

해운업에 있어서 전략적 제휴에 관한 연구*

김 재 일**

《目 次》

I. 서 론	IV. 사례 연구
II. 해운업 환경의 변화와 전략적 제휴의 의의	1. 해운업에 있어서 제휴의 유형
1. 해운업 환경의 변화	2. 전략적 제휴의 형성과 유지 :
2. 해운업에 있어서 전략적 제휴 의 의의	컨테이너 정기선 컨소시움의 변화
III. 전략적 제휴의 이론적 배경	3. 각 제휴의 특징, 강도 및 성과 분석
1. 전략적 제휴의 특징 및 유형	V. 토의 및 결론
2. 전략적 제휴의 형성과 유지	

I. 서 론

글로벌화의 진전으로 기업의 시장과 자재 조달이 과거의 제한된 지역을 대상으로 하던 것에서 탈피하여 전세계를 대상으로 하게 됨에 따라 기업의 물류 활동에 있어서 국가와 국가 간의 물자의 흐름을 대상으로 하는 국제 물류의 비중이 높아지게 되게 되었다. 예를 들어 국제 물류의 총 비용은 2,000년까지 전세계 총 GNP의 16%, 금액으로는 2조불에 달할 것으로 추산되고 있다 (Goldsborough and Anderson, 1994). 그런데, 국제 물류는 여러 가지 측면에서 국내 물류와 다르며 그 수행에 있어서 복잡성과 어려움이 많다고 할 수 있다. 예를 들어 한 조사에 따르면 (Wood, et al., 1995) 국제 물류의 경우 제품 판매가에서 차지하는 물류비 비중이 25-35%로서 국내 물류의 8-10%에 비하면 3배 이상의 비용이 물류비에 지출된다고 한다. 또한 국내 물류에서 트럭과 철도가 주 운송수단으로 사용됨에 반하여 국제 물류에서는 선박과 항공이 주 운송 수단으로 활용된다. 그런데 항공의 경우 운송량에 있어서는 총 물동량의 2% 정도를 수송하는 데에 그치고 있으며 선박이 대부분의 국제 화물을 수송

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 부교수

하고 있다. 특히 가액의 측면에서는 컨테이너 선이 전체 화물 가액의 80%를 담당하고 있다. 본 연구는 국제 물류에 있어서 해운 특히 컨테이너 선을 이용한 정기선이 차지하는 중요성에 입각하여 주로 정기선 영업을 하는 선박회사 간의 전략적 제휴를 다루고자 한다.

그런데 정기선 영업에 있어서는 최근 세계 경제에 있어서 우리 나라를 비롯하여 중국, 대만, 일본 등 동북 아시아 국가가 차지하는 비중이 높아지고 이들 국가들과의 교역량이 증가함에 따라 이 지역에 대한 수출입 화물의 운송을 주로 담당하는 해운업체들의 역할이 커지고 있다. 우리 나라에서도 3 대 해운회사인 조양 상선, 한진 해운, 현대 상선 중 한진 해운과 현대 상선은 선복량이라던가 매출액 측면에 있어서 세계적 규모의 해운 회사들이다. 예를 들어, 1995년 실적을 보면 (Damas, 1996) 컨테이너 선의 경우만 보더라도 매출액에 있어서 한진이 24억 7천만불, 현대가 21억 5백만 불로서 각각 6위와 8위에 올라 있다. 또, 총이익에 있어서는 전세계적으로 현대가 14위, 한진이 16위로 각각 1억 5천 3백만 불과 1억 4천 6백만 불의 영업 수익을 올린 것으로 나타나 있다. 이렇게 볼 때에 우리나라 해운업은 적어도 규모면에서는 가히 세계적 수준에 올라 있다고 할 수 있다.

그러나, 최근 들어 동북아를 비롯한 대부분의 아시아 국가들의 경제가 침체되고 이에 따라 이 지역의 무역량의 성장률이 정체되고 수출과 수입의 불균형을 초래하게 됨에 따라 주로 태평양 항로에 치중하던 선사들의 어려움이 가중되고 있다. 따라서 우리나라의 해운 회사들도 과거 성장 지향적 전략의 추구에서 벗어나 이제는 전체 시스템의 효율성 제고에 보다 초점을 맞추어야 할 단계에 이르렀다고 할 수 있다. 이를 위해 각 선사들은 항만에서의 전용 부두의 확보, 내륙 터미널의 정비, 항만과 터미널을 연결하는 연계 수송망의 확립, 정보화 등을 추진하고 있다. 또한 하주들의 신속하고 빈번한 수송 욕구에 부응하고 투자의 효율성을 기하기 위하여 과거 어느 때보다 선사들간의 전략적 제휴가 활발하게 이루어지고 있다. 즉, 주로 중소형 규모의 선사들이 활용하던 전략적 제휴가 이제는 선사의 규모에 불구하고 광범위하게 활용되게 되었다.

본 연구는 먼저 환경 변화에 따라 해운업의 전략적 제휴가 부각되는 이유를 살펴봄으로써 해운업에 있어서 전략적 제휴가 갖는 의의를 찾고자 한다. 그리고, 해운업에 있어서 전략적 제휴의 유형과 특징을 토의하게 된다. 또한, 기업이 전략적 제휴를 추진하게 되는 동기, 일단 형성된 전략적 제휴의 계속적 유지에 영향을 미치는 요인들을 과거 문헌의 검토를 통하여 정리하고 제휴의 성공적 운영을 위한 방안을 논의하게 된다. 그리고, 이러한 이론적 틀 하에서 현재 운용되고 있는 컨테이너 선을 중심으로 하는 정기선 부문에서의 선사들간의 전략적 제휴에 관한 사례 연구를 통하여 각 제휴를 평가하게 된다. 마지막으로 분석 결과가 해운업의 전략적 제휴에 주는 시사점을 제시하고자 한다.

II. 해운업 환경의 변화와 전략적 제휴의 의의

1. 해운업 환경의 변화

한국의 해운업을 둘러 싸고 있는 환경은 원화의 약세와 기업의 투자 의욕 감퇴로 인해 최근 들어 급격히 변화하고 있다.

첫째, 아시아 국가들의 경제난으로 인해 수요가 둔화되고 이로 말미암아 경쟁이 심화된 것을 들 수 있다. 이는 선사들로 하여금 선박 운용에 있어서 효율성을 제고해야 될 필요성을 높이며 전략적 제휴의 필요성에 대한 인식을 높이고 있다.

둘째, 화물의 운송량 자체가 감소하였을 뿐 아니라, 금년 들어 한국의 수출 물량과 수입 화물 간의 불균형이 심화되어 수출 컨테이너의 대부분이 회송되지 않음으로 인해 컨테이너의 수급상의 문제가 발생하고 있으며 회송된다 해도 空 컨테이너로 회송되고 있다. 선박회사가 당면하고 있는 여러가지 문제점 중에서, 空 컨테이너의 회수와 관련하여서는 묘안이 없는 상태로서 연간 空 컨테이너의 회수에 35억불의 비용이 발생하고 있는 것으로 추계되고 있다. 지금까지 컨테이너 풀(pool)制가 거론되어 왔고, 무상표 컨테이너 (gray box) 등의 아이디어가 제시되어 왔지만 아직까지 실현되지 못하고 있는 상황이다. 그러나 선박회사간의 제휴가 활발해짐에 따라, 조만간 이 제도의 본격적 활용이 예상된다. 예를 들어 현재 선사들 간의 글로벌 제휴가 대체로 선박과 터미널의 공동 이용에만 국한되고 있으나, 앞으로 컨테이너의 공동사용에까지 확대될 것으로 전망되고 있다.

셋째, 서비스 수준에 대한 고객의 요구가 점차로 높아지고 있다. 해운서비스 구매시 선택 기준에 관한 최근 연구들에 따르면, 하주들이 선사를 선택할 때에 점차로 가격 이외에, 정시 배달, 서비스질, 서류 작성, 수송시간, 화물의 파손 여부, 선사의 고객 지향성, 선사와의 제휴 관계의 가능성 등을 선택의 중요한 기준요인으로 고려하고 있는 것으로 나타났다. 이에 따라, 하주는 선사에 대한 서비스 성과측정에 따라 소수의 선별된 해운 회사와만 장기적인 거래관계를 형성해 나가는 추세로 있다. 예를 들어 미국의 코닥社는 선사 선택에 있어서 전자문서교환 시스템 (EDI)의 운용여부를 중요한 기준으로 삼고 있는데, 이는 EDI가 선사와의 직계약을 가능케 하기 때문이다. 이는 선사들로 하여금 과거 선박에 대한 투자에 치중하던 것을 정보화 등 다른 분야에 대한 투자를 중대할 것을 요구하고 있다. 이에 따라 선사들은 제한된 자금 능력을 유용하게 활용하기 위하여 선박의 잉여 공간을 타사와 교환해야 할 필요성이 대두되는 것이다.

넷째, 대형선박의 신규투입으로 인한 공급증가와 이로 인한 운임의 불안정을 들 수 있다. 전반적으로 보아 컨테이너 수송능력은 대형 컨테이너선의 신규 취항으로 인해 1995년과 96년에 각각 6% 정도 증가했으나, 무역량의 증가가 수송 능력의 증가에 미치지 못하고 있다. 일본郵船 (Nippon Yusen Kaisha: 이하 NYK)의 연구에 따르면, 화물량의 증가는 1990년 말까지 2%에 그칠 것으로 보고 있어 비관적으로 전망하고 있다. 특히 국내 경기는 IMF 등의 영향으로 인해 크게 위축되어 있기 때문에, 생존을 위한 선사간의 경쟁이 치열할 것으로 예상되는 동시에 선사들 간에 상호 공존을 위한 전략적 제휴의 범위도 보다 확대될 것으로 보인다.

