅 운영을 중요시해야 할 것이다.

넷째, 중소 선용품 기업의 조직은 일반 대기업에 비하여 사람 중심으로 이루어지는 경향이 있으므로 유능한 인재의 양성과 확보에 노력해야 한다.

다섯째, 중소 선용품 기업은 판매문제보다 조직관리 부분에 대한 부담이 적기 때문에 조직의 개선, 개편 등 모든 부분이 고객과 밀착되어 있다는 것, 그리고 일반 대기업보다 비공식적 조직에 많이 의존 할 수 있다는 점을 인식하여야 한다.

중소 선용품 기업은 영업활동의 지역적 한계, 낮은 시장 점유율, 소유와 경영의 일원화, 영업활동의 독립성, 개인적인 경영형태, 제한된 자원과 마케팅 전문가의 부족, 그리고 시장에 대한 제한된 영향력을 지닌다는 제약을 가지고 마케팅활동을 전개하여야 한다는 특질을 가지고 있다. 여타의 중소기업과 같이 이러한 제약을 인식함으로써 마케팅전개과정을 일반 대기업과 차별적으로 파악할 수 있다. 카슨(Carson)은 실무적 차원에서 일반적인 중소기업(Small Enterprise)의 마케팅 전개과정을 다음과 같이 고찰하고 있다.²⁶⁾

첫째, 최초 마케팅 활동(Initial Marketing Activity)단계로써, 새로운 기업이 시장에 진입할 때 개인적으로 친숙한 몇몇 소비자 집단에 의해 그들의 개인적인 욕구를 기준으로 한 주문판매가 성립되는 단계이다. 가령, 특정 선박회사와 오랫동안 거래를 해왔던 내부자가 창업을 해서 특정 2~3곳의 선사의 Technical supervisor나 공무감독관과 친분이 있어서 사업이 시작 된다면 표면상의 경쟁우위를 확보하기 위해서 납품가는 낮게 책정되며 납품이 후행 결정될 것이다. 이 단계에서의 중소 신입기업의 시장진입 제품전략 대상은 수요자의 구전전달에 의한 제품추천, 경험에 의한 제품 권유를 통해서 이루어진다.

둘째 수동적 판매(Reactive Selling)단계로서, 수요자의 수가 증가하고 그들의 산업적·지리적 영역이 확장됨에 따라 중소기업의 영업활동에 마케팅 구성요소가 더 많이 포함되기 시작한다. 중소기업은 제품, 가격, 배송에 대한 공식적인 정보를 제공하는 것이 필요하여 약간 확장된 1차원적 전략의 브로슈어 제작과 추가적인 표준적인 판매촉진을 시도하나 여전히 수동적인 활동만을 수행하게 된다. 이 단계에서는 경쟁이 최소화한 상태이므로 매출수익의 지속적인 성장이 경영목표로 추구된다. 즉, 영업활동의 확대에 따라 최고경영자의 마케팅에 대한 태도의 변화를 가져오게 되어 마케팅 전문가를 내부채용 혹은 외부고용하게 된다.

26) Jr, Peter, Buckley and Mark Carson, *Future of Multinational Enterprise*, London, Macmillan, 1976. p.29

셋째, 주체적 마케팅접근 (Do it yourself marketing approach) 단계로서, 기업의 소유경영자가 마케팅에 관한 중요하고도 새로운 활동을 찾아내어 스스로 탐구하는 자세가 형성됨에 중소기업의 마케팅 업적은 기업소유 경영자의 태도에 달려 있다.

넷째, 통합된 적극적 마케팅(integrated proactive marketing) 단계로써, 드디어 전문적인 마케팅 활동이 수행되고 전문적인 마케팅 경영자가 등장하게 된다. 이를 위해서는 매출액 증대가 선행되어야 한다. 즉, 투자 대비 결과를 도출함으로써 후행되는 진일보한 마케팅 부서를 개발기반이 되어 기업규모를 확대할 수 있다.

2. 해외 시장 진입 이론

우리나라 중소 선용품 기업의 경우 초기에는 국내시장 중심으로 영업활동을 하다가 기업의 규모가 커지고 국내시장이 한계에 달하면 보관시설의 활용과 잉여유통품의 판매를 위하여 해외 시장의 진출을 모색하게 된다. 이때의 방식은 비교적 단순한 수출에서 점진적으로 대상국을 넓혀 나가고 직접 마케팅에 참여한다. 그런 대부분의 중소 선용품 산업체는 인적자원, 자금, 마케팅, 정보의 활용 면에서 오랜 시간동안 해외 네트워크를 구축한 글로벌 다국적 대기업보다 크게 열악한 사정으로 인하여 해외 시장진입이 극히 제한적으로 진행될 수밖에 없으며 생산설비의 이전은 기업 사활에 직결 될 수밖에 없다.

여기에서 사용하는 해외시장진입, 국제화, 현지화 등의 용어는 개념상의 차이가 있으나 본 연구에서는 사실상 동일한 의미로 사용하고 있다. 왜냐하면 기업의 경영이 자국시장에서 해외시장으로 나아간다는 뜻에서 모두 같은 의미를 가지고 있기 때문이다. 물론 선용품의 해외시장 진입 방식에 대한 이론적 접근은 논지에 따라 다양한 방식으로 고찰할 수 있으나 본 논문에는 글로벌(국제화) 해석 중심으로 무역이론과 직접투자이론 2가지 방식으로 접근한다.

1) 무역이론

① 헉셔-오린(Heckscher-Ohlin)의 정리

고전적인 무역이론인 절대우위와 비교우위이론은 무역의 발생이유를 생산비의 차이에서 설명하고 있는데 그 차이가 왜 발생하는가를 설명하여 무역이론을 한 단계 심화시킨 것이 바로 헉셔-오린의 이론이다.²⁷⁾

이들은 두 나라에서의 상대가격의 차이는 두 나라의 생산요소의 가격에 의하여 결정된다고 보고 있다. 헉셔-오린 이론은 요소부족도로서 무역을 설명하기 때문에 요소부족도 이론이라고도 불리며, 근대 무역 이론의 주축을 이루고 있다.

이 이론은 다음과 같은 몇 가지 가정을 전제로 하고 있는데, 첫째 운임과 관세가 없다. 둘째, 실업이 없다. 셋째, 두 나라의 기술수준이 동일하며 생산방식도 같다. 넷째, 완전경쟁 상태이다. 다섯째, 생산요소는 이동할 수 없다. 이들 가정 중 첫 번째와 두 번째는 그 가정을 완화해도 이론의 설명에는 무리가 없으나 나머지 가정을 허물면 이론의 내용이 달라질 수도 있다.

헉셔-오린의 가설에 대하여는 레온티에프의 역설을 주의할 필요가 있다. 레온티에프는 헉셔-오린의 이론을 검증하는 연구를 하였는데 실증적 검증에서 다른 결과가 나왔고 그 후의 검증에서도 마찬가지로 다른 결과가 나타났다.

레온티에프의 역설은 고전적인 무역이론은 자유무역을 전제로 하였으나 실제로는 다양한 무역장벽이 존재하여 수입상품의 요소부존도에 왜곡이 생기게 된다. 첫째, 미국처럼 노동 집약적인 제품에 대하여 자본 집약적인 제품보다 더 수입규제를 하면 결과 요소부존도에 왜곡현상이 발생하게 된다는 것이다.

27) 정구현, 「국제경영학」, 제3판, 서울: 법무사, 1997, pp.55-58.

둘째, 천연자원에 대한 교역으로 인하여 발생할 수 있는 문제로서 미국은 대체로 광물과 임산물의 순 수입국인데 이러한 제품들은 천연자원 집약적이기도 하지만 또한 자본집약적인 제품이기도 하다.

셋째, 인적자본(Human Capital)과 인적자본(Human Skill)이라는 요인의 개인으로 발생될 수도 있다. 자본이라는 것이 공장설비에만 투입되는 것이 아니고 직원과 근로자의 교육, 훈련에 투자되는 것도 포함된다. 예를 들면 1950년대의 미국 근로자들은 다른 교육 대상국의 근로자보다 높은 수준의 교육, 훈련, 기술을 가지고 있었다.

② 제품수명주기이론

레온티에프의 역설에 대한 반응으로 나타난 이론으로 1966년 레이먼트 버론(Raymond Vernon)이 제시한 것으로 신제품과 새로운 공정이 국내시장에서의 비용과 수요조건에 따라 도입되고 개발된다는 것이다.²⁸⁾

제품수명초기에는 미국이 순 수출이었으나 시간이 지남에 따라 미국의 수출이 감소하는 한편 순 수입국이던 여타 선진국이 순 수출국으로 반전됨에 따라 마지막 단계에서는 미국과 여타 선진국의 기업이 해외에서의 저렴한 인건비 등으로 경쟁력을 갖추어 본국에 역 수출하기에 이른다. 제품수명주기이론은 제2차 세계대전 이후 미국 제품이 선도하던 시기의 세계무역의 형태를 설득력 있게 보여주고 있으나 1970년대 이후 선진국간의 기술격차가 없어짐에 따라 설득력을 잃게 되었다.

28) Raymond, Vernon, "International Trade and International Investment in the Product cycle", *Quarterly Journal of Economics*(May), 1966. p.32.

2) 직접투자이론

① 독점적 우위이론

독점적 우위이론 (monopolistic advantages theory)은 하이머 (Stephen h. Hymer), 킨들버거 (C.P Kindleberger), 리차드 케이브스(Richard E. Caves)등에 의하여 주장되었다. 해외직접투자에 있어 외국 기업은 현지국기업과 비교하여 필연적으로 불리한 입장에 처하게 된다.

이러한 불리한 점, 즉 외국 비용을 극복하고 현지국기업과의 경쟁 승리를 위해 외국기업은 현지기업이 갖고 있지 못한 기업 특유의 우위(firm specific advantage)를 가지고 있어야만 한다. 이러한 우위를 소유함으로써 그 기업은 본국에서보다 더 많은 이익을 얻을 수 있을 뿐 아니라, 외국 비용을 상쇄하고 현지국기업보다도 더 많은 이익을 얻게 된다.²⁹⁾

이러한 기업 특유의 우위요소를 투자기업으로서 가져야 할 우위요소는 첫째로, 제품차별화 · 기업 특유의 마케팅 기술 · 소매가격 유지 및 가격 관리 등의 제품시장의 불완전 경쟁,

둘째로 특허기술 · 기업 특유의 비공개기술 · 자본조달의 우위성 및 가격관리 등의 제품시장의 불완전 경쟁

셋째로 수평적 통합과 관련 있는 내부규모의 경제와 수직적 통합과 관련 있는 외부 규모의 경제,

넷째로, 경제정책 · 생산 및 시장 진입에 대한 정부간섭 등이다.

29) 김신, 「국제경영학」, 제5판, 서울: 박영사, 2012, pp.188-190.

이 우위요소는 특정기업에 한정되어야 하며 기업 내에서는 국경을 넘어 쉽게 이동될 수 있어야 한다. 이러한 우위요소는 새로운 경쟁기업에 대하여는 진입 장벽을 형성하게 하는 한편, 기업 내부에서는 그 사용에 있어 공공재와 같은 성격을 지니고 있는 것이다. 즉 지식 · 정보 및 기술 등의 이러한 우위요소는 최초에 개발과 관련된 비용, 즉 매몰원가를 다시 발생시키지 않으면서 다른 시장에서 잠재적으로 동일한 수익을 발생시킬 수 있게 한다. 즉 추가적 사용에 따른 한계 비용이 제로라고 할 수가 있다.

이러한 우위요소를 이용하여 투자기업이 본국에서 생산하는 것과 동일한 제품을 해외에서 생산하는 수평적 직접투자(horizontal direct investment)를 하는 경우 일반적으로 제품차별화를 하게 되며 산업구조는 과점적 형태를 취하게 된다.

이상에서 살펴본 독점적 우위는 국가에 특유한 것이 아니고 기업에 특유한 것이므로 두 국가의 두 기업이 각각의 기업 특유의 우위요소에 입각한 차별적인 제품을 가지고 상대국에 진입할 수 있다면 두 기업이 설혹 동일 산업에 속해 있다 할지라도 국가 간에 상호 투자할 수 있다는 것이다.

독점적 우위요소를 보유하고 있다고 해서 모든 기업이 해외투자를 하게 되는 것은 아니다. 해외직접투자를 통해 얻을 수 있는 수익이 다른 대안 즉 수출이나 라이선싱으로 부터 얻을 수 있는 수익보다 많아야 한다.

② 내부화 이론

이 이론은 코스(R.Coase)의 연구로부터 시작된 내부화 이론은 윌리엄슨(O.Willamson)에 의해 체계화되어, 러그만(A. Rugman)에 이르러 더욱 발전된 이론으로서, 국제기업이 어떠한 이유에서 시장거래를 지양하고 해외사업을 기업의 내부로 끌어들이느냐 하는 점을 설명하고 있다. 이때 내부화의 이유를

시장을 통할 경우 거래내용이 과다하게 지출되는 '자연적 시장 불완전성'과 정부의 개입으로 인해서 수출이나 기술계약 등의 거래형태를 어렵게 하는 '인위적 시장 불완전성'을 들고 있다.<표2-8>를 참조하면 시장을 통하는 경우 거래비용이 과다하여서 시장을 회피하게 된다는 것이다. 거래비용이 과다하게 되는 이유는 ①구매자 불확실성, ②품질관리, ③계약체결의 어려움의 세 가지로 집약할 수 있다.

<표 2-8> 내부화의 이유

자연적인 시장 불완전성	인위적 시장 불완전성
1. 우위의 공공재적 성격 2. 거래 비용의 과다 ① 구매자 불확실성 ② 품질관리 ③ 계약 체결의 어려움	1. 정부의 규제 ① 관세 및 비관세 장벽 ② 외환관리

자료: 정구현, 「국제경영학」, 제3판, 서울: 법무사, 1997, p.65.

구매자 불확실성이란 구매자의 입장에서 상품에 대한 정보가 불충분하여 구매를 주저하게 되는 현상을 가리킨다. 국제기업의 독점적우위인 지식은 거래가 있기 전에는 상품에 대한 자세한 내용을 알기 어려우므로 구매자 불확실성이 존재한다.

다음으로 품질관리란 특히 기술계약에 적용되는 것으로서, 기술의 판매자의 입장에서 볼 때 기술구매자가 자기의 상표로 생산해 놓은 제품의 품질이 조악할 경우에 자기기업의 성가에 미칠 악영향에 대한 우려를 가리킨다. 마지막으로 계약체결의 어려움이란 일단 계약이 체결되었다 하더라도 과연 쌍방이 각각 상대방이 계약대로 실행할 것인가에 대한 불안감을 가지는 것을 가리킨다. 쌍방이 모두 기회주의적으로 행동함으로써 계약을 제대로 이행하지 않을 가능성이 있게 마련이다.

따라서 계약체결자체가 어려워지게 된다. 다음으로 인위적 시장 불완전성은 정부의 개입으로 인해서 수출이나 기술계약 등의 거래형태가 어렵게 되는 상황을 가리킨다. 대표적인 경우는 관세 및 비관세 장벽의 부과로 인해서 이미 개발해 놓은 수출시장이 위협을 받게 되는 상황으로, 이러한 불완전성을 극복하기 위해서 직접투자를 하게 된다.

