creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

經營學碩士 學位論文

해운기업 구성원의 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 관한 연구

A Study on the Satisfaction of the Global Alliance of the Members of the Shipping Companies

KOREA MARITIME AND OCEAN UNIVERSITY
1945
한국해양대학교

指導敎授 張 明 熙

2016年 2月

韓國海洋大學校 海洋金融·物流大學院
港 灣 物 流 學 科
朴 眞 永

<목 차>

Abstract ····· v

제1장 서 론 ····· 1

제1절 연구의 배경 및 목적 ····· 1

제2절 연구의 방법 및 구성 ····· 2

제2장 해운 글로벌 얼라이언스에 대한 이론적 고찰 ····· 5

제1절 해운시장의 환경변화 ····· 5

제2절 해운 글로벌 얼라이언스의 출현배경 ····· 11

제3절 해운 글로벌 얼라이언스의 현황 ····· 24

제4절 해운 글로벌 얼라이언스에 관한 선행 연구 ····· 29

제3장 연구 설계 ····· 34

제1절 측정도구 구성 ····· 34

제2절 조사 및 분석방법 ····· 39

제4장 해운기업 글로벌 얼라이언스 만족도 분석 ····· 40

제1절 인구통계적 특성 분석 ····· 40

제2절 신뢰도 및 타당성 분석 ····· 44

제3절 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경에 관한 분석 ····· 48

제4절 해운 글로벌 얼라이언스 체결 성과에 관한 분석 ····· 52

제5절 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 관한 분석 ····· 56

제5장 결 론 ····· 60

제1절 연구 결과 요약 및 시사점 ····· 60

제2절 연구의 한계점 및 향후 연구 과제 ····· 63

참고문헌 ····· 64

설문지 ····· 72

dCollection

<표 목차>

<표 Ⅱ-1> 2015년의 글로벌 탑20 운영선대 및 발주량 ····· 6
<표 Ⅱ-2> 글로벌 정기선사 M&A 연혁 ····· 9
<표 Ⅱ-3> 정기선 해운 전략적 제휴의 발전 방향 ····· 15
<표 Ⅱ-4> 해운동맹 폐지 이전과 이후의 비교 ····· 16
<표 Ⅱ-5> 글로벌 컨선사 2012/13년 실적 비교 ····· 19
<표 Ⅱ-6> 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기 ····· 20
<표 Ⅱ-7> 글로벌 얼라이언스 선박 그룹별 현황 ····· 24
<표 Ⅱ-8> 2M 운영선대 현황 ····· 26
<표 Ⅱ-9> G6 운영선대 현황 ····· 27
<표 Ⅱ-10> CKYHE 운영선대 현황 ····· 27
<표 Ⅱ-11> O3 운영선대 현황 ····· 28
<표 Ⅱ-12> 국외 선행연구 요약 ····· 29
<표 Ⅱ-13> 국내 선행연구 요약 ····· 32
<표 Ⅲ-1> 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경에 관한 요인도출 ····· 36
<표 Ⅲ-2> 해운 글로벌 얼라이언스 성과에 관한 요인도출 ····· 37
<표 Ⅲ-3> 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 관한 요인도출 ····· 39
<표 Ⅳ-1> 인구통계적 특성 분석 결과 ····· 42
<표 Ⅳ-2> 전략적 제휴에 관한 분석 결과 ····· 44
<표 Ⅳ-3> 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경 특성에 대한 요인 분석 및 신뢰도 ····· 46
<표 Ⅳ-4> 해운 글로벌 얼라이언스 성과 특성에 대한 요인 분석 및 신뢰도 ····· 47
<표 Ⅳ-5> 해운 글로벌 얼라이언스 만족도 특성에 대한 요인 분석 및 신뢰도 ····· 48
<표 Ⅳ-6> 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경 척도의 평균값 ····· 49

Collection

<표 IV-7> 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경에 관한 평균분석 ·····50
<표 IV-8> 해운 글로벌 얼라이언스 체결 성과 척도의 평균값 ·····53
<표 IV-9> 해운 글로벌 얼라이언스 체결 성과에 대한 평균분석 ·····54
<표 IV-10> 해운 글로벌 얼라이언스 체결 만족도 척도의 평균값 ···57
<표 IV-11> 해운 글로벌 얼라이언스 체결 만족도에 대한 평균분석 58

Collection

<그림 목차>

<그림 I-1> 연구의 구성 ····· 4
<그림 II-1> 2015년 미래 정기선사 운영 선대 현황 ····· 7
<그림 II-2> Sizing Up The Trends ····· 8
<그림 II-3> 주요항만회사들의 대형 항만 개발현황 ····· 10
<그림 II-4> 2008년 금융위기이후 다우지수 ····· 18
<그림 II-5> 글로벌 얼라이언스의 변천 ····· 23
<그림 II-6> 해운 글로벌 얼라이언스의 그룹 항로별 점유율 ····· 25

Collection

Abstract

A Study on the Satisfaction of the Global Alliance of the Members of the Shipping Companies

Park, Jean-Young

Department of Port Logistics,
Graduate School of Marine Finance and Logistics
Korea Maritime And Ocean University
(Directed by Professor Chang, Myung Hee)

As business environment of container liner shipping has been rapidly changing, container liner shipping companies are applying business strategies to overcome their limits and risks through global alliance rather than exclusively to participate in competition.

The purpose of this study is to analyze existing shipping market environmental change, the background of appearance and status of shipping global alliance system and to analyze shipping global alliance satisfaction of 4 shipping alliance by doing a survey and to provide successful strategic alliances plan of global container liner shipping company.

The author in this study conducted literature review of the global alliance of Container Shipping Liners to induce factors of shipping

Collection

global alliance tightening background, result, satisfaction.

For the question investigation, 160 questionnaires were circulated to container liner shipping companies in korea and 100 questionnaires were used in empirical testing.

Regarding shipping global alliance tightening background, with competition fierce advertising/sales promotion, fierce price competition, dissolution of a shipping conference, sustained outbreak of new customers, large-sized ship, exess supply of ship, globalization response of logistics demand, differentiated needs of new customers, create synergy, fierce competition among liners were tailed.

Regarding shipping global alliance result, with the improvement of marketing ability, improvement of service quality, improvement of operational punctuality security, expanding collection of cargo, decline in new market entrants risk, reduction in dumping sales, expansion of service network, rising market share, easy acquisition of management know-how, international competitiveness improvement, improvement of customer satisfaction rate, increase of sales, increase of business preference, increased profitability of each route, vessel operation cost savings, increase of creating new volumes were tailed.

Regarding shipping global alliance satisfaction, with exploitation of a new market and rapid entry, increase of service port, profit and risk sharing, sale increase, increasing freight charge negotiation, expanding collection of cargo, increased frequency of service, common use the port facilities and equipment, improvement of existing transport ability, smooth working relationship, common use of vessel allocation, stimulating business know-how, increased global network expansion, achievement economies of scale effect, cost sharing the buck, increased market share, rising confidence in the present of

Collection

alliance, alliance expected maintenance, improvement of shipping punctuality security, reduction of vessel operation cost were tailed.

This study suggests the positive factors which affect through global alliance survey of container shipping line and is to provide the demonstrative index to find basic information for the vitalization of global alliance.

According to the survey of perception of the global alliance of the container liners, most responders answered that shipping global alliance would continue, indicating that interest and activities on strategic alliance of the liners may be more activated in the uncertain marine environment and satisfied shipping global alliance generally.

Shipping global alliance must be shared the common goals and be accompanied by management capabilities. Sufficient review and preparation was needed for the successful alliance. In order to ensure cost saving and profitability, business strategy should be established taking cost and marketing aspect into consideration

Collection

제1장 서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

전 세계 경제의 글로벌화로 인해 기업들의 경영환경이 급속히 변화하고 있으며, 치열한 경쟁 환경에 노출된 기업들은 급속한 글로벌 환경 변화에 대응하고 기업 경쟁력을 강화할 수 있는 경영전략이 필요한 시기이다. 해운환경 역시 글로벌화의 흐름과 글로벌 금융위기의 여파로 시장의 불확실성이 증대하고 있으며, 컨테이너 해운 정기선사들은 이러한 해운환경을 극복하고, 경쟁력을 강화하기 위한 전략으로 글로벌 얼라이언스를 선택하고 있다.

특히, 2015년 연초 세계 1, 2위 해운선사(MAERSK와 MSC)로 구성된 2M 얼라이언스와 CMA-CGM, UASC, CHINA SHIPPING으로 구성된 O3의 새로운 출범과 이에 대한 대응 차원에서 기존의 얼라이언스인 GA(Grand Alliance)와 TNWA(The New World Alliance)로 구성된 G6, CKYH 얼라이언스 또한 대만선사인 Evergreen이 합류하게 됨으로써 CKYHE라는 대규모 얼라이언스로 재 출범을 하게 되었다.

또한 2015년 연말에 있었던 CMA CGM의 APL인수, 중국 양대선사인 COSCO와 CSCL(차이나쉬핑)합병 등으로 TOP 선사인 머스크와 MSC와의 간극을 좁힐수 있게 되었고, 상위 5개 대형 선사들이 전 세계 컨테이너 선대 중 55%를 통제하게 될것으로 예상된다. 현재 4개 정기선 제휴그룹은 2M얼라이언스, CKYHE, G6, O3 등으로, 두건의 대형선사간 통합이 이루어지면서 향후 얼라이언스 멤버들간의 헤쳐모여가 있을 예정이다. 알파라이너가 전하는 바에 따르면, CMA CGM의 APL 인수와 COSCO와 CSCL간의 컨테이너 사업 합병에 따라, 주요 동-서 선사 얼라이언스는 2016년말까지 새로운 개편 시도가 있을 것으로 예상되지만 이런 합병과 인수에도 불구하고, 영향을 받는 선사들간 어느정도의 규제 허가를 필요로 하기 때문에, 현재의 얼라이언스 구조는 2016년말까지 대부분 현행대로 유지될 것으로 보이며, 새로운 얼라이언스 구조는 2017년

Collection

이 되어야 시행될 것으로 예상된다.

이러한 해운시장의 급속한 환경 변화 상황에서 4대 글로벌 해운 얼라이언스 전략에 대하여 연구하고 분석하는 것은 매우 중요하며 동 연구는 해운시장 참여자의 효율적인 시장 예측 및 해운기업의 효율적 운영 측면에서도 일정부분 도움이 될 것이라 판단하여 본 연구를 진행하고자 한다. 향후 관련 해운산업 참여자에게 컨테이너 정기선 해운산업의 구조 변화에 대한 이해 제고 및 컨테이너 정기선 해운시장에 대한 효율적 파악을 위하여 미흡하나마 일정부분 도움이 될 수 있도록 하고자 한다.

따라서, 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 기존 해운시장의 환경 변화, 해운 글로벌 얼라이언스 체제의 출현 배경 및 현황을 비교 분석한다.

둘째, 4대 해운 얼라이언스에 대한 해운기업 글로벌 얼라이언스 만족도를 설문조사 방식으로 실증분석을 함으로써 글로벌 컨테이너 정기선 선박회사의 성공적인 전략적 제휴 수립에 도움을 주고자 하는데 그 목적이 있다.

제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 최근 해운시장의 패러다임 변화 현상 중 해운기업 글로벌 얼라이언스 전략이 해운기업 구성원의 만족도에 관한 심층적 연구를 위하여 해운시장의 환경변화와 글로벌 얼라이언스 출현 배경및 현황에 대하여 살펴봄과 동시에 해운 글로벌 얼라이언스에 관한 설문조사 방식을 통해 해운기업 구성원의 만족도를 통계분석하고 관련선사의 성공적인 전략적 제휴 수립에 도움을 주는데 중점을 두고자 한다.

본 연구의 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 설문 응답자들의 인구통계학적인 특성과 전략적 제휴와 관련된 일반사항들에 대해서 기술통계분석을 하였다.

둘째, 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경과 체결성과, 그리고 만족도에

Collection

관해서 평균값 차이 분석을 위하여 본 설문에 사용된 측정지표들에 대해서 내적 일관성을 알아보기 위하여 신뢰도 검사와 외적 타당성 분석을 위하여 요인분석을 실시하였다. 본 연구에는 탐색적 연구로 진행되기 때문에 측정지표들을 확인하는 차원이 아닌 탐색적 요인분석을 통해 연구자가 관련 항목들을 간결하게 분류하였다.

셋째, 신뢰도와 타당성이 확보된 설문문항들에 대해서 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경, 성과, 만족도에 있어서 차이가 있는지 검증하였다. IBM SPSS Statistics 19를 이용하여 2 집단 간의 차이 분석은 T-test 분석을 하고, 3 집단 이상의 차이 분석을 위해서는 ONEWAY ANOVA 분석을 하였다.

본 연구의 구성은 총 5장으로 다음과 같다.

제 1장에서는 서론으로 본 논문의 연구 배경 및 목적, 연구의 방법 및 구성 등에 대해 논의하였다.

제 2장에서는 해운 글로벌 얼라이언스에 대한 이론적 고찰부분으로 기존 해운시장의 환경변화, 해운 글로벌 얼라이언스의 출현배경, 현황과 선행연구에 관하여 서술하였다.

제 3장에서는 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경, 성과, 만족도에 관한 요인을 도출하고, 이에 관한 조사 및 분석 방법에 대해 서술하였다.

제 4장에서는 설문자료를 근거로 하여 인구 통계적 특성, 설문문항의 신뢰도와 타당성, 해운기업 글로벌 얼라이언스에 대한 체결배경, 성과, 만족도에 대하여 집중 분석하였다.

마지막으로 제5장에서는 본 연구의 결과에 대한 요약 및 시사점과 연구의 한계점 및 향후 연구과제에 대해 서술하였다.

Collection

서론	**제1장 서론** 제1절 - 연구의 배경 및 목적 제2절 - 연구의 방법 및 구성
이론 연구	**제2장 해운 글로벌 얼라이언스에 대한 이론적 고찰** 제1절 - 기존 해운시장의 환경변화 제2절 - 해운 글로벌 얼라이언스의 출현배경 제3절 - 해운 글로벌 얼라이언스의 현황 제4절 - 해운 글로벌 얼라이언스에 관한 선행연구
	제3장 연구 설계 제1절 - 측정도구 구성 제2절 - 조사 및 분석방법
실증 연구	**제4장 해운 기업의 글로벌 얼라이언스 만족도** 제1절 - 인구 통계적 특성 분석 제2절 - 신뢰도 및 타당성 분석 제3절 - 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경에 관한 분석 제4절 - 해운 글로벌 얼라이언스 체결 성과에 관한 분석 제5절 - 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 관한 분석
결론	**제5장 결론** 제1절 - 연구결과의 요약 및 시사점 제2절 - 연구의 한계점 및 향후연구과제

<그림 I-1> 연구의 구성

dCollection

제2장 해운 글로벌 얼라이언스에 대한 이론적 고찰

제1절 해운시장의 환경변화

1. 컨테이너 정기선 해운시장의 현황

컨테이너 정기선 해운시장은 세계 경제 상황에 따라 부침을 거듭하고 있다. 특히 2000년대에 들어서면서 중국의 급격한 경제 성장을 배경으로 세계 경제가 지속적으로 성장하면서 해상 물동량 증가로 인하여 해운시장은 크게 활성화 되었다. 이에 따라 글로벌 해운기업은 수년간 활황속에서 매출과 영업실적의 성장을 경험할 수 있게 되었다. 그러나 지난 2008년 미국에서 촉발된 금융위기 이후 미국, 유럽, 중국 등 세계 경제의 지속적인 불황으로 인한 해상 물동량의 증가 둔화와 선박 공급량의 급증에 따른 해운시장의 침체로 인하여 글로벌 해운기업의 대부분이 영업실적 악화의 어려움 속에서 전사적 비용 절감, 해상운임 인상 노력 등의 방법으로 불황 타개를 위한 노력에 전력을 기울이고 있다.

최근의 컨테이너 운송과 관련한 국제동향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 선박이 대형화 되고 있으며 선박 공급이 많아지고 있으며, 서비스항로가 확대되고 있다. 둘째, 해운시장의 경쟁 심화로 선사간 전략적 제휴를 통하여 정기선시장의 경쟁력을 확보하려는 전략적 노력이 진행되고 있으며 대형선사 중심으로 해운시장이 재편되고 있다. 셋째, 선박의 대형화추세에 적절히 대응할 뿐만 아니라 해상물동량을 선점하기 위한 각국의 항만개발이 경쟁적으로 이루어지고 있다.

1) 선박 대형화 추이의 확대

컨테이너 물동량 증가와 해운회사의 물류비 절감정책에 맞추어 단위 TEU당 수송원가를 낮추기 위하여 선박의 대형화가 계속되어 왔다. 선박이 대형화될수록 TEU당 건조단가가 저렴해지며 수송원가 또한 낮아지

Collection

기 때문이다. 또한 TEU당 운항비 절감은 단일선박으로 대량의 화물을 일시 운항함으로써 단위당 수송비 절감으로 운임이 낮아지고 선원비 절감이 가능해진다.

예를 들어, 6천TEU급 선박은 4천TEU급 선박보다 TEU당 수송비에서 10%, TEU당 총비용에서 5%, 8천TEU급 선박은 총비용에서 TEU당 10% 원가절감이 가능하다. 한편 초대형선의 운항효율을 높이기 위하여 유수선사들끼리 전략적 제휴를 맺어 운항하는 경우가 늘고 있다.

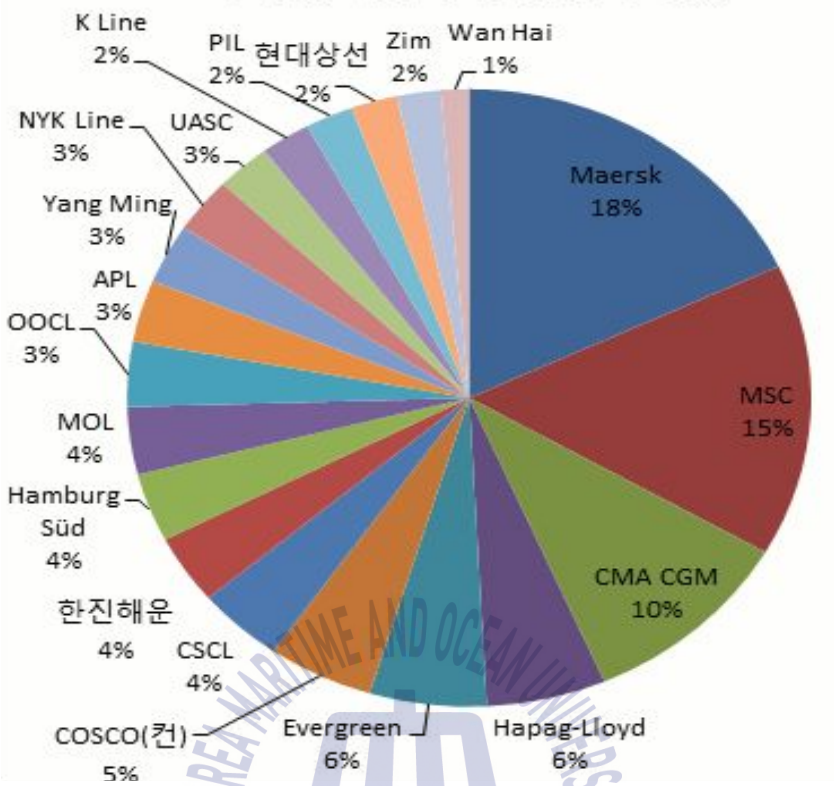
<표 II-1> 2015년의 글로벌 탑20 운영선대 및 발주량

		운영선대		발주량		미래선대	미래
순위	선사	TEU	척	TEU	척	TEU	순위
1	Maersk	3,090,051	620	475,066	38	3,565,117	1
2	MSC	2,634,095	504	673,062	53	3,307,157	2
3	CMA CGM	1,751,119	470	408,585	38	2,159,704	3
4	Hapag-Lloyd	970,549	183	61,824	6	1,032,373	5
5	Evergreen	949,019	202	374,508	32	1,323,527	4
6	COSCO(컨)	859,223	166	336,616	23	1,195,839	6
7	CSCL	700,858	140			700,858	9
8	한진해운	622,440	102	36,120	4	658,560	10
9	Hamburg Sud	616,177	131	39,060	4	655,237	11
10	MOL	607,113	110	150,930	9	758,043	7
11	OOCL	582,555	108	144,376	8	726,931	8
12	APL	555,860	91			555,860	15
13	Yang Ming	536,228	103	112,640	8	648,868	12
14	NYK LIne	499,609	105	112,000	8	611,609	14
15	UASC	441,965	54	204,301	12	646,266	13
16	K Line	406,904	73	97,090	7	503,994	16
17	PIL	389,101	160	11,667	3	400,768	18
18	현대상선	377,471	58	60,000	6	437,471	17
19	Zim	353,844	80			353,844	19
20	Wan Hai	228,888	94			228,888	20

자료: 쉬핑데일리(2015), 메가 컨테이너선 2020년까지 13% 정도 증가예정

2013년 초, 세계 1위 선사인 Maersk에서 투입한 Triple E 선단인 18,000TEU급 선박의 경우 PANAMAX급 선박에 비하여 TEU당 약 34% 정도의 비용 절감이 가능한 것으로 확인되고 있으며, Maersk가 최근 3년 동안 4~6% 수준의 영업이익을 창출하는데 크게 기여하고 있는 것으로 평가되고 있다.

