

컨테이너 定期船 海運企業의 戰略的 提携 原因에 관한 分析

김 광 희* · 이 태 우**

An Analysis on the Causes of Strategic Alliance of Major Container Liner Companies

Kwang-Hee Kim · Tae-Woo Lee

ABSTRACT

From the beginning of the 1990s, in the shipping industry, especially liner shipping industry, competition has on the one hand been more intensive and difference of the service quality among shipping companies has been learned. On the other hand, a shipping company has some limitations to do its international mission for itself just by broadening service area. For this reason, the necessity for the global strategic alliance among the shipping companies, which is originally aimed at sharing of facilities and organization, has been developed.

Through strategic alliance, liner shipping companies do not need to input the additional capital to increase the material assets such as vessel capacity and spread the risk by the enlargement of market. Also, they can secure the competitive edge through efficient utilization of assets.

The purpose of strategic alliance of 'H' Shipping Ltd. can be summarized as follows: broadening of service area, cost reduction through vessel sharing, realization of rationalized shipping service by terminal and equipment or facilities sharing.

* 한국해양대학교 대학원 해운경영학과 석사과정 해운경영전공

** 한국해양대학교 해운경영학부 부교수

Liner strategic alliances are agreement among liner companies to pool their equipment, and terminals for joint operations and services in which each alliance partner continues to serve its market using jointly operated or used inland feeders, inland terminals, port terminals, and mainline fleets of ship as well as joint pools of containers and equipment.

Strategic alliances are generally more formal agreements than consortia and impose longer term and far reaching obligation on their members. They also act as one in developing and advancing the strategic goals of the alliance members.

The most important objectives for liner strategic alliances are cost reduction and improvement in capital asset utilization.

Main motives for strategic alliances drawn from this study can be enumerated as follows:

1. improvements in service frequency and quality;
2. improvements in vessel and equipment utilization;
3. improvements in market shares and high value cargo booking;
4. reductions in intermodal storage and port terminal throughput costs;
5. improvements in negotiating powers with ports and feeder transport providers;
6. reductions in financial and other fixed costs such as insurance;
7. coordination and integration of MIS and EDI systems and services for greater efficiency and market penetration; and,
8. improvements in logistic chain management and economies of scale by equipment, depot, terminal, and vessel sharing.

1. 서론

전략적 제휴는 최근 다양한 산업 분야에서 급속한 증가세를 보이고 있으며, 해운분야에서도 전세계 상선대의 상위 20개 기업중 70% 이상이 전략적 제휴를 실시하고 있다. 해운에 있어서 전략적 제휴가 증가하는 것은 현대의 경영환경하에서 화주의 운송요구를 개별해운선사가 만족시키기 어렵고, 전세계로 급속히 확대되는

물류환경하에서 개별해운기업이 모든 항로에 서비스를 제공하는 데에는 막대한 자본적 부담과 위험이 따르기 때문이다. 또한 화물운송 단위당 고정비를 줄이기 위해 실시하였던 컨테이너선의 대형화는 개별선사에게 막대한 자본적 부담이 되고 있다. 이러한 경제적 환경하에서 실시된 전략적 제휴는 상대방 기업의 자원을 공유하며, 비용을 분산하여 위험을 감소시킬 수 있으며, 새로운 이윤 획득 기회를 제공한다. 따라서 기업경쟁우위와 밀접한 관계가 있는 전략적 제휴에 대한 체계적인 연구가 필요하다. 전략적 제휴에 관한 선행 연구는 경제적, 정치적, 사회적 이론을 통하여 폭넓게 언급되고 있으며, 많은 이론들이 개발되었다. 그러나 해운 기업을 중심으로한 전략적 제휴에 대한 연구는 초기단계이다.

본 연구의 목적은 전세계 컨테이너 정기선 해운시장에서 발생하고 있는 주요 선사들간의 전략적 제휴의 현황을 살펴보고 그러한 전략적 제휴의 생성원인과 전략적 제휴가 해운기업에 미친 영향을 분석하고자 한다. 특히 우리 나라의 해운 기업에 있어서 전략적 제휴는 국제해운시장에서 발생하고 있는 전략적 제휴와 어떠한 연관성이 있으며, 또한 어떤 차이점이 있는지를 H선사(주)를 통한 사례연구를 바탕으로 고찰하고자 한다. 이 논문의 목적을 달성하기 위하여 주로 사용된 연구조사 방법은 주로 문헌 조사와 면접법이다.