③ 절충이론

독점적 우위이론과 내부화이론에 입지이론을 부가한 더닝(J.H.Dunning)이 주장한 이론으로서, 기업 특유의 독점적 우위를 라이선싱을 통해 외부시장에 판매하는 것보다는 내부화 하는 것이 유리할 때 기업은 라이선싱 방법을 버리고 수출이내 해외직접 투자를 택하게 될 것이고, 자본, 기술, 경영기술을 해외로 이전하여 현지의 생산요소와 결합하는 것이 국내생산보다 유리할 때 즉 현지특유의 우위가 있을 때 기업은 수출대신에 해외직접투자를 택하게 된다는 것이다.

입지우위요소는 다국적기업을 특정국가로 끌어들이는 그 국가의 매력으로서 구체적으로는 성장속도가 빠르고 규모가 큰 시장, 싼 인건비, 우수한 노동력, 정부의 지원 등이 포함된다. 이렇게 볼 때, 소유 특유우위는 다국적 기업의 해외진출을 작동시키는 푸쉬(push)적 역할을 하고 입지우위는 다국적 기업을 특정국가로 끌어들이는 풀(pull)적인 역할을 하는 셈이다. 더닝은 이 세 요소가 모두 작용해야만 해외 투자가 일어날 수 있다고 주장한다. 즉 해외직접 투자가 이루어지려면 독점적 우위 이외에도 내부화의 우위와 피투자국 특유의 우위가 있어야 한다는 이론이다.

이밖에 기업은 국제사업 활동의 선택에 관한 이론으로는 수출과 직접투자를 선택 가능한 대안으로 보고 이의 상대적 선택에 관한 모형을 제시한 허쉬(Seev Hirsch)와 허쉬의 모형에서 라이선싱을 국제기업의 사업 활동에 관한

이론은 이러한 큰 흐름 외에도 많은 학자들이 주장한 다양한 이론이 있다. 이를 조동성 교수는 해외 직접투자에 관한 거시 경제론적 접근, 미시 경제론적 접근, 미시, 거시 통합적 접근으로 분류하여 제이론을 설명하고 있으며 이를 정리하면 다음과 같다.

<표 2-9> 더닝의 절충이론

<p>1. 기업특유우위 (Ownership-specific Advantages)</p> <p>1) 기업의 다국적성에 기인하지 않는 우위</p> <p>① 기업규모, 다양성, 독점적 지위</p> <p>② 특허, 상표권 등 전유적 무형재 및 관련 능력</p> <p>③ 생산, 조직, 마케팅시스템, R&D 능력, 인적자본, 경험</p> <p>④ 각종 자원 및 제품시장에 대한 배타적·차별적 접근능력</p> <p>⑤ 정부의 보호</p> <p>2) 기업의 다국적성에 기인하는 우위</p> <p>① 위험분산능력</p> <p>② 정보수집, 시장접근 능력</p> <p>③ 기업 내 거래를 통한 네트워크 우위</p> <p>④ 제고된 대정부 협상능력</p>
<p>2. 장소특유우위 (Location-Specific Advantages)</p> <p>1) 생산요소비용</p> <p>2) 운반비, 통신투입 등 인프라비용</p> <p>3) 관련 인프라 및 규제/수입규제/투자유인/투자환경</p> <p>4) 경제 하부구조</p> <p>5) 국제 문화적 거리감</p>
<p>3. 내부화우위 (Internalization-Specific Advantages)</p> <p>1) 거래당사자 탐색·협상·조정비용</p> <p>2) 독점적 권리의 보호</p> <p>3) 매매자 불확실성</p> <p>4) 외부적 가격 차별화 불인정 / 내부시장 능력</p> <p>5) 제품품질유지</p> <p>6) 거래 및 공급의 안정성 유지</p> <p>7) 쿼터, 관세 등 정부간섭 및 규제회피</p> <p>8) 전략적 상호보조 등 경쟁전략 우위</p>

자료: John. H. Dunning, "Toward an Eidetic theory of international product", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 1980. p.35.

④ 거래비용이론

내부화 이론은 거래비용의 과다가 내부화를 촉진한다고 하였는데 최근의 경향은 거래비용을 가지고 해외직접투자를 설명하고 있다. 이 이론은 올리버 윌리엄슨 (Oliver E. Williamson)이 개발한 거래비용 분석 (Transaction Cost Analysis)을 기초로 하여 쌍방 간에 교환이 일어나도록 하는데 수반되는 교섭, 감시, 이행비용 (negotiation, monitoring, enforcing cost)을 말하는데 이러한 비용이 발생하게 되는 원인은 ‘거래의 어려움’ 때문이다. 이와 같은 거래가 어렵게 되는 근본적 원인을 인간이 갖는 기회주의 (Opportunism)적 속성과 제한된 합리성(Bounded Rationality)에 있다고 하였고, 또한 거래되는 대상의 속성인 자산특유 (Asset Specificity)와 계측성(Performance measurability)에 따라서도 거래비용에 노출되는 정도는 달라진다.³⁰⁾

거래비용이 발생하는 원인은 기회주의에 노출될 가능성이 높을수록 커지는데, 예를 들면 자산이 거래 당사자에게 특유할수록, 그리고 거래대상이 성과를 측정하기가 어려울수록 기회주의에 노출되고 따라서 거래가 불확실해지거나 신뢰감을 상실하게 된다. 기회주의는 거래비용 발생요인의 중심적인 위치를 차지하며 이를 통해서 다른 요인들이 작용하게 된다.

3. 글로벌 마케팅 전략 체계

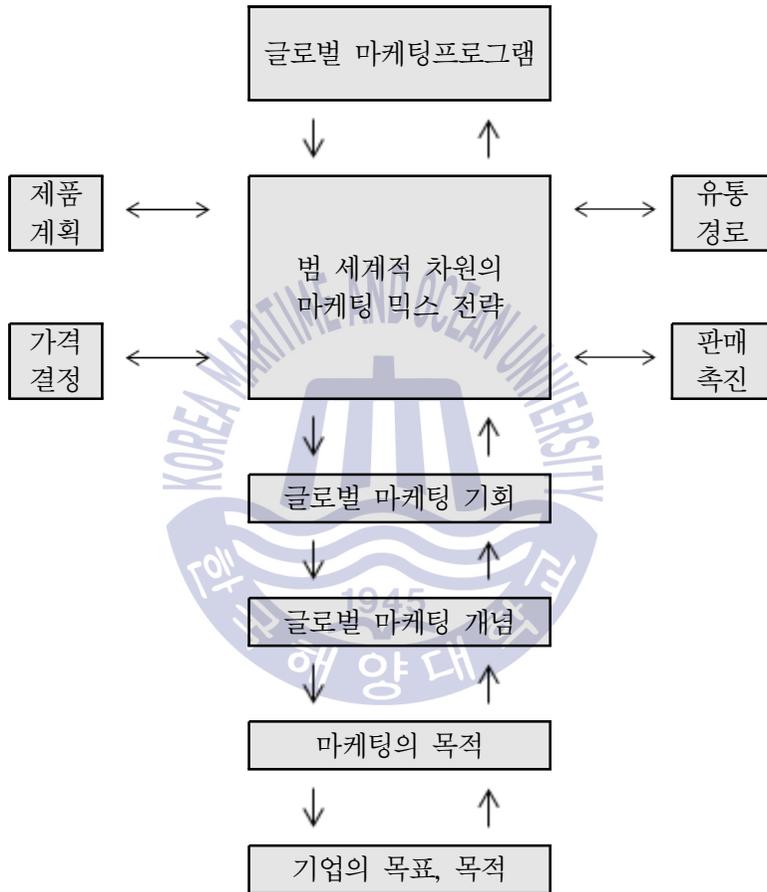
마케팅전략이란 변화하는 환경과 경쟁적 여건에 반응하여 기업의 마케팅 노력을 장기간에 걸쳐 추구하는 목표·정책들의 집합으로 파악할 수 있으며 구성요소와 전략의 개발과정은 <그림 2-3>와 같다. ³¹⁾

30) 정구현, 상계서, 1997, p.83.

31) William A, Dymaza, *Multinational Business Strategy*, New York, Mc Graw-Hill, 1972, p.104

마케팅전략은 경쟁이나 환경적인 요인의 변화에 대응하여 주요 마케팅 기회를 확인하고, 그에 따라 마케팅기능을 활용하기 위한 주요 마케팅 프로그램을 결정하는 과정을 통해 형성된다.

<그림 2-3> 글로벌 마케팅 전략의 개발과정



첫째, 각 기업은 글로벌 마케팅 개념을 명확히 정의하여 마케팅 전략의 기초로 삼는다. 둘째, 세계의 각 시장 별 또는 제품 별로 마케팅 환경과 잠재적인 수요를 분석하여 기업에 적합한 최선의 국제마케팅 기회를 포착한다.

셋째, 글로벌 마케팅 기회에 효과적으로 적용하기 위해 기업의 통제 가능한 요소, 즉 제품계획, 가격결정, 판매촉진, 유통경로를 유기적으로 조정하는 마케팅믹스 전략을 범세계적인 차원에서 수립한다. 넷째, 범세계적인 마케팅믹스 전략은 국제마케팅 프로그램으로 전환되며, 그것은 반드시 예산에 반영되도록 한다.

이러한 예산은 각 시장에 대한 마케팅활동의 규모를 결정하며, 그 비용의 일부는 기업의 장기투자로 간주되어야 한다.

이런 일련의 과정을 통해서 글로벌 마케팅 믹스전략은 기업체 전체, 각 사업본부, 해외 관련 기업체 별로 기본도구인 제품, 가격, 경로, 촉진 등의 역할과 활용방법을 구체화하는 것을 뜻한다. 그러나 최적의 믹스를 실현한다는 것은 상당히 어려운 과업이다.

이유는 첫째, 글로벌 마케팅 믹스의 각 내용물이 상호의존적인 관계에 있으며 둘째, 경쟁업체들은 특정기업의 믹스전략에 즉각적인 반응을 보이며, 셋째 해외시장 각 지역의 환경요소들이 늘 유동적으로 변화함이다. 이러한 마케팅 믹스 전략을 효율적으로 수행하기 위해서는 다음과 같은 전제조건을 신중하게 고려해야 한다.

1) 제품전략 : 제품은 마케팅을 수행하는 기업이 제공하는 것의 핵심이다. 즉, 제품은 판매자가 소비자에게 만족과 이익을 주는 것으로 소비자의 욕구를 충족시켜주는 주체이다. 중소기업들은 제품전략을 성공적으로 수행하기 위해서 목표시장의 욕구를 파악한 다음 기업의 목표에 따라 시장과 환경의 변수를 고려하여 제품전략을 세운다.³²⁾

32) C.D. Davis, Hills. G. E., & LaForge. R. W., "The Marketing Small enterprise Paradox: A research Agenda" , *International Small Business Journal*, Vol.1(Summer), 1985, pp.34-39.

첫째, 중소기업의 노동집약적 제품을 공급할 때 더 성공적이다. 중소기업은 노동력과 더 밀접한 관련이 있기 때문에 품질서비스 수준을 더 잘 통제할 수 있다. 둘째, 중소기업은 독특하고 뚜렷한 제품의 규모의 경제를 달성하기가 어렵기 때문에 소규모로 생산하는 기업체는 수익성 있게 소비자 수요를 만족시킬 수 있다. 이러한 제품 생산을 위해서는 숙련도가 높은 전문가가 필요하다.

셋째, 중소기업은 상당한 수준의 서비스를 요구하는 제품을 공급할 때 더 성공적이다. 수선이나 보수를 더 요하는 제품이 더 경쟁적 우위를 가진다. 넷째, 중소기업은 고도의 수요변화를 경험하는 계절적 제품을 공급할 때 더 성공적이다.

다섯째, 중소기업은 높은 품질의 제품을 공급할 때 더 성공적이다. 마케팅 관리자와 생산관리자가 밀접한 관련성을 유지하는 중소기업은 품질을 더 잘 통제할 수 있다. 여섯째, 중소기업은 단기적인 개발주기를 지닌 제품을 생산하기 위해 투자할 충분한 자본을 소유하지 못한다.

일곱째, 중소기업은 제품수명주기의 초기 성장기 혹은 쇠퇴기에 있는 제품을 공급할 때 더 성공적이다. 이러한 단계에서 대기업과의 경쟁이 완화될 수 있기 때문이다.

여덟째, 중소기업은 발명단계보다 제품혁신단계에 있는 제품을 공급할 때 더 성공적이다. 특히 창업단계에 있는 중소기업으로서는 기술을 신규 시장에 상업화시키는 것이 요구된다.

아홉째 중소기업은 기존의 강력한 브랜드 충성도를 지닌 제품을 공급할 때 더 성공적이다. 이것은 독특한 제조 상표명을 개발하여 유통 경로 망에서 브랜드 위상을 보이며 독자적인 힘을 유지할 수 있는 토대를 제공한다.

2) 가격전략 : 국제가격 특히 수출가격은 비용의 차이, 수요조건, 경쟁 및 정부의 법규와 같은 요소에 의하여 국내가격보다 확대되기 마련이며 또한 수출쿼터 종류에 따라서 상이한 가격이 책정된다. 제품가격의 주요 영향인자에는 첫째 기업의 목표 시스템, 둘째 시장의 경쟁구조, 셋째 수요, 넷째 비용이 있다.³³⁾

3) 유통전략 : 유통전략이란 재화 및 용역이 올바른 상태로, 알맞은 시기에, 원하는 장소로 요구되는 양만큼 소비자에게 전달되는데 필요한 기업의 의사 결정 및 행동을 말한다. 따라서 경로전략의 핵심은 유통경로와 유통기구의 선정과 물적 유통의 형성, 포장송달교통, 창고보관, 발송시간 등이 문제가 되는 것이다.³⁴⁾

중소기업의 경우에 효율적인 경로전략을 위해서는 기업 내부요인을 분석하여 최적의 경로를 선정하여야 하며, 수출경로의 단축을 통하여 제비용의 절감을 위하여 노력해야 할 것이다.

첫째, 중소기업은 유통 경로 망과 협동적인 관계를 창조하거나 유지할 때 더 성공적이다. 이러한 관계를 유지하게 되면 비록 독립적인 소유권을 상실할 지 몰라도, 마케팅 영역에서는 규모의 경제를 야기할 수 있다.

둘째, 중소기업은 물적 유통에 수반되는 원가의 상관관계를 이해하고 통제할 때 더 성공적이다.

중소기업의 물적 유통은 대부분 소규모이기 때문에 수송비용이 비효율적으로 분산되어 제품원가가 상승한다. 그러므로 물적 유통수단은 원가 별로 분류하여 최적의 방법을 선택하여야 한다.

33) Kotler, Ibid, 1997, p.250.

34) 박기엽, 「국제마케팅」, 서울: 무역경영사, 1985, p.209.

4) 촉진전략 : 촉진은 기업이 판매하는 모든 제품에 관하여 목표시장의 고객에게 정보를 전달하고 그들을 설득하기 위하여 행해지는 마케팅 소통 즉, 광고, 인적 판매촉진 및 홍보 등에 관한 전략이다. 35)

일반적으로 광고와 인적판매는 촉진전략의 2대 요인이 되고 있으나, 중소기업의 경우에는 보조적 형태의 광고가 널리 이용되고, 대중매체는 별로 중요시되고 있지 않다. 이것은 촉진전략이 제품형태, 목표고객, 기업이미지, 판매경로, 자금 사용한계 등의 제 요인을 중심으로 하여 기업에 따라 차이를 암시해주는 것이다.