Collection

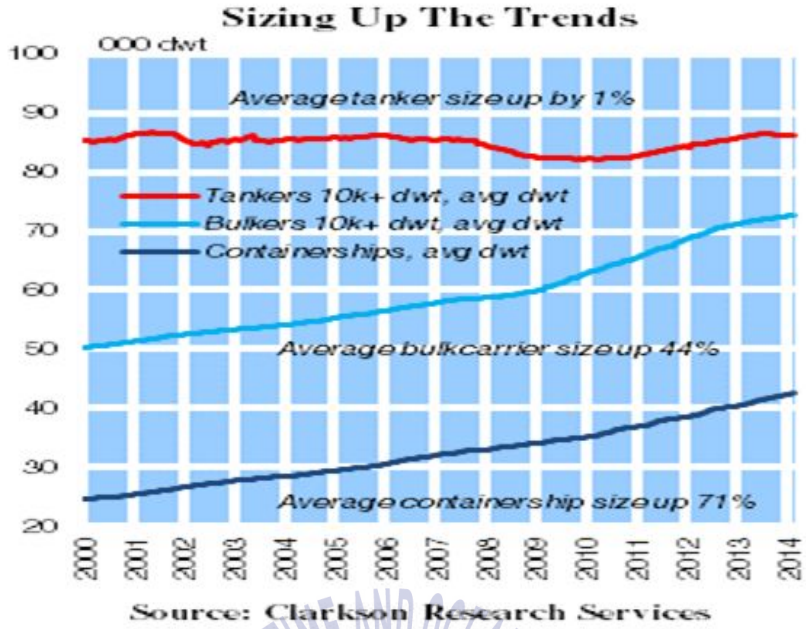


자료 : 쉬핑데일리(2015)

<그림 II-1> 2015년 미래 정기선사 운영 선대 현황

컨테이너선은 운영업체들이 단위비용 절감을 도모하면서 Up-Sizing 추세가 크게 나타났다. 다음의 <그림 II-2>과 같이 2000년 컨선의 평균 사이즈는 2만 4,716DWT 이었지만, 2014년 현재는 71% 증가한 4만 2,496DWT에 달했다.

dCollection



자료 : 쉬핑데일리(2014)

<그림 II-2> Sizing Up The Trends

2) 선사간 전략적 제휴의 확대

컨테이너 운송분야에 있어서도 글로벌서비스의 구축을 기본방향으로 한 전략적 제휴로서의 글로벌 얼라이언스 (Global Alliance)가 확산되면서 해운 컨소시움의 새로운 형태로 자리잡고 있다. 주요 선사들은 기존의 선대 및 조직으로는 단시일에 전세계에 걸친 서비스망을 구축하기가 불가능하기 때문에 타선사와의 다각적인 전략적 제휴에 의하여 이를 조기에 달성하는 방안을 추진하기 시작하였다.

이는 1995년 이후 세계 정기선 해운에서 기존의 컨소시움과 다른 새로운 형태로서 글로벌 얼라이언스가 형성되는 계기가 된 것이다. 이와 같은 선사들의 노력은 화주들이 요구하는 해운물류망을 구축함에 있어서 추가적인 투자를 최소화하는 한편 비용은 획기적으로 절감하여 경제적인 효과를 극대화하여 단시일에 전세계에 걸친 서비스망을 구축하면서 운항빈도(Frequency)를 확대하고 운송시간(Transit Time)은 단축하는 효과

dCollection

를 거두는 방향으로 추진되고 있다.

글로벌 정기선사의 전략적 제휴(M&A) 현황(연혁)은 <표 II-2>에서 보는 바와 같다.

<표 II-2> 글로벌 정기선사 M&A 연혁

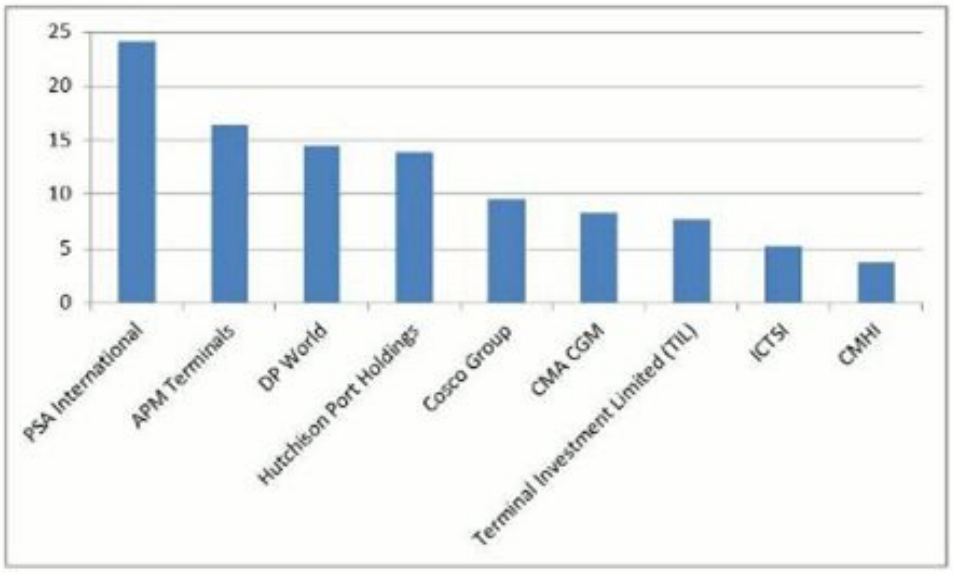
연도	내용	현재 사명
1996년	P&OCL +Royal Nedlloyd 합병	P&O Nedlloyd
	CMA+CGM	CMA CGM
1997년	한진해운,DSR-Senator	한진해운
	NOL, 미국선사APL인수	NOL
1998년	CMA CGM, ANL 인수	CMA CGM
	Evergreen, 이탈리아의LT인수	Evergreen
1999년	머스크,Sealand인수	머스크
2000년	CSAV 스위스Norasi인수	CSAV
	P&O Nedlloyd CP Ships 인수	P&O Nedlloyd
2005년	Hapag-Lloyd, CP Ships 인수	Hapag-Lloyd
	머스크씨랜드,P&ONedlloyd인수	머스크
2014년	Hapag-Lloyd,CSAV 인수	Hapag-Lloyd
2015년	HamburgSud, CCNI인수	Hamburg Sud
	CMA-CGM, APL인수	CMA-CGM
	COSCO+CHINA SHIPPING 합병	CCSG

자료 : Shipping Daily(2015)

3) 주요 항만들의 대형항만 개발

더 큰 해운회사 얼라이언스의 형성과 함께, 더 큰 컨테이너 선박들의 배치 결과로 인하여 글로벌 컨테이너 터미널 업계는 유례없는 도전에 직면해 있다. 이 두가지 상호 연관된 요인들은 항만과 터미널에 상당히 더 큰 수요를 만들고, 운영 비용과 자본 지출 요구사항들을 끌어올리는 결과를 낳고 있다.

Collection



자료 :쉬핑데일리(2015)

<그림 II-3> 주요항만회사들의 대형 항만 개발현황

글로벌 해운 컨설팅 업체 드류리가 발간한 Global Container Terminal Operators Annual Report 2015에 따르면, 증가하는 글로벌 컨테이너 항만 수요와 더 큰 선박들이 터미널 운영업체들에게 추가적인 capacity에 대한 상당한 투자를 하도록 유도하고 있다. 드류리 해운 컨설턴트(Drewry Shipping Consultants)는 2019년까지 글로벌 컨테이너 항만의 연평균 수요 성장이 4.5%가 될 것으로 예상하고 있다. 이것은 추가적인 1억6,800만TEU의 항만 물동량과 동일하며, 전세계 총물량을 거의 8억 5,000만TEU에 달하게 한다. 아시아는 글로벌 수요 증가의 예상에서 60% 이상을 차지하고 있다. 동시에, 초대형 선박의 배치와 새로운 대형 얼라이언스의 형성은 글로벌 터미널 운영업체들에게 시설부담을 가중시킬 전망이다.

이에 대응하여, 드류리 해운 컨설턴트(Drewry Shipping Consultants)가 글로벌 터미널 운영업체로 간주하는 23개사들은 향후 5년에 걸쳐서 시설 증설에 상당한 투자를 할 예정이다.

Collection

제2절 해운 글로벌 얼라이언스의 출현 배경

1. 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴의 형태

정기선 해운시장에 있어서 전략적 제휴의 형태는 자사가 추구하는 목표에 따라 운임과 관련돼 제휴(해운동맹, 운임안정화협정), 운항과 관련된 제휴(공동 운항, 선복임대차, 글로벌 제휴, 조인트 벤처, 컨소시움, pool, 인수합병)으로 구분될 수 있으며, 일반적으로 전략적 제휴의 유형은 제휴합작벤처, 컨소시움, 지분참여제휴, 복합제휴 및 업무제휴 등과 같이 다양하게 나타나고 있다.

1) 글로벌 얼라이언스 (Global Alliance)

글로벌 얼라이언스(Global Alliance)는 다른 제휴와 형태와 달리 다음과 같은 특징을 갖추고 있는 것을 말한다.

가. 다른 지역·국가의 선사에 의한 제휴이다.

유럽, 미국, 아시아 등 서로 다른 경제권의 국가의 선사간 제휴를 모색함으로써 상호보완적으로 전략적 제휴 그룹을 형성한다.

나. 상호보완적이다.

전문분야가 제각기 달라, 멤버간에 제각기의 전문분야를 상호 이용할 수 있다. 즉, 그룹 내의 다른 선사의 기존서비스를 활용함으로써 다른 지역에 기반을 둔 화주의 유치 및 서비스 향상을 추구한다.

다. 광역 및 복수의 항로에 걸친 제휴이다.

기존의 제휴가 일반적으로 1개 특정 항로에 있어서의 제휴였다면, 일정 항로에 국한하지 않고 복수항로, 예를 들면 태평양항로, 대서양항로, 유럽항로 등 기간항로와 특정연내항로를 연계하는 등 규모의 경제와 네트워크의 경제를 도모한다.

라. 장기에 걸친 제휴이다.

기존의 제휴관계가 일반적으로 2~3년의 단기간 이였다면, 제휴기간을 5

dCollection

~ 15년 정도로 장기화함으로써 선박대형화에 따른 위험분산, 터미널의 공동이용 그리고 네트워크 공동이용에 따른 투자위험의 분산을 도모한다.

마. 육상부문을 포함한 전략적·광범위한 제휴이다.

종래의 단순한 선복의 공동이용 외에, 내륙수송, 컨테이너 상호 융통, 선복 공동보유, 정보시스템의 공동개발 등 거의 모든 분야에서 전략적 제휴관계를 형성함으로써 투자의 최소화와 서비스 차별화를 도모한다. 글로벌 제휴에 있어서 가장 중요한 핵심이라고 할 수 있으며, 물론 모든 분야의 제휴를 할 수는 없으나 가능한 부분까지 제휴를 확대하는 것을 기본으로 한다.

바. 대등한 제휴관계이다.

제휴 참여 선사간 서열관계가 아닌 상호 대등한 제휴 관계로서 규모의 경제를 위하여 일정한 규모 이상의 선대나 자본력을 구비한 상호협력적인 관계를 기본으로 하고 있다.

사. 인적교류의 확대.

특정 부문이 아닌 터미널, 시스템, 컨테이너관리 등 전략적 제휴가 가능한 모든 분야의 인적 교류가 이루어져야 원만한 협력관계를 유지할 수 있기 때문에 제휴 선사간 인적교류가 확대되고 있다.

글로벌 얼라이언스가 종래의 제휴와 다른 점을 또 한 가지 든다면 파트너 선정의 어려움과 중요함이다. 장기계약이며, 깊은 유대관계를 갖기 때문에, 그 파트너의 선택은 중요한데, 어떤 의미에서 공통의 기업문화, 마인드를 갖고 있다는 점이 필요조건이다. 제휴를 성공적으로 이끌고 발전시키기 위해서는 무엇보다도 멤버 상호간의 강한 신뢰관계가 필요하다. (김주택 연구 재인용,2012)

2) 공동운항 (Joint Operation Service)

공동운항이란 둘 이상의 정기선사가 특정 항로에서 공동으로 선박을 투입 하여 선대를 구성하고 동일한 스케줄을 가지고 총선복량의 비율에 따라 공동으로 선복을 사용하는 형태를 말한다.이는 1개 사만으로는 선대(船隊)부족으로 단독운항 형태의 정기선 서비스를 하기에 역부족일 때

Collection

행해지는데 특히 고가의 풀 컨테이너선 운항에서 주로 찾아 볼 수 있다. 공동운항(Joint Service)은 각 선사들의 자기 이름이 그대로 남아 있고 자기 명의의 B/L을 발행할 수 있으며 단지 운영만 공동으로 하기 때문에 영업 활동이 자유롭고, 따라서 신축성 있게 독자적으로 행동할 수 있다는 것이 컨소시엄(Consortium)과 차이라 할 수 있다(길광수, 2004).

3) 합작회사 (Joint Venture)

합작회사(Joint Venture)는 여러 기업이 공동으로 출자하여 특정한 사업을 수행할 목적으로 설립된 법인 형태의 회사를 말하며, 일반적으로 내국 투자자와 외국 투자자가 공동으로 출자하여 설립한 국제적 합작체를 의미한다. 외자를 도입하여 본국 내에 설립하거나 외국에서 현지 자본과 제휴하여 설립하기도 한다.

4) 컨소시엄 (Consortium)

컨소시엄(Consortium)이란 방대한 자본투자를 필요로 하는 공동 목적을 추구하기 위한 기업연합체제로서, 영국과 구주에서는 컨테이너항로 운영에 필요한 거액의 자본을 분담하여 위험을 분산시키고 항로의 독점 내지 과점체제의 확립을 목적으로 컨소시엄방식을 채택해 왔다. 따라서 컨소시엄은 2개 이상의 독립선사에의한 합작투자업체의 성격을 띠고 있으며 단순한 공동운항보다 법인체로서의 독자성이 강하며 참여선사 간의 과실 배분이 주로 이익금을 기준으로 하고 있다는 특징을 가지고 있다.

5) 풀링협정 (Pooling Agreement)

풀링협정(Pooling Agreement)은 특정항로에서 일정기간 동안 취득한 운임수입을 풀제로 모아서 각 사의 배분율에 맞춰 나가기로 하는 협정을 말한다. 카르텔 형식에서도 정도가 높은 연합방식이며 해당 항로에서 각 선사가 획득한 운임 중 하역비 등 직접 화물 취급에 소요된 경비를 제외한 나머지 순 운임수입을 공동기금으로 각출하였다가 미리 정해진 각 사

Collection

의 Pool Point (배분율)로 배분하는 것을 말한다. 자사에 할당된 비율 이상의 수입을 올리면 과다수송 운임의 일정률을 벌과금 조로 과징하고 운임수입을 배당된 비율에 미달하여도 할당량 초과선사로부터 수입운임의 일부를 전가 받을 수 있어 집화경쟁을 자제하는 효과를 가져와 경쟁방지에 강력한 역할을 하게 된다.

6) 운임안정화협정(항로별 협의체)

운임회복, 서비스 효율제고 등 항로안정화라는 공동의 목표 아래 그 항로 운영에 참여하는 서비스선사 대부분이 동맹, 비동맹의 여부를 불문하고 참가하여 결성된 조직체로 항로 안정화를 위한 의견 및 정보교환 등을 목적으로 한다. 참여선사의 수익성 제고, 서비스 개선, 항로안정화 도모, 선사간 협의 창구의 마련으로 시장변동에 대한 공동대처 모색을 목적으로 하며(전순환, 2004), 협정(또는 협의체)에 따라 운임회복의 가이드라인 작성 등을 수행하며, 협정 내용은 강제성을 띠지 않아 동맹기업 자체 의지로 실행여부를 결정할 수 있다. 동일 노선에서의 운송조건을 협의하고, 운임, 데이터교환을 실시하기도 하며 상호 간의 독립성을 존중하면서도 과당경쟁을 피해, 서로의 이익을 제고한다는 것이 목표이다.

선사간 운임동맹이나 운임협정 등이 있음에도 불구하고 항로안정화협정이나 협의체가 결성될 수밖에 없었던 이유로서 동맹선사간에도 경쟁과 각축이 치열해지기 시작했으며, 저가운임을 무기로 제공되던 비동맹선사의 낮은 서비스 수준이 동맹선사와의 격차가 줄어들면서 비동맹선사의 세력들이 점차 커지게 되어 동맹/비동맹선사간의 경쟁도 심화되었다. 이 같은 동맹선사간, 동맹/비동맹간, 각 개별선사간 과당경쟁은 운임하락, 과잉선복등 항로사정을 더욱 악화시켜 수익성이 낮아졌으며 이에 따라 동맹, 비동맹을 망라한 새로운 협의체가 필요하게 된 것이다.

Collection

<표 II-3> 정기선 해운 전략적 제휴의 발전방향

구분	발전방향(초기단계~최종단계)
항로	1개 기간항로 → 1개 기간 및 피더항로 → 2~3개 기간 및 피더항로 → 모든항로
영역	선박 → 터미널 → 장비/내륙운송 → 지원업무 → 영업/마케팅
형태	선복임차/교환사용 → 공동비용 → 자산공동보유 → 공동관리법인 → 합병
기간	단기(임시투입/용선선박) → 3~4년 → 5~10년 → 무기한

자료 : 최충희, 정기선 해운의 전략적 제휴 변천연구, 2001.