2. 전략적 제휴의 정의

정기선 해운시장에서의 전략적 제휴란 컨테이너 정기선사들이 그들의 선대, 장비, 터미널을 운영과 서비스 측면에서 결합시키는 협정을 말한다. 즉, 각각의 제휴 회사들은 컨테이너와 장비들을 공동으로 출자한다. 또한 피더선, 내륙 컨테이너 터미널, 항만터미널, 그리고 주항로 선대를 공동 사용하며, 이를 지속적으로 공급한다.

전략적 제휴는 일반적으로 권소사업보다 더욱 정형화된 협정이고 더욱 장기적이며, 회원 선사들 간의 책임이 더욱 강화된다. 또한 전략적 제휴에 가입한 선사들은 구성원들의 전략적 목표를 발전시키고 전보시키기 위하여 통일된 행동을 하며, 제휴 회원 선사가 보유하고 있는 선박과 설비 또는 터미널을 공동으로 사용한다.

2.1 해운동맹과 전략적 제휴의 차이점

선사간의 최초의 협력이었던 해운동맹은 전략적 제휴와 비교하여 미묘한 관계가 있다. 따라서 전략적 제휴를 살펴보기 위해서는 해운동맹과 전략적 제휴의 차이점을 먼저 알아야 보아야 한다. 해운동맹과 전략적 제휴간의 기본적인 차이점은 아래와 같다.

- 해운동맹은 해상운송부문만을 기본으로 설립되었다. 그러나 전략적 제휴는 화주와의 협정에 의해 제공하는 서비스의 범위가 변화한다.
- 해운동맹의 기본 목표는 동일한 운임율의 부과이다. 그러나 전략적 제휴는 선사간의 협의에 따른 공동의 목표를 추구하며, 조직체계의 통합을 목표로 하고 있다.
- 해운동맹하에서 동맹선사들은 그들 자신의 서비스 망을 구축하여 화주의 요구가 있을 때 이를 통하여 보조서비스 즉, 내륙운송서비스를 제공한다. 그러나 대부분의 전략적 제휴는 각 제휴선사가 연계하여 공동운항·내륙수송·터미널사용을 공유한다.
- 해운동맹은 특화된 쌍무항로의 취항을 기본으로 하고 있으며, 협정의 존속기간은 반영구적이다. 그러나 전략적 제휴에 참여하는 선사들은 제휴의 기간면에서 장기적인 협정을 체결하지만 반영구적인 협정은 아니다.

<표 1> 해운동맹과 전략적 제휴의 차이점

	해 운동 맹	전략적 제휴
운송부분	해상운송	전구간 복합운송
기본목표	동일한 운임율 부과	복합운송 서비스의 통합
서비스	자사의 서비스 망을 이용	타사와의 연계를 통한 서비스 부분의 공유, 규모의 경제
기간/ 업무영역	반영구적/ 쌍무항로 취항	장기적(15년 이상)/ 각선사의 사업전략의 목표 통합

2.2 전략적 제휴와 컨소시움의 차이점

컨테이너선의 도입으로 정기선분야에서 기업집중이 일어났으며, 그 결과로서 컨소시움이 발생하였다. 즉, 컨테이너선의 도입은 모든 면에서 기업의 대규모화를

추진하였고 해운 정기선사들은 컨소시움을 형성하여 이에 대응하였다.

이러한 컨소시움과 전략적 제휴의 차이점은 아래와 같다.

자료 2. 컨소시움과 전략적 제휴의 차이점

	컨소시움	전략적 제휴
서비스 범위	단일 항로	전세계인간서비스망
선종별 선형	유사선종 유사항로로 제한	선종·선형에 제약이 없음
복합운송	복합운송서비스 미확	복합운송서비스 실현
형태의 기간	장형화·상시계약	더욱 장기적이고 장형화됨

전통적인 컨소시움은 서비스의 범위가 하나인 단일 항로에 대하여 컨소시움을 구성하여 유효를 하지만 전략적 제휴는 전세제를 대상으로 하여 결성된다.

