

經營學博士 學位論文

外航船社의 環境對應力과 戰略實行이 經營成果에
미치는 影響에 관한 實證研究

A Demonstrative Study on the Effect of the Environmental Adaptation and
the Implementation of Strategies on the Business Performance in Korean
Shipping Companies

指導教授 安 奇 明

2006年 8月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

南 瑯 鉉

< 목 차 >

Abstract	viii
제1장 서론	1
제1절 연구필요성과 연구목적	1
제2절 연구내용과 연구방법	3
제2장 환경 적응 및 경영전략실행에 관한 이론적 고찰	5
제1절 조직의 환경적응	5
1. 환경의 개념	5
2. 환경의 특성	7
3. 환경의 중요성	8
4. 조직의 환경적응	10
5. 조직환경, 전략 및 성과	14
제2절 경영전략 실행	18
1. 경영전략(strategy)의 개념	18
2. 전략관리의 의미	22
3. 경영전략 실행	28
제3장 해운환경변화와 외항선사의 SWOT분석	33
제1절 외항선사의 선박보유와 경영현황	33

1. 외항선사의 일반현황	33
2. 외항선 보유현황	40
3. 외항해운의 수송현황	41
4. 외항선사의 경영현황과 문제점	46
제2절 외항선사의 경영실태분석	52
1. 수익성 분석	52
2. 재무구조 분석	54
3. 자산 및 자본의 효율성 분석	56
4. 생산성 분석	57
5. 한국해운산업 경영실태분석 요약	60
제3절 설문조사에 의한 해운환경현황분석	62
1. 중요도 인식	62
2. 대응현황	72
제4절 외항선사의 SWOT 분석	84
1. 위협요인	85
2. 기회요인분석	85
3. 문제점(취약점)요인	86
4. 강점요인	87
5. SWOT 분석결과와 대응전략의 적합성 필요성	87
제4장 외항선사 환경대응력과 경영전략실행 및 경영성과에 관한 실증분석 ..89	
제1절 연구모형 설정과 변수측정	89
1. 연구모형과 연구가설 설정	89
2. 변수의 조작적 정의와 측정방법	95

3. 자료수집과 분석방법	97
제2절 신뢰성 및 타당성 검증	98
제3절 가설의 검증	100
1. 가설 1의 검증	100
2. 가설 2의 검증	107
3. 가설 3의 검증	112
제4절 분석결과의 요약	129
제5장 결론과 시사점	132
제1절 분석결과의 요약	132
제2절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	135

< 표 목 차 >

<표 3-1> 외항해운업체 현황비교 (2001년도 및 2004년도)	34
<표 3-2> 2002년 이후 현재 추가된 선사	35
<표 3-3> 한국외항해운 선박량의 추세	37
<표 3-4> 국적선사의 총보유선박량 추이	37
<표 3-5> 세계 상위 10개국 선박보유현황	38
<표 3-6> 2004년 말 기준 선종별 선박보유현황	40
<표 3-7> 해상물동량 현황	41
<표 3-8> 수출입물동량 추이	42
<표 3-9> 국적선 품목별 적취현황	43
<표 3-10> 국적선적취율 추이	44
<표 3-11> 외항해운업체 운임수입 증감추이	44
<표 3-12> 2004년 컨테이너 수송현황	45
<표 3-13> 1998 - 2004년도 외항해운업 손익현황	46
<표 3-14> 2004년/2003년 결산비교표	47
<표 3-15> 척당 비용부담 현황	49
<표 3-16> 선박확보자금 사용현황(1990-2000년)	50
<표 3-17> 주요국가 선박금융 현황	51
<표 3-18> 외항선사의 수익성 분석표	53
<표 3-19> 외항선사의 재무구조 분석표	56
<표 3-20> 외항선사의 효율성 분석표	57
<표 3-21> 외항선사의 생산성 분석표	59
<표 3-22> 중요도 인식 정도 : 운임변동이 심하다	62
<표 3-23> 중요도 인식 정도 : 물동량변화가 심하다	63
<표 3-24> 중요도 인식 정도 : 선박량의 변화가 심하다	63
<표 3-25> 중요도 인식 정도 : 경쟁이 치열하다	64

<표 3-26> 중요도 인식 정도 : 철수장벽이 높다	64
<표 3-27> 중요도 인식 정도 : 서비스차별성이 크다	65
<표 3-28> 중요도 인식 정도 : 타산업과 전략적 연계성 여부	65
<표 3-29> 중요도 인식 정도 : 화주의 요구수준이 높다	66
<표 3-30> 중요도 인식 정도 : 해양환경대응비용이 중요하다	66
<표 3-31> 중요도 인식 정도 : 정부규제수준이 높다	67
<표 3-32> 중요도 인식 정도 : 국제유가변동이 심하다	67
<표 3-33> 중요도 인식 정도 : 환율변동이 심하다	68
<표 3-34> 중요도 인식 정도 : 노사관계가 경영에 영향을 많이 미친다.	68
<표 3-35> 중요도 인식 정도 : CEO비전과 역량이 중요하다	69
<표 3-36> 중요도 인식 정도 : 국제신인도제고노력이 중요하다	69
<표 3-37> 중요도 인식 정도 : 자본영세성이 심하다	70
<표 3-38> 중요도 인식 정도 : 시황분석과 예측수준이 미흡하다	70
<표 3-39> 중요도 인식 정도 : 선사 간 선박공유 및 공동운항이 필요하다	71
<표 3-40> 중요도 인식 정도 : 선사와 화주 간 파트너쉽협력이 필요하다	71
<표 3-41> 중요도 인식 정도 : 금융지원이 미흡하다	72
<표 3-42> 대응현황 인식 정도 : 운임변동에 대한 대응현황 정도	73
<표 3-43> 대응현황 인식 정도 : 물동량 변화에 대한 대응현황 정도	73
<표 3-44> 대응현황 인식 정도 : 선복량 변화에 대한 대응현황 정도	74
<표 3-45> 대응현황 인식 정도 : 시장경쟁에 대한 대응현황 정도	74
<표 3-46> 대응현황 인식 정도 : 높은 철수장벽에 대한 대응현황 정도	75
<표 3-47> 대응현황 인식 정도 : 운송서비스 차별화에 대한 대응현황 정도	76
<표 3-48> 대응현황 인식 정도 : 타산업과 전략적 연계성에 대한 대응현황 정도	76
<표 3-49> 대응현황 인식 정도 : 화주요구에 대한 대응현황 정도	77
<표 3-50> 대응현황 인식 정도 : 높은 해양환경품질에 대한 대응현황 정도	77
<표 3-51> 대응현황 인식 정도 : 정부규제에 대한 대응현황 정도	78
<표 3-52> 대응현황 인식 정도 : 국제유가변동에 대한 대응현황 정도	78

<표 3-53> 대응현황 인식 정도 : 환율변동에 대한 대응현황 정도	79
<표 3-54> 대응현황 인식 정도 : 원만한 노사관계에 대한 대응현황 정도	79
<표 3-55> 대응현황 인식 정도 : 환경변화에 대한 CEO 비전과 역량에 대한 대응현황 정도	80
<표 3-56> 대응현황 인식 정도 : 국제신인도제고 능력에 대한 대응현황 정도	80
<표 3-57> 대응현황 인식 정도 : 자본의 영세성에 대한 대응현황 정도	81
<표 3-58> 대응현황 인식 정도 : 시황예측능력과 시장변화에 대한 대응현황	81
<표 3-59> 대응현황 인식 정도 : 선사와 화주 간 파트너십 현황에 대한 대응현황 정도 ..	82
<표 3-60> 대응현황 인식 정도 : 선사 간 선박공유 및 공동운항에 대한 대응	82
<표 3-61> 대응현황 인식 정도 : 금융시스템지원 현황에 대한 대응현황 정도	83
<표 3-62> 국적외항선사의 SWOT 분석결과	84
<표 4-1> 설문지 배포와 회수 현황표	97
<표 4-2> 측정변수와 설문항목	97
<표 4-3> 각 하위 척도별 신뢰도 계수	98
<표 4-4> 경영전략실행의 회전된 요인행렬표	99
<표 4-5> 가설 1-1 다중회귀 모형 요약	101
<표 4-6> 가설 1-1 다중회귀모형의 회귀계수	102
<표 4-7> 가설 1-2 다중회귀 모형 요약	102
<표 4-8> 가설 1-2 다중회귀모형의 회귀계수	103
<표 4-9> 가설 1-3 다중회귀 모형 요약	104
<표 4-10> 가설 1-3 다중회귀모형의 회귀계수	105
<표 4-11> 가설 1-4 다중회귀 모형 요약	105
<표 4-12> 가설 1-4 다중회귀모형의 회귀계수	106
<표 4-13> 가설 2-1 다중회귀 모형 요약	107
<표 4-14> 가설 2-1 다중회귀모형의 회귀계수	108
<표 4-15> 가설 2-2 다중회귀 모형 요약	109
<표 4-16> 가설 2-2 다중회귀모형의 회귀계수	109

<표 4-17> 가설 2-3 다중회귀 모형 요약	110
<표 4-18> 가설 2-3 다중회귀모형의 회귀계수	110
<표 4-19> 가설 2-4 다중회귀 모형 요약	111
<표 4-20> 가설 2-4 다중회귀모형의 회귀계수	111
<표 4-21> 가설 3-1의 다중회귀분석 요약	113
<표 4-22> 가설 3-1 분산분석	114
<표 4-23> 가설 3-1의 실증분석 결과	115
<표 4-24> 가설 3-2의 다중회귀분석 요약	117
<표 4-25> 가설 3-2 분산분석	118
<표 4-26> 가설 3-2의 실증분석 결과	119
<표 4-27> 가설 3-3의 다중회귀분석 요약	121
<표 4-28> 가설 3-3 분산분석	122
<표 4-29> 가설 3-3의 실증분석 결과	123
<표 4-30> 가설 3-4의 다중회귀분석 요약	125
<표 4-31> 가설 3-4 분산분석	126
<표 4-32> 가설 3-4의 실증분석 결과	127

< 그림 목 차 >

<그림 2-1> 경영전략의 실행과정	29
<그림 4-1> 연구모형	90

ABSTRACT

A Demonstrative Study on the Effect of the Environmental Adaptation and the Implementation of Strategies on the Business Performance in Korean Shipping Companies

NAM, JIN HYUN

Department of shipping Management
Graduate School of
Korea Maritime University

The shipping industry has enormous effects on the national economy as shipping of import-export goods and income of foreign currency in the uncertain global environment and keen competitions. Though, it seriously needs the innovation on management for stabilization because it is very sensitive to the changing of economics and business conditions. Therefore, we have to derive a proper strategy by analyzing current circumstances and changing of global shipping companies.

In this study, we try to derive the best strategy to maximize the competitiveness of global shipping companies by examining the current circumstances of companies and demonstrating appropriateness of strategies of them.

The method of this study is following. First, we researched documents of previous studies on adjusting to the environment and implementation of business strategies to maximize the performance of the company. Then, we researched on the actual condition of a shipping environment to analyze an environmental adaptation. Also, we examined weakness and strength factors as well as threat, opportunity factors on changing the environment by the SWOT analysis with actual conditions of the environment. Then, we analyzed the effects of the process of the

environmental adaptation and business strategies on business performances with the examined result. As well as, we demonstrated that the interaction between these factors has effects on the business performance.

We practiced the reliability, construct validity, factor analysis, ANOVA, structural equation modeling– path analysis, and multiple regression analysis using statistical analysis with resources from the questionnaire.

The analyzed results from this statistical process is following.

First of all, international variables which affects operations of ships directly and the fluctuation of exchange rate which affects shipping incomes are very serious and the competition in the marine transportation business is intense as a result of a research on the actual condition of an outport shipping industry. To cope with this change, the financial support of a government is necessary and shipping companies should have enough expenses. On the microscopic side, the vision and ability of CEO is very important on the creation of the value in shipping companies. Also, analysis of market conditions and prediction ability in marine transport environment is needed. In addition, construction of partnership between shipping companies is important because a request level of shippers who is the main clients is too high.

In the SWOT analysis on the marine transport industry, an excess of bottoms caused by increasing of placing of shipping orders for oversizing and speeding of ships, enlargement of business foundations through M&A and strategic cooperation of global shipping companies, excessive competitions between shipping companies, charges dumping, and lack of stability on earnings and business through instability of fares arrangement are main factors that threaten the shipping industry. On the other side, the northeast asia is becoming the center of international goods and the possibility of building a base of global goods at Busan new port and Kwang Yang port contain a lot of possibility of creation of new goods. Therefore, they are

leaping into a new place of opportunities. Currently, weaknesses of Korean shipping companies are following: the cost of fare which is higher than other global competitive companies, fragility of a financial organization because of recession and prosperity. However, they are at a profitable geopolitical area in northeast asia and they have excellent IT infrastructure, cheap harbors fee and supplying manpower so that they can have advantages.

In this study, we examine features of marine transport environment which shipping companies are facing, analyze the ability to cope with this environment, and present the relationship between the ability and business performances. Then, we demonstrate that diagnosis of shipping environment in the global marine transport environment and preparing to it is very important. Also, we present that the ability to prepare is the main factor to decide the competitive power of the company. This study has a meaning in that the importance of business activities related to environment such like diagnosis of environment, analyzing, management, adaptation, and prediction is presented. Besides, the value of this study is that we analyze the relationship between corresponding ability, strategic execution process and business performance in general.

To survive as a global shipping company in the uncertain environment and keen competitions, they need to get a high technology and competitive strategies, focus on valuable clients(shippers), manage them so that they maximize the competitive power through enlargement of the company value and creation of new goods and take-off to a global first class company.

제1장 서론

제1절 연구필요성과 연구목적

우리나라 해운산업은 우리 경제의 특성과 지정학적인 여건 등을 감안할 때 그 기능이 수출입화물 수송에만 있는 것이 아니라, 막대한 외화수입으로 국민경제에 직접적으로 기여하고 있다. 특히, 우리 외항해운업계는 여타 산업과는 달리 호·불황에 관계없이 연간 100억 달러 이상의 외화를 벌여 들여 국제수지개선에 크게 기여함은 물론 수입대체산업으로서의 경제적 기능을 착실히 수행하고 있다¹⁾. 또한 항만·조선·보험·금융 등 관련 산업의 연계발전을 주도하는 산업임은 물론, 유사시 제4군으로서 국방기능을 수행하는 등 해운산업의 중요성이 날로 더해가고 있다. 그러나 경제변화나 경기변동에 민감한 산업으로 안정적인 경영을 위하여 그 어느 산업에 비하여 경영혁신이 필요한 산업이다. 1997년도 외환 위기시에는 경영상의 문제는 없었지만 환율상승으로 인한 외화부채의 대규모 평가손실 발생으로 대규모의 적자가 발생하는 결과를 초래하였다. 이는 외화부채와 그 외화부채로 확보한 자산가치(선박)간의 불균형을 초래하여 경영지표상 재무구조를 대폭 악화시키는 결과를 가져와 대외신인도를 저하시켜 선박취득을 위한 자금조달을 더욱 더 어렵게 하여 경영을 어렵게 하는 주 요인이 되었다. 오늘날의 해운산업은 그동안 급격한 호황에 대한 반등세와 중국의 경제조절정책 수행 및 선박량의 증대 등으로 인한 운임의 급격한 저하로 외항선사의 경영수지가 다시 악화되고 있는 실정이다. 또한, 선박의 대형화, 고속화 및 대형선사간의 글로벌 제휴 등의 세계해운시장 여건변화는 외항선사 스스로 경쟁력을 강화시키

1) 2001년 중 국적외항선사들이 벌어들인 운임수입은 110억 달러이고 2004년도는 182억 달러이고 2005년에는 190억 달러를 넘어서면서 전체 무역외수입의 30%에 달하고 있으며, 외항해운의 운임수입은 반도체, 철강, 자동차 등과 함께 우리나라의 4대 외화가득원으로 자리 잡고 있다. 운임수입중 절반이상이 삼국 간 항로에서 벌어들인 외화가득으로 외화가득능력을 정부로부터 인정받아 외항해운기업이 수출산업으로 인정받게 되었다. 한국선주협회, 「해운년보」, 각년도.

도록 주문하고 있다. 치열한 환경변화에 자율적이고 즉각적이며 유연한 적응을 위해서는 비전과 전략이 적절히 구사되어야 한다. 즉, 급변하는 국내외의 해운환경변화에 적절히 대처할 수 있는 비전과 전략을 창출할 수 있고 이러한 전략을 적절하게 수행할 수 있는 역량 있는 조직으로 탈바꿈하여야만 급변하는 해운환경변화에서 경쟁력을 유지할 수 있다.

따라서 우리나라 국적외항선사들도 기업의 생존과 성장 및 발전을 보장하기 위하여 직면하고 있는 환경변화를 정확히 진단하고 이에 대한 대응력을 강화하여야 할 것이다. 또한 오늘날 중시되고 있는 글로벌 전략경영에 있어서 환경에 적합한 경영전략의 수립 및 실행이 기업경쟁력을 결정짓는 핵심요인이 되고 있으므로, 세계적인 글로벌 선사로 발돋움할 수 있는 경쟁력을 갖추기 위한 전략의 수립 및 효율적 실행이 요구되고 있다.

본 연구는 이러한 외항해운선사의 환경적응과 경영전략 실행이 경쟁력에 중요한 요인으로 작용하고 있다는 관점에서, 환경변화에 대한 대응력과 전략실행 능력이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 먼저 외항해운선사들의 환경변화에 대한 인식과 적응능력을 고찰하기 위하여 경영환경 요인을 진단하고, 이에 대한 대응력을 분석하고, 이러한 대응능력이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 검증해 보고자 한다. 또한 환경변화에 대응한 경영전략의 수립 및 실행이 경영성과에 주요한 요인으로 작용하게 되는지를 전략실행 프로세스와 경영성과와의 관련성 검증을 통해 고찰하도록 한다. 그리고 환경 대응력과 전략실행이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 상호간에 어떠한 역할을 하게 되는지를 실증분석해 보고자 한다. 이와 같은 분석을 통하여 국적외항선사들의 경쟁력을 극대화할 수 있는 최적의 전략방안을 도출하는데 본 연구의 목적이 있다.

제2절 연구내용과 연구방법

본 연구의 주요 연구내용과 방법은 다음과 같다.

첫째, 기업의 경쟁력을 창출하고 핵심역량을 극대화하기 위한 각종 경영전략 이론을 탐색하였다. 환경변화에 대응하여 조직의 성과를 극대화할 수 있는 전략 모형에 관한 선행연구를 문헌 조사하였다.

둘째, 외항선사의 경영실태분석과 더불어 국내외적인 해운환경 변화를 진단하여 외항선사의 경쟁력에 영향을 미치는 요인을 추출하였다. 즉, 경영실태분석은 한국선주협회에서 입수한 외항선사자료와 한국은행의 기업경영분석자료에 입각하여 수행하였으며, 해운환경변화에 따른 외항선사의 위협과 문제점 요인 및 기회와 강점요인을 SWOT분석을 통하여 진단하였고, 환경변화와 외항선사들의 경쟁력 저해요인에 대해서는 외항선사에 대한 설문조사에 의거하여 분석하였다.

셋째, 해운환경변화에 따라 외항선사들이 경쟁력을 갖추기 위해서는 글로벌선사로 변신하기 위한 비전을 명확하게 하고 경쟁력 강화전략을 구축하여야 한다. 이러한 비전과 전략을 체계적으로 달성하기 위한 방안을 도출하기 위해 수행한 실증분석은 환경변화요인과 전략요인 및 이에 따른 성과요인을 설문조사하여 관련요인들 간의 관련성 여부를 진단하였다.

넷째, 설문조사에서 수집된 자료를 분석하는 데에는 다음과 같은 통계분석방법을 이용하였다. 우선, 설문문항의 신뢰성은 크론바하 α 검증방법(Cronbach's Alpha)에 의한 내적 일관성 검사법에 의해 검증하였으며, 독립변수의 구성타당성(Construct Validity)을 검증하기 위해서는 변수들이 선형결합이라는 가정하에 요인을 추출하는 주성분법(Principal Components)을 이용한 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다²⁾.

외항선사의 환경적합성과 조직내부프로세스의 적합성에 의한 집단 간의 차이 분석은 T-검정과 분산분석(ANOVA)에 의해 수행되었으며, 변수간의 인과관계

2) W. G. Cochran and Gertrude M. Cox, *Experimental Designs*, 2nd, Edition, New York : John Wiley & Sons, Inc., 1957.

를 파악하여 연구가설을 검증하고 외항선사조직의 경쟁력 영향요인과 관련 종속 변수간의 관련성분석은 피어슨 상관관계분석과 다변량 회귀분석방법(Multiple Regression Method)을 활용하였다.

제2장 환경 적응 및 경영전략실행에 관한 이론적 고찰

제1절 조직의 환경적응

1. 환경의 개념

환경과의 끊임없는 상호작용 속에서 조직은 생존하고 성장하고 있기 때문에 조직에 대한 연구에 있어서 환경은 핵심적인 요인으로 받아들여지고 있다. 일반적으로 환경이란 조직의 경계외부에 존재하며 조직에 잠재적으로 혹은 실질적으로 영향을 미치는 모든 요인들의 집합 혹은 현장으로 정의된다.³⁾ 아울러, 환경의 유형에 대해서는 전통적으로 일반환경⁴⁾과 과업환경⁵⁾으로 구분하였으며, 최근에 들어 제도적 환경론자들의 주장으로 인해 제도적 환경의 중요성이 인식됨에 따라 기술적 환경과 제도적 환경으로 분류되기도 한다.

일반환경(general environment)은 어떤 사회내의 모든 조직에 동일하거나 유사한 영향을 미치는 것으로서 대체로 기술적, 법률적, 경제적, 정치적, 인구통계학적, 생태학적 및 문화적 환경 등으로 구분된다.⁶⁾ 과업환경(task environment)은 조직의 목표설정이나 목표달성에 잠재적으로 관련된 환경의 모

3) L. D. Richard, *Organization Theory and Design*, 2nd., eds., West Publishing co., St., Paul, MN, 1986.

4) 사회 내의 모든 조직에 일반적으로 나타나는 환경으로써 그 범위가 넓고, 간접적으로 조직에 영향을 미치는 환경을 말함. 이는 일반적으로 경제적 환경, 정치적 환경, 사회 · 문화적 환경, 자원환경, 기술적 환경으로 분류됨.

5) 이는 조직의 전략수립이나 목표달성을 위한 의사결정에 직접적으로 영향을 미치는 환경으로써, 조직의 활동영역에 따라 즉, 과업환경의 종류, 소비자환경, 공급자환경, 경쟁자환경 및 사회 · 정치적 환경 등에 따라 다르게 나타남.

6) H. H. Rechard, *Organization Structures: Processes and Outcomes*, 5th Eds., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1991.

든 측면으로 정의되었다.⁷⁾ 이들 두 환경은 상호독립적인 개념이라기보다는 상호영향관계가 밀접한 것이라 할 수 있다.

마이어와 스코트(J. W. Meyer & W. R. Scott)는 조직환경에 대한 기존연구들이 환경을 극히 제한된 측면에서만 파악하고 있다고 비판하면서 제도적 환경의 중요성을 지적하면서 기술적 환경과 제도적 환경으로 환경을 구분하였다. 기술적 환경이란 과업환경과 유사한 것으로, 조직이 시장에서 교환되는 제품 및 서비스를 생산하는데 관련된 환경이다. 결국 기술적 환경에서는 환경의 기술적, 경제적 측면이 중요시 된다. 반면, 제도적 환경은 개별조직이 합병성을 획득하고 우월을 얻기 위해서는 순응해야만 하는 여러 가지 규칙과 요구사항으로 특징 지워진다. 이러한 제도적 환경 하에의 조직은 산출물의 양이나 질에 의해서가 아니라 올바른 구조와 절차를 사용함으로써 보상받게 된다. 그러므로 제도적 환경론자들은 환경의 상징적 측면을 강조한다. 따라서 상징적, 문화적 시스템이 조직 구조나 활동에 어떻게 영향을 미치는가를 연구한다. 이러한 두 가지 유형의 환경은 조직이 생존하기 위해서는 이에 적절히 반응해야 한다는 점에서 유사하지만, 조직에 대한 영향력의 형태나 조직에 요구되는 반응유형이 다르다는 점에서 구별된다. 그렇지만 기술적 환경과 제도적 환경 역시 상호배타적이지 않다. 따라서 기술적 환경과 제도적 환경 모두가 조직의 형태나 행동에 중요한 영향을 미치게 되므로 두 측면을 함께 고려하는 것이 바람직하다.⁸⁾

7) W. R. Dill, "Environment as an Influence on Management Autonomy," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1958, pp. 409-443.

8) 이흥기, "환경특성과 전략유형이 환경경계연결활동에 미치는 영향", 홍익대 박사 학위 논문, 1997.

2. 환경의 특성

(1) 환경불확실성

모든 조직은 불확실성 하에서 조직을 보다 안정적으로 관리하고, 조직구성원을 포함한 조직적 차원의 모든 이해관계자들에게 최대의 만족을 주기 위하여 보다 안정적인 자원공급을 위해 노력하고 있다. 하지만, 이러한 불확실성의 존재는 자원의 효율적인 흐름을 보다 정확히 관리하고, 통제 및 예측하기란 현실적으로 불가능 하다는 것을 의미한다. 불확실성이란, 의사결정자가 충분한 정보를 가지고 있지 못함으로써 외부변화를 예측하지 못하는 상태이며, 조직의 외부환경으로부터 발생한 것을 말한다.⁹⁾ 이는 세 가지 유형, 인지된 환경의 불확실성을 의미하는 상태 불확실성, 경영자들이 환경의 변화 또는 구성요소가 조직에 어떠한 영향을 미칠지 예측하지 못함으로써 발생하는 결과 불확실성, 환경반응에 대한 지식 부족이나 반응 대안들이 초래할 결과를 예측하지 못함으로써 발생하는 반응 불확실성으로 나누어진다.

(2) 환경복잡성(environment complexity)

환경복잡성이란, 조직이 의사결정을 할 때 고려해야 할 환경 요소의 수에 관련된 것으로서, 환경이 복잡하다 또는 단순하다와 같을 말로써 쓰인다. ‘환경이 복잡하다’ 라는 말은 조직이 의사결정을 할 때 고려해야 할 환경요소가 많다는 것을 의미하며, ‘환경이 단순하다’ 라는 말은 조직이 의사결정을 할 때 고려해야 할 환경요소가 적다는 것을 말한다.¹⁰⁾

9) F. R. Milliken, "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment : State, Effect and Response Uncertainty," *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1987, pp. 133-143.

10) 김인수, 『거시조직이론』, 무역경영사, 1991, pp. 159-161.

(3) 환경동태성(environmental dynamism)

환경의 동태성은 조직이 의사결정을 할 때 고려하는 환경요소들이 얼마나 동태적인가에 대한 것이다.¹¹⁾ 이는 환경적 요소들의 특성이 자주 변하는 경우 환경 동태성이 크다고 할 수 있으며, 자주 변하지 않는 경우 환경 동태성이 작다고 할 수 있다. 예를 들어, 한국은 IT 산업에 있어서 독자적인 경쟁우위를 가지고 있지만, IT 산업 환경은 경쟁자의 치열한 도전과 성장, 급변하고 있는 기술적 진보 등과 같이 환경의 동태성이 큰 산업이라고 할 수 있다.

3. 환경의 중요성

시스템 이론이란, 조직을 외부환경과 상호작용하는 하나의 시스템으로 인식하는 것을 말한다. 이러한 시스템이론의 도입은 조직적 차원에서 기회와 위협요인을 가져다 줄 수 있는 환경에 대한 중요성이 새롭게 대두되었다. 이러한 환경 중요성에 접근법을 크게, 구성요소적 접근법, 속성별 접근법으로 나누어진다.

구성요소 접근법은 환경을 그 구성요인별로 분류하여 파악하는 것을 말하며, 환경의 어떤 요인이 조직의 행동이나 성과를 설명하는데 더 큰 영향을 미치는가를 밝히는 연구에 주로 사용되는 접근법이다.¹²⁾ 아울러, 구성요소적 접근법은 중요 환경요인의 특성을 있는 그대로 반영하기 때문에 보다 직접적인 환경분석 방법이라고 할 수 있다. 딜(W. R. Dill)은 고객, 공급자, 경쟁자, 규제집단 등을 과업환경의 구성요소로서 제시하였으며, 던컨(R. B. Duncan)은 위의 네 가지 구성요소에 기술을 추가하였다.¹³⁾ 반면, 데프트(R. L. Daft)와 홀(R. H. Hall)

11) 김인수, 『상계서』, pp. 160-162.

12) K. Linsu and J. M. Underback, "The Evolution of Organizational Structure and Technology in a Developing Country," *Management Science*, Vol. 290, No. 10, 1983, pp. 185-197.

13) R. B. Duncan, "Characteristic of Organizational Environment and Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17,

은 일반환경과 과업환경을 구분하지 않고 경제적, 사회문화적, 법률적 요인 및 정보, 인적 자원, 기술 등과 같은 요인을 환경 구성요소로 제시하였다.

환경을 그 자체의 특성이나 인식적 차원에 의해 파악함과 동시에 다양한 환경 요인들의 특성을 종합적인 관점에서 파악하여 이를 몇 가지 차원에 의해 특징짓는 접근법을 속성별 접근법이라고 한다. 이러한 접근법은 조직이 처한 상황을 함축적으로 제시하거나, 대조되는 기업들의 환경적 상황을 비교하는 연구¹⁴⁾에서 주로 사용하는 방법이다. 스타우와 스즈와코우스키(B. M. Staw & E. Szwajkowski)는 풍부성-희소성으로, 프레드릭슨과 미첼(J. K. Fredricson & T. R. Mitchell)은 안정성으로 환경의 특성을 나타냄으로써 일차원적 접근법을 취하고 있다.

에머리와 트리스트(F. E. Emery & E. L. Trist)는 안정성, 집중성, 격변성 차원에 의해 평온-무작위적, 평온-집약적, 교란-반응적, 소용돌이 치는 환경 등 네 가지 환경유형을 도출하였다. 이와 유사한 분류는 톰슨(J. D. Thompson)에 의하여 이질성과 안정성으로, 로렌스와 로쉬(P.R.Lawrence & J. W. Lorsch)에 의해서는 다양성과 동태성으로, 던컨(R. B. Duncan)은 복잡성과 동태성으로 환경요인을 이차원적으로 분류하였다.

환경에 대한 일차원적 혹은 이차원적 분류와 달리, 밀러와 프라이센(D. Miller & P. H. Friesen)은 복잡성과 동태성 차원에 적대성 차원을 추가하였고, 차일드(Child)도 적대성과 유사한 개념인 비호의성을 추가하였다. 민쯔버그(Mintzberg)는 안정성과 복잡성에 시장다양성과 적대성을 추가하여 환경을 네 가지로 분류하였다. 한편 알드리치(H. E. Aldrich)는 조직생태학이론에 근거하여 환경을 조직의 존속과 성장을 결정하는 자원통제자로서 인식하고, 이를 특징짓는 환경차원으로 수용력, 동질성-이질성, 안정성-불안정성, 집중-분산, 활동영역에 대한 합의성여부, 격변성 등 여섯 가지를 제시하였다. 페퍼와 살란식(J. Pfeffer & G. Salancik)은 조직이 필요로 하는 자원이 특정 환경요인이 집중되

1972, pp. 313-327.

14) 김인수, 권행민, “기술혁신적 기업과 비혁신적 기업의 비교연구”, 경영학 연구, 14권, 2호, 1985, pp. 1-25.

어 있는 정도를 나타내는 집중성과 그러한 자원의 획득가능성을 나타내는 풍부성 및 조직이 조직의 행동에 제약을 가하는 많은 환경의 실체에 연결되어 있는 정도를 의미하는 상호연계성의 세 자원으로 환경을 분류하였다.

한편 데스와 비어드(G. C. Dess & D. W. Beard)는 조직 생태학이론과 자원의존이론에 바탕을 두고 여러 환경요인에 대한 요인분석을 통해 복잡성, 동태성, 풍부성의 세 가지 차원으로 환경을 분류하였다. 이 연구는 조직과 환경에 대한 여러 관점을 포괄하고 있을 뿐 아니라 개념적 논의를 통해 표출된 세 자원을 실증연구에서 입증함으로써 과업환경에 대한 체계적 차원구명에 하나의 전기를 마련하였으며, 다른 연구에서도 이들 세 가지 차원이 적용되고 있다. 속성별 접근법은 여러 환경요인들의 특성을 종합적인 관점에서 간결하게 나타내 준다. 하지만 어떤 환경요인이 어떤 상황에서 보다 중요하고 또 다른 변수에 구체적으로 어떻게 영향을 미치는가 하는 측면이 무시되는 제약점을 가지고 있다.

4. 조직의 환경적응

조직의 환경적응이란 환경상황의 변화에 적합적으로 대응할 수 있는 능력을 의미한다.¹⁵⁾ 조직과 환경과의 관계를 설명하는 대표적 이론으로 톰슨의 환경적응이론, 자원의존성이론(resource dependence theory), 조직생태학 등을 들 수 있다.

조직환경의 적응관점에 대해 번즈와 스토키(T. Burns & G. Stalker)는 상황적합적 조직체제에 관한 사고를 확대시켜 안정적 환경 하에서 성공하고 있는 기업은 유기적 내지 고도로 관료화된 조직구조 및 과정을 갖는 경향이 많고, 변화가 심하고 불확실한 환경 하에서 성공하고 있는 기업은 유기적 내지 유연한 조직시스템을 지니는 경향이 많다고 지적하였다.¹⁶⁾

15) 김인수, 『전계서』, pp. 268-269.

16) T. Burns and G. M. Stalker, "The Management of Innovation," Tavistock

적응(adaptation)이라는 것은 조직환경에 적합하게 조직을 부분수정하거나 환경에 적합하도록 변경시키는 것을 의미한다. 한난과 캐롤(M. Hannan. & G. R. Carroll)에 의하면 조직의 환경적응과정에는 환경을 선택하고 변화를 감지하고 예측하고 또한 조직경계를 관류하는 자원흐름의 변동을 학습하고 완충하는 과정도 포함된다고 주장한다.

그렇지만 환경적응에는 서로 다른 관점이 있어 이를 정리해 보면 크게 기본적인 두 가지 관점이 존재하고 있다. 하나는 환경이 조직구조나 전략에 영향을 준다는 환경결정론적인(determinism)관점이고, 다른 하나는 조직이 환경에 적극적으로 대처해 나가는 과정에서 오히려 환경에도 영향력을 행사하면서 조직구조나 전략이 형성된다고 하는 임의론적인 관점(voluntarism)이 그것이다.

환경결정주의와 임의주의는 인간본성에 대한 두 가지 견해를 대표하고 있다. 인간행동은 그가 처한 환경에 의해 지배된다는 것이 결정주의 관점이고, 인간행동은 그가 가진 자유의지에 의해 결정된다는 것이 임의주의 관점이다. 이에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 환경결정론자 입장을 정리하면 다음과 같다. 모간(G. Morgan)은 조직이 내부적인 욕구들을 충족시키고 균형을 이루며 환경적인 여건에 적응시키는 세심한 관리를 필요로 하는 개방체라고 본다. “이러한 조직의 경우 조직화의 유일한 최상의 방법(one best way)은 없다. 적절한 조직형태란 조직이 당면한 직무나 환경의 종류에 달려있는 문제인 것이다. 무엇보다도 경영관리는 ‘최적의 적합상태’를 달성하는데 관심을 기울여야 한다. 동일한 조직 내라고 하더라도 상이한 종류의 환경에서는 아주 상이한 유형 혹은 ’무리(species)’의 조직에 직면한 다른 성공적인 조직에서는 이와 같은 기계적 접근법이 포기되어지고 성공적인 운영을 위해서 조직에 대한 보다 유기적이고 유연성 있는 접근법이 요구되어지는 것이다.

이 접근방법이 시금석이 되어온 연구는 런즈와 스톨커(T. Runz & G. Stalker)의 연구라고 할 수 있다. 우드워드(J. Woodward)는 개인과 조직에 있

Publications, London, 1961.

어 적절한 구조를 통해 충족되어야 할 상이한 요구점을 형성하기 때문에 고전적 관리이론의 원칙들은 항상 준수되어야만 하는 것은 아니라는 사실을 입증해 준 것이다. 즉, 조직의 환경에의 성공적인 적응이란 조직이 직면한 조건을 적절한 방식으로 해석하고 적절한 행동방향을 취할 수 있는 최고경영층의 능력에 달려 있는 문제임을 강조한 것이다. 이것은 ‘효과적인 조직이란 전략과 구조, 기술, 구성원의 몰입과 욕구 그리고 외부적인 환경사이에 적절한 균형과 적합성을 이룸으로써 가능하다는 것’을 보여 주었다.

로렌스와 로쉬(P.R.Lawrence & J.W.Lorsch)에 의해 주도된 연구는 상이한 시장, 기술적 조건에 대처하기 위해서는 상이한 종류의 조직이 필요하며 불확실하고 소용돌이치는 환경 하에 운영되는 조직은 그 정도가 심하지 않은 환경 속의 조직에서 보다도 내적 분화가 필요하다는 것을 밝혔다. 이를 위해 상이한 성장률과 시장, 기술 변화를 경험하는 세 가지 산업에 있어서의 성과를 비교하였다. 이러한 연구결과 관리적 조직 스타일에 있어서 부서 간에 요구되는 분화의 정도는 산업과 그 환경의 성격에 따라 상이하며 또한 분화된 각 부문들을 다시 결합시키기 위해 적절한 정도의 통합도 아울러 필요한 것임을 밝혔다.

