

經營學碩士 學位論文

국적선사의 경쟁력에 대한 화주의

인식실태에 관한 연구

-컨테이너 정기선사를 중심으로-

A Study on the Perception of Competitiveness of
Korean Shipping Firms by Forwarders
: Primarily on Liner Service

指導教授 辛 瀚 源

2004年 2月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

朴 性 建

本 論 文 을 朴 性 建 의 經 營 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 : 安 奇 明 ㉠

委 員 : 朴 相 甲 ㉠

委 員 : 辛 瀚 源 ㉠

2 0 0 3 年 12 月

韓 國 海 洋 大 學 校 大 學 院

海 運 經 營 學 科 朴 性 建

< 목 차 >

Abstract	I
제1장 서 론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
제2절 연구방법 및 구성	3
제2장 이론적 배경	4
제1절 경쟁력에 관한 이론적 배경	4
1. 경쟁력의 개념	4
2. 경쟁력에 관한 기존연구	6
제2절 해운서비스의 개념	19
1. 서비스의 개념	19
2. 해운서비스의 개념	21
3. 해운서비스의 특성	22
제3절 해운기업의 경쟁력	27
1. 해운기업의 경쟁력 개념	27
2. 해운기업의 경쟁력 결정요인	29
3. 해운서비스 품질	38
4. 측정에 사용된 정기선사의 경쟁력 속성	43
제3장 조사설계	57
제1절 조사설계	57
1. 연구문제	57

2. 조사대상 및 표본추출방법	58
3. 자료수집 및 분석방법	59
제2절 설문지의 설계	59
제4장 실증분석	62
제1절 표본의 특성	62
제2절 정기선사의 경쟁력 실태분석	64
1. 정기선사의 경쟁력 속성들에 대한 중요성 인식	64
2. 정기선사들의 경쟁력 실태분석	65
3. 순위검정	72
제5장 결론	89
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	89
제2절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	92
참고문헌	93
국내문헌	93
외국문헌	94
부록(설문지)	100

<표 목 차>

<표 2-1> 기업의 비용지위 결정요소	17
<표 2-2> 서비스업의 노동집약비율	23
<표 2-3> 해운기업의 요소조건	31
<표 2-4> 해운기업의 수요조건	34
<표 2-5> 해운기업의 연관기업조건	35
<표 2-6> 해운기업의 기업활동조건	37
<표 2-7> 해운기업의 경쟁력 결정요인의 통합적 구성	38
<표 2-8> 해운서비스 품질의 선행연구	42
<표 3-1> 설문지의 구성	61
<표 4-1> 표본의 일반적 특성	63
<표 4-2> 정기선사의 경쟁력 속성별 중요성 인식분석	64
<표 4-3> 분석대상 해운기업의 특성	66
<표 4-4> 경쟁력 속성에 따른 정기선사들의 실태분석	67
<표 4-4> 경쟁력 속성에 따른 정기선사들의 실태분석	68
<표 4-5> 운임의 저렴성에 대한 켄달검정	73
<표 4-6> 해상운송서비스 품질에 대한 켄달검정	75
<표 4-7> 우수한 선원보유에 대한 켄달검정	76
<표 4-8> 우수한 선대보유에 대한 켄달검정	77
<표 4-9> 고객지향적 정보시스템에 대한 켄달검정	78
<표 4-10> 물류네트워크 구축에 대한 켄달검정	79
<표 4-11> 집화능력에 대한 켄달검정	80
<표 4-12> 고객지향적 클레임처리에 대한 켄달검정	81
<표 4-13> 고객지향적 육상직원에 대한 켄달검정	82
<표 4-14> 육상운송서비스와의 연계에 대한 켄달검정	83
<표 4-15> 해상운송서비스의 제공빈도에 대한 켄달검정	85
<표 4-16> 다양한 항만에 대한 켄달검정	86
<표 4-17> 공컨테이너수급에 대한 켄달검정	87

<그림목차>

<그림 2-1> 국제경쟁력의 개념	6
<그림 2-2> Grossman-Helpman(1991) 무역이론의 교역구조	13
<그림 2-3> 가치사슬	16
<그림 2-4> 세 가지 본원적 전략	17
<그림 2-5> 재화와 서비스의 비교	25

A Study on the Perception of Competitiveness of Korean Shipping Firms by Forwarders in Korea

: Primarily on Liner Service

Sung-Keon, Park

*Department of Shipping Management
Graduate School of Korea Maritime University*

Abstract

These days, Shipping industrial environment including the world bloc economy, WTO System's sailing, freight space surplus and development of information technology, transportation technology & combined transport, is rapidly changed and the liner shipping companies which have put special stress on quantitative expansion for those days are making their ceaseless efforts for enhancing their international competitiveness and securing & keeping company's competitive advantage to realize continuous growth, and it is gathering strength in its significance of securing company's competitive advantage. Therefore, this study is to generally examine the liner shipping companies' various competitiveness factors for and, based upon such the factors, to comparatively analyze the Great World 10 liner shipping companies' competitiveness of which freight forwarders in charge of the multimodal transportation have knowledge, and then suggest a plan for strengthening the liner shipping companies' competitiveness in logistics and service.

The purposes of this study are as follows.

First, to examine the forwarders' recognition degree of importance on the liner shipping companies' competitiveness factors,

Second, to analyse the actual competitiveness which the forwarders are recognized about the World Great 10 liner shipping companies,

Third, to grasp the priority order of each competitiveness factor for the world great 10 liner shipping companies.

Based upon the above analysis, this is to suggest a strategy for raising up Korean liner shipping companies' competitiveness.

To achieve the above-mentioned purpose of this study, documentary research and positive analysis were carried out.

In addition, this study is to suggest the determinants of liner shipping companies' competitiveness by means of documentary research and interview with scholars & the industry experts, to grasp importance on the liner shipping companies' competitiveness factors which they have perception via questionnaire against the international forwarders, to analyse the actual condition of each liner shipping company's competitiveness and to analyse the order of the liner shipping companies for the competitiveness factors.

As a result of its analysis, it is found out that liner shipping service is an industry which must need high-tech equipments and facilities including ship, harbors, etc. and, on the other hand, its competitiveness is as entirely as exposed owing to its strong internationality and so customer relationship service, as an important competitiveness factor, is gathering strength.

Based upon the above analysis, this study suggests a plan to improve CRM(Customer Relationship *Management*) as follows.

First, an effective logistics network like general logistics center jointly with harbors or the local manufacturers, should be built up and furthermore be equipped with a competitive logistics service system.

Second, a logistics information system indispensably required to effectively furnish value-added service by the liner shipping companies should be built up.

Third, an inland differentiation strategy concentrated on the liner shipping companies' value-added service should be needed.

Fourth, it is very important that customer acknowledgement and loyalty should be kept through strengthening communication with customers.

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

세계경제가 블록화되고 WTO 체제가 출범하면서 모든 산업이 글로벌경쟁체제가 되어 경쟁이 치열해지고 있다. 이러한 현상은 해운서비스 산업 또한 예외가 아니다. 특히 우리나라는 삼면이 바다로 둘러싸여 있고, 국민경제의 해외 의존도가 높아 해운서비스 산업은 국민경제에 있어서 매우 중요한 역할을 담당해 왔다.

해운서비스는 크게 정기선 서비스와 부정기선 서비스로 나눌 수 있다. 본 연구의 대상인 정기선 서비스란 선박을 정해진 운항일정에 따라 예정된 항만 간을 규칙적으로 반복운항하면서, 운송의 대가로 사전에 공표된 운임률(tariff rate)을 적용하는 해상운송의 한 형태이다.¹⁾ 최근들어 선복과잉현상 그리고 정보기술의 발달, 선박의 대형화, 고속화, 자동화 등으로 대변되는 운송기술의 진보와 함께 Door to Door 서비스를 가능하게 하는 복합운송의 급속한 발전은 결과적으로 운송업자가 유통에서 차지하는 비중을 증가시켰으며, 화물의 흐름을 주도하고 종합적으로 통제하는 새로운 역할을 해운기업에게 요구하는 시대를 열었다. 이러한 해운산업의 급속한 환경변화에 대응하기 위하여 국적 컨테이너선사들은 선사간의 전략적 제휴, M&A, 아웃소싱 등 다양한 경쟁우위 확보·유지전략을 통하여 생존하기 위해 부단한 노력을 하고 있다.

한편 세계경제질서의 재편과정에서 1995년에 관세 및 무역에 관한 일반협정 (General Agreement on Tariffs and Trade:이하 'GATT'라 한다)을 대신하여 세계무역기구(World Trade Organization:이하 'WTO'라 한다)가 출범하게 되었고, 우리나라는 1996년 12월 12일에 경제협력개발기구(Organization for

1) 길광수, “정기선 해운시장의 구조변화에 관한 분석,” 박사학위논문, 동국대학교, 1991, p.1.

Economic Cooperation and Development: 이하 'OECD'라 한다)의 29번째 정식회원국이 됨에 따라 국내 해운 및 조선시장이 개방되고, 그 결과 보호주의적인 성격을 가지는 국적선 우대정책이었던 국적선 보유장려제도나 지정화물 제도가 1999년 1월 1일부터 폐지되는 등 국내 해운 및 조선산업은 큰 환경변화에 직면하게 되었다. 더욱이 1997년 11월의 국내 외환위기 이후 국제통화기금(International Monetary Fund: 이하 'IMF'라 한다)의 구제금융체제에서 우리나라 신용등급이 급락하여 자금조달에 어려움을 겪고 있으며 정부가 금융, 공공, 노동, 재벌부문에서 구조조정을 추진하고 부채비율을 200%이하로 낮출 것을 유도함에 따라, 그 동안 양적팽창에 치중했던 해운선사는 향후 컨테이너 선사의 국제경쟁력을 갖추고 지속적인 성장을 실현해 나가기 위하여 기업간의 경쟁우위를 확보·유지하는 것이 점차 강조되고 있다.²⁾

이상과 같은 해운선사의 급변하는 환경변화를 고려하여 본 논문에서는 해운 서비스의 양대 중심축의 하나인 정기선 서비스를 제공하는 국적 컨테이너선사가 물류서비스를 제공하는데 있어서 경쟁력을 제공하는 다양한 요인들을 살펴보고, 이러한 요인들을 중심으로 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 전세계 10대 컨테이너 정기선사들의 경쟁력을 비교·분석함으로써 국적 컨테이너선사의 물류서비스 경쟁력 강화 방안을 제시하고자 한다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 컨테이너 정기선사의 경쟁력 요인들에 대한 화주들의 중요성 인식정도를 파악하고자 한다.

둘째, 전 세계 10대 컨테이너 정기선사들에 대하여 화주가 인식하고 있는 경쟁력 실태를 분석하고자 한다.

셋째, 화주들이 인식하고 있는 전세계 10대 컨테이너 정기선사들의 경쟁력 요인별 순위를 파악하고자 한다.

넷째, 이상의 분석을 바탕으로 국적 컨테이너 선사의 경쟁력을 제고하기 위

2) 이승, 안기명, 이인수, “국적 LNG선의 운임현황분석과 표준모형 설계에 관한 연구,” 「국제해양문제연구」, 국제해양문제연구소, 한국해양대학교, 2002, pp.6-7.

한 전략을 제시하고자 한다.

제2절 연구방법 및 구성

이상의 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구는 문헌연구와 실증분석을 병행하였다. 먼저 컨테이너 선사가 제공하는 해운서비스에 대해 알아보고, 경쟁력에 관한 기존 이론들을 바탕으로 이러한 해운서비스의 경쟁력 결정요인들을 살펴본 뒤 화주들이 인식하고 있는 국적 및 해외 컨테이너 선사의 경쟁력 실태를 분석함으로써 국적컨테이너 선사의 경쟁력 강화방안을 제시하고자 한다.

본 연구의 실증분석을 위하여 국적 및 해외 컨테이너 선사를 이용하고 있는 국제복합운송업체들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문지 작성을 위해 관련 학자들과 국제복합운송업계의 전문가 등을 대상으로 인터뷰를 실시함으로써 설문지의 타당성을 검토받고, 수정 및 보완된 설문지를 본조사에 사용하였다. 자료분석방법으로는 사회과학 통계분석 패키지인 SPSS 10.0을 사용하여 빈도분석과 비모수검정을 실시하였다.

본 연구는 총 5개의 장으로 구성되어 있는데, 제1장은 서론 부분으로서 연구의 배경과 목적, 연구의 방법 및 구성 등에 대하여 기술하였다.

제2장은 이론적 배경으로서 해운서비스와 경쟁력, 그리고 해운서비스의 경쟁력 결정요인에 관한 선행연구를 검토하였다.

제3장은 연구설계에 관한 부분으로서 연구문제의 규명 및 자료수집절차 그리고 설문지설계 등에 관하여 기술하였다.

제4장은 실태분석에 관한 부분으로서 자료의 일반적 특성과 컨테이너 정기 선사들의 경쟁력 실태를 분석하였다.

제5장은 본 연구의 결론 부분으로서 연구결과의 요약과 시사점 및 한계점을 기술하고, 향후 연구과제를 제시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 경쟁력에 관한 이론적 배경

1. 경쟁력의 개념

최근 들어 많이 사용되는 용어 중의 하나인 경쟁력이란 단어는 상황에 따라 그 의미가 다르게 사용되는데 그것은 우선 경쟁력의 개념이 대상에 따라 다르기 때문이다. 경쟁력의 대상은 국가, 산업, 기업으로 나누어지는데, 기업의 경쟁력의 단순한 총합이 산업의 경쟁력을 나타내지 못하듯 산업경쟁력의 단순한 총합 또한 국가 경쟁력을 나타낼 수 없기 때문이다. 이것은 기업이 경쟁력을 얻으면 산업도 경쟁력을 얻게 되는 것으로 볼 수도 있으나, 각 기업이 속한 산업마다 다른 속성을 갖고 있기때문에 양자를 동일시 할 수 없는 것이다. 기업의 국제화는 이러한 단순한 합의 논리를 약화시킨다. 산업의 경쟁력은 국가의 경쟁력을 높인다고 할 수 있지만, 산업의 구성이 국가의 경쟁력에 더욱 큰 영향력을 미친다고 볼 수 있는 것이다.

일반적으로 국제경쟁력이란 “한 나라의 특정상품이 다른 나라의 특정상품과 국제시장에서 싸워 이길 수 있는 힘”을 말한다.

특히, 국제무역에서의 경쟁력이란 “특정시장 또는 세계시장에 대한 수출실적의 크기에 영향을 주는 제요건을 총칭”하는 것으로 정의되고, 일국에서의 수출공급조건의 변화도 특정시장 또는 세계시장에 대한 수출점유율이 다른 나라에 비하여 증가하는 경우, 그 나라의 국제경쟁력은 강화된 것으로 설명할 수 있다.

일반적으로 특정상품의 국제경쟁력은 동제품의 타국시장에서의 경쟁력과 국내시장에서의 외국상품과의 경쟁력으로 구분되는데, 수출시장에서 보인 수출

상품의 경쟁력을 수출경쟁력이라고 하며, 국내시장에서 보인 자국상품의 수입 상품에 대한 경쟁력을 수입경쟁력 또는 수입저항력이라 하는데 보통 수출경쟁력만을 국제경쟁력이라 지칭하는 경우가 많다.

이러한 수출경쟁력 또는 수입저항력에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 요인으로는 자국상품의 가격요인과 비가격요인이 있는데, 가격요인에 의하여 결정되는 경쟁력을 가격경쟁력이라 하고 기타 요인에 의하여 결정되는 경쟁력을 비가격경쟁력이라고 할 수 있다.

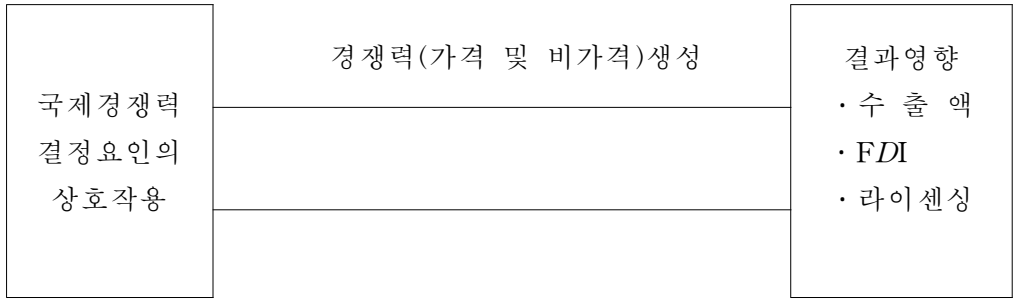
즉, 가격경쟁력은 특정국가의 특정상품가격이 다른 나라의 가격에 비하여 저가인가 고가인가를 말하는 것이며, 비가격경쟁력이란 지수적으로 측정하기 어려운 것으로 다른 경쟁상품과 비교하여 품질, 디자인, 포장, 마케팅 능력, 상품의 이미지, 제도상의 우위요인 등이 그 대상이 된다.

그러나 이러한 가격 및 비가격요인이 그 자체로서 국제경쟁력의 결정요인이 될 수는 없다. 즉, 가격 및 비가격요인 또한 이미 어떤 다수의 결정요인들이 상호작용하여 나타난 경쟁력의 결과이지 원인은 될 수가 없다고 본다.

그리고 경쟁력을 결정요인과 결과로만 분류할 때 가격·비가격 경쟁력은 경쟁력의 중간단계인 과정으로 볼 수 있다. 즉, 가격·비가격 경쟁력은 결정요인에 의해 생성되는 것이며, 수출, 직접투자 등 결과를 야기시키는 것이다. 가격·비가격 경쟁력은 경쟁력이 나타나는 무수한 결정요인들이 어우러져서 나타나는 중간 결과일 뿐, 그것이 결정요인은 아니다. 또한 가격·비가격 경쟁력이 결과가 아니라는 것은 무역에서의 경우 결과를 결정하는 것은 가격·비가격 경쟁력뿐만 아니라 상대국의 시장효과 등이 포함되는 것을 보면 잘 알 수 있다.³⁾

3) 수출시장의 점유율을 경쟁력의 변화, 시장의 변화, 상호연관효과 등으로 나누거나 세계수요증대, 시장구성, 상품구성, 경쟁력으로 나누기도 한다. 이러한 것은 가격·비가격 경쟁력이 바로 수출성과를 나타내지 않는다는 것을 입증한다.

<그림 2-1> 국제경쟁력의 개념



출처: 산업연구원, 「기업의 국제화와 국제경쟁력 분석」, 1990.

이에 따라 국제경쟁력은 <그림 2-1>과 같이 설명할 수 있다. 경쟁력의 과정, 전략은 기업차원에서 나타나는 것이며, 결과는 국가, 산업, 기업 등 어느 수준에서도 설명될 수 있는 것이다. 결과는 수출액, 직접투자액이거나 RCA지수, 무역특화지수 등 지수의 형태로 나타낼 수 있다.

2. 경쟁력에 관한 기존연구

1) 국가경쟁력에 대한 이론

“왜 국제경쟁에서 어떤 나라는 성공하고 어떤 나라는 실패하는가?”이에 대한 논의는 과거부터 현재까지 계속 관심의 대상이 되고 있으며, 최근 들어 경제환경이 글로벌 경쟁체제로 변화함에 따라 더욱 많은 논의가 이루어지고 있다. 국가경쟁력을 결정하는 변수로는 거시환경, 국제수지, 단위노동비용, 노동 등의 요소부존, 정부정책, 경영방식 등이 논의되고 있지만, 이러한 변수는 각기 그 자체만으로 국가의 경쟁력을 설명하기에 부족할 뿐 아니라 국가의 경쟁력과 정반대의 결과를 유도할 수 있다는 문제가 있다.⁴⁾

4) M. Porter, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985, pp.1-5.

그러나 국가의 목표가 생활수준의 개선이라는 점에서, 국가의 성장 측면에서 국가의 경쟁력을 설명하면 그 설명력이 강화된다고 볼 수 있다.⁵⁾

국가 성장결정요인을 자본, 노동, 기술로 나누어볼 때 기존의 성장이론에서는 기술을 외생적으로 취급함에 따라 자본투입이 정상상태보다 작은 국가에서는 자본을 정상상태까지 증대시키게 되고, 규모에 대한 수확체감 가정에 따라 성장률이 인구증가율에 의존하게 된다는 결론을 유도하게 된다. 이에 따라 성장론이 현실의 경제성장 및 정책에 대해 설명할 수 없었다. 최근 Romer(1986)⁶⁾가 성장에 있어 가장 중요한 기술이 내생적으로 결정된다는 것을 보임으로써 국가의 성장에 대한 새로운 설명이 가능하게 되었다. 즉 개별기업의 새로운 지식은 소비재에 대해 외부효과를 가지기 때문에 국가의 성장은 규모에 대한 체증을 나타낸다는 것이다.⁷⁾

Romer(1986) 이후 내생적 기술진보 이론에 대한 논의가 매우 활발한데⁸⁾, 최근에 내생적 기술진보를 일으키는 요인으로 자본, 인적자본, 연구개발부문 등을 각각 강조하는 등 다양하다.

성장결정요인에 관한 논의는 선·후발국가 간의 수렴에 관한 논의를 야기시키는데, 외생적 기술진보이론은 규모에 대한 수확체감을 가정하므로 1인당 소득이 낮은 국가의 자본증대효과가 크게 되므로 국가간 소득이 수렴하게 되는

5) Porter는 국가에 대해서는 경쟁력보다 생산성이 적절하다고 보고 있다. 그의 저서(1990)의 제목은 국가의 경쟁우위이며, 이는 각 국의 산업 중 가장 경쟁력이 높은 산업들의 묶음이라 할 수 있다.

M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations Competition in Global Industries*, The Free Press, 1990, pp.6-9.

6) Paul M. Romer, "Increasing Returns and Long-Run Growth," *Journal of Political Economy*, Vol.94, 1986, pp.1002-1037.

7) 규모에 대한 체증은 Arrow(1962)가 학습효과에 의해 이미 설명하였으나 목적함수가 유한한 경로를 가지고 못하여 더 이상의 시사점을 끌어내지 못했다. Romer(1986)는 개별기업의 새로운 지식의 생산이 규모에 대해 체감한다는 가정으로써 경쟁균형의 존재와 정책적 시사점을 유도하고 있다.

8) 이처럼 성장론이 새로 활기를 띠고 있는 것은 ①산업조직, 발명, 인적자본등에 대한 미시경제학적인 진보가 지식진보의 진보가 지식진보의 시장과의 관계를 강화하고, ②성장률의 상승과 하락, 국별 차이, 1인당소득의 수렴여부 등을 분석할 수 있을 정도의 긴 시간이 흐른 데 기인한다.

결론을 야기시킨다. 내생적 기술진보 이론에서는 선진국에서 주로 기술진보가 일어나며 국가간 규모에 대한 체증을 강조하고 있다.⁹⁾ 그러나 개방경제 하에서는 이러한 논의가 달라질 수 있다. 국제교류가 이루어졌을 때 지식의 공동 사용 등으로 국가간 소득이 수렴된다고 보고 있다.¹⁰⁾

또한 수렴에 관한 논의를 실증적으로 검증하려는 시도들이 계속 있어 왔다.¹¹⁾ 수렴가설은 한마디로 초기 생산성(소득)이 높은 국가일수록 생산성 상승 속도가 낮고, 낮은 국가일수록 생산성 상승이 빨라 결국 비슷한 소득으로 수렴하게 된다는 것이다. 이러한 논의는 Baumol(1986)¹²⁾이 Maddison(1979)의 통계를 바탕으로 추정을 통해 선진국간에 다음과 같은 관계를 입증하였다.

1970-1979년 사이의 성장률=5.25-0.75ln(1970년의 인당 GDP)

$$R^2=0.88$$

즉 초기의 생산성이 높을수록 생산성이 느리게 상승하였다는 것이다. 그는 그 이유를 선도국가로부터 후발국가로의 혁신과 투자의 파급효과로 본다. 선발국이 혁신을 할 경우 경쟁에 직면하는 후발국가 또한 혁신을 하거나, 그렇지 못할 경우 모방이라도 하지 않을 수 없다. 정보산업이 발달하고 다국적 기업이 직접투자, 기술이전 등을 통해 기술을 파급하고 있어서 모방이 용이하므로 선발국과의 기술격차가 줄어들어온다는 것이다. 또한 선발국의 투자는 수요증대를 통해 임금이 상승하므로 후발국의 제품수요를 증대시켜 소득을 상승시킨다는 것이다.