첫째, 중소기업은 대규모 경쟁업체와 상이한 촉진믹스를 구성할 때 성공적이다. 그러한 촉진믹스의 상이성은 중소기업에 뚜렷하게 대두시키는 역할을 수행한다.

둘째, 중소기업은 매우 세분화된 목표시장 광고를 이용할 때 더 성공적이다. 왜냐하면 특수한 광고는 중소기업에게 대규모의 경우와 독특하게 구별될 수 있는 이미지를 형성시켜 주기 때문이다.

셋째, 중소기업은 단속적인 충동광고를 계획할 때 더 성공적이다. 중소기업은 지속적인 촉진매체를 유지할 자원이 부족하기 때문에 시장 포화 상태 시 집중 광고하는 지속적인 촉진믹스전략이 성공을 거둘 수 있다.

넷째, 중소기업은 소규모로 바람직한 속성으로 부각시킬 때 더 성공적이다. 많은 소비자들은 중소기업의 고도의 서비스 수준 때문에 그들 기업과 거래한다. 그러므로 소규모성을 강점으로 부각시키는 것은 중소기업의 성공에 매우 중요하다.

35) 안창욱, 상계서, 1999, pp.42-43.

제3장 국내·외 선용품 산업의 사례비교·분석

제1절 국내 선용품 산업의 현황

1. 국내 선용품 기업현황

선용품 공급업은 다른 항만 운송 관련 산업과는 달리 신고제이며 자율에 요금고시에 따르고 있어 사업의 영위가 자유로워 상대적으로 경쟁이 심한 업종이다. 1999년 이후 선용품 공급업체의 영업활동이 등록제에서 신고제로 전환되고 관할세관에 신고만하면 등록된 항만 이외의 항만에 대한 출입도 자유롭게 때문에 활동하는 업체수가 급격히 증가하여 왔다. 다만 신고업체 중에는 건조 신조선에 국내 생산 조선기자재를 직접 선적하기 위해 생산업체에서 편의상 물품공급업으로 신고된 업체가 다수 포함되어 조선기자재 업종의 선용품 공급업 포함을 감안해야 한다.

2013년 1월 기준 전국 항만관련 등록 사업체 수는 12,552개로 전년 대비 10.6%가 증가하였다. 2012년 11,351개사에서 2013년 12,552개사로 1년간 1,201개가 증가하였다. 업종별로는 구체적인 업종을 밝히지 않은 ‘기타’를 제외하고는 ‘내항화물’ 업체수가 1,324개사로 가장 많은 것으로 나타났고, 다음으로 대리점 359개사, 항만하역 340개사, 국제 해운 대리점 329개사, 원양어업 283개사 등의 순으로 나타났다.³⁶⁾

지역별 항만관련사업체 등록현황에 따르면 부산지역이 4,501개로 가장 많았으며 충청지역이 3개사로 가장 적은 것으로 나타났다. 지역별로는 부산·울산·경남의 등록업체 수는 총 5,678개사이며 전국 대비 45.3%에 이르는 것으로 조사되었다. 울산 135개사, 전남 95개사, 경북 91개사 순으로 증가하였다.

36) 하태영, “국내 항만관련 산업 실태분석 및 경쟁력 강화방안”, 한국해양수산개발원 항만물류 전망대회 발표자료, 2013, pp.183-204. PORT-MIS 2013년 등록업체 수 기준

부산을 제외, 업체 순으로는 인천 1,933개, 서울 1,156개, 전남 1,129개사이다.

<표 3-1> 국내 항만관련 업체 등록 현황

번호	지역	업체 수 (개소)		전년대비(개소, %)		구성비 (%)	
		2012년	2013년	증감	증감율%	2012년	2013년
1	강원	873	882	9	1.0%	7.689	7.027
2	경기	324	336	12	3.7%	2.854	2.677
3	경남	481	549	68	14.1%	4.236	4.374
4	경북	266	357	91	34.2%	2.343	2.844
5	광주	25	28	3	12.0%	0.220	0.223
6	대구	9	19	10	111.1%	0.079	0.151
7	대전	17	22	5	29.4%	0.150	0.175
8	부산	3,948	4,501	553	14.0%	34.772	35.859
9	서울	1,093	1,156	63	5.8%	9.627	9.210
10	울산	493	628	135	27.4%	4.342	5.003
11	인천	1,866	1,933	67	3.6%	16.435	15.400
12	전남	1,034	1,129	95	9.2%	9.107	8.995
13	전북	452	464	12	2.7%	3.981	3.697
14	제주	175	183	8	4.6%	1.541	1.458
15	충남	272	279	7	2.6%	2.396	2.223
16	충북	3	3	0	0.0%	0.026	0.024
17	기타	23	83	60	260.9%	0.203	0.661
합계		11,354	12,552	1,198	10.6%	100.0	100.0

자료: 하태영, 상계서, 2013, p.185, PORT-MIS 업종코드 분석

특히 조선기자재업종에서 41.8%를 차지, 부산 영도구에 1,402개 (39.3%)업체가 입점, 사업장 규모는 10인 미만의 영세기업이 전체의 78.1%을 차지한다.

- 1) 항만물류업체 중 1~4인 업체 수가 2,089개로 전체의 58.6% 비중을 차지
- 2) 항만물류업체 중 5~9인 업체 수는 696개로 전체의 19.5% 비중을 차지
- 3) 선용품판매업(상선용): 1~4인 사업장이 전체의 63.1%

<표3-2> 부산시 항만관련 관련 산업 사업장 규모 현황

대분류	중분류	업체당 종사자수(명)								
		1~4	5~9	10~19	20~49	50~99	100~199	200~299	300이상	계
하역업	1 항만하역	21	11	9	10	6	5	4	4	70
	2 육상하역	173	11	5	12	1		1		203
항만관련서비스업	3 항만용역업	18	16	10	4	1			1	50
	4 선용품판매업	350	135	44	23	1	2			555
	5 선박급유업	80	33	13	2					128
	6 기타해운,항만물류관련서비스	6	4	6	2					18
선박건조업	7 강선건조업		1		3	4			2	10
	8 합성수지선조업		1	1				1		3
	9 보트 건조업	3								3
	10 기타 선박 건조업	3	1	13	6	1				24
조선기자재제조업	11 선박구성부품제조	99	55	39	47	8	3			251
	12 내연기관 제조업	86	35	35	24	9	1	1		191
	13 항행용무선기기및측량기구제조업	6	4	2	4	1	2			19
	14 내연기관용전기장치 제조업	53	29	15	9	3	1	1	1	112
	15 기타 조선기자재부품 제조업	554	163	109	74	14	9	2		925
선박및조선기자재수리업	16 선박및조선기자재수리업,도장공사,목공사	582	157	50	37	3	1			830
	17 선박검사 및기술서비스업	65	40	35	27	6	5	4		182
총계(업체수)		2099	696	386	284	58	29	14	8	3574
비중(%)		58.7%	19.5%	10.8%	7.9%	1.6%	0.8%	0.4%	0.2%	100%

자료: 하태영, 상계서, 2013, p.202.

2. 국내 선용품 매출현황

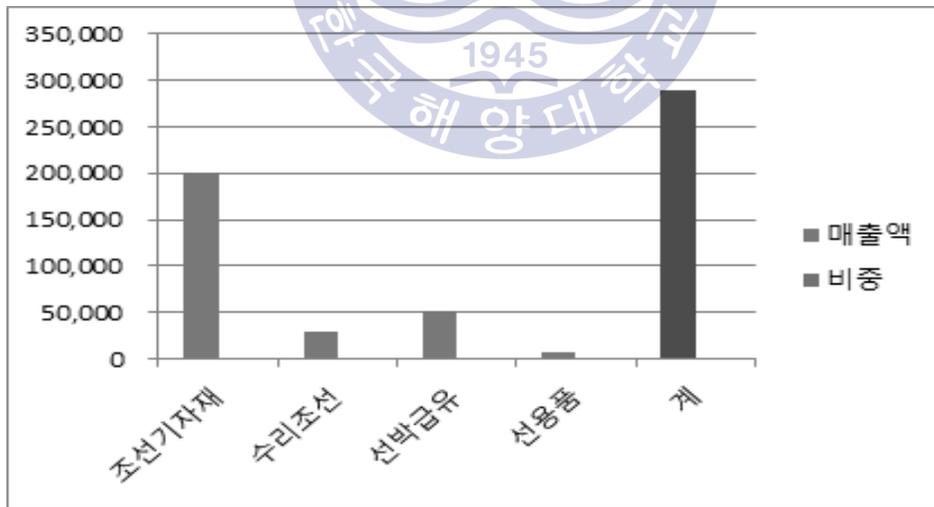
<표 3-3>에서 보듯이 국내 항만관련 산업의 시장매출규모는 2010년 약 28조원으로 추정되고 조선기자재 부문이 약 20조 원 이상으로 전체 시장의 70% 이상을 점유하는 것으로 추정한다. 앞에서 설명한 바와 같이 국내 건조 신조선에 선적되는 국내 제조 조선기자재도 선용품 범위에 들어가기 때문에 상당량 포함되는 것이다. 2009년 기준 국내 조선기자재 업체 155개 의 업체당 평균 매출액이 1,298억으로 추정된다. 이듬 해 2010년 기준 선용품 매출은 약 7천여억 원으로 추산된다.

<표 3-3> 국내 항만관련 산업 시장규모

2010년

(단위: 억 원, %)

구분	조선기자재	수리조선	선박금융	선용품	계
매출액	201,190	29,856	51,445	7,186	289,677
비중	69.4	10.3	17.8	2.5	100



자료: 하태영, 상계서, 2013, p.187, 세관 및 관련협회 자료 취합.

2016년 현재 기준으로 작년의 업체별 현황을 정확하게 추산할 수 없지만 부산지역을 대표하는 D사, H사, B사, Y사 등 4대 메이저 업체의 매출총액은 각각 1300억, 1060억, 600억, 400억 등으로 추산되며 나머지 상위 20개 기업(M상사, W기업 외) 매출은 평균 100~150억 원 추산, 나머지는 30억 미만으로 추정한다면 2015년 부산지역 선용품 업체의 추정매출은 약 8,000억 원으로 지난 5년간 2010년 대비 12.5% 상승한 것으로 추정할 수 있다. 하지만 상위기업을 제외한 절대 다수의 기업이 전 직원 4인 미만에 연매출 20~30억 원의 영세구조임을 추정할 수 있다.

<표3-4> 국내 주요항 선용품 거래금액

단위(USD)

구분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	비중	연평균 증가율
부산	489,309,177	549,787,499	575,595,855	546,260,129	542,437,730	37.0%	2.6%
울산	133,052,036	162,105,520	108,990,673	175,235,426	317,791,111	21.7%	24.3%
여수	28,364,349	36,833,599	36,930,363	31,168,912	28,821,280	2.0%	0.4%
인천	39,742,864	52,243,506	41,216,565	45,095,700	50,612,939	3.5%	6.2%
광양	25,752,182	36,740,915	33,780,468	21,255,080	38,798,853	2.6%	10.8%
평택	18,180,661	28,537,758	133,432,152	78,160,122	90,738,605	6.2%	49.5%
제주	5,059,058	111,218	9,994,718	20,051,032	37,411,877	2.6%	64.9%
기타	342,331,427	369,104,775	361,332,547	369,067,750	359,929,064	24.5%	1.3%
합계	1,081,791,754	1,235,464,790	1,301,273,341	1,286,294,152	1,466,541,458	100.0%	7.9%

자료: 유주영, “항만산업의 개요와 현황 - 선용품 공급업을 중심으로”, 인천발전연구원, 2015년, pp.10-11, 관세청정보공개청구. 국내 주요항의 선용품 공급 실적을 분석한 결과, 2014년 기준 내국선용품 거래금액은 USD 447,693천, 외국선용품 거래금액은 USD 1,018,849천이며, 지난 4년간 평균 증가율은 내국 선용품이 4.5%, 외국선용품이 10.0%, 전체는 7.9% 수준으로 외국선용품 거래금액 증가세가 내국선용품보다 높음.

최근 실적을 분석한 결과, 선용품 거래금액 기준 부산항의 비중은 37.0%, 울산항 21.7%, 평택항 6.2%, 인천항 3.5%의 순이며, 연평균 증가율은 제주 64.9%, 평택 49.5%, 울산 24.3% 등이 전체 평균 증가율 7.9%보다 높은 증가율을 나타낸다.

3. 국내 선용품 시장현황

표 <3-5>에서 보듯이 2011년 말 기준으로 국내 주요항의 선용품 공급업 등록업체 수는 1,528개 업체이다. 이중 70.8%가 부산지역에 분포하고 있는 것으로 나타났다. 부산지역을 제외하고 여수항 151개, 인천항 144개, 울산항 119개로 이들 4대 항에서 대부분의 선용품 공급업체가 집중되어 있는 것으로 나타났다. 이 외에 목포항과 군산항에 일부 선용품 공급업체가 있는 것으로 파악되고 있으며 지역적으로는 부산, 울산 영남지역에 약 78.6%의 업체가 집중되어 있는 것으로 나타났다.

<표 3-5> 국내 주요항의 선용품 공급업체 등록 현황 (2011년 말 기준)

항구	등록 수(개)	항구	등록 수(개)
부산항	1082	여수항	151
울산항	119	목포항	15
인천항	144	군산항	17

자료: 김영득, 상계서, 2015, p.28, 부산, 울산, 인천 각 지방해양수산청 자료 정리

2012년 국내 관세청 자료에 따르면 2011년 국내 선용품시장 규모는 8,059백만 달러 규모이며 부산항과 울산지역의 비중이 48.6%로 절반 가까이를 차지하고 있다. 관세청 관세국 감시과 자료를 토대로 분석해 보면 2011년 기준 부산지역의 선용품 거래 건수는 184천 건, 금액은 2,843백만 달러로 전체에서 차지하는 비중인 35.3%로 부산지역 선용품 시장이 가장 큰 것으로 나타났다.

국내 주요 항만별로 입항하는 선종이 다르며 이에 따라 취급하는 선용품의 종류도 상이하며 국내 대다수가 부산 근교에서 생산되며 유통되고 있는 것으로 분석되었다. 부산의 경우 항만의 특성상 컨테이너선의 보급횟수가 많으며 수리를 위해 입항하는 러시아 어선들에 대한 선용품 보급이 많은 것으로 추정된다. 반면 광양항과 울산항은 유조선과 화학운반선 등이 주로 항만을 이용하고 있으며 인천항의 경우 다목적선 들의 입항이 많은 지역적 특성을 갖고

있다. 한편 다음 페이지의 <표3-6>에서도 보이듯이 세관신고 건수의 35.3%가 부산에서 이루어지고 있다.