조직과 조직변화에 대한 대부분의 기존연구들은 조직이 주어진 환경특성과 환경변화에 어떻게 적응하거나 또한 전략적으로 어떻게 대처하는가에 초점을 맞추고 있다. 이러한 적응시각을 수용하는 다양한 조직이론들로서 먼저 1960년대와 1970년대 풍미하였던 구조분석이론을 들 수 있다. 상황론에 근거하여 조직자체를 분석단위로 조직현상을 설명한다. 특히 이 이론은 외부환경, 기술, 규모 등과 같은 주어진 상황요인들에 대한 조직전략과 구조 측면에서의 적응을 강조한다.

환경결정론적 접근법과 달리 임의론적 접근법은 전략적 선택이론을 필두로 1963년 사회기술적 연구자인 트리스트(E. L. Trist) 등이 그들의 저서에서 “작업조직을 설계하는 데는 단지 하나의 방법밖에 없다”는 사고를 반박함으로써 대두되었다. 그 후 차일드(J. Child)가 기업의 조직구조는 경영자의 전략에 따른다는 찬들러(A. D. Chandler)의 결과에 자극받아 전략적 선택이라는 용어를 사용하면서 환경과 조직의 제반문제에 관하여 조직의사결정은 환경결정론이

상정하는 것보다도 실제로는 더욱 높은 자율성을 갖고 있으며 조직은 현실적으로 환경과 느슨하게 결부되어있지 않으며 또한, 조직내부에는 이른바 조직슬랙(slaek)도 존재한다고 하였다. 따라서 그 적용행동의 대체란 선택이 환경에 의하여 자동적으로 결정된다고 하는 것보다는 오히려 조직은 몇 가지 대안들을 가지고 있어서 스스로 그 전략적 결정을 한다. 조직은 반드시 환경의 영향력을 수동적으로 받는 것이 아니라, 오히려 조직측에서 그 환경을 움직여서 스스로 창조(enactment)한다. 조직은 그 환경을 종종 다르게 지각하기 때문에 그 객관적 환경특성과 주관적 평가와의 관계가 반드시 일치하지는 않는다. 즉 조직에 있어서 환경이라는 것은 오히려 심리적, 인지적 현상에 지나지 않는다는 것이다.

외부환경적응전략에 있어 적극적인 전략을 채택하고 있다는 전략적 선택론에 입각할 때 경영관리자의 역할과 기능이 큰 의미를 갖게 된다. 환경결정론에 있어서의 관리자는 단지 그 조직내부의 역할과 기능이 큰 의미를 갖는다. 환경결정론에 있어서의 관리자는 단지 그 조직내부의 설계와 변경에만 머물고 그 조직의 운명을 환경에 맡기지 않으면 안된다는 협소한 존재가 되어 버렸다. 그러나 전략적 선택론에 있어서의 관리자는 주체적으로 환경을 변경하기도 하고 선택하기도 하는 매우 능동적인 존재가 된다.

자원의존이론(resource dependence theory)은 경영관리자의 능동적인 측면을 강조하는 이론적인 접근으로서 조직변화를 효율성의 원칙보다는 다른 조직들에 대한 의존을 최소화하고자 하는 전략적인 대응으로 설명하면서, 자원의 중요성과 의존성에 대하여 조직 외부의 영향력에 대한 조직의 취약성은 조직이 그 운영에 있어서 특정한 형태의 교환에 얼마나 의존하느냐에 따라 부분적으로 결정된다는 것이다. 이는 결국, 환경이 조직에 어떻게 영향을 미치고 제약을 가하고 있는가와 조직이 외부의 제약에 대하여 어떻게 반응하고 있는 가를 다루고 있는 것이다.

기존의 조직과 환경관계의 도형-배경(figure and ground)의 개념을 변동(shift)시켜 놓은 조직생태학은 조직의 환경에 대한 적응보다는 환경에 의한 선택에 초점을 두고 있다. 조직생태학이 지니는 이론적인 중요성은 조직변화의

동인으로 환경에 대한 적응보다는 환경에 의한 선택을 강조하였다는 점 이외에도 두 가지 주요한 방법론적인 전환을 꾀하고 있다는 것이다. 그 하나는 선택시각에 입각한 조직생태학은 개별적인 조직보다 거시적인 조직군에 초점을 맞추므로 하여 분석수준에서 방법론적인 전환이 이루어지고 있다. 다른 하나로는 조직생태학은 조직의 생성, 사멸, 그리고 조직유형의 변화를 설명하기 위하여 정태적이고 횡단적인 시각들보다는 동태적이며 종단적인 시각들에 기초함으로써 연구설계에서 방법론적인 전환이 이루어지고 있다.¹⁷⁾

5. 조직환경, 전략 및 성과

산업조직론 관점에서는 환경을 시장구조에 의해 파악함과 동시에, 시장이나 산업들 사이에 존재하는 성과차이에 대한 것에 초점을 두고,¹⁸⁾ 시장구조가 기업의 행위에 영향을 미치며, 기업의 행위는 기업성과에 영향을 미친다고 본다. 하지만, 특정한 시장구조에 의해 밝혀진 성과는 선택된 시장에 따라 달라지므로 일반화할 수 없으며, 시장구조와 기업성과간의 인과적 관계는 기업의 상대적 경쟁도에 의해 조절되기 때문에 시장구조만으로는 기업의 성과차이를 분석해낼 수 없다.¹⁹⁾ 따라서 산업조직론 분야의 연구들은 특정시장의 구조적 특징과 기업의 경쟁적 위치가 기업성과에 영향을 미친다는 사실을 규명하는데 주력하고 있으며, 양자 간의 적합여부에 따라 기업성과는 달라진다고 주장한다.²⁰⁾ 하지만, 산업조직론 분야에서는 환경, 전략, 조직구조라는 세 변수를 동시에 고려한

17) 이흥기, "전계서", 1997.

18) F. M. Schere, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand-McNally, Chicago, 1980.

19) A. Phillips, "A Critique of Empirical Studies of Relations between Market Structure and Profitability," *Journal of Industrial Economics*, Vol. 24, 1976, pp. 241-249.

20) K. J. Hatten and D. Schendel, "Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the US brewing industry : 1952-1971," *Journal of Industrial Economics*, Vol. 26, No. 2, 1977, pp. 97-113.

연구는 거의 없으며, 시장구조와 기업행동과의 관계나 시장구조와 기업성과간의 관계를 규명하는 데에만 관심을 기울임으로써 기업조직의 내부특성이 미치는 영향을 간과했다는 비판을 받는다.²¹⁾

이 분야의 연구흐름은 조직이 환경에 반응하는 정도에 따라 성과가 결정된다는 상황이론이 주를 이루고 있다. 환경을 조직의 의사결정자들에 의해 인지된 환경의 불확실성(perceived environmental uncertainty)으로 파악하여 불확실성을 가져다주는 차원별로 환경을 분류하여 연구하는 특징을 가진다. 딜(W. R. Dill)²²⁾을 비롯하여 번즈와 스토키(T. Burns & G. M. Stalker)²³⁾는 동태적인 환경하의 조직은 유기적 조직구조를 가지고 안정적인 환경하의 조직은 기계적인 조직구조를 가진다는 사실을 입증하므로 환경특성에 따라 달라지는 상황론적 입장을 확인하였다. 이러한 관점은 과업의 불확실성이라는 개념을 사용한 갈브레스(J. Galbraith)의 연구에 의해서도 지지를 받았지만 환경과 조직구조의 적합성과 성과간의 관계는 입증하지 못하였다. 하지만 성과를 고려한 몇몇 연구에서는 높은 성과를 가진 기업이 낮은 성과를 가진 기업보다 환경에 잘 부합되는 조직구조를 가지고 있다는 사실을 확인하였다.²⁴⁾ 한편 환경과 조직구조의 적합성 뿐만 아니라 조직구조가 독립적으로 성과에 직접 영향을 미친다고 주장한 연구는 조직구조를 형성하는 제요소들의 내적 일치도 이론(Congruence Theory)이 성과를 측정하는데 영향을 미친다고 하였다.²⁵⁾ 한편 상황이론은 환경과 조직구조간의 관계를 규명함에 있어 조직은 전략을 통하여 환경을 이해하고, 전략을 환경과 조직구조의 관계를 매개하는 변수로 규정하였다. 더불어 전략과 조직구

21) 이흥기, “전 계서”, pp. 30-31.

22) W. R. Dill, *op. cit.*, 1958, pp. 409-443.

23) T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London, 1961.

24) O. Lawrence and J. W. Lorsh, *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1967.

25) J. Child, "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance-Part I," *Journal of Management Studies*, Vol. 11, 1974, pp. 175-189.

조건의 관계에 대하여는 구조가 전략을 따른다는 찬들러(A. D. Chandler)의 주장을 따르고 있다.

상황론에서는 조직의 성과가 환경과 조직구조간의 적합성 정도에 의해 좌우된다는 주장을 한다. 그러나 패너그스(J. Pennings)은 환경과 조직구조의 적합성은 성과와 관련이 없다고 반박한다.²⁶⁾ 또한 성과에 영향을 미치는 상황요인에 관한 연구에서 규모가 증가함에 따라 고성장기업은 저성장기업보다 표준화 혹은 전문화정도가 높았다. 그러나 이러한 관계는 안정적인 환경에서는 뚜렷이 나타났으나 변화하는 환경 하에서는 뚜렷한 차이가 없었다. 이로써 성과에 영향을 주는 요인 중 환경요인이 가장 중요하다는 것을 밝힌 것이다.²⁷⁾

이와는 달리 성과에 가장 중요한 영향을 미치는 요인으로 조직구조와 조직구성원간의 관계를 중시하는 연구도 있는데 마이너(J. Miner)는 환경과의 관계없이 통합성정도가 기업의 성과와 직접적인 관련이 있다고 하였다. 그는 높은 성과를 달성하기 위해서는 조직구성원의 욕구와 사회화에 부합되는 유인체계와 권력배분이 이루어져야 한다고 하였다. 이는 환경과 조직구조간의 상황적 관계가 아니라 조직하부의 구조가 성과에 영향을 미친다고 보는 것이다.

한편, 밀러(O. Miller)는 시장상황과 전략의 결합효과가 성과에 상당한 영향을 미친다고 하였다.²⁸⁾ 또한 환경, 전략 및 성과간의 관계를 한 산업으로 국한한 연구에서는 금융산업이나 운송사업과 같이 규제된 산업의 경우, 환경적 요인들이 관리적으로 통제될 수 있는 변수들보다 성과에 더 큰 영향을 미친다는 결론을 내리고 있다. 이것은 환경에 적절한 전략과 실행에 따라 성과가 달라진다는 것을 입증한 셈이다. 상황이론에서는 환경과 성과에 관한 연구에 있어 기업의 의사결정자에 의한 지각된 환경의 불확실성에 따라 기업의 전략이 달라지며 환경에 잘 대응하는 전략의 사용여부에 따라 성과가 달라짐을 제시하고 있다.

26) J. M. Pennings, "The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 3, 1975, pp. 393-410

27) J. Child, *opcit*, 1975, pp. 12-27.

28) D. Miller, "Configurations of Strategy and Structure Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, pp. 233-249.

경영전략이란 기업이 환경변화에 성공적으로 대응하기 위한 방안들을 제시하는데 궁극적 목표가 있다. 그리고 경영전략은 현실적으로 치열한 시장경쟁 상황 속에서 생존을 가능하게 하는 경쟁우위를 확보하는 기술과 방법을 의미한다. 그러나 최근의 경영현실을 살펴보면 급속한 기술변화와 글로벌화하는 세계경제에 대해 과거와 같이 효과적으로 대응을 하지 못하고 있음이 지적되고 있다. 즉 우리 기업들은 새로운 환경변화에 대하여 효과적으로 대처할 수 있는 경영전략의 수립에 고심하고 있다. 이러한 사실은 선진국 진입의 문턱에 있는 우리 경제가 지속적인 발전을 하기 위하여 과거와는 다른 전략적 대처방안들을 강구하여야 함을 의미한다.

전략관리란 점점 복잡해지고 변화가 심한 경영환경에 처하여 있는 현대 기업들은 기업내부의 효율적 관리에만 의존해서는 더 이상 생존하기 힘든 상황에 있다. 경영자들은 기업의 생존과 번영을 위해 기업을 둘러싸고 있는 사회, 경제, 정치, 문화 등 일반환경 조건들뿐만 아니라 경쟁자, 공급자, 소비자, 정부정책 등 과업환경의 변화를 면밀하게 검토하고 창조적으로 대응해야 한다. 전략관리란 바로 “어떻게 기업이 복잡화되고 급변하는 환경 속에서 장기적으로 생존하고 성장하는가?” 라는 문제를 다룬다고 볼 수 있다. 피터 드럭커(Peter F. Drucker)는 우리의 사업은 무엇인가? 그리고 그것을 어떻게 하여야 하는가? 에 대한 대답이 경영전략이라고 보고 있으며, 찬들러(Chandler)는 장기적인 목적(Objectiveness)과 목표(Goals), 과정의 선택 및 자원의 배분과정으로 보고 있다. 또한, 포터(Michael E. Porter)교수는 경영전략이란 기업이 달성하고자 하는 목적들과 이를 달성하고자 노력하는 과정에서 의존해야 할 수단들의 결합으로서, 전략은 장기적, 집중적, 통합적, 실제적인 의사결정이며, 선택의 문제로 보고 있다. 그리고 모두 잘하겠다고 하는 것이 전략이 아니며, 집중적이란 경쟁력이 없는 것은 버리는 것이다²⁹⁾.

29) Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure* : Chapters in the History of American Industrial Enterprise, MA. MIT Press, 1962. ; Michael E. Porter, *Competitive Strategy-Technique for Analyzing Industries and Competitors*, New York : The Free Press, 1980.

제2절 경영전략 실행

1. 경영전략(strategy)의 개념

전략이란 말은 원래 군사용어로 많이 사용되어 왔다. 군사적 행위로서의 전략은 ‘군사적 행위를 계획하고 통제하는 과학’으로 정의되고 있다. 이러한 전략이란 개념은 20세기 중반 이후에 들어 기업에서 활발하게 활용되기 시작하였다. 예를 들자면, 찬들러(Chandler)는 전략을 ‘특정 기업이 장기적 목적과 목표를 결정하고 이것을 실현하기 위해 각종 행위들을 수행하고 자원을 배분하는 것’으로 정의하였다. Quinn도 ‘기업조직의 주요 목표, 정책, 행위들을 하나의 응집체로 통합시키려는 계획’이라고 정의하였다. 이와 유사하게 굴릭(W. F. Gulick)도 전략을 ‘기업이 기본 목적을 달성하기 위하여 설계한 종합적이고도 통합된 계획의 일종’이라고 하였다.

위와 같은 경영전략론의 대표작 학자들의 정의는 전략을 합리적 계획의 개념으로 보았다는 측면에서 공통점을 갖는다. 그러나 이러한 전통적 이론들의 공통적 견해에도 불구하고, 전략이란 개념은 실제로 여러 가지 의미로 정의되어 왔다. 그 의미는 5가지로 정리되는데 계획(plan)으로서의 전략, 책략(poly)으로서의 전략, 행위유형(pattern)으로서의 전략, 위치선정(position)으로서의 전략, 관점(perspective)으로서의 전략이다.

(1) 계획(plan)으로서의 전략

앞에서 제시한 대표적 학자들의 정의는 모두 전략을 일종의 계획으로 간주한 것이었다. 이때의 전략이란 특정한 상황에 대처하기 위한 의도적인 행동방향과 지침을 의미한다. 따라서 계획으로서의 전략은 관련된 행위이전에 존재하며, 특정한 목적 아래에서 의도적으로 만들어진다.

예를 들자면, 군대에서 ‘전쟁에 관한 계획과 군사 행동의 윤곽을 수립하고

그 안에서 개별적인 싸움들을 결정하는 것' 으로 정의되는데, 이때의 개념이 바로 계획으로서의 전략인 것이다. 또한, 기업에서의 전략은 종종 '기업의 기본 목표를 달성하기 위해 설계된 종합적 계획' 으로 정의되는데, 이때의 개념도 계획으로서의 전략이다.

(2) 책략(poly)으로서의 전략

전략은 특정한 경쟁상황에서 경쟁자의 의표를 찌르기 위한 일종의 책략으로서 정의되기도 한다. 예를 들자면, 대기업들이 가끔 신참기업의 진입이나 경쟁기업의 신규 공장건설을 사전에 봉쇄하기 위하여 공장확장 전략을 발표하는 등 위협을 가하는데, 이러한 위협행위 자체가 책략으로서 전략의 대표적인 예이다. 이때 기업의 실제 의도는 공장확장에 있는 것이 아니고 경쟁자들을 단순히 위협하는데 있다. 따라서 이러한 전략은 일종의 책략인 것이다.

책략으로서의 전략은 “전쟁에서 가장 뛰어난 전략은 싸우지 않고 적군을 쳐부수는 것이다” 라는 손자의 말에 부합된다고 할 수 있다. 즉, 경쟁상대로 하여금 스스로 의욕을 잃어버리도록 만들거나 논리적 분석보다는 감정에 치우치도록 하여 소기의 전략적 성과를 얻을 수 있다는 것이다. 이를 위해서 자기 기업이 경쟁기업보다 훨씬 강함을 경쟁자 스스로 믿게 만들거나, 경쟁자가 스스로 후퇴하는 것이 좋다고 느끼게끔 하기 위한 방법들이 동원될 필요가 있다. 따라서 책략으로서의 전략은 과장된 정보의 유포, 상징적 전략행동 등을 통해 과도한 투자 없이 경쟁상대의 전략적 결정을 자기에게 유리하도록 유도하는 데 초점을 맞춘다.

(3) 행위유형(pattern)으로서의 전략

행위유형으로서의 전략이란 경영자의 사전적 의도에 상관없이 특정 기업에게 일관성 있게 나타나는 행위 경과의 흐름을 의미한다. 우리는 종종 외부 분석가

들이 특정기업의 행위와 의사결정들을 관찰하고 그것들의 공통된 유형을 발견하여 그 기업의 전략을 평가하는 경우를 본다. 이때의 전략이 바로 행위유형으로서의 전략인 것이다.

앞에서 설명한 계획 또는 책략으로서의 전략은 모두 사전에 의도된 것이라는 공통점을 갖는다. 그러나 실제 기업의 전략은 이러한 사전 계획 또는 의도에 의해 만들어진 전략개념만으로는 충분히 설명되지 않는다. 다시 말하여 실제 전략은 공식적인 계획 없이 기업 내부에서 우발적으로 출현할 수 있다. 예를 들자면, 혼다의 경우 미국시장에서 성공적의 발판을 마련한 50cc급 소형시장 진출 전략은 사전에 전혀 의도되지 않은 그야말로 우발적인 것이었다.

행위유형으로서의 전략은 사전에 의도되어 실현된 행위뿐만 아니라, 사전에 의도되지 않은 우발적인 기업행위들도 그것이 전체적으로 일관성 있는 것이라면 전략에 포함시킨다. 이 전략개념은 ‘실현된 전략’ (realized strategy)을 의미하며, 이것은 ‘의도한 전략’ (intended strategy)중 ‘당초 계획된 전략’ (deliberate strategy)을 포함한다. 당초 의도한 전략 중에는 실행되지 못한 ‘미실현 전략’ (unrealized strategy)이 있을 수 있는데, 이것은 이 전략개념에 포함되지 않는다.

(4) 위치선정(position)으로서의 전략

이 개념적 정의는 전략을 ‘외부환경 속에서 기업조직을 적절하게 위치시키는 수단’으로 간주한다. 다시 말하여, 기업의 자원을 집중시킬 적절한 제품/시장영역을 결정해 나가는 것을 말한다. 이 개념에 의하면, 전략의 주요 기능은 기업조직과 환경을 중간에서 결합시키는 것이라고 할 수 있다. 생태학적 용어를 빌리자면, 전략은 자신의 독자적인 생존영역을 의미하는 ‘틈새’ (niche)를 찾아내는 것을 의미한다. 앞에서 예를 든 혼다의 경우, 오토바이 산업에서 소형시장이라는 새로운 영역을 찾아내어 선점함으로써 커다란 전략적 성공을 거두었다. 이러한 혼다의 전략은 대표적인 위치선정 전략이라고 할 수 있다.

이 전략개념은 앞에서 제시한 개념적 정의들과 비교할 때 서로 대립되는 관계는 아니다. 왜냐하면, 위치선정으로서의 전략은 사전계획에 의해 이루어질 수 있을 뿐만 아니라 우발적으로 이루어진 행위에 의해서도 이루어질 수 있기 때문이다.

(5) 관점(perspective)으로서의 전략

이 전략개념은 앞의 위치선정으로서의 전략이 전략의 주요 기업조직 외부에 초점을 맞춘 것에 반하여 조직 내부에 관한 것이다. 즉, 전략이란 기업조직 구성원들이 그들의 의도한 행위를 통해 서로 공유하고 있는 특정한 관점을 의미한다. 이 정의는 가장 추상적이고 가장 개념적인 것으로, 특정 사회집단이 가지고 있는 문화, 이데올로기, 세계관등의 개념과 유사하다고 할 수 있다.

개인이 성격과 개성을 가지고 있듯이 기업도 독자적인 세계관을 갖는다고 가정 할 수 있으며, 따라서 기업들의 투자방향과 행동양식이 서로 다르다고 할 수 있다. 예를 든다면, 앞의 혼다는 국제적 시각, 개인 존중, 도전정신 등을 특징으로 하는, 소위 ‘혼다방식’ (Honda Way)이 존재하며 혼다의 사업성공에 지대한 영향을 미쳤다. 또한 IBM도 소위 ‘IBM방식’ 으로 일컬어지는 마케팅 중심의 독특한 관점이 존재하는 것으로 알려져 있다. 이와 같이 전략을 하나의 관점으로 정의할 때, 전략연구는 주로 이러한 관점과 집단적 사고가 어떻게 발생되어 기업조직 안에 확산되며, 어떻게 전략적 행위에 영향을 미치는지에 관하여 초점을 맞추게 된다.

이와 같은 다섯 가지 정의는 개념적으로 서로 밀접하게 관련되어 있다고 할 수 있다. 즉 이 개념적 정의들은 어느 것이 더 중요하다고 우선적으로 할 수 없는 상호보완적인 관계에 있다고 할 수 있다. 따라서 이 정의들 모두는 우리가 전략이란 개념을 이해하는 데 중요한 역할을 한다. 이에 관하여 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

- ① 계획으로서의 전략은 기업의 리더가 어떻게 조직의 방향과 행동지침을 설정하는가에 초점을 둔다. 그리고 어떻게 전략적 의도가 인간에게서 창출되는가 하는 근본적인 문제를 제시한다.
- ② 책략으로서의 전략은 위협과 속임수가 난무하는 실제의 경쟁상황을 다룬다. 그리고 주로 동태적 측면에 초점을 맞추기 때문에 행위유형이나 계획과 같은 정태적인 개념적 정의와 구별된다.
- ③ 행위유형으로서의 전략은 실현된 행위들에 초점을 두며 기업의 일관성 있는 행위가 어떻게 형성되고 어디로부터 나왔는가 하는 문제를 탐구하게 된다.
- ④ 위치선정으로서의 전략은 기업이 경쟁적 환경 속에 있음을 이해하게 한다. 즉 기업을 적대적인 환경 속에서 생존하고자 투쟁하는 하나의 유기체로 이해하는 등 생태학적 관점으로 기업을 파악하게 한다.
- ⑤ 관점으로서의 전략은 집단적으로 공유하고 있는 의도와 행위에 초점을 두며, 기업을 공동목표를 달성하기 위한 행위들의 집합체로 이해하게 한다. 따라서 어떻게 전략적 의도가 집단 내에 전파되어 공통의 가치관 또는 공유되는지에 관한 근본적인 문제를 제기한다.

결론적으로, 전략이란 ‘시장에서 경쟁자와 어떻게 싸울 것인가’ 라는 문제에만 국한하는 것이 아니라, 집단적인 인식체계이자 행위체계인 기업조직을 보다 근원적으로 이해하기 위한 문제들을 다룬다고 할 수 있다.

2. 전략관리의 의의

전략관리란 일반적으로 기업목표를 달성하기 위하여 고안된 계획들을 입안하고 실천하기 위한 의사결정과 행위들의 집합으로 정의할 수 있다. 즉, 전략관리는 기업의 미래방향을 결정하고 기업의 중장기 목표를 달성하기 위해 내려진 의사결정들을 실천하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 전략관리는 정해진 방향 속

에서 효율적 업무수행에만 초점을 두는 업무수준의 관리와는 본질적으로 다르다.

전략관리는 업무관리와는 달리 기업조직을 특정 부분이 아니라 기업 전체의 관점에서 파악한다. 또한 주된 관심이 일상적으로 반복되는 의사결정이 아니라 환경과의 관계설정과 관련된 전략적 의사결정에 있다. 이 때 우리는 전략적 의사결정이 어떤 내용들로 구성되어 있고, 그것이 어떠한 과정을 통해 만들어지는지를 이해할 필요가 있다. 왜냐하면, 이러한 이해를 기초로 특정 기업이 처하여 있는 전략적 문제가 무엇인지를 규명해 내고 해결방안들을 제시할 수 있는 능력을 키워 나갈 수 있기 때문이다.

(1) 전략적 의사결정

전략관리는 업무관리와 달리 전략적 의사결정에 주된 관심을 둔다고 하였다. 그렇다면 어떠한 것들이 전략적 의사결정인가? 대체로 다음과 같은 특성을 갖는 의사결정의 경우 전략관리의 대상이 된다고 할 수 있다.

- ① 최고경영자의 의사결정 참여를 필요로 한다. 전략적인 문제는 보통 기업 내 여러 부문에 동시에 관계되기 때문에 전사적(全社的) 안목과 자원배분의 권한을 가진 최고경영자의 의사결정을 필요로 한다.
- ② 대규모의 자원동원을 필요로 한다. 전략적 의사결정은 보통 장기적 관점의 투자를 필요로 하며, 자본, 인적 자원, 물적 자산에 관한 심각한 배분문제를 발생시킨다.
- ③ 기업의 경영성과에 장기적인 영향을 미친다. 전략적 의사결정은 장기투자의 문제를 다루며, 이러한 투자결과의 영향은 기업에 오랜 기간 동안 영향을 미친다.
- ④ 미래지향적이다. 전략적 의사결정은 현재의 지식과 정보보다는 미래에 대한 예측과 판단에 기초한다.

- ⑤ 각 경영기능 또는 사업단위들에게 파급효과가 크다. 전략적 의사결정은 기업 내 각 부분들과 복잡한 관계를 가지며 자원 및 책임의 재분배라는 측면에서 중요한 영향을 미친다.
- ⑥ 외부환경에 대한 고려를 중요시한다. 기업은 환경변화로 인한 영향을 심각하게 받으며, 전략적 의사결정은 경쟁자, 소비자, 공급자, 정부 등 외부로부터의 영향에 대해 효과적으로 대응함을 주된 과제로 한다.

(2) 전략관리의 구성요소

전략관리의 수행과정에 관하여 기존의 경영전략을 논한 책들에서는 여러 가지 내용을 제시하고 있다. 주로 미국 경영학자들에 의해 제시된 이 구성요소들은 학자에 따라 다소 차이가 있으나, 대체로 전략의 수립(formulation)과 실천(implementation)으로 대별하여 볼 수 있다. 이 때 전략의 수립이란 기업의 외부환경과 내부자원을 분석하여 적절한 전략을 선택하는 것을 말한다. 그리고 전략의 실천은 이렇게 선택된 전략이 제대로 실천되도록 적절한 조직구조와 통제 시스템을 설계하는 것을 의미한다.

기존의 학자들이 제시하고 있는 전략관리의 구성요소들을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

- ① 기업의 목표를 설정한다. 기업목표는 그 기업조직이 존재하는 이유와 무엇을 해야 하는지에 관한 근거를 제공한다. 기업은 이러한 목표에 근거하여 전략을 수립하고 평가 한다.
- ② 기업이 처하여 있는 외부환경을 분석한다. 외부환경의 분석은 기업이 당면하고 있는 전략적 기회와 위협을 도출하기 위함이다. 이때 분석의 대상이 되는 외부환경이란 정치, 경제, 사회, 문화 등 거시적 환경요인뿐만 아니라 기업이 속하여 있는 산업의 경제적 구조 등을 포함한다.
- ③ 기업 내부의 자원과 역량을 파악한다. 이러한 내부분석은 기업의 강점과 약

점을 파악하기 위한 것이다. 이를 위하여 기업이 보유하고 있는 자원의 양적 및 질적 수준을 평가하고, 경쟁우위를 가져다주는 기업의 독특한 내부역량을 파악한다.

- ④ 전략적 대안들을 도출하고 가장 바람직한 전략을 선택한다. 설정된 기업목표, 내부강점과 약점, 외부환경으로부터의 기회와 위협을 종합적으로 고려하여 가능한 전략적 대안들을 도출하고, 이 중 가장 바람직한 전략을 선택한다. 즉, 환경적 기회를 최대한 활용하고 자신의 강점을 살릴 수 있는 전략을 선택해 나가야 한다.
- ⑤ 선택된 전략을 실천하기 위해 조직구조와 통제시스템을 설계하는 등 조직내부를 정비한다. 어떠한 전략을 실천하느냐에 따라 요구되는 조직구조의 특성과 조직통제의 방법이 달라진다. 따라서 선택된 전략에 적합하도록 조직구조와 통제시스템을 설계하여야 한다.
- ⑥ 전략의 실천결과를 평가하여 미래 의사결정에 피드백 한다. 선택된 전략이 일단 실천되면 그 결과가 기업목표의 달성에 어느 정도 기여했는지를 평가한다. 그리고 그 평가결과를 다시 다음 단계의 전략 수립과 실천에 반영한다. 그리하여 기존의 기업목표와 전략이 적절한지, 아니면 변화시켜야 하는지를 결정한다.

(3) 전략관리의 문제점

- ① 경쟁자를 파악하고 분석하는데 한계가 있다. 기존 경쟁자의 현재 능력과 보유 자원에 초점을 맞추어 따라 경쟁자의 잠재 능력과 성장속도를 감지하지 못한다. 즉 기존 경쟁자나 신규 참여 기업들이 새로운 경쟁우위를 구축해 나가는 방향과 속도를 좀처럼 파악해 내지 못한다.
- ② 장기적 관점의 전략목표가 결여되었다. 장기적 전략목표는 시장경쟁에서 성공하기 위하여 반드시 고려하여야 할 핵심적 요인들을 분명히 하고, 장기적으로 일관성 있는 투자와 자원배분을 가능하게 한다. 또한, 구성원들의 자발

적 참여와 몰입을 유도할 수 있는 효과가 있다.

- ③ 단기적 계획에 집착하는 경향이 있다. 현재의 환경적 특성과 내부자원 사이의 적합과 같은 단기적 문제에 역점을 둠으로서 미래 가능한 기회를 도전적으로 추구해 나가는 데 약점을 가지고 있다.
- ④ 소수 엘리트에 지나치게 의존한다. 최고 경영자가 분명한 장기적 전략목표 아래에서 하부 구성원들의 아이디어와 노력을 결집시키기보다는 특정 개인이나 소수의 전략 입안자들의 능력에 지나치게 의존하는 경향이 있다. 따라서 창의성과 추진력이 약한 편이다.

(4) 전략관리의 세 수준

전략관리는 의사결정이 이루어지는 기업 내부의 수준에 따라 몇 가지로 나누어 볼 수 있다. 여러 가지 서로 다른 사업들을 동시에 수행하는 다중사업(multi-business) 기업의 경우 일반적으로 전사적·사업부·기능별 수준에서 각각 전략관리가 이루어진다고 할 수 있다.

① 전사적 수준(Corporate Level)의 경영전략

전사적 수준에서의 전략관리는 전략본부의 책임을 맡고 있는 최고 경영층에 의해 이루어진다. 이것은 주로 기업의 전체목표를 정의하고, 무슨 사업에 참여하며 어떻게 사업부들 간에 자원을 배분할 것인가를 결정한다. 따라서 전사적 수준의 전략관리는 새로운 사업영역의 선택, 기존 사업의 포기, 성장의 우선순위 결정, 장기적 자본조달 방안, 배당 정책 등과 관련된 문제들을 다룬다. 이와 같은 문제들은 기업전체적 관점과 장기적 시야를 필요로 하며, 잠재적 수익성이 높은 반면 위험부담이 높은 것이 특징이다. 전사적 수준의 의사결정은 보통 최고경영자가 전략스텝의 도움을 받아 결정하거나 이사회를 통해 결정한다. 이러한 전사적 수준에서 수행되는 경영전략으로는 경영자원과 핵심역량 극대화전략, 다각화 전략, 아웃소싱전략, 전략적 제휴, 기업 인수합병, 비전제

시, 리스트럭처링 및 리엔지니어링 등을 들 수가 있다.

② 사업부 수준(Business Level)의 경영전략

여러 사업들을 동시에 영위하는 기업의 경우 여러 개의 독자적인 사업부들이 존재한다. 개개의 사업부들은 각기 독자적인 사업영역을 가지고 있으며, 생산, 마케팅, 재무, 인사 등 독자적인 경영기능들을 소유하고 있다. 사업부 수준의 전략관리란 이러한 개별 사업부 안에서 이루어지는 것을 말한다.

전사적 전략관리가 기업 전체의 관점에서 사업의 균형을 이루는 데 주안점을 두는 것에 반해, 사업부 수준의 전략관리는 특정 사업에 국한된 전략적 의사결정들을 주 내용으로 한다. 즉 이것은 전사적 수준에서 결정된 전략적 방향과 목표에 입각하여 개별사업의 영위에 필요한 구체적 전략들을 결정한다. 따라서 사업부 수준의 전략관리는 미리 정해진 사업영역 안에서 어떻게 경쟁자들과 효과적으로 경쟁해 나갈 것인가의 문제를 주로 다룬다. 사업부 수준에서의 전략적 의사결정은 시장 세분화, 유통채널, 원가구조, 공장입지 등과 같이 상대적으로 구체적이고 경쟁우위의 확보와 관련된 것이 대부분이다.

③ 기능별 수준(Functional Level)

기능별 전략관리는 궁극적으로 각 경영기능별 경영자들이 담당한다. 이것은 생산, 마케팅, 재무, 인사, 연구개발 등 각 경영기능에서의 단기적 목표와 전략 방안들을 강구함을 주 내용으로 한다. 기능별 수준에서의 의사결정은 사업부 수준에서 결정된 전략을 실천하는 것과 직접 관련되어 있다. 따라서 기능별 수준의 전략들은 앞에서 설명한 사업부 수준에서의 전략들과 일관성을 가져야 한다.

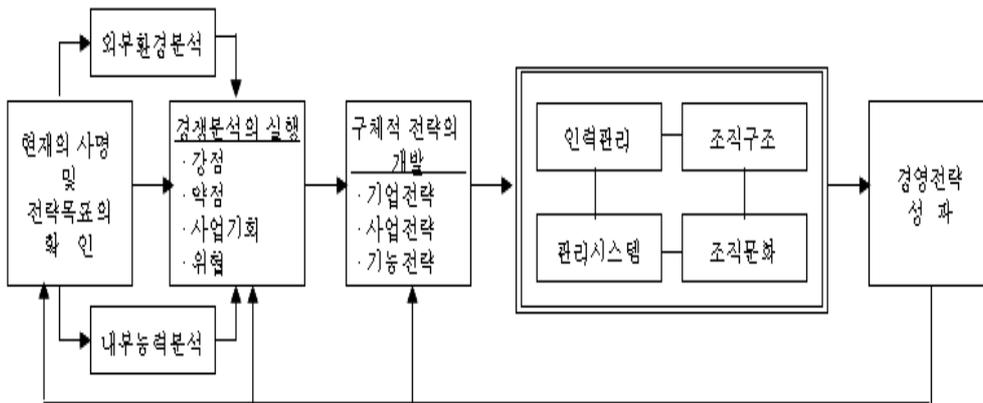
기능별 수준에서의 전략적 의사결정은 전사적 또는 사업부 전략에 비하여 단기적이며 보다 구체적이다. 즉, 이 의사결정은 주로 생산시스템의 효율성 제고, 적정재고수준의 결정, 고객서비스의 질적 향상, 연구 개발의 방법결정 등과 같은 실천적 문제를 다룬다.

3. 경영전략 실행

경영전략의 핵심은 경쟁자에 대하여 어떻게 하면 시장에서의 경쟁우위를 가질 수 있는가 하는 것이다. 이 때 기업이 경쟁우위를 갖기 위해서는 다음의 두 가지 조건이 충족되어야 한다. 그 기업이 가진 경영자원은 다른 기업이 가지지 못한 희소한 자원이어야 하며, 기업이 갖고 있는 경영자원과 핵심역량은 현재 그 산업에 적합한 것이어야 한다.

경영전략의 수립과정을 보면, SWOT분석에 의하여 기업의 내부역량(competence)와 외부환경(competition)을 분석 및 진단하여 전략적 주요 이슈(미션, 비전, 목표, 계획)를 탐색하는 것이다. 이러한 과정이 원활하게 수행되기 위해서는 필요조건으로 추구하는 목적을 명확히 설정하여야 하고 조직구성원의 구체적인 행동방향을 말해 주어야 하며 경쟁기업을 적절하게 고려하여야 한다. 한편 충분조건으로는 각 전략 간에 상호조화가 유지 되어야 하고 자사의 경쟁적 핵심역량을 활용하고 지속성이 유지되어야 한다는 것이다.

