

해운기업의 경영환경 변화에 따른 경쟁전략 선택이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구

김보경* · 이재우** · † 김상열

* 부산대학교 국제전문대학원 박사과정, ** 부산대학교 국제전문대학원 교수, † 부산대학교 국제전문대학원 교수

An Empirical Study on the Effect of Business Environment and Competitive Strategy on Business Performance in Shipping Company

**Bo-Kyung Kim · *Jae-Woo Lee · † Sang-Youl Kim*

** Doctoral Course, Graduate School of International studies, Pusan National University, Busan 609-735, Korea*

*** Graduate School of International studies, Pusan National University, Busan 609-735, Korea*

† Graduate School of International studies, Pusan National University, Busan 609-735, Korea

요 약 : 해상운송 서비스의 특수한 환경적 특성으로 인해 해운기업은 불확실한 경영환경에 노출되기 쉬우며, 환경 불확실성에 대응할 수 있는 적절한 경쟁전략을 활용하여 기업의 경영성과를 달성하는 것은 중요하다. 따라서 본 연구는 해운기업에서 높은 경영성과 달성을 위해 환경 불확실성에 따라 어떠한 전략을 취할 것인지를 분석하는데 목적이 있다. Porter의 본원적 경쟁전략인 원가우위전략과 차별화전략을 바탕으로 하여 우리나라 외항해운기업들을 대상으로 환경 불확실성과 기업의 추구하는 경쟁전략의 관련성을 분석하고, 경쟁전략의 활용정도가 경영성과에 미치는 영향력에 대해 검증하였다. 연구목적 달성을 위해 선행연구와 전문가 개별 인터뷰를 통하여 측정항목을 설정하였고, 설문지를 통하여 실증분석을 수행하였으며, 가설 검증에는 OLS회귀분석과 Tobit모형분석을 이용하였다. 본 연구 결과 첫째, 환경 불확실성의 요인 중 변동성은 원가우위전략과 차별화전략의 활용에 영향을 미치고, 다양성은 차별화전략에 유의한 영향력이 있음을 도출하였다. 둘째, 기업의 경영성과는 원가우위전략의 활용을 통해서 달성할 수 있으므로, 해운 서비스를 제공하는데 비용절감의 노력이 요구된다.

핵심용어 : 해운기업, 환경 불확실성, 경쟁전략, 경영성과, 원가우위전략, 차별화전략, 경영성과

Abstract : *Shipping companies involved in sea transportation service are exposed to uncertainty due to its volatile business environment. It is crucial that shipping companies take effective strategies to cope with uncertain business environments and to achieve high business performance. Using Porter's generic strategy, this study investigates the relationships between environmental uncertainty and competitive strategies, and the impact of competitive strategies on firm's business performance. To test hypotheses, OLS regressions and Tobit analysis were conducted on Korea shipping companies who provide global sea transportation service. The findings of this study can be summarized as follows. First, variation of environmental uncertainty affects cost-leadership strategy and differentiation strategy. Diversity of environmental uncertainty affects differentiation strategy, but not cost-leadership strategy. Second, firms attain business performance by using the cost-leadership strategy. That is, shipping companies can achieve high business performance by reducing their operating costs in the entire process of transportation service.*

Key words : *Shipping company, Environmental uncertainty, Competitive strategies, Business performance, Cost-Leadership strategy, Differentiation strategy*

1. 서 론

우리나라는 현재 세계 6위의 선복량을 가진 해운강국이며 해운산업은 대표적인 외화가득산업으로 국내 수출입 화물 운송의 대부분을 담당하고 있다. 또한 조선, 철강, 금융, 항만부

야의 과급효과로 인해 연관 산업의 발달에 기여하는 등 우리나라 경제발전에 중요한 역할을 수행하여 왔다. 해운산업은 국제 교역에 직접적인 영향을 받으므로 본원적인 수요를 창출하지 못하며, 해운시장은 전 세계를 무대로 하는 글로벌 산업으로 외부환경에 쉽게 노출될 수밖에 없다. 최근 발생한 글로벌

* 제1저자 : 정희원, tiki602@pusan.ac.kr 051)510-2597

** 정희원, jaewoo@pusan.ac.kr 051)510-3727

† Corresponding author : 중신희원, ksy@pusan.ac.kr 051)510-2597

(주) 본 논문은 Kim, B. K.(2016)의 석사학위논문을 바탕으로 수정·보완하여 작성함

별 금융위기 이후 선박 과잉공급에 따른 수요·공급 불균형과 물동량 감소 및 운임하락으로 해운기업의 수익성은 악화되었고, 무한경쟁 상황에 직면하여 다양화된 고객 수요와 높은 서비스 수준이 요구되고 있다. 또한 환경적·제도적 규제 강화 및 초대형 친환경선박의 운항 등은 해운기업의 경영에 부담 요인으로 작용하고 있다. 이처럼 해운산업을 둘러싼 외부환경으로 인하여 해운산업은 높은 경쟁과 불확실성에 노출되어 있으므로 산업 내 경쟁우위 확보를 통해 경영성과를 달성해야 하며, 경영환경에 적합한 전략을 수립하여 실행하는 것이 필수적이다.

본 연구는 기업의 성과를 높이기 위해 해운기업이 Porter의 본원적 경쟁전략(Generic Competitive Strategy) 유형에 따라 적절한 전략을 취한다는 관점으로, 전략선택에 경영환경이 영향을 줄 것임을 가정하였다. 이를 바탕으로 해운기업을 둘러싼 외부 경영환경 분석을 통해 기업에 영향을 미치는 경영환경 요인들을 도출하고, 경영환경의 인지 정도와 전략선택의 관련성에 대해 분석하고자 하였다. 또한 선택된 전략의 활용 정도가 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 하였다. 본 연구의 결과는 해운기업이 전략을 수행하기에 앞서 선행되어야 할 경영환경 요인들을 고려하며, 보다 높은 기업의 성과를 달성하기 위한 전략선택에 도움이 될 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경 및 선행연구 고찰

2.1 이론적 배경

기업의 경영환경은 경영활동을 둘러싼 모든 환경요인과 상황 또는 조건으로 정의할 수 있다. 기업이 직면한 환경은 경쟁기업에 대한 경쟁우위를 구축하는데 영향을 미치는 기회(Opportunity) 혹은 위협(Threat)으로 작용하고, 기업은 이러한 환경에 접하고 있거나 변화에 많이 노출되어 그 영향력을 많이 받을수록 불확실성(Uncertainty)이 높아지게 된다.