다섯째, 하주기업의 무재고 생산 (Just-in-Time), 신속 대응 (Quick Response) 또는 연속적 재고 보충 시스템 (Continuous Replenishment System) 채택의 증가를 들 수 있다. 예를 들어, Cass Logistics의 예측에 의하면 JIT 화물은 1990년 총화물의 18%에서 2.000년에는 39%로 성장이 예상되고 있다. 즉, 기업의 JIT 실천으로 말미암아, 고객들은 선사에 대하여 더 잦은 횟수로 더 빠른 시간에 운송해 줄 것을 요구하고 있다. 예를 들어, 과거 6개월 분의 재고를 연 2회 수송하던 기업이 2주분 재고를 월 2회 수송하는 방식으로 전환하는 등의 변화를 보이고 있다. 이에 따라 선사는 항만과의 긴밀한 협조하에 고객요구에 대응할 필요가 생긴다. 한 예로 미국의 패스트 쉽 애틀란틱 (Fast Ship Atlantic Inc.)은 대서양을 3.5일에 횡단할 수 있는 770 foot급 컨테이너선 3척을 발주하여 하주의 소량 다빈도 수송에 대한 요구에 부응하고자 하고 있다. 즉, 선사는 수송시간의 단축, 운항횟수의 증편, 직항로의 개설 및 취항 항구의 다양화를 적극적으로 모색하게끔 요구받고 있으며, 이의 달성을 위해 선사는 타선사와의 제휴관계를 전략적으로 활용할 필요가 있다.

여섯째, 기업의 글로벌화와 글로벌 계약(global account)의 점증을 들 수 있다. 글로벌화와 더불어 하주 기업은 선사가 각 노선별로 서비스를 판매하기보다는 기업이 활동하는 전국가와 지역에 걸쳐서 서비스를 제공하는 글로벌 서비스 제공기업이기를 원한다. 반면에 선사의 경우는 항로에 따라 구분되어 있고, 이 항로는 컨퍼런스의 통제하에 있다. 본질적으로 컨퍼런스 가입선사는 글로벌 기업과의 글로벌 계약에는 적합하지 않은 위치에 있는 것이다. 이에 따라 미국의 시랜드 사같은 경우는, “글로벌 서비스 그룹”이라는 별도의 공식기구를 설치하여 제너럴 모터스 (GM), 듀폰 (Du Pont), 몬сан토 (Monsanto), 제너럴 일렉트릭 (GE), 코닥 (Kodak), 폴라로이드 (Polaroid) 같은 300개 이상의 글로벌 기업이나 수입상 천소시움의 요구에 부응하고자 하고 있다. 글로벌시대의 기업은 글로벌 계약을 원한다. 따라서 이러한 환경의 변화에 발맞추어 나갈 수 있는 기업만이 경쟁우위에 서게 될 것이다. 글로

별 제휴를 통하여 각 선사는 자사가 운용하는 선박이 기항하지 않는 항만에 대한 서비스를 고객에게 보다 정기적이고 신속하게 제공할 수 있게 된다.

2. 해운업에 있어서 전략적 제휴의 의의

과거 자본집약적 산업으로서 선박의 대형화, 채속화에 비중을 두었던 해운산업은 이제 환경의 변화에 따라 선사간의 제휴를 통한 경쟁우위의 달성을 중요한 전략적 과제로 인식하게 되었고 이는 해운업 전반에 걸쳐 큰 변화의 요인이 되고 있다. 미국의 경우 1985년 최초로 56건의 선박공유계약이 허용된 이래, 94년 143건으로 확대된 바 있다. 그 형태는 선박, 장비, 터미널의 공동사용 등으로 다양하였다. 제휴관계는 특히 화물량이 많은 유럽-아시아간, 태평양횡단노선에서 효과적이다. 과거 태평양횡단노선에서는 주로 두 개 선사간의 제휴가 일반적이었던 데에 비해, 유럽-아시아간 항로는 세 개 이상 선사간의 제휴가 빈번하였다. 제휴에 참가하는 선사가 많을 경우 이는 상이한 선사간의 활동 조정이라는 난제를 안게 된다. 대표적인 예로 운항횟수, 취항지역, 운용선박의 수 및 비용공유의 측면에서의 이점이 있었음에도 불구하고 독일의 하파 로이드 (Hapag-Lloyd), NYK, 미쓰이 상선 (이하 MOL)로 구성된 트리오 (Trio) 컨소시움과, 일본의 케이 라인 (K-Line), 홍콩의 오리엔트 해상 컨테이너선 (Orient Overseas Container Line: 이하 OOCL), 싱가폴의 네뷸러스 오리엔트 라인 (Neptune Orient Line: 이하 NOL)으로 구성된 에이스 컨소시움 (ACE grouping)의 와해를 들 수 있다.

그러나, 이러한 제한된 형태의 제휴는 95년 들어서 급격하게 변화하게 된다. 과거 선박의 임여공간을 대여하던 형식의 소규모 제휴에서 벗어나 해상서비스 뿐만 아니라 육상서비스까지 제휴의 형태는 급격히 확대되고 있으며, 제휴의 범위도 국지적인 영역에서 탈피하여 각 선사가 활동하는 모든 노선을 대상으로 한 전세계적인 것이 되어 가고 있다. 이제는 경쟁의 대상이 각 선사간의 경쟁일 뿐만 아니라 선사가 속한 컨소시움 또는 범세계적 동맹 간의 경쟁이 되고 있으며, 이러한 틈바구니에 에버그린 (Evergreen), 코스코 (Cosco), 한진, 현대 등 과거 주로 비제휴전략을 취하였던 선사의 생존과 성장이 모색되고 있다.

외부적 여건을 보면, 현재 각 선사들이 과거 발주한 대형선박의 경쟁적인 투입, 유럽연합과 미국 하주협회 등 하주의 이익을 대변하는 단체들에서 꾸준히 제기하고 있는 기존의 컨퍼런스 시스템에 대한 도전 등을 앞으로 해운산업의 큰 지각변동을 예고하고 있다.

이러한 외부적 환경의 급변에 직면하여, 과거 환경적 불확실성이 주는 위험에 상대적으로 더욱 취약한, 해운업 랭킹에 있어서 중위권에 속한 선사들을 중심으로 활용되어 온 선사간의

제휴가, 대형선사들을 중심으로 경쟁우위를 공고히하기 위한 무기로 적극적으로 활용되고 있다. 이에 따라, 이 대열에 비교적 최근에 참여한 선사들의 입장에서는 앞으로 전략적 제휴를 어떤 식으로 활용해야 할 것인지를 결정해야 하고, 이러한 결정에 따라 향후 기업의 지속적 성장과 도퇴 여부가 결정되는 갈림길에 서 있다고 하겠다. 즉, 참여의 폭과 대상은 어느 정도가 되어야 할 것인지 하는 문제들이 선사들의 주요한 결정 사항이 되고 있다.

이러한 상황 하에서 최근 제휴의 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 대형선사들이 제휴를 주도하고 있다. 즉, 전략적 제휴는 더 이상 중형 선사들간의 생존전략으로서 사용되지 않고, 대형선사들의 성장전략으로서 활용되고 있다. 둘째, 경쟁양상의 복잡성이 가중되고 있다. 이제 경쟁의 범위는 선사와 선사간의 개별적 경쟁이 아니고, 한 선사동맹과 다른 선사동맹간, 선사동맹 내의 개별 선사간의 경쟁으로 복잡성을 띠게 되었다. 셋째, 제휴를 통한 협의 사항이 비가격요소를 중심으로 변화하고 있다. 과거의 컨퍼런스 시스템이 중심이 되었던 상황하에서 참여선사들이 운임을 중심으로 하여 컨퍼런스에 참여한 선사들간의 선박공간의 공동 사용 등에 있어서 협조가 이루어졌었던 데에 비하여, 앞으로의 제휴는 가격을 제외한 비가격분야에서 중심이 되고 있다는 점이 특징적이라고 할 것이다.

이러한 상황 하에서, 비참여사로서는 서비스의 폭, 빈도, 내용 등에 있어서 큰 핸디캡을 안게 된다고 볼 수 있다. 이것이 과거 비 제휴 전략을 취하고 있던 코스코 등의 선사들이 선사들과의 제휴에 적극적으로 참여하고 있는 원인이라고 할 것이다. 반면에 제휴의 부정적 측면이 긍정적 측면을 압도하여 선사동맹 내에 갈등과 반목이 조장된다면, 참여사로서는 과거보다 훨씬 경직적인 구조하에서 외부 여건에 대처해 나갈 수 있는 신축성을 결여하게 된다고 할 것이다.

전략적 제휴는 제휴 기업에 여러 가지 이점이 있지만, 제휴의 범위와 규모가 점차 커짐에 따라 일단 제휴관계에 들어 서게 되면 제휴에서 쉽게 탈퇴하기가 어렵게 된다. 따라서 제휴가 다음과 같은 단점도 있으며, 제휴 참여사들은 이러한 점도 염두에 두고 제휴를 활용해 나가야 할 것이다.

첫째, 경직된 구조로 인한 신축성의 결여 가능성을 들 수 있다. 제휴는 각 제휴참여기업들의 강점들을 공유하는 통합의 이점을 살리는 근본적인 목적을 가지고 있다. 이러한 통합의 과정에서 여러가지 문제점이 발생할 수 있다. 즉, 제휴가 고도로 통합적이고 경직된 구조를 가질 경우, 신축성이 결여되어 독자적 노선을 견지하는 것에 비해 고객의 서비스 요구에 적절하게 대응하지 못하게 될 수 있다. 실제로 과거 독자적인 노선을 취하여 왔던 대만의 에버그린이나 중국의 코스코와 같은 기업의 경우 마케팅 전략에 있어서 고객의 요구에 덜 신축적

으로 대응하게 된다. 신축적 대응은 하주와의 장기적인 관계형성을 통해 고객의 충성도를 획득하게 해 줄 수 있게 하기 때문에 이에 따른 보완책이 충분히 검토되어야 할 것이다.

둘째, 상이한 선사간의 활동조정의 어려움을 들 수 있다. 제휴집단에는 다소 상이한 목적을 갖는 기업들이 존재할 수 있다. 이러한 선사들간의 활동조정이 제대로 이루어지지 못하면 성공적인 제휴는 어려워 질 것이다. 그런데 선사간의 활동조정은 각 선사들의 이해관계가 얹혀 있기 때문에 어떠한 불협화음도 없이 이루어질 수는 없을 것이다. 즉 제휴는 상이한 선사간 활동 조정이 적절히 이루어질 때, 비로소 그 효과를 향유할 수 있는 한계를 갖고 있다고 할 수 있다. 따라서 특정 제휴 집단에서 주도적 역할을 하는 선사의 조정력이 제휴의 성과와 제휴의 영속성에 큰 영향을 미친다고 할 것이다.