2. 해운동맹의 출현배경

해운동맹(Shipping Conference)이란 둘 이상의 정기선 운항업자가 특정항로에서 상호간에 기업적 독립성을 존중하면서 과당 경쟁을 피하고 상호간 이익을 유지, 증진시키기 위해 운임, 적취량, 배선, 기타 운송조건에 관하여 협정 또는 계약을 체결한 국제해운카르텔(Cartel)을 의미한다.

1820년경부터 북대서양 운항동맹 (North Atlantic Steamship Conference)에 의거하여 미국인 소유의 Black Ball Line이 스케줄에 따라 범선을 운항하고 있었으나, 항해시간을 미리 계산할 수 없었고, 출항일자만 결정하는 정도였으며, 근대적 정기선서비스는 영국에서 시작되었다. 1896년 수에즈(Suez) 운하의 개통으로 구주와 아시아를 직접 연결함으로써 선박의 운항범위가 확대되어 정기선의 선복량이 증가되었다.이 기간에는 영국에서 무역량의 증가와 선복량의 증가속도가 빨라 선복의 과잉으로 운임률이 저하되었다. 따라서 최저운임제의 적용, 운임할인(rebate) 계약제도등을 통한 선사간의 과당경쟁 방지를 위하여 1875년 8월 영국/캘거타 항로에서 4개 선사가 캘거타 운임동맹을 결성하였는데, 이것이 최초의 해운동맹이다.

3. 해운 글로벌 얼라이언스의 개요 및 동향

1) 해운동맹(Shipping Conference)의 해체

Collection

해운동맹이 글로벌 해운서비스의 경쟁력을 높였다는 점은 의심할 여지가 없으며, 안정적인 운송서비스를 제공함으로써 국제무역에도 크나큰 기여를 한 바 있다.

<표 Ⅱ-4> 해운동맹 폐지 이전과 이후의 비교

활동	2008년 10월 18일 이전	2008년 10월 18일 이후
해운동맹(conferences)	가능	불가능
협회 활동(trade association)	가능	가능
해운동맹의 협의를 통한 사업 계획	가능	불가능
해운동맹의 협의를 통한 CAF, BAF, THC 등의 부대운임 부과	가능	불가능
선사별 부대운임 부과	가능	가능
선사별 운임 책정	가능	가능
집계된 물동량 자료 공유	가능(단, 해운동맹 내에서)	가능 (안전장치를 거친 후 4주 후에 배포 가능)
집계된 운임 자료 공유	가능	가능 (안전장치를 거친 후 3개월 후에 배포 가능)
개별 물동량 및 운임 자료	가능	가능 (컨소시엄에 대한 특별규칙에 의거, 12개월 후에 배포 가능)
선복 공급 전망	가능	가능 (단, 공개된 자료에 의거)
물동량 수요 전망	가능	가능
보고서	가능	가능 (단, 공개된 자료에 의거하고 집계자료는 위에서 언급한 배포 가능 기한 이후 자료 사용)
협회 모임	가능	가능 (EC 경쟁법 준수를 위해 변호사 입회 에 진행하고, 회의록은 공개)

자료 : ELAA, *the Dos and DON'Ts of Post-Conference Life*, 2008.9.8. : 임종관·최충희·전형진·한광석·고병욱·김은수, "해운업 주요 변동요인의 최근 동향과 대응방안." 한국해양수산개발원, 2008.10, p.40의 <표-14>를 전제함.

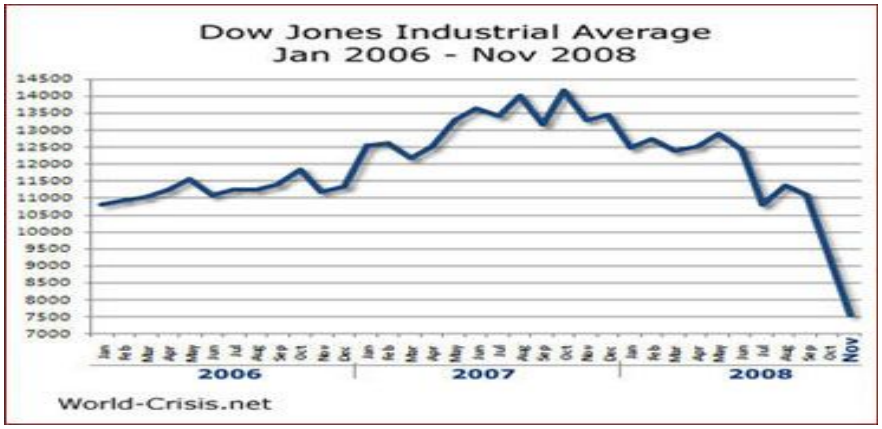
Collection

그러나「유엔 정기선동맹 행동헌장협약」(United Nations Convention on a Code of Conduct for Liner Conference)과 「1984년「해운법」(Shipping Act, 1984), 「1998년 해운개혁법」(The Ocean Shipping Reform Act of 1998)의 제정, 세계적인 시장자율화 및 규제완화 정책으로 인하여 해운동맹이 약화되었다. 컨테이너운송이 시작되고 단일 회사가 독자적으로 운송서비스를 담당할 수 있을 만큼 대형 선박회사가 출현하면서, 서비스 패턴이 과거 목적지별 운송에서 세계일주 서비스 (World round service)로 전환되어 기존 해운동맹의 패턴이 바뀌었다. 이러한 여건 변화로 전통적 해운동맹이 그대로 유지되기는 어려워졌다. 또한 유럽연합이 2008년 해운동맹에 대한 「독점금지법」적용 제외를 철폐하면서 해운동맹은 사실상 해체 국면에 접어들었다. 주요 해운동맹이었던 유럽운임동맹 (Far East Freight Conference : FEFC)도 이 영향으로 해체되었다. 이러한 환경 변화에 대응하여 최근 대형 선박회사들은 해운동맹에서 탈피하여 서로 다른 선박회사들이 모여 만든 전략적 제휴 그룹인 글로벌 얼라이언스(Alliance)를 통해 해운시장에서 경쟁하고 있다.

2) 글로벌 금융위기와 해운시황의 침체

2008년 발생된 서브프라임 모기지 사태로 인하여 발생된 세계 금융 위기는 2008년 말 미국의 금융 시장에서 시작(리먼 브라더스의 파산 등)되어 전 세계로 파급된 대규모의 금융 위기 사태로서 1929년의 경제 대공황에 버금가는 세계적 수준의 경제적 혼란을 초래하였으며 금융시장에서는 다음의 <그림 II-4>과 같이 미국의 다우지수가 폭락하였으며, 이후 여타 글로벌 주가지수가 급락하는 사태를 경험하게 되었다. 이와 같은 상황에서 글로벌 해운시황은 2008년 이후 급속히 악화되었으며, 대형 컨테이너 선사의 영업실적이 다음의 <표 II-5>와 같이 대부분 큰 폭의 적자를 보여주는 최악의 상황을 경험하게 되었다.

Collection



추이 자료 : World-Crisis.net (2014)

<그림 II-4> 2008년 금융위기이후 다우지수

이러한 세계적 경기 불황 상황에서 해운선사들은 비용절감 및 수익증대를 위한 자구책을 강구하는 계기가 되었으며, 이는 글로벌 해운선사간 얼라이언스 등 제휴 전략을 통하여 선사간 선복 교환 및 기기 공동 사용, 터미널 시설 및 하역장비 공동 사용, 선대 투입 루트의 다양성 및 효율성 개선 등의 전략적 목표를 공동으로 추구하게 됨으로써 선사간 새로운 형태의 글로벌 얼라이언스가 출범하는 중요한 계기가 되었다.

dCollection

<표 Ⅱ-5> 글로벌 컨선사 2012/13년 실적 비교

		매출액	영업이익	당기순이익	컨수송량	벙커가격
머스크	2013	26,196	1,571	1,510	17,600	595
	2012	27,117	525	461	17,000	661
	증감	(3)	199	228	4	(10)
하팍로이드	2013	6,567	64	(970	5,496,000	613
	2012	6,844	3	(128)	5,255,000	660
	증감	(4)	2,033	적자지속	5	(7)
NOL(APL)	2013	8,831	(167)	(76)	2,946,000	617
	2012	9,512	(183)	(412)	3,020,000	665
	증감	(7)	적자지속	적자지속	(2)	(7)
한진해운	2013	103,317	(2,424)	(6,802)	4,747,698	617
	2012	105,894	(1,098)	(6,380)	4,477,043	668
	증감	(2)	적자지속	적자지속	6	(7)
현대상선	2013	81,493	(3,289)	(7,140)	3,005,518	618
	2012	80,469	(5,096)	(9,886)	3,128,378	668
	증감	1	적자지속	적자지속	(4)	(8)
함브르크슈드	2013	5,257			3,299,000	
	2012	5,470			3,265,000	
	증감	(4)			1	
ZIM	2013	3,682	(191)	(530)	2,519,000	
	2012	3,960	(206)	(428)	2,407,000	
	증감	(7)	적자지속	적자지속	5	
CMA CGM	2013	15,900	756	408	11,400,000	
	2012	15,900	1,034	332	10,600,000	
	증감	0	(27)	23	8	
OOCL	2013	6,231	90	47	5,294,000	615
	2012	6,459	327	296	5,217,000	664
	증감	(4)	(72)	(84)	1	(7)
CSAV	2013	3,206	(221)		1,879,260	
	2012	3,431	(197)		1,933,411	
	증감	(7)	적자지속	적자지속	(3)	
에버그린	2013	1,392	(51)			
	2012	1,410	(11)			
	증감	(1)	적자지속	적자지속		
양밍	2013	1,189	(60)	(29)		
	2012	1,314	(19)	(16)		
	증감	(10)	적자지속	적자지속		
CSCL	2013	339	(24)	(26)	8,191,204	
	2012	330	4	6	8,030,428	
	증감	3	적자전환	적자전환	2	
코스코그룹	2013	661	(13)	29	8,701,579	
	2012	683	(81)	(81)	8,016,241	
	증감	(3)	적자지속	흑자전환	9	

벙커가 톤당/달려 가격, 한국선사 억원, 외국선사 백만달러,
하팍로이드, 백만유로, 대만선사, 억대만달러 중국선사 억위안

자료 : Shipping Daily(2014)

Collection

3) 규모의 경제 및 비용절감을 통한 경쟁력 제고

경영환경이 글로벌화 되면서 해운기업이 시장에서 생존하기 위해서는 기업 간의 얼라이언스를 통한 제휴관계 구축이 필수적인 요소로 자리 잡게 되었다.

<표 II-6> 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기

경영전략	전략적 제휴의 동기
시장 안정화 전략	운임의 안정화 외부 경쟁의 제한
서비스 차별화 전략	서비스 범위의 확대 서비스 빈도의 확대 복합운송서비스 제공 종합물류서비스 제공
비용절감 전략	규모의 경제를 통한 이익달성 재정적인 시너지의 극대화 운영적인 시너지의 극대화 합리적인 서비스 루트 컨테이너 박스의 효율성 제고 새로운 정기선서비스 제공에 따른 위험공유 선박의 구매 또는 조달에 따른 자본이용 절감 장비투자의 재무적인 부담의 경감
시장개발 전략	시장 점유율의 증가 특정 세부시장에 대한 정기선 서비스의 개발 새로운 정기선 시장에 신속한 진입 파트너의 마케팅 네트워크와의 연계

자료 : 류동근. “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구.” 한국항해학회지, 제24권 제3호, 2000, pp.177-193.

이러한 맥락에서 컨테이너 정기선사간 얼라이언스는 규모의 경제 효과와 비용절감을 실현할 수 있는 최선의 수단으로 인식되고 있다. 글로벌 선사간 얼라이언스의 목적은 운항 및 투자 비용을 감소시키고 서비스 수준의 향상을 추구하는 것으로 보다 많은 운항빈도 (more frequency), 더

Collection

많은 직접기항(more direct call), 단축된 수송시간(shorter transit time)을 실현하는 것이다. 따라서 이러한 경쟁력 확보를 위해 대형 선사들을 중심으로 주요 기간 항로에 적극적으로 대형 컨테이너 선박이 투입되고 있다. 대형 컨테이너선은 유럽,아시아, 북미 등 주요 경제권을 연결하는 기간항로를 구축, 주요 지역에 위치한 거점항(hub port)을 중심으로 다양한 항로를 연결함으로써 규모의 경제와 네트워크 확대효과를 얻을 수 있다. 정기선 해운시장에서 전세계를 대상으로 서비스를 단독으로 수행하기에는 시장규모가 크고 대규모의 자본 투입이 수반되기 때문에 사업 확대를 위한 수단으로 얼라이언스 제휴 전략을 채택하고 있다.

4) 해운 얼라이언스 체제의 출현 및 개편

정기선 해운시장에서 글로벌 얼라이언스가 탄생하게 된 배경은_1994년 하반기 이후 세계 정기선해운 시장에서 운항 선복량이 급증하고 해상 물동량 증가세가 크게 둔화되면서 선사간 집화경쟁이 심화되고 주요 항로의 컨테이너 운임이 하락세를 지속하는 등 경영환경 악화가 한 몫을 했다. 또한 전 세계적으로 글로벌경제가 대두되면서 글로벌화하는 화주들의 물류수요를 충족시킬 수 있는 해운서비스에 대한 요구가 받아들여질 수밖에 없었기 때문이다. 이에 적극 대응하는 방안으로 주요 정기선사들은 새로운 전략적 제휴의 형태로 글로벌 얼라이언스를 결성하여 서비스의 글로벌화를 조기에 실현하고 보유선대를 효율적으로 운영하는 경영전략을 탄생시킨 것이다. 그 결과 1995년 이후 기존의 해운 컨소시움과 다른 새로운 형태로서 글로벌 얼라이언스가 탄생한 것이다.

1998년 초, 세계 정기선 해운시장에서는 글로벌 얼라이언스 그룹의 의무 존속기간이 만료됨에 따라 그룹의 해체 또는 구성선사의 이탈이 가능한 1998년 3월을 목표로 글로벌 제휴체제의 재편이 진행되었으며, 새로운 글로벌 제휴 그룹의 출현과 함께 추가적인 글로벌 제휴체제의 확대가 표면화되기 시작했다.

합병선사인 P&ONedlloyd사의 경우 합병 이전에 소속되어 있던 2개의

Collection

글로벌 제휴 그룹 중 그랜드 얼라이언스 그룹을 선택했고, MISC 및 OOCL사의 합류로 크게 보강되는 그랜드 얼라이언스 그룹의 최대선사로 글로벌 얼라이언스 체제의 서비스 재편을 주도했다.

현대상선은 북미항로에서만 실시해 오던 단순한 공동운항에서 벗어나 M&A에 의하여 초대형선사로 부상한 APL(NOL) 및 MOL사와 새로운 글로벌 얼라이언스 그룹인 뉴월드 얼라이언스를 결성했다.

한진해운도 1998년 3월 이미 인수한 DSR-Senator사와 조양상선의 트라이콘 공동운항 그룹과 글로벌 제휴를 결성했으며 UASC사를 이에 합류시켜 새로운 글로벌 제휴 그룹 유나이티드 얼라이언스를 출범시킨 바 있다.

이에 따라 세계 정기선 해운 시장에는 Hapag-Lloyd, MISC, NYK, OOCL, P&ONedlloyd의 그랜드 얼라이언스 그룹, 현대상선, APL, MOL의 뉴월드 얼라이언스 그룹, 그리고 조양상선, 한진해운&Senator, UASC의 유나이티드 얼라이언스 그룹 등 3개 글로벌 제휴 그룹이 본격적으로 활동한 바 있다. 그리고 Maersk-Sealand 및 Evergeen LT사의 2개 초거대 선사가 본격적인 글로벌 서비스 망을 구축한 세계 정기선 해운 얼라이언스 체제에 참여하고 있다. 이에 따라 세계 정기선 시장에는 뉴월드 얼라이언스, 그랜드 얼라이언스 및 유나이티드 얼라이언스 등 3개 글로벌 제휴그룹과 Maersk- Sealand 및 Evergeen사의 2개 초거대 선사에 의한 글로벌 서비스체제가 형성되었으며, 이후 유나이티드 얼라이언스는 중국 COSCO, 일본의 K-Line, 대만의 Yangming, 한진해운 등 4개 선사 주도로 CKYH The Green Alliance로 재편된 바 있다.

이러한 해운 얼라이언스 그룹은 2008년 발생된 미국의 금융위기 이후 Maersk, MSC, 세계 1, 2위 선사가 주도하는 2M 얼라이언스, 세계 3위 선사인 CMA와 UASC,CHINA SHIPPING의 O3 얼라이언스, Grand Alliance와 TNWA 그룹이 제휴한 G6 얼라이언스, CKYH the Green Alliance에 Evergreen사가 합류한 CKYHE 얼라이언스 등의 4대 글로벌 얼라이언스 그룹 체제로재편되었다.

Collection

1995/1996년	1998년 3월	2003년 12월	2006년 3월	2012년	2015년
Global Alliance APL MOL MISC Nedlloyd	**New World Alliance** APL/NOL MOL 현대	**New World Alliance** APL/NOL MOL 현대	**New World Alliance** APL/NOL MOL 현대	**New World Alliance** APL/NOL MOL 현대	**G6** APL/NOL MOL 현대 Hapag-Lloyed NYK OOCL
Grand Alliance Hapag-Lloyd NYK NOL	**Grand Alliance** Hapag-Lloyd NYK P&O Nedlloyd OOCL MISC	**Grand Alliance** Hapag-Lloyd NYK P&O Nedlloyd OOCL MISC	**Grand Alliance** Hapag-Lloyd NYK P&O Nedlloyd OOCL MISC	**Grand Alliance** Hapag-Lloyd NYK OOCL	**2M** MSC MAERSK
Maersk Sea-Land	**Maersk Sea-Land**	**Maersk/Sea-Land**	**Maersk Line**	**Maersk Line**	**CKYHE** Hanjin K LINE Yang Ming COSCO EVER GREEN
	United Alliance Hanjin(DSR-Senator) Cho Yang UASC	**Hanjin-CYK group** Hanjin(DSR-Senator) K Line Yang Ming COSCO	**CKYH group** Hanjin(DSR-Senator) K Line Yang Ming COSCO	**CKYH group** Hanjin(DSR-Senator) K Line Yang Ming COSCO	**O3** CMA CGM CHINA SHIPPING LIASC
	CYK Alliance K Line Yang Ming COSCO				

<그림 II-5> 글로벌 얼라이언스의 변천

자료 : Theo Notteboom and J. P. Rodrigue, *Challenges in the Maritime-Land Interface: Maritime Freight and Logistics,* KRIHS Seminar, 2006: 백종실, "컨테이너선사의 전략적 제휴에 관한 연구."경영컨설팅연구, 제7권 제1호, 2007, pp.107-128. 기초로 연구자가 정리.

Collection

제3절 해운 글로벌 얼라이언스의 현황

1. 개요

글로벌 정기선업계는 2015년부터부터 2M, Ocean3, CKYHE, G6 등 4개 얼라이언스(그룹)로 전격 개편되었다. 이들 얼라이언스는 명칭에서 나타나듯이 16개 선사가 이합집산하고 있어 글로벌 상위 20개 선사 대부분이 참여하고 있다.

