

글로벌 항만경쟁 환경의 급변에 따른 코피티션(Co-opetition) 전략 활용 방안

윤희숙*

The strategy of Co-opetition in accordance with the rapid changes of the environments of global port competition

hee-sook Yun

목 차

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| I. 서언 | IV. 우리나라 항만 간 코피티션 전략 추진 방안 |
| II. 코피티션의 이론적 고찰과 선행연구 | V. 결론 및 제언 |
| III. 글로벌 항만 경쟁 환경의 변화 분석 | 참고문헌 |

Key Words: Co-opetition, rapid changes, environments, global port, competition

Abstract

The purpose of this study is to identify key factors of Co-opetition through examining the environmental and structural changes in the ports industry and suggest a few Co-opetition strategies for enhancing our ports capabilities in the long-term.

In recent years, the trend toward market liberalization and globalization in ports industry has made rapid progress and it made the competition fiercer. To survive in this rapid changes, the ports have traditionally pursued a competitive strategy. However, an alternative strategy replacing the traditional strategy was introduced: namely, 'Co-opetition' a buzzword combining competition and co operation. Policy proposals this study suggests are the construction of a database regarding costs and benefits of ports for more effective analysis and improving the competitive power of a shipping company operating national flag carriers for achieving the purpose of Co-opetition and adoption of selection and concentration strategy for increasing the possibility of Co-opetition success.

▷ 논문접수: 2007.08.13 ▷ 심사완료: 2007.09.10 ▷ 게재확정: 2007.09.18

* 중국연변대학교경제관리학원 초빙교수, yun8363@wonkwang.ac.kr, 016-9247-7019(86-433-272-1820)

I. 서언

현대 항만경제는 세계 경제의 시장 자유화와 글로벌화 등과 같은 새로운 환경에 의하여 급격한 변화를 맞이하고 있다. 해운 선사들 간의 인수·합병을 통한 초거대형 선사의 등장과 이들 대형 선사의 시장 지배력 강화, 그리고 컨테이너 터미널 전문운영 업체의 글로벌 경영 전략 등에 의하여 항만 시장을 둘러싼 환경이 급격히 변화하고 있다. 우리나라는 동북아 경제권의 부상과 대중국 교역 규모의 확대에 따라 지속적으로 물동량이 증가하고 있으며, 컨테이너 물동량은 더욱 두드러진 성장세를 보이고 있다. 이러한 환경 변화를 고려할 때, 동북아 지역의 항만 시장은 시장의 파이를 키우기 위해 서로 협력해야 하는 포지티브섬 게임으로 확대될 수 있으나, 항만 개발과 관련된 정책 및 운영 계획 등 동일항만권으로서의 윈-윈 전략은 부족한 실정이다¹⁾

이러한 국내외 항만 환경 변화에 의하여 개별적인 항만 당국들은 갈수록 치열해지는 경쟁 환경 속에서 생존하기 위해 코퍼티션(co-opetition)이라는 새로운 경영 전략을 적극적으로 전개하기 시작하였다. 초거대형 선사 및 글로벌 컨테이너 터미널 운영업체의 시장 지배력 강화에 항만 당국은 개별 항만이 아닌 복수 항만들이 기존의 경쟁 관계에서 탈피하여 선의의 경쟁과 협력을 통해 항만의 경쟁력 제고와 규모의 경제를 통한 비용 절감 등의 경영 전략을 모색해야 한다. 이러한 시대적 변화 속에서 우리나라 항만의 장기적인 발전을 도모하기 위해서는 외국 주요 항만 간 코퍼티션 전략의 동기 및 유형을 분석하고, 이러한 경영 전략에 영향을 미치는 요인을 분석하여 우리나라의 항만 개발 및 운영과 관련한 정부 정책의 수립에 반영하는 것이 필요하다.²⁾

컴퓨터 관련 산업의 놀라운 발전으로 세계 경제는 디지털 경제 시대를 맞아 거리 및 지역, 국경 등과 같은 지리적 개념이 소멸되고 있는 상황에서 전 세계 어느 기업과도 제휴가 가능하게 되었으며, 대부분의 기업들은 자사의 경쟁력 강화를 위하여 동종·이종 기업을 가리지 않고 업무 제휴, 공동 영업전략, 지분 교환, 인수·합병 등 다양한 형태의 전략적 제휴를 추진하고 있는 실정이다³⁾.

본 연구는 이러한 측면에서 항만 간의 협력 문제를 경제적·경영적 시각에서 조망해 보고자 동북아 지역이라는 한정된 권역 속에서 한정된 자원을 서로 나누어 가져야 하고, 항만의 지속적인 성장을 위해서 선사와 화주, 자본 등을 유치해야 하는 개별 항만 당국로서는 필연적으로 인근 항만과의 경쟁적·경합적 관계에 놓이게 된다. 이러한 속성은 고객 유치와 상품 판매에 있어서 기업이 시장의 우위를 확보하기 위하여 다각도의 경영 전략을 구사하는 것처럼 항만 당국도 항만의 경쟁력 제고를 위한 효과적인 경영 전략을 추구하는 것이 필요하다. 현대 기업의 경영 패러다임이 기존의 독자 운영·경쟁 중심에서 협력·제

- 1) 방희석·노윤진, "항만운영의 코퍼티션(Co-opetition) 전략과 시사점에 관한 연구" 「국제상학」, 제20권 제2호, 2005. 6, p.137.
- 2) 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, "동북아 주요 항만 간 코퍼티션 전략에 관한 연구", KMI, 2006. 12, p.2.
- 3) 염명배, "전략적 제휴 시대에 부응한 지방정부의 코퍼티션(co-opetition) 전략 연구" 「경영경제연구」, 제23권 제2호, 2000.12, p.120.

휴 중심으로 전환하고 있다는 데 논조의 초점을 맞추고자 한다.

II. 코피티션의 이론적 고찰과 선행 연구

1. 코피티션의 개념과 배경

1) 코피티션의 개념

코피티션(co-opetition)은 협력(cooperation)과 경쟁(competition)의 합성어로서 경제·경영 용어로 등장한 지 10년이 지난 새로운 경향이다⁴⁾. 코피티션이란 기업들이 각자 경영의 독립성을 유지하면서 자신이 보유한 핵심 역량을 바탕으로 경쟁 관계에 있는 기업과 특정 사업 및 업무 분야에 걸쳐 협력 관계를 맺고 이를 통하여 상호 보완적인 역량을 결합함으로써 경쟁 우위를 확보하고자 하는 제휴 전략이라고 말할 수 있다. 이 개념은 경제학의 게임 이론에서 비롯되었으며, 비즈니스 게임에 참여하는 참가자들 사이의 근본적인 관계가 단순한 경쟁이나 협력의 형태가 아니라 경쟁이면서 동시에 협력적·복합적 관계라는 의미로 해석되고 있다⁵⁾.

코피티션의 관점에서 보면 비즈니스 게임에는 공급자, 고객, 경쟁자, 보완자등의 참가자가 있으며, 이들 참가자 간의 상호 의존 관계를 가치네트(Value Net)라 한다. 항만 가치네트의 경우, 항만을 중심으로 고객인 화주, 선사, 정부 및 일반 국민, 공급자인 항만 당국, 관련 업체 등이 있으며, 경쟁 항만 등의 경쟁자와 경쟁 항만, 항만 배후 단지, 관련 업체와 단체 등이 보완 관계를 가지고 있다. 다양한 가치네트 참가자로는 항만뿐만 아니라 직접적인 터미널 운영사, 선사, 화주 등으로 더욱 확대된다고 할 수 있다⁶⁾.

2) 코피티션의 발생 배경

오늘날 세계 경제는 무한 경쟁의 시대에서 생존하기 위하여 다각적인 측면에서 다양한 경영 전략을 적극적으로 전개하고 있다. 이러한 경영 전략의 일환인 코피티션은 급격하게 변화하는 경쟁 환경의 흐름 속에서 필요할 경우 경쟁자와도 손을 잡고 공동의 파이를 극

4) 이 용어를 처음 제시한 사람은 네트워크 소프트웨어 회사 노벨(Novell)의 CEO 레이 누다(Ray Noorda)로 경쟁과 협력을 동시에 해야 한다고 밝혀 일찍이 코피티션의 중요성을 전파한 바 있다. CEO Report, "협력과 경쟁의 매트릭스 코피티션" 2003. 7.