전략의 실행은 한마디로 전략적 계획을 행동 그리고 결과로 전환하는 것이다. 즉, 수립된 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 조직의 자원을 배치하는 일련의 과정을 말한다. 전략의 실행은 한 기업이 그 전략적 목표와 의도한 재무적 성과를 달성했을 때 성공했다고 할 수 있다. 전략의 실행은 주로 조직 설계 작업을 통하여 이루어진다고 할 수 있는데, 성공적인 전략실행의 열쇠는 전략을 축으로 전체 조직을 하나로 묶고, 전략실행에 부합하는 방향으로 관련된 조직의 모든 활동과 업무가 수행되도록 하는데 있다. 이러한 전략실행요소는 조직구조, 조직문화, 인력관리, 관리시스템 등으로 볼 수 있다.



<그림 2-1> 경영전략의 실행과정

(1) 전략실행과 조직구조

어떤 일을 해내기 위해서 필요한 활동과 사람들을 조직화하는 것, 즉 어떤 형식으로 한데 묶는 것, 그것이 바로 조직구조이다. 조직구조의 선택은 조직이 업무를 수행하는 방식을 결정짓는다. 따라서 조직구조는 전략의 실행을 원활하게 하고 원하는 성과를 달성하도록 지원하는 경영상의 장치라고 할 수 있다. 올바른 조직설계 내지 구조는 전략실행을 쉽게 만들어 줄 수 있는데, 그것은 복잡하고 광범위한 전략적인 업무를 쪼개어 그 부분들을 현실적으로 잘 관리할 수 있는 조직의 하부 단위에 나눠줄 수 있기 때문이다.

결론적으로, 기업환경, 전략, 그리고 조직구조 사이에는 밀접한 일관성이 있어야 한다. 환경의 변화는 기업전략이나 사업전략에 영향을 미치고, 전략의 변화는 다시 조직구조에 영향을 미치게 된다. 환경-전략-구조가 일직선상에 위치하지 않게 되면 기업의 성과 역시 타격을 받게 된다. 좋은 전략을 가지고도 부적절한 조직구조 때문에 실행이 되지 않아 실패할 수도 있는 것이다. 그것이 조직구조가 중요한 이유이다. 그러므로 전략을 담당한 경영자는 조직 내에서 일을 처리하는 방식에 변화가 필요한지, 필요하다면 어떤 변화가 필요한지를 항상 점검해야 한다.

(2) 전략실행과 인력관리

실행은 결국 사람이 하는 것이다. 능력 있는 사람이 필요한 곳에 배치되는 것은 그래서 중요하다. 그러나 아무리 능력 있는 사람이라도 일할 동기부여가 되지 않는다면 소용없다. 따라서 전략실행에서 조직 구성원 모두가 전략을 이해하고 열의를 가지고 일관성 있게 움직이는 것이 중요하다. 밀(John Stuart Mill)은 “믿음을 가진 한 사람의 힘은 그저 흥미만을 가지고 있는 아흔 아홉 명의 힘과 맞먹는다. (One person with a belief is equal to a force of ninety-nine who only have interest.)”고 했다. 즉, 단순히 회사가 잘 되어야 한다는 식의 관심만을 가지고 위에서 내려온 명령을 수행하는 사람들만 있는 조직과 조직전체의 전략을 이해하고 그것에 대한 확신과 신념을 가지고 일을 수행하는 사람들을 가진 조직과는 경쟁력에서 비교가 되지 않는다는 것을 의미한다.

새로운 전략을 실행하기 위해서는 인적자원관리의 우선순위와 인력을 사용하는 방식이 변해야 할 때가 많다. 이때 변화라는 것은 새로운 기술을 가진 새로운 사람을 고용하는 것, 부적절한 기술이나 수준 이하의 기술을 가진 사람들을 내보내는 것, 기존의 인력이 새로운 기술을 배우도록 훈련하는 것 등을 포함한다.

만약 성장전략을 실행하여야 한다면 새로운 사람들을 고용하고 훈련시켜야 할 것이다. 그리고 필요한 기술을 가진 경험 있는 사람들을 발견해서 적절히 배치해야 할 것이다. 예를 들어, 제조회사가 소매점 체인을 열어 수직 계열화를 한다면 중요한 성공요소 중의 하나가 점포 책임자를 찾아내거나, 고용하거나, 훈련시키는 것이다. 기업인수를 통한 성장전략을 추구하는 회사라면 새롭게 인수한 회사의 관리자 일부를 바꿀 필요가 있을 것이다. 한 조사에 의하면 회사 인수 후 피합병 회사 최고 경영팀의 26%가 1년 후 떠나거나 해고당하고, 5년 후에는 그 비율이 61%에 달한다고 한다.

(3) 전략실행과 조직문화

조직문화란 특정 조직의 구성원들이 받아들이고 함께 공유하는 신념과 행동의 유형들과 가치들을 말한다. 최선의 문화란 것이 따로 있는 것이 아니라 기업의 비전이나 전략을 가장 잘 받쳐 줄 수 있는 문화가 최상의 문화이다. 전략과 문화 사이에 거리와 부조화가 있다면 전략을 바꾼다는 것은 문화 역시 변화시켜야 한다는 것을 의미한다. 기업 문화를 바꿀 수 없는 것은 아니지만 많은 시간과 노력이 들게 된다.

조직문화는 전략의 실행을 도와 줄 수도 있고, 방해할 수도 있다. 한 연구에 의하면 ‘전략적으로 적절한 문화’를 가진 기업들이 그렇지 못한 기업들보다 높은 성과를 낸 것으로 보고되었다. 11년의 연구기간 동안 성공적인 기업들의 매출은 다른 기업들 166% 증가한 데 비해 평균 682% 증가했으며, 주가는 다른 기업들의 74% 성장에 비해 901% 성장했고, 순이익 증가는 다른 기업들의 1%에 비해 756%로 나타났다. 이러한 성공한 회사들의 공통점은 고객, 주주, 종업원의 세 가지 주요 이해 관계자들을 강조하는 문화를 개발해왔다는 점이다. 중요한 것은 성공한 회사들이 강한 문화를 가졌기 때문이 아니라, 성공한 회사들의 문화가 그 기업의 전략과 적절히 맞았다는 것이다. 더욱이 문화는 그 가치 중에 기업이 환경변화에 적응 할 수 있도록 하는 요소를 포함하고 있어야 한다. 즉, 조직문화는 조직 구성원 모두에게 일체감을 줄 수 있도록 강하면서도 동시에 변화를 수용할 수 있어야 한다.

문화란 과거를 반영하는 것이므로 환경이 변하면 조직문화도 상당 부분 변해야 할 때가 많다. 환경이 변할 때 조직은 새로운 환경에 맞는 재무, 제품, 그리고 마케팅 관점에서 합리적인 전략을 수립하게 된다. 그러나 그 새로운 전략의 실행이 이루어지지 않을 수 있는 것은 기존의 조직문화와는 다른 “가정”, “가치, 그리고 일하는 방식”을 필요로 하기 때문이다. 즉, 조직이 전략과 조직 구조를 바꾸더라도 문화가 바뀌지 않으면 직원들이 여전히 옛날 방식으로 일들을 처리하려 들기 때문에 제대로 실행이 되지 못할 것이다.

(4) 전략실행과 관리시스템

전략실행을 위한 전략목표와 기능 그리고 구조설계가 끝나면, 그 다음에는 이를 보다 효율적으로 실행하는데 필요한 계획 및 통제 시스템, 정보시스템 등의 관리시스템을 마련하여야 한다. 상위의 전략목표가 적기에 하위자에게 전달됨으로써 하위자로 하여금 실행목표를 구체화할 수 있도록 해주어야 한다. 그렇게 될 때, 하위자들은 자신들의 과업목표를 상위목표와 관련시켜 확정하고 또 이를 실행하기 위해서 필요한 행동지침이나 활동계획을 수립 및 추진해 나갈 수 있게 된다. 이 경우 하위자들은 상위목표와 전략에 기초를 둔 하위목표나 전략을 실행함에 있어서 자원 등에 대한 계획도 함께 수립하여야 한다.

그리고 계획이 수립된 다음에는 이들 계획을 차질 없이 집행할 수 있도록 통제시스템도 마련하여야 한다. 예산의 형태로든 아니면 성과지표로든 계획된 목표가 충실히 집행되고 있는지를 확인할 수 있는 사후조치가 통제시스템에 의하여 뒷받침되어야 한다. 그리고 통제조치는 수시로 구성원들에게 피드백 됨으로써 하위자들이 계획의 차질 없는 집행을 도모할 수 있도록 도와야 한다.

경영전략을 수립하기 위해서나 경영 내외적 환경요인에 대한 전략적 분석을 하기 위하여서도, 또 전략구성과 전략수행 및 그 평가를 위하여서도 가장 중요한 요인은 정보시스템을 마련하는 일이다. 이들 모든 기능은 정보의 적절한 뒷받침이 있을 때 비로소 그 원만한 수행이 가능할 것이기 때문이다.

자동화시대에 접해서 각종 사무기기, 특히 컴퓨터시스템은 인간의 두뇌적인 일도 대신해 줄 수 있는 경지에 이르고 있으므로 경영전략을 수립하고 이를 집행하는 과정에서는 이들 정보관리수단을 최대로 활용할 수 있도록 정보시스템을 강화하여야 한다. 오늘날 컴퓨터 시스템은 각종 시뮬레이션(simulation)기법을 통하여 전략적 의사결정에 커다란 도움을 주고 있다.

제3장 해운환경변화와 외항선사의 SWOT분석

제1절 외항선사의 선박보유와 경영현황

1. 외항선사의 일반현황

해운기업은 선박을 보유하고 이를 해상운송에 사용하여 영리를 추구하는 기업을 말한다. 특히 해운기업은 다른 종류의 기업에 비해 영업용 고정자산인 선박을 취득하기 때문에 대규모 자본을 필요로 하고 또한 고도의 전문적인 기술을 필요로 한다. 그리고 해상위험 부담이라는 특수성을 가지고 있기 때문에 자본조달과 위험분산이라는 견지에서 일찍부터 공동기업의 형태인 선박공유 또는 주식회사제도를 취하고 있다³⁰⁾.

해양수산부에서 면허를 받았거나 해양수산부에 등록된 우리나라 외항선사는 1995-1996년도에는 각각 31개 업체였으나, 1997년도에는 총 35개 업체, 1998년도에는 총 33개 업체, 1999년도에는 다시 35개 업체, 2000년도에는 53개 업체로 늘어났다. 1995-1996사이에 31개였던 업체가 2001년에 선박을 보유한 업체가 55개로 늘어난 것은 외항선사에 대한 정부의 면허제도가 규제완화 차원에서 등록제로 바뀐에 따라 신규 등록하는 업체가 늘어났기 때문이다. 2001년 12월 현재 해양수산부에 등록된 외항해운업체중에서 선박을 보유한 업체는 55개 선사이지만, 비교적 적정규모를 갖추고 선주협회에 등록한 선사는 2001년 기준 34개 선사이며, 2004년도 말에는 50개선사로 증가했다.

30) 기획원, 「해운경영학」, 해원출판사, 1995, p. 30.

<표 3-1> 외항해운업체 현황비교 (2001년도 및 2004년도)

선 사 명	2001년		2004년		증감율(%)
	척	G/T	척	G/T	
거양해운	7	533,315	11	873,069	64%
고려해운	16	138,461	17	177,808	28%
금양상선	6	13,330	6	11,214	-16%
남성해운	9	35,778	8	45,862	28%
대보해운	6	63,431	3	13,391	-79%
대양상선	2	72,929	2	72,929	0%
대한해운	14	984,882	17	1,097,740	11%
동남아해운	5	57,098	3	28,182	-51%
동영해운	3	19,211	4	25,044	30%
동진상선	8	19,160	7	18,332	-4%
두양상선	4	89,287	1	14,877	-83%
무 성	2	6,934	1	853	-88%
범양상선(STX)	56	1,564,025	47	1,540,615	-2%
범주해운	3	11,621	4	30,819	165%
부관훼리	-	-	2	27,394	
삼 선	5	101,138	4	75,652	-25%
선우상선	6	40,617	2	7,360	-82%
세양선박	6	31,704	5	225,783	612%
신성해운	13	35,280	14	35,589	1%
썬분마운틴해운	9	207,360	4	152,242	-27%
우양상선	10	23,061	7	12,665	-45%
SK 해운	10	1,007,651	15	1,511,529	50%
장금상선	2	44,331	10	123,793	179%
진양해운	3	9,492	2	6,047	-36%
중앙상선	2	42,635	0	0	-100%
창덕해운	7	6,671	10	12,174	82%
창명해운	2	25,298	9	209,050	726%
천경해운	9	27,184	8	23,023	-15%
태영상선	11	21,003	12	25,572	22%
KSS 해운	6	51,227	9	121,882	138%
한성선박	7	46,036	1	7,722	-83%
한진해운	45	2,588,458	46	2,634,118	2%
현대상선	49	3,371,073	37	2,589,018	-23%
흥아해운	23	91,771	26	98,893	8%
회원사(34사)	366	11,381,452	354	11,850,241	4%

* 자료 : 한국선주협회, 「해운연보」, 각년도.

현재 2005년도 근래(10월)에는 65개선사로 증가했다³¹⁾. 전체 선복량은 2004년도는 2001년도에 비해 11% 증가 했으며, 특히 주목할 증감분은 범주해운 165%, M&A로 규모를 키워나가고 있는 세양선박 612%, 장금상선 179%, 창명해운 726%, KSS해운 138%신장세를 보이고 있으며, 또한 새로운 이름으로 등록된 GS 칼텍스와 유코카 캐리어스가 2002년 이후 추가된 선사 중에서 규모면에서 급속한 성장세를 보이고 있다.

<표 3-2> 2002년 이후 현재 추가된 선사

2002년 이후 현재 선사		
2004년도	척수	천G/T
GS칼텍스	3	390,322
우림해운	10	35,120
유코카캐리어스	3	125,862
인터해운	3	17,511
장하선박	3	13,604
조강해운	1	16,605
티피씨코리아	2	33,483
팬스타라인닷컴	1	9,690
국민비투멘	2	6,340
대신해운	1	22,271
대우로지스틱스	2	9,430
대호상선	4	5,482
범한상선	2	6,716
션에이스해운	4	15,603
SW해운	3	15,242
에스엔케이라인	3	13,655
합 계	47	736,936

* 자료 : 한국선주협회, 「해운연보」, 각년도.

31) 2001년 상반기에는 선주협회에 등록된 선사는 36개 이지만, 파산 등으로 조양상선과 장영해운이 제외되어 현재 선주협회에 등록되어 재무제표 등 자료의 입수가 가능한 선사는 49개 업체이다.

국적선 및 국적취득조건부나용선을 포함한 선사별 선박보유현황을 보면 한진해운이 46척·263만4,118G/T로 선복량 기준으로 전체의 20.9%를 차지하여 가장 많은 것으로 나타났다. 이어 현대상선이 37척·258만9,018G/T(전체의 20.6%), STX Pan Ocean 47척·154만615G/T(12.2%), SK해운 15척·151만1,529G/T(12.0%), 대한해운 17척·109만7,740G/T(8.7%) 순으로 나타났으며, 5대 선사가 보유한 선복량은 전체 선복량의 74.4%를 점유한 것으로 분석됐다.

한편, 선령별로 보면 5년 미만인 9.6%, 5년-10년 미만 40.6%, 10년-15년 미만 20.3%, 15년-20년 미만 14.3%, 20년-25년 미만 10.2%, 25년 이상이 2.2%로 조사됐다.

외항선의 1960년대부터 현재까지 우리나라 외항해운의 선복량 추세는 <표 3-3>에 나타난 바와 같이 1960년에 39척에 10만G/T에 불과하였으나, 1970년에는 95척에 75.8만G/T, 1980년도는 530척에 513.8만G/T, 1990년도에는 435척에 905.2만G/T 그리고 1995년에는 1,000만G/T를 돌파했으며 2004년 말에는 401척에 1258.7만G/T로 성장하여 선복량이 12배 이상 증대하였다. 주목할 점은 전체 선박보유수는 2003년도까지는 줄어드는 반면에 선복량이 증가한 것으로 보아, 선대의 규모가 대형화되어가는 추세이며, 2003년 및 2004년도, 그리고 2005년도의 해운산업의 호황국면으로 인해 2004년부터 선대 또한 증가하는 추세이다. 또한, <표 3-4>의 단기용선 선박을 포함한 지배선대는 1,100만G/T를 상회하고 있는 것으로 추정하고 있다.

<표 3-3> 한국외항해운 선복량의 추세

(단위 : 척, 천G/T)

년 도	척 수	G/T	년 도	척 수	G/T
1960	39	100	1981	554	6,116
1961	41	102	1982	562	6,756
1962	41	100	1983	568	7,012
1963	48	108	1984	565	7,310
1964	50	122	1985	495	7,145
1965	60	171	1986	454	7,415
1966	72	223	1987	434	7,512
1967	86	274	1988	429	8,306
1968	87	469	1989	426	8,280
1969	98	729	1990	435	9,052
1970	95	758	1991	413	8,884
1971	113	820	1992	394	8,982
1972	129	810	1993	393	8,875
1973	142	850	1994	369	9,715
1974	164	1,190	1995	372	10,536
1975	195	1,353	1996	389	11,529
1976	419	3,026	1997	392	11,554
1977	442	3,350	1998	377	10,872
1978	507	4,296	1999	396	11,128
1979	512	4,671	2000	413	12,103
1980	530	5,138	2001	428	12,198
			2003	361	10,854
			2004	401	12,587

* 자료 : 한국선주협회, 「해운연보」, 각년도.

<표 3-4> 국적선사의 총보유선복량 추이

(단위: 천G/T)

년도 \ 구분	1960	1975	1980	1990	1995	2000	2001	2002	2003
국적상선대	100	1,354	5,138	9,052	10,536	12,104	12,198	11,907	11,033

* 자료 : 한국선주협회, 「2003년 해운연보」, 2004년 9월.

특히, UNCTAD의 ‘REVIEW OF MARITIME TRANSPORT, 2004’ 보고서 <표 3-5>에 따르면 2004년 1월말 한국의 지배선단은 865척·2,523만D/W로 세계 8위에 랭크됐다. 이처럼, 한국 외항선사들은 국제경쟁력을 갖추고 기업 성장을 유지하기 위해서 기업규모를 확장해 왔으나, 기업규모와 성장률은 오히려 부(-)의 관계가 있다는 실증연구가 있다³²⁾. 이러한 우리나라 외항선사들의 선복량 추세와 성장률에 관한 연구를 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

<표 3-5> 세계 상위 10개국 선박보유현황

(2004년 1월 현재)

순 위	국 별	척 수	천 D/W
1	그 리 스	3,112	157,339
2	일 본	2,948	110,090
3	노르웨이	1,653	51,755
4	독 일	2,468	48,987
5	중 국	2,415	47,402
6	미 국	1,540	45,828
7	홍 콩	492	30,884
8	한 국	865	25,236
9	싱 가 폴	740	23,278
10	대 만	537	22,878
10개국 계		16,770	563,677
세계상선대 합계		29,791	776,731

* 자료 : UNCTAD, *Review of Maritime Transport 2004, 2005*.

* 주 : 대상선박은 1,000GRT 이상임.

32) 정봉민, “한국 외항선사의 규모, 업력 및 성장성과의 관계분석“, 「한국해운학회지」, 1999, pp. 381-383.

첫째, 선박보유 규모의 성장률 추세에서 볼 때 1988년 기준 선복량 2만 5000 DWT 미만의 영세선사의 성장률이 가장 높게 나타났으며, 선복량 2만 5000~100만 DWT의 중규모 선사의 성장률은 가장 낮게 나타났다. 그리고 선복량 100만 DWT 이상의 대규모 선사의 성장률은 중간수준으로 확인되었다. 이와 같은 국적 선사들의 선박보유 규모별 성장률 추세는 소규모 선사의 경우 처음에는 빠른 속도로 성장하나 중견기업 그룹에 진입하면 성장의 탄력이 크게 약화되며 다시 일정수준 이상(선박보유량 100만 DWT이상)에 달하면 성장률이 회복된다는 것을 나타내고 있다.

둘째, 선사의 선복량 규모와 성장률과의 관계를 회귀분석하여 추정한 결과를 보면 1988~1993년 기간 중에는 규모와 성장률이 서로 무관한 것으로 나타났다. 그러나 1993~1998년 기간 중에는 선사의 규모와 성장률의 관계는 역(-)의 관계에 있는 것으로 확인되어 소규모 선사일수록 성장성이 높으며 기업규모가 증대함에 따라 성장성은 낮아지는 것으로 나타났다.

셋째, 분석 대상기간별 선사의 성장률사이에 일관성이 유지될 경우에는 계열상관의 문제가 발생할 우려가 있으나, 계량분석에 의한 확인 결과 일정기간의 선사 성장률은 다음기간의 성장률 결정에 큰 영향을 미치지 못하며 따라서 계열상관의 문제는 우려할 만한 수준은 아닌 것으로 판단되었다.

넷째, 한국 외항선사의 사력(社歷)별 성장률 추세를 보면 1988년 기준 사력 30년 이상(1988에서 선사별 설립년도를 차감하여 도출)인 선사그룹의 연평균 성장률이 가장 높게 나타났으며, 그 다음이 사력 15년 미만의 비교적 사력이 낮은 선사그룹이고, 사력 15~30년의 중간그룹은 성장률이 가장 저조한 것으로 나타났다.

다섯째, 회귀모형에 업력을 설명변수로 추가로 고려하여 추정한 결과를 보면 1988~1993년 기간 중에는 업력과 성장률과의 통계적 관련성은 낮은 것으로 판단되었으나 1993~1998년의 경우에는 사력과 성장률은 역의 관계임을 시사하였다. 즉 1993~1998년 중에는 선사의 사력이 높을수록 성장률은 둔화된 것으로 나타났다.

2. 외항선 보유현황

2004년 말 현재 50개 국적외항해운업체(회원사)의 보유선복량은 모두 401척, 1,259만G/T (국적취득조건부나용선 199척, 858만G/T 포함)로 지난 2003년 말 361척, 1,085만G/T에 비해 척수로는 40척, 톤수로는 173만G/T가 증가했다.

<표 3-6> 2004년 말 기준 선종별 선박보유현황

선 종	척	총톤수	점유비(%)
벌크선	65	1,691,576	13.4
원목선	1	39,548	0.3
광탄선	32	2,867,158	22.8
시멘트운반선	1	10,063	0.1
자동차선	3	135,862	1.1
핫코일선	5	112,530	0.9
일반화물선	94	1,228,147	9.8
풀컨선	130	2,136,803	17.0
세미컨선	6	71,724	0.6
원유운반선	12	1,866,237	14.8
석유제품운반선	7	152,765	1.2
케미칼운반선	12	69,362	0.5
LPG선	5	165,220	1.3
LNG선	16	1,968,964	15.6
석유제품/케미칼겸용	11	65,618	0.5
기타선	1	5,600	0.05
계	401	12,587,177	100

* 자료 : 한국선주협회, 「2004년 해운연보」, 2005.

선종별 선복량을 보면 광탄선이 32척, 287만G/T로 전체의 22.8%로 가장 많고, 그 다음으로 풀컨테이너선 130척, 214만G/T(17.0%), LNG선 16척, 197만G/T(15.6%), 유조선이 12척, 187만G/T(14.8%) 등이다.

또한, 벌크선은 65척, 169만6G/T(전체의 13.4%), 일반화물선 94척, 123만G/T(9.8%), 석유제품운반선이 7척, 15만G/T(1.2%), LPG선은 5척, 17만G/T(1.3%), 자동차선 3척, 14만G/T(1.1%), 핫코일선 5척, 11만G/T(0.9%), 세미컨테이너선 6척, 7만G/T(0.6%), 케미칼운반선은 12척, 7만G/T(0.5%), 석유제품/케미칼 겸용선은 11척, 7만G/T(0.5%) 등으로 각각 집계됐다.

3. 외항해운의 수송현황

(1) 물동량현황

대외 지향적 성장정책을 추진하는 우리나라의 해운산업은 수출입화물 운송에 필요 불가결한 기간산업으로서 우리나라 수출입화물의 99.7%를 운송하고 있다.

<표 3-7> 해상물동량 현황

(단위 : 백만톤)

구분 \ 년도	1970	1980	1991	1995	1997	1999	2000
세계해상물동량(A)	2,482	3,606	4,025	4,687	5,107	5,100	5,330
우리나라물동량(B)	22	94	227	425	521	526	528
비 중 (B / A)	0.8%	2.6%	6.8%	9.0%	10.2%	10.3%	9.9%

* 자료 : 선주협회, 「내부자료」, 2002년 9월.

우리나라 수출입 해상물동량은 수출 지향적 경제성장 정책으로 1970년대 이후 지속적인 증가 추세를 보여 왔으며 이에 따라 세계 수출입 해상물동량 중에서 우리나라 수출입 해상 물동량이 차지하는 비중도 지난 1970년 0.8%에서 1980년에 2.6%, 1991년에 6.8%, 1995년에 9.0%, 1999년에 10.3% 그리고 2000년에는 9.9% 등으로 급격히 증대되는 추세에 있다.

우리나라 수출입해상물동량은 지난 1970년 2,200만 톤에 불과했으나 우리 경제의 고도성장에 따른 물동량 증가로 1981년 1억 톤을 돌파했다. 이어 2000년에는 5억 톤을 넘어섰으나, 2001년에는 세계경제의 침체와 국내경기 부진으로 4억6,700만 톤으로 감소했다. 반면에, 2003년도에는 수출 물량은 1억5916만 톤, 수입물량은 4억2,711만 톤, 전년대비 0.3%감소한 5억 8,627만 톤으로 나타났으며, 이 기간 중 국적선에 의해 수송된 수출입 화물량은 1억 2,394만 5,068톤으로 21.1%의 국적선 적취율을 보였으며, 국적선사가 빌린 용선 선박을 포함한 수송물량은 2억 3,900만 4,546톤으로 나타났으며, 국적선사 적취율도 40.8%로 분석된다. 2004년도 우리나라의 수출입 해상물동량을 수출입별로 보면 수출물량은 2억3,494만8,000톤, 수입물량은 5억868만6,000톤으로 전년대비 26.8%나 증가한 7억4,363만4,000톤으로 나타났다.

<표 3-8> 수출입물동량 추이

(단위 : 백만톤)

연도 구분	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
수 출	3	8	23	32	41	89	145	131	153	159	235
수 입	19	33	71	101	186	336	384	335	435	427	509
계	22	41	94	133	227	425	529	466	588	586	744

* 자료 : 한국선주협회, 「해운연보」, 각년도.

(2) 국적선 수송현황

한편, 화물별 국적선사 품목별 적취율을 보면 철광석이 78.5%를 기록했으며, 이어 석탄 72.7%, 곡물 66.0%, 원유 41.6%, 철강제품 33.4%, 컨테이너화물 33.2%, 원목 15.6%, 기타화물이 16.4% 등으로 분석됐다.

또한, 국적선사의 삼국간화물 수송현황을 보면 전년대비 26.9%나 증가하여 총 2억3,600만톤으로 나타났는데, 이 중 국적선수송량 7,000만톤, 용선수송량이 1억6,600만톤으로 집계됐다.

<표 3-9> 국적선 품목별 적취현황

(단위 : 천톤)

구 분	총물량	비율 (%)	국적선사 수송량						외국사 대리점	
			국적선	%	용선	%	계	%	외국사 대리점	%
철강제품	14,563	2.0	2,035	14.0	2,827	19.4	4,862	33.4	9,701	66.6
원 유	144,634	19.4	10,375	7.2	49,721	34.4	60,096	41.6	84,537	58.4
철 광 석	45,272	6.1	21,610	47.7	13,923	30.8	35,533	78.5	9,739	21.5
곡 물	9,894	1.3	1,463	14.8	5,062	51.2	6,525	66.0	3,369	34.0
석 탄	74,120	10.0	33,918	45.8	19,960	26.9	53,878	72.7	20,242	27.3
원 목	5,391	0.7	225	4.2	612	11.4	837	15.6	4,554	84.4
컨 화 물	137,211	18.5	24,239	17.7	21,261	15.5	45,500	33.2	91,711	66.8
기타잡화	312,549	42.0	29,760	9.5	21,402	6.8	51,162	16.4	261,387	83.6
계	743,634	100	123,624	100	134,768	100	258,392	100	485,242	100

* 자료 : 선주협회, 「2004년 해운연보」, 2005년 9월.

<표 3-10> 국적선적취울 추이

(단위 : 천톤)

구 분	물량	국적선사 수송량						외국선	
		국적선	%	용선	%	계	%		%
수 출	234,948	18,206	7.7	26,538	11.3	44,744	19.0	274,083	81.0
수 입	508,686	105,418	20.7	108,230	21.3	213,648	42.0	348,370	58.0
계	743,634	123,624	16.6	134,768	18.1	258,392	34.7	622,453	65.3

* 자료 : 선주협회, 「2004년 해운연보」, 2005년 9월.

국적선사들의 운임수입은 지난 1972년 최초로 1억 달러를 넘어섰다. 이후 국적외항선사들의 운임수입은 꾸준히 증가하여 1979년에는 10억 달러, 1993년에는 50억 달러를 각각 기록했다. 이와 함께 1997년에 사상처음으로 100억 달러를 돌파했으며 2001년에는 약 109억 달러를 기록하는 등 외항해운수입은 반도체, 자동차, 기계류와 함께 우리나라의 4대 외화가득원으로 자리 잡고 있다. 2000년도 기준으로 반도체 수출액은 262억 달러, 자동차 132억 달러, 기계류 101억 달러를 각각 기록했다.

<표 3-11> 외항해운업계 운임수입 증감추이

(단위 : 백만\$)

연도 구분	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
수출입	46	278	1,756	1,248	2,110	3,838	5,207	4,746			
삼국간	30	39	129	742	1,389	4,761	5,897	6,146			
계	76	317	1,885	1,990	3,499	8,599	11,104	10,892	12,128	15,344	21,000

* 자료 : 한국선주협회, 「2001년 해운연보」, 2002년 10월.

2003년도 국적선사 운임수입을 보면 전년도에 비해 20.7% 늘어난 총 117억9,181만 달러로 나타났는데, 이를 분류하면, 수출화물 운임수입이 22억8,073만 달러로 전체의 19.3%를 차지했으며, 수입화물 운임수입은 24억7,993만 달러로 전체의 21.0%를 점유했다.

또한 우리나라를 제외한 삼국 간 화물 운임수입은 67억6,547만 달러로 전체의 57.4%를 차지한 것으로 나타났으며, 대선료 수입은 2억6,566만 달러로 분석됐다.

(3) 컨테이너화물 수송 · 실적

2004년 말 우리나라의 수출입 컨테이너 물동량은 총 6,485,119TEU로 나타났으며, 이 중 수출화물 컨테이너 물동량은 3,888,306TEU이며, 수입화물 컨테이너 물동량은 259만TEU를 집계됐다.

이 가운데 국적선사에서 수송한 수출입 컨테이너 화물량은 306만TEU로 국적선사 적취율은 47.2%이며, 이를 수출입별로 보면 수출화물은 171만TEU로 44.0%를 점유했으며, 수입화물은 135만TEU로 52.0%의 국적선사 적취율을 보였다.

<표 3-12> 2004년 컨테이너 수송현황

(단위 : TEU)

구 분	총 수출입량	국적선사 수송량	%
수 출	3,888,306	1,712,116	44.0
수 입	2,596,813	1,350,943	52.0
계	6,485,119	3,063,059	47.2

* 자료 : 선주협회, 「2004년 해운연보」, 2005년 9월.

4. 외항선사의 경영현황과 문제점

(1) 외항해운업 손익현황

<표 3-13>과 같이 2001년도 33개 외항해운업체들의 해운수입은 16조 9,537억 원으로 전년대비 0.9% 증가한 것으로 나타났다. 이와 함께 해운원가는 15조4,218억 원으로 전년대비 2.3% 증가했다. 또한 영업이익은 1조167억 원을 기록했으나, 경상이익은 지급이자(1조930억 원)와 미실현 외화환산손실(4,542억 원) 등 금융비용 증가로 5,209억 원의 적자를 기록했다. 반면에, 해운산업의 회복세로 인하여 2003년 및 2004년에 큰 폭의 상승세로 흑자를 기록했다.

<표 3-13> 1998 - 2004년도 외항해운업 손익현황

(단위 : 억 원)

항 목	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
해운수입	161,820	151,934	168,075	169,537	157,633	188,215	245,312
해운원가	146,091	138,855	150,755	154,218	149,704	169,303	212,645
연료비	8,846	8,154	12,532	13,275	14,170	18,005	18,629
해운총이익	15,729	13,079	17,320	15,319	7,929	18,907	32,667
영업이익	11,378	8,265	12,231	10,167	1,812	11,408	24,179
외화환산손익	591	4,134	▲9,344	▲4,542	8,581	5,507	9,026
경상이익	799	4,929	▲8,196	▲5,209	2,883	5,150	30,942
세전순익	1,830	8,746	▲8,277	5,122	3,367	5,147	31,374
세후당기순익	1,532	6,013	▲6,599	▲4,423	1,658	2,609	23,535

* 자료 : 한국선주협회, 「해운연보」, 각년도.

<표 3-14> 2004년/2003년 결산비교표

(단위 : 백만원)

구분 \ 연도	2004년도	2003년도	증감액	증감률(%)
총 자산	18,568,754	17,030,339	1,538,415	9.0
총 부채	13,040,036	14,434,072	△1,394,036	△9.7
자기자본	5,528,718	2,596,267	2,932,451	112.9
자 본 금	1,742,678	1,731,545	11,133	0.6
해운수입	24,531,169	18,821,050	5,710,119	30.3
해운원가	21,264,514	16,930,342	4,334,172	25.6
해운총이익	3,266,655	1,890,708	1,375,947	72.8
일반관리비	848,736	749,934	98,802	13.2
영업이익	2,417,919	1,140,774	1,277,145	112.0
영업외수입	2,198,197	712,748	1,485,449	208.4
영업외비용	1,521,945	1,338,563	183,382	13.7
경상이익	3,094,171	514,959	2,579,212	500.9
세전순익	3,137,402	514,738	2,622,664	509.5
법인세등	783,949	253,877	530,072	208.8
세후당기순익	2,353,453	260,861	2,092,592	802.2

* 자료 : 한국선주협회, 「2004년 해운연보」, 2005년 9월.

2003년부터 해운산업의 호황으로 인해서, 우리나라 외항해운등록업체 중 2004년 말 현재 선주협회 회원사의 2004년도 해운수입은 운임상승과 해상물동량 및 국적선사 선복량의 증가로 인해 지난 2003년도에 비해 30.3%나 크게 늘어난 24조5,312억 원으로 나타났으며, 세후당기순이익도 해운시황의 상승에 따른 영업이익 및 영업외수익의 증가로 지난 2003년도 2,609억 원의 흑자에서 2조3,534억 원의 사상 최대의 흑자를 기록했다.

특히, 경상이익을 보면 2003년도 5,149억 원의 흑자에서 2004년도에는 3조 942억 원 흑자를 보였는데, 이는 지난 2003년도에 비해 영업이익은 1조2,771억 원, 영업외수익은 1조4,854억 원이나 크게 늘어난 반면 영업외비용은 1,834억 원의 증가에 그쳤기 때문이다.

또 2004년 말 현재 외항해운업계의 총자산은 18조5,687억 원으로 지난 2003년의 17조303억 원에 비해 9.0%가 증가한데 반해 부채총액은 13조400억 원으로 1년 사이에 9.7%가 줄었다.

한편, 재무비율을 보면 부채비율은 2003년도 556.0%에서 235.9%로 낮아졌으며 자기자본비율 15.3%에서 29.8%, 고정비율 512.4%에서 255.1%, 고정장기적합률 115.6%에서 108.8%, 유동비율은 67.5%에서 79.7%로 재무비율면에서 개선된 것으로 분석됐다.

(2) 우리나라 외항해운의 주요 경영상 문제점

우리나라 해운산업은 1960~70년대 정부의 강력한 지원정책에 힘입어 발전하였으나, 1980년대 세계해운의 불황으로 해운산업 합리화의 고통을 겪은 후 90년대 들어 질적 및 양적인 면에서 견실한 성장을 이룩하였다. 그러나 해운산업에 대한 인식부족과 과도한 조세부담, 선박금융시장의 부재 등으로 한국상선대의 국제경쟁력 유지가 곤란한 실정이다. 특히, 환율과 유가에 민감하게 영향을 받으며, 신생 개발도상국 및 중국의 급부상으로 인해 앞으로 경쟁력의 압력을 더욱 거세게 직면하게 될 것이다.

① 조세부담 과중

해운산업의 경우 완전 국제경쟁에 노출되어 있어 해운관련 제반 세제 및 정책들이 국제적인 경쟁력 유지차원에서 운용되어야 하는데도 불구하고 국내현실은 여타산업과의 형평성이 강조되어 해운산업에 대한 정책적인 제반여건이 경쟁상대국에 비해 매우 열악한 실정이다. 특히 OECD가 지난해 발표한 해운관련 보고서에 따르면, 우리나라의 해운산업 관련조세의 종류 및 실효세율이 OECD 회원국가중 가장 열악한 수준으로 나타나고 있어 이에 대한 획기적인 개선이 시급한 것으로 지적되고 있다.