<표 II-7>글로벌 얼라이언스 선박 그룹별 현황

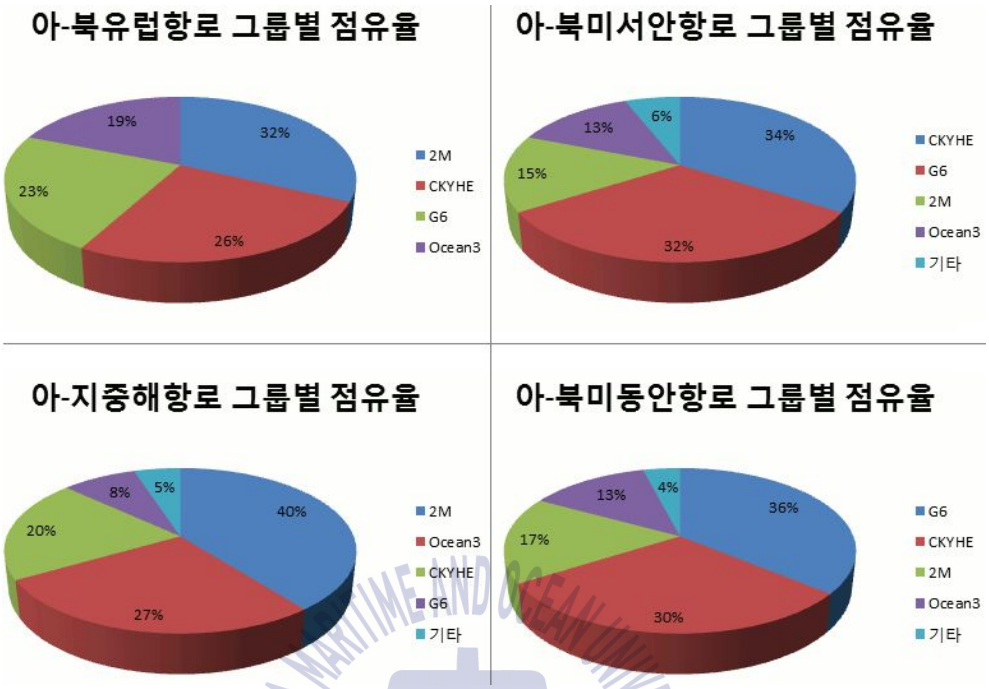
그룹별 1만TEU이상 컨선 보유비율(14년 7월기준)			
얼라이언스	척수	TEU	평균사이즈
2M	75	1,045,184	13,936
Ocean3	51	646,158	12,670
CKYHE	45	546,428	12,143
G6	41	512,513	12,500
합계	212	2,750,283	12,973

그룹별 1만TEU이상 컨선 발주량			
얼라이언스	척수	TEU	평균사이즈
2M	43	592,466	13,778
Ocean3	23	404,418	17,583
CKYHE	20	292,000	14,600
G6	20	238,200	11,910
합계	106	1,527,084	14,406

그룹별 1만TEU이상 컨선 인도후 ULCC 운영현황			
얼라이언스	척수	TEU	평균사이즈
2M	98	1,449,602	14,792
Ocean3	88	1,138,894	12,942
CKYHE	71	938,158	13,213
G6	61	750,713	12,307
합계	318	4,277,367	13,451

자료 : 쉬핑데일리(2015)

Collection



자료 : 쉬핑데일리(2015)

<그림 II-6> 해운 글로벌 얼라이언스의 그룹 항로별 점유율>

2. 2M 해운 얼라이언스 현황

2014년 상반기 선복량 기준 세계 1,2,3위 선사인 머스크라인, MSC, CMA CGM이 결성한 P3 네트워크의 출범 여부에 정기선 시장은 촉각을 곤두세웠다. 그러나 지난 5월17일, 중국 상무부가 승인 거부 결정을 내리면서 P3는 출범 좌절됐다. 중국 상무부는 P3에 대해 아시아-유럽 노선에서 40%가 넘는 점유율을 차지해 경쟁 제한 효과가 발생하며 세 선사가 제출한 시정 방안으론 독점 우려를 해소할 수 없다는 판단을 내렸다.

이에 따라 세 선사는 P3를 대체할 새로운 얼라이언스 체제를 마련했다. 머스크와 MSC는 P3 출범 좌절 후 두 달 만에 새 얼라이언스 '2M' 결성을 발표했다.

Collection

<표 II-8> 2M 운영선대 현황

순위	선사	운영선대		발주량	
		TEU	척	TEU	척
1	MAERSK	3,090,051	620	475,066	38
2	MSC	2,634,095	504	673,062	53
2M		5,724,146	1,124	1,148,128	91

자료 : Shipping Daily(2015)

2015년 이후 세계 정기선업계는 MSC와 머스크 2사가 덩치면에서 절대강자위치를 더욱 굳히고, 얼라이언스도 2M이라는 1강과 CKYHE, G6, O3 등 3중구도로 전개되고 있다.알파라이너에 따르면 2015년이후 신조발주량을 감안한 운영선대규모는 MSC가 311만TEU로 머스크를 제치고 세계 1위로 등장하게될 것이며, 머스크도 304만TEU로 두 거대선사가 선두자리를 놓고 치열한 몸집경쟁을 벌일 것으로 예측된다.

3. G6 해운 얼라이언스의 현황

2012년 1월 초 세계 최대 규모의 새로운 얼라이언스를 출범시켰다. 아시아~유럽항로에서 현대상선이 소속되어 있는 TNWA (뉴월드얼라이언스)와 GA (그랜드얼라이언스)가 합쳐져 새로운 얼라이언스 G6가 탄생했다. 이로써 새로 출범하는 얼라이언스 G6에는 TNWA 소속의 현대상선을 비롯, 싱가포르의 APL, 일본의 MOL과 GA 소속의 독일 하팍로이드, 일본의 NYK, 홍콩의 OOCL 등 6개 해운회사가 참여하게 되었다. 현대상선은 새로운 얼라이언스인 G6의 출범으로 글로벌 영업망을 확대해 고객에게 최고의 서비스를 제공할 계획이며, 세계 유수 선사들과의 네트워크를 확장함으로써 글로벌 리딩 해운회사로 발돋움할 수 있는 토대를 갖춘 것으로 평가되고 있다.

Collection

<표 Ⅱ-9> G6 운영선대 현황

순위	선사	운영선대		발주량	
		TEU	척	TEU	척
17	현대상선	335,485	58	65,500	5
11	OOCL	467,808	89	61,968	6
12	NYK Line	459,155	102		
6	Hapag-Lloyd	730,016	152	39,507	3
7	APL	645,850	124	83,200	8
10	MOL	550,896	112	76,600	7
G6		3,189,210	637	326,775	29

자료 : Shipping Daily(2015)

4. CKYHE 해운 얼라이언스의 현황

CKYH 얼라이언스 (COSCO, K-라인, 양밍, 한진해운)가 세계 4위 선사인 대만의 에버그린과 결국 손잡았다. CKYH 회원사와 에버그린 경영진은 2014년 2월 20일 상해에서 서명식을 갖고 CKYHE 얼라이언스를 2014년 3월 1일 출범시켰다.

<표 Ⅱ-10>CKYHE 운영선대 현황

순위	선사	운영선대		발주량	
		TEU	척	TEU	척
8	한진해운	630,868	116	78,200	9
14	Yang Ming	338,231	91	238,850	21
16	K Line	343,947	66	69,350	5
5	COSCO(컨)	785,234	169	53,544	4
4	Evergreen	814,500	198	185,500	16
CKYHE얼라이언스		2,962,780	940	625,444	55

자료 : Shipping Daily(2015)

기존 세계 최대 규모로 알려진 2M 얼라이언스가 유럽계 선사로 구성되었다면 한진해운을 포함한 CKYHE 얼라이언스는 아시아 대표선사들

Collection

이 참여하여 결성된 만큼, 아시아발 화물 운송에 강점을 보이며 유럽항로에서 2M에 이어 세계 2위 규모의 얼라이언스가 될 것으로 기대된다.

5. O3 해운 얼라이언스의 현황

차이나쉬핑(CSCL)과 2M에서 소외됐던 CMA CGM, 그리고얼라이언스를 구축하지 않았던 UASC 등 3사가 전격적인 새로운 얼라이언스를 구축했다. 새로운 얼라이언스를 'Ocean Three'로 지칭한다.

이로써 동서항로는 기존의 CKYHE와 국적선사 현대상선이 속한 G6얼라이언스, 2015년 1월부터 출범을 시작하는 2M과 O3까지 총 네 개의 얼라이언스 체제로 재편되게 됐다. 선사들은 얼라이언스를 통해 공동 운항에 나서면서 1만TEU급 대형 선박의 소석률(선복 대비 적재율)을 높이고, 비수기에는 유연하게 선복량을 조절하게 된다.

<표 II-11> O3 운영선대 현황

순위	선사	운영선대		발주량	
		TEU	척	TEU	척
3	CMA-CGM	1,751,119	470	408,585	38
7	CSCL	700,858	140		
15	UASC	441,965	54	204,301	12
O3		2,893,942	664	612,886	50

자료 : Shipping Daily(2015)

Collection

제4절 해운 글로벌 얼라이언스에 관한 선행연구

1. 국외 연구

해운 글로벌 얼라이언스에 관한 국외 선행 연구에서 Shanghnessy(1995)는 전략적 제휴의 성공요인으로 파트너쉽 관계를 강조하였고, Mohr(1994)는 정보공유를 파트너간에 각기 지니고 있는 정보를 공유하여 의사활동이 이루어지는 것으로 정의 하였으며, Bowersox(1997)는 파트너십의 형성을 위해 물류기업의 대응방안, Frankel(1995)은 해운시장과 일반기업에서 이루어지는 전략적 제휴를 비교 분석, Kadar(1996)는 전략적 제휴의 결정요인을 5가지로 설명하였고, Slack B.,Comtois.C.,&McCalla,R.(2002)은 전략적 제휴가 형성됨에 따른 컨테이너 해운산업의 성장을 제시하였다.Lorange and Roos(1992)는 전략적 제휴동기를 산업단계별로 성숙산업과 성장산업으로 구분하여 설명하였다. Dussage and Garrette(1995)는 제휴 성과에 영향을 미치는 요인을 전략적 요인과 조직적 요인으로 구분하였고, Hagedoorn(1993)은 항공사들의 전략적 제휴의 동기와 성과에 관련해서 시장동기와 기수동기에 대해서 설명하였다. Anderson & Narus(1994)는 고객과 시장의 욕구에 대응하기 위해 파트너와의 관계 구축을 통해 전략적 우위를 달성하는 것을 강조하였다.

<표 Ⅱ-12> 국외 선행연구 요약

연구자	내용
Shanghnessy (1995)	전략적 제휴의 성공요인으로서 파트너쉽 관계를 강조
Mohr (1994)	정보공유를 파트너 간에 각기 지니고 있는 정보를 공유하여 의사소통 활동이 이루어지는 것으로 정의
Bowersox (1997)	파트너십의 형성을 위해서는 급작스러운 주문에도 물류기업이 대응할 수 있을 만큼의 업무 이해정도가 요구된다고 지적.
Frankel (1995)	해운시장에서 발생하는 전략적 제휴와 일반 기업에서 이루

Collection

	어지는 전략적 제휴를 비교 분석 (김현중 연구 재인용,2013)
Kadar(1996)	비용절감, 비제휴선사에 대한 경쟁 장벽의 강화, 비용 우위의 확보, 서비스 범위 확대 등 5가지 요인으로 전략적 제휴의 결정요인을 설명
Slack,B.,Comtois,C., & McCalla, R.(2002)	여러 선도적인 해운기업에 의하여 전략적 제휴가 형성됨에 따른 컨테이너 해운산업의 성장을 제시
Lorange and Roos(1992)	전략적 제휴동기를 산업단계별로 성숙산업과 성장산업으로 구분하여 설명
Dussauge and Garrette (1995)	제휴 성과에 영향을 미치는 요인을 전략적 요인 과 조직적 요인으로 구분
Hagedoorn (1993)	전략적 제휴의 동기와 성과에 관련해서 약 10년간에 걸쳐 수행한 공동운항 협정의 연구에서 항공사들의 제휴동기로서 기수동기와 시장 동기가 있으며, 이 중 시장적 동기가 더 우선되고 있으며, 그 외에도 비용절감의 달성과 경쟁력 유지의 동기도 중요
J.C.Anderson & J.A.Narus,(1994)	파트너십에는 고객과 시장의 욕구에 대응하기 위해 파트너와 협력한다는 공통적인 목표 인식과 이해가 선결되고, 지속적인 몰입을 통해서만 구축이 가능하고 단기적인 비용절감에 몰두하기 보다는 파트너와의 관계 구축을 통해 전략적 우위를 달성하는 것을 강조

2. 국내 연구

노동욱(1997)은 전략적 제휴를 통한 국적선사의 경쟁력 제고방안에 관하여 연구하였으며, 김광희(1998)는 컨테이너 정기선 해운기업의 전략적 제휴가 생성된 배경을 설명하였다. 백종실(1998)은 국제 컨테이너 서비스의 선·화주간 제휴 지속요인에 관해 연구 하였으며, 노윤진(2000)은 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과 측정에 관하여 연구하였다. 류동근(2000)은 우리나라 정기선사의 전략적 제휴에 관하여 연구하였으며, 류동근외의 연구(2002)는 정기선사간 제휴의 성공여부, 제휴 형태별 제휴성과, 성공적인 제휴에 영향을 미치는 요인의 중요도, 제휴형태별 성공결정요인의 중요도에 대해 가설을 설정하고 검증하였다. 임인범(2003)은

Collection

컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인들을 제시하였으며, 김광희와 길전무(2003)는 전략적 제휴 파트너간의 제휴 적합정도를 분석하였다. 백종실(2007)은 정기선사가 겪고 있는 해운환경 변화요인과 필요한 대응방안에 대해 관련 업체들의 인식도의 차이를 정리하였으며, 진정태(2012)는 정기선사가 겪고 있는 해운환경 변화요인과 필요한 대응방안에 대해 관련 업체들의 인식도의 차이를 정리하였다. 김주택(2012)은 컨테이너 해운기업의 전략적 제휴요인과 성과에 대해 설명하였으며, 김현중(2013)은 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴시 영향을 미치는 결정요인과 유형선택에 미치는 영향을 실증분석을 통해 규명하였다. 김홍렬외의 연구(2010)는 전략적 제휴 동기의 최종요인을 시장규모확대, 비용절감/입지강화, 파트너 우위활동의 3가지 요인으로 구분하였고, 임종섭(2003)은 정기선사간 전략적 제휴 및 인수합병에 따른 결정요인에 대한 실증분석을 통해 그 관련성을 확인하였다. 송채헌외의 연구(2004)는 컨테이너 정기선사간의 전략적 제휴시 영향을 미치는 요인들과 제휴 유형과의 관계를 5가지로 구분하여 분석하였으며, 구대환(2008)은 국내 온라인 기업들의 전략적 제휴 유형의 요인과 성과의 차이를 분석하였다. 성남길(2009)은 수출입 물류 흐름과 관련이 있는 업체들의 전략적 제휴 동기가 기대성과에 미치는 영향에 대하여 분석하였으며, 송달용(1996)은 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과에 관한 연구에서 다각적 측면에서 분석하였다. 김태우외의 연구(2007)는 정기선사와 화주기업간의 파트너십 형성요인을 분석하였으며, 방희석이외의 연구(2005)는 화주기업과 제3자 물류기업과의 파트너십 형성을 결정하는 요인을 설명하였다. 장세진(2002)은 전략적 제휴를 시장진입, 상호보완적인 기술의 활용, 신기술 개발에 필요한 시간과 자본을 줄이려는 것이 제휴의 목적이라고 지적하였으며, 구근완(2001)은 컨테이너 선사와 화주 및 운송주선업체의 제휴관계 성공에 미치는 요인을 실증분석을 통해 추출하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 참고한 국내연구들을 요약하면 <표 II-13>과 같다.

Collection

<표 Ⅱ-13> 국내 선행연구 요약

연구자	내용
노동욱(1997)	전략적 제휴를 통한 국적선사의 경쟁력 재고방안에 관한 연구에서 해운기업의 경쟁 환경 변화에 따른 전략적 제휴의 전개과정과 그에 따른 특징 및 문제점을 제시
김광희(1998)	컨테이너 정기선 해운기업의 전략적 제휴가 생성된 배경을 설명
백종실(1998)	국제 컨테이너 서비스의 선,화주간 제휴 지속요인에 관한 연구에서 컨테이너 서비스시장에서의 서비스공급자와 이용자를 대상으로 성공적인 기업간 제휴관계를 지속시키는데 영향을 미치는 중요한 요인이 존재하고 이러한 요인으로 구성된 함수관계를 찾고자 하였다
노윤진(2000)	컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과 측정에 관한 연구에서 컨테이너 정기선사와 화주의 전략적 제휴에 대한 만족도를 분석
류동근(2000)	우리나라 정기선사는 1970년대 이후 경쟁선사와 다양한 형태의 전략적 제휴를 통하여 꾸준히 성장하여 왔으며 오늘날 세계 정기선 시장에서 경쟁우위를 확보하게 되었으므로 우리나라 정기선사의 전략적 제휴에 관한 연구는 제휴전략에 관한 이론을 더욱더 발전시키는 데 도움을 줄 것으로 기대하고 있다.
류동근 외의 연구 (2002)	정기선사간 제휴의 성공여부, 제휴 형태별 제휴 성과, 성공적인 제휴에 영향을 미치는 요인의 중요도, 제휴형태 별 성공결정요인의 중요도에 대하여 가설을 설정하고 검증
임인범(2003)	컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 성과에 영향을 미치는 요인들을 제시
김광희와 길전무(2003)	전략적 제휴 파트너간의 제휴 적합정도를 분석
백종실(2007)	컨테이너선사가 지속적으로 제휴관계를 구축하고 글로벌 메가캐리어로서 성장하기 위해서는 제휴를 적극 활용해야 한다고 설명
전정태(2012)	정기선사가 겪고 있는 해운환경 변화요인과 필요한 대응방안에 대해 관련 업체들의 인식도의 차이를 정리
김주택(2012)	컨테이너 해운기업의 전략적 제휴 결정요인은 그 기대성과에 영향을 미치고 있으며, 기업이 선택하는 제휴 유형에 따라 결

Collection

	정요인이 성과에 미치는 영향이 달라진다는 점을 설명
김현중(2013)	컨테이너 정기선사의 전략적 제휴시 영향을 미치는 결정요인들을 추출하고 전략적 제휴 유형선택에 미치는 영향을 실증분석을 통해 규명
김홍렬, 이태희, 윤설민 (2010)	전략적 제휴 동기의 최종요인을 시장규모확대, 비용절감/입지강화, 파트너 우위활동의 3가지 요인으로 구분
임종섭(2003)	정기선 해운선사간 기업연합의 주요 유형인 전략적 제휴 및 인수합병에 따른 결정요인에 대한 실증분석을 통해 그 관련성을 확인
송채헌, 송선옥(2004)	컨테이너 정기선사간의 전략적 제휴시 영향을 미치는 요인들을 정립하고 그 요인들과 제휴 유형과의 관계를 5가지로 구분하여 실증 분석
구대환(2008)	국내 온라인 기업을 대상으로 하여 전략적 제휴 유형을 결정하는 데 영향을 미치는 요인들을 분석하고, 각 전략적 제휴 유형에 따른 성과의 차이를 분석
성남길(2009)	수출입 물류 흐름과 관련이 있는 복합운송주선업체, 통관업체, 보세창고 및 운송업체들의 전략적 제휴 동기가 전략적 제휴 기대성과에 미치는 영향에 대하여 분석
송달용(1996)	컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 성과에 관한 연구에서 글로벌 20대 정기선사의 제휴 현황, 연간 수송능력, 실적을 통해 선사별 효율성과 서비스의 경쟁력을 다각적 측면에서 분석
김태우, 박근식(2007)	정기선사와 화주기업 간의 파트너십 형성요인을 분석
방희석. 김태우(2005)	화주기업과 제3자 물류기업과의 파트너십 형성을 결정하는 요인으로 운영적 요인, 의사소통 요인, 전략적 요인, 파트너 요인, 정보기술 활용 요인이 있음을 설명
장세진 (2002)	전략적 제휴를 시장진입, 상호보완적인 기술의 활용, 신기술 개발에 필요한 시간과 자본을 줄이려는 것이 제휴의 목적이라고 지적
구근완(2001)	컨테이너선사와 화주 및 운송주선업체의 제휴관계 성공에 미치는 요인을 실증분석을 통해 추출

Collection

제3장 연구 설계

제1절 측정도구 구성

1. 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경에 관한 요인 도출

김주택(2012)은 “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 유형과 성과에 관한 연구”에서 1)전략적 제휴의 동기 2)전략적 제휴시 기대되는 성과로 적절하다고 판단되는 항목 3)컨테이너 정기선 해운환경을 고려하여 가장 필요하다고 생각되는 전략적 제휴 유형에 따른 우선순위 등을 설문 조사 방식을 통해 연구하였다. 김현중(2013)은 “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴요인과 유형에 관한 연구”에서 1)전략적 제휴 결정 요인 및 유형 2)전략적 제휴의 결과로 기대되는 성과 3)컨테이너 정기선 해운환경을 고려하여 가장 적합하다고 생각되는 전략적 제휴형태에 대해 설문조사 방식을 통해 연구하였다. 구대환(2008)은 “온라인 기업의 전략적 제휴 형태별 제휴 만족도 분석”에서 1)현재 직면한 산업내의 경쟁 환경 2)시장 수요에 관한 사항 3)산업내의 기술 변화 정도 4)자원특성에 관한 질문 5)제휴를 맺으려는 의지 6)전략적 제휴의 목적 7)전략적 제휴를 통한 만족도 8)전략적 제휴를 통해 얻은 성과등에 관해 설문조사 방식으로 연구하였다. 류동근(2000)은 “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구”에서 전략적 제휴의 동기를 1)시장 안정화 전략 2)서비스 차별화 전략 3)비용절감 전략 4)시장개발 전략으로 분류하여 연구하였다.