1996년 예일대 경영대학원 교수인 배리 내일버프(Barry J. Nalebuff)와 하버드대 경영대학원 교수인 아담 브란덴버거(Adam M. Branden-burger)가 공저한 「Co-opetition」을 통해 본격적으로 사용되기 시작하였다

5) 오상봉 외, 「세계 일류기업과 전략적 제휴」, 율휴문화사, 2000.

6) 김운수, "우리나라 항만경쟁력 제고는 항만 간 코피티션(Co-opetition) 실천으로" 「해양수산동향」, Vol.1213, 2006. 3.

대화하여 각자의 시장 경쟁력을 높이기 위한 글로벌 패권 전략으로 인식하고 있다.

1980년대 이후 세계 경제가 급속히 개방화·글로벌화 되면서 국가와 지역, 기업 영역 등을 막론하고 전면적인 무한 경쟁 상황에 처하게 되었다. 이에 따라 많은 기업들이 내부 자원이나 자신만의 능력만으로는 무한 경쟁의 환경 변화에 탄력적으로 대응하기 어렵다는 것을 인식하고 치열한 경쟁에서 살아남기 위한 새로운 경영 전략을 모색하기 시작하였다. 일정한 파이를 놓고 필요에 따라서는 경쟁자와의 협력을 통하여 자원·기술·노하우 등을 공유함으로써 파이 전체의 크기를 늘리고 이를 통하여 장기적인 자사 경쟁력을 강화 할 수 있는 개방적이고 융통성 있는 사고방식이 폭넓은 공감대를 형성하기 시작하였다. 이로 부터 파이를 만들 때는 협력, 그 파이를 나눌 때는 경쟁관계에 있게 되는 이른바 코피티션 경영 전략이 등장하게 되었다. 이 중에서도 코피티션은 경쟁적 측면보다는 협력적 측면에 더 큰 비중을 두고 있다.

2. 코피티션의 특성과 목적

1) 코피티션의 특성

코피티션의 가장 대표적인 특성으로는 각 기업이 독자적 주체성을 유지하면서 다른 기업과 협력한다는 것이다. 따라서 제휴 기업의 모든 사업 분야에서 협력 관계가 조성되는 것이 아니라 특정 일부 업무 영역만이 협력 대상이 된다. 이러한 점에서 코피티션은 전 사업 분야에 걸쳐서 한쪽 기업의 주체성이 완전히 소멸되는 인수·합병과는 구별된다. 특정 사업 및 업무 분야에 걸친 포괄적 협력관계로서 전략적 제휴를 코피티션과 동일한 개념으로 간주하고 있으나, 전략적 제휴가 반드시 직접 경쟁 상대가 아닌 별도의 시장을 가지는 이종 기업 간에도 보완적인 공동 이득을 추구하기 위한 방안으로 활용되는 반면에, 코피티션은 같은 시장을 상대하는 직접적 경쟁자 간의 협력 문제라는 점에서 차이가 존재한다. 코피티션의 관계 대상을 비즈니스 네트워크 내에서의 경쟁자 관계로만 파악한 경우⁷⁾, 코피티션은 기업의 가치 사슬 네트워크상의 수직적·수평적 차원 모두에서 협력적 관계가 발생하는 전략적 제휴와는 달리 오직 수평적 차원에서만 발생하는 조직 간의 관계 형태로서 코피티션을 파악하고 있다. 전략적 제휴가 수평적, 수직적 차원 그리고 이종 업종 간에도 활발한 형태로 이용되는 것을 고려할 경우 코피티션은 아직까지는 수평적 차원의 경쟁자 간 협력 형태로서 전략적 제휴의 포괄적인 범주에 포함 된다⁸⁾.

2) 코피티션의 목적

7) B. Maria & K. Soren,, "Co-opetition in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 2000, p. 424.

8) 방희석 · 노윤진, 전계서, 2005.

① 위험 분산 : 사업과 관련된 비용과 위험을 공유하기 때문에 투자비용 및 기회비용을 절감하는 동시에 위험을 분산할 수 있다.

② 규모의 경제를 통한 제품 표준화와 개발 속도의 단축 : 제품의 생산이나 유통 과정에서 규모의 경제나 학습 효과가 크게 나타날 경우 코피티션을 통하여 생산비용과 거래비용의 평균비용을 하락시키고 제품 개발 속도를 단축시키며 제품 표준화에 긍정적으로 기여할 수 있다.

③ 보완적 자원의 공유 : 자본과 기술 같은 상호 이질적인 자원을 보유한 기업이 장기적 제휴 관계를 구축함으로써 보완적 자산에 대한 탐색 비용을 장기적으로 낮출 수 있다.

④ 유리한 경쟁 구도의 형성 : 합작투자 등 다양한 기업 내부 자원의 혼합을 통하여 경쟁 가능성을 약화시키거나 자신에 유리한 방향으로 시장 구도를 변화시키므로 해서 위험 분산 효과, 자원 및 생산 공유 효과, 비용절감 효과, 매출증대 효과, 시장진입 장벽 극복 효과 등을 할 수 있다.

3. 코피티션의 유형⁹⁾과 선행 연구

1) 유형

(1) 제휴범주에 따른 분류

코피티션은 제휴업종, 제휴관계, 제휴주체, 제휴범위 등을 기준으로 구분할 수 있다.

<표 II-1> 제휴범주에 따른 코피티션의 유형

구분	제휴 유형
제휴업종	· 동종업종 간 제휴, 이종업종 간 제휴
제휴관계	· 수평적 제휴, 수직적 제휴, 다각적 수평 분합형 제휴
제휴주체	· 대기업 간 제휴, 중소기업 간 제휴, 대기업·중소기업 간 제휴
제휴범위	· 단일 제휴, 포괄적 제휴

자료 : 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, 전계서, 2006

(2) 제휴관계(상호의존성)에 따른 분류

코피티션에 참여하는 참가자(기업, 정부 등)들의 제휴관계(상호 의존성)를 기준으로 구분할 수 있다.

9) 염명배, 전계서, 2000.

<표 II-2> 제휴관계에 따른 코피티션의 유형

구분	제휴 유형
연속제휴	· 라이선싱, 프랜차이징, 공급협정, 경영관리계약
상호제휴	· 교차 라이선싱 협약, 공동 R&D 업무제휴(기술, 조달, 생산, 판매, 영업업무 제휴 컨소시엄, 상호인력교환)
공유제휴	· 합작투자, 지분참여 제휴

자료 : 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, 전계서, 2006

(3) 제휴선 결합도에 따른 분류

제휴기업 간의 결합도에 따라 구분 할 수 있다.

<표 II-3> 제휴선 결합도에 따른 코피티션의 유형

구분	제휴 유형
(저)이탈용이(일정거리유지)	· 순수 이윤 추구형 투자, 판매·마케팅 협력, 조달, 조립 및 테스트, 세컨드 소싱, 생산협력, 연구계약, 컨설팅 서비스, 특허 취득, 기술교환, 교차 라이선싱
(중)지속적 거래(준정규적 결합)	· 표준제정을 위한 협력, 기술 인력의 정기적 교환, 공동개발
(고)이탈관란(조직결합)	· 합작투자, 연구 컨소시엄 생산, 기술 확보를 위한 투자

자료 : 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, 전계서, 2006

(4) 제휴사업의 동기에 따른 분류

코피티션은 경쟁과 협력의 양면성을 지니므로 상대방이 인지하는 제휴 동기인 제휴 사업의 중요성과 시장에서의 경쟁적 지위에 따라 구분할 수 있다.

