

해운기업의 영업사원은 회사를 대표해서 운송주선업체에 판매를 담당하고 있으며, 해운기업은 영업업무가 상당히 중요한 비중을 차지한다. 따라서 고객과의 접점에 있는 영업사원의 전문능력과 고객지향적인 태도가 고객의 신뢰를 얻을 수 있는 중요한 요인이라고 판단할 수 있다.

그리고 기업특성변수 중 과거 해운기업과의 거래상의 만족과 서비스제공능력이 평판이나 지각된 규모에 비해 상대적으로 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 영업사원특성변수 중 영업사원의 전문능력과 고객지향성이 권한에 비해 상대적으로 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 운송주선업체 직원의 해운서비스 제공기업에 대한 신뢰를 기업차원 신뢰와 영업사원 차원의 신뢰로 양분하여 장기지향성에 미치는 영향을 분석한 결과, 해운기업에 대한 신뢰와 해운기업의 영업사원에 대한 신뢰수준은 장기지향성에 비슷한 영향을 미치며, 해운기업에 대한 신뢰가 영업사원에 대한 신뢰에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이상의 연구결과에 따르면 해운기업은 고객관계관리를 위해 다음과 같은 노력을 해야한다.

첫째, 영업사원의 전문능력배양과 함께 고객지향적 태도형성을 위한 지속적인 교육이 필요하다.

둘째, 업계의 자사에 대한 평판에 대해 관심을 가지고 이를 지키려는 해운기업 경영자의 노력이 필요하다.

셋째, 거래에 있어서 거래당사자 모두 만족할 수 있도록 노력해야 한다.

넷째, 해운기업은 안정적인고 정확한 해상운송서비스가 제공될 수 있도록 충분한 선복과 경쟁력있고 안정적인 운임을 제공해야 하며, 컨테이너박스 등과 같은 장비를 충분하게 제공하여야 한다.

3. 해운항만업체의 품질경영시스템의 효과측정과 개선방안에 관한 연구

해운경영학과 홍 석 민
지도교수 안 기 명

90년대초 품질경영 시스템을 시작으로 98년 안전경영 시스템, 그리고 2002년 ISPS Code 발효에 따른 보안시스템까지 해운항만업체는 필요에 따라 또는 강제적으로 최근 10여년에 걸쳐 경영시스템에 몰입하게 되었다. 이러한 경영모델, 협약, 코드 중 일부 또는 전부의 도

입, 시행으로 해운항만관련사에 경영시스템으로 자리 잡아 상호 유기적인 연관성을 갖고 직·간접적으로 밀접한 상호작용을 하고 있다. 이들 각각의 시스템에서 공통적으로 사용되는 요건들 중 개선여지가 필요하다고 판단되는 사항에 대해 식별, 설문조사를 하고 그 결과를 조사, 분석하여 첫째, 시스템도입전의 경영형태와 장단점을 파악, 분석하고 둘째, 시스템 도입에 따른 이러한 요건들의 문제점을 파악하여, 가장 효과적인 시스템 개선방안을 제시하는데 본 연구목적을 두고 있다.

본 연구에서 우선 관련 자료와 시스템 인증기관을 통한 시스템 이행에 대한 실상을 파악하였다. 다음으로는 해당 선사를 방문하여 실무진 또는 경영자와 직접 면담하여 시스템 유지활동 또는 심사에 참여한 결과와 국내의 연구자료, 보고서 및 문헌 등의 자료를 통한 문헌연구방법과 실증분석에 필요한 설문조사방법을 병용하였다.

본 연구에서는 우리나라 해운항만업체에서 품질, 안전 및 보안 경영시스템의 도입, 시행에 있어서 개선여지가 있는 요건을 ①경영방침 수립, 이행 및 모니터링, ②품질(안전·보안)계획 수립 및 이행, ③부적합사항 시정 및 예방조치, ④내부감사, ⑤경영검토, ⑥내부의사소통, ⑦평가, ⑧모니터링, ⑨교육훈련으로 파악하기 위하여 실제 시스템 이행 현황을 조사, 분석하여 효과적인 개선방안을 실증 연구하였다. 그러한 분석결과와 이에 따른 의미를 해석하면 다음과 같다.