해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경에 관하여 김현중(2013)의 “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴요인과 유형에 관한연구” 설문문항인 1)전략적 제휴 결정 요인 및 유형에서 해운동맹 해체, 선사간의 경쟁구도 재편 및 경쟁 심화, 선박 및 선대규모 대형화, 선박 과잉 공급, 물류수요의 글로벌화에 대응, 경쟁우위를 보완하여 시너지 효과 창출 항목을 도출하였다. 구대환(2008)의 “온라인 기업의 전략적 제휴 형태별 제휴 만족도 분

Collection

석” 설문문항인 1)현재 직면한 산업내 경쟁환경에서 치열한 가격경쟁과 치열한 광고/판촉 경쟁, 2)시장수요에 관한 사항에서 변화하는 고객의 선호도와 신규고객들의 차별화된 요구 항목을 도출하였다. 김주택(2012)의 “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 유형과 성과에 관한 연구” 설문문항인 2)전략적 제휴시 기대되는 성과에서 신규고객의 지속적인 발생 항목을 도출하였다.

<표 Ⅲ-1> 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경에 관한 요인 도출

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 해운동맹 해체					
2. 선사간의 경쟁구도 재편 및 경쟁 심화					
3. 선박 및 선대규모가 대형화					
4. 선박 과잉 공급					
5. 치열한 가격경쟁					
6. 치열한 광고/판촉 경쟁					
7. 변화하는 고객의 선호도					
8. 신규고객의 지속적인 발생					
9. 신규고객들의 차별화된 요구					
10. 물류수요의 글로벌화에 대응					
11. 경쟁우위를 보완하여 시너지 효과 창출					

2. 해운 글로벌 얼라이언스 성과에 관한 요인 도출

해운 글로벌 얼라이언스를 통한 성과에 관하여 김현중(2013)의 “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴요인과 유형에 관한 연구” 설문문항인 2)전략적 제휴의 결과로 기대되는 성과에서 전반적인 물류성과에 대해 고객만족도 향상, 운항정시성 향상, 신규물동량 창출 증가, 매출증가, 화물집하망 확대 항목을 도출하였다. 김주택(2012)의 “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 유형과 성과에 관한 연구” 설문문항인 1)전략적 제휴의 동기 및 2)전략적 제휴시 기대되는 성과에서 서비스 품질의 향상, 마케팅 능력의 향상, 운항비 절감, 항로별 수익성 증대, 소속율증가, 경영노하우 획

Collection

득용이, 기업 선호도 증가, 신규 시장진입의 RISK감소, 덤핑영업의 감소 항목을 도출하였다. 류동근(2000)의 “해운 기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구”에 있는 경영 전략에 따른 전략적 제휴의 동기의 2)서비스 차별화 전략과 4)시장 개발 전략 항목에서 서비스망 확대와 시장 점유율 상승 항목을 도출하였다. 구대환(2008)의 “온라인 기업의 전략적 제휴 형태별 제휴 만족도 분석” 설문 문항인 6)전략적 제휴의 목적에서 대외 경쟁력 증가 항목을 도출하였다.

<표 Ⅲ-2> 해운 글로벌 얼라이언스 성과에 관한 요인 도출

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 전반적인 물류 성과에 대해 고객 만족도 향상					
2. 서비스 품질의 향상					
3. 마케팅 능력의 향상					
4. 운항 정시성 향상					
5. 서비스망 확대					
6. 운항비 절감					
7. 항로별 수익성 증대					
8. 신규 물동량 창출 증가					
9. 매출 증가					
10. 시장 점유율 상승					
11. 화물 집하망 확대					
12. 소속율 증가					
13. 경영노하우 획득 용이					
14. 대외 경쟁력 증가					
15. 기업 선호도 증가					
16. 신규 시장진입의 RISK 감소					
17. 덤핑영업 감소					

3. 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 관한 요인 도출

해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 관하여 구대환(2008)의 “온라인 기업의 전략적 제휴 형태별 제휴 만족도 분석” 설문문항인 7)전략적 제휴를 통한 만족도에서 업무관계 원활화, 해운 글로벌 얼라이언스에 대한 계속성 및 신뢰성 항목을 도출하였다. 김현중(2013)의 “컨테이너 정기선

Collection

사의 전략적 제휴요인과 유형에 관한 연구” 설문문항인 1)전략적 제휴 결정 요인 및 유형과 2)전략적 제휴로 기대되는 성과에서 경영 노하우 증대, 선복의 공동 이용, 화물 집하망 확대, 운임 협상력 증대, 이익과 위험의 공유, 매출증대 항목을 도출하였다. 김주택(2012)의 “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 유형과 성과에 관한 연구” 설문문항인 1)전략적 제휴 동기와 2)전략적 제휴시 기대 성과에서 투자비용 분담, 운항비 절감, 서비스품질(선적 정시성) 향상, 항만 시설 및 설비 공동 이용, 서비스 포트 및 빈도 증가, 신규시장 개척 및 신속한 진입 항목을 도출하였다. 류동근(2000)의 “해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구”에 있는 경영전략에 따른 전략적 제휴의 동기의 2)서비스 차별화 전략, 3)비용절감 전략 4)시장 개발 전략 항목에서 글로벌 네트워크 확충 증대, 규모의 경제효과, 시장 점유율 증대 항목을 도출하였다.

Collection

<표 Ⅲ-3> 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 관한 요인 도출

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 전반적으로 우리선사가 속해 있는 해운 글로벌 얼라이언스에서 업무관계가 원만하게 이루어졌다.					
2. 우리선사는 현재 속해 있는 해운 글로벌 얼라이언스를 계속 유지해 갈 것이다.					
3. 우리선사가 속해 있는 해운 글로벌 얼라이언스내 선사에 대한 신뢰가 높아졌다.					
4. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 경영노하우가 증대되었다.					
5. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 글로벌 네트워크 확충이 증대되었다.					
6. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 제휴시 투자비용 분담의 효과를 거두었다.					
7. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 운항비가 절감되었다.					
8. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 선복의 공동이용이 가능하게 되었다.					
9. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 규모의 경제효과를 달성하게 되었다.					
10. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 기존 수송능력이 향상되었다.					
11. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 선적 정시성(서비스)이 향상되었다.					
12. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 항만시설 및 설비를 공동으로 이용하게 되었다.					
13. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 서비스 PORT가 증가하였다.					
14. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 서비스 빈도가 증가되었다.					
15. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 시장 점유율을 증대하였다.					
16. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 화물 집하망이 확대되었다.					
17. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 운임 협상력이 증대되었다.					
18. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 이익과 위험을 공유하게 되었다.					
19. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 신규 시장 개척 및 신속한 진입이 쉬워졌다.					
20. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 매출이 증대되었다.					

Collection

제2절 조사 및 분석방법

본 연구에서는 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경, 체결성과, 그리고 만족도에 관한 실증분석을 위하여 정기선 글로벌 해운서비스를 제공하고 있는 국적선사 2개사(한진해운, 현대상선)와 2M, O3, G6, CKYHE에 소속된 14개 외국적 선사를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

사전에 전화로 설문에 참여하겠다는 의지를 밝힌 대상자들에게 e-mail 조사와 방문조사를 통해 설문지를 배포하고 e-mail로 설문응답을 회수하였다.

수집된 자료 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 설문 응답자들의 인구통계학적인 특성과 전략적 제휴와 관련된 일반사항들에 대해서 기술통계분석을 한다.

둘째, 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경과 체결성과, 그리고 만족도에 관해서 평균값 차이 분석을 위하여 본 설문에 사용된 측정지표들에 대해서 내적 일관성을 알아보기 위하여 신뢰도 검사와 외적 타당성 분석을 위하여 요인분석을 실시하고자 한다. 본 연구에는 탐색적 연구로 진행되기 때문에 측정지표들을 확인하는 차원이 아닌 탐색적 요인분석을 통해 연구자가 관련 항목들을 간결하게 분류하고자 한다.

셋째, 신뢰도와 타당성이 확보된 설문문항들에 대해서 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경, 성과, 만족도에 있어서 차이가 있는지 검증하고자 한다. IBM SPSS Statistics 19를 이용하여 2 집단 간의 차이 분석은 T-test 분석을 하고, 3 집단 이상의 차이 분석을 위해서는 ONEWAY ANOVA 분석을 하고자 한다.

Collection

제4장 해운기업 글로벌 얼라이언스 만족도 분석

제1절 인구통계적 특성 분석

본 연구에서는 해운기업 구성원의 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 대해 알아보기 위해 정기선 글로벌 해운서비스를 제공하고 있는 국적선사 2개사(한진해운, 현대상선)와 2M, O3, G6, CKYHE에 소속된 14개 외국적 선사를 대상으로 2015년 11월10일부터 11월20일까지 약 2주간에 걸쳐 설문 조사를 하였다.

설문지는 e-mail 조사와 방문조사를 병행하였으며, 배포된 설문지는 글로벌 해운 얼라이언스를 서비스하는 각 선사당 10부씩, 총 160부이며, 최종적으로 회수된 설문지는 103부(64.38%)였으며, 이중 중복된 내용을 배제한 실증분석에 사용된 설문지는 100부로 유효회수율은 62.5%로 나타났다.

<표 Ⅳ-1>의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 총 100명의 설문대상자 중 여자는 30명(31%), 남자는 67명(69%)이었고, 무응답은 3명이었다.

둘째, 연령은 총 100명의 설문대상자 중 20~30세 19명, 30~40세 60명, 40~50세 15명, 50세 이상은 6명이었음. 연령대가 '30~40세 미만'인 대상이 100명의 중 60명(60%)로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 그 다음으로는 '20~30세 미만'인 대상이 19명(19%)으로 많았다.

셋째, 총 100명의 설문대상자 직위 중 사원/계장급은 32명, 대리급은 24명, 과장/차장급은 35명, 부장급은 7명, 임원급은 2명이었음. 직위가 '과장/차장급'인 대상이 100명중 35명(35%)으로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 그 다음으로는 '사원/계장급'인 대상이 32명(32%)으로 많았다.

넷째, 총 100명의 설문 대상자가 컨테이너 정기선사에 근무한 기간은 3년 미만이 17명, 3년이상 5년 미만이 11명, 5년이상 9년 미만이 24명, 10년 이상이 48명 이었음. 근무기간이 '10년이상'이 100명중 48명(48%)으

Collection

<표 IV-1> 인구통계적 특성 분석 결과

구분	범주	응답 수	비율
성별	여자	30	31%
	남자	67	69%
	계	97	100%
연령	20~30세 미만	19	19%
	30~40세 미만	60	60%
	40~50세 미만	15	15%
	50세 이상	6	6%
	계	100	100%
직위	사원/계장급	32	32%
	대리급	24	24%
	과장/차장급	35	35%
	부장급	7	7%
	임원급	2	2%
	계	100	100%
근무기간	3년 미만	17	17%
	3년 이상 5년 미만	11	11%
	5년 이상 9년 미만	24	24%
	10년 이상	48	48%
	계	100	100%
주요업무	전략/기획관련	1	1%
	운항관련	33	33%
	영업관련	23	23%
	장비관련	11	11%
	기타업무	32	32%
	계	100	100%
국적	국적 정기 선사	18	18%
	외국적 정기 선사	82	82%
	계	100	100%
연간 컨테이너 처리 실적	200,000미만	7	7%
	200,000 이상 500,000 미만	16	16%
	500,000 이상 700,000 미만	13	13%
	700,000 이상 1,000,000 미만	2	2%
	1,000,000 이상	59	61%
	계	97	100%
항로	유럽/지중해	98	18%
	중동/호주	96	17%
	동남아	94	17%
	한중	73	13%
	한일	55	10%
	미주/남미	99	18%
	기타	36	7%
	계	551	100%

Collection

로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 그 다음으로는 '5년이상 9년미만'이 24명(24%)으로 많았음. 설문에 대한 응답자의 직위와 근무기간이 대체로 중견관리자인 과장급이상과 10년 이상의 근무경력이 비중이 높아 비교적 응답의 전문성과 신뢰성을 확보하였다고 판단된다.

다섯째, 총 100명의 설문대상자의 주요업무는 전략/기획관련은 1명, 운항관련은 33명, 영업관련 23명, 장비관련 11명, 기타업무는 32명 이었음. 주요 업무중 '운항관련'이 100명중 33명(33%)으로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 그 다음으로 '기타업무'가 32명(32%)으로 많았음. 일반적으로 영업, 운항, 전략/기획, 장비 업무에서 선사간 제휴 업무를 수행하고 있는 점을 고려할 때, 응답자의 68%가 관련 업무를 수행하고 있으므로 본 설문의 응답 자료는 비교적 유익한 응답을 한 것으로 판단된다.

여섯째, 총 100명의 설문 대상자가 근무하는 선사의 국적은 국적 정기선사가 18명(18%), 외국적 정기 선사가 82명(82%) 이었다.

일곱째, 총 100명의 설문 대상자가 근무하는 선사의 연간 컨테이너 처리량은 200,000 TEU 미만이 7명, 200,000~500,000 TEU가 16명, 500,000~700,000 TEU가 13명, 700,000~1,000,000 TEU가 2명, 1,000,000 TEU 이상이 59명이었음. 연간 컨테이너 처리량이 1,000,000 TEU이상인 선사에 근무하는 직원이 59명(61%)으로 가장 많았다.

마지막으로 항로에 있어서 총 100명의 설문 대상자가 종사하는 선사의 운영항로는 미주/남미 항로가 99개, 유럽/지중해 항로가 98개, 중동/호주 항로가 96개, 동남아 항로가 94개, 한중항로가 73개, 한일항로가 55개, 기타가 36개임. 설문 대상자가 종사하는 선사의 운영항로중 미주/남미 항로가 99개(18%)로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 그 다음으로 유럽/지중해 항로가 98개(18%)로 많았다.

<표 IV-2>에서는 전략적 제휴와 관련된 특성을 분석 결과이다.

첫째, 전략적 제휴 경험을 살펴보면 총 100명의 설문 대상자가 종사하는 선사가 다른 선박회사와 전략적 제휴를 맺은 경험이 있는 업체에 근무하는 대상자가 92명(94%), 전략적 제휴를 맺은 경험이 없는 대상자가

Collection

6명(6%)이었다.

둘째, 총 100명의 설문 대상자가 종사하는 선박회사의 소속 얼라이언스는 O3가 33명, G6가 32명, CKYHE가 20명, 2M이 15명임. 설문조사 대상 선사의 소속 얼라이언스는 O3가 33명(33%)로 가장 많았으며, 그 다음으로 G6가 32명(32%)로 많았다.

셋째, 총 100명의 설문 대상자가 정기 선사간 전략적 제휴가 활발하게 진행될 것으로 예상하는 정도는 '그렇다'가 54명, '매우 그렇다'가 27명, '보통이다'가 14명, '그렇지 않다'가 4명이었다. 정기 선사간 전략적 제휴가 활발하게 진행될 것으로 예상하는 정도는 '그렇다'가 54명(55%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로 '매우 그렇다'가 27명(27%)으로 많았다.

마지막으로 총 100명의 설문 대상자가 선사간 전략적 제휴가 유지 되어야 하는지에 대해서 '유지해야된다'고 응답한 대상자가 92명(93%), '유지할 필요가 없다'고 응답한 대상자가 7명(7%)이었다.

<표 Ⅳ-2> 전략적 제휴에 관한 분석 결과

구분	범주	응답 수	비율
전략적 제휴 경험	있다	92	94%
	없다	6	6%
	계	98	100%
소속된 얼라이언스	2M	15	15%
	O3	33	33%
	CKYHE	20	20%
	G6	32	32%
	계	100	100%
정기선사간 전략적 제휴 진행정도	전혀 그렇지않다	0	0%
	그렇지 않다	4	4%
	보통이다	14	14%
	그렇다	54	55%
	매우 그렇다	27	27%
	계	99	100%
선사간 전략적 제휴 유지 필요성	예	92	93%
	아니오	7	7%
	계	99	100%

Collection

제2절 신뢰도 및 타당성분석

본 연구는 해운 글로벌 얼라이언스 채택배경과, 성과, 그리고 만족도에 있어서 설문응답자의 근무기간, 주요업무, 연간 컨테이너 처리실적, 항로, 소속 얼라이언스 별로 차이가 있는 지를 검증하기 위하여 측정지표들에 대한 신뢰성과 타당성분석을 실시하였다.

본 연구에서 사용된 모든 측정변수의 타당성 분석을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)를 채택하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 고유값(eiriance value)은 1.0이상, 요인적재치는 0.40이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서의 문항 선택 기준은 요인적재값은 0.4 이상을 기준으로 하였다.

해운 글로벌 얼라이언스 체결배경에 대한 탐색적 요인분석 결과는 <표 Ⅳ-3>에서 보는 바와 같다. 11개의 체결배경에 관한 측정도구들 중 신뢰도를 떨어뜨리는 1, 10, 11번 문항이 제거되고 총 2개의 요인으로 분류되었다. 먼저 1요인에는 체결배경 6, 7, 8, 9 문항이 적재되었고, 고객가치 증대 요인으로 명명하였다. 2요인에는 2, 3, 4, 5 문항이 적재되었고, 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화 요인으로 명명하였다. 이들 2개 요인들로 설명되는 누적분산값은 62.83%이다. 신뢰도 검증을 위해서는 Cronbach α계수 값을 사용하였다. <표 Ⅳ-3>에서 보는 바와 같이 고객가치 증대 요인은 0.821, 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화 요인은 0.742로 나타나 측정도구들에 대한 신뢰도는 만족스러운 결과를 보여주고 있다.