<표 II-4> 제휴사업의 동기에 따른 코피티션의 유형

구분		시장 내 경쟁적 지위	
		선도 기업	추종 기업
제휴 사업의 중요도	· 주력 사업	· 방어형	· 격차 완화형
	· 비주력 사업	· 유지형	· 구조 조정형

자료 : 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, 전계서, 2006

(5) 경쟁특성에 따른 분류

코퍼티션의 속성인 경쟁과 협력개념을 사용하여 기업간 충돌잠재성과 상호작용에 따른 경쟁과 협력의 유형을 제시하였다¹⁰⁾.

<표 II-5> 경쟁특성별 코퍼티션(co-opetition)의 유형

구 분		조직적 상호 작용 정도	
		저	고
충돌잠재성	고	· 순경쟁형 제휴(Pre-competitive)	· 경쟁형 제휴(Competitive)
	저	· 비경쟁형 제휴(Pro-competitive)	· 전경쟁형 제휴(Noncompetitive)

자료 : 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, 전게서, 2006

(6) 투입-배분을 기준으로 한 분류

자원투입이 단기영업을 목표로 하는지, 장기적응을 목표로 하는지, 그리고 제휴 성과를 어떻게 배분하는지에 따라 분류가 가능하다.

<표 II-6> 투입-배분을 기준으로 한 코퍼티션(co-opetition)의 유형

구 분		제휴 기업에 대한 자원 투입량	
		단기 자원투입	장기 자원투입
제휴 성과 분배	· 모기업 소유	· 특수*연합	· 컨소시엄
	· 협력사업 내 보상	· 프로젝트형 합작 투자	· 포괄적 합작 투자

자료 : 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, 전게서, 2006

(7) 협력 분야별 분류

제휴 기업 간의 업무 제휴 분야에 따라 구분할 수 있다. 가치 사슬상의 업무 협력과 같이 우선 협력을 통해 과실을 창출한 다음 그 과실을 가지고 상호 경쟁하거나, 경쟁을 하면서 필요에 따라 시장과 제품/사업에 걸쳐 협력 관계를 가질 수 있으며, 경쟁기업 간의 협력은 집단별로 이루어지는 동태적 관계 구조를 가질 수 있다¹¹⁾.

10) M. Y. Youshino & U. S. Rongan, "Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization", Harvard Business School Press, 1995, p. 19.

11) 권영철, "기업 간 경쟁과 협력의 논리와 규범" 「경영학연구」, 제30권 제3호, 2001.

2) 선행 연구 검토

코피티션에 대한 연구는 다양한 분야에서 많은 학자들에 의하여 연구되어 왔다. 염명배(2000)의 연구에서는 날로 치열해지는 글로벌 경쟁 환경 하에서 기업이 내부자원이나 독자 능력만으로는 살아남기 어렵다는 판단 하에 경쟁 상대와도 적극적으로 제휴·협력하여 자사의 경쟁력을 강화할 수 있는 코피티션 전략이 주목을 받고 있는 것에 착안하였다.

Notteboom & Winkelmanns(2001)의 연구에 따르면¹²⁾, 항만 운영과 관련한 시장 환경은 매우 빠르게 변화하고 있으며, 이러한 환경 변화는 항만 당국의 역할에 대한 의문을 제기 하게 만들고 있다고 보았다.

송동욱(2003)의 연구¹³⁾에서 지난 10년 동안 항만 산업은 합리화 과정을 거쳐 왔으며, 터미널 전문 운영업체의 항만 시장 점유율이 지속적으로 증가함과 동시에 지역적인 항만 서비스의 제공에서 탈피하여 서비스의 범위를 확대하는 항만 운영자가 증가하고 있기 때문에 항만은 더 이상 자연 독점적인 이윤을 누릴 수 없다고 지적하고 있다.

한편 박남규 외 2인(2004)의 연구¹⁴⁾에서는 항만물류 산업이 서로 협력할 수 있는 새로운 모델, 즉 PLCM(Port-Logistics Chain Management)을 제시하고 있다. PLCM이란 한 공급 사슬 내에 수평적인 관계에 있는 항만들이 공통의 목적을 달성하기 위한 그리고 전체 경쟁력을 향상시키기 위하여 서로 정보를 공유 및 교환하고 협력하는 모델이다.

송동욱(2004)의 연구¹⁵⁾에서는 동일한 고객과 배후 권역을 대상으로 항만 서비스를 제공하는 항만 간의 경쟁이 세계 경제의 글로벌화에 의하여 심화됨에 따라 전통적으로 각 항만들은 경쟁력 제고를 위해 경쟁 전략을 채택함으로써 승리-패배 전략을 추진하였다.

방희석·노윤진(2005)의 연구¹⁶⁾에서는 최근의 해운·항만 산업에 대해 운송 기술의 발전, 세계화의 진전과 함께 선박의 대형화, 초거대형 선사의 등장 등과 같은 환경 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 항만운영 정책이 필요하다고 보았다.

노윤진(2005)의 연구¹⁷⁾에서는 항만산업에 있어서 코피티션이라 불리는 전략과 우리나라 컨테이너 터미널 운영업체 간의 코피티션 형성과 효과에 영향을 미치는 요인들을 도출하고, 향후 우리나라 컨테이너 부두의 경쟁 우위를 창출 할 수 있는 전략적인 시사점을 제

12) T. E. Notteboom & Willy Winkelmanns, "Structural Changes in Logistics : How Will Port Authorities Face the Challenge?" *Maritime Policy and Management*, Vol. 28, No. 1, pp.71~89.

13) Dong-Wook Song, "Co-opetition in Concept and Practice" *Maritime Policy and Management*, Vol. 30, No. 1, 2003, pp. 29~44.

14) Park Nam-kyu 외 2인, " Study on Cooperation Model for Ports in the Northeast Asia" 「해운물류연구」, 제43호, 2004, pp. 125~139.

15) Dong-Wook Song, "The Motivation for Port Co-opetition : Strategic Implications to Korea" 「해운물류연구」, 제43호, 2004, pp. 141~156.

16) 방희석·노윤진, 전계서, 2005.

17) 노윤진, "컨테이너 터미널 운영업체의 코피티션 형성요인과 효과에 관한 실증연구" 중앙대학교 박사학위논문, 2005.

시하고자 하였다.

Ⅲ. 글로벌 항만 경쟁 환경의 변화 분석

1. 선사 간 전략적 제휴 및 인수 합병 확대

1) 선사 간 전략적 제휴 확대

해상 운송에서 컨테이너화가 확산된 이후 선사 간 다양한 형태의 제휴가 이루어져 왔으며, 초창기에는 단기적인 측면에서 타 선사가 운항하고 있는 선박이나, 선대의 선박을 임차하거나, 새로운 선대를 구성하여 선복교환 사용 등의 형태로 공동 운항이라는 비교적 단순한 형태의 제휴 관계를 이루었다. 이후 항로, 영역, 형태, 기간 등 제휴 관계의 대상이 확대되면서 보다 장기적이며 다양한 형태의 제휴 관계를 형성함으로써 주요 기간 항로와 피더 항로까지 포함하여 가능한 모든 항로에서의 서비스를 제공하게 되었다. 또한, 해상 운송이외에 터미널, 장비, 내륙 운송 지원업무, 영업, 마케팅 등으로 점차 확대하였다.

이러한 전략적 제휴의 목적은 주로 선복의 교환과 공동 운항을 통한 경쟁력 확보와 운항 비용의 절감이며, 독자적인 글로벌 서비스망의 구축이나 글로벌 제휴 그룹의 결성을 추진하기 보다는 타 선사 및 그룹과의 다양한 전략적 제휴를 실시하여 유연성을 얻고자 하는 것이다. 그러나 이는 개별 선사 및 글로벌 제휴 그룹의 서비스 능력을 크게 향상시키는 반면, 외관상으로는 기존 글로벌 제휴 체제가 약화되고 글로벌 제휴 그룹 내 선사 간 경쟁관계를 형성하기도 하였다.