해운산업의 국제경쟁력 측면에서 국내비용으로서 가장 중요한 요소는 조세와 선원비이며, 유럽 전통해운국의 국제선박등록제도는 바로 조세와 선원비의 경쟁력 회복에 집중되어 있다. 유럽국가에서는 해운기업에 대해 법인세 또는 법인세 대신에 부과하는 톤세 이외에 등록세 또는 영업세 중 한 가지를 더 부과하여 단 두 종류의 조세만 부과하고 있는데 반해, 우리나라의 경우는 조세체계가 복잡할 뿐만 아니라 종류도 8종에 달하며, 실효세율도 유럽국가들에 비해 훨씬 높은 편이다.³³⁾

② 선원비용 부담

선진 해운국에서 시행되는 자국 해운기업 지원시책은 투자금융지원, 조세공제 제도, 직접보조, 국기차별제도 등을 들 수 있는데, 그 중 조세제도를 통하여 세제상 혜택을 부여하는 방법이 유럽 해운국가들 사이에 가장 널리 사용되고 있는데, 이는 다른 정책수단에 비하여 국내외에 정당화하기에 가장 용이하기 때문이다. 특히, 우리나라 선박의 비용부담은 저임금 외국선원을 고용한 편의치적선에 비해 2배에 달하는 등 국제경쟁력을 저하시키는 요인으로 작용하고 있다.

<표 3-15> 적당 비용부담 현황

국 가	조세부담액	선원비부담액	계	비고
한 국	187천\$	835천\$	1,022천\$	한국선원
리베리아	12천\$	542천\$	554천\$	필리핀선원 승선
NIS	18천\$	542천\$	560천\$	필리핀선원 승선

* 주 : 선가 3,360만\$, 21명 승선기준 선박취득 후 1년 경과 시 부담액.

33) 박찬재, “국제선박등록제도 비교연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2001년.

서구해운국에서 운영하고 있는 제2차적제도하의 외국인선원 고용범위는 핵심 관리직 선원만 자국선원으로 하고, 나머지 해상인력은 외국인선원을 고용할 수 있도록 되어 있어 경쟁력 측면에서 한국상선대가 크게 뒤지고 있는 실정이다.

③ 선박금융제도의 부재

1990년대 들어 국적취득조건부나용선의 도입이 허용되고, 한국은행보유 외화 자금이 지원되었으나 수요대비 절대 부족한 실정이다. 그러나 1997년 11월 IMF 경제위기 이후 정부의 부채비율 축소정책 등으로 국적외항선사들의 선박확보가 거의 이루어지지 않았으며, 한국은행보유 외화자금 지원도 중단됐다. 이에 따라 한국선주협회는 2001년 중에 선박투자펀드 도입을 위해 총력을 기울였으며, 그 결과 2001년 말 선박투자회사법 제정안이 마련되어 법제처의 심의에 들어갔는데, 이 제도를 시행하기 위해 지난 2002년 5월13일 선박투자회사법이 제정 공포됐다.

정부는 동제도의 활성화를 위해서는 시중자금을 선박건조자금으로 유인하기 위한 지원방안이 필요하다고 보고, 지난 2003년 8월 선박투자회사법을 개정하였으며 세제지원 등을 위해 2004년 1월 조특법 및 법인세법을 개정한 바 있다.

<표 3-16> 선박확보자금 사용현황(1990-2000년)

(단위 : 백만\$)

구 분	희망자금	사용자금
BBCHP 자금	11,798	9,797 (83%)
KFX 자금	1,427	436 (31%)
계	13,225	10,2330 (77%)

* 자료 : 한국선주협회, 「해운연보」, 각년도.

* 주 : BBCHP 자금에는 LNG선 17척·4,164백만\$ 포함.

또 선박확보 시 자가 부담률이 외환위기 이전에는 0~20% 수준이었으나 이후에는 30% 수준으로 높아지는 등 선박금융에 있어서 한국상선대의 경쟁력 확보가 시급한 것으로 나타났다.

<표 3-17> 주요국가 선박금융 현황

국 가	금 리	상환기간	용자비율
한 국	없음(내항선만 계획조선제도 존속)		
일 본	6%	10~13년	75~90%
독 일	8%	8.5년	80%
덴 마 크	4%	14년	80%
벨 기 에	4~5%	15년	85%

* 자료 : 한국조선공업협회, 「내부자료」, 2002년.

또 수출입은행에서 공여하는 수출선 건조자금은 한국선주에게는 지원되지 않고 오히려 경쟁관계인 외국선박에게만 지원되고 있다. 그러나 일본을 비롯하여 대만, 덴마크, 독일, 영국, 미국 등 대다수 경쟁국들은 정부차원에서 선박확보 자금을 지원하고 있어 대조적이다.

제2절 외항선사의 경영실태분석

본 절에서는 우리나라 해운산업을 대표하는 외항선사들을 중심으로 외환위기 이후의 경영실태를 분석하고자 하였다. 해운산업의 경영적 실태를 제조업과 비교하기 위해 본 절에서 이용한 수치들은 본 논문에서 실증대상인 외항선사자료가 아니라, 한국은행에서 조사한 경영분석수치를 이용하였다. 한국은행에서 조사한 자료는 전수 조사된 자료가 아니라, 표본 조사된 자료이기 때문에 본 연구의 실증분석에서 산출된 수치와 다를 수가 있다. 분석방법은 한국은행에서 산출한 재무비율자료를 그대로 이용하여 우리나라 해운산업의 경영실태를 수익성, 재무구조, 자산의 효율성(활동성) 및 생산성 측면에서 분석하고 진단하였다.

1. 수익성 분석

<표 3-18>에 의하면 경영에 투하된 자본(총자본, 경영자본, 자기자본)의 수익창출효과를 나타내는 총자산 경상이익률, 총자산 순이익률 및 자기자본 경상이익률, 자기자본 순이익률 등이 1996년에 비하여 외환위기 당해 연도인 1997년에는 급격히 악화되었다. 그러나 이후부터 1999년까지는 해운경기의 호조에 힘입어 회복되었지만, 2000년부터는 대부분 수익성지표가 부의 수치를 보이고 있어 급격하게 수익성이 악화되고 있음을 알 수 있다. 그러다가, 2002부터 점차 다시 회복되면서 2004년도에는 해운경기의 호조로 급속히 모든 지표가 상승되었다.

그리고 해운산업의 수익성비율 등이 1996년도와 1997년에는 제조업에 비해 저조하지만 1998년부터 1999년까지는 제조업 평균수준을 상회하고 있어 제조업에 비해 해운경기가 상대적으로 회복되었지만, 2000년부터는 오히려 제조업보다 악화되고 있음을 보여주었다가 2004년에는 제조업보다 나은 수치를 기록하고 있다. 특히, 상대적으로 부채규모가 크고 자기자본규모가 작은 해운산업의

성격상 자기자본 경상이익률이나 자기자본 순이익률은 제조업의 동 비율에 비해 변동폭이 크다. 그리고 매출액 영업이익률은 1996년부터 1999년까지는 제조업에 비하여 낮은 수준이지만 2000년도에는 오히려 제조업보다 양호한 것으로 나타나고 있다. 매출액경상이익률이나 매출액순이익률은 부의 수치로서 크게 악화된 것은 외화차입금에 대한 외화환산손실에 기인된 것으로 나타나고 있다.

전반적으로 해운산업은 2004년도의 수출증가로 인한 호 경기로 인해서 전반적으로 모두 제조업 보다 상회하는 수치를 보여주고 있다.

<표 3-18> 외항선사의 수익성 분석표

(단위 : %)

항 목	해 운 산 업										제 조 업									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004		
총자산 경상이익률	-0.3	-5.31	0.01	3.11	-3.83	-2.44	2.19	3.54	16.65	0.93	1.37	-1.52	1.38	1.24	0.35	5.08	5.15	9.38		
총자산 순이익률	0.02	-3.91	0.74	4.22	-3.29	-2.21	1.68	2.14	12.44	0.5	0.01	-3.59	0.01	-1.9	0.01	6.78	4.21	7.43		
기업 경상이익률	4.8	-0.26	6.98	9.28	2.16	3.46	6.26	6.68	19.55	6.45	7.04	5.86	7.04	5.77	4.44	7.88	7.21	10.96		
자기자본 경상이익률	-3.78	-111	0.15	20.00	-21.8	-23.2	18.76	23.21	75.68	3.74	-1.38	-6.72	4.96	3.79	1.01	12.97	11.7	19.7		
자기자본 순이익률	0.19	81.5	10.54	27.16	-18.7	-21	14.42	14.01	56.56	2.02	-4.21	-15.9	0.04	-5.8	0.02	17.31	9.56	15.61		
매출액 경상이익률	-0.31	-5.56	0.01	3.47	-4.35	-2.79	2.5	3.27	12.46	0.99	-0.34	-1.84	1.68	1.29	0.35	4.69	4.68	7.79		
매출액 순이익률	0.02	-4.09	0.74	4.71	-3.73	-2.52	1.92	1.97	9.31	0.53	-1.03	-4.35	0.01	-1.97	0.01	6.27	3.82	6.17		
매출액 영업이익률	5.77	5.02	7.29	5.87	7.52	6.59	1.67	6.26	9.86	6.54	8.25	6.11	6.62	7.4	5.52	6.74	6.87	7.56		
금융비용 대부채비율	5.55	5.31	7.24	7.10	7.11	6.49	4.54	3.69	3.71	7.06	7.13	9.26	7.64	6.56	5.97	4.51	3.64	2.97		

* 자료 : 한국은행, 「기업경영분석」, 1996년-2004년.

매출액순이익률도 1996년과 1997년에는 제조업 평균수준을 크게 밑돌고 있으나, 1998년과 1999년은 제조업 평균수준을 상회하고 있어 이 년도에는 해운산업의 수익성³⁴⁾이 호조된 것으로 나타나고 있지만, 2000년에는 제조업보다도

더 급속하게 악화되고 있음을 보여주고 있다. 영업효율성을 측정하는 매출액 경상이익률은 1996년과 1997년에는 제조업수준 보다 낮고 1998년도와 1999년도는 제조업수준을 상회하고 있다. 그러나 2000년 이후부터는 다시 부의 수치로서 크게 악화된 것으로 나타나고 있다가 다시 2004년은 제조업 보다 큰 폭으로 상회하고 있다.

이처럼, 해운산업의 총자산경상이익률, 자기자본경상이익률, 매출액 순 이익률 등 수익성지표가 연도별로 제조업에 비하여 큰 기복을 보이고 있고 재무구조나 비용구조면에서 큰 차이를 보이고 있어 대부분의 수익성지표가 제조업에 비하여 불안정함을 보여주고 있다.

2. 재무구조 분석

해운산업의 자기자본비율이 제조업에 비하여 1.5배 내지는 7배가량 낮은 수준으로 해운산업의 자기자본구조가 극히 취약하다는 것을 알 수가 있다. 외환위기 직전년도인 1996년도에는 7.02%에서 1997년도에는 3.01%로 두배 이상 자기자본비율이 크게 하락하였다. 외환위기 이후 자기자본비율이 크게 증대되었으나, 2000년도에는 다시 절반수준으로 하락하면서 제조업의 30%수준으로 하락했다가 점진적으로 회복세를 보이면서 2004년도 60%대까지 회복되었다.

자기자본비율과 역의 관계를 나타내는 비율이 부채비율인데, 제조업의 부채비율은 부채가 자기자본의 약 2-4배 수준임에 비하여, 해운기업은 4~32배로 나타나고 있어 재무위험이 대단히 높은 산업임을 알 수가 있다. 1996년에는 부채

34) 주요 수익성 지표의 수식은 다음과 같다.

총자산경상이익률 = 경상이익/총자본,

총자산순이익률 = 순이익/총자본,

기업경상이익률 = (지급이자와 할인료 + 경상이익)/총자본,

자기자본경상이익률 = 경상이익/자기자본,

자기자본순이익률 = 순이익/자기자본.

비율이 1323%에서 외환위기 당해연도인 1997년에는 외환차손실과 외환환산손실로 말미암아 무려 2.4배 증대되었다가 1998년에는 771%로 크게 감소하고 1999년도에는 무려 385%수준까지 하락하였다. 그러나, 2000년도에는 734%로 다시 부채비율이 2배가량 높아져 재무구조가 다시 악화되었다가 2004년도는 2.5배가량으로 낮아졌다. 특히, 해운산업의 고정부채비율은 260~2,260%로서 제조업의 90-160%에 비하여 월등히 높은 수준임을 감안하면 해운산업은 막대한 고정자산(선박) 투자를 필요로 한다는 것을 알 수가 있다. 고정부채비율도 1999년도에 259%에서 2000년도에 456%로 크게 증대되어 선박투자에 대한 고정부채비중이 크게 늘어난 것으로 나타나고 있다. 한편, 정태적인 단기자금사정을 나타내는 유동비율은 표준치인 100%에 훨씬 미달하고 있으며, 동태적인 단기자금사정을 나타내 주는 순운전자본비율도 부(-)의 수치로 나타나고 있어 해운산업의 단기지급능력은 부실한 것으로 나타나고 있다.³⁵⁾

장기적인 수익을 창출하는 고정자산은 장기적인 자금으로 투자되는 것이 재무안정성을 도모하는 것이고 이러한 재무안정성(자금의 조달과 운용의 균형여부)을 측정하는 대표적인 지표³⁶⁾로는 고정비율과 고정장기적합률이 있다. 고정장기적합률은 73-117%로서 제조업과 비슷한 수준이지만 자기자본대비 고정자산 비율인 고정비율은 200%대를 유지하는 제조업의 약 2-8배 정도로 해운기업은 장기성자금의 대부분을 고정부채로 조달하고 있음을 알 수가 있다. 이는 해운업체의 장기자금조달의 대부분이 특수자금 형태(계획조선, BBC자금 등)를 띄고 있다는 것을 나타내 주는 것이다. 주목할 만한 점은 이러한 고정부채 지표가 매년 점차적으로 개선되어 가고 있다는 것이다.

35) 주요 재무구조 비율의 수식은 다음과 같다.

$$\text{유동비율} = \text{유동자산} / \text{유동부채},$$

$$\text{부채비율} = \text{부채} / \text{자기자본}$$

$$\text{고정비율} = (\text{투자} + \text{기타자산} + \text{고정자산}) / \text{자기자본},$$

$$\text{고정장기적합률} = (\text{투자} + \text{기타자산} + \text{고정자산}) / (\text{자기자본} + \text{고정부채}),$$

$$\text{순운전자본비율} = (\text{유동자산} - \text{유동부채}) / \text{총자본}.$$

36) Foster, G., *Financial Statement Analysis*, Prentice-Hall International Editions, 2th, 1986, pp. 60-80.

<표 3-19> 외항선사의 재무구조 분석표

(단위 : %)

항 목	해 운 산 업									제 조 업								
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
자기자본비율	7.02	3.01	11.5	20.6	12	10.3	15	16.5	28	24	20.2	24.8	31.8	32.2	35.4	42.5	44.8	49
유동비율	74.8	81.4	76.4	85.1	64.5	66.3	77.9	72.2	82.7	91.9	91.8	89.8	92	83.2	97.9	106	110	117
고정비율	1068	1721	582	378	655	752	517	462	265	237	261	242	202	198	71.5	145	132	119
고정장기적합률	112	72.9	98.7	105	118	118	109	114	108	105	99.2	104	105	113	16.4	96.6	94.2	90.6
부채비율	1324	3218	772	385	734	874	569	506	257	317	396	303	215	211	182	135	123	104
고정부채비율	850	2260	489	259	456	539	373	306	146	126	163	133	92.5	75.9	79.4	50.3	40.3	31.3
순은전자본 대총지분	-8.4	-5.2	-7.4	-3.9	-12	-12	-6.5	-9.2	-5.4	-3.7	-3.9	-4.3	-3.1	-7.3	-0.8	2.2	3.63	6.06

* 자료 : 한국은행, 「기업경영분석」, 각년도.

3. 자산 및 자본의 효율성 분석

효율성지표³⁷⁾는 기업이 보유하고 있는 자본 및 자산의 효율적 운용여부를 측정하는 재무지표로서 일명 활동성지표라고도 하는데 그 주요 지표를 살펴보면 다음과 같다.

총자본회전률, 경영자본회전률은 1999년도까지는 제조업에 비하여 약간 상회하는 수준이지만 2000년도에는 하회하고 있으며, 고정자산회전률은 1998년은 높은 수준이나 1997년과 1999년에는 약간 낮은 수준이며 2000년도에는 크게

37) 주요 효율성 지표의 수식은 다음과 같다.

$$\text{총자본회전률} = \text{순매출액} / \text{총자본},$$

$$\text{자기자본회전률} = \text{순매출액} / \text{자기자본},$$

$$\text{경영자본회전률} = \text{순매출액} / [\text{총자본} - (\text{건설가계정} + \text{투자자산} + \text{이연자산})],$$

$$\text{고정자산회전률} = \text{순매출액} / (\text{투자와 기타자산} + \text{고정자산}).$$

낮은 수준임을 보여주고 있어 2000년부터는 해운기업이 제조업에 비해 자산운용(특히 선박운용)의 효율성이 크게 떨어지고 있음을 알 수가 있다. 그러나, 자기자본회전률과 자본금회전률은 제조업에 비하여 훨씬 높게 나타나고 있는데 이는 자본의 효율적 운용보다는 매출액에 비하여 자기자본과 자본금 규모가 훨씬 작다는 것을 의미한다. 이러한 사실은 자본구조 분석결과와 일맥상통한 결과임을 시사하고 있다.

<표 3-20> 외항선사의 효율성 분석표

(단위 : 회수)

항 목	해 운 산 업									제 조 업								
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
총자산회전율	0.98	0.96	0.99	0.9	0.88	0.88	0.88	1.09	1.34	0.95	0.9	0.82	0.82	0.96	0.98	1.08	1.1	1.2
자기자본회전율	12.2	19.9	14.2	5.77	5.02	8.34	7.5	7.11	6.07	3.79	4.07	3.64	2.95	2.94	2.88	2.76	2.5	2.53
자본금회전율	19.1	27.3	25.2	14	11.3	9.64	9.1	9.63	12	10.8	11	10	8.01	7.84	7.09	6.68	7.26	9.88
경영자산회전율	1.08	1.25	1.32	1.04	1.05	0.99	0.99	1.21	1.47	1.2	1.15	1.06	1.03	1.2	1.21	1.33	1.33	1.47
고정자산회전율	1.3	1.56	1.66	1.16	1.13	1.12	1.13	1.42	1.76	1.69	1.65	1.47	1.29	2.16	1.54	1.72	1.83	2.05

* 자료 : 한국은행, 「기업경영분석」, 각년도.

4. 생산성 분석

주요 생산성지표로는 부가가치율, 총자산투자효율, 1인당 매출액, 1인당 인건비율, 자본집약도, 노동장비율 및 노동소득분배율을 들 수가 있다.

1인당 부가가치 증가율은 1996년에는 감소세를 보이고 있지만, 1997년도와 1998년도에는 제조업에 비하여 높은 증가율을 보이고 있다. 또한 1999년도에는 제조업은 21.95%인데 해운기업은 3.02%로 증가율이 크게 감소하였다. 대표

적인 노동생산성을 나타내는 1인당 매출액의 증가율을 보면 부가가치율과 유사한 결과를 보이고 있다. 또한 1인당 인건비도 1996년부터 1998년도에는 제조업에 비하여 높은 증가율을 보이고 있으나 1999년에는 낮은 증가율을 보여주고 있는 바, 해운기업이 제조업에 비해 1997년과 1998년에는 1인당 부가가치 증가율과 매출액 증가율이 높은 반면 1인당 인건비증가율도 높았고 1999년에는 1인당 부가가치증가율과 매출액증가율이 낮은 반면 1인당 인건비 증가율도 낮았음을 보여주고 있다.

부가가치총액을 총자본으로 나눈 비율인 총자본 투자효율은 자본생산성을 나타내는 측정지표로서 기업에 투하된 자본 한 단위가 1년 동안에 얼마만큼의 부가가치를 창출하였는가를 나타내 주며 총자본이 얼마나 효율적으로 운용되고 있는지 여부를 나타내는 대표적인 생산성지표³⁸⁾ 이다. <표 3-21>에 의하면, 해운기업은 제조업에 비하여 자본생산성이 높은 것으로 나타나고 있지만, 2000년도와 2001년도에는 해운기업은 크게 감소하였다가 2003년 및 2004년도에는 크게 증가하였다. 반면에, 제조업은 1998년부터 2001년까지 약간씩 감소하다가 다시 증대한 것으로 나타나고 있고, 따라서 해운기업이 제조업에 비해 전반적으로 자본생산성이 양호한 것으로 나타나 있다.

부가가치율은 일정기간동안 기업이 창출한 부가가치를 매출액으로 나눈 것으로서, 매출액 중 가치 활동에 참여한 생산요소에 귀속된 소득비율을 시사하는 것이며 이러한 부가가치율 역시 1996년부터 2004년 기간 중에 제조업에 비하여 양호한 것으로 나타나고 있지만 역시 2000년 및 2001년도에는 전년도 보다 떨어지고 있는 것으로 나타나고 있다.

노동소득분배율을 살펴보면, 제조업의 경우, 부가가치총액 중 42-52%가 인건비를 차지하고 있는데 비하여 해운기업은 1999년도를 제외하고는 10-17%

38) 주요 생산성 지표의 수식은 다음과 같다.

노동생산성 = 부가가치/종업원수,

자본생산성(총자본 투자효율) = 부가가치/총자본,

설비투자효율 = 부가가치/(유형고정자산 - 건설가계정),

노동장비율 = (유형고정자산 - 건설가계정)/종업원수,

자본집약도 = 총자본/종업원수, 노동소득분배율 = 인건비/부가가치.

수준을 유지하고 있고, 특히 2004년도에는 9%대를 기록하고 있어, 인건비부담이 제조업에 비해 상대적으로 낮다고 볼 수가 있지만, 한편으로는 선원수급이 원활하지 못하여 제대로 선원이 확보되지 못한 해운산업의 선원수급 문제 또는 신형 조선으로 인한, 제조업에 비하여 상대적으로 자본집약적인 특성이 반영된 결과라고 보아야 할 것이다.

그리고 노동장비율은 유형고정자산을 종업원수로 나눈 생산성지표이고 자본집약도는 총자본을 종업원수로 나눈 생산성지표로 생산능력 및 자본투자정도를 나타내 주는 지표이다. 노동장비율은 1996년도에는 264백만이며, 1997년도에는 해운기업이 337백만원이고 제조업이 77백만원으로 나타나고 있다.

<표 3-21> 외항선사의 생산성 분석표

(단위 : 백만원, %)

항 목	해 운 산 업									제 조 업								
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1인당부가 가치증가율	-0.83	15.66	69.44	3.02	-	-	-	-	-	1.05	4.65	11.74	21.95	-	-	-	-	-
1인당매출 액증가율	10.22	30.71	44.95	-3.37	-	-	-	-	-	10.99	8.76	14.25	15.62	-	-	-	-	-
1인당인건 비증가율	10.45	5.75	9.42	4.78	-	-	-	-	-	12.21	4.3	-2.06	8.95	-	-	-	-	-
노동장비율	264	337	460	515	509	603	573.22	559.71	502.77	63.02	77	102	122	122	126	122.21	121.91	124.33
자본집약도	401	632	899	883	825	914	872.77	853.18	840.53	176	222	276	298	292	294	290.45	301.24	320.41
총자본투자 효율	35.56	30.66	36.66	32.82	25.86	24.79	29.02	40.79	64.72	23.02	19.64	17.57	19.27	19.47	18.99	23.58	23.52	27.51
부가가치율	36.28	32.09	36.89	36.67	29.37	28.28	33.12	37.6	48.44	24.36	21.86	21.32	23.47	20.45	19.31	21.79	21.39	22.86
노동소득분 배율	24.28	14.98	10.13	11.22	16.5	17.11	15.8	13.55	9.29	53.01	52.14	45.72	41.65	47.73	51.51	46.25	48.09	42.5

* 자료 : 한국은행, 「기업경영분석」, 2005년.

2000년도에는 해운산업이 509백만원이고 제조업은 1996년에 63백만원이고 1997년에는 122백만원, 2004년도에는 해운산업이 503백만원이고, 제조업은

124백만원으로서 제조업에 비하여 약 4배정도 높게 나타나고 있어, 종업원당 유형고정자산 투자정도가 제조업에 비하여 훨씬 높다. 또한, 총자산 투하정도를 나타내는 자본집약도의 경우 1996년과 1997년에 해운기업이 각각 401백만원과 633백만원이고 제조업이 176백만원과 223백만원이며, 2000년과 2001년에는 해운기업이 825백만원과 914백만원이고 제조업이 292백만원과 294백만원이며, 2003년과 2004년에 해운기업이 853백만원과 841백만원이고, 제조업이 301백만원과 320백만원으로서 제조업에 비하여 약 3배 가까이 높게 나타나고 있다. 이는 대규모의 고정자산투자를 요하는 해운업의 특성에 기인된 것으로 사료되며 이것이 해운기업의 노동소득분배율을 낮게 하는 주요인으로 지적되고 있다.³⁹⁾

5. 한국해운산업 경영실태분석 요약

첫째, 국적선에 의한 수출입화물의 수송량은 1970년대에 연평균 17%의 신장세를 보였으나 1980년대 이후에는 신장세가 둔화되고 있으며, IMF 사태이후 국적선의 부도 및 청산과정과, 국적선대의 증가둔화 및 개방압력과 점차 치열해지는 국제경쟁에 기인하여 최근에는 국적선 적취율이 계속해서 하락하고 있는 것으로 분석되고 있다.

둘째, 우리나라 외항선사들은 1980년대 초 세계해운의 장기불황으로 1987년까지 적자를 면치 못하였으나 1988년도의 세계해운경기의 회복과 경영합리화에 힘입어 흑자로 전환되었고, 이후 계속 흑자규모가 감소하여 1997년에는 다시 적자를 기록하였다. 그리고 1998년 이후에는 해운경기가 회복되어 흑자를 나타내었지만 2000년도부터는 외화환산손실의 당기손익반영과 세계경제침체로 인한 물동량 및 운임의 대폭적인 감소로 해운불황을 경험하였고, 지난 2003년~2004년도에 미국 및 일본 과 중국의 경제호황으로 인해서 해운산업의 수익

39) 장영광, 「현대경영분석」, 무역경영사, 1995, pp. 66-130.

개선에 크게 도움을 주고 있으며, 2006년도의 새로운 거대 신형조선들이 투입됨으로 불황의 조짐을 예상하고 있다.

셋째, 외항선사들의 전반적인 수익성은 98년과 99년도는 양호한 것으로 나타나고 있지만, 2000년도부터 제조업을 하회하고 있으며, 2001년도 후반기에는 대폭적인 수익성 감소가 있었으나 2003년과 2004년도에는 크게 호전되었다. 하지만, 해운 산업은 수급불균형에 매우 민감한 산업이며, 운송효율성은 제조업의 생산효율성에 비해 낮고, 재무구조나 비용구조면에서 큰 차이를 보이고 있어 제조업에 비하여 위험이 큰 것으로 평가되고 있다. 특히 고정비 중에서 막대한 부채에 따른 지급이자 및 리스료의 영향이 큰 것으로 나타나고 있다.

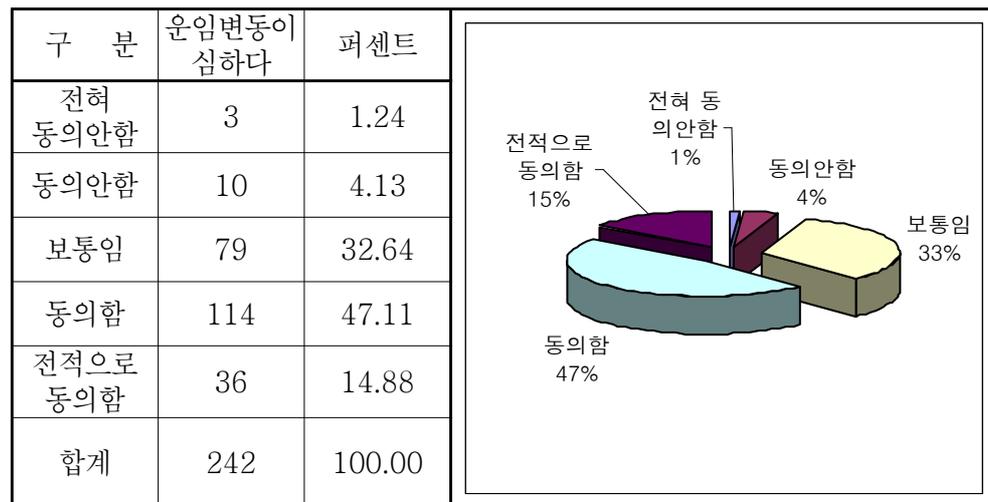
넷째, 외항선사들의 자기자본비율이 제조업에 비하여 1.5배 내지는 7배가량 낮은 수준으로 해운산업의 자기자본구조가 극히 취약한(제조업; 자기자본대비 부채 약 2-4배 고정부채비율 90-160%, 해운기업; 4~32배, 고정부채비율; 260~2,260%) 것으로 평가되고 있다.

제3절 설문조사에 의한 해운환경현황분석

1. 중요도 인식

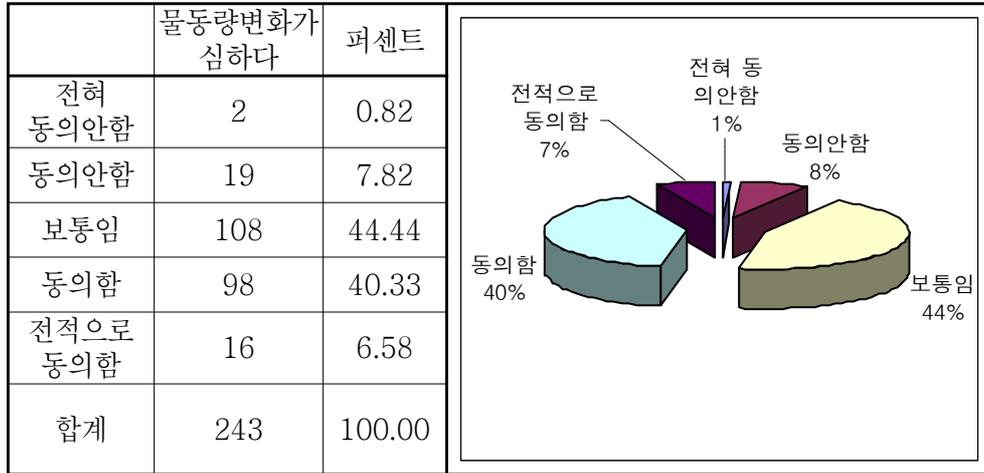
운임변동에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 242명 중 61.99%(150명)가 동의하는 것으로 나타났으며, 5%(13명)가 동의하지 않는 것으로 분석되었다.

<표 3-22> 중요도 인식 정도 : 운임변동이 심하다



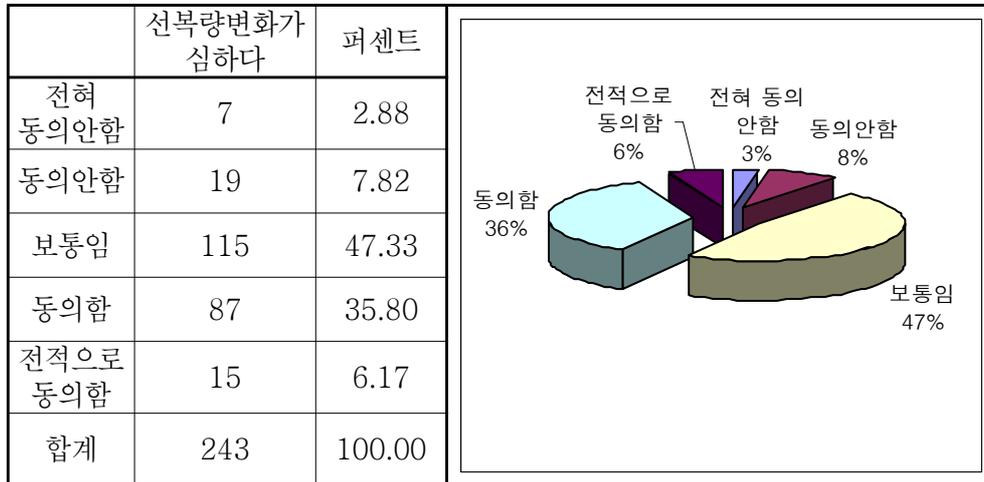
물동량변화에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 114명(46.91%)이 동의하는 것으로 나타났으며, 21명(8.64%)이 동의하지 않는 것으로 분석되었다.

<표 3-23> 중요도 인식 정도 : 물동량변화가 심하다



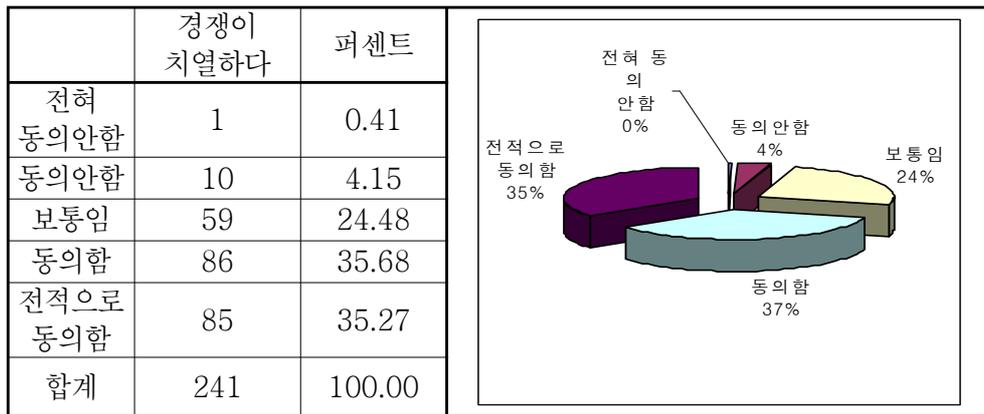
선복량 변동에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 보통이라고 응답한 응답자가 115명(47.33%)로 가장 높았으며, 동의한다고 응답한 응답자가 102명(41.97%)로 다음으로 차지하였다.

<표 3-24> 중요도 인식 정도 : 선복량의 변화가 심하다



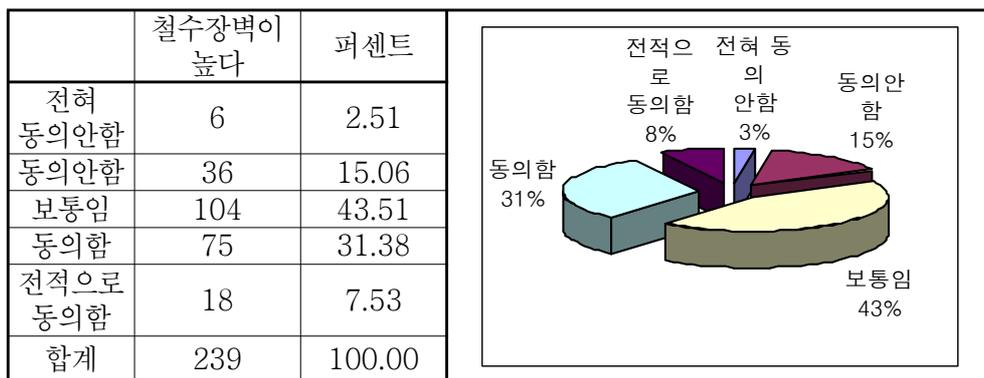
경쟁정도에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 171명(70.95%)이 동의하는 것으로 응답하였으며, 11명(4.56%)만이 동의하지 않는 것으로 분석되었다.

<표 3-25> 중요도 인식 정도 : 경쟁이 치열하다



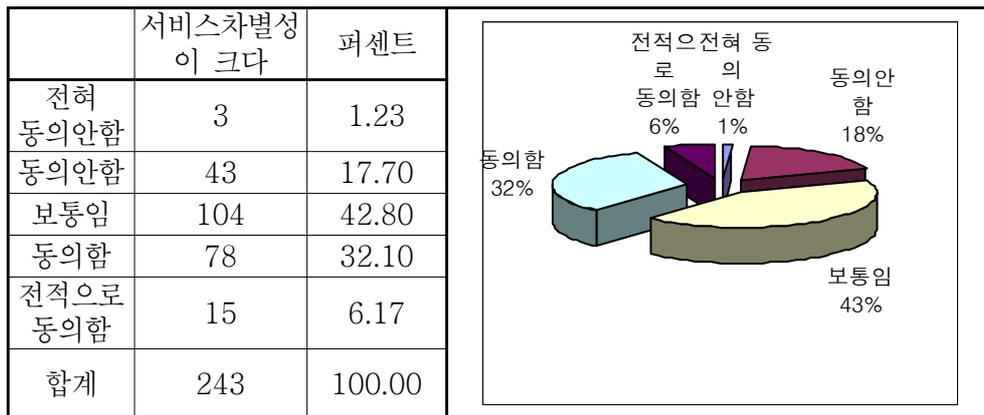
높은 철수장벽에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 239명의 응답자 중 104명(43.51%)이 보통이라고 응답하였으며, 철수장벽이 높다고 응답한 응답자는 93명(38.91%)로 나타났다.