Collection

<표 Ⅳ-3> 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경 특성에 대한 요인분석 및 신뢰도

요인 / 문항	요인분석		신뢰도 (Cronbach α)
	1요인 적재값 (고객가치 증대)	2요인 적재값 (선박공급 과잉 및 선사간 경쟁심화)	
체결배경2		.792	.742
체결배경3		.786	
체결배경4		.700	
체결배경5		.720	
체결배경6	.738		.821
체결배경7	.810		
체결배경8	.879		
체결배경9	.796		
고유값 (eigenvalue)	2.67	2.33	
분산설명력(%)	33.73	29.10	
누적분산(%)	33.73	62.83	

해운 글로벌 얼라이언스 성과에 대한 탐색적 요인분석 결과는 <표 Ⅳ-4>에서 보는 바와 같다. 총 17개의 성과에 관한 측정도구들 중 신뢰도를 떨어뜨리는 10, 11, 14, 16번 문항이 제거되고 13개 항목에 대한 요인분석 결과 3개의 요인으로 분류되었다.

먼저 1요인에는 성과 1, 2, 3, 4, 5 문항이 적재되었고, 서비스 차별화 요인으로 명명하였다. 2요인에는 12, 13, 15, 17 문항이 적재되었고, 비용절감 및 시장개발 요인으로 명명하였다. 3요인에는 6, 7, 8, 9 문항이 적재되었고, 경영 노하우 제고 요인으로 명명하였다. 이들 3개 요인들로 설명되는 누적분산값은 66.22%이다. 신뢰도 검증을 위해서는 Cronbach α 계수 값을 사용하였다. <표 Ⅳ-4>에서 보는 바와 같이 고객서비스 차별화 요인은 0.846, 경영 노하우 제고요인은 0.817, 비용절감 및 시장개발 요인은 0.803으로 나타나 측정도구들에 대한 신뢰도는 만족스러운 결과를 보여주고 있다.

Collection

<표 Ⅳ-4> 해운 글로벌 얼라이언스 성과 특성에 대한 요인분석 및 신뢰도

요인 / 문항	요인분석			신뢰도 (Cronbach α)
	1요인 적재값 (서비스 차별화)	2요인 적재값 (경영노하우 제고)	3요인 적재값 (비용절감 및 시장개발)	
성과1	.769			.846
성과2	.718			
성과3	.761			
성과4	.634			
성과5	.763			
성과6			.811	.803
성과7			.794	
성과8			.554	
성과9			.597	
성과12		.587		.817
성과13		.781		
성과15		.637		
성과17		.806		
고유값 (eigenvalue)	3.27	2.99	2.35	
분산설명력(%)	25.14	22.98	18.10	
누적분산(%)	25.14	48.12	66.22	

해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 대한 탐색적 요인분석 결과는 <표 Ⅳ-5>에서 보는 바와 같다. 총 20개의 만족도에 관한 측정도구들 중 신뢰도를 떨어뜨리는 2, 5, 20번 문항이 제거되고 17개 항목에 대한 요인분석 결과 3개의 요인으로 분류되었다.

먼저 1요인에는 성과 1, 3, 4, 10, 11, 15, 17 등 7문항이 적재되었고, 서비스품질 및 신뢰도 향상요인으로 명명하였다. 2요인에는 12, 13, 14, 16, 18, 19 등 6문항이 적재되었고, 이익확대 및 위험공유 요인으로 명명하였다. 3요인에는 6, 7, 8, 9 문항이 적재되었고, 비용절감 및 규모의 경제요인으로 명명하였다. 이들 3개 요인들로 설명되는 누적분산값은 67.68%이다. 신뢰도 검증을 위해서는 Cronbach α계수 값을 사용하였다. <표 Ⅳ-5>에서 보는 바와 같이 서비스품질 및 신뢰도 향상요인은

Collection

0.895, 이익확대 및 위험공유요인은 0.903, 비용절감 및 규모의 경제요인은 0.834로 나타나 측정도구들에 대한 신뢰도는 만족스러운 결과를 보여주고 있다.

<표 Ⅳ-5> 해운 글로벌 얼라이언스 만족도 특성에 대한 요인분석 및 신뢰도

요인 / 문항	요인분석		
	1요인 적재값 (서비스품질 및 신뢰도 향상)	2요인 적재값 (이익확대 및 위험공유)	3요인 적재값 (비용절감 및 규모의 경제
만족도1	.757		
만족도3	.660		
만족도4	.599		
만족도6			.791
만족도7			.778
만족도8			.749
만족도9			.778
만족도10	.676		
만족도11	.760		
만족도12		.574	
만족도13		.740	
만족도14		.654	
만족도15	.674		
만족도16		.720	
만족도17	.687		
만족도18		.855	
만족도19		.830	
고유값 (eigenvalue)	4.17	4.11	3.22
분산설명력(%)	24.53	24.19	18.96
누적분산(%)	24.53	48.72	67.68
신뢰도 (Cronbach α)	.895	.903	.834

Collection

제3절 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경에 관한 분석

해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경에 관한 5점 척도로 구성된 설문조사 결과의 평균값은 <표 Ⅳ-6>에서 보는 바와 같다. 총 11개의 체결배경 문항들의 평균값은 치열한광고/판촉경쟁(4.18), 치열한 가격경쟁(4.16), 해운동맹 해체(4.05), 신규고객의 지속적인 발생(3.88), 선박 및 선대규모가 대형화(3.47), 선박 과잉 공급(3.27), 물류수요의 글로벌화에 대응(3.07), 신규고객들의 차별화된 요구(3.05), 경쟁우위를 보완하여 시너지 효과 창출(2.87), 선사간의 경쟁구도 재편 및 경쟁 심화(1.07)순으로 나타났다.

<표 Ⅳ-6> 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경 척도의 평균값

항목	평균	표준편차
1. 해운동맹 해체	4.05	0.76
2. 선사간의 경쟁구도 재편 및 경쟁 심화	1.07	0.70
3. 선박 및 선대규모가 대형화	3.47	0.71
4. 선박 과잉 공급	3.27	0.75
5. 치열한 가격경쟁	4.16	0.72
6. 치열한 광고/판촉 경쟁	4.18	0.87
7. 변화하는 고객의 선호도	4.09	0.88
8. 신규고객의 지속적인 발생	3.88	0.95
9. 신규고객들의 차별화된 요구	3.05	0.99
10. 물류수요의 글로벌화에 대응	3.07	0.79
11. 경쟁우위를 보완하여 시너지 효과 창출	2.87	0.66

본 연구에서는 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경을 좀 더 자세하게 분석해 보기 위하여 응답자의 근무기간, 주요업무, 연간 컨테이너 처리실적, 소속 얼라이언스별로 차이가 있는 지를 검증하였다. <표 Ⅳ-7>에서 보는 바와 같이 응답자의 근무기간은 10년 이하와 10년 이상으로 2 집단으로 나누어 T-test를 실시하였다. 주요업무는 운영관련업무와 영업관련업무로 나누고, 연간 컨테이너 처리실적도 100만TEU 이상과 이하로 나누어 T-test를 실시하였다. 소속 얼라이언스는 2M, O3, CKYHE, G6 등

Collection

4개 집단으로 구분하여 ANOVA 분산분석을 실시하였다.

<표 Ⅳ-7> 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경에 관한 평균 분석

	유형(표본 수)	선박공급 과잉 및 선사간 경쟁심화			고객가치 증대		
		평균 (표준 편차)	t값	p값	평균 (표준 편차)	t값	p값
근무 기간	10년이하(50)	4.10(.567)	.357	.722	2.99(.792)	-.756	.451
	10년이상(46)	4.06(.520)			3.10(.693)		
주요 업무	운영관련업무(45)	4.17(.540)	1.472	.144	3.03(.761)	-.116	.908
	영업관련업무(52)	4.01(.538)			3.05(.740)		
연간 컨테이너 처리실적	100만TEU이하(38)	3.99(.598)	-1.694	.094*	3.18(.662)	1.268	.208
	100만TEU이상(57)	4.17(.490)			2.98(.779)		
소속 얼라 이언스	2M(14)	4.30(.492)	F값 1.834	.146	2.52(.623)	F값 6.110	0.001***
	O3(31)	4.11(.562)			2.97(.651)		
	CKYHE(20)	3.88(.593)			3.53(.582)		
	G6(32)	4.09(.542)			3.08(.812)		

* : $p < 0.1$, *** : $p < 0.01$

<표 Ⅳ-7>에서 보는 바와 같이 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경(선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화요인과 고객가치 증대)에 관한 평균 분석을 한 결과는 다음과 같다.

첫째, 근무기간에 따라 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화요인과 고객가치 증대 요인에 차이가 있는 지 T-test 분석한 결과를 보면 먼저 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화 요인에 대해서는 10년 이하와 10년 이

dCollection

상 근무한 집단의 평균값이 4.10, 4.06으로 거의 차이를 보이지 않고 있다. 또한 고객가치 증대 요인에 있어서도 평균값이 2.99, 3.10으로 별 차이가 없음을 알 수 있다. 해운 글로벌 얼라이언스 체결배경을 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화요인과 고객가치 증대요인으로 나누어 평균을 비교해 보면 국내 선사에 근무하는 종사자들은 선박공급 과잉과 선사 간 경쟁심화 요인에 대하여 5점 척도에서 4점 이상으로 응답하여 고객가치 증대 보다 상대적으로 더 중요하다고 생각하고 있는 것을 알 수 있다.

둘째, 주요업무에 있어서는 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화요인과 고객가치 증대요인 둘 다 업무에 상관없이 차이가 없는 것으로 나타났다. 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화요인의 평균값이 운영관련업무가 4.17, 영업관련 업무가 4.01로 나타났고, 고객가치 증대요인에 대해서는 운영관련업무가 3.03, 영업관련 업무가 3.05로 나타나 업무별 분석에서도 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화 요인을 더 중요한 채택배경으로 보고 있음을 알 수 있다.

셋째, 연간 컨테이너 처리 실적별로 채택배경을 분석한 결과 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화 요인에 있어서 100만TEU 이하와 이상의 그룹 간에는 t값이 -1.694로 $p<0.1$에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 100만TEU 이상의 그룹의 평균은 4.17이고 이하는 3.99로 나타나 100만TEU 이상을 처리하는 선사의 종사원들이 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화 요인을 더 중요하게 생각하는 것을 알 수 있다. 고객가치 증대에 관한 분석 결과에서는 100만TEU 이하가 3.18, 이상이 2.98로 평균값에는 약간의 차이가 보이지만 T-Test 분석 결과에 있어서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

마지막으로 소속 얼라이언스별로 채택배경을 분석한 결과를 보면 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화 요인에 대해서는 2M, O3, CKYHEE, G6 등 4개 얼라이언스 간에 있어서 분산분석결과 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 평균값에 있어서는 2M이 4.30, O3가 4.11, CKYHEE가 3.88, G6가 4.09로 나타나 2M이 상대적으로 가장 높은 값을

Collection

보이고 있고, CKYHEE가 3.88로 가장 낮은 평균값을 보이고 있다. 4개 얼라이언스별로 고객가치 증대 요인에 차이가 있는 지를 분산분석 한 결과 F값이 6.110이으로 $p<0.01$에서 통계적으로 유의한 차이가 있음이 나타났다. 평균값을 비교해 보면 2M이 2.52, O3가 2.97, CKYHEE가 3.53, G6가 3.08로 나타나 CKYHEE 소속 선사의 종사원들이 글로벌 얼라이언스를 채택하게 된 배경으로 고객가치 증대가 다른 3개 얼라이언스 종사원들 보다 더 중요한 이유로 꼽고 있음을 알 수 있다. 그러나 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화 요인과 고객가치 증대 요인 두 가지의 평균값을 비교했을 때 선사들이 해운 글로벌 얼라이언스를 채택하게 된 배경에는 선박공급 과잉 및 선사 간 경쟁심화 요인(평균값이 4점대)을 고객가치 증대 요인(평균값이 3.0대) 보다 더 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다.

Collection

제4절 해운 글로벌 얼라이언스 체결 성과에 관한 분석

해운 글로벌 얼라이언스 체결 성과에 관한 5점 척도로 구성된 설문조사 결과의 평균값은 <표 IV-8>에서 보는 바와 같다.

<표 IV-8> 해운 글로벌 얼라이언스 체결성과 척도의 평균값

항목	평균	표준편차
1. 전반적인 물류성과에 대해 고객만족도 향상	3.27	0.92
2. 서비스 품질의 향상	4.16	0.70
3. 마케팅 능력의 향상	4.18	0.71
4. 운항정시성향상	4.09	0.75
5. 서비스망 확대	3.88	0.72
6. 운항비절감	3.05	0.87
7. 항로별수익성증대	3.07	0.88
8. 신규 물동량 창출 증가	2.87	0.95
9. 매출 증가	3.19	0.99
10. 시장 점유율 상승	3.62	0.79
11. 화물 집하망 확대	3.99	0.66
12. 소속율 증가	3.38	0.71
13. 경영노하우 획득 용이	3.41	0.68
14. 대외 경쟁력 증가	3.30	0.89
15. 기업 선호도 증가	3.18	1.05
16. 신규 시장진입의 RISK 감소	3.96	0.78
17. 덤핑영업 감소	3.91	0.64

해운 글로벌 얼라이언스 체결 성과에 관한 17개의 항목에 관한 평균값을 살펴보면 마케팅 능력의 향상이 4.18, 서비스 품질의 향상이 4.16, 운항정시성향상이 4.09로 5점 척도에서 4점 이상의 평균값을 보이고 있어 이들 3가지 성과가 현재 해운 글로벌 얼라이언스 체결로 얻은 높은 성과로 볼 수 있다. 그 다음으로는 화물 집하망 확대, 신규 시장진입의 RISK 감소, 덤핑영업 감소, 서비스망 확대, 시장 점유율 상승, 경영노하우 획득 용이, 소속율 증가, 대외 경쟁력 증가, 전반적인 물류성과에 대해 고객만족도 향상, 매출 증가, 기업 선호도 증가, 항로별수익성증대, 운항비절감, 신규 물동량 창출 증가 순으로 나타났다. 해운 글로벌 얼라이언스를 통

Collection

해 얻은 성과의 평균값을 비교했을 때 신규 물동량 창출에 대해서는 2.87로 가장 낮은 평균값을 보이고 있는데, 이는 아무리 선사들 간의 협력을 한다 하더라도 세계 물동량의 증가가 정체현상을 보이고 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 또한 해운 글로벌 얼라이언스를 통해 운항비 절감의 성과도 크게 거두고 있지 못함을 알 수 있다.

본 연구에서는 해운 글로벌 얼라이언스 체결성과에 대해서 좀 더 자세하게 분석해 보기 위하여 응답자의 근무기간, 주요업무, 연간 컨테이너 처리실적, 소속 얼라이언스별로 차이가 있는 지를 검증하였다.

<표 Ⅳ-9> 해운 글로벌 얼라이언스 체결성과에 대한 평균 분석

	유형(표본 수)	서비스 차별화			비용절감 및 시장개발			경영노하우 제고		
		평균 (표준편차)	t값	p값	평균 (표준편차)	t값	p값	평균 (표준편차)	t값	p값
근무기간	10년이하(52)	3.49 (.637)	.795	.428	3.40 (.524)	-.003	.997	3.18 (.644)	1.273	.206
	10년이상(47)	3.39 (.672)			3.40 (.680)			3.01 (.704)		
주요업무	운영관련업무 (44)	3.55 (.581)	1.411	.162	3.49 (.567)	1.343	.182	3.16 (.643)	.830	.408
	영업관련업무 (55)	3.35 (.701)			3.33 (.622)			3.05 (.702)		
연간 컨테이너 처리실적	100만TEU이하 (38)	3.52 (.572)	.810	.420	3.41 (.515)	.009	.993	3.03 (.551)	-.828	.410
	100만TEU이상 (59)	3.41 (.697)			3.41 (.661)			3.14 (.756)		
소속 얼라이언스	2M(15)	3.36 (.767)	F값 1.226	.305	3.40 (.680)	F값 .315	.815	2.95 (.733)	F값 1.578	.200
	O3(33)	3.31 (.791)			3.34 (.681)			2.95 (.764)		
	CKYHE(18)	3.46 (.522)			3.38 (.567)			3.32 (.506)		
	G6(32)	3.61 (.472)			3.48 (.504)			3.18 (.616)		

Collection

<표 Ⅳ-9>에서 보는 바와 같이 응답자의 근무기간은 10년 이하와 10년 이상으로 2 집단으로 나누어 T-test를 실시하였다. 주요업무는 운영관련업무와 영업관련업무로 나누고, 연간 컨테이너 처리실적도 100만 TEU 이상과 이하로 나누어 T-test를 실시하였다. 소속 얼라이언스는 2M, O3, CKYHE, G6 등 4개 집단으로 구분하여 ANOVA 분산분석을 실시하였다. 체결 성과는 앞서 타당성 분석에서 탐색적 요인분석을 통하여 서비스 차별화, 비용절감 및 시장개발, 그리고 경영노하우 제고 등으로 분류한 3가지 요인 별로 차이분석을 실시하였다.

<표 Ⅳ-9>에서 보는 바와 같이 해운 글로벌 얼라이언스 체결성과 (서비스 차별화, 비용절감 및 시장개발, 그리고 경영노하우 제고)에 관한 평균 분석을 한 결과는 다음과 같다.

첫째, 근무기간에 따라 서비스 차별화, 비용절감 및 시장개발, 그리고 경영노하우 제고요인에 차이가 있는 지 T-test 분석한 결과를 보면 3가지 요인 모두에서 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 3 가지 요인 들 중 서비스차별화 성과가 상대적으로 더 높은 평균값을 보이고 있다. 각 요인별로 평균값을 비교해 보면 서비스 차별화 성과는 10년 이하의 종사자가 더 높은 평균값을 보이고 있고, 비용절감 및 시장개발 성과는 10년 이하와 이상 종사자 모두 동일한 평균값을 보이고 있고, 경영노하우 제고 성과는 10년 이하 종사사자 더 높은 성과라고 응답하였다.

둘째, 주요업무에 있어서도 서비스 차별화, 비용절감 및 시장개발, 그리고 경영노하우 제고요인에 차이가 있는 지 T-test 분석한 결과를 보면 3가지 요인 모두에서 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 3가지 요인들 중 서비스차별화 성과가 상대적으로 더 높은 평균값을 보이고 있다. 각 요인별로 평균값을 비교해 보면 서비스 차별화 성과, 비용절감 및 시장개발 성과, 경영노하우 제고 성과 등 3가지 성과 모두에 있어서 운영관련업무 종사자들이 영업관련업무 종사자들 보다 더 높은 성과로 응답하였다.

셋째, 연간 컨테이너 처리 실적별로 서비스 차별화, 비용절감 및 시장

Collection

개발, 그리고 경영노하우 제고요인에 차이가 있는 지 T-test 분석한 결과를 보면 3가지 요인 모두에서 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 3 가지 요인 들 중 서비스차별화 성과가 상대적으로 더 높은 평균값을 보이고 있다. 각 요인별로 평균값을 비교해 보면 서비스 차별화 성과는 100만 TEU 이하 처리실적이 있는 선사들이 더 높은 평균을 보이고 있고, 비용절감 및 시장개발 성과는 100만 TEU 이하와 이상의 그룹이 3.41로 동일한 평균을 보이고 있고, 경영노하우 제고 성과는 100만 TEU 이상의 그룹에서 더 높은 평균을 보이고 있다.