III. 전략적 제휴의 이론적 배경

1. 전략적 제휴의 특징 및 유형

시장과 조달의 글로벌화, 경쟁의 격화, 규제 완화, 정보 기술의 발달, 품질에 대한 역점, 네트워크 조직으로의 진화, 시간 중심적 전략에 대한 요구 등 기업이 당면한 전반적 환경의 변화로 말미암아 1980년대와 90년대에 걸쳐서 기업은 공급사, 유통기관, 서비스 제공기관과의 과거 적대적 관계에서 탈피하여 협력적 관계, 즉 相生的 (win-win) 관계를 기업의 주요한 전략적 선택으로 활용하게 되었다. 이에 따라 기업의 경쟁력은 상당 부분 기업이 얼마나 적절한 동맹 관계를 구축하는가에 의존하게 되었으며, 제휴는 글로벌 시대에 필수불가결한 요인이 되었다 (Hamel, et al., 1989; Posner, 1985; Ohmae, 1989). 제휴를 통하여 기업은 핵심 역량에의 집중을 통한 비용 절감, 과거에 접근하지 못 하던 신시장과 기술에의 접근을 통한 상호간의 시너지 효과, 중요 정보의 공유를 통한 기회 활동의 용이화, 고객의 욕구에 더 잘 부응할 수 있는 서비스 제공, 위험의 절감 내지는 공유, 상호간 자극을 통한 창조적 활동의 증가, 경쟁 우위의 달성을 및 유지라는 목적을 달성하고자 한다. 제휴는 제휴의 강도와 목적에 따라서 공식적인 지분의 참여, 공동 마케팅, 프랜차이징, 라이센싱 등 여러 가지 유형을 띠고 있지만, 이들 유형은 공통적인 다음과 같은 특성을 가진다.

첫째, 목표에 있어서의 부합성이다. 어떤 제휴이던 간에 참가자들의 목표 달성에 기여한다는 전제 하에 제휴가 수립될 것이다. 둘째, 참가자 상호간에 서로 의존적이 된다는 것이다. 이는 협력의 원천일 수도 있지만 동시에 참가자 간에 갈등을 야기시키는 요인기도 하다. 셋째, 몰입 (commitment)이 요구된다. 신뢰에 바탕을 둔 몰입이 전제되지 않고서는 피차간

의 기회주의적 행동이 제휴를 위태롭게 할 것이다. 넷째, 참가자 간의 갈등은 항상 일어날 수 있고 얼마나 커뮤니케이션의 내용과 빈도가 높은가가 갈등의 순기능을 높이고 역기능을 낮출 수 있느냐에 영향을 미칠 것이다. 다섯째, 제휴는 업무의 조정을 필요로 하며, 참가자 간의 협력적 활동이 원활하게 이루어질 것을 요구한다. 마지막으로 제휴는 참가자 간의 미래 계획에 대한 공유와 기획시 상대방의 입장을 고려할 것을 요구한다.

전략적 제휴의 유형은 여러 가지로 분류할 수 있지만 제휴 당사자가 누구인가에 따라서 제조/판매업체와 서비스기관 간의 제휴, 서비스 기관 상호간의 제휴, 공급사를 상의 상하방에 위치한 기업들 간의 수직적 제휴, 동일한 고객에게 판매하는 기업 간의 수평적 제휴 등으로 나누어 볼 수 있다 (Bowersox, et al., 1992). 또 다른 유형은 통합의 정도와 상호의존성의 정도에 따라서 통합과 상호의존성이 낮은 비공식적/협력적 관계에서 공식적/협력적 관계, 합작사업, 공동 소유, 매수/취득이라는 통합과 의존도가 높은 단계로 분류하는 것이다 (Denham, 1991; Contractor and Lorange, 1988). Lorange와 Roose (1993)는 협력 당사자가 충분한 자원을 투입하였는가와 제휴의 결과 얻게 되는 수익을 유보하는가의 여부에 따라 완전 합작 사업, 컨소시움, 프로젝트성 합작 사업, 임시적 풀로 구분할 수 있다고 하였다.

2. 전략적 제휴의 형성과 유지

전략적 제휴의 형성: 이론적으로 전략적 제휴의 형성은 3 가지 측면에서 설명되고 있다. 첫째, 거래비용이론 (Williamson, 1975)에 따르면 기업은 생산과 거래비용의 합을 최소화하는 대체적 계약을 선택해야 한다는 것이다. 따라서 전략적 제휴는 이런 비용을 최소화하는 계약이어야 하며, 거래비용이 높은 상황 하에서 기업은 이 비용을 최소화하기 위해 협력을 모색하게 된다. 예를 들어서, 기업 간의 R&D 협력에 있어서 거래 비용이 높을 경우 성공 확률이 낮아지는 것으로 나타났다 (Brockhoff, 1992).

둘째, 조직이론 중 자원의존이론 (Pfeffer and Salancik, 1978)에 따르면 조직이 필요로 하는 자원을 취득하기 위하여 환경 내의 다른 조직에 의존하게 된다는 것이다. 따라서 기업이 조인트 벤처를 통하여 필요로 하는 자원의 흐름을 안정화하는 수단으로서 사용하고 또한 불확실성을 감소할 수 있다는 것이다 (Pfeffer and Nowak, 1976).

세번째, 기업의 경쟁우위 이론 (Porter, 1985)에 따르면 기업이 경쟁우위를 달성하기 위해 신규 진입자의 위협, 공급사의 협상력, 구매자의 협상력, 대체재의 위협, 기업간 경쟁이라는 5 가지 요인의 분석에 따라 저원가우위 전략, 제품차별화, 집중전략을 취해야 하는데 전략적 제휴가 경쟁우위의 달성을 수단이 된다고 본다. 즉, 규모의 경제를 통해 저원가를 달성할

수 있고, 탁월한 기술과 제품 품질에 의해 차별화를 달성할 수도 있을 것이며, 또한 특정 집단에게만 소구하는 집중화도 가능하다는 것이다.

이러한 관점들에 입각하여 Spekman 등 (1997)은 전략적 제휴의 형성 요인으로서 다음과 같은 요인들을 든다. 먼저, 거래비용적 관점에서 기업은 환경적 불확실성이 크고 거래 중요도가 높으며 요구되는 거래 특정적 투자가 많을 경우 관계를 지속하기 위한 거래 비용이 더 커진다는 것이다. 또, 자원의존적 관점에서 환경적 불확실성이 높고 거래 중요도가 큰 상황 하에서는 지각된 자원 의존성이 높으며, 그 결과 기업이 투입된 자원을 재운용하지 못하게 함으로써 기업의 전략적 취약성 (vulnerability)을 초래할 수 있다는 것이다. 기업은 거래비용을 최소화하고 전략적 취약성에 대응하기 위하여 잠재적 교환 관계를 평가하게 되며 이는 기업이 기업의 운명에 나름대로 영향력을 행사하여 결정지를 수 있고자 하는 욕구, 즉 결정성 (determinacy)에 대한 필요를 야기시키며, 이것이 합병 등 다른 유형의 관계가 아닌 전략적 제휴의 형성으로 이끄는 요인이라고 보았다. 또한, 경쟁우위론의 관점에서, 기업이 경쟁우위의 달성을 위하여 어느 정도 전략적 제휴를 활용하고자 하는 전략적 지향성 (strategic orientation)이 전략적 제휴의 형성에 직접적 영향력을 미치는 것으로 보았다. 그들은 전략적 제휴의 형성에 영향을 미치는 기타의 요인들로서 기업수명주기상 단계 및 지각된 조직의 부합성을 들고 있다.

전략적 제휴의 유지: 일단 형성된 제휴의 계속적 존속에는 아래와 같은 요인들이 영향을 미친다 (Achrol, et al., 1990; Lorange and Roose, 1993; Culpan, 1993; Bowersox, 1992; Frankel, et al., 1994; Ganesan, 1994; Lei, 1993; Cauley de la Sierra, 1995; Morgan and Hunt, 1994).

첫째, 제휴 기업간의 부합성이 높아야 한다. 즉, 기업의 가치관, 문화, 전략 등의 측면에서의 부합성이 높으면 그만큼 기업들간에 공통의 가치관을 가지게 되고 이는 제휴의 지속성을 높이는 요인이 될 것이다. 따라서, 제휴 기업간에 과거의 협력 경험, 인적인 유대관계, 상호 이해의 정도 등 기존 관계가 풍부할수록 상호간의 부합성도 높아지고 그만큼 성공 확률이 높아질 것으로 볼 수 있다.

둘째, 제휴로 부터 얻는 혜택이 제휴의 지속성에 영향을 미친다. 즉, 제휴에 있어서 공헌하게 될 주된 자원이 파트너 기업 상호 간의 약점을 보완해 줄 수 있어야 한다. 이는 전략적 제휴의 가장 본원적인 목적과 관련된 요인이라고 할 수 있다. 일반적으로 해운업에 있어서 보완이 되는 제휴 기업은 현재 진출해 있지 않은 새로운 시장에의 진출을 가능하게 하고, 신규 선박, 터미널, 내륙 시설에의 투자에 대한 위험을 분산할 수 있는 기업일 것이다. 또, 취약

한 기술, 예를 들어 정보기술의 활용에 있어서 기술의 공유가 가능하다던가, 진출을 고려하고 있는 시장에서 상호간에 강점을 갖고 있는 경우 제휴의 효과는 클 것이라고 볼 수 있다.

셋째, 제휴의 종결 비용 (termination cost)은 제휴의 지속성에 영향을 미치는 또 다른 요인이다. 즉, 파트너가 제휴로부터 쉽게 철수할 수 있는지의 여부가 제휴의 영속성에 영향을 미칠 것이다. 일반적으로 자본의 투자가 많아서, 제휴에서 철수하는 것이 많은 화생을 요구할 경우라면 쉽게 철수할 수 없을 것이다. 따라서 제휴 파트너들의 전략적 의도가 장기적 관점에서의 제휴인가, 아니면 단기적 관점에서의 제휴인가가 제휴의 성공에 큰 영향을 미칠 것이다. 예를 들어, 제휴가 붕괴되더라도 별로 낫을 것이 없는 선사는 그만큼 소속감이 희박할 수 밖에 없고 자연히 제휴에 대한 집착이 낮을 것이다.