<표 3-6> 우리나라 주요항만 항만물품 공급현황(내·외국 선용품)

(단위: 천 건, 백만 달러, %)

구분	2010년		2011년			전년대비	
	건수	금액	건수	금액	비중	건수	금액
부산	143	2,120	184	2,843	35.3%	28.7%	34.1%
울산	35	799	42	1,074	13.3%	20.0%	34.4%
여수	15	621	17	790	9.8%	13.3%	27.2%
인천	23	578	29	656	8.1%	26.1%	13.5%
광양	11	344	14	478	5.9%	27.3%	39.0%
기타	55	1,790	63	2,218	27.5%	14.5%	23.9%
합계	282	6,252	349	8,059	100.0%	23.8%	28.9%

자료: 배백식, 상계서, 2012, p.13,

대다수의 물품들이 부산에서 운송·선적되고 있는 현실을 감안하면 실제 일반 생필품을 제외한 선용품의 대다수가 부산 인근 (영도, 김해, 창원, 기타 경남 내륙)에서 생산되어 유통되고 있는 것으로 파악된다. 실제로도 90년대 초까지 부산에 소재했던 기업들이 지가 상승에 따라서 경남내륙의 창녕, 의령, 밀양, 양산 등지로 이전하였지만 선용품 소비 창고로서 부산항은 국내 최대의 선용품 시장이며 매출 변동 속에 지속 성장을 해온 것으로 추정된다.

<표 3-7>에서 보듯이 입항목적에 따라 선용품 적재를 위해 입항한 선박을 분석한 결과 누적 톤수와 평균톤수가 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타났다. 선용품 적재를 목적으로 입항한 선박 척수는 2001년 269척으로 누적 톤수는 1,231천 톤, 평균 톤수 4,577 톤이었으나 2012년에는 483척으로 크게 증가하였다. 누적 톤수는 천 톤 평균 톤수는 톤으로 6,522, 13,503 역시 크게 증가한 것으로 나타났다. 2001년을 기준, 선박은 1.8배, 누적 톤수는 5.3배, 평균 톤수는 2.95배 증가했다.

<표 3-7> 부산지역 선용품 부문 시장여건 추이

구분	실적			상대비		
	척수	누적톤수(천 톤)	평균톤수(톤)	척수	누적톤수	평균톤수
2004년	413	2,052	4,969	1.54	1.67	1.09
2008년	307	2,300	7,493	1.14	1.87	1.64
2012년	483	6,522	13,503	1.8	5.3	2.95

자료: 관세청 PORT-MIS 2004-2012년 선박입항실적 분석.

선박 종류별 서비스 척수 및 비중을 살펴보면 일반화물선의 비중이 가장 높은 것으로 나타났으며 케미컬 운반선, 원양어선, 냉동냉장선 등의 순서로 나타났다.

PORT-MIS 2001-2012년을 비교한 결과, 해당 기간 동안 일반화물선이 1,407척으로 전체 선용품 적재 척수 3,992척의 35.2%를 차지하는 것으로 나타났다.

또한 케미칼 운반선은 562척(14.1%), 원양어선 324척(8.1%), 냉동 냉장선 312척(7.8%), 산물선(벌크선) 284척(7.1%) 등의 순으로 나타났다.

반면 선용품 적재 수요가 많은 것으로 알려진 크루즈선에 대해서는 실적이 거의 없는 것으로 나타났다.

이는 국내에 입항하는 대형 크루즈선의 경우 상대적으로 높은 가격, 품목제한, 홍보미흡 등으로 국내 물품구매를 꺼리는 대신 싱가포르, 중국 등 제3국을 통해 일괄구매한 뒤 부산항에 입항하는 것으로 분석된다.

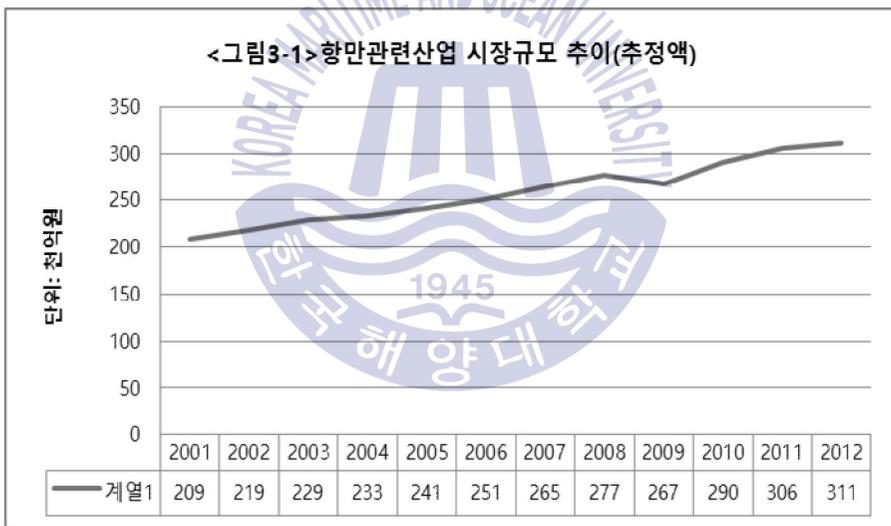
선박입항 척수, 톤수 및 물동량은 항만관련 산업이 시장 성장에 직접적으로 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다.

또한 선박의 대형화를 고려하면 선박입항척수, 톤수, 물동량을 동시에 고려하여 산업성장을 예측하는 것이 합리적인 방법이라 할 수 있다.

국내 항만관련 산업의 향후 시장규모는 2020년 38조 원을 초과할 것으로 전망된다. 지난 10년간의 선박입항실적, 입항톤수, 물동량을 토대로 추정할 경우 2020년 38.1조 원, 2030년 47.2조 원에 이를 것으로 전망된다.

‘항만기본계획’에서 제시하고 있는 2020년 물동량 18억 톤을 고려할 경우 2020년도에 이미 40조 원을 넘어설 것으로 추산된다.

<그림 3-1>와 <표3-8>참조



〈표3-8〉 국내 항만관련산업 시장규모(추정치)

연도	선박		물동량 (만톤)	상대비				매출(추정액)	
	척수 (천척)	톤수 (만톤)		척수	톤수	물량	평균	억원	상대비
2013년	206	174,308	122,437	1.02	1.14	1.13	1.10	317,653	1.52
2014년	208	181,507	126,584	1.03	1.19	1.17	1.13	326,774	1.56
2015년	209	188,706	130,730	1.04	1.23	1.20	1.16	335,896	1.60
2016년	211	195,905	134,876	1.05	1.28	1.24	1.19	345,018	1.65
2017년	213	203,104	139,023	1.06	1.33	1.28	1.22	354,140	1.69
2018년	215	210,304	143,169	1.07	1.37	1.32	1.25	363,261	1.73
2019년	217	217,503	147,316	1.08	1.42	1.36	1.29	372,383	1.78
2020년	219	224,702	151,462	1.09	1.47	1.40	1.32	381,505	1.82
2021년	220	231,901	155,608	1.10	1.52	1.43	1.35	390,627	1.86
2022년	222	239,100	159,755	1.11	1.56	1.47	1.38	399,748	1.91
2023년	224	246,300	163,901	1.11	1.61	1.51	1.41	408,870	1.95
2024년	226	253,499	168,048	1.12	1.66	1.55	1.44	417,992	1.99
2025년	228	260,698	172,194	1.13	1.70	1.59	1.47	427,114	2.04
2026년	230	267,897	176,340	1.14	1.75	1.62	1.51	436,235	2.08
2027년	232	275,096	180,487	1.15	1.80	1.66	1.54	445,357	2.13
2028년	233	282,296	184,633	1.16	1.84	1.70	1.57	454,479	2.17
2029년	235	289,495	188,780	1.17	1.89	1.74	1.60	463,601	2.21
2030년	237	296,694	192,926	1.18	1.94	1.78	1.63	472,722	2.26

자료: 하태영, 상계서, 2013, p.189, 국토해양부(SP-IDC)의 선박입출항 및 물동량 실적 추정, 지난 10년간의 선박입항실적, 입항톤수, 물동량을 토대로 회기분석 방법 추정.

이처럼 수요와 공급 비례에 따라 선용품 시장이 확대되고 있지만, 우리 산업의 구조는 상대적으로 취약함에 따라 선진 사례의 벤치마킹이 필요하다.

제2절 해외 선용품산업의 사례현황

1. 로테르담 항 사례

로테르담 항은 네덜란드 정부의 무역우대주의 정책 및 유리한 지리적 특징으로 유럽 최대의 선용품 시장으로 성장하였다. 로테르담 항은 운하, 도로, 철도, 항공으로 수 시간 내에 유럽의 모든 지역과 연계가 가능한 유럽의 관문이자 글로벌 기업들의 국제물류센터로 각광을 받고 있다.

이러한 지리적 이점뿐만 아니라 로테르담 항은 물류인프라와 배후 연계 수송망이 잘 구축되어 있고 영어 등 언어구사 능력 및 물류 지식을 갖춘 우수한 인력이 풍부하며 노동시장의 유연성이 높다는 장점을 지니고 있다.

로테르담항의 선용품 공급업의 수는 2005년 기준 190여개로 여타 항만물류업체보다 월등이 높으며 주로 Eurpport 및 Botlek 지역에 집중 분포하여 업체간 상향판매 및 교차판매와 같은 시너지 효과를 지니고 있다.

로테르담 항이 갖고 있는 특징은 값이 싼 중국 등으로부터 대량으로 범용성이 강한 선용품을 구입하고 이를 개별 선용품 공급업자가 선용품 창고를 건설하여 보관하고 있다는 것이다.

또한 일부 대형전문회사는 관련제품을 수입한 후, 유럽의 각 지역에 위치한 자체 유통망을 통해 이를 유통시키는 형태의 영업을 수행함으로써 시장 확대를 도모하고 있다.

한편 로테르담 항만당국은 로테르담 항을 발전시키기 위하여 완전 자유시장제도로 되어 있는 선용품 공급시장을 조성하고, 수리조선시설도 정비하여

신조선에 비해 수리조선에 더욱 비중을 높여 입출항 선박을 위한 종합서비스 제공을 위해 노력하고 있다.

이와 같은 로테르담항의 항만 클러스터는 선박과 화물의 용이한 항만이용을 촉진하기 위하여 선박 급유시설, 선용품 공급시장, 선박 수리시설, 배후단지(Distripark)등을 일괄 정비하여 종합서비스를 제공하고 있다.

2. 싱가포르 항 사례

싱가포르는 아시아 최대의 고부가가치 항만 시장이며, 하역, 선박급유, 수리선박, 선용품 등 전 분야에서 부산항을 압도하고 있다. 싱가포르 항은 2012년 총 5억 3,759만 톤(세계2위)의 하역을 처리하였다.

반면 부산항은 2012년 총 3억 1,164만톤 (세계5위, 현재는 6위로 하락)을 처리하였다. 하역시장에서는 부산항은 싱가포르항의 51.6%수준이며, 선박급유시장에서는 2.8% 수준이다.

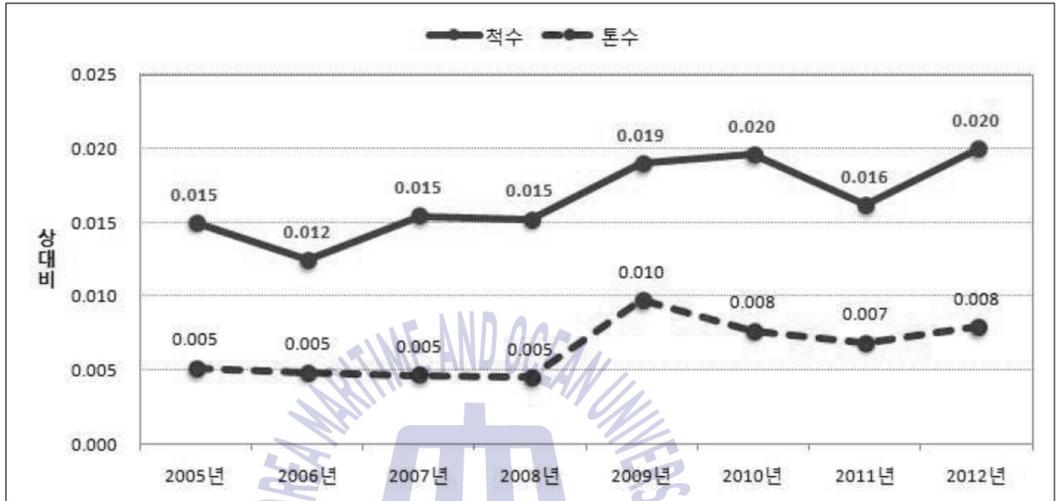
특히 지속적인 성장세를 보이는 싱가포르와 달리2009년 이후 정체된 부산항의 격차는 더 벌어질 전망이다. 선박수리업 역시 누적톤수 기준으로는 13.8%에 불과하다.

단, 선박수리업은 싱가포르 역시 인접한 말레이시아, 인도네시아에 물량을 경쟁하며 정체기에 있다. 문제는 선용품의 경우 싱가포르에 비해서 0.6%의 수준으로 절대적으로 낮은 수준에 부산항이 머물고 있다.

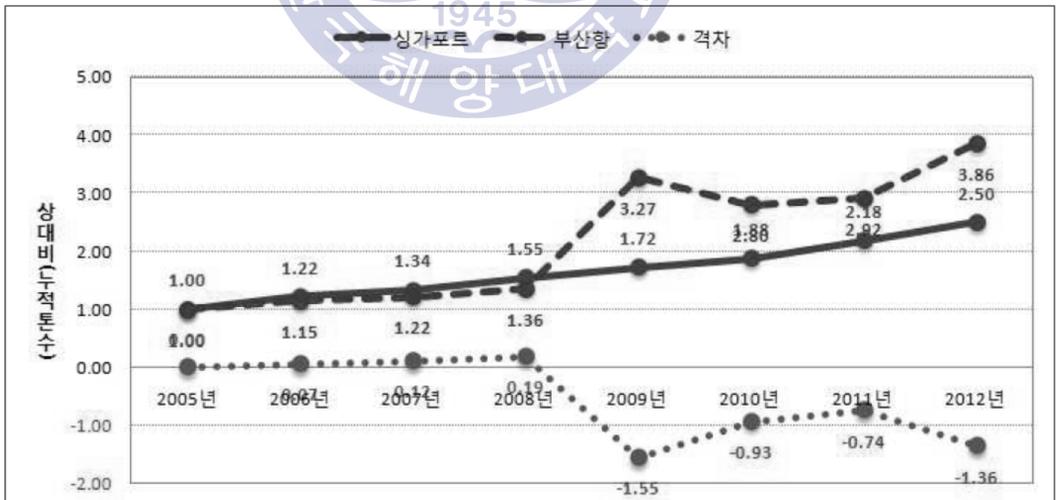
부산항의 경우에는 동 기간 동안 선용품 실적은 다소 증가한 것으로 나타나지만, 실적규모를 감안하면 미미한 수준이라 할 수 있다.

취급 대상 선박의 규모에서는 싱가포르 항이 부산항에 비해 상대적으로 대형 선박의 납품실적이 높은 것으로 분석된다.

<그림3-2> 선용품부문 실적 추이 비교(싱가포르 대비 부산항)



<그림3-3> 싱가포르항과 부산항의 선용품 부품 성장세 비교



자료: 하태영, 상계서, 2013, pp.228-229

이처럼 싱가포르 고부가가치 항구로 발전할 수 있는 동력은 우선 싱가포르는 유럽-아프리카-아시아의 중간귀착지인 말라카이 해협에 글로벌 기간항로라는 좋은 입지조건이 있다. 하지만 세계최고의 물류시설을 자랑하는 싱가포르항의 부두시설은 창이공항과 더불어 싱가포르가 아시아 최대 항만물류산업 도시로 성장하는 근간이 되고 있다.