9) Romer, *op. cit.*, 1986.

10) 그중 Stokly는 선진국에서는 고품질에, 개도국은 저품질에 특화하여 국가간 성장이 확산하는 것으로 보고 있다.

11) 이러한 연구는 R. Summers and A. Heston Summers, "A New Set of International Comparison of Real Product and Price Levels Estimates for 130 Countries, 1950-1985," *Review of Income and Wealth*, 1988, pp.1-25. 의 국가간 비교연구 등으로 더욱 촉발되었다.

12) W. J. Baumol, *Super Fairness : applications and theory*, MIT Press, 1986.

수렴에 관한 대표적인 연구로는 Abramobitz(1986)¹³⁾의 연구가 있다.

그의 수렴가설에 의하면 기술적으로 뒤진 나라는 기술적 선도국가보다 이미 사용한 기술을 이용할 수 있는 사회적 능력이 있다면, 선도국가보다 성장할 수 있는 잠재력이 크다는 것이다. 능력의 실현속도는 기술보급, 구조변화, 수요증대 등에 의존한다.¹⁴⁾

캐치업(catch-up)의 과정은 양국간의 격차가 줄어들면 약화되지만 추격국가가 성장패턴의 수렴과 사회적 능력의 내생적 확대에 의해 그 약화현상을 막을 수 있다고 주장한다. 그 외 또 다른 강조점은 그 나라 고유의 사회적 역사, 자원, 제도에 따라 다른 수렴결과를 가질 수 있다는 것이다. 이러한 문제는 Baumol(1986)¹⁵⁾의 중진국, 후진국의 연구결과에서 설명할 수 있다. 그는 수렴가설은 선진국간에서 이루어지고 선진국과 중진국 및 중진국과 후진국 간의 격차는 오히려 벌어지고 있는데 이는 제품구성과 교육에 기인하는 것으로 보고 있다.

Dowrick(1991)¹⁶⁾은 Summers-Heston(1988)¹⁷⁾이 계산한 130개 국의 장기간의 통계를 사용하여 추정한 결과 Baumol(1986)의 3개의 성장군의 존재를 입증하고 있다. 그는 Lewis, Denison, Chenery-Feder 등의 자원분배의 효과를 강조하여 캐치업을 평가하였는데도 성장군간의 격차가 줄어들지 않았음을 보였다. 그는 특히 중진국이 기술도입, 자원배분의 효과가 높은 데도 불구하고 선진국을 따르지 못하는 것은 인적자본스톡의 성장둔화에 기인하는 것으로 평가하였다.

결국, 최근의 성장론에서는 국가의 생산성이 인적자본의 축적, 혁신 등을 통

13) M. Abramobitz, "Catching Up, Forging ahead and Falling behind," *Journal of Economic History*, Vol.46, 1986, pp.385-406.

14) M. Abramobitz, "Catching Up, Forging ahead and Falling behind," *Journal of Economic History*, Vol.46, 1986, pp.385-406 ; "What the Long-Run Data Show," *American Economic Review*, Vol.76, No.5, 1986, pp.1072-85.

15) W. J. Baumol, *op. cit.*, 1986.

16) Dowrick, Nguyen and Duc-Tho, "Industrialization, Catching-Up and Economic Growth," *Economic Journal*, 1991, pp.263-275.

17) R. Summers and A. Heston, *op. cit.*, 1988.

한 기술개발, 사회구조 등 많은 요인에 의해 결정된다는 데 인식을 같이 하고 있다.

2) 산업경쟁력에 관한 이론

한 나라의 어느 산업이 다른 나라의 경우보다 경쟁력이 강한가 하는 문제는 국제무역이론에서 말하는 무역의 발생원인 및 무역 패턴에 관한 연구와 관계가 깊다.

국제무역이론은 Adam Smith(1776)¹⁸⁾로부터 시작되었다는 것은 널리 알려진 사실이다.

그는 국제무역이 일어나는 것은 근원적으로 보다 절대생산비의 차이에 입각한 국제분업의 이익에 의한 것이고 이것이 수출입의 방향을 결정짓는 동기가 된다고 했다. 이를 국제경쟁력 측면에서 살펴본다면 국제경쟁력의 결정요인이 곧 절대생산비의 차이이며 경쟁력을 이것으로 측정하는 것이라 할 수 있다.

Adam Smith에 뒤이어 Ricardo¹⁹⁾는 무역의 이익은 절대우위가 아니라 상대적우위 내지 비교우위에 있다고 했다. Ricardo의 비교우위는 노동생산성의 상대적인 차이로서 결정되며 이는 교역국가간의 생산함수의 차이에 기인하는 것으로 설명되고 있다.

한편 Mill(1848)²⁰⁾은 그의 상호수요이론(Theory of Reciprocal Demand)을 통하여 국제무역의 동기를 거래가격 내지 교환비율로서의 교역조건에 의해 설명하고 있다.

이를 국제경쟁력의 측면에서 보면 교역조건이 유리하면 국제경쟁력이 강하다는 것이며, 이는 곧 상호수요구조의 보완성 여부에 기인하며 보완성이 강할수록 국제경쟁력이 강하다고 주장하고 있다. 이는 경쟁력의 결과로서 교역조

18) A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, First Modern Library ed., 1776.

19) D. Ricardo, *Principals of Political Economy and Taxation*, 1817, pp.115-116.

20) J. S. Mill, *Principles of Political Economy*, Book III, Ashle's ed., 1917.

건에 대한 원인을 설명하는 이론이라 할 수 있다.

이상의 A. Smith의 절대우위론, D. Ricardo의 비교우위론은 무역의 패턴이 노동, 즉 생산비의 차이에 의해 결정된다고 보았으나, Heckscher-Ohlin(1949)²¹⁾은 자본의 희소성을 반영, 무역패턴은 요소부존에 의한 요소집약도가 결정된다고 보았다. 즉, 자본이 상대교역국에 비해 상대적으로 풍부한 나라는 자본집약적인 재화에 비교우위를 가져 이 재화를 수출하고, 노동 집약적인 재화는 상대교역국에 비해 비교열위를 가져 수입하게 되는 무역패턴이 결정된다는 것이다.

Leontief(1953)²²⁾가 산업연관표와 무역통계를 사용하여 수출산업과 수입대체산업의 자본·노동 비율을 비교해 본 결과, 풍부한 자원소유국인 미국이 노동 집약적인 상품을 수출하고 자본 집약적인 제품을 수입하는 Heckscher-Ohlin 정리와는 다른 결과를 나타낸 것을 발견하였다.

이후 Heckscher-Ohlin 정리를 보완·수정하려는 연구가 많이 나타났는데 그것은 신요소비율이론과 신기술이론이다. Keesing(1966)²³⁾에 의해 개발된 신요소비율이론은 생산요소 중 물적자본은 국제자본시장의 통합화에 따라 국가간의 이동이 용이하므로 국제무역의 패턴은 각국의 노동자 질을 반영하는 인적자본에 의해 결정된다는 것이다. 즉, 숙련노동의 인적자본이 풍부한 나라는 숙련노동집약적인 상품을 수출하고, 인적자본이 부족한 나라는 숙련노동집약적인 상품을 수입한다는 것이다. 그러나 이 이론은 모형의 정형화에서 만족스러운 결과를 내지 못한다. 신기술이론은 기술격차이론, 제품순환이론 등을 지칭한다. Posner(1961)²⁴⁾가 주장한 기술격차이론은 특정국가의 어느 산업부문

21) E. F. Heckscher, "The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income," in H. S. Ellis and L. A. Metzler eds., *Readings in the Theory of International Trade*, Philadelphia, 1949.

22) W. W. Leontief, "Domestic Production and Foreign Trade : The American Capital Position Reexamined," *Input-Output Economics*, 1953.

23) D. B. Keesing, "Labor Skills and Comparative Advantage," *American Economic Review*, Vol.56, 1966.

24) M. V. Posner, "International Trade and Technical Change," *Oxford Economic*

에서 신제품이나 새로운 생산방법이 개발되었을 때, 다른 국가의 생산자가 그것을 모방할 때까지만 그 제품에 비교우위를 가져 수출할 수 있다는 논리이다.

Vernon(1966)²⁵⁾에 의한 제품수명주기이론(Theory of Product Life Cycle)은 국내수요가 제품의 경쟁력에 영향을 미친다는 점과 무역에 있어서 비교우위를 결정하는 가장 중요한 요인을 기술요소로 보고, 한 상품의 비교우위는 그 상품이 도입, 성장, 성숙, 쇠퇴의 단계를 거치면서 변화한다고 주장한 동태적인 이론이란 점에서는 두드러지나, 기술이 경쟁력을 결정짓는다는 점에서는 기술격차이론과 비슷하다. 또한 어느 나라가 높은 인적자본을 얻고 높은 기술을 얻는가를 설명하지 못한다. 또한 실제 기술격차가 줄어드는 것이 아니라 오히려 확대되는 것도 설명하지 못한다.²⁶⁾

Helpman-Krugman(1986)²⁷⁾등에 의해 활발하게 연구되고 있는 산업내 무역은 규모의 경제와 제품차별화에 의해 경쟁력이 결정된다는 점에서 국가내의 산업조직적인 환경을 포함하고 있다. 이것은 이와 같은 시장불완전이 있을 때 정부개입이 기업의 지속적 추구에 영향을 미쳐, 무역패턴을 어떻게 변동시키는가의 문제이다. 그러나 이것은 모형의 결과가 기업행동의 가정에 따라 너무 민감하게 나타날 뿐 아니라 여전히 어떤 나라의 어떤 산업에서 이와 같은 우위가 발생하는 것인지를 설명하지 못하고 있다.²⁸⁾

가장 최근에 논의되고 있는 무역이론은 혁신 중심의 무역이론이라 할 수 있을 것이다. Grossman-Helpman(1991)²⁹⁾의 슈페터적인 국제무역론은 요소부존

Papers 13, 1961, pp.323-41.

25) R. Vernon, "International Investment and International Trade in Product Life Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, 1966.

26) M. Porter, *op. cit.*, 1990, p.17.

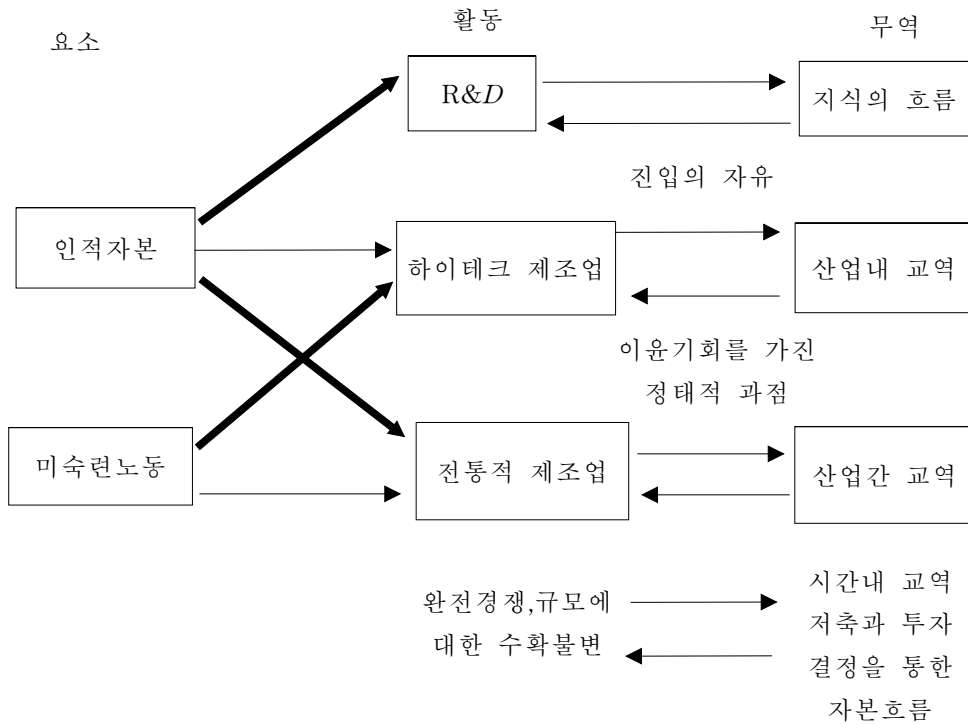
27) Elhanan Helpman and Paul R. Krugman, *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy*, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1986.

28) M. Porter, *op. cit.*, 1990, p.777.

29) G. M. Grossman and Elhanan Helpman, *Innovation and Growth in the World Economy*, MIT Press, 1991.

보다 요소창출을 강조한 내생적 성장이론의 분석틀을 가지고 설명한다. 그들의 분석틀을 다음 <그림 2-2>에서 살펴볼 수 있다.

<그림 2-2> Grossman-Helpman(1991) 무역이론의 교역구조



참조 : Siebert, H, "A Schumpeterian Model of Growth in the World Economy : Some Notes on a New Paradigm in International Economics," *Weltwirtschaftliches Archiv*, 1992, p.802.

Grossman-Helpman(1991)³⁰⁾의 모형에 의하면 정상상태 하에서는 각 국에서 혁신이 내생적으로 결정되고 부문간의 무역은 안정적이게 된다. 또한 이 모형에서는 자원보다는 인적자원이 풍부한 나라는 하이테크 부문에서 비교우위를 얻고, 비교우위는 자원이 R&D로 투입된다는 의미에서 기술이 창조된다고 할

30) G. M. Grossman and Elhanan Helpman, *Ibid.*, 1991.

수 있다. 숙련노동에서 보존이 많은 국가가 R&D에서 비용우위에 있기 때문에 장기적으로 혁신에 전문화된다. 이러한 모형은 혁신의 중요성을 강조하고, 혁신과 인적자본과의 관계를 명확히 했다는 점에서 큰 의의를 찾을 수 있다. 이처럼 산업의 경쟁력을 대변하는 무역이론에 있어서도 혁신 등을 경쟁력의 결정요인으로 설명하는 움직임이 두드러진다.

3) 기업경쟁력에 관한 이론

기업이론은 직접투자이론, 다국적기업이론, 국제경영전략이론 등에서 경쟁력에 대해 분석하고 있다.³¹⁾ 직접투자이론이 자본이동의 관점 등에 대해서 분석되기도 하였으나, 기업이론으로 대두한 것은 Hymer(1960)³²⁾ 등에 의한 독점적 우위이론부터라고 할 수 있다. 기업특유의 독점적 우위요소에 입각한 기업의 경쟁력을 바탕으로 해외직접투자를 한다는 이 이론은 수출, 라이선싱, 해외투자 사이의 결정을 설명하지 못한다.

Dunning(1980)³³⁾은 해외직접투자 또는 수출이든지, 아니면 간접적인 자원이동 방식(라이선싱)이든 어떤 기업이 다른 기업들에 비하여 가지고 있는 기업특유의 우위요소가 없이는 이루어질 수 없다고 지적하였다. 기업특유의 우위요소는 그 기업이 일정기간동안 배타적으로 사용할 수 있는 무형자산이어야 하는데 이를 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

이에 대해 시장기구를 통해 이루어지는 여러 가지 기능을 기업내부에서 수행하는 내부화과정으로 설명하려는 내부화이론이 등장하였고, 이들 두 이론을 묶는 한편, 투자대상국을 선정하는 입지우위를 포함하는 절충이론이 Dunning

31) 조동성, “국가간의 국제경쟁력에 관한 연구-한국 산업을 중심으로-,” 「경영논집」, 서울대학교, 1989. ; 김병순, “우리나라 중소기업의 경쟁우위 원천과 해외직접투자전략,” 「중소기업연구」, 한국중소기업학회, Vol.20, No.1, 1998, pp.29-50.

32) S. Hymer, “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment,” *Doctoral Dissertation*, MIT, 1960.

33) J. H. Dunning, “Toward an Eclectic Theory of International Production,” *Journal of International Business Studies*, 1980.

에 의해 개발되었다. 그것은 해외직접투자가 이루어지려면, 외국기업으로 불리함을 극복하고도 현지에서 경쟁해 나갈 수 있는 기업특유의 특정적 우위가 있어야 함은 물론, 국내보다 외국에서 생산입지상 우위에 있어야 하며, 또한 기업특유의 독점적 우위를 외국기업에게 라이선싱해 주는 것보다 내부거래를 통해 이전하는 것이 유리한 내부화의 우위가 있어야 한다는 것이다.

Kogut(1985)³⁴⁾는 다국적기업이 국내기업보다 우위에 있는 것은 범세계적 조직망을 통해 자원을 탄력적으로 운용하는 데 있다고 보고 국가특유의 비교우위와 기업특유의 경쟁우위를 결합한 범세계적 전략을 구성하였다. 그의 경쟁우위는 해외직접투자이론에서의 경쟁우위와는 차이가 있다. 해외직접투자이론에서 경쟁우위는 최초의 해외직접투자가 이루어지게 하는 요인인 반면, Kogut의 경쟁우위는 다국적기업시스템에서 창출되는 제반 효율성을 누리기 위한 연속적 과정이기 때문이다. 그의 경영전략의 관점은 국경선을 넘어 사업을 전개할 경우 어느 곳을 연결할 것인가, 이를 위해서 재화간 요소집약도 차이는 국가간 요소부존도의 차이에 따라 비교우위를 순서대로 매겨나갈 수 있다는 것이다. 그러나, 이러한 비교우위사슬이 끊어지거나 변동이 심할 때는 어떠한 경쟁우위를 개발해야 하는가, 즉 경쟁우위를 개발해야 하는가의 문제는 규모, 영역, 학습의 견제를 통해서 누릴 수 있으며, 양자의 결합을 통해 국제경영형태가 결정된다고 주장하였다

또한 Porter는 기업의 경쟁력의 원천은 기업특유의 경쟁우위에 있으며, 경쟁우위는 저가격 혹은 차별화에 근거한 것이라고 주장한다. 그의 논리에는 가치사슬(value chain)의 개념을 깔고 있다.

여기서 가치사슬이란 총가치로 구성되는데 이는 가치활동과 이윤으로 구분되며 가치창출활동은 다시 본원적 활동과 지원활동으로 구분된다.³⁵⁾

다음 <그림 2-3>는 이러한 가치사슬을 나타낸 것이다.

34) Kogut, Bruce, "Designing Global Strategy : Comparative and Competitive Value-Added Chains", *Sloan Management Review*, Summer, 1985, pp.15-28.

35) M. Porter, *op. cit.*, 1985, pp.33-61.

<그림 2-3> 가치사슬



자료 : M. Porter, *op. cit.*, 1985, p.37.

가치사슬은 기업의 기본적 활동은 생산뿐 아니라 입하물류, 생산운영, 출하물류, 마케팅 및 판매, 서비스 활동으로 나눌 수 있는 바 각각의 활동에서 경쟁우위는 기업 전체의 경쟁우위를 창출할 수 있다는 것이며, 이것에 근거하여 그는 범세계적 기업에 있어서 어디에서 생산하는가의 배열(configuration)과 어떻게 조정하는가의 조정(coordination)의 개념을 사용하여 범세계적 기업의 경쟁우위를 설명하고 있다.

한편, Porter는 전략적 우위요소와 전략적 목표를 결합시켜 다음 <그림 2-3>과 같이 차별화, 비용우위, 집중화의 세 가지 본원적 전략을 제시하고, 이들 세 가지 본원적 전략에 따라 경쟁력의 원천이 되는 가치사슬이 달라지게 된다고 하였다.

<그림 2-4> 세 가지 본원적 전략

		전략적 우위 요소	
		고객들이 인식하는 제품의 특성	비용우위
전략적 목적	산업전체	차별화	총체적인 비용우위
	산업의 특정부문	집중화	

자료 : M. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.

(1) 비용우위전략

이 전략은 경쟁하는 산업내에서 가장 낮은 비용의 생산자가 되는 것을 목표로 하는 전략이다. 기업의 비용지위는 그 기업이 수행하는 가치활동의 비용형태로써 결정되는데, Porter는 기업활동의 비용형태를 결정하는 구조적인 요인을 비용결정요소라고 하고 아래의 <표 2-1>과 같은 10개의 비용결정요소가 가치사슬 상에서 기업의 비용지위를 결정하는 것으로 주장하였다.

<표 2-1> 기업의 비용지위 결정요소

1.규모의 경제 또는 비경제	6.통합
2.학습과 확산	7.적시성
3.시설사용	8.재량적 정책
4.연결관계	9.입지
5.상호연결관계	10.제도적 요인

자료 : M. Porter, *op. cit.*, 1985, p.57

(2) 차별화 전략

차별화란 기업이 판매하는 제품이나 용역을 경쟁기업이 쉽게 필적할 수 없도록 만드는 것이다. Porter는 차별화의 원천이 마케팅에만 국한되는 것이 아니라 가치사슬의 어느 곳에서든 발생할 수 있다고 보고 있다.

(3) 집중화 전략

집중화란 특정 구매집단이나 생산라인별 부문 또는 지역적으로 한정된 시장을 목표로 삼는 전략으로서, 이는 광범위한 경쟁을 벌이기에는 자원이 한정된 기업에게 적합한 전략이다.

광범위한 경쟁을 벌이는 기업은 모든 사람을 위한 모든 것을 추구하게 되어, 그 중에는 과소 또는 과대하게 제공되는 부분이 있게 된다. 이러한 경우 집중화 전략을 취하는 기업은 특정부문 시장에 대하여 차별화 전략이나 비용우위전략을 채택하여 경쟁우위를 확보할 수 있게 된다. 따라서 경쟁우위의 원천도 비용우위 및 차별화 두 가지의 원천이 복합적으로 나타나게 된다.

이러한 Porter의 주장을 국제경쟁력 측면에서 살펴보면 국제경쟁력은 비용우위 내지 차별화 혹은 이 두 가지의 복합적인 형태로 나타나며, 그 원천은 가치사슬상의 차이로부터 발생한다는 것으로 정리할 수 있을 것이다. 이러한 Porter의 부가가치사슬은 경쟁우위의 원천을 세분화하고, 경쟁우위의 원천과 경쟁전략과의 관계를 이해하는데 많은 도움을 준다.

제2절 해운서비스의 개념

1. 서비스의 개념

고전과 경제학자들로부터 현재에 이르기까지 서비스는 관심의 대상이 되고 있으며, 미국 마케팅학회(American Marketing Association)³⁶⁾에서는 서비스란 “판매를 목적으로 제공되거나 또는 상품판매와 연계하여 제공되는 제활동, 효용, 만족”이라고 정의하고 있다.

대표적 고전과 경제학자인 A. Smith³⁷⁾는 서비스 노동은 부(富)를 창출할 수 없으므로 비생산적 노동으로 보고, 법관, 관리, 교사, 의사, 문인, 배우, 음악가, 오페라가수 등의 서비스 노동은 비생산적 노동이라고 하였다. 그는 자본과 교환되는 노동이나 상품으로 실현되는 노동을 생산적 노동으로 생각하였는데 서비스는 여기에 해당되지 않는다고 본 것이다.

그러나 Say는 비물질적 재(財)는 보존이 용이하지 않으므로 부가 아니라고 주장하는 Smith의 견해를 부인하며, 부의 본질은 효용(效用)이며 생산이란 물질의 창조가 아니라 효용의 창조라고 주장하면서, 물질적 부와 함께 비물질의 부를 주장하며 비물질적 부가 서비스라고 보았다.

또한 Stanton(1984)³⁸⁾은 서비스란 소비자나 산업구매자에게 판매될 경우 욕구를 충족시키는 무형의 활동으로 제품이나 다른 서비스의 판매와 연계되지 않고도 개별적으로 확인가능한 것이라고 정의하였으며, Kotler(1972)³⁹⁾는 “교환과정을 통하여 소비자의 욕구와 필요를 충족시키려는 인간의 활동”이라고 정의하였다.⁴⁰⁾

36) AMA, "Report of Definition Committee," *Journal of Marketing*, 1960.

37) A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, First Mordern Library ed., 1776.

38) W. J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, 7th ed., McGraw-Hill, 1984.

39) Philip Kotler, *Marketing Management*, 3rd ed., 1972, p.3.

40) 崔孝滿, “서비스質의 評價와 測定에 關한 研究,” 석사학위논문, 성균관대학교, 1989, p.6.

