# 컨테이너 定期船社의 國際마케팅戰略에 관한 硏究

辛 瀚 源* · 安靑洪** · 金星國***

# A Study on the International Marketing Strategy of Ocean Container Shipping Firm

*Han-Won Shin*, Chung-Hong Ahn**, Seong-Kook Kim****

<목 차>

1. 서 론
1.1. 연구의 목적
1.2. 연구의 방법과 범위
2. 해운마케팅의 이론적 배경
2.1. 해운기업의 마케팅
2.2. 해운기업의 국제마케팅
3. 해운기업의 국제마케팅전략
3.1. 정기선 해운시장의 환경분석
3.2. 해운기업의 환경분석
4. 마케팅 믹스전략
4.1. 가격전략
4.2. 제품전략
4.3. 유통경로전략
4.4. 촉진전략
4.5. 주요 정기선사의 마케팅 믹스전략
5. 결 론
참고문헌

## Abstract

Shipping Business is one of the most important business fields in Korea national economy with the helps of protectionism in Korean shipping. Furthermore the Marine Environments are changed. The increase of excessive tonnage, the weakening of liner conference, the protectionism in international trade, the increase of the marketing concept, are the main factors of the change of marine environments.

The objective of the study is to analyze the measures that will help the Korean shipping industry strengthen international competitiveness. In doing so, the study will focus on international marketing strategy of shipping industry.

Thesedays, the strategy of Globalization of the firm effects the shipping business that transports cargo for global exchange. So, ocean container shipping firms carried out total

* 인문사회과학대학 경상학부 교수
** 고려종합국제운송(주) 부산사무소장
*** 해사산업연구소 객원연구원, 양산전문대학 강사

shipping service, expansion of a sphere of business through cooperation with other shipping company, enhanced shipping service quality and various global management strategy at the three major route.

This study carried out a comprehensive research and futhermore, established the international marketing strategy of Korean Shipping firms considering the Globalization of these firms. Second, tradition of maritime nations considered the free competition the most important factor in international shipping market. And then, marketing mix (4P' s) strategy of shipping company is strongly needed by shipping company.

# 1. 서 론

## 1. 1. 연구의 목적

최근 우리 나라의 경제는 國際化, 開放化, 世界化가 진전되는 가운데 대외적으로는 국경이 없어지면서 國際交易의 秩序가 無限競爭體制로 改編되어 가고 있고, 대내적으로는 산업구조의 조정과 소비자 기호의 다양화로 기업들은 한층 더 복잡한 經營環境에 처하게 되었다. 특히 企業의 世界化 戰略은 수출입 貨物을 輸送하는 海運企業에도 영향을 끼쳐 海運業은 세계 主要 3대 航路에서 서비스를 제공하는 世界化 戰略을 구사하게 되었다. 이는 다른 면에서는 定期船 市場의 競爭深化로 船社間 共同運航 擴大를 통한 규모의 경제에 의한 영업범위의 擴大, 顧客의 요구에 부응하는 서비스 질의 향상 등의 戰略을 船社들이 취하게 된 데에서도 연유한다.

또한 國際 海運市場에서는 定期船 서비스의 특수성으로 인해 定期船社間의 過當競爭을 防止하고자 航路의 질서유지와 安定化를 위해 일종의 國際카르텔인 定期船 海運同盟의 결성을 용인하는 한편 이러한 定期船 海運同盟을 독점금지법 적용대상에서 제외시켜 주었다. 그러나 1980년대 이후 非同盟船社의 신규진입 및 勢力擴大, 1984년 美 海運法에 의한 새로운 운임체계의 의무화, 선사간 서비스協定 締結의 容易, 船舶大型化를 통한 大量輸送 競爭, 세계일주 서비스와 海陸複合一貫運送 발달에 따른 船社의 서비스 범위확대 등으로 同盟의 市場 통제력이 약화됨에 따라 北美航路를 시작으로 同盟組織이 瓦解되기 시작했다.

이에 따라 同盟組織을 통한 航路의 질서유지와 安定化는 물론 市場支配力의 확보가 어렵게 되자, 北美航路와 歐洲航路 등 主要 定期船市場에서는 同盟 · 非同盟船社간 協力체제를 구축하여 市場支配力을 강화하려는 경향이 나타나게 되었다. 이러한 상황에서 최근 主要 선진해운국에서는 규제완화의 조류에 편승해 變容된 同盟에 대한 독점금지법 적용면제 조치를 재평가하려는 움직임이 확산되고 있다. 특히 WTO 체제 출범을 계기로 전세계 모든 산업계에 자유경쟁체제의 도입 분위기가 확산되면서 그에 대한 여파가 定期船 海運業界에도 미칠 것으로 예상된다.

따라서 본 연구에서는 세계 主要 定期船社의 글로벌리제이션 經營戰略, 즉 세계 主要航路를 기간으로 한 세계적인 항로서비스 제공 체제에 관한 經營戰略을 분석하고, 定期船 同盟과 컨소시움 中心

의 競爭制限 行爲에 대한 國際的 규제동향을 고찰하여 定期船社의 國際마케팅戰略을 수립하고자 하였다.

### 1. 2. 연구방법과 제한점

본 연구는 定期船 市場에서 이루어지고 있는 海運船社의 글로벌리제이션에 대한 연구로써, 定期船社의 海運環境의 변화인 競爭制限行爲에 대한 國際的 規制動向을 調査·分析하여 이에 대한 定期船社의 國際마케팅戰略을 제시하고자 하였다.

연구방법은 문헌조사와 마케팅 戰略에서는 多次元尺度 (Multi Dimensional Scaling : MDS)를 이용한 실증분석을 병행하였다. 그러나 우리나라 해운기업의 자료는 대외비에 해당하는 것이 많아 공개된 자료를 이용하였고, 또한 실제 해운기업의 명칭은 생략하였기 때문에 실증분석의 연구결과로는 제한점을 가지고 있다.

## 2. 해운마케팅의 이론적 배경

### 2. 1. 해운기업의 마케팅

해운기업의 경영활동과 관련하여 해운마케팅이라고 할 경우, 그것은 기업목적을 보다 효과적으로 완수하기 위하여 현재와 잠재 貨主들의 일차적 욕구(Needs) 및 이차적 욕구(Wants)를 만족시켜 줄 수 있도록 서비스를 戰略的으로 계획하고, 조직하고, 통제하여 海運市場에서 그 기능을 다할 수 있도록 경영활동을 전개하는 것을 가리킨다.[1]

海上輸送의 생산성 향상과 費用節減은 비단 海運企業의 문제일 뿐만 아니라 貨主에게도 중요한 과제가 되고 있는 실정이다. 컨테이너라고 하는 단순한 수송용기를 매체로 하여 서로 다른 교통수단이 상호 유기적으로 결합하고, 능률적인 複合一貫輸送이 가능하게 됨으로써 輸送서비스 이용자인 貨主는 전통적으로 각 물류단계의 全業者와 個別運送契約을 締結하는 번잡함을 회피할 목적으로 일관책임의 부담과 通運賃(Through Rate)에 의한 一貫輸送의 인수를 구하게 되었다.

수요측의 욕구(Needs)에 부응하기 위하여 定期船 市場에 등장한 國際複合輸送이라고 하는 새로운 유형의 輸送서비스는 ① 일관수송책임(Single Liability)의 인수 ② 通運賃(Through Rate)의 제시 ③ 複合運送證券(C/T, B/L)의 발행이라고 하는 세 가지 기본요건에 의하여 특징 지워지며 재래 정기선 수송방식에 비하여 ① 수송수배의 편리성 ② 트러블 처리의 편리성 ③ 수송시간 및 운임의 자유선택 ④ 화물추적, 통관 등의 서비스 질 향상과 같은 장점(Merit)을 창출하게 되었다.[2]

한편 1970년대 초반에 제공된 國際複合運送의 주 내용은 소프트(Soft)적인 측면보다는 하드웨어(Hardware)측면에 치중하고 수송형태도 포트 투 포트(Port to Port)가 주요 경쟁영역이 되었다. 즉, 內陸까지의 一貫輸送서비스의 擴大가 지체되었기 때문에 제공되는 海運 輸送서비스의 "질"과

1) 織田政夫, 定期船海運と國際複合輸送, 海運經濟硏究 第21號, 1984.
2) 織田政夫, 上揭書, pp. 24 - 25.

"경쟁요건"은 주로 선박 및 부두터미널의 기술적 특성에 의하여 규정되었다[3]. 이 때문에 非價格競爭(Non - price Competitiveness)部門의 優位가 競爭社에 의해 쉽게 추격 당하고 평준화되어 버려 個別企業의 컨테이너 輸送서비스에 개성, 즉 差別化(Differentiation)가 실현되기 어렵게 되었다. 그 결과 貨主가 輸送 서비스를 선택하는데 있어서 運賃및 그 외 物流費用을 주요 판단기준으로 삼게 되었다.

따라서 同盟船社는 盟外船으로부터 운임절하 경쟁에 대처하고 集荷競爭을 보다 유리하게 전개하기 위하여 複合一貫輸送體系의 정비를 시도하였다. 결국 컨테이너 船社는 過當競爭이 운임부분에 미치는 영향을 최소화하는 수단으로써 輸送서비스의 差別化를 도모하였다. 육. 해. 공의 서로 다른 교통수단에 의해 형성된 一貫複合輸送시스템(Total Physical Distribution System)의 질적 내용은 선박, 부두터미널 등의 하드웨어에서 규정된 海上部門의 서비스 질과는 달리 경쟁사에 의해 쉽게 추격 당하지 않고 市場에서 비교적 안정적으로 競爭優位를 확보 · 유지할 수 있다는 것이다.

실제로 海運企業들은 종래의 전통적인 개념의 수송활동, 즉 海上輸送 활동에만 국한하지 않고 물적 유통관리라는 관점에서 海運 서비스의 범위를 확장시켜가고 있으며 國際複合運送, 도어 투 도어 서비스(Door to Door Service), 플로어 투 플로어 서비스(Floor to Floor Service) 등과 같은 양질의 輸送서비스를 소비자인 貨主에게 제공하고자 企業의 經營戰略 및 서비스 마케팅 戰略을 바꾸고 있다. 즉, 市場과 製品이라는 두 가지 기본변수를 축으로 ① 市場 浸透戰略 ② 市場開發 戰略 ③ 製品開發戰略 ④ 多角化 戰略(수직적, 수평적)까지도 추진하는 등 많은 변화를 모색하여 오고 있다. 그러므로 定期船社의 마케팅戰略은 자연히 貨主의 욕구를 충족시켜주기 위한 양질의 海運 서비스 창출과 이를 위한 戰略을 수립해 나가는 것이 시급한 과제가 되고 있다. 이러한 현상은 國際複合輸送의 한 형태인 NVOCC(Non - Vessel Operating Common Carrier)의 출현으로써 더욱더 중요시되고 있다.

### 2. 2. 해운기업의 국제 마케팅

국가간의 운송을 기초로 하여 서비스를 제공하는 해운기업의 경영활동에 관련하여 해운기업의 마케팅 역시 국제 마케팅의 개념으로 정의할 수 있으며, 해운기업의 國際마케팅은 다음과 같은 國際마케팅의 개념의 정립으로부터 국내마케팅과 國際마케팅의 논의를 통하여 해운기업의 國際마케팅 활동을 정의할 수 있다.

일반 제조업체의 경우 國際마케팅은 국경이 무시되고 자본을 中心으로 초국가적인 企業經營을 기반으로 하여 실시되는 마케팅 활동이다. 즉, 생산재료의 조달, 생산 및 판매거점이 세계 각 지역으로 현지화 되어 있고 經營戰略에 대한 意思決定도 분권화된 각 지역에서 수행하는 기업경영이다. 그러나 國際 定期船海運은 기본적으로 특정항로에서 정해진 운항일정과 공표된 運賃率에 따라 主要港에 기항하는 國際性을 가지고 있기 때문에 일반 제조업에서의 國際마케팅과 定期船社의 國際마케팅은 출발점에서 다소 차이가 있다.[4]

3) 織田政夫, 前揭書, pp. 24 - 25.
4) 秦炯仁 · 白種實,「外國 主要 定期船社의 Globalization 經營戰略 硏究」, 海運産業硏究院, 1993, p. 11.

그렇다면 해운기업의 國際마케팅의 대상이 되는 定期船社의 國際的 企業經營(Globalization)은 어떻게 정의할 것인가? 定期船海運의 國際的 企業經營(Globalization)에 대한 명확한 정의는 내리기 어려우나 일반적으로 ① 가능한 세계적으로 넓은 서비스망을 구축하고, ② 貨主가 요구하는 수준 높은 부가가치서비스를 主要 航路에서 원스톱쉽핑(One - Stop - Shipping)방식으로 제공할 수 있는 서비스체제를 갖추고 활동하는 것을 定期船社의 國際的 企業經營(Globalization)이라 볼 수 있다.[5] 또한 이런 國際的 企業經營(Globalization)의 마케팅을 해운기업의 國際마케팅이라 볼 수 있다.

한편 세계경제의 國際化가 급속히 추진됨에 따라 세계시장에서 활동하고 있는 主要 顧客(제조업체, 소매업자)들은 양질의 국제금융서비스를 세계적으로 제공받을 수 있는 것처럼 定期船社로부터도 수준 높은 國際物流서비스를 전세계적으로 제공받을 수 있도록 요구하고 있다. 예를 들면 컴퓨터, 통신기기, 자동차회사들은 세계 각 지역으로부터 원재료, 부품, 중간재를 조달 , 생산하고 생산된 완제품도 세계 각 市場에 販賣해야 하며, 선진국의 主要 流通業體들도 다양한 지역으로부터 물품을 구매 · 판매해야 하기 때문에 이러한 顧客들은 國際物流서비스業者인 定期船社에게 國際的 企業經營(Globalization)을 요구하게 된다. 國際綜合物流서비스 중 輸送部門은 가장 큰 비중을 차지하고 있으며 國際貿易활동에서 輸送서비스를 中心으로 국제종합물류서비스를 指向하는 定期船社는 경영활동의 國際化를 추구하는 顧客의 욕구에 적합한 질 좋은 서비스를 세계적으로 제공할 수 있어야 한다.