컨소시움을 유망한 선종과 선형유도를 가진 선박을 대상으로 하여 결성되지만 전략적 제휴는 전형의 선종에 관계없이 모든 선박을 그 대상으로 한다.

복합수송과 복합서비스에 대하여 화주의 요구에 부합되지 못했던 대한 컨소시움은 이로 인해 약화되었고 화주의 요구에 부응하기 위해 전략적 제휴를 결성된 점을 고려할 때 이는 전략적 제휴와 컨소시움의 중요한 차이점이다.

3. 세계 주요 컨테이너 정기선 해운기업의 전략적 제휴의 현황

현재 전세제와 전략적 제휴 그룹으로는 글로벌 얼라이언스 그룹(Global Alliance Group), 마스크트 시랜드 그룹(Maersk - Sea Land group), 그랜드 얼라이언스 그룹(Grand Alliance Group), 퍼천오 네들로이드 그룹(P&O Nedlloyd Group), 퀴오엔 에이에엘 그룹(NOL: Neptune Orient Lines, APL: American President Lines), 한진 트리컨 그룹(Hanjin-Tricon Group)이 있다.

<표 3> 세계 주요 전략적 제휴 그룹별 컨테이너 선대 보유현황

그 룹	선 사	척 수	선박량(TEU)
Global Alliance	Nedlloyd	60	119,599
	MOL	66	118,208
	APL	38	81,547
	OOCL	23	55,811
	MISC	18	25,303
	현대상선	23	59,195
	소 계	205	459,663
Maersk/ Sea-Land	Maersk	109	196,708
	Sea-Land	97	186,040
	소 계	206	382,748
Grand Alliance	NYK	73	137,018
	P&O	46	98,893
	Hapag-Lloyd	28	71,688
	NOL	35	63,469
	소 계	182	371,068
P&O Nedlloyd	P&O	45	100,243
	Nedlloyd	63	117,243
	소 계	108	217,357
NOL/ APL	NOL	35	63,469
	APL	38	81,547
	소 계	73	145,016
한진해운/ 트리콘그룹	한진해운	35	92,332
	DSR-SENATOR	39	75,497
	조양상선	22	37,143
	소 계	96	204,972
총 계		712	1,418,451
상위20개선사			2,010,233
전세계 선복량			4,069,086

4. 전략적 제휴의 생성원인

4.1 전략적 제휴 생성원인

해운기업에 있어서 전략적 제휴가 발생하게 된 원인으로서는 일반제조 기업의 발
생요인과 동일한 요인으로서 경영의 세계화, 경쟁심화, 복잡성의 증가가 있으며

해운기업만이 처한 특수한 환경하의 요인으로 선박의 대형화와 기항항만의 변화가 있다.

1) 해운기업 경영활동의 세계화

컨테이너 정기선 해운선사는 고객서비스 향상을 위해 서비스 항로의 범위와 운항 빈도를 증가시키고 지역별 지선항로를 특화 시켜야했다. 그러나 단일 정기선사가 전세계적인 서비스망을 구축하는데에는 막대한 비용과 시간이 요구된다. 이를 해결하는 방법으로 정기선 해운회사들은 전략적 제휴를 체결하게 되었다.

2) 경쟁의 심화

정기선 해운분야는 본질적 불안정성을 내포하고 있으며, 해운동맹의 약화, 개발도상국 상선대의 등장과 같은 요인으로 인해 경쟁이 심화되었고 정기선사들은 경쟁에서 우위를 확보하기 위해 전략적 제휴를 실시하게 되었다.

3) 화주의 요구

화주들은 화물서비스에 대해 정시인도수송체제(Just-in time)를 선사에 요구하였다. 이러한 화주의 요구는 과거 선사들이 제공하였던 주간 정요일 서비스로는 불가능한 것이었다. 이러한 상황을 극복하기 위하여 선사들은 단독운항보다는 선박의 공동 사용을 선호하게 되었고, 그 결과 전략적 제휴가 발생하였다.