서비스는 또한 그 속성을 중심으로 정의할 수 있는데 이것은 제품과의 다른 점을 지적하며 서비스를 파악하려는 것이다. Rathmell(1976)⁴¹⁾은 서비스를 시장에서 판매되는 무형의 상품으로 정의하고 무형과 유형의 구분을 손으로 만질 수 있느냐 없느냐의 여부에 따라 구분하고 있다.

또한 서비스를 인간적 봉사의 측면에서 파악하려는 정의도 있다. Levitt(1976)⁴²⁾은 서비스를 주종관계(主從關係)에서와 같이 인간의 인간에 대한 봉사(奉仕)라고 보는 것이 기존의 통설(通說)이라고 전제하고 현대적 서비스는 이런 전통적 발상에서 탈피해야 한다고 주장하였는데, 인간이 제공하는 봉사적 서비스를 인간으로부터 분리하여 인간의 노동을 기계로 대치(代置)하여 서비스의 공업화(Industrialization of service)를 통한 효율성 향상을 달성할 수 있다고 주장하였다.

그리고 재화와 서비스 차이 면에서 서비스를 정의한 학자도 있는데, 힐(Hill)⁴³⁾은 우선 재화(財貨)란 “소유할 수 있고 따라서 서로 다른 경제주체간에 양도가능한 물체이다”라고 정의하는 한편, 서비스란 “어떤 경제 단위에 속하는 사람 혹은 물건의 상태가 그 사람 혹은 그 물건의 속하는 경제단위의 사전 양해에 의해 다른 경제단위의 행위의 결과, 변화하는 것이다.”라고 정의한다. 여기서 중요한 것은 사건의 ‘양해’라고 하는 것과 ‘다른 경제단위의 행위’라고 하는 것이다. 만일 사건의 양해가 없이 어떤 사람 혹은 어떤 물건의 상태가 변화하는 그러한 상태는 외부경제(혹은 외부 불경제)이지 서비스로 분류되지는 않으며, 또한 같은 행위라도 동일한 경제단위 내에서 행위가 행해지면 경제행위의 내부화이지 서비스의 분류에는 포함되지 않는다고 주장하였다.

41) John M. Rathmell, "What is meant by services?" *Journal of Marketing*, Vol.30, October, 1976, p.36.

42) Levitt, Theodore, "The Industrialization of Service," *Havard Business Review*, Sep.-Oct., 1976.

43) 최영로, “항만서비스품질경영에 관한 실증연구,” 석사학위논문, 한국해양대학교, 2002, p.41.

2. 해운서비스의 개념

해운이란 해상에서의 선사에 의한 사람이나 재화의 장소적, 공간적 이전현상을 말한다. 해운은 교통의 한 분야로서 장소적 효용을 창조·증대시키는 것인데 일반적으로 상업의 목적으로 하지 않는 해상운송인 군함·전시선 등에 의한 운송은 해운의 일반적 개념으로부터 제외된다.

일반적으로 해운업은 서비스 산업으로 분류되는데, 실제상으로는 순수한 의미에서의 서비스재나 제품은 존재하지 않으며, 대부분의 기업은 정도의 차이는 있지만 서비스재와 제품의 성질을 동시에 갖는 혼합재를 판매하고 있다.

해운업의 경우 순수한 의미에서의 “물량을 이동시키는 것”을 해운이라 할 때 그 행위는 물적설비인 “선박”이 없이는 불가능하므로 혼합재적인 성격을 가졌다.

해운서비스의 개념을 보다 명확히 정의하기 위해서는 해운서비스의 수요와 공급 측면을 살펴볼 필요가 있다.

해운수요를 결정하는 것은 국제무역에 따른 화물운송이다. 화물운송수요는 파생수요인 바, 수요자인 화주가 의식주에 관한 본원적 욕망을 충족하기 위하여 화물자체를 필요로 하며, 그 자체를 얻기 위한 수단으로서 운송서비스를 요구한다. 따라서 교통을 본질적으로 생산의 일부라고 보는 것이 정설이다.⁴⁴⁾

교통서비스를 인간 또는 화물의 공간적 위치 이동이라는 서비스를 만들어 내는 인간의 활동으로, 사람 재화의 장소적 이동(수송), 의사정보의 공간적 이동(통신)을 행하는 경제적 행위라고 볼 때⁴⁵⁾, 해운서비스는 물적 설비인 선박과 인간 노동력이 결합하여 일정 수량의 객체를 일정한 거리에 걸쳐 이동시키는 것으로 해운의 경제활동을 통해 화물수송이라는 서비스재(財)를 생산하는 것으로 볼 수 있다.

공급측면에서 볼 때, 해운서비스의 공급은 해운기업이 보유하거나 용선한

44) 민성규, 「해운경제학」, 한국해양대 해사도서출판부, 1973, p.85.

45) 織田政夫, 「海運要論」, 東京: 海文堂. 1987, p.17.

선박을 기초로 하여 이루어지는 바, 선박자체의 기술적·경제적 특성이 기업 활동의 기반이다. 그러나 해운산업에 있어서의 선박의 수송능력은 선박의 크기, 형태, 속력, 제화시설(財貨施設)뿐만 아니라 항로(航路), 항구(港口) 및 선원(船員)등의 여러 요소에 의하여 결정된다.⁴⁶⁾

따라서 해운서비스는 운송서비스를 핵심으로 한 운송시스템으로서의 복합서비스이다.⁴⁷⁾ 그러나 오늘날과 같이 국제경쟁이 심화된 상황 아래에서는 화주들이 해운서비스를 구매할 때에 물류비용뿐만 아니라 서비스요소도 매우 중요하게 생각하고 있다. 해운서비스는 또한 본질적으로 광범위한 용도를 가진 재산인데다 본래 서비스에 대해 다양한 요구를 가지는 해운수요를 넓게 망라하여야 한다. 따라서 서비스의 내용은 필연적으로 이들 다양한 수요에 공통되는 최대 공약수적인 요구를 충족시키는 정도에 불과하게 되어 개개의 화주에게는 불충분하고 부적당한 서비스가 되기 쉽다.⁴⁸⁾ 더욱이 운송인(공급자)간의 경쟁이 치열해지면서, 물류비용의 우열이 심각하지 않을 때 수요자인 화주에게는 개개인의 요구를 충족시켜주는 서비스 요소가 중요한 구매요인이 될 것이다.⁴⁹⁾

3. 해운서비스의 특성

서비스에는 최종소비자에게 직접 제공되는 것과 생산과 서비스의 공급을 위해 투입되는 중간 서비스가 존재하는데, 어떤 재화의 생산을 위해서는 자원이나 원재료의 운송이 필요하며, 이를 위한 운송서비스가 필요하다. 따라서 재화의 국제운송에 이용되는 해상운송은 재화의 운송에 수반되는 서비스라 할 수

46) 민성규, 전계서, p.101.

47) 吉田茂 “海運業における製品市場戰略,” 「海運經濟研究」, 日本海運經濟學會, Vol.20, 1986, p.147.

48) 織田政夫, 「海運要論」, 東京: 海文堂. 1987, pp. 102-103.

49) 신희철, “부정기전 해운서비스 구매요인에 관한 탐색적 연구,” 석사학위논문, 연세대학교, 2001, pp.5-6.

있다.⁵⁰⁾

서비스를 사람기준(people based)과 장비기준(equipment based) 서비스로 구분하였을 때⁵¹⁾ <표 2-2>에서 보는 바와 같이 해운서비스의 상위영역이라 할 수 있는 교통운송업은 노동집약도가 낮은 서비스 산업이다. 특히 해운서비스는 사람기준 속성범위는 낮으나 장비기준 속성범위는 매우 높는데, 해운서비스와 같이 장비기준 서비스는 고객과 서비스 조직간의 상호관계 정도가 높으면 높을수록 장비·시설 등은 서비스 생산에 중요한 부분을 이루게 된다.

<표 2-2> 서비스업의 노동집약비율

	서비스업 (업종)	자본/노동	
낮은 노동집약 적 서비스	전력업·가스업·공중위생시설업	14.21%	
	커뮤니케이션업	5.31%	
	오락·레크레이션업	2.49%	
	대학 부속병원	1.59%	
	병원업	개인병원(사설 종합병원)	1.63%
		국립·시립병원 및 기타 의료서비스업	1.75%
	자동차 수리업	1.60%	
	교통운송업	1.27%	
	은행업	1.20%	
	숙박·호텔업	1.01%	
높은 노동집약 적 서비스	보증·담보 중개인	0.15%	
	보험대리점 업무	0.18%	
	사업적 서비스업 (광고·통계·건물관리·컴퓨터자료업·경영진단)	0.42%	
	개인적서비스업(세탁·사진·이/미용업·장의업)	0.42%	
	도매 무역업	0.54%	
	소매점업	0.62%	

자료 : R. W. Schmenner, "How Can Service Business Survive and Prosper?," *Sloan Management Review*, Spring, 1986, p.22

또한 서비스를 순수상품, 서비스 부가상품, 상품부가 서비스 및 순수 서비스의 4가지로 분류했을 때, 해운서비스는 소수의 상품을 수반하는 서비스에 속

50) 左々波揚子·浦田秀次郎, 「サービス貿易」, 東京: 東洋經濟新聞社, 1990, p.68.

51) Dan R. E. Thomas, "Strategy is Different in Service Business," *Harvard Business Review*, July-August, 1978, p.161.

한다. Sasser, Oslen, and Wyckoff(1990)⁵²⁾는 재화와 서비스가 동반관계에 있으며, 일반적으로 재화의 특성이 강한 것은 재화라 부르고, 서비스의 특성이 강한 것을 서비스로 부른다.

그러나 서비스 분류상으로 볼 때 해운서비스는 상품의 부가성 여부에 따라서는 자체가 독자적으로 제공되는 순수서비스에 속하고, 한편으로는 영리적 서비스 중에서도 유통적 서비스에 해당한다. 하지만 해운서비스는 본질적으로 광범위한 용도를 가진 재산이며, 다양한 서비스를 요구하는 해운수요를 넓게 수용하여야 한다. 따라서 서비스의 내용은 필연적으로 이들 다양한 수요에 공통되는 최대공약수적인 필요를 충족시키는 정도에 불과하게 되어 개개의 화주에게는 불충분하고 부적당한 서비스가 되기 쉽다.⁵³⁾ 또한 화주는 해운서비스를 구매하고, 화주의 상품은 목적지에 도달하지만, 때로는 화물손상과 같은 유형적인 형태를 포함하기도 한다. 해운서비스를 창출하기 위해서는 선박과 같은 자본집약적인 유형적 상품이 필요하다. 그러나, 근본적으로는 해운은 서비스이다.⁵⁴⁾

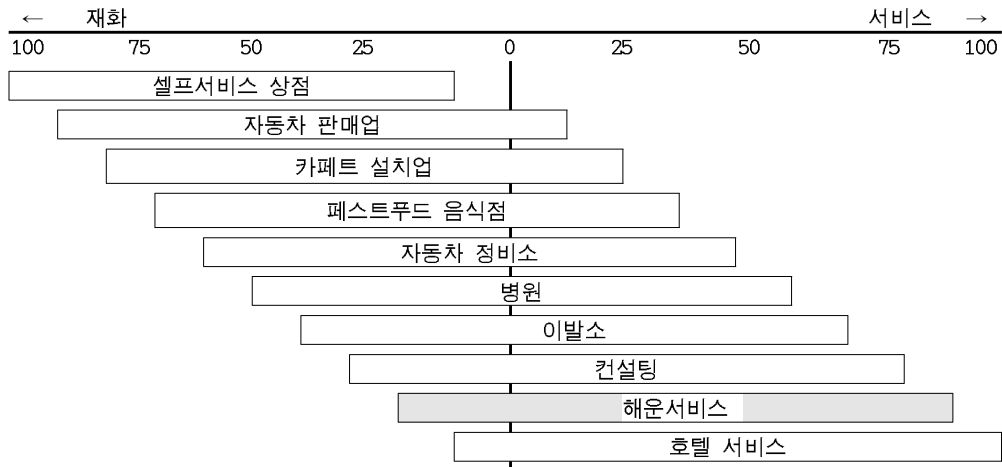
다음 <그림2-5>는 재화와 서비스를 구분하는 관계를 보여주고 있다.

52) W. E. Sasser, R. P. Oslen, and D. D. Wyckoff, *Management of Service Operations*, 1978, pp.178-180 ; R. G. Murdick, B. Render, and R. S. Russet, *Service Operations Management*, Allyn and Bacon, 1990, p.230.

53) 織田政夫, 「海運要論」, 東京: 海文堂, 1987, pp.102-103.

54) P. Kotler, *Marketing Management*, 9th ed., New Jersey : Prentice Hall, 1999, p.467.

<그림 2-5> 재화와 서비스의 비교



자료: W. E. Sasser, R. P. Oslen, and D. D. Wyckoff, "Management of Service Operations," in R. G. Murdick, B. Render, and R. S. Russet, *Service Operations Management*, London: Allyn and Bacon, 1990. 와 金吉洙, "船舶의 安全品質提高를 위한 船舶管理시스템의 導入에 관한 研究," 「韓國航海學會 春季 學術發表會 論文集」, 제8호, 1994.

한편, 해운서비스 또한 서비스 마케팅에서 언급하고 있는 서비스 특성인 ① 무형성(Intangibility), ② 비분리성(Inseparability), ③ 이질성(Heterogeneity), ④ 소멸성(Perishability) 등을 지니고 있다.⁵⁵⁾ 이를 보다 세분화하여 해운서비스의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

㉠ 동시성

서비스는 생산과 동시에 소비가 발생한다. 이처럼 해운서비스도 화물에 대하여 어떠한 작용이 이루어지고 있는 사이에 생산되고 소비된다. 이것은 생산에 필요한 시간과 소비에 필요한 시간이 동일해야 함을 의미하며, 또한 해운서비스는 축적이 불가능하고, 이것을 전매 및 투기의 대상으로 하는 것도 불가능하다.⁵⁶⁾

55) 신한원, "해운서비스 품질의 결정요인에 관한 연구," 「韓國航海學會誌」, 韓國航海學會, 第15卷 第2號, 1991, pp.51-52.

㉔ 성수기 서비스와 비성수기 서비스

해운서비스는 축적이 되지 않고 또한 대체성이 없는 무형재이기 때문에 이것을 생산하는 장비는 성수기의 필요량과 일치되지 않으면 안된다. 이 때문에 비성수기에는 필연적으로 유헴장비가 생기거나 혹은 불완전한 가동을 피할 수 없게 된다.⁵⁷⁾ 해운산업에서 이러한 높은 불이용능력이 존재하는 것은 수요의 시간적 불균등성⁵⁸⁾ 또는 장소적 불규칙성⁵⁹⁾ 때문이다. 또한 수요예측의 불가측성으로 유헴장비나 불완전가동을 피할 수 없으며, 이것이 해운기업으로 하여금 경영채산의 압박요인으로 작용하고 있다.⁶⁰⁾

㉕ 능력비용(Capacity cost)

해운서비스의 생산은 생산을 위한 장비가 언제라도 가동할 상태에 있고 운송을 수요로 하는 화물의 존재를 전제로 하여 행해진다. 해운서비스를 해상화물의 공간적 이전이라고 한다면, 만재시나 공선시를 불문하고 생산비용에는 거의 차이가 없다는 것을 가리킨다.⁶¹⁾

㉖ 부대 서비스

해운서비스는 화물의 공간적 이전이 핵심서비스이며, 이것에 화물의 적·양화 혹은 일시적인 보관 및 그 외 일련의 부대서비스를 수반한다. 이들 부대서비스도 해운서비스와 똑같은 제반 성질을 가지고 있기 때문에 이것을 완전히 포함한 것을 해운서비스라고 부르는 것도 큰 차이는 없지만 생산비에 한정할 때는 부대서비스 부분과 본래의 해운서비스 부분과는 명확한 구분이 필요하

56) 佐波宣平, 「改版交通概論」, 東京: 有斐閣, 1954, p.91.

57) 佐波宣平, 上掲書, p.94.

58) 織田政夫, 「海運要論」, 東京: 海文堂, 1987, p.105.

59) 岡野行秀·山田浩之 編, 「交通經濟學講義」, 東京: 青林書院新社, 1980, p.74.

60) 이정관, “정기선 해운서비스의 구매의사 결정과정에 관한 연구,” 박사학위논문, 한국해양대학교, 2000, p.11.

61) 下條哲司, “海運用役の計量化への一提案,” 「日本海運經濟學會誌」, 日本海運經濟學會, 1982, p.7.

다.⁶²⁾

㉞ 생산소요시간

해운서비스는 해상에서 이루어지는 화물의 공간적 이전과 항만에서 이루어지는 부대작업시 소요되는 서비스시간을 필요로 한다. 즉, 생산소요시간은 서비스 특성이긴데 하나로서 화물이 이러한 서비스를 소비하는 시간과 일치해야 하기 때문에 생산소요시간은 소비소요시간이기도 하다.

제3절 해운기업의 경쟁력

1. 해운기업의 경쟁력 개념

이상에서 살펴본 경쟁력에 관한 여러 이론들은 국제경쟁력을 주로 국가, 산업, 기업 차원에서 각각 별도로 설명하고 있으며 이들을 통합한 차원에서 국제경쟁력을 설명하지 않고 있다.

국제경쟁력이란 한 나라의 특정상품이 다른 나라의 그것과 국제시장에서 싸워 이길 수 있는 힘을 말하며, 일반적으로 특정상품의 경쟁력은 동제품의 타국시장에서의 경쟁력과 국내시장에서의 외국상품과의 경쟁력으로 구분되며, 해외시장에서 보인 수출상품의 경쟁력을 수출경쟁력이라고 하고, 국내시장에서 보인 자국상품의 수입상품에 대한 경쟁력을 수입경쟁력 또는 수입저항력이라 한다. 이러한 수출경쟁력 또는 수입저항력에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 요인은 자국상품의 가격요인과 비가격요인이라 할수 있는데 이와 같이 가격요인에 의하여 결정되는 경쟁력을 가격경쟁력이라 하고 그 이외의 요인에 의하여 결정되는 경쟁력을 비가격경쟁력이라 할 수 있다. 국제경쟁력은 상대적인 개념으로 시간에 따라 변화하는 동태적 개념이며, 궁극적으로 고객(소비자)에 의해 선택되어 질 때 그 제품 또는 서비스가 경쟁력이 있다고 보아야 할 것이다.

62) 신한원, 전게서, p.51.

경쟁력을 논의하는 대상으로서의 그 주체들을 비교하는 차원에 따라서 기업 경쟁력, 산업경쟁력, 국가 경쟁력 등의 형태로 나뉠 수 있으나 그 본질과 나타나는 현상들은 매우 유사하다고 볼 수 있다. 특히 본 연구에서 직접 대상으로 하는 정기선사가 제공하는 해운 서비스는 국제성이 매우 강하며 한 기업의 경쟁력이 거의 완전히 국제적으로 노출되기 때문에 국가경쟁력과 기업의 경쟁력을 확연히 구별하는 데는 어려움이 있다.

본 연구에서 실증분석하고자 하는 외항해운산업은 전술한 바와 같이 세계 각국에서 발생하는 교역물량을 수송하는 국제성이 강한 산업으로써 한 국가나 한 기업의 경쟁력이 완전히 노출되어 있다고 평가되어 지고 있다. 따라서, 본 연구의 실태분석에서 경쟁력이란 개념은 해운서비스의 산업적 특성에 따라 국가차원과 기업차원에서 쓰이는 국제경쟁력과 통합적인 측면에서 같이 쓰여질 수 있다고 본다. 다만 경쟁력의 영향 요인을 각 주체가 통제 가능한지의 여부에 따라 경쟁력 결정요인의 분석수준이 달라질 것이다. 본 연구에서는 해운서비스의 경쟁력을 기업차원에서 분석하고 그 결정요인들을 제시하고자 한다.

해운기업의 경쟁력은 유형·무형의 여러 가지 총체적으로 경쟁시장에서 나타나는 힘으로 보기도 하며⁶³⁾, 수익측면에서 해운기업이 경영활동을 통하여 수익을 얻을 수 있는 힘이라고 규정하기도 하고, 가격경쟁력 측면에서 운항원가를 최소한으로 줄여 낮은 운임을 제시할 수 있는 선박을 경쟁력 있는 선박으로 주장되며, 일국의 해운산업의 국제경쟁력은 각각의 해운기업의 경쟁력의 결합으로 보기도 한다. 또한, 해운기업이 해운 시장에서 나타나는 외국 선사와의 집화경쟁력과 국내 해운시장에 침투하는 외국선사에 대해 나타나는 저항력으로 정의할 수 있다. 즉, 해운기업의 국제경쟁력은 삼국간항로에 진출하는 자사선대의 경쟁력과 국내 수출입항로에서 외국선에 대항하는 자사선대의 저항력으로 구분할 수 있으며 해운기업의 국제경쟁력은 가격경쟁력을 의미하기도 한다⁶⁴⁾.

63) 織田政夫, 「海運經濟論」, 成山堂, 1977, p.362.

64) 강중희, “국제경쟁력 제고를 위한 외항해운기업의 환경분석,” 해운산업연구원, 정책자료 103, 1994. 11, p.3.

그러나 최근들어 선복과잉, 운송기술의 발달, 복합운송의 발달 등으로 인하여 해운산업의 환경이 급변함에 따라 해운기업의 경쟁력에 대한 개념은 가격 경쟁력에 국한되지 않고 비가격경쟁력을 포함하는 것으로 확대되었다.

2. 해운기업의 경쟁력 결정요인

(1) 요소조건(Factor conditions)

요소부존측면에서 노동력의 풍부 여부, 노동의 질, 숙련 노동력의 존재 여부, 자본, 원자재의 부존도, 기술의 존재 등 국가특정적(country specific)인 제반 요소가 포함될 수 있다. 비교우위론에서는 생산에 투입되는 요소의 부존량이 비교우위를 결정한다고 주장되지만, 경쟁우위론에서는 이러한 요소변수를 정태적인 성격으로 보지 않는다.

생산요소측면에서 인적, 물적, 지적자원과 자본 및 하부구조 등을 천부적인 국가 특정한, 요소부존적인 성격으로 보지않고 개인적, 사회적 투자를 통하여 요소는 개발되고 발전될 수 있다는 것이다⁶⁵⁾. 즉, 경쟁력의 원천으로서 요소조건상의 변수를 동태적 관점에서 파악해야 한다. 아울러 생산요소를 얼마나 효율적으로 사용하느냐, 또 어떻게 전문화·고도화시킬 수 있느냐 하는 요소 창출의 문제는 중요하다. 이러한 요소창출은 개인, 단체, 협회, 연구재단, 정부 당국의 투자 등에 의해 가능할 수 있으며, 이와 같은 창출 메카니즘을 통하여 생산요소들은 전문화·고도화된 요소로 향상될 수 있다는 것이다.

이러한 요소창출의 메카니즘을 소유한 국가나 당해산업은 경쟁우위를 갖게 된다⁶⁶⁾. 따라서 요소부존량(Factor Endowment)과 질도 중요하지만 앞으로의

65) 要素의 分類는 受動的으로 받은 基礎要素와 差別化, 戰略, 獨占 등에 의한 高級要素로 분류하기도 하고, 또는 要素의 特殊性에 따라 一般要素와 專門要素로 구분하기도 한다.

66) Michael E. Porter, *op. cit.*, pp.80-81.

산업 경쟁사회에서는 요소창출(Factor Creation)이 기업 경쟁력에 더 큰 역할을 할 수 있을 것이다. 이 요소창출의 측면에서 요소부존이 열위(열위)에 있다면, 요소불리점(Disadvantage)이 오히려 기업의 유효한 전략과 혁신을 추구하게 하여 경쟁우위를 창출·유지하게 할 수도 있는 것으로 재평가된다는 사실을 간과할 수 없다⁶⁷⁾. 이와 같이 요소조건은 요소우위와 불리라는 양측면에서 경쟁우위의 동기로 작용할 수도 있고 경쟁우위를 저하시킬 수도 있는 것이다. 아무튼 요소의 부존과 창출은 기업의 경쟁력에 영향을 미치는 요인이다.

