

經營學博士學位請求論文

外航船社의 효율적인 戰略管理을 위한 BSC의
有用性에 관한 研究

A Study on BSC Usefulness for Strategy Management of Korean
Shipping Companies

指導教授 安 奇 明

2006年 12月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

李 允 宰

- 目 次 -

Abstract	ix
第1章 序 論	1
第1節 研究의 背景과 目的	1
1. 研究의 背景	1
2. 研究의 目的	3
第2節 研究方法과 構成	3
第2章 均衡成果模型(BSC)에 관한 理論的 背景과 先行研究	6
第1節 均衡成果模型의 概念과 構成要素	6
1. BSC의 定意와 概念	6
2. 均衡成果模型의 重要한 構成要素	8
第2節 均衡成果模型의 內容과 組織發展의 有用性	11
1. 均衡成果模型의 內容	13
2. 外航船社에 대한 均衡成果模型의 有用性	16
3. 均衡成果模型에 의한 組織競爭力 強化過程	23
第3節 戰略管理道具로서의 BSC	25
1. 成果測定시스템의 役割과 問題點	25
2. 財務的 成果測定시스템의 限界	27
3. 戰略經營管理에서 非財務的 測定值의 重要性	29

4. 統合된 成果測定시스템	32
5. 戰略導出과 管理를 위한 核心프로세스	36
第4節 均衡成果模型의 先行研究	40
1. 海外 先行研究	40
2. 國內 先行研究	44
第3章 海運環境 現況分析과 外航船社의 經營實態分析	52
第1節 海運環境 現況分析과 展望	52
1. 國際海運環境 現況分析과 展望	52
2. 國內海運環境 現況分析과 展望	60
3. 世界 컨테이너物動量 動向 및 展望	63
第2節 外航船社의 船舶保有와 經營現況	64
1. 國籍外航船社의 保有船腹量 現況	64
2. 航路別 定期船 現況	65
3. 會社別 船舶保有現況	66
4. 國籍船 輸送現況	69
5. 外航海運의 經營分析	71
第3節 外航船社의 經營實態分析	73
1. 收益性 分析	73
2. 財務構造 分析	76
3. 資産 및 資本의 效率性 分析	77
4. 生産性 分析	79
5. 韓國海運産業 經營實態分析 要約	81

第4節 外航船社의 設問調査 環境分析	83
第5節 外航船社의 SWOT 分析	104
1. 威脅要因	104
2. 機會要因分析	105
3. 問題點(脆弱點)要因	106
4. 強點要因	107
5. BSC에 의한 戰略管理프로세스體制 構築의 必要性	108
第6節 外航船社의 BSC觀點과 戰略管理	109
1. 外航船社 BSC 地圖의 構成	109
2. 外航船社의 비전(VISION)과 經營戰略 導出	110
3. 外航船社의 核心成功要因과 核心成果指標 導出	112
4. 外航船社의 BSC觀點指標에 대한 設問調査結果	119
5. 戰略導出과 管理프로세스變數의 設問調査結果	123
第4章 效率的인 戰略管理體制를 위한 BSC의 有用性에 관한 實證分析	127
第1節 研究模型 設定과 變數測定	127
1. 研究模型과 研究假設 設定	127
2. 變數의 操作的 定義와 測定	131
第2節 外航船社의 實態 分析	133
1. 資料蒐集과 分析方法	133
2. 設問文項의 構成	134
3. 應答者 一般事項	137

第3節 分析結果와 解釋	141
1. 戰略管理프로세스變數의 要因分析과 信賴性分析結果	142
2. BSC要因들의 妥當性分析과 信賴性檢定	146
3. 構造方程式에 의한 經路分析 結果	150
4. 假設檢定結果의 要約	166
第5章 結 論	170
第1節 研究結果의 要約	170
第2節 研究結果의 示唆點	172
第3節 研究의 限界點과 向後 研究課題	173

- 表 目 次 -

<표 2-1> 외항선사의 핵심성공요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI)	10
<표 2-2> 핵심성공요인과 비재무적 측정치	31
<표 2-3> 국내선행연구의 요약	51
<표 3-1> 주요 얼라이언스 및 독립선사의 선대규모	56
<표 3-2> 세계 컨테이너 처리량 및 수송량 추이	63
<표 3-3> 선종별 선박보유현황(2005년말 현재)	65
<표 3-4> 항로별 정기선 선박현황	66
<표 3-5> 2005년말 회사별 선박보유현황 1	67
<표 3-6> 2005년말 회사별 선박보유현황 2	68
<표 3-7> 국적선사 품목별 적취현황	69
<표 3-8> 국적선사 적취율	70
<표 3-9> 2005년 컨테이너화물 수송현황	71
<표 3-10> 2004년과 2005년도 경영실적 비교표	72
<표 3-11> 외항선사의 수익성 분석표	74
<표 3-12> 외항선사의 재무구조 분석	76
<표 3-13> 외항선사의 효율성 분석	78
<표 3-14> 외항선사의 생산성 분석	80
<표 3-15> 운임변동의 불확실성과 대응능력	83
<표 3-16> 물동량변화의 불확실성과 대응능력	84
<표 3-17> 선복량변화의 불확실성과 대응능력	85
<표 3-18> 해운시장의 경쟁성과 대응능력	86
<표 3-19> 높은 시장철수장벽과 대응능력	87
<표 3-20> 운송서비스의 차별성과 대응능력	88

<표 3-21> 타 산업과의 전략적 연계성의 중요성과 대응능력	89
<표 3-22> 화주요구수준의 중요성과 대응능력	90
<표 3-23> 해양환경비용의 중요성과 대응능력	91
<표 3-24> 유가변동의 불확실성과 대응전략	92
<표 3-25> 환율변동의 불확실성의 중요성과 대응능력	93
<표 3-26> CEO의 비전과 역량의 중요성과 현황능력	94
<표 3-27> 국제신인도의 중요성과 대응능력	95
<표 3-28> 자본 영세성수준과 대응능력	96
<표 3-29> 시황분석과 예측의 중요성과 대응능력	97
<표 3-30> 선사간 선박공유와 공동운항의 중요성과 현황	98
<표 3-31> 선사와 화주간 파트너십의 중요성과 현황	99
<표 3-32> 금융시스템 지원의 중요성과 현황	100
<표 3-33> 정부 규제의 중요성과 대응능력	101
<표 3-34> 노사관계의 중요성과 대응능력	102
<표 3-35> 환경요인의 차이분석결과	103
<표 3-36> 한국외항선사의 SWOT 분석결과	105
<표 3-37> 외항선사의 가치사슬과정	112
<표 3-38> 외항선사의 핵심성공요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI)	114
<표 3-39> BSC 관점요인의 중요도 인식과 현황	119
<표 3-40> 학습과 성장관점요인의 중요도와 현황수준의 차이분석결과	120
<표 3-41> 내부프로세스관점요인의 중요도와 현황수준의 차이분석결과	121
<표 3-42> 고객관점요인의 중요도와 현황수준의 차이분석결과	122
<표 3-43> 재무적관점요인의 중요도와 현황수준의 차이분석결과	123
<표 3-44> 전략관리프로세스요인의 중요도 인식과 현황	124
<표 3-45> 전략관리프로세스요인의 중요도와 현황간의 차이분석결과	125

<표 4-1> 설문지 배포와 회수현황	134
<표 4-2> 전략관리프로세스요인의 설문문항구성	135
<표 4-3> BSC 관점요인의 설문문항구성	136
<표 4-4> 조사대상의 직책	137
<표 4-5> 조직 내 전략을 가장 잘 이해하고 있는 직책	137
<표 4-6> 정기선과 부정기선비율	138
<표 4-7> 조사대상기업의 성과체제 만족도	138
<표 4-8> 조사대상기업의 성과체제 유형	138
<표 4-9> 조사대상기업의 성과관리체제와 이익의 관련성여부	139
<표 4-10> 조사대상기업의 성과관리체제와 고객만족도의 관련성여부	139
<표 4-11> 조사대상기업의 성과관리체제와 임직원만족도의 관련성여부	140
<표 4-12> 관련요인들의 상관관계분석 결과	141
<표 4-13> 전략관리프로세스변수의 요인분석결과	143
<표 4-14> 전략관리프로세스변수의 신뢰성 및 캔달의 순위검정결과	145
<표 4-15> BSC 관점의 요인분석결과	147
<표 4-16> BSC 관점요인의 신뢰성 및 캔달의 순위검정결과	149
<표 4-17> 구조방정식 모형의 전략프로세스변수의 정의	151
<표 4-18> 구조방정식 모형의 BSC관점 변수의 정의	152
<표 4-19> 경로분석결과의 통계량	155
<표 4-20> 학습·성장관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과	156
<표 4-21> 경로분석결과의 통계량	158
<표 4-22> 내부프로세스관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과	159
<표 4-23> 경로분석결과의 통계량	161
<표 4-24> 고객관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과	162
<표 4-25> 경로분석결과의 통계량	164

<표 4-26> 재무적관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과	165
<표 4-27> 가설 I 검정결과표	166
<표 4-28> 가설 II 검정결과표	167
<표 4-29> 가설 III 검정결과표	168
<표 4-30> 가설 IV 검정결과표	169

- 圖 表 目 次 -

<그림 1-1> 연구의 흐름도	5
<그림 2-1> 성과피라미드	34
<그림 2-2> 외항선사조직의 성과평가와 전략관리에 의한 경쟁력 강화과정	37
<그림 2-3> BSC에 의한 전략도출과 관리를 위한 네 단계의 핵심 프로세스	38
<그림 3-1> 한국외항선사의 전략지도(map) 구상	118
<그림 4-1> 연구모형	128
<그림 4-2> 분석모형	153
<그림 4-3> 학습·성장관점 모형의 분석결과	154
<그림 4-4> 내부프로세스관점 모형의 분석결과	157
<그림 4-5> 고객관점의 경로모형의 분석결과	160
<그림 4-6> 재무적관점 경로모형의 분석결과	163

Abstract

A Study on BSC Usefulness for Strategy Management of Korean Shipping Companies

Lee, Yun Jae

Department of Shipping Management

Graduate School of

Korea Maritime University

Recognizing some of the weaknesses and vagueness of previous management approaches, the Balance Scorecard approach was developed in the early 1990's by Dr. Robert Kaplan (Harvard Business School) and Dr. David Norton. A new approach to strategic management, the Balance Scorecard approach provides a clear prescription as to what companies should measure in order to 'balance' the financial perspective.

The Balanced Scorecard is a management system (not only a measurement system) that enables organizations to clarify their vision, strategy and translate them into action. It provides feedback around both the internal business processes and external outcomes in order to continuously improve strategic performance and result. When fully deployed, the Balanced Scorecard transforms strategic planning from an academic exercise into the nerve center of an enterprise.

Today, some Korean public firms have implemented the Balanced Scorecard to increase and enhance personal and organizational performance as one performance measuring system because the standard of performance measures and high level of personal and organizational performance can be created.

Firstly, the applicability of the Balance Scorecard approach to Korean ocean-going shipping firms' management system will create more effective and efficient organizational performance by making a balance among missions in the organization while affecting non-financial indexes.

Secondly, the approach suggests positive information and theoretical evidences to improve Korean shipping firms' management system while examining the availability of the Balanced Scorecard as a management tool.

The research methodologies used in this study are as follows:

First, literature surveys and reviews those examine management system to improve/enhance organizational competitiveness. Second, factors which are related to competitiveness of ocean-going shipping firms that are generated from analysis on their management situation and shipping market environment. Third, literary surveys and studies about the Balanced Scorecard are reviewed. Fourth, factors of the Balanced Scorecard which facilitate organizational objectives are generated from questionnaire and its' relationships are reviewed. Fifth, for statistical inference, the Reliability Analysis (Cronbachs Alpha-Test) method, the factor Analysis Method, Correlation Analysis and the Structural Equation Modeling (SPSS AMOS 4.0) are used to examine relationships between the four factors from Balanced Scorecard Model and the dependent variables such as the capabilities for handling external and internal environmental changes in the Korean Shipping Companies.

This study suggests four perspectives to the applicability of the Balanced Scorecard into Korean shipping companies:

Firstly, it is verified that the Balanced Scorecard approach can be applicable to Korean shipping firms. Secondly, the most important perspective among the Balanced Scorecard's 4 perspectives are the Customer Perspective and then the Financial Perspective. Hence, Korean ocean – going shipping firms' competitiveness can be explained as a reliable shipping service to the customer. Thirdly, the most critical success factor to strengthening the Learning and Growth Perspectives based on questionnaires are the success of teamwork stabilization among business units. Fourthly, in internal process perspective, establishment of information system and strategic alliance with shipper is the most critical factor. Fifthly, providing a reliable shipping service in the Customers Perspective and ability to create new service line is the most important factor.

This study provides CEO in Korean ocean–going shipping firm guidelines and availability as to what kinds of factors should be considered and what is the most critical factor in adopting the Balance Scorecard into their business.

第1章 序 論

第1節 研究의 背景과 目的

1. 研究의 背景

오늘날 기업이 직면하고 있는 시장환경의 경쟁이 치열해짐에 따라 유형고정 자산 투자보다는 무형자산의 경쟁력 강화가 더욱 더 중요해 지고 있다. 이러한 변화에 부응하기 위해 균형성과평가모형 (BSC ; balanced score-card) 개념이 출현하였다. 기업의 경쟁력 강화를 위해서는 외형적인 시설자산보다는 이러한 유형자산을 효율적으로 활용할 수 있는 종업원의 역량이나 조직시스템 및 고객가치가 무엇보다도 중요한 것으로 인식되고 있다. 종업원 역량을 극대화하기 위해서는 적절한 성과평가에 의하여 성과에 걸맞는 보상이 주어져야 한다. 그러나 기존의 성과평가시스템은 단기적이고 재무적인 평가기준으로 성과를 측정하여 평가하였기 때문에 종업원의 역량을 극대화할 수 있도록 유인할 수가 없었다. 이러한 문제점을 극복하기 위해 출현한 것이 Kaplan과 Norton (1992)의 BSC모형이다.

BSC는 단순히 재무적 성과측정치의 대체가 아니라 재무적이고 계량적인 측정치에 고객, 내부프로세스 및 학습과 성장관점을 보완한 통합개념의 성과측정 모형이다. 이러한 개념의 BSC는 조직역량을 극대화하기 위한 성과측정 및 평가시스템으로 유용한 모형으로 널리 수용되면서 기업뿐만 아니라 정부기관과 같은 비영리기관에서도 활용되고 있다.

그러나 최근에는 기업들은 BSC를 새로운 전략관리시스템으로 활용하기 시작하였다. BSC의 성과평가지표(점수카드, Scorecard)는 기존의 경영관리시스템의 치명적인 결함들을 발견하고 교정할 수가 있다. 기존의 경영관리시스템의

중대한 결함들이란 주로 기업의 장기 전략을 현재 또는 단기 행동(의사결정)에 연계시키지 못하는 것이다.

대부분의 기업에 있어서 경영관리시스템의 치명적인 취약점은 재무적 측정치나 목표가 장기적인 전략목표를 성취시키는데 필요한 기업의 경영프로그램과 무관하게 설정하고 있다는 점이다. 이러한 취약점으로 말미암아 기업의 단기적이고 재무적 측정치는 전략의 개발(수립)과 실행 간에 차이(갭)를 야기시켜 왔다. 이러한 연유로 기업경영자들은 BSC를 활용하여 재무적 측정치만으로 성과평가하는 오류를 감소시킬 수가 있다. 따라서 BSC의 성과평가지표는 기업의 장기적인 전략목표를 현재 또는 단기의 의사결정(행동)에 연계시킬 수 있도록 하는 새로운 전략관리시스템을 구축하는데 기여한다고 Kaplan과 Norton은 주장하고 있다. 오늘날 우리나라 외항선사들은 매우 불확실한 환경에 직면하고 있다. 선박의 대형화와 고속화 추세로 신규 선복량이 급증하여 선복과잉으로 운임하락압박요인이 작용하고 있으며, 유가급등으로 인한 운항원가의 증대로 채산성이 악화되고 있다. 또한 세계물동량을 좌우하는 중국경제의 완급조절과 중국항만에로의 직기항 증대로 물동량 확보의 어려움 및 우리나라 수출입 물동량의 담보상태는 선사간의 경쟁을 가속화시켜 선사의 경영을 어렵게 하고 있다. 이러한 상황을 타개하기 위해 몇몇 선사들은 글로벌 선사들 간에 전략적 제휴를 할 뿐만 아니라, 항만운영사와도 전략적 제휴를 하여 글로벌 네트워크를 구축하여 안정적인 물동량 확보에 심혈을 기울이고 있다. 외항선사들은 생존하기 위해서는 유가상승에 따른 운항원가 경쟁력 확보, 화주에 대한 서비스 질 제고를 위해 노력하여야 하며 이를 효율적으로 실현하기 위해서는 BSC를 도입하고 이에 의한 핵심성과지표관리를 통한 전략관리가 그 어느 때보다도 필요하다. 따라서 이러한 BSC의 효과를 극대화하기 위한 전략관리시스템이 그 어느 때 보다도 시급하다고 볼 수 있다.

외항선사가 불확실한 환경에 효율적으로 대처하기 위해서는 보다 효율적이고 효과적인 전략경영을 수행하여야 한다. 이러한 전략경영이 제대로 수행되게끔 도움을 줄 수 있다는 것이 Kaplan과 Norton(1996b)의 주장이며 이미 미국의 100대 기업을 대상으로 실증연구된 바가 있다. 따라서 불확실한 환경에 직

면하고 있는 우리나라 외항선사들이 보다 효과적인 전략경영을 수행하기 위해 BSC의 유용성을 검증하여 이에 의한 외항선사의 경쟁력 강화방안을 제시하는 데에 본 논문의 의의와 가치가 있다고 본다.

2. 研究의 目的

본 논문의 목적은 우리나라 외항선사가 불확실한 해운환경변화에 대하여 능동적인 대응능력을 제고하기 위한 전략경영을 수행하는 데에 있어서 BSC의 유용성을 검증하여 보다 전략효과를 극대화 할 수 있는 전략관리시스템을 제시하는 데 있다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위한 본 연구의 세부 목적은 다음과 같다.

첫째로, 외항선사들이 불확실한 세계해운시장에서 경쟁력을 유지하는 데 필요한 Kaplan과 Norton(1996b)의 전략관리시스템요인과 외항선사에 적절한 BSC 관점요인을 추출하고 둘째로, BSC의 네 관점요인들과 환경변화에 적절히 대응하기 위한 전략관리프로세스요인 간에 영향관계를 규명하여, 셋째로, BSC가 외항선사의 경쟁력 강화에 도움을 주는 전략관리시스템구축에 유용한 지를 검증하여 본 연구목적의 달성을 하고자 하였다.

第2節 研究方法과 構成

본 연구의 구성과 방법은 다음과 같다.

연구의 방법으로는 첫째, 전략관리에 관한 경영이론과 모형에 대한 기존 선행연구 문헌을 조사하였다.

둘째, 외항선사의 경영 및 전략관리현황분석과 더불어 국내외적인 해운환경변화를 진단하여 외항선사의 경쟁력에 영향을 미치는 요인을 추출하였다. 즉,

경영실태분석은 한국선주협회에서 입수한 외항선사자료와 한국은행의 기업경영분석자료를 활용하여 수행하였다.

셋째, 균형성과표에 대한 국내외의 기존 선행연구들에 대한 문헌조사를 하였다.

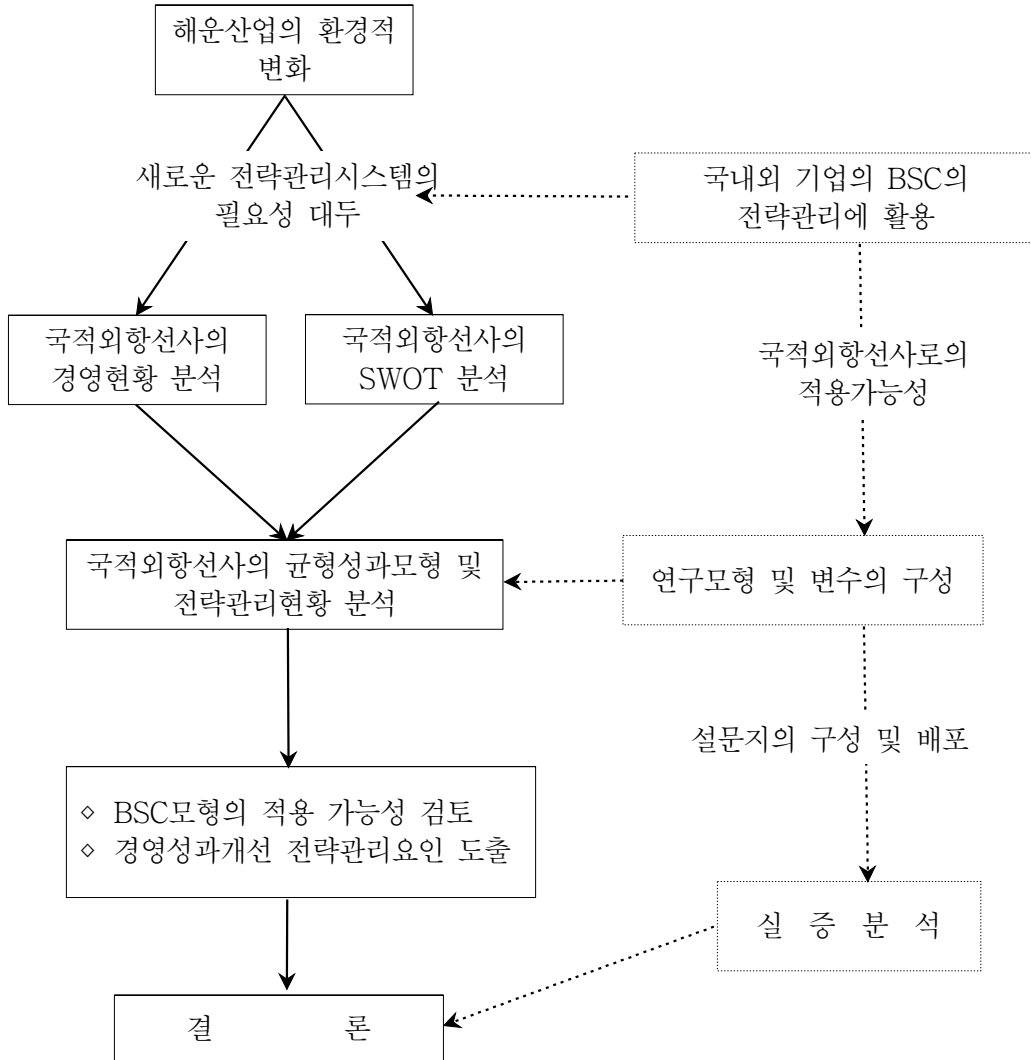
넷째, 해운환경변화에 따라 외항선사들이 경쟁력을 갖추기 위하여 비전과 전략을 체계적으로 달성하기 위한 방안과 조직가치를 창출하는 균형성과모형의 요인들을 설문조사 등을 통한 조사를 실시하여 관련 요인들 간의 관련성 여부를 검토하였다.

다섯째, 통계적 분석방법을 통하여 설문조사에서 수집한 자료를 분석하였으며, 수집된 자료의 실증분석방법은 다음과 같다. 우선, 설문문항의 신뢰성은 크론바하 α 검증방법(cronbach's alpha)에 의한 내적 일관성 검사법에 의해 검증하였으며, 관련변수의 구성타당성(construct validity)을 검증하기 위해서는 변수들이 선형결합이라는 가정하에 요인을 추출하는 주성분추출법을 이용한 요인분석을 실시하였다.

변수간의 인과관계를 파악하여 연구가설을 검증하여 본 연구목적을 달성하기 위한 관련성분석방법은 AMOS 4.0에 의한 구조방정식 경로모형(SEM)분석방법과 다변량 회귀분석(multiple regression analysis)방법을 활용하였으며, 변수간의 차이분석은 T-검정을 사용하였고 순위검정은 켄달(Kendall)의 순위검정을 이용하였다. 특히 경로모형의 적합성을 증대시키는 요인을 탐색하기 위해서는 잠재요인에 대해서 AMOS 4.0에 의한 확인적 요인분석을 실시하여 최종 경로분석용 모형을 구축하여 본 연구목적을 달성하고자 하였다.

연구의 내용은 전체 5장으로 구성되어 있다. 제1장은 서론부분으로 연구배경과 목적 그리고 연구방법에 대하여 기술하였으며, 제2장과 제3장을 통해 해운산업의 전반적인 환경적 변화와 국적외항선사의 경영현황을 분석하였다. 그 중 제3장에서는 균형성과모형과 전략에 대한 이론적 검토와 선행연구를 고찰하여 외항선사의 전략효과를 극대화할 수 있는 균형성과모형 지표를 탐색하였다. 그리고 제4장에서는 연구모형 및 변수의 구성과 측정 및 실증분석을 통하여 외항선사가 직면하고 있는 환경변화에 적절히 대처하기 위한 효과적인 전략관리

시스템의 구축방안을 제시하고자 하였다.



<그림 1-1> 연구의 흐름도

第2章 均衡成果模型(BSC)에 관한 理論的 背景과 先行研究

第1節 均衡成果模型의 概念과 構成要素

1. BSC의 定意와 概念

BSC는 하나의 기업을 네 가지 필수적 관점을 통하여 단기적 운영관리를 장기적 비전 및 전략과 연결 가능한 과거, 현재, 미래의 3가지 시간차원에 근거하여 성과를 측정하는 전략적 성과측정시스템이다¹⁾. 재무제표와 같은 단일 측정지표로는 성과목표를 분명하게 나타낼 수 없으며 사업핵심 영역들의 성과를 측정하는데 한계가 있다. 그리고 향후 기업경쟁력의 핵심이라 할 수 있는 무형자산의 가치를 반영하는데도 한계가 있다.

이에 Kaplan과 Norton (1992, 1993, 1996, 2001)은 성과측정 프로젝트를 추진하는 동안 최고경영자들에게 사업과 성과를 신속하면서도 종합적인 관점에서 측정할 수 있게 도와 줄 수 있는 새로운 시스템으로 균형성과표를 개발했다. 이들의 연구는 전통적인 재무회계 모형에 의한 성과측정은 단지 과거의 성과 측정과 통제의 관점에 불과하기 때문에 투자자나 경영자의 최대관심사인 미래 성과를 예측하고 비전을 성취하고자 하는 정보의 요구를 충족시키지 못한다는 인식에서 출발하였다.

그리고 기존의 재무적 측정지표의 개념을 포함하는 새로운 성과지표 개발에 역점을 두었으며 또한 이를 전략에 연계하게 하였다. 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장의 네 가지 관점을 기업의 특성에 부합하는 지표를 선정하고 각 지표 간의 가중치를 적용하여 해당기업과 해당부서의 성과를 평가하므로

1) 송건근, “BSC 구축& 실행사례”, 한언, 2000.

기업의 전체구성원들이 기업의 목표를 성취하는데 집중할 수 있는 동기를 발휘하게 하였다.

이와 같이 오늘날 기업을 경영한다는 것은 매우 복잡하고 변화무쌍하므로 경영자들은 동시에 기업의 여러 부문의 성과를 관찰 할 필요가 있다.

균형성과표는 종전의 재무제표와 같은 단일지표만으로 기업을 평가하는 위험을 완화하는 한편 지나치게 많은 성과평가기준을 도입함으로써 발생하는 정보의 과부하 문제를 해결하는 역할을 한다. 균형성과표는 과거의 재무적 결과에 한정하던 성과측정치표를 고객, 내부프로세스, 학습과 성장, 재무적관점 지표로 평가하는 전략실행모형이며, 조직의 비전과 전략을 균형성과표의 지표로 구체화하여 조직전체가 조직목표 달성에 역량을 집중할 수 있도록 시스템으로 뒷받침하는 강력한 전략실행 도구이다.

그리고 균형성과표는 조직의 계획수립, 자원배분, 성과측정, 상시적인 피드백을 통하여 조직전체의 균형을 유지하게 하며 균형성과표의 중요한 특징의 하나는 기업이나 사업단위 혹은 팀의 성과를 종합적으로 보여주는 네 가지 서로 다른 관점에서 성과를 측정하되 각 측정치들은 각 기업의 비전과 전략과 연계되어 설계되어 있다.

균형성과표는 다양한 분야의 재무적, 비재무적 측정치들을 모으기만 한 것이 아니라, 해당 조직이 추구하는 전략이 조직구성원들에게 전달되고 이를 달성하게 하는 핵심지표들을 인과관계사슬로 상호 연계시키는 것을 강조한다.²⁾

Kaplan과 Norton이 제안한 균형성과표의 모델을 목표 측정지표, 목표, 행동방향의 관계로 살펴보면, 목표측정치는 목표를 달성하기 위하여 설정한 구체적인 조직의 실무 행동계획으로 하부조직의 조직 생산활동의 방향성을 제시하는 요소이다.

즉 균형성과표의 확장된 목표를 성취할 수 있도록 하는 목적으로 적용된다. 예를 들면 조직의 목표가 이미지 구축일 경우, 이미지 구축목표의 달성 정도를 점검할 수 있는 측정지표는 신규계좌 개설로 설정할 수 있고 이 경우 목표는 연간 97~100개 신규계좌를 확보하는 것으로 정할 수 있다. 이 목표를 현실화

2) R. S. Kaplan and D. P. Norton, *op. cit.*, 2001, pp. 123-124.

시킬 수 있는 행동계획은 매체관측프로그램과 신용카드의 확대 등으로 정할 수 있다. 따라서 모든 균형성과표 구성 요소들 간의 인과관계를 형성하고 있는 것을 알 수 있다.