<표 3-26> 중요도 인식 정도 : 철수장벽이 높다



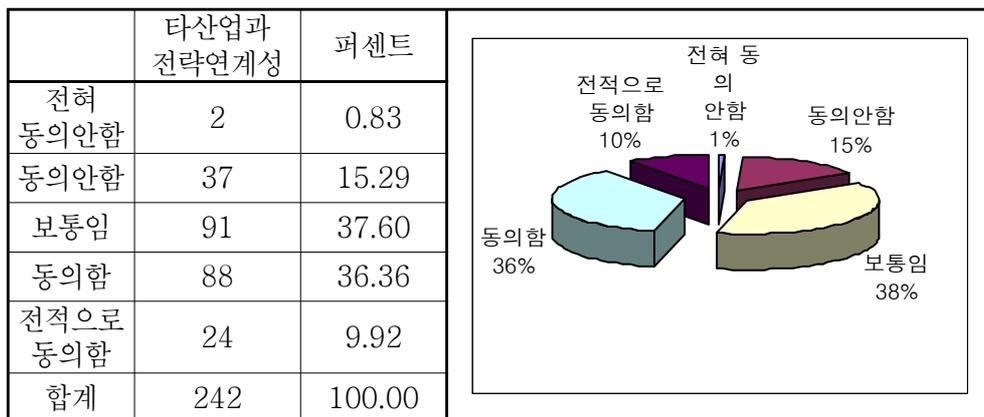
서비스차별성에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 93명(38.27%)은 동의하는 것으로 나타났으며, 104명(42.80%)은 보통, 46명(18.93%)은 동의하지 않는다고 응답하였다.

<표 3-27> 중요도 인식 정도 : 서비스차별성이 크다



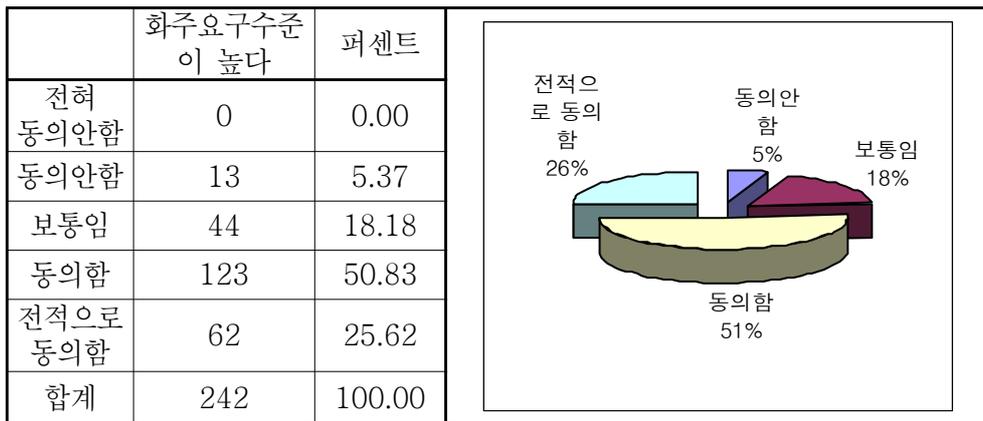
타산업과 전략적 연계성 여부에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 46.18%(112명)이 동의하는 것으로 나타났으며, 91명(37.60%)은 보통, 39명(16.12%)은 동의하지 않은 것으로 응답하였다.

<표 3-28> 중요도 인식 정도 : 타산업과 전략적 연계성 여부



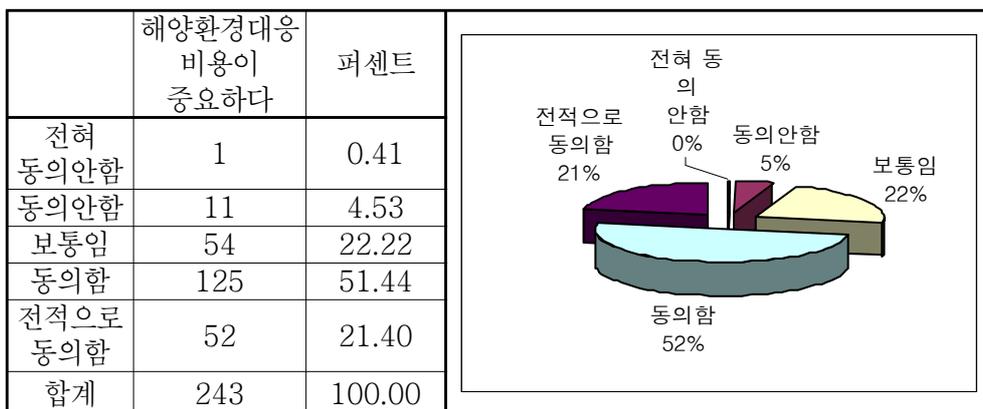
높은 화주의 요구수준에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 242명 중 185명(76.45%)이 동의하는 것으로 응답하였으며, 전혀 동의하지 않는 응답자는 한명도 없는 것으로 분석되었다.

<표 3-29> 중요도 인식 정도 : 화주의 요구수준이 높다



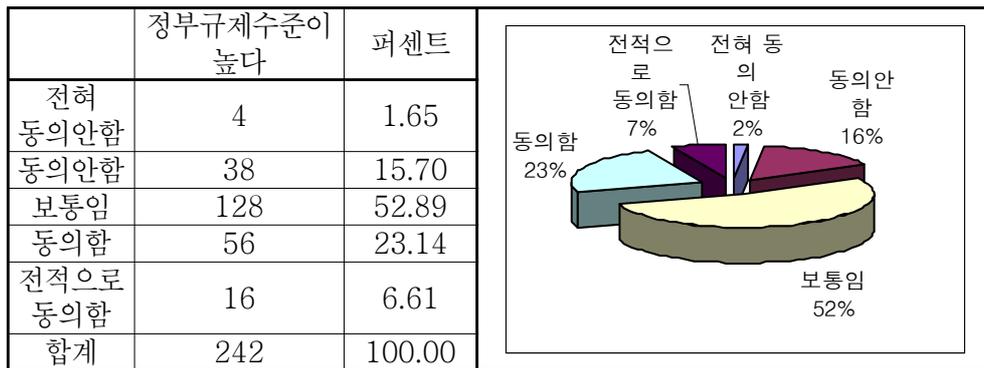
해양환경변화에 대한 대응비용에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 177명(72.84%)이 동의하는 것으로, 보통이 54명(22.22%), 동의하지 않는 응답자가 12명(4.94%)으로 나타났다.

<표 3-30> 중요도 인식 정도 : 해양환경대응비용이 중요하다



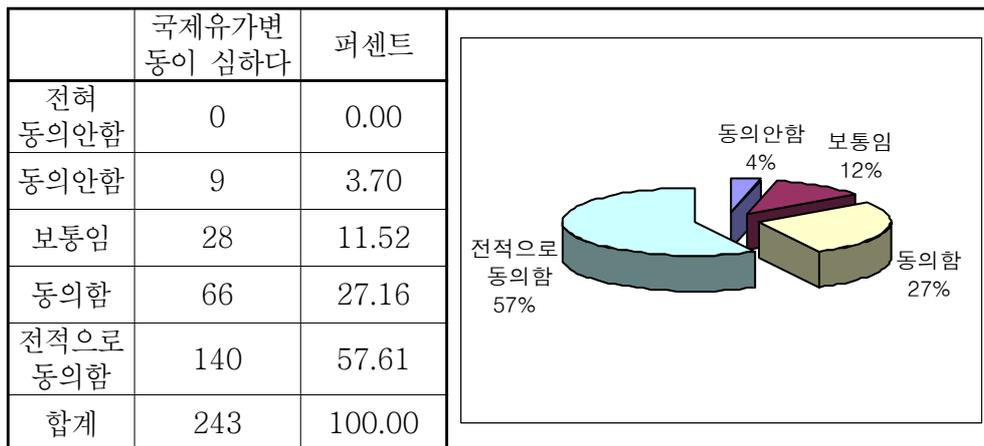
정부규제수준에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 242명 중 128명(52.89%)이 보통이라고 응답하였으며, 72명(29.75%)이 동의하는 것으로 나타났다.

<표 3-31> 중요도 인식 정도 : 정부규제수준이 높다



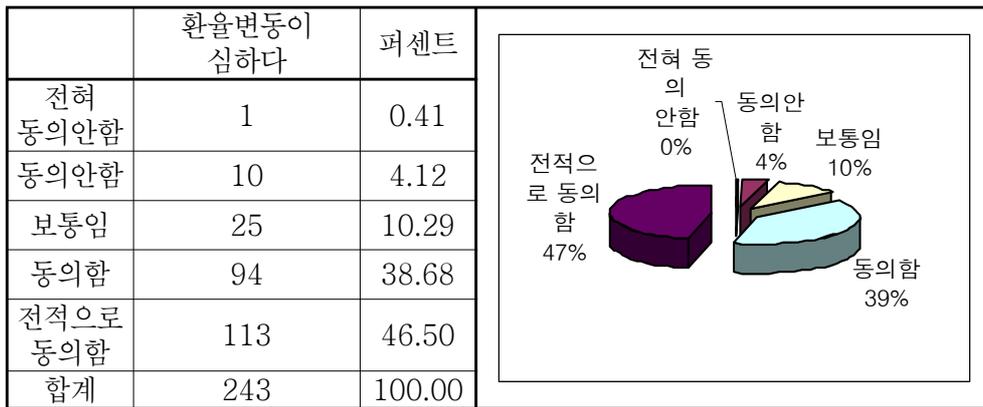
국제유가변동에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 242명 중 140명(57.61%)이 전적으로 동의하는 것으로, 66명(27.16%)이 동의하는 것으로 나타나, 총 206명(84.77%)이 동의하는 것으로 분석되었다.

<표 3-32> 중요도 인식 정도 : 국제유가변동이 심하다



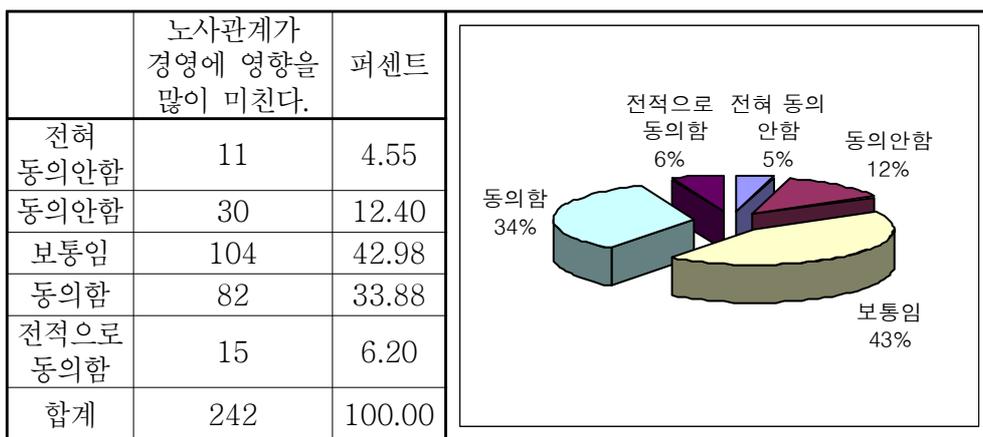
환율변동에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 243명 중 85.18%(207명)이 동의하는 것으로 나타났으며, 동의하지 않는다는 응답자 또한 11명으로 4.53%를 차지하였다.

<표 3-33> 중요도 인식 정도 : 환율변동이 심하다



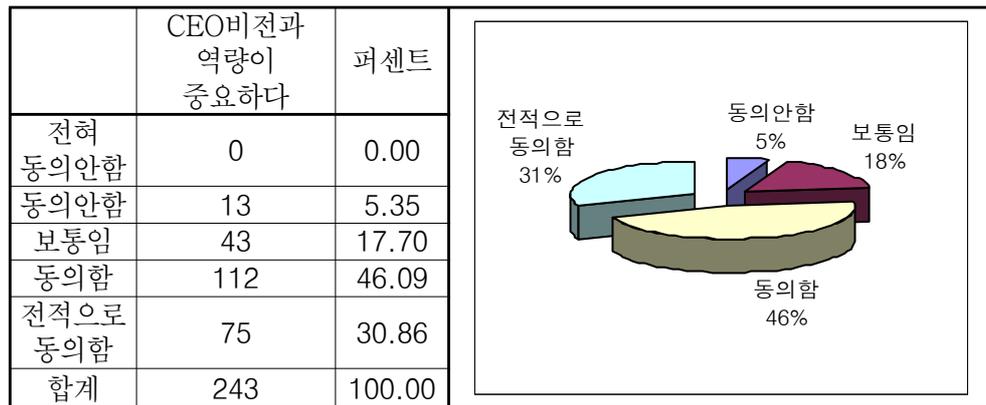
노사관계의 경영환경에 영향력에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 242명 중 43%(104명)이 보통이라고 응답하였으며, 97명(40.08%)이 동의하는 것으로 나타났다.

<표 3-34> 중요도 인식 정도 : 노사관계가 경영에 영향을 많이 미친다.



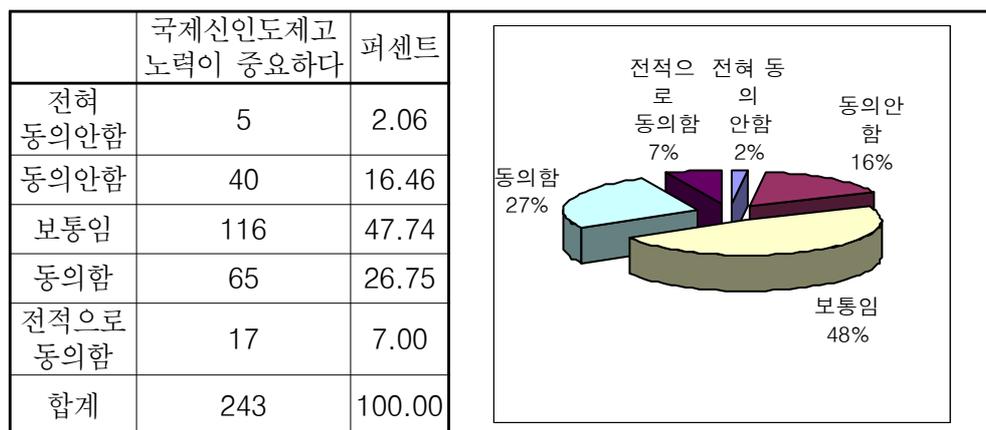
CEO의 비전과 역량 정도에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 243명 중 76.95%(187명)이 동의한다고 응답하였으며, 단지 13명(5.35%)만이 동의하지 않는다고 응답하였다.

<표 3-35> 중요도 인식 정도 : CEO비전과 역량이 중요하다



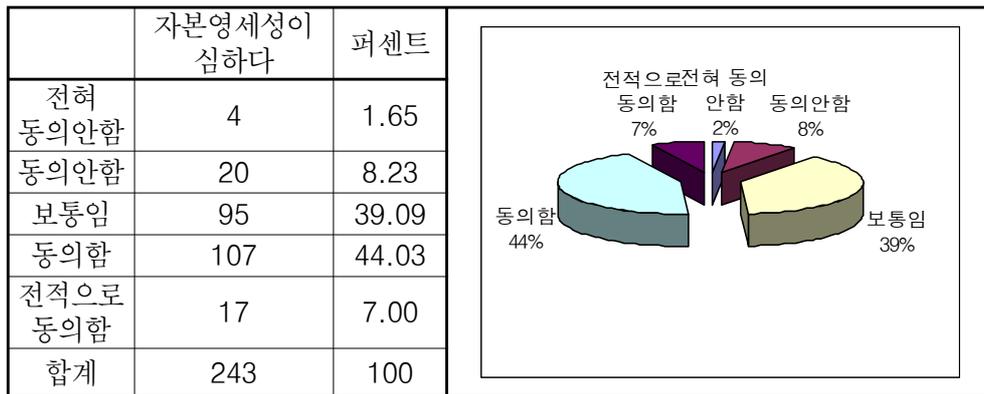
국제신인도제고노력에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 243명 중 116명(47.74%)이 보통이라고 응답하였으며, 33.75%(82명)는 동의하는 것으로 분석되었다.

<표 3-36> 중요도 인식 정도 : 국제신인도제고노력이 중요하다



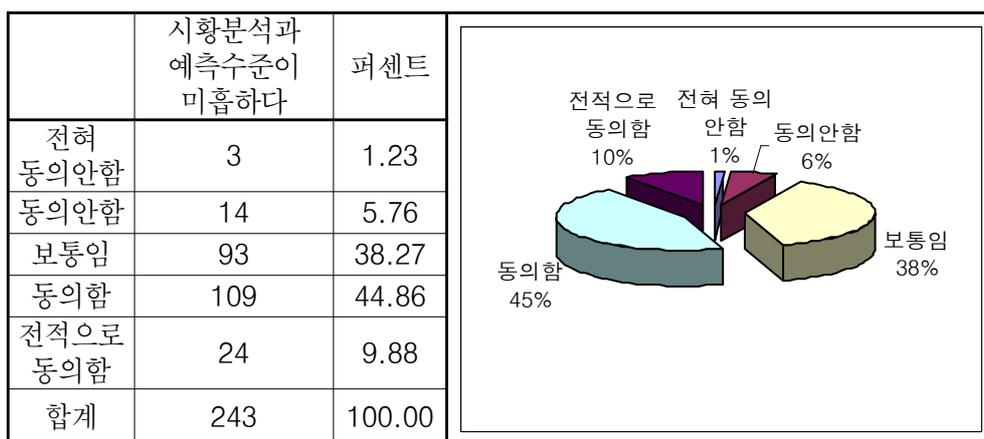
심한 자본영세성에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 243명 중 51.03%(124명)이 동의하는 것으로 나타났으며, 39%(95명)는 보통, 9.88%(24명)은 동의하지 않는 것으로 나타났다.

<표 3-37> 중요도 인식 정도 : 자본영세성이 심하다



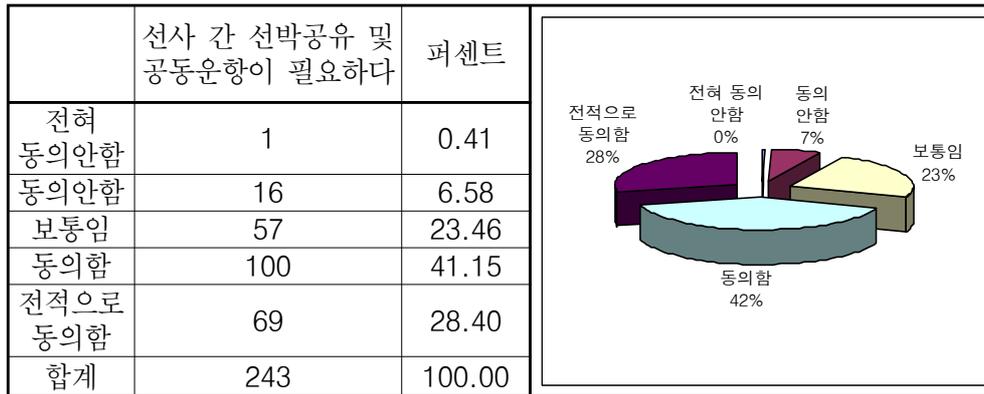
미흡한 시황분석 및 예측수준에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 243명 중 54.74%(133명)가 동의하는 것으로 나타났으며, 93명 (38.27%)은 보통, 17명(6.99%)은 동의하지 않는 것으로 응답하였다.

<표 3-38> 중요도 인식 정도 : 시황분석과 예측수준이 미흡하다



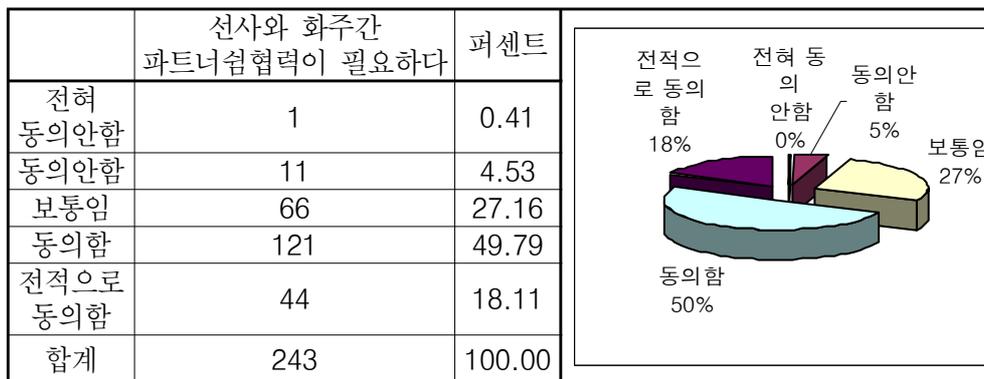
선사 간 선박의 공동운항 및 공유에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 243명 중 169명(69.55%)이 동의하는 것으로 나타났으며, 17명(6.99%)은 동의하지 않는 것으로 나타났다.

<표 3-39> 중요도 인식 정도 : 선사 간 선박공유 및 공동운항이 필요하다



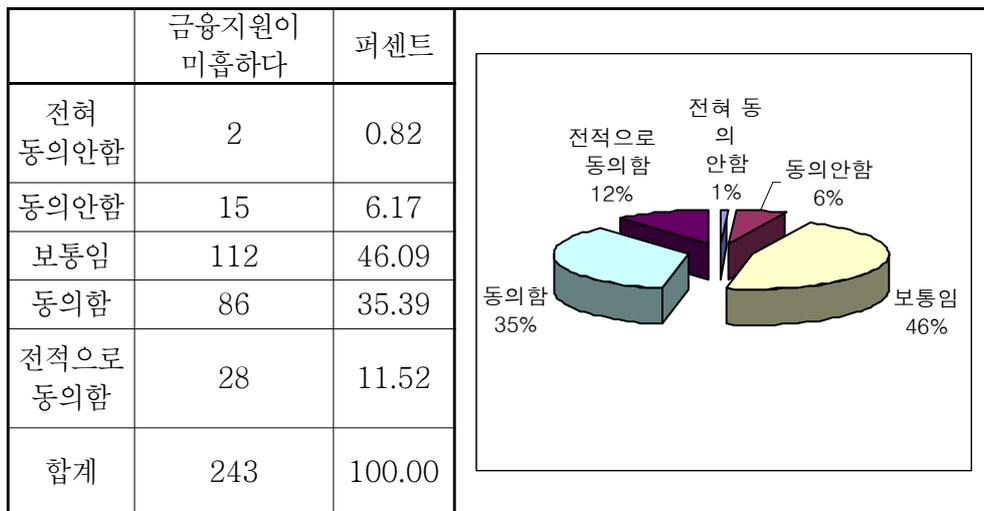
선사와 화주 간 파트너십의 필요성에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 243명 중 67.9%(165명)가 동의하여, 전반적으로 선사와 화주 간 파트너십이 필요함을 인식하고 있었다. 하지만, 12명(4.94%)은 선사와 화주 간 파트너십이 필요하지 않는다고 응답하였다.

<표 3-40> 중요도 인식 정도 : 선사와 화주 간 파트너십협력이 필요하다



미흡한 금융지원에 대한 중요도 인식 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 243명 중 114명(46.91%)이 동의하는 것으로 응답하여 전반적으로 금융적 지원이 미흡한 것으로 받아들이고 있으며, 단지 6.99%(17명)만이 미흡하지 않다고 응답하였다.

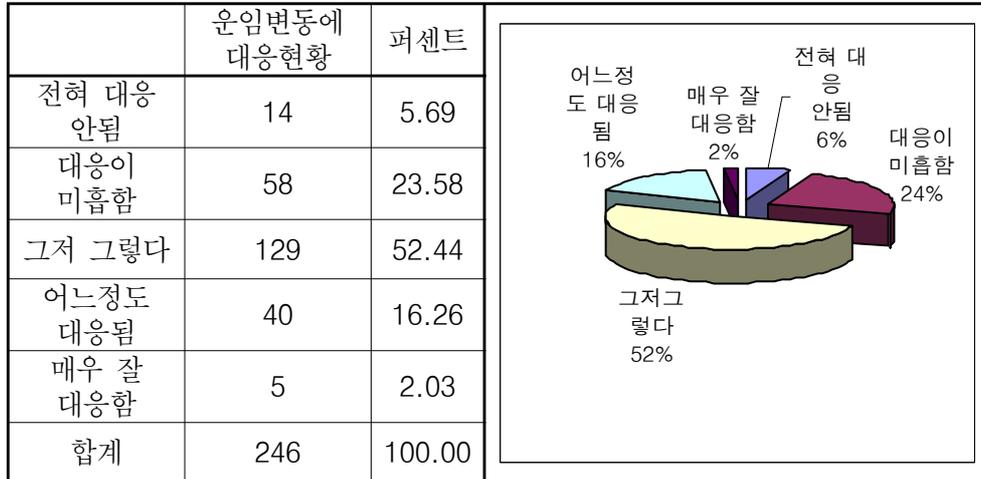
<표 3-41> 중요도 인식 정도 : 금융지원이 미흡하다



2. 대응현황

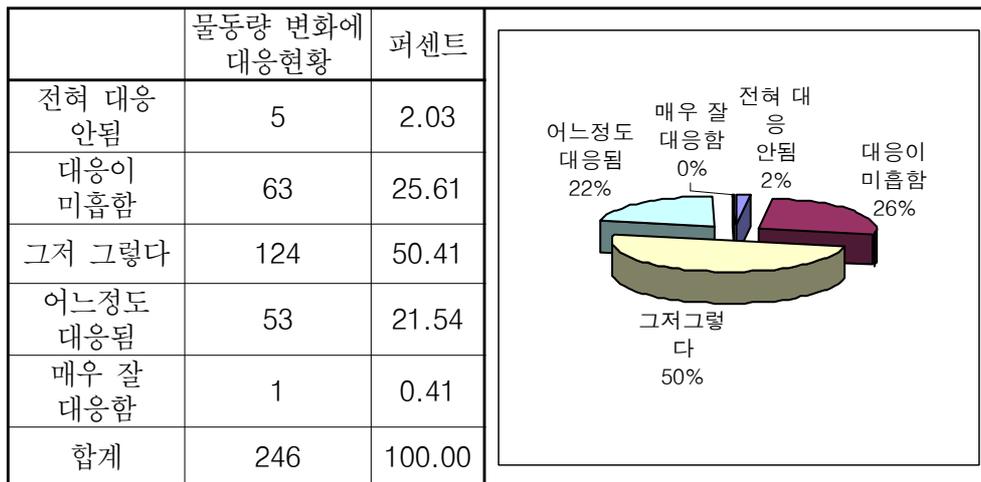
운임변동에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 129명(52.44%)이 보통이라고 응답하였으며, 45명(18.26%)만이 기업 내 대응력을 갖추고 있다고 응답하였다.

<표 3-42> 대응현황 인식 정도 : 운임변동에 대한 대응현황 정도



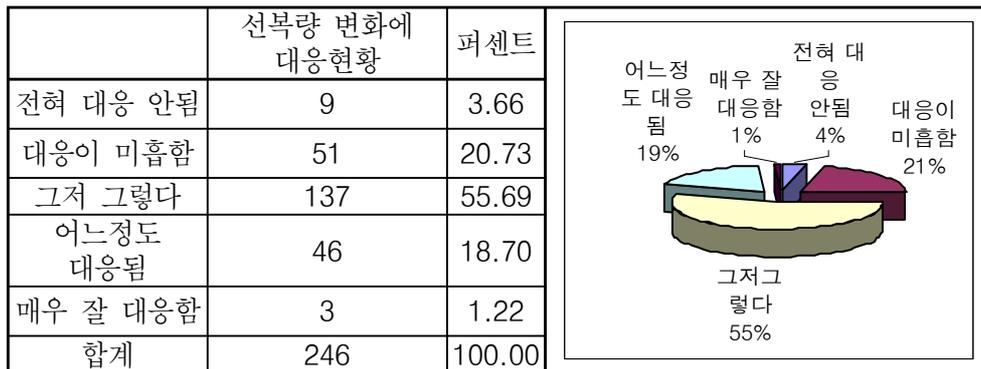
물동량 변화에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 124명(50.41%)이 보통이라고 응답하였으며, 21.95%(54명)가 기업 내 대응력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한, 2.03%(5명)만이 전혀 대응력을 갖추고 있지 않다고 응답하였다.

<표 3-43> 대응현황 인식 정도 : 물동량 변화에 대한 대응현황 정도



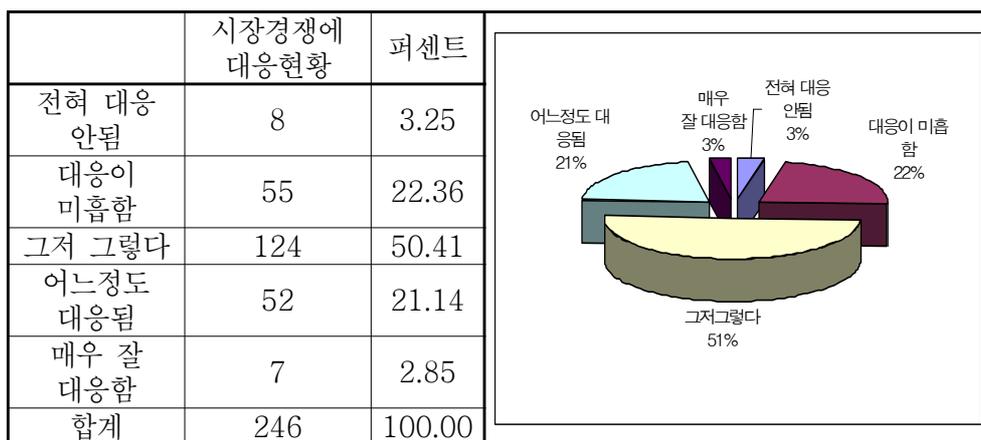
선복량 변화에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 137명(55.69%)이 보통이라고 응답하였으며, 19.92%(49명)가 기업 내 대응력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-44> 대응현황 인식 정도 : 선복량 변화에 대한 대응현황 정도



시장 내 경쟁에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 124명, 50.41%가 그저 그렇다고 응답하였으며, 59명 23.99%는 대응력이 있는 것으로, 63명 25.61%는 대응력이 없는 것으로 조사되었다.

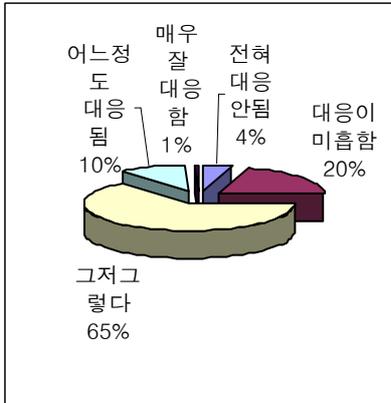
<표 3-45> 대응현황 인식 정도 : 시장경쟁에 대한 대응현황 정도



높은 철수장벽에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 158명, 즉 64.23%가 보통이라고 대답하였으며, 61명(24.8%)가 대응력이 부족한 것으로 응답하였다. 또한 대응력을 갖추고 있다는 응답은 0.97%(27명)에 그쳤다.

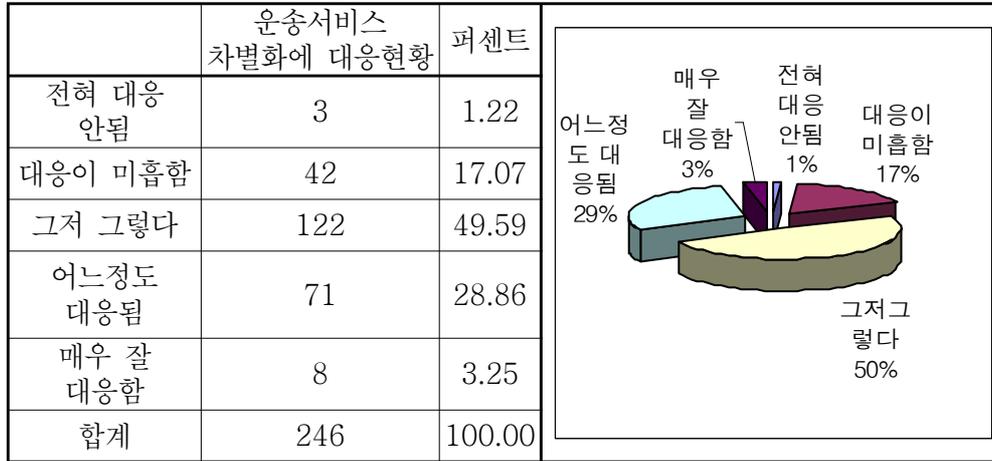
<표 3-46> 대응현황 인식 정도 : 높은 철수장벽에 대한 대응현황 정도

	높은 철수장벽에 대응현황	퍼센트
전혀 대응 안됨	11	4.47
대응이 미흡함	50	20.33
그저 그렇다	158	64.23
어느정도 대응됨	25	10.16
매우 잘 대응함	2	0.81
합계	246	100.00



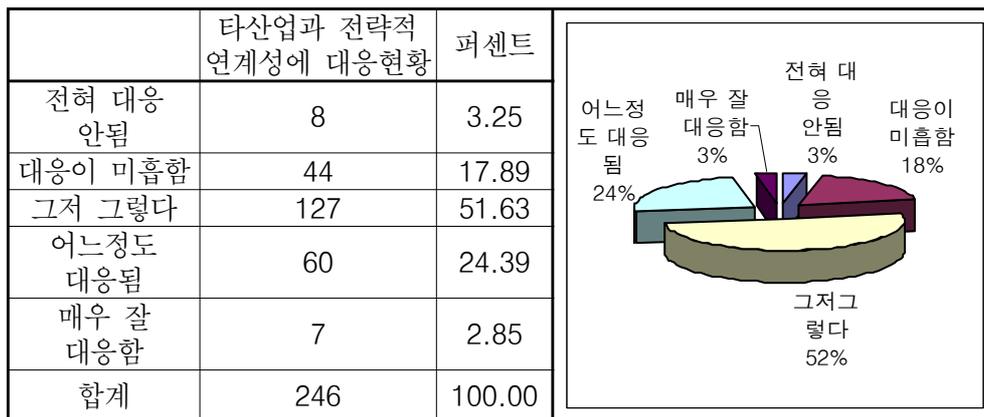
운송서비스 차별화에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 122명(45.59%)가 그저 그렇다는 응답을 하였으며, 79명(32.11%)은 운송서비스 차별화에 대한 대응능력을 보유하고 있는 것으로 나타났다. 또한 전혀 대응력이 없다고 응답한 응답자 또한 3명으로 1.22%에 달했다.

<표 3-47> 대응현황 인식 정도 : 운송서비스 차별화에 대한 대응현황 정도



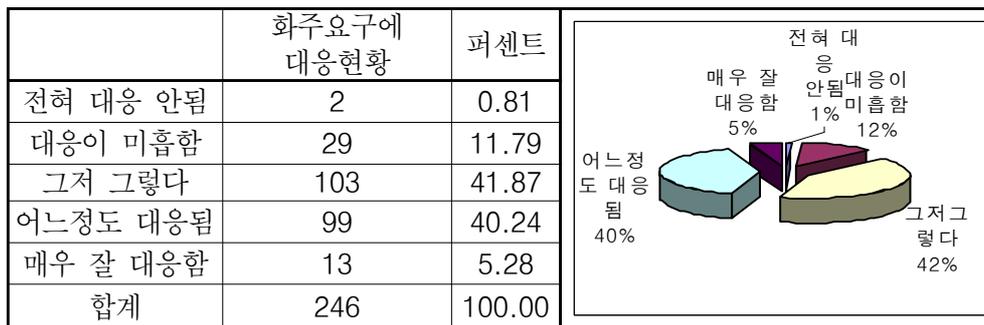
타산업과 전략적 연계성에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 127명(51.63%)가 그저 그렇다는 응답을 하였으며, 67명(27.23%)은 타산업과의 전략적 연계성에 충분한 대응능력을 갖추고 있다고 응답하였다.

<표 3-48> 대응현황 인식 정도 : 타산업과 전략적 연계성에 대한 대응현황 정도



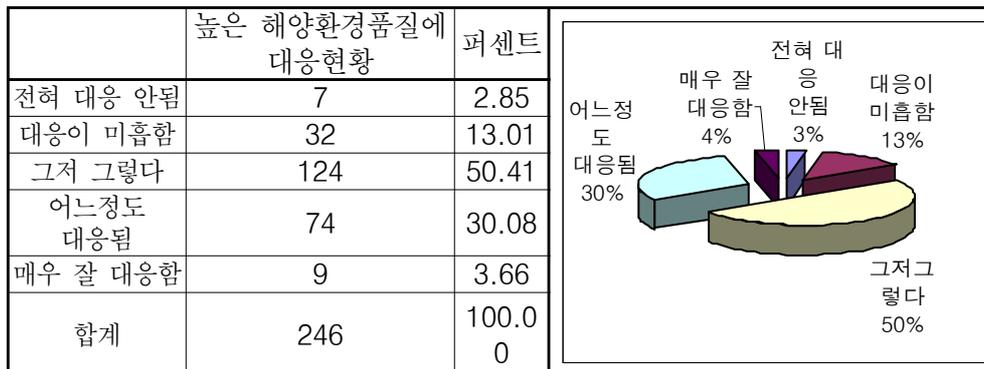
화주요구에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 112명(45.52%)이 잘 대응하고 있다고 응답하였으며, 31명(12.6%)은 충분히 화주의 요구에 대해 충분히 대응을 하지 못하고 있다고 응답하였다. 또한 그저 그렇다는 응답은 41.87%로 나타났다.