첫째, 가설 1의 경영시스템 요인의 중요성 인식과 경영시스템 실행정도 간에는 정의 인과관계가 있다고 판단되었다. 이들 요인들의 중요성 인식정도와 이행정도의 차이는 상당히 큰 것으로 파악되었다. 각 요인의 중요성 인식정도는 이행정도보다 높게 나타났으며, 순위별로는 첫째 평가, 둘째 품질(안전·보안)계획 수립 및 이행, 셋째 경영검토, 넷째 경영방침 수립, 이행 및 모니터링, 다섯째 부적합사항 시정조치 및 예방조치, 여섯째 교육훈련, 일곱째 내부의사소통, 여덟째 내부심사, 그리고 모니터링 순이었다.

중요성 인식의 정도에 비해 이행정도가 현저히 낮은 것은 여전히 이행에 한계가 있거나 어렵다는 것을 의미하며, 이행정도를 중요성 인식정도로 끌어올린다면 개선효과는 훨씬 높아질 것이다. 여기서 부적합사항 시정조치 및 예방조치가 이행정도가 가장 높게 나타난 것은 시스템 이행도중 내, 외부심사 또는 자체적으로 발견, 조치하는 사항으로 시스템인증 유지 여부를 평가하는 요인이기 때문으로 판단된다.

둘째, 가설2의 경영시스템 실행정도와 업무개선효과 간에는 정의 인과관계가 있을 것이다. 각 요인의 이행정도는 중요성 인식정도에 비하여 상대적으로 낮게 나타났으며, 이러한 요인의 이행정도는 첫째 부적합사항 시정조치 및 예방조치, 둘째 경영방침 수립, 이행 및 모니터링, 셋째 품질(안전·보안)계획 수립 및 이행, 넷째 평가, 다섯째 경영검토, 여섯째 교육훈련, 일곱째 내부심사, 여덟째 모니터링 그리고 내부의사소통 순이었다. 이에 비해 개선효과를 보면 '리커트 5(46~60%)'이상의 응답자 분포를 합산하면 경영방침 수립, 이행, 모니터링(83.5%), 내부의사소통(70.9%), 모니터링(69.3%), 경영검토(68.5%), 교육훈련(68.4%), 부적합사항 시정

및 예방조치(49.6%), 품질(안전·보안)계획 수립 및 이행(48.8%) 평가(44.9%) 그리고 내부심사(44%) 순으로 나타났다. 이행정도 순위에 따른 개선의 효과순위가 다소 차이가 있지만 결국 이행정도와 업무개선효과는 정의 인과관계가 있는 것으로 확인되었다. 이들 선택한 9개 요인 별로 그 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 경영방침 수립, 이행 및 모니터링의 경우 조직내의 의사소통 및 이해여부가 경영자의 실행의지보다 품질목표 달성가능성과 더 밀접한 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 내,외부심사를 통해 경영자의 실행의지보다는 조직내에서 의사소통이나 이해여부를 보다 중점적으로 심사할 필요성이 있다. 적어도 경영자의 방침이 무엇인지 알아야 이행가능하기 때문이다.

둘째, 품질(안전·보안)계획 수립 및 이행의 경우, 조직 내의 관련되는 기능 및 계층에서의 적절한 수립에 대한 이행이 업무효과성에 가장 크게 영향을 미치고 그 다음으로 품질목표의 측정가능성 그리고 일관성 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경영방침에 대해 조직내의 관련되는 기능 및 계층에서 측정가능하고 일관성이 있는 품질목표 수립이 업무 개선 효과에 보다 큰 영향을 미친다고 볼 수 있겠다. 현장심사에서 발견된 사항으로는 예산을 고려치 않은 계획 또는 기준이 되는 과거의 객관적인 데이터(data)를 고려치 않은 계획의 경우 이상적인 계획에 그치고 마는 경우를 종종 보았다. 따라서 예산이 포함된 계획 그리고 전년도 또는 예년의 기록을 기준으로 향후 예상되는 상황을 고려하여 계획을 수립할 경우 목표치에 가장 근접할 가능성이 높다고 하겠다.