인과관계를 설정하는 최종목적은 우리가 설정한 측정치가 전략과 핵심성공요인에 적합한 것이며, 결과적으로 전략을 달성하기 위해 관리해야할 적합한 요소인가를 파악해 내는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 각 단계별로 어떤 연관관계를 형성하고 있는지, 그리고 이 인과관계가 잘 정렬되어 있는지를 파악하는 것은 균형성과표를 성공적으로 이끄는 방법이며 더 나아가서 경영활동의 성공적 수행을 보장하는 것이다.³⁾

2. 均衡成果模型의 重要な 構成要素

(1) 네 가지 관점

기업의 가치창출 근원에 대한 시각을 제시하는 것으로 다른 관점들의 결과로 성과가 나타나게 되는 재무적관점, 기업가치 창출의 가장 큰 원천으로 기업에게 수익을 가져다 줄 수 있는 고객을 파악하고 이들을 위한 고객 지향적인 프로세스를 만들어가는 고객관점, 성과의 극대화를 위하여 기업의 핵심프로세스 및 핵심역량을 규명하는 과정에 관련된 내부프로세스관점, 가장 미래지향적인 관점으로 회사의 장기적인 잠재력에 대한 투자가 기업의 성과에 얼마나 영향을 미칠 수 있는가와 다른 3가지 관점의 성과를 이끌어 내는 원동력인 학습과 성장관점 등의 네 가지로 구성되어 진다.

(2) 성과표

성과표는 기업의 여러 가지 상황에 따라 달라질 수 있다. 설정된 성과표는

3) R. S. Kaplan and D. P. Nortpon, "Transforming the Balanced Scorecard form Performance Measurement to Strategic Management: Part", *Accounting Horizon*, Vol. 15, No. 2, 2001, pp. 87-88.

서로 긴밀하게 연계되어 상호관련성을 파악할 수 있어야 하며, 균형을 이루어야 하는데 이는 균형 잡힌 각 성과표 간의 상호작용결과에 의하여 조직의 가치가 극대화되기 때문이다. 잘 설계된 성과표는 고객, 내부프로세스, 학습과 성장의 가치명제에 어떻게 전략의 기초가 되고 기대되어 지는 전략의 결과물이 될 수 있는가를 나타내고 있다.⁴⁾

(3) 핵심성공요인(CSF ; Critical Success Factor)

핵심성공요인은 기업이 속한 산업 내에서 생존하고 번영하기 위하여 가장 중요한 요소로써 기업 혹은 단위 영역의 존재 목적을 달성하고 목표시장에서 만족할 만한 성과를 거둘 수 있도록 하는 요소 및 요구조건으로 고객이 원하는 것을 제공해야 하고 경쟁자들 보다 우위를 가질 수 있는 주요 요인들을 의미한다.

핵심성공요인에 대한 정의는 학자들 마다 다양하지만 기업이 속한 환경 내에서 생존과 번영을 지속하기 위하여서는 두 가지 요건을 충족시켜야 한다. 첫째는 고객들이 원하는 재화나 서비스를 제공해야 한다는 것이며 두 번째 기준은 경쟁자들 보다 우위를 가져야 한다는 점이 핵심성공요인의 “핵심”이라 할 수 있다. 고객의 요구를 충족시키기 위해서는 조직에 수익을 가져다 줄 고객이 누구인지를 먼저 파악해야 한다.

특정 고객집단들마다 가지고 있는 상이한 선호사항이 무엇인지를 정확하게 알아야 하며 고객들이 그들의 욕구를 충족시키기 위해서 왜 특정기업들을 선택하여 구매하게 되는지 그 근본원인을 파악해야 한다. 그 다음 산업의 경쟁정도를 파악해야 한다. 이를 위해서는 기업이 속한 산업의 경쟁정도를 파악한다. 전사적 수준에서 산업의 핵심성공요인이 결정되면 각 사업부 단위의 비전 및 전략을 전사와 균형을 맞추어 도출하고 이러한 비전 및 전략을 달성할 수 있는 사업부별 핵심성공요인을 도출한다. 이 결과 도출된 핵심성공요인을 균형성과평가표의 핵심성과지표로 이용함으로써 측정과 관리의 자료로 가능해진다.

4) R. S. Kaplan and D. P. Norton, *op. cit.*, 2001, pp. 87-104.

(4) 핵심성과지표(KPI ; Key Performance Indicator)

핵심성과지표란 급변하는 환경 속에서 무엇을 관리하는 것이 핵심이며 궁극적으로 조직의 전략과 비전을 달성할 수 있는 지표가 무엇인지에 초점을 맞춘다. 과거의 재무자료 위에 비재무적 자료를 측정해야 하는 필요가 요구되고 그에 알맞은 데이터와 측정치를 제공하기 위하여 과학적이고 통계적인 측정치를 개발하여 이를 핵심성과지표라 한다. <표 2-1>은 외항선사에서 적용 가능한 핵심성공요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI)를 선행연구를 통하여 정리한 표이다.

<표 2-1> 외항선사의 핵심성공요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI)

핵심 성공 요인	물동량 증대와 운임수입증대	운송서비스제고	적정선복량유지	적 시 운송체제
핵심 성과 지표	<ul style="list-style-type: none"> - 신규항로 개발능력 - 물동량 창출능력 - 재무적 안정성 - 운영비 절감능력 - 항로별 수익성 	<ul style="list-style-type: none"> - 화주만족도 - 글로벌 네트워크 - 글로벌 선사화 - 운송서비스의 차별성 - 운송서비스의 신뢰성 	<ul style="list-style-type: none"> - 화주정보수집능력 - 시장변화 대응능력 - 사업전략과 위험관리 - 선대관리능력 - 선박취득 및 용선 	<ul style="list-style-type: none"> - 적시운송율 - 공선율 - 운송관리

第2節 均衡成果模型의 內容과 組織發展의 有用性

최근 들어 지적자산에 대한 개념이 응용되면서 많은 학자와 기업이 이에 대한 평가항목과 적용방법을 연구해 왔다(Bontis, 1998; Edvinsson and Malone, 1997; Sveiby, 1997; Kaplan and Norton, 1992)⁵⁾. 기존의 재무중심의 성과평가항목들을 보완하는 방법으로, 전략적 관리회계, 전략적 원가관리 및 비재무적 성과측정 등이 제안되어 왔다. Kaplan과 Norton(1992)은 이와 같이 경영성과 측정에 있어서도 무형자산의 가치가 제대로 반영되고 피드백 될 수 있으며 전략적 목표의 실천을 지원할 수 있는 성과측정지표를 만들기 위하여 균형성과표를 제안하였다. 균형성과표는 기업으로 하여금 추구하는 전략적 목표나 주요 성과요인을 제대로 이해하고 현재 진행 중인 사업에 대해 종합적인 시각을 갖게 해주는 특징을 가지고 있다. 균형성과표는 4가지 관점으로 구성되어 있는데 그 내용은 다음과 같다.

재무적관점은 재무적 측정지표들을 이용하여 성과를 측정하는 관점이다. 현금흐름, 매출액 증가, 부서별 영업이익, 부문별 시장점유율, 자산수익률, 투자수익률, 수익성 등과 같은 기존의 재무 측정지표를 사용한다. 고객관점은 목표로 삼은 고객과 세부시장을 규명한 후, 고객과 세부시장에 대한 목표와 측정지표를 규정한다. 여기에 포함될 수 있는 대표적인 측정지표는 시장점유율, 고객확보율, 고객수익성, 고객유지율, 고객만족도 등이다. 내부프로세스관점은 기업이 고객의 기대에 부응하기 위해 내부적으로 무엇을 해야 하는가를 측정한다.⁶⁾

내부비즈니스관점에서는 재무적 목표와 고객목표를 달성하는 데 초점을 둔다. 이에 대한 대표적인 측정지표는 신제품 개발 및 신시장 개척 프로세스의 효율성, 프로세스 타임, 프로세스 품질, 프로세스 원가, 종업원의 능력, 생산성

5) N. Bontis, "Intellectual Capital: an Exploratory Study That Develops Measures and Models", *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 1998, pp. 63-76; L. Edvinsson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers, Inc, 1997; K. E. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1997; R. S. Kaplan, D.P. Norton, *op. cit.*, 1992, pp. 71-79.

6) 이종욱·허동욱, "균형성과표의 성과평가에 관한 실증적 연구", 『산업경제연구』, 제16권 제5호, 2003, pp. 198-199.

등이다. 학습 및 성장 관점은 장기적인 성장과 가치창조를 위해 필요한 목표와 측정지표를 개발한다. 혁신하는 기업의 능력은 기업의 가치창조와 연결되기 때문에 학습 및 성장관점은 중요한 요소이다. 학습 및 성장관점에서는 직원의 역량, 정보시스템 역량, 조직역량 등의 세 가지 영역이 있다.

이상에서 언급한 균형성과모형을 토대로 하여 본 연구의 새로운 측정수단으로 활용하여 연구를 수행하였다. 본래 균형성과모형은 최고경영자들이 지식경영을 수행함에 있어서 기업의 무형자산인 지적자산을 측정 및 평가하여 전략자산화 함으로써 조직경쟁력을 극대화하기 위한 필요성에 의해 제기되고 개발되었다⁷⁾.

성과평가는 조직의 장기적 생존과 발전을 도모하는 경영통제 과정의 주요 단계이다⁸⁾. 조직의 성과평가와 경쟁력 측정을 위하여 전통적 회계시스템은 공헌이익, 관리가능이익, 당기순이익, 주당순이익, 이익성장률, 배당율, 자기자본 수익률, 투자수익률 등의 재무측정지표를 중심으로 재무지표의 극대화를 추구하였다.

이러한 재무지표들은 단기적이고 단편적인 성과평가를 유도하여 신규투자의 회피, 과대투자로 인한 매출채권, 불량채권의 증대, 재고자산의 과대보유 등의 문제를 야기하고 기업경쟁력의 상실 및 기업 부실을 초래하였다.

Jacobson은 다각화 기업에서는 상이한 사업부의 성과평가에서 투자수익률지표만으로는 기업 전체의 최적화를 달성할 수 없다고 지적하였으며,⁹⁾ Stewart는 부분 최적화가 아닌 전체 최적화를 달성할 수 있는 성과평가측정치로 경제적 부가가치(EVA), 현금흐름투자수익률(CFROI), 잔여현금흐름(RCF) 등을 제시하였다.¹⁰⁾ 경제적 가치측정지표는 재무측정지표에서 고려되지 않는 자본비용

7) R. S. Kaplan, and D. P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February 1996, pp. 75-85.

8) 이종천·홍미경, 전계서, 2001, pp. 95-114.

9) R. Jacobson, "The Validity of ROI as a Measure of Business Performance", *American Economic Review* Vol. 77, June 1987, pp. 470-478.

10) G. B. Stewart, *The Quest for Value: The EVA Management Guide*, N. Y.: Harper Business, 1991, pp. 43-78.

을 고려하고, 회계기준에 의해 크게 영향을 받지 않는다는 점에서 성과측정지표로 지지를 받고 있다.

그러나 이상의 재무측정지표와 경제적 가치측정지표들은 급격한 변화가 발생하는 오늘날 미래에 대한 방향을 제시하고 의사결정에 유용한 체계적 정보를 실시간으로 제공하는 데에 있어 한계가 있다. 이에 따라서, 전통적 시스템에서 전략적 성과측정시스템으로 전환의 필요성을 제기하는 다수의 논문들이 있다¹¹⁾.

전략적 성과평가시스템은 급변하는 외부환경에서 지속적 발전을 도모하기 위하여 조직의 전사적 수준에서 전략을 수립하고 이러한 전략의 진행상황을 지속적으로 평가, 통제, 수정하는 종합적인 틀을 마련하고 이것을 성과측정시스템에 포함시킨 것이다. 이러한 전략적 성과평가시스템의 기업적용 기법으로 균형성과모형이 있으며 변형적용기법으로 스칸디아 네비게이터¹²⁾와 같은 방법들이 있다.

1. 均衡成果模型의 內容

균형성과모형은 1992년에 Kaplan과 Norton에 의해 개발되었다¹³⁾. 이들은 기업을 분석하는 데에 재무제표 뒤에 숨겨진 이면의 것에 관심을 두게 되었고,

11) D. Hrisak, "The Controller as Business Strategy", *Management Accounting*, December, 1996, pp. 48-49.; Kim, Constantinides and John, Shank, "Matching Accounting to Strategy", *Management Accounting*, September, 1994, pp. 32-36.; U. Tatikonda Lakshmi and J. Tatikonda Rao, "We Need Dynamic Performance Measures", *Management Accounting*, September, 1999, pp. 49-53.

12) 스칸디아 네비게이터는 기업의 장부상 가치와 시장가치의 차이에 대한 인식과 대 고객 서비스의 다양화를 위한 자료의 필요에 따라 기업의 숨어있는 가치의 파악 및 확보, 인적자원의 개발, 조직의 프로세스와 인프라에 축적된 노하우 및 차별적 우위성, 고객과의 관계로부터 창출되는 가치를 측정하기 위한 지적자본경영(Intellectual Capital Management)시스템으로 재무자본과 지적자본의 균형을 제공하기 위하여 설계되었으며, 지적자본은 고객중심, 과정중심, 개선 및 발전중심, 인간중심의 4 측면에서 측정이 이루어지며, 지적자본을 재무자본으로 전환시킬 회사의 능력과 가능성을 보다 체계적으로 설명하는데 기여한다.

13) R. S. Kaplan and D. P. Norton, *op. cit.*, 1992, pp. 71-79.

기업전략에 도움을 주는 요인들에 경영자가 관심을 쏟도록 고안하였다¹⁴). 균형성과모형은 1994년에 『The Balanced Scorecard』라는 책으로 출판되었고 코르뷔스 소프트웨어(CorVu's Software)의 응용으로 실제 적용되어 쓰리엠(3M), 바르클레이스 은행(Barclays Bank)과 같은 기업에서 사용하고 있다¹⁵).

균형성과모형은 기업이 비전과 전략에 맞는 목표를 향해 움직이고 있는가를 측정하기 위해 고객, 내부경영과정, 학습과 성장, 그리고 재무제표의 지표를 사용한다. 이 방법은 회사의 비전과 전략을 기반으로 한 실행목표들을 추출한다. 이 실행목표들을 기업 구성원들이 잘 실천하고 있는지를 경영실무진들이 볼 수 있게 하는 시스템이다. 기업은 고객만족, 내부경영과정, 학습과 성장, 재무 등의 각각에 대해 세부적인 전략적 목표를 수립한다.

균형성과모형에는 실행결과를 나타내는 재무측정지표와 이를 보완하면서 미래의 재무성과에 영향을 주는 운영활동인 고객만족, 내부프로세스, 조직의 학습 및 성장 능력 등과 관계된 세 가지의 운영 측정지표가 포함되어 있다. 그리고 경영자들에게 네 가지 관점에서 본 정보를 제공하고 사용하는 측정지표의 수를 줄이고 제공될 정보의 양을 최소화시켜 줌으로써 경영자들에게 가장 중요한 몇 가지 측정지표에만 집중할 수 있게 한다. 따라서 균형성과모형은 기업의 비전과 경영전략을 실행목표로 전환시킨 다음 그 실행목표를 기업구성원이 얼마나 달성했는지를 경영진에서 볼 수 있게 한다.

균형성과모형은 경영성과를 판단하는데 필요한 다양하면서도 상호 이질적인 평가요소들, 즉, 고객지향도, 반응시간단축, 신제품 출시시간 단축, 장기적 안목에서의 관리 등의 성과를 단일 보고서에서 함께 보여준다. 그리고 부분 최적화를 방지해 준다. 즉 균형성과모형은 경영에 필요한 운영측정 지표들을 한꺼번에 보여주기 때문에 경영자들은 어떤 영역의 개선이 다른 영역을 희생하면서 달성된 것인지 여부를 파악할 수 있다. 균형성과모형과 무형자산과의 관계는 매우 명확하다. 균형성과모형의 네 가지 요소 중의 세 가지는 내부프로세스관

14) R. S. Kaplan and D. P. Norton, *op. cit.*, 1996(a), pp. 75-85.

15) R. S. Kaplan and D. P. Norton, "inking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review* Vol. 39, 1996(b), pp. 53-79.

점, 학습과 성장관점, 그리고 고객관점이다. 이러한 세 가지의 요소들은 무형지식자산에서 구조적자본, 인적자본, 그리고 고객자본과 대응된다. 여기에 재무적관점을 추가함으로써 균형성과모형은 기업의 재무적인 성과들을 추적할 수 있다.

좀 더 자세히 살펴보면, 균형성과모형은 일차적으로 고객관점에서의 경영활동을 평가하는데 초점을 두고 있다. 따라서 경영자들은 균형성과모형을 통해서 자사의 고객 서비스에 관한 비전을 고객들의 주요 관심사항을 반영한 구체적인 측정지표로 바꾸어야 한다는 것을 알 수 있다.

다음에 경영자는 고객관점에 기반을 둔 측정지표를 토대로 하여 자사가 고객들의 기대에 부응하여 내부적으로 무엇을 해야 하는가에 대한 측정지표를 구해야 한다. 균형성과모형의 내부프로세스 측정지표들은 고객만족에 가장 큰 영향을 미치는 업무프로세스에서 나와야 한다. 균형성과모형상에 있는 고객관점의 측정지표와 내부프로세스관점의 측정지표는 기업이 경쟁에서 이기기 위해 가장 중요하게 고려해야 할 요인들을 식별하는데 도움을 준다.

그러나 성공을 위해서 설정한 목표 그 자체는 환경에 맞추어 끊임없이 변해야 한다. 기업의 혁신과 개선 그리고 학습능력은 그 기업의 가치창출과 직결된다. 재무성과 측정지표들은 기업의 전략, 실행, 그리고 손익개선에 기여하고 있는 지를 가르쳐준다. 기존의 측정시스템은 재무기능에서 나왔기 때문에 통제측면을 강조하는 데 집중되어 있다. 즉, 기존의 성과측정시스템은 종업원들이 취할 행동을 구체화하고, 종업원들이 이런 행동을 실제로 행하였는지를 살펴볼 필요성으로 측정을 행하는 구조이다. 결과적으로 기존 성과측정시스템은 행동을 통제하는데 주력하게 된다. 반면에 균형성과모형은 기업들이 앞으로 구축하기 원하는 조직형태와 잘 부합된다. 그리고 개념의 중심을 통제가 아닌 전략과 비전에 두고 목표를 설정하며, 앞으로 이 목표를 받아들이고 반드시 그 목표에 도달해야 한다는 것을 가정한다.

균형성과모형은 기업의 경영전략을 수립하거나 기업의 진행방향을 모니터링하기 위한 리스트 기반의 방법이다. 기업은 고객, 재무, 학습과 성장, 내부프로세스에 대한 세부 전략적 목표를 수립한다. 이러한 세부적인 항목을 측정하고

실제 달성치와 설정목표를 비교한다. 그 후 목표달성여부를 확인하고 향후 사업계획을 수립하는 과정을 반복한다.

그러나 균형성과모형은 무형자산의 측정에 충분한 방법은 아니다. 왜냐하면 균형성과모형은 무형자산의 가치평가에 관심을 두지 않고, 기업의 비전을 이루어 가는 과정에 관심을 집중하기 때문이다. 균형성과모형은 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장의 관점들을 결합함으로써 경영자들에게 이들의 상호관계를 이해하는 데 도움을 준다. 그리고 이러한 이해를 바탕으로 경영자들은 기존 성과측정시스템의 한계를 극복하고 궁극적으로는 의사결정과 문제해결 능력을 향상시킬 수 있다.

2. 外航船社에 대한 均衡成果模型의 有用性

급변하는 경영환경에 적절히 대처하고 조직 내부프로세스 등을 종합적으로 측정 및 평가하여 이를 다시 조직혁신에 적용함으로써 조직경쟁력을 유지하기 위한 경영혁신이론이 급속히 확산 적용되고 있다. 경영혁신이론에서는 주로 기업의 경쟁력 제고를 위해 눈에 보이지 않은 기업 가치를 어떻게 전략적으로 개발하고 활용할 것인가에 초점을 맞추어 연구되어 왔다. 특히 눈에 보이지 않는 지식자산을 측정하고 평가하여 이를 기업의 전략적 자산으로 삼는 것이 경영혁신분야의 핵심적인 내용이다. 이러한 지식 전략적인 측면은 기업조직 뿐만 아니라, 조직 가치를 극대화시키는데 비영리조직이나, 공공조직에 적용하는 것이 활발하게 진행되고 있다. 해운산업의 경쟁력은 21세기 우리나라의 국가경쟁력을 좌우하는 중요한 분야로서 해운경쟁력을 어떻게 극대화해야 할 것인가는 매우 중요한 문제이다.

1) 조직발전을 위한 균형성과모형의 적용효과

균형성과모형은 단순히 조직의 지적가치를 측정하고 평가하는 도구가 아니라, 조직의 비전과 전략을 조직의 목표로 전환시키고 장·단기 지표와 원인과 결과지표 간의 균형을 통한 이정표의 역할과 조직구성원들 간의 의사소통의 활성화를 통하여 경영성과의 증대를 꾀하는 전략적 성과측정시스템으로써 조직의 전사적 정보를 적절한 시기에 일목요연하게 파악할 수 있게 하는 성과평가도구이다.

이를 위해 균형성과모형에서는 기존의 주요 측정목표인 재무지표를 재무와 비재무 지표 즉, 고객지표, 내부프로세스지표, 학습과 성장지표로 확대하여 다양한 관점에서의 측정을 시도하고 있다. 최근에는 균형성과모형과 IT시스템을 통하여 적시에 핵심성과지표와 관련된 정보를 분석할 수 있게 됨으로써, 조직에서 개인과 팀의 목표설정, 보상, 자원배분, 예산과 기획 및 전략적 피드백과 학습 등이 중심적인 틀로 활용되며, 성과개선에 기여할 수 있는 유용한 기법으로 급속한 확산이 이루어지고 있다¹⁶⁾.

우리나라에서도 기업을 비롯한 다양한 조직에서 균형성과모형을 하고 있으며, 향후 BSC의 적용이 급속하게 증가될 것으로 기대되고 있다. 조직에 대한 이러한 BSC의 적용효과는 ①전략달성의 촉진, ②균형된 성과평가, ③책임경영의 구현, ④조직변화 촉진, ⑤의사소통의 활성화, ⑥조직신뢰성의 확보에 있으며 이에 대하여 설명하면 다음과 같다.

(1) 전략달성의 촉진

현대 기업경영에 있어서 조직 운영상의 주요 문제점은 사업의 기본방향조차 조직구성원에게 제대로 전달되지 못하고 있으며, 수립된 전략이 달성 가능하도록 지속적인 관리가 이루어지지 않는다는 점이다¹⁷⁾.

이에 균형성과모형은 비전과 전략 수립방향을 제시할 뿐만 아니라, 실질적으로 수립된 비전과 전략이 달성 가능하도록 촉진하는 수단의 역할을 수행한

16) D. J. Knight, "Performance Measures for increasing Intellectual Capital", *Strategy and Leadership*, March-April 1999, pp. 23-27.

17) 김희경·성은숙, "BSC 실천 매뉴얼, 시그마 미래조직연구서6", SIGMA INSIGHT, 2001, pp. 30-53.; R. S. Kaplan and D. P. Norton, *op. cit.*, 1996(b), pp. 75-85.

다.18)

구체적으로 살펴보면, 균형성과모형은 기업을 비롯한 조직의 본원적 가치창출 원천을 관점을 통하여 구체화시킴으로써 전략수립 기준을 제시할 수 있으며, 조직가치가 어디에서 발생 가능한가를 파악할 수 있기 때문에 조직 내에서 실질적으로 가치증대 활동이 가능하도록 도움을 줄 수 있다. 가령 외항선사의 기업가치 창출원천을 고객관점에서 볼 때, 외항선사가 대상으로 하는 고객을 정의하고 세분화하여, 세분화된 고객에게 어떤 해운서비스를 제공할 것인가에 대한 전략의 구체화가 가능하다. 이는 핵심성과지표로 전환되어 전략달성여부의 측정도 가능하다.

이에 대해서 보다 구체적으로 부연 설명하면 다음과 같다.

첫째로, 균형성과모형은 전략달성을 위해 조직별로 업무를 구체화하고 적절한 책임과 권한을 부여하여 현행 전략 수행결과를 차기 전략수립 프로세스에 반영한다. 이러한 과정을 통하여 비전달성에 영향을 미치게 된다. 즉, BSC는 전략 성공여부를 검정하고 차기 전략적 행동의 지침을 제공함으로써, 전략수립에만 관심이 있고 달성에 이르는 전 프로세스를 관리하지 못하는 조직운영상의 한계점을 보완할 수 있다.

둘째로, 균형성과모형은 경영현상 및 결과에 대한 원인을 조기 파악하여 적절한 전략적 조치를 가능하게 하고 있다. 기업경영자들이 가장 중요시하는 것은 매출수익이다. 매출액의 변동은 기업조직의 생존과 밀접하게 관련되어 있기 때문에 이 지표에 대한 관심이 지대하다. BSC는 이러한 매출액 변동의 근본현상이 무엇인가를 파악하기 위하여 전략과 지표 간의 연계관계를 파악하여 물음에 대한 해결책을 제시하여 준다.

셋째로, 균형성과모형은 조직의 핵심역량에 자원을 집중하여 전략달성을 효과적으로 지원하는 것이 가능하며, 핵심역량 이외의 활동은 아웃소싱하여 효율

18) 경영자들이 주로 전략수립에 관심을 두고 전략실행을 등한시하는 것이 현대기업의 전략관리 의 문제점으로 지적되고 있다. 성과달성에 있어서 중요한 초점은 전략수립보다는 전략실행이다. 수립된 전략이 제대로 수행되기 위해서는 전략을 실제로 실행하는 중간 및 하부계층이 기업의 비전과 전략을 충분히 이해하고 이를 수용하여야 하는데, 조직 내의 의사소통상의 문제점으로 제대로 이루어지지 않는 점이 현대경영의 문제점으로 지적되고 있다.

을 증대시키고 비용감소가 가능하게 한다. 균형성과모형의 핵심성과지표는 조직성과의 핵심적 근원이 무엇인지 알려주며, 조직자원을 어디에 집중해야 하는지에 대한 지침 역할을 하여 줄 수 있다. 또한 기업조직 내에서 사업부(해외영업소 등), 부서 및 팀은 무엇을 잘할 수 있는가에 대한 해답을 제시하는 것이 가능하다.

(2) 균형잡힌 성과평가

단순히 기업활동의 재무적인 성과결과인 재무제표에서만 기업활동 결과를 찾는 것은 위험한 일이다. 왜냐하면, 과거 수행된 활동결과 측정뿐만 아니라, 미래 달성하고자 하는 성과에 대한 예측이 보다 중요한 성과평가의 역할이기 때문이다.

즉, 경영자에게 필요한 정보는 단기적인 재무적 성과뿐만 아니라, 장기적인 비전과 전략 달성여부가 중요하기 때문이다. 기업조직 뿐만 아니라, 외항선사 조직의 효과성을 평가하는데 단순히 재무적인 사업성과만으로 평가하는 것은 미래 조직이 나아가야 할 방향을 제대로 제시할 수 없다.

따라서 조직경쟁력을 증대시키기 위한 관점 간의 균형의 의미란 다음과 같다.

첫째, 재무적 및 비재무적 성과평가를 모두 고려하는 것,

둘째, 단기적인 성과관리 뿐만 아니라, 장기적인 관점에서 성과관리를 모두 고려하는 것,

셋째로, 결과중심이 아니라 성과를 발생시키는 원인에 대한 근본관리를 중시하면서 선행지표와 후행지표간의 균형으로 균형된 시각을 조직관리자에게 제공한다는 것이다.

(3) 책임경영의 실현

조직의 시너지효과를 극대화하기 위해서는 모든 사업부서와 팀의 균형이 절대적으로 필요하다. 이는 조직의 전체와 부분을 동시에 보도록 함으로써, 자신이 수행하는 업무와 타 부서와 어떠한 관련이 있는가를 파악하고 결과에 대한

책임소재 때문에 발생하는 조직 간의 갈등을 미연에 방지할 수 있게 한다. 이
러기 위해서는 성과지표에 대해 단일조직과 공동조직의 책임이 명시되어야 한
다.

(4) 조직변화 촉진

균형성과모형은 전략과의 유기적인 연결과 변화를 가능하게 함으로써, 조직
이 왜 변화해야 하는가에 대한 물음에 해답을 제시한다. 즉 조직구성원이 자발
적으로 변화주체가 되도록 함으로써 조직혁신 과정에 대한 정당성을 부여하는
것이다.

즉, 성과평가지표는 모든 혁신활동을 전략에 연계시키고, 조직의 변화관리를
전략방향과 일치시킴으로써, 조직역량의 집중이 가능하고 조직구성원의 학습능
력을 증대시켜 변화 추진력을 증대시킬 수 있다. 보수적인 기업조직의 경우,
규정이나 지침에 얽매어 능동적으로 업무를 추진하기 보다는 주어진 업무에만
급급하여 업무수행의 형식화와 수동화가 이루어지는 경우가 많다. 일반적으로
새로운 시스템을 도입할 경우 대부분의 조직구성원들은 일하기도 바쁘는데, 왜
필요없는 일까지 시키는가를 반문하게 된다. 균형성과모형은 조직구성원이 균
형성과모형의 목적을 충분히 공유하고 적극적으로 업무프로세스를 변화시킬
수 있도록 유도하는 데에 그 목적이 있다.

(5) 의사소통의 활성화

현대 기업경영이나 조직운영의 문제점 중 하나는 직원들은 바쁘게 일하는데
왜 매출(업무성과)은 둔화되는가와 조직비전의 허구성이다. 조직의 목표를 조
직구성원이 분명히 인식하고 있어야 하는데 의사소통의 장애는 이러한 공동목
표를 수행하는데 어려움을 준다. 이러한 의사소통의 장애유형에는 수직적 및
수평적 장애가 있으며, 특히 수직적 장애의 원인은 주로 상의하달식과 공표형
식의 의사전달방식에 기인한다. 균형성과모형은 이러한 문제점에 대한 해결방
안을 제시할 수 있다. 즉, 균형성과모형은 수직적·수평적 의사소통을 원활하
게 지원하여 조직비전과 전략달성을 위한 핵심적 역할수행을 가능하게 하며,

조직 간 상충된 목표를 조정함으로써 자원배분이 원활하게 이루어지게 하고, 조직상호 간 이해를 돕는 의사소통 수단으로 활용된다. 또한, 조직 및 개인의 성과에 대한 피드백을 통해 지속적인 성과를 달성하도록 하고 정보기술을 활용하여 정보공유를 촉진케 하는 것이 가능하다.

