

한국 생수산업의 해외시장진출 전략에 관한 연구

A Study on the Foreign Entry Strategy of Korean Mineral Water Industry

홍성현(Song-Hon Hong)

경북대학교 경상대학 경영학부 초빙교수

목 차

- | | |
|---------------------------|----------|
| I. 서 론 | V. 결 론 |
| II. 글로벌 생수시장 환경 분석 | 참고문헌 |
| III. 한국 생수산업의 해외시장진출 역량분석 | Abstract |
| IV. 한국 생수산업의 해외시장진출 전략 | |

Abstract

It should be unthinkable to not provide water at survival of any living things. Water is too a basic element for development for a country. Currently, the global market of mineral water is growing rapidly. This study, I conceptualized mineral water as bottled water. In particularly, bottled water has seen huge global growth for the last few years. The annual growth rate of the market in the period 2005-2009 was 5.9%. Following a surge in obesity and subsequent health and wellness trends, many consumers are switching from sugary soft drinks to healthier alternatives. Therefore, the global bottled water market is one area which has big potential for growth, but price competition is getting intensified among multi-national and domestic firms. Korean providers too are faced with strong competition in growing domestic market. The bottled water market has presence of multinational provider like Nestle, Danone and Coca-Cola, which collectively account for 35.1% of the world market share in 2009.

On the basis of a market orientation approach, this article looks at changing environments in the world mineral water industry and attempts to describe foreign market entry strategy of the Korean mineral water industry. The market orientation provides strong norms for learning from customers and competitors, is instrumental in creating a superior value for buyers, innovating successfully, and generating excellent firm performance. So firms should consider a strategic planning in basis on market orientation before they enter foreign markets. Some discussions were made about managerial implications for Korean bottled water providers.

Key Words : Mineral water industry, Foreign market entry, Global marketing strategy

I. 서론

최근 건강한 라이프스타일에 대한 관심이 고조되면서 생수에 대한 수요가 증대하고 있고, 이에 따라 다양한 수자원에 대하여 그 기능성도 주목받고 있을 정도로 건강한 물에 대한 관심이 높아지고 있다. 인간의 건강과 삶의 질에 필수 불가결한 물에 대한 관심은 선진국뿐만 아니라 개도국 시장에서도 높아져 가고 있다. 미국에서는 청량음료의 매출이 지속적으로 감소하고 있으며 비만 및 건강문제에 대한 소비자들의 관심으로 인하여 생수산업은 지속적으로 성장할 것으로 전망되고 있다. 우리나라의 경우도 예외는 아니다. 특히 휴대가 간편한 페트병 생수시장은 2010년 20%이상 성장할 것으로 기대되고 있고, 2007년 ‘해양심층수의 개발 및 관리에 관한 법률’이 제정되어 담수뿐만 아니라 염수자원을 이용한 생리활성에 관한 연구가 이루어지고 있으며, 그 연구결과를 바탕으로 하여 수자원을 상품화하는 작업도 활발하게 추진되고 있다. 이러한 시장변화는 생수시장의 급격한 성장으로 대변될 수 있는 바, 세계 생수 판매량이 2004년부터 2010년까지 두 배 이상 증가할 것으로 전망되고 있을 정도이다.¹⁾ 아시아 병 생수협회(ABWA)가 50개국을 대상으로 생수소비를 분석한 결과에 따르면, 세계시장에서 연간 생수 수요가 10억 리터 이상 되는 국가 10개국 중에 아시아국가가 7개국(중국, 인도네시아, 태국, 한국, 인도, 필리핀, 일본)으로 나타날 정도로 아시아는 세계적인 생수소비 국가이다. 우리나라 생수시장만 하더라도 생수판매의 활성화와 함께 시장은 매년 10%이상 성장 중인 블루오션 시장이기도 하지만 또 한편으로는 시장점유율 경쟁에서 생수업체간 치열한 마케팅전쟁을 펼쳐야할 정도로 포화되어가는 레드오션 시장이기도 하다. 왜냐하면 해마다 다양한 생수상품이 출시되는가 하면, 생수는 강한 브랜드인지도와 맛이 구매결정을 좌우하는 경험상품으로 후발주자들은 그 만큼 시장점유율 확보가 어려운 산업이기 때문이다. 현재 네슬레, 다농, 코카콜라, 펩시 등의 다국적기업들이 글로벌 시장점유율을 두고 치열하게 경쟁하고 있고, 더욱이 다국적기업의 현지 생수업체 인수합병을 통한 생수산업의 글로벌화가 진전됨으로써 현지국내 생수기업간의 경쟁이 치열하게 전개되고 있는 실정이다. 그러나 생수산업의 해외시장진출이 활발하게 전개되고 있는 비즈니스 현장과는 달리 생수산업에 대한 국제화 내지 해외시장진출 전략에 관한 국내외 연구는 매우 미진한 실정이고 특히 실증분석은 전무한 상황이다. 따라서 향후 생수산업과 관련하여 다양한 주제들에 대한 활발한 연구의 필요성이 있다. 한편, 국내 생수시장에서의 치열한 경쟁은 전술한 다국적 식음료기업들의 생수 브랜드 진출로 더욱 가중되고 있어 한국 생수업체는 국내시장에서 경쟁우위를 확보해야

1) just-drinks.com(2005), 2005 Global Packaged Water Report.

하는 것과 동시에 글로벌 매출을 증대하기 위하여 해외시장으로의 진출도 고려해야 하는 경영과제를 안고 있다. 최근 수입 생수의 수입단가와 국내 판매가 간의 큰 차이를 소비자들이 인지함으로써 국내산 생수에 대하여 새롭게 평가될 것으로 기대되는 이때에 국내 시장의 시장점유율을 다지기 위한 마케팅노력과 함께 동남아 등 수질이 나쁜 국가, 수자원 희소 국가 등으로의 해외시장 진출에 박차를 가해야 할 때로 보인다. 그러나 한국 생수기업은 외국기업으로서, 그리고 다국적기업에 비하여 규모의 불리함을 극복하고 성공적인 현지시장 진입을 위하여 해외시장진출을 계획하는 과정에서부터 철저한 시장지향적인 전략으로 접근되어야 한다. 시장지향성은 중요한 마케팅 능력으로서 그리고 잠재적으로 기업의 경쟁적 지위를 제공해 주고 사업성공을 강화해주는 핵심적인 전략요소로 간주된다.²⁾ Narver and Slater(1990)에 따르면 시장지향성은 더 나은 가치를 제공하기 위해 목표고객을 이해하는 고객지향, 자사의 강·약점, 주요 경쟁자의 능력과 전략을 이해하는 경쟁자지향, 그리고 목표고객에게 높은 가치를 창출하기 위해 기업자원을 조화롭게 활용하는 조직의 기능 간 조정³⁾으로 정의된다.

본 연구의 목적은 한국 생수의 수출활성화와 경쟁력 제고를 위한 해외시장진출 전략에 대한 탐색적 연구이다. 본 탐색적 연구는 시장지향성에 기반하여 해외시장진출 전략을 다음의 두 단계의 과정으로 구분하여 진행된다. 첫째, 환경분석(SWOT분석)으로서 세계 생수시장 소비환경 변화와 한국 생수산업의 해외시장진출을 위한 역량규명을 하고, 둘째, 구체적인 해외시장진출 전략을 수립하기 위하여 진출국가와 진출방식을 선정, 현지시장을 공략할 글로벌 마케팅전략으로 제시하고자 한다.