넷째, 제휴사 간의 커뮤니케이션이 활발해야 한다. 많은 성공적 제휴에서 정보의 공유를 제휴의 필수 요건으로 간주하고 있다. 제휴사 간의 활발한 커뮤니케이션은 갈등을 해결하고 기대를 조절하는데 도움이 되며 또한 제휴사들 간의 신뢰를 높일 것이다. 제휴사간에 아이디어와 문제해결을 위한 방안들이 자유롭게 교환될 수 있도록 하는 것이 필요하다.

다섯째, 제휴 파트너 상호간의 신뢰가 높아야 한다. 제휴 참가 기업간의 이해 관계의 대립이 심할 경우 제휴의 성공 확률은 낮을 것이다. 또한, 제휴 기업의 최고경영자 사이의 상호 신뢰도 중요한 요인일 수 있다. 실제로 제조업을 포함한 많은 제휴 사례에서 의사결정권을 갖는 최고 경영자 간의 관계가 제휴의 성립과 성공여부의 결정에 있어서 중요한 역할을 하고 있다.

여섯째, 규모와 능력 측면에서의 대칭성들이 제휴의 지속성을 높일 것이다. 규모와 능력이 상호 간에 너무 차이가 날 경우 강한 파트너가 약한 파트너에게 강압적 힘을 구사하려고하게 되고 이는 장기적으로 제휴의 지속에 부정적 영향을 미칠 것이다. 예를 들어, Bleeeke and Ernst의 연구 (1993)에서는 기업의 규모나 능력이 현저하게 차이가 날 경우 제휴가 단지 조사 대상 기업의 1/3의 경우에만 성공한 반면에, 대등한 위치에 있을 때에는 성공률이 67%로 높아지는 것으로 나타났다. 많은 경우에 약한 파트너가 합병의 형태로 장기적으로 강한 파트너에게 종속이 될 가능성이 높은 것으로 나타났다.

일곱째, 참여사간 역할 분담이 명확히 이루어져야 한다. 제휴의 범위가 확대됨에 따라 자원의 상호 활용이 더 빈번해지고, 제휴사의 직원들이 같은 설비를 이용하며 함께 일을 진행시켜나가는 경우가 많아짐에 따라 누가 어떤 역할을 하고, 어떤 책임을 지는지가 명확해져야 한다. 또, 제휴 후 일상적 상황을 다루고 처리하기 위한 절차와 정책이 명확하게 공식화되어 있어야 한다.

여덟째, 제휴 당사자간의 제휴에 대한 집착이 높아야 한다. 제휴의 대상이 파트너의 핵심사업 활동인지, 주변사업 활동인지에 따라 파트너의 제휴에 대한 입장이 상이할 수 있다. 제휴의 부분이 핵심사업에 포함될 경우, 주변사업의 경우보다 보다 더 기꺼이 성공적인 제휴를 위해 자신의 시간, 에너지, 자원 등을 투자하려 할 것이다. 그리고 이러한 경우, 쉽게 철수를 결정하지도 않을 것이다.

마지막으로, 제휴에 대한 충분한 통제가 필요한다. 일단 제휴에 들어서게 되면, 참여사들은 어느 정도의 통제의 결여를 감수해야 한다. 과거 독자적으로 결정하던 사항들이 공동으로 결정되어야 하며, 외부의 제휴사에게 어느 정도의 권한이 양도되게 된다. 따라서, 제휴 참가자들이 기꺼이 이를 감수하고자 할 때에 제휴의 성공 확률이 높아질 것이다.

IV. 사례 연구

1. 해운업에 있어서 제휴의 유형

사례 연구에서는 특히 컨테이너선을 중심으로 한 정기선 해운에 있어서의 전략적 제휴를 다루고자 한다. 컨테이너 선사 간에는 여러 가지 다양한 형태의 제휴관계가 이루어지고 있으며 각각 구속력과 공식성에 있어서 상이하다. 이런 제휴들 중에서 선복 임차, 공동 서비스, 장비 공유를 비롯하여, 컨퍼런스 제도와 컨소시움은 해운업의 대표적 제휴 유형이라고 할 수 있다.

먼저, 선복량 임차 (slot charters), 공동 노선의 운영 (coordinated services), 장비 공유 계약 (equipment/chassis-sharing agreements)들은 비교적 오랫동안 시행되어온 제도라고 할 수 있다. 선복량 임차는 글로벌 제휴가 본격화하기 전까지 거의 모든 선사들이 공통적으로 참여해온 제휴의 형태로서, 특정 항로를 운항하는 선사가 다른 선사에게 정해진 수량의 선복량을 일정 기간동안 합의된 운임으로 제공하는 계약 형태를 취한다. 이 경우 심지어 경쟁적 입장에 있는 선사들 간에도 임대하는 선사는 고객에게 신뢰할 수 있는 서비스를 제공할 수 있고, 임차하는 선사는 고정된 수입이 보장됨으로써 선박에 대한 투자 비용을 보전할 수 있는 안정적 측면이 있다. 선복 임차에는 장비공유계약이 포함될 수 있으며 선복 임차와 마찬가지로 경쟁 선사 간에도 본업에는 큰 위험 부담이 없이 자산 운용의 효율성을 제고할 수 있는 방안으로 생각할 수 있다. 그러나, 공동 노선의 운영은 선사들 간에 정기적으로 정해진 날짜에 선편을 제공할 수 있도록 협력하는 형태로서 전술한 두 유형보다는 선사간의 상호 의존성이 더 높다고 할 수 있다.

컨퍼런스 제도(conference)는 유사한 시장을 대상으로 영업하는 선박 회사들의 조직으로서, 서로 간의 경쟁을 규제하고 비참여선사로부터 시장을 보호하기 위하여 만든 일종의 카르텔이라고 할 수 있다 (Wood, et al., 1995). 컨퍼런스는 원래 선사들의 과다한 공급 능력으로 말미암아 약탈적 가격과 과다 경쟁이 일어나게 됨에 따라 이를 통제하고 수익성을 확보하기 위하여 만들어졌다. 일단 선사가 특정 컨퍼런스에 가입하면 가입사는 하주에게 컨퍼런스에서 정한 요금과 조건으로 서비스를 제공해야 한다. 오늘날 규제 완화가 일반적인 조류이고 컨퍼런스에 참여하지 않으면서도 더 효율적 운영을 하는 선사들의 예가 늘어 감에 따라 컨퍼런스의 장래에 대하여 회의적 의견을 갖는 전문가들이 많음에도 불구하고, 해운업이 위축 대규모의 투자를 필요로 하며 투자 회수가 장기간이라는 점에서 컨퍼런스의 필요성에 대한 옹호적 주장이 꾸준히 제기되고 있다.

컨퍼런스는 항로에 따라 태평양 횡단, 대서양 횡단, 지중해, 아프리카, 라틴아메리카 및 카리브 항로로 구분되어 별도의 컨퍼런스가 결성되어 있다. 이들 노선은 과거 컨퍼런스가입사들에 의해 주도되어 왔으나, 비가입사들의 세계일주 (Round-The-World: RTW) 서비스, 시계추식 (pendulum) 서비스 등의 운용이 증가됨에 따라 가입사들이 주도하던 시장점유율이 점차로 감소하게 되었다. 뿐만 아니라, 미국의 1984년 해운법 (Shipping Act) 제정과 이에 대한 최근의 개정작업, 유럽연합의 통제, 선사들에 의한 전 구간 운임의 사용 등 서비스 차별화의 추진, 운임 요율의 감소 등의 요인들이 컨퍼런스의 약화를 가져왔다.

컨퍼런스는 크게 폐쇄형 (closed conference)과 개방형 (open conference)의 두 가지 유형으로 나눌 수 있는데, 개방형은 원하는 선사라면 무조건 가입을 허용하여야 하며 미국은 개방형을 요구하고 있다. 이에 비해 폐쇄형은 가입을 제한적으로 허용한다. 또, 폐쇄형에도 합리화 (rationalization)가 요구되는 것과 요구되지 않는 것으로 구분할 수 있다. 합리화는 시장이 정체 상태에 있을 때에 인위적으로 기존 선사의 공급을 감소시킴으로써 가격을 유지하고자 하는 것을 말한다.

이들 컨퍼런스는 수익의 풀링과 선복의 공동사용을 위해 결성된 남유럽공동협약 (South Europe Pool Agreement)과 같은 구속성이 강한 컨퍼런스가 있는가 하면 컨퍼런스참여사뿐 아니라 비참여사도 참여하여 선사간의 출혈경쟁을 막고 공급을 조정함으로써 가격을 안정적으로 조정하는 것을 목적으로 하는 태평양횡단 안정화 협약 (Transpacific Stabilization Agreement)과 같은 비교적 구속력이 약한 유형도 운용되고 있다.

태평양, 대서양 및 지중해 항로의 주요 컨퍼런스는 <표 1>에 제시된 바와 같다.

컨소시움 (consortium)은 선사가 동일 노선을 운항하는 하나 이상의 다른 선사와 제휴함

〈표 1〉 주요 컨퍼런스 및 참가사

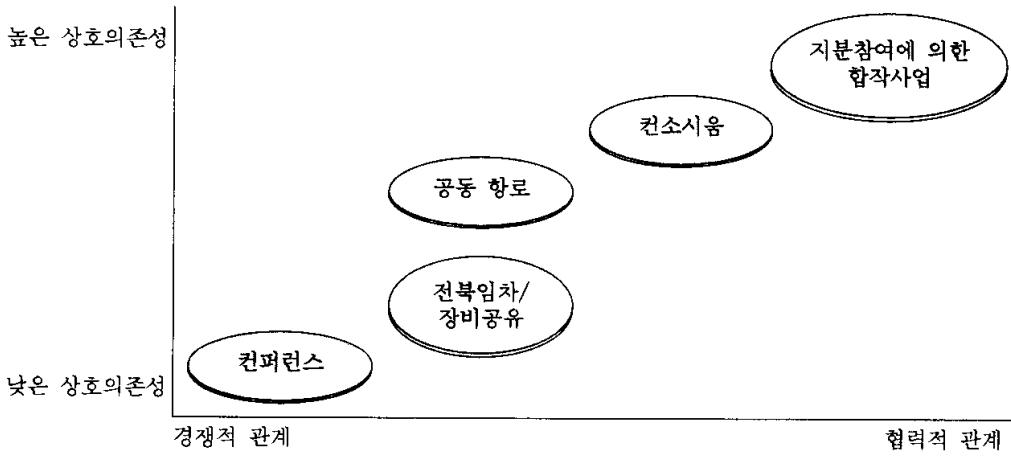
지역	컨퍼런스	참가사
태평양	아시아~북미간 요금협약 (Asia-North America Eastbound Rate Agreement: ANERA) 태평양횡단 서향 요금협약 (Transpacific Westbound Rate Agreement: TWRA) 태평양횡단 안정화 협약 (Transpacific Stabilization Agreement: TSA) ¹⁾	Sea-Land, Maersk, OOCL 등 9개사 한진, 현대, 에버그린 등이 추가로 참여
대서양	대서양 횡단 컨퍼런스 협약 (TransAtlantic Conference Agreement: TACA)	Sea-Land, Maersk, OOCL 등 15개사
지중해	남유럽-미국간 화물 협약 (South Europe-USA Freight Conference: SEUSA) 대서양-걸프/서지중해간 (Atlantic and Gulf/Western Mediterranean: AGWM) 지중해/북태평양 화물 협약 (Mediterranean/North Pacific Freight Conference)	Sea-Land, Maersk 등 6개사