경영환경은 그 학문적 배경과 분석하고자 하는 산업 혹은 기업에 따라 다르게 정의되어 지는데, 환경요인 중 전략과 성과간의 관계 연구에 가장 많이 사용되고 있는 환경변수는 불확실성(Uncertainty)이다(Kwon et al., 1999; Kim, 2003b; Yun and Bae, 2005; Lee and Park, 2006; Lim and Park, 2015). Miles and Snow(1978)는 환경의 불확실성을 “조직의 환경 상황의 예측가능성”이라고 정의하고, Milliken(1987)은 “개인이 지각하는 예측의 불가능한 정도”라고 정의하였다. 이러한 불확실성은 다양한 요인들에 의해 다차원적으로 결정되며, 변동성(Variation), 동태성(Dynamism), 불안정성(Instability), 다양성(Diversity), 복잡성(Complexity), 불예측성(Unpredictability), 적대성(Hostility) 등으로 나타난다. 환경 불확실성의 특성에 따라 유사한 의미로 사용되는 요인들을 묶어 대표적으로 변동성, 다양성, 적대성 3가지로 분류 할 수 있으며 많은 연구에서도 3가지

요인을 공통적으로 제시하고 있다(Lee, 2005; Lim and Park, 2015). 많은 선행연구들을 살펴보면 경영환경요인을 기업 관계자가 지각하는 정도를 측정하여 전략과 성과간의 영향력을 분석하고 있다. Bourgeois(1980)는 경영환경에 대해 기업조직구성원의 인지 정도 혹은 객관적인 경영환경에 대해 개인의 지각하는 정도에 따라 추정으로 측정(Putative measures)된다고 하였다. 또한 Miller(1988)는 그의 연구에서 경영환경의 불확실성을 조직구성원이 그들의 실제 체감하는 지각정도로 측정하여 연구에 사용하였다.

경쟁전략유형에 관한 연구는 연구자별로 다양하게 정의되고 분류되었지만 타당성이 검증되어 각종 연구에 사용되고 있는 유형은 Porter(1980)와 Miles and Snow(1978) 두 가지로 대표할 수 있다. 그 중 Porter가 제시한 경쟁전략유형은 명확한 분류체계와 다양한 산업에 적용될 수 있는 일반적이고 포괄적인 특성으로 인해 많은 전략연구에 사용되어 왔다(Kwasi and Moss, 2008; Kim, 2013b). Porter(1980)는 경쟁전략 유형을 다음과 같이 세 가지로 분류하였다. 첫째, 원가우위 전략(Cost Leadership Strategy)은 경쟁기업에 비해 제품 혹은 서비스를 생산함에 있어 낮은 비용구조를 유지하는 것을 목적으로 보다 낮은 가격을 제시하거나 원가통제 방법을 통해 비용우위를 달성하는 것을 의미한다. 둘째, 차별화 전략(Differentiation Strategy)은 기업의 제품 혹은 서비스를 경쟁기업에 비해 차별화 하는 것으로, 주로 고객의 기호나 욕구에 초점이 맞추어진다. 셋째, 집중화 전략(Focus Strategy)은 기업의 목표를 특정고객과 지역을 대상으로 하거나 특정제품 혹은 서비스를 제공하는데 집중하므로 경쟁우위를 확보하는 전략이다. 이는 비교적 좁은 범위를 대상으로 하여 시장에서 경쟁자보다 좀 더 효율적으로 제품 또는 서비스를 제공을 목적으로 하므로 집중화 전략을 취하는 기업은 결과적으로 원가우위 또는 차별화 전략 중 하나를 선택하게 된다(Porter, 1980; Miller, 1988).

2.2 선행연구 검토

기업과 관련된 전략과 성과에 관한 기존 연구들은 다양한 형태로 발전되어 왔으며, 주로 경쟁전략과 경영성과와의 관련성 연구, 경쟁전략과 기업내부 조직구조의 또는 외부 환경과의 적합성 혹은 기업성과와 관련된 연구가 대부분을 차지하고 있다.

많은 연구에서 경영환경 불확실성과 경쟁전략, 경영성과의 관련성에 대한 유의한 결과를 도출하고 있는데, 대표적으로 Kim(2003a)는 우리나라 제조기업의 환경요인과 경쟁전략의 관련성 및 환경과 전략의 적합성이 경영성과에 미치는 영향력을 분석하였다. 그는 기업의 높은 환경 불확실성은 차별화 전략을 추구하는 경향이 높으며, 높은 환경 불확실성 하에 차별화전략을 추구하는 기업은 수익성의 성과가 높고 원가우위전략을 추구하는 기업은 시장점유율의 성과가 높게 나타남을 밝혔다. 이는 Porter가 주장한 경쟁전략과 성과 즉, 수익성과 시

장점유율의 관계를 증명하고 있다.

Ki(2008) 역시 우리나라 기업을 대상으로 한 실증연구에서 차별화 전략이 학습조직 구축에 유의한 영향을 미치고 또한 경영성과에 영향을 주고 있음을 확인하였다. Miller(1988)는 높은 성과를 위해서 차별화 전략은 불확실성이 높은 상황에서 혁신적인 조직 즉, 전문가(Technocrats)와 조정작용(Liaison devices)이 높은 조직에 의해 추구되고 있고, 원가우위전략은 비교적 덜 불확실한 경영환경에서 조직의 관리와 통제 하에 추구됨을 밝혔다. Bae et al.(2013)는 기업의 재무적성과를 종속변수로 하여 전략과 균형성과표(BSC)도입의 상호관련성을 검증하였으며, 차별화전략과 BSC 도입 기업이 각각 기업의 높은 성과를 창출하고, 그 상호작용 역시 기업 성과를 향상시키는 데 유의한 영향력이 있음을 밝혔다. Lee and Park(2006)는 우리나라 기업의 물류성과 극대화를 위해 Porter의 경쟁전략 중 원가우위전략에 비해 차별화전략과 집중화 전략이 유의함을 검증하였다. Jon and Cho(2008)은 우리나라 물류기업의 개척군·효율추구군·방어군의 각 전략군과 성과와의 관련성 및 전략군에 따라 재무성과와 시장성과의 차이를 검증하였다. 개척군의 차별화 전략을 추구하는 기업이 시장성과에 유의한 영향력을 미치고 있는 반면 저원가전략은 모든 전략군에서 재무성과에 부(-)의 영향력을 미치고 있음을 확인하였다.

Porter(1980)는 그의 이론에서 본원적 경쟁전략은 상호배타적인 trade-off 관계에 있어 동시에 실행되지 않는다고 하였으나, Enrique et al.(2012), Lim and Park(2015) 등 최근 연구들에서는 불확실한 경영환경에서 기업의 높은 성과를 얻기 위해서는 원가우위전략과 차별화전략을 동시에 추구하는 혼합전략을 추구할 것을 주장하기도 하였다.

이처럼 선행연구들과 같이 국내외 다양한 산업군을 대상으로 경영환경 및 경쟁전략, 경영성과에 관한 연구가 상당수 진행되었지만, 해운기업을 둘러싼 환경과 경쟁전략 선택에 관한 연구는 부족하다. 다만 우리나라 외항해운기업을 대상으로 전략과 성과 등을 다루고 있는 대표적인 연구로 Kim et al.(2010)은 해운기업이 가지고 있는 환경대응능력이 기업의 성과에 미치는 영향력에 대해 우리나라 외항해운선사를 대상으로 분석하였다. 그는 환경대응능력이 높을수록 기업의 성과인 물동량 창출과 수익향상에 유의한 영향력을 미치고, 높은 경영성과를 위한 환경대응능력과 전략실행 내부프로세스와의 상호작용이 중요함을 주장하였다.

