2012년도 추계학술대회 논문집 pp. 63~64

불황기에 화물 배달의 정시성을 보증하는 'M'선사의 Daily Maersk Service 성과에 대한 사례 연구

황준호* · † 장명희

* 한국 머스크, † 한국해양대학교 해운경영학부 교수

요 약 : 2008년부터 시작된 세계경제 위축은 전 세계 해상물동량 감소로 이어져 컨테이너선업계의 불황이 더욱 심화되고 있다. 선사들은 불황을 극복하기 위하여 여러 가지 전략들을 구사하고 있다. 대부분의 선사들은 잉여 선박의 추가투입으로 감속운항을 통해 선박 운영비용을 절감하고 있는데, 이와 같은 시도는 선사입장에서는 비용절감이 되지만 감속운항이 화물의 정시성을 저해하는 요소로 작용하고 있기 때문에 화주입장에서는 불만요인이 될 수 있다. 이러한 상황에서 'M'선사는 "On Time Delivery"를 보증하기 위해서 아시아-유럽항로에서 새로운 서비스인 Daily Maersk Service를 2011년 10월부터 적용하고 있다. 본 서비스는 아시아발 북유럽행 특정 기간 포트구간 수송에서 100% "On Time Delivery"를 보증하고, 또한 매일 화물수탁을 가능하게 한 신서비스이다. 본 연구에서는 업계 1위를 달리고 있는 'M'선사가 감속운항을 하면서도 화물의 정시성을 높이기 위해 실시하고 있는 Daily Maersk Service를 통하여 가격 경쟁과 더불어 서비스 경쟁에서도 우위를 확보하려는 전략이 효과를 나타내고 있는 지에 대하여 사례연구를 통하여 확인하였다.

핵심용어 : 해상물동량, 컨테이너선 업계 불황, 공격적 전략, On Time Delivery, 서비스 경쟁

1. 서 론

2008년 9월부터 시작된 세계 경기 불황으로 해운시장은 불황을 맞게 되었고, 2010년 잠시 회복세를 보였지만, 2011년 유럽 경제위기와 미국의 신용등급 하락으로 다시금 위기를 맞고 있다. 이렇듯 해운시황이 등락을 반복하고 있는 상황에서 글로벌 해운 선사들은 다양한 불황 극복전략들을 구사하고 있다. 노후 선박의 해체량을 증가시키거나 용선한 선박을 반납하거나 선박의 계선량(繫船量) 증가시키는 등으로 선복량을 조절하는 것과 동시에 운임 회복 노력 등의 다각화된 전략을 통해 불황기를 극복하려고 노력 중에 있다. 또한 감속 운항의 도입으로 선박유의 사용량을 줄여 선사의 변동성 관리 능력을 증대시키고자 노력하고 있다.

지금까지의 불황극복 전략들은 추가 선대 투입으로 감속운항이 가능하게 되어 선박운영 비용의 감소가 가능한 반면 화물의 정시성은 지키지 못하고 있었다. 'M'선사는 선박운영 비용을 절감하면서도 화물의 'On Time Deliverly'를 담보할 수 있는 데일리 머스크 서비스(Daily Maersk Service)를 도입하고 있다.

본 연구에서는 업계 1위를 달리고 있는 'M'선사가 감속운항을 하면서도 화물의 정시성을 높이기 위해 실시하고 있는 데일리 머스크 서비스를 통하여 가격 경쟁과 더불어 서비스 경쟁에서도 우위를 확보하려는 전략이 효과를 나타내고 있는 지를 사례연구를 통하여 확인하였다.

* 연회원, Hwang.Juno@maersk.com 010)4393-5793

† 교신저자 (종신회원), cmhee2004@hhu.ac.kr 051)410-4384

'M'선사의 실제 운영 자료를 중심으로 데일리 머스크 서비스의 성과를 평가하고 분석한 본 연구의 결과는 불황을 극복하고자 하는 선사들과 이와 관련된 주제를 연구하는 연구자들에게 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

2. 'M'선사의 불황기 대응 전략

2010년 'M'선사는 전 세계 화주들을 대상으로 선사에게서 원하는 것이 무엇인지에 대한 설문조사를 실시하였다. 설문조사 결과, 선사 선택에 있어 여전히 값싼 운임이 화주들에겐 가장 매력 있는 요소로 선정되었으며, 그 다음으로 중요한 요소로 화물인도에 있어서의 정시성으로 나타났다. 화주들은 선사를 그들의 SCM에 속하는 하나의 주체로 생각하고 있으며 화물이 빨리 도착되거나 늦게 도착하게 될 시에 발생되는 비용들에 대해서도 고민을 하고 있는 것으로 파악이 되었다.

데일리 머스크 서비스 실시 이전에 고객조사 결과에서 고객들이 원하는 수준의 정시율은 90~95% 수준 내외로 조사되었다. 따라서 'M'선사는 2012년 말까지 95% 달성을 목표로 OTD를 진행하고 있다. 실제 정기선 업계에서는 기상악화와 항운노조의 파업 등 여러 돌발적인 요소들 때문에 정시성에 대한 가중치를 별로 중요하게 두지 않았고, 평균적인 업계 최저 정시율은 약 50%정도였다. 따라서 'M'선사가 95%의 정시율을 달성할 경우 마켓리더로써의 확고한 지위를 확보함은 물론 이에 따른 부수적인 이익, 즉 운영비용의 절감, 새로운 영업이익을

얻을 수 있는 기회가 될 수 있다고 판단했다. 이를 달성하기 위한 구체적인 방안으로 고객에게 정시성이란 마케팅으로 차별화된 상품으로 제공하고자 하는 “Product Differentiation” 정책과 터미널의 생산성을 높여서 향상된 생산성을 바탕으로 정시성을 높임과 동시에 Port Staying Time을 줄여서 벙커 등의 운영비용을 절감할 수 있도록 하는 “Terminal Partnering” 전략이 채택되었다.