## 3. 해운기업의 국제마케팅전략

### 3. 1. 정기선 해운시장의 환경분석

#### 3.1.1. 해운동맹의 변화와 경쟁제한규제

1876년 결성된 영국 / 캘커타同盟을 최초로 하는 定期船 海運同盟은 오늘의 시대와 環境의 변화 속에서 크게 변질되어 더욱이 그 존재 자체가 의문시되고 있다. 즉, 오늘날 定期船 海運同盟 처한 환경변화는 크게 市場支配力 약화에 따른 선복조정기능 상실, 운임결정력 약화에 따른 운임하락세 지속, 그리고 非同盟船社를 포함한 새로운 협조체제인 航路安定化協定의 구조적 脆弱性 등으로 요약할 수 있다.[6]

한편, 定期船市場에서는 정치, 경제, 사회체제가 각기 다른 국가들의 船社들이 각각의 국가경제적 역할과 독자적인 영업목적 및 戰略하에 활동하고 있다. 이와 같이 경영환경조건이 다른 각국의 個別船社 들이 서로 협조하여 동일시장에서 효과적인 협조체제를 구축하는 것은 대단히 어렵다. 이러한 사정은 1984년 미국 新海運法의 도입을 계기로 재편된 광역동맹 및 航路安定化協定의 활동상황을 보더라도 명확하다. 이들 組織은 과거 전통적인 同盟組織과는 달리 느슨하게 결성되는데 그쳐, 소위 결합력이 약한 협조조직에 불과하다. 더우기 이러한 협조체제 조차도 효과적으로 유지하는 것이 매우 어렵다는 것이 이들 組織이 결성된 이후의 船社의 經營事情이 이를 증명해주고 있다.

---

5) 秦炯仁 · 白種實, 上揭書, p. 11.

6) 吉光受,「定期船社의 競爭制限行爲에 대한 國際的 規制動向과 對應戰略」, 海運産業硏究院, 1996, p. 77.

1990년대 들어 安定化協定이 擴大되고 있는 것은 定期船市場 구조가 同盟 對 非同盟이라는 競爭力 寡占形態에서 同盟과 非同盟을 망라한 協調的 寡占形態로 진행되는 과도기에 있다고 볼 수 있는데, 최근에는 컨테이너화에 의하여 國際複合一貫輸送의 일반화에의 대응, 아시아를 中心으로 한 盟外船 활동의 대규모화, 세계적 규제완화와 자유경쟁 촉진의 흐름, 독점금지법 강화, 화주단체로부터의 압력 강화 등 여러 상황의 변화에 따라 同盟은 그 존재 의의가 다시 논의되고 있다.[7]

즉 미국, 캐나다, EU, 일본, 호주 등 대부분의 국가에서는 定期船 海運同盟이라는 定期船社간 國際 카르텔이 정기적인 서비스의 제공과 運賃의 安定, 航路의 질서유지 등을 통해 國際交易의 증진에 유익하다고 보고, 카르텔 결성을 통해 競爭을 制限하는 同盟船社들에게 독점금지법의 적용을 면제시켜 주고 있으나[8] 최근에 각국은 해운동맹의 구조적 변화를 가져올 법안들이 입법 또는 심의중에 있다.[9] 따라서 同盟에 대한 貨主 단체나 각국 정부에 의한 간섭이 강화되는 가운데, 同盟으로서의 새로운 대응이 요청되고 있다. 한편 同盟은 경제의 글로벌화에 따라 航路別 同盟이라는 체제에 한계가 드러나기 시작하고 있으며, 또한 盟外船이 그 규모를 擴大시키고 착실히 그 勢力을 擴大시킨 결과, 同盟만으로 航路의 安定化를 도모하기는 이제 불가능해지고 있다.

오늘날의 定期船市場 처럼 수요둔화와 供給過剩압력 하에서 船社들이 生存을 건 競爭을 전개하고 상대적으로 競爭力이 낮은 한계선사 뿐만 아니라 모든 船社에게 경영압박을 가져오는 극단적인 저운임경쟁시대를 맞이한 경우도 드물다. 이에 따라 수요신장률을 상회하는 船腹供給으로 運賃引下競爭이 지속되면서 선복이용률의 향상이나 시장점유율 확대라고 하는 운임인하 경쟁의 목적을 달성하기 어렵고, 오히려 수익성만 악화되는 결과가 초래되고 있다. 이 때문에 항로철수, 파산, 매수 · 합병이라고 하는 자본의 정리 · 통합을 통해 市場에서 도태되는 船社가 속출하고 있다.

이같은 경쟁단계에 달하면 過當競爭에 의한 상호 손실회피와 기업존속에 요구되는 최저이윤율의

---

7) 유럽위원회는 1994년 10월에 동맹의 내륙 운임설정을 유럽경쟁법 위법으로 판단하고 그 중지명령을 내렸으며, 1995년 4월 컨소시움규칙 이 발효되고 있다. 또한 유럽화주협회는 1995년 12월 유럽위원회에 대하여 定期船 海運同盟에 인정되고 있는 독점금지법의 일괄 적용 제외를 철폐하도록 요구하기 위해 "Liner Shipping－Time for change"라는 제목의 의견서를 제출하였다.

8) 국가별로 차이는 있으나, 定期船海運에 적용하는 競爭政策의 기본체계는 정기해운산업의 구조적 특성을 고려하여 定期船社의 競爭制限行爲에 대해 일정한 조건과 의무하에 自國의 독점금지법 적용을 면제시켜 주고 있다는 점에서 공통점을 찾을 수 있다.

9) 각국의 定期船海運에 대한 競爭政策의 동향은 다음과 같다. ① 미국 : 1995년 하원에서 채택된 1984년 海運法 개정법(안)인 1995년 외항해운개혁법(안) (Ocean Shipping Reform Act of 1995)은 미국의 대외 海上運送에서 정부규제를 대폭 축소하고 효율성을 증진하며 競爭을 促進하기 위한 획기적인 규제철폐법으로 평가되고 있다. ② 캐나다 : 國際定期船海運은 1987년 定期船 海運同盟면제법(The Shipping Confer－ences Exemption Act of 1987)에 의해 규제를 받는데, 동맹활동을 캐나다 경쟁법(The Canadian Competition Law)의 적용으로부터 면제시켜 주고 있다. 특히 1987년 定期船 海運同盟규제법은 同盟船社에만 적용되므로 비동맹선사들은 경쟁법을 반드시 준수해야 한다. ③ 일본 : 1947년 독점금지법(사적독점의 금지 및 공정거래의 확보에 관한 법 ; 1947년 4월 14일 법률 제54호)하에 競爭政策이 실시되고 있으며, 일본의 外航定期船海運은 일본해상운송법(1949년 6월 1일 제정 법률 제187호 및 1995년 5월 8일 개정 법률 제85호)에 의해 규제를 받는다. ④ 호주 : 1989년에 기존의 무역관행법을 개정하여 무역관행법(國際定期船貨物運送法) 개정법 [ The Trade Practices (International Liner Cargo Shipping) Amendment Act]을 제정하여 컨테이너 定期船海運 여건을 더욱 경쟁적으로 만들었다. 무역관행법의 관할범위는 수출입항로에 취항하는 모두 船社에 미치지만, 船社의 行爲를 규제하는 대부분의 규범은 수출항로에 관한 것이다. ⑤ 유럽연합 : 규제정책은 비교적 자유방임적인 형태를 취하면서 同盟에 대한 독금법 적용을 일괄면제시켜 주고 있다는 점에서 법적 확실성이 보장되어 있다고 볼 수 있으나, 1992년 말부터 본격화된 歐洲運賃同盟(FEFC)과 대서양항로안정화협정(TAA) 등 定期船海運同盟의 競爭制限行爲에 대한 구조위원회의 강력한 규제 움직임은 同盟에 대한 獨禁法의 적용제외의 법적 확실성을 침해하면서 EU의 定期船 競爭政策에 커다란 변화를 예고하고 있다.

확보라고 하는 경쟁억제 요인이 강하게 작용하기 시작해 수익성 개선이라는 공통의 목적에 기반을 둔 船社간 협조체계가 모색되게 된다. 同盟船社와 非同盟船社간의 航路安定化協定이나 컨소시움 등의 각종 合理化協定은 바로 바로 이러한 협조적 과점질서로 이행하는 전단계에 나타나는 현상이라 할 수 있다.[10]

이상을 통해서 볼 때 定期船市場에서는 안정된 과점질서가 회복되고 船社에 적정한 경제적 생존기반이 보증되기까지 현재와 같은 치열한 生存戰略은 오랫동안 지속 될 것으로 예상된다. 문제는 그와 같은 협조적 과점질서가 형성되기까지의 과도기가 얼마나 지속되고, 그 과정에서 船社들이 협조체제에 대해 어떠한 자세를 갖느냐이다. 그러나 제반상황으로 보아 현재의 過當競爭이 금세기 중으로 끝날 것인지 아니면 21세기에 들어서도 당분간 지속될 것인지, 또는 협조체재가 전통적인 동맹기능을 회복할 것인지 아니면 조직력이 보다 완화된 카르텔組織이 될 것인지 등에 대해 현 단계에서 예단하기는 어렵다. 여하튼 현재의 파멸적인 경쟁상황이 길어질수록 過當競爭에서 도태된 限界船社가 속출할 것이며, 이러한 의미에서 船社간 협조체제의 미래는 불투명할 수밖에 없다.[11]

3.1.2. 定期船 海運市場의 變化

해운선사의 國際마케팅의 활동무대인 주요 基幹航路를 中心으로 정기선 시장의 현황을 살펴보면, 國際마케팅을 위한 정기해운선사의 해운 시장진입은 적극적인 반면 定期船市場의 향후 전망은 그리 밝은 것만은 아니다.

주요 기간항로는 태평양항로, 유럽항로, 대서양항로를 들 수 있다. 이들 主要 基幹航路에서의 船舶量은 物動量에 비하여 현재는 물론이고 향후로도 過剩상태가 지속될 것으로 전망되고, 선적률의 향상도 크게 기대하기 어렵다. 따라서 主要 基幹航路에서는 船舶量 過剩으로 인한 船社들의 치열한 집화 競爭과 貨主들의 협상력 강화로 운임수준이 회복되지 못하고 있으며, 定期船社의 비용절감을 위한 經營合理化의 추진에도 불구하고 수익성이 크게 개선될 여지는 별로 없는 것으로 전망된다. 구체적으로 3대 基幹航路의 物動量과 船舶量의 現況 및 향후 전망치를 살펴보면 [표 1]에서 볼 수 있는 바와 같이 1997년까지 供給過剩의 지속이 전망된다.

3대 基幹航路 전체의 1990년 현재 物動量, 수송능력 그리고 선적률을 살펴보면 物動量은 태평양航路 534만TEU, 유럽航路 240만TEU, 대서양航路 250만TEU를 나타내고, 수송능력은 태평양航路 780만TEU,유럽航路 310만TEU, 대서양航路 390만TEU를 나타내 각 航路 모두 선복과잉상태를 나타내고 있다. 각 항로 왕복 평균선적률은 태평양航路 68.5%, 유럽航路 77.4%, 대서양航路 64.1%를 나타내 유럽航路를 제외한 2개 航路는 70%에도 미치지 못하고 있다.

10) 그러나 安定된 협조적 과점질서를 형성하기까지 定期船 海運同盟을 포함하여 새로운 협조체제인 航路安定化協定은 특히 EU로부터의 법적 규제를 차치하더라도 여전히 다음과 같은 구조적인 취약점을 가지고 있다. 즉 ① 협조체제에 참여하는 個別船社들이 협조와 競爭이라는 양면적인 經營戰略을 전개하고 있는바, 시장상황에 따라 협조와 공존의 분위기가 치열한 경쟁분위기로 전환될 가능성이 높다. ② 협조적 과점질서 형성의 필요성을 非同盟船社들이 충분히 인식하지 않고 있어 기존의 航路安定化協定에 의한 협조체제가 가까운 시일 내에 더욱 결속력이 강한 협조체제로 발전할 가능성이 희박하다. ③ 安定化協定 참여선사의 구성상 실효성 있는 안정화대책에 대한 합의도달이 쉽지 않다. ④ 複合運送周旋人(Freight Forwarder) 및 無船舶運送人(NVOCC)과 非同盟船社間의 긴밀한 協力關係도 船社간 협조체제 유지에 적지 않은 영향요인으로 작용한다. 吉光受, 前揭書, pp. 78-81

11) Lloyd's List, *New alliances preferred to carrier discussion deals*, 1996. 2. 27. ; Fairplay, No-one on the bridge : Deregulation sails on unmanned, 1996. 7. 25. 및 吉光受, 前揭書. 참조.

[표 1] 物動量과 輸送능력의 現況 및 전망 (단위 : 만TEU, %)

| 구 분 | | 1990년 | | | 1993년 | | | 1995년 | | | 1997년 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 물동량 | 수송능력 | 선적률 | 물동량 | 수송능력 | 선적률 | 물동량 | 수송능력 | 선적률 | 물동량 | 수송능력 | 선적률 |
| 태평양 | 동향 | 299 | 394 | 75.7 | 325 | 427 | 76.0 | 355 | 451 | 78.7 | 390 | 469 | 83.2 |
| | 서향 | 235 | 386 | 61.0 | 270 | 411 | 65.6 | 280 | 435 | 64.4 | 265 | 453 | 58.5 |
| 유 럽 | 동향 | 94 | 148 | 63.2 | 113 | 208 | 54.2 | 133 | 222 | 59.8 | 158 | 237 | 66.5 |
| | 서향 | 145 | 158 | 91.7 | 168 | 220 | 76.2 | 183 | 234 | 77.9 | 208 | 250 | 82.9 |
| 대서양 | 동향 | 123 | 192 | 64.2 | 140 | 184 | 76.1 | 140 | 201 | 70.0 | 130 | 221 | 58.8 |
| | 서향 | 126 | 194 | 64.7 | 115 | 186 | 62.0 | 140 | 203 | 69.1 | 160 | 218 | 73.5 |

자료 : Drewry Shipping Consultants, *Container Market Profitability to 1997*, 1992.

[표 2] 運賃率과 수익성 現況 및 전망 (운임률 단위 : 달러, 수익 단위 : 연간 백만달러)

| 구 분 | | 1990년 | | | 1993년 | | | 1995년 | | | 1997년 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 운임률 | 수익(1) | 수익(2) | 운임률 | 수익(1) | 수익(2) | 운임률 | 수익(1) | 수익(2) | 운임률 | 수익(1) | 수익(2) |
| 태평양 | 동향 | 1924 | 7.4 | -0.9 | 1950 | 8.2 | -3.6 | 1925 | -1.8 | -14.5 | 2075 | -2.6 | -15.8 |
| | 서향 | 1592 | | | 1650 | | | 1600 | | | 1500 | | |
| 유 럽 | 동향 | 735 | 22 | 8.5 | 675 | -44.4 | -63.7 | 775 | -28.7 | -49.4 | 825 | 6.4 | -15.1 |
| | 서향 | 1600 | | | 1600 | | | 1600 | | | 1725 | | |
| 대서양 | 동향 | 750 | -11.2 | -14.5 | 875 | -17.1 | -21.8 | 850 | -7.9 | -12.8 | 775 | -19.7 | -24.9 |
| | 서향 | 950 | | | 850 | | | 1000 | | | 950 | | |

자료 : Drewry Shipping Consultants, *op. cit.*.
주 : (1)은 기존 컨테이너선 운항시, (2)는 신조 컨테이너 투입시 수익성을 나타냄.