<표 3-49> 대응현황 인식 정도 : 화주요구에 대한 대응현황 정도



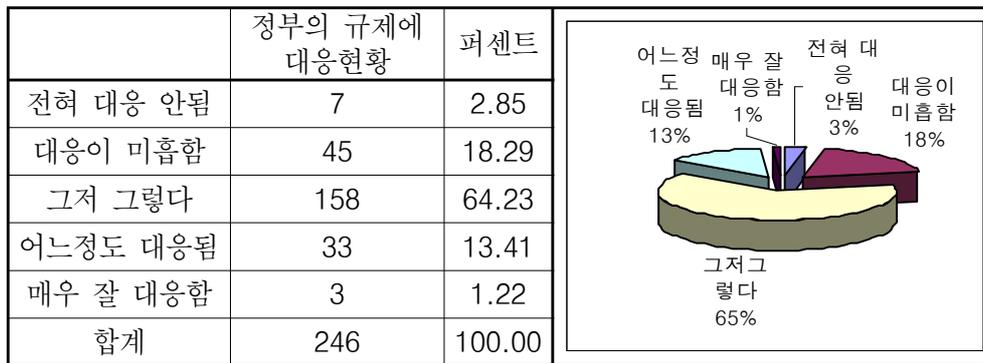
높은 해양환경품질에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 124명이 그저 그렇다는 응답을 취했으며, 83명(33.74%)은 대응하고 있다고 응답하였다. 또한 39명(15.86%)은 대응하지 못하고 있는 것으로 분석되었다.

<표 3-50> 대응현황 인식 정도 : 높은 해양환경품질에 대한 대응현황 정도



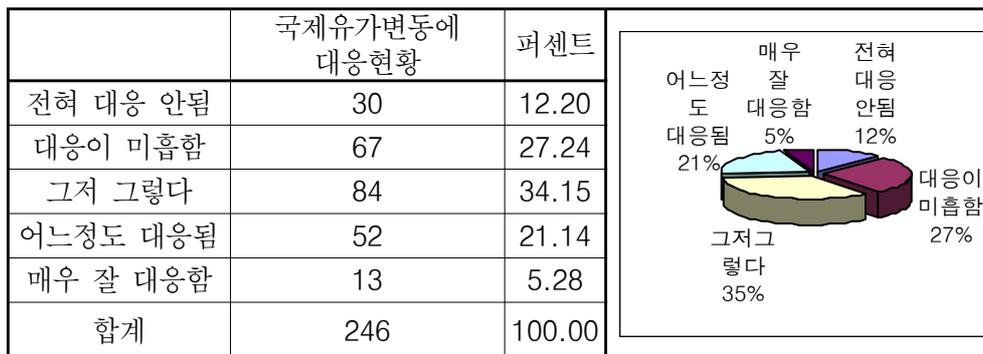
정부규제에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 64.23%인 158명이 그저 그렇다는 응답을 보여 정부규제의 변화에 대한 대응력 인식이 부족한 면이 나타났다. 또한 대응력을 갖추고 있다는 응답은 36명으로 14.63%에 그쳤다.

<표 3-51> 대응현황 인식 정도 : 정부규제에 대한 대응현황 정도



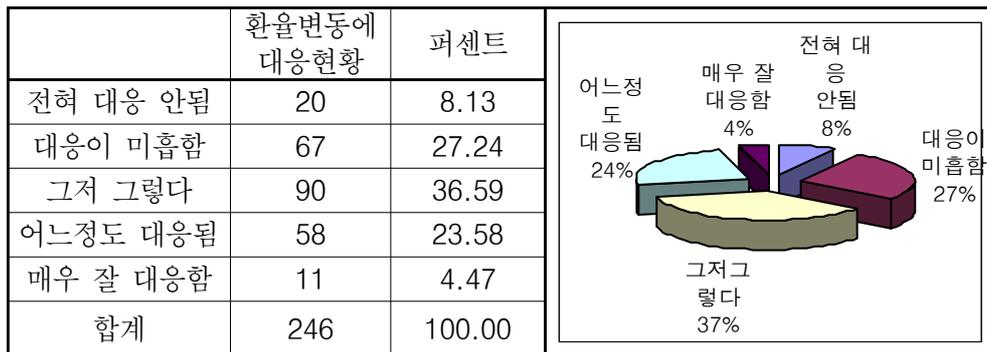
국제유가변동에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 97명 즉 39.44%가 대응력을 갖추고 있지 않다고 응답하였으며, 65명 즉 26.42%는 대응력을 갖추고 있다고 응답하였다. 또한 그저 그렇다는 응답자 또한 34.15%에 이르렀다.

<표 3-52> 대응현황 인식 정도 : 국제유가변동에 대한 대응현황 정도



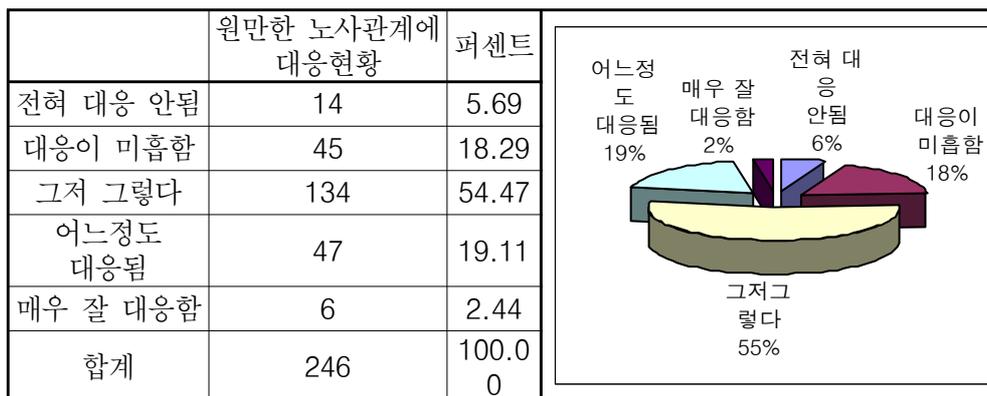
환율의 변동에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 약 28% 정도 대응력을 갖추고 있으며, 87명(35.37%) 정도는 환율변동 위험에 노출되어 있다고 응답하였다. 하지만, 그저 그렇다는 반응 또한 90명으로 36.59%에 달했다.

<표 3-53> 대응현황 인식 정도 : 환율변동에 대한 대응현황 정도



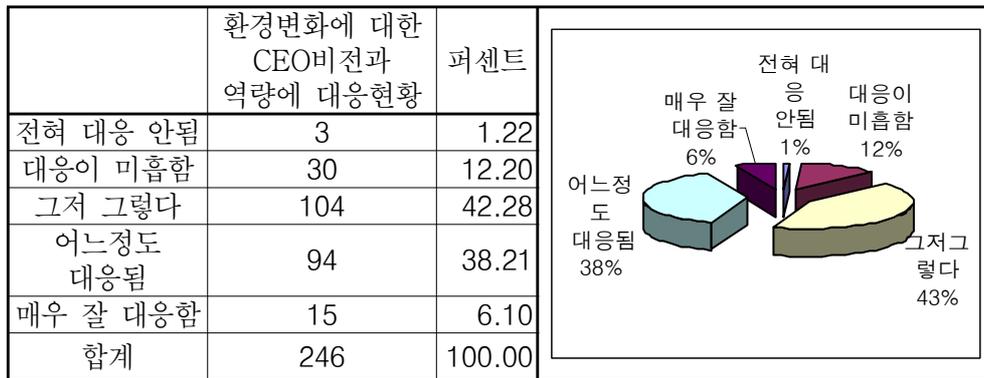
원만한 노사관계에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 전반적으로 그저 그렇다는 반응이 54.47%로 제일 높았으며, 어느 정도 대응력이 있다는 응답자는 약 21%에 그쳤다. 또한 대응력을 갖추고 있지 않다는 응답자 또한 59명 23.98%로 나타났다.

<표 3-54> 대응현황 인식 정도 : 원만한 노사관계에 대한 대응현황 정도



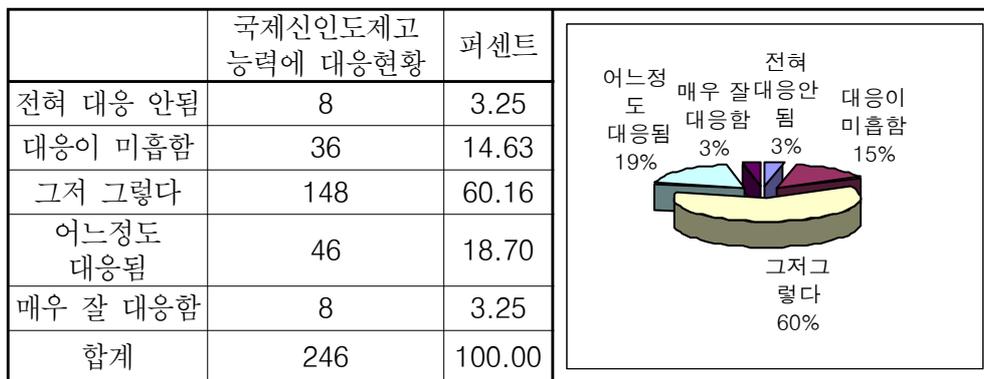
환경변화에 대한 CEO 비전과 역량에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 44.31%인 109명이 어느 정도 대응력을 갖추고 있다고 응답하였으며, 약 13%(33명)은 갖추고 있지 않다고 응답하였다.

<표 3-55> 대응현황 인식 정도 : 환경변화에 대한 CEO 비전과 역량에 대한 대응현황 정도



국제신인도제고 능력에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 60.16%인 148명이 그저 그렇다는 응답을 보였으며, 대응력이 어느 정도 있다는 응답은 21.95%, 대응력이 없다는 응답은 17.88%로 나타났다.

<표 3-56> 대응현황 인식 정도 : 국제신인도제고 능력에 대한 대응현황 정도



자본의 영세성에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 54.07%인 133명이 그저 그렇다는 응답을 보였으며, 대응력이 어느 정도 있다는 응답은 26.83%, 대응력이 없다는 응답은 19.11%로 나타났다.

<표 3-57> 대응현황 인식 정도 : 자본의 영세성에 대한 대응현황 정도

	자본의 영세성에 대응현황	퍼센트
전혀 대응 안됨	3	1.22
대응이 미흡함	44	17.89
그저 그렇다	133	54.07
어느정도 대응됨	57	23.17
매우 잘 대응함	9	3.66
합계	246	100.00

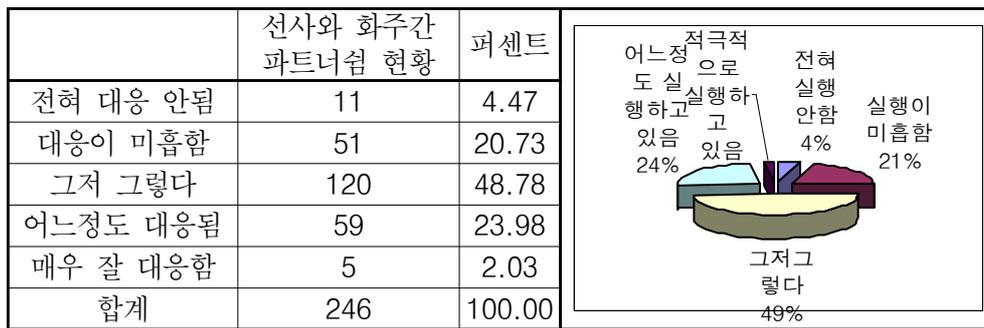
시황예측능력과 시장변화에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 약 26%인 64명만이 대응력이 있다고 응답한 반면 약 25%인 62명은 시황예측능력과 시장변화에 대한 대응능력이 없는 것으로 응답하였다. 또한 그저 그렇다는 응답 또한 약 49%에 달했다.

<표 3-58> 대응현황 인식 정도 : 시황예측능력과 시장변화에 대한 대응현황

	시황예측능력과 시장변화에 대응현황	퍼센트
전혀 대응 안됨	2	0.81
대응이 미흡함	60	24.39
그저 그렇다	120	48.78
어느정도 대응됨	58	23.58
매우 잘 대응함	6	2.44
합계	246	100.00

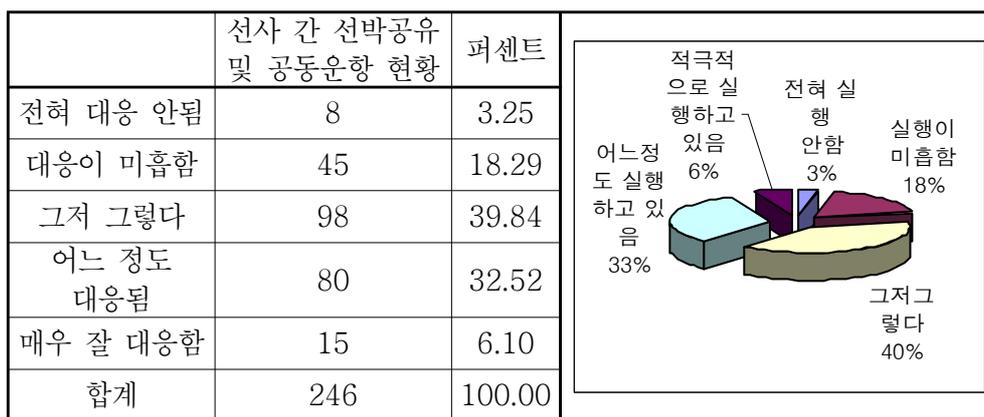
선사와 화주 간 파트너십 현황에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 120명(48.78%)이 그저 그렇다는 응답을 보였으며, 약 26%인 64명 만이 대응력이 있다고 응답하였다.

<표 3-59> 대응현황 인식 정도 : 선사와 화주 간 파트너십 현황에 대한 대응 현황 정도



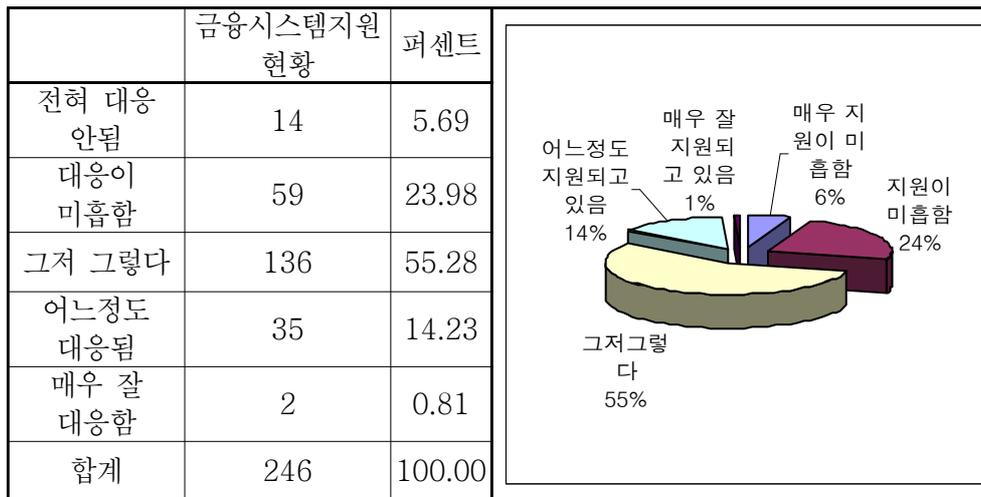
선사 간 선박의 공유 및 공동운항에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 약 39%인 95명이 어느 정도 대응력을 갖추고 있다고 응답하였으며, 21.5%인 53명은 대응력이 없다고 응답하였다.

<표 3-60> 대응현황 인식 정도 : 선사 간 선박공유 및 공동운항에 대한 대응



금융지원시스템지원 현황에 대한 대응현황 정도와 관련된 질문에서는 총 응답자 246명 중 136명인 55.28%가 그저 그렇다는 응답을 보였으며, 대응력이 어느 정도 있다는 응답은 15.04%, 대응력이 없다는 응답은 29.67%로 나타났다.

<표 3-61> 대응현황 인식 정도 : 금융시스템지원 현황에 대한 대응현황 정도



제4절 외항선사의 SWOT 분석

본 절에서는 상기에서 수행한 우리나라 해운산업을 대표하는 외항선사가 직면하고 있는 해운환경진단과 경영실태분석에 의거하여 외항선사의 위협 및 기회요인과 문제점과 강점요인을 진단하고 이에 의한 경쟁력 제고를 위한 전략의 필요성을 제시하고자 하였다.

<표 3-62> 국적외항선사의 SWOT 분석결과

내부 환경	강점(S)	약점(W)
외부 환경	<ul style="list-style-type: none"> ·양호한 지정학적 입지 ·동북아화물수요증가추세 ·우수한 정보통신 인프라 ·저렴한 항만비용 ·주변 경쟁선사들에 비해 비교적 고급화된 양질의 해운인력 공급잠재력 	<ul style="list-style-type: none"> ·주요 해외경쟁선사들에 비해 해운 원가가 높음 ·채무구조의 미흡 및 자본영세성으로 노후선이 많아 국제경쟁력이 취약함. ·국제적인 신인도가 취약하여 자본비용이 큼 ·글로벌선사에 비해 경영능력 미흡하며 과당경쟁상황임
기회(O)	S/O 전략(활용)	W/O 전략(탐구)
<ul style="list-style-type: none"> ·동북아 비즈니스권의 대두 ·한중일 경제협력 가능성 대두 ·부산신항 및 광양항이 글로벌 물류기지화 될 가능성이 농후하여 신규화물창출 가능성이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ·신규물동량 창출전략 모색 ·중국시장에서 지속적인 화물창출을 위한 물류센터 구축 전략 ·글로벌 선사간 또는 화주와의 전략적 제휴 모색 ·화주에 대한 운송서비스 차별화전략 모색 	<ul style="list-style-type: none"> ·해운원가경쟁력 제고를 위한 원가우위전략 모색 ·대외신인도제고를 통한 선박확보시 자본비용 최소화전략 모색 ·해상운송을 중심으로 한 글로벌 물류네트워크 구축을 통한 글로벌공급사슬체제 구축으로 경쟁력 강화
위협(T)	S/T 전략(맞섬)	W/T 전략(회피)
<ul style="list-style-type: none"> ·운항원가 절감을 위한 선박의 대형화고속화로 인한 신규선박발주 지속으로 파잉선박량 및 운임저하 ·글로벌선사들의 치열한 물동량 선점경쟁 ·환적화물의 감소추이 	<ul style="list-style-type: none"> ·선대 합리화주력 ·부산, 광양항을 전략거점 터미널 기지화로 글로벌 경쟁력 강화-터미널 운영능력 강화 ·시장선점 및 집중화전략 	<ul style="list-style-type: none"> ·물류서비스 증대를 위한물류정보체제의 고도화 추진 ·시장안정화전략 모색 ·성과중심 및 변화혁신형 조직체제 구축 조직경쟁력 강화 모색

1. 위협요인

상기 해운환경분석결과와 외항선사 경영분석결과에 의해 외항선사들에 미치는 주요 위협요인은 <표 3-62>에 제시한 바와 같다.

첫 번째 위협요인으로는 세계 주요선사들이 운항원가절감을 위해 선박의 대형화 및 고속화를 위해 신규선박의 지속적인 발주로 인한 과잉선복량으로 선사들의 주 수입원인 운임이 크게 저하되고 있어 수익성이 악화되고 있는 점이다. 또한 이러한 선박의 대형화, 고속화 및 자동화 추세는 이들과 경쟁관계가 있는 우리나라 국적선사들의 추가 자본비 부담이 가중될 처지에 놓이게 되고 있다.

둘째 요인으로는, 글로벌선사들의 전략적 제휴와 M&A로 세계 해운시장에서 영향력이 증대되고 있어 이들에 의하여 세계 해운시장의 운임이 움직이고 있어 우리나라 선사들은 이들의 행태에 많은 영향을 받고 있다는 점이다.

셋째 요인으로는, 선사들 간의 지나친 과당경쟁과 포딩업체들의 운임덤핑으로 해운시장이 교란되고 적정운임수준이 책정되지 못함으로써, 업체의 수익성 악화와 불안정한 경영을 야기시키는 주 요인으로 작용하고 있다.

2. 기회요인

오늘날 선사들이 직면하고 있는 해운환경이 항상 외항선사들에게 불이익한 방향으로 작용하는 것만은 아니다. 환경은 기업이 어떻게 활용하느냐에 따라 위협요인이 될 수도 있고 기회요인이 될 수도 있다. 외항선사들이 직면하고 있는 해운환경적 변화를 외항선사들이 기회요인으로 활용할 수 있는 점을 요약해 보면 상기 <표 3-62>에 나타난 바와 같다.

첫째로, 동북아 비즈니스권의 대두와 한·중·일 경제협력 가능성이 커짐에 따라 동북아가 세계물류의 중심지화되고 부산신항 및 광양항이 글로벌 물류기지화 될 가능성이 농후하여 신규화물창출 가능성이 있다는 점이다. 현재에는 중국의 경

기 완급조절정책과 선복과잉 및 글로벌 선사들의 북중국 직기항체제 가속화로 전반적인 물동량의 감소가 야기되고 있지만, 중장기적으로는 동북아 경제권 부상으로 동북아 해운물동량이 증대될 전망이다. 따라서, 단기적으로 물동량 감소로 야기되는 과잉 선복량을 용선 등으로 탄력적으로 활용하고 중장기적으로 늘어나는 물동량에 대처하는 예측경영이 필요한 것으로 전망되고 있다.

둘째로, 글로벌 네트워크 구축으로 보다 안정적이고 신뢰할 수 있는 운송서비스를 제공할 수 있는 선대관리와 경영능력을 보유할 필요성이 있는 것으로 사료된다.

셋째로, 정보통신기술의 발전에 따른 물류네트워크의 가속화, B2B 인터넷 전자상거래 활성화로 물류비용 절감과 물류혁신이 21세기에는 지속적으로 이루어질 전망이다. 이러한 정보통신기술의 발전을 수용하여 선사의 경쟁력 제고에 충분히 활용할 수 있는 정보경영과 가치창출경영이 구축되어야 할 것으로 평가되고 있다.

3. 문제점(취약점)요인

상기에서의 해운환경분석과 경영실태분석결과에 따른 우리나라 외항선사들의 경영문제점과 취약점을 요약하면 다음과 같다.

첫째로, 국적선사들간의 과당경쟁과 포당업체의 이기적인 운임덤핑으로 출혈경쟁이 야기되어 스스로 경쟁력을 저하시키는 주요인으로 작용하고 있다.

둘째로는, 주요 해외경쟁선사들에 비하여 상대적으로 해운원가가 높아 경쟁력이 떨어진다는 점이다. 즉, 중국선사나 동남아 주요 해외선사들에 비하여 선원비가 월등하게 높아서 운항원가의 압박을 야기시키고 있으며, 톤세제도 시행하고 있지만 아직도 선박관련 세제나 각종 금융비용을 포함한 선박관련 자본비 등의 해운원가가 높아 주변 해외 경쟁선사들에 비하여 상대적으로 경쟁력을 취약하게 하는 주요인으로 작용하고 있다.

셋째로, 해운산업의 재무적인 특성상 제조업과 비교가 되지 않을 정도로 재무구조가 취약하여, 경기침체 시에는 막대한 지급이자의 부담이 더욱 가중되어 재무위험이 그 어느 산업에 비하여 높다는 점이다. 이러한 재무구조의 취약성과 자본의 영세성은 선박을 노후화시키고 국제적인 신인도를 떨어뜨려 더욱 더 선박취득을 위한 자본비용의 압박을 가중시키며 대외신인도를 저하시키는 주 요인으로 작용하고 있다.

4. 강점요인

우리나라 외항선사들은 선진 해운국의 글로벌 선사들에 비하여 재무구조가 취약하고 경영능력이 미흡한 것이 사실이지만, 양호한 지정학적 입지와 동북아화 물수요 증가추세, 경쟁국에 비해 우수한 정보통신 인프라, 저렴한 항만비용 및 주변 경쟁선사들에 비해 비교적 고급화된 양질의 해운인력 공급잠재력 등으로 경쟁력을 유지할 수 있는 원동력은 보유하고 있다. 특히, 1997년도의 외환위기를 겪으면서, 살을 깎는 구조조정으로 점차 외형위주 경영에서 수익위주의 가치중심경영의 필요성을 경영자측이 인식하여 점차 성과중심 및 변화혁신형 조직구조체제로 변신하고 있는 것은 우리나라 외항선사들의 강점으로 평가될 수 있는 요인이다.

5. SWOT 분석결과와 대응전략의 적합성 필요성

해운시장은 그 어느 시장에 못지않게 불확실성과 복잡성이 존재하는 경쟁시장이며 경기변동과 상당한 밀접한 관련을 맺고 있어 외항선사들은 높은 경영위험에 노출되어 있다. 해운기업 뿐만 아니라, 우리나라 대부분의 기업들과 마찬가지로 외형위주의 경영방식이 체질화되어 있는 외항선사들은 급변하는 환경변화에

대한 적응력이 떨어져 1997년도 외환위기에는 뼈를 깎는 구조조정의 시련을 겪어왔다. 외항선사들은 이러한 급변하는 환경변화를 겪으면서 환경변화에 적합한 조직내부프로세스의 과감한 개선과 적합한 전략경영체계의 필요성을 어느 정도 인식하기 시작하였다. 즉, 복잡하고 빠르게 급변하는 글로벌 해운환경 변화 속에서 지속적으로 경쟁력을 유지하기 위한 경영전략의 수립 및 실행은 대단히 중요한 것이다.

제4장 외항선사 환경대응력과 경영전략실행 및 경영성과에 관한 실증분석

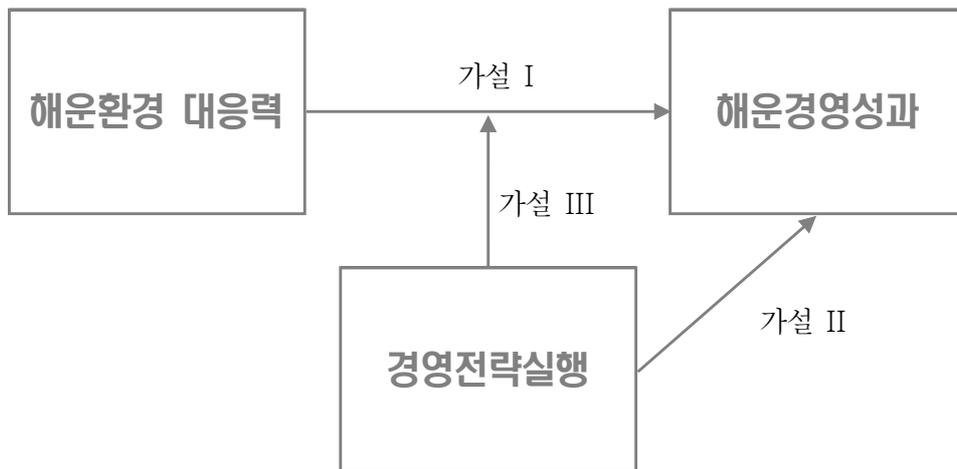
제1절 연구모형 설정과 변수측정

1. 연구모형과 연구가설 설정

본 논문은 우리나라 외항선사가 치열한 해운환경변화에 대한 여러 가지 측면에서의 적절한 대응력이 신규물동량 창출, 재무적 안정성 제고, 운영비 효율화 그리고 항로별 수익성 증대와 같은 구체적인 경영성과에 미치는 영향을 일차적으로 검증하고 이러한 영향관계에 있어서 경영관리시스템, 교육 훈련 및 조직문화와 같은 경영전략 실행의 매개변수의 상호작용효과를 실증적으로 검증하는 데 연구목적이 있다.

이러한 연구목적을 달성하고자, 제2장에서 검토된 경영전략이론 중에서 포터의 본원적 전략개념에 입각하여 제3장에서 수행한 해운환경변화진단과 경영실태분석에 의한 SWOT분석을 토대로 대내외 환경변화에 적용할 수 있는 외항선사조직의 대응력과 경영전략실행 그리고 경영성과와 관계를 실증하고자 하였다. 따라서 연구목적을 달성하기 위한 연구모형과 연구가설은 다음과 같다.

가. 연구모형



<그림 4-1> 연구모형

변화하는 환경에 대응하기 위해 많은 기업들이 전략의 수립에 많은 관심을 보이고 있다. 치열한 대내외적인 해운환경에 직면하고 있는 외항선사들도 환경에 대한 적응능력을 제고하여 경쟁력을 강화하기 위해서는 조직가치를 극대화할 수 있는 적절한 경영전략을 활용할 필요성이 있으며, 이러한 필요성을 탐색하기 위한 것이 본 논문의 목적이기도 하다. 전략이 적절하게 수립되어 실행되기 위해서는 환경변화에 적합하여야 하고 또한 조직내부에도 적합하여야 한다. 전략실행의 효과가 극대화되기 위해서는 환경변화에 대응하여 조직도 이를 수용할 수 있도록 변화하여야 하며 이러한 환경적합성과 조직내부프로세스의 적합성이 동시에 충족될 경우에 전략수행의 효과는 극대화될 것이다. 이러한 전략수립과 실행에 대한 이론적 근거와 기존연구에 의거하여 본 연구모형을 상기와 같이 설정하고 이에 맞는 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

나. 연구가설

상기 연구모형에 의거하여, 본 연구에서의 연구가설은 다음과 같이 수립되었다. 본 연구에서는 치열한 해운환경의 여러 가지 변동 가운데 외항선사의 해운경영성과에 영향을 미치는 요인들에 관한 선행연구를 검토하고 이를 근거로 설정한 개념적 연구모형의 타당성을 검증하기 위하여 해운환경 대응력과 경영전략 실행 그리고 외항선사의 개별 해운성과 사이의 관계에 관한 연구가설들을 설정하였다.

먼저 외항선사의 해운환경 대응력이 해운경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 가설1을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1 : 외항선사의 해운환경 대응력이 높을수록 해운경영성과는 높을 것이다.

본 연구에서는 경영성과를 외항선사의 특성에 맞추어 신규물동량 창출, 재무적 안정성 제고, 운영비 효율화에 공헌현황 그리고 항로별 수익성 증대를 중심으로 설정하였기 때문에, 해운환경대응력이 외항선사의 해운경영성과에 미치는 영향을 각각 검증하기 위하여 가설 1의 하위가설들을 설정하였다. 즉, 해운환경 대응력으로서 여러 가지 요인들이 개별 해운성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 4개의 하위 가설들을 설정하였다.

가설 1-1 : 외항선사의 해운환경 대응력이 높을수록 신규물동량 창출의 수준은 높을 것이다.

가설 1-2 : 외항선사의 해운환경 대응력이 높을수록 재무적 안전성의 제고의 수준은 높을 것이다.

가설 1-3 : 외항선사의 해운환경 대응력이 높을수록 운영비 효율화의 수준은 높을 것이다.

가설 1-4 : 외항선사의 해운환경 대응력이 높을수록 항로별 수익성 증대의 수

준은 높을 것이다.

다음으로 본 연구는 경영관리시스템, 교육훈련 및 조직문화의 경영전략실행이 해운경영성과에 직접적으로 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하기 위해 가설 2를 설정하였다.

가설 2 : 외항선사의 경영전략실행 수준이 높을수록 해운경영성과는 높을 것이다.

마찬가지로 경영전략실행이 외항선사의 해운경영성과에 미치는 영향을 각각 검증하기 위하여 가설 2의 하위가설들을 설정하였다. 즉, 경영전략 실행의 여러 가지 요인들이 개별 해운성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 4개의 하위 가설들을 설정하였다.

가설 2-1 : 외항선사의 경영전략실행 수준이 높을수록 신규물동량 창출의 수준은 높을 것이다.

가설 2-2 : 외항선사의 경영전략실행 수준이 높을수록 재무적 안전성의 제고의 수준은 높을 것이다.

가설 2-3 : 외항선사의 경영전략실행 수준이 높을수록 운영비 효율화의 수준은 높을 것이다.

가설 2-4 : 외항선사의 경영전략실행 수준이 높을수록 항로별 수익성 증대의 수준은 높을 것이다.

그리고 본 연구는 실제적인 해운경영 성과의 증대를 직접적으로 유발시키는 해운환경대응력과 해운경영성과 사이에 경영전략실행이 어떠한 작용을 하게 되는지를 검증하기 위한 가설을 설정하였다. 즉, 해운환경 대응력이 해운경영성과를 증대시키는 과정에서 경영관리시스템, 교육훈련 및 조직문화에 대한 경영전

락실행이 어떠한 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 가설 3을 설정하였다. 가설 3은 외항선사의 해운환경대응력과 해운경영성과 사이에 경영전략실행이 어떠한 영향을 미치는지를 검증하는 것이다.

가설 3 : 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 해운경영성과에 미치는 영향은 달라질 것이다.

본 연구는 경영전략 실행변수로서 경영관리시스템, 교육훈련 그리고 조직문화에 대한 전략실행의 3개 요인으로 설정하였기 때문에, 가설 3에 대한 3개의 하위가설들을 설정하였다. 그리고 경영성과를 외항선사의 특성에 맞추어 신규물동량 창출, 재무적 안정성 제고, 운영비 효율화에 공헌현황 그리고 항로별 수익성 증대를 중심으로 설정하였기 때문에, 각 하위가설 별로 다시 4개의 하위 가설들을 설정하였다.

그러므로 경영관리시스템의 경영전략실행이 해운환경대응력에 따른 해운경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 하위가설들은 다음과 같다.

가설 3-1 : 경영관리시스템의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 해운경영성과에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-1-1 : 경영관리시스템의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 신규물동량 창출의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-1-2 : 경영관리시스템의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 재무적 안정성 제고의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-1-3 : 경영관리시스템의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 운영비 효율화의 수준에 미치는 영향은 달라질

것이다.

가설 3-1-4 : 경영관리시스템의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 항로별 수익성 증대의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

다음, 교육훈련의 경영전략 실행이 해운환경대응력에 따른 해운경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 하위가설들은 다음과 같다.

가설 3-2 : 교육훈련의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 해운경영성과에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-2-1 : 교육훈련의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 신규물동량 창출의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-2-2 : 교육훈련의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 재무적 안정성 제고의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-2-3 : 교육훈련의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 운영비 효율화의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-2-4 : 교육훈련의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 항로별 수익성 증대의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

마지막으로 조직문화의 경영전략실행 해운환경대응력에 따른 해운경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 하위가설들은 다음과 같다.

가설 3-3 : 조직문화의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 해운경영성과에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-3-1 : 조직문화의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 신규물동량 창출의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-3-2 : 조직문화의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 재무적 안정성 제고의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-3-3 : 조직문화의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 운영비 효율화의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 3-3-4 : 조직문화의 경영전략실행 수준에 따라 외항선사의 해운환경 대응력이 항로별 수익성 증대의 수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정방법

가. 외항선사의 글로벌 환경 대응력

본 연구에서 정의하고 있는 환경 대응력은 우리나라 외항선사들이 직면하고 있는 대내외 환경의 변화에 대한 대처능력 또는 대응현황으로 측정하였다. 즉 국제유가변동, 환율변동, 운임변동, 물동량변동, 선복량변동, 시장의 경쟁현황, 높은 운송서비스 차별화현황, 타산업과 전략적 연계성현황, 화주요구수준에 대한 대응력으로 모두 12개의 변수로 측정으로 측정하였으며, 측정방법은 설문문항에 의한 리커트 5점 척도에 의하여 측정하였다.

나. 외항선사의 경영전략실행의 정의와 측정방법

본 연구에서 활용한 전략은 세 가지 관점에서 측정하였다. 먼저 경영관리시스템에 대한 경영전략실행으로서, 효율적 정보시스템 구축현황, ERP 구축현황, SCM 능력현황, 경영혁신수행능력 현황 그리고 글로벌 네트워크 제공능력현황을 측정하고, 교육훈련과 관련하여 첨단물류혁신기법에 대한 교육훈련현황과 운항/고객관리를 위한 교육훈련현황 그리고 물류전문인력 양성현황을 측정하였다. 그리고 조직문화와 관련하여 성과중심문화 현황과 변화혁신형 조직문화현황에 대해 측정하도록 한다.

측정방법은 설문문항에 의한 5점 척도(해운환경에 효과적으로 대처하기 위한 상기 전략들의 수행현황이 전혀 안되면=1, 매우 잘 수행되면=5)로 측정하였다.

다. 외항선사의 성과변수의 정의와 측정방법

본 연구에서 최종 종속변수는 환경변화에 대응한 외항선사의 전략수행에 대한 성과변수이다. 즉 상기 전략 수행으로 영향을 받는 신규물동량 창출, 재무적 안정성 제고, 운영비 효율화에 공헌현황 그리고 항로별 수익성 증대⁴⁰⁾ 등 4개 변수로 구성하였다. 측정방법은 역시 설문문항에 의한 5점 척도로 측정하였다.

40) 오늘날 급변하는 해운환경속에서 지속적으로 물동량을 확보하여 외항선사들이 경쟁력을 유지하기 위해서는 글로벌 네트워크를 구축하여야 한다. 그러기 위해서는 다른 선사 뿐만 아니라 항만운영사나 화물을 보유한 화주와도 전략적 제휴를 맺을 필요가 있다. 즉 신규물동량을 지속적으로 창출하기 위해서는 단순한 운송능력 뿐만 아니라, 터미널 운영능력, 재무적 안정성 확보 및 운영비 절감능력 등도 중요하다. 이러한 연유로 신항의 운영선사를 결정할 때 상기와 같은 요인이 중요한 요인으로 작용하고 있기 때문에 본 논문에서도 성과변수로 선정하였다.