4) 선박의 대형화

선박의 대형화는 운송측면 뿐만이 아니라 마케팅측면에서 선사의 이미지를 제고시켜 영업활동에서 관리비의 절감을 가져와서 단위당 서비스 원가 절감의 하나의 대안이 되었다.

TEU당 선가는 대형화하면 할수록 낮아지고 규모의 경제의 효과에 의해 운항비용 또한 절감할 수 있다. 즉, 대형 컨테이너선의 반수 단가를 보면 4,000TEU급은 TEU당 건조가격이 16,900US\$이나 현대상선이 최근에 발주한 5,551TEU급은 TEU당 건조가격이 14,400US\$으로 TEU당 건조가격에서 2,500US\$를 절감할 수 있다. 이러한 건조시부터의 가격 경쟁력은 선사의 입장에서 운항시에 유리한 위치를 점할 수 있는 요인이 된다.

이러한 선박 대형화의 성공 여부는 일정한 물동량을 배선일정에 따라서 확보할

수 있는가에 달려있다. 즉, 소정의 적정 화물을 유치하지 못하는 경우에는 TEU당 비용절감 효과가 감소하여 대형화의 이점을 살릴 수 없다. 이 경우 전략적 제휴를 통하여 공동의 선박을 사용함에 따라 각 제휴선사가 확보한 물량을 대형선의 기항일에 맞추어 선적함으로써 해결할 수 있다.

5) 기항항만과 전략적 제휴

수송원가의 절감을 위해 실시된 기항항만의 조정은 선사간 전략적 제휴에 의해 기항지의 축소, 서비스 빈도의 확대, 서비스 범위 및 직기항 항만의 증가, 지역별·국가별서비스 특화의 질적 향상으로 진전되었다. 즉 선사간 전략적 제휴를 통하여 투입가능한 선박수가 증가하였고, 이를 통해 서비스 루트를 다양화하였다. 또한 루트당 기항지를 축소시킴으로서 선박의 유통성을 증대하여 대형선의 고정비 부담을 줄였으며 수송기간의 단축으로 고객서비스를 제고하는 두 가지 목표를 동시에 실현하였다.

4.2 전략적 제휴의 발전단계

오늘날의 전략적 제휴는 1980년대 초 공동운항의 형태에서 발전한 것이다. 즉, 전략적 제휴 형태는 개별항로에서의 공동 서비스 또는 공동운항협정의 형태에서 발전된 것이다. 따라서 최초 개별항로에서의 선사들간 공동운항협정이 오늘날의 글로벌 전략적 제휴로 발전하는 초기 단계라고 볼 수 있다.

즉, 전략적 제휴는 개별항로에서의 공동운항을 실시하던 선사들이 이를 점차 발전시켜 하나의항로에서 여러 항로에 대한 공동운항 서비스를 실시하였다. 이후, 다항로 공동운항체제가 위협분산과 자본부담의 경감을 위하여 전략적 제휴로 발전하면서 완전 통합된 제휴의 단계로 발전하고 있다.

4.3 전략적 제휴의 의도

컨테이너 정기선 해운회사들은 전략적 제휴를 통하여 개별적 마케팅(individual marketing)을 실시하고, 서비스 향상과 비용절감을 실현할 수 있는 공동운항을 구축하며, 서비스의 차별화를 통한 경쟁력의 우위를 확보하려는 의도를 가지고 전략적 제휴를 실시하였다. 즉, 전세계적 전략적 제휴를 형성하여 제휴선사의 운항 자

산인 선박, 컨테이너, 항만터미널, 하역장비시설, 내륙운송시설과 같은 장비와 시설의 공동사용에 의해서 선사들은 서비스를 확대할 의도를 가지고 전략적 제휴를 실시하였다.