자원준거적인 관점에서 해운기업의 전략과 성과를 다루고 있는 연구로 Koo et al.(2014)는 기업의 자원과 역량이 전략을 선택하는데 미치는 영향에 대해 우리나라 외항해운선사를 대상으로 실증연구를 진행하였다. 기업의 내부자원과 역량은 기업의 차별화 전략에 미치는 영향은 높은 반면, 서비스 수준을 저하시킬 수 있는 원가우위전략에는 효과가 없음을 증명하였다. 또한 Hwang(2015)은 우리나라 외항화물운송업에 종사하

는 해운기업을 대상으로 한 연구에서 기업이 보유하고 있는 재무적, 물리적, 인적, 이미지 및 관계적 자원이 해운서비스 역량에 긍정적인 영향을 미치고, 또한 서비스 제공역량이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다.

이상의 선행연구와 같이 외항해운기업을 대상으로 한 연구에서는 기업의 성과에 영향을 주는 자원과 역량에 대해 다루고 있지만, 해운기업이 제공하는 해상운송 서비스는 본원적인 수요를 창출하지 못할 뿐만 아니라 운임과 유가와 같은 외생적 요인으로 인해 예측이 어려운 환경에 처하게 되는 점을 고려하였을 때, 외부경영환경에 따른 경쟁전략과 성과의 관련성에 관한 연구가 필요하다. 따라서 본 연구에서는 기업의 경영환경, 전략, 경영성과 간의 관련성을 해운서비스를 제공하는 외항해운기업에 적용하기 위해 해운기업이 직면하고 있는 경영환경과 경쟁전략에 대해 고찰하였으며, 그 관련성을 실증분석을 통해 검증하였다.

3. 해운기업¹⁾의 경영환경과 전략

3.1 해운업의 특성과 경영환경

해운은 “해상에서 선박이나 기타 수송수단을 사용하여 화물 및 여객을 운송하여 그 대가로 운임을 획득하는 행위”로 정의할 수 있으며(MLTM, 2012), [해운법] 제2조 1항에 명시되어 있다. 해상운송으로 제공되는 서비스는 즉시제(Instantaneous Good)로 축적이 되지 않으며, 화물의 성수기와 비성수기가 존재하여 시간적·장소적 불규칙 발생으로 인해 불완전한 가동(불이용)이 발생할 수밖에 없다. 서비스 제공 전 반드시 선박이라는 장비가 확보되어야 하므로 운송서비스를 제공하는 시간 외 발생하는 비용이 큰 특징이 있다. 또한 운송서비스 외 적·양하, 보관 등의 일련의 부대서비스가 동반되어야 한다.

해운업의 본원적인 수요는 세계교역에서 발생하므로 해운기업의 경쟁 및 활동 범위는 전 세계적으로 하나의 시장(One Market)을 대상으로 형성되어 있고, 관련 법령 역시 전 세계 공통적으로 적용되거나 선박이 입항하는 특정국가의 통제를 받고 있다(Kim, 2009; Rahman, 2012). 해운시장은 일반 경기변동에 민감하게 반응하는데, 보통 물동량 증가율이 세계 경제성장을 보다 크게 변동하는 경향이 있어(Yun and Cho, 2008) 해운산업이 경기변동에 큰 영향력을 받음을 알 수 있다. 해운업은 선종별로 차별화된 운송방식을 가지고 있으며 대표적으로 정기선과 부정기선의 운송방식으로 분류된다. 이는 운항형태 뿐만 아니라 운임결정, 경쟁형태, 기업경영방식에서도 뚜렷한 차이를 보인다.

이러한 해운업의 특징은 해운기업의 경영환경을 변화시키고 있으며, 서비스 제공방법, 경영성과에도 전반적으로 영향을

1) 본 연구에서는 외항해운기업의 화물운송영역에 한정하였다. 따라서 해운산업의 특징에 대한 내용 역시 외항해상화물운송사업에 초점을 맞추어 고찰하였다.

미치고 있다(Christa, 2009; Kim et al., 2010; Rahman, 2012).

Lim(2009) 및 Hwang et al.(2012) 등에 의하면 해운시장의 수요에 해당하는 해상물동량은 교역량 변화에 동행하여 민감하게 작용하는 반면, 공급요인인 선박량은 물동량 예측에 따라 발주되어 선박 건조에 상당한 시간이 소요되기 때문에 수요 변화에 따라 탄력적으로 형성되지 않는다. 수요와 공급의 변동은 해상운임을 결정하는 요인으로 이러한 비탄력성은 해운시황에 영향을 주어 해운기업의 경영에 영향을 미친다. Lee et al.(2009), Ryoo et al.(2009), Martin(2010), Kim et al.(2010) 등은 선박의 기술발달을 대표적인 해운산업의 환경변화로 지적하였으며, 최근 전 세계적으로 운항원가절감과 효율적인 서비스 제공을 위해 대형화·고속화 된 선박을 이용하고 있다. 이러한 선박 확보를 위해 해운기업에서는 추가적인 선박 발주가 진행되었고, 결과적으로 수요·공급의 불균형을 초래하였다. 한편, Lim(2009), Rahman(2012) 등에 의하면 해상운송에 적용되는 국제협약 및 선진국 자체 규정은 점점 강화되고 다양해지고 있어²⁾ 해운기업에게 부담으로 작용하고 있다고 하였다. 또한 해상운송은 국제운송서비스로 운임과 용선료, 연료유 등의 주요 자금의 흐름은 달러(US\$)단위로 거대되고 있으며 용선료지급시기와 운임지급시기의 기간차이로 인한 환율 변동은 매출액 및 수익률에 영향을 미칠 수 있다(Ronen, 2011; Rahman, 2012).

해상운송에서 시간과 비용이 경쟁력을 결정하는 가장 중요한 요인으로 작용하지만, 화주는 단순한 해상운송 이상의 높은 서비스 수준을 요구하고 있다(Martin, 2010; Baird, 2000). 즉, 화주마다 화물의 특성에 따라 중요시하는 가치의 영역이 다르다고 할 수 있다. 해운시장 내 선박과잉으로 화주의 해운시장 주도가 커지고 있으며, 보다 명료하고 가시적이며 안전하고 신속한 운송서비스를 함께 요구하고 있다.

Ryoo et al.(2009) 등은 해운기업은 자체적인 수요와 공급의 불균형으로 인한 경쟁 외에도 다양한 측면에서 경쟁이 발생하고 경쟁기업의 전략변화로 인하여 경쟁이 심화되고 있다고 하였다. 정기선 시장에는 거대 기업들의 전략적 제휴 및 M&A, 부정기선 시장에서는 대형 화주들의 해운서비스 시장 진입이 대표적인 사례라고 할 수 있다. 또한 해상운송서비스를 제공하는 해운기업은 철도, 항공 등 타 운송수단과의 경쟁이 발생할 수 있다.

3.2 해운기업의 경쟁전략

해운기업은 환경 불확실성으로 인하여 다양한 어려움에 직면하기 때문에 실행 가능한 최적의 전략을 선택하여 활용하므로 경쟁우위를 확보해야 한다(Rahman, 2012; Hwang et al., 2012). 여기서는 앞서 살펴본 해운기업의 경영환경 즉, 해운시장의 수요와 공급, 해운서비스를 이용하는 고객관점의 측면,

해운서비스 특성에 따른 경쟁 환경을 고려한 다양한 전략을 Porter(1980)의 본원적 경쟁전략 유형인 원가우위 전략과 차별화 전략으로 분류하여 살펴보았다.