으로써 하주의 요구에 부응하면서도 채산성이 맞도록 선박의 수를 공동으로 관리하는 형태를 취하는 것이다 (cf. Kendall and Buckley, 1994). 이는 점차로 고객의 취향 지역과 빈도에 대한 요구가 높아짐에 따라 어떤 개별 선사도 독자적으로 고객의 요구에 부응하는 선박, 컨테이너, 터미널 설비, 기타 필요한 지원 체제를 갖추기 위해 소요되는 막대한 비용을 감당할 능력이 없게 되었기 때문이라고 말할 수 있다. 컨소시움의 요체는 과거의 경쟁적 입장을 버리고 제휴사와의 협력관계를 모색하는 것이다. 그러나, 지금까지 수많은 컨소시움들이 구성되었지만 많은 컨소시움이 단명으로 끝나거나 참여 선사들의 구성이 변화하여 왔다.

이상에서 논의한 해운업에 있어서의 주요한 제휴 유형을 Contractor와 Lorange (1988)와 Denham (1991)의 체계에 따라서 분류하면, 〈그림 1〉에 제시된 바와 같다.

그림에서 나타난 바와 같이 컨퍼런스 제도가 주로 운임 설정과 관련된 협약이라는 점에서 이들 중에서 가장 협력 정도나 상호간 의존도가 낮은 유형이라고 할 수 있다. 그리고, 선복량 임차, 공동 노선의 운영, 장비 공유 계약들은 컨퍼런스 제도 보다는 높은 수준의 협력을 요구하며 참가사들의 상호 의존도도 더 높다. 그러나, 일반적으로 이를 보다는 컨소시움이

1) 본 협약은 ANERA와 TWRA에 참여하지 않는 비컨퍼런스 사와의 조정을 위해 만들어져 있으며 일반적으로 컨퍼런스로는 분류되지 않음



〈그림 1〉 해운업에 있어서 제휴의 유형

더 높은 정도의 협력과 상호 의존성이 요구되는 제휴관계라고 할 수 있다 (Brooks, et al., 1993). 그러나, 각 유형들 중에서도 어떤 것들은 다른 것들보다도 더 협력관계나 의존성이 약한 것이 있는 반면에 다른 것들은 더 높은 것들로 분류할 수 있어서 일률적으로 말할 수는 없다. 예를 들어, 전술한 컨퍼런스의 유형 중에서 남유럽 공동 협약과 같은 컨퍼런스는 비교적 초기 단계에 있는 컨소시움--예를 들어, 양ming-코스코-K 라인 제휴--에 못지 않는 협력과 상호의존성이 요구된다고 할 수 있다. 또한, 공동 노선의 운영은 경쟁 관계에 있어서는 선복 임차나 장비 공유 협약과 같은 정도라고 말할 수 있으나, 의존도에 있어서는 이들 제도에 비하여는 제휴사 간에 더 높은 상호 의존관계를 요구한다고 할 수 있다.

2. 전략적 제휴의 형성과 유지: 컨테이너 정기선 컨소시움의 변화

컨테이너 정기선 분야의 컨소시움은 전략적 제휴의 형성과 유지를 이해하는 데에 좋은 사례를 제공하고 있다. 컨소시움의 진화 과정은 다음과 같이 요약할 수 있다.

90년대 초의 제휴: 최근의 동맹이 전 서비스 항로를 대상으로 하는 것에 비하여 이 시기 까지의 제휴의 특징은 주로 특정 서비스 항로별로 제휴가 이루어졌다는 점이다. 운영선사들은 서비스 빈도, 기항지 확장, 서비스의 합리화에 있어서 경쟁력을 높이기 위해서 제휴 서비스를 활용하였으며, 이러한 제휴서비스는 선박에 대한 막대한 투자없이 서비스를 보강하거나 변경하기 위해, 또는 선박에 대한 투자를 정당화하기 위해 활용되었다. 따라서, 제휴서비스에 운용이 되는 선박들은 일반적으로 더욱 신형이고 대형인 선박들이 주로 사용되었다. 예를 들

어, 1992년 대서양횡단 노선의 서비스에 운용된 제휴사 선박의 평균 연령이 9년이었던 데에 비해 비제휴사 선박들의 연령은 12년이었으며, 제휴사 선박의 평균 규모가 2,239 TEU인데 비해, 비제휴사의 평균은 1,438 TEU로서 상대적으로 작았다. 각 서비스 항로 별로 구성된 컨소시움을 보면 다음과 같다.

먼저 태평양 항로에서는 1991년에 동남아 시장에서 미국의 시랜드 (Sea-Land)사와 덴마크의 머스크 (Maersk)의 두 거대 선사가 성공적으로 제휴한 후, 이 항로에 서비스를 제공하는 주요 선사들이 여러 가지 형태의 비슷한 제휴를 통해 이에 대응하게 되었다. 이에 따라 1992년 중 제휴서비스는 태평양횡단노선의 총공급능력의 67%를 점유하였다. 이 항로에 있어서의 특징적인 제휴로서는 1993년에 결성된 NOL, NYK, 하파 로이드에 의한 트리오 (Trio) 컨소시움을 들 수 있다. 이 제휴는 각 사에서 합의한 12척의 선박을 유럽-미주-극동 서비스 항로에 투입하여 주 1회 제공하는 것으로 되어 있었다. 이 서비스에는 미국의 APL, MOL의 다른 선사들이 선복 임대의 형태로 또한 참여하였다. 트리오 컨소시움은 1995년 영국의 P&O와 머스크간 제휴가 붕괴되는 과정에서, P&O가 트리오 컨소시움에 가세하기로 결정함에 따라, 4 개사 간 제휴로 그 범위가 확대되어 서비스의 빈도와 유형에 있어서 더 강화된 형태로 재편되었다.

대서양서비스는 95년 당시 대서양 횡단 컨퍼런스 (TACA) 참여사들이 차지하는 비중이 전체의 75% 이상으로서 컨퍼런스 참여사들이 주도하여 왔다. 대서양횡단노선에 있어서의 제휴 서비스는 1980년대 말과 1990년대 초 급격히 증가하였다. 1993년의 특징적인 제휴로는 네델란드의 네들로이드 (Nedlloyd), P&O, 시랜드, OOCL, 머스크의 5 개사에 의한 제휴를 들 수 있다. 네들로이드, P&O, 시랜드에 의해서 처음 시작되었던 기존의 대서양 선박공유 계약 (Vessel Sharing Agreement)에 OOCL이 1988년 도산한 United States Lines의 선박을 인수하여 합류하고, 머스크가 이를 선사들과의 선복공유계약 (slot sharing arrangement)을 통하여 참여함으로써, 네들로이드, P&O, 시랜드, OOCL, 머스크의 5개사가 공동 제휴한 형태가 되었다. 이 제휴에는 12척의 머스크 선박과 10척의 시랜드 선박을 5개사가 공동 운용하는 대신에 OOCL이 운용하던 4개 선박을 대서양노선에서 철수시키는 것을 골자로 하였다. 그리고, 이 제휴에 참여하지 않은 하파 로이드 (H-L)/NYK/NOL의 트리오 컨소시움은 태평양항로에서와 마찬가지로, 대서양에서도 제휴서비스를 제공하였다. 이에 따라, NYK는 유럽 선사인 NOL과 하파 로이드의 선복을 임대함으로써, 북대서양항로에 진출하는 계기가 되었다. 반면, 한진해운은 대서양항로에서 최근 매수한 DSR/Senator, 조양상선과의 제휴를 선택하였고, 현대상선은 시랜드 및 노라시아와 아시아 유럽간 항로의

제휴 서비스를 실시하였다. 이에 따라, 주요한 비제휴선사로서는 에버그린과 코스코 정도가 남게 되었다.

지중해 항로에는 1992년 당시 조양상선과 DSR/Senator 간 제휴 서비스가 유일한 공동 서비스였다. 그러다가, 1993년에 머스크, 시랜드, P&O가 공동으로 서비스를 제공하게 되었는데, 머스크와 시랜드에서 각 4척의 선박을, P&O가 2척의 선박을 운용하는 형식이었다.

1990년대 중반의 범세계적 제휴: 1995년 이후 각 컨소시움의 규모와 범위는 과거에 볼 수 없을 정도로 거대화되었다. 이러한 범세계적 제휴의 기폭제가 된 것은 P&O와 머스크 간 제휴의 와해라고 볼 수 있다. P&O가 머스크와 맺었던 기존의 유럽/아시아서비스에서의 제휴를 청산하게 된 이유 중의 하나는 P&O가 범세계적 선사가 되기 위해 필요로 하는 태평양 횡단노선 서비스에서 머스크와의 제휴를 확대할 수 없었기 때문이다. 또한 P&O 측으로 볼 때에는 머스크라는 세계 최대의 컨테이너선사와는 힘의 균형에 있어서 다소 불리한 상태에 있다고 판단됨에 따라 대등한 컨소시움에서 자신의 입지를 강화할 필요성에 중점을 두었다고 볼 수 있다. P&O가 머스크와 결별하고 트리오 컨소시움에 참여를 선언한 뒤, 머스크는 새로운 파트너를 모색하게 되었으며, 일부 항로에서 제휴 관계를 맺어 왔던 시랜드와 모든 서비스 및 모든 영역에 있어서의 제휴를 추진해 나가기로 결정하였다. 머스크와 시랜드라는 양대 선사 간의 동맹은 제휴에 소극적이던 기존의 독립선사들에 큰 위협으로 등장하였으며 이에 따라 다양한 동맹이 출현하게 되었다. 과거의 컨소시움이 참여사로서는 구속력이 비교적 강하지 않았던 데에 비해, 95년을 기점으로 새로 모색된 컨소시움은 일단 제휴에 들어가게 되면, 제휴의 정도가 워낙 크기 때문에 쉽게 결별하기가 어렵다는 판단이 지배적인 현상이 되었다.