II. 글로벌 생수시장 환경 분석

1. 생수의 정의

물은 모든 생물체의 생존에 필수불가결한 물질이다. 또한 물은 인간의 삶의 질을 높이는 공공재인 동시에 한 국가의 발전에 생명선으로의 역할을 하기 때문에 깨끗하고 충분한 물을 확보하기 위하여 국가 간 분쟁도 마다하지 않는다. 또한 물은 인간의 여가생활과도 밀접한

2) Hult, G. T. M., D. J. Ketchen Jr., and S. F. Slater(2005), "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches," *Strategic Management Journal*, Vol.26. Nr. 12, pp. 1173-81.

3) Narver, John C. and S. F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, Oct. pp. 20-35.

관계를 가지고 있다. 물이 있거나 물이 소비되는 장소는 19세기 유럽의 온천관광과 같은 여가사회의 발전을 구성하는 한 부분이었고, 산업혁명의 완수, 이에 따른 대중소비시대의 확산 그리고 중산층의 급격한 성장은 물 여가산업의 발전에 획기적인 역할을 하였다.⁴⁾ 무엇보다 생수는 그 기본효용이 갈증해소에 국한되는 일반 제품이다. 생수 또는 광천수는 60년대까지 유럽에서 대부분 약국과 약방을 통해 유통되었으며 환자를 위한 음료로 생각되었다.⁵⁾ 그러나 인간의 삶과 직결되는 물에 대한 소비자 가치는 시대를 거치면서 달라지고 있다. 갈증해소에만 사용되는 물이 아닌 건강과 환경을 위한 제품으로서의 가치가 점점 더 커지고 있다. 즉, 판매용 병입 생수(bottled water)시장이 성장하고 병입 생수의 대중적 소비에 따라 생수의 생산과 소비과정이 환경적 및 사회적으로 미치는 영향에 까지 소비자들의 물에 대한 관심이 새롭게 나타나고 있다.

먹는 물은 다음 <표1>에서 보는 바와 같이 물리적 및 화학적 처리가 되지 않은 자연 상태의 물과 처리수로 분류될 수 있다. 처리수는 음용수돗물, 먹는 샘물, 먹는 염지하수 그리고 먹는 해양심층수로 구분되며 그 원수는 암반대수층내의 지하수, 지하수가 수압에 의해 지표로 흘러나오는 용천수, 수질 및 수량 안전을 항상 유지할 수 있는 자연 상태의 물 등이다. 우리나라는 이들 원수의 여과, 흡착, 자외선 살균 등 물리적 처리 방법을 허용하고 있고, 예외적으로 오존을 이용한 화학적 처리방법을 허용하고 있다.

본 연구에서는 물리적 및 화학적 처리의 여부를 불문하고 모든 먹는 물을 생수로 정의하고, 페트병이나 유리병에 병입된 제품(bottled water)시장을 중심으로 분석하고자 한다. 병입 생수제품은 다시 향미와 탄산 첨가여부에 따라 향미 탄산수와 무향미 탄산수, 향미 무탄산수와 무향미 무탄산수로 구분된다.

4) Black, R.(2009), "Acqua minerale di Sangemini: the Italian Mineral Water Industry finds a Place at the Table," *Journal of Modern Italian Studies*, Vol. 14, No.2, pp.184-198.

5) Matosic, T.(1997), "Marktfuehrerschaft durch Innovation: Die oesterreichische Mineralwassermarke Roemerquelle", Fallstudie zum taktischen Marketing, Universitaet Wien, p.160.

6) 먹는물관리법 제3조: "먹는물"이란 먹는 데에 통상 사용하는 자연 상태의 물, 자연 상태의 물을 먹기에 적합하도록 처리한 수돗물, 먹는샘물, 먹는염지하수, 먹는해양심층수 등을 말한다.

"샘물"이란 암반대수층 안의 지하수 또는 용천수 등 수질의 안전성을 계속 유지할 수 있는 자연 상태의 깨끗한 물을 먹는 용도로 사용할 원수(原水)를 말한다. "먹는샘물"이란 샘물을 먹기에 적합하도록 물리적으로 처리하는 등의 방법으로 제조한 물을 말한다.

"염지하수"란 물속에 녹아있는 염분 등의 함량이 환경부령으로 정하는 기준 이상인 암반대수층 안의 지하수로서 수질의 안전성을 계속 유지할 수 있는 자연 상태의 물을 먹는 용도로 사용할 원수를 말한다.

"먹는염지하수"란 염지하수를 먹기에 적합하도록 물리적으로 처리하는 등의 방법으로 제조한 물을 말한다.

"먹는해양심층수"란 「해양심층수의 개발 및 관리에 관한 법률」제2조제1호에 따른 해양심층수를 먹는 데 적합하도록 물리적으로 처리하는 등의 방법으로 제조한 물을 말한다.

〈표 1〉 먹는 물의 분류

수처리 유무	먹는 물 종류	원수
자연상태의 물	약수터, 샘터, 우물	자연수(담수)
처리수	수돗물(음용)	상수원수(하천, 복류수, 호소, 지하수, 해수)
	먹는샘물	샘물(암반지하수, 용천수)
	먹는염지하수	염지하수
	먹는해양심층수	해양심층수

2. 글로벌 생수시장의 기회 및 위협요인 분석

(1) 기회요인 분석

소비자의 라이프스타일과 기호의 변화

소비자측면의 기회요인으로서 건강과 웰빙 트렌드에 따른 생수 선호, 공공상수에 대한 불신과 이에 따른 생수구입 증대, 개발도상국의 경제성장 등을 들 수 있다. 건강과 웰빙을 추구하는 소비자 라이프스타일의 변화는 청량음료시장과 생수시장의 트렌드를 바꾸어 놓았다. 가당 청량음료가 어린이 비만을 유발하거나 성인의 심혈관계 질병과의 상관관계가 밝혀지면서 소비자들은 설탕이 든 음료로부터 무설탕 또는 저설탕 음료로 음료선호를 전환하고 있다. 생수시장 역시 물리적 및 화학적으로 처리된 제품으로부터의 소비자이탈이 시작되고 있기도 하다. 그 예로서 유럽 생수시장의 두드러진 소비패턴 변화를 들 수 있다. 특히 독일 시장은 탄산수가 우세한 시장이다. 그러나 최근 독일의 생수시장은 탄산수시장이 여전히 50%의 점유율을 차지하고 있지만 약탄산수와 탄산이 첨가되지 않은 생수시장의 규모가 확대되고 있다. 네슬레 워터의 독일 자회사에서 출시한 비탄산수 브랜드 아쿠아렐이 출시된 첫 해에 3,400백만 유로의 매출액을 달성하여 페트병 생수업계 1위가 될 정도로 비탄산수에 대한 소비자의 선호가 높아가고 있다. 네슬레 그룹이 이처럼 무탄산수 판매에서 기쁨을 토하게 된 배경에는 무엇보다 소비자들의 건강에 대한 트렌드와 각국의 공공 상수시설의 낙후에 따른 수돗물에 대한 신뢰도가 떨어진데서 기인된다.⁷⁾ 수돗물에 대한 불신은 한국의 경우도 예외는 아니다.⁸⁾ 그 결과, 불과 10여 년 전까지만 해도 병에 든 물을 사 마신다는 생각을 할 수

7) 유럽이나 미국 등 서구국가들에서는 대부분 미네랄 워터는 병입되어 판매되고 있는데 그 이유는 미네랄 워터의 음용이 건강편익과 연결되어 있다는 소비자의 신념, 그리고 수돗물에 대한 일반적인 불신에서 기인된다고 할 수 있다.

8) 한국의 소비자도 수돗물에 대한 인식이 긍정적이지는 않다. 한국소비생활연구원이 2008년 3월 서울시의 병입 수돗물 '아리수'에 대한 소비자 반응을 조사한 결과, 구입하지 않겠다는 의견이 43.4%, 잘 모르겠다는 반응이 28.8%에 이를

없었던 한국시장에서도 휴대가 간편한 페트병 생수시장은 2010년 현재 20% 성장할 것으로 예상될 정도로 급부상하고 있다⁹⁾.