3.2.1 원가우위전략

해운기업에 적용할 수 있는 원가우위전략은 다른 서비스 산업의 경우와 같이 경쟁기업보다 더 저렴한 운임으로 운송 서비스를 제공하거나, 모든 서비스 제공과정에서 발생하는 비용을 절감하여 원가 경쟁력을 확보하는 것을 의미한다. 만일 해운기업에서 운임을 통제하지 못할 경우, 경쟁력 확보를 위해서는 운송과정에서 발생하는 비용절감을 통해 원가우위전략을 추구해야 한다(Octave and Olivier, 2014).

해운기업은 다양한 방법을 통해 원가절감을 위한 전략을 취하여 경쟁우위를 확보하고 있다. 대표적으로 대형선을 운항에 투입하여 규모의 경제 효과를 실현하고 있다(Nguyen and Haasis, 2015). 또한 저속운항을 통해 운항비의 상당부분을 차지하는 연료비를 줄이는 등의 전략을 선택하기도 한다. Maersk를 비롯한 세계 대부분의 정기선사들은 화물의 수요와 관계없이 정해진 항로에 계속적으로 선박을 투입하여 연료비 부담이 상당하므로 Slow Steaming(감속운항)을 통해 운항원가를 절감하고 있다(Yun and Oh, 2014).

원가우위전략 전략의 다른 방법으로 전략적 제휴(Strategic Alliance)는 컨테이너 정기선 사업에서 이루어지는 방식으로 대규모 시설확충 및 신규항로 개발의 부담을 덜기 위해 추가의 투자 없이 선박공동사용 및 교환이 가능하고 공동배선, 전용터미널의 공동사용, 서비스빈도 강화 등을 통해 궁극적으로는 비용절감을 목적으로 형성되었다(Ryan, 2009; Yun and Cho, 2008). Porter의 본원적 전략의 관점에서 전략적 제휴(Strategic Alliance)는 차별화전략보다는 원가우위전략에 가깝다고 할 수 있는데, 특정 그룹에 속한 해운기업은 차별화된 서비스 제공이 불가능하여 고객충성과 브랜드 이미지 향상을 실현하기가 쉽지 않기 때문이다(Anslinger et al., 2004).

3.2.2 차별화 전략

한편 Christa(2009)의 연구에 의하면 해운기업은 동일한 운송지역에 동일한 물품을 운송하므로 가격으로 나타나는 운임의 차별화 되지 않기 때문에 해운시장에서 원가우위전략의 실현은 불가능함을 주장하였다. 특히 정기선시장에서는 연료비와 항비 등의 운항비용이 불변하고, 운임 역시 정해진 요율을 적용하기 때문에 경쟁우위확보를 위해서는 수송량을 늘리는 것을 강조하였는데, 이는 결국 비가격경쟁으로써 운항서비스 질을 높이는 차별화 전략을 의미 한다(Ryoo et al., 2009). 결국 해상운송서비스에서 나타나는 차별화전략 방식은 운송 그 자체가 아닌 부가가치 창출이라는 측면에서 이루어지는 경우가 많다. Hwang et al.(2012)는 해운서비스는 범용의 성격으

2) 대표적으로 국제해사기구(IMO)에서 제정한 선박안전 및 보안, 단일유조선 운항규제, 대기오염물질 배출절감을 위한 규제 및 미국, EU에서는 자체적으로 환경오염 방지 및 보안 관련 규정을 제정하여 자국 내 입항하는 선박에 적용하는 경우도 있다.

로 차별화를 이루기 쉽지 않고, 고객은 높은 수준의 서비스 보다 낮은 운임을 더 선호하므로 해운기업의 차별화전략은 선박을 통한 운송 그 자체가 아닌 부가가치 서비스에 초점을 맞추어야 한다고 하였다. Fremont(2007)에 의하면 정기 해운선사인 Maersk Line은 기존에 형성된 Global Network를 기반으로 타경쟁선사가 기항하지 않는 Secondary(Small) Port에 선박을 투입하여 해상운송서비스를 제공하므로 수익창출과 고객만족을 실현 하였는데, 이는 틈새시장을 공략한 대표적인 차별화전략이라고 할 수 있다.

한편, Ryan(2009)과 Hwang et al.(2012)는 해운기업의 수익향상을 위한 차별화 전략으로써 해상운송 이외에 다른 사업에 진출하는 다각화 전략이 필요하다고 주장하였다. 그 방안으로 다양한 선대 운항, 항로 다양화의 방법, 해상운송서비스 외 수익창출이 가능한 복합운송사업, 항만하역사업, 터미널운영, 해양플랜트 사업, 선박용선 및 매매사업 진출 등을 들 수 있다. Octave and Olivier(2014)에 따르면 해운시장의 불확실성 때문에 안정적인 수익확보 및 경영을 위해서 사업다각화가 필요하며, 신규 사업과 내부적인 통합을 이루어 해상운송 전체에서 발생하는 비용을 절감하고 높은 수익을 확보할 수 있다. 이는 원가를 절감하는 방안으로써 원가우위전략의 관점에 근접하면서도 결과적으로는 다각화 전략을 수행하므로 얻게 되는 고객만족과 신뢰 향상은 해상운송을 지원하는 부가가치서비스 제공이 가능하므로 차별화 전략과 관련이 있다고 할 수 있다.

그 밖에 선박특성에 의한 차별화는 경쟁사로 하여금 모방할 수 있게 되고 운임은 기업에서 쉽게 통제할 수 없기 때문에 운송서비스 및 가격경쟁에서 경쟁우위를 이루어 내지 못한다면 강력한 마케팅 수단 즉, 광고 등을 통하여 기업이미지를 향상시키므로 차별화를 이루기도 한다(Ryoo et al., 2009).

4. 연구모형 및 실증 분석

4.1 연구모형과 가설설정

본 연구의 목적을 달성하기 위해 Fig.1과 같이 연구모형을 설계하였다.



Fig. 1 Research model

앞서 살펴본 선행연구를 바탕으로 경영환경의 불확실성을 변동성, 다양성, 적대성의 3가지로 구분하여 경쟁전략의 활용

정도와 관련성을 분석하고, 경쟁전략이 기업의 성과에 미치는 영향력을 확인하고자 한다.