<표 1> 전통적 기업 협력과 전략적 제휴

		전통적 기업협력	전략적 제휴	해운회사의 전략적 제휴*
전략적 의도	협력 동기	국지시장/제한적	범세계시장/포괄적	범세계적/포괄적
	협력자 관계	남북관계/삼재협력	기존경쟁/제한협력	협력승대/공동목표추구
	협력영역	기술이전/난송영역	기술개발/특수협력	모든 부분의 해운서비스
전략적 협력 형태	참여자수	소수(대개 2~3)	다수(3 이상)	2개사, 3~5개사
	협력형태	정형적/단위계약	비정형적/복합관계	유기적 복합관계
	협력분야	단위사업/제한적	복수사업/유기적	전사업단위
협력 형태	대상기간	단기/일회성	단기적용/재협상	장기적
	대표형태	기술라이센싱 합작투자	교차라이센싱 계약방식 조인트벤처 컨소시엄	그룹 형태

4.4 전략적 제휴시 고려 요소

전략적 제휴는 개별항로에서의 공동운항에서 발전한 것이기 때문에 제휴선사의 선택기준은 개별항로에서 공동운항을 하기 위한 파트너의 선택기준과 유사하다. 즉, 그룹내 다른 선사의 서비스 기반 활용이 가능한 선사를 파트너로 선택한다. 또한 선박의 공동 보유 및 터미널 공동사용에 의한 비용절감효과를 극대화하기 위하여 제휴선사의 자산 규모를 고려한다. 전략적 제휴시, 파트너의 국적은 시장 접근의 측면에 있어서 정치적·경제적으로 중요하기 때문에 파트너의 국적도 고려하여야 한다. 전략적 제휴에 참여하는 선사에 있어서 사업목적의 일치성은 성공적인 제휴관계를 유지하기 위해서 기본적인 것이다. 또한 전략적 제휴의 의사결정에 있어서의 자분적인 성격, 양보의 필요성, 융통성의 발휘를 바탕으로 한 상호간의 높은 신뢰성은 전략적 제휴의 성공에 필수적인 요소이다.

5. 전략적 제휴시 기대효과

선박과 장비들의 이용이 증대함에 따라 전략적 제휴의 경제적 효과는 점차 증

가할 것이다. 또한 관련된 통합정보관리와 전자문서교환시스템 특히, 장비와 화물 흐름 그리고, 선적관리시스템의 발전은 그러한 경제적 효과를 증대시킬 것이다. 이러한 결과로서 기대할 수 있는 컨테이너 정기선사의 전략적 제휴의 기대효과는 다음과 같다.

- 자본비 부담의 경감
- 서비스망 확대/ 선박배선의 효율화
- 서비스 빈도 및 질의 향상과 그에 따른 운송시간과 비용의 절감
- 선박 및 장비이용률의 향상과 그에 따른 고정비 및 변동비의 감소
- 시장점유율의 향상과 고부가치화물의 적화증대
- 내륙 컨테이너 기지의 감소와 항구터미널의 사용료의 절감
- 피더운송 제공자와 항만당국에 대한 협상력의 제고
- 금융과 보험료 등에서 발생하는 고정비의 감소
- 경영정보시스템(Management Information System: MIS)과 전자문서교환시스템의 조화와 통합
- 시장점유율의 향상과 시장 침입의 가능성의 증대
- 물류유통관리의 향상과 장비, 창고, 터미널, 공동운항에 의한 규모의 경제 실현

6. 사례연구: H선사의 전략적 제휴

H선사의 경우, 전략적 제휴를 통해서 달성하고자 하는 목표가 기존의 전략적 그룹 소속 선사들과는 달랐기 때문에, 기존의 전략적 그룹에 참여하지 않고 신규 전략적 그룹을 설립하여 조양상선 및 디에스알 세나토사와 전략적 제휴를 실시하였다.

H선사는 디에스알 세나토사를 활용하여 그 동안 열세의 위치에 있던 대서양항로와 지중해항로 그리고 남북항로와 유럽의 피더항로에 대해서 시장점유율의 향상을 기할 수 있다. 즉, 그 동안 디에스알 세나토사가 구축해 놓은 서비스망을 H선사가 인수·활용할 수 있기 때문에 추가적인 시장 개척 비용 및 신규진입 비용을 제거할 수 있다.