<표 III-1> 선사 간 전략적 제휴의 변화

단순 형태 제휴	다양한 형태 제휴
<ul style="list-style-type: none"> · 타 선사 선박 임차 · 선복 교환 사용 · 공동 운항 	<ul style="list-style-type: none"> · 항로, 영역, 기간 등 확대 · 기간항로 및 피더항로 · 터미널, 장비, 내륙운송, 영업, 마케팅

자료 : 허운수, 항만경쟁력 변화 분석에 따른 부산항의 대응 방안, 부산발전연구원, 2006 p.9.

따라서 일반적으로 진행되는 선사 간 전략적 제휴는 기본적이고 근본적인 체질 개선이나 구조 개혁이 미비하기 때문에 다양한 형태의 전략적 제휴로 확대되고 있다. 2000년 이후에 선사들이 기존의 글로벌 제휴관계를 유지하면서도 타 선사 및 그룹과 별도의 전략적 제휴 관계의 확대를 지속하고 있다.

2) 선사 간 인수합병 확대

선사 간 단순한 전략적 제휴는 중복되는 기업 조직과 선대로 인해 비용 면에서 비효율성을 초래하고, 제휴 그룹 내부적으로 선사 간의 경쟁이 존재하는 한계를 가지게 되었다. 이와 같은 문제를 해결하기 위해서 기존의 단순한 전략적 제휴에서 합병을 통한 단일 기업 구성으로 실질적인 비용 절감을 추구하게 되었다. 주요 선사들은 관리 조직의 중복성, 조직 통제의 복잡성 등 전략적 제휴 체제에 의하여 해결할 수 없는 불필요한 경영비용 절감 방안으로 경쟁 및 협력 선사의 인수와 합병을 추진하였다¹⁸⁾.

<표 III-2> 선사간 M&A 확대 과정

전략적 제휴	M&A 확대
<ul style="list-style-type: none"> · 조직 및 선대의 중복 · 비용측면에서 비효율 초래 · 제휴그룹 선사간 경쟁 	<ul style="list-style-type: none"> · 경영효율 및 비용절감 · 독자적인 글로벌 네트워크 강화 · 정기선 시장의 주도권 확보

자료 : 허윤수, 항만 경쟁력 변화 분석에 따른 부산항의 대응 방안, 부산발전연구원, 2006 p.13

2. 컨테이너선사 전용 터미널의 증가

국제 해운시장에서는 선박의 대형화와 항로의 다양화 등 외형적 요소들로는 선사 간의 경쟁력을 평가할 수 없을 정도로 기업 운영의 노하우와 전산 시스템 구축 등이 평준화되어 가고 있다. 따라서 각 선사의 서비스 향상 및 비용 절감을 위한 방안으로서 항만 물류 부문의 경쟁력 확보가 가장 중요한 요소로 등장하였다. 세계 주요 컨테이너 선사들은 국제 항만네트워크 구축을 위하여 주요 항만을 중심으로 전용 터미널을 확보하기 위한 전략을 추진하고 있다. 주요 간선 항로 및 남북 항로를 연결하는 전략적 위치에 전용 터미널을 확보하고 이를 서로 연계·운영함으로써 시너지 효과를 창출하면서 탄력적인 선석 운영 및 선대 운영의 효율성 제고와 선석, 야드, 창고시설, 배후 수송망 등 통합 항만물류 서비스 제공을 통한 고객 수요를 충족시키고 있다¹⁹⁾.

국외선사 중에서 머스크시랜드는 동북아 물류 중심항만을 놓고 경쟁중인 부산항과 중국 상하이항에 거점을 마련하기 위하여 부산 신항과 중국 상하이 양산심수항의 운영권 확보를 위한 관심이 높은 것으로 알려지고 있다. 중국도 자국 물량의 주요 수출지를 중심으로 원활한 수송 네트워크를 구축하기 위해 북미와 유럽 등의 주요 항만에 대한 터미널 확보

18) 김우호, "컨테이너 터미널 산업의 글로벌 경영가속", 「해양수산동향」, 1999. 7. p.13

19) 노윤진, 전계서, 2005.

를 추진하고 있다. 컨테이너 선사의 고유 업무인 해상 컨테이너 수송에다 정시인도 등 화주의 서비스 개선 요구가 높아질 것으로 예상되기 때문에, 향후 세계 주요 항만의 체증에 대응하기 위한 방안으로 주요 선사들은 전용 터미널 확보 전략을 추진하고 있다. 결국, 선사 간 서비스 경쟁을 위해서라도 세계 주요 거점항만의 터미널 확보 경쟁은 더욱 치열하게 전개될 것으로 예상된다.

<표 III-3> 선사 전용터미널 현황(2002년 기준)

구 분	대륙(터미널 수)	총 터미널 수
Maersk-Sealand	· Asia(9) , N.A.(8), Europe(5)	22
Evergreen	· Asia(5), N.A.(5), Europe(2)	12
MOL	· Asia(5), N.A.(3)	8
K-Line	· Asia(5), N.A.(3)	8
NYK	· Asia(4), N.A.(3), Europe(1)	8
APL	· Asia(3), N.A.(3)	6
Hanjin	· Asia(7), N.A.(2), Europe(1)	10

자료: 부산발전연구원, “동북아물류동향”, 2004. 2.

3. 글로벌 터미널 운영사의 확산과 항만 간 경쟁 심화

1) 글로벌 터미널 운영사의 확산

1990년대 들어 전문 터미널 운영업체에 의한 세계적 경영이 대두됨으로써 항만 운영 효율을 극대화시키고 있다. 대표적인 글로벌 터미널 운영사로는 싱가포르항만공사국(PSA Cooperation)을 들 수 있다. PSA는 중심항만 건설 계획의 추진, 국내항만 운영 이외의 수입원의 확보 및 향후 싱가포르 항만의 물동량과 연계한 해외 네트워크를 구축하고 있다. 또한, 세계 주요 항만의 컨테이너터미널 개발 건설, 장비 선정 운영에 적극 진출하고, 중국 대련항, 인천항 등 해외 항만 개발 운영에 적극 참여하고 있다²⁰⁾.

홍콩의 Hutchison Port Holding(HPH)는 전세계 16개 항만에서 항만 운영 사업을 전개하고 있으며, 세계 컨테이너 처리 실적의 약 10%인 연간 1,200만TEU 이상을 취급하고 있다. 1991년 영국 최대의 Felixstowe 항만을 인수하고, 1997년 Thamesport항까지 인수하는

20) 노윤진, 전게서, 2005.

등 유럽지역에서의 투자를 확대하고 있다. 최근에는 자유항인 바하마항에 Grand Bahama Development Company와 합작 투자 중에 있다.

P&O Ports는 영국, 이탈리아, 홍콩, 태국, 러시아, 모잠비크 및 아르헨티나 등 모두 20여개의 항만에서 컨테이너 터미널의 관리 및 운영에 참가하고 있다.

Stevedoring Services of American(SSA)는 항만과 철도 터미널, Break-Bulk 자동차 시설 등 화물관련 사업을 운영하고 있으며, 미국 서해안 15개주의 8개와 동해안과 걸프만에 9개 등 150개 터미널을 운영하고 있다. 최근에는 동남아시아, 호주, 남아프리카, 인디아, 중앙아메리카 등지에도 많은 관심을 보이고 있다.

2) 항만 간 경쟁 심화

선사는 선박을 대형화함으로써 경제의 규모를 누리면서도 한편으로는 제반 비용은 줄여야 하기 때문에 기간항로상에 위치한 한두 개의 대형 항만으로 기항지를 축소하고 있다. 선사들이 기항전략을 소수의 대형 항만에만 기항하고 나머지 항만은 피더서비스로 연결하는 중심항-주변항(Hub-Spoke)체제로 전환함에 따라 각국 항만은 중심항이 되기 위한 경쟁 체제에 돌입하게 되어 많은 국가들이 대규모 항만시설 확보에 노력하고 있다.