생수시장의 성장에는 환경지향적인 라이프스타일의 소비자의식 변화도 주요한 영향요인이다. 지속가능소비를 새로운 삶의 가치로 인식하게 된 소비자들은 음료종류를 선택하는데 있어서도 친환경적인 제품평가를 한다. 청량음료나 과일주스 등의 음료는 생수보다 많은 탄소를 지구에 배출시키게 된다. 이에 따라 소비자들은 과거보다 생수를 선호하고 있다.

또한 소비자 라이프스타일의 변화에는 합리적 소비지향으로의 복귀를 들 수 있다. 2008년 미국 발 금융위기로 촉발된 세계 금융위기는 각국의 경제불황을 야기 시켰고, 이는 곧 소비자의 실질 소득을 감소시켰으며 가격민감성을 커지게 한 요인이 되었다. 소비자들은 고가의 생수보다 가격 합리적인 상품을 선호하고 있다. 유럽시장의 경우, 대형할인점의 자체 브랜드 생수가 소비자로부터 선호되어 매출액 증대에 기여를 하고 있고¹⁰⁾, 한국의 수입산 생수시장에서도 중국산 저가 생수의 수입증가량이 2009년에 전년도 대비 2배 이상 증가하였다는 점은 이를 잘 반영하고 있다. 그러나 한편에서는 생수가 모든 사람들에게 이용되는 생필품으로서의 기능에만 국한되지 않고, 음용수로서의 생수의 일반적인 개념은 근본적으로 변하고 있다. 그 예로서 전 세계적으로 럭셔리 물, 고가의 프리미엄 생수시장의 규모가 커져가고 있고¹¹⁾, 세계의 유명 생수기업들은 각사마다의 고유한 미네랄 성분과 다양한 향미를 첨가한 제품들로 차별화를 꾀하고 있다. 국내 생수시장만 하더라도 프랑스산 에미앙으로 대표되는 프리미엄급 수입생수의 약진과 함께 국내산 생수 제품의 고급화와 해양심층수, 유아용 생수 등의 기능성 생수가 출시되어 일반 생수와의 시장점유율 경쟁을 벌이고 있다.

글로벌 생수시장의 성장

글로벌 생수시장의 기회요인으로서 생수소비량의 글로벌 증가세를 살펴보면 다음과 같다.

2010년 Datamonitor의 보고서에 따르면, 2009년에도 글로벌 생수시장은 4.7% 성장하여 금액 대비 \$79,844백만의 부가가치가 창출되었고, 2005에서 2009년까지 평균 5.9%의 성장률을 기록하였다¹²⁾. 1인당 생수 소비량은 2007년 기준으로 30.8리터에 달하고 있다.¹³⁾ 또한 세계의 생수 지역시장 현황을 보면,¹⁴⁾ 세계 물 시장은 양적으로나 질적으로나 급격히 성장하고 있다. 유럽이 전체 생수시장 규모의 약 51%를 차지하고 있어 글로벌 생수산업의 최대 시장으

정도로 수돗물에 대하여 부정적으로 인식되고 있다. 한국소비생활연구원(2008), 보도자료, 2008. 03.21.

9) 한국경제TV, 2010, 07, 21.

10) Handelsblatt(2010), "Kunden kaufen mehr Mineralwasser beim Discounter", 11. Jan. 2010.

11) Montalvo, K. V.(2008), "The Beverage Aisle," Gourmet Retailer, 29(4), pp. 34-36.

12) www.datamonitor.com, Global Bottled Water, April 2010.

13) Zenith International(2008), 2008 Global Bottled Water.

14) www.datamonitor.com, Global Bottled Water, April 2010.

로서 위치를 유지하고 있고, 그 뒤를 이어 미국을 위시한 미주지역이 30%를 차지한다. 특히 미국시장은 10년 동안 병입 생수의 판매에서 3배 매출액 증가라는 기록적인 성과를 달성할 수 있었다. 글로벌 생수시장에서 아시아 태평양 지역이 차지하는 비중은 약 19%에 불과하지만 현재 그 시장은 중국을 중심으로 급격한 경제성장과 함께 빠르게 성장하고 있다.

(2) 글로벌 위협요인 분석

한국 생수산업이 해외시장으로의 진출에 위협적인 요인으로서 작용할 수 있는 요인으로서 업계의 글로벌화 진전과 글로벌경쟁, 다국적기업의 공격적 마케팅, 현지의 규제강화 등을 들 수 있다.

선진국은 물론 개발도상국 등에서 생수에 대한 수요 증가와 시장규모가 확대됨으로써 일반 제조업과 마찬가지로 생수산업의 글로벌화가 진전되고 있다. 글로벌 생수시장의 성장과 글로벌화 심화는 현지 생수업체와 네슬레, 다농, 코카콜라, 펩시 등 다국적 음료기업들과의 경쟁뿐만 아니라 다국적기업 간 시장점유 쟁탈전을 야기하였다. 예를 들면, 미국 내에서는 다농과 생수분야 파트너십 관계를 맺고 있는 코카콜라가 독자 브랜드 **Dasani**로 다농 예비양의 안방시장이라 할 수 있는 프랑스 시장에 진출함으로써 선진국내의 다국적기업 간 경쟁도 치열하게 전개되고 있고, 한국, 중국 등 아시아 시장에서는 이들 다국적기업들이 토종기업들과의 승부를 벌이고 있기도 하다. 또한 다국적기업들은 공격적인 마케팅전략을 통하여 고객을 확보하고자 한다. 예를 들면, 그 동안 중국에서 점포 내에서의 프로모션이 일반적인 마케팅기법으로 활용되고 있지 않았다. 그러나 최근 월마트 등의 유통점에서 생수판매를 위한 POP광고 등 점포 내 프로모션이 치열하게 전개되고 있다. 다음 <표2>에서 제시되어 있는 것처럼 네슬레, 다농, 코카콜라 등 3개사가 글로벌 생수시장 점유율 중에서 35.1%를 차지하면서 이들 다국적기업들은 전 세계 생수 시장의 선두주자로 활동하고 있다.

<표 2> 3대 다국적기업의 글로벌 생수시장 점유율(2009)

기업	시장점유율(%)
네슬레	14.8
다농	12.8
코카콜라	7.5
기타	64.9

지속적으로 성장세가 나타나고 있는 글로벌 생수시장에서 두드러진 변화 하나는 현지에 진출한 다국적 식품회사들이 현지국 생수생산업체들을 인수합병하고 있는 상황으로서 이는 생수 생산과 유통에 있어서 국제적 경험을 축적하지 못한 한국 생수기업에게는 위협적인 요소로 작용된다.

마지막으로 한국 생수산업의 해외진출에 위협적인 요인은 각국의 물 관련 규제강화와 생수의 계절적 수요 변동이다. 현지국 정부, 특히 유럽연합은 샘물 개발 초기에 수질의 안전성과 수량의 안정성을 집중적으로 검증하여 샘물개발 허가를 할 뿐만 아니라 그 관리를 엄격히 하고 있고 생수 마케팅에서도 엄격한 제한을 하고 있다. 이러한 현지국 규제에 적합한 제품의 생산과 판매를 위해서 한국기업은 경영외적인 비용을 부담하여야 한다. 생수의 핵심구매자는 생수 소매업자로서 이들의 구매결정은 소비자수요에 의해 크게 영향을 받게 되는데, 소비자수요는 계절적인 날씨변동에 크게 좌우되어 매출액에 영향을 미치게 된다.