셋째, 부적합사항 시정조치 및 예방조치 이후 개선효과를 보면, 원인조사 충분성, 시정 및 예방조치방안 그리고 시정 및 예방조치의 적절성 모두 시정 및 예방조치이후 개선효과에 매우 강한 유의적인 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 이들 세 가지 모두 개선효과에 영향을 크게 미친다고 볼 수 있다. 그러나 무엇보다도 시정조치 및 예방조치가 이루어지려면 먼저 원인조사가 선행되어야 하므로 원인조사가 반드시 충분하게 이루어지는 것이 필수조건이라 하겠다.

넷째, 내부심사의 경우도 심사의 독립성 보장, 객관적인 심사 그리고 심사후 사후관리 모두 심사의 업무개선효과에 매우 강한 유의적인 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 심사가 객관적이고 타당성있게 진행되려면 무엇보다도 심사의 독립성이 보장되어야 한다. 앞에서 언급하였듯이 학연, 지연의 정서가 강한 성격의 조직에서는 독립성 보장이 어려울 것이며, 객관적인 심사보다는 형식적인 내부심사에 그치고 말 것이다. 최고경영자는 심사의 독립성 보장에 가장 역점을 두어야 할 것이다.

다섯째, 경영검토의 경우 경영검토 결정사항의 실제 반영정도를 나타내는 이행변수가 실무 반영성도에 가장 크게 영향을 미치고 그 다음으로 시스템 개선 및 변경의 필요성 평가여부 변수가 후순위로 나타났다. 따라서 경영자가 경영검토에 대한 결정을 함에 있어서, 경영검토의 입력사항 즉 심사결과, 고객 피드백, 프로세스 성과 및 제품 적합성, 예방조치 및 시정조치 상태, 이전의 경영검토에 따른 후속조치, 품질경영시스템에 영향을 줄 수 있는 계획된 변

및 예방조치(49.6%), 품질(안전·보안)계획 수립 및 이행(48.8%) 평가(44.9%) 그리고 내부심사(44%) 순으로 나타났다. 이행정도 순위에 따른 개선의 효과순위가 다소 차이가 있지만 결국 이행정도와 업무개선효과는 정의 인과관계가 있는 것으로 확인되었다. 이들 선택한 9개 요인 별로 그 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 경영방침 수립, 이행 및 모니터링의 경우 조직내의 의사소통 및 이해여부가 경영자의 실행의지보다 품질목표 달성가능성과 더 밀접한 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 내,외부심사를 통해 경영자의 실행의지보다는 조직내에서 의사소통이나 이해여부를 보다 중점적으로 심사할 필요성이 있다. 적어도 경영자의 방침이 무엇인지 알아야 이행가능하기 때문이다.

둘째, 품질(안전·보안)계획 수립 및 이행의 경우, 조직 내의 관련되는 기능 및 계층에서의 적절한 수립에 대한 이행이 업무효과성에 가장 크게 영향을 미치고 그 다음으로 품질목표의 측정가능성 그리고 일관성 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경영방침에 대해 조직내의 관련되는 기능 및 계층에서 측정가능하고 일관성이 있는 품질목표 수립이 업무 개선 효과에 보다 큰 영향을 미친다고 볼 수 있겠다. 현장심사에서 발견된 사항으로는 예산을 고려치 않은 계획 또는 기준이 되는 과거의 객관적인 데이터(data)를 고려치 않은 계획의 경우 이상적인 계획에 그치고 마는 경우를 종종 보았다. 따라서 예산이 포함된 계획 그리고 전년도 또는 예년의 기록을 기준으로 향후 예상되는 상황을 고려하여 계획을 수립할 경우 목표치에 가장 근접할 가능성이 높다고 하겠다.