(6) 조직의 신뢰성 확보

균형성과모형은 조직의 미래가치가 조직가치 창출의 원천임을 보여줌으로서, 적시에 투자자금 확보와 조직가치 극대화를 유도할 수 있다. 미국의 공인회계사협회에서는 기업의 각 활동들 간의 관계를 상세히 분석하여 활동 간의 결과와 재무적 영향 간의 관계를 재무제표에 제시토록 하였다. 즉, 기업의 수익성지표, 생산성/효율성지표, 혁신, 핵심자원의 양/질, 비용/원가 등의 성과측정치를 제시토록 하였다. 이는 기업가치 창출의 원천에 대한 정보욕구가 증대하는 것을 반영한 결과이다. 외항선사의 경우에도 조직의 비전과 전략방향 그리고 수행되는 사업의 가치가 고객들로 부터 신뢰성과 정당성이 부여되어야만 조직가치를 극대화할 수 있다.

2) 외항선사조직의 경쟁력 유지에 균형성과모형의 유용성

외항선사가 해운환경 변화에 적절히 대처하여 경쟁력을 유지하기 위해서는 다음과 같은 점에서 일련의 조직혁신 노력을 기울여야 한다.

첫째로, 국내외 해운환경 변화에 따라 해운기업이 경쟁력을 유지하는데 필요한 핵심성공요인 - 신항로개발, 보다 정확한 해운수요전망과 이에 부응하는 적정선복량유지와 탄력적 용선전략, 적절한 해운서비스 제고를 통한 고객가치의 창출 - 을 찾아내고 이를 체계적이고 효율적으로 관리하는 것이 필요하다.¹⁹⁾

19) 본 논문의 연구대상은 국적외항선사로 규모면이나 영업성격이 동일하지 않고 다양하다. 외항선사의 특성을 크게 구분한다면, 컨테이너선을 운항하는 정기선사와 주로 벌크화물을 취급하는 부정기선사로 분류할 수 있다. 기업가치를 제고하기 위한 신항로개발이나 고객인 화주에 대한 고객만족경영의 중요성은 주로 영업특성상 정기선사에 해당하며, 부정기선사에게는 그 중요성이 미약하다. 그러나 본 연구에서는 표본부족으로 인한 표본추출편이(Selection Bias)를 줄이기 위해 정기선사와 부정기선사 모두

둘째로, 해운기업에서 수행하는 다양한 과업활동을 적절히 배분하여 부문별 효율을 향상시키고, 조직의 역기능적 행동은 최소화하며 조직전체의 효과성을 극대화하여야 한다.

셋째로, 조직 내의 모든 하부단위를 연결하여 의사소통을 개선하며, 조직변화 및 혁신의 시급성과 중요성이 조직 전체에 파급되게 할 뿐만 아니라, 관련 선사와 포워딩업체 및 화주에 대해서도 적절한 홍보가 이루어지게 하여야 한다.

넷째로, 지속적인 개선을 통하여 조직업무의 단순화, 자동화 및 정보의 공유와 활용을 통하여 종업원이 기업가치 창출에 기여하는 여건을 조성하여야 한다.

다섯째로, 국내외 해운환경과 경쟁전략의 틀 내에서 외항선사의 사업모델을 선택하고, 사업대안의 개발과 수익성 있는 사업진출을 이루고 보다 고객 지향적이고 시장 지향적으로 내부 활동을 활성화시킨다.

여섯째로, 수행된 사업과 업무의 효과와 부서 간에 정확한 조직의 가용자원 및 원가배분을 통하여 조직자원 사용에 대한 상세하고 정확한 정보가 적시에 제공되게 하여 외항선사의 역량을 극대화하도록 해야 한다.

상기의 필요한 과정들이 제대로 수행되어 외항선사 조직의 목표가 차질 없이 이루어지기 위해서는 균형성과모형과 같은 전략적 성과평가기스템에 의거한 적절한 성과측정과 평가가 수행되어야 한다. 이러한 성과측정과 평가시스템에 의하여 외항선사조직의 목표와 전략방향 달성에 조직 구성원의 활동을 적절히 유인함으로써 조직혁신을 이루고, 핵심성공요인을 달성하기 위하여 각종 조직혁신기법을 적용함으로써, 해운서비스와 새로운 해운사업 개발을 효과적으로 수행하여 조직의 경쟁력 제고와 국가경쟁력에 공헌할 수 있다. 또한, 급변하는 국내외 해운환경 변화에 적절히 대처할 수 있는 조직적응력을 제고시킬 수 있다.

를 연구대상으로 삼았고, 본 연구의 초점이 기업가치의 극대화를 목적으로 하는 조직형태를 갖춘 기업이라면, 적용이 가능한 지식경영전략의 구축에 있기 때문에, 연구의 의의가 있다고 본다.

3. 均衡成果模型에 의한 組織競爭力 強化過程

균형성과모형은 '성과개선을 지향하는 측정시스템'에서 기업의 전략적 목표를 일련의 성과측정지표로 전환시킬 수 있는 종합적인 틀로서 제품, 프로세스, 고객, 시장개발 등과 같은 주요 분야에서 획기적인 혁신을 촉진케 하는 경영전략 시스템이다.

1) 기존 측정시스템과의 차이점

많은 기업들은 기업의 부문활동을 측정하고자 운영지표와 재무적 지표를 사용하고 있다. 이러한 지표들은 기업전략과 무관하게 결정된 하의상달식 지표인 경우가 많으며, 임시방편적으로 도출되어 제대로 기업활동을 측정하고 전략에 활용하지 못하는 경우가 허다하다. 균형성과모형에서 활용되는 지표들은 기업의 전략적 목표와 경쟁상황을 고려하여 추출할 뿐만 아니라, 균형성과모형을 통해서 네 가지 관점(고객, 내부프로세스, 학습과 성장 및 재무적 관점)으로 핵심 지표를 선정함으로써, 전략적 비전에 초점을 맞출 수가 있다.

기업활동을 측정하는데 주로 이용되는 기존의 재무적 지표들은 향후 기업성과를 어떻게 향상시킬 것인가에 대한 고려 없이 단순히 과거에 발생한 성과에 대해서만 측정하고 보고한다. 반면에, 균형성과모형은 기업의 현재와 미래 성공의 기초정보로 역할을 수행할 수가 있다.

네 가지 관점(고객, 내부프로세스, 학습과 성장 및 재무적 관점)에서 제공되는 정보는 단순한 영업이익이나 당기순이익 등과 같은 외부 성과지표 뿐만 아니라, 신제품 및 신기술개발과 같은 내부 성과지표사이에 균형을 제공한다. 이들 일련의 균형성과모형상의 측정지표들은 각 성과측정지표들 간에 어떠한 상충관계가 있는지를 알려줄 뿐만 아니라, 핵심성공요인 사이에 아무런 상충관계를 발생시키지 않고 목표를 달성할 수 있게 한다.

한 부문에만 초점을 맞춘 개선프로그램(리엔지니어링, 전사적 품질경영 등)

을 실시하는 기업은 비전과 전략에 대한 인식이 결여되어 있다. 그러나 균형성과모형은 경영자, 종업원, 투자자 심지어는 고객에 이르기까지 개선 프로그램의 우선순위 결정과 조직 내 확산을 위한 노력들을 한 곳에 집중시키는 역할을 수행한다. 균형성과모형은 모든 프로젝트나 산업전반에 동일하게 적용 가능한 고정된 틀이 아니라 사업마다 시장상황, 제품, 전략, 경쟁 환경이 상이한 만큼 이에 적합한 균형성과모형을 만들어야 한다.

2) 외항선사의 경쟁력 강화방안의 필요성

상기에서 살펴본 바와 같이 지식은 기업경쟁력의 근본요소로서 조직전략을 체계적으로 정비하며 기업은 이러한 지식과 능력을 발전시킴으로써 성공적으로 조직경쟁력을 강화시킬 수가 있다²⁰⁾. 따라서 기업들은 지식지향적인 과정과 기술, 사업전략에 맞는 조직적 형태를 결합시키는 전략모형을 필요로 한다. 특히, 기존전략은 제품과 시장에서의 위치에 따라 전략을 결정하는데 비하여 지식경영측면의 전략은 보유자원과 능력에 따른 자원기반적 전략을 수립하며 불확실하고 역동적인 환경에 적합하고 장기적인 관점을 제공하는 장점을 지니고 있다. 즉, 지식기반적 분석을 토대로 모방하기 힘들고 가치 있는 독특한 지식기반적자원요소를 확인할 뿐만 아니라, 전략적 위치를 파악하고 경쟁기업보다 우월한 운송서비스를 제공하는데 필요한 지식기반적 자원과 역량을 조화시키는 지식전략을 창출하여 세계해운시장과 해운산업 내에서 선도적인 위치를 점하는 경쟁력을 강화하는 것이 필요하다.

20) M. H. Jack, "The Development of Knowledge Strategy", *California Management Review*, Spring, 1999, pp. 26-37.

第3節 戰略管理道具로서의 BSC

1. 成果測定시스템의 役割과 問題點

잘 설계된 성과측정시스템은 매우 강력한 전략경영도구이다. 그리고 이것은 경영자들로 하여금 조직이 얼마나 잘 목표를 달성하고, 제품과 서비스를 관리하였는지를 파악할 수 있게 해준다. 또한 전략적 계획수립, 조직목표의 명확화, 의사결정의 영역 확인 및 경영자의 정보욕구 분석 등과 밀접한 관련을 맺고 있다.

효과적인 성과측정시스템은 자원의 배분, 종업원의 동기부여, 성과개선이 효과적으로 이루어지도록 유도하는 역할을 한다. 그리고 이는 조직의 신뢰성을 개선하고, 조직을 유지, 강화시키는데 필요한 자원을 확보하는데 도움을 준다.²¹⁾

Cook et al.(1995)은 성과측정시스템이 적용될 수 있는 분야를 다음과 같이 제시하고 있다.²²⁾

㉠ 전략적 계획수립

성과측정시스템은 전략적 계획수립 과정에서 조직목표의 명확한 분류를 가능하게 하며, 성과측정치들 간의 인과관계를 강조한다.

㉡ 성과예측과 조기경보

성과측정과 조기경보는 서로 보완관계에 있다. 성과예측은 계획수립에 사용될 수 있는 미래 성과지표에 대한 추세를 파악하는 것이다. 조기경보는 철저한 분석과 즉각적인 행동의 필요한 부분을 알려주는 신호이다. 이러한

21) C. Green, "Well-designed Performance Measurement is the Strongest Tool for Controlling your Business Objectives", *Canadian Manager/Manager Canadian*, Vol. 18, No. 4, 1993, pp. 24-27.

22) T. T. Cook, L. Stewart and J. Adrian, "Performance Measurement: Lesson Learned for Development, Management", *World Development*, Vol. 23. No. 8, 1995, pp. 1303-1315.

조기경보신호는 조직을 개선시키는 역할을 한다.

㉔ 조직 전반적 실행

성과정보는 조직이 올바른 방향으로 나가고 필요한 시정조치를 취하는데 중요한 역할을 한다. 또한 성과정보는 개선이 필요한 부분을 식별하고, 어떠한 조치를 취해야 하는지를 알려주는 효과적인 수단이다. 이러한 성과정보는 모든 조직구성원들에게 공유되어 활용되어야 한다. 이를 위해 성과측정시스템은 모든 구성원을 참여시켜 전체적인 조직관점에서 체계적으로 실행되어야 한다.

㉕ 벤치마킹

벤치마킹은 다른 조직의 성공요인을 학습하여 조직을 개선시키는 하나의 방법이다. 예를 들어, 동일한 제품이나 서비스를 제공하는 다른 조직과 비교되는 성과정보는 조직의 성과를 개선시키기 위해서 그 조직의 성공요인을 식별하고 경험을 학습하기 위해서 사용될 수 있다.

Kamensky(1993)는 기존의 성과측정시스템이 가지고 있는 본질적인 문제점에 대하여 다음과 같이 지적하고 있다.

첫째, 성과측정시스템 자체가 문제를 해결하지는 못하며, 단지 문제를 지적할 뿐이다. 그리고 성과측정시스템은 경영자에게 문제점, 혹은 성공의 발생시기만 알려줄 뿐 그 이유에 대해서는 알려주지 못한다. 즉, 경영자에게 문제제기의 정보만 제공할 뿐, 해결책이나 대안은 제시하지 못한다.

둘째, 성과측정시스템은 조직성과에 영향을 미치는 요인을 모두 설명하지 못한다.

셋째, 성과측정시스템은 기본적으로 경영관리를 위한 수단에 불과하다.²³⁾

23) J. M. Kamensky, "Program Performance Measures : Designing System to Manage for Results", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 16, 1993, pp. 395-402.

2. 財務的 成果測定시스템의 限界

전통적인 원가/관리회계의 개념들은 유럽과 미국에서 증가하는 산업활동을 지원하기 위해서 1850년부터 1925년 사이에 개발되었다.²⁴⁾ 그리고 오늘날의 전통적인 원가관리회계에서 보여 지는 대부분의 특징들은 1930년대까지 수립된 것이다.

1970년대 이후 산업환경이 급격하게 변화되었음에도 불구하고 이를 지원하는 회계시스템에서 사용되는 기본적인 원칙들은 거의 변화되지 않았다. 많은 조직들이 안고 있는 기본적인 문제점에 대하여, 전통적인 재무적 성과측정시스템의 회계기법들이 산업환경의 변화속도에 따라 보조를 맞추지 못하였다는 것이다.

전통적인 재무적 성과측정시스템과 관련된 문제점에 대해서는 많은 학자들이 언급하고 있다.²⁵⁾ 이들이 제시하는 가장 큰 문제점은 전통적인 재무적 성과측정시스템이 핵심적인 비즈니스 프로세스를 관리하고 개선하고자 하는 경영자에게 적절한 성과정보를 제공해 주지 못한다는 것이다. 경영자들은 경쟁우위를 가져오는 모든 중요한 역량을 측정하고 관리할 수 있는 성과정보를 요구한다.²⁶⁾

또 다른 문제점은 전통적인 재무적 성과측정시스템은 단기적인 성과를 지나치게 강조한 나머지 장기적인 개선을 희생시킨다는 점이다. 또한 성과가 어떤 특정 수준으로 달성되고 나면, 추가적인 개선을 위한 인센티브가 과묵히 버린다. 이러한 문제점들이 발생하는 이유는 전통적인 재무적 성과측정시스템이 원가회계와 재무정보에 기초하기 때문이다.

24) R. S. Kaplan, "The Evolution of Management Accounting", *The Accounting Review*, Vol. LIX, No. 3, 1984, pp.390-392.

25) Dixon et al., 1990 : Maskell, 1991: Eccles, 1991: Eccles and Pyburn, 1992 : Polakoff, 1992 : Kaplan and Norton, 1992 : Fry et al., 1993 : Lockamy and Cox, 1994 : Vitale et al., 1994.

26) M. Vitale, S. C. Mavrinac and M. Hauser, "New Process/Financial Scorecard: A Strategic Performance Measurement System", *Planning Review*, Vol. 22. No. 4, 1994, pp. 12-16.

또한, Maskell(1991)은 전통적인 재무적 성과측정시스템의 문제점들로 ① 관련성의 부족 (lack of relevance), ②원가왜곡 (cost distortion), ③비유연성 (inflexibility), ④프로세스의 장애 (impediment to process) ⑤재무회계의 필요성에 대한 종속 (subjection to the needs of financial accounting) 등을 들고 있다.²⁷⁾

그리고 Fisher(1995)는 전통적인 재무중심의 성과측정시스템의 문제점을 다음과 같이 요약하고 있다. ①재무적 성과측정치는 과거 지향적인 역사적 지표이다. ②미래성과를 예측할 능력이 부족하다. ③단기적이고 조직목표에 부합되지 않는 행위에 대해서도 보상이 이루어진다. ④실천적이지 못하다. ⑤기업의 핵심 변화요인을 포착하지 못하거나 너무 늦게 포착한다. ⑥너무 종합적이고 요약된 지표이기 때문에 행동지침을 부여하지 못한다. ⑦기업 내에서 한정된 기능만을 반영할 뿐이고 기능 간 프로세스를 반영하지 못한다. ⑧지적자산과 같은 무형자산에 대한 고려가 없다.²⁸⁾

Vitale et al.(1994)은 기회인식, 학습속도, 혁신, 사이클타임, 품질, 유연성, 신뢰성 및 대응성 등에 관심을 기울이는 조직들은 역량을 측정하는 시스템을 필요로 한다고 주장한다.²⁹⁾

위와 같이 전통적인 재무적 성과측정시스템에는 많은 문제점들이 내재되어 있지만, 재무회계가 기업의 외부투자자에 대한 정보제공이라는 점에서 볼 때 이 시스템은 아직도 그 유용성이 지지되고 있다. 단지 그 유용성은 경영자의 성공 혹은 실패를 측정하는 데 그칠 수가 있는 것이다.

투자이익률 혹은 영업이익 등과 같은 재무적 측정치를 중시하는 과거 지향적이고 전통적인 재무적 성과측정시스템은 오늘날의 프로세스중심의 조직에 내재되어 있는 복잡성과 가치를 파악하지 못하여 원가를 왜곡하는 경우가 있다. 따라서 재무회계와 달리 성과측정치를 내부관리 목적으로 이용하는 관리회

27) B. H. Askell, *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*, Norwalk, CT : Productivity Press. 1992, pp. 31-32.

28) Fisher J., "Use of Non-Financial Performance Measure", *Journal of Cost Management*, Spring, 1992, pp. 31-33.

29) Vitale M., S. C. Mavrincac and M. Hauser, *op. cit.*, 1994, pp. 15-16.

계의 관점에서 볼 때 전통적인 재무적 성과측정시스템에는 그 한계가 있는 것이다.

3. 戰略經營管理에서 非財務的 測定值의 重要性

재무적 성과측정치는 과거의 성과를 잘 나타내 주고는 있지만, 정보화 시대의 필수조건인 무형자산과 기업의 능력을 잘 나타내지 못한다. 따라서 고객, 공급자, 프로세스, 기술 및 혁신에 대한 투자를 통해 미래가치를 창출하는 정보화시대의 기업에게는 재무적 측정치만으로는 기업을 안내하고 평가하는데 한계가 있다. 한편, 많은 기업들은 종업원들에게 공유된 가치와 믿음을 전달하기 위해 사명선언서(mission statement)를 채택하고 있다.³⁰⁾

그러나 조직에 활력을 불어 넣고 동기화 시키는 역할을 하는 사명선언문이 조직 전체적으로 공유되지 않고 있다. 대부분의 종업원들은 조직의 비전을 달성하기 위해 일상적인 행동수준에서 무엇을 어떻게 해야 하는지 잘 인식하지 못하고 있다. 따라서 조직 내에 비전과 전략을 모든 조직 구성원들에게 알리고 모든 역량을 집중할 수 있도록 동기부여를 유도하는 성과측정치가 필요하다.

Brancato(1995)는 비재무적 측정치의 사용이 증가되는 이유를 다음과 같이 요약하고 있다.³¹⁾

첫째, 재무적 측정치의 문제점이 점차 부각되고 관리회계시스템에서 비재무적 측정치에 대한 보고가 작업현장에서 증가해왔다. 이와 관련하여 Johnson과 Kaplan(1987)은 전통적인 관리회계시스템의 의사결정에 있어서의 재무적 정보가 정보로서의 적합성이 떨어지고 있다고 주장하면서 평가 및 통제를 촉진시

30) Bart C. K., N. Bontis and S. Taggar, "A Model of the Impact of Mission Statement on the Firm Performance", *Management Decision*, Vol. 39, No. 1., 2001, pp. 19-23.

31) Brancato K., "New Performance Measures-A Research Report", *The Conference Board*, Report No. 1118-95-RR, NY, 1995 ; C. D. Ittner and D. F. Larcker, "Innovation in Performance Measurement: Trends and Research Implication", *Journal of management Accounting Research*, 1998, pp. 216-217.

키는 비재무적 측정치를 사용함으로써 이 문제를 극복할 수 있다고 주장한 바 있다.³²⁾

둘째, 경쟁이 심화됨에 따라 상대적으로 비재무적 측정치의 채택이 증가하고 있다. 기업경영환경의 변화로 기업들은 새로운 경영방법을 모색하도록 요구받고 있다. 즉, 환경변화에 따라 미래의 불확실성이 증가함에 기업의 존속과 세계적 수준의 기업으로의 발전을 위해 다양한 비재무적 측정치(가치동인)를 포함하는 정보시스템이 요구된다는 것이다.

셋째, 변화된 경영환경에 대처하기 위해 최근 경영기법을 도입한 기업들은 비재무적 측정치들을 활용하고 있다. 예를 들어 ABC/ABM, ERP, TQM, JIT, FMS, 지식경영 등을 도입한 기업은 도입한 제도의 효율적 운용 및 정착을 위하여 비재무적 측정치를 활용하고 있다.

즉, 비재무적 측정치는 조직이 추구하는 전략과 최종 산출물인 재무적 성과를 연결시켜 주는 연결고리로서의 역할을 수행한다. 따라서 비재무적 측정치를 이용하여 조직이 달성하고자 하는 목표와 이를 달성할 수 있게 하는 핵심역량을 강조하는 기업들은 시장내에서 지속적 경쟁우위의 확보를 위한 수단으로써 품질 및 고객반응에 대해 초점을 맞출 뿐만 아니라 이들의 성과가 개선되고 있는지를 비재무적 측정치를 이용하여 정기적으로 파악한다. <표 2-2>은 핵심 성공요인과 관련된 대표적인 비재무적 측정치를 나타낸 것이다.

32) Johnson H. T. and R. S. Kaplan, "The Rise and Fall of Management Accounting", *Management Accounting*, January, 1987, pp. 22-30.

<표 2-2> 핵심성공요인과 비재무적 측정치

고객만족	유연성	품질	시간
적기납기	사이클타임	불량률	고객응답시간
재구매고객수	배치크기	매출액 대비 품질원가	주문처리시간
고객불평 접수건수	작업준비시간	품질보증비용	생산소요시간
고객불평 해결건수	고용부품 수	제조원가 대비 재작업원가	신제품 도입시간
	종업원 숙련도		생산과정능률
	제품의 다양성		

자료 : 신흥철, 『관리회계』, 경문사, 2001.

<표 2-2>에서 제시하고 있는 품질이나 유연성과 같은 핵심적인 비재무적 지표들은 기업의 당기순이익에 중요한 영향을 미친다. 이러한 점에서 비재무적 측정치는 기업의 재무성과를 가늠할 수 있는 훌륭한 예측정보이다. 예를 들어 사이클 타임이 감소하면 원가는 감소하게 되고 이익은 증가하게 된다. 따라서 전통적인 재무적 성과측정치에 비재무적 측정치를 추가하게 되면 과거 혹은 예산과 비교했을 때 왜 재무적 성과가 좋아졌는지 혹은 나빠졌는지를 판단할 수 있게 된다.

앞에서 지적한 바와 같이 단일 성과측정치와 달리 복수 성과측정치들은 조직구성원의 개별행동에 대해 보다 정확하게 알려주는 장점을 갖는다. 이러한 장점 때문에 기업들은 성과평가에 있어서 재무적 측정치는 물론 비재무적 측정치를 적극적으로 활용하는 것이다.

그러나 이러한 비재무적 측정치를 재무제표에 정확히 표기하는데 있어 다음 요소들로 인하여 어려움을 겪게 된다. 첫째, 비재무적 측정치는 대부분 직접적으로 나타나지 않는다. 즉 여러 무형자산의 복잡한 연계와 인과관계 효과로 인하여 그 측정치가 나타나는 것이 어느 무형자산 하나에 의해 비재무적 측정

치가 나타나지 않는다는 것이다.³³⁾ 이러한 관계와 효과의 정확한 규명은 비재무적 자산측정의 선결과제인 것이다. 그러므로 개별기업마다 그 특성에 따라 다르게 나타나므로 정형화된 틀이 없다.³⁴⁾

둘째, 재무제표가 전형적이고 부가적 모형인 반면, 무형자산은 조직의 프로세스·문화·전략 등에 의해 그 가치가 결정된다. 재무제표가 각각 분리된 여러 자산의 가치를 단순히 합계하는 것이라면, 비재무적 측정치의 대부분은 조직의 프로세스·전략·문화 등에 의해 더 많은 영향을 받는다. 즉 비재무적 측정치의 산출은 단순히 합산에 의한 것이 아니라 이들의 곱셈의 개념에 가깝다는 것이다.³⁵⁾

이러한 문제점은 기업이 비재무적 측정치의 중요성을 인식하면서도 쉽게 활용하는 것을 어렵게 만들고, 성공적인 시스템도입의 장애요소로써 그 문제의 해결이 결코 단시간에 이루어지기 힘들다는 것을 암시하는 것이다.

4. 統合된 成果測定시스템

지금까지 많은 연구자들은 기업성과에 대한 전체적인 시각을 부여하고 부분 최적화 현상을 방지하기 위해서 여러 가지 통합된 성과측정시스템을 개발하였다. 이들 통합된 성과측정시스템은 오늘날 치열한 경영환경 속에서 경쟁우위를 획득하고자 하는 기업들에게 많은 시사점을 제공하고 있다.

대표적인 몇 가지 유형을 살펴보면 아래와 같다.

-
- 33) M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 1995, pp. 635-637.
 - 34) B. Becker and M. Huselid, *High Performance Work System and Firm Performance : A Synthesis of Research Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 1995, p. 53.
 - 35) R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Transforming the Balance Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, March, 2001, pp. 88-99.

(1) 전략적 측정분석 및 보고기법

“Wang Laboratories”에 의해서 개발된 전략적 측정분석 및 보고기법(The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique : SMART시스템)은 재무적 및 비재무적 보고를 통합시키고자 하였다.

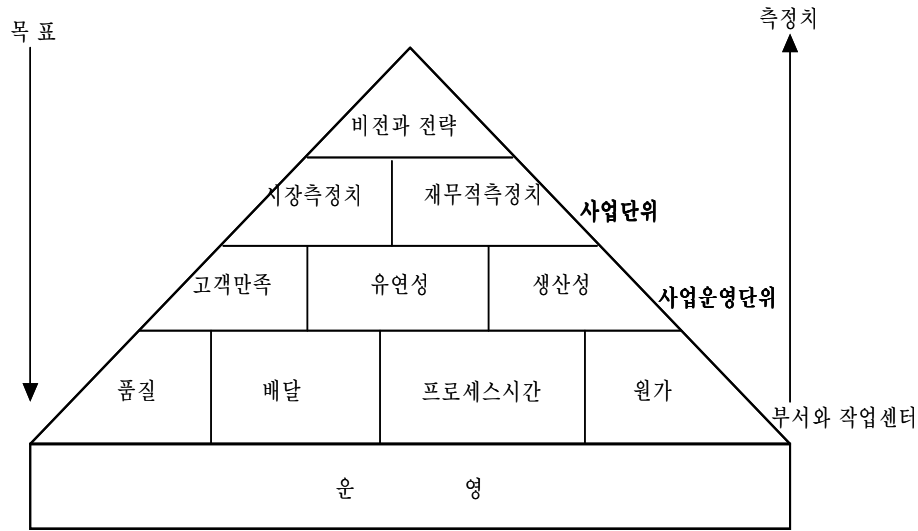
SMART시스템은 제조와 조직의 전략적 목표를 연계시키고, 성과측정시스템을 설계할 때 고객욕구를 만족시키는데 중심을 두고, 지속적인 혁신을 촉진시키는 시스템을 개발하는 것이다.³⁶⁾

SMART시스템은 <그림 2-1>에서 보여주는 것과 같이 전략적 목표가 아래로 향하고 측정치는 위로 향하는 네 가지 수준의 성과피라미드(Performance pyramid)에 의해서 설명된다.

<그림 2-1>에서 알 수 있듯이 최고수준에는 비전 혹은 전략이 놓여진다. 경영자는 각 사업단위에 기업 포트폴리오 역할을 할당하고, 이를 지원할 수 있는 자원을 배분한다. 두 번째 수준에서는 각 사업단위의 목표가 시장측정치와 재무적 측정치로 정의되며, 이들 목표를 달성할 수 있는 전략이 언급된다. 세 번째 수준에서 각 사업운영시스템별로 더욱 유형적인 운영활동 목표와 우선순위가 고객만족, 유연성 및 생산성 측면에서 정의된다.

피라미드의 가장 하부에는 운영측정치(예, 품질, 납기, 프로세스시간, 원가 등)가 정의된다. 최고수준에서의 불만족을 최소화하고 조직전략의 성공적인 실행을 확보하기 위해서 부문수준에서 시정조치와 지속적인 개선이 이루어진다.

36) K. F. Cross and R. L. Lynch, “The Smart Way to Define and Sustain Success”, *National Productivity Review*, Vol. 8, No. 1, 1998, pp. 23-33.



<그림 2-1> 성과피라미드

자료 : K. F. Cross and R. L. Lynch, *op. cit.*, p. 25.

(2) 전략적 측정시스템

Vitale et al.(1994)에 의해 제안된 전략적 측정시스템은 조직의 전략을 중시한 행위에 초점을 맞춘 시스템이다.³⁷⁾ 이 시스템의 개념은 실제경험을 바탕으로 개발되었다. 이 시스템은 ① 조직목표의 상술, ② 성과측정치와 전략의 대응, ③ 성과측정치의 식별, ④ 성과측정치와 관련된 긍정적·부정적 행위의 예측, ⑤ 시스템의 실행, ⑥ 미래를 위한 다음 단계의 계획수립 등 6가지 요소로 구성된다.

(3) 성과측정모형

Yong(1994)에 의해 제안된 성과측정모형³⁸⁾은 성과측정을, “누가 측정할 것인가, 그리고 무엇을 측정할 것인가, 측정을 위해 사용되는 수단은 무엇인가?”