Ⅲ. 한국 생수산업의 해외시장진출 역량분석

1. 한국의 생수 수출입현황

한국의 생수시장도 매년 외국산 생수의 수입이 급증하고 있다. 최근 5년간(2005-2009)의 생수 수입액은 연평균 23%씩 증가하여 시장규모가 2.3배 급증하였을 뿐만 아니라 수입대상국도 17개국에서 26개국으로 다변화되면서 수입규모가 확대되었다. 2009년의 경기불황에도 불구하고 8,515 톤의 약 6.6백만 달러 수입으로 전년 대비 15%의 수입증가를 기록할 정도로 수입산 생수에 대한 우리나라 소비자들의 선호가 높아지고 있다. 2009년 현재, 주요 수입국을 보면, 프랑스산이 5백만 달러로 가장 많이 수입되고 있는데 이는 전체 생수수입에서 76%를 차지하고 있다. 외국산 생수는 프랑스를 이어 스페인, 이탈리아, 미국 순으로 많이 수입되고 있고, 최근에는 중국산 저가생수도 전년 대비하여 2배로 증가할 정도로 수입 점유율이 확대되고 있는 추세이다. 2009년 평균 생수 수입가격을 보면 리터당 0.78달러로서 이는 두바이산 석유의 리터당 평균가격인 0.49달러 보다 높은 가격을 형성하고 있다.

〈표 3〉 한국의 국가별 생수 수입량(단위: \$1000, ton)

국가	수입액	수입중량	국가	수입액	수입중량
프랑스	5,035	6,689	일본	144	212
스페인	420	298	노르웨이	118	77
이탈리아	264	218	독일	107	133
미국	193	178	중국	35	158
캐나다	187	295	오스트리아	31	104

자료: 관세청, 생수 수출입 동향, 2010, 1, 11.

한편, 한국의 생수수출 동향을 살펴보면, 2009년 12,314톤으로 482.2만 달러를 수출하여 전년 대비 38%가 증가하였다. 그러나 2010년 9월 현재, 전년도에 비해 수출물량에서는 소폭 증가하였으나 금액 대비해서 약 13% 감소된 426.4만 달러에 머물렀다. 한국 생수의 수출시장은 아시아를 중심으로 이루어지고 있고, 일본, 미국, 중국시장으로의 수출이 전체 생수 수출금액과 물량의 약 79%와 78%를 차지하고 있다.

생수 무역의 구조적 측면에서 보면, 국내산 생수 수출량이 외국인산 생수 수입량보다 많음에도 불구하고 수출액은 수입액에 미달되었다. 이는 국산 수출생수가 수입산 생수에 비해 저가 중심의 수출구조에 기인한다. 2010년 관세청의 생수 수출입동향 보고¹⁵⁾에 따르면, 국내산 생수의 평균 수출가격은 리터당 0.39\$인 반면, 외국인산 수입생수의 평균 수입가격은 리터당 0.78\$로 수출입가격은 두 배의 가격차이가 있다. 평균 수출가격도 최근 3년간 하향 추세로 나타나고 있는 바, 2005년-2009년 중 국내산 생수 평균수출가격은 0.64달러, 0.39달러, 0.50달러, 0.46달러, 0.39 달러로 점차 하락하고 있는 실정이다.

〈표 4〉 한국 생수수출 실적(단위: \$1000, ton)

연도	중량	금액	주요 수출국*	중량금액(%)			
				중량	금액		
2006	7,324	2,881	일본	8,456	2,172	65	51
2007	7,484	3,689	미국	1,559	777	12	18.2
2008	7,739	3,573	중국	212	179	1.6	4.2
2009	12,314	4,822	필리핀	305	108	2.4	2.5
2010	13,002	4,264	홍콩	291	79	2.2	1.9

* 2010년

자료: 관세청, 무역통계, 각 년도.

15) 관세청, “생수 수출입 동향”, 2010.1.11

2. 한국 생수산업의 내부역량분석

해외시장진출을 위하여 외부환경을 분석하고 나면, 자사의 핵심능력을 규명하고 정의하여야 하는 내부환경을 분석한다. 시장지향성의 핵심은 모든 시장 및 사업분야에 접근하는 것이 아니라 한국 생수산업이 보유한 핵심역량을 바탕으로 가장 성공가능성이 있는 보다 작은 시장을 선택하는 것이다. 핵심능력은 자사의 핵심역량(core competence)으로서 경쟁기업에 비해 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 창출하는 기업의 능력이다.¹⁶⁾ 국제시장에서 경쟁자와 다른 차별적인 요소, 즉 자신의 경쟁적 강점이 무엇인가를 파악하는 것이 가장 중요한 전략적 과제이다.¹⁷⁾ 따라서 한국 생수산업이 해외시장에 진출하고자 할 때 자신의 경쟁적 강점과 약점을 필수적으로 규명하여야 한다. 한국 생수산업의 경쟁적 강점과 약점은 다음과 같이 설명할 수 있다.

먼저 경쟁적 강점으로서 한국 생수시장의 시장성장에 따른 경제효과를 들 수 있다. 최근 연 10%이상의 고공 성장에 따라 글로벌 생수산업에서 후발주자인 한국 생수공급업체는 규모의 경제효과를 조기에 달성할 수 있고, 이는 국내시장에서의 규모의 경제효과를 해외시장에서 활용할 수 있는 계기를 제공할 수 있다.

한국 생수기업의 또 다른 경쟁적 강점은 무엇보다 국내시장에서의 높은 시장점유율과 이에 따른 국내 소비자들에게 강한 브랜드충성도를 형성하고 있다는 점이다. 높은 시장점유율을 통한 매출과 이익증대는 해외시장에서 공격적인 가격전략을 수행할 수 있는 재량성을 확보할 수 있을 것이다. 개인 소비용인 페트병 생수시장을 중심으로 살펴보면, 시장선두로서 약 29%의 시장점유율을 차지하고 있는 제주 삼다수와 16%의 롯데칠성음료의 뒤를 이어 진로와 동원,¹⁸⁾ 한국코카콜라와 풀무원 등의 브랜드들이 전체 생수시장에서 90%이상을 차지할 정도로 내수시장에서는 한국 브랜드의 활약이 두드러진다. 생수는 수돗물과는 달리 경험상품으로 분류될 수 있어서 소비자들은 평소 즐겨 마시던 생수를 재구매하는 행동패턴을 보이므로 강한 브랜드인지도를 구축하여야 하는 제품이다. 따라서 한국산 생수제품이 이처럼 국내 시장에서 절대적으로 높은 시장점유율을 확보할 수 있었던 배경에는 일부 수입산 생수가 고가라는 점이 있지만 오히려 강한 브랜드인지도와 기업의 마케팅노력에 기인하는 것으로 평가될 수 있다. 글로벌 생수시장이 한국 생수산업에 제공하는 기회와 위협요인 그리고 한국기업의 내부역량 요인을 다음 <표5>에서 요약하였다.

16) Prahalad, C. K. and G. Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporations," Harvard Business Review, May-June, pp. 79-91.

17) 홍성현(2009), "여성 중소기업의 국제화 그리고 정책: 마케팅 전략적 접근," 여성경제연구, 제6집 제1호, pp. 31-54.

18) 매경이코노미, "생수시장 1위 노리는 롯데칠성음료", 2010, 07, 07.