3. 자료수집과 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위한 자료수집방법으로는 설문조사와 면접조사를 실시하였다. 설문문항의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서 사전조사를 실시한 후 설문문항을 수정하여 본 조사를 실시하였다. 설문조사의 표본대상은 우리나라 외항선사의 임직원이다. 즉, 자본금 10억원 이상의 우리나라 외항선사 36개 업체의 임원과 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문지 배포와 유효 설문지 회수현황 및 측정변수와 설문항목은 다음과 같다.

<표 4-1> 설문지 배포와 회수 현황표

조사대상	외항선사
설문지 배포 수	455 매
설문지 유효 회수 수	246 매
유효회수율	54%
조사기간	2006년 3월 5일- 4월 30일

<표 4-2> 측정변수와 설문항목

변 수 명		설 문 문 항		비 고
		부	문 항	
글로벌해운환경에 대한 대응능력		I	1~12	등간척도
외항선사에서 수행하는 경영전략의 실행		II	1~10	등간척도
외항선사의 해운경영성과		III	1~4	등간척도
일 반 사 항	조사대상 업체 및 응답자 현황, 전략의 이해정도 등	IV	1~4	명목척도와 비율척도

연구가설을 검증하기 위해 사용된 분석방법은 다음과 같다. 첫째로, 그리고 해운환경 대응력이 해운경영성과에 미치는 영향관계 및 경영전략실행에 따른 상호작용효과검정은 다변량 회귀분석방법을 이용하여 분석하였고, 변수들의 신뢰성과 타당성 검증은 크론바하 알파(α) 검증방법과 요인분석방법을 이용하였다.⁴¹⁾

41) 원태연·정성원, 「한글 SPSS10K 통계조사분석」, SPSS 아카데미, 2001년 2월,

제2절 신뢰성 및 타당성 검증

상기에서 설정된 연구가설을 검증하기 위한 분석과정은 다음과 같다. 먼저, 경영전략실행 관련변수들의 신뢰성분석과 탐색적 요인분석을 실시하여 관련요인들의 응답일관성과 타당성을 검증하였으며, 둘째, 경영전략실행의 상호작용효과를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

측정도구의 신뢰도를 검증하는 방법에는 여러 가지가 있는데 다항목 척도를 사용한 측정변수의 신뢰도를 검증하는 방법은 split-halves 방법과 internal-consistency 방법(Cronbach's α , K-R 20)이 있다. 본 연구에서는 기존의 사회과학 연구에서 더 많은 장점을 갖는 것으로 알려진 내적 일관성방법인 Cronbach's α 계수로서 신뢰도를 측정하였다.

<표 4-3> 각 하위척도별 신뢰도 계수

측정변수		설문문항	Cronbach's α
경영전략실행 프로세스	경영관리시스템	II. 1~5	.9438
	교육훈련	II. 6~8	.8837
	조직문화	II. 9~10	.8990

특성별로 계산된 신뢰도 값을 요약하면 <표 4-3>에 나타난 바와 같다.

Nunnally(1978)는 탐색적인 연구분야에서는 Cronbach의 α 값이 0.6 이상이면 충분하고, 기초연구분야에서는 0.8 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구분야에서는 0.9 이상이어야 한다고 주장하고 있다. 또한 Van de Ven & Ferry(1980)도 조직 단위의 분석 수준에서 일반적으로 요구되어지는 Cronbach α 값이 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰도에는 별 문제가 없는 것으로 일반화되어 있다. <표 4-3>의 각 하위척도별 신뢰도 계수를 확인해보면, 모두

pp. 371-446.

Cronbach α 값이 0.6 이상이므로 측정도구의 신뢰도가 확인되었다. 따라서 본 연구의 범위 내에서 측정변수는 모두 내적 일관성이 상당한 것으로 판단된다.

그리고 설문지의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 공통요인분석의 주축요인 추출과 직교회전(varimax rotation) 방법을 이용한 요인분석을 실시하였다. 본 연구의 변수들을 측정하기 위하여 사용된 설문문항은 여러 선행연구에서 다루어진 내용을 참조하여 설문항목을 구성하였으므로, 표면 타당도(face validity)는 높다고 할 수 있다. 아래 <표 4-4>는 경영전략실행의 회전된 성분행렬표로 3개의 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다. 이 표에서 요인 1은 경영관리시스템, 요인 2는 교육훈련, 요인 3은 조직문화로 확인되었다.

<표 4-4> 경영전략실행의 회전된 요인행렬표

	요인		
	1	2	3
효율적 정보시스템 구축	.736	.184	.194
ERP 구축	.721	.087	.184
SCM 능력	.579	.290	.188
경영혁신수행능력	.561	.216	.290
글로벌 네트워크 제공능력	.523	.276	.075
첨단물류혁신기법에 대한 교육훈련	.206	.678	.289
운항/고객관리를 위한 교육훈련	.231	.626	.067
물류전문인력양성	.179	.623	.292
성과중심문화	.225	.208	.772
변화혁신형 조직문화	.314	.333	.582
회전제곱합 적재값 (52.092%)	2.262 (22.623%)	1.642 (16.417%)	1.305 (13.052%)

제3절 가설의 검증

1. 가설 1의 검증

본 연구의 일차적 연구주제는 외항선사의 해운환경대응력이 해운경영성과에 영향을 미치는 요인을 찾는 것이다. 그러므로 먼저 외항선사의 해운경영성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 여러 가지 부문의 해운환경 대응력을 독립변수로 하고 해운경영성과를 종속변수로 하는 다중회귀모형의 분석에 의하여 가설 1을 검증한다.

연구가설 1을 검증하기 위한 다중회귀모형 1은 다음과 같다.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11} + \beta_{12} X_{12} + \varepsilon$$

(단, Y : 외항선사의 해운경영성과)

X ₁ : 운임변동 대응력	X ₂ : 물동량변화 대응력	X ₃ : 선복량변화 대응력
X ₄ : 화주요구 대응력	X ₅ : 정부규제대처능력	X ₆ : 국제유가변동대응력
X ₇ : 환율변동 대응력	X ₈ : 노사관계대처능력	X ₉ : 시황분석 및 예측
X ₁₀ : 선박공유공동운항	X ₁₁ : 선사화주파트너쉽	X ₁₂ : 금융시스템지원
β_i : 모수(회귀계수)	ε : 오차항	

독립변수의 측정치는 표준화된 값을 사용하였으며, 가설 1-1 검증을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-5>와 같다. 회귀모형의 결정계수는 0.268이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 26.8%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F 값은 6.840으로 유의확률 0.000으로 유의수준 1%에서 해운환경대응력이 해운 경영성과로서 신규물동량 창출수준에 유의한 영향을 끼침을 알 수 있다.

<표 4-5> 가설 1-1 다중회귀 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
1-1	.518	.268	.229	.65155	6.840	.000

분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 해운환경 대응력 중에서 시황분석 및 예측과 선사 화주 파트너십이 신규물동량 창출의 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 시황분석 및 예측은 $t = 3.326$, $p = .001$, 선사 화주 파트너십은 $t = 2.772$, $p = .006$ 으로 나타나 신규물동량 창출에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(유의수준 5%)을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1-1은 부분 채택되었다. 즉 신규물동량 창출에 많은 영향을 미치는 환경대응변수는 시황분석 및 예측 그리고 선사화주 파트너십으로 확인되고 있다.

또한 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량은 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 가설 1-1 다중회귀모형의 회귀계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1-1	(상수)	3.022	.042		71.343	.000
	운임변동 대응력	.027	.053	.037	.515	.607
	물동량 변화 대응력	.000	.057	.000	.006	.996
	선복량 변화 대응력	.056	.050	.076	1.111	.268
	화주요구 대응력	-.008	.048	-.010	-.159	.873
	정부규제 대처능력	-.004	.047	-.006	-.090	.928
	국제유가변동 대응력	.045	.071	.061	.626	.532
	환율변동 대응력	-.017	.072	-.023	-.239	.812
	노사관계 대처능력	-.030	.047	-.040	-.631	.529
	시황분석 및 예측	.181	.054	.247	3.326	.001
	선박공유 및 공동운항	.056	.054	.076	1.038	.301
	선사 화주 파트너쉽	.161	.058	.216	2.772	.006
	금융시스템 지원	.037	.054	.050	.676	.500

가설 1-2 검증을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-7>과 같다. 회귀모형의 결정계수는 0.156이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 15.6%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 3.463으로 유의확률 0.000으로 유의수준 1%에서 해운환경대응력이 재무적 안정성 제고의 수준에 유의한 영향을 끼침을 알 수 있다.

<표 4-7> 가설 1-2 다중회귀 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
1-2	.396	.156	.111	.77329	3.463	.000

또한 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량은 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 가설 1-2 다중회귀모형의 회귀계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1-2	(상수)	3.367	.050		66.976	.000
	운임변동 대응력	-.069	.063	-.085	-1.095	.275
	물동량 변화 대응력	.152	.068	.185	2.256	.025
	선박량 변화 대응력	-.028	.060	-.035	-.475	.635
	화주요구 대응력	.106	.057	.127	1.842	.067
	정부규제 대처능력	-.032	.056	-.040	-.576	.565
	국제유가변동 대응력	.115	.085	.142	1.360	.175
	환율변동 대응력	-.065	.085	-.079	-.758	.449
	노사관계 대처능력	.093	.056	.113	1.674	.096
	시황분석 및 예측	.073	.065	.090	1.133	.258
	선박공유 및 공동운항	.027	.064	.033	.421	.674
	선사 화주 파트너쉽	.000	.069	.000	-.005	.996
	금융시스템 지원	.060	.064	.073	.931	.353

분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 해운환경 대응력 중에서 물동량 변화대응력이 재무적 안정성 제고의 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 물동량 변화대응력은 $t = 2.256$, $p = .025$ 로 나타나 재무적 안정성 제고에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(유의수준 5%)을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1-2는 부분 채택되었다. 즉 재무적 안정성 제고에 영향을 미치는 환경대응변수는 물동량 변화 대응력으로 확인되고 있다. 그리고 유의수준을 10%로 완화하면 화주 요구 대응력과 노사관계 대처능력과 같은 환경변화 대응력 변수 역시 재무적 안정성 제고의 수준에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

가설 1-3 검증을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-9>와 같다. 회귀모형의 결정계수는 0.173이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 17.3%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 3.896으로 유의확률 0.000으로 유의수준 1%에서 해운환경대응력이 해운경영성과로서 운영비 효율화의 수준에 유의한 영향을 끼침을 알 수 있다.

<표 4-9> 가설 1-3 다중회귀 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
1-3	.416	.173	.128	.71498	3.896	.000

분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 해운환경 대응력 중에서 국제유가변동 대응력이 운영비 효율화의 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 국제유가 변동 대응력은 $t = 1.999$, $p = .047$ 로 나타나 운영비 효율화에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(유의수준 5%)을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1-3은 부분 채택되었다. 즉 운영비 효율화에 영향을 미치는 환경대응변수는 국제유가 변동 대응력으로 확인되고 있다. 그리고 유의수준을 10%로 완화하면 선사화주 파트너쉽도 운영비 효율화에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

또한 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량은 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 가설 1-3 다중회귀모형의 회귀계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1-3	(상수)	3.296	.046		70.913	.000
	운임변동 대응력	.025	.058	.033	.433	.665
	물동량 변화 대응력	.080	.062	.104	1.276	.203
	선복량 변화 대응력	-.049	.055	-.064	-.883	.378
	화주요구 대응력	.083	.053	.108	1.572	.117
	정부규제 대처능력	-.038	.052	-.049	-.722	.471
	국제유가변동 대응력	.156	.078	.206	1.999	.047
	환율변동 대응력	.005	.079	.006	.062	.951
	노사관계 대처능력	.013	.052	.017	.251	.802
	시황분석 및 예측	.021	.060	.027	.346	.730
	선박공유 및 공동운항	.011	.059	.015	.193	.847
	선사 화주 파트너쉽	.121	.064	.157	1.897	.059
	금융시스템 지원	-.002	.060	-.003	-.036	.971

가설 1-4 검증을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-11>과 같다. 회귀모형의 결정계수는 0.210이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 21.0%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 3.896으로 유의확률 0.000으로 유의수준 1%에서 해운환경대응력이 해운경영성과로서 운영비 효율화의 수준에 유의한 영향을 끼침을 알 수 있다.

<표 4-11> 가설 1-4 다중회귀 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
1-4	.458	.210	.168	.70125	4.965	.000

또한 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량은 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 가설 1-4 다중회귀모형의 회귀계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1-4	(상수)	3.215	.046		70.528	.000
	운임변동 대응력	.094	.057	.123	1.642	.102
	물동량 변화 대응력	-.039	.061	-.051	-.638	.524
	선박량 변화 대응력	-.003	.054	-.004	-.060	.953
	화주요구 대응력	.071	.052	.092	1.374	.171
	정부규제 대처능력	.048	.051	.063	.939	.349
	국제유가변동 대응력	.098	.077	.128	1.272	.205
	환율변동 대응력	-.004	.077	-.006	-.055	.956
	노사관계 대처능력	.006	.051	.008	.128	.898
	시황분석 및 예측	.119	.059	.157	2.031	.043
	선박공유 및 공동운항	.097	.058	.127	1.665	.097
	선사 화주 파트너쉽	.065	.062	.084	1.035	.302
	금융시스템 지원	-.041	.058	-.054	-.705	.482

분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 해운환경 대응력 중에서 시황 분석 및 예측이 항로별 수익성 증대의 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 시황 분석 및 예측은 $t = 2.031$, $p = .043$ 으로 나타나 항로별 수익성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(유의수준 5%)을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1-4는 부분 채택되었다. 즉 항로별 수익성 증대에 영향을 미치는 환경대응변수는 시황분석 및 예측력으로 확인되고 있다. 그리고 유의수준을 10%로 완화하면 선박 공유 및 공동운항도 항로별 수익성 증대에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

2. 가설 2의 검증

본 연구의 두번째 연구주제는 외항선사의 경영전략프로세스가 해운경영성과에 영향을 미치는 요인을 찾는 것이다. 그러므로 먼저 외항선사의 해운경영성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 경영전략프로세스를 독립변수로 하고 해운경영성과를 종속변수로 하는 다중회귀모형의 분석에 의하여 가설 2를 검증한다. 연구가설 2를 검증하기 위한 다중회귀모형 2는 다음과 같다.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2 + \beta_3 Z_3 + \varepsilon$$

(단, Y: 외항선사의 해운경영성과)

Z₁: 관리시스템 Z₂: 교육훈련 Z₃: 조직문화
β_i: 모수(회귀계수) ε: 오차항

독립변수의 측정치는 표준화된 값을 사용하였으며, 가설 2-1 검증을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-13>과 같다. 회귀모형의 결정계수는 0.261이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 26.1%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F 값은 27.501로 유의확률 0.000으로 유의수준 1%에서 경영전략프로세스가 해운경영성과로서 신규물동량 창출수준에 유의한 영향을 끼침을 알 수 있다.

<표 4-13> 가설 2-1 다중회귀 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
2-1	.511	.261	.252	.64174	27.501	.000

또한 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량은 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 가설 2-1 다중회귀모형의 회귀계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
2-1	(상수)	3.017	.042		72.374	.000
	관리시스템	.283	.049	.330	5.787	.000
	교육훈련	.280	.052	.308	5.347	.000
	조직문화	.096	.052	.106	1.838	.067

분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 경영전략프로세스 중에서 관리시스템과 교육훈련이 신규물동량 창출 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 관리시스템은 $t = 5.787$, $p = .000$ 으로 나타나고 교육훈련은 $t = 5.347$, $p = .000$ 으로 나타나 신규물동량 창출에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(유의수준 5%)을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 2-1은 부분 채택되었다. 즉 신규물동량 창출에 영향을 미치는 경영전략프로세스 변수는 관리시스템과 교육훈련으로 확인되고 있다. 그리고 유의수준을 10%로 완화하면 조직문화도 신규물동량 창출에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

가설 2-2 검증을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-15>와 같다. 회귀모형의 결정계수는 0.148이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 14.8%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 13.540으로 유의확률 0.000으로 유의수준 1%에서 경영전략프로세스가 해운경영성과로서 재무적 안정성 제고 수준에 유의한 영향을 끼침을 알 수 있다.

<표 4-15> 가설 2-2 다중회귀 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
2-2	.385	.148	.137	.76180	13.540	.000

또한 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량은 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 가설 2-2 다중회귀모형의 회귀계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
2-2	(상수)	3.363	.049		67.958	.000
	관리시스템	.300	.058	.317	5.165	.000
	교육훈련	.176	.062	.175	2.838	.005
	조직문화	.020	.062	.020	.318	.751

분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 경영전략프로세스 중에서 관리시스템과 교육훈련이 재무적 안정성 제고 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 관리시스템은 $t = 5.165$, $p = .000$ 으로 나타나고 교육훈련은 $t = 2.838$, $p = .005$ 로 나타나 재무적 안정성 제고에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(유의수준 5%)을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 2-2는 부분 채택되었다. 즉 재무적 안정성 제고에 영향을 미치는 경영전략프로세스 변수는 관리시스템과 교육훈련으로 확인되고 있다.

가설 2-3 검증을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-17>과 같다. 회귀모형의 결정계수는 0.177이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 17.7%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 16.705로 유의확률 0.000으로 유의수준 1%에서 경영전략프로세스가 해운경영성파로서 운영비용 효율화 수준에 유의한 영향을 끼침을 알 수 있다.

<표 4-17> 가설 2-3 다중회귀 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
2-3	.421	.177	.166	.69919	16.705	.000

또한 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량은 <표 4-18>과 같다.

<표 4-18> 가설 2-3 다중회귀모형의 회귀계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
2-3	(상수)	3.288	.045		72.399	.000
	관리시스템	.292	.053	.330	5.482	.000
	교육훈련	.115	.057	.123	2.027	.044
	조직문화	.142	.057	.151	2.487	.014

분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 경영전략프로세스 중에서 관리시스템과 교육훈련 그리고 조직문화가 모두 운영비용 효율화 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 관리시스템은 $t = 5.482$, $p = .000$ 으로 나타나고 교육훈련은 $t = 2.027$, $p = .044$, 그리고 조직문화는 $t = 2.487$, $p = .014$ 로 나타나 운영비용 효율화에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(유의수준 5%)을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 2-3은 완전 채택되었다. 즉 운영비용 효율화 수준에 영향을 미치는 경영전략프로세스 변수는 관리시스템과 교육훈련 그리고 조직문화로 확인되고 있다.

가설 2-4 검증을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-19>와 같다. 회귀모형의 결정계수는 0.314이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 31.4%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 35.615로 유의확률 0.000으로 유의수준

1%에서 경영전략프로세스가 해운경영성과로서 항로별 수익성 증대 수준에 유의한 영향을 끼침을 알 수 있다.

<표 4-19> 가설 2-4 다중회귀 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
2-4	.561	.314	.306	.64058	35.615	.000

또한 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량은 <표 4-20>과 같다.

<표 4-20> 가설 2-4 다중회귀모형의 회귀계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
2-4	(상수)	3.211	.042		77.168	.000
	관리시스템	.411	.049	.464	8.438	.000
	교육훈련	.187	.052	.198	3.578	.000
	조직문화	.110	.052	.117	2.115	.036

분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 경영전략프로세스 중에서 관리시스템과 교육훈련 그리고 조직문화가 모두 항로별 수익성 증대 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 관리시스템은 $t = 8.438$, $p = .000$ 으로 나타나고 교육훈련은 $t = 3.578$, $p = .000$, 그리고 조직문화는 $t = 2.115$, $p = .036$ 으로 나타나 항로별 수익성 증대에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(유의수준 5%)을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 2-4는 완전 채택되었다. 즉 항로별 수익성 증대 수준에 영향을 미치는 경영전략프로세스 변수는 관리시스템과 교육훈련 그리고 조직문화로 확인되고 있다.

3. 가설 3의 검증

가설 3은 외항선사의 해운경영성과의 개선에 미치는 영향요인에 있어서 경영 전략실행의 조절변수 효과를 규명하기 위한 것이다. <그림 4-1>의 연구모형에서 나타난 바와 같이 외항선사의 해운환경 대응력이 해운경영성과에 미치는 영향에 경영전략실행이 어떠한 조절효과를 가지게 되는 지를 살펴보고자 하는 것이다. 이의 분석을 위해서 본 연구에서는 Aiken and West(1991)의 연구에서 제시하고 있는 조정회귀분석(moderated regression analysis)을 사용하였다. 이 방법을 독립변수, 조절변수, 종속변수가 각 하나인 간단한 모형을 통해서 설명하면 아래와 같다.

먼저 아래의 모형 1과 같이 독립변수(X)가 종속변수(Y)에 미치는 영향에 대해 회귀분석을 실행한 다음, 모형 1에 조절변수(Z)를 포함한 모형 2에 대한 회귀분석을 실행한다. 그리고 독립변수와 조절변수간의 상호작용효과를 나타내는 교호항(XZ)을 포함한 새로운 모형 3을 실행한다. 그리고 교호항을 계산하기 전에 독립변수와 조절변수를 평균 0과 표준편차 1로 표준화시키는 것이 필요하다.

$$\text{모형 1 : } Y = b_0 + b_1X$$

$$\text{모형 2 : } Y = b_0 + b_1X + b_2Z$$

$$\text{모형 3 : } Y = b_0 + b_1X + b_2Z + b_3XZ$$

위의 회귀식에서 모형 2와 모형 3을 비교하여 서로 다르지 않다면, 즉 $b_3=0$ 이고 $b_2=0$ 이 아니라면, Z는 조절변수가 아니고 단지 Y에 영향을 주는 독립변수가 된다. 따라서 Z가 X와 Y 사이의 조절변수가 되기 위해서는 b_3 (X와 Z의 상호작용계수)은 0이 아니어야 한다. 따라서 모형 1에 새로운 변수가 추가된 모형 2가 받아들여지기 위해서는 개선된 모형 2의 R^2 값의 증가량이 통계적으로 유의하여 $b_2=0$ 이란 귀무가설을 기각할 수 있어야 하며, 상호작용효과가 존재하기

위해서는 모형 3에서 R^2 값의 증가량이 통계적으로 충분히 크며 $b_3=0$ 이란 귀무가설을 기각할 수 있어야 한다.

위와 같이 독립변수와 조절변수가 각각 하나인 경우에는 상호작용효과를 비교적 간단하게 평가할 수 있지만, 그렇지 않고 독립변수의 수가 많아서 상호작용을 나타내는 교호항이 많아질 경우에는 단순히 교호항 각 각에 대한 계수의 값이 0인지 아닌지를 평가하기 전에 변수의 증가가 모형의 설명력을 얼마나 높여주는지 즉, R^2 값의 증가분이 통계적으로 유의한 수준인지를 먼저 검증하여야 한다. 따라서 변수가 추가될 때마다 R^2 값의 변화량을 측정하고 이에 따르는 F 변화량이 통계적으로 유의한지를 평가하여야 한다. 새로운 변수의 도입이 통계적으로 유의하다면, 도입된 변수 각각에 대해 종속변수에 유의한 영향이 있는지를 평가해야 한다.

가. 가설 3-1의 검증

본 연구에서의 가설 3-1은 해운환경변화 대응력과 해운경영성과(신규물동량 창출) 사이에 있어서 경영전략실행에 대한 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 가설 3-1의 검증을 위한 다중회귀 분석의 결과는 <표 4-21>과 같다.

<표 4-21> 가설 3-1의 다중회귀분석 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.518 (a)	.268	.229	.65155	.268	6.840	12	224	.000
2	.585 (b)	.342	.297	.62210	.074	8.237	3	221	.000
3	.667 (c)	.445	.292	.62440	.103	.955	36	185	.548

<표 4-21>에서 조절변수인 경영전략실행이 포함된 모형 2를 살펴보면, 모형 1에서 R² 값이 어느 정도 증가하였으며(R 제곱 변화량 = 0.074) 수정된 R² 값도 조금 증가하였다. 따라서 F값의 변화량은 8.237로 통계적으로 유의한 것을 보여주고 있다.(유의확률 F 변화량 .000) 따라서 경영전략실행은 해운경영성과에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 그리고 모형 2에 해운환경 대응력과 경영전략실행과의 상호작용효과로 36개의 변수가 포함된 모형 3을 살펴보면, 모형 2와 비교할 때 R² 값이 0.103 증가하였으나 수정된 R² 값은 오히려 감소하였다. 또한 F값의 변화량은 통계적으로 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 즉, 상호작용효과 전체를 모형에 도입하였을 때, R² 값의 증가분보다 오히려 수정된 R² 값이 작은 것을 볼 수 있으며, 이는 전체적으로 모형의 설명력을 증대시키기에는 도입된 변수가 많음을 알 수 있다. 그러나 모형 3에서 R² 값은 0.445로써 도입된 변수들은 모형의 44.5%를 설명하고 있으며, 이는 해운경영성과에 영향을 주는 독립변수가 일부 있음을 판단할 수 있다. 가설 3-1의 검증을 위한 분산분석의 결과는 다음 <표 4-22>와 같다.

<표 4-22> 가설 3-1 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	선형회귀분석	34.842	12	2.903	6.840	.000(a)
	잔차	95.091	224	.425		
	합계	129.932	236			
2	선형회귀분석	44.405	15	2.960	7.649	.000(b)
	잔차	85.528	221	.387		
	합계	129.932	236			
3	선형회귀분석	57.804	51	1.133	2.907	.000(c)
	잔차	72.128	185	.390		
	합계	129.932	236			

해운환경 대응력과 경영전략실행 간의 상호작용효과를 나타내는 변수 중에서 어떤 변수가 해운경영성과(신규물동량 창출)에 유의적인 영향을 미치는지를 판단하기 위해서는 각 회귀계수에 대한 t 값을 통해 알 수 있다. <표 4-23>에서 볼 수 있는 바와 같이 선사·화주 파트너십×교육훈련 경영전략실행($X_{11} \times Z_2$)의 상호작용효과는 해운경영성과(신규물동량 창출)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 5%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다.

<표 4-23> 가설 3-1의 실증분석 결과

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
3	(상수)	2.968	.054		54.991	.000
	X1 운임변동 대응력	.012	.057	.017	.215	.830
	X2 물동량 변화 대응력	.040	.060	.054	.670	.504
	X3 선복량 변화 대응력	.045	.061	.061	.734	.464
	X4 화주요구 대응력	-.001	.056	-.001	-.012	.990
	X5 정부규제 대처능력	-.003	.050	-.005	-.068	.946
	X6 국제유가변동 대응력	.023	.077	.031	.299	.765
	X7 환율변동 대응력	-.027	.076	-.037	-.354	.724
	X8 노사관계 대처능력	-.054	.053	-.073	-1.025	.307
	X9 시황분석 및 예측	.099	.063	.136	1.585	.115
	X10 선박공유 및 공동운항	.031	.058	.042	.537	.592
	X11 선사 화주 파트너십	.082	.063	.110	1.306	.193
	X12 금융시스템 지원	.018	.061	.024	.291	.771
	Z1 관리시스템	.233	.062	.272	3.729	.000
	Z2 교육훈련	.213	.070	.235	3.030	.003
	Z3 조직문화	.018	.068	.019	.261	.794
	X1Z1	-.020	.073	-.022	-.279	.780
	X2Z1	.107	.069	.127	1.545	.124
	X3Z1	-.024	.068	-.028	-.352	.725
	X4Z1	.051	.057	.062	.898	.370
X5Z1	-.074	.057	-.095	-1.315	.190	
X6Z1	.072	.084	.083	.856	.393	
X7Z1	.018	.095	.019	.188	.851	
X8Z1	-.002	.067	-.002	-.023	.982	

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
3	X9Z1	.013	.073	.014	.174	.862
	X10Z1	-.021	.065	-.025	-.328	.743
	X11Z1	.076	.088	.079	.857	.393
	X12Z1	-.053	.075	-.059	-.704	.483
	X1Z2	.021	.076	.023	.273	.785
	X2Z2	-.115	.092	-.133	-1.248	.213
	X3Z2	.058	.076	.071	.756	.451
	X4Z2	-.045	.074	-.047	-.603	.547
	X5Z2	-.047	.064	-.061	-.739	.461
	X6Z2	-.056	.112	-.061	-.498	.619
	X7Z2	.021	.118	.024	.176	.860
	X8Z2	-.011	.060	-.014	-.176	.860
	X9Z2	.044	.080	.048	.543	.587
	X10Z2	-.045	.082	-.045	-.547	.585
	X11Z2	.174	.082	.210	2.105	.037
	X12Z2	.006	.072	.008	.086	.932
	X1Z3	.020	.086	.022	.232	.817
	X2Z3	.109	.090	.129	1.216	.226
	X3Z3	-.052	.090	-.057	-.585	.559
	X4Z3	.054	.064	.060	.847	.398
	X5Z3	-.050	.064	-.056	-.784	.434
	X6Z3	.045	.104	.056	.435	.664
	X7Z3	-.085	.107	-.100	-.799	.425
	X8Z3	.028	.059	.040	.482	.630
X9Z3	-.007	.078	-.007	-.085	.932	
X10Z3	-.011	.072	-.014	-.156	.876	
X11Z3	-.073	.083	-.088	-.887	.376	
X12Z3	.010	.081	.012	.124	.902	

나. 가설 3-2의 검증

본 연구에서의 가설 3-2는 해운환경변화 대응력과 해운경영성과(재무적 안정성 제고) 사이에 있어서 경영전략실행에 대한 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 가설 3-2의 검증을 위한 다중회귀 분석의 결과는 <표 4-24>와 같다.

<표 4-24> 가설 3-2의 다중회귀분석 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.396 (a)	.156	.111	.77329	.156	3.463	12	224	.000
2	.453 (b)	.206	.152	.75550	.049	4.557	3	221	.004
3	.563 (c)	.317	.129	.76542	.112	.842	36	185	.724

<표 4-24>에서 조절변수인 경영전략실행이 포함된 모형 2를 살펴보면, 모형 1에서 R² 값이 어느 정도 증가하였으며(R 제곱 변화량 = 0.049) 수정된 R² 값도 조금 증가하였다. 따라서 F값의 변화량은 4.557로 통계적으로 유의한 것을 보여주고 있다.(유의확률 F 변화량 .004) 따라서 경영전략실행은 재무적 안정성 제고 수준에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 그리고 모형 2에 해운환경 대응력과 경영전략실행과의 상호작용효과로 36개의 변수가 포함된 모형 3을 살펴보면, 모형 2와 비교할 때 R² 값이 0.112 증가하였으나 수정된 R² 값은 오히려 감소하였다. 또한 F값의 변화량은 통계적으로 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 즉, 상호작용효과 전체를 모형에 도입하였을 때, R² 값의 증가분보다 오히려 수정된 R² 값이 작은 것을 볼 수 있으며, 이는 전체적으로 모형의 설명력을 증대시키기에는 도입된 변수가 많음을 알 수 있다. 그러나 모형 3에서 R² 값은 0.317로써 도입된 변수들은 모형의 31.7%를 설명하고 있으며, 이는 해운 경영성과에 영향을 주는 독립변수가 일부 있음을 판단할 수 있다. 가설 3-2의 검증을 위한 분산분석의 결과는 다음 <표 4-25>와 같다.

<표 4-25> 가설 3-2 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	선형회귀분석	24.846	12	2.071	3.463	.000(a)
	잔차	133.947	224	.598		
	합계	158.793	236			
2	선형회귀분석	32.649	15	2.177	3.813	.000(b)
	잔차	126.144	221	.571		
	합계	158.793	236			
3	선형회귀분석	50.409	51	.988	1.687	.006(c)
	잔차	108.385	185	.586		
	합계	158.793	236			

해운환경 대응력과 경영전략실행 간의 상호작용효과를 나타내는 변수 중에서 어떤 변수가 해운경영성과(재무적 안정성 제고)에 유의적인 영향을 미치는지를 판단하기 위해서는 각 회귀계수에 대한 t 값을 통해 알 수 있다. <표 4-26>에서 볼 수 있는 바와 같이 화주요구 대응력선사×교육훈련 경영전략실행($X_4 \times Z_2$)과 국제유가 변동 대응력×교육훈련 경영전략실행($X_6 \times Z_2$)의 상호작용효과는 해운경영성과(재무적 안정성 제고)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 10%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다.

<표 4-26> 가설 3-2의 실증분석 결과

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
3	(상수)	3.362	.066		50.804	.000
	X1 운임변동 대응력	-.053	.070	-.064	-.753	.453
	X2 물동량 변화 대응력	.110	.074	.133	1.488	.138
	X3 선복량 변화 대응력	.024	.074	.030	.322	.748
	X4 화주요구 대응력	.105	.069	.126	1.528	.128
	X5 정부규제 대처능력	-.028	.062	-.034	-.448	.654
	X6 국제유가변동 대응력	.011	.094	.014	.121	.904
	X7 환율변동 대응력	-.047	.094	-.057	-.500	.618
	X8 노사관계 대처능력	.043	.065	.052	.665	.507
	X9 시황분석 및 예측	.072	.077	.089	.933	.352
	X10 선박공유 및 공동운항	-.042	.071	-.052	-.593	.554
	X11 선사 화주 파트너쉽	-.030	.077	-.037	-.395	.693
	X12 금융시스템 지원	.072	.075	.088	.968	.334
	Z1 관리시스템	.258	.077	.273	3.374	.001
	Z2 교육훈련	.126	.086	.126	1.463	.145
	Z3 조직문화	-.055	.083	-.055	-.664	.507
	X1Z1	-.046	.089	-.046	-.518	.605
	X2Z1	-.112	.085	-.120	-1.324	.187
	X3Z1	.122	.084	.127	1.456	.147
	X4Z1	.077	.070	.083	1.089	.277
	X5Z1	-.092	.069	-.106	-1.327	.186
	X6Z1	-.003	.103	-.003	-.027	.978
	X7Z1	.050	.116	.048	.434	.665
	X8Z1	-.042	.082	-.042	-.515	.607
	X9Z1	.067	.090	.067	.749	.455
	X10Z1	-.019	.080	-.020	-.241	.810
	X11Z1	.000	.108	.000	.004	.996
	X12Z1	-.070	.092	-.071	-.766	.444
	X1Z2	-.040	.094	-.040	-.425	.671
	X2Z2	-.085	.113	-.089	-.751	.453
X3Z2	.033	.094	.037	.355	.723	
X4Z2	.169	.091	.160	1.854	.065	

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
	X5Z2	.070	.079	.082	.894	.373
	X6Z2	.235	.138	.230	1.704	.090
	X7Z2	-.206	.144	-.213	-1.430	.154
	X8Z2	-.030	.073	-.036	-.408	.684
	X9Z2	-.060	.099	-.059	-.605	.546
	X10Z2	-.022	.101	-.020	-.220	.826
	X11Z2	-.024	.101	-.026	-.235	.815
	X12Z2	-.031	.088	-.036	-.349	.728
	X1Z3	-.014	.106	-.014	-.129	.897
	X2Z3	-.130	.110	-.139	-1.181	.239
	X3Z3	.011	.110	.011	.098	.922
	X4Z3	-.031	.078	-.032	-.402	.688
	X5Z3	-.031	.079	-.031	-.391	.697
	X6Z3	-.107	.128	-.119	-.834	.405
	X7Z3	.199	.131	.212	1.524	.129
	X8Z3	-.030	.072	-.037	-.409	.683
	X9Z3	.009	.096	.009	.091	.928
	X10Z3	.035	.089	.040	.398	.691
	X11Z3	.104	.101	.113	1.027	.306
	X12Z3	.013	.099	.014	.128	.898

다. 가설 3-3의 검증

본 연구에서의 가설 3-3은 해운환경변화 대응력과 해운경영성과(운영비 효율화) 사이에 있어서 경영전략실행에 대한 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 가설 3-3의 검증을 위한 다중회귀 분석의 결과는 <표 4-27>과 같다.

<표 4-27> 가설 3-3의 다중회귀분석 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.416 (a)	.173	.128	.71498	.173	3.896	12	224	.000
2	.484 (b)	.234	.182	.69267	.061	5.887	3	221	.001
3	.620 (c)	.385	.215	.67848	.151	1.259	36	185	.165

<표 4-27>에서 조절변수인 경영전략실행이 포함된 모형 2를 살펴보면, 모형 1에서 R² 값이 어느 정도 증가하였으며(R 제곱 변화량 = 0.061) 수정된 R² 값도 조금 증가하였다. 따라서 F값의 변화량은 5.887로 통계적으로 유의한 것을 보여주고 있다.(유의확률 F 변화량 .001) 따라서 경영전략실행은 운영비 효율화에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 그리고 모형 2에 해운환경 대응력과 경영전략실행과의 상호작용효과로 36개의 변수가 포함된 모형 3을 살펴보면, 모형 2와 비교할 때 R² 값이 0.151 증가하였으나 수정된 R² 값도 조금 증가하였다. 또한 F값의 변화량은 통계적으로 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 즉, 상호작용효과 전체를 모형에 도입하였을 때, R² 값의 증가분보다 오히려 수정된 R² 값이 상대적으로 작은 것을 볼 수 있으며, 이는 전체적으로 모형의 설명력을 증대시키기에는 도입된 변수가 많음을 알 수 있다. 그러나 모형 3에서 R² 값은 0.385로써 도입된 변수들은 모형의 38.5%를 설명하고 있으며, 이는 해운경영 성과에 영향을 주는 독립변수가 일부 있음을 판단할 수 있다. 가설 3-3의 검증을 위한 분산분석의 결과는 다음 <표 4-28>과 같다.