중심항만은 세계 간선 항로상에 위치하면서 주변 항만에 화물의 운송과 관련된 제반서비스를 제공하는 항만으로 지역 경제 및 주변 지역과의 경제 협력에 중추적인 역할을 수행할 뿐만 아니라 화물의 취급, 선박의 기항에 따른 막대한 수입으로 지역 경제 및 국가 경제에 큰 기여를 한다. 특히, 동북아 지역에서의 항만 간 경쟁이 심화되면서 각 국은 대규모 항만 개발 및 중심항이 되기 위한 전략을 수립하고 있으며, 화물 유치를 위하여 배후부지 개발 및 물동량 처리 실적에 따라 선사에 대한 각종 인센티브를 제공하고 있다²¹⁾.

4. 종합물류 거점으로서의 항만기능 확대

세계 컨테이너 물류 체계가 전 세계를 단일 시장으로 하는 대형선의 중심항 기항 전략으로 전환됨에 따라 동북아시아 각국의 항만에서는 중심항을 통한 물류거점이 되기 위해서 다양한 부가가치 물류 서비스를 제공하거나 개발하고 있다. 이를 위하여 세계 주요 항만들은 지역경제 거점으로서 종합 항만을 지향하고 있으며, 이와 더불어 환적과 재분류, 조립, 상표 부착 등의 부가가치 서비스가 용이하도록 자유무역지역과 같은 경제 특구 제도 등을 이용하여 시설 운영 측면에서 편리성을 제공하고 있다. 항만에서 처리된 화물이 배후 지역에서 가공, 조립, 전시, 판매될 수 있도록 하며 이에 대해서는 관세는 물론 부가가치세, 주세, 재산세, 등록세 등의 각종 조세를 면제하여 지역 경제를 활성화하고 있다²²⁾.

따라서 이제 항만은 단순한 화물 처리를 위한 공간이 아닌 하역, 보관, 유통, 전시, 판매

21) 허윤수, 전계서, 2006.

22) 김윤수, 전계서, 2006.

통관 및 물류 정보 제공 등의 서비스가 동시에 이루어지는 종합물류 기지로서의 역할이 더욱 강조되고 있다. 또한, 항만 인접 지역에는 국제전시판매장, 국제무역센터, 국제컨벤션 센터 등을 유치하여 항만이 지역 및 국가 산업센터로서의 역할을 수행하도록 하고 있다.

5. 중국지역 항만의 물동량 증가

중국 주요 항만의 물동량은 연평균 20% 이상의 급속한 증가 추세를 보이고 있으며, 특히 닝보, 쉰젠, 상하이 등이 높은 증가 추세를 보이고 있다. 특히, 중국의 상위 5위 항만중 쉰젠을 제외한 나머지 항만은 부산항과 동일 지역에 있어 항만 간 경쟁이 더욱 높아질 것으로 예상된다. 중국의 컨테이너 물동량은 급속히 증가한 반면, 항만처리 시설이 부족하여 한국이나 일본 등 다른 나라들을 경유하는 환적 체계를 수반하게 된다. 따라서 현재 동북아 시장의 물류체계 구조는 중국 컨테이너 물동량의 급속한 성장이 주변 동북아시아 시장의 동반 성장을 유도하고 있는 상황이라고 할 수 있다²³⁾.

IV. 우리나라 항만 간 코퍼티션 전략 추진 방안

1. 항만 간 코퍼티션 전략 추진단계

1) 타당성 및 전략적 이슈 분석 단계

항만 간 코퍼티션 전략은 시장 참여자, 즉 정부, 항만당국 및 터미널 운영자 등 3자의 공통된 목표를 설정하여 추진하는 경우에만 그 효과를 극대화 할 수 있다. 이들 시장 참여자의 공통 분모를 우선적으로 도출하고, 그 목표를 달성 할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 항만 간 코퍼티션의 타당성 및 전략적 이슈를 우선적으로 분석하는 과정으로, 항만 간 코퍼티션 전략의 타당성은 시장 참여자의 전략 목표를 동일하게 설정해야 한다. 정부는 관련 산업의 활성화를 통해서 부가가치 창출을 모색해야 한다.²⁴⁾ 항만 당국은 정부 전략을 기초로 해당 항만의 효율성 및 효과성을 달성해야 한다. 현재의 항만 시설을 활용하여 최대한 물동량의 증가를 위해 다양한 정책을 추진하는 한편, 항만 운영의 비효율성을 개선함으로써 항만의 경쟁력을 높이고자 하는 정책을 추진해야 한다. 매출액을 최대한 증가시킴으로써 이윤을 증대하고자 하는 것이 기본적인 전략이라고 할 수 있다.

23) 최재선 외 2인, “중국 양산 항 개장의 영향과 대응방안” 「KMI 현안분석」, 2005. 7.

24) 심기섭, 전제서, 2001.

<표 IV-1> 항만 간 코피티션 전략의 추진 단계

추진 단계	주요 내용
타당성 및 전략적 이슈 분석 단계	- 시장 참여자의 전략 목표 설정 및 전략적 위치 분석 - 기회 분석
코피티션의 위험 및 혜택의 평가 단계	- 최선의 대안, 위험 평가 - 시장 점유 및 향후 전망 - 서비스 시장의 위험성
최적의 파트너 선정 단계	- 파트너의 장·단점 분석 - 전문 자문 기관 및 해당 산업의 전문가 활용
코피티션 전략의 수립 단계	- 코피티션의 동기, 관련 조직 및 관리 계획 수립

자료 : 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, 전게서, 2006.

2) 코피티션의 위험 및 혜택의 평가 단계

코피티션의 위험과 혜택의 평가는 최선의 대안, 위험 평가, 시장점유 및 향후 전망, 서비스 및 시장의 위험성 등을 평가하여 전략을 수립하는 것이다. 효과적인 대안이 없고 독자적으로 사업을 추진하여 위험이 있을 때에는 코피티션 전략을 추진하는 것이 유리하다. 작은 분야부터 협력 관계를 유지하고 발전 단계에 따라 협력 관계를 확대 할 수 있다²⁵⁾.

항만 간 코피티션을 통하여 현재의 수익성 또는 시장 점유율이 안정적이지 못하면 협력을 체결할 이유가 없으며, 향후 시장의 환경 변화를 고려한 대비책도 수립해야 할 것이다. 대규모 투자가 필요한 신규 시장에 진출 할 경우 그 위험성이 높기 때문에 위험의 분산이라는 측면에서 항만 간 코피티션 전략은 매우 유용하다.

3) 최적의 파트너 선정 단계

코피티션 전략의 추진이 타당하다고 판단되면 항만 당국은 모든 항만에 대해서 코피티션 전략을 전개하기보다 우선 최적의 파트너(항만)를 선정하는 것이 필요하다. 즉 항만당국은 대상 항만의 하드웨어 측면, 소프트웨어 측면 및 성장 가능성 등을 종합적으로 판단하여 최적의 파트너를 선정해야 한다. 코피티션 전략의 목적이 두 항만 간의 사업관계를 더욱 발전시키기 위한 것이든, 다른 항만과 새로운 사업기회를 모색하기 위한 것이든 파트너와 양립할 수 있을 것인가에 대한 확신이 전략의 추진에 있어서 무엇보다 중요하다.

25) 방희석·노윤진, 전게서, 2005.

2. 항만 간 코피티션 전략의 결정 동기²⁶⁾

1) 전략적 동기

전략적 동기는 무엇보다 선박의 대형화, 대형 선사의 인수·합병을 통한 초대형 선사가 등장하는 등 항만 산업의 환경 변화에 의하여 기존의 허브 항만으로서의 역할을 상실하고 피더 항만으로 전략함에 따라 항만의 경쟁력 제고 측면에서 항만 간 코피티션을 전개한다는 것이다. 외부의 환경 변화에 순응하기보다는 선사 내부 경영 전략의 일환으로 협력함으로써 점차적으로 지역의 거점 항만으로 재도약 내지는 성장하기 위한 동기이다.

2) 재무적 동기

재무적 동기는 안정적인 재무 성과로 중복 투자의 회피와 합작 투자를 통한 위험의 공유 등을 통하여 비용을 절감하기 위한 목적이다. 개별 항만이 모든 측면에서 경쟁 우위를 달성할 수 있을 정도의 경영 자원을 소유하고 있는 경우는 거의 없기 때문에 지속적으로 항만 시설, 기술 및 노하우 개발 등을 위한 높은 투자비용, 기술 장벽 및 환경 규제에 의한 부가비용, 시장 성숙으로 인해 증가된 마케팅 비용 등의 제후를 적극 고려하게 한다.