해운기업에 있어서 요소조건을 살펴보면 <표 2-3>과 같은데, 크게 선박량, 선박의 종류, 선대의 체질개선, 선원, 선원교육, 선원복지, 육상 임직원, 회사의 지리적 입지 등으로 나눌 수 있으며, 각 항목에 있어서 세부요인을 다음과 같이 구성할 수 있다.

67) 選別的 要素劣位의 概念(Selective factor disadvantage)이다. 즉, 어느 要素의 不利한 점이 오히려 競爭優位로 작용하며 基礎要素, 一般要素의 必要性은 革新을 통해 減少시킬수 있다. 또한, 基礎要素의 不利가 革新의 壓力으로 작용할 수도 있다.

<표 2-3> 해운기업의 요소조건

항목	선박	선박종류	선대체질	선원	선원교육	선원복지	육상직원	회사입지
세 부 요 인	국적선 선박량	일반 화물선	노후선 처분 경제선 확보	선원의수	학교교육	선원 임금수준	임직원수	우리 나라
	용선 선박량	살물선	선박 자동화	선원의 임금	신입 사원교육	선원 연가일수	임직임금	본사 위치
	중고선 도입	원목선	보유선박 적정수준	선원의 승진경력	선상 직무교육	선원 소득세	임직원의 근무경력	국내지사 위치
	계획 조선	플컨테이너 선	전용선	선원의 학력	휴가중 위탁교육	육해상 순환근무	임직원의 학력	해외지사 위치
		세미 컨테이너선	대형선	선원의 근로의욕	휴가중 사내교육	선내복지 시설 제도	임직원의 근무의욕	국내 대리점
		자동차 전용선	보유선박 선형	선원의 전문 지식과 기술		선원가계 복지제도	임직원의 전문지식	해외대리점 위치
		광탄선		선원의 이직율			임직원의 이자율	
		유조선						
		케미칼 유조선						

이 요소조건 상의 요인들 중에서 기업의 규모요인을 도출할 수 있다. 즉, 기업의 임직원, 해상직원 등을 포함한 총 인원수와 기업이 보유한 선박의 보유척수, 총톤수 및 기업의 자본금 등이다.

우리나라 해운기업의 입지는 기업간의 별다른 차이를 나타내지 못하고 있다. 그 이유는 대부분 본사가 서울의 도심에, 지사나 지점은 부산의 도심에 집중하여 위치하고 있기 때문이다. 따라서 기업입지는 경쟁우위나 열위에 영향을 미치지 않는다고 본다.

선원교육은 정부의 역할면에서 교육기관을 통한 교육 내지는 국제협약이나 법령에 의하여 의무적으로 받는 교육이 아니고 기업이 선원의 자질수준을 향상시키기 위하여 자체적으로 실시하는 교육훈련의 수준은 기업의 경쟁요인이 될 수 있다. 즉, 교육훈련의 목표정립, 프로그램의 운영과 계획, 교육기간, 교

육내용, 교육훈련 결과의 인사고과 반영 등의 세부적인 항목으로 측정되어 질 수 있는 것이다.

선원복지는 넓게는 기업의 선원정책적인 것이며, 선원의 복지정책면에서는 육·해상순환근무제도, 가계복지제도, 협력적인 노사관계, 임금승진체계, 선원 연가제도의 탄력적 운용 등은 기업의 선원복지정책의 중요한 요소가 된다.

선대의 체질개선은 노후선의 처분과 경제선의 확보, 선박의 자동화수준 향상, 선박의 보유수준 적정, 보유선박의 선령 등의 면에서 시도될 수 있으나 각 기업에 따라 노후선의 기준이 다를 것이고 비경제선의 처분이 용이한 것은 결코 아니다.

따라서 기업간의 선대의 체질수준으로 대리될 수 있는 가장 대표적인 것은 역시 선령이다.

이상을 종합하여 볼 때 요소조건 중에서 도출될 수 있는 요인은 비가격경쟁력 결정요인으로서 기업의 특성에 해당하는 기업규모 요인(총사원수, 총톤수, 자본금, 척수), 기업체질수준 요인(자기자본비율, 기업년령, 평균선령), 기업활동특성에 해당하는 선원정책수준 요인(교육훈련정책, 복지정책) 등을 들 수 있다.

(2) 수요조건(Demand Conditions)

일찌기 Linder(1961)⁶⁸⁾는 그의 상호수요이론에서 1인당 GNP가 비슷한 국가간에 무역량이 많을 것이라는 주장과 함께 자국수요(Local Demand)에 대하여 언급하면서 당해 산업의 국제경쟁력을 가지기 위한 시험시장으로서 국내시장의 중요성을 주장하였다.

수요의 크기, 국내시장의 성숙시기, 소비자의 니즈 예측과 대응, 소비자의

68) S. Linder, *An Essay in Trade and Transformation*, Uppsala : Almqvist and Wiksells, 1961, p.44.

까다로운 수요패턴 등이 수요조건으로 열거될 수 있으며, 특히 자국수요의 절대적 크기는 규모의 경제를 이룩하게 하여 경쟁력의 원천이 된다.

자국수요가 부족할 경우 타개책으로 해외진출을 시도하는 것도 수요조건에 그 의미를 둘 수 있다. 수요량의 증대는 규모의 경제를 실현하게 하고 공급원가를 낮추어주며, 국내 수요의 초기 성숙은 공급자로 하여금 끊임없는 기술개발, 경영혁신을 통한 제품의 차별화를 추구하게 하기도 한다⁶⁹⁾. 이렇게 자국수요는 당해 기업의 여러 가지 기술혁신을 유도할 경우 그 기업의 경쟁력은 증대할 수 있으며, 당해 산업이 규모의 경제를 실현하도록 하면 그 기업의 경쟁력은 향상될 수 있다. 이러한 국내수요의 양적 크기뿐만 아니고 수요의 성격, 수요의 성장패턴 등도 수요조건에서 이해되어야 할 부분이다.

소비자의 까다로운 욕구는 기업의 생산전략, 제품전략을 추구하게 하며, 서비스의 품질개선에 대한 노력을 필요로 하게 한다. 이와같이 수요조건상의 제약요인이 당해기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 요인이 되는 것이다. 해운기업의 경쟁력 결정요인의 수요조건을 물동량, 화물, 항로, 산업성장 및 운항서비스의 개선 등의 항목으로 구분하여 <표 2-4>와 같이 나타낼 수 있다.

각 기업이 항로에 따라 연간 수송한 화물량은 항로와 화물의 종류에 따라 다르지만 항로별로, 화물별로 기업의 수익을 측정하고 있지 않으며 또한, 선사별·선박별로 수송하는 화물의 종류가 다양하기 때문에 일률적인 톤수로서 기업의 경쟁력을 측정할 수 없다. 즉, 화물의 수송량이 많다고 하여 경쟁력이 크다고는 할 수 없기 때문이다. 왜냐하면, 화물의 종류에 따라 단위 톤당 또는 단위개수당 운임율이 다르기 때문이다. 따라서 이 수요조건에서는 비가격경쟁력 결정요인으로서 기업의 활동특성이 될 수 있는 경영전략 수준측면에서 운항서비스 개선을 통한 화물의 수송수요를 증대할 수 있다고 보아 해운기업의 서비스 전략수준을 화주의 욕구에 대한 부응수준, 화물클레임(Claim, 불만)에 대한 해소수준, 복합운송체제 구축·추진, 종합물류체제 구축·추진, EDI체제

69) 국제경영연구회, 「글로벌시대의 국제경영학」, 영지문화사, 1994, pp.240-242.

구축·추진 등으로 도출될 수 있다.

<표 2-4> 해운기업의 수요조건

항목	물동량	화물	항로	산업성장	운항서비스개선
세 부 요 인	수출입물동량	철강제품	일본항로	철광업의 발달	Need 대응
	삼국간물동량	합판제품	중국항로	목재업의 발달	해외화주의 Need 대응
	컨테이너물동량	목재제품	동남아항로	화학공업의 발달	복합운송의 확대
	수출물동량	시멘트제품	중동항로	무역업의 발달	E.D.I.의 구축
	수입물동량	비료제품	미국항로		종합물류시스템의 구축·확대
		케미칼제품	남미항로		
		원유	구주항로		
		제철원료	호주항로		
		양곡	아프리카항로		

자료 : 김홍섭, “국제 교통서비스의 경쟁력 결정요인에 관한 연구,” 박사학위 논문, 성균관대학교, 1993.

(3) 연관기업조건(Related & Supporting Industry Conditions)

한 기업의 경쟁력은 관련된 기업과의 존재여부와 관계긴밀 수준에 달려있다. 즉, 한 기업과 관련된 지원기업, 보조기업의 역할이 크다고 할 수 있을 것이다. 해운기업에 있어서 대표적인 연관기업을 살펴보면, 조선기업, 항만관계기업, 보험기업, 제조·수출기업 등이 있다.

연관기업이 경쟁력 있는 요소를 보유하고 있을 경우, 가장 효과적으로 조기에 이용할 수 있으며, 상호의 가치체인(Value Chain)을 향상시킨다면 개발과 혁신을 용이하게 할 수 있고, 연구개발(R & D) 및 정보교환의 이점도 누릴 수

있는 것이다. 결국, 한 기업의 경쟁적 성공은 타 연관기업의 경쟁력에 영향을 미치는 것이다. 해운기업의 연관기업조건을 조선기업, 항만기업, 보험기업, 육상항공운수기업, 제조수출기업, 금융기업 등의 항목으로 <표 2-5>과 같이 구성할 수 있다.

<표 2-5>해운기업의 연관기업조건

항목	육상항공 운수기업	제조 수출기업	항만기업	조선기업	금융기업	보험기업
세 부 요 인	운송서비스 수준 제고	제조기업	자사전용 부두전용	신조선 건조비용	기업여신	보험부보
	트럭·트레일러 운송	수출기업	항만하역설비	선박 수리비용	기업수신	부보방법
	철도운송		항만 하역소요시간	건조·수리 기술	금융알선	
	항공운송		항만운영		운임결제	
			항만시설 사용료		어음할인	
					외환결제	

자료 : 김홍섭, “국제 교통서비스의 경쟁력 결정요인에 관한 연구,” 박사학위 논문, 성균관대학교, 1993.

연관산업이 산업간에 가치체인을 공유하거나 독점적 기술을 교환하고 정보를 이용할 수 있는 산업이라고 한다면, 해운기업의 연관기업은 해운기업의 경영활동과 관련하여 직·간접으로 거래관계를 유지하고 있는 기업이라고 할 수 있다. 해운기업의 경영활동에서 필연적으로 거래관계를 유지해야 하는 연관기업과의 관계긴밀도 차이는 기업의 경쟁요인이 될 수 있다.

제조·수출기업의 성장은 해운수요 측면에서 물동량을 증대시킬 수 있고, 조선기업은 해운기업의 생산요소인 선박의 건조·수리와 관련한 비용유발과 그 기술 수준은 해운기업의 경쟁력에 영향을 미칠 것이다. 또한, 선박에 있어서 운항능률과 관계가 깊은 항만관계기업은 해운기업의 경영수지에 깊은 연관

이 있다고 할 수 있다. 아울러 해운경영에 필수적인 선박보험의 보험료율과 그 부보방법 등에 있어서 보험기업은 해운기업의 연관기업으로 볼 수 있다. 기업의 운영자금조달 및 여수신과 관계가 있는 금융기업 등이 있다. 이러한 연관기업과의 관계긴밀도는 비가격경쟁력 결정요인으로서 거래 기간, 회수, 금액, 거래처의 수 등의 측면에서 측정되어 질 수 있다.

(4) 기업활동조건(Firm Strategy, Structure & Rivalry Conditions)

기업은 기업이 보유한 요소조건과 기업환경으로서의 수요조건과 연관기업조건 등을 가지고 경영활동을 영위해 가고 있다. 한 기업의 생성, 조직, 운영활동 등은 전반적인 경제, 경영환경과 경쟁력이 있는 경쟁자의 존재 여부 등과 밀접한 관계를 갖고 있다. 기업의 경영방식 및 경영전략이 경쟁우위를 위한 조건과 조화를 이룰 때, 그 기업은 경쟁력을 가질 수 있다. 또한, 자본주의 시장경제체제 하에서 경쟁력이 있고 혁신적인 기업가 정신을 보유한 경쟁기업이 존재할 때, 기업의 경쟁력은 높아질 것이다⁷⁰⁾.

기업활동변수로서 대개 기업규모, 기업관행, 해외진출환경, 기업의 대정부관계, 위신, 경쟁적 도전심, 국가적 도전심 등이 있다. 예를 들면 우리나라 반도체 산업은 재벌그룹간의 위신과 경쟁적 도전심이 막대한 초기 투자를 유발시켜 우리나라를 세계적 반도체 생산국가로 성장시켰으며, 철강산업의 경우 포항, 광양 등의 지리적 위치는, 원료와 완제품의 수송에 유리한 선박을 이용할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 반면에 미국의 철강기업들은 대부분 내륙에 위치하여 많은 수송비를 부담하고 있는 것이다. 해운기업의 경우, 해상활동의 특수성으로 노사분규가 없었던 것도 안정적 해운기업의 성장요인으로 간과할 수 없다.

70) Porter는 기업활동조건을 기업전략, 구조, 경쟁 등으로 구분하고 있으며, 기업의 목표, 경영, 전략방법, 국가의 권위, 기업의 자존심 등과 국내의 경쟁자의 출현, 창업, 경영다각화 등을 그 요인으로 제시하고 있다.

여기서는 해운기업의 기업활동조건으로서 그 항목을 살펴보면 기업규모, 기업수익, 기업비용, 기업능력, 관계개선, 경영전략, 기업 고유의 노하우(Know-How) 등으로 구성하면 <표 2-6>와 같다⁷¹⁾.

<표 2-6> 해운기업의 기업활동조건

항목	기업규모	기업수익	기업비용	기업능력	관계개선	경영전략	노하우
세 부 요 인	기업수	자선운항 수입	변동비	시장정보 수집능력	노사관계	특정항로 집중화전략	원가절감
	경쟁 기업수	용선 운항수입	고정비	자체연구 개발능력	대화주 관계	일반항로 저비용우위 전략	선대관리
	기업년령	대선수입	수리비	국내외 시장 개척능력	대선박 브로커 관계	서비스 차별화전략	용선능력
	영업종목 수	대리점 수입	감가 상각비	화물집화 능력	대화물 브로커 관계	운임 차별화전략	인사관리 능력
	자본금 크기	영업외 수입	지급 용선비	해난대처 능력	대정부 관계	P.R/기업 홍보전략	복지정책
			외환차손	선박안전 관리능력	국내경쟁 기업관계		환경오염 방지대응 능력
			일반 관리비	클레임 대처능력	해외경쟁 기업관계		PSC규제 대응능력
			임원보수	장기운송 계약확보능력			기업신용 명성 인지도
			법인세				
		영업외 비용					

자료 : 김홍섭, “국제 교통서비스의 경쟁력 결정요인에 관한 연구,” 박사학위 논문, 성균관대학교, 1993.

71) Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, NY: the Free Press, 1980, pp.34-40.

다음 <표 2-7>은 이상의 해운기업 경쟁력 결정요인들을 통합하여 재구성한 것이다.

<표 2-7> 해운기업의 경쟁력 결정요인의 통합적 구성

조건 항목	비교우위 요인				경쟁우위 요인						경영 성과 기업 경쟁력	
	비가격 경쟁요인				가격 경쟁 요인	비가격 경쟁요인						
	기업 특성요인				기업활동 특성요인							
	기업 규모	기업 체질	기업가 자질	관계 긴밀도	기업 비용	기업 평가	인력 확보	사원 복지	서비스 전략	경영 능력		
1	총톤수	자기자본 비율	경영의지	조선기업	항비	기업 이미지	인력확보 능력	육해상순 환 근무제도	복합운송 체제구축	화물집화 능력	노동 생산성	
2	자본금	평균선령	민주적 의사결정	항만관계 기업	화물비	기업 신용	인력자질 수준	사원가계 복지제도	종합물류 체제구축	정보수집 능력	선박 생산성	
3			능력위주 인사정책	육상항공 운수기업	연료비	사회적 명성	인력채용 기준	노사협력 수준	EDI 체제구축	자금조달 능력	자기 자본 이익율	
4			독립경영 결정권한	보험기업	선비			임금승진 체계			매출액 순이익율	
5			개인신용 · 명성	제조수출 기업	일반 관리비			선원연가 제도				
6			경영능력	금융기업	지급 이자							
7			전문지식		외환 차손							

자료 : 김홍섭, “국제 교통서비스의 경쟁력 결정요인에 관한 연구,” 박사학위 논문, 성균관대학교, 1993.

3. 해운서비스품질

1970년 영국의 로치테일 위원회(Rochdale Committee) 보고서⁷²⁾는 해운산업의 효율성과 경쟁력에 영향을 미치는 운영 및 기타 요소를 분석한 결과, 물류

72) Rochdale Committee, *Report of The Committee of Inquiry into Shipping*, London: HMSO, 1970, p.15.

비용이 결정요인이 된다고 하여 화주에 대한 서비스 요구에 주목하지 않았으나, Pearson(1980)⁷³⁾은 화주가 운송인을 선정하는 것을 제품판매에 따른 거래의 과정으로 분석하여 영국의 화주는 가격지향적이라기 보다는 서비스 지향적이라는 결론을 내렸다.⁷⁴⁾ 그는 운송수단간 경쟁인 컨테이너선 선정에 있어서 물류비용 이외에 물류서비스에 주목하였는데, 화주가 해운서비스를 선정하는 기준에 대하여 선적·양하항, 항의 접근성, 항비, 출입항 날짜, 환적시간, 정규성, 신뢰성, 기항일정표 등을 들었다.

다른 연구에 따르면 고객인 화주는 서비스 품질의 지각에 따라 운송인을 결정한다고 분석하고, 지금까지 해운산업에서는 어느 정도 제품차별화 정책이 가능한 정기선해운을 중심으로 화주의 운송인 선택기준을 규명하기 위하여 해운서비스의 품질을 파악하고 있는데, Bowersox, Calabro, and Wagenheim(1981)⁷⁵⁾은 화주가 운송수단을 선택할 때 선적비용과 함께 다른 여러 특성들도 고려하며, 비교요소들로서 화주의 목적, 화물의 형태나 크기, 비용 및 성과특성을 들었다. 이들은 해운과 관련한 성과특성 요인으로 속력, 의존성, 운송빈도, 운송설비, 비용 및 완비성으로 구분하였다.

한편 Brown(1990)⁷⁶⁾은 서비스 품질과 해운기업의 경제성 분석 연구에서, 운송서비스 품질은 대규모 유통과정에서 해운기업과 화주 양쪽의 자원소모에 큰 영향을 미치므로 경제적으로 영향이 크며, 특히 품질변수는 해운기업의 비용과 화주의 비용 양쪽에 영향을 미치는 관측 가능한 서비스의 특성이라고 하였다. 그는 운송서비스 품질의 종류를 평균운송시간, 통과시간, 멸실 및 손상, 선

73) Roy Pearson, *Containerline Performance and Service Quality*, University of Liverpool, Marine Transport Center, 1980, pp.17- 26.

74) 영국 화주는 전통적으로 동맹에 가입한 정기해운선사는 비동맹 해운선사에 비해서 우월한 해상운송서비스를 제공한다고 한다. 따라서 서비스 지향적 화주는 동맹 정기해운선사를 이용하는 경향이 있다.

75) Donald J. Bowersox, Pat J. Calabro and George D. Wagenheim, *Introduction to Transport*, New York: Macmillan Publishing, 1981, pp.55-58.

76) David G. Brown, "Freight Service Quality and Carrier Economics," *Transportation Research Forum*, 1990, p.217.

적 크기 및 이용 가능한 운송장비를 들었다. 이러한 변수들은 해운기업의 운영변수인 속력이나 빈도와는 구별하였는데, 이들 변수들은 통상 화주가 관찰할 수 없기 때문이라 하였다.

Casson(1986)⁷⁷⁾은 해운서비스의 품질을 생산품질과 거래품질로 나누고, 그 결정요인으로 생산품질은 화물손상의 발생빈도, 선복능력, 환적의 지체, 서비스의 빈도 및 불확실성으로 들고, 거래품질로는 서비스 형태의 명료성, 공급자의 접근가능성, 협상의 용이성, 보험부보상태 및 계약이행의 신뢰성을 들었다.

한편 서비스 품질을 ISO(국제표준화기구)의 정의로 해석한 노력도 보이고 있는데, Smith(1992)⁷⁸⁾는 해운서비스 품질을 ISO 표준인 8402의 품질용어정의에 따라 주어진 요구를 만족시키기 위해 주어진 제품이나 서비스의 능력으로 간략히 정의하고, 이를 구체적으로 안전성, 신뢰성, 보안성, 통합성, 정시성 및 효율성으로 구분하였다.

화주가 운송수단을 평가하는 기준으로 품질을 연구한 Tebay(1993)⁷⁹⁾는 서비스 품질, 영업의 편리성, 유연성과 의존성, 서비스 증진에 대한 공헌 및 전반적 이미지로 구분하였고, 이 중 서비스 품질 속성으로는 정시·신뢰성, 신속한 서류처리 및 화물손상방지를 들었다.

미국 연안 정기선에 초점을 맞추어, 화주는 어떤 속성을 가장 중요시하고 화주집단이 다를 경우 중요성이 어떻게 변하는지를 확인하고자 한 Collison(1984)⁸⁰⁾은 정기선서비스는 속력, 신뢰성, 경쟁적인 운임수준 및 고객에 대한 완전한 서비스와 같은 여러 서비스 특성을 가지고 있으나, 모든 고객

77) Mark Casson, "The Quality of Shipping Service," Discussion Paper, University of Reading, 1986, p.15.

78) D. W. Smith, "The Quality Framework of the ISO 9000 Series and the Audit Function," *Shipping Industry Quality System*, April 1992, p.17.

79) Michael Tebay, *Merce Management Consulting*, Transportation, in Sandra Worthington, "A Much Maligned Industry," *Intermodal Asia*, October 1993, pp.7-13.

80) Frederick M. Collison, "Market Segments for Marine Liner Service," *Transportation Journal*, Winter 1984, pp.44-54.

들이 어떤 특정속성들에 대해 같은 중요성을 주는 것은 아니라고 하였다. 그는 연구 분석결과 해운서비스를 크게 서비스의 적시성, 시설과 장비, 통항서비스, 비용과 운임 및 마케팅서비스의 5가지로 구분하고, 각각의 요인별로 구체적인 품질항목 25가지를 제시하였다.

또한 Frankel(1993)⁸¹⁾은 정기선 해운기업에 대해 화주가 공통으로 관심을 가지는 품질기준으로 서비스의 신뢰성, 운송시간 및 인도시간 준수, 공약 또는 공표된 운송능력의 이용가능성, 화물의 안전성, 화물이동관리 및 추적, 서류 및 정보유통의 유효성, 비용통제 및 관리와 청산업무, 서비스 상태 및 향후 계획, 복합운송관리의 9가지를 들었고, 해운기업은 이에 따라 전략적 차원에서 서비스 품질의 개선과 새로운 서비스의 개발을 통해 서비스를 차별화시켜 나가야 한다고 주장하였다.

우리나라에서는 신한원(1991)⁸²⁾이 영국의 컨테이너 정기선사를 대상으로 한 해운서비스 질과 관련한 연구에서 해운서비스 질을 결정하는 요인으로 ①이미지와 판촉전략, ②수송서비스의 기술적 특성, ③서비스 관리체제 등 3가지로 파악하였으며, 김영모(1995)⁸³⁾가 해운분야의 선행연구에서 밝혀진 해운서비스를 7개의 차원으로 파악하고, 품질지각에 따라 중심기능(원초적 차원)과 주변기능(조합차원)으로 구성하여 ①정시/완결성(timeliness/completeness), ②안정성(safety), ③신뢰성(reliability), ④적합성(conformability)의 4가지로 파악하였다.

한편, 신한원·김성국(1999)⁸⁴⁾은 운송주선인이 인식한 해운서비스 품질을 파악함에 있어 ①유형성, ②적합성, ③신뢰성, ④커뮤니케이션, ⑤안정성의 5가지 요인으로 파악하였다.

81) Ernst G. Frankel, "Total Quality Management in Liner Shipping," *Marine Policy*, January 1993, pp.58-63.

82) 신한원, 전게서, 1991.