H선사는 디에스알 세나토와의 통합과정에서 자사가 보유한 태평양항로에서의 우위와 디에스알의 남북 지중해 항로에서의 우위를 접목시켜 전세계 서비스망을 형성할 수 있다.

선박의 운영면에서 H선사와 디에스알은 시계추 서비스 분야에 있어서 서로 향도가 겹치는 구간에 대하여 선박의 활용을 공유함으로써 양사는 각각 2척씩의 선박을 감축할 수 있고 이를 통해 비용절감을 누릴 수 있다.

H선사가 기존의 전략적 제휴 그룹에 가입하지 않고 신규 그룹을 설립하여 전략적 제휴를 실시한 원인을 분석한 결과, 성공적인 전략적 제휴를 형성하기 위해서는 다음과 같은 요인을 갖추어야 할 것이다.

- 공동의 제휴목적
- 내륙운송체제, 선박, 항로, 터미널 및 자산에 있어서의 상호보완적인 관계
- 기업문화의 조화와 선사간의 상호신뢰
- 계약상의 명확한 원칙 및 합의된 장기계약
- 대등한 파트너 관계
- 신중한 과정 통합 및 상호 작용
- 제휴조직에 대한 전적인 권한 이임

7. 결 론

본 연구에서는 1990년 이후 컨테이너 정기선 해운시장에서 전세계적으로 급속하게 생성된 세계 주요 컨테이너 선사간의 제휴의 현황과 그 특성 및 생성원인을 살펴보았다.

정기선 해운시장에서의 전략적 제휴를 정의하면, 컨테이너 정기선사들이 그들의 선대, 장비, 터미널을 운영과 서비스 측면에서 결합시키는 힘장으로, 각각의 제휴 회사들은 컨테이너와 장비들을 공동으로 출자할 뿐만 아니라 피터선, 내륙 컨테이너 터미널, 항만터미널, 그리고 주항로 선대를 공동 사용하거나, 지속적으로 공급하는 것을 말한다. 이상적인 전략적 제휴는 컨테이너의 운송과 관련된 제비용을 최소화하고, 컨테이너의 이용률을 최대화하며, 통합적인 시스템을 통하여 컨테이너를 관리·운영하는 것이다.

이러한 전략적 제휴가 생성된 주된 배경으로서는 다음과 같다.

첫째, 기업활동이 전세계적으로 전개되었고 해운기업도 전세계에 걸친 물류서비스 체제를 갖추기 위해서는 막대한 자본과 시간이 요구되었고, 이를 회피하고자 선사들은 전략적 제휴를 실시하였다.

둘째, 주요 항로에서 해운농맹의 기능이 약화되었고 협조체제가 붕괴되어 동맹선

사와 비동맹선사간의 협조배선이 증가하고 아울러 비동맹 선사의 저운임 공세와 개도국 선대의 팽창으로 운임수준이 회복되지 않았기 때문에 컨테이너 선사가 투자 부담을 줄이고 위험을 회피할 수 있는 공동운항 체제를 선호하게 되었다.

셋째, 주요 항로에서 경쟁이 심화되었고 이를 극복하고자 선박의 대형화가 급속히 추진되었으며 그에 따른 선박량 과잉으로 인해 선적율이 낮아졌고, 물동량 확보와 선박의 대형화에 따르는 부담을 분산하고자 선사들은 전략적 제휴를 선호하게 되었다.

넷째, 화주의 항로다양화, 항행시간의 단축, 기항항만의 축소, 직기항 항만의 증가에 대한 요구를 선사들은 만족시키기 위하여 추가적인 비용이나 시간이 발생하지 않는 전략적 제휴를 선호하게 되었다.

참고문헌

1. 국내문헌

김만석, 아시아/ 북미 정기선 항로 운항현황과 주요선사의 영업전략, 해운산업연구원, 1993.

김영곤, 글로벌시대의 국제경영학, 영지문화사, 1996.

김이태, 전략적 제휴의 유형 선택에 관한 연구- 국제 제휴 기업을 중심으로, 청주대학교, 박사학위 논문, 1995, 12.