기업의 전략은 기업이 처한 환경과 긴밀하게 연결되어 있고 환경요인의 인지 정도는 기업이 전략을 수행하는 데 큰 영향력을 미치고 있다(Aaron, 1994). Kim(2003a), Kwon et al.(1999), Lee and Pack(2006) 등의 연구결과를 살펴보면 연구 대상 기업의 특성과 연구범위에 따라 경영환경과 경쟁전략의 관련성은 상이하게 나타나고 있다. 하지만 일반적으로 차별화 전략을 활용하는 기업은 외부환경을 많이 고려하게 되고, 원가우위전략을 활용하는 기업은 가격 및 비용통제에 주력하기 때문에 안정적인 경영환경에 처하게 되어 예측이 어렵고 변화가 많은 환경에서는 원가우위전략을 추구하기 어렵다(Dess and Davis, 1984; Lee and Park, 2006). 앞서 살펴본 해운기업의 전략과 관련하여, 해운기업의 원가우위전략은 주로 운항비용절감에 초점을 맞출 수 있으므로 비교적 덜 불확실성을 인지하게 된다. 반면, 차별화전략은 외부환경 변화에 대응하기 위한 것으로써 고객, 부가적 서비스, 마케팅 등의 형태로 나타나기 때문에 불확실성이 높은 경영환경에서 경쟁우위를 점하기 위해 다른 경쟁기업보다 차별화된 전략을 더 활용한다고 할 수 있다. 따라서 Porter(1980)의 이론과 선행연구들을 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

1. 환경의 불확실성의 인지정도는 추구하는 경쟁전략 활용에 영향을 미친다.
- 1-1. 환경의 불확실성이 낮을수록 원가우위전략의 활용정도는 높을 것이다.
- 1-2. 환경의 불확실성이 높을수록 차별화전략의 활용정도는 높을 것이다.

Porter(1980)에 따르면 차별화 전략을 활용하는 기업은 좁은 시장과 고객을 대상으로 하여 비교적 높은 가격을 설정하여 제품 혹은 서비스를 제공하여 수익성을 달성하고, 원가우위전략을 활용하는 기업은 낮은 생산비용과 낮은 가격의 우위로 높은 시장점유율을 확보하여 기업의 성과를 달성 할 수 있고 하였다. Kim(2003a)은 실제로 Porter(1980)가 주장한 바와 같이 원가우위전략과 차별화전략의 수행이 각각 다른 유형의 경영성과에 유의한 영향을 주고 있음을 검증하였다. 반면 Koo et al.(2014)은 우리나라 해운기업의 내부자원으로 형성되는 차별화전략만이 경영성과에 유의한 영향력을 미치고 원가우위전략과 경영성과의 관련성은 검증하지 못하였다. Lee and Park(2006) 역시 우리나라 기업을 대상으로 한 실증분석에서 경쟁전략 중 차별화 전략 및 집중화전략과 경영성과 간의 유의성을 확인하였다. 위 선행연구들이 모두 재무적 성과만을 고려하였다는 점에서 측정 대상 기업에 따라 그 관련성이 다르게 도출됨을 알 수 있다. 하지만 본 연구에서는 Porter(1980)의 경쟁전략과 경영성과에 대한 주장 바탕으로 하여 해운기업의 전략을 다루고 있는 다양한 선행연구들과 같이 원가우위전략과 차별화전략 모두 해운기업이 성과 및 경쟁우위를 달성을 위해 활용되고 있는 전략임을 고려하였다. 즉,

각 경쟁전략 실행정도가 해운기업의 경영성과에 유의한 영향력을 미칠 것임을 가정하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

2. 경쟁전략의 활용정도는 경영성과에 영향을 미친다.

2-1. 원가우위전략의 활용정도가 높을수록 경영성과가 높을 것이다.

2-2. 차별화전략의 활용정도가 높을수록 경영성과가 높을 것이다.

4.2 측정변수 설정

본 연구에서 사용되는 측정변수는 외항해운기업의 해상화물운송영역에 초점을 맞추어 개발되었으며 이룬과 선행연구를 중심으로 추출하여 정의된 요인에 따라 분류하였다.

Table 1 Definition of variables

Variable	Reference
Environment Uncertainty	
Variation	<ul style="list-style-type: none"> - Shipping Demand - Freight - Fuel Cost - Ship Size and technology Ryoo et al.(2009), Hwang and Koo(2015), Interviews by researcher
Diversity	<ul style="list-style-type: none"> - Shipper's requirement for shipping service - Regulation for safety, security, environment - Knowledge and information of shipping - Network/Alliance with shipper or contracting parties Baird(2000), Lim(2009), Christa(2009), Martin(2010), Hwang and Koo(2015)
Hostility	<ul style="list-style-type: none"> - Imbalance between supply and demand of shipping market - Government's policies and regulations - Competitive behavior of competitors Yun and Bae(2005), Kim et al.(2009), Interviews by shipping companies
Competitive Strategy	
Cost-leadership St.	<ul style="list-style-type: none"> - Low freight - Use of high efficiency vessel - Costs reduction during voyage - Cooperation with shipper or contracting parties - Long term contract Ryan(2009), Rahman(2012), Nguyen and Haasis(2015), Octave and Olivier(2014)
Differentiation St.	<ul style="list-style-type: none"> - Use of IT for improvement of service quality - Diversification of business - Customized shipping service - Extension of shipping service scope and range - Marketing activities Fremont(2007), Ryoo et al.(2009), Hwang et al.(2012), Octave and Olivier(2014)
Business Performance	
Business Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Revenue - Profit - Secure new customers - Market Share Jon and Cho(2008), Ki(2008), Hwang(2015)

이 변수들은 선행연구에서 살펴본 것과 같이 다양한 관점이 존재하므로, 적절성과 타당성 확보를 위해 해운기업 실무종사자 및 전문가들의 개별인터뷰를 통해 재검토 하여³⁾ 최종적으로 Table 1과 같이 정의하였다. 경쟁전략 중 집중화 전략은 원가우위전략과 차별화전략의 두 가지 전략 중 하나에 수렴된 방식으로 나타나기 때문에 별도로 구분하여 연구에 사용하지 않고 있음을 선행연구를 통해 확인하였다(Govindarajan and Fisher, 1990; Lee and Park, 2006; Kwasi and Moss, 2008; Lim and Pack, 2015). 경영성과는 기존 연구에서와 같이 주관적인 인지에 의한 측정과 객관적인 지표와 높은 상관관계가 있으므로(Dess and Davis, 1984), 본 연구에서도 경영성과 측정을 위해서 응답자들의 인지적 성과를 통해 측정하는 방법을 채택하였다. 본 연구에서는 기업의 전략과 성과의 분석에 기업의 규모와 운항형태가 영향을 미칠 것을 예상하여 통제변수로 설정하였다(Lagoudis and Theotokas, 2007; Kim, 2003a; Jon and Cho, 2008; Lim and Park, 2015).

4.3 자료수집

본 연구의 자료 수집을 위해 한국선주협회에 가입되어 있는 우리나라 외항해운기업의 임직원을 대상으로 설문지를 배포하였다. 본 연구의 목적에 맞는 적절한 표본 확보를 위해 우선적으로 상위 경영진을 설문응답의 대상으로 선정하였고, 상위 경영진의 응답이 불가능한 기업의 경우에는 영업·운항·전략·기획부서에서 관련 업무를 수행하고 있는 담당자를 선별하여 직접 연락을 취해 연구목적의 취지를 설명하고 설문응답을 요청하였다. 한 기업에서 1~2부의 설문지를 획득하는 것으로 한정하였고, 한 기업 내 운항선종의 차이가 있는 경우 각 선대로 다른 전략을 취할 것으로 가정하여 각 선종에 따라 다른 담당자를 선정하여 각각 설문지를 배포하였다.