83) 金永模, "海運마케팅에서의 서비스品質知覺에 관한 研究," 博士學位論文, 韓國海洋大學校, 1995.

84) 辛瀚源·金星國, "해운서비스의 품질과 인식에 관한 연구," 「마케팅관리연구」, 제4권 1호, 1999.

이와 같은 선행 연구자들의 선행연구를 정리하면 <표 2-8>와 같다.⁸⁵⁾

<표 2-8> 해운서비스 품질의 선행연구

연구자	품질요인
Pearson(1980)	①선적·양하항, ②항의 접근성, ③항비, ④출입항 날짜, ⑤환적시간, ⑥정규성, ⑦신뢰성, ⑧기항일정표
Bowersox(1981)	①속력, ②의존성, ③빈도, ④운송설비, ⑤비용, ⑥완비성
Collison(1984)	①서비스의 시간성, ②설비 및 장비, ③운송서비스, ④가격결정과 운임, ⑤마케팅서비스
Casson(1986)	①생산품질: ㉠화물운송의 발생빈도, ㉡선복능력, ㉢환적의지체, ㉣서비스의 빈도, ㉤불확실성 ②거래품질: ㉦서비스 형태의 명료성, ㉧공급자의 접근가능성, ㉨협상의 용이성, ㉩보험부보상태, ㉪계약이행의 신뢰성
American Shipper社 (1990)	①정시입하, ②책임운송체계, ③운임 및 요금, ④정시출하, ⑤운송소유시간, ⑥서비스지역, ⑦정확한 운임 청구, ⑧정확한 기기 사용, ⑨관리체계, ⑩클레임 처리, ⑪화물추적능력
Brown(1990)	①평균운송시간, ②통과시간, ③멸실 및 손상, ④선적크기, ⑤이용 가능한 운송장비
Smith(1992)	①안전성, ②신뢰성, ③보안성, ④통합성, ⑤정시성, ⑥효율성
Frankel(1993)	①서비스 신뢰성, ②운송시간 및 인도시간 준수, ③공약 또는 공표된 운송능력의 이용가능성, ④화물의 안전성, ⑤화물이동관리 및 추적, ⑥서류 및 정보유통의 유효성, ⑦비용통제 및 관리와 청산업무, ⑧서비스상태 및 향후계획, ⑨복합운송관리
Tebay(1993)	①영업의 편리성, ②유연성과 의존성, ③서비스증진에 대한 공언, ④전반적 이미지, ⑤서비스 품질(정시·신뢰성·신속한 서류처리, 화물손상방지)
Millie(1993) Liberatore(1995)	①고객서비스의 품질, ②화물추적서비스 능력, ③대금청구 및 서류의 정확성, ④EDI 능력, ⑤상호호혜적 장기관계 구축 가능성, ⑥화물처리 능력, ⑦화물손상부재, ⑧고객허가능력, ⑨화주의 협상지위 영향 및 타 선적과의 비교
Traffic World社 (1996)	①적기운송서비스, ②제공되는 서비스수준, ③운송비용, ④고객의 신뢰도
김영모(1995)	①정시·완결성, ②안전성, ③신뢰성, ④적합성
신한원·김성국 (1999)	①유형성, ②적합성, ③신뢰성, ④커뮤니케이션, ⑤안정성

85) 이정관, 전계서, p.17.

4. 측정에 사용된 정기선사의 경쟁력 속성

정기선사의 경쟁력 실태를 분석하기 위한 본 연구를 수행하기 위하여 문헌 연구와 학자, 그리고 업계 전문가들과의 인터뷰와 예비조사를 병행하여 다음과 같이 정기선사의 경쟁력을 나타내는 속성 13개를 선정하였고, 이들 변수는 리커트 7점 척도와 서열척도 등을 사용하여 측정하였다.

1) 운임

운임이란 해운선사가 운송계약에 따라 화물 운송서비스를 제공하고 그에 대한 대가로써 받는 보수이다. 즉 해운서비스에서 상품의 가격이 운임의 형태로 나타나는 것이라 할 수 있다. 최저·소포·특별·경쟁운임 등으로 분류가 되고, 기본적으로 사용되는 최저운임은 용적 또는 중량이 운임산출 톤(ton)에 미달하는 화물에 대한 선하증권(船荷證券, B/L)이 발행되는 경우에는 화물의 종류에 관계없이 B/L 1건 당을 단위로 하여 특정운임을 설정한다.

과거에는 해운동맹 등의 영향으로 정기선 해운서비스는 상대적으로 가격의 변화가 덜 민감하다고 할 수 있었다. 그것은 정기선 해운이 물동량의 급작스런 변화에도 불구하고 일정한 운항루트를 일정한 운항루트로 지속적인 서비스를 제공해야하는 본질적인 특성에서 연유한 것이라 할 수 있으며, 또한 동일항로를 운항하는 선사들간의 해운동맹, 운임결정, 풀링(Pooling), 협정(Agreement), 공동운항 등 여러 가지 협력에 의해 동일한 수준이 제시되는 경우가 많았다.⁸⁶⁾ 그러나 최근 들어 해운동맹의 기능이 약화되고 정기선 해운시장의 경쟁이 치열해짐에 따라 선사의 가격경쟁력이라 할 수 있는 운임이 정기선사를 선택하는 가장 중요한 속성의 하나로 부각됨에 따라 본 연구에서는 운임을 정기선사의 경쟁력 요소로 선

86) James C. Johnson and Donald F. Wood, *Contemporary Logistics*, 4th ed., Macmillan Publishing Co., 1990, pp.402-403.

정하였다.

2) 해상운송서비스 품질

해운서비스는 운송서비스를 핵심으로 한 운송시스템으로써의 복합서비스이다.⁸⁷⁾ 오늘날과 같이 국제경쟁이 심화된 상황아래에서는 화주들이 해운서비스를 구매할 때에 물류비용뿐만 아니라 운송서비스 요소도 고려한다. 가격경쟁력 차원에서 총 물류비용을 절감함으로써 화주는 경쟁력을 향상시킬 수 있으나 동시에 더 높은 경쟁력을 위하여 서비스 요소도 매우 중요하게 생각하고 있다. 또한 운송인 간의 경쟁이 치열해지면서 물류비용의 우열이 심각하지 않을 때 수요자인 화주에게는 개개인의 요구를 충족시켜주는 서비스 요소가 중요한 구매요인이 될 것이다. 특히 정기선 해운시장에서는 구매자의 편익에 맞춘 서비스 요소가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.⁸⁸⁾

해운서비스 품질은 해운선사가 고객의 기대를 지각하여 이에 따라 서비스를 생산·제공하고 고객은 자신의 기대와 비교하여 제공된 서비스의 성과를 평가하는 것이라 할 수 있다. Pearson(1980)⁸⁹⁾은 해운서비스 품질요인으로 선적·양하항, 항의 접근성, 항비, 출입항 날짜, 환적시간, 정규성, 신뢰성, 기항일정표 등으로 나누었으며, Bowersox(1981)⁹⁰⁾은 속력, 의존성, 빈도, 운송설비, 비용, 완비성 등으로 나누었고, Frankel(1993)⁹¹⁾은 해운서비스 품질요인으로 서비스의 신뢰성, 운송시간 및 인도시간준수, 공약 또는 공표된 운송능력의 이용가능성, 화물의 안전성,

87) 吉田茂, “海運業における製品市場戦略,” 「海運經濟研究」, 日本海運經濟學會, Vol.20, 1986, p.147.

88) 신한원 외, 전게서, 2002, p.32

89) R. Pearson, *Containerline Performance and Service Quality*, University of Liverpool, Marine Transport Center, 1980.

90) D. J. Bowersox, P. J. Calabro, and G. D. Wagenheim, *Introduction to Transport*, NY: Macmillan Publishing, 1981.

91) E. G. Frankel, "Total Quality Management in Liner Shipping," *Marine Policy*, January, 1993.

화물이동관리 및 추적, 서류 및 정보유통의 유효성, 비용통제 및 관리와 청산업무, 서비스상태 및 향후계획, 복합운송관리 등 9개 요인으로 나누었다. 국내의 연구로는 김영모(1995)⁹²⁾는 정기선 해운 및 부정기선 해운 등 해운선사와 수출화주를 대상으로 해운서비스 품질을 측정하기 위해 기대-불일치 개념을 이용하였다. 그의 연구에서는 해운서비스의 품질의 구성차원을 신뢰성, 적합성, 정시완결성, 안정성 등 4가지로 밝혔으며, 김성국(1999)⁹³⁾은 해운선사와 운송주선인이 지각한 해운서비스 품질요인을 커뮤니케이션, 적합성, 유형성, 안정성, 신뢰성 등 5가지 요인으로 구분하였다. 따라서 본 연구에서는 정기선사의 비가격경쟁력 요소 중 중요한 속성의 하나로써 정기선사가 제공하는 해상운송 서비스에 있어서의 정시성, 정확성, 안정성 등의 개념을 포함하는 해상운송서비스 품질을 선정하였다.

3) 우수한 선원

Porter는 사각형 다이아몬드 모형에서 요인 4가지를 주요인으로, 요인 2가지를 보조요인으로 보았다.⁹⁴⁾ 4가지 요인은 요소조건, 수요조건, 관련생산조건, 기업활동조건 등이며, 2개의 보조요인은 정부의 역할조건과 우발적 요인을 말한다.

요소부존측면에는 노동력의 풍부여부, 노동의 질, 숙련 노동력의 존재여부, 자본, 원자재의 부존도, 기술의 존재 등 국가특정적인 제반 요소가 포함될 수 있다. 비교우위론에서는 생산에 투입되는 요소의 부존량이 비교우위를 결정한다고 주장되지만 경쟁우위론에서는 이러한 요소변수를 정태적인 성격으로 보지 않는다.

생산요소측면에서 인적, 물적, 지적 자원과 자본 및 하부구조 등을 천부적인 국가 특정적인 요소부존적인 성격으로 보지 않고 개인적, 사회적 투자를 통하여 요

92) 김영모, “해운마케팅에서의 서비스 품질 지각에 관한 연구,” 박사학위논문 한국해양대학교, 1995.

93) 김성국, “국제운송물류서비스의 지각된 서비스 품질이 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 박사학위논문, 한국해양대학교, 1999.

94) M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, the Free Press, 1990. pp.69-71

소는 개발되고 발전될 수 있다는 것이다. 즉 경쟁력의 원천으로서 요소조건 상의 변수를 동태적 관점에서 파악해야 한다는 것으로 생산요소를 얼마나 효율적으로 사용하느냐, 또 어떻게 전문화, 고도화시킬 수 있느냐 하는 요소창출의 문제가 중요해 진다. 이러한 요소창출은 개인, 단체, 협회, 연구재단, 정부당국의 투자 등에 의해 가능해 질 수 있으며, 이와 같은 창출메카니즘을 통하여 생산요소들은 전문화 고도화된 요소로 향상될 수 있다는 것이다. 이러한 요소창출의 메카니즘을 소유한 국가나 해당산업은 경쟁우위를 갖게 된다.⁹⁵⁾

이와 같이 요소조건은 요소우위와 불리라는 양측면에서 경쟁우위의 동기로 작용할 수도 있고 경쟁우위를 저하시킬 수도 있다.

해운기업에 있어서의 요소조건은 크게 선박량, 선박의 종류, 선대의 체질개선, 선원, 선원교육, 선원복지, 육상임직원, 회사의 지리적 위치 등으로 나눌 수 있다.⁹⁶⁾

이상에서와 같이 해운기업에서 유능한 선원의 확보 및 관리는 경영성과를 증진시키는데 있어 필수적이라 할 수 있다. 해상운송서비스를 생산하는 역할을 담당하고 있는 선원은 전문적인 지식을 필요로 하며 지속적인 교육훈련을 통한 인적 자원관리가 요구된다.

선원들은 실질적으로 해운서비스를 창출하는 역할을 담당하는 실무담당자들이기 때문에 먼저 그들의 전문능력이 중요하며, 다음으로 그 능력을 얼마나 능동적이고, 자발적으로 발휘하느냐에 따라 경쟁력은 영향을 받을 것이다.⁹⁷⁾ 따라서 정기선사가 다른 선사보다 우수한 선원을 보유하고 있다는 것은 다른 선사에 비해 보다 나은 품질의 운송서비스를 제공할 수 있다는 것을 뜻하며, 다른 선사에 비해 경쟁력을 확보하고 있다고 할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 정기선사의 우수한 선원보유여부를 정기선사가 가지고 있는 경쟁력 속성의 하나로 선정

95) *Ibid.*, pp.80-81

96) 이학현, “우리나라 해운기업의 경쟁력 결정요인에 관한 실증연구,” 박사학위논문, 한국해양대학교, 1996.

97) 김홍섭, “국제 교통서비스의 경쟁력 결정요인에 관한 연구,” 박사학위논문, 성균관대학교, 1993, p.183.

하였다.

4) 우수한 선대

선박은 해운기업이 운송서비스를 제공하기 위한 수단으로써 해상운송서비스를 창출하는 생산수단이라고 할 수 있다. 각 정기선사가 보유한 자사선 및 용선 등을 모두 포함한 각 선사의 선박들의 집합을 선대라고 한다. 해상운송서비스를 창출하는 생산수단인 선대가 다른 선사보다 우수하다는 것은 타 선사보다 우수한 품질의 해상운송서비스를 제공할 수 있다는 것을 뜻한다. 우수한 선대라는 개념은 선사가 보유한 선복량, 선박의 종류, 선대의 체질 등으로 다양하게 측정될 수 있을 것이다. 본 논문에서는 정기선사가 보유하고 있는 선복량, 선박의 종류, 선박의 연령, 자동화 수준, 우수한 선대관리능력 등이 타 선사에 비해 우수한가를 정기선사의 요소조건 중 하나로 보고 그것의 보유여부를 정기선사의 경쟁력을 나타내는 속성으로 선정하였다.

5) 고객지향적 정보시스템 구축

해운산업은 제조업을 비롯한 타 업종과는 달리 그 자체가 매우 국제적인 성격을 가지고 있으며 정보가 곧 해운업의 생명이라고 할 수 있을 정도로 그 중요성이 강조되는 산업이다.

최근 대부분의 해운기업들은 정보시스템에 대한 긍정적인 인식이 확대되고, 과거 전산화의 개념에 국한되었던 개념을 의사결정지원단계로까지 확대하여 각 기업에 적합한 정보시스템을 구축하여 선박투자에 대한 채산성검토, 예산관리체제 수립, 장기경영전략수립, 적하게획수립 등 해운기업의 경영에 있어서 중요한 의사결정에 사용하고 있으며 해운업무와 전산업무에 대한 노하우를 동시에 갖춘 정예화된 전산요원을 확보하거나 전산업무를 외부에 아웃소싱하여 원활한 정보시스템

을 운영하기 위해 노력하고 있다.

해운기업에서 필요로 하는 여러 가지 정보 중 물류정보는 물품의 생산, 수송, 보관, 하역 및 포장, 소비에 이르는 물류활동 속에서 각각의 영역을 통합하여 적기운송, 하역작업의 신속화, 보관작업의 효율화, 포장작업의 표준화 등 물류의 합리적 경제화를 도모하고 있으며, 이러한 물류정보는 고객에게 화물에 대한 다양한 정보를 제공해 주는 역할을 담당하고 있다.

국제물류를 종합적으로 기능화하고 총체적인 활동을 원활하게 추진하기 위해서 정보는 중요한 요소이다.

정기선사의 경우 정보시스템은 화물과 선적관리 등으로 구성되어 있는 영업관리시스템과 운항관리시스템, 재무관리시스템, 회계정보시스템 등으로 구성되어 있으며 이러한 정보시스템에서 제공되는 정보는 경영자의 의사결정에 매우 유용한 것이다.

Parsons(1983)⁹⁸⁾은 정보기술이 산업, 기업, 전략차원에서 미치는 영향력에 대한 개념을 정립하였다. 산업차원에서는 제품 및 서비스, 시장, 생산경제 등에 영향력을 미치며, 기업차원에서는 구매자, 공급자, 대체품, 신규진입, 경쟁자 등에 영향력을 미치고, 전략차원에서는 저원가우위, 제품차별화, 시장 또는 제품틈새, 집중 등에 영향을 미친다고 하였다. 또한 김예정(1999)⁹⁹⁾은 한국 정기선사의 경쟁력과 관련한 연구에서 정보시스템이 제공하는 서비스에 대한 화주의 만족도와 선사선정에 있어서의 영향력을 정기선사 경쟁력의 속성으로 보았다. 따라서 본 연구에서는 정기선사의 고객지향적이고 효율적인 정보시스템의 구축은 정기선사가 가진 경쟁력 속성들 중 중요한 변수의 하나로 선정하였다.

98) G. I. Parsons, "Information Technology: A New Competitive Weapon," *Sloan Management Review*, Vol.25, No.1, Fall 1983, pp.3-14.

99) 김예정, "한국 정기선사의 물류서비스 경쟁력 강화방안에 관한 연구," 석사학위논문, 성균관대학교, 1998.

6) 물류네트워크

본 논문에서 물류네트워크는 정기선사가 해상운송서비스를 제공하는 데에 직접적으로 이용되는 네트워크상의 요소들을 말한다.

본 논문에서는 해상운송서비스를 제공하는 데에 직접적인 영향을 미치는 내륙운송망, 컨테이너터미널, 물류센터 등으로 제시하였다.

(1) 내륙운송망

화물수송은 항만간 수송에서 문전수송으로 또 나아가서는 작업장 간의 수송형태로까지 발전하고 있다. 따라서 신속하게 화물을 생산지나 배후지에서 집화하고 이를 수송하여 화주가 원하는 지점까지 연결하는 원활한 서비스는 화주의 물류서비스업자선택의 주요한 요인이 될 것이다.

(2) 컨테이너 터미널

선사는 전용터미널을 중심으로 화주에게 창고, 통관 집배송센터로서의 서비스 유통정보제공 서비스 등의 기능을 강화할 수 있으므로 화주에게 있어 선사의 전용터미널보유여부는 정기선사의 경쟁력에 영향을 미칠 것이다.

(3) 물류센터

일괄적인 물류서비스의 제공에 있어 빼놓을 수 없는 것은 각 수송단계별에 따른 이음새없는 흐름이다. 따라서 국제물류에 있어서는 항만을 통해 들어온 화물들의 보관과 유통, 내륙으로의 수·배송은 물류의 어느 단계에 못지 않은 비중을 차지하고 있다. 최근 화주들의 이러한 물류센터에 관한 관심이 대두되면서¹⁰⁰⁾ 선

100) *Containersation International*, "How to select an Ocean Carrier," Feb. 1995,

사들은 자사 물류센터의 운영 또는 전문 물류업체와의 제휴 등을 통해 이러한 서비스를 제공하고 있으며 이 또한 정기선사의 경쟁력에 영향을 미치는 요소가 된다.

7) 집화능력

해운기업은 유리한 화물을 최대한 대량으로 수송하기 위하여 선대의 충분한 확충과 화물시장에서의 신속한 정보입수는 적시에 선박을 투입할 수 있고, 적기에 선박을 건조매입 또는 매각함으로써 불필요한 비용을 절감할 수 있어야 한다. 19세기 영국 해운이 세계를 지배한 요인은 풍부한 화물의 집화능력에 있었으며, 2차대전 후 일본의 부흥과 성장요인도 마찬가지로 할 수 있다.

자국의 화물이 풍부할 지라도 해운활동의 국제적인 경쟁 때문에 선사에 집화능력이 없으면 그 기업은 발전하지 못한다.

집화능력은 기업의 경영능력의 하나이며 마케팅전략과 노력에 따라서 선사간의 경쟁력에 많은 차이가 생긴다. 효율적인 집화기구, 배선계획의 수립, 지점·대리점 등을 통한 집화망을 정비하여 정보수집에 힘쓰고 화주의 요구에 부응하는 것이 선결과제이다. 각 선사는 배선하는 각 지역과 해운중심지역에 해외지점 또는 대리점을 두고 집화활동을 전개하고 있다. 유능한 대리점을 잘 선정하는 것도 기업의 집화능력에 결정적인 영향을 미친다.

해운기업의 집화능력을 높이기 위해서는 영업사원의 능력, 노력, 활동이 중요한 역할을 할 수 있도록 전제되어야 하겠지만 해운기업은 우선 국내 화주와의 운송계약을 확보하고 점진적으로 외국 화주들에게 까지도 그 집화영역을 확대해 가야 한다. 또 화주와의 오랜 거래기간을 통하여 단골화주를 확보하는 것도 기업의 집화능력을 높이는 수단이 될 것이다.¹⁰¹⁾

해운기업의 기업활동조건 중 경영능력에 포함되는 해운기업의 집화능력은 그

p.53.

101) 이학현, 전개서, 1996.

기업의 경쟁력을 나타내는 하나의 속성이라 할 수 있다.

8) 고객지향적 클레임처리

정기선사가 제공하는 제품이나 서비스가 약속한 성과나 기대되는 유용성을 제시하지 못하는 경우가 있다. 이러한 경우에 효과적인 서비스 회복은 고객의 만족을 증가시키는 중요한 수단이 된다.¹⁰²⁾ 한편 서비스 회복 전략은 처음에 서비스 실패가 발생하지 않고 거래가 이루어진 경우보다 오히려 고객을 더욱 만족하게 하는 계기가 될 수도 있다¹⁰³⁾. 즉, 서비스 실패는 기업이 고객과의 장기적인 관계를 형성하도록 하는 기회가 될 수도 있는 것이다¹⁰⁴⁾. 따라서 서비스 실패가 발생하였을 경우에 효과적인 회복전략을 수행하여 실패를 회복함으로써 고객이 긍정적인 평가를 하도록 할 수 있고, 이러한 효과적인 회복전략은 다른 경쟁기업과 차별화 할 수 있는 기회를 제공하기도 한다. 즉, 구매 후 최초의 만족보다는 불평 처리에 의해 고무된 제2의 만족이 더욱 강한 애호도를 구축한다는 것이다.¹⁰⁵⁾

정기선사가 제공하는 해상운송서비스를 화주가 구매하거나 소비할 경우에 화주는 이들이 어떤 유용성(효용)이나 기능을 제공해 줄 것이라는 기대와 이에 대한 신념을 가지게 된다. 이러한 기대나 신념으로 인해 화주는 제품이나 서비스를 구

102) Smith, Amy k., Bolton, Ruth N., and Wagner, Janet, "A Model of customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Marketing Science Institute*, Working Paper No.98-100, February, 1998.

103) Etzel, Michael J. and Bernard I. Silverman, "A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research," *Journal of Retailing*, Vol.57, Fall, 1981.; McCollough, Michael A., and Sundar G. Bharadwaj, "The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation To Disconfirmation, Service Quality, And Attribution Based Theories," In Chris T. Allen et al.(eds.), *The Service Encounter*, Lexington, MA : Lexington Books, 1992.

104) Kelley, K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis(1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing* 69 (4), Winter, 1993, pp.429-552.

105) M. J. Etzel and B. I. Silverman, *op. cit.*, 1981, pp.124-136.

때 또는 사용하기 위해 금전적이거나 심리적인 비용, 즉 정보탐색비용을 들이기도 한다. 하지만 아무리 완벽한 제도를 갖춘 해운기업이라 할지라도 완벽한 제품이나 서비스를 화주에게 전달하는 것은 쉽지 않다. 따라서 화주가 제품이나 서비스를 이용하거나 소비할 때 그 제품이나 서비스가 기대된 성과(기능)나 유용성(효용)을 제시하여 주지 못하는 경우가 발생한다. 이를 제품/서비스 실패라고 한다. 이러한 제품/서비스 실패는 기대와 실제 성과의 불일치로 인하여 화주의 불만족을 야기하고 기업에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

또한 서비스가 기대된 효용을 제시하지 못한 경우에 기업은 회복전략을 효과적으로 수행하여 소비자를 만족시킬 수 있을 것이다. 서비스 제공상황에서 소비자가 직면하게 되는 서비스 실패는 소비자의 불만족을 야기하고 이는 기업에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다. 따라서 선사의 서비스 실패가 발생했을 때 효과적인 회복전략을 수행함으로써 화주를 만족시킬 수 있을 것이다.