먼저 그랜드 동맹은 NOL, 하파 로이드, NYK, P&O 의 4개사가 참여하였는데, 60척 이상의 컨테이너선을 운용하는 것으로 되어 있었고, 전면 제휴시 총 153척이 이용가능하다. 이제 휴에서는 선박 뿐 아니라 컨테이너, 내륙기지를 공동으로 사용함에 따른 규모의 경제를 추구하였고, 유럽 시장에서는 또한 트럭 및 철도서비스를 공동으로 운영하는 것으로 되어 있었으며, 궁극적으로 원가절감을 목표로 하고 있었다.

글로벌 동맹은 MOL, 네들로이드, OOCL, APL의 4 개사가 주축을 이루고 있으며, 77척의 컨테이너선을 투입하는 것을 기본 내용으로 하고, 전면적으로 제휴를 확대할 경우 143척 규모에 달하는 것으로 되어 있었다. 컨테이너선 뿐만 아니라 터미널과 장비에 관한 제휴도 포함하였다. 유럽-아시아노선 서비스에서는 말레이지아의 MISC가 추가로 참여하여 MOL, APL, OOCL, 네들로이드 (NED), MISC의 5개사에 의한 공동서비스를 제공하게 되어 있

었다.

시랜드와 머스크 간의 제휴는 이미 1991년 5월에 시작하여 성공적으로 지속되고 있는 대서양횡단, 아시아-중동간, 태평양횡단, 중남미, 북미-지중해, 북미-홍해-페르시아만-인도노선에서의 제휴를 유럽-아시아, 유럽-중동(홍해/페르시아만/인도), 유럽내, 아시아내 무역을 포함하여, 전세계적으로 확대하는 것을 목표로 한다. 서비스의 제휴 뿐만 아니라 터미널, 컨테이너, 지선 서비스, 내륙수송 및 기타 장비의 공동사용으로 제휴의 범위를 확대할 예정으로서, 제휴의 대상에는 175척의 선박과 500,000개의 컨테이너와 샤크사를 포함되어 있다.

1998년의 제휴 구조: 1996년 새롭게 시작된 많은 선사들간의 글로벌 제휴가 그 이후의 합병으로 인해 상황의 변화를 맞았다. P&O와 네들로이드가 합병에 이르고 NOL이 APL을 매수하게 되자 새로 탄생된 P&O 네들로이드와 NOL-APL이 어떤 쪽을 택할지 관심이 집중되었다. 왜냐하면, P&O와 NOL은 그랜드 동맹에 속해있었던 반면에 네들로이드와 APL은 글로벌 동맹에 속해 있었기 때문이다. 수개월 간의 숙고 끝에 P&O 네들로이드는 그랜드 동맹을 택하기로 하였고, NOL-APL은 글로벌 동맹을 택하기로 하였다. 또한, 글로벌 동맹에 속해있던 OOCL이 추가로 글로벌 동맹을 떠나서 그랜드 동맹에 참여하기로 결정하였고, 이에 따라 글로벌 동맹은 새로운 제휴사를 모색하게 되었으며 현대상선이 글로벌 동맹에 신규 가입함으로써 NOL-APL, MOL, 현대가 새로운 동맹으로서 '신세계 동맹 (New World Alliance)'라는 이름으로 컨소시움을 구성하게 되었다.

먼저, 신세계 동맹에 있어서, NOL은 새로 매수한 APL에 대하여 컨테이너 정기선 사업은 APL이라는 이름으로 존속시키기로 결정하였다. 왜냐하면, 이 경우 미국 정부의 보조금도 계속 기대할 수 있고, APL의 상표 자산력을 활용할 수 있기 때문이다. 이에 따라 APL이 기존의 글로벌 동맹에 남게 되었다고도 볼 수 있다. 반면에 현대가 신세계 동맹에 참여한 것은 의외로 받아 들여지고 있다. 왜냐하면 현대는 대부분의 컨퍼런스에 비가입하였을 뿐만 아니라 컨퍼런스 가입사로부터 시장점유율을 탈취하기 위하여 아주 공격적이고 확장위주의 전략을 취해 왔기 때문이다. 이런 측면에서 과거에 금기시해왔던 컨퍼런스사와 비컨퍼런스사의 제휴는 많이 약화되었다고 볼 수 있다. 실제적으로 태평양 컨퍼런스의 비가입사인 TMM이 APL의 선복을 구매해왔고, 태평양 컨퍼런스사인 K 라인이 비컨퍼런스사인 양밍 및 코스코와 1996년 이후 제휴를 해왔다는 점을 예로 들 수 있다.

반면에 기존의 그랜드 동맹에는 P&O 네들로이드, NYK, 하파 로이드, OOCL의 4개사가 주력 선사로서 수정된 그랜드 동맹을 구성하게 되었다. P&O 네들로이드가 그랜드 동맹을 택하기로 한 첫 번째 이유는 그랜드 동맹의 회원 구성이 P&O 네들로이드에 더 보완적이기

때문이다. 현재 P&O 네들로이드는 태평양에서 2% 밖에 시장 점유율을 갖고 있지 못 하기 때문에 2개의 강력한 아시아 선사가 있는 그랜드를 더 선호했다고 볼 수 있다. 그 외에 자산의 최적적 운용, 선박과 터미널에서의 저비용 달성을 고려했다고 볼 수 있다 (Damas, 1997).

또한, 기존의 한진-조양-DSR Senator 동맹과 시랜드/머스크 동맹은 제휴의 범위를 점진적으로 확대해왔다. 이 와중에서 새롭게 제휴에 뛰어든 것이 코스코이다. 코스코는 케이 라인 및 대만의 양밍 (Yangming)과의 제휴를 결정했다. 따라서 주력 선사 중 퀸소시움에가입하지 않고 독자적으로 활동하고 있는 선사는 대만의 에버그린이 유일한 선사로 남게 되었다. 에버그린은 상당히 가족 경영의 색채가 강한 기업으로서 다른 외국 선사와의 동맹 관계 수립이 어려울 뿐더러 그 자체가 몇 개국에 흩어져 있는 자매 회사들로 구성되어 있다. 에버그린은 고객에게 그들의 이러한 차별적 특성, 즉 독립 선사이기 때문에 고객의 요구에 더 신속적으로 대응한다는 점을 영업 전략에서 강조하고 있다.

3. 각 제휴의 특징, 강도 및 성과 분석

그랜드 동맹 (하파 로이드, NYK, P&O 네들로이드, OOCL 간 제휴): 이들 선사들의 태평양 노선에서의 제휴는 주로 일본과 대만을 중심으로 한 항로에서 제휴의 성과가 나타나고 있다. 과거 하파 로이드나 P&O의 태평양 노선에서의 영업부진으로 규모의 경제 달성이거나 서비스의 개선 등에서 큰 효과를 보지 못 하였는데, OOCL의 가세로 말미암아 태평양 노선에서의 제휴 효과가 증대되었다고 할 수 있다.

신세계 동맹 (MOL, APL, 현대 간 제휴): 신세계 동맹은 원래 MOL, APL과 더불어 제휴를 결성하였던 OOCL과 네들로이드가 글로벌제휴로 빠져 나감에 따라 현대상선이 새로 참여함으로써 구성이 되었기 때문에 참여사 간의 제휴의 강도가 타 동맹에 비하여 약하다고 볼 수 있다. OOCL과 네들로이드가 각각 아시아 및 유럽에 기반을 둔 선사이었기 때문에 이 두 선사의 탈퇴로 말미암아 양대 시장에 있어서의 규모의 경제 달성과 이에 따른 시장 지위의 향상 및 비용 절감에 부정적 영향을 받게 되었다고 할 수 있다. 그러나, NOL-APL의 합병으로 인한 효과가 대서양 시장에서의 열세를 만회할 수 있었고, 아시아권에 기반을 두고 있는 기존의 MOL에 현대상선의 가세로 태평양 노선에서의 위치는 급격한 신장을 보였다고 할 수 있다. 이렇게 본다면 비록 두 선사가 탈퇴하는 하였지만 실질적으로 NOL이 가세하였고, 현대가 신규 참여함으로 말미암아 기존의 입지를 유지하고 있다고 보아진다.

머스크 시랜드 동맹: 시랜드는 1986년 CSX그룹에 통합된 이후 범세계적 복합 운송서비

스를 제공하기 위해 노력해왔으나 독자적으로는 어렵다고 깨닫게 되었다. 반면에, 머스크로서는 기존의 P&O와의 제휴가, 1994년 P&O가 他 컨소시움에 참여하는 것을 계기로 끝나게 됨에 따라, 유럽-아시아 노선에서의 경쟁적 서비스를 계속 제공하기 위해서 선박 및 장비에 대한 새로운 투자를 해야 했다. 당시 머스크의 순익은 전년도에 비해 20% 감소된 수준으로서 이와 같이 악화된 수익성으로는 신규 투자를 정당화할 수 없었고, 이것이 기존의 시랜드와의 제휴를 확대하게끔 한 계기가 되었다고 볼 수 있다. 개별선사로서는 다수 노선에 걸쳐 높은 시장점유율을 차지하고 있는 두 선사간의 제휴는 여러 노선에서 시장점유율에 있어서 1, 2 위를 차지하고 있다. 이는 제휴를 결성하는 선사의 수적인 차원에서의 문제일 뿐, 두 선사의 제휴를 통한 서비스 수준의 제고나 운송확대에 따른 규모의 경제달성을 감안하면 이들 선사 간의 동맹은 타 선사 동맹에 보다 위협적인 제휴를 형성한다고 할 수 있다.