37) M. Vitale, S. C., Mavrinac and M. Hauser, *op. cit.*, 1994, p. 15-16.

38) H. G. Yong, “Enhancing Performance using Policy Deployment”, *ASQC 48th Annual Quality Congress Proceedings*, Vol. 48, 1994, pp. 532-539.

라는 세 가지 요소를 포함하는 프로세스로서 연구하는 구조적 모형이다.

그는 이 모형이 ①성과측정 프로세스의 방향을 제시하고, ②고객과 공급자의 관계를 정립하며, ③각각의 분석에서 측정치의 연계성, ④수립된 계획의 실행에 있어서 효과적인 도구로서의 역할, ⑤정보시스템의 역할, ⑥측정도구의 범위, ⑦ 각각 다른 분석이 광범위한 설계에 어떻게 연계되는지 등을 제시한다고 주장한다.

(4) 사업성과모형

Eccles와 Pyburn(1992)에 의해 제안된 사업성과모형은 성과측정시스템에 재무적, 비재무적 측정치를 모두 포함시킬 것과 성과측정치 간의 관계를 고려해야 한다고 제시한다. 이 모형은 ①재무측정치를 대체할 수 있는 비재무적 측정치를 선택하고 그들의 관계를 규명하는 것을 요구하는 사업모형의 개발, ②새로운 성과측정치의 선정방법의 개발, ③성과보고서의 형식과 작성주기를 결정, ④관련활동의 성과를 증진시키는 행위에 관한 개인의 평가와 보상의 변화, ⑤모형의 지속적인 수정 등의 요소로 구성된다.

(5) 방침관리

방침관리는 책정된 목표를 최고경영자로 부터 현장의 감독자에 이르기까지 목표-관리프로그램에 의하여 점검-방침-실시 계획서에 의해 점검-방침-실시의 상호 전개를 통해 명확하게 하여 그것을 달성하는 관리기법이다.

방침관리는 통계적 품질관리와 경영관리를 통합한 것으로 일상관리와는 달리 현상타파나 혁신을 위하여 채택되어지는 적극적인 개선을 위한 성과측정시스템이다. 관리방침에 있어서의 관리항목, 즉 품질지표의 설정은 부문의 지역성, 특수성을 고려하여 독자적으로 설정하는 중점 실시항목과 품질지표와 관련된 개발지표 항목으로 구성된다.

방침관리의 기본적 방향은 개선활동의 성과를 표준화하여 효과를 지속시키는데 있다. 즉 방침관리로부터 일상관리로, 일상관리로부터 방침관리로 유기적으로 쌍방향성을 갖고 연계시키고 있는 것이 특징이다.

(6) 균형성과표 모형(BSC 모형)

균형성과표 모형은 기업이 전략목표와 주요 성공요인을 달성하는데 공헌할 수 있도록 전통적인 재무적 성과측정치와 비재무적 성과측정치들을 균형있게 반영하는 성과측정시스템이다. Kaplan과 Norton(1992)은 회사의 비전성취와 그 비전을 성취하기 위한 전략을 위해 중요하다고 판단되는 목표들을 재무적관점, 고객관점, 내부프로세스관점, 학습과 성장관점으로 분류하여 기업의 성과 및 가치를 평가할 것을 제안하였다.³⁹⁾

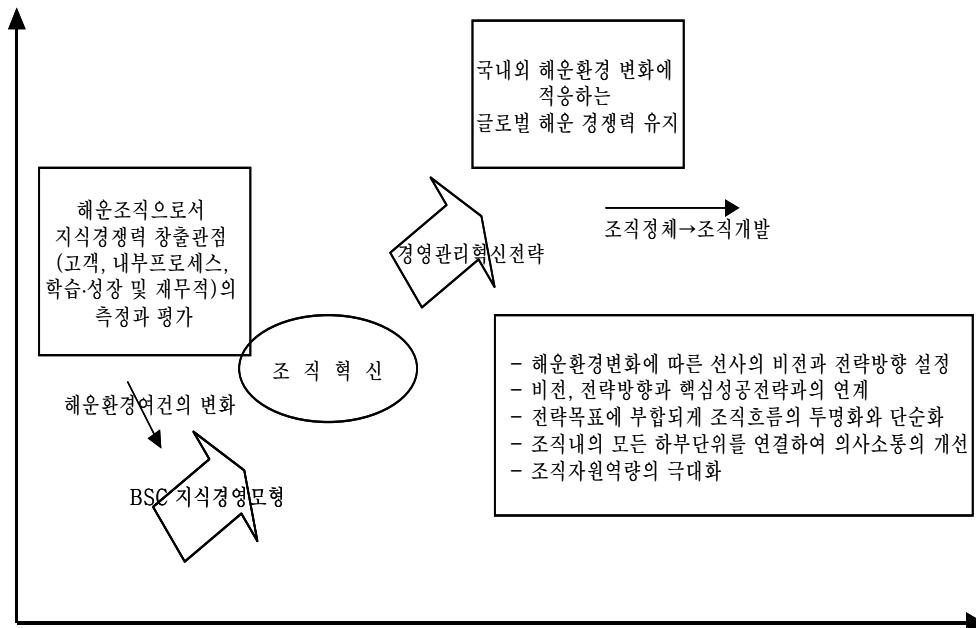
균형성과표 모형은 성과측정치가 단순한 집합체가 아니라, 비전과 전략이 긴밀한 인과관계 사슬로 연결된 성과측정치로 인식함으로 기존의 성과측정시스템과 차별을 나타낸다. 최근의 균형성과모형의 유용성이 더욱 확대되어 장기적인 차원의 전략경영시스템 구축에 활용하는 시도가 진행되고 있다.⁴⁰⁾ 즉 균형성과표 모형에서 제시하는 네 가지 관점은 기업의 단기적 활동과 장기적인 목표를 연결시켜줌으로써 전략경영시스템 구축의 기반을 제공해준다는 것이다.

5. 戰略導出과 管理를 위한 核心프로세스

균형성과모형은 '성과개선을 지향하는 측정시스템'에서 기업의 전략적 목표를 일련의 성과측정치표로 전환시킬 수 있는 종합적인 틀로써 제품, 프로세스, 고객, 시장개발 등과 같은 주요 분야에서 획기적인 혁신을 촉진케 하는 경영전략시스템이다. 이들 프로세스를 도식화 해보면 그림과 같다.

39) R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard -Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, pp. 21-29.

40) R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II", *Accounting Horizons*, Vol. 15. No. 2. June, 2001, pp. 147-151.



<그림 2-2> 외항선사조직의 성과평가와 전략관리에 의한 경쟁력 강화과정

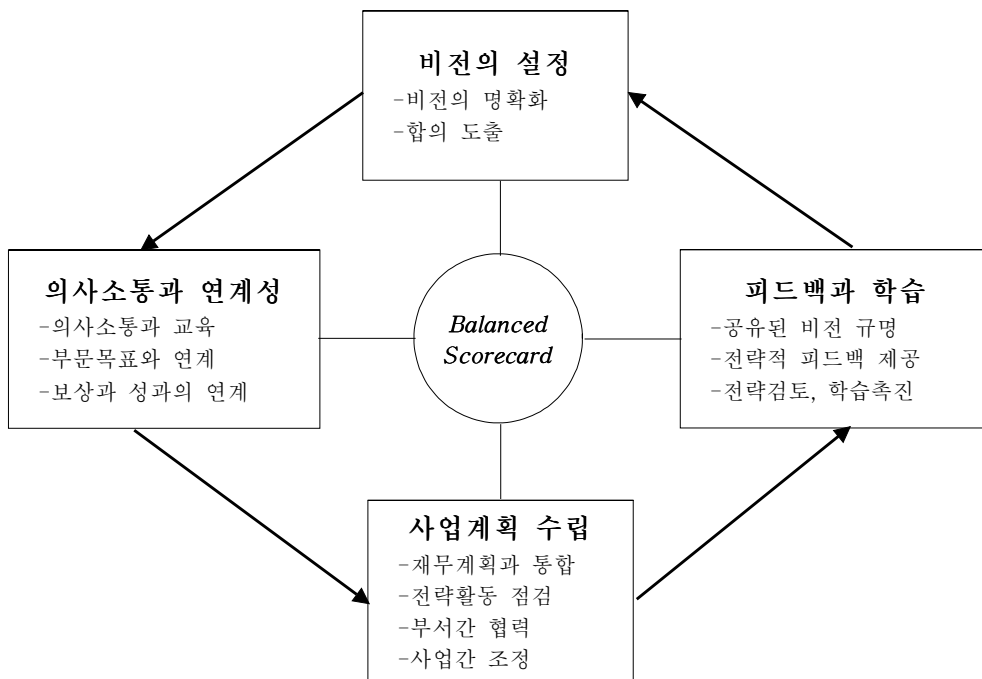
즉, BSC에 의한 평가지표로 통합적이고 적절한 성과측정 및 평가로 조직혁신을 유인할 뿐만 아니라, 글로벌 해운기업으로 성장하기 위한 전략의 수립 및 실행에 기여하는 전략관리시스템으로도 역할을 수행할 수 있다고 카플란과 노턴(1996)교수는 주장하고 있다.

기존의 주요 성과측정 지표로 활용되는 각종 재무지표들은 결과에만 초점을 맞추어 기업들이 수립한 전략이 제대로 운영되고 있는가에 대한 정보를 제공하지 못하는 단점이 있다. 즉 경쟁우위 확보에 필요한 핵심역량을 창출해 내는 과정을 제대로 검토하지 못하고 단지 피상적인 수치에만 관심을 쏟는 경향이 있다. 이러한 추세에 부응하여 개발된 것이 Kaplan과 Norton(1992)의 균형성과모형이며 이 균형성과모형은 장기적인 차원의 전략경영시스템 구축에 활용되는 시도가 최근 널리 진행되고 있다⁴¹⁾.

균형성과모형에 내재된 네 가지 핵심프로세스가 기업의 단기적 활동과 장기

41) 현대경제연구원, "성과측정", 21세기북스, 2000.

적 목표를 연결시켜줌으로써, 전략경영시스템 구축의 기반을 제공해 준다는 것이다. 균형성과모형의 네 가지 핵심프로세스(비전설정과 전이, 의사소통과의 연계성, 사업계획과 목표수립, 전략적 피드백과 학습)를 통해 경영자는 기업내 전 계층에 자사의 전략을 효과적으로 전파하고 이를 개별차원의 목표와 연결시킬 수 있다. 또한 그 동안 서로 별 연관성이 없이 수립된 사업계획과 재무계획을 통합하여 수립함으로써 자원배분 및 운용을 효과적으로 수행할 수 있게 된다. 더불어 초기에 수립된 전략에 대한 다양한 검토 작업을 통해 경영자는 여러 활동에 대한 피드백과 학습이 가능하게 되어 이후 보다 발전된 전략수립에 활용할 수 있게 된다. 이러한 Kaplan과 Norton(1996b)의 네 가지 핵심프로세스 모형은 다음과 같다.



<그림 2-3> BSC에 의한 전략도출과 관리를 위한 네 단계의 핵심 프로세스
 자료 : R. S. Kaplan, and D. P. Norton, *op. cit.*, 1996, pp. 75-85.

1) 첫 번째 프로세스로서 비전의 설정은 경영자는 조직전체가 납득할 수 있는

비전과 전략을 설정하는 과정이다. 단지 ‘업계에 최고가 되는 것’ 또는 ‘업계에서 가장 경쟁력이 있는 기업으로 성장하는 것’, ‘최상의 공급체인관리시스템을 구축하는 목표’ 그 자체만으로는 기업의 하위단계의 행동(의사결정)을 효율적으로 유인할 수가 없다. 조직구성원들이 상기의 비전과 목표를 실질적으로 수행하기 위해서는 상기의 비전과 목표가 모든 관리자들이 동의하고 장기적인 성과를 유인할 수 있는 목표치와 측정치의 연계되는 형태로 바뀌어야 한다.

2) 두 번째 프로세스는 의사소통과 연계과정이다. 설정된 비전과 전략을 조직의 상하위를 막론하고 조직전체에 전파시키고 조직 각 부문이나 개개인의 목표와 연계시키는 프로세스이다. 기존의 관리시스템에서는 부문의 성과는 재무적인 성과치로 평가받고 개개의 종업원들의 성과급은 주로 단기적인 재무적 목표달성여부에 따라 결정되었다.

- BSC의 성과평가지표는 기업내의 모든 부서가 기업의 장기 목표를 이해하고 부문 또는 개개인의 목표가 기업의 장기목표와 연계되어 있음을 확인시켜 준다.

3) 세 번째 프로세스는 기업의 사업계획과 재무계획을 통합시키는 사업계획 과정이다. 오늘날 대부분의 기업들은 직면하고 있는 환경의 변화, 활용가능한 자원의 한계, 경영자의 역량수준 등으로 그들의 사업프로그램을 수시로 변경하고 있다. 주어진 자원으로 설정한 목표를 가장 효과적으로 달성하기 위해서는 적절한 자원의 배분, 사업의 우선순위 결정, 사업 간의 조정, 부서간의 협력 등이 제대로 이루어져야 한다.

4) 네 번째 프로세스는 피드백과 학습과정 또는 전략적 학습화과정이라고 한다. 기존의 피드백이나 평가는 주로 기업의 각 부문이나 개개의 종업원에게 주어진 예산으로 설정된 재무적 목표의 달성여부에 초점을 맞추고 있다. BSC의 성과평가지표(점수카드, Scorecard)를 관리시스템의 핵심으로 운용하는 기업에 있어서는 부문이나 개인 단기적인 성과결과를 고객관점이나 내부프로세스관점

및 학습과 성장관점에서 조정할 수 있고 전략을 이러한 최근의 성과측면에서 평가할 수 있다.

따라서, BSC의 성과평가지표는 기업으로 하여금 전략수립에 실시간 학습화 과정을 반영시키는 것을 가능하게 한다.

- 미국의 100개 이상의 대기업을 실증한 바에 의하면, BSC의 성과평가지표는 단순히 성과측정치 개념을 넘어서서 네 가지의 전략관리프로세스(비전전이, 의사소통과 연계, 사업계획과 재무계획의 통합, 투자안에 대한 자금배분, 등)를 효율적으로 운영하는데 유용한 것으로 나타나고 있다. BSC의 성과평가지표는 신규 전략의 수립에 도움을 줄 뿐만 아니라, 기업의 관리시스템을 철저하게 분석하고 진단하게끔 도움을 주고 있다.

第4節 均衡成果模型의 先行研究

1. 海外 先行研究

Kaplan과 Norton(1992, 1993, 1996)은 전통적인 재무적 성과평가 방법의 대안으로 경영자에게 경쟁 전략적이고 종합적인 비전을 갖게 해주는 균형성과표를 제안했다.

균형성과표에는 재무관점 측정치 뿐만 아니라 고객관점, 기업 내부프로세스 관점, 성장과 학습관점의 비재무적 성과평가 측정치들도 포함시켰다. 이는 비재무적 성과평가측정치들이 장기적으로 미래의 재무적 성과를 나타내는 동인이 되기 때문에 이들을 측정하지 않고는 올바른 성과평가가 이루어지지 않는다고 생각했기 때문이다. 균형성과표가 처음 도입되었을 때에는 전통적인 재무적인 측정치에만 한정하여 기업의 성과를 평가하는 것에 대한 한계를 극복하고자 하는 목적에서 재무적 측정치 뿐만 아니라 재무적 측정치의 동인이 되는 비재무적 측정치에도 초점을 맞춘 균형 잡힌 성과평가의 틀로서 유용성이 둔

보였다.

그러나 오늘날에는 단순히 재무적 측정치와 비재무적 측정치를 함께 측정하여 기업의 성과를 평가한다는 차원에 벗어나 다양한 영역에서 성과지표들을 사업단위의 독특한 전략으로 부터 도출하고 이들을 관련성으로 연계시킴으로써 조직이 취할 모든 노력이 조직이 설정한 전략을 달성하는데 지속적이고 집중적으로 응집되도록 하며 성과평가를 통해서 자신의 전략을 새로이 수정할 수 있도록 하는 전략적 경영시스템이라는 측면에서 균형성과표가 보다 더 큰 의미와 가치를 가지게 되었다.

최근 들어 지적자산에 대한 개념이 응용되면서 많은 학자와 기업이 이에 대한 평가항목과 적용방법을 연구해 왔다(Bontis, 1998; Edvinsson and Malone, 1997; Sveiby, 1997; Kaplan and Norton, 1992)⁴²⁾. 즉, 기존의 재무중심의 성과평가 항목들을 보완하는 방법으로, 전략적 관리회계, 전략적 원가관리 및 비재무적 성과측정 등이 제안되어 왔다. Kaplan & Norton(1992)은 이와 같이 경영성과 측정에 있어서도 무형자산의 가치가 제대로 반영되고 피드백 될 수 있으며 전략적 목표의 실천을 지원할 수 있는 성과측정지표를 만들기 위하여 균형성과표를 제안하였다. 균형성과표는 기업으로 하여금 추구하는 전략적 목표나 주요 성과요인을 제대로 이해하고 현재 진행 중인 사업에 대해 종합적인 시각을 갖게 해주는 특징을 가지고 있다. 균형성과표는 4가지 관점으로 구성되어 있는데 그 내용은 다음과 같다.

재무적관점은 재무적 측정지표들을 이용하여 성과를 측정하는 관점이다. 현금흐름, 매출액 증가, 부서별 영업이익, 부문별 시장점유율, 자산수익률, 투자수익률, 수익성 등과 같은 기존의 재무 측정지표를 사용한다. 고객관점은 목표로 삼은 고객과 세부시장을 규명한 후, 고객과 세부시장에 대한 목표와 측정지표를 규정한다. 여기에 포함될 수 있는 대표적인 측정지표는 시장점유율, 고객확

42) N. Bontis, "Intellectual Capital: an Exploratory Study That Develops Measures and Models", *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 1998, pp. 63-76; L. Edvinsson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers, Inc, 1997; K. E. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1997; R. S. Kaplan, D. P. Norton, *op. cit.*, 1992, pp. 71-79.

보율, 고객수익성, 고객유지율, 고객만족도 등이다. 내부프로세스관점은 기업이 고객의 기대에 부응하기 위해 내부적으로 무엇을 해야 하는가를 측정한다.⁴³⁾

내부비즈니스관점에서는 재무적 목표와 고객목표를 달성하는데 초점을 둔다. 이에 대한 대표적인 측정지표는 신제품개발 및 신시장개척 프로세스의 효율성, 프로세스 타임, 프로세스 품질, 프로세스 원가, 종업원의 능력, 생산성 등이다. 학습·성장관점은 장기적인 성장과 가치창조를 위해 필요한 목표와 측정지표를 개발한다. 혁신하는 기업의 능력은 기업의 가치창조와 연결되기 때문에 학습 및 성장관점은 중요한 요소이다. 학습·성장관점에서는 직원의 역량, 정보시스템 역량, 조직 역량 등의 세 가지 영역이 있다.

Ittner와 Larcker(1997)는 CEO의 보너스계약에 있어 재무적 자료와 비재무적 자료를 근거로 상대적 가중치를 두 성과평가에 미치는 영향에 대한 실증연구를 실시하였다⁴⁴⁾. 비재무적 성과평가지표로 사용된 변수는 시장점유율, 효율성, 생산성, 품질, 고객만족도지표 등이 있는데 재무적지표의 비적절성으로 인하여 독창적인 품질전략의 채택 및 혁신과 관련된 전략을 추구하는 기업들에 있어서 비재무적인 평가지표의 사용이 증가됨을 발견하였다.

Perera, Harrison과 Poole(1997)은 기업의 경영전략 변화에 따른 성과평가시스템의 변화에 대한 연구에서 고객중심의 전략을 채택하는 경우 기업의 성과평가시스템에서 비재무적인 성과평가지표가 중시되는지 여부를 살펴보았다. 호주 시드니의 제조기업을 대상으로 200부의 설문지를 배포하여 그 중 109부를 회수, 분석한 결과를 보면 고객중심 전략을 채택하는 경우 비재무적 성과평가지표의 사용이 증가하는 것으로 나타났다.⁴⁵⁾

Banker(2000)는 대규모 소매업을 대상으로 비재무적 측정치와 재무적 성과의 연계성을 파악하였는데 비재무적 측정치는 외부기관에 의뢰하여 수집한 중

43) 이종욱·허동욱, “균형성과표의 성과평가에 관한 실증적 연구”, 『산업경제연구』, 제 16권 제5호, 2003, pp. 198-199.

44) C. D. Ittner, D. F. Larcker, “Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction”, *Journal of Accounting Research*, Supplement, 1998, pp. 1-35.

45) 박혁, “BSC 적용시 전략과제와 핵심성과지표의 적합성이 경영성과에 미치는 영향”, 목동대학교, 2005, p. 59

업원 만족도와 고객의 만족도 데이터를 이용하였다. 연구결과 종업원 만족은 이직률을 감소시키는 결과를, 그리고 종업원 만족은 수익을 개선하는 것으로 파악되었다. 이를 통하여 비재무적 지표의 측정이 종업원의 만족도를 향상시키며 최종적으로 재무성과를 개선시키는 상호연계성을 보여주고 있다.

Bryant(2000)는 75개 상장기업을 대상으로 본원적 동인⁴⁶과 4개 관점별 측정치 간의 관계를 조사하였는데 학습·성장관점에서는 설비투자액(동인)이 2년 후 종업원의 생산성(결과측정치)과 유의한 관계를 보였고 내부프로세스관점에서는 신제품수(결과측정치)가 연구개발비(동인)와 특허신청(동인)에 각각 2년, 1년의 기간경과 후에 유의한 관계를 지니는 것으로 나타났다.

고객관점에서는 시장점유율(결과측정치)은 광고비(동인), 명성(동인)과 유의한 결과를 보였고, 재무관점에서는 총자산수익률과 수익으로 나누어 3가지 관점의 측정치(재무관점결과측정치)와의 관계를 조사하였다. 그 결과 총자산수익률은 종업원생산성(학습관점 결과측정치)과 시차 없이 유의한 관계가 있음을 나타냈고 시장점유율(시장관점 결과측정치)과는 2년의 시차를 두고 정(+)의 유의한 관계가 있는 것으로 파악되었다.

수익은 시장점유율과 시차 없이 또는 1년의 시차를 두고, 종업원생산성과는 시차없이 또는 2년의 시차를 두고 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 한편 신제품수(내부프로세스관점 결과측정치)와 종업원생산성은 수익에 부(-)의 영향을 주는 것으로 파악되었다.

Sim과 Koh(2001)는 미국의 83개 전자회사로 부터 입수한 자료를 이용하여 균형성과모형의 네 가지 관점의 성과측정치들 중 몇 개의 독립 성과측정치 간의 인과관계를 상관관계분석과 회귀분석을 통하여 실증적으로 검정하였다.

연구결과 균형성과모형은 장기적인 가치창출 과정을 조정하는 수단으로 사용될 수 있음을 제시하였다. 종업원의 훈련 혹은 혁신기법의 실행은 많은 자원을 소비한다. 최고경영자는 종종 이러한 투자액의 회수에 회의를 갖는다. 이들

46) 여기서 말하는 본원적 동인(generic driver, 이하 동인으로 약함)은 각 관점별로 파악된 것이다. 예를 들어 학습과 성장관점에서는 설비와 동장에 대한 투자액이며, 내부 프로세스관점에서는 연구개발비, 특허권 등이다.

연구는 이러한 점에 대해서 유용한 정보를 제공하고 있다. 즉 종업원의 교육훈련은 납기 및 고객성과와 유의적인 관계가 있으며, 낮은 제조원가와 유의적인 관계가 있다고 한다. 그리고 혁신기법은 낮은 제조원가, 높은 매출액 및 높은 시장점유율과 유의적인 관계가 있으며, 짧은 제품개발 시간은 낮은 제조원가, 높은 매출액 및 높은 시장점유율과 유의적인 관계가 있다는 것이다. 또한 제품개발 시간과 세 가지의 재무적 성과측정치(시장점유율, 매출액, 제조원가) 간에는 유의적인 상관관계가 존재함을 실증적으로 밝히고 있다.

Olson and Slater(2002)도 균형성과지표의 4가지 관점에 대하여 기업의 전략에 따라 그 중요도의 정도가 다르다는 것을 연구하였으나, 성과측정에 적용하여 성과평가시스템을 입안할 때 성과측정을 위한 항목별 가중치 설계가 달라질 수 있다는 것에 대해서는 연구하지 못하였다.⁴⁷⁾

2. 國內 先行研究

국내에서는 홍미경(2000)이 은행업을 대상으로 BSC와 재무성과 간의 관계를 파악하였는데 연구결과의 일부를 살펴보면 기업성과 변수인 기업가치성장률, 총자산영업이익률, 1인당 영업이익률, BIS비율의 4개 변수 중에서 기업가치성장률변수가 비도입기업보다 도입기업에서 BSC 도입 이후 개선됨을 확인하였다.⁴⁸⁾

이재균(2003)은 세계 및 동북아시아 물류 환경변화에 대해서 우리나라가 동북아 물류 중심국가로 되는데 저해요인, 기회요인 및 장·단점을 분석하였다.⁴⁹⁾ 즉, 국가자원과 역량을 집중할 수 있는 비전과 전략을 구체화하여 도출

47) S. F. Slater, E. M. Olson, "Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: an Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 1055-1067.

48) 홍미경, "BSC(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구", 숭실대학교, 박사학위논문, 2000 ; 이종천·홍미경, "BSC(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구", 『정기학술발표회 발표논문집』, 한국관리회계학회, 2001, pp. 95-114.

한 비전과 전략의 유용성에 대한 평가를 균형성과표의 네 가지 관점에 의한 실증적 연구를 통하여 주변 환경변화에 대한 전략효과를 극대화하기 위한 구체적인 실행전략과 개선방안을 제시하였고 또한 국가적 전략을 BSC에 의한 다양한 관점을 적용하여 유용성과 전략적 성공요인의 실증적 분석을 통하여 문제점과 정책적 방안을 제시하였다.

김대식(2004)은 BSC를 전략적 관점에서 BSC설계의 특징을 추출하고 산업환경과 기업의 전략적 상황에 따라 BSC의 설계 방법들의 차별성을 밝히고자 하였다.⁵⁰⁾ 연구는 3개 기업의 4개 사업부에 대한 사례를 통하여 산업환경이 안정적이고 성장이 정체될 경우 내부적인 통제강화를 목적으로 BSC를 활용하는 반면 환경 불확실성이 크거나 산업의 성장성, 기업의 신제품 비중 등이 큰 경우에는 BSC를 외부환경과의 탐색 및 연계를 강화하는 측면에서 활용하고 있는 것으로 보고하였다.

그리고 BSC를 전략통제 수단과 경영통제 수단으로 구분하여 산업의 역동성과 성장성이 높고 기업이 신제품이나 신시장 진출을 모색하는 등 공격적인 전략을 구사하는 경우 BSC를 전략적 통제수단으로 설계하는 것이 유용한 것으로 보고, 이를 바탕으로 BSC 설계 시 bottom-up방식에 의한 설계, 인과관계 설정에 대한 노력과 지속적인 검정, 팀 간의 연계성 강화, 지표관리주기의 유연성 등을 확보하는 방식의 설계가 요구됨을 제시하였다.

김재규, 손명호(2003)는 해당기업이 속한 산업에 따라 성과측정 항목에 대한 가중치의 변화 여부와 제조산업에서 전략의 특성에 따른 균형성과표의 4가지 각 관점에 성과측정의 가중치의 변화를 분석하였다.⁵¹⁾

김원배(2001)는 기업성과 간의 인과관계를 상장 제조기업의 표본기업을 실증적으로 검정하여 BSC모형에서 개별성과 측정치 간의 인과관계, 매개효과, 조절효과의 관계를 실증적으로 연구하였다.⁵²⁾ 그는 특정한 성과개선이 전체시스

49) 이재균, "BSC를 활용한 동북아 물류중심국가 전략구축에 관한 연구", 한국해양대학교, 박사학위논문, 2003.

50) 김대식, "균형성과표의 설계에 영향을 미치는 환경요인에 대한 연구", 중앙대학교, 박사학위논문, 2004.

51) 김재규, 손명호, "기업전략에 따른 기업성과 평가지표의 가중치 비교연구", 『인사관리연구』, 제27집, 제1권, 한국인사관리학회, 2003. pp. 77-78.

템 상에서 어떤 영향을 미치는지를 검증하였고 학습 및 성장성과는 내부프로세스성과와 고객성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 연구되었다.

또한 학습 및 성장성과는 내부프로세스성과를 경유하여 고객성과에 간접적인 영향을 미치며, 내부프로세스성과는 고객성과와 재무성과에 직접적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 그러나 내부프로세스성과가 재무성과에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 고객성과를 경유하여 재무성과를 개선시키는 고객성과의 매개효과가 더욱 큰 것으로 조사되었고, 마지막으로 고객성과 또한 재무성과에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

정영일(2003)은 기업이 전사적자원관리시스템(ERP)을 도입하는데 있어 중요한 요소가 되는 주요성공요인과 성과지표들을 추출하여 ERP를 도입하는 전략을 수립하는데 중요한 의사결정을 지원하도록 하였다.⁵²⁾

즉, ERP시스템의 도입 후의 성과평가를 측정하는 방법론으로 BSC를 사용하여 ERP 성공요인과 성과측정지표를 추출하여 추출된 성공요인과 성과측정지표를 BSC의 각 관점별 상대적 중요도를 확인하였다.

정구점(2003)은 우리나라 호텔기업을 대상으로 성과평가시스템에 적합한 재무적 비재무적 성과측정항목을 도출하고 조직성과와 조직유효성을 증대시킬 수 있는 호텔기업의 특성에 맞는 핵심성과지표(KPI)를 도출하여 BSC의 4가지 관점 간의 인과관계 및 전략과의 관계를 규명하였다.⁵⁴⁾

실증분석 결과 호텔기업의 전략과 BSC의 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장관점의 상호영향 관계는 모두 유의한 것으로 밝혀졌으며, 특히 전략의 경영혁신요인이 학습과 성장관점에 강한 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

백승천(2003)은 지방공기업의 장기적인 성장, 발전을 유도할 수 있는 무형자산 가치를 반영한 경영성과지표의 선정과 평가 대상기업인 지방공기업의 특성을 고려한 가중치가 반영된 경영성과지표의 가중치 설정문제를 실증적으로 분

52) 김원배, "BSC모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 실증적 연구", 단국대학교, 박사학위논문, 2003, p. 52.