마지막으로 소속 얼라이언스별로 서비스 차별화, 비용절감 및 시장개발, 그리고 경영노하우 제고요인에 차이가 있는 지 분산분석 한 결과를 보면 3가지 요인 모두에서 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 3 가지 요인 들 중 서비스차별화 성과가 상대적으로 약간 높은 평균값을 보이고 있다. 각 요인별로 평균값을 비교해 보면 서비스 차별화 성과는 2M이 3.36, O3가 3.31, CKYHEE가 3.46, G6가 3.61로 나타나 G6가 상대적으로 가장 높은 평균값을 보이고 있고, O3가 3.31로 가장 낮은 평균값을 보이고 있다. 비용절감 및 시장개발 성과는 2M이 3.40, O3가 3.34, CKYHEE가 3.38, G6가 3.48로 나타나 4개 얼라이언스 간에 평균값의 차이가 거의 없음을 알 수 있다. 경영노하우 제고 성과는 CKYHEE가 3.32로 제일 높고 2M이 2.95로 제일 낮은 평균값을 보이고 있다. 따라서 소속 얼라이언스별로 해운 글로벌 얼라이언스 성과를 비교해 보면 서비스 차별화를 가장 높은 성과로 인식하고 있음을 알 수 있다. 그러나 소속 얼라이언스 간에 성과 차이는 통계적으로 유의한 차이를 찾아 볼 수 없었다.

Collection

제5절 해운 글로벌 얼라이언스 체결 만족도에 관한 분석

해운 글로벌 얼라이언스 체결만족도에 관한 5점 척도로 구성된 설문조사 결과의 평균값은 <표 IV-10>에서 보는 바와 같다.

<표 IV-10> 해운 글로벌 얼라이언스 체결만족도 척도의 평균값

항목	평균	표준편차
1. 원만한 업무관계	3.47	0.80
2. 얼라이언스 유지 예상	3.07	0.81
3. 얼라이언스 내 선사에 대한 신뢰 상승	3.16	0.77
4. 경영 노하우 증대	3.43	0.76
5. 글로벌 네트워크 확충 증대	3.38	0.75
6. 투자비용 분담 효과	3.24	0.83
7. 운항비 절감	2.92	0.83
8. 선복의 공동이용	3.46	0.80
9. 규모의 경제효과 달성	3.28	0.86
10. 기존 수송능력의 향상	3.51	0.77
11. 선적의 정시성(서비스. 향상)	2.94	0.84
12. 항만시설 및 설비 공동 이용	3.56	0.69
13. 서비스 PORT 증가	3.86	0.64
14. 서비스 빈도 증가	3.58	0.71
15. 시장 점유율 증대	3.23	0.76
16. 화물 집하망 확대	3.61	0.81
17. 운임 협상력 증대	3.66	0.71
18. 이익과 위험 공유	3.74	0.63
19. 신규시장 개척 및 신속한 진입	4.05	0.60
20. 매출 증대	3.74	0.75

<표 IV-10>에서 보는 바와 같이 해운 글로벌 얼라이언스 체결 만족도에 관한 20개의 항목에 관한 평균값을 살펴보면 신규시장 개척 및 신속한 진입이 4.05, 서비스 PORT 증가가 3.86, 이익과 위험 공유가 3.74, 매출 증대가 3.74, 운임 협상력 증대가 3. 66으로 나타나 신규시장 개척 및 신속한 진입을 제외하고는 4.0이하의 평균값을 보이고 있어 해운 글로벌 얼라이언스 체결 만족도는 그다지 높다고 할 수 없다. 그 뒤로 화물 집하망 확대, 서비스 빈도 증가, 항만시설 및 설비 공동 이용, 기존

Collection

수송능력의 향상, 원만한 업무관계, 선복의 공동이용, 경영 노하우 증대, 글로벌 네트워크 확충 증대, 규모의 경제효과 달성, 투자비용 분담 효과, 시장 점유율 증대, 얼라이언스 내 선사에 대한 신뢰 상승, 얼라이언스 유지 예상, 선적의 정시성(서비스 향상), 운항비 절감순으로 나타났다. 특히 운항비 절감, 선적의 정시성(서비스 향상) 등의 항목은 2.92, 2.94로 3.0이하의 평균값을 보이고 있어서 이들 요인의 만족이 다른 항목들에 비해서 상대적으로 낮은 만족도를 보이고 있다.

본 연구에서는 해운 글로벌 얼라이언스 체결만족도에 대해서 좀 더 자세하게 분석해 보기 위하여 응답자의 근무기간, 주요업무, 연간 컨테이너 처리실적, 소속 얼라이언스별로 차이가 있는 지를 검증하였다.

<표 Ⅳ-11> 해운 글로벌 얼라이언스 체결만족도에 대한 평균 분석

	유형	서비스품질 및 신뢰도 향상			이익확대 및 위험공유			비용절감 및 규모의 경제		
		평균 (표준편차)	t값	p값	평균 (표준편차)	t값	p값	평균 (표준편차)	t값	p값
근무기간	10년이하 (52)	3.52 (.606)	2.062	**.042****	3.57 (.638)	1.010	.315	3.81 (.562)	.349	.728
	10년이상 (45)	3.27 (.577)			3.44 (.694)			3.77 (.549)		
주요업무	운영관련 업무(44)	3.43 (.599)	.408	.684	3.57 (.637)	.831	.408	3.76 (.612)	-.508	.613
	영업관련 업무(53)	3.38 (.611)			3.46 (.689)			3.82 (.506)		
연간 컨테이너 처리 실적	100만TEU 이하(38)	3.45 (.410)	.859	.511	3.64 (.473)	1.583	.117	3.76 (.493)	-.517	.606
	100만TEU 이상(57)	3.39 (.698)			3.44 (.759)			3.82 (.597)		
소속 얼라이언스	2M(15)	3.40 (.937)	F값 2.334	**.079***	3.39 (.862)	F값 2.602	**.057***	3.83 (.724)	F값 1.262	.292
	O3(31)	3.18 (.613)			3.31 (.774)			3.82 (.529)		
	CKYHE(19)	3.51 (.450)			3.52 (.513)			3.57 (.559)		
	G6(32)	3.56 (.405)			3.75 (.440)			3.87 (.469)		

* : p < 0.1, ** : p < 0.05

Collection

<표 Ⅳ-11>에서 보는 바와 같이 응답자의 근무기간은 10년 이하와 10년 이상으로 2 집단으로 나누어 T-test를 실시하였다. 주요업무는 운영관련업무와 영업관련업무로 나누고, 연간 컨테이너 처리실적도 100만 TEU 이상과 이하로 나누어 T-test를 실시하였다. 소속 얼라이언스는 2M, O3, CKYHE, G6 등 4개 집단으로 구분하여 ANOVA 분산분석을 실시하였다. 체결 만족도는 앞서 타당성 분석에서 탐색적 요인분석을 통하여 서비스품질 및 신뢰도 향상, 이익확대 및 위험공유, 비용절감 및 규모의 경제 등으로 분류한 3가지 요인 별로 차이분석을 실시하였다.

<표 Ⅳ-11>에서 보는 바와 같이 해운 글로벌 얼라이언스 체결만족도(서비스품질 및 신뢰도 향상, 이익확대 및 위험공유, 비용절감 및 규모의 경제)에 관한 평균 분석을 한 결과는 다음과 같다.

첫째, 근무기간에 따라 서비스품질 및 신뢰도 향상, 이익확대 및 위험공유, 비용절감 및 규모의 경제 요인에 차이가 있는 지 T-test 분석한 결과를 보면 서비스품질 및 신뢰도 향상요인의 경우 t값이 2.062, $p<0.05$로 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 10년 이하의 근무자(3.52)가 10년 이상의 근무자(3.27) 보다 서비스품질 및 신뢰도 향상에 대해 만족도가 더 높음을 알 수 있다. 이익확대 및 위험공유와 비용절감 및 규모의 경제 요인은 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다.

둘째, 주요업무에 있어서도 서비스품질 및 신뢰도 향상, 이익확대 및 위험공유, 비용절감 및 규모의 경제 요인에 차이가 있는 지 T-test 분석한 결과를 보면 3가지 요인 모두에서 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 서비스품질 및 신뢰도 향상과 이익확대 및 위험공유 만족도는 운영관련업무 종사자들의 만족도가 좀 더 높게 나타났으며, 비용절감 및 규모의 경제 만족도에 대해서는 영업관련업무 종사자들의 만족도가 좀 더 높은 것으로 나타났다.

셋째, 연간 컨테이너 처리 실적별로 비스품질 및 신뢰도 향상, 이익확대 및 위험공유, 비용절감 및 규모의 경제 요인에 차이가 있는 지 T-test 분석한 결과를 보면 3가지 요인 모두에서 통계적으로 유의한 결

Collection

과가 나타나지 않았다. 3 가지 요인 들 중 비용절감 및 규모의 경제가 다른 2 요인에 비해 상대적으로 더 높은 만족도를 나타내고 있다. 각 요인별로 평균값을 비교해 보면 서비스품질 및 신뢰도 만족도는 100만 TEU 이하와 이상이 3.45와 3.39로 거의 차이가 없으며, 이익확대 및 위험공유 만족도는 100TEU 이하가 3.64, 이상이 3.44로 약간의 차이를 보이고 있고, 비용절감 및 규모의 경제 만족도도 3.76과 3.82로 별 차이를 보이지 않고 있어 연간 컨테이너 처리 실적에 따라 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 있어 별 차이가 없음을 알 수 있다.

마지막으로 소속 얼라이언스별로 서비스품질 및 신뢰도 향상, 이익확대 및 위험공유, 비용절감 및 규모의 경제 요인에 차이가 있는 지 분산분석 한 결과를 보면 비용절감 및 규모의 경제 만족도를 제외한 2가지 요인이 소속 얼라이언스 별로 통계적으로 유의한 차이가 있음을 나타내고 있다. 먼저 서비스품질 및 신뢰도 향상에 대한 만족도는 소속 얼라이언스별로 F값이 2.334, $p<0.1$에서 통계적으로 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 4개 얼라이언스들 중 2M이 3.40, O3가 3.18, CKYHEE가 3.51 G6가 3.56으로 만족도의 차이가 있음을 알 수 있다. 이익확대 및 위험공유에 대한 만족도는 F값이 2.602, $p<0.1$에서 통계적으로 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 4개 얼라이언스들 중 2M이 3.39, O3가 3.31, CKYHEE가 3.52 G6가 3.75로 만족도의 차이가 있음을 알 수 있다.

Collection

제5장 결 론

제1절 연구 결과 요약 및 시사점

해운환경의 불확실성과 수급의 불균형에 따른 경쟁의 심화에 효과적으로 대응하기 위하여 정기선 해운기업들은 해운 글로벌 얼라이언스가 중요한 경영전략으로 추진하고 있음에 따라, 본 연구에서는 해운기업 구성원의 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 관한 연구를 통해 글로벌 정기선 선박회사의 성공적인 전략적 제휴 수립에 도움을 주고자 하는데 그 목적이 있다.

연구대상은 글로벌 컨테이너 정기선사에 종사하는 임직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 해당선사의 해운 글로벌 얼라이언스를 체결하게 된 배경, 해당선사의 해운 글로벌 얼라이언스를 통해 얻은 성과, 해당선사의 해운 글로벌 얼라이언스에 대한 만족도를 조사하였다.

해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경에 관하여는 치열한광고/판촉경쟁, 치열한 가격경쟁, 해운동맹 해체, 신규고객의 지속적인 발생, 선박 및 선대규모가 대형화, 선박 과잉 공급, 물류수요의 글로벌화에 대응, 신규고객들의 차별화된 요구, 경쟁우위를 보완하여 시너지 효과 창출, 선사간의 경쟁구도 재편 및 경쟁 심화순으로 집계되었다. 이는 글로벌 해운 시황의 악화, 전세계 경제불황, 선박의 과잉 공급, 해당선사간의 치열한 영업환경 상황이 요인이라 할수 있다.

해운 글로벌 얼라이언스 체결 성과에 관하여는 마케팅 능력의 향상, 서비스 품질의 향상, 운항 정시성 향상, 화물 집하망 확대, 신규 시장진입의 RISK 감소, 덤핑영업 감소, 서비스망 확대, 시장 점유율 상승, 경영노하우 획득 용이, 소속율 증가, 대외 경쟁력 증가, 전반적인 물류성과에 대해 고객만족도 향상, 매출 증가, 기업 선호도 증가, 항로별수익성증대, 운항비절감, 신규 물동량 창출 증가순으로 집계 되었다.

Collection

해운 글로벌 얼라이언스 체결 만족도에 관하여 신규시장 개척 및 신속한 진입, 서비스 PORT 증가, 이익과 위험 공유, 매출 증대, 운임 협상력 증대, 화물 집하망 확대, 서비스 빈도 증가, 항만시설 및 설비 공동이용, 기존 수송능력의 향상, 원만한 업무관계, 선복의 공동이용, 경영노하우 증대, 글로벌 네트워크 확충 증대, 규모의 경제효과 달성, 투자비용 분담 효과, 시장 점유율 증대, 얼라이언스 내 선사에 대한 신뢰 상승, 얼라이언스 유지 예상, 선적의 정시성(서비스) 향상, 운항비 절감순으로 집계되었다.

최근 컨테이너 정기선 해운환경을 고려하여 가장 필요하다고 생각되는 전략적 제휴유형의 우선순위는 공동운항(2.02), 글로벌제휴(2.30), 항로별 협의체(2.78), 선사 간 컨소시움(3.50), POOLING제도(4.39)순 이었다.

이는 불확실한 해운 환경에 대한 대응방안으로 각 항로에 취항하고 있는 선사들간의 보편적으로 운영되고 있는 공동운항, 글로벌제휴, 항로별 협의체등을 통한 긴밀한 협조가 필요함을 알 수 있다.

컨테이너 정기선사의 해운 글로벌 얼라이언스에 대한 인식 조사 설문에서 응답자들의 대부분이 해운 글로벌 얼라이언스가 지속 유지 될 것이며 더욱 활발하게 진행될 것이라고 응답하여 불확실한 해운환경속에서 정기선사들의 전략적 제휴 관심과 움직임은 더욱 활발 할 것으로 예상되며, 해운 글로벌 얼라이언스에 대해서 대체로 만족하고 있음을 알 수 있다.

글로벌 경쟁 환경에 놓인 컨테이너 정기선사에게 글로벌 얼라이언스를 통한 규모의 확대는 경쟁력 강화를 위한 필수 불가결한 선택이며, 규모의 경제 실현과 글로벌 네트워크 확장을 위해 반드시 실행해야 할 전략이다. 현재 컨테이너 정기선 해운시장의 얼라이언스는 개별 선사 대 선사에서 글로벌 얼라이언스와 같은 전략적 협업체간의 제휴로 확대되고 있으며, 특정 얼라이언스에 소속되지 않았던 정기선사들도 기존에 있는 얼라이언스에 참여하거나 신생 얼라이언스를 결성하고 있다. 앞으로 컨테이너 정기선 해운시장 내의 경쟁이 더욱 격화된다면 이러한 경쟁구도

Collection

가 시장구조를 재편하는 또 다른 변수로 작용할 것으로 예상된다.

글로벌 얼라이언스는 각 기업 간 공통된 목표를 공유하고 경영역량이 수반되어야 하기 때문에 성공적인 얼라이언스를 위해선 이에 대한 충분한 검토와 준비가 필요하며, 비용절감과 수익성 확보를 위해선 비용과 마케팅 측면을 고려하여 경영 전략을 수립해야 하며, 얼라이언스의 효과를 증대시키기 위해서는 제휴의 범위를 확대해야 할 것이다.

글로벌 얼라이언스의 기본 전제는 상호 협력이지만 보다 근본적인 목적은 얼라이언스 이외의 기업들과 효과적으로 경쟁하기 위하여 얼라이언스 기업들과 일시적으로 협조하는 것이라 할 수 있다. 글로벌 얼라이언스의 의의는 기업 자신의 핵심역량을 기초로 경쟁우위를 확보하는데 있으며, 핵심역량이 부족할 경우 이를 효과적으로 보완하는데 있다. 이러한 조직적 활동을 통하여 경쟁관계의 기업들과 우위를 점하는 것이 글로벌 얼라이언스의 핵심이라고 할 수 있다.

KOREA MARITIME AND OCEAN UNIVERSITY
한국해양대학교
1945

Collection

제2절 연구의 한계점 및 향후 연구 과제

본 연구에서는 한계점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 표본을 선정함에 있어 국내에 소재하는 국적·외국적 컨테이너 정기선사를 대상으로 하였으나 외국적 선사의 전략적 제휴 업무가 본사에서 수행됨에 따라 대부분 지사 및 사무소인 국내소재의 외국적 선사의 의견만을 반영하였다.

둘째, 설문조사기간이 2주밖에 되지 않아, 총 응답된 표본의 수가 100개에 불과하여 컨테이너 정기선사의 전체적인 제휴 인식을 반영하지 못하였다.

셋째, 설문조사 대상 업무중에 전략/기획 관련 업무 담당자와 설문 조사 대상 직위에 부장/임원급 담당자가 많지 않아 다양한 업무 담당자와 직위에 있는 분들의 의견을 반영하지 못하였다.

넷째, 본 연구에서는 기존 선행연구를 바탕으로 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경에 관한 분석 11가지 항목, 해운 글로벌 얼라이언스 체결 성과에 관한 분석 17가지 항목, 해운 글로벌 얼라이언스 체결 만족도에 관한 분석 20가지 항목을 바탕으로 해운 기업 구성원의 만족도를 측정하였는데, 이외에도 해운 글로벌 얼라이언스에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 표본과 자료조사의 한계로 인해 다양하게 측정해 내지 못하였다는 점이 연구의 한계점으로 남고 있다. 향후 진행될 연구에는 보다 다양하고 정밀한 자료 수집을 통해 다양한 요인들을 반영한 분석이 이루어져야 할 것이다.

Collection

참 고 문 헌

국내 문헌

고봉훈, “한중항로에서 컨테이너 정기선사간의 전략적 제휴방안에 관한 연구”, 한국외국어대학교 대학원 석사학위논문, 2007.

구근완, “국제물류서비스에서 전략적 제휴 성공요인에 관한 연구”, 전북대학교 대학원 박사학위논문, 2001

구대환, “온라인 기업의 전략적 제휴 형태별 제휴 만족도 분석”, 인하대학교 대학원 석사학위논문, 2008

권영철, 무한경쟁시대의 전략적 제휴, 김영사, 1994.

길광수, 정기선 해운론, KMI, 2004.

김광희, “컨테이너 정기선 해운기업의 전략적 제휴 원인에 관한 분석”, 한국해양대학교 대학원 석사 학위논문, 1998.

김광희, 길전무, “컨테이너 선사의 전략적 제휴 대상 선택 요인 : New World Alliance와 Grand Alliance의 사례를 중심으로”, 해운물류연구, 제38호, 2003, 8. pp.47-70.

김동열, “전략적 제휴에 부정적인 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 한국항만경제학회지, 제27집 제3호, 2011, pp.247-272.

김민수, “전략적 제휴와 사업성과와의 관계”, 부산대학교 대학원 석사 학위논문, 2004.

김용식,윤수걸, ‘전략적 제휴의 성과 결정요인에 관한 고찰“, POSRI경영연구, 제4권 제2호, 2004, pp.116-139.