김진환, “제휴선사와 합리적 항만기항”, 한진교통물류연구원, 교통물류, 제19호, 1997.

_____, “해운선사의 전략 제휴와 항만기능의 제고”, 한진교통물류연구원, 교통물류, 여름호, 1997, pp. 67-85.

_____, “정기선 해운의 전략적 제휴에 대한 소고”, 한진교통물류연구원, 교통물류, 가을호, 1995, pp. 72-89.

노동욱, 전략적 제휴를 통한 국적 선사의 경쟁력 제고방안에 관한 연구, 서강대학교, 석사학위 논문, 1996.

마문식, 정기선사의 경영혁신과 팀제조적 연구, 해운산업 연구원, 1997, 3.

문익상, “해운업계의 구조 변동과 새로운 전략 제휴: 정기선 업계 및 주요 선사를

- 중심으로”, 해운산업 연구원, 제1회 바다의 날 기념 제7회 국제 세미나, 1996, 5, pp. 1-18.
- 민성규, 해운경제학, 부산: 한국해양대학교, 해사도서출판부, 1970.
- 직남경, 기술화보 수단으로서의 전략적 제휴에 관한 연구, 서강대학교, 석사학위논문, 1994.
- 송단용, 정기선사의 전략적 제휴 성과에 관한 연구-미주·구주 수출항로를 중심으로, 고려대학교, 석사학위논문, 1996, 6.
- 송성숙, “최근 해운 카르텔의 논쟁에 관한 고찰”, 해운산업연구원, 통권 제124호, 1995, 1, pp. 52-56.
- _____, “정기선 경쟁과 해운동맹행동에 관한 고찰”, 해운산업연구원, 통권 제126호, 1995, 3, pp. 80-86.
- 심기섭, “글로벌 전략적 제휴에 대한 FMC의 입장”, 해운산업연구, 통권 151호, 1997, 4, pp. 33-43.
- 이승영, 백석순, 항공산업의 전략적 제휴에 관한 연구, 동국대학교 대학원, 1994, 12.
- 이준한, 국제 전략적 제휴와 한국 기업, 한남대학교, 석사학위논문, 1994, 12.
- 조남식, “전략적 제휴의 대두와 고도화”, 항공교통, 1994, 4, pp. 25-40.
- 조동성, 이윤철, “ESRM: 전략이론의 새로운 패러다임”, 한국경영학회, 춘계학술연구 발표회, 기념논문집, 1995, pp. 9-37.
- 진형인·백종실, 외국 주요 정기선사의 Globalization 경영전략 연구, 해운산업연구원, 1996.
- 최생림외 9명, 국제화시대의 경영학, 서울: 영지문화사, 1995.
- 최중희, 아시아·구주 정기선 항로 운항현황 및 경쟁요인 비교, 해운산업연구원, 1993.
- 하동우, 동북아 주요 컨테이너 항만간 경쟁여건 분석, 해운산업연구원, 1996, 12.

2. 외국 문헌

- Auster, R. Ellen, “International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing Environments”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 2, Summer, 1987, pp. 57-65.
- Bascombe, Adrian, “Reversal of Fortune”, *Containerisation International*, April

- 1996, pp. 69-71.
- Boyes, R. C. Jane, "Cost Benefits", *Containerisation International*, June 1995, pp. 51-55.
- _____, "An Easy Alliance", *Containerisation International*, Jan. 1996, pp. 51-53.
- _____, "OOCL's Brave New World", *Containerisation International*, April 1996, pp. 65-68.
- _____, "DSR-Senator Shapes up", *Containerisation International*, July 1996, pp. 45-47.
- Cho, K. S., *Structural Changes in Liner Shipping: an Institutional Approach*, PhD Thesis, University of Wales Cardiff, 1994.
- Crichton, John, "Global Guesswork", *Containerisation International*, June 1995, p. 7.
- _____, "Costs of Living", *Containerisation International*, June 1996, pp. 49-52.
- _____, "Eight Plus Six Makes One," *Containerisation International*, Oct. 1996, pp. 43-45.
- _____, "P&O Nelloyd Picks Grand Alliance", *Containerisation International*, Aug. 1997, p. 9.
- Damas, Philip, "The Global Count: 4+4+2", *Containerisation International*, July 1995, pp. 59-60.
- Damas, Philip, & Crichton, John, "The Big Bang", *Containerisation International*, Jan. 1995, pp. 45-49.
- Eller, David, "How to Select an Ocean Carrier", *Containerisation International*, Feb. 1995, pp. 51-54.
- Fombrun, C. J., "Collective Strategy; Social Ecology of Organizational Environment", *Academy of Management Review*, 1983.
- Fossey, John, "Korean Go Global", *Containerisation International*, May 1995, pp. 57-61.
- _____, "New Directions", *Containerisation International*, Aug. 1995, pp. 39-42.
- _____, "Post-Panamax Passion", *Containerisation International*, Feb.