한진, 조양상선, DSR/Senator 동맹: 기존의 대서양서비스에서의 제휴를 바탕으로 하여, 지중해와 태평양서비스에 이어, 제휴의 범위를 전세계로 확대하는 것을 골자로 하고 있다. 60척이상의 선박과 3,000-5,000개 컨테이너 및 남북간 항로에 배치되는 소형선박이 그 대상이 되며, 육상 운송에서의 제휴도 고려하고 있다. 한진--조양--DSR Senator의 제휴는 태평양 항로에서는 조양과 DSR/Senator가 태평양 노선에서의 영업수준이 미미한 관계로 규모의 경제를 통한 비용절감의 수준까지는 다다르지 못할 것으로 보인다. 따라서 적어도 한진의 입장에서는 태평양 노선에서의 운송량 확대에 따른 규모의 경제와 이에 따라 발생하는 비용 감축등의 이익 측면에서 제휴의 동기를 찾기는 힘들 것으로 보인다. 그러나 한진의 입장에서는 제휴 선사 중 태평양 노선에서의 압도적인 시장지위를 이용해 전략적인 의사결정을 함에 있어서 타사에 비해 우월한 입장에서 자사의 의지를 반영할 수 있다고 보인다.

코스코-양밍-케이 라인 동맹: 케이 라인-양밍 간의 동맹에 코스코가 신규로 참여하여 이루어졌는데 아직까지 제휴의 범위가 제한적이고 제휴의 역사가 짧기 때문에 제휴의 강도가 약하고 상대적으로 와해의 가능성이 상존하는 동맹이라고 할 수 있다. 각 사는 독립적 스케줄 하에 서비스를 운영하고 있으며 다만 선복을 보다 광범위하게 교환하고자 하는 것을 주안점으로 삼고 있으며 단지 일부 항로에서만 공동으로 선박을 공유하여 공동 스케줄로 서비스를 제공하고 있는 정도이다.

이상에서 논의된 바를 정리하면 <표 2>에 제시된 바와 같다.

〈표 2〉 각 제휴의 특징, 강도 및 성과

	특 징	제휴의 강도 및 성과
그랜드 동맹: 하파 로이드, NYK, OOCL, P&O 네들로이드 제휴	<ul style="list-style-type: none"> ① 안정적인 선사들간의 제휴를 통해 시장성장을 끌어올리고자 신장. ② 가맹선사가 지역별로 균형을 이루고 있음. ③ 참여 선사의 수가 선사 간의 동맹 중 가장 많고, 신규로 OOCL이 참여하였으며, P&O 네들로이드의 합병도 최근에 이루어졌기 때문에 참여선사 간의 조정 상의 어려움이 예상됨. 	<ul style="list-style-type: none"> ① 어느 한 선사의 독주가 아니라 제휴선사들이 골고루 시장 지위를 나누어 가지고 있고, 과거 동맹 참여 경험이 많은 선사들로 구성되어 있기 때문에 제휴의 강도도 상대적으로 강함. ② 장기적으로 규모의 경제 달성을, 시장지위의 향상, 비용절감 등 성과를 나타낼 것으로 기대됨. ③ 단기적으로 내부 조정 기간이 필요함.
신세계 동맹: MOL, APL-NOL, 현대 제휴	<ul style="list-style-type: none"> ① 선사간 매수 합병으로 말미암은 동맹 관계의 변화로 급조된 동맹. ② 신규 참여한 현대는 전통적으로 비컨퍼런스 사로서 기업 문화 측면에서 다른 2 개사와의 부합도가 낮기 때문에 이로 인한 갈등을 유발할 소지가 있음. 	<ul style="list-style-type: none"> ④ 현 시점에서의 제휴의 강도는 상대적으로 약함. ⑤ 참가사의 구성은 비교적 균형된 동맹임. ⑥ 단기적으로 상당 기간 동안 역할의 조정 작업이 필요할 것임.
머스크, 시랜드 동맹	<ul style="list-style-type: none"> ① 최대 선사 간의 제휴 ② 다수 노선에 걸쳐 높은 시장 점유율을 차지. ③ 제휴 선사가 적으로 상황변화에 비교적 신속하게 대처 가능. 	<ul style="list-style-type: none"> ⑦ 2 개사 간의 동맹이며, 과거 점진적으로 동맹 관계를 확대하여 왔기 때문에 제휴의 강도는 높음. ⑧ 제휴 관계가 장기화될수록 서비스 수준의 제고, 운송확대에 따른 규모의 경제 달성을 등 높은 성과가 예상됨.
한진, 조양, DSR/Senator 동맹	<ul style="list-style-type: none"> ① 한진이 DSR/Senator의 지배 주주로서 실질적으로는 한진과 조양 간의 제휴 ② 한진의 경우 전략적 의사결정을 함에 있어 조양에 비해 우월한 입장에서 자사의 의지를 반영할 수 있을 것임. 	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ 3 개사가 상당 기간 동맹 관계를 지속해 왔기 때문에 제휴의 강도는 높음. ⑩ 상대적으로 조양이 세력 관계에 있어서 열세이기 때문에 불안정적인 동맹임. ⑪ 조양과 DSR/Senator의 시장 지위가 높지 않기 때문에 제휴의 효과는 상대적으로 약할 것임.
케이 라인, 양밍, 코스코 동맹	<ul style="list-style-type: none"> ① 아직은 시험 단계에 있는 동맹 ② 코스코는 과거 제휴의 경험이 거의 없었던 독립 선사로서 상당 기간 제한된 범위 내에서 제휴 관계를 유지할 것으로 예상됨. 	<ul style="list-style-type: none"> ⑫ 상대적으로 제휴의 강도는 가장 약함. ⑬ 자산의 효율적 운용과 비용 절감이 단기적으로 성과를 발휘하면 제휴의 범위를 넓혀갈 것임.

V. 토의 및 결론

전술한 바와 같이 전세계적으로 선사들 간의 제휴가 활발하게 이루어지고 있다. 이에 따라 먼저 선사들은 제휴를 할 것인가 말 것인가 하는 결정을 내려야 한다. 전통적으로 에버그린, 코스코, 현대들은 비 제휴를 택한 주요 선사들이어왔다. 이들 선사들이 가진 공통점은 대부분의 항로에서 컨퍼런스에 가입하지 않은 비가입선사라는 점이다. 비가입선사가 갖는 강점은 그때그때의 시장 상황의 변화에 신속적으로 대응할 수 있다는 점이라고 할 수 있다. 이 선사들은 오랜 역사를 지닌 서구의 선사와는 달리 모두 아시아권에 속한, 상대적으로 신규 선사들이다. 이들은 성장하는 아시아시장에서의 시장 점유율을 높이기 위해서는 보다 공격적, 신속적으로 대응해야 할 필요성을 갖게 되었고 이것이 제휴보다는 독립적 운용을 고집하게 되는 요인이 되었다고 할 수 있다. 즉, 이 선사들에게 있어서 제휴에 따른 거래비용의 증대와 제약적 자원 운용 상의 불이익 등 제휴의 단점이 오히려 제휴에 따른 경제적 또는 경쟁상의 이점을 훨씬 상쇄했다고 볼 수 있다.

그러나, 최근 코스코와 현대는 제휴에 본격적 또는 부분적으로 참여하기로 결정하였다. 이는 경쟁전략적 관점에서, 독립 선사로서의 신축성보다는 해양업 환경의 불확실성이 더 커졌고 이에 따른 위험부담에 대비하고 협력을 통한 경쟁우위를 도모해야 할 시점이라고 판단했기 때문이라고 할 수 있다. 반면에 동일한 환경적 불확실성에 직면해 있는 에버그린 사가 계속 독립 선사로서의 길을 고집하는 것은 기업 자체의 문화와 구성이 제휴에는 적합하지 않은 체제를 가지고 있는 것이 주 요인이라고 볼 수 있으며, 부차적 요인으로서는 유일한 독립 선사로서 차별화하고자 하는 의도도 있다고 볼 수 있다. 따라서, 에버그린사는 향후 계속 독립 선사로 활동할 가능성이 더 높을 것이다.

일단 제휴에 참여하기로 결정하면 제휴의 범위에 대한 결정을 내려야 한다. 이에 대한 전략대안으로는 소수의 제한된 제휴파트너와 가능한 모든 영역에서 제휴하는 전략과 비교적 많은 선사를 대상으로 지역, 자사의 여건에 따라 제휴 파트너의 수와 제휴의 범위를 달리하는 전략이 있을 수 있다.

시랜드와 머스크의 경우는 2 개 선사간의 제휴인데 반해 다른 제휴는 셋 이사의 선사를 포함하고 있다. 시랜드와 머스크는 상대적으로 시장 지위가 비슷한 선사로서 세력에 있어서도 균형을 이루고 있으며 과거 제한된 분야에서의 성공적 제휴 경험이 있기 때문에 앞으로 성공적 제휴의 존속이 예상되고 있는 전소시움이다. 양사간의 제휴는 고객들이 범세계적인 일관

(seamless) 수송에 대해 점차 더 많은 욕구를 갖게 되는 데 대응하여 1개 선사로서는 달성 할 수 없는 다국간의 통합적인 복합운송서비스를 제공해야 할 필요성에서 기인한다.

또한 한진-DSR Senator-조양의 경우 상당히 오랫동안 제휴의 확대를 꾀해 왔기 때문에 상대적으로 제휴의 지속성은 높을 것으로 판단된다. 그러나 한진이 DSR Senator의 최대 주주로서 상대적으로 조양에 비하여 우월한 지위를 확보하고 있기 때문에 제휴의 비대칭적 관계로 말미암은 와해 가능성은 항상 상존한다고 보여진다.

신세계 제휴는 추가로 참여한 현대가 다른 제휴사와의 제휴 경험이 거의 없다는 점에서 제휴의 와해 가능성이 높다고 볼 수 있으나, 반면에 참여사들이 규모의 경제를 이루기 위한 다른 대안들이 마땅하지 않다는 점에서 제휴의 지속성이 예상된다.

수정된 그랜드 제휴는 비교적 많은 4 개사가 참여하고 있음으로 말미암아 커뮤니케이션 등의 측면에서 웅집성이 문제될 수 있으나, 참여사들이 가치관, 철학 등의 측면에서 부합성이 높기 때문에 장기간 존속 가능성이 높다고 볼 수 있다.

마지막으로, 양밍, 코스코, 케이 라인의 경우는 아직 다른 제휴에 비하여 상당히 초보적 단계라고 할 수 있다. 양밍과 케이 라인이 제휴 경험을 갖고 있기는 하나, 코스코는 전통적 독립선사였고 제휴의 강도가 높지 않을 것으로 보인다.