3) 경제적 동기

경제적 동기는 초과 공급과 과당 경쟁을 회피함으로써 해당 시장의 합리화를 유도하고, 각 파트너 간 비교 우위를 활용하고 제품과 서비스의 비용을 줄일 수 있다. 다른 항만의 여건을 고려하지 않은 채, 개발 계획을 수립하여 막대한 재원을 투입한 경우 매몰 비용이 발생할 가능성이 높고, 인접 항만과의 지나친 경쟁으로 경제적 낭비가 발생한다.

4) 운영적 동기

운영적 동기는 기술 혹은 노하우의 교환을 통해 시너지 효과를 도모할 수 있으며, 이러한 코피티션의 동기는 상호간의 보완적 기술과 자원을 함께 누릴 수 있다. 운영적 동기의 근본적인 취지는 신기술을 개발하는 데 소요되는 막대한 비용과 예상되는 위험을 공유자는 것이다. 항만 간 제휴를 통하여 정보 중개 및 국제 업무 능력을 높이고, 적시에 고객 서비스를 제공할 수 있다.

5) 마케팅 동기

26) 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, 전게서, 2006

마케팅 동기는 보다 높은 수준과 맞춤 서비스를 요구하는 고객의 요구에 부합하기 위한 핵심적인 사항이다. 항만은 단순한 운송센터에서부터 총체적으로 복잡·다양한 물류 시스템으로 진화하기 때문에 다른 항만과의 코피티션을 통하여 물류 혁신을 도모할 수 있다.

3. 항만 간 코피티션 전략의 추진 방안

1) 국내 항만 간 코피티션의 추진 방안

(1) 마케팅 활동관련 업무 협력

항만 당국 간의 업무 협력을 통하여 다양한 업무 분야에 걸쳐 협력관계를 맺는 것으로 항만 간 업무 협력의 가장 일반적인 유형이 공동 마케팅 활동의 전개이다. 동일 지역에 대해서 항만 당국 간에 경쟁적인 마케팅 활동을 전개하는 경우 국내 항만에 대해 비효과적인 결과가 발생할 수 있다. 개별적인 마케팅 활동을 지양하는 활동을 전개함으로써 시너지 효과를 얻을 수 있다²⁷⁾. 항만 당국 간의 조직 현황을 검토하여 업무 협력이 가능한 분야를 국제물류협력, 마케팅 활동 및 항만개발, 운영부문 등과 같이 구분하여, 신흥 물류 시장에 대한 조사·분석, 국적선사, 항만 운영사 등의 해외 공동투자 유도·지원, 국내의 물류관련 업·단체 협력 네트워크 구축 등에 관한 업무협력이 가능하고, 마케팅 분야에서는 합동투자유치지원단 구성·운영, 마케팅 활동의 공동 전개 등을 추진하고, 항만개발 및 운영부문에서는 항만개발기술과 항만운영기술의 공동개발이 가능하다.

(2) 안정적인 하역 요율 시스템의 구축

운영사들의 문제점 중 하나는 하역 요금의 덩핑이다. 항만하역 요금은 해양수산부가 요금 결정 과정에서 선사, 화주, 하역사 등 이해 관계자들의 의견을 충분히 수렴하고, 재정경제부와 협의를 거쳐 최종적으로 결정하고 있다. 이러한 고시요금은 실질적으로 시장에서는 운영사 또는 항만 간의 지나친 경쟁에 의하여 매우 낮은 수준에 있다. 지나친 하역요율 경쟁은 결국 항만 자체를 몰락시키는 요인으로 작용하기 때문에 안정적인 하역요율 시스템을 구축하기 위한 운영사 간의 협력이 필요하다. 그 대안으로 운영사 간의 협의체를 구성하여 하역요금공표제를 도입하는 것도 필요할 것이다.

(3) 제휴합작 벤처를 통한 물류 기반시설 확보

27) 김운수, 전계서, 2006.

제휴합작 벤처란 제휴선들이 별도로 자본을 투자하여 독립적인 사업체를 구성하는 것으로 제휴합작 벤처를 통하여 새로운 사업 분야로 영역을 확장함으로써 항만의 경쟁력을 제고 할 수 있다. 정부가 추진하고 있는 글로벌 물류 네트워크 전략의 일환으로 항만 당국 간에 제휴합작 벤처를 설립하여 해외 물류 기반시설에 투자함으로써 해외 거점을 확보, 국내 항만으로의 물동량 유입경로를 구축함에 따라 항만이 동시에 성장할 수 있는 기반을 조성할 수 있다²⁸⁾. 항만당국 간의 합작 투자를 위해서는 우선적으로 대상 사업을 선정하는 과정이 필요하다.

(4) 항만 당국의 광역화

항만 관리 주체가 상이한 경우 국가 전체적인 차원에서의 관리 운영이 다소 부족한 실정이다. 국내 항만들 간에는 아무런 연계성 없이 개별적으로 개발·운영되고, 국내 수출입 물동량은 한정되어 있기 때문에 항만 간 화물 유치를 위하여 치열한 경쟁을 하고 있으며, 선사 및 화주 등 이용자들을 대상으로 다양한 인센티브를 제공하고 있다. 동북아 물류 중심기지로 성장하기 위해서는 경쟁적 물량 나누기식이 아닌 실질적인 항만의 상호 협조적인 통합 운영을 위해서 항만 당국의 광역화를 추진해야 한다. 항만 공사를 확대 개편하여 남해안권과 서해안권의 항만관리를 일체적으로 수행할 수 있도록 하는 것이 효율적일 수도 있으며, 경쟁적으로 물동량을 확보하기 위해 지급하는 인센티브를 절감하여 운영수익을 개선 할 수 있다. 항만의 기능을 국제수출입 화물 및 일본 서안지역 환적화물 중심항과 중국 동북부지역 및 동남아시아를 겨냥한 환적항으로서의 기능을 부여 할 수도 있다.

2) 세계 주요 항만간 코퍼티션 전략의 추진방안

(1) 정부 차원의 코퍼티션 전략

① (가칭)국제해운항만연구회의 설립·운영

세계 주요 항만 간 코퍼티션 전략을 원활하게 추진하기 위해서는 (가칭)국제해운항만연구회의 설립·운영이 필요하다. 현재 한·중·일 3국은 항만국장회의를 매년 개최하고 있으나 비상설기구이기 때문에 실질적인 결과를 도출하기가 어렵다.

28) 엄명배, 전계서, 2000.

<표 IV-2> 한 · 중 · 일 3국의 항만요율 항목 비교

한국	중국	일본
- 선박입출항료 - 접안료 - 화물입항료	- 선박입출항료 - 접안료 - 화물입항료 - 항만건설비 - 선박정박비용	- 선박입출항료 - 접안료 - C/C 사용료

자료 : 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, 전게서, 2006.

한·중·일 3국을 중심으로 연구회를 설립하여 장비 및 운영시스템의 표준화, 법적·제도적 제약의 완화, 항만요율의 통일화 등 3국 공동의 현안문제를 단계적으로 해소하는 방안을 모색해야 한다.

② 피더연계 서비스의 협력 강화

세계 주요 항만 간 경쟁이 더욱 심화되고 있는 상황에서 중국의 대대적인 항만 개발과 낮은 요율 구조 등의 요인에 의하여 우리나라 항만의 경쟁력은 악화되고 있다. 중국 및 일본의 환적 화물을 유치하기 위해서는 항만 간 코피티션을 추진하여 항만 간 피더 서비스에 대해 항만 요율을 감면해 주는 것이 필요하다. 국제 항만과의 코피티션을 체결하여 피더 서비스에 대한 비용 절감을 추진하여 환적 화물을 유치하는 것이 필요하다.