김이태, “전략적 제휴의 유형 선택에 관한 연구”, 청주대학교 대학원박사학위논문, 1995.

김주택, “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴유형과 성과에 관한 연구”, 중앙대학교 석사 학위 논문, 2012.

김철, “국제 전략적 제휴의 성과 영향 요인에 대한 단계적 접근에 관한

Collection

연구", 국제지역연구, 제10권 제3호, 2006, pp.199-220.
김태우,박근식, "정기선사와 화주기업간 파트너십 형성요인에 관한 연구", 한국물류학회지 제17권 제1호, 2007. 3. pp.5-31.
김태원, "컨테이너의 총 비용 분석을 통한 노선별 최적선형 도출," 한국해양대학교 석사학위논문. 2005.
김현주, "관광호텔의 전략적 제휴 동기 및 요인이 만족과 BSC 성과에 미치는 영향", 동아대학교 대학원 박사학위논문, 2007.
김현중, "컨테이너 정기선사의 전략적 제휴요인과 유형에 관한 연구", 중앙대학교 석사 학위 논문, 2013.
김홍렬, "전략적 제휴의 동기, 파트너 선정기준이 성과인식에 미치는영향 연구", 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2006.
김홍렬.이태희.윤설민, "국제이벤트기업의 전략적 제휴동기가 성과인 식에 미치는 영향관계 연구", 관광연구저널, 제20권 제3호, 2006, pp.25-37.
노동욱, "전략적 제휴를 통한 국적선사의 경쟁력 제고방안에 관한 연구", 서강대학교 대학원 석사학위논문, 1997.
노윤진, "컨테이너 정기선사의 전략적제휴 성과측정에 관한 연구", 중앙대학교 대학원 석사학위논문, 2000.
대한서울상공회의소(편), "전략적 제휴의 실태와 활용방안", 대한서울상공회의소, 1997.
류동근, "해운기업의 경영전략과 전략적 제휴의 역할에 관한 연구", 한국항해학회지, 제24권 제3호, 한국항해학회, 2000.6, pp.177-193.
류동근.장영준.조삼현, "정기선해운의 성공적인 제휴관리에 관한 실증연구", 한국항해항만학회지, 제26권 제4호, 한국항해항만학회, 2002, pp.391-398.
박영태, "정기선사의 전략적 제휴 및 M&A와 글로벌 경영", 해양한국,한국해사문제연구소, 2002, pp.98-115.
박영태, 물류학개론, 학문사, 2005.

dCollection

박의범.김치호, “전략적 제휴 결정요인에 관한 연구”, 국제경영리뷰,제7권 제2호, 2003, pp.37-56.
방희석, 국제운송론, 박영사, 2013
방희석, 국제운송론, 박영사, 2005.
방희석, 김태우, “화주기업과 제3자 물류기업간 파트너쉽 형성요인에 관한 연구”, 한국물류학회지 제15권 제1호, 2005.3, pp.141-164.
방희석,송용석, “초대형 중심항만 개발전략 -총비용 분석 중심-.”, 한국해양대학교 대학원 박사학위 논문.2005.
백종실, “컨테이너선사와 항공사의 전략적 제휴에 관한 연구”, 한국해운학회지, 제26호, 1998, pp.73-107.
백종실, “컨테이너선사의 전략적 제휴에 관한 연구”, 경영컨설팅연구, 제7권 제1호, 2007, pp.107-128.
백형엽, “한국기업의 국제전략제휴 성과 결정요인에 관한 실증적연구”, 전남대학교 대학원 박사학위논문, 2002.
성남길, “전략적 제휴를통한 통관업체의 경쟁력강화 방안에 관한 실증연구”, 건국대학교 대학원 박사학위논문, 2009.
송달용, “정기선사의 전략적제휴 성과에 관한 연구 : 미주·구주 수출항로를 중심으로”, 고려대학교 대학원 석사학위논문, 1996.
송지준, 논문작성에 필요한 SPSS / AMOS 통계분석방법, 21세기사, 2011.
송채헌.송선옥, “컨테이너 정기선사의 전략적 제휴 결정요인과 유형선택간의 관계분석”, 물류학회지, 제17권, 제2호, 2007, pp.107-135.
쉬핑데일리, 2013. 1.02 ~ 2015. 11.26 daily news/report 참조.
유한우, 한국의 산업화전략, 학문사, 2003.
이금기, “기업특유우위와 글로벌 전략적 제휴형태의 선택”, 서강대학교 대학원 석사학위논문, 2006.
이승만, “기업간 전략적 제휴가 기업가치에 미치는 영향”, 한양대학교 대학원 석사학위논문, 2011.

Collection

이은규, “국제 전략적 제휴가 기업가치에 미치는 영향에 관한연구”, 부산대학교 대학원 박사학위논문, 2005.

이영훈, “글로벌 얼라이언스 전략을 통한 해운 기업의 경쟁력 제고 방안에 대한 연구”, 한국해양대학교 석사 학위 논문,2014.

이지미, “전략적 제휴가 기업성과에 미치는 영향”, 서강대학교 대학원석사학위논문, 2006.

이진경, “하이엔드 마케팅 전략이 고객 만족에 미치는 영향에 대한 연구”, 인하대학교 석사 학위 논문, 2007.

이항길, “조선해양기자재 정보센터 설립을 위한 주요성공요인 도출에 관한 연구“, 해양대학교 석사 학위 논문, 2014.

임인범, “컨테이너 정기선사간 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 실증연구”, 한국해양대학교 대학원 석사학위논문, 2003.

임종관·최충희·전형진·한광석·고병욱·김은수, “해운업 주요 변동요인의 최근 동향과 대응방안.” 한국해양수산개발원, 2008.10, pp.40

임종섭, “정기선사의 기업연합 유형선택에 관한연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2003.

장세진, “인터넷 산업에서의 전략적 제휴가 최초상장으로 측정한 벤처들의 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증분석”, 한국경영학회, 경영학연구 제31권 제3호, 2002, pp.603-618.

장준호, “관광기업간 ERP 시스템 통합이 전략적 제휴 성과에 미치는영향”, 동아대학교 대학원 박사학위논문, 2006.

정형석, 해상운송론, 텍스트북스, 2013.

전순환, 국제운송물류론, 한올출판사, 2004.

전정태, “ 정기선사의 환경 변화 인식과 대응방안 연구”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문, 2012.

전용욱.여경철, “전략적 제휴의 유형과 사업성과에 관한연구”, 국제경영학회, 제13권 제2호, 2002. pp.259-287.

정승연, “병원 유형별 치아교정환자의 병원 선택요인 및 만족도 비교”, 고려대학교 대학원 대학원 석사학위논문, 2005.

Collection

정원섭, “정기해운선사 선정요인에 관한 연구”, 한국해양대학교 대학원석사학위논문, 2009.
정영석, 해상운송론, 텍스트북스, 2013.
조용국, “항공사의 전략적 제휴 인식이 경영전략 및 기업성과에 미치는 영향”, 동북아관광연구, 제5권 제2호, 2009. pp.135-153.
차애영, “전략적 제휴에서 협력과 기회주의의 선행요인과 결과요인”, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 2010.
최중희, “정기선해운의 전략적 제휴와 대형선사의 M&A”, 해양한국, 한국해사문제연구소, 1998, pp.34-45.
최하, “한중 기업간 전략적 제휴의 유형과 성과”, 한양대학교 대학원석사학위논문, 2007.
현대상선 홈페이지 www.hmm21.com 참조.
홍유수, “전략적 제휴와 기술혁신의 국제화”, 대외경제정책연구원, 1994.
한국해양수산개발원, “해양수산통계”, 월간해양수산, 2013.

국외 문헌

Alix, Y., Slack, B., & Comtois, C, “Alliance or acquisition? Strategies for growth in the container shipping industry,”: the case of CP Ships. *Journal of Transport Geography,* 7, 1999, pp.203-208.
Alphaliner Weekly Newsletter, 2014. Volume 2014 issue 8. pp.1-3.
Anderson, J.C., & Narus, J.A, “A model of distributior firm and manufacturer firm working partnerships,” *Journal of Marketing*, 54 January, 1990, pp.42-58.
Badaracco, J, The knowledge link : “How firms compete through strategic alliances. Cambrige MA,” : Havard Business School Press, 1991.
Bergantino, A. S. & Veenstra, A. W, “Interconnection and

Collection

co-ordination, : an application of network theory to liner shipping“ *International Journal of Maritime Economics,* Vol.4, 2002, pp.231-248.

Bowersox, DJ, “Integrated Supply Chain Management :A Strategic Imperative, Annual Conference Proceedings, Chicago, Illinois,” : *Council of Logistics Management*, 1997, pp.181-189.

Clarkson Research Services Limited 2013.

Contrsctor, F. J., & P. Lorange, “Why Should Firms Cooperate?, Cooperative Strategies in international Business,“ Lexington Books, 1998.

Cullinane, K. and Khanna, M, “Economies of Scale in Large Containerships : Optimal Size and Geographical Implications,” *Journal of Transport Economies and Policy,* Vol. 33, Issue. 2, 1999. pp.185-208.

Drewry Shipping Consultants, The Drewry Container Market Quarterly, Vol. 7, March., 2013.

Dussauge, P., & B. Garrette, “Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence From The Global Aerospace Industry,” *Journal Of Intrenational Business Studies*, 1995, pp.505-530.

ELAA, *the Dos and DON'Ts of Post-Conference Life*, 9.8,2008.

Fagerholt, K, “Designing Optimal Routes in a Liner Shipping Problem,” *Maritime Policy and Management*, Vol.31, 2010, pp. 259-268.

HMM Market Briefing Weekly, 2014. 2. 24. Volume 8 & 2014. 3. 14. Volume 11.

Hagedoorn, J, “Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences,” *Strategic Management Journal,* Vol.14, 1993,

Collection

pp.371-385.

Jakki J.Mohr, "Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. In" : *Strategic Management Journal,* Vol.15, Feb, 1994, pp.135-152.

John O'Shanghnessy, "Competitive Marketing, A Strategic Approach," 1995.

Kangter, R. M, "Collaborative advantage : The art of alliances", *Harvard Business Review*, Vol.72, No.4, 1994, pp.96-108.

Lorange, E.P., & J. Ross, "Strategic Alliances- Formation, Implementation and Evolution", Blackwell Publishers, Cambridge, 1992.

Lyncy, R. P, "Building Alliances to Penetrate European Markets," *The Journal of Business Strategy*, Vol. 11, Issue. 2, 1990, pp.4-8.

Mark H. Kadar, "The future of global strategic alliances", Containerization International, April, 1996.

Moewry, D. C.(1988), "Collaborative Ventures between U.S. and Foreign Manufacturing Firms," *Research Policy,* Vol.18, Issue 1, February 1989, pp.19-32.

Ohmae, K, "The Global Logic of Strategic Alliance," *Harvard Business Review,* Vol.67, No.2, 1989, pp.93-114.

Perlmutter, H. V., & heenam, D. A, "Cooperate to Compete Globally," *Harvard Business Review*, March-April, 1986.

Photis M. Panayides, "Strategic Alliances in container liner shipping," *Research in Transportation Economics*, Vol.32, Issue. 1, 2011, pp.25-38.

Porter, M. E., & M. B. Fuller, "Coalitions and Global Strategy, in Competition in Global industries," Boston : Harvard Business

Collection

School Press, 1986.

Ring, Peter Smith and Andrew H, Van De Ven," Developmental Processes of Cooperative international Relationship," *Academy of Management Review*, Vol.19, No.1, 1996.

Ronald H. Coarse, "The nature of the firm," Economic, Vol.4, 1973.

Slack, B., Comtois, C., & McCalla. R, "Strategic alliances in the container shipping industry : a global perspective," *Maritime Policy & Management*, Vol.29, No.1, 2002, pp.65-76.

Lynch, Robert Porter, " Building Alliance to Penetrate European Markets," *The Journal of Business Strategy*, March-April, 1990. pp.4-8.

Theo Notteboom and J. P. Rodrigue, "*Challenges in the Maritime-Land Interface: Maritime Freight and Logistics*", KRIHS Seminar, 2006.

Williamson, O. E, "market and hierarchies: Analysis and antitrust implications", New York : Free Press, 1975.

Yoshino, M. T., & U. S. Rangan. "Strategic Alliance : An Entre-preneurial Approach to Globalization," Boston: Harvard Business School Press, 1995.

Collection

설문지

해운기업 구성원의 해운 글로벌 얼라이언스 만족도에 관한 연구

안녕하십니까?

본 설문은 급변하는 해운환경의 변화에 따라 해운선사 간 해운 글로벌 얼라이언스의 중요성이 증대되는 상황에서 선사의 해운 글로벌 얼라이언스 체결 배경, 성과, 그리고 해운선사 구성원의 만족도를 알아보고자 조사하는 것입니다.

본 설문지는 익명으로 처리되며, 수집된 자료는 연구의 목적으로만 사용될 것임을 약속드립니다. 여러분들의 솔직하고 성의 있는 답변은 이 분야의 학문적, 실무적 발전에 큰 도움이 될 것입니다. 바쁘신 와중에 설문조사에 협조하여 주신데 진심으로 감사드리며 귀하의 건강과 가정의 행복을 기원합니다. 감사합니다.

2015년 11월

■연 구 자: 박 진 영 (한국해양대학교 해양금융물류대학원
항만물류학과 석사과정)
■전화번호: 051-410-4384(연구실)
010-8529-7945(연구자)
■전자우편: ionman116@nate.com
■지도교수: 한국해양대학교 해운경영학부 장 명 희

Collection

Ⅰ. 다음의 각 문항은 인구통계적 분석을 위한 개인적인 사항에 관한 질문입니다. (해당하는 곳에 체크(√)해 주십시오.)

1. 귀하의 성별은?
① 여자 ② 남자

2 귀하의 연령은?
① 20~30세 미만 ② 30~40세 미만 ③ 40~50세 미만 ④ 50세 이상

3.귀하의 회사내 직위는?
①사원/계장급 ②대리급 ③과장/차장급 ④부장급 ⑤임원급

4. 귀하가 컨테이너 정기선사에 근무한 기간은?
① 3년 미만 ② 3년 이상 5년미만 ③ 5년 이상 9년 미만 ④ 10년 이상

5. 귀하의 주요 업무는?
① 전략/기획 관련 ② 운항관련 ③ 영업관련 ④장비관련 ⑤기타업무

6. 근무하시는 선사의 국적은?
① 국적 정기 선사 ② 외국적 정기 선사

7. 귀사의 연간 컨테이너 처리 실적은 얼마입니까?
① 200,000 TEU 미만
② 200,000 TEU 이상 500,000 TEU 미만
③ 500,000 TEU 이상 700,000 TEU 미만
④ 700,000 TEU 이상 1,000,000 TEU 미만
⑤ 1,000,000 TEU 이상

8. 귀사에서 운영하고 있는 항로를 모두 체크해 주시기 바랍니다.
① 유럽/지중해( ) ② 중동/호주( ) ③ 동남아( ) ④ 한중( )
⑤ 한일( ) ⑥ 미주/남미( ) ⑦기타( )

KOREA MARITIME AND OCEAN UNIVERSITY 1945 한국해양대학교
dCollection

9. 최근 컨테이너 정기선 해운환경을 고려하여 가장 필요하다고 생각되는 전략적 제휴유형에 따라 우선순위를 선택하여 주십시오.

유형	우선순위
글로벌제휴	
공동운항(선복임대차포함)	
항로별협의체(운임안전화협정등)	
POOLING 제도	
선사 간 컨소시움	

10. 귀사는 타기업과의 전략적제휴(해운 글로벌 얼라이언스)를 맺은 경험이 있습니까?

① 예 ② 아니오

11. 귀사는 주로 어느 선박회사를 이용하는 지 기술해 주십시오.

( )

12. 귀사가 속한 얼라이언스는?

① 2M ② O3 ③ CKYHE ④ G6

13. 정기선사간 전략적 제휴가 더욱 활발하게 진행될 것으로 생각하십니까?

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다

14. 선사간 전략적 제휴가 계속 유지되어야 한다고 생각하십니까?

①예 ②아니오

15. 귀하(귀사)는 정기선사간 전략적 제휴에 대해 전반적으로 만족하십니까?

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다

KOREA MARITIME AND OCEAN UNIVERSITY 1945 한국해양대학교
Collection

Ⅱ. 다음의 질문들은 귀하께서 소속된 해운 글로벌 얼라이언스에 관한 질문입니다. (아래의 질문에 귀하가 동의하는 곳에 체크(√)하여 주십시오.)

1. 귀사가 해운 글로벌 얼라이언스를 체결하게 된 배경에 관한 설문

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 해운동맹 해체					
2. 선사간의 경쟁구도 재편 및 경쟁 심화					
3. 선박 및 선대규모가 대형화					
4. 선박 과잉 공급					
5. 치열한 가격경쟁					
6. 치열한 광고/판촉 경쟁					
7. 변화하는 고객의 선호도					
8. 신규고객의 지속적인 발생					
9. 신규고객들의 차별화된 요구					
10. 물류수요의 글로벌화에 대응					
11. 경쟁우위를 보완하여 시너지 효과 창출					

2. 귀사가 해운 글로벌 얼라이언스를 통해 얻은 성과에 관한 설문

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 전반적인 물류 성과에 대해 고객 만족도 향상					
2. 서비스 품질의 향상					
3. 마케팅 능력의 향상					
4. 운항 정시성 향상					
5. 서비스망 확대					
6. 운항비 절감					
7. 항로별 수익성 증대					
8. 신규 물동량 창출 증가					
9. 매출 증가					
10. 시장 점유율 상승					
11. 화물 집하망 확대					
12. 소속율 증가					
13. 경영노하우 획득 용이					
14. 대외 경쟁력 증가					
15. 기업 선호도 증가					
16. 신규 시장진입의 RISK 감소					
17. 덤핑영업 감소					

KOREA MARITIME AND OCEAN UNIVERSITY 한국해양대학교
Collection

3. 귀사가 속한 해운 글로벌 얼라이언스에 대한 만족도에 관한 설문

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 전반적으로 우리선사가 속해 있는 해운 글로벌 얼라이언스에서 업무관계가 원만하게 이루어졌다.					
2. 우리선사는 현재 속해 있는 해운 글로벌 얼라이언스를 계속 유지해 갈 것이다.					
3. 우리선사가 속해 있는 해운 글로벌 얼라이언스내 선사에 대한 신뢰가 높아졌다.					
4. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 경영노하우가 증대되었다.					
5. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 글로벌 네트워크 확충이 증대되었다.					
6. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 제휴시 투자비용 분담의 효과를 거두었다.					
7. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 운항비가 절감되었다.					
8. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 선복의 공동이용이 가능하게 되었다.					
9. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 규모의 경제효과를 달성하게 되었다.					
10. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 기존 수송능력이 향상되었다.					
11. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 선적 정시성(서비스)이 향상되었다.					
12. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 항만시설 및 설비를 공동으로 이용하게 되었다.					
13. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 서비스 PORT가 증가하였다.					
14. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 서비스 빈도가 증가되었다.					
15. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 시장 점유율을 증대하였다.					
16. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 화물 집하망이 확대되었다.					
17. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 운임 협상력이 증대되었다.					
18. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 이익과 위험을 공유하게 되었다.					
19. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 신규 시장 개척 및 신속한 진입이 쉬워졌다.					
20. 우리선사는 글로벌 얼라이언스를 통해 매출이 증대되었다.					

- 대단히 감사합니다. -

Collection