즉, 싱가포르는 항만을 중심으로 공항, 물류단지는 물론 7개의 자유 무역지역을 배치하여 각 시설 기능이 시너지 효과를 내도록 극대화하고 있다. 물론 정부의 확고하고 식견 있는 물류산업 육성정책, 첨단정보통신 그리고 잘 훈련된 물류인력이 뒷받침 되었다. 부산항이 선용품 실적에서 싱가포르 항에 비해 절대적인 열세를 보이는 이유로는 선용품 취급품목수와 공급가격이라 할 수 있다.

국제 선용품 협회(IMPA, International Marine Purchasing Association)에 등록된 선용품은 약 3만 5천여 종에 이른다. 싱가포르항의 경우 2만 5천여 종의 선용품을 취급하는데 비해, 부산항의 경우 3천 5백여 종으로 14% 수준에 불과하여 고객의 구매의향 저조하다.

여기에 선용품의 가격 경쟁력에 있어서는 근본적으로 영체의 영세성에서 기인한 물류비(보관비, 운송비 등) 부담으로 공급가격이 높다는 점을 들 수 있다. 싱가포르의 경우 도시국가로서 제조시설 부족으로 외국제품을 수입한 후 재판매하는 정책으로 인한 통관절차 간소화로 수입·판매에 따른 추가비용을 인하하고 선용품에 대한 무관세 및 낮은 부가세(5%)를 적용하고 있다.

Sinwa Marine과 같은 세계 상위권 수준의 대형기업과 기업 간의 공동구매 제휴로 가격경쟁력을 확보하고 있다. 싱가포르 정부는 아파트형 선용품창고를 건설하여 선용품 공급업체에 저가에 임대하고 있으며 정부의 차량규모 관리 정책으로 도심 내 교통체증이 없어 선사의 요구가 있을 경우 30분 이내로 선

용품 공급이 가능하다는 장점을 지니고 있다.

선용품 공급업체들 스스로 물류 네트워크를 구축하여 규모의 경제를 가진다. 싱가포르에 등록된 선용품 업체 수는 약 201여개로 이중 78개 업체가 외국 제조업자의 대리점 혹은 외국 대형 선용품 업체와의 제휴를 통해 대형마트를 운영하고 있어 구입단가 및 판매가격의 인하가 가능하다.

그러나 부산항의 경우 업체의 소규모 영세업체가 대부분으로 임대보관, 소량운송, 개별구매, 협력미흡에 따른 물류가중으로 가격경쟁력이 취약하다. 용품 종류가 다양한 관계로 직접적인 가격비교는 곤란하나 전반적으로 싱가포르에 비해 20~30% 비싼 가격에 공급하는 것으로 추정된다.

3. 고베 항 사례

일본에서 6번째로 큰 도시인 고베는 일본 제2의 도시인 오사카를 배후로 하며 서일본 공업화의 첨병을 자랑하는 지역이다. 따라서 미츠비시 중공업과 같은 군수산업의 공장부터 이마바라 조선소와 같은 세계굴지의 조선소가 밀집하였다.

과거 일본에서 배를 가진 선주라면 고베를 통과하지 않을 수 없다고 할 정도로 고베는 일본 제2의 간사이공항(오카사 공항)을 배후로 하며 천해의 바다를 연결하는 혼슈와 시코쿠를 잇는 길이 4km의 초대형 현수교 ‘아카시(明石)해협대교’의 출발지가 있는 서일본 교통의 요지이다.

특히 1995년까지 인구 150만 명밖에 되지 않는 고베도시의 소득이 7632만의 인구를 가진 필리핀과 인구 2,326만의 말레이시아의 국민총생산에 비견될 정도로 고베는 서일본 산업의 중심지 역할을 하였다.

KLINE, MOL, NYK 등 대형 선박회사와 이마바리 조선, 미즈이, 미즈비씨 중공업, Yanmmar Engine, JRC (Japan Radio Company) 등 세계적인 메이커 장비회사를 보유한 일본의 경우 선주와 조선소와 유착하는 대리점 형태에서 자회사를 거쳐 대형업체 형태로 변화하면서 공동출자로 여러 개의 업체가 아닌 하나로 운영되는 독립적인 선용품 유통센터를 건립하여 운영하고 있다.

특히 니폰익스프레스, 긴테츠해운항공, 한큐한신 등 세계적인 물류회사 역시 이들 선용품 회사와 연계하여 담당영업사원의 회사 내 상주근무, 공동물류창고임대사업, 운송망 공용화로 글로벌 선주들로부터 제품납기에 대한 신뢰수준을 상당히 높이 평가받고 있다.

또한 고베지역의 선용품센터는 1955년 고도화 산업으로 지정되면서 육성책의 일환으로 센터를 조기 건립하였다. 또한 선박에 직접 선용품을 납품하는 선용품 기업이 대형화되어 있으며 소모품 중심의 제품구조에서 전문화된 제품 중심으로 변화하고 있는 실정이다.

일본 선용품의 경우 가격이 비싸고 생산이 되지 않는 품목이 많아 자국의 조선소로 보급되는 초도 선용품의 경우 한국과 싱가포르에서 구매하여 선적하는 현상이 나타나고 있다. Fuji Trading Co., Ltd 말고도 Kunimoro, Novenco, Nagasaki Marine, Unitra, ISS Machinery & Service, Mashin Shokai 등 지역을 대표하는 선용품업체들이 다국적으로 활동하고 있다.

이상으로 선용품 산업의 정의와 산업적인 특징, 항만물류 서비스 재화로써 시장지위를 파악하고, 산업체로서 국제마케팅을 어떻게 취할 수 있는 방법론을 고찰할 하였다. 그리고 현재 국내선용품의 취약한 구조 속에서 선진국의 사례를 통해서 무엇을 더 보완하고 고쳐야 할지 살펴보았다. 다음 절에서는 우리나라에서 성공적으로 선용품 사업을 운영하고 있는 국내 상위 기업 사례를 SWOT 기법으로 분석하고, 일반론으로 적용용할 수 있는 전략을 고찰한다.

제3절 국내·외 선용품 산업 비교분석과 시사점

1. 국내 선용품 성공사례

1-1. 국내 선박기계부품분야 (D기업)

① 기업개요

1985년 선박 관리 업으로 사업을 시작한 D기업은 1994년 사명을 개명하고 선용품 사업에 본격 진출하였다. 1996년 두산엔진 대리점, 2002년 현대중공업 유럽 A/S CENTER 지정, 현대엔진사업 대리점을 통해 역량을 강화하고 있다. 현재는 선용품은 물론 조선기자재, Off shore 자재 비즈니스는 물론 기술영업, 공학 서비스, 선박관리, 선원 관리 등 종합 서비스를 제공하여 수출 7000만 불 (2015년 기준), 우수 기업으로 성장하고 있다.

<표 3-9> D사 매출액성장 및 사원수 변화

기준년도	매출액	사원수(명)
2003	215억1800만원	58
2004	258억8300만원	65
2005	262억7000만원	70
2006	319억5900만원	80
2007	442억5200만원	84
2008	652억3900만원	95
2009	735억 600만원	95
2010	716억4700만원	95
2011	778억9800만원	95
2012	825억2700만원	95
2013	944억5500만원	127

자료: 온라인기업정보 <http://www.saramin.co.kr/> 기업정보취합, 접속일자: 2016년 4월 18일

② 핵심역량 및 성공요인

D사의 성공요인은 기술영업에 기반을 둔 종합 서비스, 국내외 네트워크와 종합물류서비스 관리, 품질관리 경영 4가지로 구분할 수 있다.

첫째, 한국 해양대 기관과 출신인 경영진의 의도대로 기술집약적인 영업에 집중하여 1996년 두산 엔진 판매 대리점을 시작하자마자 이듬해 1997년 산학협동법인 (주) IMAGE INFORMATION TECHNOLOGY를 설립, 2002년 현대중공업 유럽법인 TOTAL A/S CENTER로 지정될 정도로 기술을 인정받고 있다.

<표 3-10> D사 엔지니어링 서비스 리스트

I.A.S (INTEGRATED AUTOMATION SYSTEM)	GFM (GAS FLOW METER SYSTEM)
MFWC (MAIN FEED WATER CONTROL SYSTEM)	SMS (SHIP MANAGEMENT SYSTEM)
A.M.S (ALARM MONITORING SYSTEM),	BMS, ACC (BOILER SYSTEM)
FIELD INSTRUMENTS	M/T RCS
(TX, FX, LX, PS, TEMP SENS, CONTROL V/V)	(MAIN TURBINE REMOTE CONTROL SYSTEM)
S.S.A.S. (SHIP SECURITY ALERT SYSTEM)	WHRS (WASTE HEAT RECOVERY SYSTEM)
ULTY	SAFETY VALVE
(BOILER COMBUSTION CONTROL SYSTEM)	(LNGC & LPGC CARGO TANK, IS/IBS, LINE)
CARGO PUMP (LPGC)	TFT-LCD MONITOR (FOR DCS, AMS, IAS ETC.)

선박자동제어, 전자전기, 컴퓨터제어, 엔지니어링 등을 전공한 우수한 엔지니어들을 다수 보유하고, 또한 엔지니어링 업무 수행을 위해 일본 Maker(AZBIL, MITSUBISHI, FUKUI, KOMYO RIKAGAKU KOGKO K.K, AMCO

ENGINEERING, NYK TRADING,)로부터 소정의 제반 전문 기술 교육을 이수하며 그 역량을 강화하여 Commissioning, 수리, A/S 등 해당 분야에서의 엔지니어링 서비스를 제공하고 있다.

둘째, 국내외 다양한 네트워크 환경을 갖추어 전 세계를 운항하는 선박 수요에 맞추어 찾아가는 서비스를 제공하고 있다. 1998년 유럽사무소를 개소, 1999년 경남 거제사무소를 개설하며 신조선 선용품 시장에 진입, 같은 해 1999년 부산 동구 초량동으로 본사건물을 세우고 이전, 2001년에는 유럽사무실을 현지 법인으로 전환하며 유럽 진출 본격화, 2014년 3월 싱가포르 법인 개설하였으며, 상하이와 두바이에 사무소를 개설하여 직원을 파견하고 있다.

이처럼 전 세계에서 선박이 가장 많이 입항하는 각 거점 항구 (로테르담, 두바이, 싱가포르, 상하이, 부산)과 조선소가 밀집한 거제(대우조선해양, 삼성중공업), 울산(현대중공업)에 사무소를 두어 고객과 긴밀한 관계를 유지할 수 있는 글로벌 네트워크를 갖추고 있다.

셋째, 선용품 공급망에 핵심적인 물류관리를 종합적으로 처리하고 있다. 2005년 완공한 2610㎡ 부지의 대형 창고에 20명의 전담 직원을 배정, 자사보유 트럭 7대, 지게차 4대, 오프헤드 크레인 1대, 화물전용 엘리베이터 등 다양한 자동화 물류설비를 갖추고 있으며, 원하는 시기에 상품을 공급할 수 있는 경쟁력 갖추고 있다.

또한 PDA를 통한 입출고 검수, 업계 최초 QR 코드 시스템 도입 등 선박 부품 공급에 최적화된 물류시스템을 갖추어 까다로운 선용품 공급의 물류 품질 관리를 잘 통제하고 있다.

<그림 3-4> D사 물류시스템 흐름도



넷째, 품질관리를 통제하여 고객 신뢰도 구축에 노력하고 있다. 1999년 DNV 인증 원으로부터 ISO 9001 인증을 획득한 후, ISO 9001:2008, KS Q ISO 9001:2009의 품질경영 모델에 따라 품질경영시스템을 구축하였다.

특히, 환경경영시스템을 도입하여 2006년 DNV 인증 원으로부터 ISO 14001 인증을 획득한 후, ISO 14001:2004, KSI 14001:2009의 환경경영모델에 따라 환경경영시스템을 구축하였습니다.

이는 선용품 납품, 물류시스템에도 바로 적용되어 기자재의 본선 납품 후에 발생하는 폐기물 (목재포장, 팔레트, 완충제 외 기타 산업폐기물)을 전량 회수하여 물류창고에 재선별 처리함으로써 고객편의와 환경보호 양측에 동시에 노력하고 있다.

1-2. 국내 선박일반용품분야 (H기업)

① 기업개요

1974년 H선용품 주식회사로 시작한 H기업은 2006년 STX ENGINE 과 삼손 로프 대리점을 시작, 2008년 ISO 9001, 14001을 취득, 2010년 SHIP STORE & SPARE PARTS 의 세계적인 GLOBAL NETWORK를 보유한 일본 FUJI TRADING의 자본투자를 받아서 기존의 선용품, 선식 이외에 현재는 기계부속 판매 사업을 병행하고 있으며 SHELL LUB OIL 대리점업무, 안전장비검사 및 수리사업도 겸하고 있다.

2011년부터는 자회사인 FUJI GLOBAL LOGISTICS를 통한 물류사업 (포워딩, 창고보관업, 사원수 40명)도 병행하고 있다. H사는 2015년 기준 매출 1060억 원, 사원수 95명으로 성장하며 전국적인 선용품 기업이 되었다.

② 핵심역량 및 성공요인

H사의 성공요인은 글로벌 네트워크를 갖춘 유명 브랜드 도입에 의한 인지도 상승과 종합 물류 서비스 관리를 통한 공급망 통제 2가지로 구분할 수 있다. 우선 1999년까지 매출 30억, 직원 수 10명의 H선용품사는 2002년부터 매년 100억원 이상 매출을 증가하여 2015년 기준 매출 1000억 원 이상, 총 직원 100명 이상의 기업으로 매출 30배, 직원 수 10배로 크게 성장했다.. 첫째, 그 배경에는 Fuji Trading이라는 글로벌 브랜드가 있다. Fuji Trading에 대해서는 이어지는 해외 성공사례에서 다시 설명한다.

H사는 이 Fuji Trading과의 한국 내 독점 라이선스 계약을 체결하면서 Fuji Trading 계열 15개 국가의 영업망을 통한 고객정보를 수집, 이를 국내 조선소에 거주하는 신조선 발주 선주사 영업에 활용, 국내 입항하는 운항선의 부식, 기자재 납품에 Fuji Trading의 LOGO와 CI를 활용하며 인지도를 올리게 된다.

특히 Fuji Trading 은 30년 이상 글로벌 지점 확장에 많은 노력을 하여서 폐쇄적인 공급망 루트를 가진 선용품의 시장에서 선주사와 직거래를 할 정도로 안정적인 거래처를 확보하고 있었다. H사는 Fuji Trading 그룹에 이윤을 주식교환으로 지불하며 확보된 고객과 장기관계를 형성할 수 있게 된다.

따라서 1회성 판매가 아닌 장기적 영업 관계로 고객을 응대하며 추가 상품의 판매에서 제품품질향상, 배송서비스 향상을 도모하며, 이는 대량 구매에 따른 매입원가 인하로 판매경쟁력 확보로 이어지게 된다.

둘째, H사는 선용품에서 물류공급망의 중요성을 인식하고 이를 관리하려 노력한다. 이는 글로벌 파트너인 Fuji Trading에서 자체 개발한 Online 주문접수 시스템 FINE (Fuji trading Inventory Network) 과 이를 적극 활용한 Fuji Transport Systems를 벤치마킹 한 면이 있다.