<표 4-28> 가설 3-3 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	선형회귀분석	23.900	12	1.992	3.896	.000(a)
	잔차	114.507	224	.511		
	합계	138.407	236			
2	선형회귀분석	32.374	15	2.158	4.498	.000(b)
	잔차	106.033	221	.480		
	합계	138.407	236			
3	선형회귀분석	53.245	51	1.044	2.268	.000(c)
	잔차	85.162	185	.460		
	합계	138.407	236			

해운환경 대응력과 경영전략실행 간의 상호작용효과를 나타내는 변수 중에서 어떤 변수가 해운경영성과(운영비용 효율화)에 유의적인 영향을 미치는지를 판단하기 위해서는 각 회귀계수에 대한 t 값을 통해 알 수 있다. <표 4-29>에서 볼 수 있는 바와 같이 국제유가변동 대응력×경영관리시스템($X_6 \times Z_1$)과 국제유가 변동 대응력×교육훈련 경영전략실행($X_6 \times Z_2$), 환율변동 대응력×교육훈련 경영전략실행($X_7 \times Z_2$)과 노사관계 대처능력 ×조직문화 경영전략 실행($X_8 \times Z_3$)의 상호작용효과는 해운경영성과(운영비용 효율화)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 5%), 노사관계 대처능력×경영관리시스템 경영전략실행($X_8 \times Z_1$)과 시장분석 및 예측력×교육훈련 경영전략실행($X_9 \times Z_2$)의 상호작용효과는 해운경영성과(운영비용 효율화)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 10%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다.

<표 4-29> 가설 3-3의 실증분석 결과

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
3	(상수)	3.251	.059		55.432	.000
	X1 운임변동 대응력	.009	.062	.011	.137	.891
	X2 물동량 변화 대응력	.121	.065	.158	1.860	.065
	X3 선복량 변화 대응력	-.082	.066	-.108	-1.244	.215
	X4 화주요구 대응력	.111	.061	.144	1.831	.069
	X5 정부규제 대처능력	-.022	.055	-.029	-.407	.685
	X6 국제유가변동 대응력	.089	.084	.117	1.059	.291
	X7 환율변동 대응력	.011	.083	.014	.131	.896
	X8 노사관계 대처능력	-.061	.057	-.080	-1.065	.288
	X9 시황분석 및 예측	-.045	.068	-.059	-.653	.515
	X10 선박공유 및 공동운항	-.036	.063	-.047	-.565	.573
	X11 선사 화주 파트너쉽	.064	.068	.083	.940	.349
	X12 금융시스템 지원	-.007	.066	-.010	-.110	.912
	Z1 관리시스템	.260	.068	.295	3.832	.000
	Z2 교육훈련	.110	.077	.118	1.443	.151
	Z3 조직문화	.049	.074	.052	.665	.507
	X1Z1	-.050	.079	-.054	-.639	.523
	X2Z1	-.068	.075	-.078	-.897	.371
	X3Z1	.025	.074	.028	.340	.734
	X4Z1	.025	.062	.029	.404	.687
	X5Z1	-.101	.062	-.124	-1.642	.102
	X6Z1	.212	.092	.236	2.314	.022
	X7Z1	-.097	.103	-.098	-.937	.350
	X8Z1	-.132	.073	-.139	-1.804	.073
	X9Z1	.005	.079	.006	.067	.946
	X10Z1	.069	.070	.078	.972	.332
	X11Z1	.058	.096	.059	.604	.547
	X12Z1	-.016	.082	-.018	-.201	.841
	X1Z2	-.018	.083	-.019	-.212	.832
	X2Z2	-.018	.100	-.020	-.177	.860
	X3Z2	.064	.083	.076	.767	.444

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
	X4Z2	-.088	.081	-.089	-1.088	.278
	X5Z2	.079	.070	.099	1.134	.258
	X6Z2	.268	.122	.281	2.195	.029
	X7Z2	-.261	.128	-.289	-2.044	.042
	X8Z2	.035	.065	.044	.535	.593
	X9Z2	.169	.087	.179	1.931	.055
	X10Z2	-.116	.090	-.112	-1.293	.198
	X11Z2	.051	.090	.060	.572	.568
	X12Z2	-.031	.078	-.038	-.397	.692
	X1Z3	.071	.094	.076	.762	.447
	X2Z3	-.049	.098	-.057	-.504	.615
	X3Z3	-.042	.097	-.044	-.428	.669
	X4Z3	-.017	.069	-.019	-.253	.801
	X5Z3	.075	.070	.082	1.084	.280
	X6Z3	-.008	.113	-.010	-.070	.944
	X7Z3	.100	.116	.113	.860	.391
	X8Z3	-.088	.064	-.118	-1.370	.172
	X9Z3	-.207	.085	-.226	-2.434	.016
	X10Z3	.078	.079	.093	.986	.326
	X11Z3	.096	.090	.112	1.073	.285
	X12Z3	-.088	.088	-.103	-.996	.321

라. 가설 3-4의 검증

본 연구에서의 가설 3-4는 해운환경변화 대응력과 해운경영성과(항로별 수익성 증대) 사이에 있어서 경영전략실행에 대한 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 가설 3-4의 검증을 위한 다중회귀 분석의 결과는 <표 4-30>과 같다.

<표 4-30> 가설 3-4의 다중회귀분석 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.458 (a)	.210	.168	.70125	.210	4.965	12	224	.000
2	.597 (b)	.357	.313	.63712	.147	16.78 6	3	221	.000
3	.704 (c)	.496	.357	.61629	.139	1.422	36	185	.070

<표 4-30>에서 조절변수인 경영전략실행이 포함된 모형 2를 살펴보면, 모형 1에서 R^2 값이 상당히 증가하였으며(R 제곱 변화량 = 0.147) 수정된 R^2 값도 많이 증가하였다. 따라서 F 값의 변화량은 16.786으로 통계적으로 유의한 것을 보여주고 있다.(유의확률 F 변화량 .000) 따라서 경영전략실행은 항로별 수익성 증대에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 그리고 모형 2에 해운환경 대응력과 경영전략실행과의 상호작용효과로 36개의 변수가 포함된 모형 3을 살펴보면, 모형 2와 비교할 때 R^2 값이 0.139 증가하였으며 수정된 R^2 값도 비교적 많이 증가하였다. 또한 F 값의 변화량은 1.422로서 유의수준 10%에서 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있다. 따라서 모형 3에 도입된 상호작용변수는 해운 경영성과(항로별 수익성 증대)에 유의적인 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있으며, 이는 외항선사의 해운경영성과에 대한 해운환경 대응력과 경영전략실행의 상호작용 효과를 설명하고 있다고 판단할 수 있다. 가설 3-4의 검증을 위한 분산분석의 결과는 다음 <표 4-31>과 같다.

<표 4-31> 가설 3-4 분산분석

모형		제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
1	선형회귀분석	29.301	12	2.442	4.965	.000(a)
	잔차	110.151	224	.492		
	합계	139.451	236			
2	선형회귀분석	49.743	15	3.316	8.169	.000(b)
	잔차	89.709	221	.406		
	합계	139.451	236			
3	선형회귀분석	69.187	51	1.357	3.572	.000(c)
	잔차	70.265	185	.380		
	합계	139.451	236			

해운환경 대응력과 경영전략실행 간의 상호작용효과를 나타내는 변수 중에서 어떤 변수가 해운경영성과(항로별 수익성 증대)에 유의적인 영향을 미치는지를 판단하기 위해서는 각 회귀계수에 대한 t 값을 통해 알 수 있다. <표 4-32>에서 볼 수 있는 바와 같이 선박 공유 및 공동운항×경영관리시스템($X_6 \times Z_1$)과 국제유가 변동 대응력×조직문화경영전략실행($X_6 \times Z_3$)의 상호작용효과는 해운경영성과(항로별 수익성 증대)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 5%), 또한 운임변동 대응력×경영관리시스템 경영전략실행($X_8 \times Z_1$)과 화주요구 대응력×경영관리시스템 경영전략실행($X_9 \times Z_2$) 그리고 정부규제 대처능력×교육 훈련 경영전략실행($X_5 \times Z_2$) 상호작용효과는 해운경영성과(항로별 수익성 증대)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 10%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다.

<표 4-32> 가설 3-4의 실증분석 결과

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
3	(상수)	3.163	.053		59.376	.000
	X1 운임변동 대응력	.080	.056	.105	1.424	.156
	X2 물동량 변화 대응력	-.018	.059	-.024	-.310	.757
	X3 선복량 변화 대응력	.043	.060	.057	.721	.472
	X4 화주요구 대응력	.067	.055	.087	1.222	.223
	X5 정부규제 대처능력	.060	.050	.079	1.213	.227
	X6 국제유가변동 대응력	.035	.076	.046	.456	.649
	X7 환율변동 대응력	-.007	.075	-.009	-.089	.929
	X8 노사관계 대처능력	-.002	.052	-.002	-.032	.975
	X9 시황분석 및 예측	.014	.062	.019	.228	.820
	X10 선박공유 및 공동운항	.015	.057	.019	.258	.797
	X11 선사 화주 파트너쉽	-.004	.062	-.005	-.058	.954
	X12 금융시스템 지원	-.065	.060	-.085	-1.080	.282
	Z1 관리시스템	.417	.062	.470	6.762	.000
	Z2 교육훈련	.097	.069	.104	1.402	.162
	Z3 조직문화	.050	.067	.053	.754	.452
	X1Z1	-.129	.072	-.137	-1.805	.073
	X2Z1	-.012	.068	-.014	-.175	.861
	X3Z1	.026	.067	.029	.385	.701
	X4Z1	.103	.057	.119	1.816	.071
	X5Z1	-.015	.056	-.018	-.266	.790
X6Z1	.126	.083	.140	1.515	.131	
X7Z1	.080	.094	.081	.854	.394	
X8Z1	-.036	.066	-.038	-.545	.586	
X9Z1	-.039	.072	-.042	-.539	.591	
X10Z1	-.143	.064	-.163	-2.230	.027	

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
	X11Z1	.105	.087	.106	1.204	.230
	X12Z1	-.031	.074	-.033	-.414	.679
	X1Z2	.067	.075	.072	.893	.373
	X2Z2	-.077	.091	-.086	-.846	.399
	X3Z2	.056	.075	.066	.738	.461
	X4Z2	-.033	.073	-.034	-.457	.648
	X5Z2	.111	.063	.139	1.761	.080
	X6Z2	-.111	.111	-.117	-1.005	.316
	X7Z2	-.062	.116	-.068	-.534	.594
	X8Z2	.095	.059	.121	1.605	.110
	X9Z2	.081	.079	.085	1.016	.311
	X10Z2	-.008	.081	-.008	-.096	.924
	X11Z2	.052	.081	.061	.638	.525
	X12Z2	-.019	.071	-.023	-.262	.794
	X1Z3	-.017	.085	-.018	-.202	.840
	X2Z3	.030	.089	.034	.337	.737
	X3Z3	-.081	.089	-.085	-.919	.359
	X4Z3	.007	.063	.008	.119	.905
	X5Z3	-.078	.063	-.084	-1.226	.222
	X6Z3	.238	.103	.284	2.313	.022
	X7Z3	-.102	.105	-.115	-.967	.335
	X8Z3	-.062	.058	-.083	-1.061	.290
	X9Z3	-.072	.077	-.078	-.930	.354
	X10Z3	-.030	.071	-.035	-.414	.679
	X11Z3	-.042	.082	-.048	-.511	.610
	X12Z3	.125	.080	.146	1.556	.121

제4절 분석결과의 요약

외항선사의 해운환경 대응력이 높을수록 해운경영성과가 높을 것이라는 가설 1의 검증결과, 첫째, 시황분석 및 예측과 선사 화주 파트너십이 신규물동량 창출의 수준에 통계적으로 유의적인 영향(유의수준 5%)을 미치는 것으로 확인되어 가설 1-1은 부분 채택되었다. 둘째, 물동량 변화대응력이 재무적 안정성 제고의 수준에 통계적으로 유의적인 영향(유의수준 5%)을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 물동량 변화대응력이 재무적 안정성 제고에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1-2는 부분 채택되었다. 그리고 유의수준을 10%로 완화하면 화주 요구 대응력과 노사관계 대처능력과 같은 환경 변화 대응력 변수 역시 재무적 안정성 제고의 수준에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 셋째, 국제유가변동 대응력이 운영비 효율화의 수준에 통계적으로 유의적인 영향(유의수준 5%)을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1-3도 부분 채택되었다. 그리고 유의수준을 10%로 완화하면 선사화주 파트너십도 운영비 효율화에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 넷째, 시황 분석 및 예측이 항로별 수익성 증대의 수준에 통계적으로 유의적인 영향(유의수준 5%)을 미치는 것으로 확인되었으므로, 가설 1-4는 부분 채택되었다. 그리고 유의수준을 10%로 완화하면 선박 공유 및 공동운항도 항로별 수익성 증대에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

외항선사의 경영전략실행프로세스의 수준이 높을수록 해운경영성과가 높을 것이라는 가설 2의 검증결과, 첫째 경영관리시스템과 교육훈련에 대한 전략실행 프로세스의 수준이 신규물동량 창출에 통계적으로 유의적인 영향(유의확률 5%)을 미치는 것으로 확인되어 가설 2-1은 부분 채택되었다. 둘째, 경영관리시스템과 교육훈련에 대한 전략실행프로세스의 수준이 재무적 안정성 제고에 통계적으로 유의적인 영향(유의확률 5%)을 미치는 것으로 확인되어 가설 2-2는 부분 채택되었다. 셋째, 경영관리시스템, 교육훈련 및 조직문화에 대한 전략실행 프로세스의 수준이 모두 운영비 효율화에 통계적으로 유의적인 영향(유의확률

5%)을 미치는 것으로 확인되어 가설 2-3은 부분 채택되었다. 넷째, 경영관리 시스템과 교육훈련 그리고 조직문화에 대한 전략실행프로세스의 수준이 신규물동량 창출에 통계적으로 유의적인 영향(유의확률 5%)을 미치는 것으로 확인되어 가설 2-4는 부분 채택되었다.

가설 3은 외항선사의 해운경영성과의 개선에 미치는 영향요인에 있어서 경영 전략실행의 조절변수 효과를 규명하기 위한 것이다. 첫째, 가설 3-1은 해운환경 변화 대응력과 해운경영성과(신규물동량 창출) 사이에 있어서 경영전략실행에 대한 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 분석결과, 선사·화주 파트너쉽×교육훈련 경영전략실행($X_{11} \times Z_2$)의 상호작용효과는 해운경영성과(신규물동량 창출)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 5%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다. 둘째, 가설 2-2는 해운환경변화 대응력과 해운경영성과(재무적 안정성 제고) 사이에 있어서 경영전략실행에 대한 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 분석결과 화주요구 대응력×교육훈련 경영전략실행($X_4 \times Z_2$)과 국제유가 변동 대응력×교육훈련 경영전략실행($X_6 \times Z_2$)의 상호작용효과는 해운경영성과(재무적 안정성 제고)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 10%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다. 셋째, 가설 2-3은 해운환경변화 대응력과 해운경영성과(운영 효율화) 사이에 있어서 경영전략실행에 대한 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 분석결과 국제유가변동 대응력×경영관리 시스템($X_6 \times Z_1$)과 국제유가 변동 대응력×교육훈련 경영전략실행($X_6 \times Z_2$), 환율 변동 대응력×교육훈련 경영전략실행($X_7 \times Z_2$)과 노사관계 대처능력 ×조직문화 경영전략 실행($X_8 \times Z_3$)의 상호작용효과는 해운경영성과(운영비 효율화)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 5%), 노사관계 대처능력×경영관리시스템 경영전략실행($X_8 \times Z_1$)과 시황분석 및 예측력×교육훈련 경영 전략실행($X_9 \times Z_2$)의 상호작용효과는 해운경영성과(운영비 효율화)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 10%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다. 넷째, 가설 3-4는 해운환경변화 대응력과 해운경영성과(항로별 수익성 증대) 사이에 있어서 경영전략실행에 대한 조절효과를 검증하기 위

한 것이다. 분석결과 선박 공유 및 공동운항×경영관리시스템($X_{10} \times Z_1$)과 국제유가 변동 대응력×조직문화경영전략실행($X_6 \times Z_3$)의 상호작용효과는 해운경영성과(항로별 수익성 증대)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 5%), 또한 운임변동 대응력×경영관리시스템 경영전략실행($X_1 \times Z_1$)과 화주요구대응력×경영관리시스템 경영전략실행($X_4 \times Z_1$) 그리고 정부규제 대처능력×교육훈련 경영전략실행($X_5 \times Z_2$) 상호작용효과는 해운경영성과(항로별 수익성 증대)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 10%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다.

제5장 결론과 시사점

제1절 분석결과의 요약

본 논문에서는 첫째로, 외항선사들의 경영환경변화와 환경 대응력을 분석하기 위하여 해운환경을 실태조사하고 환경변화에 따른 외항선사들이 직면하는 위협요인, 기회요인 그리고 경영실태분석과 더불어 문제점과 강점요인을 SWOT분석을 통하여 진단하였다. 둘째로, 이러한 진단결과에 의거하여 환경 대응력과 전략 실행 프로세스가 경영성과에 미치는 영향을 실증분석 하였으며, 이들 변수들간의 상호작용이 경영성과에 미치는 영향에 있어서도 나타나고 있는지를 검증하였다. 이에 대한 본 논문의 연구결과는 다음과 같다.

먼저 외항해운기업 환경에 대한 실태조사 결과, 거시적 환경 측면에서는 해운산업의 경쟁이 치열할 뿐만 아니라, 선박의 운항에 직접적으로 영향을 미치는 국제 유가와 운임 수입에 영향을 미치는 환율의 변동이 심한 것으로 나타났다. 이러한 변화에 적절히 부응하고 대처하기 위해서는 국가적 차원의 금융지원이 필요하며, 선사 내부적으로 충분한 대응비용을 갖추어야 한다고 인식하고 있다. 반면에 미시적 해운환경 측면에서는, 선사 내부적으로 CEO의 비전과 역량이 조직의 가치창출에 중요한 요소로 작용하는 것으로 받아들이고 있으며, 또한 해운환경에 대한 시황분석과 예측능력이 필요한 것으로 나타났다. 아울러, 주된 고객인 화주의 요구 수준이 너무 높아 화주 또는 선사 간의 파트너십의 구축이 중요한 것으로 나타났다.

이와 같은 해운산업의 환경변화에 대한 대응능력 확보와 관련해서는, 운임 및 국제유가변동, 그리고 금융시스템적 지원에 대한 대응력이 전반적으로 부족한 것으로 나타났다. 그러나 운송서비스차별화 및 높은 화주의 요구수준에는 대응력을 갖추고 있는 것으로 나타났으며, CEO의 비전과 역량 또한 이러한 변화에 잘 부응하는 것으로 나타났다. 아울러, 선사의 주된 기업가치 창출요소인 선박의 공동운항이나, 공동배선 등은 잘 활용하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 외항해운기업의 SWOT 분석에서는 선박의 대형화와 고속화를 위한 선박 발주의 증가로 인한 선복량의 과잉, 글로벌선사의 M&A와 전략적 제휴를 통한 시장지배력 증대, 선사 간 과당경쟁 및 포워더의 운임덤핑 등은 운임책정의 불안정을 통한 불안정한 수익성 및 경영상태는 해운시장의 위협요인으로 작용하고 있다. 반면, 현재 동북아가 세계물류의 중심지화 되고 부산신항 및 광양항의 글로벌 물류기지화 가능성은 신규화물창출 가능성을 내포하고 있어 새로운 기회의 장으로 부상하고 있다. 현재 국적외항선사의 약점으로는 글로벌경쟁선사에 비해 상대적으로 높은 운임원가, 불황 및 호황에 따른 재무구조의 취약성 등을 들 수 있겠다. 하지만, 동북아 내 유리한 지정학적 위치를 점하고 있으며, 보다 우수한 정보통신 인프라, 저렴한 항만비용 및 양질의 해운인력 공급은 현재 국적외항선사의 강점요인으로서 작용하고 있다.

외항선사의 해운환경 대응력과 해운경영성과 간의 관계를 검증한 결과 시황분석 및 예측 능력과 선사 화주 간의 파트너십 구축이 신규물동량 창출에 중요한 영향을 미치게 되는 것으로 나타났으며, 물동량 변화 대응력 재무적 안정성 제고에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러, 화주의 요구에 대한 대응력과 노사관계의 원만한 대처능력과 같은 요소 또한 재무적 안정성에 어느 정도 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 국제유가변동에 충분한 대응력은 운영비의 효율화에 유의적인 영향을 미치고 있으며, 선사 화주 간 파트너십 구축 또한 운영비의 효율화에 어느 정도 기여하고 있는 것으로 분석되었다. 해운 환경에 대한 시황 분석 및 예측 능력은 항로별 수익성 증대에 영향을 미치고 있으며, 선박공유 및 공동운항 능력 또한 낮은 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 외항선사의 경영전략실행 프로세스의 수준에 따른 경영성과의 관계 검증에서는 경영관리시스템의 구축운영과 교육훈련 실행 수준이 신규물동량 창출, 재무적 안정성 제고, 운영비 효율화, 항로별 수익성 증대에 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 하지만 조직문화는 운영비 효율화와 항로별 수익성 증대에만 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고 외항선사의 경영성과에 대한 환경대응력과 경영전략실행 프로세스간의

상호작용 관계(조절효과)를 규명하기 위한 검증에서는 선사화주 파트너십 구축과 교육훈련 경영전략실행 프로세스의 상호작용효과가 해운경영성과 즉, 신규물동량 창출에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 화주요구 대응력과 교육훈련 경영전략실행 프로세스, 국제유가 변동 대응력과 교육훈련 경영전략실행 프로세스 변수는 경영성과의 재무적 안정성 제고에 상호작용효과가 있는 것으로 나타났다. 운영비 효율화에 대해서는 국제유가변동 대응력과 경영관리시스템, 노사관계 대처능력과 경영관리시스템, 국제유가 변동 대응력과 교육훈련 경영전략실행 프로세스, 환율변동 대응력과 교육훈련 경영전략실행 프로세스, 시황분석 및 예측 능력과 교육훈련 경영전략실행 프로세스, 노사관계 대처능력과 조직문화 경영전략 실행 프로세스 변수들의 상호작용효과가 있는 것으로 나타났다. 항로별 수익성 증대에 대해서는 운임변동 대응력과 경영관리시스템, 선사, 화주요구 대응력과 경영관리시스템, 선박공유 및 공동운항 능력과 경영관리시스템, 정부규제 대처능력과 교육훈련 경영전략실행 프로세스, 국제유가 변동 대응력과 조직문화 경영전략실행 프로세스 변수들의 상호작용 효과가 있는 것으로 나타났다.

본 연구는 우리나라 외항선사가 직면하고 있는 해운환경의 특성을 규명하고 이러한 환경에 대응하는 능력을 분석하여 경영성과와의 관계를 제시함으로써, 글로벌 해운시장 환경 속에서 외항선사의 환경진단 및 대응이 매우 중요하며, 이러한 대응력이 기업의 경쟁력을 결정하게 되는 핵심요인으로 작용하게 된다는 것을 제시하였다. 이는 해운기업의 환경진단, 분석, 관리, 적응, 예측 등의 환경 관련 경영활동의 중요성을 실제적으로 제시하고 있다는데 연구의 의의가 있다.

그리고 또한 본 연구는 환경 대응력과 전략실행 프로세스 및 경영성과의 관련성을 종합적으로 분석하였다는 데에 연구의 가치가 있다고 할 수 있다. 즉 기업의 경영성과가 환경대응력에 의해서만 결정되는 것이 아니고, 전략실행을 위해 내부프로세스와의 상호작용에 의해서도 달라진다는 것을 실증적으로 제시하였다. 이는 외항선사의 환경대응과 전략실행 및 경영성과의 관계를 종합적으로 검증한 것으로 해운환경변화에의 대응능력 향상과 적절한 전략수행의 유인을 통해 외항선사의 경쟁력 강화에 공헌할 수 있다는 데에 연구의 가치가 있다고 본다.

제2절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

외항해운기업의 환경에 대한 대응능력과 적절한 전략의 수립 및 실행 능력은 경영성으로 나타나게 된다. 본 연구에서는 환경대응력과 전략실행 프로세스에 따른 경영성과의 관계를 검증함에 있어서 경영성표를 신규물동량 창출, 재무적 안정성 제고, 운영비 효율화, 그리고 항로별 수익성 증대 요인으로 측정하여 분석하였다. 기업의 구체적인 경영활동의 최종적인 성과는 재무적인 성과로 표출되는 바, 실제 재무 및 비재무적 자료를 활용하여야 한다. 그러나 본 연구에서는 재무적 성과보다는 환경 변화에 대응한 결과로 창출할 수 있는 비재무적이며 정성적인 평가지표들을 사용함으로써, 경영성표를 좀 더 객관적이며 종합적으로 분석하지 못하였다는 한계가 있다. 이는 비상장기업이 대부분인 외항해운기업들의 재무자료 수집상의 한계와 경제외적인 요인 및 과거의 누적요인에 의해 당해 연도의 재무적 성과가 심하게 영향을 받을 수 있는 외항해운기업들의 특성에 따른 결과로 볼 수 있으나, 향후 연구에서는 외항해운기업을 더욱 체계적으로 분석할 수 있는 측정도구와 분석방법을 개발하여 사용하여야 할 것이다.

그리고 기업활동에는 경제적 측면, 사회·문화적 측면, 정치·법률적 측면, 기술적 측면 등의 다양한 환경 요인들이 영향을 미치고 있다. 외항해운기업 환경을 분석하는데 있어서 이러한 다양한 환경요인들이 복합적으로 작용하여 구축하게 되는 사회적 특성과 산업적 특성을 고려한 외항해운기업의 환경 및 전략에 대한 연구도 필요하다. 즉, 산업별 특성분석을 위해 환경인식 및 대응력 문제를 여타 산업과 비교분석해 보거나 외국의 해운산업과도 비교함으로써, 우리나라 외항선사의 환경 대응능력과 전략 실행능력을 보다 정확하게 진단할 수가 있다. 그러나 본 연구에서는 연구의 공간적 및 시간적 제약으로 이러한 연구를 하지 못한 점도 연구의 제약요인으로 볼 수가 있다. 이러한 연구의 한계점은 향후 미래의 연구과제가 될 것이다.

[참 고 문 헌]

1. 국내문헌

- 권구혁, “우리나라 대기업을의 조직역량 및 성과분석: 환경적합성과 조직내부적 적합성간의 상충적 관계에 대한 고찰,” 「전략경영연구」, 제7권, 2호, 2004, pp. 95-128.
- 권구혁·김범성·김영조·임성준, “우리나라 기업의 경영환경, 경쟁전략 및 조직 구조의 관계,” 「전략경영연구」, 제2권, 2호, 1999년, pp. 41-73.
- 기회원, 「해운경영학」, 해원출판사, 1995년.
- 김영조, “기업가적 전략과 재무성과의 관계에 관한 연구 : 경영환경 및 조직구조와의 적합관계를 중심으로,” 「전략경영연구」, 제5권, 1호, 2001년, pp. 69-89.
- 박경미·황재원·권구혁, “경쟁전략, 조직구조, 정보기술 활용도 간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 「전략경영연구」, 제8권, 1호, 2005년, pp. 113-135.
- 박찬재, 『국제선박등록제도 비교연구』, 한국해양대학교 박사학위논문, 2001년.
- 신동엽, “조직간 협력 네트워크와 신뢰기반형 지배구조: 다른 나라 기업들 사이의 조직간 협력 네트워크에서 파트너 기업 간 신뢰의 결정 요인과 성과,” 「전략경영연구」, 제5권, 2호, 2002년, pp. 49-83.
- 신진교, “경쟁전략, 인적자원관리 및 조직성과에 관한 실증연구,” 「전략경영연구」, 제5권, 1호, 2002년, pp. 1-26.
- 안기명·윤재홍·안영면, 「현대경영학원론」, 박영사, pp. 227-252.
- 안기명·김형태·방희석, 「한국컨테이너부두공단 장기발전방안에 관한 연구」, 한국컨테이너 부두공단, 2000년, pp. 12-202.

- 안기명·이기환, "연안여객선 업체의 재무상태와 경영성과분석," 「한국해운학회지」, 제28호, 1999년.
- 원태연·정성원, 「한글 SPSS10K 통계조사분석」, SPSS 아카데미, 2001년.
- 윤재홍, "한국제조기업의 품질전략과 성과측정에 관한 연구," 제23권 4호, 「경영학연구」, 1994년, pp. 211-249.
- 이경희·정상철, "조직환경이 제조유연성 및 경쟁우위 제고에 미치는 영향에 관한 연구," 「전략경영연구」, 제7권, 1호, 2004년, pp. 71-90.
- 이윤철·백성진, "항공운송산업의 글로벌 네트워크 진화과정에 대한 탐색적 연구," 「전략경영연구」, 제6권, 2호, 2003년, pp. 53-76.
- 이장호, "자원, 제휴, 전략적 의도와 그들의 상호작용이 기업의 국제진출에 미치는 영향," 「경영학연구」, 제33권, 6호, 2004년, pp. 1875-1893.
- 이장우·김동재·김현정, "전략변화에 관한 중단적 연구 : 한국의 벤처기업을 중심으로," 「전략경영연구」, 제8권, 2호, 2005년, pp. 27-53.
- 임성준·정형철, "산업특성과 CEO 특성간의 관계 및 이들 간의 적합성이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구," 「전략경영연구」, 제4권, 1호, 2001년, pp. 1-23.
- 장영광, 「현대경영분석」, 무역경영사, 1995년.
- 정기호·손승호·정동섭, "한국기업의 공급사슬관리 전략의 적합성에 관한 실증 연구," 「경영학연구」, 제34권, 1호, 2005년, pp. 219-243.
- 정봉민, "한국 외항선사의 규모, 업력 및 성장성과의 관계분석," 「한국해운학회지」, 1999년, pp. 381~383.
- 정희수·조운형, "최고경영층의 전략적 리더십과 기업성장," 「전략경영연구」, 제4권, 2호, 2001년, pp. 53-76.
- 조남신, "벤처기업의 네트워크 효과, 선점전략, 조직역량 및 성과에 관한 연구," 「전략경영연구」, 제6권, 1호, 2003년, pp. 1-23.

한국선주협회, 「해운연보」, 각년도.

한국은행, 「기업경영분석」, 각년도.

허문구, “전략 연구의 쟁점 : 개념, 측정 및 유형화를 중심으로,” 「전략경영연구」, 제6권, 2호, 2003년, pp. 153-171.

2. 국외문헌

- Chandler A. C, Jr., *Strategy and Structure* : Chapters in the History of American Industrial Enterprise, MA. MIT Press, 1962.
- Ashford, S. J. and L. L. Cummings, "Feedback as an Individual Resource : Personal Strategies of Creating Information," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983.
- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse and R. B. Wells, "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement," *Sloan Management Review*, Spring, 1977.
- Bawden, D., "Information Systems and the Stimulation of Creativity," *Information Systems and the Stimulation of Creativity*, Vol.12, 1986, pp. 107-132.
- Baker, E. M., Managing Human Performance, Section 10 in Juran's Quality Control Handbook, McGraw-Hill Inc., 1988.
- Tom B. and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961.
- Child, J., "Organizational Structure, Environment and Performance," *The Sociology*, 6, 1972, pp. 1-22.
- Don C., "Toward a Knowledge Context : Report on the first Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and Firm," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, Spring, 1998, pp. 22-39.
- Collins J. C. and J. I. Porras, *Built to Last*, *Harper Collins Books*, New York, 1997.
- Constantinides, Kim and J. Shank, "Matching Accounting to Strategy," *Management Accounting*, September, 1994, pp. 32-36.
- Davenport T. H., L. J. Sirikka and C. B. Michael, "Improving Knowledge

- Work Process," *Sloan Management Review*, Vol. 4, Summer, 1996, pp. 53–65.
- Davenport, T. H., S. L. Jarvenpaa and M. C. Beers, "Improving Knowledge Work Process," *Sloan Management Review*, Summer, Vol. 37, No. 4, 1996, pp. 53–65.
- Davenport, T. H. and P. Klahr, "Managing Customer Support Knowledge," *California Management Review*, Vol.40, No.3, 1998, pp. 195–208.
- Davenport, T. H., D. Long and M. C. Beers, "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review*, Winter, 1998, pp. 43–57.
- Demarest M., "Understanding Knowledge Management," Long Range Planning, Special Edition ; Vol.30, No.3, 1997, pp. 374–384.
- Edvinsson L., "Developing Intellectual Capital at Skandia," Long Range Planning, Special Edition : Vol.30, No.3, 1997, pp. 366–373.
- Foster G., *Financial Statement Analysis*, Prentice–Hall International Editions, 2th, 1986.
- Glazer R., "Measuring the Knower : Towards a Knowledge Equity," *California Management Review*, Vol.40, No.3, spring, 1998, pp. 175–194.
- Grant R. M., "Toward a Knowledge–based Theory of the Firm," *Strategic Management Review*, Vol. 17, 1997, pp. 109–22.
- Hrisak D., "The Controller as Business Strategy," *Management Accounting*, December, 1996, pp. 48–49.
- Jack M. H., "The Development of Knowledge Strategy" , *California management Review*, Spring, 1999, pp. 26–37.
- Robert J., "The Validity of ROI as a Measure of Business Performance,"

- American Economic Review* 77, June, 1987, pp. 470–478.
- Jordan J. and J. Penelope, "Assessing Your Company's Knowledge Management Style," *Long Range Planning*, Special Edition, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 382–398.
- Lawrence and Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston, MA, 1967.
- Lorsch, J. W. and S. A. Allen, *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA, 1973.
- Miller, D. and P. H. Friesen, "Structural Change and Performance: Quantum vs. Piecemeal–Incremental Approaches," *Academy of Management Journal*, 1982, pp. 867–892.
- *Organizations: A Quantum View*, Prentice–Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.
- Miller, D., "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance," *Academy of Management Journal*, 1987, pp. 7–32.
- "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 31(2), 1988, pp. 280–308.
- "Matching Strategies to Strategy Making," *Human Relations*, Vol. 42, 1989, pp. 241–260.
- "Environmental Fit Versus Internal Fit," *Organization Science*, Vol. 3, No. 2, pp. 159–178.
- Mintzberg H., "Strategy Making in Three Modes," *California Management Review*, Vol. 16, pp. 44–58, 1973.

- Peter D., "The Information Executives Truly Need," *Harvard Business Review*, 1995, pp. 54–62.
- Porter M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- *Competitive Strategy—Technique for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980.
- *Competitive Advantage—Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985.
- Rumelt R. P., "Strategy, Structure, and Economic Performance," Boston: Division of Research, *Harvard Graduate School of Business Administration*, 1974.
- Steiner, G., *Top Management Planning*, New York: Macmillan, 1980.

感謝 의 글

추운겨울이 지나고 봄이 오면 꽃피고 새가 지저귀고, 가을되면 수확 하듯이 세상만사 모든 일에 최적의 시기가 있는 법인데 시간적, 공간적 제한된 여건으로 이렇게 늦게 학문에 뛰어들어 쉽지 않았던 주경야독을 마치고 지금이 시간에라도 이런 글을 쓸 수 있게 되었다는 것이 감개무량하고 가슴이 벅차고 설렘 뿐입니다.

이글이 나올 수 있도록 처음부터 끝까지 특별한 관심과 사랑을 아끼지 않으신 안기명 지도교수님 어떠한 말로 이 고마움을 표해야 좋겠습니까? 그 은혜 가슴깊이 고이고이 간직하겠습니다. 더불어 평소에 항상 많은 배려와 격려를 베풀어주신 신용준 교수님 진심으로 감사드립니다. 잊지 않겠습니다. 많이 부족한 이글을 다듬고 심사해주신 류동근 교수님, 동아대 윤재홍 교수님, 순천대 김현덕 교수님께도 감사의 말씀 올립니다.

아울러 늘 도움을 아끼지 않고 고생 많았던 교수님 연구실 이성운, 최유나 후배 너무나도 고맙게 생각합니다. 또한 정말 고마우신 전 대학원장 김동일 교수님 어떻게 감사의 말씀을 드려야 할지 모르겠습니다. 선배님 아니셨으면 이글을 쓸 수가 없었다고 감히 말씀드립니다. 그리고 늘 많은 격려를 주신 신한원 교수님의 학부 교수님들께도 감사드리며, 평소 부족한 저를 많이 아껴주신 형님가족과 친척 및 선·후배 동료 및 知人들께도 감사드립니다.

또한 본 논문 발간에 협조해주신 김정호 사장님께도 감사드립니다.

자나 깨나 자식들 걱정 하시면서 아들 박사학위 취득하게 되었다고 너무나 기뻐하신 팔순의 어머님(황성옥女史) 감사 합니다. 항상 건강하시게 생활하십시오. 늘 사랑과 희생으로 內助를 해주는 나의 內子(신손식)에게도 고마움을 표하며, 멀리 미국에서도 힘과 용기를 북돋우어준 아들(동욱), 딸(은주) 항상 고맙다. 너희들도 열심히 공부 하여라.

늦은 시기에 박사과정 입학했다고 인자하신 모습으로 기뻐하셨던 아버지... 불효소자 졸업도 보지 못하시고 떠나면 나라 극락정토 가신 아버지..... 이 논문 한편 아버지께 올립니다. 기뻐해 주십시오.

2006 년 6 월

남 진 현 拜上