- 1997, pp. 44-46.
- Frankel, G. Ernst, "Economic Incentives for Liner Alliance and Impact on Container Feeder Shipping", *Proceedings of IAME Conference*, MIT, USA, 1995.
- Hamel, Gary, & Prahalad, C. K., "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, May-June 1989, pp. 63-76.
- Hung, C. L., "Strategic Business Alliance between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia", *Management International Review*, Vol. 32, 1992, pp. 345-361.
- Ion, Edward, "Aiming for the Top", *Lloyd's List Maritime Asia*, May 1997, pp. 15-16.
- Joint, F. John, "The Development of Joint Ventures and Global Alliances in the North Atlantic Container Trade", *Proceedings of IAME Conference*, MIT, USA, 1995.
- Kadar, Mark, "The Future of Global Strategic Alliances", *Containerisation International*, April 1996, pp. 81-85.
- Koontz, Herold, *Management: A Global Perspective*, NY: McGraw-Hill, 1993.
- Lee, Tae Woo, *Shipping Developments in Far East Asia: The Korean Experience*, England: Avebury, 1996.
- LSE, "Enough Work for Large Box Ships?", *Lloyd's Shipping Economist*, Vol. 17, No. 10, Oct. 1995, pp. 7-11.
- LSE, "End to End Operators Face Global Carrier Threat", *Lloyd's Shipping Economist*, Vol. 17, No. 11, Nov. 1995, pp. 20-22.
- LSE, "Pros and Cons of Large Containerships", *Lloyd's Shipping Economist*, Vol. 18, No. 3, March 1996, pp. 18-20.
- LSE, "Identifying the Benefits of NYK's Grand Alliance", *Lloyd's Shipping Economist*, Vol. 18, No. 7, July 1996, pp. 20-22.
- LSE, "Growth through Diversity at MISC", *Lloyd's Shipping Economist*, Vol. 18, No. 8, Aug. 1996, pp. 23-26.
- LSE, "P&O Nedlloyd Catches Liner Sector by Surprise", *Lloyd's Shipping Economist*, Vol. 18, No. 10, Oct. 1996, pp. 21-22.

- LSE, "APL Adopts a Broad Global Perspective", *Lloyd's Shipping Economist*, Vol. 18, No. 11, Nov. 1996, pp. 23-26.
- LSE, "Demand Growth for Large Containerships", *Lloyd's Shipping Economist*, Vol. 18, No. 12, Dec. 1996, pp. 6-9.
- Menon, Chris, "Set for Growth", *Containerisation International*, June 1996, pp. 72-74.
- Mintzberg, Henry, "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy," *California Management Review*, Fall 1987, pp. 11-24.
- Morris, D., & Hergert, M., "Trend in International Collaborative Agreements", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 2, 1987, pp. 15-21.
- Ohmae, Kenichi, "The Global Logic of Strategic Alliance", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 2, 1989, pp. 143-154.
- Packard, V. William, *Shipping Pools*, London: Lloyd's of London Press, 1989.
- Porter, E. Michael, "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review*, Vol. 28, Winter 1986, pp. 32-34.
- Roe, S. Michael, "Joint Venture and East European Shipping - Contribution to Development and Change", *Proceedings of IAME Conference*, MIT, USA, 1995.
- UNCTAD, *Review of Maritime Transport*, 1996.