또한 定期船市場에서의 供給過剩에도 불구하고 지속적인 船舶投資가 전망되어 선적률의 개선도 기대하기 어렵다. 따라서 運賃率은 [표 2]과 같이 전체적으로 미미한 증가율을 보이거나 감소하는 추세를 나타낼 것으로 예상된다.

현재까지 定期船社는 치열한 競爭과 낮은 運賃率에 의한 수입감소를 보상하기 위해 대형화된 신조선 運航으로 단위비용절감, 하역장비 현대화로 생산성 향상 등 전체적인 효율성 증대를 통한 비용절감 노력을 경주하였지만 이는 낮은 運賃率 수준을 회복시키지는 못하여 수익성 증대에는 크게 도움이 되지 못하였다. 향후로도 定期船社의 경쟁성 향상은 이러한 방향으로 전개될 것이 전망되어 크게 개선될 전망은 보이지 않는다.

### 3.1.3. 해운기업의 글로벌화

현재 세계는 인간 삶의 모든 면에서 世界化되고 있으며, 해운기업 역시 글로벌화되고 있다. 그러나 일반적인 企業에게 글로벌화는 원료, 부품, 半製品, 最終製品 등의 생산과 販賣를 전세계적으로 統合하고 조정하는 것을 말한다. 즉, 이러한 글로벌 企業은 製品생산과 판매활동이 세계적으로 널리 퍼져 있고, 이들 활동이 밀접하게 연결되어 있다. 이러한 글로벌 企業의 특징을 요약하면 세계의 곳곳에 위치해 있는 企業이 본사의 세계적인 생산과 판매활동의 조망 아래 제품선택, 판매시장 구축 등에 있어서 세계시장을 대상으로 활동을 하면서 다른 地域에서는 그 지역에 뿌리를 내리고 생산요소의 획

득과 販賣市場의 점유 등에서 그 지역의 특성을 최대한 활용하는 기업 형태이며, 이러한 글로벌 기업은 제품생산과 판매활동이 세계적으로 널리 퍼져 있고, 이들 활동이 밀접하게 연결되어 있다.

그러나 國際 定期船海運은 특정항로에서 정해진 운항일정과 공표된 運賃率에 따라 主要港에 기항하는 國際性을 가지고 있기 때문에 일반 제조업에서의 글로벌화와 차이가 있다. 해운기업에서의 글로벌화란 선사가 제공하는 서비스의 지리적 확장 뿐 만 아니라 一貫運送 및 그 부대 서비스를 완벽하게 수행하는 서비스의 질을 제고시키고, 화주들의 수송수요를 최대한 만족시킬 수 있는 서비스 망을 구성하는 등 다양한 영업노선의 확보를 통한 위험의 분산과 규모의 경제를 실현하는 것을 말한다.

定期船社의 글로벌화에 대한 시각은 다소 차이가 있지만[12] 대체로 세계적으로 넓은 서비스망을 구축하여야 하나 반드시 필수적인 요소는 아니며 顧客이 요구하는 부가가치가 높은 서비스를 主要 航路에서 제공하는 것이 글로벌 船社가 되기 위한 기본요건이라 볼 수 있다. 그러나 지리적으로 넓은 서비스망과 부가가치가 높은 서비스 질을 객관적으로 정형화시키는 데에는 한계가 있으며 기술발전이나 定期船 海運環境 변화에 따라 顧客이나 유사한 物流서비스 제공업자가 定期船社를 평가하는 基準도 변화하기 때문에 定期船社의 글로벌화에 대한 정의도 변화되게 마련이다.

드류리 해운컨설턴트(Drewry Shipping Consultants)는 글로벌 船社의 일반적 특성을 틈새시장 船社와 比較하여 글로벌 船社의 특성을 [표 3]과 같은 6개 항목으로 제시하고 있다. 즉 글로벌 船社의 특성은 ① 동서 기간항로에 취항하고, ② 부가가치가 높은 서비스를 제공하며, ③ 물동량 확보에 경영戰略의 초점을 맞추고, ④ 시장에서 강력한 선사의 이미지를 구축하고 있으며, ⑤ 풍부한 자산 즉 선박과 시설, 장비를 보유하고, ⑥ 고도의 기술을 보유하고 있다는 점으로 파악하였다.

[표 3] 글로벌 정기선사의 특성 및 내용

| 특 성 | 주 요 내 용 |
|---|---|
| 동서 기간항로 운항 | 서비스범위 |
| 물동량 확보에 초점 | 시장점유율, 기간항로 외에 탐북항로, 역내서비스 |
| 풍부한 자산 | 선박투자, 수송거점확보, 컨테이너보유 |
| 강력한 이미지 | 서비스빈도, 수송시간, 경영다각화, 고객만족서비스 |
| 부가가치서비스 | 정보시스템 구축, 부가가치서비스 제공 |
| 고도의 기술 | |

자료 : Drewry Shipping Consultants, *op. cit.*

### 3.1.3. 戰略的 提携 그룹의 등장과 해운시장의 재편

1990년대에 들어 주요 경쟁기업간의 국제적인 戰略的 提携가 모든 분야에서 크게 확산되고 있는 가운데, 이미 다양한 相互協助 및 戰略的 提携의 관계를 유지해 오던 세계 정기선 해운분야에서는 1995년 이후 글로벌서비스의 제공을 목표로 한 戰略的 提携가 본격화되면서 해운컨소시움의 새로

12) 定期船社의 글로벌화에 관해서는 정의가 많다. 대표적으로 유럽화주협의회는 "貨主에게 중요한 것은 定期船社가 각 航路에서 제공하는 서비스 수준 그 자체이지 지리적으로 세계적인 서비스망을 구축하고 있는 것만이 의미 있는 것은 아니다"라고 해석하고, 미국에서는 "글로벌 선사(Global Shipping Company)란 전용 이단적 열차(Double Stack Train)를 운영하고, 창고(Warehouse)를 통한 문전 서비스(Door to Door Service)를 제공하고 있는 선사를 말하며, 남 · 북(North/South) 항로에서의 글로벌 선사란 항구에서의 하역작업 통제와 내륙(오지)운송이 가능한 선사"를 말한다. 자세한 내용은 秦炯仁 · 白種實, 前揭書, pp. 9 - 20. 참조.

운 형태로 자리잡고 있다. 이는 주요선사들이 기존의 선대 및 조직으로 貨主들이 요구하는 전세계에 걸친 서비스망을 단시일에 구축하기 위하여 타선사와의 多角的인 提携關係를 확대하면서 나타나는 현상이다. 특히 기업물류의 중요한 부분을 차지하고 있는 해운에 대한 수요도 필연적으로 廣域化 및 綜合化되고 있어서, 컨테이너화물의 해상운송을 담당하는 定期船社 역시 운항서비스의 대상지역을 전세계로 확대하는 동시에 다양한 물류기능을 제공하여 화주인 기업의 요구에 적극 대응할 수밖에 없는 방향으로 전개되고 있다.

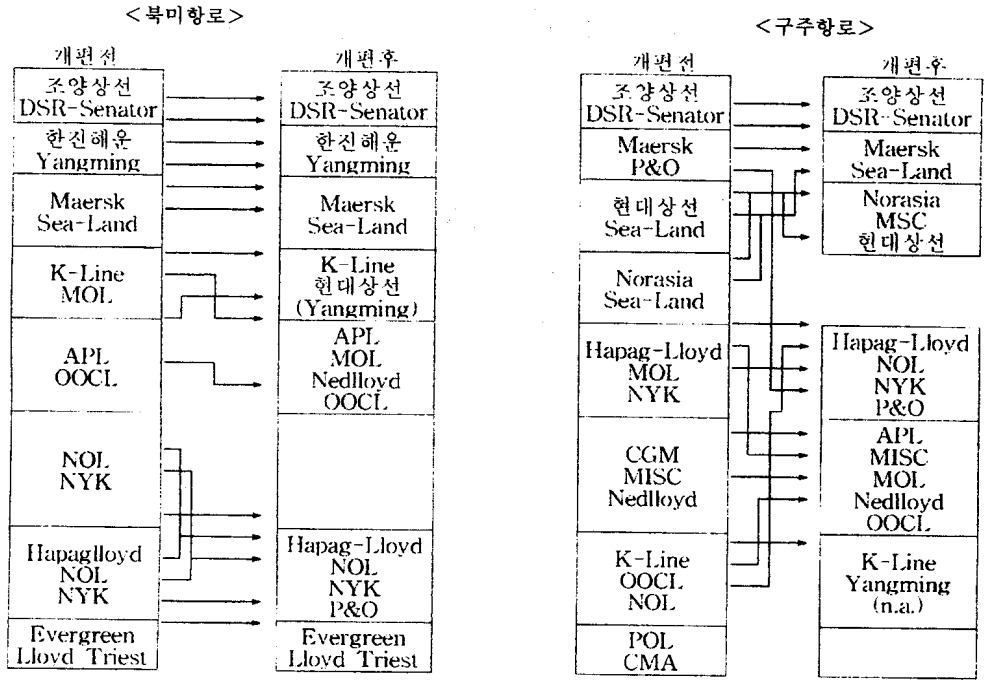
그러나 주요선사들은 기존의 선대 및 조직으로는 단시일에 전세계에 걸친 서비스망을 구축하기가 불가능하기 때문에 타선사와의 戰略的 提携에 의하여 이를 조기에 달성하는 방안을 추진하기 시작한 것이며, 이는 1995년 이후 세계 정기선 해운분야에서 기존의 컨소시움과 다른 새로운 형태로서의 글로벌 얼라이언스(Global Alliance)가 형성되는 계기가 되었다. 이와 같은 선사들의 노력은, 화주들이 요구하는 해운물류망을 구축함에 있어서 추가적인 투자를 최소화하는 한편 비용은 劃期的으로 節減하여 經濟的인 效果를 極大化하며, 단시일에 전세계에 걸친 서비스망을 구축하면서 運航頻度 擴大와 運送時間 短縮의 效果를 거두는 방향으로 추진되고 있다.

한편 船腹貨 서비스 체제의 구축이 提携그룹 단위로 진행되어 감에 따라 競爭 역시 個別 船社간의 경쟁체제에서 그룹간의 競爭으로 전환되어가고 있다. 그룹의 경우 각 회원들은 그룹에 속해 있는 船舶과 시설들을 공동이용함으로써 서비스의 양적 · 질적 수준에서 個別 船社보다 더 유리한 위치를 점하고 있을 뿐만 아니라 서비스의 원가면에서도 상대적 優位에 있다. 물론 제휴그룹에 속하지 않은 個別 船社라 하더라도 그룹에 비견할 만한 선대를 구축할 수 있을 만큼의 자본력을 가지고 있을 경우에는 별개의 문제이다. 그렇지 못할 시는 자신의 규모에 맞게 사업범위를 축소 조정할 수밖에 없다. 즉 제휴그룹에 속하는 船社는 戰略的 提携의 전개에 따라 메가 캐리어(Mega Carrier)로서 세계 主要 航路에 참여가 가능한 반면 참여치 않은 船社는 특정 지역에 特化된 서비스를 제공하는 니치 캐리어(Niche Carrier)로서 또는 피더(Feeder) 船社로서의 역할을 수행할 수밖에 없으며, 나아가서는 도어 투 도어(Door to Door) 서비스 체제의 複合運送人(Multimodal Carrier)이 아닌 종래의 포트 투 포트(Port to Port)를 運送범위로 하는 단순 海上運送人의 위치에 설 수밖에 없다. 市場에서 요구하는 수준의 서비스를 독자적으로 생산할 수 없을 경우 顧客(Customer)은 원하는 서비스를 제공할 수 있는 船社를 선택하기 마련이다.

컨테이너 定期船社들은 그 동안 선사간 공동운항을 비교적 단기적으로 진행해왔으며 특히 항로별로 북미항로, 구주항로 등에서 서로 다른 파트너와 공동운항을 해왔었다. 그러나 1996년 4월 이후 가동된 거대 3개의 컨소시움은 계약기간과 共同運航方式에 있어 이전의 공동운항 보다는 보다 밀접한 戰略的 提携의 형태를 갖고 있다. 그 변화는 [그림 1]과 같이 나타난다. 이들 3대 컨소시움을 진정한 의미의 地球規模의 戰略的 提携 또는 글로벌 제휴라 부를 수 있는 점이 과거에는 항로별로 공동운항 파트너가 각기 달랐으나 이번에는 결성하기로 한 3대 컨소시움 선사들은 세계규모로 廣域, 複數의 航路에서 제휴할 뿐 아니라, 이들 파트너기업끼리 제휴하기로 하는 등 제휴의 강도를 높였기 때문이다.

그리고 이와 같은 장기적인 戰略的 提携로 인해 터미널의 상호이용 등 육상부문의 광범위한 제휴가 수반되는 특징을 갖게 되었다. 종래 단순한 선복 스페이스의 이용에 그치지 않고 內陸運送, 컨테

[그림 1] 북미 및 구주항로의 공동운항 및 제휴체제 개편내용




자료 : 運輸省海上交通局,「日本海運の現況」, 東京 : 日本海事廣報協會, 平成 7年, p. 22.

이너의 相互利用, 船舶共同所有, 情報시스템의 공동개발 등에서도 제휴가 이루어지는 특징을 보이고 있다. 또한 장기적 제휴와 육상부문에서의 제휴로 확대되면서 人的交流의 樣相도 종래 配船擔當部門에 局限되었던 것과는 달리 터미널부문, 정보시스템부문, 컨테이너관리부문, 경리부문 등 광범위한 부문의 인적교류가 불가피하게 되었다.

### 3. 2. 해운기업의 환경분석

海運企業이 마케팅 戰略의 효율성을 높이려면 전체 市場을 구성하는 여러 細分市場(market segments)에 대해 이에 상응하는 戰略을 구사하여야 하며, 經營者는 시장조사의 결과를 분석하고 海運業體의 內部的 環境과 능력을 고려하여 目標市場(target market)을 결정하게된다. 또한 마케팅 활동은 目標市場을 決定하는 海運業體의 經營政策과 마케팅 政策에 따라 구체적으로 決定하게 된다.

또한 目標市場을 決定하는 데 있어서 해운업체는 자체의 능력과 기술 그리고 경험의 정도 등을 고려하고, 세계 경제의 동향, 장 · 단기적인 海運市場 등 내외적 環境을 분석하여 目標市場을 決定하여야 한다. [13]

13) 海運業에 있어서 目標市場의 설정시 유의사항으로는 ① 공간적 구분 (顧客의 지역別 · 국가別 등), ② 市場의 능력 (예 상매출액, 物動量 등), ③ 目標市場의 수 (단수 혹은 복수) 등이 있다.