2009년부터 Logistic 사업을 준비한 H사는 2010년 국제물류 주선업 라이선스를 취득, 일본 Fuji Trading과 싱가포르 Fuji Trading의 투자를 받아 부산 신항만 배후부지 4단계 자유무역지대 외국계투자기업 물류기업으로 BPA의 승인을 최종 받고 2011년 창고 건축 입주 (총 창고면적: 17,074.06 m²), 2012년 세관등록 후 또한 해외식물과 육가공품의 수입허가를 정식 취득 받으며 본격적인 종합물류업무를 수행하게 된다.

선용품의 경우 특정 몇몇 제품만 구매하는 것이 아니라 선박 위에서 사용될 다양한 제품을 일괄 구매 후에 선박의 다음 목적지로 운송하는 서비스가 필수적임으로 고품질의 물류서비스 제공이 필수적이다.

H사는 이점에 주안 하여 자사창고를 무료로 고객사에 제공하며, 일반보세화물도 보관할 수 있는 창고기능은 물론 식품을 보관할 수 있는 냉장, 냉동 설비, 대량의 화물을 보관할 수 있는 철제 Rack 장비, 고가의 engine 장비를

보관하는 보안창고, Propeller, Shaft 등 고중량 선박 장비를 보관을 위해, 매립지가 아닌 산을 깎아 만든 토지에서 창고를 건설하는 면밀한 준비를 하였다.

이를 통해 종합 백화점 식으로 여러 제품을 구매한 선주사의 화물을 단일 장소에서 일괄적으로 보관, 전산관리, 육해공 운송을 할 수 있는 TOTAL SERVICE를 구축하였다.

또한 선주사에게 저렴하게 제공되는 창고의 수익성을 높이기 위해서 CFS 사업, 목재포장사업, 철제물 등의 중량물 보관사업, 네덜란드 Cocoon사와 합작하여 특수진공포장을 통한 고가제품의 진공포장보관사업 등 부가서비스를 개발하고 사업 전개함으로 창고 수익성 확보와 선용품 관리의 경쟁력이라는 두 가지 이점을 동시에 확보하게 되었다.

2. 해외 선용품 성공사례

2-1. 일본 FUJI TRADING

Fuji Trading 그룹은 1953년 설립되어 64년 간 전 세계 15개 법인(영국, 미국, 네덜란드, 그리스, 브라질, 싱가포르, 두바이 등등) 과 9개의 일본 내 사무소를 두고 전체 일본 본사 직원 600명을 두고 있다. ³⁷⁾

전체 계열사로 종합물류회사인 Fuji Transport Systems와 선박안전설비를 담당하는 Yokohama Tsusho, 선박운항 및 설비 시뮬레이션 장비를 취급하는 Marix K.K, 선박용 식자재를 담당하는 SOYO TRADING 등 5대 계열사를 두고 있으며 현재 Masaharu Ono가 3대 경영 중이다.

37) Fuji Trading 홈페이지, <http://www.fujitrading.co.jp/>, 접속일자: 2016년 3월 2일

특히 선용품 이외의 프랑스 보르도 와인 총판사업, 중국 도자기 수입판매, 각종 수입식자재 취급 등으로 선용품 유통 외에 종합무역상사로 성장하고 있는 글로벌 기업이다. 사실 Fuji Trading 그룹도 전통적으로 일본의 내수시장만 확보하고 국내영업에 기반을 두었으나 90년대 이후 일본의 경기불황과 1995년 고베 대지진으로 고베항의 위상이 하락하자 세계로 지점을 확대한다.

세계시장에 진출한 Fuji Trading은 SHELL, CMA CGM, APL, BP, CHEVRON, NYK, KLINE 등 세계적인 거대 선사는 물론 유럽, 중동의 EXMAR, EURONAVE, GALOG, GOLDOCEAN, VSHIP, TEEKAY, UASC, KOTC 등 주요선박회사와 주 거래를 하게 되며 이제 Gulf Agency company, (두바이), Kanoo shipping (아랍에미레이트), Sinwa Marine(싱가폴)와 더불어 세계 4대 선용품 공급망 기업이 되었다.

2-2. 싱가포르 SINWA MARINE

SINWA MARINE 은 Fuji Trading 과 더불어 세계 3대 선용품 메이저 업체로 분류되며 2015년 SINWA MARINE의 대외홍보 자료에 따르면 총 직원 250명, 2015년 기준 분기매출 4500억 달러, 한화 기준으로 연 매출 약 2,000 천억 원 이상에 순 수익23%에 달하는 고수익, 지속 성장가능 기업으로 평가받고 있다.³⁸⁾

1965년 SINWA MARINE은 1대 회장 Mr Sim Joon Kay에 의해서 설립되었으며 1987년 Mr Mike Sim 대표에게 인계되어졌다. 1973년 Sinwa Ship Supply Private Limited 로 사명을 변경한 뒤 1978년 Exxon Mobile 싱가포르 탱커 선단의 공급망 계약 이후 성장하게 된다. 이후 싱가포르 선박대리점과의 협업을 통해서 어선은 물론 상선에 필요한 엔진기자재부터 일반용품에 이르기 까지 폭 넓은 사업을 펼치게 된다. 1988년 선박에이전트 사업분야에 진출한 SINWA

38) Sinwa Marine 홈페이지 <http://www.sinwaglobal.com>, 접속일자: 2016년 3월 10일

MARINE은 1993년 ISO 9001을 취득하고 1998년 싱가포르 경제지에 가장 떠오르는 유망기업 50위 선정되며 성장 가능성을 일찌감치 암시하였다. 또한 2001년 중국대륙으로 지점을 확대하며 관련 기업의 인수합병을 추진한다. 2003년 싱가포르 주식시장에 상장되며 이듬해 호주 사무소를 오픈하며 사업영역을 더욱 확대한다.

현재는 100 여개 항만에 싱가포르, 호주, 중국, 홍콩, 말레이시아, 태국 등 전세계에 12개 직영사무소를 운영하며 회사의 사훈인 (1) 빠른 대응, (2) 개별적이며 믿을 수 있는 서비스 제공, (3) 최고의 품질 (4) 경쟁력 있는 가격을 고객회사에 제공하는데 지속노력하고 있다.

선주가 필요한 종합적인 서비스를 제공하는데 전 방위적인 전략을 구사하고 있는 SINWA MARINE은 공식사명이 SINWA MARINE SUPPLY AND LOGISTICS 정도로 물류에 대한 중요성을 강조하고 있다. 선용품 공급에 필요한 MARINE LOGISTICS 부서와 선박관리를 지원하는 AGENCY SERVICE를 따로 두며 24시간 전화를 받는 HOT라인 개설로 선주의 불편함을 최소화 한다.

뿐만 아니라 SO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and bizSAFE (Level Star)을 통한 품질경영을 실현하고 있다. 또한 Achilles라는 통합 공급자 관리 및 공급망 관리 솔루션을 활용하고, 노르웨이나 덴마크의 정유회사 부분의 JQS (Joint Qualification System) 라는 프로그램을 통해서 자가 보세창고의 효과적인 활용과 적정재고 RISK를 감소하는 서비스에도 많은 투자를 하고 있다.

IMPA, ISSA 등 주요 선용품 구매·판매자 협회의 주요 회원이며 국제 선용품온라인판매네트워크 SHIPSERV를 활용할 정도로 네트워크 확장에도 적극적이며 일반선용품은 물론 OFFSHORE 비즈니스도 수행하며, Windsor Marine Pte Ltd라는 별도의 법인을 통해서 선박 안전용품 판매의 아시아 태평양 지역의 대리점 업무도 수행한다.

3. 국내·외 선용품 산업 SWOT분석과 시사점

이상으로 국내·외 산업 사례를 살펴보았으며 아래 표와 같이 정리한다.

<표 3-11> 주요 선용품 선진국의 성공요인

구분		싱가포르	로테르담	고베	부산
지정학적 요인		●	●		
업체요인	업체의 대형화		●	●	
	업체의 전문화			●	
	제품의 다양성	●			
	업체 간 네트워크	●			
	집적도		●		
정부지원요인	세금정책	●	●		
	기타지원	●			
기타요인	선용품 유통센터			●	●
	유통경로 효율성	●			

자료: 구민진, “부산항 선용품산업의 활성화 방안”, 동의대학교 석사학위 논문, 2011. p.28

상기 분석에 따르면 부산항을 중심으로 한 국내 선용품 기업에 해당되는 사항은 2012년 9월 280억을 투자해서 개장한 부산항 국제선용품 유통센터만이 유일한 해당사항이며, 그 조차도 아직 절반정도 업체만 입주하고 활성화가 되어 있지 않은 상태이다.

나머지 기타요인에 해당하는 유통경로 효율성은 김해공항의 활성화와 맞물려 있으며, 정부의 지원 부문에서는 2009년부터 시행된 신조선박에 대한 선용품 사전적재허가를 통해서 어느 정도 일보전진 했지만, 여전히 시급한 선용품 적재를 위한 관세행정절차의 간소화는 언제 개선될지 알 수 없는 상황이며, TNT, DHL, FedEx, UPS 등 국제 특송으로 수입되는 선용품의 경우, 2012년부터 영업용 보세창고에서 선용품 반입/반출신고를 금하면서 세관관할의 임시보

세창고를 이용, 혹은 비싼 비용을 들여서 건축해야 하는 자가 운영 비영리 보세창고를 이용할 수밖에 없는 실정임에 관세 행정 지원에 더 기댈 수 없는 상황이다. 지정학적인 측면은 아시아의 허브, 유럽의 허브인 싱가포르, 로테르담과 비견할 수 없으며, 중국항만의 급부상으로 인해서 허브항만 입지도 북극항로의 개척에 따른다 해도 한·중·일 삼국이 경쟁을 해야 함에 큰 비교우위가 없는 처지이다.

<표 3-12> 국내 선용품 기업의 성공 사례 분석

	D사	H사
업체의 대형화	매출 1,000억 원 이상, 직원 100명 이상	매출 1,000억 원 이상, 직원 100명 이상
업체의 전문화	현대엔진, 현대중공업 총판 및 기계 엔지니어링 집중	선용품 및 로지스틱 분야 집중으로 납기 신뢰성관리
제품의 다양성	19개 분야 엔지니어링 특화	IMPA 협회 의장단 업체
업체 간 네트워크	7개의 직접 운영 사무소와 글로벌 파트너 구축	후지트레이딩 그룹 내의 24개 글로벌 사무소 공유
세금정책	관세 업무부서 운영으로 세금환급 절차 적극 대응	부산신항만 자유무역지대 외국계투자기업으로 면세입점
선용품유통센터	자가 운영 대형 창고 대량구매로 저가격 정책 다양한 자사 중장비 운영	자가 운영 대형 창고 대량구매로 저가격 정책 냉동, 냉장, 보세창고 보유
유통경로 효율성	사내 포워딩 회사 운영 거점창고운영(양산) 거제, 울산, 부산 등 거점운영	종합물류 계열사 운영 거점창고운영(부산 신항만) 인천, 여수, 울산 등 거점운영

하지만 이런 역경에도 불구하고 성공한 국내기업은 상기 표와 같이 내부적으로 어려운 환경을 극복하고 대외경쟁력을 확보하고 있다. 제품특성화는 물론 규모의 경제, 글로벌 네트워크, 심지어 관세관급이나 유통경로 효율성까지 자체적으로 확보함으로써 다른 중소 선용품 기업과는 확실한 차별성을 확보하고 있다. 이런 고찰을 근거로 국내 선용품 산업의 SWOT 분석을 다음과 같이 정리할 수 있다.

<표 3-13> 우리나라 선용품 산업 SWOT 분석

우리나라 선용품 산업 비교우위 분석	
Strengths (강점)	<ul style="list-style-type: none"> - 국내조선업 기술력에 비견되는 상대적으로 높은 기자재 퀄리티 - 중국, 말레이시아 등 신흥 국가에 비해서 우수한 인적자원 - 우수한 해기사 인력수급으로 자재의 사후관리 지원
Weaknesses (약점)	<ul style="list-style-type: none"> - 싱가포르에 비해서 20% 비싼 가격과 비효율적인 물류시스템 - 국제적인 선 지급 현금결제에 따른 자금유동성 문제 - 글로벌 네트워크 부재로 해외고객관리에 적극성 결여 - 문서작업 및 통계의 부족으로 해외영업의 History관리능력 부족
Opportunity (기회)	<ul style="list-style-type: none"> - 세계 6위의 컨테이너항만 배경(부산항) - 부산 신항만과 부산 공항을 연계하는 물류 거점 확보 - 선용품 유통센터 완공으로 구매와 물류의 규모경쟁력 확보
Threats (위기)	<ul style="list-style-type: none"> - 싱가포르, 일본, 네덜란드 등 선진국의 브랜드 인지도 - 중국, 두바이 등 신흥국 경쟁업체 도약 - 국내 해운회사의 구조적인 위기상황

<표 3-14> 국내선용품산업의 SWOT분석별 개별 전략 방안

SWOT전략	주요내용
SO Strategy	<ul style="list-style-type: none"> - 국내 입출항 해외선박을 중심으로 한 구조선의 수리사업 예) 기부속 제품사후관리 및 엔지니어링 컨설팅 사업 등 - 대외 서비스에 대한 홍보력 확대로 신규고객 확대전략
ST Strategy	<ul style="list-style-type: none"> - 우수인력을 통한 엔지니어링 확대를 통해서 장기비전제시 - H/W와 S/H를 통섭하는 한국형 선용품 서비스 모델 제시
WO Strategy	<ul style="list-style-type: none"> - 부산항 중심의 국내 선용품 제조판매 클러스트 구축 - 복합물류관리를 통한 서비스품질향상으로 고객만족도증대
WT Strategy	<ul style="list-style-type: none"> - 브랜드 인지도의 점진 향상을 위해서 지속적인 품질 모니터 - 수정된 품질정보를 생산라인에 반영토록 제조사와 협력 - 고객 정보를 분석적으로 관리하는 문서관리 기법의 보완

그렇다면 단기간에 우리나라 선용품을 산업의 활성화 방안에는 개별기업의 경쟁력 확보가 가장 현실적인 방안이며, 선박에 필요한 기부속이라는 산업재라는 특성과 특정 선주사, 특정 엔지니어에 따라 고객 선호가 뚜렷하게 달라지는 다품종 소량의 구매형태를 지닌 약간의 소비재 성향의 일반 선용품에 대해서 국제 마케팅 전략을 강화하는 것이 최선의 대응 전략일 것이다.

특히, <표3-15>와 같이 전 세계 선복량의 86.8%를 차지하는 상위 20개 국적의 선박은 파나마와 같은 중남미에서 남유럽 남단의 그리스, 아시아의 홍콩, 일본에 이르기까지 다양한 국적에 편중되며 전체 선박의 65%가 세계의 소비 중심이라는 미국을 경유하며 운항하고 있기에 선용품 산업에서 국제마케팅에 대한 새로운 이해와 개선된 마케팅 모델의 개발이 필요한 것은 당면과제이다.