셋째, 부적합사항 시정조치 및 예방조치 이후 개선효과를 보면, 원인조사 충분성, 시정 및 예방조치방안 그리고 시정 및 예방조치의 적절성 모두 시정 및 예방조치이후 개선효과에 매우 강한 유의적인 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 이들 세 가지 모두 개선효과에 영향을 크게 미친다고 볼 수 있다. 그러나 무엇보다도 시정조치 및 예방조치가 이루어지려면 먼저 원인조사가 선행되어야 하므로 원인조사가 반드시 충분하게 이루지는 것이 필수조건이라 하겠다.

넷째, 내부심사의 경우도 심사의 독립성 보장, 객관적인 심사 그리고 심사후 사후관리 모두 심사의 업무개선효과에 매우 강한 유의적인 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 심사가 객관적이고 타당성있게 진행되려면 무엇보다도 심사의 독립성이 보장되어야 한다. 앞에서 언급하였듯이 학연, 지연의 정서가 강한 성격의 조직에서는 독립성 보장이 어려울 것이며, 객관적인 심사보다는 형식적인 내부심사에 그치고 말 것이다. 최고경영자는 심사의 독립성 보장에 가장 역점을 두어야 할 것이다.

다섯째, 경영검토의 경우 경영검토 결정사항의 실제 반영정도를 나타내는 이행변수가 실무 반영성도에 가장 크게 영향을 미치고 그 다음으로 시스템 개선 및 변경의 필요성 평가여부 변수가 후순위로 나타났다. 따라서 경영자가 경영검토에 대한 결정을 함에 있어서, 경영검토의 입력사항 즉 심사결과, 고객 피드백, 프로세스 성과 및 제품 적합성, 예방조치 및 시정조치 상태, 이전의 경영검토에 따른 후속조치, 품질경영시스템에 영향을 줄 수 있는 계획된 변

선행되어야만 개선효과는 훨씬 높아질 것이다.

따라서 실무진의 노력보다 최고경영자가 관심을 갖을 수 있도록 제도적 보완이 필요하다고 판단된다. 특히 ISO 9001:1994에서 2000년 개정판에서 경영검토(management review)요건을 크게 강화하였음에도 실질적인 효과성에는 의문이 제기되고 있으므로 외부심사에 반드시 최고경영자의 참여를 강제화 하여 경영방침, 품질(안전·보안) 계획수립 보장 그리고 경영검토 등 최고경영자와 직접 관련 있는 내용에 대해 심도있는 심사가 이루어져야 하겠다.

한편 부적합사항의 시정조치 및 예방조치의 이행정도가 가장 높게 나타난 반면에, 개선효과는 49.6%로 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 원인조사에서부터 시정조치의 효과성 확인이 미흡한 결과로 판단되므로 시정조치의 필수조건인 실제적인 원인조사와 더불어 조치된 결과에 대해 효과성이 있는지 책임자의 검증이 반드시 이루어져야만 개선정도가 크게 향상될 것이다.

또한 개선효과가 큰 경우는 최고경영자의 참여나, 시스템 관리자의 객관적인 처리가 가능한 요건으로 첫째 경영방침수립, 이행 및 모니터링, 둘째 경영검토, 셋째 내부의사소통, 넷째 모니터링, 그리고 교육훈련이었으며, 반대로 예산이 수반되는 두 가지 즉 품질(안전·보안) 계획수립과 부적합사항 시정조치 및 예방조치 그리고 상사의 개입이 용이한 두 가지 내부심사와 평가는 여전히 과거의 이행관행이 남아있어서 개선의 결과가 낮게 나타났다. 이렇듯 시스템도입 이전에 체계적인 방법을 따르지 못하고 관행화된 시스템 요건을 체계적이고 객관적으로 시행할 수 있으려면 최고경영자의 혁신 마인드가 필요하다 하겠다.

마지막으로 시스템은 교육훈련으로 시작하여 교육훈련으로 끝난다는 말처럼 인적자원에 대한 끊임없는 교육훈련만이 개선효과를 가져오는 지름길이다. 최근의 대기업에서 신입사원을 현장업무에 투입할 때까지 교육훈련비용이 1억원이상 소요된다는 결과가 있듯이 각 업체에서 개발한 시스템의 교육훈련 없이는 아무리 뛰어난 인재라도 효율적으로 시스템을 이행할 수 없을 것이다.