〈표 5〉 한국 생수산업의 SWOT분석

강점	약점
국내시장성장에 따른 규모의 경제 효과의 국제시장으로의 이전 가능성 시장점유율(국내시장) 브랜드인지도(국내시장)	낮은 글로벌 브랜드인지도 글로벌 유통망 미비 글로벌 경영력(수자원개발) 제품혁신(제품다양화)
기회	위협
생수시장의 성장(국내, 세계) 건강의식에 따른 무항미·무탄산수 선호 개발도상국, 체제전환국의 사회 및 경제적 안정 공공상수에 관한 불신 한류(동남아시아)	환경규제 다국적기업의 현지 기업인수 경쟁과열 다국적기업의 공격적 마케팅(프로모션) 계절성에 따른 수요변동

한편, 한국 생수산업의 경쟁적 약점은 다음과 같다.

글로벌 생수제공업체와 비교하여 한국 생수산업의 약점은 무엇보다 생수분야의 경영 역량에서의 열위라 할 수 있다. 전술한 바와 같이 한국에서 상수도 물을 제외하고 돈을 지불하고 물을 구매한다는 소비자의 인식이 싹튼 것은 불과 얼마 되지 않았다. 자연적으로 공짜나 다름없이 주어진 광천수나 자연수를 가공하여 병입한 제품에 대한 지불은 소비자의 구매저항에 부딪히기 때문에 제품으로서의 가치가 인정될 때까지 많은 시간을 필요로 하였다. 따라서 한국 생수산업이 생수사업부문에 대한 생산, 수원지 관리, 해외시장진출 및 마케팅 등에 대한 경영 역량을 축적하기 위한 시간적 제약성과 함께 이에 따른 낮은 글로벌 브랜드인지도 등의 약점을 안고 있다.

또한 좁은 국토와 천혜의 자원 조건에서도 약점을 가지고 있다.

가뜩이나 좁은 국토는 산업화와 함께 산업용지, 주거지 등으로 개발되면서 청정한 취수원과 수량의 안정성을 확보하는데 한계점을 드러낸다. 그러나 자연녹지와 취수원 보호를 위한 규제가 강화되고 있어 청정지역이 보존될 수 있고 물의 핵심제품 개념으로서 ‘깨끗함’을 보존할 수 있게 되었다.

글로벌 및 현지의 유통망 확보에서도 취약하다. 해외시장으로 처음 진출하려는 기업은 소매유통업자들에 의해 대표되는 현지 유통채널로의 접근을 반드시 필요로 한다. 그러나 전술한 바와 같이 한국의 생수제공업체들은 짧은 생수사업 경험과 국제화 미비로 인하여 해외유통채널 확보에서 약점을 드러낸다. 또한 제품혁신에서의 약점 역시 간과될 수 없는데 이는

무엇보다 제품다양성에서 나타난다. 현재 국내 시장에서 판매되고 있는 제품을 보면, 시장선두 브랜드인 제주 삼다수는 단일 브랜드로 한 가지 맛의 생수를 제공하고 있고, 다른 제공업체들도 - 복수브랜드 전략을 펼치고 있는 기업도 있지만 - 대부분 단일 브랜드와 단일 제품으로 시장에 판매하고 있다. 반면, 네슬레, 다농, 코카콜라 등 글로벌 3대 업계 주자들은 탄산, 향미 등을 가미하여 제품의 다양화를 시도하였고, 기능수를 제공함으로써 물 제품에서 소비자들의 다양한 욕구를 만족시켜줄 수 있는 폭넓은 제품포트폴리오를 형성하고 있다.

IV. 한국 생수산업의 해외시장진출 전략

생수시장에 대한 전반적인 환경 분석과 한국 생수산업의 경쟁적 강점 및 약점을 분석하고 난 후, 다음 단계는 해외시장진출을 위하여 보다 구체적인 단계의 해외시장진출 전략과정을 수행하여야 한다. 이 단계에서는 진출시장과 진출방식을 선정하고 진출 후 현지시장을 공략할 수단인 마케팅전략을 구상하여야 한다.

1. 진출시장 선정 : 시장세분화와 진출시장 선정

병입 생수시장을 제품별로 세분화하여 보면, 전술한 바와 같이 향미와 탄산 첨가여부에 따라 향미 탄산수와 무향미 탄산수, 향미 무탄산수와 무향미 무탄산수로 구분된다. 이 중에서 2009년 매출액 기준으로 무향미 무탄산수(still unflavored water) 시장이 약 66%로 가장 큰 규모이다. 그 뒤를 이어 무향미 탄산수(sparkling unflavoured water)가 약 30%, 향미 탄산수와 향미 무탄수가 각각 2.8%와 2.2%를 차지하고 있다.¹⁹⁾ 이를 보면, 전 세계적으로 무탄산수 시장이 전체 생수시장을 68%로 구성하고 있고 소비자들도 건강과 웰빙의 라이프스타일로 변화하고 있어서 무탄산수 시장을 주 타깃으로 삼아야 한다. 전통적으로 탄산이 가미된 생수를 마셔왔던 유럽의 소비자들의 기호가 무탄산, 무향미의 생수 음용으로 변화하고 있다. 이는 한국 생수기업들이 그 동안 주력해 온 유일한 시장이라는 점에서 마케팅전략을 계획하는데 긍정적으로 작용할 수 있을 것이다.

지역을 세분화하면, 글로벌 생수시장에서 약 51%를 차지하고 있는 유럽시장이 가장 큰 시장규모이다. 반면, 미주지역에서도 북미지역은 세계 생수 판매량의 약 14%를 차지하는 네 번

19) www.datamonitor.com, Global Bottled Water, April 2010.

재 규모의 생수시장이다. 북미지역 생수시장은 매출은 빠르게 늘어나고 있다. 미국의 경우, 기존의 미국인들과는 달리 오늘날 미국의 청소년과 젊은 층의 소비자들은 생수를 마시며 성장하여 돈을 지불하고 물을 마실 용의가 있는 것²⁰⁾으로 나타나고 있는 점은 생수산업에 고무적인 변화로 들 수 있다. 한 때 대부분의 미국인이 마시는 물은 오직 수도물에 의해 충당되었고,²¹⁾ 2002년 미국인의 하루 평균 음료 소비에서 수도물의 비중이 가장 높고, 수도물 음용이 병입 생수의 2배 이상을 차지하고 있었다. 그러나 2003년 이래 미국 슈퍼마켓에서의 생수판매 증가는 20-30% 사이를 나타내고 있을 정도로 성장하고 있다. 그러나 유럽과 북미시장의 경우 현지의 강력한 기업뿐만 아니라 다국적 생수기업의 사업기반이 확고하게 자리하고 있는 매우 경쟁적인 시장이다.

한편, 개발도상국 시장에서도 수도물에 대한 불신이 커지면서 소비자들로부터 병입 생수가 안전한 물로 인식되고 있다. 동남아 시장의 경우, 더운 날씨와 나쁜 수질로 인하여 생수에 대한 소비가 점점 증대하고 있다. 특히 중국시장은 올림픽과 엑스포 개최 이후 물소비가 급증하고 있다. 중국인들은 나쁜 수질로 인하여 수도물을 그냥 마시지 않고 대부분 가정에서 생수를 구매하고 있으며, 더운 여름에도 음식점에선 뜨거운 차를 제공하고 따로 생수를 유료로 주문하여야 한다. 중국은 생활수준의 향상으로 향후 생수에 대한 수요가 더욱 급증할 것으로 기대되는 시장이다. 인도시장도 십 수 년 전에 생수가 시장에 도입되어 초기에 주로 외국관광객과 관공서에서 소비되었지만²²⁾ 점점 고소득층과 중산층들이 소비의 주체가 되면서 시장에 확산되어 생수판매가 일반화된 대규모 시장 중의 하나이다.