53) 정영일, "BSC를 이용한 ERP시스템 성과측정모델에 관한 연구", 전남대학교, 박사학위논문, 2003.

54) 정구점, "BSC를 활용한 호텔경영성과 평가에 관한 연구", 동아대학교, 박사학위논문, 2003.

석하였다.⁵⁵⁾ 기업의 유형별, 기업연령별, 기업규모별, 기업특성별 핵심평가지표는 다른 평가지표와 상관관계를 갖고 있는 것으로 연구되었다.

현충기(2003)는 BSC측정시스템을 IPO(input, process, output)의 상호작용에 의한 관점에서 종업원 개인의 목표와 조직의 목표가 일치하는 정합성 있는 측정지표의 채택과 적용과정에 대하여 투입물 인식, 시스템에 대한 절차나 과정에 대한 지지도, 프로세스 인식, 성과측정에 대한 평가의 공정성 지각과 산출물 인식을 통하여 구조적 관계를 제시함으로써 다른 BSC연구의 기초자료를 제시하였다.⁵⁶⁾

즉 국내기업의 경영개선에 기여할 수 있는 BSC 성과측정시스템의 측정지표에 대해 종업원 관점에서 중요하다고 판단하는 정도인 중요도 인식과 개별기업에서 실제 시스템에 반영하고 있는 정도인 활용도의 차이가 BSC성과측정시스템에 대한 지지도와 평가공정성 지각에 미치는 영향을 분석하여 국내기업의 실정에 맞는 BSC측정지표를 결정하기 위한 기본적 방향의 기초자료를 제시하였다. 연구 결과의 일부를 살펴보면 BSC 측정시스템에 대한 측정지표의 결정에 있어서 조직과 구성원 간의 정합성이 중요하다는 이론적 근거를 확립할 수 있는 실증연구결과를 도출하여 BSC측정지표의 결정을 위한 연구의 기본적 방향을 제시하는 기초 자료로서 그 의미를 부여할 수 있다.

이창희(2001)는 은행산업을 중심으로 기존의 성과평가체계에 대한 수용도와 선호도를 파악하여 환경요인 등이 현행 평가지표체계에 미치는 영향을 분석하였다.⁵⁷⁾ 현행 평가체계가 내포하고 있는 구조적 미비점의 보완과 BSC에 의한 평가지표를 제시하여 이에 대한 수용도의 파악을 통하여 환경요인과 현행 평가지표가 BSC평가지표체계에 미치는 영향의 분석결과를 바탕으로 은행의 영업점에 대한 BSC의 적용가능성을 확인하였다. 또한 이러한 결과를 통하여 제시되는 BSC평가지표가 실질적으로 은행의 경영개선에 기여할 수 있도록 BSC

55) 백승천, "지방공기업 경영성과지표 선정 및 가중치설정", 고려대학교, 박사학위논문, 2003. pp. 154-161.

56) 현충기, "BSC 측정지표의 중요도 인식과 활용도의 차이가 평가공정성 지각에 미치는 영향", 경성대학교, 박사학위논문, 2005.

57) 이창희, "환경요인이 BSC 평가지표의 수용도에 미치는 영향", 계명대학교, 박사학위논문, 2001.

평가지표체계의 개발을 위한 기반을 제공하였다.

손희철(2002)은 외항선사의 글로벌선사로의 비전과 지식경영전략 간에는 매우 강한 정(+)의 관련성을 가지고 있고, 글로벌선사들의 비전이 확고할수록 비재무적관점의 무형자산 가치를 증대시키는 지식경영전략의 중대성을 인식하는 것으로 보았다. 58)

그리고 외항선사의 지식경영전략과 4유형의 지식경쟁력 관점 간에도 강한 정(+)의 관련성이 있는 것으로 나타나 내부프로세스관점이 지식경영전략과 가장 관련성이 높으며, 그 다음으로 재무적관점, 고객관점, 그리고 학습과 성장관점 순으로 관련성의 크기를 보이고 있다.

이는 Kaplan&Norton이 말하는 바와 같이 BSC는 조직 전계층에 전략일체화를 도모하고 다양한 전략이 구체적이고 일관성 있는 운영지표로 전환되어 구성원의 행동이 바람직한 성과를 창출할 수 있도록 하는 전략경영시스템으로 정의한 것과 일치한 검증결과이다.

외항선사의 4유형의 지식 경쟁력 관점과 재무적 성과 및 비재무적 성과 간의 정(+)의 관련성 여부는 부분적으로 채택되어 재무적관점 및 내부프로세스관점은 재무적 성과와 유의적인 관련성이 있으며 관련성의 크기도 재무적관점, 고객관점, 내부프로세스관점 순으로 보이고, 학습 및 성장관점은 유의적인 관련성이 없는 것으로 나타났다.

한편 비재무적 성과는 고객관점, 내부프로세스관점, 그리고 학습과 성장관점과 유의적인 관련성이 있으며 재무적관점과는 유의적인 관련성이 없는 것으로 나타났다. 그리고 관련성의 크기도 고객관점, 내부프로세스관점, 그리고 학습과 성장관점 순을 보이고 있는 것으로 연구되었다. 또한 무형의 기업가치와 관련이 있는 비재무적 성과에 영향을 미치는 관점은 고객관점을 가장 중요하게 인식하고 있으며, 내부프로세스관점과 학습과 성장관점도 어느 정도 관련성이 있는 것으로 판단되었다.

그리고 BSC에서 제시하는 조직경쟁력 측정요인에 입각하여 선사의 경쟁력

58) 손희철, “해운경영환경에 따른 국적외항선사의 지식경쟁력 강화전략 구축에 관한 연구”, 한국해양대학교, 박사학위논문, 2002.

수준의 진단을 통하여 조직의 환경변화에 대한 대응효과를 극대화하기 위하여 신경영전략과 내부프로세스를 개선하기 위한 개선방안으로 지식경쟁력 강화의 필요성을 제시하고, 지식경쟁력 강화의 적용단계를 크게 비전과 전략을 수립하는 단계와 수립한 전략을 달성하기 위한 BSC관점의 지표들을 개발하여 성과 지표와 연계하는 단계로 구분하고 전략수립단계에서는 비전과 전략방향에 대한 구체적인 제시를 통하여 조직구성원들이 조직의 비전과 전략을 명확하게 인지하도록 변화관리 방향을 수립하여야 한다고 보고하고 있다.

김경구(2005)는 BSC가 기업성과 향상에 긍정적인 영향을 주며 커뮤니케이션 수칙에도 유의성이 높은 것으로 분석하였으나, 조직 구성원 간의 역할갈등 해소의 매개역할은 수행하지 못하는 것으로 나타났으며 보상시스템으로써의 조절역할 역시 수행하지 못하는 것으로 연구되었다.⁵⁹⁾ 그러나 이런 결과를 일반화하는 데는 자료수집의 한계, 기업성과 측정방법상의 문제 등의 한계가 있다.

박상국(2005)은 BSC의 도입이 기업 내의 비전과 전략활동을 정렬시켜서 효과적으로 경영성과를 향상시키는 것으로 분석하였으며, BSC시스템의 구축단계에서 전략과 비전에 바탕을 둔 핵심성공요인의 도출과 이에 대한 적합성 높은 성과지표를 선정하는 것이 효과적인 전략 수행 및 관리를 위하여 필수적인 것으로 연구 되었다. 결론적으로 BSC 도입 자체 보다는 전략과제와 핵심성과지표의 적합성이 더욱 중요한 의미를 가지는 것으로 연구 되었다.⁶⁰⁾

민경기(2004)는 구조방정식모형(SEM)을 활용하여 물류전략과 물류성과 간의 인과관계를 파악하여 해당 물류기업이 전략의 타당성 검정을 통하여 물류전략 수립 방법론을 제시하였다.⁶¹⁾ 즉, BSC 관점의 물류전략은 물류전략 간에 인과관계가 있으며 기업의 물류성과 제고에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 연구 되어 물류전략분야에서도 BSC가 기업물류전략의 수립과 실행을 위한 도구로 유용성이 있음을 실증적으로 검정하였다.

59) 김경구, "균형성과표(BSC)가 기업성과에 미치는 영향: 커뮤니케이션, 역할갈등, 보상을 중심으로", 홍익대학교, 박사학위논문, 2005.

60) 박상국, "BSC 적용시 전략과제와 핵심성과지표의 적합성이 경영성과에 미치는 영향", 극동대학교, 박사학위논문, 2005.

61) 민경기, "BSC 관점에 의한 한국제조기업의 물류전략과 물류성과 간의 관계에 관한 연구", 광운대학교, 박사학위논문, 2005.

위에서 열거된 BSC에 대한 국내외의 선행연구 중 많은 논문들이 각 산업과 업종별에 BSC를 도입하는 경우 그 유용성과 관점별 관련성의 검증에 관심을 두고 있다. 그러나 본 연구에서는 국적외향선사에 BSC의 도입 시 유용성뿐만 아니라 국적외향선사의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 BSC 관점별 핵심성과요인들을 추출하여 검증함으로써 외향선사의 최고경영자들이 각 기업이 보유하고 있는 핵심역량을 선택과 집중이라는 관점에서 경영전략을 수립할 수 있는 정보를 제공하고자 하였다.

<표 2-3> 국내선행연구의 요약

연구자	특징
박상국 (2005)	BSC의 도입이 기업 내의 비전과 전략에 활동을 정렬시켜서 효과적으로 경영성 성과를 향상시키는 것으로 연구.
김경구 (2005)	BSC가 기업성과 향상에 긍정적인 영향을 주며 커뮤니케이션 수치의 유의성이 높음을 설명.
김대식 (2004)	기업의 전략적 상황에 따라 BSC의 설계방법들의 차별성을 연구.
이창우 (2004)	정부투자기관에 BSC의 관점 간의 인과관계를 수직적 균형이라 하고 평가지표, 평가 방법, 가중치의 적절한 선정과 적용을 수평적 균형이라 하고 이의 균형관계를 실증적으로 분석.
민경기 (2004)	BSC 관점의 물류전략 간의 인과관계가 있으며 기업의 물류성과 제고에 긍정적인 영향.
조일출 (2004)	BSC 기본모형에 공공성 관점을 추가하여 공기업을 대상으로 재무적 및 비재무적 성과 동인들의 관계를 연구.
정영일 (2003)	ERP시스템의 도입전후의 성과평가를 측정하는 방법론으로 BSC사용과 인과관계증명.
정구점 (2003)	조직성과와 조직유효성을 증대시킬 수 있는 호텔기업의 특성에 맞는 핵심성과지표를 도출하고 BSC 네 관점 간의 인과관계 및 전략과의 관계를 규명.
백승천 (2003)	기업의 유형별, 기업연령별, 기업규모별, 기업특성별 핵심성과지표는 다른 평가지표와 상관관계를 갖는 것으로 연구.
간경화 (2003)	간호단위에서 BSC도입 유용성을 확인하고 단위조직으로써 간호단위가 성취한 성과가 간호부서와 병원조직의 성과 기여정도를 평가하는 기본틀을 제공.
현충기 (2003)	BSC측정시스템에 대한 측정지표의 결정에 있어서 조직과 구성원 간의 정합성이 중요한 이론적 근거를 실증연구결과로 도출.
이창대 (2003)	비재무적 측정치의 활용정도가 높을수록 기업의 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하여 내부프로세스관련 성과지표의 활용도가 높을수록 성과급의 비중이 높다는 가설을 채택하였음.
권오돈 (2003)	BSC의 학습·성장관점의 측정은 내부프로세스관점의 측정 및 고객관점의 측정과 직간접적으로 인과관계가 있는 것으로 연구.
김재규, 손명호 (2003)	균형성과표의 4가지 각 관점에 성과측정의 가중치의 차이 필요성 연구.
이재균 (2003)	국가자원과 역량을 집중할 수 있는 비전과 전략을 구체화하여 도출하는 비전과 전략의 유용성에 대한 평가를 통하여 비전달성을 위한 국가전략 실행전략과 개선방안 제시.
강홍희 (2003)	경영자의 성과향상을 위한 관리도구로 성과평가가 체계적으로 활용하는 방안을 제시.
권오돈 (2003)	BSC의 학습·성장관점의 측정은 내부프로세스관점의 측정 및 고객관점의 측정과 직간접적으로 인과관계가 있는 것으로 연구.
김원배 (2001)	BSC모형에서 개별성과측정치 간의 인과관계, 매개효과, 조절효과의 관계 증명.
홍미경 (2000)	기업성과에 영향을 미치는 영향이 BSC도입이 기업개선에 효과를 확인.
정연도 (2000)	BSC모형을 활용하여 국내철강회사의 성과에 영향을 미치는 동인과 동인과의 연계에 관한 연구를 실증적으로 실시 기업의 성과는 1차적으로 고객만족과 내부프로세스의 효율성으로 부터 직접적인 영향을 받고, 고객만족은 주로 기업의 내부프로세스 효율성으로 영향을 받으며 내부프로세스 효율성은 종업원 만족에 따른 영향을 받고 있음을 연구.

第3章 海運環境 現況分析과 外航船社의 經營實態分析

우리나라는 삼면이 바다로 둘러싸여 있어 해운산업의 중요성과 기능은 막중하다. 수출입화물의 99.7%가 해상으로 운송되어 대외지향적인 개방경제체제인 우리나라 경제를 뒷받침하는 기간산업이다. 특히 국적외항선사들은 화물운송을 통해 2005년도 240억달러 이상의 해운수입을 벌어들여 국제수지 개선에 크게 기여하는 주요 외화가득산업으로 자리 잡고 있다. 본 장에서는 이러한 외항산업이 직면하고 있는 해운환경의 현황분석과 경영실태분석을 통하여 환경변화에 적절히 대응하는 전략경영의 필요성을 제시하고자 하였다.

第1節 海運環境 現況分析과 展望

1. 國際海運環境 現況分析과 展望

2006년도 세계 해운환경은 경제성장 지속에도 불구하고 선박공급량 확대로 다소 부정적인 방향으로 전개될 것으로 예상된다. 특히, 고유가 현상의 지속과 국제금리 인상, 달러화의 약세, WTO 협상지연, 해양환경 규제확대 등은 해운선사들의 수익성을 저해하는 요인으로 작용할 것으로 분석되고 있다.

가. 중국의 경제성장과 BRICs의 약진

그러나 BRICs의 약진, 오일머니가 쏟아진 중동지역의 특수 재연, 원유 대체연료인 유연탄 수요의 증가 등은 해운시장에 긍정적으로 작용할 것으로 전망된다. 특히 중국 경제의 연착륙과 중국 특수 지속여부와 관련이 되고 있다. 중국 경제는 2004년 피크를 기록한 이후 연착륙 기조를 유지하고 있으며, 2006년도 이 같은 추세는 지속될 것으로 예상된다. 중국의 2004년 국내총생산(GDP)

규모는 1조9,700억달러로 전년대비 16.8% 증가했으며, GDP 성장률은 9.9%로 세계 4위의 경제대국으로 부상했으며, 2006년에도 9.5%의 성장률을 기록할 것으로 분석된다. 중국 경제의 이 같은 연착륙 기조는 세계경제 뿐만 아니라 해운시장에도 긍정적인 영향을 가져 올 것으로 예상된다. 따라서 세계해운시장에서의 '중국 특수'는 그 위세가 많이 꺾였지만 여전히 유효하며, 앞으로도 큰 변수로 작용할 것으로 전망된다. 중국의 향후 경제 여건이 해운시장에서 중요 요인으로 작용하고 있는 이유는 2002년 말부터 시작된 해운경기 호황세가 차이나 효과로 집약되는 중국 수출입 물동량의 급증에 따른 것이기 때문이다.

BRICs는 세계최대 시장으로서 세계경제는 물론, 해운시장에 주요변수로 작용할 것으로 분석된다. 특히, 브라질, 러시아, 인도, 중국의 인구는 모두 26억 7,000만명으로 전세계 인구의 42.5%를 차지하는 막대한 소비시장이자 자원부국으로서 이들 4개국의 구매력은 약 12조2,200억달러로 미국을 능가하는 세계최대의 경제그룹으로서 향후 세계시장을 좌우할 것으로 예상되고 있다. 더구나, BRICs 4개국은 지난 2000년 이후 정치·사회 안정을 바탕으로 성장세를 지속하고 있으며, 인도의 약진이 두드러지고 있다.

인도는 지난 2003년 7.2%의 GDP 성장률을 기록한데 이어 2004년 8.1%, 2005년 8.3% 등으로 고성장을 지속하고 있으며, 교역량 역시 두자리수의 증가율을 기록하는 등 경제규모가 급속도로 확대되고 있다. 또한 러시아도 2004-2005년 중 GDP 성장률이 6-7% 수준을 기록했으며, 최근에는 고유가 등으로 수출규모가 2,000억달러에 육박하는 등 빠른 성장세를 보이고 있다. 그리고 브라질은 2003년 GDP 성장률이 마이너스였으나, 2004년과 2005년에 4% 내외 성장을 이뤘으며, 2006년에도 4% 가량 성장이 예상된다. 따라서 BRICs의 약진은 향후 세계해운시장의 수요확대 측면에서 긍정적으로 작용할 것으로 전망된다.

나. 고유가 지속과 금리인상 및 달러 약세

2005년 세계경제의 가장 큰 변화 중 하나는 원유가격의 폭등이었으며, 이 같

은 고유가 추세는 2006년에도 지속되고 있다. 2005년 말을 전후하여 국내외 연구기관들은 2006년도 국제유가(Dubai유 기준)가 타이트한 수급상황 지속, OPEC의 고유가 지지정책, 지정학적 불안요인 상존 등으로 연평균 배럴당 55달러 내외의 고유가 유지할 것으로 전망했으나, 2006년 상반기 중 국제유가는 65달러 수준에서 등락을 거듭하고 있다. 국제유가의 고공행진은 곧 선박연료유 가격의 급등과 인플레이션에 이어져 해운선사들의 채산성을 크게 위협하는 요인으로 작용하고 있다.

2004년 싱가포르항에서의 선박연료유(IFO380) 가격은 톤당 평균 180달러 수준이었으나, 2005년 12월 하순에 284달러로 상승한데 이어 2006년 6월말에는 330달러로 급등했다. 또한, 미국 달러화에 대한 원화가치 상승과 국제금리의 상승세가 지속될 것으로 전망됨에 따라 기업경영 여건이 악화될 것으로 전망된다. 특히, 국제유가의 고공행진과 미국 달러화의 약세기조는 각국 경제의 불확실성을 높이는 최대 변수로 작용할 것으로 예상되며, 금리 인상 역시 기업경영에 적지 않은 영향을 끼칠 것으로 분석된다.

다. WTO DDA협상지연과 FTA 확산

최근 세계무역체제는 WTO에 의한 범세계적인 자유무역주의와 개별국가간의 지역적 자유무역협정(FTA)이라는 2개축이 상존하고 있다. 특히, WTO는 DDA협상 시한을 2005년 1월1일에서 12월까지로 연장했으나, 각국의 의견차가 심해 2006년 12월까지로 재차 연기했다.

WTO는 2005년 12월18일 폐막된 홍콩 각료회의에서 농업부문 보조금 철폐 시한에 대해 합의했을 뿐, 서비스부분 등에 대한 진전이 없었으나, 이 회의에서 서비스협상 타결을 위해 복수국가 간 협상방식을 추가 도입하여 협상의 강도를 높이기로 합의함으로써 2006년에는 협상이 진전될 것으로 기대되고 있다. WTO 협상이 타결될 경우, 무역자유화 촉진으로 해상교역량이 크게 증가함은 물론, 세계 GDP가 2조달러 가량 증가할 것으로 예상되고 있다. 이에 반해 개별국가 간, 지역 간 자유무역협정인 FTA는 지난 1990년대 들어 확산되기 시

작했고 2000년 이후 급속히 증가하고 있으며, 세계교역시장에 새로운 경향으로 자리 잡고 있다.

각국은 WTO DDA협상 지연으로 협상에 미온적인 반면, 이해관계의 조정이 쉬운 지역통합에 우선순위를 두고 있으며, FTA가 확산되면서 협정국들 간에 무역이 증가함에 따라 각국은 경쟁적으로 FTA를 추진하고 있다.

2005년 12월 현재 전 세계에서 186건의 FTA가 시행중이고, 협상이 진행 중이거나 발효예정인 FTA를 합산할 경우 300건에 달하고 있다.

한편, 우리나라는 현재 칠레를 비롯하여 싱가포르, ASEAN, EFTA(서유럽연합)과 FTA를 체결했으며, 중국, 인도, 호주, 캐나다, 멕시코, EU 등과 동시다발적으로 협상을 추진 중에 있으며, 협상이 순조롭게 진행되어 이들 국가와 FTA가 체결되면 교역량 증가에 기여할 것으로 예상된다.

라. M&A 확산으로 해운 서비스 과점화

2005년 5월 머스크시랜드의 P&O 네들로이드의 인수로 촉발된 세계해운업계의 빅뱅이 최근들어 더욱 가속화되는 한편, 세계 해운업계를 주도하고 있는 얼라이언스 사이의 전략적 제휴 현상도 새로운 변수로 등장하고 있다.

세계 최대선사인 머스크시랜드가 세계 3위 선사인 P&O 네들로이드를 전격 인수하여 최강의 해운선사로 입지를 구축한 이후 2005년 8월에는 세계 13위의 독일계 선사 하파크 로이드가 CP Ships를 인수하여 세계 5위 선사로 발돋움할 수 기틀을 마련한 바 있으며, 프랑스선사인 CMA CGM은 유럽-아프리카 항로 전문업체인 델마(Delmas)사를 인수했다.

세계 유수선사들 간의 인수합병전이 치열하게 전개되고 있는 가운데, 정기선사간의 전략적 제휴현상도 향후 해운시장의 새로운 변수로 등장하고 있다. 특히, 그랜드얼라이언스(GA)와 현대상선이 소속되어 있는 뉴월드얼라이언스(NWA)가 주요 서비스의 전략적 제휴에 합의함에 따라 사실상 세계 최대규모의 얼라이언스가 탄생하는 등 시장 선점을 위한 이합집산이 가시화되고 있다.

<표 3-4> 주요 얼라이언스 및 독립선사의 선대규모

(단위 : TEU, %)

구 분		2005년 7월		2010년	
		선복량	세계비율	선복량	세계비율
1위	GA+NWA	2,129,751	25.3	3,018,003	25.1
2위	Mearsk Line	1,590,901	18.9	2,313,238	19.2
3위	CKYH Group	1,022,220	12.1	1,514,161	12.6
4위	MSC	718,753	8.5	1,018,875	8.5
5위	Evergreen	442,564	5.2	647,070	5.4
6위	CMA CGM Line	427,900	5.1	805,119	6.7
7위	CSAV	321,584	3.8	483,377	4.0
8위	CSCL	321,584	3.8	483,377	4.0
세 계		8,433,375	100.0	12,027,555	100.0

자료 : 한국선주협회, 『해운연보』, 2006.

머스크시랜드의 인수합병전략에 대응하기 위해 양 얼라이언스가 전격적으로 제휴함으로써 향후 정기선시장에서의 집화경쟁은 더욱 치열한 양상으로 전개될 전망이다. 그랜드얼라이언스는 하파크로이드, MISC, NYK, OOCL 등 4개사로 구성됐으며, 뉴월드얼라이언스는 현대상선, APL, MOL 3개사로 구성되어 있다. 이번 전략적 제휴로 GA+NWA그룹은 선복량 213만TEU, 선박 725척을 운영(세계선복량의 25.3%)하게 되어 독립선사인 머스크라인과 한진해운이 포함되어 있는 CKYH그룹을 제치고 세계 최대의 제휴그룹으로 부상했다. GA+NWA그룹은 2006년 상반기부터 유럽항로, 지중해 항로에서 공동 서비스에 나선 이후, 북미 동안항로를 시작으로 공동 서비스의 범위를 점차 확장해 나갈 계획이다.

한편, CKYH그룹을 중심으로 추가적인 전략적 제휴 가능성도 제기되고 있는데, CKYH그룹에 속해 있는 회원사의 특성을 고려할 때 GA+NWA그룹 보다는 대형 독립 선사와의 전략적 제휴 가능성이 높은 것으로 예상된다. 따라서 향후 세계 정기선 해운업계는 M&A를 통한 몸집 물리기와 전략적 제휴 등을

통해 새판짜기 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 전망되고 있는데, 이같은 요인은 앞으로 해운시황에도 적지 않은 영향을 줄 것으로 분석되고 있다.

마. 대형선사, 아시아 피더네트워크 강화

최근 대형 정기 컨테이너 선사들이 중국 항만을 중심으로 하는 아시아 피더네트워크 구축에 박차를 가하고 있다. MSC가 2005년 6월 중국-인도 직항 서비스를 개설한 데 이어 OOCL이 중국-동남아 피더서비스를 개설한데 이어 P&O 네들로이드도 지난 7월에 개설한 한-일 서비스를 동북아 서비스와 연계할 계획이며, 머스크시랜드 역시 자회사인 MCC를 이용하여 중국 주요 항만을 중심으로 하는 아시아 피더서비스를 계획이다. 대형선사들의 아시아 역내 피더서비스 참여는 결과적으로 아시아항로의 선박수급 불균형을 심화시켜 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 전망된다. 특히, 막강한 선대를 보유한 중국 등 대형선사들이 아시아 피더서비스를 확충할 경우 가뜩이나 선복과잉의 여파로 집화경쟁이 치열한 아시아 역내항로의 운임하락이 불가피할 것으로 예상되고 있다.

바. 동북아 주요 항만간 경쟁의 가속화

2005년 12월에 중국의 상하이 양산항 부분 개장을 계기로 세계 1-6위를 점하고 있는 아시아 항만간 화물유치경쟁이 더욱 격화될 전망이다.

중국은 양산항 1단계 터미널(선석 5개) 개항에 이어 2010년까지 환발해권과 장강, 주강 삼각주 지역에 모두 88개 선석(총 처리능력 8,000만TEU)을 추가로 개발, 화물의 중국 집중현상이 심화될 것으로 예상된다. 이에 따라 아시아의 주요 경쟁항만들은 환적화물 잠식에 대비하여 대책마련에 부심하고 있다. 특히, 양산 터미널이 안개 등 자연적인 영향으로 연간 가동일수가 제한적일 것이라는 부정적인 평가에도 불구하고 주변 항만에 상당한 영향을 미칠 것으로 보인다. 환적화물이 양산 터미널로 집중될 경우 우리나라와 일본의 환적물량이 크게 줄어드는 등 동북아 항만 구도에 큰 변화가 일 것으로 예상된다. 또한,

중국 연안항만을 중심으로 피더서비스 체제가 개편될 경우 중국 취항선사들의 서비스패턴도 변화될 것으로 전망된다.

사. EC, 해운동맹 독점법 적용제외 폐지 추진

유럽집행위원회(EC)는 최근 해운동맹에의 독점금지법(경쟁법) 적용 제외를 규정한 동맹규칙(EC 이사회규칙 4056-86)의 폐지를 제안했다.

EC는 또 부정기선, 연안수송의 분야에서도 독점법 적용제외를 폐지해야 한다고 제안했는데, 오는 2007년까지 지침을 마련하되 시행시기는 2년간 유예시킨다는 전략이다. 찰리 맥크리비 EU 역내시장 서비스 담당위원은 “유럽경제의 이익을 위해서 이 제안을 시급하게 이사회에 상정해야 한다”고 주장했다. 특히, EC가 계획대로 해운동맹의 독점금지법 적용제외 규정을 철폐할 경우 과급여과가 클 것으로 우려되고 있다.

EC가 외부 연구기관에 의뢰하여 최근 완성된 보고서에 따르면, 해운동맹 체 폐지시 운임의 하락이 불가피할 것으로 예상했다. 장기적으로는 선복량 과잉현상이 해소되나, 운임 하락압력은 더욱 강해질 것으로 전망된다.

아. IMO, 신개념 선박구조기준 제정

에리카호, 프레스티지호 사고 등 예측 불가능한 선체 절단사고의 예방을 위해서는 기존의 검사, 정비 방식에 한계가 있다는 지적이 제기됨에 따라 국제해사기구(IMO)에서는 관련기준의 제정을 추진하고 있다. 이에 앞서 그리스와 바하마는 지난 2002년 신조시부터 일정 선령까지 운항해도 문제가 발생하지 않도록 강화된 건조기준의 적용이 필요하다는 취지로 신개념 선박구조기준 도입을 국제해사기구(IMO)에 건의했다. 이와 관련하여 IMO는 신조선의 설계 및 건조시에 적용해야 할 신개념 선박구조기준을 2010년까지 제정할 것을 결의하였다.

일부 조항은 최종안 마련 이전에 시행될 가능성이 있으며, 최종안이 시행되면

조선업계 및 해운업계에 상당한 영향을 끼칠 것으로 전망된다. 현재까지 결정 사항은 북대서양해양환경 기준에 따라 설계수명 25년, 도장수명 15년 등이며, 설계기준 강화에 따른 적정 승무원정원에 대한 논의도 진행 중에 있다. 한편, 국제선급연합(IACS)은 최근 유조선과 벌크선 공통구조규칙(CSR)을 만장일치로 채택, 2006년 4월1일부터 발효시킴으로 결정했다. 이 규칙의 발효로 신조선의 판두께가 강화되어 강제사용량이 평균 4~5% 증가하고, 선가도 상승할 것으로 예상된다.

자. 선박안전 및 해양환경관련 규제강화

2005년 5월19일 대기오염방지규칙 발효에 따른 각종 후속조치의 이행시기가 도래되고 있으며, 추가적인 조치들에 대한 논의 진행중이다. 또 2006년 5월부터 발틱해, 북해 등 황산화물 배출제한지역으로 지정된 해역에서는 황합류량 1.5% 미만의 연료유 사용 또는 배출저감설비를 의무화하고 있다.