<표 3-15> 세계 주요 선적국가별 선복량 현황 (2012년 말 기준)

구분	국가	척수	DWT	점유율(%)
1	파나마	8,127	328,210	21.4
2	라이베리아	3,030	189,911	12.4
3	마셜군도	1,876	122,857	8.0
4	홍콩	1,935	116,806	7.6
5	싱가포르	2,877	82,084	5.4
6	그리스	1,386	72,558	4.7
7	몰타	1,815	71,287	4.7
8	바하마	1,409	69,105	4.5
9	중국	4,148	58,195	3.8
10	사이프러스	1,022	32,986	2.2
11	일본	5,619	23,572	1.5
12	맨섬	410	22,542	1.5
13	이탈리아	1,667	21,763	1.4
14	한국	2,916	19,157	1.3
15	영국	1,662	18,664	1.2
16	노르웨이	535	17,896	1.2
17	독일	868	17,482	1.1
18	인도	1,443	16,141	1.1
19	앤티가바부다	1,322	14,402	0.9
20	덴마크	534	13,846	0.9
20대 국가 소계		44,601	1,329,464	86.8
세계 합계		104,305	1,534,019	100.0

자료: 한국선주협회, 「2013 해사통계」, 2013, p.46 - 100G/T 이상 선박 대상
 상기의 자료 이외에 실질적인 선주국가 선대 현황으로 2015년 1월 기준 ISL통계(ISL Shipping Statistics and Market Review) 에는 1순위 그리스부터 30위 오만에 이르는 개별 국가의 국적선, 외국적선 합계 보유선박수량은 총 35,491척, 1,552,267 DWT임 (1000G/T 이상)

제4장 선용품 수출의 글로벌 마케팅 전략

우리나라, 특히 부산항의 선용품 공급이 성장할 수 있었던 원인은 첫째, 산업 구조적으로 국내 조선 산업 발달과 더불어 선박기자재 산업도 병행하여 발달했으며, 그 배경에 최고 정점기준으로 국내 선박 건조 수주 수출물량은 565억 9천만 달러(2011년 기준)로 세계 수주 물량 중 약 43.9%를 점유하고 있으며, 2000년 84억 달러에서 11년 연속 성장, 10년간 5배 이상 급성장하는 배경이 있었기 때문이다.³⁹⁾

둘째, 지리적 요인으로 로테르담, 싱가포르에 비해 비하면 부족하지만 일본과의 경쟁 우위에서 부산항에 입항하는 선박 수는 2004년 자료에 따르면 총 48,671척으로 일본의 요코하마 항 대비 15% 정도 높으며, 입항선박의 수 증가가 선용품 수요를 확대시키고 있다.

마지막으로, 같은 동북아시아 권역에서 경쟁구도를 형성하는 중국에 비해 우리나라공산품의 가격이 다소 높은 측면이 있음에도 불구하고 품질 면에서 다소 높아 선용품의 구매자는 일본 공산품에 비해 품질 면에서 유사하거나 다소 떨어지지만 가격수준에서 경쟁력을 가진 한국산 제품을 선호하고 있다는 점도 있다.

제1절 제품전략

우리나라 선용품 산업은 앞서의 선진국 사례와 비교해 보았을 때 우선 상품의 종류와 가지 수가 굉장히 제한적인 1차적인 문제를 가지고 있다. 제품이야 말로 고객이 원하는 궁극적인 가치이다. 하지만 국내 선용품 제조업 경쟁

39) 홍성인, “조선산업의 글로벌 위상 변화와 향후 전략”, 한국산업연구원, 「e-KIET 산업경제정보 606호」, 2015, p.2.

력은 이런 선주의 욕구를 충족시키지 못하기 때문에 아직도 많은 수입제품이 보세상태를 거치어 국내에 입항하는 선박에 본선 선적 혹은 스케줄이 변동된 선박의 차기 목적항에 항공 운송되고 있다.

국내 최대항구인 부산항의 경우 국내선용품의 선적보다 해외 선용품의 종류가 같으며, 2007년 선용품 매출의 경우 91.2%를 유류가 차지한다. 물론 시간이 지나감에 따라 국내 제품의 경쟁력이 강화되고 있지만 여전히 외국선용품의 비중이 크고 역시 점점 늘어나고 있다.⁴⁰⁾

특히 HS CODE를 기준으로 우리나라 선용품을 외국 선용품과 비교하면 많은 차이점을 알 수 있다. 국내 선용품은 원자로, 보일러 등 기계와 그 해당부속에 집중한 반면, 외국선용품의 경우에는 기계제품은 물론 식품 및 조제음식, 알코올, 담배 및 대용품 (20~29류), 귀금속, 철강 제품 (70~79류)도 취급하고 있다는 점을 알 수 있다.

특히 핵심이 따라서 국내 선용품의 경쟁력을 강화하기 위해서는 조선기자재와 같은 기계 제조업경쟁력을 강화해야 하나 국내 조선기자재의 경쟁력은 선진국 대비 아직도 부족한 부분이 다수 존재하고 있다. 따라서 선진 기술을 습득하여 국내에 입항하는 선박의 수리, 개조 등의 엔지니어링 업무에 누적시켜 제조업의 제품 개발 History관리 경쟁력이 도움을 유기적으로 줄 수 있는 자생력을 갖춰야 한다.

기계제조뿐만 아니라 다국적 국가의 선원을 승선하는 글로벌 취향의 외국 선사의 선용품 구매수준까지 잡화자재의 다양성을 갖추어야 할 것이다. 베트남, 미얀마, 필리핀, 말레이시아 등 다양한 개도국의 선원이 승선함에 따라 각 문화에 맞는 잡화가 요구되며 이는 장기간 바다 위에서 생활하는 선원들의 취향에 맞는 제품의 제공이 지속적인 고객관계를 형성하는 경쟁력이 된다.

40) 하명신, 상거서, 2008, pp.42-47.

제2절 가격전략

앞서 3장에서 언급한 바와 같이 네덜란드와 싱가포르의 경우 국가적인 세제 혜택과 업체 간의 강력한 구매력을 기반으로 한국보다 20~30% 낮은 가격 경쟁력을 확보하고 있다. 최근에는 중국의 원자재가 국내 기계 산업보다 동일 제품대비 30% 저렴한 경쟁력을 앞세워 선용품 시장에 진입하고 있다.

하지만 선용품 공급업체의 운영비용을 낮추기 위해서는 항만에 근접하고 저렴한 부지에 업무공간과 창고시설을 보유하고 있어야 한다. 하지만 대부분의 국내 선용품 공급업체들은 자연발생적으로 항만과 연계성이 부족한 지역에 입지하고 있으며, 창고시설이 없는 곳이 상당수에 달함에 따라 배송시간, 수송비 등 물류비용 증가에 따른 운영비가 큰 편이다. 부산항에는 매년 2만 여척의 선박이 분주히 오가며 하역, 운송, 물류 등 항만 관련 산업이 자연스럽게 발달했다. 하지만 이처럼 항만 관련 산업의 발전에도 불구하고 선용품 공급관련 산업은 크게 발전하지 못해 매우 영세한 산업으로 인식되어 왔다.

또한 내수시장에서 내수가격으로 선용품을 구입하게 되면 관세 등이 포함 되어 있으나 이를 외항선에 수출 시에는 관세를 환급받을 수 있도록 되어 있지만 업체의 영세성으로 관련 인력이 부족하거나, 관세 산출방식에 대한 전반적인 지식과 정보 부족 등으로 관세 환급을 포기하는 경우가 있다. 또한 현실적으로 관세환급을 위한 기초원재료 납세 증명하기엔 현재 다단계 유통구조에는 어려운 현실이다..

따라서 이런 구조 하에서 국내 선용품의 가격 경쟁력을 확보하기 위해서는 항만에서 가까운 위치의 저렴한 부지에 공용 창고시설과 설비를 갖추고 정부의 세제 지원을 통해서 관세환급, 수입자재의 간략한 보세운송과 선용품에 대한 특성화 지원 법규 등이 요구된다. 따라서 이런 공급망 구조를 개선한다면 가격 경쟁력을 갖출 것으로 기대됨에 다음 절에서는 유통전략을 고찰해 본다.

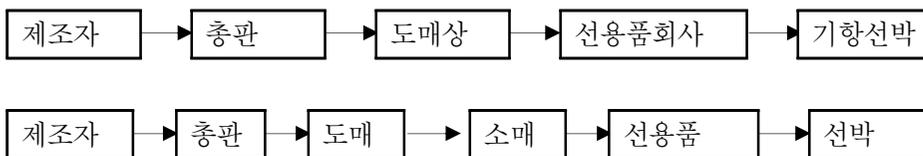
제3절 유통전략

일반적으로 선용품은 다품종 소량 제품의 유통구조를 갖추고 있다. 제품의 종류는 엄청나게 많은데 비해, 제품단위별 유통 수량은 제한적이다.

IMPA 기준 32,500여종의 제품 종류에도 불구하고 부산항의 선용품 시장 전체 매출액은 5억4천2백만 달러 수준(2014년 기준)이며, 양극화된 유통구조에 따라서 장갑이나 걸레 같은 단가가 낮은 제품은 높은 수준의 보관, 관리비용에 따라 다단계 유통 경로를 거칠 수밖에 없으나 높은 가격대의 기부속의 경우 비교적 유통 구조가 간단하여 선박엔진 관련 부품의 경우 엔진메이커를 통한 구매해야 한다.

또한 중대형 업체와 소형 선용품업체 간 유통구조에도 커다란 차이가 있는데 가령, 중대형업체의 경우 도매상을 통해 직접 구입할 수 있으나, 소형업체는 소매상을 거쳐 구매를 하는 경우가 많다. 또한 선용품의 경우 대기업형 사업 방식을 통해 경제성을 확보하는 것이 쉽지 않다. 일반적인 대기업형 사업들은 대량 구매(판매)를 통한 규모의 경제 활용이 그 핵심인데, 작은 중소기업의 선용품 사업은 규모 경제를 이용하기가 쉽지 않다.

<그림 4-1> 다단계 구조의 선용품 유통과정



자료: 하명신, 상계서, 2008, p.52.

선용품의 경우 대형 선용품업체 양성을 통한 대량 구매, 공동구매와 같은 유통구조 개선을 통해서 상당한 수준 원가 절감 효과를 거둘 것으로 기대한다. 중대형 규모의 선용품 업체의 경우 공동구매와 같은 유통구조 개선을 통

해서 절감될 수 있으며 대량 구매를 통해 원가를 최대 25~30%까지 절감할 수 있는 것으로 조사된다.

<표 4-1> 주요 품목별 유통구조 개선에 따른 기대효과

구분	현재의 유통구조		유통구조 개선사항	예상원가 절감비율
일반선용품	중대형업체	생산자, 총판, 대리점을 포함한 4-5단계	전문도매상 양성 대량구매 공동구매	15-20%
	소형업체	생산자, 총판, 대리점, 도매상, 소매상을 포함한 6-7단계		25-30%
선식	중대형업체	생산자, 수입업자가 포함된 3-4단계	대형수입업자양성 냉동/저온창고설립	15%
	소형업체	생산자, 수입업자, 도매상이 포함된 4-5단계		20%
기호품	중대형업체	생산자, 수입업자, 도매상이 포함된 3-4단계	대형수입업자양성 대량구매 공동구매	10-15%
	소형업체	생산자, 수입업자, 도매상이 포함된 4-5단계		15-20%
기부속자재	중대형업체	생산자, 엔진메이커가 포함된 4-5단계	대형전문도매상 개발/대량구매	10-15%
	소형업체	생산자, 총판, 도매상 포함된 5-6단계		15-20%
	소형부품의 경우	생산자, 총판, 도매상 포함된 5-6단계		25-30%

자료: 하명신, 상계서, 2008, p.59.

이를 구현하기 위해서 2014년 10월 10일 전국100개사가 참여하는 (사)한국선용품산업협회가 출범, 현재 영국 런던에 본사를 둔 세계선용품협회(ISSA) 정회원 가입준비중이며 ISSA 정회원에 따른 국제 공신력을 발판으로 공동구매를 위한 도매법인을 세우고, 온라인 선용품시장을 구축할 계획이며, 2016년 10월 두바이에서 개최 예정인 ISSA 정기 총회에서 정회원으로 가입될 것이다.

제4절 판촉전략

선용품은 크게 신조선에 납품되는 초도용품과 운항 중인 선박의 선용품으로 구분되나 초도용품을 선주에게 직접 주문받아 국내 선용품업체가 직접 공급하는 경우는 소수에 불과한 실정이다. 주로 선주가 소속된 국가의 업체로부터 주문을 받아 보급업무를 수행하며 때로는 외국으로부터 공수하여 오는 물품을 선적하는 과정에 참여하고 수수료만 받는 경우도 있다. 이에 따라 글로벌 네트워크 구축과 국내 서비스품질의 우수성을 알려 신조 발주되는 선박의 초도용품을 직접 공급받을 수 있도록 적극적인 시장 공략 전략을 추진해야 한다.⁴¹⁾

국내 선용품에 대한 전 세계적인 홍보가 이루어지지 못한 상태에서 관련 전시 또는 판매시설 또한 부족하여 외국 선사들의 국내 제품에 대한 이해가 낮은 상태이다. 또한 국내 선용품 업체가 기술적으로 뛰어난 상품을 개발할 경우에도 전시 또는 판매시설이 부족한 관계로 국내제품인 경우에도 선사 측에서 직접 구매보다는 싱가포르에서 주문을 하는 경우도 있다.

외국적 선사들을 대상으로 다양한 판촉활동을 수행할 수 있는 기회가 많지 않고 세금 등으로 인해 제품의 가격경쟁력이 떨어져 일부 선사들은 외국산 선용품을 선호하는 경우도 있다.

따라서 영세한 국내 선용품 유통회사가 경쟁력을 갖출 수 있도록 상공회의소, 부산항만공사, 한국해양대학교, 중소기업청 등 관련 단체에서 국내에서 해외 선주를 공략할 수 있는 자금지원, 브랜드 개발에 산학협력, 글로벌 네트워크를 구축할 수 있는 해외사무소 개설 지원, 국제적인 판촉행사, 전시회에 참가할 수 있는 기회제공과 관련 행정에 대한 편의를 제공해야 할 것이다.

41) 김영득, 상게서, 2015, pp.40-42.

선용품 공급업체는 지역 선용품의 규격마련과 카탈로그 등을 제작하여 배포함으로써 ISSA, IMPA 등 대외적으로 지역 선용품의 우수성을 알리는데 관심을 기울일 필요가 있다. 현재 부산과 인천지역에는 “한국 선용품 산업협회”와 “선용품 공급업체 협의회” 등이 구성되어 있어 정보 교류, 공동대응 등 선용품 공급업계의 이익을 대변하기 위한 협력관계가 어느 정도 이루어지고 있는 것으로 나타났지만 아직도 활용도 측면에서는 미진한 실정이다.

선용품 산업 활성화와 판로 개척을 위해서는 지역 내외의 각종 해운, 항만 관련단체에 적극 가입하여 정보교류 및 네트워크를 활발하게 구축할 필요가 있다. 또한 판매수출을 통해 얻어진 수익을 기술개발은 물론 대외 홍보에 지속적으로 투자해야 할 것이다.

특히 선박 운항의 폐쇄적인 특성 때문에 제한적인 접촉이 가능하기 때문에 진입장벽은 높지만 한번 해외 선주사, 해외 선원기관과 거래를 시작하면 지속적인 제품에 대한 피드백을 통해서 안정적인 단골 확보를 통해서 시장점유율을 높일 수 있다. 즉, 국내 선용품에 대한 브랜드 가치를 시간이 걸리더라도 제대로 형성하는 것이 고객의 신뢰를 장기적으로 형성하며, 구매유통과 소비물류를 안정화 시키며, 가격경쟁력을 도모할 수 있게 지원할 것이다. 즉, 제품 경쟁력 만큼 고객 분석에 따른 고객만족을 이끌어 내며, 제품에 대한 고객의 맹신을 이끌어 내는 브랜드 가치를 키우는 것이 궁극적인 국내 선용품을 활성화시키는 방안이 될 것이다.