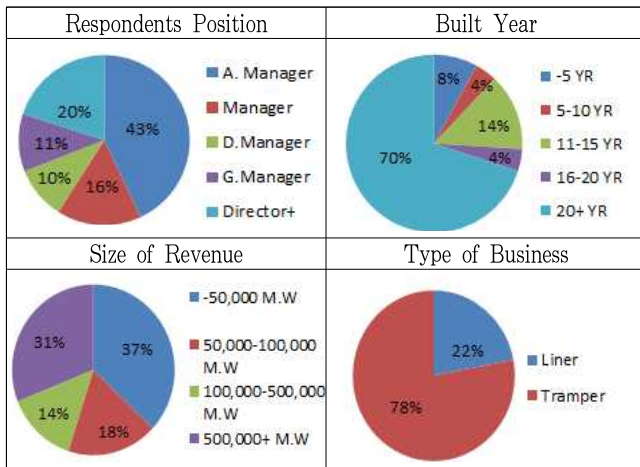
설문문항의 인과관계의 타당성 및 오류 검증을 위해 해운기업 실무종사자들을 대상으로 5부씩 2회의 사전조사를 통해 중복되거나 불명확한 의미를 가진 문항들을 수정·보완하여 본 조사를 실시하였다. 설문지의 인구통계학적 문항은 명목적으로, 경영환경과 경쟁전략, 경영성과에 관한 모든 문항은 Likert 5점 척도로 그 인지정도 혹은 활용정도를 측정하도록 하였다. 본 연구에서 설문을 통해 수집된 자료의 분석을 위해 SPSS 23.0와 Eviews 9.0을 이용하였다.

4.4 실증분석

본 연구에는 총 39개 기업으로부터 51부의 설문지를 회수하여 사용하였으며, 응답자의 인구통계학적 특성은 Table 2와 같다.

3) 측정변수 타당성 확보를 위해 연구기관 연구원(2회), 해운관련 전공 교수(3회), 국내 해운기업의 영업·운항담당자(2회)의 개별인터뷰를 수행하였다.

Table 2 Characteristic of respondents



수집된 자료는 모집단에 비하여 분석의 대상이 된 기업의 비중은 작으나, 본 조사에 응답한 39개의 기업은 우리나라 외항해운기업의 상위 10개사 중 9개사, 상위 50개사 중 24개사(2014년 매출액 기준)를 대상으로 하였으므로 본 연구의 유효한 표본이라고 할 수 있다⁴⁾. 임원 이상의 응답률이 20%이고, 부장 및 차장의 응답률이 각각 11%와 10%로 각 기업의 전략 수행 정도 및 성과에 대해 잘 이해하는 집단이 응답하였으며, 응답에 참여한 기업의 설립기간은 10년 이상 외항화물운송사업에 종사한 기업이 전체의 88%로써 본 연구의 목적인 경쟁 전략과 성과에 대한 조사를 위한 적합한 기업이라고 할 수 있다.

4.3.1 신뢰성 및 타당성 분석

가설검증을 위한 분석을 위해 요인분석과 Cronbach's α 검증을 통한 신뢰성을 측정하였다. 요인분석에 앞서 개별적인 변수의 신뢰성을 분석하여 각 요인의 신뢰성을 감소시키고 각 요인별 상관계수가 0.3 이하인 변수를 제외하였다. 요인분석에는 주성분분석, 고유값(Eigenvalue) 1이상, 직각회전(Varimax) 방법을 이용하였다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 계수와 Bartlett의 구형성 검정을 통하여 각 요인을 설명하는 변수의 적절성을 확보하였다.

환경 불확실성에 대한 최초 11개 변수 중 신뢰성이 결여되는 항목인 '국내외 정부정책 및 규제완화로 인한 경쟁' 변수 1개를 제외한 10개의 변수에서 Table 3과 같이 변동성과 다양성의 2가지 요인이 추출되었다.

Table 4와 Table 5와 같이 원가우위전략 및 차별화 전략에 대한 요인분석 결과, 최초 5개 변수 중 신뢰성이 결여되는 항목인 '보다 낮은 운임으로 운송서비스 제공'과 '기준에 제공하는 해상운송(운임수입) 외 다른 수익사업 수행'에 대한 변수 1개씩을 제외한 각 4개의 변수가 요인분석에서 추출되었다.

Table 3 Result of factor & reliability analysis for environment uncertainty variables

Variable	Factor Loadings		Communality	Cronbach's α
	1	2		
Variation	Shipping Demand	.817	-.019	.923
	Freight	.928	.032	
	Fuel Cost	.789	-.015	
	Ship Size and technology	.696	.312	
	Network/Alliance with shipper or contracting parties	.754	-.119	
	Imbalance between supply and demand of shipping market	.896	-.117	
Diversity	Competitive behavior of competitors	.901	.032	.677
	Shipper's requirement for shipping service	0.61	.746	
	Regulation for safety, security, environment	-.217	.807	
Knowledge and information of shipping	.073	.770	.599	

Table 4 Result of factor & reliability analysis for cost-leadership strategy variables

Variable	Factor Loadings	Communality	Cronbach's α	
Cost-leadership St.	Use of high efficiency vessel	.876	.480	.786
	Costs reduction during voyage	.845	.714	
	Cooperation with shipper or contracting parties	.704	.767	
	Long term contract	.693	.496	

Table 5 Result of factor & reliability analysis for differentiation strategy variables

Variable	Factor Loadings	Communality	Cronbach's α	
Differentiation St.	Use of IT for improvement of service quality	.826	.682	.727
	Customized shipping service	.752	.565	
	Extension of shipping service scope and range	.748	.436	
	Marketing activities	.660	.559	

본 연구에 사용된 경영성과의 4가지 변수에 대한 Cronbach's α 값을 이용한 신뢰성 분석결과, 제거된 문항 없이 모든 변수를 사용하여 요인분석을 수행하였고 Table 6과 같이 하나의 요인으로 추출되었다.

Table 6 Result of factor & reliability analysis for Management performance variables

Variable	Factor Loadings	Communality	Cronbach's α	
Business Performance	Revenue	.878	.772	.793
	Profit	.826	.682	
	New Market Demand	.780	.609	
	Market Share	.714	.509	

4) 한국선주협회에서 제공하는 해사통계(2015) 자료에 따르면, 2014년 기준 해양수산부에 등록된 선박 총톤수(G/T)를 기준으로 우리나라 국적외항선사 매출액 상위 10개 기업은 우리나라 전체의 약 60% 이상의 선박을 보유하고 있다.

4.3.2 가설 검증

가설 1의 검증을 위하여 OLS회귀분석과 토빗(Tobit)모형분석을 이용하였다. 토빗(Tobit)모형분석은 OLS회귀분석과 달리 비선형(Non-linear)회귀분석으로 종속변수의 값이 둘 이상의 범주로 나누어져 있어 Dummy변수로 취급되며, 상·하한선이 존재하는 중도 절단(censored)된 데이터일 때 사용 된다. 본 연구에서는 가설 1의 종속변수인 각 전략의 최소값 이하를 결측 처리(0으로 처리)하여 편이에 대한 추정(Bias Estimate)을 제거할 수 있을 것으로 판단하였다.

Table 7과 같이 변동성 요인은 원가우위전략과 차별화전략과 정(+)의 상관관계가 도출되었으며, 다양성 요인은 차별화전략과는 정(+)의 상관관계를 나타낸 반면, 원가우위전략과는 유의한 관련성을 확인하지 못하였다.