진출대상국으로 선정될 가치가 높은 시장들은 다음과 같은 요건을 갖추고 있어야 한다. 시장의 성장잠재성, 경쟁구조, 자연조건 등이다. 그리고 국제화 초기의 기업의 해외시장진출은 심리적으로 거리가 가까운 나라에 먼저 진출한다.²³⁾ 한국 생수기업의 경쟁적 지위를 감안하고, 현지 시장의 성장잠재성과 한류의 영향을 적극적으로 활용하여 시너지 효과를 파생시킬 수 있으며, 현지의 물 사정과 수질, 기후조건 등을 고려하여 진출시장을 선정하여야 한다. 이러한 맥락에서 본다면, 한국 생수기업에게 중국, 베트남, 홍콩, 일본을 위시한 동남아 시장은 더운 날씨와 나쁜 수질에 따른 생수수요의 증대, 이머징 마켓으로의 부상, 지리적인 근접성, 한류열풍의 후광효과 활용, 국내시장에서 쌓아 온 한국기업의 기술과 노하우를 충분히 적용할 수 있는 가능성 등으로 매력적인 대안의 진출시장으로 평가될 수 있다.

20) just-drinks.com(2005), 2005 Global Packaged Water Report.

21) Bullers, A. C.(2002), "Bottled Water: Better than the Tap?", FDA Consumer, July-August, pp. 14-18.

22) The Economist Intelligence Unit(1998), "Mineral water industry: Hard to swallow," India Business Intelligence, Feb., pp. 7-8.

23) Johanson, J. and J. E. Vahlne(1977), "The Internationalization Process of the Firm: Four Swedish Cases," Journal of Management Studies, Vol.12, No. 3, pp. 305-322.

2. 해외시장 진출방식 결정

해외시장으로 진출하기 위한 진출방식은 수출, 라이선싱, 직접투자 등 세 가지 방식으로 구분된다. 해외시장 진출방식을 결정하는 주요 요인은 기업특성, 제품 및 산업특성, 현지국 환경 등이다. 한국 생수산업이 수출을 시작한 경험이 얼마 되지 않았지만 생수기업들의 국제화를 추진하려는 의도가 높아지고 있다.

일반적으로 기업은 국제화 초기엔 진출위험과 비용을 최소화하기 위하여 수출의 방법을 선택한다.²⁴⁾ 그러나 생수산업은 무엇보다 제품 및 산업특성 상 제품의 가격 대비 중량의 비중이 큰 사업이고, 또한 사업의 지속성을 보장하기 위하여 국내 수원지의 공급량과 수질의 안정성을 장기적으로 확보하여야 하는 산업이다. 이러한 생수산업의 특성에서 기인하는 한계점을 극복하기 위하여 라이선싱이나 해외직접투자에 대한 고려도 필요하다. 그러나 라이선싱의 방식으로 진출하기 위해서는 한국 생수기업의 차별적 특성인 글로벌 브랜드 확보가 선결과제이다. 직접투자방식으로 해외에 진출하고자 한다면, 무엇보다 샘, 광천수 등과 같은 적합한 수자원의 접근이 확보되어야 하고 풍부한 수자원 확보와 함께 보틀링 시설에 대한 대규모 투자가 동반된다. 더구나 대부분의 주요 시장에서는 생수사업에 대한 정부규제가 높은 편이어서 직접투자를 통하여 현지에 진출하고자 한다면, 현지의 풍부한 수자원의 접근을 용이하게 하거나 막강한 유통채널을 확보하고 있는 현지의 기업과 협력형태로 진출하는 방법도 유용한 진출방식이다. 따라서 한국 생수산업의 해외시장진출 전략은 기업 및 제품특성에서 오는 한계점 극복과 천혜의 조건에 해당하는 풍부한 수자원 확보에서의 한계점을 보완할 수 있고 장기적인 현지화 전략을 구축하기 위해서 합작투자 형태의 진출방식이 고려될 수 있다.

그러나 한국 생수기업의 해외시장진출은 초기 국제화단계에 머무르고 있고 규모의 한계성이 있으므로 타깃시장인 동남아시아시장으로의 수출방식을 중심으로 현지에서 인지도를 확보하여 향후 직접투자방식으로 전환되는 점진적 국제화방식이 바람직할 것이다. 또한 조기에 현지시장으로의 빠른 진입과 시장점유율을 확보하기 위하여 현지의 음료 유통기업과의 전략적 제휴를 통한 수출경로를 결정할 수 있다.

3. 글로벌 마케팅 믹스전략 : 어떻게 현지시장을 공략할 것인가?

특정 진출시장과 진출방식을 선정하고 나면, 이제 그 시장을 어떻게 공략할 것인가, 즉 현지 소비자의 물에 대한 욕구를 만족시키기 위한 마케팅 믹스 전략을 실시하여야 한다. 생수

24) Root, F.(1987), Entry Strategies for International Markets, New York: Lexington Books.

시장 환경 분석을 통하여 규명된 시장기회를 최대화하고 한국 생수기업의 경쟁적 강점 강화와 약점을 보완할 수 있도록 제품, 가격, 유통 및 촉진전략에 대한 방향을 수립한다. 현지 시장의 소비자를 공략하기 위하여 소비자의 생수에 대한 일반적 인식, 생수구매를 통해 얻고자 하는 편익이나 가치는 무엇인지, 국내 생수 또는 수입생수에 대한 지불의향가격 등에 대한 고려가 필수적이다. 현지 마케팅 믹스전략은 다음과 같이 수행된다.

1) 제품전략

제품전략의 핵심 전략적 과제는 제품혁신을 통한 제품차별화이다.

진출대상국의 소비자 기호를 심층적으로 분석하여 현지 소비자가 원하는 제품을 출시할 수 있어야 한다. 어떤 상황에서, 어디에서, 누가 마시는가, 그리고 생수에 대한 소비자의 기본적 인식²⁵⁾ 등에 대한 분석을 통하여 이에 적합한 제품을 개발할 수 있다. 개인이 휴대하기 위한 것인지, 사무실이나 가정에서 가족구성원들이 함께 소비해야 되는 상황 등인지를 고려하여야 할 것이다.

최근 생수에 대한 소비자들의 기호는 그냥 마시는 물이 아니라 독특한 차별점을 제공하는 제품을 선호하는 방향으로 변화하고 있어 국내뿐만 아니라 세계 생수시장에 프리미엄 제품이 다각도로 출시되고 있다. 동남아 시장의 경우, 소득의 양극화가 심하며 최근 경제성장으로 인한 소비패턴도 다양하게 나타나고 있다. 특히 상류층은 우리나라 보다 높은 소득과 함께 자존심이 강한 것으로 알려져 있는 만큼 현지 시장 소비자들의 기호와 욕구를 고려한 생수제품과 브랜드 선정을 하여야 할 필요가 있다.

제품차별화 전략에는 무엇보다 물이라는 제품에서 가장 중요시 되는 속성인 물 품질에 대한 소비자 신뢰를 제공할 수 있어야 한다. 이를 위하여 미국 FDA, 일본의 후생성 등 까다로운 국제적인 식품위생기준 인증기관으로부터의 인증을 확보하는 것이 중요하다.

또한 제품차별화는 브랜드차별화에 의해서도 달성할 수 있다. 현재 물을 마시는 소비자의 취향이 점차 다양해지기 때문에 시장을 세분화하여서 다양한 브랜드 전략을 취하는 방안이 모색되어야 한다. 산업재 대부분이 기업브랜드를 중심으로 한 단일 브랜드 전략을 수립하고 있는 반면에 소비재들은 해당 제품의 개별브랜드를 사용하는 전략이 일반적이다. 따라서 해외유통업자와 최종 소비자 모두에게 기업브랜드와 제품브랜드를 알릴 수 있는 전략이 필요하게 된다. 또한 대부분의 국가에서는 생수와 관련된 사업에 대해 까다로운 법적 규제를 실

25) 역사적, 문화적 배경을 달리하는 선진국과 개발도상국 소비자들의 생수에 대한 인식은 다르게 나타난다. 예를 들면, 선진국에서 생수가 청량음료나 커피나 차 등의 음료에 대한 보다 건강한 대체품으로 인식하는 것과는 달리 인도의 소비자들은 깨끗하지 않은 수돗물의 대체물로 여긴다.