<표 IV-3> 피더연계서비스의 협력을 위한 주요 정책방향

구분	한국 ↔중국		한국 ↔일본	
	한국	중국	한국	일본
주요내용	- 박입출항료면제 - 접안료 면제 - 화물입항료면제	- 접안료 면제 - 선박정박비용감면 - 선박입출항료면제	- 선박입출항료면제 - 접안료 면제 - 화물입항료 면제	- 선박입출항료면제 - 접안료 면제 - C/C 사용료 면제

자료 : 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, 전게서, 2006.

③ 과당 경쟁 및 덤핑방지 조약의 체결

동북아 항만 산업의 문제점 중 하나는 각국의 무분별한 항만개발계획 추진에 의하여 인접 항만 간의 과당 경쟁이 발생하고, 이로 인하여 항만하역 요금의 왜곡이 발생한다는 것이다. 시장 질서의 왜곡은 결국 동 지역 항만의 공멸을 초래할 가능성이 높기 때문에 정부 차원 또는 항만당국 차원에서 과당 경쟁을 방지하고 하역 요금의 덤핑 방지에 관한 조

약을 체결하는 것이 필요하다.

(2) 항만당국 차원의 코퍼티션 전략

① 글로벌 공급 사슬망과 연계한 코퍼티션 추진

현대 항만의 기능은 단순 보관·하역 위주에서 국제물류거점으로서의 역할을 담당하고 있다. 항만 간 코퍼티션 전략 역시 이들 글로벌 공급 사슬망과 연계하여 추진함으로써 물량 창출형 코퍼티션이 가능하다. 항만 당국은 항만 배후단지 내에 글로벌 물류기업을 유치하여 두 항만 간의 공급 사슬망을 구축해야 한다. 국내 항만의 세계 물류 허브화를 위해서는 한·중·일 3국의 협력을 통해 단순한 물량독점보다는 국내 항만을 경유시켜 물량을 처리해 연계 항만 모두가 윈-윈 할 수 있는 전략을 구사해야 한다.

② 항만운영 시스템의 통합화

우리나라 컨테이너항만의 정보화는 현재 Port-MIS를 통해 상당 부분 이루어지고 있으나 국제 항만과의 연계성은 부족하다. 우선은 한·중·일 3국 간 항만운영 시스템의 통합화가 필요하다. 현재 중국 항만의 경우 항만 간 비효율적인 업무의 중복, CIQ의 후진성 등에 의하여 많은 물류 비용이 발생하고 있으며, 운영 시스템의 차이로 인하여 통관에 상당한 시간이 소요되고 있다. 따라서 우리나라의 선진화된 IT 산업을 이용한 통합운영 시스템을 구축하여 업무의 연계성 강화, 편리성 제공 등을 추진해야 한다.

③ 지분 참여를 통한 협력 구축

우리나라는 물론 중국, 일본 등 3국은 대대적인 항만개발 계획을 추진하고 있는데, 이러한 개발 계획에 항만 당국이 일정 부분 지분을 참여하는 합작 투자는 위험을 분산시킬 수 있다. 중국의 주요 항만들은 글로벌 터미널 운영사와 전략적 파트너십을 구축하여 항만시설 투자에 합의하고 있기 때문에 우리나라의 항만 당국이나 민간 운영사가 이들과 합작투자를 할 경우 우리나라에 진출해 있는 국제 선사와의 글로벌 네트워크를 활용할 수 있다.

④ 인적 교류 및 공동 마케팅 활동 전개

가장 기본적이면서도 협력 관계를 더욱 강화할 수 있는 것이 상호 인적 교류다. 중국은 인적 관계를 매우 중요시하는 문화 특성을 가지고 있으므로 상호 간의 인적 교류를 통한 신뢰 구축이 필요하고 화물 유치를 위한 마케팅 활동에 대한 상호 협력 체제를 구축해야 한다. 일본은 물류 전문 인력이 상대적으로 양호하고, 물류 노하우가 축적되어 있는 반면에 주변 항만의 발전으로 인력 및 노하우의 이탈 가능성이 있다. 한·중·일 3국의 항만 인적자원의 장단점을 비교하여 국제물류 전문 인력의 집중, 해운항만관련 전문 인력, 물류 노하우 축적을 통하여 자국의 단점을 보완함으로써 양질의 인력 확보가 가능할 것이다.

(3) 민간 차원의 코피티션 전략

민간 차원에서의 항만 간 코피티션 전략은 업무 협력, 즉 항만 운영의 노하우 공유, 기술 습득 및 이전 등을 통하여 항만 운영의 효율화를 도모하는 것을 들 수 있다. 이러한 효율적인 운영 기법을 통하여 항만의 이미지를 강화시켜, 항만의 주요 고객인 선사들을 더욱 적극적으로 유치할 수 있을 것이다. 또한 항만 간의 코피티션을 통한 협력 관계를 부각시킬 수 있는 항만관련 전문인적 교류와 축적된 물류 노하우 공유 등과 같은 마케팅 전략을 추진하여 대형 선사 및 피더 선사 유치가 훨씬 수월해 지고 항만 및 물류 시설에 대한 합작 투자, 운영 시스템의 통합 등을 통한 코피티션도 가능하다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 기본적으로 항만 경제에 코피티션이라는 전략적 개념을 도입해 항만 경제의 실질적인 협력 방향을 제시하고자 하였다. 항만 간 코피티션은 항만 운영업자나 항만 당국 등이 기존 시장에서 전략적 지위를 유지하고 지리적으로 새로운 시장에 쉽게 진출할 수 있도록 하기 위한 전략이다. 코피티션을 통해 항만에서는 자원 공유로 부족한 시설 확대와 서비스 개선을 기하고, 밖으로는 거대선사 또는 선사 간 얼라이언스에 대한 균형적인 교섭력을 높이는데 있다. 이러한 코피티션은 향후 새로운 물동량 창출과 항만 부가가치 창출 공간인 배후단지의 개발까지도 확대되어야 할 것이다. 이러한 코피티션이 항만 경제에 중요한 경영 전략으로 등장한 이유는 우선 초대형 선박의 등장에 따른 항만 시설의 기능 저하, 대형 선사 간 인수·합병에 의한 항만 당국의 교섭력 저하 및 정기선 시장의 경쟁 심화 등 항만 환경의 변화를 들 수 있다. 또한 동북아 지역 항만의 급성장에 따른 시설의 과잉 투자 및 과당 경쟁의 심화, 글로벌 터미널 운영 업체의 글로벌화 등 항만 환경의 변화에 의해서도 기인 한다고 할 수 있다.

항만 경제에서의 환경 변화는 항만의 빈익빈·부익부 현상을 더욱 심화시키고 경쟁 또한 심화시키는 결과를 초래하였다. 이에 동북아 물류 중심기지의 구축을 지향하는 우리나라 항만의 경우 자본·기술의 집중화로 물류허브 항만을 유지해야 하지만, 기본적인 물류는 항만 간 코피티션 전략의 추진이 필요한 것이 현실이다.