서비스 회복전략이란 서비스 실패에 대응하여 기업이 취하는 행동을 말한다.¹⁰⁶⁾ 효과적인 회복전략을 선사가 수행하게 되면, 처음 거래가 시작됐을 때 약속된 성과나 효용을 제공하는 것보다 서비스 실패를 회복시켜 주었을 때 화주가 더욱 호의적으로 반응을 하게 되는 역설적인 상황을 자아낸다¹⁰⁷⁾. 많은 경우에 서비스 실패는 선사와 화주와의 관계를 장기적으로 구축시켜 주는 긍정적인 기회를 제공해 준다. 그러므로 제대로 된 서비스 회복은 화주의 만족을 증가시키고, 고객과의 관계를 공고히 하게 하며, 화주의 전환행동이나 이탈을 방지하는 등의 중요한 역할을 한다¹⁰⁸⁾.

이와 같이 정기선사의 서비스에 대하여 클레임이 제기되었을 때 선사의 신속한

106) Christian, Grönroos, "Service Quality : The Six Criteria of Good Perceived Service Quality," *Review of Business* 9, Winter, 1998, pp.10-13.

107) M. J. Etzel and B. I. Silverman, *op. cit.*, 1981, pp.124-136.

108) Fornell, Claes, and Birger Wernerfelt, "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management : A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing Research* 24, November, 1987, pp.337-346 ; Hart, Christopher W. L., James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr, "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, vol.68, (July-August), 1990, pp.148-156.

대응은 서비스 전략차원에서 중요한 역할을 하게 되며 이것은 궁극적으로 정기선사의 경쟁력을 좌우하는 중요한 속성이 된다.

9) 고객지향적인 육상직원의 태도

운송주선인의 태도에 대한 영향변수를 개발하기 위해서는 태도에 관한 연구모형의 고찰이 필요하다. 일반적으로 다속성태도모형은 Ajzen and Fishbein(1970)¹⁰⁹⁾에 의해 개발되었으며, 그들은 인간의 행동은 행동의 의도이며, 행동의도는 행동수행에 대한 태도와 구체적인 상황에서 사회적 규범에 순응하려는 동기와 결합함수라고 하였다. 이들은 실증분석 결과, 행동과 태도간에 유의하게 높은 상관성이 존재하며, 특정상황 하에서의 특정행동수행에 대한 태도의 가중치가 행동에 대한 규범적 신념의 가중치가 높다고 주장하였다.

태도는 어떤 대상(사람, 사물, 사안)에 대해 일관성이 있게 호의적/비호의적, 긍정적/부정적으로 반응을 나타내려는 학습된 선유경향이라 정의할 수 있으며,¹¹⁰⁾ 소비자 행동연구와 서비스 품질연구에서 중요한 역할을 차지하고 있다.

즉, 태도는 고객으로 하여금 서비스 구매행동을 하도록 자극하는 매개변수 역할을 한다. 태도는 고객이 장래에 특정기업이나 제품에 어떻게 반응할 것인가에 대해 영향을 미치는 한편, 태도와 행동은 매우 밀접한 관련이 있어 서비스 성과는 고객의 태도와 나아가 고객의 구매행동에 영향을 미치는 것으로 알려져 있으므로 매우 중요한 개념이다. 따라서 육상직원의 고객지향적 태도는 정기선사의 경쟁력에 영향을 미치는 요인이 된다.

109) I. Ajzen and M. Fishbein, "The Prediction of Behavior from Attitudinal and Normative Variables," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.6, 1970, pp.466-467.

110) 임종원·김재일·홍성태·이유재, 「소비자행동론」, 서울: 경문사, 1994, p.191.

10) 육상운송업체의 서비스

오늘날 복합운송의 발전과 더불어 모든 수송관계자들이 관심을 가지고 있는 것은 수송서비스의 질이란 무엇이며 어떻게 하면 수송서비스의 질을 높일 수 있는 것인가에 있다고 할 수 있다. 1990년 애틀랜타에서 개최된 Intermodal Expo에서 논의된 수송서비스의 질은 ‘약속대로 화물을 보내고 고객의 기대 또는 그 이상의 활동을 하는 것’(Delivering what you promise and meeting or exceeding your customer’s expectation)이라는 의견으로 집약되었다. 전통적으로 수송서비스 질을 판정하는 기준으로는 안정성(safety), 신속성(speed), 확실성(sureness)을 들 수 있으며, 이러한 3S에 있어서 수송업자에 대한 신뢰도가 어느 정도인가에 따라 수송서비스의 경쟁력이 좌우된다. 정기선사가 육상운송업체를 선정하여 서비스를 제공함으로써 양질의 육상운송서비스 제공은 정기선사의 경쟁력을 나타내는 하나의 요인이 된다.

11) 제공빈도

정기선사가 제공하는 해상운송서비스의 빈도를 말한다.

학자들과 업계전문가들의 인터뷰를 통하여 운송서비스의 제공빈도가 정기선사의 경쟁력에 있어서 중요한 요인으로 작용하고 있는 것으로 파악되었다.

12) 다양한 항만에의 기항

정기선사의 물류서비스 중 가장 큰 비중을 차지하는 해상운송서비스는 보유선박의 우수성 정도로도 서비스차별화가 가능하지만 무엇보다도 중요한 것은 지리적으로 넓은 서비스망을 구축하는 것이라고 할 수 있다. 현재 선사들은 이러한 서비스망 구축을 위해 다른 선사와의 제휴관계 등을 통해 공동보유·운항하고 있

다. 선사의 서비스망은 곧 다양한 서비스항로를 제공한다는 것이며 이것은 다양한 항만에 기항한다는 것으로 표현할 수 있고, 정기선사의 경쟁력을 나타내는 하나의 요인이 된다.

13) 공 컨테이너 수급

1960년대 후반부터 화물 수송의 컨테이너화라는 기술혁신에 의해 전 세계적으로 해상수송의 제도적, 기술적 및 운영측면에서 커다란 변화를 가져왔다. 해상수송에 있어 컨테이너화는 컨테이너라는 용기를 매개체로 하는 수송형태로 신속성, 효율성, 안정성 및 경제성 때문에 급속한 발전을 거듭하여 해운시장의 경쟁질서에 많은 변화를 가져왔다. 이와 같은 변화 속에 대륙간 혹은 국가간 무역의 불균형으로 인해, 터미널간 공컨테이너흐름의 불균형을 피할 수 없으므로 선사는 화주의 수요에 적절히 대처하기 위해서 공 컨테이너를 재분배하거나 리스(Lease)해야만 한다.

이러한 공 컨테이너의 수급불균형으로 인하여 각 터미널은 첫째, 적재 컨테이너의 유입이 유출보다 많아서 과잉의 공 컨테이너를 보유하게 되는 과잉 터미널, 둘째, 적재 컨테이너의 유입이 유출보다 작아서 항상 컨테이너가 부족하게 되는 부족터미널, 셋째, 적재 컨테이너의 유입과 유출이 대등하여 상황에 따라 공 컨테이너가 과잉 혹은 부족하게 되는 혼합 터미널(Hybrid terminal)등 3가지 유형으로 분류될 수 있다. 내륙수송과는 달리 해상수송에서의 공 컨테이너의 재분배는 여러 가지 제약조건들로 인하여 효율적인 운용정책을 수립하기 위한 수리적 모형을 개발하는 것이 쉽지가 않고 제약조건들이 많아질 경우 거의 불가능하게 된다.¹¹¹⁾

공 컨테이너의 운용에 관한 기존 연구들을 살펴보면 국내에서는 거의 수행되고

111) Lai, K. K., Lam, K., and Chan, W. K., "Shipping Container Logistics and Allocation," *Journal of the Operational Research Society*, Vol.46, No.6, 1995, pp.81-91.

있지 않으며, 국외에서도 그렇게 많은 연구가 진행되고 있지는 않은 실정인데 모형화 측면에서 확정적모형과 확률적모형, 대상 수송망 측면에서 해상과 내륙으로 구분할 수 있다.

White(1972)¹¹²⁾가 연구한 화물운송차량에 적용한 공 컨테이너의 이동상황을 네트워크 모형으로 묘사한 것이 대표적인 연구방법이다.

이와 같이 공 컨테이너 효율적인 수급운영은 정기선사의 경쟁력을 나타내는 하나의 요인이라 할 수 있다.

112) W. W. White, "Dynamic Transshipment Networks; An Algorithm and Its Application to the Distribution of Empty Containers," *Networks*, Vol.2, 1972, pp.211-236.

제3장 조사설계

제1절 조사설계

1. 연구문제

한 나라의 산업 또는 한 기업의 경쟁력을 결정하는 데는 실로 여러 가지 요인들이 영향을 미칠 것이다. 현저히 눈에 나타나는 요인들이 있는가 하면 겉으로 나타나지 않고 이면에서 영향을 미치는 것이 있을 수 있다. 이러한 환경 요인들은 그것을 인식하는 주체의 위치와 역할에 따라서 다르게 보여질 수 있다.

한 산업이나 기업에 영향을 미치는 경쟁력 요인은 분석의 차원과 주체에 따라 달라지게 되므로 본 연구에서는 기업의 차원에서 실증연구를 하고자 한다. 국적선사의 경쟁력과 관련된 국내연구로는 김홍섭¹¹³⁾, 이학헌¹¹⁴⁾, 김예정¹¹⁵⁾ 등의 연구가 있었고, 외국에서의 연구로는 고전경제학자들이 주장해온 여러 가지 교역이론과 비교우위이론들을 교통서비스 분야에 적용한 Hirsch(1974)¹¹⁶⁾, Leamer(1974)¹¹⁷⁾, Deardorff(1985)¹¹⁸⁾ 등의 연구들도 있었다.

113) 김홍섭, 전게서, 1993.

114) 이학헌, “우리나라 해운기업의 경쟁력 결정요인에 관한 실증연구,” 박사학위논문, 한국해양대학교, 1996.

115) 김예정, “한국 정기선사의 물류서비스 경쟁력 강화방안에 관한 연구,” 석사학위논문, 성균관대학교, 1998.

116) S. Hirsch, “Capital or Technology? Confronting the Neo-Factor Proportions and Neo-Technology Accounts of International Trade,” *Weltwirtschaftliches*, Band 110, 1974.

117) E. E. Leamer, “The commodity Composition of International Trade in Manufactures : An Empirical Analysis,” *Oxford Economic Papers*, Vol.26, 1974, pp.350-374.

118) Alan V. Deardorff, “The General Validity of the Law of Comparative Advantage,” *Journal of Political Economy*, MIT Press, 1986.

전통적인 교역이론과 비교우위이론을 포함한 경제학적인 접근들은 나름대로 훌륭한 현상의 설명과 체계적인 이론을 제시하였지만, 전체적으로 한 국가나 산업 또는 기업의 경쟁력 결정요인을 제시하는 데 부족한 점들이 있다.

또한, Porter에 의해 경쟁력의 결정요인들에 대한 포괄적인 모델이 제시되었고, 우리나라에서는 조동성 교수가 M. Porter 교수의 모델을 발전시켜 제시하였다. 그러나 대부분의 연구들은 경쟁력 결정요인에 관한 연구들이었으며, 경쟁력 실태를 실증분석한 연구는 미미한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 먼저 문헌연구와 학자 및 업계 전문가와의 면접방식을 통하여 정기선사의 경쟁력을 결정짓는 다양한 변수들을 파악하였다. 그리고 부산항에 기항하는 전세계 10대 정기선사들에 대하여 화주가 인식하고 있는 경쟁력 실태를 분석하기 위해 빈도분석과 비모수검정의 한 방법인 Kendall의 우선순위검정을 실시하였다.

2. 조사대상 및 표본추출방법

본 연구의 자료수집을 위한 설문은 전 세계 10대 정기선사의 해상운송서비스를 이용하는 국내의 국제복합운송업체를 대상으로 실시하였다.

표본은 2003년 4월 해상 수출입 화물처리실적을 기준으로 상위 163개 사의 순수국내업체 및 다국적 기업 계열의 국제복합운송업체를 대상으로 하였으며, 조사대상으로는 표본의 신뢰도를 높이기 위하여 상기 국제복합운송업체들의 영업 담당자 및 중간 관리자 그리고 임원 등 직위에 따라 구분을 하여 선정하였다.

표본으로 선정된 국제복합운송업체들은 모두 2002년 Containerization International Year Book에 수록된 세계 20대 컨테이너 선사 중 부산항을 기항하는 상위 10개 선사의 서비스를 모두 이용하고 있다는 것을 직접 방문 또는 전화면접 방식을 통해 확인하였다.

163개의 국제복합운송업체의 규모에 따라 적절하게 설문지를 배분하여 총 470매의 설문지를 배포하여 278부를 회수함에 따라 회수율은 59%였으며, 회수된

278부 중 불성실하게 응답하는 등 분석에 사용할 수 없는 74부를 제외하고 204부를 최종분석에 이용함에 따라 유효 응답율은 43.4%였다.

3. 자료수집 및 분석방법

설문내용은 기존의 문헌연구와 업계 전문가와의 인터뷰를 통해서 작성한 후에 해운학계 전공교수와 국내업체, 다국적 기업계열의 국제복합운송업체에 종사하는 풍부한 경험과 지식을 소유한 담당자에게 1차 예비 설문조사를 하여 부적절한 문항을 수정하고 보완하여 설문지를 완성하였다. 설문기간은 2003년 6월부터 8월까지 2개월 동안이었으며, 조사방법은 선정된 표본집단에 대하여 상당부분은 직접 방문하여 설문의 취지를 설명하고 현장에서 응답을 받았으며, 나머지는 사전에 설문의 취지를 설명하여 양해를 구한 다음 우편, 팩스, 전자메일 등으로 설문지를 배포하여 회수하였다.

수집된 자료를 분석하기 위하여 SPSS 10.0 통계팩키지를 사용하였다. 먼저 빈도분석을 실시하여 표본의 특성과 각 정기선사들의 경쟁력 속성들에 대하여 복합운송업체 종사자들이 중요하게 인식하고 정도를 분석하였으며, 또한 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 조사대상인 각 정기선사들의 경쟁력 속성들의 실태를 분석하기 위하여 빈도분석을 실시하고, 경쟁력 속성들에 대한 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 정기선사들의 순위를 검정하기 위하여 비모수검정의 한 방법인 Kendall의 우선순위검정을 실시하였다.

제2절 설문지의 설계

본 연구를 수행하기 위한 설문지는 크게 4개 부분으로 구성되어 있다.

첫 번째는 연구대상인 전 세계 10대 컨테이너 선사들의 13가지 경쟁력 속성에 대하여 국제복합운송업체들이 어떻게 인식하고 있는 지를 측정하기 위한 리커트

7점 척도를 사용한 문항으로 구성되어 있다. 측정에 사용된 컨테이너 선사의 경쟁력 속성 13가지는 기존의 문헌연구와 학계, 업계 전문가들과의 인터뷰를 통하여 구성하였으며, 관련전공 학자들과 업계전문가들에게 1차 예비조사를 실시하여 수정보완한 것으로 구체적인 내용은 다음 <표 3-1>과 같다.

설문지의 두 번째 부분은 측정에 사용된 13개 경쟁력 속성들을 기준으로 표본인 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 컨테이너 선사들의 순위를 측정하기 위한 문항으로 서열척도를 사용하여 구성하였다.

그리고 설문지의 세 번째 부분은 국제복합운송업체가 컨테이너 선사의 서비스를 이용하고자 할 때 선택의 기준이 되는 13개의 컨테이너 선사 경쟁력 속성들에 대하여 중요하게 인식하고 있는 정도를 측정하기 위한 문항으로 리커트 7점 척도를 사용하여 구성하였다.

마지막으로 설문지의 네 번째 부분은 표본의 인구통계학적 특성을 측정하기 위한 문항으로써 성별, 연령, 학력, 근무부서, 직위, 근무년수 등 표본의 개인특성 및 조직특성, 그리고 소속된 국제복합운송업체가 순수국내업체인지 다국적 기업의 한국지사인지를 측정하는 일반적인 문항으로 명목척도를 사용하여 구성하였다.

<표 3-1> 설문지의 구성

차원	변수	척도
각 선사의 경쟁력	1) 운임 2) 해상 운송서비스 품질 3) 우수한 선원 보유 4) 우수한 선대 보유	리커트 7점척도
경쟁력 속성들에 대한 각 선사의 순위	5) 정보시스템의 편리성 6) 물류네트워크 7) 선사의 집화능력 8) 선사의 클레임처리에 대한 만족도 9) 육상직원의 고객지향적 태도	서열척도
경쟁력 속성들의 중요도	10) 육상 운송서비스에 대한 만족도 11) 운송서비스의 제공빈도 12) 다양한 항만의 기항 여부 13) 공컨테이너 수급	리커트 7점척도
일반적 특성	1) 성별 2) 연령 3) 학력 4) 근무부서 5) 직급 6) 근무년수 7) 기업의 유형	명목척도

제4장 실증분석

제1절 표본의 특성

조사대상 표본의 특성을 조사한 결과는 다음 <표 4-1>과 같다.

먼저 성별에 따른 표본분포를 보면 총 응답자 204명 중 남자의 경우가 116명으로 전체 응답자의 56.9%를 차지하였고, 여자인 경우가 88명으로 전체 응답자의 43.1%를 차지하고 있는 것으로 분석되었다.

또한 연령에 따른 분포를 보면, 20대의 경우가 101명으로 전체 응답자의 49.5%를 차지하였고, 30대의 경우가 79명으로 전체 응답자의 38.7%를 차지하였으며, 40대의 경우가 19명으로 전체 응답자의 9.3%를 차지하였다. 그리고 50대의 경우가 5명으로 전체 응답자의 2.5%를 차지하고 있는 것으로 분포되었다.

그리고 최종학력에 따른 분포를 살펴보면, 고졸인 경우가 35명으로 전체 응답자의 17.2%를 차지하였고, 전문대졸인 경우가 44명으로 전체 응답자의 21.6%를 차지하였으며, 대졸이상인 경우가 125명으로 전체 응답자의 61.3%를 차지하고 있는 것으로 분석되었다.

응답자의 직위에 따른 분포를 보면 사원급이 103명으로 전체 응답자의 50.5%를 차지하였고, 중간관리자인 경우가 92명으로 전체 응답자의 45.1%를 차지하였으며, 임원급 이상인 경우가 9명으로 전체 응답자의 4.4%를 차지하고 있는 것으로 분석되었다.

근무년수의 경우를 보면 1년 미만인 경우가 21명으로 전체 응답자의 10.3%를 차지하였고, 1-2년인 경우는 41명으로 전체 응답자의 20.1%를 차지하였으며, 3-5년인 경우는 66명으로 전체 응답자의 32.4%를 차지하였다. 그리고 5-7년인 경우 25명으로 전체 응답자의 12.3%를 차지하였고, 7년 이상인 경우는 51명으로 전체 응답자의 25%를 차지하는 것으로 분석되었다.

마지막으로 국제복합운송업체의 유형에 따른 분포를 분석한 결과, 순수국내업

체인 경우 169명으로 전체 응답자의 82.8%를 차지하였고, 외국계업체인 경우 35명으로 전체 응답자의 17.2%를 차지하고 있는 것으로 분석되었다.

이상의 분석결과 본 연구에 이용된 표본은 204명의 응답자 중 근무년수가 3년 이상인 종사자가 142명(69.6%)이므로 응답자의 대부분은 본 연구의 설문문항에 대하여 유의한 응답을 하였다고 판단하였다.

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

		빈도	퍼센트
성별	남자	116	56.9
	여자	88	43.1
연령	20대	101	49.5
	30대	79	38.7
	40대	19	9.3
	50대	5	2.5
학력	고졸	35	17.2
	전문대졸	44	21.6
	대졸이상	125	61.3
직위	사원급	103	50.5
	중간관리자급	92	45.1
	임원급이상	9	4.4
근무년수	1년미만	21	10.3
	1-2년	41	20.1
	3-5년	66	32.4
	5-7년	25	12.3
	7년이상	51	25.0
유형	순수국내업체	169	82.8
	외국계	35	17.2
합계		204	100.0

제2절 정기선사의 경쟁력 실태분석

1. 정기선사의 경쟁력 속성들에 대한 중요성 인식

정기선사의 13개 경쟁력 속성들에 대하여 국제복합운송업체 근무자들이 인식하고 있는 중요성의 정도를 파악하고자 빈도분석을 실시하였다.

분석결과는 다음 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 정기선사의 경쟁력 속성별 중요성 인식분석

정기선사의 경쟁력 속성	측정치
운임의 저렴성	5.4559
해상운송서비스품질의 우수성	5.3088
원활한 공컨테이너 수급능력	5.2353
육상직원의 고객지향적 태도	5.1275
육상운송서비스와의 연계	5.0784
고객지향적 클레임 처리	5.0735
해상운송서비스 제공빈도	4.9118
다양한 항만기항여부	4.8431
물류네트워크의 구축	4.6373
집화능력	4.6373
고객지향적 정보시스템 구축	4.4755
우수한 선대의 보유	3.9951
우수한 선원의 보유	3.6127

빈도분석결과, 저렴한 운임에 대한 측정치가 5.4559, 해상운송서비스 품질의 우수성의 측정치가 5.3088, 원활한 공컨테이너 수급능력의 측정치가 5.2353, 육상직원의 고객지향적 태도의 측정치가 5.1275, 양질의 육상운송서비스 제공의 측정치가 5.0784, 고객지향적 클레임처리의 측정치가 5.0735 등으로 나타나 우

수한 선원 및 선대의 보유여부, 정보시스템 및 물류네트워크 구축, 집화능력, 다양한 항만의 기항여부, 해상운송서비스 제공빈도 등에 비하여 국제복합운송 업체 종사자들이 상대적으로 중요하게 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

따라서 정기선사들은 양질의 해상운송서비스를 제공하는 것과 화주들에게 원활한 공컨테이너를 공급해주는 것, 그리고 육상직원을 대상으로 고객만족에 대한 지속적인 교육훈련의 강화, 고객의 클레임 제기로 야기되는 서비스 실패에 대한 신속한 서비스 회복 및 해상운송서비스와 연결되는 육상운송서비스의 품질을 향상시켜 화주들을 만족시켜야 할 것이다. 그 외에도 상대적으로 중요성이 낮다고 인식하고 있는 부분에 대해서도 지속적인 노력을 기울여야 할 것이다.

그리고, 과거에는 정기선 해운동맹체제가 강한 시장지배력을 발휘하여 동맹 선사들의 운임이 공시됨으로 인하여 정기선사들의 운임이 차별화되지 않았기 때문에 운임의 중요성이 크지 않았으나, 최근 들어 정기선사들의 경영환경이 급변하고, 해운동맹의 시장지배력이 예전에 비하여 약화되었으며, 경쟁이 치열해짐에 따라 정기선사의 운임이 경쟁력 속성들 중에서 화주들에게 상대적으로 중요하게 인식되고 있다.

2. 정기선사들의 경쟁력 실태분석

정기선사들의 경쟁력 실태를 분석하기 위하여 먼저 Containerisation International Yearbook 2003에 나와 있는 전 세계 선복량 순위 20대 선사들 중 업계전문가 및 학자들과의 인터뷰를 통하여 부산항에 자주 기항하는 10대 선사들을 선정하였다. 본 연구에서 분석 대상으로 설정한 정기선사들의 특성은 다음 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 분석대상 해운기업의 특성

선사		Existing			On order		창립연도
		Teu	ship	chart	Teu	ship	
한국계	A	293,697	83	69%	50,004	7	1977
	B	126,523	34	60%	-	-	1976
중국계	C	240,041	113	8%	53,985	8	1964
	D	433,959	148	20%	65,618	9	1968
	E	138,680	50	53%	32,050	8	1972
일본계	F	193,085	63	58%	28,173	6	1919
	G	227,521	91	39%	25,968	4	1870
기타	H	254,236	76	53%	11,140	2	1867
	I	876,062	343	45%	94,802	20	1904
	J	409,299	154	53%	74,474	19	1837

Source: BRS-Alphaliner

그리고 각 정기선사들의 경쟁력 실태를 국제복합운송업체 종사자들이 어떻게 인식하고 있는지를 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

분석결과는 다음 <표 4-4>과 같다.