이에 추가로 2005년까지의 지표를 토대로 지구온난화가스 배출 기준을 검토 중이며, 저감장치 기술발전에 따른 질소산화물(NOx) 배출 제한치 상향조정 방안도 논의 중이다. 이처럼 선박안전 및 해양환경 보전을 위한 국제적인 규제가 날로 강화됨에 따라 해운기업들의 부담도 점차 늘고 있는 추세이다.

한편, 점차 증가 추세이던 해적 및 해상강도 사고는 관련 연안국 및 주변국가의 적극적인 대처로 2004년 이후 점차 감소하고 있다. 우리나라, 일본 등 아시아지역 10개국은 해상강도 및 해적사고 행위자 체포, 범죄에 사용된 선박 또는 항공기의 나포 등의 공동대응을 위한 해적방지협정을 체결했다. 그리고 말라카 인근 연안 3국에서는 지난 2005년 9월13일부터 해상순찰프로그램을 시행 중이며 또한 국제환경기금, 국제해사기구 주도로 말라카해협을 통과하는 해상 전자고속도로 구축사업이 진행 중에 있다.

차. 국제유류오염손해 배상제도 개편

‘에리카’호 사건 등 대형 유류오염사고가 발생함에 따라 ‘92 CLC/FUND상의 책임보상한도를 초과하는 유탁오염사고가 발생함에 따라 책임보상한도 증액의 필요성이 대두됐다. 특히, 2005년 11월 개최된 제10차 IOPC FUND 정기총회에서는 유류오염 보상체계 개정과 P&I측이 제안한 임의보험체계 등이 논의되고 있다. 제10차 총회에서는 유류오염 보상체계 개정에 대해 일단 현행체제를 유지하기로 합의했다. 하지만, IMO법률위원회와 IOPC FUND의 유류오염손해보상제도 개편작업은 선사 책임을 확대하는 쪽으로 진행되어 있어 대책마련이 필요한 실정이다.

2. 國內海運環境 現況分析과 展望

가. 국내 해운관련 제도 선진화 정착

해양수산부는 세계 5대 해운강국 도약기반 마련을 위해 세제 및 금융제도 개선과 선원고용 융통성확보 등 선진 해운제도 정착에 주력하고 있다. 특히, 해양수산부는 세계해운질서 구축에 능동적으로 참여하고, 해운산업의 새로운 성장동력을 발굴하는 한편, 항만노무인력 공급체계 개편을 추진하고, 동북아 최고의 항만물류시스템을 구축키로 하는 등 고객지향적인 항만서비스를 제공할 계획이다. 경쟁력 있는 해운물류 전문인력 양성과 선원인력의 조화로운 수급지원과 함께 부산항의 기능정립 및 일반부두 기능재편과 항만운영의 효율성 향상을 통한 생산성 제고, 항만공사제 도입 등을 확대시켜 나갈 방침이다. 또한, 2006년도에는 톤세제도와 선박투자회사제도가 정착되는 등 우리나라는 그간 수십 년에 걸쳐 진행되어 온 세제·금융·선박등록 등의 해운인프라가 선진해운 체제로 전환될 전망이다. 더구나 2005년부터 시행된 톤세제도는 해운기업의 법인세를 절감시켜 선박확보 등 해운 재투자 기반조성에 크게 기여하여 한국해운의 국제경쟁력을 강화할 것으로 예상된다. 그러나 철광석·유연탄 등 대량

화물 수송권의 국외유출로 인한 해운산업의 공동화를 방지하고 국가 전략물자의 안정적 수송기반을 마련하기 위한 각별한 노력이 요구되고 있다.

나. 선박투자회사제도 활성화

2004년 2월 ‘동북아1호’ 펀드가 첫 출범한 이래 현재까지 16개 선박투자회사가 인가를 취득했으며, 이들 회사가 지금까지 공모했거나 공모할 예정인 자금 규모는 금융권 차입금을 포함해 총9억 7,300만달러에 달하고 있다.

지금까지 선박투자회사를 통해 건조중이거나 구매한 선박은 신조선 9척을 포함해 16척이며, 2006년에도 높은 금리와 환금성 보장 등으로 선박투자회사를 통한 선박확보가 크게 증가할 것으로 전망된다.

선박펀드가 관심을 끄는 이유는 10년 만기동안 5.8~6.5%의 높은 이자를 확정금리로 지급하는 데다, 증권거래소에 상장되어 환금성이 보장되기 때문이다. 한편, 선박금융 조달이 상대적으로 더욱 어려운 중소선사를 위한 금융제도 개발이 절실한 실정이다.

다. 선박안전·해양환경보호 정책 강화

국제적으로 강화되고 있는 선박안전 및 해양환경보호 정책에 발맞추어 국내에서도 기준 정비작업이 추진중이다. 선박안전법 및 해양오염방지법을 전면적으로 확대 개정하는 작업이 2005년 진행되었으며, 2006년부터는 관련법령 시행령 및 시행규칙 개정작업이 진행될 예정인데, 한국선주협회는 Global standards에 부합하는 국내법령 개정을 위해 적극 노력하고 있다.

라. 해상보안규정 확대·강화

선박 및 항만시설에 대한 보안을 위해 ISPS Code가 2004년 7월1일부터 전 세계적으로 발효되어 시행이다. 또한, 2006년 7월1일부터는 국내톤수 500톤 미

만 선박 중 국제 총톤수증서 상 500톤 이상의 선박에 대해 확대 적용된다. ISPS Code는 사소한 미이행 사항도 바로 선박의 출항정지 사유가 되는 등 선주책임이 점차 강화될 것으로 전망된다. 따라서 해상보안규정의 미이행 등으로 국적외항선대가 불이익을 받는 일이 없도록 민·관 합동연습 개최, 보안경보 시스템 관리, 항만보안 책임자 목록 최신화 등 적극적인 이행 지원이 필요한 것으로 지적되고 있다.

마. 항만노무공급체제 개편

항만인력공급체제 개편을 위한 지원특별법이 2005년 12월1일 국회 본회의에서 통과됐다. 동 법안은 주요골자는 항만노조가 독점적으로 공급하고 있는 인력을 항만운송사업자가 직접 상시 고용하는 체제로 전환하는 것으로서 개항이후 거의 100년만에 항만노무 공급체제를 근본적으로 바꾸고, 항만의 생산성을 높일 수 있는 계기가 마련됐다.

이에 해양수산부는 2006년에 항만개혁을 본격적으로 추진하고 있다. 노사정이 인력배분, 조기퇴직자 지원기준, 공용부두 상용화방안 등에 대한 사항을 구체적으로 논의한 뒤 하위법령에 반영한다는 것이다. 특히, 해양수산부는 노조와의 원만한 합의를 이끌어 내 항만노무공급체제의 상용화를 조기에 정착시키는데 주력할 방침이다.

바. 부산신항 개장

부산신항 북컨테이너부두 1-1단계 3개 선석이 2006년 1월19일 공식 개장됐다. 정부와 민간 투자를 합해 9조원이 넘게 들어가는 신항 건설은 2011년 완전히 마무리될 예정이다. 이번에 개장된 3개 선석을 포함하여 모두 30개 선석이 건설되면 신항의 연간 화물처리능력은 804만TEU에 달할 것으로 예상된다. 이에 따라 부산항의 조기 개장으로 부산항의 입지가 더욱 공고해 질 전망이다.

3. 世界 컨테이너물동량 動向 및 展望

2005년 세계 컨테이너물동량은 전년대비 10%대의 증가율을 기록하였다. 세계 항만의 컨테이너 처리물동량(Port Handling Volume)은 4억TEU를 기록하면서 전년 대비 10.1% 증가하는 한편, 컨테이너 수송 물동량(Traffic Volume)은 1억 5,890만TEU를 넘어서면서 전년대비 10.2% 증가할 것으로 예상된다.

한편, Barry Rogliano Salles(BRS)에 따르면, 2005년 세계 컨테이너선 선복 규모는 전년 대비 12.86% 증가한 824만TEU로 집계됐다. 2005년말 현재 5,000TEU급 이상 대형선은 396척·250만TEU로 전체 수송능력의 30%를 차지하고 있다.

<표 3-5> 세계 컨테이너 처리량 및 수송량 추이

구 분	컨테이너 처리량		세계 컨테이너 수송량	
	물동량 (백만TEU)	증가율(%)	물동량 (백만TEU)	증가율(%)
2002	276.5	10.5	108.9	11.7
2003	314.9	12.2	125.1	12.9
2004	359.7	12.5	142.7	12.4
2005	400.0	10.1	158.9	10.2

자료:Drewry Shipping Consultants Ltd, Clarkson, Container Intelligence Monthly 각 호.

第2節 外航船社의 船舶保有와 經營現況

1. 國籍外航船社의 保有船腹量 現況

2005년말 현재 64개 국적외항해운업체(한국선주협회의 회원사)의 보유선복량은 모두 476척이며 1,322만 7,279G/T(국적취득조건부나용선 220척·906만 8,276G/T 포함)으로 지난 2004년말 401척·1,258만7,177G/T에 비해 척수로는 75척이 증가하고 톤수로는 64만102G/T가 증가했다. 한편, 해양수산부에 등록된 외항선복량은 546척·1,371만6,733G/T로 나타났다. 선종별 선복량을 보면 광탄선이 39척·338만7,742G/T로 전체의 24.7%로 가장 많고 그 다음으로 벌크선이 88척에 233만8,150G/T(17.0%)이며, 풀컨테이너선이 101척에 203만 7,132G/T(14.8%)이고 LNG선이 17척에 170만483G/T(12.4%) 등으로 나타나고 있다.

또한, 일반화물선은 154척·141만1,188G/T(전체의 10.3%)이며, 유조선은 9척·140만2,430G/T(10.2%)이고 자동차선은 10척·40만8,297G/T(3.0%) 그리고 원목선은 12척·31만9,091G/T(2.3%) 등으로 나타나고 있다.

<표 3-6> 선종별 선박보유현황(2005년말 현재)

선종	척	총톤수	점유비(%)
벌크선	88	2,338,150	17.0
원목선	12	319,091	2.3
광탄선	39	3,387,742	24.7
시멘트운반선	4	19,313	0.1
자동차선	10	408,297	3.0
햇코일선	5	102,530	0.7
냉동·냉장선	1	5,578	0.04
일반화물선	154	1,411,188	10.3
풀컨선	101	2,037,132	14.8
세미컨선	7	25,482	0.2
원유운반선	9	1,402,430	10.2
석유제품운반선	17	109,723	0.8
케미칼운반선	38	102,348	0.7
LPG선	14	234,285	1.7
LNG선	17	1,700,483	12.4
석유제품/케미칼겸용	26	97,875	0.7
기타선	4	15,086	0.1
계	546	13,716,733	100

자료 : 한국선주협회, 『해운연보』, 2006년.

2. 航路別 定期船 現況

2005년 말 현재 국적외항선사들의 정기선항로 취항현황을 보면, 9개항로에 106척·204만7,258G/T로 나타났다. 항로별로는 중동항로가 5척·10만8,055G/T이며 유럽-북미서안항로는 9척·56만2,566G/T이고 극동-북미항로는 7척·36만2,044G/T, 극동-구주항로는 5척·32만1,061G/T, 아시아역내항로 4척·6만6,829G/T, 동남아항로는 17척·22만5,346G/T 그리고 한-중항로는 21척·21만4,927G/T, 한-중-일항로는 7척·5만5,225G/T, 한-일항로는 31척·13만

1,215G/T로 각각 나타나고 있다.

<표 3-7> 항로별 정기선 선박현황

항로명	합 계		풀컨테이너선		세미컨테이너선	
	척	총톤수	척	총톤수	척	총톤수
중동항로	5	108,055	5	108,055	0	0
유럽-북미서안	9	562,556	9	562,556	0	0
극동-북미항로	7	362,044	7	362,044	0	0
극동-구주항로	5	321,061	5	321,061	0	0
아시아역내항로	4	66,829	3	64,833	1	1,996
동남아항로	17	225,346	17	225,346	0	0
한-중항로	21	214,927	21	214,927	0	0
한-중-일항로	7	55,225	7	55,225	0	0
한-일항로	31	131,215	27	123,085	4	8,130
합 계	106	2,047,258	101	2,037,132	5	10,126

자료 : 한국선주협회, 『해운연보』, 2006.

3. 會社別 船舶保有現況

국적외항선사별 선박보유현황을 보면, 현대상선이 255만7,232G/T로 가장 많고 이어 한진해운은 233만3,300G/T, SK해운이 1,538,451, STX Pan Ocean은 148만5,958G/T 그리고 대한해운은 127만6,492G/T 등으로 각각 보유선박량을 나타내고 있다.

<표 3-8> 2005년말 회사별 선박보유현황 1

구분	회사명	척	G/T
1	거양해운	11	873,069
2	고려해운	17	177,779
3	국민비투멘	3	8,941
4	금양상선	6	11,214
5	남성해운	10	68,183
6	대림H&L	2	6,629
7	대보해운	4	19,561
8	대신해운	3	74,295
9	대양상선	2	72,929
10	대우로지스틱스	2	9,430
11	대한해운	19	1,276,492
12	대호상선	4	5,769
13	동남아해운	4	72,323
14	동영해운	4	25,044
15	동진상선	6	15,514
16	두양리미티드	2	8,488
17	두양상선	2	19,167
18	범주해운	4	30,819
19	범한상선	4	12,977
20	보고라인	2	5,279
21	부관훼리	1	16,665
22	부광해운	4	26,948
23	삼목해운	2	29,620
24	삼선로직스	5	111,563
25	새한가스선	6	16,666
26	선우상선	3	12,617
27	선우해운	7	86,072
28	성호해운	3	9,236
29	세광쉽핑	4	8,487
30	세양선박	6	264,048
31	신성해운	19	51,673
32	썬에이스해운	6	37,782
33	씨엔해운	3	181,739
34	쉬핑랜드	2	31,640
35	SW해운	3	35,740

자료 : 한국선주협회, 『해운연보』, 2006.

<표 3-9> 2005년말 회사별 선박보유현황 2

구 분	회사명	척	G/T
36	에스엔케이라인	3	14,617
37	SK해운	16	1,538,451
38	STX Pan Ocean	48	1,485,958
39	우림해운	13	39,291
40	우양상선	7	12,317
41	유코카캐리어스	8	354,995
42	인터해운	2	9,865
43	장금상선	11	116,263
44	장하선박	2	9,669
45	조강해운	1	36,284
46	중앙상선	2	76,187
47	GS칼텍스	2	8,050
48	진양해운	3	24,873
49	창덕해운	10	12,174
50	창명해운	11	384,951
51	친경해운	9	25,022
52	케이에스마린	2	8,566
53	KSS해운	10	169,344
54	킹스웨이해운	2	28,732
55	태영상선	14	31,416
56	트랜스마린	2	11,032
57	티피씨코리아	3	57,447
58	파크로드	1	18,203
59	팬스타라인닷컴	1	9,690
60	한성라인	1	7,716
61	한진	4	10,446
62	한진해운	40	2,333,300
63	현대상선	35	2,557,232
64	홍아해운	28	120,790
	합 계	476	13,227,279

자료 : 한국선주협회, 『해운연보』, 2006.

4. 國籍船 輸送現況

2005년도 우리나라의 수출입 해상물동량은 수출물량 2억5,695만9,000톤, 수입물량 5억1,714만8,000톤 등 모두 7억7,410만7,000톤으로 전년대비 4.1% 증가한 것으로 나타났다. 이 기간중 국적선에 의해 수송된 화물량은 1억1,696만6,000톤으로 15.6%의 국적선 적취율을 보였으며, 국적선사의 용선선박을 포함한 수송물량은 2억3,799만4,000톤으로 나타났다. 국적선사 적취율은 30.7%로 분석됐다.

가. 화물별 수송실적

2005년도 우리나라 수출입 해상물동량을 화물별로 분석해 보면, 우리나라 총 화물량의 15.2%를 점유한 원유수입량이 1억1,791만9,000톤으로 가장 많은 것으로 집계되었다. 다음으로 컨테이너화물이 전체의 12.6%인 9,754만2,000톤, 석탄은 9.2%인 7,110만6,000톤, 철광석은 6.7%인 5,172만9,000톤, 철강제품은 2.1%인 1,622만3,000톤으로 각각 나타났다.

<표 3-10> 국적선사 품목별 적취현황

(단위 : 천톤)

구 분	총물량 %		국적선사 수송량						외국사 대리점 %	
			국적선 %		용선 %		계 %			
철강제품	16,223	2.1	1,314	8.1	2,092	12.9	3,406	21.0	12,817	79.0
양 회	5,995	0.8	91	1.5	664	11.1	755	12.6	5,240	87.4
원 유	117,919	15.2	12,802	10.8	47,044	39.9	59,846	50.7	58,073	49.3
철 광 석	51,729	6.7	19,042	36.8	8,611	16.6	27,653	53.4	24,076	46.6
석 탄	71,106	9.2	14,459	20.3	9,241	13.0	23,700	33.3	47,406	66.7
컨 화 물	97,542	12.6	23,905	24.5	20,153	20.7	44,058	45.2	53,484	54.8
기타잡화	413,593	53.4	49,415	11.9	29,161	7.0	78,576	18.9	335,017	81.0
계	774,107	100	121,028	15.6	116,966	15.1	237,994	30.7	536,113	69.3

자료 : 한국선주협회, 『해운연보』, 2006.

한편, 화물별 국적선사 적취율을 보면 철광석이 53.4%를 기록했으며, 이어 원유 50.7%, 컨테이너화물 45.2%, 석탄 33.3%, 철강제품 21.0%, 양회 12.6% 등으로 분석됐다. 또한, 국적선사의 삼국간화물 수송현황을 보면 전년대비 8.8% 감소하여 2억1,511만톤으로 나타났는데, 이 중 국적선 수송량 7,187만톤, 용선 수송량이 1억4,324만톤으로 집계됐다. 특히, 국적선 적취율은 지난 1980년대 중반 이후 지속적으로 하락하여 2005년 우리나라 수출화물의 적취율은 7%에 그친 것으로 나타났다.

<표 3-11> 국적선사 적취율

(단위 : 천톤)

구 분	물 량	국적선사수송량						외국선	
		국적선	%	용선	%	계	%	외국선	%
수 출	256,959	17,946	7.0	24,302	9.4	42,248	16.4	214,711	83.6
수 입	517,148	103,082	19.9	92,664	17.9	195,746	37.8	321,402	62.2
계	774,107	121,028	15.6	116,966	15.1	237,994	30.7	536,113	69.3

자료 : 한국선주협회, 『해운연보』, 2006.

나. 컨테이너화물 수송실적

2005년도 우리나라의 수출입 컨테이너 물동량은 총 673만1,308TEU로 나타났으며, 이 중 수출 컨테이너물동량은 393만5,468TEU이며, 수입 컨테이너물동량은 279만5,840TEU로 집계됐다. 이 가운데 국적선사에서 수송한 수출입 컨테이너화물량은 291만5,127TEU로 국적선사 적취율은 43.3%로 나타났다. 이를 수출입별로 분류하면 수출화물은 162만2,283TEU로 41.2%를 점유했으며, 수입화물은 129만2,844TEU로 46.2%를 기록하는 등 수출입 국적선사 적취율은 43.3%로 분석됐다.

<표 3-12> 2005년 컨테이너화물 수송현황

(단위 : TEU)

구 분	총 수출입량	국적선사 수송량	적취율(%)
수 출	3,935,468	1,622,283	41.2
수 입	2,295,840	1,292,844	46.2
계	6,731,308	2,915,127	43.3

자료 : 한국선주협회, 『해운연보』, 2006.

5. 外航海運의 經營分析

다음은 2005년도 우리나라 외항해운등록업체 가운데 한국선주협회 회원사에 대한 경영분석내용이다. 표에 나타난 바에 의하면, 해운수입은 지난 2004년도에 비해 0.9% 증가한 24조7,661억원으로 나타났고 세후당기순이익은 해운시황의 하락에 따른 영업이익 및 영업외수익의 감소로 지난 2004년도 2조3,534억원의 사상 최대의 흑자에서 7,185억원이 줄어든 1조6,349억원의 흑자를 기록했다.

또한 영업이익의 경우 전년도에 비해 27.7% 6,709억원이 줄어든 1조7,469억원을 기록했으며, 경상이익은 40.3% 1조2,474억원이 감소한 1조8,467억원으로 나타나는 등 전반적인 실적이 전년도 보다 못한 것으로 분석됐다. 세후당기순이익은 30.5%가 줄어든 1조6,349억원의 흑자로 집계됐다.

그러나 2005년도 해운원가는 22조1,231억원으로 전년도에 비해 4.0%가 증가한 것으로 분석됐으며, 관리판매비는 8,960억원으로 5.6% 늘었다.

이와함께 2005년말 현재 외항해운업계의 총자산은 20조2,477억원으로 지난 2004년의 18조5,687억원에 비해 9.0%가 증가한데 반해 부채총액은 12조7,654억원으로 1년사이에 2.1%가 줄었다. 한편, 재무비율을 보면 외항해운기업들의 경영상태가 크게 호전된 것으로 나타났다. 외항해운업계의 부채비율은 지난 1997년 7,116%로 최악의 상태를 기록한 이후 지속적으로 개선되어 2004년도

235.9%로 낮아졌으며, 2005년에는 이보다 더 개선된 170.6%를 기록했다. 자기 자본비율은 29.8%에서 36.9%, 고정비율 255.1%에서 210.2%, 고정장기적합률 108.8%에서 98.3%, 유동비율은 79.7%에서 106.4%로 재무비율면에서 크게 개선된 것으로 분석됐다. 다음절에서는 한국은행에서 발간된 기업경영분석에 의거하여 외항해운과 제조기업간의 경영분석을 연도별로 비교분석하여 우리나라 외항해운의 산업 내에서의 위치와 경영실태를 진단하고자 하였다.

<표 3-13> 2004년과 2005년도 경영실적 비교표

(단위 : 억원)

구분 \ 연도	2004	2005	증감액	증감비율 (%)
총 자산	18,568,754	20,247,758	1,679,004	9.0
총 부채	13,040,036	12,765,376	△274,660	△2.1
자기자본	5,528,718	7,482,382	1,953,664	35.3
해운수입	24,531,169	24,766,097	234,928	0.9
해운원가	21,264,514	22,123,102	858,588	4.0
해운총이익	3,266,655	2,642,995	△623,660	△19.1
관리판매비	848,736	896,045	47,309	5.6
영업이익	2,417,919	1,746,950	△670,969	△27.7
영업외 수익	2,198,197	1,274,475	△923,722	△42.0
영업외 비용	1,521,945	1,174,680	△347,265	△22.8
경상이익	3,094,171	1,846,745	△1,247,426	△40.3
세전순익	3,137,402	1,840,182	△1,297,220	△41.3
법인세등	783,949	205,256	△578,693	△73.8
세후당기순익	2,353,453	1,634,926	△718,527	△30.5

자료 : 한국선주협회, 『해운연보』, 2006.

第3節 外航船社의 經營實態分析

본 절에서는 우리나라 해운산업을 대표하는 국적 외항선사들의 경영적 문제점과 잠재능력을 평가하기 위하여 우리나라 외항선사들의 수익성, 재무구조, 자산의 효율성(활동성) 및 생산성 등을 대상으로 하여 경영분석을 실시하였다. 이에 의거하여 외항선사들이 직면하고 있는 경영적 문제점을 진단하여 경영적 문제점을 해결할 효율적인 전략관리프로세스의 필요성을 입증하고자 하였다.

1. 收益性 分析

<표 3-11>에 의하면 경영에 투하된 자본(총자본, 경영자본, 자기자본)의 수익창출효과를 나타내는 총자본 경상이익률, 총자본 순이익률 및 자기자본 경상이익률, 자기자본 순이익률 등이 1997년부터 1999년까지는 양호하여 해운경기가 호조되었지만, IMF 등의 특별한 경제환경의 영향에 기인하여 2000년은 대부분 수익성지표가 부의 수치를 보이고 있으나, 2001년 이후 급격하게 수익성이 개선되는 구조를 보이고 있다.

그리고 해운산업의 동 비율 등이 1997년에는 제조업에 비해 저조하지만 1998년부터 1999년까지는 제조업 평균수준을 상회하고 있어 제조업에 비해 해운경기가 상대적으로 회복되었지만, 2000년부터는 오히려 제조업보다 악화되고 있음을 보여주고 있으며 2001년 이후는 제조업과 비슷한 수익성 비율을 나타내고 있다.⁶²⁾ 이는 상대적으로 부채규모가 크고 자기자본규모가 작은 해운산업

62) 주요 수익성 지표의 수식은 다음과 같다.

총자본경상이익률 = 경상이익/총자본,

총자본순이익률 = 순이익/총자본,

자기자본경상이익률 = 경상이익/자기자본,

자기자본순이익률 = 순이익/자기자본,

기업경상이익률 = (지급이자와 할인료 + 경상이익)/총자본,

영업비비율 = 판매비 및 일반관리비/순매출액,

차입금평균이자율 = (지급이자와 할인료)/(단기성차입금 + 장기성차입금),

의 성격상 자기자본 경상이익률이나 자기자본 순이익률은 제조업의 동 비율에 비해 변동 폭이 크게 나타남에도 불구하고, 제조업 평균과 비슷한 수익성 구조를 보이는 것은 향후 해운 물류기업의 부가 가치적 측면에서 해운산업의 육성의 이론적 근거를 제공할 수 있을 것이다.

<표 3-11> 외항선사의 수익성 분석표

(단위 : %)

항 목	해 운 산 업										제 조 업									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
총자산 경상이익률	-0.3	-5.31	0.01	3.11	-3.83	-2.44	2.19	3.54	16.65	9.14	0.93	1.37	-1.52	1.38	1.24	0.35	5.08	5.15	9.38	7.81
총자산 순이익률	0.02	-3.91	0.74	4.22	-3.29	-2.21	1.68	2.14	12.44	7.98	0.5	0.01	-3.59	0.01	-1.9	0.01	6.78	4.21	7.43	6.32
기업경상이익률	4.8	-0.26	6.98	9.28	2.16	3.46	6.26	6.68	19.55	11.85	6.45	7.04	5.86	7.04	5.77	4.44	7.88	7.21	10.96	9.20
자기자본 경상이익률	-3.78	-111	0.15	20.00	-21.8	-23.2	18.76	23.21	75.68	28.66	3.74	-1.38	-6.72	4.96	3.79	1.01	12.97	11.7	19.7	15.89
자기자본 순이익률	-0.31	-81.5	10.54	27.16	-18.7	-21.0 0	14.42	14.01	56.56	25.02	2.02	-4.21	-15.9	0.04	-5.8	0.02	17.31	9.56	15.61	12.87
매출경상이익률	0.02	-5.56	0.01	3.47	-4.35	-2.79	2.50	3.27	12.46	7.20	0.99	-0.34	-1.84	1.68	1.29	0.35	4.69	4.68	7.79	6.50
매출액 순이익률	5.77	-4.09	0.74	4.71	-3.73	-2.52	1.92	1.97	9.31	6.28	0.53	-1.03	-4.35	0.01	-1.97	0.01	6.27	3.82	6.17	5.27
매출액영업이익률	5.55	5.02	7.29	5.87	7.52	6.59	1.67	6.26	9.86	6.89	6.54	8.25	6.11	6.62	7.4	5.52	6.74	6.87	7.56	6.12
금융비용 대비채비율	5.77	5.31	7.24	7.10	7.11	6.49	4.54	3.69	3.71	3.97	7.06	7.13	9.26	7.64	6.56	5.97	4.51	3.64	2.97	1.16

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』, 1996~2006.

생산효율성(해운기업에서는 운송효율성)을 측정하는 매출원가 대비 매출액비율은 제조업에 비하여 높을 뿐만 아니라 다소 악화되고 있어 전반적인 수익성은 호조 추세이지만 운송효율성은 오히려 떨어지고 있다.

영업효율성을 측정하는 매출액 경상이익률은 1997년에는 제조업수준을 밑돌고 있으나 1998년과 1999년도는 제조업수준을 상회하고 있지만, 2000년 이후 제조업의 평균치 이하를 기록하고 있다.

이와 같이 해운산업의 매출원가 대비 매출액비율이 높아 생산효율성이 낮음에도 1998년과 1999년도에 해운산업의 매출액경상이익률이 제조업보다 높은

이자부담률 = 지급이자와 할인료/부채.

것은 관리 및 영업부분의 관리효율성의 제고에 기인되는 것으로 보이며, 2004년도에는 영업환경의 악화와 외화환율변동, 선사 간의 합병, 선박의 매각 등에 기인하여 재무비율에 큰 변화가 초래된 것으로 판단된다.

또한, 이것은 향후 재무비율을 확인하여야 할 필요성이 요구되는 부분이다.⁶³⁾ 해운산업의 총자산경상이익률, 자기자본경상이익률, 매출액순이익률 등 수익성 지표가 연도별로 제조업에 비하여 큰 기복을 보이고 있고 재무구조나 비용구조면에서 큰 차이를 보이고 있어 대부분의 수익성 지표가 제조업에 비하여 위험이 큰 것으로 평가되고 있다. 그 주요인을 살펴보면, 다음과 같다.

부채비율이 제조업에 비하여 월등히 높아 고정적으로 지급되는 지급이자와 리스료 그리고 감가상각비 등의 고정비가 총비용 또는 매출액에서 차지하는 비율이 높게 나타나고 있다. 즉, 해운기업의 매출액 대비 고정비 비율이 80% 수준인데, 제조업은 40% 수준으로 두 배 정도의 차이를 보이고 있어 제조업에 비하여 해운기업이 직면하고 있는 위험이 크다는 것을 단적으로 보여주고 있다.

감가상각률은 제조업에 비하여 상대적으로 낮은 수준이며 고정비 중에서 감가상각비 비중은 제조업과 큰 차이가 없다. 따라서 해운기업의 고정비가 높은 것은 고정적으로 지출되는 지급이자 및 리스료의 영향임을 보여주고 있다. 총비용 중에서 고정비 비중이 클수록 영업위험을 측정하는 영업 레버리지가 높아 조업도 변동에 따른 손익확대효과가 커진다.