제휴에 있어서 각사들이 범위를 확대하여 합작사업을 추진해야 할 경우 여러 가지 난관이 있을 수 있다. 예를 들어, 역사적으로 비교적 초기의 Scan Dutch 컨소시움의 경우는 선박 대체문제에서 제휴사들이 합의를 이끌어 내지 못해 파국에 이르렀고, 해체에 있어서도 자산의 소유 문제로 말미암아 많은 시간을 끌었던 바 있어 주의해야 할 전례로 남고 있다. 특히 다국간의 합작에 있어서 발생하는 상이한 세금문제 등이 복잡성을 가중시키게 된다.

현재 구성되어 있는 특정 선사 동맹이 경쟁적인 다른 선사 동맹보다 더 성공적으로 미래에 지속되기 위해서는 아래와 같은 요인들이 충족되어야 할 것이다.

첫째, 제휴로 인한 경제적 이점이 뚜렷해야 할 것이다. 즉, 규모의 경제 효과로 인한 비용 절감의 효과가 가시적으로 나타나야 할 것이다. 예를 들어, 제휴 선사들은 선박의 공동이용으로 운항의 효율성 증가, 불필요한 잉여공급능력의 제거, 지역적 노동력 및 설비 활용도 증대 등을 가져올 수 있어야 할 것이다.

둘째, 고객서비스 강화 효과가 가시적으로 나타나야 할 것이다. 효과적인 구성을 이룬 제휴 참여 선사들은 많은 추가비용을 들이지 않고 운항빈도를 늘리고 취항 지역을 확대할 수 있어야 할 뿐만 아니라, 고객의 요구를 보다 폭 넓게 수용할 수 있는 다양한 프로그램의 개발이 가능해진다. 그 결과 서비스의 개선에 비해 요금은 상대적으로 덜 비례적으로 오르게 되고,

이러한 장점은 비가격분야의 경쟁이 중심이 되는 현실에 보다 더 효과적으로 반응하게 하는 강점으로 작용할 수 있다.

셋째, 제휴의 효과를 증대시키기 위해서는 제휴의 범위를 점차적으로 확대해나가야 할 것이다. 이는 컨테이너 등 장비의 공동 사용과 내륙 물류 흐름에 있어서의 제휴를 포함한다. 예를 들어 시랜드와 머스크 동맹에서는 장비의 공동 사용을 결정해놓고 있고, 제휴의 범위를 내륙수송에까지 확대 운영함으로써 내륙 물류흐름 개선의 효율성 증대를 도모하고 있다. 실제로 많은 제휴에서 터미널의 공동활용을 협정해놓고 있다. 고객에게 신속한 서비스를 제공 할 수 있는 상호 보완적인 효율적인 터미널 구성을 가진 동맹은 그렇지 않은 동맹보다 더 성공적일 것이다. 더욱기, 특정 터미널은 특정 선사에게 독점권이나 우선권을 부여하고 있기 때문에, 이러한 선사들 간의 동맹은 다른 동맹관계보다 더 효과적일 것이다. 예를 들어, 시랜드는 8 개항의 터미널 독점권과 15 개항의 터미널 우선접안권을 갖고 있다.

넷째, 성공적 제휴는 범세계적 전해상 네트워크의 구축을 가능하게 해야 한다. 최근들어 기업간 장기적 관계에 대한 관심이 증가함에 따라 하주들의 글로벌 계약요구가 증가하고 있다. 제휴는 취항지역의 폭넓은 확대를 가능하게 해서 보다 용이하게 전해상 네트워크의 구축이 가능하게 한다. 실제로 어떤 선사도 독자적인 영업을 하는 경우 글로벌 계약을 수행하는 것은 아주 어려운 과제인 것으로 보인다.

다섯째, 참여사 간에 정보시스템을 비롯한 기술이 일정 수준에 이르어야 할 것이다. 국제 해상 물류의 정보화가 필수적인 상황 하에서 정보화 측면에서 낙후된 선사와의 제휴는 여러 가지 문제점을 야기시킬 것이다.

여섯째, 각 선사 동맹은 전 시장에서 경쟁력을 갖는 일정규모를 획득하는 것이 가능해야 할 것이다. 지역별로 적절하게 안배된 제휴를 통해서 각 시장에서의 충분한 시장지위를 갖는 제휴 집단을 구성함으로써 경쟁력을 가질 수 있다. 실제로 하파 로이드 사의 경우, 제휴를 구성하는 데 있어, 20%정도의 시장점유율을 확보 가능한 동맹을 구성하려는 기본적인 전략 을 가지고 있다고 한다.

일곱째, 참여 선사들의 지역적 구성이 다양할수록 다양한 시장에 대한 상호호혜적인 관점 에서의 지식의 획득이 더 용이할 것이며 이는 선사 간의 동맹 관계의 지속성에 긍정적 영향 을 미칠 것이다. 이러한 시장에 대한 지식은 장기간 그 지역에서 영업을 하면서, 노하우를 형성해 온 기업들이 많이 보유하고 있다. 특히, 시장진입에 있어서 해당 국가의 환경에 대한 정보를 얻을 수 있다면, 이에 따른 적절한 정책의 수립이 가능할 것이다.

결론적으로 해운업에 있어서 전략적 제휴는 이제 더 이상 선택의 문제가 아니라 방법의 문

제라고 할 수 있다. 즉, 어떤 선사와 어떤 범위로 어떤 조건 하에서 제휴를 이루어 나갈 것인가가 주 과제가 된다. 또한 앞으로의 개별 선사의 성장과 발전은 선사가 속한 전략적 동맹과 다른 동맹 간의 경쟁에 의해서 크게 좌우될 것이다. 이러한 관점에서 어떻게 성공적 제휴를 이루어 나갈 것인가 하는 것은 향후 해운업에 종사하는 모든 기업들의 전략적 과제가 될 것이다.

참 고 문 헌

- Achrol, R., L. Scheer, and L. Stern, "Designing successful transorganizational marketing alliances," *Marketing Science Institute Report No. 90-118*, September 1990.
- Badaracco, *The Knowledge Link*, Havard Business School, 1991.
- Beargie, T., "VSA lines give up TACA-Tying devices," *American Shipper*, April 1995.
- Bleeke, J., "Strategic Choices for newly opened markets," *Havard Business Review*, Sep-Oct, 1990.
- Bleeke, J. and D. Ernst, "The way to win in cross-border alliances," *Havard Business Review*, Nov-Dec. 1991.
- Bleeke, J. and D. Ernst, *Collaborating to Compete*, Wiley, 1993.
- Bonney, J., "The new consortia", *American Shipper*, May 1995.
- Bowersox, D., "The Strategic Benefits of Logistics Alliances," *Harvard Business Review*, July-August 1990.
- Brockhoff, K., "R&D Cooperation between firms--A Perceived Transaction Cost Perspective," *Management Science*, April 1992.
- Brooks, M., R. Blunden, and C. Bidgood, "Strategic alliances in the global container transport industry," in *Multinational Strategic Alliances*, R. Calpan (ed.), 1993.
- Canna, E., "Framework for Consortia," *American Shipper*, June 1995.
- Cauley de la Sierra, *Managing Global Alliances*, 1995.
- Chan, P. and D. Heide, "Strategic Alliances In Technology: Key Competitive

- Weapon," *Sam Advanced Management Journal*, Autumn 1993.
- Culpan, R. "Multinational Competition and Cooperation: Theory and Practice," in *Multinational Strategic Alliances*, R. Culpan (ed.), 1993.
- Contractor, F. and P. Lorange, "Why should firms co-operate? The Strategy and economic basis for co-operative ventures," in F. Contractor and P. Lorange (eds.), *Co-operative Strategies in International Business*, 1988.
- Damas, P., "Special Report: Who's making money?" *American Shipper*, June 1996.
- Damas, P., "Twisting Alliances" *American Shipper*, January 1998.
- Denham, M., "Strategic Alliances: Partnering for Global Success," *McKinsey on Management*, pp. 32-36.
- Ellis, C. "Making Strategic alliances succeed: the importance of trust," *Harvard Business Review*, July-August 1996.
- Frankel, R., D. Frayer, and J. Schmitz, Logistics Alliances: Understanding the Process is Key, *1994 Annual Conference of Council of Logistics Management*, 1994.
- Ganesan, S.. "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, April 1994.
- Goldsborough, W. and D. Anderson, "Import/Export Management," *The Logistics Handbook*, Robeson, J. and W. Copacino (ed.), 1994.
- Hamel, G., Y. Doz, and C. Prahalad, "Collaborate with your competitors and win," *Harvard Business Review*, 1989.
- Hertz, S., "The Dynamics of International Strategic Alliances," *International Studies of Management and Organization*, 1996.
- Jarillo, J.C., *Strategic Networks: Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Ltd., 1993.
- Kendall, L. and J. Buckley, *The Business of Shipping*, Cornell Maritime Press, 1994.
- Lei, D.. "Offensive and Defensive Uses of Alliances," *Long Range Planning*, 1993.

- Lorange, P. and J. Roos, *Strategic Alliances*, 1993.
- Maritime Administration, *Review of United States Liner Trades*, September 1993.
- Morgan, R. and S. Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, July 1994.
- Morrison, M. and L. Mezentseff, "Learning alliances -- a new dimension of strategic alliances," *Management Decision*, May-June 1997.
- Ohmae, "The global logic of strategic alliance," *Havard Business Review*, Mar-Apr. 1989.
- Pfeffer, J. and G. Salancik, *The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1978.
- Pfeffer, J. and P. Nowak, "Joint ventures and interorganizational interdependence," *Administrative Science Quarterly*, 1976.
- Porter, M., *Competitive Strategy*, 1985.
- Porter, M., *Competitive Advantage*, 1985.
- Posner, B., "Strategic Alliances," *Inc.*, 1985.
- Rigsbee, E.R., *The Art of Partnering*, Kendall/Hunt Publishing co., 1994.
- Spekman, R. and K.Sawhney, "Toward a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances," in D. Wilson and K. Moller (eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, 1997.
- Vail, B., "Global Contracts," *American Shipper*, December 1994.
- Waters, R., "U.S. Maritime: Can It Compete?" *Transportation Quarterly*, Winter 1995.
- Wood, D., A. Barone, P. Murphy, D. Wardlow, *International Logistics*, 1995.
- Williamson, O., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, 1975.