3.2.1. 글로벌 선사와 틈새시장 선사의 구분

市場細分化 戰略에는 集中戰略과 差別化 戰略이 있다. 集中戰略은 하나의 細分市場을 선택하여 企業의 마케팅 戰略을 하나의 細分市場에 집중시키는 戰略이다. 差別化 戰略은 두개 이상의 細分市場을 선택하여 각 細分市場別로 상이한 마케팅 戰略을 실행하는 戰略이다. 集中戰略은 보통 市場규모가 큰 市場을 대상으로 하나 소규모의 企業이 강력한 競爭者가 市場을 지배하는 市場의 틈새에 진입할 경우에는 市場의 규모가 작은 細分市場에 대한 集中戰略도 효과적일 수 있다. 해운기업에서는 참여하고자 하는 해운시장의 성격을 명확히 할 필요가 있다. 즉, 해운기업의 국제경영을 위해서 자사가 속해있는 위치를 정확히 파악해야 한다. 그 중에서도 우선 중요한 것은 속해있는 선사가 글로벌 선사인가 아니면 틈새시장 선사인가를 구분하는 것이 중요하며, 이에 의하여 마케팅 戰略이 변해질 수 있다.

글로벌 船社가 제공하는 서비스는 船社別로 다양하여, 어떠한 특정한 모형을 글로벌 船社의 전형으로 제시하기는 어렵다. 그러나 제공하는 서비스의 정도나 형태에서의 차이는 있을지라도 글로벌 船社가 공통적으로 가지고 있는 특징을 구분해 볼 수는 있다. 즉, ① 이들 船社는 세계의 主要 3대 東西航路 중 모두 또는 일부에 취항하고 있으며, ② 비교적 점유율이 뚜렷하여 市場에서 주도적인 역할들을 담당하고 있으며, ③ 國際複合一貫運送서비스 내지 국제종합물류에 관한 서비스를 部門別로 당당하고 있다는 것이다.[14]

글로벌 선사는 제공하는 서비스의 규모와 질에 의하여 글로벌 船社 또는 政策運航 船社로 분류될 수 있다. [표 4]에서는 글로벌 船社와 틈새시장 船社의 특징과 현황을 比較하였다.

3.2.2. 우리나라 해운기업의 우량성에 의한 포지셔닝

고객의 認知構造 속에 자사제품을 원하는 위치에 부각시키려는 노력의 일체를 포지셔닝 戰略[15]이라 하는데 전략적 대안으로는 제품의 특징이나 고객이 얻는 편익, 가격 대비 품질, 사용 또는 응용부문, 사용자 또는 사용자의 사회적 신분, 제품군, 문화적인 상징물, 경쟁자 등을 통하여 포지셔닝 戰略을 실현할 수 있는데,[16]

본 연구에서는 우리나라의 해운기업의 포지셔닝을 多次元尺度法 (Multi Dimensional Scaling : MDS)를 이용하여 분석하였다.[17]

---

14) 이들 船社의 航路 서비스에서 두드러지는 특징은 이들은 主要 航路에서 거점항만(Hub - Ports 내지 Load Center)을 거점으로 한 幹線運航에 치중하며 이를 中心으로 域內 支線運航과 Feeder Service를 운행한다는 것이다. 즉 基幹航路에서 거점항만 中心의 운영과 환적운영의 체제로 바뀌면서 생산성의 증가가 기항 항만수의 감소, 운항시간의 최소화로 실현되어 이른바 허브 앤 스포크(Hub & Spoke) 개념의 운영이 國際的으로도 실현되고 있는 것이다. 이에 따라 항만들은 거점항만으로서의 경쟁성을 확보하기 위해 기간시설의 개량은 물론 환적시설을 늘리는 등 母船의 기항유치를 위해 노력하고 있다. 글로벌리제이션 戰略 도입으로 이러한 변화를 가져온 船社 중의 하나가 네들로이드(Nedlloyd)로서 基幹航路 運航형태의 변경과 플로우마스터(Flowmaster) 프로그램에 의한 物流서비스 제공을 들 수 있다.

15) David A. Aaker and John G. Myers, *Advertising Management, 3rd ed.* New Jersey : Prentice - Hall, 1987, pp. 124 - 126.

16) 포지셔닝 戰略은 競爭製品의 확정, 경쟁제품에 대한 顧客들의 지각, 競爭者의 포지션, 고객 분석, 포지션 선택, 포지션의 모니터링 등의 단계를 거쳐 이루어진다. 또한 회귀분석, 요인분석, 다차원척도법 등 시장조사 기법을 활용하여 포지셔닝을 決定하는 데 도움이 되는 기초자료를 확보할 수 있다. David A. Aaker and John G. Myers, *op.cit.* , pp. 126 - 132.

17) 본 연구에서 사용한 방법인 MDS는 소비자조사 및 마케팅 분석에 있어 가장 매력적으로 이용될 수 있는 분석도구 중의 하나로 주로 포지셔닝맵 (positioning map), 知覺圖 (perceptional map)를 작성하는데 유용한 도구이다.

[표 4] 글로벌 船社와 틈새시장 船社의 특징과 現況

| 1975년 | | | 1991년 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 글로벌 선사 | 틈새시장선사 | 틈새시장 | 글로벌 선사 | 틈새시장선사 | 틈새시장 |
| ACL | ACT(A) | Reefer | ACL | ABC | Con - bulk |
| APL | HSDG | Reefer | APL | ACT(A) | Reefer |
| CGM | Matson | Hawaii | Cho Yang | Wilhelmsen | Ro - Ro |
| Hapag - Lloyd | NOL | SE Asia | CGM | CMB | N - S trades |
| K - Line | Scan Austral | Ro - Ro | Evergreen | Contship | Various |
| Maersk | UKWAL | W. Africa | Hanjin | Cosco | PRC |
| Mitsui OSK | | | Hapag - Lloyd | Delmas | N - S trades |
| Nedlloyd | | | K - Line | HSDG | Reefer |
| NYK | | | Maersk | Hyundai | Far East |
| OOCL | | | Mitsui | Matson | Hawaii |
| P&OCL | | | Nedlloyd | MISC | SE Asia |
| Sea - Land | | | NOL | Senator | Various |
| Seatrain | | | NYK | UKWAL | RTW |
| US Lines | | | OOCL | | port - port |
| Y - S Line | | | P&OCL | | W. Africa |
| Zim | | | Sea - Land | | |
| | | | Yangming | | |
| | | | Zim | | |
| 글로벌 선사의 특징 | | | 틈새운항 선사의 특징 | | |
| 동 -서 교역<br>강한 기업의 이미지<br>부가가치 서비스 제공<br>물량 위주<br>자산풍부<br>高技術 | | | 남 -북 교역<br>낮은 위치(profile)<br>특수시장<br>운임시장 | | |

자료 : 秦炯仁 · 白種寶,「外國 主要 定期船社의 Globalization 經營戰略 硏究」, 海運産業硏究院, 1993, pp. 78 - 79.

[표 5] 해운기업의 우량성 지표 및 특성벡터와의 상관관계

| 우량성 지표 | 명명 | 내 용 | 기준 | 상관관계 |
|---|---|---|---|---|
| 수익성 | D | 1996년도 총자본영업이익률 | 높을수록 양호 | 0.7216 |
| | E | 1995년도 총자본영업이익률 | 높을수록 양호 | 0.5426 |
| | F | 자기자본경상이익률 | 높을수록 양호 | 0.9802 |
| | G | 납입자본이익률 | 높을수록 양호 | 0.9701 |
| | H | 매출액 순이익률 | 높을수록 양호 | 0.9799 |
| 안정성 | I | 자기자본비율 | 높을수록 양호 | 0.6277 |
| | J | 고정장기적합률 | 높을수록 양호 | 0.9009 |
| | K | 유동비율 | 높을수록 양호 | 0.8465 |
| | L | 자본장비율 | 높을수록 양호 | 0.6647 |
| 규모 및 활동성 | M | 매출액 | 높을수록 양호 | 0.7876 |
| | N | 임원 및 종업원 총급여액 | 높을수록 양호 | 0.8965 |
| | O | 매출채권회전율 | 높을수록 양호 | 0.8812 |
| | 제외 | 총자산 | 높을수록 양호 | |
| | 제외 | 총자본회전율 | 높을수록 양호 | |
| 성장성 | P | 1996년도 매출액신장율 | 높을수록 양호 | 0.7345 |
| | Q | 1995년도 매출액신장율 | 높을수록 양호 | 0.6582 |
| | R | 고정자산신장율 | 높을수록 양호 | 0.7492 |
| | 제외 | 총자산신장률 | 높을수록 양호 | |
| | 제외 | 자기자본신장률 | 높을수록 양호 | |

하지만 제약된 내용이 많아 한국선주협회에 가입한 31개 원양해운선사 중에서 자료의 확인이 가능한 20개 선사를 분석하였는데, 분석된 해운기업의 재무성과에 대한 논의는 제한하기로 한다.[18]

본 연구에 있어서 [표 5]와 같이 우리나라 해운기업의 경영성과 지표인 수익성 (5개 속성), 안정성 (4개 속성), 규모 및 활동성 (3개 속성), 성장성 (3개 속성)을 분석하였다. 총 평가속성수는 19개이며 요인추출을 위해 주성분분석 (principle factor analysis)을 이용하여 14개의 속성을 선택하였다. 단, 요인분석의 주목적은 MDS가 2차원으로 포지셔닝 맵을 구성할 수 있기 때문에 이용하였다. 그러나 19개의 평가속성이 경영성과 지표로 묶이는 가를 확인하거나 혹은 19개의 평가속성의 수를 줄이기 위해 실시한 것은 아니다.[19] 본 연구를 위해 사용한 모형의 타당성을 구성하기 위한 S - 스트레스(S - stress)는 0.00359이며, 모형의 적합도지수(RSQ)도 0.99998로서 모형이 적합하였다.[20] 분석한 해운기업의 포지셔닝 좌표값은 [표 6]과 같다.

[표 6] 해운기업의 포지셔닝 좌표값

| 사례기업 | 1차원값 | 2차원값 |
|---|---|---|
| case 1 | .6041 | .0379 |
| case 2 | .4611 | .0850 |
| case 3 | .7474 | .0290 |
| case 4 | .6766 | .0500 |
| case 5 | .8040 | .0149 |
| case 6 | -.0426 | -.0336 |
| case 7 | .6314 | .0576 |
| case 8 | .8372 | -.0699 |
| case 9 | .4386 | .0352 |
| case10 | -2.5895 | .0015 |
| case11 | .8088 | -.0332 |
| case12 | -1.0971 | .0395 |
| case13 | -.4084 | .0349 |
| case14 | .7594 | -.0342 |
| case15 | -5.0305 | -.0417 |
| case16 | .7514 | -.0341 |
| case17 | .1455 | .0552 |
| case18 | .6747 | .0508 |
| case19 | .8333 | -.2832 |
| case20 | -.0054 | .0381 |

또한 MDS를 이용한 포지셔닝 분석에서 우리나라 해운기업의 위치를 기하학적인 공간상에 표시할 수 있다. 한편 도표상의 축이 함축하는 의미를 갖고 있기 때문에 각 해운기업과 우량속성간의 관계를 구체적으로 파악하기 위해 PROFIT (Property Fitting Analysis)[21] 를 이용하여 해운기업의 포지셔닝과 속성벡터의 위치도를 [그림 2]와 같이 파악하였다.

[그림 2]의 위치도를 보면 차원1은 규모 및 활동성 (매출채권회전율, 매출액, 총급여)와 성장성 (고정자산신장률)의 속성이 근접해 있어 활동성과 성장성 (고정자산신장률 측면)의 축으로 판단된다. 또한 차원2는 수익성 (자기자본경상이익률, 매출액 수익률)과 성장성 (1996년도 매출액 신장률)의 축으로 판단된다.

구체적으로 예를 든다면 해운기업의 case3, 5 해운기

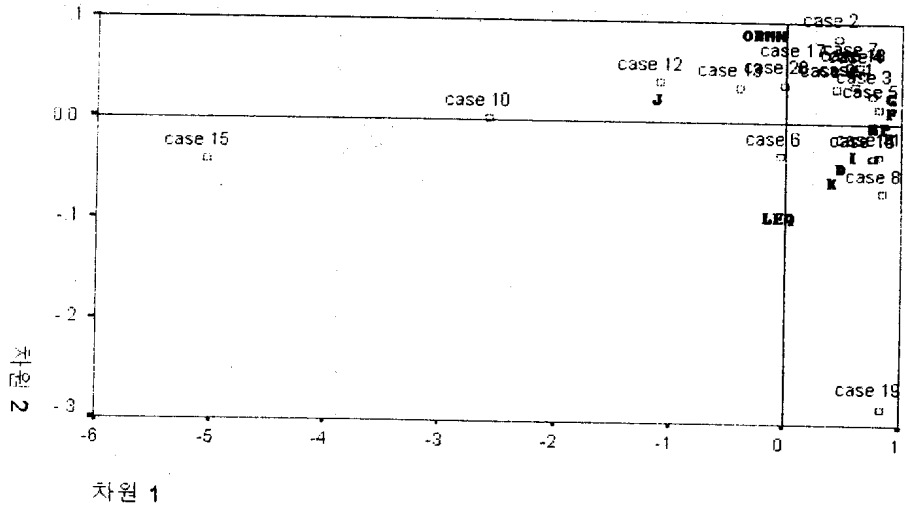
18) 본 연구를 위해 사용된 자료는 한국선주협회의 자료 (1996년도 한국외항해운업경영분석, 1997), 대한상공회의소의 자료 (1996년도 기업재무구조분석, 1997) 및 한국생산성협회의 자료 (1996년도 상장기업 부가가치 분석, 1997)와 면접조사를 통한 자료를 이용하였다.

19) 다차원척도법을 이용하여 포지셔닝 맵을 구성할 때 코리와 비야 (Kohli and Vijay, 1991)는 시뮬레이션을 통해 적어도 8개 이상의 평가대상이 있어야 우수한 2차원의 포지셔닝 맵을 작성할 수 있다고 밝혔고, 그후 그린과 윈드 (Green and Wind, 1973)에 의해 최소한의 평가대상의 수는 차원수의 3배 이상이 되어야 하는 것으로 알려져 있다. 특히 차원의 수를 결정할 때 차원의 수가 늘어날수록 포지셔닝의 정확도가 높은 것은 사실이나, 3차원 이상으로 할 경우 사람의 두뇌로 구상하는 것이 어렵고 또한 MDS에서도 분석하는 것이 힘들기 때문에 2차원으로 분석하였다. Green, P. E. and Y. Wind, *Multiattribute Decision in Marketing : A Measurement approach*, Hinsdale, Ill. : The Dryden Press, 1973. ; Kohli, Rajeev and Mahajan, Vijay, "A Reservation - Price Model Optimal Pricing of Multiattribute Products in Conjoint Analysis", *Journal of Marketing Research*, August, 1991, pp. 347 - 354. ; 이성근 · 배수현 · 김준환,「다차원척도와 컨조인트 분석」, 서울 : 데이터리서치, 1994.