즉, 호황일 경우에는 수익 증대 폭이 상대적으로 크지만 불황일 경우에는 손실 하락폭도 상대적으로 크게 나타나 영업위험이 크게 작용한다. 해운기업 대부분의 수익성지표 변동폭이 큰 것도 이러한 연유이며 특히 고정비 중에서 막대한 부채에 따른 지급이자 및 리스료의 영향 때문인 것으로 판단된다.

63) 안기명·이기환, “연안여객선 업체의 재무상태와 경영성과분석”, 『한국해운학회지』, 제28호, 1999, pp. 37-40.

2. 財務構造 分析

해운산업의 자기자본비율은 2000년대초만 하더라도 제조업에 비하여 1.5배 내지는 7배가량 낮은 수준으로 해운산업의 자기자본구조가 극히 취약하였으나 꾸준히 개선되어 2005년도에는 35%로 제조기업에 비하여 15% 정도의 차이를 보이지 않고 있어 외환위기 이후 자기자본비율이 크게 증대되어 많이 개선된 것으로 나타나고 있다.

<표 3-12> 외항선사의 재무구조 분석

(단위 : %)

항 목	해 운 산 업										제 조 업									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
자기자본 비율	7.02	3.01	11.5	20.6	12	10.3	15	16.5	28	35	24	20.2	24.8	31.8	32.2	35.4	42.5	44.8	49	50
유동비율	74.8	81.4	76.4	85.1	64.5	66.3	77.9	72.2	82.7	101	91.9	91.8	89.8	92	83.2	97.9	106	110	117	121
고정비율	1068	1721	582	378	655	752	517	462	265	217	237	261	242	202	198	71.5	145	132	119	116
고정장기 적합률	112	72.9	98.7	105	118	118	109	114	108	100	105	99.2	104	105	113	16.4	96.9	94.2	90.6	88.6
부채비율	1324	3218	772	385	734	874	569	506	257	186	317	396	303	215	211	182	135	123	104	101
고정부채 비율	850	2260	489	259	456	539	373	306	146	118	126	163	133	92.5	75.9	79.4	50.3	40.3	31.3	30.9
순운전자본 대 총자본	-8.4	-5.2	-7.4	-3.9	-12	-12	-6.5	-9.2	-5.4	0.17	-3.7	-3.9	-4.3	-3.1	-7.3	-0.8	2.2	3.63	6.06	7.43

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』, 1996~2006.

자기자본비율과 역(-)의 관계를 나타내는 비율이 부채비율인데, 부채비율도 Rwns하게 개선되어 왔다. 90년대만 하여도 제조업의 부채비율은 부채가 자기자본의 약 2-4배 수준임에 비하여, 해운기업은 4~32배로 나타나고 있어 재무위험이 대단히 높은 산업이었다. 그러나 2001년도에 874%에서 2005년도에는 186%로 재무구조가 대폭적으로 개선된 것으로 나타나고 있다.

특히, 해운산업의 고정부채비율은 많이 개선되었는데, 2005년도 해운산업은 118%이고 제조기업은 30.9%로 아직도 상당히 높은 수준임을 감안하면 해운산

업은 막대한 고정자산(선박) 투자를 필요로 한다는 것을 알 수가 있다.

고정부채비율은 2001년도에 539%에서 2005년도에 118%으로 감소되어 외항선사들이 리스크관리에 관심을 집중하고 있는 것으로 판단된다. 그러나 해운산업의 특성상 투자자금의 순환성과 장기자금의 필요에 따른 특성 등을 감안할 때 계속적인 관찰이 필요할 것으로 생각된다.⁶⁴⁾

장기적인 수익을 창출하는 고정자산은 장기자금으로 투자되는 것이 재무안정성을 도모하는 것이고 이러한 재무안정성(자금의 조달과 운용의 균형여부)을 측정하는 대표적인 지표로는 고정비율과 고정장기적합률이 있다⁶⁵⁾.

고정장기적합률은 73~100%로서 제조업보다 약간 상회하는 수준이지만 자기자본대비 고정자산비율인 고정비율이 118%로서 해운기업은 장기성자금의 대부분을 장기부채로 조달하고 있음을 알 수가 있다. 이는 해운업체의 장기자금조달의 대부분이 특수자금 형태(계획조선, BBC자금 등)를 띠고 있다는 것을 나타내 주는 것이다.

3. 資 産 및 資 本 의 效 率 性 分 析

효율성지표⁶⁶⁾는 기업이 보유하고 있는 자본 및 자산의 효율적 운용여부를 측정하는 재무지표로서 일명 활동성지표라고도 하는데 그 주요지표를 살펴보면 <표 3-13>과 같다.

64) 주요 재무구조 비율의 수식은 다음과 같다.

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

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

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

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

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

$$\text{차입금의존도} = (\text{단기성차입금} + \text{장기성차입금}) / \text{총자본}.$$

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

66) 주요 효율성 지표의 수식은 다음과 같다.

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

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

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

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

<표 3-13> 외항선사의 효율성 분석

(단위 : 회수)

항 목	해 운 산 업										제 조 업									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	05	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
총자본회전율	0.98	0.96	0.99	0.9	0.88	0.88	0.88	1.09	1.34	1.27	0.95	0.9	0.82	0.82	0.96	0.98	1.08	1.1	1.2	1.2
자기자본회전율	12.2	19.9	14.2	5.77	5.02	8.34	7.5	7.11	6.07	3.98	3.79	4.07	3.64	2.95	2.94	2.88	2.76	2.5	2.53	2.44
자본금회전율	19.1	27.3	25.2	14	11.3	9.64	9.1	6.63	12	11.8	10.8	11	10	8.01	7.84	7.09	6.68	7.26	9.88	10.8
경영자본회전율	1.08	1.25	1.32	1.04	1.05	0.99	0.99	1.21	1.47	1.47	1.2	1.15	1.06	1.03	1.2	1.21	1.33	1.33	1.47	1.47
고정자산회전율	1.3	1.56	1.66	1.16	1.13	1.12	1.13	1.42	1.76	1.68	1.69	1.65	1.47	1.29	2.16	1.54	1.72	1.83	2.05	2.07

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』, 1996~2006.

총자본회전율, 경영자본회전율은 2005년도까지는 제조업에 비하여 약간 상회하는 수준이나 2000년도에 일시적으로 하회하고 있다.

고정자산회전율은 1998년은 높은 수준이나 1997년과 1999년에는 약간 낮은 수준이며 2000년도에는 크게 낮은 수준임을 보여주고 있어 2000년부터는 해운기업이 제조업에 비해 자산운용(특히 선박운용)의 효율성이 크게 떨어지고 있음을 알 수가 있다.

그러나 자기자본회전율과 자본금회전율은 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.

4. 生産性 分析

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

1인당 부가가치 증가율은 1997년도와 1998년도에는 제조업에 비하여 높은 증가율을 보이고 있지만, 1999년도에는 제조업은 21.95%인데 해운기업은 3.02%로 증가율이 크게 감소하였다. 대표적인 노동생산성을 나타내는 1인당 매출액의 증가율을 보면 부가가치율과 유사한 결과를 보이고 있다.

또한 1인당 인건비도 1997년도와 1998년도에는 제조업에 비하여 높은 증가율을 보이고 있으나 1999년에는 낮은 증가율을 보여주고 있는 바, 해운기업이 제조업에 비해 1997, 1998년에는 1인당 부가가치 증가율과 매출액증가율이 높은 반면 1인당 인건비 증가율도 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 나타내주며 총자본이 얼마나 효율적으로 운용되고 있는지 여부를 나타내는 대표적인 생산성지표⁶⁷⁾ 이다.

<표 3-14>에 의하면, 해운기업은 제조업에 비하여 자본생산성이 높은 것으로 나타나고 있지만, 2000년도에는 해운기업은 크게 감소하였지만 제조업은 약간 증대한 것으로 나타나고 있어 해운기업의 자본생산성이 크게 악화되고 있음을 알 수가 있다. 그러나 2001년 이후 제조업에 비하여 50%이상 높은 수준을 유지하는 것으로 보아 앞의 수익성지표와 함께 해운사업이 부가가치 산업으로 국가 경쟁력을 향상시킬 수 있는 미래전략산업으로써의 역할을 담당할 수 있을 것으로 기대되어 진다.

67) 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.

<표 3-14> 외항선사의 생산성 분석

(단위 : 백만원, %)

항 목	해 운 산 업										제 조 업									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1인당 부가가치 증가율	0.83	15.56	69.44	3.02	-	-	-	-	-	-	1.05	4.65	11.74	21.95	-	-	-	-	-	-
1인당 매출액 증가율	10.22	30.71	44.95	-3.37	-	-	-	-	-	-	10.99	8.76	14.25	15.62	-	-	-	-	-	-
1인당인건비 증가율	10.45	5.75	9.42	4.78	-	-	-	-	-	-	12.21	4.3	-2.06	8.95	-	-	-	-	-	-
노동장비율	264	337	460	515	509	603	573	559	502	416	63.02	77	102	122	122	126	122	121	124	123
자본집약도	401	632	899	883	825	914	872	853	840	734	176	222	276	298	292	294	290	301	320	327
총 자본 투자효율	35.56	30.66	36.66	32.82	25.86	24.79	29.02	40.79	64.72	52.94	23.02	19.64	17.57	19.27	19.47	18.99	23.58	23.52	27.51	26.06
부가가치율	36.28	32.09	36.89	36.67	29.37	28.28	33.12	37.6	48.44	41.67	24.36	21.86	21.32	23.47	20.45	19.31	21.79	21.39	22.86	21.71
노동소득 분배율	24.28	14.98	10.13	11.22	16.5	17.11	15.8	13.55	9.29	12.94	53.01	52.14	45.72	41.65	47.73	51.51	46.25	48.09	42.5	45.56

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』, 1996~2006.

부가가치율은 일정기간 동안 기업이 창출한 부가가치를 매출액으로 나눈 것으로서, 매출액 중 가치 활동에 참여한 생산요소에 귀속된 소득비율을 시사하는 것이며 이러한 부가가치율 역시 1997년부터 1999년 기간 중에 제조업에 비하여 양호한 것으로 나타나고 있지만, 2000년부터 일시적으로 증가율이 떨어졌지만, 꾸준히 제조업보다 50%이상의 부가가치율을 유지하고 있다.

노동소득분배율을 살펴보면, 제조업의 경우, 부가가치총액 중 42~52%가 인건비를 차지하고 있는데 비하여 해운기업은 10~16% 수준을 유지하고 있어 인건비 부담이 상대적으로 낮다고 볼 수가 있지만, 선원수급이 원활하지 못하여 제대로 선원이 확보되지 못한 해운산업의 선원수급 현실과 제조업에 비하여 상대적으로 자본집약적인 특성이 반영된 결과라고 보아야 할 것이다.

그리고 노동장비율은 유형고정자산을 종업원수로 나눈 생산성지표이고 자본집약도는 총자본을 종업원수로 나눈 생산성지표로 생산능력 및 자본투자정도

를 나타내 주는 지표이다. 노동장비율은 2003년도에는 해운기업이 559백만원이고 제조업이 121백만원이며, 2004년도는 해운산업이 502백만원이고 제조업이 124백만원으로써 제조업에 비하여 약 4배정도 높게 나타나고 있어, 종업원당 유형고정자산 투자정도가 제조업에 비하여 훨씬 높다.

또한, 총자산 투자정도를 나타내는 자본집약도의 경우 2003년도에는 해운기업이 853백만원이고 제조업이 301백만원이며, 2004년도에는 해운기업이 840백만원이고 제조업이 320백만원으로써 제조업에 비하여 약 2.6배 높게 나타나고 있다. 이는 대규모의 고정자산투자를 요하는 해운업의 특성에 기인된 것으로 사료되며 이것이 해운기업의 노동소득분배율을 낮게 하는 주요인으로 지적되고 있다⁶⁸⁾.

5. 韓國海運産業 經營實態分析 要約

첫째, 국적선에 의한 수출입화물의 수송량은 1970년대에 연평균 17%의 신장세를 보였으나 1980년대 이후에는 신장세가 둔화되고 있으며 최근에는 국적선 적취율이 계속해서 하락하고 있는데 이는 국적선대의 증가둔화 및 개방압력과 점차 치열해지는 국제경쟁에 기인한 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 2000년도는 외화환산손실의 당기손익반영과 세계경제침체로 인한 물동량 및 운임의 대폭적인 감소로 해운불황을 맞았으나 2001년 이후 해운산업의 호황과 선가의 상승 및 운임 등의 상승으로 해운산업의 호황기를 맞기도 했다.

68) 장영광, 『현대경영분석』, 무역경영사, 1995, pp. 66-130.

셋째, 외항선사들의 전반적인 수익성은 1998년과 1999년도는 양호한 것으로 나타나고 있지만, 2000년도부터 제조업을 하회하고 있으며, 2001년도 이후 수익성이 많이 개선되어 졌다. 그러나 해운기업의 특성상 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 약 1.5~7배의 낮은 수준으로 해운산업의 자기자본구조가 극히 취약한⁶⁹⁾ 것으로 평가되고 있다. 이것은 대규모 자산인 선박의 보유에 따른 현상 및 세계화된 해운시장의 특성에 기인한 것으로 판단된다.

다섯째, 고부가가치를 창출 할 수 있는 산업으로써, 해운산업은 국가경쟁력을 향상시킬 수 있는 미래전략산업으로 육성할 필요가 있는 것으로 인식된다.

69) 제조업은 자기자본대비 부채가 약 2~4배, 고정부채비율이 90~160%이며, 해운기업은 자기자본대비 부채가 4~32배, 고정부채비율이 260~2,260%임.

제4절 外航船社의 設問調査 環境分析

본 절에서는 외항선사가 직면하고 있는 주요 환경요인에 대해서 외항선사의 임직원을 대상으로 설문조사된 내용이다. 설문항목은 선행연구와 현재 해운시장의 행태 및 필자의 경험에 기초하여 작성되었으며⁷⁰⁾, 문항은 5점 척도에 의거하여 작성되었다. 설문조사의 표본대상은 한국선주협회에 등록된 우리나라의 외항선사 중에서 자본금이 10억원 이상인 38개 업체의 임직원이며 유효 설문지는 290매이고 이에 외항선사가 직면하고 있는 환경요인에 대한 설문조사결과는 다음과 같다.

1. 運賃變動의 不確實性

운임은 외항선사의 주 수입원인 매출액을 결정하는 요인으로서 운임변동의 불확실성이 클수록 외항선사의 경영위험을 크게 하기 때문에 외항선사의 경영전략의 수립과 실행에 가장 중요하게 영향을 미치는 요인 중에 하나이다. 이러한 운임변동의 불확실성 정도와 이에 대한 외항선사의 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-15>에 나타난 바와 같다.

<표 3-18> 운임변동의 불확실성과 대응능력

운임변동의 불확실성	빈도	비율(%)	운임변동에의 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	3	1.0	전혀 대응안됨	15	5.2
동의안함	10	3.5	대응이 미흡함	63	22.0
보통임	84	29.4	그저 그렇다	155	54.2
동의함	146	51.0	어느 정도 대응됨	48	16.8
전적으로 동의함	43	15.0	매우 잘 대응함	5	1.7
합계	286	100.0	합계	286	100.0

70) 장두찬, “한국해운산업의 글로벌경쟁력 구축전략”, 『해운물류연구』, 한국해운물류학회, 제48호, 2006, pp. 145-152.

상기 표에 의하면, 운임변동의 불확실성에 동의하지 않는 의견이 4.5%이고 동의하는 의견이 66%로서 외항선사가 직면하고 있는 운임변동의 불확실성은 크다고 볼 수가 있어 경영위험을 가중시키는 주요 요인임을 보여 주고 있다. 이에 대한 외항선들의 대응능력을 보면, 운임변동의 불확실성에 전혀 대응 안 되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 27.2%이고 어느 정도 대응하거나 대응할 능력이 있다고 보는 경우는 18.5%에 불과하여 외항선사의 안정적인 수익달성에 매우 위협적인 요인으로 지적되고 있다.

2. 物動量變化의 不確實性

물동량은 운임과 마찬가지로 외항선사의 주 수입원인 매출액을 결정하는 요인으로서 안정적인 물동량의 확보는 외항선사의 경영전략의 수립과 실행에 있어서 가장 중요하게 고려하는 요인 중에 하나이다. 이러한 물동량변화의 불확실성 정도와 이에 대한 외항선사의 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-16>에 나타난 바와 같다.

<표 3-19> 물동량변화의 불확실성과 대응능력

물동량변화의 불확실성	빈도	비율(%)	물동량변화에의 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	2	0.7	전혀 대응안됨	6	2.1
동의안함	20	7.0	대응이 미흡함	67	23.5
보통임	134	46.7	그저 그렇다	146	51.2
동의함	114	39.7	어느 정도 대응됨	65	22.8
전적으로 동의함	17	5.9	매우 잘 대응함	1	0.4
합계	287	100.0	합계	285	100.0

상기 표에 의하면, 물동량변화의 불확실성에 동의하지 않는 의견이 7.7%이고 동의하는 의견이 절반에 가까운 45.6%로서 외항선사가 직면하고 있는 물동량변화의 불확실성은 경영위험을 가중시키는 주요 요인임을 보여 주고 있다. 이

에 대한 외항선들의 대응능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 25.6%이고 물동량변화의 불확실성에 어느 정도 대응하거나 대응할 능력이 있다고 보는 경우는 23.4%에 불과하여 역시 외항선사의 안정적인 물동량확보에 의한 수익달성에 매우 위협적인 요인으로 지적되고 있다.

3. 船腹量變化의 不確實性

외항선사에 있어서 물동량은 수요요인이고 선복량은 공급요인이다. 물동량에 비하여 선복량이 많아지면 운임은 하락하여 외항선사의 매출액이 감소하고 선복량이 적으면 운임은 상승하지만 용선료가 높아지고 화물운송기회의 상실에 따른 수익창출기회가 감소된다. 따라서 적정선복량의 확보는 외항선사의 경영전략의 수립과 실행에 중요하게 영향을 미치는 요인이다. 이러한 선복량변화의 불확실성 정도와 이에 대한 외항선사의 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-17>에 나타난 바와 같다.

<표 3-20> 선복량변화의 불확실성과 대응능력

선복량변동의 불확실성	빈도	비율(%)	선복량변동의 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	9	3.1	전혀 대응안됨	8	2.8
동의안함	25	8.7	대응이 미흡함	57	20.1
보통임	132	46.0	그저그렇다	157	55.3
동의함	103	35.9	어느 정도 대응됨	59	20.8
전적으로 동의함	18	6.3	매우 잘 대응함	3	1.1
합계	287	100.0	합계	284	100.0

상기 표에 의하면, 선복량 변화의 불확실성에 동의하지 않는 의견이 11.8%이고 동의하는 의견이 절반에 가까운 42.2%로서 외항선사가 직면하고 있는 선복량변화의 불확실성은 경영위험을 가중시키는 주요 요인임을 보여 주고 있다. 이에 대한 외항선들의 대응능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 22.9%이고 선복량 변화의 불확실성에 어느 정도 대응하거

나 대응할 능력이 있다고 보는 경우는 21.9%에 불과하여 물동량변화에 대응하여 적정한 선복량 확보 역시 외항선사에게는 매우 어려운 환경적 변화요인으로서 역시 경영전략 수립에 중요요인임을 말해주고 있다.

4. 海運市場의 競爭性

외항선사가 직면하고 있는 해운시장의 경쟁성은 여타 산업에서와 마찬가지로 경영의 불확실성과 위험에 영향을 미치는 주요요인 중에 하나이다. 따라서, 해운시장의 경쟁성여부는 역시 외항선사의 경영전략의 수립과 실행에 중요하게 영향을 미치는 요인이 된다. 이러한 시장경쟁의 치열성 정도와 이에 대한 외항선사의 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-18>에 나타난 바와 같다.

<표 3-21> 해운시장의 경쟁성과 대응능력

시장경쟁의 경쟁성	빈도	비율(%)	시장경쟁에의 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	1	0.4	전혀 대응안됨	9	3.2
동의안함	10	3.5	대응이 미흡함	60	21.4
보통임	64	22.5	그저 그렇다	138	49.3
동의함	111	38.9	어느 정도 대응됨	66	23.6
전적으로 동의함	99	34.7	매우 잘 대응함	7	2.5
합계	285	100.0	합계	280	100.0

상기 표에 의하면, 해운시장경쟁의 치열성에 동의하지 않는 의견이 3.9%이고 동의하는 의견은 73.6%로서 외항선사가 직면하고 있는 시장경쟁의 치열성은 경영위험을 가중시키는 주요 요인임을 보여 주고 있다. 이에 대한 외항선들의 대응능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 24.6%이고 시장경쟁의 치열성에 어느 정도 대응하거나 대응할 능력이 있다고 보는 경우는 26.1%에 불과하여 해운시장경쟁의 치열성에 대하여 외항선사가 적절하게 대처한다는 것이 매우 어려운 환경적 변화요인으로서 경영전략 수립에 역시 중요한 요인임을 말해 주고 있다.

5. 높은 市場撤收障壁

시장상황이 나빠지고 수익성이 저조해지면 보유선박을 매각하여 선복규모를 줄이거나 시장에서 철수하는 등의 시장상황에 보다 탄력적으로 대응할 수 있으면 그만큼 경영위험을 감소시킬 수가 있다. 그러나, 외항선사가 보유하고 있는 주요 영업용 고정자산인 선박은 대규모 자본투입을 필요로 한다. 외항선사는 시장변화에 쉽게 진출입이 용이하지 않은 자본집약적 산업으로서 이러한 외항선사의 특성은 경영의 불확실성과 위험에 영향을 미치는 주요 요인 중에 하나로 볼 수가 있다. 이처럼 외항선사가 직면하고 있는 시장철수장벽 정도와 이에 대한 외항선사의 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-19>에 나타난 바와 같다.

<표 3-22> 높은 시장철수장벽과 대응능력

높은 시장 철수장벽	빈도	비율(%)	높은 시장철수장벽 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	6	2.1	전혀 대응안됨	11	3.9
동의안함	43	15.2	대응이 미흡함	49	17.6
보통임	120	42.4	그저그렇다	185	66.3
동의함	92	32.5	어느 정도 대응됨	32	11.5
전적으로 동의함	22	7.8	매우 잘 대응함	2	0.7
합계	283	100.0	합계	279	100.0

상기 표에 의하면, 높은 시장철수장벽에 동의하지 않는 의견이 17.3%이고 동의하는 의견은 40.3%로서 외항선사가 직면하고 있는 높은 시장철수장벽은 경영위험을 가중시키는 주요 요인임을 보여 주고 있다. 이에 대한 외항선사들의 대응능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 21.5%이고 높은 시장철수장벽에 어느 정도 대응하거나 대응할 능력이 있다고 보는 경우는 12.2%에 불과하여 높은 시장철수장벽으로 인하여 외항선사가 시장상황에 적절하게 대처한다는 것이 매우 어려운 요인으로서 이 또한 경영전략 수립에 중요요인임을 말해주고 있다.

6. 運送서비스의 差別性

외항선사의 경쟁력 원천으로는 타 선사에 비해 화주에 대해 보다 낮은 운임과 차별화되고 신뢰할 수 있는 서비스수준의 제공능력이다. 이러한 운송서비스의 차별화능력은 치열한 시장상황에서 경쟁우위를 확보하는데 매우 중요한 전략적 요인이 된다. 따라서 이러한 운송서비스의 차별성에 중요성여부와 차별화능력을 조사한 내역은 <표 3-20>에 나타난 바와 같다.

<표 3-23> 운송서비스 차별성의 중요성과 대응능력

운송서비스 차별성의 중요성	빈도	비율(%)	운송서비스의 차별화능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	5	1.7	전혀 대응안됨	4	1.4
동의안함	48	16.7	대응이 미흡함	42	14.8
보통임	125	43.6	그저그렇다	145	51.1
동의함	94	32.8	어느 정도 대응됨	84	29.6
전적으로 동의함	15	5.2	매우 잘 대응함	9	3.2
합계	287	100.0	합계	284	100.0

상기 표에 의하면, 운송서비스의 차별성의 중요성에 동의하지 않는 의견이 18.4%이고 동의하는 의견은 38.0%로서 외항선사들은 운송서비스의 차별화가 중요함을 어느 정도 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 외항선사들의 운송서비스의 차별화능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 16.2%이고 운송서비스의 차별화에 어느 정도 대응하거나 대응할 능력이 있다고 보는 경우는 32.8%으로서 운송서비스의 차별화를 어느 정도 중요하게 인식하고 있지만 서비스 차별화능력은 만족스러운 수준이 아닌 것으로 보여주고 있다.

7. 他 産業과의 戰略的 連繫性

외항선사의 경쟁력 원천으로는 타 선사에 비해 화주에 대해 보다 낮은 운임과 차별화되고 신뢰할 수 있는 서비스수준의 제공능력이다. 이러한 운송서비스의 차별화능력은 치열한 시장상황에서 경쟁우위를 확보하는데 매우 중요한 전략적 요인이 된다. 따라서 이러한 운송서비스의 차별성에 중요성여부와 차별화능력을 조사한 내역은 <표 3-21>에 나타난 바와 같다.

<표 3-24> 타 산업과의 전략적 연계성의 중요성과 대응능력

타 산업과 전략적 연계성의 중요성	빈도	비율(%)	타 산업과 전략적 연계성의 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	3	1.0	전혀 대응안됨	9	3.2
동의안함	46	16.1	대응이 미흡함	50	17.6
보통임	103	36.0	그저 그렇다	149	52.5
동의함	108	37.8	어느 정도 대응됨	69	24.3
전적으로 동의함	26	9.1	매우 잘 대응함	7	2.5
합계	286	100.0	합계	284	100.0

상기 표에 의하면, 운송서비스의 차별성의 중요성에 동의하지 않는 의견이 18.4%이고 동의하는 의견은 38.0%로서 외항선사들은 운송서비스의 차별화가 중요함을 어느 정도 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 외항선사들의 운송서비스의 차별화능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 16.2%이고 운송서비스의 차별화에 어느 정도 대응하거나 대응할 능력이 있다고 보는 경우는 32.8%으로서 운송서비스의 차별화를 어느 정도 중요하게 인식하고 있지만 서비스 차별화능력은 만족스러운 수준이 아닌 것으로 보여주고 있다.

8. 貨主要求水準

외항선사의 경쟁력 원천으로는 타 선사에 비해 고객인 화주에 대해 보다 낮은 운임과 차별화되고 신뢰할 수 있는 서비스수준의 제공능력이다. 선사입장에서 고객인 화주들은 삼성이나 LG 등과 같이 대형화주들이 많기 때문에 운임결정에 있어서도 화주의 영향을 받고 있으며 이러한 대형화주의 요구수준을 들어주지 않을 경우 물동량 확보에 적지 않은 문제점이 발생한다. 이처럼 화주의 요구수준에 대한 외항선사들의 인식하고 중요성 여부와 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-22>에 나타난 바와 같다.

<표 3-25> 화주요구수준의 중요성과 대응능력

높은 화주요구수준	빈도	비율(%)	높은 화주요구수준에 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	0	0	전혀 대응안됨	1	0.4
동의안함	13	4.5	대응이 미흡함	29	10.2
보통임	49	17.1	그저그렇다	118	41.5
동의함	154	53.8	어느 정도 대응됨	121	42.6
전적으로 동의함	70	24.5	매우 잘 대응함	15	5.3
합계	286	100.0	합계	284	100.0

상기 표에 의하면, 화주요구수준의 중요성에 동의하지 않는 의견이 4.5%이고 동의하는 의견은 78.3%로서 외항선사들은 화주요구수준가 대단히 중요한 것으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 외항선사들의 화주요구수준에 대한 대응능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 10.6%이고 화주요구수준에 어느정도 대응하고 있는 경우가 42.6%이며 매우 잘 대응할 수 있는 경우는 불과 5.3%으로서 화주요구수준이 중요한 요인이지만 이에 대한 대응능력은 상당히 미흡한 것으로 나타나고 있다.

9. 海洋還境費用

오늘날 기업들에 있어서 환경유지비용이 중요한 비용항목이다. 해양오염에 따른 방제비용 등 해양환경비용은 외항선사에게 적지 않은 부담을 주는 비용 요인이다. 특히 오늘날 대부분의 국가에서는 해양오염에 대해 대단히 신경을 쓰고 있기 때문에 이에 대한 적절한 대응능력을 갖추지 못하면 외항선사의 운항활동에 막대한 지장을 초래한다. 이러한 해양환경비용에 대한 외항선사의 인식하고 중요성 여부와 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-23>에 나타난 바와 같다.

<표 3-26> 해양환경비용의 중요성과 대응능력

높은 해양환경비용	빈도	비율(%)	높은 해양환경비용에 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	1	0.3	전혀 대응안됨	6	2.1
동의안함	13	4.5	대응이 미흡함	34	11.9
보통임	63	22.0	그저그렇다	147	51.6
동의함	148	51.6	어느정도 대응됨	88	30.9
전적으로 동의함	62	21.6	매우 잘 대응함	10	3.5
합계	287	100.0	합계	285	100.0

상기 표에 의하면, 해양환경비용의 중요성에 동의하지 않는 의견이 4.8%이고 동의하는 의견은 73.2%로서 외항선사들은 해양환경비용을 대단히 중요한 것으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 외항선사의 해양환경비용에 대한 대응능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 14%이고 해양환경비용에 어느정도 대응하고 있는 경우가 30.9%이며 매우 잘 대응할 수 있는 경우는 불과 3.5%으로서 해양환경비용을 중요한 요인으로 인식하면서 어느 정도는 이에 대해 대응은 하고 있지만 아직도 미흡한 것으로 나타나고 있다.