1) OTD 측정방법

OTD는 3가지 측면에서 업무수행(Performance)을 평가, 측정한다. 즉, 선적지에서 측정(LOPFI-EXPORT), TS PORT에서의 측정(TRANSHIPMENT), 그리고 양하지에서 화물인도(LAST CONTAINER YARD- IMPORTS)까지의 측정으로 나눌 수 있다.

(1) 선적지에서 측정(LOPFI On Time)

$$\text{LOPFI On Time \%} = \frac{\text{LOPFI Boxes loaded on time + 1 day or earlier}}{\text{Total number of LOPFI boxes loaded}}$$

(2) TS Port에서의 측정(T/S On Time)

$$\text{T/S On Time \%} = \frac{\text{Boxes leaving on time + 1 day or Earlier, Or Actual calendar dwell days < Planned Calendar Dwell days}}{\text{Total number of T/S boxes loaded}}$$

(3) 양하지에서의 화물인도(LCY On Time)

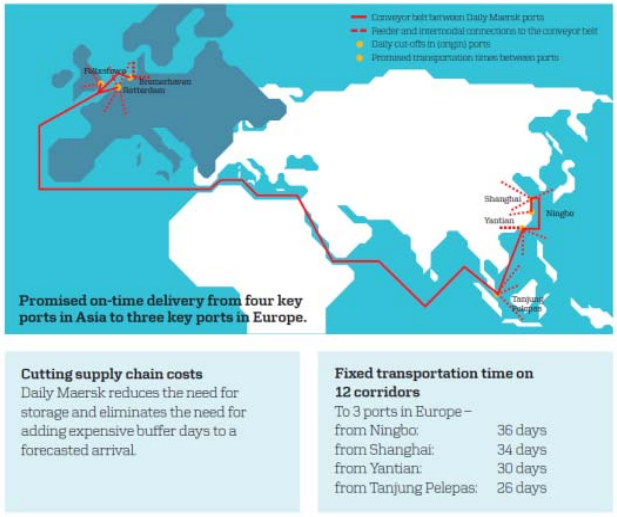
$$\text{LCY On Time \%} = \frac{\text{Boxes arriving on time + 1 day or Earlier, Or If no LCY, Then DIPLA}}{\text{Total number of boxes arriving at LCY, If no LCY, Then DIPLA}}$$

3. ‘M’선사의 데일리 머스크 서비스 성과

Table 1. Summary of daily maersk service

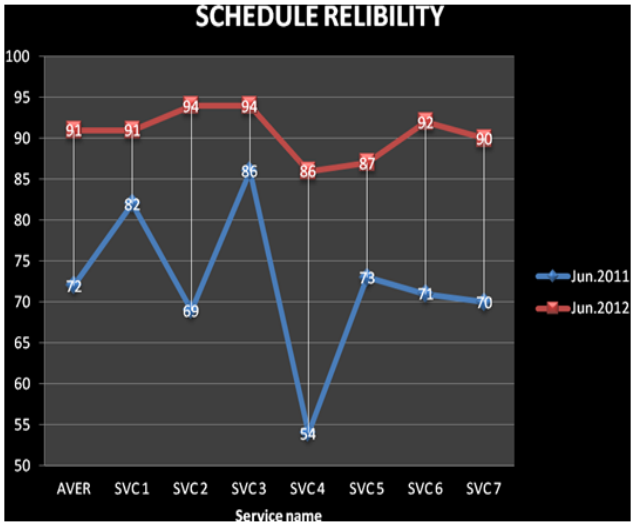
데일리 머스크 서비스	
총 투입되는 선대 수	70 척
기항 포트	4 ports in Asia (Shanghai, Ningbo, Yantian and Tanjung Pelepas)
	3 ports in Europe (Felixstowe, Rotterdam and Bremerhaven)
연간 예상되는 총 컨테이너 이동 수	연간 백만 컨테이너
First cut-off date	October 24, 2011
First cargo availability date	November 19, 2011
환경적인 측면	TEU당 13%의 CO2 배출량 감소 가능

자료 : ‘M’선사 내부자료



자료 : ‘M’선사 내부자료

Fig. 1 Route of daily maersk service



자료 : ‘M’선사 내부자료

Fig. 2 OTD - schedule reliability chart

참 고 문 헌

[1] 김우진, 신정훈, 장명희(2012), “전용 피더 서비스 연계를 통한 Grand Alliance 컨테이너 서비스 항로의 운영 개선에 관한 연구”, 한국항해항만학회지, 36권 5호, pp. 409-418.

[2] 남기찬, 송용석, 김태원(2006), “초대형 컨테이너선의 기항지 축소에 따른 총 비용 분석”, 한국항해항만학회지, 30권 1호, pp. 53~59.

[3] 정봉민(2008), “컨테이너선 시장 수급여건 변화와 선사의 선박투자 전략”, KMI 해양수산 현안분석, 한국해양수산개발원.

[4] Forest, L. R, Ramon, C. M. and Frederik, N.(2012), Maersk Line and the Future of Container Shipping, Harvard Business School.