그렇다면 대면접속이외에 비대면 접촉을 통한 단위시간당 더 많은 고객접촉이 가능한 온라인상거래 활성화를 통해서 선용품 판매기업과 선주사간 판매기회 확대할 수 있을 것이며 가상의 공간을 통함에 따라 마케팅비용이 절감되며 고객과의 접점이 넓어져 새로운 판매기회를 확보할 수 있고 업무절차가 개선됨에 따라 대 고객 서비스 향상을 도모할 수 있다. 따라서 선용품 산업 역시 전자상거래를 통한 활성화 효과를 이끌어 내는데 노력해야 한다.

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

선용품 공급업은 운항 중인 선박 혹은 신조선에 필요한 선식품, 일용잡화품, 엔진기 부속품 및 면세품을 판매하는 사업을 말한다. 현재 우리나라 전국 각지에 산재한 선용품 공급업체는 약 1,570여개에 달하고 이중 약 70%의 업체가 부산항에 집적해 있지만, 실제 영업 중인 업체는 58여개에 불과하다. 부산지역 1,000여 업체를 포함해 전국적 1,570여개의 선용품 업체가 있지만, 유틸을 제외한 순수 선용품 시장 규모는 연간 7,000억 원으로 추정되고 있다.

4조원에 달하는 싱가포르와 비교할 때 4분의 1수준에도 미치지 못할 정도로 부산항은 부가가치가 떨어진다고 할 수 있다. 부산항이 세계 6위의 항만임에도 불구하고 선용품 시장은 낙후되어 있고, 관련 업체는 영세하여 고부가가치를 제대로 창출하지 못하고 있는 실정이다. 이러한 상황 하에 대부분의 선박은 부산항이 아닌 싱가포르, 로테르담, 홍콩 등 외국의 주요항만에서 선용품을 공급받고 있어 부산항은 선용품 공급이라는 고부가가치 시장에서 저평가를 받아 온 것이 사실이다.

또한 세계선용품협회(ISSA)에서 분류하고 있는 품목이 약 3만9천여 종에 달하지만 아직 국내에서 취급하고 있는 품목은 약 3천여 종에 불과하다. 이러한 환경을 인식하고 최근 국내의 선용품업계에서는 선용품공급업의 물류비용을 절감하고 선박에 대한 신속한 물품공급 등을 목적으로 선용품공급업의 경쟁력 강화를 위한 적극적인 움직임을 보이고 있다.

이에 본 연구는 네덜란드, 싱가포르, 일본 등 해외 선용품 시장을 중심으로 해외 선진 선용품시장 사례분석을 통하여 국내의 항만서비스산업 중에서 부

가가치 및 성장가능성이 높은 선용품산업의 현황 및 문제점들을 살펴보고, 이에 대한 개선책을 도출한 후 국내 선용품산업의 활성화를 위한 방안을 모색하였다.

먼저, 선진항만의 사례분석 결과, 유럽의 최대항만인 로테르담 항은 지리적 입지의 우위와 네덜란드 무역우대주의 정책으로 유럽 최대의 선용품 시장으로 성장하였다. 아시아 최대의 선용품공급시장인 싱가포르는 유럽-아프리카-아시아 노선의중간 기착지인 말라카이 해협에 위치한 지리적 입지의 우위와 무역우대정책 및 국영기업의 물류창고 건설과 운영을 통한 비용절감 등을 바탕으로 세계 선용품시장의 리드로서 역할을 수행하고 있는 것으로 나타났다.

또한, 일본의 항만물류공급업체들은 대규모 자본능력을 기반으로 글로벌 네트워크를 갖추고 세계 선용품시장을 장악하여 나가고 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 해외 선진항만에서 살펴보았듯이 선용품 공급업은 항만의 부가가치를 높이는 항만물류산업의 핵심 산업으로 동종업계뿐만 아니라 연관 산업 효과가 크고 교차서비스의 전후방 경제적 파생효과가 큰 사업으로 나타났다.

이에 비해 부산항은 싱가포르항이 약 2만5천여 종의 선용품을 취급하는 반면에 상대적으로 빈약한 약 3천여 종으로 싱가포르항의 12%수준에 불과하여 고객의 구매의향을 만족시켜주지도 못할 뿐만 아니라 싱가포르 항에 비하여 근본적으로 선용품 공급업체의 영세성으로 인한 물류비(보관, 운송, 하역, 포장 등) 부담으로 공급가격이 높은 것으로 나타났다.

하지만 국내에서도 이런 선진국의 장점을 적극 벤치마킹해서 성공한 선용품 기업이 있음을 발견하고 해당 기업이 구사하는 업체의 대형화, 업체의 전문성, 제품의 다양성, 효과적인 물류, 세금정책, 네트워크 구축을 통해서 한국형 선용품 기업이 놓여있는 SWOT 비교우위를 분석하여 나아가야 할 4P 전략을 마련하였다.

우선 제품전략으로 다양한 제품군을 준비하여 해외 고객의 제품에 대한 다양한 욕구를 만족시켜 주는 것이다. 특히 조선기자재 산업에 특화된 우수한 기자재 제품에 대해서는 단순상품 판매에 그치는 것이 아니라 제품의 유지보수와 방문해서 A/S 기술지원과 같은 서비스 엔지니어링과 같은 소프트웨어 경쟁력을 확보함이 요구된다. 또한 다양한 국적의 선원들의 취향에 맞추는 고객 눈높이 제품전략도 필요하다.

가격전략으로는 관세행정을 적극적으로 활용하여 놓치는 관세 환급이 없도록 업체의 적극성이 요망되며 보세운송의 활용이 필요하다. 또한 유통전략을 교차 활용하여 공동구매, 공동물류를 통해서 물류비용 절감과 제품가격 경쟁력을 동시에 확보를 통한 업체 간의 상생의 노력이 필요하다. 특히 2012년 개장한 부산항국제선용품 유통센터를 적극적으로 이용하여 문제해결 모색을 제안하였다.

마지막 판촉전략으로 선용품산업 활성화와 판로 개척을 위해서는 고유의 한국형 선용품 브랜드를 구축의 필요성을 강조했다. 관련 유관기관에 선용품 기업들은 가입함으로써 지역 선용품의 규격마련과 카탈로그 등을 제작하여 배포함으로써 ISSA, IMPA 등 대외적으로 지역 선용품의 우수성을 알리는데 관심을 기울일 필요가 있다.

특히 비대면 고객 영업에서 가장 효과적인 전자상거래 영업활성화를 통해서 영업 이력을 누적하여 고객을 관찰, 분석하여 최적의 서비스를 제공하는 맞춤형 영업 솔루션 개발이 시급하다. 제품과 고객을 중심으로 발생하는 다양한 데이터를 온라인으로 구축하여, 해당 고객 특성에 맞추어 시기별(계절별, 선박운항, 선박정기수리, 입항, 선대교체, 신조선, 담당자 변경, 기술 및 규제 트렌드 변화)로 접근하여 고객관계 활성화에 획기적인 효과를 주는 마케팅 개선이 필요하다.

제2절 연구의 한계점과 과제

본 연구는 국내 향만서비스산업 중에서 선용품산업의 글로벌 마케팅 활성화 방안에 관한 연구로서 연구의 방법은 기존의 문헌연구와 사례연구를 병행하여 분석하였다. 문헌연구는 선행연구들을 토대로 선용품산업에 대한 국내·외의 저서, 논문, 정기 간행물, 관련기관의 자료 및 인터넷 자료를 수집·분석·활용하였으며, 이를 통해 이론적 틀을 구성하였다.

이러한 이론적 틀을 바탕으로 해외 선진 선용품시장의 경쟁우위와 국내 선용품 기업의 성공사례와 대비하여 전체적인 국내 선용품 산업 전반의 현황 및 문제점들을 살펴보고, 이에 대한 국내 선용품산업의 국제 마케팅 활성화 방안을 제시하였다는 점에 시사점을 두었다.

그러나 선용품산업에 대한 최근의 현황 및 통계자료가 축적되어 있지 않아 자료 수집에 많은 어려움을 겪었으며 문헌 및 사례연구에서 오는 실증분석의 결여로 인한 실무적인 전략수립을 위한 충분한 연구가 진행되지 못한 점 또한 한계점으로 남는다.

무엇보다 선용품 산업의 공급자 중심의 연구가 아닌 실제 선용품이라는 재화와 서비스를 이용하는 해외 선주사의 입장에서 국내 선용품 산업의 브랜드 차이의 위상을 객관적으로 파악하기 위해 직접적 이해 당사자들을 대상으로 설문을 실시하여 구체적인 국제마케팅에 필요한 전략 도출이 요구된다.

나아가 선용품산업과 향만 관련 산업의 상관관계뿐만 우수한 선용품 산업 전략 사례가 우리나라 선용품 기업의 해양향만분야의 종합상사로 육성되어 국내외 조선기자재, 선박용품은 물론 나아가 국내생산품의 세계화 전략에 미치는 영향까지 파악할 수 있도록 고찰될 수 있도록 전진해야 할 것이다.

참고 문헌

<국내 문헌>

1. 논문자료

- 강태수, “부산지역 항만서비스산업의 활성화 방안에 관한 연구 - 선용품 산업을 중심으로”, 부경대학교 석사학위 논문, 2005.
- 구지용, “우리나라 조선기자재산업의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위 논문, 2013.
- 구민진, “부산항 선용품산업의 활성화 방안”, 동의대학교 석사학위 논문, 2011.
- 김영득, “한국 선용품산업의 활성화 방안”, 한국해양대학교 석사학위 논문, 2015.
- 김웅섭, “선용품센터 입지선정에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위 논문, 2006.
- 김재관, “선박관리업의 물류역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대 박사학위 논문, 2011
- 박영태, 우정욱, 김이곤, “부산항 선용품 공급업, 선박급유업, 물류창고업 활성화 방안에 관한 연구 - 항만물류클러스터 구축을 중심으로 “, 2007.
- 배백식, “항만물품공급 업의 서비스품질요인이 고객만족 및 관계지향성에 미치는 영향”, 동명대학교 박사학위 논문, 2012.
- 안창욱, “우리나라 중소기업의 산업재 해외 진출 전략에 관한 연구”, 연세대학교 석사학위 논문, 1999.
- 이상호, 「국제해사기구(IMO)의 선박 온실가스 배출 규제 국제 동향」, 국토해양부 해사기술과 보고서, 2009.
- 유주영, “항만산업의 개요와 현황 - 선용품 공급업을 중심으로”,

- 「인천발전연구원」, 2015.
- 최윤정, “선용품 공급업체 선정 의사결정에 관한 연구”, 한국해양대 석사학위 논문, 2008.
- 한국선주협회, 「2013 해사통계」, 2013.
- 하태영, “국내 항만관련 산업 실태분석 및 경쟁력 강화방안”, 「한국해양수산개발원 항만물류 전망대회 발표자료」, 2013,
- 하명신, 김철민, 장병기, 조찬혁, 최순권, 강병도, 최성광, 「국제선용품 유통센터 건립 및 운영방안 연구용역」, 부경대학교 항만물류경영연구소, 2008.
- 홍성인, “조선산업의 글로벌 위상 변화와 향후 전략”, 한국산업연구원, 「e-KIET산업경제정보 606호」, 2015.

2. 단행본

- 김신, 「국제경영학」, 제5판, 서울: 박영사, 2012.
- 박기엽, 「국제마케팅」, 서울: 무역경영사, 1985.
- 안광호, 하영원, 박홍수, 「마케팅원론」, 서울: 학현사, 2010.
- 정구현, 「국제경영학」, 제3판, 서울: 법무사, 1997.
- 조동성, 「국제경영학」, 서울: 경문사, 1995.

3. 전자문서

- 세계선용품구매자협회, <http://impa.net>
- 관세청, <http://www.customs.go.kr/kcshome/main/index.do>
- 부산항만산업협회, <http://bmia.co.kr>
- 후지트레이딩 홈페이지, <http://www.fujitrading.co.jp>
- 신와마린 홈페이지, <http://www.sinwaglobal.com>

<해외 문헌>

- Blackwell, Roger D., Paul W. Miniard, James F. Engel.,
Consumer Behavior, 5th ed, New York, The Dryden Press, 1986.
- Buckley Jr, Peter and Mark Carson, *Future of Multinational Enterprise*, London, Macmillan, 1976.
- Davis, C. D., Hills. G. E., & LaForge. R. W, “ The Marketing Small enterprise Paradox: A research Agenda” , *International Small Business Journal*, Vol.1(Summer), 1985.
- Dunning, John. H., “Toward an Eidetic theory of international product“, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 1980.
- Dymsza, William A., *Multinational Business Strategy*, New York, Mc Graw-Hill, 1972.
- Kramer, R L., *International Marketing*, 4th ed., New Jersey, Englewood cliffs, 1980.
- Kotler, Philip, Gary M. Armstrong, *Principles of Marketing*, New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- Vernon, Raymond, “International Trade and International Investment in the Product cycle” , *Quarterly Journal of Economics*(May), 1966.
- Webster, F.E. Jr., *Industrial Marketing Strategy*, New York, John Wildy & Sons Inc. 1979.

[부 록] 감사의 글

感謝의 글

대학원 공부를 시작하면서 대학 졸업 후 잊고 지내던 학업의 열정을 다시 상기키며 배움 그 이상의 즐거움으로 보낸 지난 2년의 시간이 소중하게 느껴 집니다. 해양항만물류분야에서 서비스 마케팅 업무를 첫 직장에서 시작하면서 체계적인 것을 배우지 못한 점에 대해 늘 아쉽다고 생각했습니다. 따라서 세계적인 글로벌 회사들과 함께 일하며 배운 실무과정을 부족한 제 논문에 어떻게 하면 잘 표현할 수 있을 것인가에 대한 고민이 많았습니다.

특히 연구를 통해서 선용품 산업에 8년간 종사하며 해결하지 못한 부분을 이번 연구를 통해서 조금이나마 마무리 지을 수 있게 되었습니다. 물론 쓰기 전엔 걱정만 앞섰지만 지도교수님의 보살핌과 조언으로 논문 연구를 시작하게 되었고, 그 연구과정에서 여러 차례 어려움도 많았지만 이렇게 논문을 마무리 하게 되었습니다. 부족한 저에게 처음부터 끝까지 친절한 지도와 격려를 아끼지 않으시며, 매 주말마다 만사를 제치시고 논문 글씨 한자도 쉬이 넘어가시지 않으며 지도해주신 신한원 교수님께 머리 숙여 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 2014년 입학당시 사업단장님 역할부터 마지막 최종논문심사위원 까지 사업단을 이끌어 주신 안기명 교수님, 바쁘신 와중에도 논문지도에 세밀한 검토와 베트남 호치민 공업대학에서 국제학술발표를 할 수 있도록 지원을 아끼지 않으신 신영란 교수님께도 깊은 감사드립니다.

같은 연구소 문하생인 황태산 형님, 그리고 학교공부에 매진할 수 있게 도움을 주신 회사 직원 여러분들께 감사드립니다. 특히 대학원 과정 2년간 자식 걱정엔 노심초사한 부모님과 형님 대신 장남 역할 한다고 수고 많은 동생과 제수씨에게 무한한 감사를 표현합니다.

2016년 7월 김영동 올림