20) 스트레스 값은 모형의 적합정도를 나타내는데 일반적으로 0.5이하이면 좋음, 0.025이하이면 매우 좋음, 0일 경우 완벽하다.

21) PROFIT는 독립적으로 결정된 물리적 속성을 평가대상공간에 결합시키기 위하여 사용되며, MDS에서 구해진 포지셔닝 값은 변하지 않는다. 이성근 · 배수현 · 김준환, 前揭書, pp. 37 - 54.

[그림 2] PROFIT를 이용한 해운기업의 포지셔닝과 속성벡터




업의 경우 자기자본경상이익률 (F : 수익성)의 속성을 강하게 지니고 있으며, case14, 16 해운기업은 자기자본 안정성 (I : 안정성), 매출액 순이익률(H : 수익성), 1996년도 매출액신장률 (P : 성장성)의 속성이 강하다는 것을 알 수 있다. 또한 case12 해운기업의 경우 고정자기적합률(J : 안정성)과 근접한 것으로 보아 낮을수록 유리한 고정장기적합률 (안정성)이 타 기업에 비해 열위에 있는 것으로 판단된다. 그리고 우리나라의 해운기업은 case7, 8, 4, 1, 2, 17 해운기업처럼 상당수가 비슷한 환경에 놓여있음을 알 수 있다.

본 연구의 분석모델이 재무제표분석을 기초로 분석기업을 평가하였기 때문에 우리나라 해운기업의 정확한 실체를 파악하기에는 만족스럽지 않은 점[22] 도 있지만 경쟁상황하에서 객관적인 자료로 의해 분석된 해운기업의 속성은 포지셔닝에 많은 도움을 줄 수 있다.

### 3.2.3. 우리나라 해운기업의 성장 -점유율 구조 포지셔닝

우리나라 해운기업의 BCG (Boston Consulting Group) 메트릭스를 보면 해운기업의 성장 -점유율 메트릭스(growth－share matrix)에 따라 분류할 수 있다.[23] [그림 3]은 일반적인 BCG 메트릭스

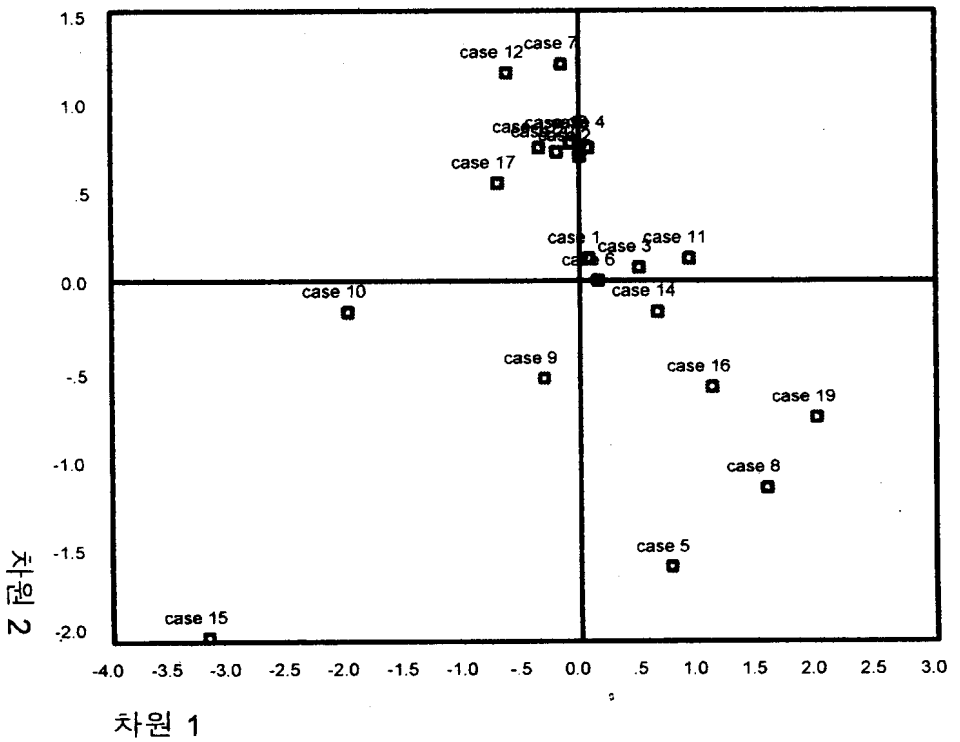
[그림 3] BCG 메트릭스[24]

| 시장성장률 | 시장점유율 | 저 | 고 |
|---|---|---|---|
| 고 | | Question Mark | Star |
| 저 | | Dog | Cash Cow |

22) 즉, 재무제표는 관습적인 회계절차에 의해 작성되는 것이므로 기업의 재무상태를 있는 그대로 진실되고 정확하게 표시하고 있지 않으며, 재무재표에 표시된 수치는 화폐가치 편동에 따라 정확하게 수정되지 못하고 있기 때문에 화폐가치의 변동적 요소가 배제되어 있다. 또한 기업의 경영성과에 큰 영향을 주는 요소 중 수치적으로 파악할 수 없는 것이 많다.

23) Philip Kotler and Gray Armstrong, *Principles of Marketing, 5th. ed.*, N. J. : Prentice－Hall Inc., 1991. pp. 32－34.

[그림 4] 해운기업의 성장 - 점유율 메트릭스




해운기업의 성장 -점유율 메트릭스를 보면 우선 각 차원은 시장성장률과 시장점유율로 구성이 된다. 즉 차원 2의 시장성장률은 시장의 매력성에 대한 측정치를 제공하고, 차원 1의 상대적 시장점유율은 시장에 있어서 자사의 강점의 측정치를 제공하는데, 본 성장 -점유율 메트릭스의 분석모델은 면접자의 자료 즉, 심리적 상태의 자료를 사용하여 MDS에 의거 작성되었다.[25]

한편 [그림 4]와 같은 메트리스를 살펴보면 다음과 같다. 즉, ① case 15의 해운기업의 경우 저성장, 저점유율을 가지고 있다. 이 해운기업은 현상유지를 창출할 현금정도는 창출할 수 있으나, 보다 큰 현금원천이 될 전망은 없다. (Dog에 해당) ② case 5, 8, 9, 16,의 해운기업은 기존의 시장에 있어 점유율은 높으나 낮은 성장성을 보이고 있다. 즉 재투자할 필요성이 있다. (Cash Cow에 해당) ③ 많은 군집을 이루고 있는 case 1, 6, 3, 11, 14의 해운기업의 경우 고성장성을 보이고 있으며 보통의 시장점유율을 보이고 있다. 이들 성장은 Cash Cow로 이동하게 되어 있다. (Star에 해당) ④ case 12, 7의 경우 높은 성장률을 갖고 있으나 시장점유율은 낮은 상태에 해당하는데 시장점유율을 높이는 노력을 하여야 할 것이다. 전반적으로 볼 경우 case4, 2, 20, 13, 17 등이 모여있는 우리나라의 해운기업은 비교적 높

24) 각 영역의 의미는 간단히 다음과 같이 나타낼 수 있다. ① Question Mark : 시장점유율 유지하기 위해 많은 현금이 필요하다. ② Star : 고성장에 필요한 엄청난 투자가 요청되기도 한다. ③ Dog : 현상유지는 가능하나 보다 큰 자금원천이 될 전망은 없다. ④ Cash Cow : 신규사업을 위한 투자가 덜 필요하다. 상세한 내용은 Philip Kotler and Gray Armstrong, *Principles of Marketing Management, 5th. ed.*, N. J. : Prentice - Hall Inc., 1991, pp. 32 - 34. 참조.

25) 전술한 "해운기업의 우량성에 의한 포지셔닝"과 같은 좌표값과 속성벡터의 의미는 중요성이 떨어진다. 그러나 1차적 자료는 실체파악에 중요한 단서를 제공할 수 있는 근거가 된다. 채서일, 「마케팅 조사론」, 서울 : 학현사, 1997, pp. 143 - 171.

할 것이다. 전반적으로 볼 경우 case4, 2, 20, 13, 17 등이 모여있는 우리나라의 해운기업은 비교적 높은 성장률을 보이고 있으나 점유율은 낮은 상태이다. (Star와 Question Mark의 중간에 해당)

## 4. 마케팅 믹스 전략

### 4. 1. 가격전략

價格은 재화나 서비스財의 가치를 화폐로 표시한 금액을 말한다. 價格은 그 상품이나 서비스財에 대한 요구수준에 영향을 미칠 뿐만 아니라 소비자에게 서비스 企業이 무엇을 販賣하고 있는가에 대한 指針이기도 하다. 그래서 價格도 서비스財가 무형적이고 소비자는 그 서비스財에 대한 그의 예상을 형성하기 위해 실마리에 존재하므로 어느 정도 상품을 규정하게 된다.[26] 따라서 마케팅 믹스 중 價格은 製品과 함께 매우 중요한 위치를 점하고 있다. 또한 해운기업의 국제가격마케팅 믹스는 비용우위전략을 구사하는 것으로 간주할 수 있다.

#### 4.1.1. 선대의 경제화

일반적으로 船舶의 대형화는 선비와 運航費를 절감시켜 생산성을 제고시킨다. 우리나라에서도 많은 노후 船舶과 성능이 떨어지는 船舶들을 경제적인 해체계획에 따라 해체하고 있다. 船舶의 대형화와 함께 船舶의 고속화도 추진되고 있다. 船舶의 대형화와 고속화는 해당 航路의 物動量과 수요를 먼저 정확히 예측하고 분석한 후에 決定하여야 한다. 컨테이너 선대에서 4,200 TEU 급의 초대형 컨테이너선이 發注됨으로써 컨테이너의 정기항로가 대형선에 지배되는 계기가 되었다. 선대의 대형화는 반드시 에너지 절약이나 선원수의 감축 등에 의한 경제선대로의 對替이어야 한다. 國際競爭力을 높이고 價格(運賃)을 낮추기 위해서는 선대의 경제화가 시급하다.

#### 4.1.2. 운임수준의 안정 (항로안정화협정)

定期船社에서 船社의 권익보호를 위해 존재해 왔던 同盟은 미국, EU에서의 화주권익보호에 우선을 둔 규제政策강화로 그 기능이 약화되었다. 그러나 치열한 競爭市場에서 運賃率 확보를 위한 同盟은 여전히 존재하며 南北航路 등에서는 同盟이 건재하고 3대 基幹航路에서는 同盟/非同盟船社가 船舶量 運賃수준의 安定化를 위한 航路安定化協定(태평양 : TSA, 대서양 : TAA, 유럽 : EATA 등)이 1989 - 92년에 걸쳐 결성하여 선박량 감축과 운임회복을 위한 노력을 계속하고 있다. 同盟이나 協定에 참여하는 船社는 船舶量 감축과 運賃率 협의를 통해 수익성 향상에 노력하고 안정적인 서비스를 제공하고 非同盟/非協定船社는 저운임을 무기로 자유로운 경영활동을 수행하고 있다.[27]

#### 4.1.3. 자산의 효율적 이용

---

26) Barrad H. Booms and Mary J. Bitmer, Marketing strategies and organization structures for Service Firms, *Marketing of Service*, James H. Donnelly and William R. George eds, 1981, p. 49.

27) 일본, 유럽선사는 협정에 참여하는 경향이 강하고 미국선사도 주요항로(APL : 태평양, Sea - Land : 태평양, 대서양)의 협정에 참여하고 있으며 국적정기선사도 태평양과 유럽항로의 협정에 참여하고 있다. (조양상선의 경우 TSA에 가입하지 않음)

업자활용을 추진하고 있다. 定期船海運은 하드웨어(컨테이너선, 항만, 장비, 시설 등) 뿐 아니라 소프트웨어(정보시스템, 서비스질), 휴먼웨어에도 많은 投資가 필요하다. 특히 定期船社는 1980년대에 北美에서의 複合運送(DST, 부가가치서비스), 아시아 域內서비스, 그리고 유럽에서의 포워딩, 內陸運送, 창고 및 배송과 같은 서비스에 대해 집중적인 投資가 필요하게 되었다. 그러나 1980년대 말과 1990년대 초에 걸쳐 定期船社의 수익성은 더욱 악화되었고 따라서 미국, 유럽船社들은 정보시스템 분야와 대형 컨테이너선 건조에는 자본투자를 계속하는 한편 불필요하거나 노후된 선박, 컨테이너, 장비시설의 매각과 반환 등 經營合理化를 추구하고 있다.

많은 定期船社들이 막대한 자본투자에 비해 수익실현에 어려움을 겪으면서 투자규모 축소를 위한 經營合理化를 추구하고 있으며 향후로도 지속적으로 추진할 것으로 예상되지만 첫째, 자산공동활용이 주로 船舶에만 국한되고 內陸部門은 個別船社위주로 운영되는 경우가 많고, 둘째, 부분적으로만 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 운용할 수는 있으나 비상시 자산운용에 어려움이 많고 비용이 증가하는 경우도 발생하게 된다.

최근에는 많은 선사들이 컨테이너를 확보하는데 있어서 가능하면 컨테이너를 직접구입하는데 따르는 자본비의 부담을 줄이고 컨테이너 在庫管理, 再配置, 維持 · 補修에 따르는 각종 비용을 절감하기 위하여 다소 높은 비용을 감수하면서도 리스컨테이너의 이용을 확대하고 있다.[28]

#### 4.1.4. 최적운임의 결정

運賃의 일반적인 형태에는 ① 지급시기에 의한 분류시 선급운임과 후급운임이 있고, ② 運送의 완성정도에 따라 전액운임(full freight), 비율운임(freight rate)과 ③ 선내하역비의 부담력에 의한 분류로는 벌쓰텀(Berth Term) 또는 라이너텀(Liner Term) 과 FIO, FI, FO, FD 등이 있다. 定期船 海運同盟에서의 運賃決定은 적어도 최대비용을 지출한 企業이 그 費用을 부담할 수 있는 수준에서 決定된다. 運賃率 수준이 貨物의 수송부담 능력을 넘어서며 최대비용을 지불한 同盟선은 運送을 포기할 것이다. 그러므로 同盟내 個別企業은 자기의 수송능력에 의하여 정상이윤 또는 초과이윤을 얻는다.

定期船 海運船社가 적취율을 높이고 國際競爭力을 높이기 위해서는 먼저 價格競爭에서 유리한 고지를 점령해야 한다. 價格競爭에 이기기 위해서는 기업내, 기업외적 여건과 經營政策 및 마케팅 目標에 맞춰서 최적운임을 決定하게 된다. 항로별, 항차별 최적운임은 CVP 분석(Cost Volume Profit Relationship Analysis)에 의해 損益分枝點(Break Even Point) 이상에서 決定하게 된다.