Table 7 Analysis result of hypothesis 1

Independent Variable	T-Statistic Value			
	Cost-leadership St.		Differentiation St.	
	OLS	Tobit	OLS	Tobit
Constant	3.1802**	2.5663**	0.5150	0.4164
Variation	6.8878**	7.7055**	4.3412**	4.5514**
Diversity	-1.0883	-1.4230	2.6005*	2.7760**
Type of Business	-0.1700	0.2105	0.3003	0.2949
Company Size	3.0039*	3.2209**	3.5368**	3.7133**
F-Statistic	19.55**		12.10**	
Adj-R	0.597		0.470	
Log likelihood		-39.58		-31.76
Left-censored		Obs: 7 (< 2.25)		Obs: 1 (< 1.75)

주) * p<0.05, ** p<0.01

원가우위전략에 대하여 변동성 요인은 해상운송의 근본적인 수요와 공급에 관련하여 기업의 수익과 직결되는 변수들로서 변동성이 높을수록 원가우위전략을 활용하여 경쟁기업보다 비용우위를 달성하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

본 연구를 바탕으로 한 차별화 전략은 해운 서비스의 질적 향상과 항로 및 운송지역 확대, 마케팅 활동을 위한 비용지출과 역량개발이 수반되어야 함에도 불구하고 차별화전략으로 서비스 품질을 향상시켜 경쟁우위를 확보할 수 있다는 Porter(1980)의 이론 및 선행연구 결과와 같이 변동성 및 다양성의 환경 불확실성이 높을수록 차별화전략이 경쟁우위를 확보하는 전략으로 활용될 수 있을 것으로 평가된다.

한편, 기업의 규모가 클수록 전략 활용의 정도가 높음을 알 수 있다. 이는 Lagoudis and Theotokas(2007)의 연구 결과와 같이 우리나라 해운기업 또한 기업규모가 클수록 비용통제와 서비스 제공 역량을 확보할 수 있어 2가지 경쟁전략의 활용 정도가 높음을 추측할 수 있다.

Table 8 Analysis result of hypothesis 2

Independent Variable	T-Statistic Value	
	Business Performance	
	OLS	Tobit
Constant	2.3109*	2.3651*
Cost leadership St.	3.3379**	3.4050**
Differentiation St.	0.5902	0.6685
Type of Business	1.1921	1.2127
Company Size	1.1302	1.1708
F-Statistic	9.8322**	
Adj-R	0.4140	
Log likelihood		-40.20
Left-censored		Obs: 1 (= < 2.00)

* p<0.05, ** p<0.01

본 연구에서 설정한 가설 2를 검증하기 위하여 가설 1과 같이 OLS회귀분석과 토빗(Tobit)모형분석을 수행하였다.

Table 8과 같이 전략 활용 정도와 경영성파에 대하여 원가우위전략의 활용정도는 경영성파는 정(+)의 영향력을 미치고 있으며, 차별화전략의 활용정도는 경영성파와의 유의한 영향력을 검증하지 못하였다. 결과적으로 우리나라 해운기업은 비용절감 등의 원가우위전략을 활용하므로 기업의 경영성파를 달성할 수 있다고 할 수 있다. 하지만 앞서 살펴본 가설 1의 검증결과와 같이 환경 불확실성의 인지정도가 높을수록 차별화전략의 활용정도는 높지만 그것이 경영성파에 유의한 영향력을 미치지는 않았다.

5. 결론

본 연구는 Porter의 본원적 경쟁전략인 원가우위전략과 차별화전략 개념을 바탕으로 해상화물운송사업에 종사하는 우리나라 해운기업을 대상으로 하여 환경 불확실성과 기업이 추구하는 경쟁전략의 관련성을 발견하고, 경쟁전략의 활용도가 경영성파에 미치는 영향력에 대해 살펴보았다. 설문조사를 통해 얻어진 자료를 계량분석기법을 이용하여 가설검증과 그 효과를 도출하였다. 해운은 국제교역에서 파생되어 스스로 수요를 창출하지 못하고 여러 가지 해운서비스의 본질적인 특수성으로 인해 외부 환경의 영향을 많이 받는 산업이다. 따라서 외부 환경요인에 대응할 수 있는 전략을 활용하여 기업의 경영성파를 높일 수 있음을 실증분석을 통해 검증하였다. 이를 바탕으로 해운기업에 적용할 수 있는 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 해운기업은 우선적으로 원가우위전략을 활용하여 경영성파를 달성해야 한다. 원가우위전략은 운항비용 절감을 통한 비용경쟁력을 기반으로 하여 낮은 운임을 제공하므로 경쟁우위를 확보하는 것이 이상적이다. 선박운항에 있어 규모의 경제 실현이 이루어져야 하고 전반적인 운송과정의 비용구조의 관리를 통한 원가절감이 필요하며 관련 기술 및 정보 활용과 거래처 등과 협력관계 구축이 요구된다.

둘째, 해상운송 서비스의 차별화는 고객지향적인 성격 즉, 화주의 만족에 초점이 맞추어져 있다. 차별화전략과 경영성과 간에 유의한 관련성을 도출하지는 못하였지만 고객만족을 위한 해운서비스 차별화는 동질한 해운서비스를 제공하는 해운 기업에서 경쟁우위 확보를 위한 중요한 전략일 수 있다 (Hwang et al., 2012; Octave and Olivier, 2014). 이는 가설 1에서 검증되었듯이 차별화전략으로 수행되는 활동들은 경영 불확실성 중 변동성 뿐 만 아니라 다양성 요인에서도 밀접한 관련성이 있기 때문이다. 따라서 차별화전략을 경영성과가 아닌 고객요구에 대응할 수 있는 차별화된 서비스를 제공하려는 측면에서 접근할 필요성이 있으며, 차별화전략을 수행하는 과정에서 비용절감의 노력이 수반되어 궁극적으로는 경영성과를 달성하도록 해야 한다.

본 연구는 우리나라 외항해운기업을 대상으로 실증분석을 통해 이상과 같은 연구결과를 도출하였음에도 불구하고 여러 가지 한계점과 향후 연구를 위한 과제를 가지고 있다. 본 연구의 범위를 해운기업의 해상운송서비스 영역에 국한하였지만 기업의 경영에 있어 다른 영역의 환경적 요인과 전략을 함께 고려할 수 있다. 선행연구와 같이 실제 해운기업은 다양한 종류의 전략을 구사하고 있지만 본 연구에서는 전략을 원가우위 전략과 차별화전략 두 가지로 분류하였고 운항형태별 환경과 전략요인을 구분하지 않았으며 실증분석 결과에서도 명확한 차이점을 도출하지 못하였다. 향후 연구에서는 각 운항형태별로 좀 더 세분화된 전략유형으로 구분하여 연구가 이루어진다면 해운기업의 현황에 대해보다 정확한 분석과 진단과 가능할 것으로 사료된다. 또한 본 연구에 사용되었던 표본의 수가 적어 우리나라 외항해운기업 전체를 분석대상으로 설정하지 못하였고, 운항형태별 표본을 동일하게 수집할 수 없었다. 이러한 점을 보완하여 향후 연구에서는 좀 더 세밀한 표본의 수집과 분석이 필요할 것이다.