시하고 있기 때문에 진출기업은 제품의 순도, 안정성, 환경적 영향 등에 대한 각국의 생수관련 규정에 적합하도록 제품의 현지적응화는 필수적이다.

최근에는 생수소비에 있어서도 소비자들의 친환경의식이 강화되고 있다. 생수가 생산되어 최종적으로 소비될 때까지 배출되는 탄소량에 대한 환경적 고려가 필요하다. 예를 들면, PET 생수는 탄소발자국을 많이 남기는 제품이므로 환경을 의식하는 소비자들은 탄소발자국을 보다 적게 남기고자 한다. 최근 해외기업들의 PET 용기를 대체할 수 있는 친환경 포장으로서 테트라 팩 생수를 시판하는 사례는 친환경 소비자들의 소비의식에 답하고자하는 제품차별화의 한 방법이다.

2) 가격전략

현재 글로벌 생수시장에서는 같은 생수라 할지라도 브랜드 차별로 인하여 가격은 천차만별로 나타나고 있지만 시장의 소비자들은 가격에 매우 민감한 양상을 보여주고 있다. 2009년 기준에서 생수는 전 세계적으로 슈퍼마켓이나 할인점에서 약 47%가 유통되고 있고,²⁶⁾ 이에 따라 프리미엄 생수시장이 아닌 일반 제품시장에서 가격경쟁이 치열하게 전개되고 있다. 따라서 한국 생수업체는 해외시장진출을 위하여 가격경쟁력을 우선적으로 확보하여야 한다.

전 세계적으로 생수제품은 저가의 생수시장과 함께 고가의 프리미엄급 시장이 함께 성장을 하고 있다. 따라서 제품구매에 있어서 품격과 브랜드 이미지 등을 중요시 여기는 현지의 고가시장과 가격이 구매결정에 중요하게 작용하는 중저가시장 각각에 적합한 이원화 전략이 필요하다. 가격전략을 수립하는데 고려하여야 하는 기본 요인은 현지 소비자가 수용할 수 있는 가격이어야 하고, 현지 타깃시장의 경쟁자 가격이다. 즉, 현지 토종기업의 가격, 현지에 진출한 다국적 생수기업의 가격을 고려하여야 한다. 제품세분화를 통하여 고가의 시장과 중저가시장으로 이원화전략을 구사하는 경우 가격전략은 각각의 타깃시장에 부합하여야 한다. 예를 들면, 중국시장에서 중국인의 대부분 가정은 생수를 구입하고 있어 일반가정용 생수시장과 신흥부유층과 외국인 소비시장으로 구분한 가격전략을 실시하는 방안이 필요하다. 또한 수출의 경우, 관세, 환율, 유가, 운임 등이 수출가격을 결정하는데 영향을 미치는 요인이므로 기본적인 가격결정구조에 대한 면밀한 고려가 필요하다.²⁷⁾

26) www.datamonitor.com, Global Bottled Water, April 2010.

27) 2009년 4월 국내산 제품으로 제주삼다수가 최초로 중국시장으로 판매되고 있는 2리터용 생수가격은 관세 포함 12위 안(한화 2400원)으로 책정되었다.

3) 유통전략

한국의 생수기업들은 생수사업의 짧은 경영 경험으로 인하여 해외시장진출에 있어서 불리하다. 수출의 경우, 현지 바이어는 음료전문 유통업이 주 고객이므로 무엇보다 현지의 유통망 확보에서 불리한 입장에 있다. 유통전략을 수립하기 위해서는 제공되는 제품특성, 타깃시장 성격, 현지유통문화 등을 고려하여야 한다. 2009년 생수 글로벌 유통에서 슈퍼마켓과 하이퍼마켓이 약 47%로 가장 큰 비중을 차지하고 있는 유통채널이고 그 뒤를 이어 독립 소매업체와 온라인거래를 통해 각각 19%와 약 17%가 유통되고 있다.²⁸⁾ 이 처럼 소매유통업이 현지에 생수를 유통하기 위한 가장 중요한 채널이고 한국 생수업체의 성공에 직결되는 경영 결정이므로 이들과의 거래관계를 확충하는 것과 함께 경로파트너로서의 장기적인 신뢰관계를 구축하는 문제도 매우 중요하다.

한국 생수산업이 현지에서 마케팅성공을 가져오기 위해서 현지의 독립적인 음료전문 유통업체와의 관계구축과 함께 매력적인 타깃인 동남아 시장에 진출한 한국의 유통업체와의 협력 전략을 고려해 볼만 하다. 예를 들어, 롯데마트는 중국 북경, 천진, 청도, 심양 등에서 80개 점포, 인도네시아 자카르타, 발리, 수마트라, 자바 등지에 21개 점포, 베트남 호치민에 2개 점포로 진출하고 있다. 이마트 역시 중국 상해, 천진 등에 25개 점포를 개설하고 있다. 국내 생수사업에서 이미 이들 유통업체와의 협력관계가 설정되어 있다면 해외시장에서도 이를 적극 활용하여야 한다.

그러나 직접투자를 통하여 현지에 진출을 하고자 하는 경우, 대리점, 온라인 등의 직접 유통망 구축과 함께 현지 전문 음료기업과의 제휴를 통해 유통채널을 추가적으로 확보하여 유통망을 다각화함으로써 신속한 시장진출과 함께 시장점유율을 높여야 한다.

4) 촉진전략

진출할 현지 시장은 현지 기업과 다국적기업들에 의하여 선점되고 있어서 무엇보다 현지 시장진출 초기에 브랜드인지도 강화를 위한 공격적인 촉진전략을 실시하여야 한다. 시장에 신규 진입한 외국기업으로서의 자사 브랜드를 현지 소비자에게 인식하게 한 후 긍정적인 브랜드이미지 구축, 중국엔 충성고객으로 연결할 수 있어야 한다.

자사 브랜드인지도와 이미지 제고를 위하여 다음과 같은 전략적 방안이 모색된다.

먼저, 차별된 마케팅 컨셉을 개발하여야 할 필요성이 있다. 예를 들면, 제주 삼다수가 화산암반수라는 점, 롯데 아이시스 DMZ는 한반도의 자연생태계가 보존된 비무장지대 부근에서

28) www.datamonitor.com, Global Bottled Water, April 2010.

취수한 청정한 물이라는 점 등 제품의 차별적 속성을 제공하여야 한다. 특히 생수시장에서의 트렌드가 기존의 '깨끗한 물'에서 '건강한 물'로 옮겨가고 있는 추세여서 제품컨셉에 물에 대한 소비자의 인식을 적극 반영할 필요가 있다. 이와 같은 맥락에서 한반도의 청정한 취수원과 수질의 우위성을 내세운 청정지역 이미지를 활용할 수 있어야 한다.

촉진전략을 수립하기 위해서는 현지의 매체습관과 매체의 이용가능성 등도 고려하여야 한다. 브랜드이미지 제고를 위하여 현지 목표시장에 적합한 매체를 선정하여 지속적인 광고를 실시하여 현지 소비자들에게 친숙하고 신뢰받을 수 있는 이미지를 확보하여야 한다.