<표 4-4> 경쟁력 속성에 따른 정기선사들의 실태분석

선사명	정기선사의 경쟁력 속성			
	운임의 저렴성	해상운송서비스 품질의 우수성	우수한 선원보유	우수한 선대보유
A	3.3578	4.7794	4.7941	5.0637
B	3.3431	4.4167	4.4216	4.6176
C	4.1912	3.451	3.6324	3.6912
D	4.0294	3.8186	3.8627	3.8824
E	4.1422	3.9020	3.6127	3.7745
F	3.7108	3.7157	3.8529	3.8627
G	3.9608	4.2304	4.1520	4.0098
H	3.0784	3.9412	3.9069	4.0588
I	3.1422	4.3627	4.3039	4.6078
J	3.3088	3.8971	3.9804	4.1863

<표 4-4> 경쟁력 속성에 따른 정기선사들의 실태분석

선사명	정기선사의 경쟁력 속성			
	고객지향적 정보시스템	물류네트워크 구축	집화능력	고객지향적 클레임처리
A	4.9069	4.9804	4.8627	4.2696
B	4.5882	4.6078	4.4559	4.0147
C	3.4608	3.5637	3.4755	3.2059
D	3.6078	3.6618	3.6127	3.3235
E	3.6176	3.7843	3.7549	3.6078
F	3.3529	3.6324	3.6814	3.5000
G	3.9069	4.0882	4.0343	3.8529
H	3.7892	3.9559	3.6912	3.2794
I	4.3725	4.4314	4.152	3.8382
J	3.8284	3.9265	3.8873	3.5637

<표 4-4> 경쟁력 속성에 따른 정기선사들의 실태분석

선사명	정기선사의 경쟁력 속성			
	고객지향적 육상직원태도	육상운송서비스와의 연계	해상운송서비스 제공빈도	다양한 항만기항
A	4.3824	4.3971	4.6029	4.9510
B	4.2255	4.3137	4.2696	4.6765
C	3.5343	3.4216	3.6127	3.6373
D	3.4951	3.5588	3.6029	3.9167
E	3.7647	3.7255	3.8382	3.7451
F	3.6422	3.6078	3.7157	3.8235
G	4.1569	3.9902	4.0833	4.1078
H	3.2500	3.5686	3.5686	4.0784
I	3.8235	4.1225	4.0931	4.4412
J	3.7402	3.7598	3.8922	4.0833

<표 4-4> 경쟁력 속성에 따른 정기선사들의 실태분석

선사명	정기선사의 경쟁력 속성
	원활한 공컨테이너 수급능력
A	4.5147
B	4.5294
C	3.6225
D	3.7059
E	3.7696
F	3.7990
G	4.1324
H	3.9118
I	4.2598
J	3.9412

(1) 운임의 저렴성

운임의 저렴성에 대한 분석결과, 각 정기선사들의 운임에 대한 국제복합운송업체 종사자들의 인식정도를 살펴보면, C사의 측정치가 4.1912, E사의 측정치는 4.1422, 그리고 D사의 측정치는 4.0294로 나타나 중국계 선사들이 상대적으로 저렴한 운임을 받고 있는 것으로 나타났다. 그리고 F사의 측정치가 3.7108, G사의 측정치는 3.9608, A사는 3.3578, B사는 3.3431로 나타나 한국과 일본 선사들은 중간정도의 운임을 받고 있는 것으로 인식되고 있으며, H사의 측정치가 3.0784, I사의 측정치는 3.1422, J사의 측정치는 3.3088로 나타나 10대 선사들 중 상대적으로 운임이 높은 선사로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

(2) 해상운송서비스 품질의 우수성

각 정기선사들의 해상운송서비스 품질의 우수성에 대하여 국제복합운송업체 종사자들의 인식실태를 분석한 결과, A사의 측정치가 4.7794, B사의 측정치는 4.4167, I사의 측정치는 4.3627, G사의 측정치는 4.2304로 나타나 상대적으로 양질의 해상운송서비스를 제공하고 있는 것으로 인식되고 있으며, H사의 측정치는 3.9412, E사의 측정치는 3.9020, J사의 측정치는 3.8971, D사의 측정치는 3.8186, F사의 측정치는 3.7157, C사의 측정치는 3.4510으로 나타나 10대 선사들 중 상대적으로 해상운송서비스 품질이 낮은 것으로 인식되었다.

(3) 우수한 선원보유

각 정기선사들의 우수한 선원보유에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 어떻게 인식하고 있는 지를 분석한 결과, 국제복합운송업체 종사자들은 10대 선사들 중 A, B, I, G사 등이 상대적으로 양질의 선원을 보유하고 있는 것으

로 인식하고 있었다.

(4) 우수한 선대보유

각 정기선사들의 우수한 선대보유에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 어떻게 인식하고 있는지를 분석한 결과, 국제복합운송업체 종사자들은 10대 선사들 중 A, B, I, J, H, G사 등이 상대적으로 우수한 선대를 보유하고 있는 것으로 인식하고 있었다.

(5) 고객지향적 정보시스템

각 정기선사들의 정보시스템이 얼마나 고객지향적으로 구축되어 있는지에 대한 국제복합운송업체 종사자들의 인식실태를 분석한 결과, 10대 선사들 중 A, B, I사 등이 상대적으로 높게 분석된 반면, F사와 C사 등의 정보시스템은 고객지향정도가 낮은 것으로 인식되었다.

(6) 물류네트워크 구축

각 정기선사들의 물류네트워크가 얼마나 잘 구축되어 있는지에 대한 국제복합운송업체 종사자들의 인식실태를 분석한 결과, A, B, I, G사 등이 10대 선사들 중 물류네트워크가 잘 구축되어 있는 것으로 나타났고, C, F, D사 등이 구축정도가 낮은 것으로 파악되었다.

(7) 집화능력

각 정기선사들의 집화능력에 대한 국제복합운송업체 종사자들의 인식실태를

분석한 결과, A, B, I, G사 등의 선사가 집화능력이 높은 것으로 나타났고, C, D, F사 등이 상대적으로 집화능력이 낮은 것으로 나타났다.

(8) 고객지향적 클레임처리

각 정기선사들이 클레임처리 서비스에 있어 얼마나 고객지향적인 서비스를 제공하는 지에 대한 국제복합운송업체 종사자들의 인식실태를 분석한 결과, A와 B, G사 등의 선사가 양질의 서비스를 제공하고 있는 것으로 나타났고, C, H, D사 등의 선사가 상대적으로 낮게 인식되고 있다.

(9) 고객지향적 육상직원태도

각 정기선사들의 육상직원들이 얼마나 고객지향적인 근무태도를 가지고 있는 지에 대한 국제복합운송업체 종사자들의 인식실태를 분석한 결과, A와 B, G사 등의 선사에 근무하는 육상직원들의 고객지향적 근무태도가 상대적으로 높게 나타났고, H, D, C사 등의 선사가 상대적으로 낮게 인식되고 있다.

(10) 육상운송서비스와의 연계

각 정기선사들이 제공하는 육상운송서비스의 품질에 대한 복합운송업체 종사자들의 인식실태를 분석한 결과, 10대 선사 중 A, B, I사가 상대적으로 양질의 서비스를 제공하고 있는 것으로 나타났고, C, D, H사 등이 상대적으로 낮게 인식되고 있다.

(11) 해상운송서비스 제공빈도

각 정기선사들이 제공하는 해상운송서비스의 제공빈도에 대한 국제복합운송업체 종사자들의 인식실태를 분석한 결과, 10대 선사 중 A, B, I사가 상대적으로 서비스 제공빈도가 높은 것으로 나타났고, H, D, C사 등이 상대적으로 낮게 인식되고 있다.

(12) 다양한 항만 기항

각 정기선사들의 다양한 서비스 항로제공을 뜻하는 다양한 항만기항여부에 대하여 국제복합운송업체 종사자들의 인식실태를 분석한 결과, 국제복합운송업체 종사자들은 10대 선사 중 A, B, I사 등이 상대적으로 더 많은 항만에 기항하고 있다고 인식하고, C, E, F사 등은 상대적으로 적은 것으로 인식하고 있다.

(13) 원활한 공컨테이너 수급능력

각 정기선사들의 원활한 공컨테이너 수급능력에 대한 국제복합운송업체 종사자들의 인식실태를 분석한 결과, 국제복합운송업체 종사자들은 B, A, I, G사 등이 상대적으로 공컨테이너 수급능력이 뛰어난 것으로 인식하고 있고, C, D, E, F사 등이 상대적으로 낮게 인식되고 있다.

3. 순위검정

이상의 분석과 관련하여 정기선사의 경쟁력 속성들을 기준으로 각 정기선사의 순위를 분석하기 위하여 Kendall의 일치성계수를 이용하였으며, 그 분석결

과는 다음과 같다.

(1) 운임의 저렴성

운임의 저렴성에 대한 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 운임의 저렴성에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	4.6912	4.68	③
B	204	5.4902	5.49	⑥
C	204	4.3382	4.34	②
D	204	4.2598	4.25	①
E	204	5.4461	5.45	⑤
F	204	5.3284	5.33	④
G	204	5.5882	5.58	⑦
H	204	6.0490	6.06	⑧
I	204	7.0392	7.05	⑩
J	204	6.7598	6.76	⑨
N	204			
Kendall의 W(a)	.284			
카이제곱	524.759			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.284이고, 카이제곱(χ^2)이 524.759, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사간의 순위를 살펴보면 D사의 평균순위가 4.25로 나타나 가장 운임이 저

럼한 것으로 인식하고, 그 다음은 C(평균순위 : 4.34), A(4.68), F(5.33), E(5.45), B(5.49), G(5.58), H(6.06), J사(6.76)의 순으로 인식하고 있었으며, I사의 평균순위가 7.05로 나타나 국제복합운송업체의 종사자들은 I사가 가장 비싼 운임을 받고 있는 선사로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

(2) 해상운송서비스 품질

정기선사가 제공하고 있는 해상운송서비스의 품질에 대한 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 해상운송서비스 품질에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	2.3039	2.30	①
B	204	3.5539	3.55	②
C	204	6.7157	6.72	⑨
D	204	6.3431	6.35	⑧
E	204	7.4020	7.41	⑩
F	204	6.2255	6.23	⑦
G	204	6.0196	6.02	⑤
H	204	6.1667	6.17	⑥
I	204	4.5098	4.51	③
J	204	5.7451	5.75	④
N	204			
Kendall의 W(a)	.268			
카이제곱	492.443			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.268이고, 카이제곱(χ^2)이 492.443, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다. 선사들의 순위를 살펴보면, A의 평균순위가 2.30으로 나타나 가장 우수한 품질의 해상운송서비스를 제공하고 있는 것으로 나타났고, 그 다음은 B(3.55), I(4.51), J(5.75), G(6.02), H(6.17), D(6.35), C(6.72)의 순으로 인식하고, E의 평균순위가 7.41로 나타나 국제복합운송업체의 종사자들은 E사의 해상운송서비스 품질이 대상 정기선사 중 가장 떨어지는 것으로 인식하고 있다.

(3) 우수한 선원의 보유

정기선사가 보유하고 있는 선원의 자질에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 우수한 선원보유에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	2.5980	2.60	①
B	204	3.3186	3.32	②
C	204	6.8873	6.89	⑨
D	204	6.4853	6.47	⑧
E	204	7.4706	7.46	⑩
F	204	5.9902	5.99	⑤
G	204	6.0735	6.06	⑥
H	204	6.3186	6.31	⑦
I	204	4.1716	4.17	③
J	204	5.7353	5.74	④
N	204			
Kendall의 W(a)	.278			
카이제곱	510.109			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.278이고, 카이제곱(χ^2)이 510.109, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사들의 순위를 살펴보면, A의 평균순위가 2.60으로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사가 가장 우수한 자질의 선원을 보유하고 있는 것으로 인식하고, 그 다음으로는 B(3.32), I(4.17), J(5.74), F(5.99), G(6.06), H(6.31),

D(6.47), C(6.89), E(7.46)의 순으로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

(4) 우수한 선대의 보유

우수한 선대의 보유여부에 대한 각 정기선사들의 실태에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 우수한 선대보유에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	2.6373	2.64	①
B	204	3.8088	3.81	③
C	204	6.9167	6.92	⑨
D	204	5.8137	5.82	⑤
E	204	7.4363	7.44	⑩
F	204	6.3627	6.37	⑦
G	204	6.4461	6.45	⑧
H	204	6.0539	6.06	⑥
I	204	3.6618	3.67	②
J	204	5.8039	5.81	④
N	204			
Kendall의 W(a)	.271			
카이제곱	497.014			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.221이고, 카이제곱(χ^2)이 497.014, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다으며, 따라서 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사들의 순위를 살펴보면, A사의 평균순위가 2.64으로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사가 가장 우수한 선대를 보유하고 있는 것으로 인식하고, 그 다음으로는 I(3.62), B(3.81), J(5.81), D(5.82), H(6.06), F(6.37), G(6.45), C(6.92), E(7.44)의 순으로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

(5) 고객지향적 정보시스템

고객지향적인 정보시스템을 구축하고 있는지의 정도에 대한 각 정기선사들의 실태에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-9>과 같다.

<표 4-9> 고객지향적 정보시스템에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	2.6961	2.70	①
B	204	3.8971	3.89	②
C	204	7.0000	7.00	⑨
D	204	6.2549	6.25	⑦
E	204	7.0196	7.01	⑩
F	204	6.0147	6.01	⑥
G	204	5.6765	5.67	④
H	204	6.2990	6.30	⑧
I	204	4.2402	4.24	③
J	204	5.9314	5.93	⑤
N	204			
Kendall의 W(a)	.221			
카이제곱	406.216			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.221이고, 카이제곱(χ^2)이 406.216, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나

타나 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사들의 순위를 살펴보면, A사의 평균순위가 2.70으로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사가 가장 고객지향적인 정보시스템을 구축하고 있는 것으로 인식하고, 그 다음으로는 B(3.89), I(4.24), G(5.67), J(5.93), F(6.01), D(6.25), H(6.30), C(7.00), E(7.01)의 순으로 분석되었다.

(6) 물류네트워크 구축

각 정기선사들의 물류네트워크 구축실태에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-10>와 같다.

<표 4-10> 물류네트워크 구축에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	2.0147	2.01	①
B	204	3.7353	3.74	②
C	204	7.0931	7.10	⑨
D	204	6.3873	6.39	⑧
E	204	7.2402	7.24	⑩
F	204	6.2402	6.24	⑦
G	204	6.0539	6.03	⑤
H	204	5.7990	5.81	④
I	204	4.4069	4.40	③
J	204	6.0490	6.04	⑥
N	204			
Kendall의 W(a)	.292			
카이제곱	535.448			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.221이고, 카이제곱(χ^2)이 535.448, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사들의 순위를 살펴보면, A사의 평균순위가 2.01로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사가 물류네트워크가 가장 잘 구축되어 있는 것으로 인식하고, 그 다음으로는 B(3.74), I(4.40), H(5.81), G(6.03), J(6.04), F(6.24), D(6.39), C(7.10), E(7.24)의 순으로 분석되었다.

(7) 집화능력

각 정기선사들의 집화능력에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 집화능력에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	2.5441	2.55	①
B	204	3.5735	3.58	②
C	204	6.1127	6.12	⑥
D	204	5.7059	5.71	④
E	204	6.7696	6.76	⑧
F	204	6.8578	6.86	⑩
G	204	5.9804	5.98	⑤
H	204	6.4510	6.45	⑨
I	204	4.8039	4.79	③
J	204	6.2108	6.20	⑦
N	204			
Kendall의 W(a)	.223			
카이제곱	409.222			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면, 일치도계수인 W값이 0.221이고, 카이제곱(χ^2)이 409.222, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사들의 순위를 살펴보면, A사의 평균순위가 2.55로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사의 집화능력이 가장 우수한 것으로 인식하고, 그 다음으로는 B(3.58), I(4.79), D(5.71), G(5.98), C(6.12), J(6.20), H(6.45), E(6.76), F(6.86)의 순으로 분석되었다.

(8) 고객지향적 클레임처리

각 정기선사들이 고객들의 클레임을 처리함에 있어 얼마나 고객지향적으로 처리하고 있는 지에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-12>과 같다.

<표 4-12> 고객지향적 클레임처리에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	2.9755	2.98	①
B	204	3.9902	3.99	②
C	204	6.9167	6.92	⑩
D	204	6.2304	6.23	⑧
E	204	6.7843	6.78	⑨
F	204	5.7794	5.78	⑥
G	204	5.6618	5.66	④
H	204	6.1520	6.15	⑦
I	204	4.8088	4.81	③
J	204	5.7010	5.70	⑤
N	204			
Kendall의 W(a)	.269			
카이제곱	495.114			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.221이고, 카이제곱(χ^2)이 495.114, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 귀무가설(H_0)은 기각되었다.

선사들의 순위를 살펴보면, A사의 평균순위가 2.98로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사의 클레임처리 서비스가 가장 고객지향적인 것으로 인식하고, 그 다음으로는 B(3.99), I(4.81), G(5.66), J(5.70), F(5.78), H(6.15), D(6.23), E(6.78), C(6.92) 의 순으로 분석되었다.

(9)고객지향적 육상직원태도

각 정기선사들에 근무하고 있는 육상직원들의 고객지향적인 태도에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 어떻게 인식하고 있는지, 각 정기선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-13>와 같다.

<표 4-13> 고객지향적 육상직원에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	3.0049	3.00	①
B	204	4.0196	3.96	②
C	204	5.9755	5.97	⑦
D	204	5.8039	5.80	⑥
E	204	6.2647	6.26	⑧
F	204	5.5000	5.50	④
G	204	5.7353	5.74	⑤
H	204	6.7892	6.78	⑩
I	204	5.3186	5.31	③
J	204	6.6765	6.68	⑨
N	204			
Kendall의 W(a)	.153			
카이제곱	281.194			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.153이고, 카이제곱(χ^2)이 281.194, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사들의 순위를 살펴보면, A사의 평균순위가 3.00으로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사 육상직원의 태도가 가장 고객지향적인 것으로 인식하고, 그 다음으로는 B(3.96), I(5.31), F(5.50), G(5.74), D(5.80), C(5.97), E(6.26), J(6.68), H(6.78)사의 순으로 분석되었다.

(10) 육상운송서비스와의 연계

각 정기선사가 육상운송업체와 연계하여 제공하는 육상운송서비스에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-14>과 같다.

<표 4-14> 육상운송서비스와의 연계에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	2.9755	2.97	①
B	204	3.9020	3.90	②
C	204	6.3627	6.36	⑧
D	204	5.6961	5.70	⑤
E	204	6.8088	6.81	⑩
F	204	6.0735	6.07	⑥
G	204	5.6667	5.66	④
H	204	6.2206	6.22	⑦
I	204	4.8627	4.86	③
J	204	6.4412	6.44	⑨
N	204			
Kendall의 W(a)	.265			
카이제곱	486.857			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.265이고, 카이제곱(χ^2)이 486.857, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사들의 순위를 살펴보면, A사의 평균순위가 2.97로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사가 육상운송업체와 연계하여 제공하는 육상운송서비스가 가장 만족스러운 것으로 인식하고, 그 다음으로는 B(3.90), I(4.86), G(5.66), D(5.70), F(6.07), H(6.22), C(6.36), J(6.44), E(6.81)의 순으로 분석되었다.

(11) 해상운송서비스의 제공빈도

각 정기선사들의 해상운송서비스 제공빈도에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 해상운송서비스의 제공빈도에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	3.0049	3.00	①
B	204	4.0245	4.02	②
C	204	6.2745	6.28	⑧
D	204	5.7696	5.79	⑥
E	204	6.8088	6.81	⑩
F	204	5.6814	5.68	④
G	204	5.7745	5.77	⑤
H	204	6.6225	6.63	⑨
I	204	5.0833	5.09	③
J	204	5.9167	5.93	⑦
N	204			
Kendall의 W(a)	.203			
카이제곱	373.846			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.203이고, 카이제곱(χ^2)이 373.846, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사들의 순위를 살펴보면, A사의 평균순위가 3.00으로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사가 제공하는 해상운송서비스의 제공빈도가 가장 빈번한 것으로 인식하고, 그 다음으로는 B(4.02), I(5.09), F(5.68), G(5.77), D(5.79), J(5.93), C(6.28), H(6.63), E(6.81)의 순으로 분석되었다.

(12) 다양한 항만기항

각 정기선사들이 서비스하고 있는 항로의 다양성을 나타내는 다양한 항만에
의 기항여부에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들
의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-16>와 같다.

<표 4-16> 다양한 항만에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	2.7941	2.80	①
B	204	4.4363	4.44	③
C	204	6.8676	6.87	⑨
D	204	5.8284	5.83	⑤
E	204	6.9314	6.93	⑩
F	204	6.4853	6.50	⑧
G	204	5.9951	6.00	⑥
H	204	6.1225	6.13	⑦
I	204	3.8922	3.90	②
J	204	5.5980	5.61	④
N	204			
Kendall의 W(a)	.202			
카이제곱	371.092			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.202이고, 카이제곱(χ^2)이 371.092,
자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나
타나 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사들의 순위를 살펴보면, A사의 평균순위가 2.80으로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사가 가장 다양한 항만에 기항하는 것으로 인식하고, 그 다음으로는 I(3.90), B(4.44), J(5.61), D(5.83), G(6.00), H(6.13), F(6.50), C(6.87), E(6.93)의 순으로 분석되었다.

(13) 공컨테이너수급

각 정기선사들의 원활한 공컨테이너수급 실태에 대하여 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 각 선사들의 순위를 분석한 결과를 살펴보면 다음 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 공컨테이너수급에 대한 켄달검정

	N	평균	평균순위	순위
A	204	2.7892	2.79	①
B	204	3.6912	3.69	②
C	204	6.4853	6.49	⑨
D	204	6.0686	6.07	⑦
E	204	7.2990	7.30	⑩
F	204	5.7353	5.73	⑤
G	204	5.6912	5.69	④
H	204	6.3971	6.40	⑧
I	204	4.8088	4.81	③
J	204	6.0441	6.04	⑥
N	204			
Kendall의 W(a)	.204			
카이제곱	374.325			
자유도	9			
근사 유의확률	.000			
a Kendall의 일치계수				

분석결과에 따르면 일치도계수인 W값이 0.204이고, 카이제곱(χ^2)이 374.325, 자유도가 9이며 근사유의확률이 0.000으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 표본인 204명의 평가가 일치하지 않는다는 귀무가설(H_0)은 기각된다.

선사들의 순위를 살펴보면, A사의 평균순위가 2.79로 나타나 국제복합운송업체 종사자들은 A사의 공컨테이너수급이 가장 원활한 것으로 인식하고, 그 다음으로는 B(3.69), I(4.81), G(5.69), F(5.73), J(6.04), D(6.07), H(6.40), C(6.49), E(7.30)의 순으로 분석되었다.

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 화주들이 인식하고 있는 컨테이너 정기선사의 경쟁력 결정요인을 파악하고 전 세계 10대 컨테이너 정기선사들의 경쟁력 실태에 대하여 분석하는 것이다.

국민경제에서 차지하는 서비스 부문의 구성비가 갈수록 커지며, 서비스 경제화가 지속적으로 진행되고 있는 시점에서 해상운송서비스의 경쟁력을 제고하는 것은 의미있는 일이며, 우리나라 제조업 등 산업을 지원하는 해상운송서비스의 역할은 우리나라 산업의 국제경쟁력에 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 컨테이너 정기선사의 경쟁력 결정요인과 실태파악에 대한 검토를 위해 먼저 해상운송 서비스의 개념과 특성들을 살펴보고 기존의 문헌들을 연구하였다.

본 연구는 문헌연구와 학자 및 업계 전문가와의 인터뷰를 통하여 정기선사 경쟁력 결정요인을 제시하고, 국제복합운송업체를 대상으로 한 설문조사를 통하여 그들이 인식하고 있는 컨테이너 정기선사들의 경쟁력 요인들에 대한 중요성을 파악하고 각정기선사들의 경쟁력 요인들에 대한 실태를 분석하였다. 아울러 경쟁력 요인들에 대한 정기선사들의 순위를 분석하였다.