#### 4.1.5. 경영합리화와 경영혁신 추진

오늘날 定期船市場에서는 서비스 강화와 시장점유율 擴大를 위해 의욕적으로 投資하는 것과 수익

28) 1992년말 아시아/구주항로 운항선사들의 리스컨테이너 보유비율은 평균 26.7%이며, 항로내에서 가장 높은 비율로 리스컨테이너를 확보하고 있는 선사는 독일의 DSR/Senator사(78.9%), 영국의 이글(Eagle)사(77.2%), 및 프랑스의 CMA사(73.7%) 등이고, 대만의 에버그린(Evergreen)사, 덴마크의 머스크사, 독일의 하파그로이드사, 프랑스의 CGM사 및 네델란드의 네들로이드사는 리스컨테이너를 전혀 이용하지 않고 있다. 한편, 우리나라 선사들의 리스컨테이너 보유비율은 현대상선이 26.4%, 한진해운이 13.4%, 그리고 조양상선이 3.6%으로 평균 13.3%에 불과한 실정이다.

오늘날 定期船市場에서는 서비스 강화와 시장점유율 擴大를 위해 의욕적으로 投資하는 것과 수익성 향상을 위해 재무구조를 개선하는 것이 별개의 문제가 되고 있다. 이는 기존의 정책이 長期적으로 안정적인 투자수익을 얻을 수 없는 시장상황에 직면함으로써 船社들의 추가적인 投資나 혁신투자를 어렵게 하기 때문이다.[29]

대부분의 船社들이 운임수입(매출액)을 확대·유지하기보다는 원가관리, 즉 원가절감에 중점을 두게 된 것은 당연한 귀결이다. 더욱이 최근 수년동안 戰略的 提携에 의한 공동운항의 확대추세는 원가상승에 따른 수익성 악화가 심각한 수준에 이르렀다는 定期船社들의 위기감을 반영한 것이라 할 수 있다.

따라서 최근들어 주요 대형선사들이 원가절감, 자산이용율의 극대화, 재무구조 개선, 수익성 제고 등을 위해 經營合理化 내지 경영혁신을 적극 추진하고 있는 것은 대형선사라 할지라도 현재와 같은 경영환경조건 하에서 수익성 보전과 투자위험 부담은 물론 심지어 기업을 존속·발전시키기 어렵다는 인식에 기초하고 있다.[30]

외국의 主要 定期船社들은 1990년대 들어 더욱 악화되는 經營環境조건에 대응하여 全社적인 經營合理化 내지 경영혁신 프로젝트를 지속적으로 추진함으로써 상당한 成果를 올리고 있다. 이에 반해 우리나라 國籍船社들은 여전히 經營合理化 내지 경영혁신 프로젝트를 단편적·단속적·형식적으로 추진함으로써 전사적 호응은 물론 뚜렷한 成果를 거두지 못하고 있는 것으로 알려지고 있다.

### 4.2. 제품전략

효율적인 戰略은 조직의 특성을 반영하는 현실성이 있어야 한다. 그러기 위해서는 전반적인 戰略을 수립하기 이전에 조직의 능력과 市場環境에 대한 면밀한 분석이 선행되어야 한다 또한 戰略的 目標는 成果에 대한 평가가 가능하도록 최대한 계량화하여야 한다. 市場의 정의 과정을 통하여 市場 細分化 및 포지셔닝 戰略 등 企業의 전반적인 戰略이 수립되면 이에 부응하는 製品戰略을 수립하여야

29) 대형 經濟船을 투입하여 단위당 運送原價를 낮춤으로써 運賃을 인하하여 시장점유율을 높일 수 있더라도 그 결과는 大量의 貨物을 미미한 수익률, 예컨대 1 - 2%의 이익만을 남기고 運送할 수밖에 없게 되었다. 역으로 타선사에 비해 우수한 서비스를 제공하고 있다고 판단하여 상대적으로 높은 運賃을 제시할 경우 해당선사의 집화력은 즉각 감퇴되어 채산성 악화에 직면하게 될 것이다.

30) 미국선사 APL은 船舶은 물론 터미널과 육상부문에서의 經營合理化를 위해 他船社와의 협조체제를 더욱 강화하는 한편 對顧客 서비스 향상, 업무처리절차의 간소화, 비용절감을 위한 오더 싸이클 프로젝트(Order Cycle Project) 등의 리엔지니어링(Reengineering) 프로그램을 적극 추진하고 있다. 日本郵船, 「APC, 従業員の消滅計劃を打ち出す」, 調査月報, 1995, 1/2, pp. 101 - 103. ; *Containerisation International*, APL all - out re - engineering, February 1995, p. 7. ; *World Wide Shipping*, APL : Selling Newbuilding, February / March 1995, pp. 64 - 66. 그 동안 리엔지니어링을 위해 사업처리절차개선팀(Process Improvement Teams ; PITs)을 가동하여 생산성 향상과 費用절감 등 커다란 成果를 거둔 Sea - Land 는 현재 동태적 수익관리시스템(Dynamic Yield Management System ; DYMS)을 활용하여 자산활용의 최적화를 도모하고 있다. *Containerisation International*, Sea - Land's Computer Wars, August 1995, pp. 50 - 51. 日本船社들도 定期船市場에서의 소위 Mega - Competition(大戰爭)에 대비하여 외국대리점을 자영체제로 전환하는 한편 리엔지니어링 등 경영혁신 운동을 적극 전개하면서 조직의 슬림화, 사업구조정비, 코스트합리화와 영업력 강화 등을 통해 臨戰體制를 정비하고 있다. 日本海事新聞, 日本郵船 : 管理部門をスリム化へ, 1995. 12. 20. p. 1. ; 日本海事新聞, 商船三井 : 定船部門を改編, 1995. 3. 20. p. 1. ; 日本海事新聞, 商船三井 : 定航組織を改編, 1995. 4. 4, p. 1. 특히 MOL사는 1994년 9월에 시작한 경영개혁 프로젝트인 "創造的 改革 90's (MOL's Creative & Aggressive Redesigning ; MOCAR 90's)"의 제1단계를 성공적으로 추진한 데 이어 1996년 9월 30일에는 동 개혁 프로젝트의 제2단계인 MORE 21 (MOL Redesigning for 21)의 추진계획을 발표하였다. 日本海事新聞, 「商船三井の創造的改革90 : フェーズⅡがスタート」, 1996. 10. 1, p. 1 및 日本海事新聞, 「創造的改革フェーズⅡ :

4.2.1. 최적항로의 선정

海運業에서 가장 대표적인 製品으로 인식할 수 있는 대상은 航路라 할 수 있다. 定期船의 경우 航路가 일단 決定되면 용이하게 변경시킬 수 없게 되기 때문에 처음 航路를 개설 할 때는 충분한 검토가 있어야 한다. 해당항구와 항만의 시설 및 物流시스템 및 제반 여건을 고려하여 航路 및 기항지, 운항에 대한 경제성과 수익성을 검토하여 운항을 계속할 것인가 혹은 다른 지역으로 변경할 것인가 등을 決定하여야 한다. 적정항로를 결정하는 것은 경제성과 수익성을 높이기 위한 海運業의 製品戰略에서 가장 중요하고 다른 것보다 먼저 고려되어져야 한다.

4.2.2. 고품질 서비스의 제공

海運企業의 글로벌리제이션 經營戰略은 기본적으로 고품질 Service 제공전략이라고 할 수 있다. 고품질 서비스의 제공이라는 것은 海運企業이 貨主의 서비스 요구에 잘 부응하는 것을 말한다.

현대의 이러한 서비스 요구의 부응은 그 성질상 서비스의 세계화 실현, 즉 세계 어느 곳이나 특정 화주가 요구하는 곳이라면 다양하게 서비스를 제공할 수 있는 것을 말한다. 이는 기업의 활동이 세계화되어 생산과 판매망 · 유통망이 세계적으로 광범위하게, 복잡하게 얽혀 있어 輸送서비스, 流通서비스의 요구도 전 세계적으로 다양하고 복잡하게 얽혀 있으므로 海運船社는 貨主의 이와 같은 다양하고 복잡한 서비스의 요구에 제대로 부응할 수 있어야 함을 말한다. 이와 같은 서비스 요구는 One - Stop - Shipping이라고도 표현된다. 또한 貨主의 運送業者에 대한 요구는 단순히 특정 구간에 대한 수송 욕구뿐만 아니라 도어 투 도어(Door - to - Door) 수송요구, 또 나아가서 관련된 유통업무 서비스까지 관련된 로지스틱스 서비스 요구를 포함한다.[31]

현재 해운선사들이 제공하는 부가가치서비스의 형태를 보면 해상운송, 철도운송, 트럭킹을 비롯한 내륙운송, 지역별 집배송, 창고업, 화물운송주선, 혼재, 통관중개 등 다양하다. 이들은 부수적인 업무로서 포장, 재포장, 단순가공, 서류처리, 재고통제, 유통 정보제공 등의 서비스를 포함하고 있다.

4.2.3. 서비스 차별화 전략

定期船社가 글로벌화 과정에서 적극적으로 추진하는 戰略 중의 하나는 서비스 差別化 戰略이다. 서비스 差別化는 곧 競爭優位를 나타낸다고 볼 수 있기 때문에 定期船社간 서비스 差別化를 위한 노력은 선사간 치열하게 전개되고 있다. 定期船社의 서비스 差別化는 海上輸送서비스部門에서는 주간고정요일서비스, 서비스빈도 증가, 수송 시간 단축, 정시인도 등을 들 수 있다. 그러나 海上輸送서비스는 부가가치서비스와 같은 분야에 비하여 서비스 차별화의 정도가 그리 크지 않으며 내륙부분에서의 차별화는 그 정도가 상당히 큰 편으로 定期船社의 서비스 차별화는 부가가치서비스에 집중되고 있다.

먼저 海上輸送서비스는 정시인도와 주간고정요일서비스를 기본으로 하고 서비스 差別化 戰略은 크게 4가지로 나눌 수 있다. 즉 ① 동일航路에서 가능한 서비스頻度를 많이 하고, ② 가능한 가장 빠른 수송시간으로 최종목적지에 도착하며, ③ 안전하고 신뢰성 있는 서비스를 제공하여야 하며, ④ 부

31) 이와 같은 서비스를 제공하는 대표적인 예가 네덜란드 해운선사인 Nedlloyd의 Flowmaster 서비스 제공이다. 이는 해운선사 서비스의 부가가치를 크게 높일 수 있다는 데에서 Value Added Service로도 불리고 있다. 그러나 이와 같은 서비스의 제공에는 대규모의 투자가 요구된다는 점에서 그 투자의 위험성에 따른 신중론이 제기되고 있다. 秦炯仁 · 白種實, 前揭書, p. 76.

크게 4가지로 나눌 수 있다. 즉 ① 동일航路에서 가능한 서비스頻度를 많이 하고, ② 가능한 가장 빠른 수송시간으로 최종목적지에 도착하며, ③ 안전하고 신뢰성 있는 서비스를 제공하여야 하며, ④ 부가가치가 높은 특수화물수송서비스를 제공할 수 있어야 한다.

글로벌화를 추진하는 定期船社는 대부분의 主要 航路에서 주간고정요일서비스 제공을 기본적인 서비스로 인식하고 있다. 定期船社의 海上輸送서비스가 평준화되어 가는 추세에서 서비스 差別化 방법으로 가장 중요한 것은 수송시간 단축과 서비스 빈도 향상이다.

이 서비스 差別化는 어떤 定期船社가 먼저 시행하면 단시일 내에 競爭船社도 그와 같거나 유사한 서비스를 開發하기 때문에 海上에서의 서비스差別化는 그 수명이 지극히 짧고 쉽게 동질화되는 경향이 있다. 海上輸送서비스의 輸送시간 단축을 위해서는 船舶을 현대화하여 항해속도를 증가시키는 방법도 있으나 그 방법보다는 重複寄港하던 기항지를 축소하거나 기항항만을 대폭 축소한 직항서비스를 제공함으로써도 가능하다. 모선기항항만의 축소는 필연적으로 피더 서비스를 통한 거점항으로의 연계수송체제가 구축되어야 하기 때문에 수송시간 단축을 위한 항로전략 수립시에는 피더 서비스전략도 함께 모색되어야 한다.

서비스 빈도 향상을 위해서는 선박속도 향상에 의한 왕복운항 횟수를 증가시킬 수 있는 방법도 있으나 수송비용절감이 곧 定期船社의 競爭力의 기초가 되는 만큼 연료비상승을 가져오는 속도향상보다는 결국 생산시설을 擴大하는 방법이 동원될 수밖에 없으며, 자사선박을 추가로 투입하거나 공동운항으로 다른 船社의 船舶을 활용하는 戰略을 고려할 수 있다. 즉 船社가 직접 신조선 또는 중고선을 확보하거나 용선선박을 투입하여 서비스빈도를 향상시키거나 아니면 다른 船社와의 공동운항을 통하여 서비스빈도를 향상시킬 수 있다.

### 4.3. 유통경로전략

流通經路는 상품과 서비스가 생산자로부터 소비자 및 최종소비자에게 이전되는 과정에 참여하는 모든 개인 및 회사를 의미한다. 제품 또는 서비스의 형태와 관계없이 모든 생산물은 제공자로부터 顧客에게 전달됨으로써 이익을 창출할 수 있다. 製品 또는 서비스 제공자가 생산으로부터 顧客에게 生産物의 제공까지의 전과정을 계획, 투자, 통제하는 것이 상황에 따라서 효율적일 수도 있지만 항상 그러한 것은 아니다. 따라서 중간 채널을 활용하여 제한된 자원으로 생산성 또는 수익성을 극대화하는 방안을 강구할 필요가 있다. 流通經路의 성공여부는 企業의 流通經路에 대한 통제력과 중간채널과의 지속적인 관계유지에 달려 있다.

#### 4.3.1. 서비스 범위 확대

定期船社의 글로벌화의 정의에서 살펴본 바와 같이 서비스범위 擴大는 定期船社의 1차적인 글로벌이며 유통경로戰略의 일부분이다. 定期船社의 글로벌리제이션은 EDI와 같은 정보시스템을 바탕으로 세계 경제의 글로벌화에 따른 貨主의 욕구를 충족시키기 위하여 광범위한 서비스망을 구축하

32) 물론 태평양航路에 特化하고 있는 APL이나 태평양航路에 참여하고 있지 않는 P&OCL, Hapag - Lloyd와 같은 船社도 존재하는 것이 사실이지만 단독운항 또는 공동운항형식으로 3대 基幹航路에 참여하고 있는 船社가 10여개 사나 된다는 것은 定期船社의 글로벌화는 서비스망 擴大에 있다는 것이 일반적인 추세이다.

內 피더航路), ② 내용적 범위 (海上輸送서비스, 부가가치서비스), ③ 범위확대방법 (단독운항, 타사와 戰略的 提携, 제3자회사 활용)이며 主要 定期船社들은 2개 이상의 戰略을 동시에 선택하여 추진하는 경우가 대부분이다. 특히 대부분의 定期船社는 자국을 中心으로 2대 基幹航路 이상에서 서비스망을 구축하고 있고 3대 基幹航路 중 나머지 1개의 航路에 참여하는 戰略을 추진 · 진행하고 있다.