세계적 또는 지역적인 스포츠 행사를 활용하는 전략 역시 현지 시장을 개척하는데 도움이 될 수 있다. 공식후원기업으로서 현지의 대규모 행사에 참가하는 것은 현지 소비자들에게 자사 브랜드를 인식시키는 중요한 계기가 된다. 또한 국내에서 운영 중인 다양한 고객관계관리 프로그램을 현지의 적합성을 고려하여 관측수단으로 적극 활용함으로써 현지의 신규고객을 창출하고 이들을 충성고객으로 전환시키려는 마케팅 노력을 기울여야 한다. 한국 생수기업의 현지 촉진전략은 생수의 친환경 이미지 형성과 함께 현지국 소비자들에게 사회적 책임을 지는 기업이미지를 심어주는 기업 PR역할도 병행하여야 한다. 마지막으로 이상에서 설명한 촉진전략의 다양한 수단들은 한국 생수의 차별점을 현지소비자들에게 일관된 메시지로 제공될 수 있도록 효과적으로 통합되어야 하며, 촉진전략수립에 아시아시장에서 불고 있는 한류트렌드를 접목하여 시너지효과를 만들 필요가 있다.

V. 결 론

최근 전 세계적으로 건강과 웰빙에 대한 소비자 라이프스타일 변화로 생수소비가 급증하고 있다. 우리나라도 예외는 아니어서 국내산 생수제품의 다양한 품목이 출시되고 있다. 글로벌 생수시장의 최대 기회요인은 최근 몇 년이래 생수의 전 세계적인 소비량증가와 함께 지역시장의 성장세가 두드러지고 있다는 점이다. 여기에 더해 공공 수도물에 대한 소비자의 불신이 증대하고 있다. 반면, 생수산업의 글로벌화 진전에 따른 다국적기업과 현지 지역업체 간 경쟁격화와 다국적기업들의 생수기업 인수합병 전략이 공격적으로 진행되면서 글로벌 생수시장에는 위협적인 요인도 공존하고 있다. 이 처럼 생수시장을 둘러싸고 국내시장과 현지 시장에서 현지기업과 다국적기업, 그리고 다국적기업간의 경쟁이 치열해 지고 있는 시장 상황에서 한국 생수기업들의 해외시장진출은 필수적인 생존전략으로 평가될 수 있다. 한국 국

내시장에서도 수입산 생수가 비록 그 규모면에서는 미미하다할 지라도 경기불황에도 불구하고 최근 3년간 평균 20%의 성장세를 보이고 있는 만큼 국내시장에서의 시장점유율 방어도 중요한 과제로 평가된다. 본 탐색적 연구의 결과는 해외시장으로 진출을 모색하거나 이미 시장에 진출한 한국 생수기업들에게 현지 시장에서의 성공을 위해 다음과 같은 점이 시사된다.

먼저, 한국 생수기업은 생수사업분야에서 짧은 경영경험에서 기인하는 경영역량의 취약성을 불식시키고 현지 시장에서의 다각도의 경쟁에서 자사 제품을 현지 소비자에게 각인시키기 위하여 무엇보다 혁신을 통한 제품차별화 노력을 기울여야 하는 점이다. 현지 소비자에게 더 높은 가치를 제공할 수 있는 음료만이 성공할 수 있다. 오늘날 물은 본래의 기능과 함께 심미적인 기능도 함께 요구된다. 즉, 물을 마시는 소비자의 기호가 매우 다양하게 나타나고 있기 때문에 소비자기호를 충족시켜주는 제품이 결국 선택된다. 이는 한국 생수기업이 우선적으로 해결하여야 하는 마케팅 과제이다.

이와 함께 같은 생수라 할지라도 브랜드 차별로 인하여 가격다양성이 두드러지고 있다는 점을 인식하여야 한다. 기능수와 같은 특수 생수제품에 대하여 고가의 지불의향을 갖는 소비자도 있지만 일반적으로 시장의 소비자들은 가격에 매우 민감한 양상을 보여주고 있어 한국 생수업체는 가격경쟁력을 우선적으로 확보하여야 한다.

마지막으로 국내시장에서 브랜드 입지가 공고한 상표를 한류라는 외부적 효과를 통하여 해외시장에서 적극 활용할 수 있도록 공격적인 촉진전략을 다양한 매체를 통하여 실시하여야 할 필요가 있다.

본 연구에서는 한국 생수의 수출활성화를 위하여 한국 생수산업의 해외시장진출 전략 방안을 제시하였다. 한국 생수제품의 해외시장진출을 성공적으로 이루기 위하여 소비자, 경쟁자, 시장 등에 대한 면밀한 분석, 시장세분화와 진출시장 선정, 시장진출방식 선정 그리고 현지 마케팅전략 수립 등 일련의 전략방안을 제시하였다. 이러한 시장지향적 마케팅전략이 국제화 초기에 있는 한국 생수산업의 해외시장진출을 성공적으로 이끌기 위한 기본 전략방향이라는 점을 한국 생수산업에 시사하고자 하였다. 그러나 본 연구는 연구방법상의 한계가 있다. 생수산업의 국제화에 대한 이론적 연구와 실증연구가 전무함으로써 연구의 논리적 전개 를 위한 이론적 기반을 충분히 제공할 수 없었고 이에 따라 탐색적 연구에 국한되어 있다는 점이다. 따라서 향후 연구과제로서 생수산업의 해외진출에 대한 시장지향성과 성과에 관한 실증분석이 이루어져야 한다.

참 고 문 헌

- 관세청, “생수 수출입 동향”, 관세청 보도자료, 2010, 1. 11.
- 매경이코노미, “생수시장 1위 노리는 롯데칠성음료”, 2010, 07. 07.
- 한국경제TV, 2010, 07, 21.
- 한국소비생활연구원, 보도자료, 2008. 03.21.
- 홍성헌, “여성 중소기업의 국제화 그리고 정책: 마케팅 전략적 접근,” 여성경제연구, 제6집 제1호, 2009, 31-54.
- Black, R., “Acqua minerale di Sangemini: the Italian Mineral Water Industry finds a Place at the Table,” *Journal of Modern Italian Studies*, Vol. 14, No.2, 2009, pp.184-198.
- Bullers, A. C., “Bottled Water: Better than the Tap?”, *FDA Consumer*, July-August, 2002, pp. 14-18.
- Handelsblatt, “Kunden kaufen mehr Mineralwasser beim Discounter”, 11. Jan. 2010.
- Hult, G. T. M., D. J. Ketchen Jr., and S. F. Slater, “Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches,” *Strategic Management Journal*, Vol. 26. Nr. 12, 2005, pp. 1173-81
- Johanson, J. and J. E. Vahlne, “The Internationalization Process of the Firm: Four Swedish Cases,” *Journal of Management Studies*, Vol.12, No. 3, 1977, pp. 305-322.
- Matosic, T., “*Marktfuehrerschaft durch Innovation: Die oesterreichische Mineralwassermarke Roemerquelle*”, Fallstudie zum taktischen Marketing, Universitaet Wien, 1997, pp. 155-168.
- Montalvo, K. V., “The Beverage Aisle,” *Gourmet Retailer*, 29(4), 2008, pp. 34-36.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater, “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, Oct. 1990, pp. 20-35.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel, “The Core Competence of the Corporations,” *Harvard Business Review*, May-June, 1990, pp. 79-91.
- Root, F., *Entry Strategies for International Markets*, 1987, New York: Lexington Books.
- The Economist Intelligence Unit, “Mineral water industry: Hard to swallow,” *India Business Intelligence*, Feb. 1998, pp. 7-8.
- Zenith International, *2008 Global Bottled Water*, 2008.
- www.datamonitor.com, *Global Bottled Water*, April 2010.
- www.just-drinks.com, *2005 Global Packaged Water Report*.