분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 국제복합운송업체 종사자들이 인식하고 있는 정기선사들의 경쟁력 속성들에 대한 중요성 정도를 분석한 결과 저렴한 운임, 해상운송서비스의 품질, 원활한 공컨테이너의 수급, 고객지향적인 육상직원의 태도, 정기선사가 육상운송업체를 선정하여 제공하는 양질의 육상운송서비스, 고객의 클레임에 대한 고객지향적 관점에서의 업무처리 등이 우수한 선원과 선대의 보유, 고객지향

적인 정보시스템 및 물류네트워크의 구축, 선사의 집화능력, 다양한 항만에의 기항, 빈번한 해상운송서비스의 제공 등과 같은 정기선사의 경쟁력 요인에 비하여 상대적으로 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 국제복합 운송업체 종사자들이 인식하고 있는 전 세계 10대 컨테이너 선사들의 경쟁력 요인들에 대한 실태를 빈도분석과 켄달의 우선순위 검정을 통하여 분석한 결과, 중국계 선사들 즉, C, D, E 등의 선사가 운임경쟁력이 높은 반면 다른 모든 경쟁력 결정요인들에서 열위인 것으로 나타나 저가격전략에 치중하고 있는 것으로 분석되었으며, H, I사 등은 운임은 다소 높은 것으로 인식되고 있었으나 비가격적 측면에서는 경쟁력이 다소 높은 것으로 분석되었다. 국적선사인 A와 B의 운임경쟁력은 조사대상인 전 세계 10대 선사들 가운데 중간정도로 인식되고 있었으나, 그 외 모든 부문에 있어서는 최고의 경쟁우위를 가지고 있는 것으로 분석되었다.

본 연구의 결과는 해상운송서비스가 선박과 항만 등 고도의 장비와 설비를 갖추어야 하는 산업임에도 불구하고 국제성이 강함에 따라 경쟁력이 거의 완전히 노출되어 있기 때문에 대 고객서비스가 중요한 경쟁력 요인으로 나타나고 있음을 알 수 있다.

이상의 분석을 토대로 본 연구에서는 각 정기선사들의 대고객서비스를 향상시키기 위한 방안을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 항만 또는 현지생산업체 등과 공동으로 종합물류센터와 같은 효율적인 물류네트워크를 구축함으로써 경쟁력 있는 물류서비스체계를 갖추어야 할 것이다.

둘째, 정기선사가 제공하는 부가가치 서비스를 효율적으로 제공하기 위한 물류정보시스템의 구축이 필수적이다.

정기선사들이 제공하는 부가가치서비스의 형태를 보면, 해상운송, 철도운송, 트러킹을 비롯한 내륙운송, 지역별 집배송, 창고업, 화물운송주선, 혼재, 통관중개 등 다양하다. 이들은 부수적인 업무로서 포장, 재포장, 단순가공, 서류처

리, 재고통제, 유통정보제공 등의 서비스를 포함한다.

셋째, 정기선사가 글로벌화 과정에서 적극적으로 추진하는 전략 중의 하나는 서비스 차별화전략이다. 서비스차별화는 곧 경쟁우위를 나타낸다고 볼 수 있기 때문에 정기선사간 서비스 차별화를 위한 노력은 선사간에 치열하게 전개되고 있다. 정기선사의 서비스 차별화는 해상운송서비스 부문에서는 주간고정요일서비스, 서비스빈도의 증가, 수송시간 단축, 정시인도 등을 들 수 있다. 그러나 해상서비스는 부가가치서비스와 같은 분야에 비하여 서비스 차별화의 정도가 그리 크지 않으며, 내륙부분에서의 차별화는 그 정도가 상당히 큰 편으로 정기선사의 서비스 차별화는 부가가치 서비스에 집중되고 있다.

넷째, 고객과의 커뮤니케이션의 강화를 통한 고객인지도와 충성도를 유지하는 것이 중요하다.

따라서 각 선사 영업사원의 마케팅 노력은 신규고객의 탐색보다는 기존고객에 대한 서비스 강화에 더 치중해야 할 것이다. 기업이 고품질의 생산과 고객에 대한 우수한 서비스 수준을 유지하는 것은 쉬운 일이 아니다. 그러나 기존고객에 대한 서비스를 등한시하는 경우 기존고객의 상실을 초래할 뿐만 아니라 이들에 의한 부정적 구전을 통해 새로운 소비자들의 유인을 방해할 수 있다. 그러므로 각 선사는 화주들과의 지속적인 커뮤니케이션을 통하여 그들의 욕구를 파악하고, 그것을 충족시키기 위해 노력해야 할 것이며, 또한 고객지향적인 경영전략을 수립하고, 지속적인 육상직원에 대한 교육·훈련을 통하여 고객만족경영에 최선을 다해야 할 것이다.

과거에는 정기선 해운동맹체제가 강한 시장지배력을 발휘하여 동맹선사들의 운임이 공시됨으로 인하여 정기선사들의 운임이 차별화되지 않았기 때문에 운임의 중요성이 크지 않았으나, 최근 들어 정기선사들의 경영환경이 급변하고, 해운동맹의 시장지배력이 예전에 비하여 약화되었으며, 경쟁이 치열해짐에 따라 정기선사의 운임이 경쟁력 속성들 중에서 화주들에게 상대적으로 중요하게 인식되어지고 있음을 본 연구를 통하여 파악할 수 있었다. 그리고 해상운송서

비스와 연계되는 육상서비스의 품질이 정기선사의 경쟁력과 연관이 있는 것으로 분석 되었다.

또한 각 정기선사들의 국제복합운송업자들이 인식하고 있는 경쟁력 실태를 파악함으로써 해운기업의 경영자와 마케팅 담당자들이 기업경영의 방향과 전략을 효율적으로 수립하는데 도움이 될 것이며, 경쟁력 결정요인에 대해 더 많은 관심과 투자를 하게 될 것이다.

제2절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 이상과 같은 시사점에도 불구하고 컨테이너 정기선사의 경쟁력 요인에 대한 탐색적 연구로서 다음과 같은 한계점을 지닌다.

첫째, 자료수집상의 한계로 인하여 국내 복합운송업체를 대상으로 설문을 실시하였기 때문에 국제선사가 외국계 선사들에 비하여 인적, 물적자원이 풍부하다는 국내기업으로서의 이점이 화주들의 인식에 반영되었을 수 있다.

둘째, 본 연구는 정기선사의 경쟁력 속성에 대하여 화주들의 인식실태를 파악하였으나 이러한 경쟁력 속성들이 기업경영성과에 미치는 영향을 분석하지 못하였다.

이러한 연구의 한계는 향후 본 연구의 결과를 더욱 확장시킬 필요성이 있을 것이다. 연구의 범위를 부정기선 또는 각국 화주들의 정기선사들의 경쟁력 실태에 대한 인식정도를 파악하여 비교분석 하는 등 후속 연구에 도움이 될 수 있을 것이다.

참고문헌

국내문헌

- 강종희, “국제경쟁력 제고를 위한 외항해운기업의 환경분석,” 해운산업연구원, 정책자료 103, 1994.
- 국제경영연구회, 「글로벌시대의 국제경영학」, 영지문화사, 1994.
- 김길수, “船舶의 安全品質提高를 위한 船舶管理시스템의 導入에 관한 研究,” 「韓國航海學會 春季學術發表會 論文集」, 제8호, 1994.
- 길광수, “정기선 해운시장의 구조변화에 관한 분석,” 박사학위논문, 동국대학교, 1991.
- 김병순, “우리나라 중소기업의 경쟁우위 원천과 해외직접투자전략,” 「중소기업 연구」, 한국중소기업학회, Vol.20, No.1, 1998.
- 김성국, “국제운송물류서비스의 지각된 서비스 품질이 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 박사학위논문, 한국해양대학교, 1999.
- 김영모, “해운마케팅에서의 서비스 품질 지각에 관한 연구,” 박사학위논문, 한국해양대학교, 1995.
- 김예정, “한국 정기선사의 물류서비스 경쟁력 강화방안에 관한 연구,” 석사학위논문, 성균관대학교, 1998.
- 김홍섭, “국제 교통서비스의 경쟁력 결정요인에 관한 연구,” 박사학위논문, 성균관대학교, 1993.
- 민성규, 「해운경제학」, 한국해양대 해사도서출판부, 1973.
- 산업연구원, 「기업의 국제화와 국제경쟁력 분석」, 1990.
- 신한원, “해운서비스 품질의 결정요인에 관한 연구,” 「한국항해학회지」, 한국항해학회, 제15권 제2호, 1991.
- 신한원·김성국, “해운서비스의 품질과 인식에 관한 연구,” 「마케팅관리연

- 구」, 제4권 1호, 1999.
- 신희철, “부정기선 해운서비스 구매요인에 관한 탐색적 연구,” 석사학위논문, 연세대학교, 2001.
- 이승, 안기명, 이인수, “국적 LNG선의 운임현황분석과 표준모형 설계에 관한 연구,” 「국제해양문제연구」, 국제해양문제연구소, 한국해양대학교, 2002.
- 이정관, “정기선 해운서비스의 구매의사 결정과정에 관한 연구,” 박사학위논문, 한국해양대학교, 2000.
- 이학현, “우리나라 해운기업의 경쟁력 결정요인에 관한 실증연구,” 박사학위논문, 한국해양대학교, 1996.
- 임종원 · 김재일 · 홍성태 · 이유재, 「소비자행동론」, 서울: 경문사, 1994.
- 조동성, “국가간의 국제경쟁력에 관한 연구-한국 산업을 중심으로-,” 「경영논집」, 서울대학교, 1989.
- 최영로, “항만 서비스 품질경영에 관한 실증연구,” 석사학위논문, 한국해양대학교, 2002.
- 최효만, “서비스 질의 평가와 측정에 관한 연구,” 석사학위논문, 성균관대학교, 1989.

외국문헌

- Abramobitz, M., "Catching up, Forging ahead and Falling behind," *Journal of Economic History*, Vol.46, 1986.
- Abramobitz, M., "What the Long-Run Data Show," *American Economic Review*, Vol.76, No.5, 1986.
- Ajzen, I., and M. Fishbein, "The Prediction of Behavior from Attitudinal and Normative Variables," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.6, 1970.
- AMA, "Report of Definition Committe," *Journal of Marketing*, 1960.

- Baumol, W. J., *Super Fairness : applications and theory*, MIT Press, 1986.
- Bowersox, D., P. J. Calabro, and G. D. Wagenheim, *Introduction to Transport*, NY: Macmillan Publishing, 1981.
- Bowersox, Donald J., Pat J. Calabro and George D. Wagenheim, *Introduction to Transport*, NY: Macmillan Publishing, 1981.
- Brown, David G., "Freight Service Quality and Carrier Economics," *Transportation Research Forum*, 1990.
- Casson, Mark, "The Quality of Shipping Service," Discussion Paper, University of Reading, 1986.
- Collison, F. M., "Market Segments for Marine Liner Service," *Transportation Journal*, Winter 1984.
- Deardorff, Alan V., "The General Validity of the Law of Comparative Advantage," *Journal of Political Economy*, MIT Press, 1986.
- Dowrick, Nguyen and Duc-Tho, "Industrialization, Catching-Up and Economic Growth," *Economic Journal*, 1991.
- Dunning, J. H., "Toward an Eclectic Theory of International Production," *Journal of International Business Studies*, 1980.
- Etzel, Michael J. and Bernard I. Silverman, "A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research," *Journal of Retailing*, Vol.57, Fall, 1981.
- Fornell, Claes, and Birger Wernerfelt, "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management : A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing Research* 24, November, 1987.
- Frankel, E. G., "Total Quality Management in Liner Shipping," *Marine Policy*, January, 1993.
- Gerschenkron, A., *Economic backwardness in historical perspective : A*

- book of easy*, Cambridge, Harvard U. Press, 1962.
- Grossman, G. M. and Elhanan Helpman, *Innovation and Growth in the World Economy*, MIT Press, 1991.
- Grönroos, Christian, "Service Quality : The Six Criteria of Good Perceived Service Quality," *Review of Business* 9, Winter, 1998.
- Hart, Christopher W. L., James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr, "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, Vol.68, (July-August), 1990.
- Helpman, Elhanan and Paul R. Krugman, *Market Structure and Foreign Trade Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy*, The Mit Press, cambridge, Mass., 1986.
- Heckscher, E. F., "The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income," in H. S. Ellis and L. A. Metzler eds., *Readings in the Theory of International Trade*, Philadelphia, 1949.
- Hirsch, S., "Capital or Technology? Confronting the Neo-Factor Proportions and Neo-Technology Accounts of International Trade," *Weltwirtschaftliches*, Band 110, 1974.
- Hymer, S., "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment," *Doctoral Dissertation*, MIT, 1960.
- Kelley, K., Douglas Hoffman, and Mark A. Davis(1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing* 69 (4), Winter, 1993, pp.429-552.
- Keesing, D. B., "Labor Skills and Comparative Advantage," *American Economic Review*, Vol.56, 1966.
- Kogut, Bruce, "Designing Global Strategy : Comparative and Competitive Value-Added Chains," *Sloan Management Review*, Summer, 1985.

- Kotler, P., *Marketing Management*, 9th ed., NJ: Prentice Hall, 1999.
- Lai, K. K., Lam, K., and Chan, W. K., "Shipping Container Logistics and Allocation," *Journal of the Operational Research Society*, Vol.46, No.6, 1995.
- Leamer, E. E., "The commodity Composition of International Trade in Manufactures : An Empirical Analysis," *Oxford Economic Papers*, Vol.26, 1974.
- Leontief, W. W., "Domestic Production and Foreign Trade : The American Capital Position Reexamined," in his *Input-Output Economics*, 1953.
- Levitt, Theodore, "The Industrialization of Service," *Harvard Business Review*, Sep. 1976.
- Linder, S., *An Essay in Trade and Transformation*, Uppsala : Almqvist and Wiksells, 1961.
- Mill, J. S., *Principles of Political Economy*, Book III, Ashle's ed., 1917.
- McCollough, M. A., and Sundar G. Bharadwaj, "The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation To Disconfirmation, Service Quality, And Attribution Based Theories," In Chris T. Allen et al.(eds.), *The Service Encounter*, Lexington, MA: Lexington Books, 1992.
- Murdick, R. G., B. Render, and R. S. Russet, *Service Operations Management*, Allyn and Bacon, 1990.
- Parsons, G. I., "Information Technology: A New Competitive Weapon," *Sloan Management Review*, Vol.25, No.1, Fall 1983.
- Pearson, R., *Containerline Performance and Service Quality*, University of Liverpool, Marine Transport Center, 1980.
- Porter, M., *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*,

- The Free Press, 1985.
- Porter, M., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.
- Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, the Free Press, 1990.
- Posner, M. V., "International Trade and Technical Change," *Oxford Economic Papers* 13, 1961.
- Rathmell, John M., "What is meant by services?," *Journal of Marketing*, Vol.30, October, 1976.
- Ricardo, D., *Principals of Political Economy and Taxation*, 1817.
- Rochdale Committee, *Report of The Committee of Inquiry into Shipping*, London: HMSO, 1970.
- Romer, Paul M., "Increasing Returns and Long-Run Growth," *Journal of Political Economy*, Vol.94, 1986.
- Sasser, W. E., R. P. Oslen, and D. D. Wyckoff, *Management of Service Operations*, 1978.
- Schmenner, R. W., "How Can Service Business Survive and Prosper?," *Sloan Management Review*, Spring, 1986.
- Siebert, H., "A Schumpeterian Model of Growth in the World Economy : Some Notes on a New Paradigm in International Economics," *Weltwirtschaftliches Archiv*, 1992.
- Smith, A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, First Modern Library ed., 1776.
- Smith, A., *Wealth of Nations*, Book III, Canna's ed., 1937.
- Smith, Amy k., Bolton, Ruth N., and Wagner, Janet, "A Model of customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Marketing Science Institute*, Working Paper, February, 1998.

- Smith, D. W., "The Quality Framework of the ISO 9000 Series and the Audit Function," *Shipping Industry Quality System*, April 1992.
- Summers, R. and Heston, A., "A New Set of International Comparison of Real Product and Price Levels Estimates for 130 Countries, 1950-1985," *Review of Income and Wealth*, 1988.
- Tebay, Michael, *Merce Management Consulting*, Transportation, in Sandra Worthington, "A Much Maligned Industry," *Intermodal Asia*, October 1993.
- Thomas, D. R. E., "Strategy is Different in Service Business," *Harvard Business Review*, July-August, 1978.
- Veblen, T., *Imperial Germany and the industrial revolution*, NY: The Macmillan, 1915.
- Vernon, R., "International Investment and international Trade in Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, 1966.
- White, W. W., "Dynamic Transshipment Networks; An Algorithm and Its Application to the Distribution of Empty Containers," *Networks*, Vol.2, 1972.
- 岡野行秀・山田浩之 編, 「交通経済学讲义」, 東京: 青林书院新社, 1980.
- 吉田茂, "海運業における製品市場戦略," 「海運経済研究」, 日本海運経済学会, Vol.20, 1986.
- 左々波揚子・浦田秀次郎, 「サービス貿易」, 東京: 東洋経済新聞社, 1990.
- 佐波宣平, 「改版交通概論」, 東京: 有斐閣, 1954.
- 織田政夫, 「海運経済論」, 成山堂, 1977.
- 織田政夫, 「海運要論」, 東京: 海文堂. 1987.
- 下條哲司, "海運用役の計量化への一提案," 「日本海運経済学会誌」, 日本海運経済学会, 1982.

Code No. _____

설 문 지

안녕하십니까?

저는 한국해양대학교 대학원 해운경영학과에서 석사학위 논문을 준비중인 학생입니다. 본 설문지는 **컨테이너 정기선사들의 경쟁력에 관한 것**이며, 귀하께서 응답하여 주신 자료는 본 연구의 목적을 달성하는데 큰 도움이 될 것입니다.

수집된 자료는 익명으로 처리되며, 그 결과는 학문적 목적으로만 사용될 것입니다. 그리고 연구결과가 필요하시다면 아래 연락처로 문의해 주시고, 소중한 시간을 내어주신 것에 대해 감사를 드립니다.

선생님의 건승과 귀사의 발전을 기원합니다.

2003년 7월



한국해양대학교 대학원 해운경영학과

지도교수 : 신 한 원

연구자 : 박 성 건

☎ 전화/FAX : 051) 410-4388(연구실)

I. 다음 항목들은 각 정기선사들이 갖고 있는 경쟁력에 대하여 귀하가 어떻게 인식하고 있는가를 조사하기 위한 질문입니다. 각 항목들에 대하여 귀하가 평소에 느낀 바를 1점부터 7점까지 아래 보기와 같이 '√'로써 평가하여 주십시오.
(선사명은 알파벳 순)

<보기>

	그렇지							그렇다
	않다							
운임이 저렴하다	①	2	3	④	5	6	7	

1. APL

	그렇지않다	그렇다
1) 운 임 이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한 선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트웍을 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

2. Cosco

	그렇지않다	그렇다
1) 운임이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트워크를 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

3. Evergreen

	그렇지않다	그렇다
1) 운임이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트워크를 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

	그렇지않다	그렇다
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

4. 한진해운

	그렇지않다	그렇다
1) 운임이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한 선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트워크를 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	

	그렇지않다	그렇다
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

5. 현대상선

	그렇지않다	그렇다
1) 운임이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트웍을 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

6. K Line

	그렇지않다	그렇다
1) 운임이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한 선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트워크를 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

7. Maersk Sealand

	그렇지않다	그렇다
1) 운임이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한 선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

	그렇지않다	그렇다
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트워크를 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

8. NYK

	그렇지않다	그렇다
1) 운임이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한 선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트워크를 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	

	그렇지않다	그렇다
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

9. P&O Nedlloyd

	그렇지않다	그렇다
1) 운임이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트워크를 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

10. YangMing Line

	그렇지않다	그렇다
1) 운임이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트워크를 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

II. 다음은 아래의 경쟁력 요인들(ex. 운임, 해상운송서비스품질 등)을 기준으로 각 정기선사의 순위를 1부터 10까지 번호를 기재하여 주십시오.
(선사명은 알파벳 순)

<보기>

	APL	Cosco	Ever green	한진 해운	현대 상선	K Line	Maersk Sealand	NYK	P&O Nedlloyd	YangMing Line
운임	1	9	2	8	3	7	4	6	5	10

	APL	Cosco	Ever green	한진 해운	현대 상선	K Line	Maersk Sealand	NYK	P&O Nedlloyd	YML
운임										
해상운송 서비스품질										
우수한 선원보유										
우수한 선대보유										
고객지향적 정보시스템										
물류네트워크구축										
집화능력										
클레임처리 서비스										
육상직원 태도										
육상 운송 서비스										
운송서비스 제공빈도										
다양한 항만 기항										
공컨테이너 수급 원활										

Ⅲ. 다음은 정기선사를 이용할 때 선택의 기준이 되는 속성의 중요도를 조사하기 위한 질문들입니다. 귀하가 실제로 정기선사를 선택할 때 다음의 속성들에 대하여 중요하게 여기는 정도를 아래의 보기와 같이 1점부터 7점까지 ‘√’로써 표시하여 주십시오.

(보기)

	그렇지않다	그렇다
운임이 저렴하다	①-----2-----3-----④-----5-----6-----⑦	

	그렇지않다	그렇다
1) 운임이 저렴하다	1---2---3---4---5---6---7	
2) 정시성·안정성·정확성 등과 같은 해상운송 서비스 품질이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
3) 우수한 선원을 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
4) 우수한 선대(규모 또는 최신선박)를 보유하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
5) 고객지향적인 정보시스템(홈페이지 등)을 편리하게 이용할 수 있다	1---2---3---4---5---6---7	
6) CY 또는 전용터미널 등과 같은 물류네트워크를 구축하고 있다	1---2---3---4---5---6---7	
7) 집화능력이 우수하다	1---2---3---4---5---6---7	
8) 클레임처리가 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
9) 육상직원의 태도는 고객지향적이다	1---2---3---4---5---6---7	
10) 연결되는 육상운송업체의 서비스는 만족스럽다	1---2---3---4---5---6---7	
11) 운송서비스 제공빈도가 높다	1---2---3---4---5---6---7	
12) 다양한 항만에 기항한다	1---2---3---4---5---6---7	
13) 공컨테이너 수급이 원활하게 이루어지고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

IV. 다음 해당되는 항목에 '√'표를 하여 주시기 바랍니다.

1. 성별 : 남() 여()
2. 연령 : ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대이상
3. 학력 : ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸이상
4. 근무부서:()
5. 직위 : ① 사원급 ② 중간관리자급 ③ 임원급이상
6. 근무년수 : ① 1년미만 ② 1~2년 ③ 3~5년 ④ 5~7년 ⑤ 7년이상
7. 귀사는 : ① 순수국내업체 ② 다국적기업의 한국지사

☺ 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다. ☺

보내주신 자료는 소중히 분석 처리하여 연구에 활용하겠습니다.

감사의 글

새벽녘 해양대학교의 방과제 길을 걸으며 하늘을 보면서, 의지를 다졌던 지난날이 벌써 2년이라는 시간이 지나 졸업을 눈앞에 두게 되었습니다. 돌이켜 생각해 보면 이곳에서의 생활이 저에게 많은 것을 일깨워주고 앞으로 사회를 살아감에 있어서 많은 것들을 알려 주었습니다.

이런 많은 가르침을 주신 주위 분들이 있어 제가 이 자리에 설 수 있었기에 이렇게나마 지면을 빌어 감사의 말씀을 드리려고 합니다.

저에게 많은 가르침과 세심한 배려를 해주신 지도교수 辛瀚源 교수님 그리고 논문의 심사를 맡아주시고 세밀한 검토와 아낌없는 조언을 해주신 朴相甲 교수님, 安奇明 교수님께 먼저 깊은 감사를 드립니다.

대학원 석사과정 동안에 저를 잘 이끌어주신 조성철 교수님, 류동근 교수님, 신용준 교수님께 감사드리며, 논문을 쓰는 과정에서 많은 지원과 조언을 해주신 쉬핑투데이 발행인 사영진님, 연구실의 최영로 선배님, 김재훈군에게도 심심한 감사를 전합니다.

그리고 항상 자식의 健勝을 위하여 아낌없이 지원해 주시는 아버님과 어머님께 죄스러운 마음으로 감사를 드리며, 언제나 힘이 되어주는 동생 박소정, 친구 윤정록에게 고마움을 전하고자 합니다.

다시 한번 훌륭한 지도교수님 밑에서 좋은 결실을 맺은 것에 감사드리며, 보살펴 주시고 걱정해주신 모든 분들에게 이 작은 결실을 전하고자 합니다.