현재 혼용하여 사용하는 경영시스템을 종합적으로 진단하여 개선방안을 찾았던 예는 그리 흔치 않았다. 물론 시스템의 공통적인 요건이 비슷하지만, 그중에서도 상호 배타적인 요인도 있었음은 물론이다. 그러나 이러한 요인을 제외하고 품질, 안전 그리고 보안 시스템의 개선에 모두 관련 있는 요건을 함께 살펴보았다는 것이 본 논문의 특징이다.

더구나 기존의 선행연구들이 품질과 관련하여 품질요인을 시간성, 신뢰성, 편리성, 정시성, 효율성 등으로 코드 요건과는 다소 거리가 있는 요인을 대상으로 했다면 이번 연구는 코드에 언급된 구체적인 요건(requirement)들을 대상으로 했다는 점이 또 다른 특징이다.

그러나 모든 업체가 품질, 안전 그리고 보안시스템을 동시에 진행하고 있지 않다는 점과, 품질과 안전은 동일한 시스템 내에서 이루어지는 경우가 많으나 보안은 사실상 선박이나 항만 단위를 대상으로 이루어진 시스템이라는 데 설문조사에서 공통적인 개선안을 찾는데 한계점이 있었다. 또한 설문대상 조직이 3-4명의 영세업체에서부터 수백 명에 이르는 대규모 해운항만업체까지 다양하다는 점, 회사마다 적용된 시스템이 하나에서 넷, 다섯이라는 점 때

문에 공통적인 개선안을 찾는데 어려움이 많았다. 향후의 연구는 이러한 요소를 세분화하여 공통요인과 시스템 적용개수에 대한 선별적인 조직을 세분화하여 연구할 필요가 있다고 판단된다.

더불어 한국적인 정서, 예를 들면 학연, 지연이 뚜렷한 기업정서에서 시스템 이행에 어떠한 영향을 미치는지 이러한 요인이 갖는 장점은 없는지에 대해서도 연구가 필요하리라 판단되며, 이러한 상황을 고려하여 국내기업에 알맞은 경영시스템 개발도 고려해 볼직하다. -끝-

4. 항만경쟁력의 비교분석에 관한 연구

- 태국항만의 관점에서 -

해운경영학과 Mana Chaowarat
지도교수 문 성 혁

이 논문의 목적은 동남아 지역에서의 컨테이너항만간 경쟁력 특히 태국의 Laem Chabang 컨테이너항만의 경쟁력을 알아보기 위해 인근의 몇몇 관련 항만들 사이의 경쟁력을 분석하고 평가하는 데에 있다. 이 연구에서는 두 가지 관점에서 연구를 진행하였다. 즉 우선적으로 태국 컨테이너항의 경쟁력 파악을 위해 태국의 컨테이너항만 산업환경에 대해 살펴본 후, 인근 경쟁항만과 관련하여 태국 컨테이너항의 잠재적 경쟁력 제고를 위해서는 어떠한 기준과 방안들이 있는가를 파악하고자 하였다.

이를 위해 이 논문에서는 정성적 및 정량적인 분석 방법을 동시에 사용하였다. 즉 설문 조사, 인터뷰 그리고 현장 조사를 통해 얻은 자료를 이용하여 계량적 분석을 시도하였다. 구체적인 기법으로는 요인분석과 주성분분석 방법을 통해 얻은 항만경쟁력 결정변수를 AHP 기법을 이용하여 인근 항만과 비교를 시도하였으며, 이를 통해 태국 컨테이너항만의 경쟁력 파악 및 이의 제고를 위한 방안을 제시하고자 하였다.

이상의 결과를 요약컨대, 태국 컨테이너항만 산업과 관련하여 여러 면에서 부정적인 요소가 있음을 알 수 있었다. 그러나 분석을 통해 볼 때, 태국 컨테이너항만의 경쟁력은 잠재력이 매우 높으므로 미래지향적임을 파악할 수가 있었다.