우리나라의 國籍船社로서는 3國間航路인 대서양航路에 취항하여 競爭優位를 확보하는 것이 貨主들로부터 글로벌 船社로 인식될 수 있는 하나의 요소이다. 다만 대상항로의 運賃率사정이 좋지 않고 新規航路에 참여할 때의 위험부담이 크기 때문에 초기에는 단독운항보다는 공동운항형식으로 그리고 선진국간 항로에서 필요로 하는 부가가치서비스를 제공할 수 있는 전략이 충분히 뒷받침되어야 한다.

定期船社의 글로벌화가 추진되면서 3대 基幹航路, 南北航路에까지 서비스범위가 擴大되고 있고, 다른 경쟁선사와 수송시간단축, 서비스빈도 향상에서 서비스 차별화를 추진하고 있는 만큼 특정 거점항 기항으로 인한 主要 域內서비스의 강화도 필수적으로 요구되고 있다.[33]

4.3.2. 틈새시장 (Niche Market)의 운용

顧客優位市場에서 企業들이 점차 대중마케팅으로부터 진일보하여 차별화 戰略을 구사하려는 움직임이 여러 산업에 걸쳐 나타나고 있다.[34]

일반제조업에서와 마찬가지로 과거의 定期船市場은 定期船 海運同盟을 배경으로 한 船社優位市場으로서 運賃이나 서비스수준이 船社에 의해 좌우되었으나 主要 航路에서의 치열한 競爭과 전반적인 규제완화로 同盟의 기능이 약화되고 또 顧客들이 질 높은 부가가치서비스를 요구하는 顧客優位市場으로 바뀌었다. 따라서 주요 定期船社들은 평준화되어 가는 海上서비스분야 뿐 아니라 내륙수송, 집배송, 포워딩, 정보시스템 구축 등 다른 競爭船社의 서비스와 구별하려는 차별화 戰略을 추진하면서도 고객만족을 위한 서비스향상에 노력하고 있다.

틈새시장이란 다양한 市場 環境에서 자신의 욕구를 충족시키지 못하는 주된 競爭市場에서 소외된 소비자층을 말한다. 따라서 틈새시장戰略이란 현재의 競爭企業들이 미처 충족시키지 못한 소비자층의 욕구를 발견하여 그 틈새시장내의 주요 지배기업과 직접 경쟁하지 않고 고객의 욕구를 충족시키는 틈새시장 전문기업이 되려는 戰略이다. 한편 定期船海運의 경우 일반기업에 비하여 海上서비스에 있어서 차별화 戰略은 한계가 있게 마련이다. 즉 일반 상품의 경우에는 여러 계층의 顧客에게 다

33) 이러한 域內서비스를 강화하기 위하여 船社들은 이에 적합한 戰略을 수립해야 한다. 즉. ① 아시아 域內서비스에서는 원양선사가 근해항로선사와 적극적인 협조체제를 구축하여 베트남, 중국, 태국 등 장차 물동량 증가가 예상되는 성장가능성이 큰 지역에는 직항역내서비스체제를 구축하여 신속한 서비스를 제공한다. ② 가능한 國籍船社의 船舶을 활용하거나 정기선사의 자회사를 활용하는 서비스체제를 구축하거나, 市場상황에 따라서는 특정지역내 域內市場專門船社나 지역선사도 충분히 활용할 수 있는 탄력적인 서비스戰略을 구사한다. ③ 유럽 및 중남미지역의 域內서비스는 3대 基幹航路의 참여와 함께 구축되어야 할 필요성은 있으나 초기에는 지역에 기반을 둔 피더서비스선사의 선박공간을 적극활용하고 서비스망을 구축해감에 따라서 점차 자사피더선의 투입을 擴大시켜야 한다. ④ 특히 경제블럭화에 따른 역내수송수요에 대응하기 위하여 블럭내 산업생산 추이와 역외국가와의 수송수요를 면밀하게 파악하고 고도화되는 貨主들의 부가가치 서비스욕구를 충족시키기 위하여 주요 수송거점간 連繫輸送體制構築과 부가적인 물류서비스를 제공할 수 있도록 戰略을 수립해야 한다.

34) 예를 들면 환경보호운동이 활발하게 펼쳐지면서 생활용품, 컴퓨터 등에 그린(Green)이라는 접두사가 붙여진 제품과 건강관리에 관심이 고조되면서 바이오(Bio)라는 상품명을 가진 제품을 개발하는 것도 다른 경쟁자와의 제품차별화를 위한 戰略으로 활용되고 있다.

는 틈새시장 전문기업이 되려는 戰略이다. 한편 定期船海運의 경우 일반기업에 비하여 海上서비스에 있어서 차별화 戰略은 한계가 있게 마련이다. 즉 일반 상품의 경우에는 여러 계층의 顧客에게 다양한 상품을 여러 經路를 통하여 販賣할 수 있기 때문에 競爭企業과의 차별화가 가능하나 定期船서비스의 경우에는 컨테이너를 매개로 하는 海上輸送서비스라는 점에서 수송시간 단축과 서비스빈도 향상 그리고 부가가치서비스 제공이라는 점 이외에는 차별화의 정도가 크지 않다.[35]

따라서 定期船社는 海上輸送서비스에 있어서 東西 基幹航路를 主要 市場이라 할 때 南北航路나 連繫航路와 같은 틈새시장을 대상으로 서비스범위를 확대, 부가가치서비스를 제공함으로써 競爭船社와 서비스 차별화를 시도하고 있다.

定期船社가 틈새시장전략을 수행하기 위해서는 첫째, 매우 이질적인 定期船市場을 서로 동질적인 욕구를 가지는 세부시장으로 세분화하고 둘째, 細分化된 市場에서 각 競爭船社들의 競爭적 優位와 자사의 위치를 명확히 파악하여 향후 나아갈 방향을 決定한 후 셋째, 각 定期船社가 효과적으로 공략할 수 있는 틈새시장을 선정하여 서비스질 향상을 도모함으로써 잠재고객을 유인하도록 해야한다.[36]

### 4.4. 촉진전략

海運 서비스는 고도의 전문성을 요구하는 분야이다. 顧客 입장에서는 적정한 價格으로 양질의 서비스를 제공받기 위해서 상당한 수준의 전문지식을 습득해야 할 필요가 있으며, 서비스 제공자의 입장에서는 市場 점유율 향상 및 競爭力 제고를 위하여 제공하고자 하는 특정 海運 서비스뿐만 아니라 일반적인 시장정보 및 海運 서비스에 관한 전반적인 지식 등 상당한 정보 및 지식을 갖추어야 한다. 이러한 전문적인 지식 및 정보를 顧客에게 효과적으로 전달하여 顧客의 사전 지식 또는 경험을 충분하게 하여 정보처리 동기 및 능력의 강화를 통한 정보화 가능성을 크게 하는 促進戰略을 구사하여 고객관리의 강화 및 서비스의 差別化 내지 特化를 동시에 이루는 것이 시장 점유율 擴大 및 경쟁력 제고를 위한 바람직한 顧客指向的인 마케팅 戰略이라 하겠다.

#### 4.4.1. 강력한 이미지의 구축

현재까지 대부분의 顧客들이 특정 글로벌 船社와만 장기간 서비스契約을 締結하여 物流서비스를 제공받는 경우는 그리 흔하지 않고, 또 몇몇 특정 글로벌 船社에게만 의존하려는 경향도 없는 것은 아니지만 그리 많지는 않다. 이것은 지금까지 主要 定期船社들이 선박, 항만, 배송센터 등 하드웨어 부문에 치중한 서비스를 실시해 온 결과로 顧客이 요구하는 서비스질 향상에 다소 미흡하여 종합물류서비스 제공자로서 한계가 있기 때문이며 또 貨主들의 욕구도 東西 基幹航路뿐 아니라 南北航路, 域內서비스 등 航路마다 서비스수준이 다양하기 때문이다. 한편 대형 貨主들은 지명도가 낮은 船社

35) 그러나 定期船社의 서비스범위가 海上輸送서비스 이외에 내륙수송, 창고, 수송거점, 통관, 포워딩 등 부가가치서비스로 크게 擴大되어 顧客만족을 위한 서비스 제공에 있어서 충분히 서비스 차별화가 가능하기 때문에 글로벌 船社를 지향하는 정기선사는 서비스질 향상이나 부가가치서비스 제공에 의한 서비스 차별화 전략이 필수적으로 요구되고 있다.

36) 정기선사가 참여할 대상의 틈새시장으로서 선정하기 위해서는 다음과 같은 조건이 충족되어야 한다. ① 定期船社가 규모의 경제를 달성하고 수익을 얻을 수 있을 만큼 그 틈새 시장의 규모가 크고 또 그 市場에서의 顧客의 욕구도 충분해야 한다. ② 틈새市場이 가지는 현재의 규모와 顧客의 서비스욕구 못지 않게 중요한 것은 그 틈새시장의 성장성이다. ③ 그 틈새시장에 강력한 競爭船社가 존재하지 않고 또 競爭船社가 별다른 관심을 보이지 않아야 한다.

서비스를 제공할 가능성이 높아 그만큼 화물손상이나 클레임발생 가능성도 적기 때문이다. 이와 같은 소수의 글로벌 船社를 선호하게 되는 경향은 海上輸送서비스가 성숙화되고 부가가치서비스경쟁이 치열해면서 더욱 가속화될 것으로 예상되고 부가가치 서비스를 제공하지 못하는 定期船社는 競爭市場에서 결국은 貨主들로부터 외면당하게 되어 競爭力을 상실하게 될 것이다.[37]

또한 수송시간 단축과 서비스頻度 증가 외에 定期船社가 부가가치서비스 제공을 위하여 物流관련 다른 事業을 수행하거나 그룹사가 경영다각화의 일환으로 定期船海運에 참여할 때 자국에 기반을 둔 顧客뿐 아니라 부가가치서비스를 선호하는 외국 顧客에 대한 定期船社의 이미지는 부각될 수 있다.[38]

4.4.2. 화주와 협력체제 구축

최근들어 企業間 協力의 필요성에 대한 인식이 높아지면서 동일한 市場 내에서 활동하는 競爭企業간에는 물론 船社와 貨主처럼 기능을 달리하는 경제주체간의 協力도 증가하고 있다. 이는 본격적인 글로벌 경쟁시대를 맞이하여 질적 · 양적 측면에서 경쟁구조가 급격히 변화함으로써 상대적으로 경영위험과 비용부담이 가중되어 競爭關係 내지 機能 補完的인 關係에 있는 企業과 상호 협력체제를 구축하여 競爭優位를 유지하지 않을 수 없기 때문이다.

定期船海運에서도 貨主들의 글로벌화 戰略에 따른 새로운 國際物流環境에 부응하기 위해 선 · 화주간 협력체제가 증가하는 추세를 보이고 있다. 이는 貨主들이 자사제품의 경쟁력 강화를 위해 매우 우수하고 비용 효과적인 배송체제를 판매제품 그 자체와 동등한 정도로 중요시함으로써 수송관리방식을 다수의 운송인 중에서 선택하는 종래의 방식에서 탈피하여 장기적인 협력체계 하에 광범위한 서비스를 제공할 수 있는 소수의 운송인과 협력하는 차원으로 변화하고 있기 때문이다.

船社로서도 運送 및 物流에 관한 경험효과에 관한 경험효과와 규모의 경제 효과를 통해 貨主에게 저렴하면서도 양질의 서비스를 장기 · 안정적으로 공급, 수익기반을 확보 · 유지할 수 있는 이점을 향유할 수 있기 때문이다.[39]

한편 선 · 화주간 협력체제 구축에 영향을 미치는 중요한 요인으로는 거래당사자가 보유한 경로의 힘, 葛藤要因, 結束要因을 들 수 있으며,[40] 선 · 화주간 상호 협력체제 구축을 위해서는 일차적으로 갈

37) 이 部門에 대한 定期船社의 글로벌리제이션의 主要 내용을 정확하게 명시할 수는 없지만 顧客들이 특정 定期船社의 이미지를 충분히 인지하고 있다는 측면에서 볼 때 수준 높은 고객만족 서비스를 제공하는 船社는 顧客에게 곧 강력한 이미지를 가진다. 부가가치가 높은 서비스를 제공하는 船社가 강한 이미지를 심어주고 있으며 다른 船社와의 서비스 差別化를 위한 經營戰略의 PR에 의해서도 이미지 재고가 가능하다 서비스 차별화의 방법으로는 海上輸送서비스에 있어서 수송시간 단축과 서비스 頻度 증가 그리고 특색 있는 서비스 LCL 서비스(Touch Down, ACS, BCS 등), CKD 수송, 냉동화물수송을 그 예로 들 수 있다.

38) 主要 定期船社가 서비스향상을 위하여 공표한 장기발전계획에 대한 피알(PR)을 통한 顧客 서비스의 유인, 특수한 서비스의 開發(Touch down Service : K－Line, Buyer' s Consolidation Services : Sea－Land, American Consolidation Service : APL), 그리고 顧客 서비스질 향상을 위한 공표된 프로그램의 예를 들면 Nedlloyd의 Flow master Sea－Land의 One－Stop－Shipping 등도 강력한 船社의 이미지를 구축하는데 기여하고 있기 때문에 이러한 서비스가 顧客에게 인지된 定期船社의 글로벌화는 한층 진보되어 있다.

39) 吉光受,「大量貨物 安定輸送을 위한 船貨主間 相互 協力體制 構築方案」, 해운산업연구원, 1993, pp. 52－74.

40) 경로의 힘이란 거래상대방의 요구를 충족시켜 줄 수 있는 능력으로서, 이는 곧 거래당사자가 보유한 거래특유의 자산(transaction specific asset)임. 거래특유의 자산은 "경쟁업체에 비해서 무엇을 잘할 수 있는 탁월한 능력", "타 거래선에 비해 물적 · 양적인 측면에서의 차별적인 경쟁우위 要因"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.

한편 선·화주간 협력체제 구축에 영향을 미치는 중요한 요인으로는 거래당사자가 보유한 경로의 힘, 葛藤要因, 結束要因을 들 수 있으며,[40] 선·화주간 상호 협력체제 구축을 위해서는 일차적으로 갈등과 結束關係를 좌우하는 경로의 힘, 즉 거래특유의 자산을 보다 강화하는 것이며, 둘째는 보다 강화된 경로의 힘을 바탕으로 貨主와의 結束關係를 지속적으로 유지하고, 셋째는 상호간에 발생하고 있거나 발생하게 될 갈등요인을 조기에 포착·제거해야 할 것이다.