References

- [1] Aaron A.(1994), "Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and snow perceived environmental uncertainty scale", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 410-425.
- [2] Anslinger, P. and Jenk, J.(2004), "Creating successful alliances", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 2, pp. 18-22.
- [3] Bae, B. H et al.(2013), "The Effects of Interaction between Strategy Types and BSC Adoption on Firm's Performance", *Korean Business Education Review*, Vol. 28, No. 4, pp. 313-335.
- [4] Baird A. J.(2000), "Strategic Management in the Global Container shipping industry", Napier University, Ph.D Dissertation.
- [5] Bourgeois L. J.(1980), "Strategy and Environment: A Conceptual integration", *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-39.
- [6] Christa S.(2009), "Is the container liner shipping industry an oligopoly?", *Transport Policy*, Vol. 16, pp. 259-270.
- [7] Dess G. and Davis P.(1984), "Porter's(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 467-488.
- [8] Fremont A.(2007), "Global Maritime Network : The case of Maersk", *Journal of Transport Geography*, Vol. 15, No. 6, pp. 431-442.
- [9] Govindarajan V. and Fisher J.(1990), "Strategy, Control system, and Resource sharing: Effects on Business unit performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, pp. 259-285.
- [10] Hwang, J. H. et al.(2012), "Shipping Companies' Management Strategies in the Era of Ship Oversupply", *Korea Maritime Institute*, 2012-03, pp. 1-160.
- [11] Hwang, K. Y. and Koo, J. S.(2015), "The Relationship between Environment, Market Orientation and Performance in Shipping Companies", *The Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 31, No. 1, pp. 81-105.
- [12] Hwang, K. Y.(2015), "The Effects of Resources and Shipping Service Capabilities on Performance: Empirical Evidence from International Ocean Service Firms", *Korea Logistics Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 47-62.
- [13] Jon, J. S. and Cho, Y. H.(2008), "An Empirical Study on the Strategic Group and Business Performance of Logistics Firms", *The Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 57, pp. 107-209.
- [14] Ki, H. I.(2008), "The impact of Uncertainty of Environment and Selection of Management Strategy in Building Learning Organization and Performance", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 1-20.
- [15] Kim, B. K.(2016), "An Empirical Study on the Effects of Business Environment and Competitive Strategy on Business Performance in Shipping Company", *Graduate School of International studies, Pusan National University*, Master Dissertation.
- [16] Kim, I. H.(2009), *KMI Weekly: Shipping & Management*, *Korea Maritime Institute*, Vol. 12, pp. 1-5.
- [17] Kim, M. J. et al.(2010), "An Empirical Research on the Effect of the Environmental Adaptation and the Implementation of Strategies on the Business Performance

- in Korean Shipping Companies”, *Journal of Navigation and Port Research*, Vol. 34, No. 8, pp. 659-667.
- [18] Kim, Y. T.(2003a), “An Empirical Study on the Industry Analysis of Business Strategy Formulation”, *Korean Academic Society of Accounting*, Vol. 8, No. 1, pp. 95-121.
- [19] Kim, Y. T.(2003b), “A Study on Relationships among Environment, Strategy and Performance”, *Tax Accounting Research*, Vol. 12, pp. 7-29.
- [20] Koo, J. S. et al.(2014), “The Management Performance Analysis of Korean Shipping Companies : Resource-based View”, *Korea Trade Review*, Vol. 39, No. 5, pp. 1~19.
- [21] Kwasi A. and Moses A.(2008), “Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment”, *International Journal of Production Economics*, No. 111, pp. 575-592.
- [22] Kwon, K. H. et al.(1999), “Relationship among Environment, Competitive Strategy and Organization Structure : Performance Implication”, *Journal of Strategic Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 41-73.
- [23] Lagoudis I. N. and Theotokas I.(2007), “The competitive advantage in the Greek shipping industry, *Maritime Transport: The Greek Paradigm*”, *Research in Transportation Economics*, Vol. 21, pp. 95-120.
- [24] Lee, C. S. and Pack, S. K.(2006), “Impacts of Management Environments and Competitive Strategy on Logistics Performance”, *Journal of Accounting Information*, Vol. 24, No. 3, pp. 51-76.
- [25] Lee, Y. J. et al.(2009), “A Study on Usefulness of BSC for Strategy Management of Korean Shipping Companies”, *Journal of Korea Port Economic Association*, Vol. 25, No. 4, pp. 303-324.
- [26] Lim, J. S.(2009), “Determinants of Competitiveness for Shipping Company”, *KIET*, pp. 41-57.
- [27] Lim, S. J. and Pack, J. K.(2015), “Is Hybrid Competitive Strategy Working?”, *Korean Corporation Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 65-86.
- [28] Maritime Statistics(2015), *Korea Ship-owners Association*
- [29] Martin W. A.(2010), “Service Network Design and Management in LIner Container Shipping Applications”, *Technical University of Denmark, Department of Transport*, Ph.D Dissertation.
- [30] Miles R. E. and Snow C. C.(1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York.
- [31] Miller D.(1988), “Relating Porter’s business strategies to environment and structure: Analysis and performance implication”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, pp. 280-308.
- [32] Milliken F. J.(1987), “Three Type of Perceived Uncertainty About the Environment: Sates, Effect, and Response Uncertainty”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 133-143.
- [33] MLMT(2012), “The effect of Shipping Industry on National Economy and Measures to Improve Status of Shipping Industry“
- [34] Nguyen K. T. and Haasis H. D.(2015), “An empirical study of fleet expansion and growth of ship size in container liner shipping”, *Int. J. Production Economics*, No. 159, pp. 241 - 253.
- [35] Octave N. and Olivier G.(2014), “Strategies in Shipping Industry: A Review of “Strategic Management” Papers in Academic Journals“, *Foundation Sefacil, ESG-UQAM*, pp.1-35.
- [36] Porter M. E.(1980), *Competitive Strategy, The Free Press*.
- [37] Rahman A.(2012), “Selection of the most beneficial shipping business strategy for containerships”, *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 17, pp. 153-167.
- [38] Ronen D.(2011), “The effect of oil price on containership speed and fleet size”, *Journal of the Operational Research Society*, No. 62, pp. 211-216.
- [39] Ryan C.(2009), “Liner shipping Strategy in the light of Fordism, post-Fordism and Porter’s generic strategies”, *Erasmus University Rotterdam, Economics & Business Economics, Urban Port and Transport Economics*, Master Dissertation.
- [40] Ryoo, D. K. et al.(2009), *Shipping Company Management, Packyoungsa*
- [41] Yun, J. H. and Oh, Y. S.(2014), “An Empirical Study on the Economies of Ship Scale and Container Shipping Cycle -A Case of H·shipping Company-”, *The Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 30, No. 4, pp. 879-896.
- [42] Yun, K. H. and Bae, H. S.(2005), “The Effect of Environmental Factor on Logistics Integration and Logistical Cost : Approach to Korean Shipping Firms”, *The Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 47, pp. 199-221.
- [43] Yun, M. S. and Cho, W. M.(2008), “Shipping”, *Korea Ratings*, pp. 1-45.

Received 18 March 2016

Revised 27 June 2016

Accepted 28 June 2016