현재의 항만은 인접 항만과의 협력 외에도 항만 물류사슬에서 참가하고 있는 기타 운영업자들 간의 유기적인 통합 관계를 중요시하며 다양한 협력 관계를 발전시키고 있다. 업종 간 경계가 무너지고 통합물류 수요가 확대됨으로써 물류 시장의 경쟁 구도가 동일업종별 경쟁에서 이종업종 간 경쟁으로 전환되고 있다 이에 따라 선사의 경우도 수평적 통합으로 해운시장 지배력을 강화하는 동시에 내륙 운송업체 인수 등 수직적 통합을 병행함으로써 공급사슬 전반에 대한 통제력을 강화해 나가고 있다 또한 항만 운영업체들도 선사의 시장 지배력 강화에 대응하기 위해 글로벌 항만 네트워크 추진 전략을 지속해 나가는 한편 내륙운송 사업에 까지 사업 영역을 확대해나가고 있다 또한 국내 운영사는 대부

분 중소형 터미널 업체들로 경쟁력을 키우기 위해서는 업체 간 수평적 통합이나 전략적 제휴 등을 통해 생산성을 극대화해야 함이 어쩔 수 없는 선택이 되고 있다

항만을 통한 물동량 및 부가가치 창출을 위한 배후단지 개발과 관련되어 경제자유구역과 자유무역지역으로 인한 부처 간 협력 문제가 최근 문제화되고 있다. 개발 주체의 분리로 심각한 중복 투자 및 정책 혼선을 가져올 수 있는 만큼 부처 간의 코퍼티션이 더욱 필요한 시점이다. 협력은 시너지 효과를 낳는다. 진정한 코퍼티션의 전략은 시장의 파이를 키우고 많은 승리자가 공유하는 것임을 다시 한번 생각하고 이제 우리의 항만이 이를 행동으로 실천할 때이다. 항만 간 코퍼티션에 대한 객관적인 평가를 위해서는 장기적으로 주요 항만의 비용구조 및 수익구조 등 기본적인 자료에 대한 데이터베이스화를 구축하는 것이 우선적으로 필요하다. 항만 간 코퍼티션 전략의 성공을 위해서는 성공 가능성이 높은 사업 분야의 선정과 사업의 범위를 명확하게 결정해야 한다. 항만 간 코퍼티션이 모두 성공하는 것은 아니기 때문에 장기적인 통찰력을 가지고 공동의 관심을 유발하되 지나치게 복잡한 업무의 제휴는 회피하는 것이 바람직하다. 모든 분야에서 코퍼티션을 체결하기 보다는 시장의 파이를 키우는 것에 협력을 할 것인지, 아니면 시장의 파이를 나누는 것에 협력할 것인지에 대한 구체적인 목적이 상호 존재해야 한다는 것이다.

참 고 문 헌

1. 권영철, "기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범" 「경영학연구」, 제30권 제3호, 2001.
2. ----- 「무한경쟁 시대의 전략적 제휴」, 김영사, 1994.
3. 김광진, 「코퍼티션」, 한국경제신문사, 1996.
4. 김우호, "컨테이너 터미널 산업의 글로벌 경영 가속" 「해양수산동향」, 1999. 7.
5. 김운수, "우리나라 항만 경쟁력 제고는 항만 간 코퍼티션(Co-opetition) 실천으로", 「해양수산동향」, Vol. 1213, 2006. 3.
6. 김학소, "항만물류의 환경변화와 글로벌 물류 허브전략", 「2007년 정책세미나 및 국제학술대회」, 한국항만경제학회, 2007, 7
7. 노윤진, "컨테이너 터미널 운영업체의 코퍼티션 형성 요인과 효과에 관한 실증 연구" 중앙대학교 박사학위논문, 2005.
8. 방희석·노윤진, "항만운영의 코퍼티션(Co-opetition) 전략과 시사점에 관한 연구", 「국제상학」, 제20권 제2호, 2005. 6.
9. 방희석·박근식·나정호·강동준, "항만통합마케팅의 전략적 접근에 관한 연구", 「2007년 정책세미나 및 국제학술대회」, 한국항만경제학회, 2007, 7
10. 심기섭, "생존을 위한 항만 제휴(Port Alliance)가 활발하게 이루어질 듯" 「해양 수산동향」, 제1002호, 2001.
11. 심기섭·김운수·이호춘·김근섭, "동북아 주요 항만 간 코퍼티션 전략에 관한 연구", KMI, 2006. 12
12. 엄명배, "전략적 제휴 시대에 부응한 지방정부의 코퍼티션(Co-opetition) 전략연구", 「경영경제연구」, 제23권 제2호, 2000. 12.
13. 오상봉 외, 「세계 일류기업과 전략적 제휴」, 을유문화사, 2000.
14. 최재선 외 2인, "중국 양산 항 개장의 영향과 대응방안" 「KMI 현안분석」, 2005. 7.
15. 한철환, "상하이 양산항과 신항(Busan New Port)의 경쟁력 비교분석", 「항만학회지」 제3v22-

1(3)호, 한국항만경제학회, 2006, 3

16. 허윤수, 「항만 경쟁력 변화분석에 따른 부산항의 대응 방안」, 부산발전연구원, 2006.
17. 부산발전연구원, 「동북아물류동향」, 2004. 2.
18. 코리아슈핑가제트, 2005. 12. 21.
19. 한국무역협회, 「한·중·일 3국의 역내 교역·투자 패턴의 변화」, 2006. 3.
20. CEO Report, 「협력과 경쟁의 매트릭스 코퍼티션」 2003. 7.
21. Dong-Wook Song, "Co-opetition in Concept and Practice" Maritime Policy and Management, Vol. 30, No. 1, 2003.
22. -----, "The Motivation for Port Co-opetition : Strategic Implications to Korea" 「해운물류연구」, 제43호, 2004.
23. Park Nam-kyu 외 2인, " Study on Cooperation Model for Ports in the Northeast Asia" 「해운물류연구」, 제43호, 2004.
24. B. Maria & K. Soren,, "Co-opetition in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously", Industrial Marketing Management, Vol. 29, 2000,
25. M. Y. Youshino & U. S. Rongan, "Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization", Harvard Business School Press, 1995,
26. T. E. Notteboom & Willy Winkelmans, "Structural Changes in Logistics : How Will Port Authorities Face the Challenge?, Maritime Policy and Management, Vol. 28, No. 1.

< 요약 >

글로벌 항만경쟁 환경의 급변에 따른 코피티션(Co-opetition) 전략 활용 방안

윤 희 숙

국내의 항만 환경 변화에 의하여 개별적인 항만 당국들은 갈수록 치열해지는 경쟁 환경 속에서 생존하기 위해 코피티션(co-opetition)이라는 새로운 경영 전략을 적극적으로 전개하기 시작하였다. 초거대형 선사 및 글로벌 컨테이너 터미널 운영업체의 시장 지배력 강화에 항만 당국은 개별 항만이 아닌 복수 항만들이 기존의 경쟁 관계에서 탈피하여 선의의 경쟁과 협력을 통해 항만의 경쟁력 제고와 규모의 경제를 통한 비용 절감 등의 경영 전략을 모색해야 한다. 이러한 시대적 변화 속에서 우리나라 항만의 장기적인 발전을 도모하기 위해서는 외국 주요 항만 간 코피티션 전략의 동기 및 유형을 분석하고, 이러한 경영 전략에 영향을 미치는 요인을 분석하여 우리나라의 항만 개발 및 운영과 관련한 정부 정책의 수립에 반영하는 것이 필요하다.

코피티션(co-opetition)은 협력(cooperation)과 경쟁(competition)의 합성어로서 경제·경영 용어로 등장한 지 10년이 지난 새로운 경향이다. 코피티션이란 기업들이 각자 경영의 독립성을 유지하면서 자신이 보유한 핵심 역량을 바탕으로 경쟁 관계에 있는 기업과 특정 사업 및 업무 분야에 걸쳐 협력 관계를 맺고 이를 통하여 상호 보완적인 역량을 결합함으로써 경쟁 우위를 확보하고자 하는 제휴 전략이라고 말할 수 있다. 이 개념은 경제학의 게임 이론에서 비롯되었으며, 비즈니스 게임에 참여하는 참가자들 사이의 근본적인 관계가 단순한 경쟁이나 협력의 형태가 아니라 경쟁이면서 동시에 협력적·복합적 관계라는 의미로 해석되고 있다.

진정한 코피티션의 전략은 시장의 파이를 키우고 많은 승리자가 공유하는 것임을 다시 한번 생각하고 이제 우리의 항만이 이를 행동으로 실천할 때이다. 항만 간 코피티션에 대한 객관적인 평가를 위해서는 장기적으로 주요 항만의 비용구조 및 수익구조 등 기본적인 자료에 대한 데이터베이스화를 구축하는 것이 우선적으로 필요하다. 항만 간 코피티션 전략의 성공을 위해서는 성공 가능성이 높은 사업 분야의 선정과 사업의 범위를 명확하게 결정해야 한다.

□ 주제어 : 글로벌, 경쟁, 항만, 코피티션, 중국, 환경