따라서 우리나라 定期船社들은 EU와 미국 등 主要 선진국들이 船社들의 競爭制限行爲를 강력하게 규제하는 대신 船貨主간의 자유로운 運送契約 締結을 적극 장려하여 선·화주간 이익의 均衡을 유지하고, 貨主와 협력체제를 구축함으로써 안정적인 수송소요 확보와 수익의 安定化를 기해야 한다.[41]

4.4.3. 전략적 제휴

定期船社의 글로벌화가 서비스범위 擴大와 부가가치서비스 제공에 의한 서비스질의 향상에 있다고 볼 때 규모의 경제와 자본투자의 경감을 위해서는 다른 企業과의 戰略的 提携를 통한 서비스체제 구축도 定期船社에게 상당히 설득력 있는 戰略이다.[42]

이러한 戰略的 提携는 海上輸送서비스에만 국한되는 것이 아니라 항만터미널, 내륙수송시설 및 장비, 배송센타 그리고 域內 수송서비스망도 공동으로 활용할 수 있도록 추진하고 있다. 오늘날 主要 定期船社간 戰略的 提携는 글로벌화를 위하여 필수적인 戰略의 하나로서 등장하였으며, 內陸部門에서도 다른 제3자회사와의 戰略的 提携를 통한 부가가치서비스의 제공도 강력히 요구되는 戰略부분이다. 서비스망 擴大를 위한 定期船社간 戰略的 提携는 신중하게 다음과 같은 요소를 고려하여 추진해야 한다.

첫째, 戰略的 提携가 필요한 市場와 目標(서비스頻度 증가 또는 新規航路 참여 등)를 분명하게 설정하고 그러한 요구에 부응하는 船社들 중 자사와 經營戰略 또는 企業環境이 유사한 協力船社를 선정하거나, 자사의 능력을 객관적으로 평가하여 자사의 競爭力 있는 분야보다는 부족한 부분을 보완해줄 수 있는 船社를 선정함으로써 協力船社가 가진 경영관리, 마케팅, 시스템 등을 활용할 수 있는 기회를 擴大한다.

둘째, 基幹航路에서의 協力船社의 이미지를 충분히 감안하여 船社를 선정하되 基幹航路 외에 특정 틈새시장에 참여할 수 있는 기회를 제공할 수 있는 대상을 모색하도록 하고 선대규모나 선형규모의 차이가 큰 船社와의 戰略的 提携보다는 유사한 船社를 선택하는 것이 서비스戰略 구축에 용이하다.

셋째, 定期船社의 대부분이 자국에서 상당히 높은 선적률을 나타내는 경우가 많으므로 중국, 동남아, 중남미 등 경제성장이 예상되는 국가 또는 향후 물동량 증가가 예상되는 국가의 船社와 戰略的

41) 구체적인 방법은 다음과 같다. ① 경로의 힘을 강화해야 한다. 이를 위해서는 貨主에 대해 양질의 정보서비스를 제공해야 하며, 자사의 輸送서비스 품질을 향상시키기 위한 종합품질경영과 연계하여 화물처리능력을 제고해야 한다. ② 貨主와의 갈등요인을 제거하고 結束關係를 더욱 강화해야 한다. ③ 貨主指向的 마케팅 戰略을 전개해야 하는데 화주와의 협력체제 구축을 위한 國籍船社의 마케팅 戰略은 顧客指向的으로 이루어지면서 경쟁사와의 차별화를 달성하는데 중점을 두어야 할 것이다.

42) 과거 단독운항을 고집해왔던 APL, Sea-Land, Maersk 등도 최근에는 主要 基幹航路에서 모두 다른 定期船社와 戰略的 提携를 통한 공동운항을 선호하고 있고, 그렇게 함으로써 다른 競爭船社와 서비스頻度 향상, 수송시간 단축면에서 競爭하고 최소한의 자본투자, 즉 추가적인 자사선박의 新規航路 투입없이 戰略的 提携船社의 기항지까지 서비스범위를 擴大하거나 현재까지 참여하지 못하였던 新規航路에까지 서비스범위를 擴大할 수 있다.

社로 선택함으로써 자사의 직접적인 投資없이도 원활하게 협력 선사의 항만, 수송거점, 시설 및 장비를 공동으로 활용하며 고객이 요구하는 서비스를 제공하는데 유리한 위치를 확보할 수 있도록 한다.

다섯째, 결국 東西 基幹航路상에서는 글로벌 船社를 指向하는 協力船社를 선정함으로써 수송시간을 단축하고 서비스頻度를 증대시킬 수 있다. 그러나 南北航路나 連繫航路에 있어서는 글로벌 船社보다 그 航路에 전문적으로 취항해 온 선사나 틈새시장 전문선사와의 戰略的 提携를 통한 서비스 市場擴大戰略이 바람직하다.

여섯째, 航路에 따라서는 항만시설, 화주특성 때문에 컨테이너전용선 이외에 Ro - Ro선, 세미컨테이너선이 필요한 경우에 그 항로특성에 적합한 선박이나 컨테이너를 확보한 船社와 提携關係를 가짐으로써 안정적인 서비스를 제공할 수 있다.

### 4. 5. 主要 定期船社의 마케팅 믹스 戰略

본 연구에서는 세계 주요 定期船社들의 구체적인 마케팅 믹스전략의 현황을 유럽의 Maersk社, P&OCL社, Nedlloyd社, Hapag - Lloyd社, 미국의 APL社, Sea - Land社, 일본의 MOL社, K - Line社, NYK社, 한국의 國籍船社 2개, 그리고 대만의 Evergreen社, YangMing社를 중심으로 분석하였다.

주요 定期船社들의 구체적인 마케팅 믹스전략을 비교 . 분석하여 요약하면 [표 7]과 같다. 앞에서 論議된 世界 主要 定期船社들의 공통된 마케팅 믹스전략을 미국선사, 유럽선사, 일본선사, 한국선사, 대만선사로 분류하여 比較 · 分析하면 다음과 같이 要約된다.

첫째, 미국 선사들의 공통된 마케팅 믹스전략은 促進 믹스 變數로써 强力한 이미지 構築을 중시하고 있다.

둘째, 유럽 선사들의 공통된 마케팅 믹스전략 중 가장 큰 특징은 船社間 提携 및 合併을 통하여 費用節減을 하고 高品質 서비스를 제공하고 있다.

셋째, 일본 선사들의 공통된 마케팅 믹스전략 중 가장 큰 특징은 流通 믹스 變數, 즉 統合된 物流서비스를 우선시하고 있다. 그리고 集貨體制 强化를 통한 營業基盤의 持續的인 維持와 擴充을 도모하고 있다.

넷째, 한국 선사들의 공통된 마케팅 믹스전략으로써는 서비스의 定時性 提供을 통한 이미지 구축과 船社間 提携 및 合併을 적극 실현하고 있다.

마지막으로, 대만 선사들의 공통된 마케팅 믹스전략 중 특징은 航路 多變化와 環境親和的 經營을 들 수 있다.

[표 7] 세계 주요 정기선사의 마케팅 믹스전략의 비교·분석

| 해운기업 | 대표적 제품전략 | 대표적 가격전략 | 대표적 유통전략 | 대표적 촉진전략 |
|---|---|---|---|---|
| APL | · 특화된 혼재업무서비스 (American Consolidation Service) | · 경영합리화 (Order Cycle Project) | · 항로집중전략<br>· 항로차별 : 태평양항로<br>· 국제종합물류시스템 확립<br>· 아시아권 Feeder서비스<br>· 최초의 DST 도입 | · 고객에게 가장 우수한 서비스 제공<br>· 강력한 이미지 구축 |
| Sea - Land | · 특화된 혼재업무서비스 : Buyer's Consolidation Sevices<br>세계 최대의 냉동 컨테이너 운송 서비스 (Reefer Plus Program) | · 경영합리화(ITs, DYMS, TPC)<br>· 자본 및 자산의 효율적 운용 | 항로 다양화 | · 최고 운송 기업의 이미지 확립<br>· 강력한 이미지 구축 (BCS, One - Stop - Shipping)<br>· Maersk와 전략적 제휴 |
| Maersk | · 특화된 혼재업무서비스 (Mercantile Consolidators)<br>· 엄격한 정요일 서비스<br>· 고속서비스 | · 혼승/승선요원 축소로 선원비 절감<br>· 시설비장착으로 비용 절감 | · 항로다변화<br>· 시계추서비스 | · Sea - Land와 전략적 제휴 |
| Nedlloyd | · 고품질서비스 (Flowmaster)<br>· Container Carryig Capacity 관리 | · 대형화로 규모의 경제 실현 | · 항로다변화<br>· 시계추서비스<br>· Container Logistics 관리 | · 강력한 이미지 구축 (Flowmaster)<br>· P&OCL와 합병 (P&O Nedlloyd 설립) |
| P&OCL | | | · 항로차별(태평양 항로로에 취항하지 않음 | · Nedlloyd와 합병 (P&O Nedlloyed 설립) |
| Hapag - Lloyd | | | · 항로차별(태평양 항로에 취항하지 않음 | |
| MOL | · 부패성화물운송시스템<br>· 서비스차별화 | · 경영합리화(OCA R 90's, MORE 21)<br>· 경영합리화 (비용절감) | · Total Logistics | · 집화체제강화 |
| K - Line | · Touch down Service<br>· 서비스차별화 | · 조직의 축소로 합리화<br>· 경영합리화(비용절감) | | · 강력한 이미지 구축 (Touchdown Service)<br>· 집화체제강화 |
| NYK | · 서비스차별화 | · 경영합리화(비용절감) | | · 집화체제강화 |
| 국내A선사 | · 서비스차별화<br>· 정요일서비스 | · 비용위주전략(원가절감 가절감을 통한 저운임 제공) | · 대서양항로진출<br>· 세계일주서비스 | · TRICON 공동운항<br>· USAC와 전략적 제휴 |
| 국내B선사 | · 정시성 제고<br>· 안전운항 | · 원가 base 경영 | · 시계추서비스<br>· 보조항로구축활발 | · M&A |
| Evergreen | · 냉동컨테이너 대량확보 | · 비용위주전략(원가절감을 통한 운임제공) | · 항로의 다양화<br>· 세계일주서비스 | · 환경에 부합하는 경영 |
| YangMing | · 서비스 제고 | · 원가관리 | · 운송업무다각화<br>· 시계추서비스 | |

주 : 가격戰略(항로안정화협정)을 항로별로 TSA(태평양), TAA(대서양), EATA(유럽) 채택

## 5. 결　　론

기업의 世界化 戰略은 수출입 화물을 輸送하는 海運企業에도 영향을 끼쳐 해운업은 세계 主要 3대

船路에서 서비스를 제공하는 글로벌 戰略을 구사하게 되었다. 이는 다른 면에서도 定期船 市場의 競爭深化로 선사간 공동운항 확대를 통한 규모의 경제에 의한 영업범위의 확대, 고객의 요구에 부응하는 서비스질의 향상 등의 戰略을 船社들이 취하게 된 데에서도 연유한다.

한편 해운환경의 변화로 인하여 海運企業은 글로벌 經營이 중요한 요소로 작용하고 있다. 또한 점차 主要 航路에서 대형 컨테이너선 투입과 航路網 구축 등 定期船市場環境이 성숙해질수록 定期船社의 글로벌화도 가속화되고 있으며 질 높은 서비스를 제공할 수 있는 船社만이 글로벌 船社로서 競爭力을 갖추어 生存할수 있게 된다. 그리하여 船社는 각 航路마다 글로벌 經營戰略을 추구하며 시장환경변화에 따라 經營戰略을 再構築하는 과정을 반복해 왔으며 이에 따라서 ①글로벌 船社/틈새시장 船社(서비스 수준, 서비스 형태, 조직 및 운영규모) 戰略, ②同盟船社/非同盟船社(航路安定化協定 포함) 戰略, ③공동운항/단독운항 戰略, ④자산의 소유/리스 戰略, ⑤複合運送業者/運航船社 戰略 및 ⑥航路戰略을 설정하여 經營戰略을 모색하고 있다.

결국 본 연구는 우리나라 國籍船社에게 주는 의미에서 새로운 新規市場의 進入에 國際마케팅적 개념을 인식하고 접근하여야 함을 강조하고 있다.

## 참 고 문 헌


1. 국제경영학회,「글로벌시대의 국제경영학」, 서울 : 영지문화사, 1995.
2. 길광수,「大量貨物 安定輸送을 위한 船貨主間 相互 協力體制 構築方案」, 서울 : 해운산업연구원, 1993.
3. 길광수,「定期船社의 競爭制限行爲에 대한 國際的 規制動向과 對應戰略」, 서울 : 해운산업연구원, 1996.
4. 길광수,「海運同盟의 變化와 우리나라 定期船社의 對應方案」, 서울 : 해운산업연구원, 1991.
5. 김지수 · 노택환,「기업의 합병 · 매수론」, 경산 : 영남대학교출판부, 1996.
6. 김홍섭,「韓國 海運業의 마케팅 戰略에 關한 硏究」, 서울 : 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1986.
7. 신한원,「다국적기업의 國際마케팅戰略에 관한 연구」, 서울 : 연세대학교 대학원 박사학위논문, 1992.
8. 원형근,「해운업의 마케팅 戰略에 관한 연구」, 서울 : 서강대학교 대학원 석사학위논문, 1992.
9. 윤민현, "Mega Ship Mega Competition의 고찰", 해양한국 1996년 5월호, 제272호, 한국해사문제연구소, 1996.
10. 정구현,「국제경영학」, 서울 : 법문사, 1996.
11. Aaker, David A. and John G. Myers, *Advertising Management, 3rd ed*, N. J. : Prentice – Hall, 1987.
12. Anlderson, Wore and Paul E. Green, *Planning and Problem Solving in Marketing*, Ill. : Richard D. Irwin. 1964.
13. Daniels, John D. & Lee H. Radebaugh, *International Business : Environments and Operations*, N. Y. : Addison – Wesley, 1995.
14. Gordon, Miracle E. and Albaum S. Geralds, *International Management*, Ill : Richard D. Irwin, 1970.
15. Porter, M. E., *The Competitive advantage of Nations*, N. Y. : The Free Press, 1990.
16. Robock, S. H. & K. Simmonds, *International Business & Multinational Enterprises, 4th Ed.*, N. Y. : Irwin, 1989.
17. Stanton, W. J., *Fundamentals of Marketing*, N. Y. : McGraw – Hill Book Company, 1981.
18. Terpstra, Vern, *International Dimensions of Marketing*, Boston : Kent Publishing Co., 1982.
19. 山岸寬, 海運におたるグロ－バル經營の發展と品質管理の意義, 海事産業研究所報, No. 334, 日本海事産業研究所, 1994.
20. 海輸省海上交通局,「日本海運の現況」, 東京 : 日本海事廣報協會, 平成 7年.
21. 日本船主協會, 海運同盟の獨禁法適用除外に關する名國法制, せんきょう, 平成 5年.