10. 油價變動의 不確實性

외항선사의 운항비용 중에서 가장 중요한 항목이 연료비이다. 따라서 유가변동은 외항선사의 수익성에 지대한 영향을 미치는 것은 두말 할 것 없다. 지난년도 외항선사의 수익성이 감소한 주 요인도 국제유가의 급격한 상승에 기인된 것으로 볼 수 있다. 이러한 유가변동에 대한 외항선사가 인식하고 중요성여부와 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-24>에 나타난 바와 같다.

<표 3-27> 유가변동의 불확실성과 대응능력

유가변동의 불확실성	빈도	비율(%)	유가변동에 대응력	빈도	비율(%)
전적으로 동의안함	0	0	전혀 대응안됨	30	10.6
동의안함	9	3.1	대응이 미흡함	79	28.0
보통임	31	10.8	그저그렇다	98	34.8
동의함	90	31.5	어느정도 대응됨	61	21.6
전적으로 동의함	156	54.5	매우 잘 대응함	14	5.0
합계	286	100.0	합계	282	100.0

상기 표에 의하면, 유가변동의 불확실성이 외항선사에 미치는 영향의 중요성에 동의하지 않는 의견이 3.1%이고 동의하는 의견은 86%로서 외항선사들은 유가변동의 불확실성이 선사경영에 매우 중요하게 영향을 미치는 것으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 외항선사의 유가변동의 불확실성에 대한 대응능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 38.6%이고 유가변동의 불확실성에 어느정도 대응하고 있는 경우가 21.6%이며 매우 잘 대응할 수 있는 경우는 불과 5.0%로서 유가변동의 불확실성을 매우 중요한 요인으로 인식하면서 어느 정도는 대응은 하고 있지만 상당히 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

11. 換率變動의 不確實性

해운산업은 속성상 운임수입이 외화로 발생되는 경우가 많으며 또한 선박확보를 위한 자금원천이 대부분 국제금융시장에서 외화자금을 많이 활용하기 때문에 환율변동에 대단히 민감한 산업이다. 1997년에 외환위기에 직면한 외항선사들은 막대한 환차손실로 대규모의 경영손실과 국제신용도의 저하로 한때 경영위기에 봉착하였다. 이러한 환율변동에 대한 외항선사가 인식하고 중요성 여부와 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-25>에 나타난 바와 같다.

<표 3-28> 환율변동의 불확실성의 중요성과 대응능력

환율변동의 불확실성	빈도	비율(%)	환율변동에 대응력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	1	0.3	전혀 대응안됨	22	7.7
동의안함	10	3.5	대응이 미흡함	75	26.4
보통임	30	10.5	그저그렇다	107	37.7
동의함	119	41.5	어느 정도 대응됨	68	23.9
전적으로 동의함	127	44.3	매우 잘 대응함	12	4.2
합계	287	100.0	합계	284	100.0

상기 표에 의하면, 환율변동의 불확실성이 외항선사에 미치는 영향의 중요성에 동의하지 않는 의견이 3.8%이고 동의하는 의견은 85.8%로서 유가변동과 유사하게 외항선사들은 환율변동의 불확실성이 선사경영에 매우 중요하게 영향을 미치는 것으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 외항선사의 환율변동 불확실성에 대한 대응능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 34.1%이고 환율변동의 불확실성에 어느 정도 대응하고 있는 경우가 23.9%이며 매우 잘 대응할 수 있는 경우는 불과 4.2%으로서 환율변동의 불확실성을 매우 중요한 요인으로 인식하면서 외환헛지 대응방법을 구사하면서 어느 정도는 대응은 하고 있지만 아직도 상당히 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

12. CEO의 비전과 역량

오늘날 기업이 직면하고 있는 환경은 대단히 불확실하고 글로벌화 되기 때문에 경영층의 비전제시와 역량은 대단히 중요한 요인이다. 경영층의 비전제시와 역량여부에 따라서 기업전체의 사활이 좌지우지되는 경우가 허다하다. 외항선사들 역시 불확실한 해운환경에 적절히 대응하기 위해 선사간 또는 항만운영사간에 전략적 제휴가 빈번하게 이루어지고 있으며 글로벌화 되는 것이 일반적인 추세이다. 이러한 CEO의 비전과 역량에 대한 외항선사가 인식하고 중요성 여부와 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-26>에 나타난 바와 같다.

<표 3-29> CEO의 비전과 역량의 중요성과 현황능력

CEO비전과 역량수준의 중요성	빈도	비율(%)	CEO비전과 역량수준의 현황	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	1	0.3	매우 미흡함	4	1.4
동의안함	13	4.5	미흡한 수준임	31	10.9
보통임	47	16.4	그저 그렇다	118	41.5
동의함	138	48.1	어느 정도 갖추고 있음	113	39.8
전적으로 동의함	88	30.7	능력이 매우 우수함	18	6.3
합계	287	100.0	합계	284	100.0

상기 표에 의하면, CEO의 비전과 역량이 외항선사에 미치는 영향의 중요성에 동의하지 않는 의견이 4.8%이고 동의하는 의견은 78.8%로서 외항선사들은 CEO의 비전과 역량이 선사경영에 매우 중요하게 영향을 미치는 것으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 외항선사의 CEO의 비전과 역량의 현황수준을 살펴보면, 매우 미흡하거나 미흡하다고 보는 의견이 12.3%이고 CEO의 비전과 역량을 어느 정도 갖추고 있다고 보는 경우는 39.8%이며 역량이 매우 우수하다고 보는 경우는 불과 6.3%으로서 CEO의 비전과 역량을 매우 중요한 요인으로 인식하지만 매우 불확실한 해운환경에 적절하게 대처하기 위해서는 CEO의 비전과 역량이 아직도 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

13. 國際信認度

외항선사는 속상상 국제성이 매우 강한 기업이다. 운임수입 발생원천도 그렇고 중요 영업용 고정자산의 확보에 있어서도 국제금융시장에서 외화자금을 많이 활용하고 있으며 주요 영업활동인 운항활동도 전세계를 대상으로 하고 있다. 따라서 외항선사의 국제신인도는 영업활동이나 재무활동 등 주요 경영활동에 막대한 영향을 미치는 것이 주지의 사실이므로 경영전략의 수립과 실행에 대단히 중요한 요인이다. 이러한 국제신인도에 대하여 외항선사가 인식하고 중요성 여부와 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-27>에 나타난 바와 같다.

<표 3-30> 국제신인도의 중요성과 대응능력

국제신인도의 중요성	빈도	비율(%)	국제신인도에 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	7	2.4	전혀 대응안됨	8	2.8
동의안함	45	15.7	대응이 미흡함	45	15.8
보통임	131	45.6	그저 그렇다	166	58.2
동의함	83	28.9	어느 정도 대응됨	58	20.4
전적으로 동의함	21	7.3	매우 잘 대응함	8	2.8
합계	287	100.0	합계	285	100.0

상기 표에 의하면, 국제신인도가 외항선사에 미치는 영향의 중요성에 동의하지 않는 의견이 18.1%이고 동의하는 의견은 36.2%로서 외항선사들은 국제신인도가 선사경영에 영향을 미치는 것으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 외항선사의 국제신인도에 대한 대응능력수준을 살펴보면, 매우 미흡하거나 미흡하다고 보는 의견이 18.6%이고 국제신인도에 대하여 어느 정도 대응능력을 갖추고 있다고 보는 경우는 20.4%이며 국제신인도에 대하여 매우 잘 대응할 능력을 갖추고 있다고 보는 경우는 불과 2.8%으로서 국제신인도를 매우 중요한 요인으로 인식하지만 아직도 외항선사들은 대외적으로 인정받고 있는 국제신인도는 미흡하기 때문에 외화자금의 조달이나 글로벌 네트워크 구축에 있어서 경쟁력이 취약한 것으로 나타나고 있다.

14. 資本零細性

해운산업은 속성상 막대한 자본투입을 필요로 하는 자본집약적 산업이다. 오늘날 외항선사들은 규모의 경제효과를 극대화하기 위해 선박을 대형화하고 자동화하며 글로벌화되는 추세로 자본규모는 대단히 큰 편이다. 따라서 자본이 영세한 외항선사들은 글로벌 경쟁환경에서 경쟁력을 확보하는 것이 대단히 어려운 것이 현대 해운시장의 특성이기도 하다. 그러나 아직도 국적외항선사들은 이러한 글로벌 환경에 적절히 대응할 수 있는 자본규모를 갖추지 못한 것이 또한 현실이고 이것이 외항선사의 경영활동과 경영전략수립에 막대한 영향을 미치고 있는 것도 주지의 사실이다. 이러한 자본영세성현황과 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-28>에 나타난 바와 같다.

<표 3-31> 자본 영세성수준과 대응능력

자본의 영세성여부	빈도	비율(%)	자본영세성에 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	5	1.7	전혀 대응안됨	3	1.0
동의안함	25	8.7	대응이 미흡함	55	19.2
보통임	108	37.6	그저 그렇다	152	53.0
동의함	129	44.9	어느 정도 대응됨	68	23.7
전적으로 동의함	20	7.0	매우 잘 대응함	9	3.1
합계	287	100.0	합계	287	100.0

상기 표에 의하면, 외항선사의 자본이 영세하다고 측면에 동의하지 않는 의견이 20.4%이고 동의하는 의견은 51.9%로서 우리나라 외항선사의 자본규모가 대체로 영세하다고 볼 수 있다. 외항선사의 자본 영세성을 개선하기 위한 대응능력수준을 살펴보면, 전혀 대응이 안되거나 미흡하다고 보는 의견이 20.2%이고 자본영세성을 탈피하기 위해 어느 정도 대응능력을 갖추고 있다고 보는 경우는 23.7%이며 자본영세성을 탈피하여 적절한 자본규모를 갖추고 있다고 보는 경우는 불과 3.1%으로서 아직도 국적외항선사의 자본규모는 대부분 영세성

을 먼저 못하고 있으며 이에 대한 대응능력도 상당히 미흡한 수준인 것으로 사료된다.

15. 市況分析과 豫測能力

해운시장은 매우 불확실하기 때문에 보다 정확한 시황분석과 예측능력은 외항선사의 경영활동과 전략수립에 매우 중요하게 영향을 미친다. 이러한 시황분석과 예측능력의 중요성과 이에 대한 외항선사의 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-29>에 나타난 바와 같다.

<표 3-32> 시황분석과 예측의 중요성과 대응능력

시황분석과 예측의 중요성	빈도	비율(%)	시황분석과 예측에 대응능력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	3	1.0	전혀 대응안됨	3	1.0
동의안함	18	6.3	대응이 미흡함	66	23.0
보통임	106	36.9	그저 그렇다	139	48.4
동의함	134	46.7	어느 정도 대응됨	73	25.4
전적으로 동의함	26	9.1	매우 잘 대응함	6	2.1
합계	287	100.0	합계	287	100.0

상기 표에 의하면, 시황분석과 예측능력의 중요성에 동의하지 않는 의견이 7.3%이고 동의하는 의견이 절반이 넘는 55.8%로서 외항선사가 직면하고 있는 해운시장에 대한 시황분석과 예측능력 매우 중요한 요인임을 보여 주고 있다. 이에 대한 외항선들의 대응능력을 보면, 전혀 대응이 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 24%이고 시황분석과 예측에 어느 정도 대응할 수 있다고 보는 의견이 25.4%이고 매우 잘 대응할 능력이 있다고 보는 경우는 2.1%에 불과하여 외항선사의 시황분석과 예측능력은 아직도 매우 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

16. 船社間 船舶共有와 共同運航

외항선사가 주요 영업용 고정자산인 선박을 확보하는 데에는 많은 자본이 소요된다. 또한 동일한 항로에 여러 선사가 취항할 경우에는 선사간에 경쟁이 가중되어 외항선사의 경영을 더욱 더 어렵게 하는 요인으로 작용한다. 이러한 대규모의 자본투입문제와 과당경쟁을 지향하는 방안으로서 선사간 선박공유와 공동운항이 실제로 많이 이루어지고 있으며 외항선사가 중요하게 다루어야 할 경영활동임과 동시에 전략적 요인이다. 이러한 선사간 선박공유와 공동운항의 중요성과 이에 대한 외항선사의 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-30>에 나타난 바와 같다.

<표 3-33> 선사간 선박공유와 공동운항의 중요성과 현황

선사간 선박공유 및 공동운항의 중요성	빈도	비율(%)	선사간 선박공유 및 공동운항의 현황	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	1	0.3	전혀 실행안함	10	3.5
동의안함	16	5.6	실행이 미흡함	55	19.4
보통임	66	23.0	그저 그렇다	107	37.7
동의함	123	42.9	어느 정도 실행하고 있음	96	33.8
전적으로 동의함	81	28.2	적극적으로 실행하고 있음	16	5.6

상기 표에 의하면, 선사간 선박공유와 공동운항의 중요성에 동의하지 않는 의견이 5.9%이고 동의하는 의견은 71.1%로서 외항선사가 직면하고 있는 해운 시장에 대한 적절한 대응방안으로 선사간 선박공유와 공동운항이 매우 중요한 요인임을 보여 주고 있다. 이에 대한 외항선사들의 선사간 선박공유와 공동운항의 현황을 살펴보면, 전혀 하지 않은 경우가 3.5%이고 미흡한 수준이 19.4%이며 어느 정도 수행하고 있다는 의견이 33.8%이고 적극적으로 수행하는 경우는 전체의 5.6%에 불과하여 외항선사의 선사간 선박공유와 공동운항은 아직도 매우 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

17. 船社와 貨主간 파트너쉽

외항선사가 치열한 해운시장에서 경쟁력을 확보하는데 가장 중요한 요인은 안정적인 물동량의 확보이다. 이리 위해서 선사간 전략적 제휴도 중요하지만 실제 물동량을 보유하고 있는 화주와의 긴밀한 유대관계가 상당한 중요한 요인으로 부각되고 있다. 따라서 오늘날 외항선사들은 안정적인 물동량 확보를 위해 화주와의 긴밀한 파트너쉽 형성을 매우 중요하게 인식하고 있다. 이러한 선사와 화주간 파트너쉽의 중요성과 이에 대한 외항선사의 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-31>에 나타난 바와 같다.

<표 3-34> 선사와 화주간 파트너쉽의 중요성과 현황

선사와 화주간 파트너쉽 중요성	빈도	비율(%)	선사와 화주간 파트너쉽 현황	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	1	0.3	전혀 실행안함	14	4.9
동의안함	11	3.8	실행이 미흡함	56	19.6
보통임	71	24.7	그저 그렇다	139	48.6
동의함	150	52.3	어느 정도 실행하고 있음	72	25.2
전적으로 동의함	54	18.8	적극적으로 실행하고 있음	5	1.7

상기 표에 의하면, 선사와 화주간 파트너쉽의 중요성에 동의하지 않는 의견이 4.1%이고 동의하는 의견은 71.1%로서 외항선사가 직면하고 있는 해운시장에 대한 적절한 대응방안으로 선사와 화주간 파트너쉽이 매우 중요한 요인임을 보여 주고 있다. 이에 대한 외항선사들의 선사와 화주간 파트너쉽의 현황을 살펴보면, 전혀 하지 않은 경우가 4.9%이고 미흡한 수준이 19.6%이며 어느 정도 수행하고 있다는 의견이 25.2%이고 적극적으로 수행하는 경우는 전체의 1.7%에 불과하여 외항선사는 화주와의 파트너쉽의 중요성은 인정하고 있으나 아직도 매우 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

18. 金融시스템의 支援

해운산업은 속성상 막대한 자본투입을 필요로 하는 자본집약적 산업이다. 오늘날 외항선사들은 규모의 경제효과를 극대화하기 위해 선박을 대형화하고 자동화하며 글로벌화되는 추세로 자본규모는 대단히 큰 편이다. 따라서 이러한 자본을 적절하게 조달할 수 있는 자본 및 금융시장과 이를 지원하는 금융시스템의 존재여부는 외항선사의 경쟁력을 확보하는데 대단히 중요한 요인이다. 이처럼 외항선사의 자본확보를 지원할 수 있는 금융시스템 지원의 중요성여부와 현황을 조사한 내역은 <표 3-32>에 나타난 바와 같다.

<표 3-35> 금융시스템 지원의 중요성과 현황

금융시스템 지원의 중요성	빈도	비율(%)	금융시스템 지원의 현황	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	2	0.7	매우 지원이 미흡함	19	6.7
동의안함	17	5.9	지원이 미흡함	66	23.2
보통임	122	42.5	그저 그렇다	153	53.7
동의함	112	39.0	어느정도 지원되고 있음	45	15.8
전적으로 동의함	34	11.8	매우 잘 지원되고 있음	2	.7

상기 표에 의하면, 금융시스템 지원의 중요성에 동의하지 않는 의견이 6.6%이고 동의하는 의견은 50.8%로서 외항선사들은 금융시스템의 지원이 경영활동에 매우 중요한 요인으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 금융시스템 지원의 현황을 살펴보면, 지원이 매우 미흡하거나, 또한 미흡하다고 보는 의견이 29.9%이고 어느 정도는 지원이 잘 되고 있다고 보는 의견이 15.8%이며 매우 지원이 잘 되고 있다는 의견은 0.7%에 불과하여 아직도 국적외항선사의 자본규모의 영세성을 탈피하는데 도움을 줄 수 있는 금융시스템의 지원체계가 상당히 미흡한 수준인 것으로 인식하고 있다.

19. 政府의 規制水準

특정산업에 대한 정부의 규제나 지원정책은 해당 산업에 많은 영향을 미치고 있다. 과거에는 해운산업에 대해서 정부의 규제나 지원정책이 많이 이루어져 왔으나 WTO체제 이후 이러한 규제나 지원은 거의 사라지고 있으며 시장은 시장원리에 의해 움직이고 있다. 이러한 정보규제에 대한 외항선사의 인식하고 중요성 여부와 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-33>에 나타난 바와 같다.

<표 3-36> 정부 규제의 중요성과 대응능력

정부의 규제	빈도	비율(%)	정부규제에의 대응력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	4	1.4	전혀 대응안됨	6	2.1
동의안함	43	15.0	대응이 미흡함	53	18.7
보통임	146	51.0	그저 그렇다	173	60.9
동의함	73	25.5	어느 정도 대응됨	49	17.3
전적으로 동의함	20	7.0	매우 잘 대응함	3	1.1
합계	286	100.0	합계	284	100.0

상기 표에 의하면, 정부 규제가 외항선사에 미치는 영향의 중요성에 동의하지 않는 의견이 16.4%이고 동의하는 의견은 32.5%로서 외항선사들은 정부 규제가 선사경영에 어느 정도는 영향을 미치는 것으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 외항선사의 정부 규제에 대한 대응능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 20.8%이고 정부 규제에 어느 정도 대응하고 있는 경우가 17.3%이며 매우 잘 대응할 수 있는 경우는 불과 1.1%으로서 정부 규제를 중요한 요인으로 인식하면서 어느 정도는 이에 대해 대응은 하고 있지만 아직도 미흡한 것으로 나타나고 있다.

20. 勞使關係

최근에 우리나라 기업들에게 노사관계는 경영활동에 많은 영향을 미치고 있다. 특히 항만하역업체과 운송업체의 노사관계는 안정적인 화물운송에 매우 중요한 요인이다. 외항선사들의 노사관계의 영향에 대한 중요성인식과 대응능력을 조사한 내역은 <표 3-34>에 나타난 바와 같다.

<표 3-37> 노사관계의 중요성과 대응능력

노사관계의 중요성	빈도	비율(%)	노사관계에 관한 대응력	빈도	비율(%)
전혀 동의안함	12	4.2	전혀 대응안됨	16	5.6
동의안함	35	12.2	대응이 미흡함	49	17.2
보통임	126	44.1	그저 그렇다	159	55.8
동의함	96	33.6	어느 정도 대응됨	54	18.9
전적으로 동의함	17	5.9	매우 잘 대응함	7	2.5
합계	286	100.0	합계	285	100.0

상기 표에 의하면, 노사관계가 외항선사에 미치는 영향의 중요성에 동의하지 않는 의견이 16.4%이고 동의하는 의견은 39.5%로서 외항선사들은 노사관계가 선사경영에 어느 정도는 영향을 미치는 것으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이에 대한 외항선사의 노사관계에 대한 대응능력을 보면, 전혀 대응 안되거나 대응능력이 미흡하다고 보는 의견이 22.8%이고 노사관계에 어느 정도 대응하고 있는 경우가 18.9%이며 매우 잘 대응할 수 있는 경우는 불과 2.5%으로서 노사관계를 중요한 요인으로 인식하면서 어느 정도는 이에 대해 대응은 하고 있지만 아직도 적절한 대응능력은 미흡한 것으로 나타나고 있다.

21. 環境要因의 差異分析結果

T-검정에 의한 차이분석결과표에 의하면, 20개 환경요인 모두 중요도과 대

응능력 또는 현황수준간의 유의적인 차이(유의확률=0.000)를 보이고 있다.

<표 3-38> 환경요인의 차이분석결과

외향선사 환경요인		평균	표준편차	t 값	유의확률
운임변동의 불확실성	중요도	3.8208	.72224	175.942	.000***
	대응능력	2.9303	.76678		
물동량변화의 불확실성	중요도	3.4155	.67442	99.544	.000***
	대응능력	2.9731	.72508		
선복량변화의 불확실성	중요도	3.3471	.81660	66.673	.000***
	대응능력	2.9900	.69929		
시장경쟁의 치열성	중요도	3.9895	.81416	174.439	.000***
	대응능력	3.0078	.80257		
높은 철수장벽	중요도	3.2910	.87759	77.051	.000***
	대응능력	2.8725	.68013		
운송서비스의 차별성	중요도	3.1562	.80673	-5.753	.000***
	대응능력	3.1814	.77521		
타산업과 전략적연계성	중요도	3.3388	.90727	83.195	.000***
	대응능력	2.9664	.81816		
화주요구수준	중요도	3.9640	.75409	123.668	.000***
	대응능력	3.3825	.76886		
해양환경비용	중요도	3.8782	.78026	145.076	.000***
	대응능력	3.1920	.77177		
유가변동의 불확실성	중요도	4.3164	.77353	231.007	.000***
	대응능력	2.7746	1.00757		
환율변동의 불확실성	중요도	4.2138	.79515	208.810	.000***
	대응능력	2.8563	.95734		
CEO의 비전과 역량	중요도	4.0029	.81241	108.548	.000***
	현황수준	3.4051	.80147		
국제신인도	중요도	3.2804	.89962	40.672	.000***
	대응능력	3.0318	.75309		
자본영세성	중요도	3.3988	.82534	58.426	.000***
	대응능력	3.0648	.74943		
시황분석과 예측능력	중요도	3.5054	.74290	84.109	.000***
	대응능력	3.0398	.75655		
선사간 선박공유와 공동운항	중요도	3.8793	.84063	144.352	.000***
	현황수준	3.1332	.91603		
선사와 화주간 파트너쉽	중요도	3.8589	.73730	165.448	.000***
	현황수준	2.9824	.85017		
금융시스템의 지원	중요도	3.5916	.78045	138.405	.000***
	현황수준	2.7848	.80568		
정부의 규제수준	중요도	3.2392	.81431	53.578	.000***
	대응능력	2.9798	.72125		
노사관계	중요도	3.1884	.87835	33.043	.000***
	대응능력	2.9807	.81254		

이러한 분석결과는 20개 환경요인 모두가 외항선사의 경영활동에 매우 중요한 영향을 미치고 있지만 이에 대한 선사의 대응능력이나 현황수준은 미흡한 것으로 해석할 수가 있다.

제5절 外航船社의 SWOT 分析

본 절에서는 상기에서 수행한 우리나라 해운산업을 대표하는 외항선사가 직면하고 있는 해운환경진단과 경영실태분석 및 설문조사에 의한 환경분석에 의거하여 외항선사의 위협 및 기회요인과 문제점과 강점요인을 진단하고 외항선사의 경쟁력 제고를 위한 BSC에 의한 전략관리프로세스의 필요성을 제시하고자 하였다.

1. 威脅要因

상기 해운환경분석결과와 외항선사 경영분석결과에 의해 외항선사들에 미치는 주요 위협요인은 <표 3-36>에 제시한 바와 같다.

첫 번째 위협요인으로는 세계 주요선사들이 운항원가절감을 위해 선박의 대형화 및 고속화를 추진하고 있다. 이러한 신규선박의 지속적인 발주로 인한 과잉선박량으로 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 인해 세계해운시장의 운임과 물동량에 대한 영향력이 증대됨에 따라 우리나라 선사들 또한 이들의 행태에 많은 영향을 받고 있다는 점이다.

셋째 요인으로는, 선사들 간의 지나친 과당경쟁과 포워딩업체들의 운임덤핑으로 해운시장이 교란되고 적정운임수준이 책정되지 못함으로써, 업체의 수익

성 악화와 불안정한 경영을 야기시키는 주 요인으로 작용하고 있다.

넷째 요인으로는 국제유가 및 환율의 변동이 심하여 이에 의하여 운항비가 가중되고 채산성이 악화되어 경영활동을 더욱 더 위축시키고 있다는 점이다.

<표 3-39> 한국의외항선사의 SWOT 분석결과

내 부 환 경 외 부 환 경	<u>강점(S)</u> <ul style="list-style-type: none"> · 양호한 지정학적 입지 · 동북아 화물수요증가추세 · 우수한 정보통신 인프라 · 저렴한 항만비용 · 우수한 해운인력공급잠재력 	<u>약점(W)</u> <ul style="list-style-type: none"> · 글로벌선사에 비해 高해운원가 · 재무구조의 취약과 자본영세성 · 낮은 국제신인도로 고자본비용 · 글로벌선사에 비해 경영능력 미흡하며 과당경쟁상황임
<u>기회(O)</u> <ul style="list-style-type: none"> · 동북아 비즈니스권의 대두 · 한중일 경제협력 가능성 대두 · 부산신항과 광양항이 글로벌 물류기지화로 신규화물창출 가능성이 높음 	<u>S/O 전략(활용)</u> <ul style="list-style-type: none"> · 신규물동량 창출전략 모색 · 선사간 선박공유 · 공동운항 · 화주와의 파트너쉽 강화 · 화주에 대한 운송서비스 차별화전략 모색 	<u>W/O 전략(탐구)</u> <ul style="list-style-type: none"> · 원가경쟁력제고를 위한 전략개발 · 국제신인도제고를 통한 선박확보 시 자본비용 최소화전략 모색 · BSC구축으로 전략관리체제 강화 · 글로벌공급사슬체제 구축
<u>위협(T)</u> <ul style="list-style-type: none"> · 신규선박발주 지속으로 과잉 선복량 및 운임저하 · 운임 · 물동량변동의 불확실성 · 환적화물의 감소추이 · 유가 · 환율변동의 불확실성 	<u>S/T 전략(맞섬)</u> <ul style="list-style-type: none"> · 선대 합리화주력 · 부산, 광양항을 전략거점 터미널 기지화로 글로벌 경쟁력 강화 · 시황분석 및 예측력강화 	<u>W/T 전략(회피)</u> <ul style="list-style-type: none"> · 시장변화에 대응한 탄력적 조직 체계(철수대비전략) · 물류정보체제의 고도화 추진 · 시장안정화전략 모색 · 성과중심 · 변화혁신형 조직 구축

2. 機會要因分析

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 있

는 해운환경적 변화를 외항선사들이 기회요인으로 활용할 수 있는 점을 요약해 보면 상기 <표 3-36>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 경기 완급조절정책과 선복과잉 및 글로벌 선사들의 북중국 직기항체제가속화로 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 대처할 수 있는 전략관리프로세스의 구축이 필요한 것으로 전망되고 있다. 그리고 이러한 전략관리프로세스능력을 극대화할 수 있는 BSC의 구축이 무엇보다도 시급하다고 볼 수 있다.

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

셋째로, 선사간의 선박공유 및 공동운항으로 변화하는 글로벌 해운환경에 적절히 대처할 필요가 있다. 또한 안정적이고 지속적인 물동량 확보를 위해 화주와의 파트너십의 강화와 보다 신뢰할 수 있고 차별화된 운송서비스를 제공할 수 있는 능력을 제고시켜야 할 것이다.

3. 問題點(脆弱點)要因

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

첫째로는, 주요 해외경쟁선사들에 비하여 상대적으로 해운원가가 높아 경쟁력이 떨어진다는 점이다. 즉, 중국선사나 동남아 주요 해외선사들에 비하여 선원비가 월등하게 높아서 운항원가의 압박을 야기시키고 있으며, 톤세제도 시행

하고 있지만 아직도 선박관련 세제나 각종 금융비용을 포함한 선박관련 자본비 등의 해운원가가 높아 주변 해외 경쟁선사들에 비하여 상대적으로 경쟁력을 취약하게 하는 주요인으로 작용하고 있다.

둘째로, 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 더욱더 선박취득을 위한 자본비용의 압박을 가중시키며 대외신인도를 저하시키는 주요인으로 작용하고 있다.

셋째로는, 세계 주요 글로벌 선사들에 비하여 아직도 전략경영능력이 미흡하다는 점이다. 오늘날 해운시장은 자본시장보다도 변화무쌍하다. 불과 2-3년을 주기로 해운경기의 주기가 심하게 바뀌고 있다. 일정한 항로를 운항하는 정기선에서조차 운임변동이 심하게 변하고 있는 것이 오늘날 해운의 양상이다. 이러한 해운시장에 효과적으로 대처하기 위해서는 감각에 의존하는 경영으로만 성과를 극대화하는 전략경영을 할 수 없고 전략관리를 보다 과학적이고 합리적으로 할 수 있는 체제를 구축하여야만 한다. 이를 위해서는 성과측정과 고나리를 보다 합리적이고 다양한 관점에서 할 수 있는 BSC에 의한 전략관리프로세스의 관리체제를 구축하는 것이 필요하다.

4. 強點要因

우리나라 외항선사들은 선진 해운국의 글로벌 선사들에 비하여 재무구조가 취약하고 경영능력이 미흡한 것이 사실이지만, 양호한 지정학적 입지와 동북아 화물수요 증가추세, 경쟁국에 비해 우수한 정보통신 인프라, 저렴한 항만비용 및 주변 경쟁선사들에 비해 비교적 고급화된 양질의 해운인력 공급잠재력 등으로 경쟁력을 유지할 수 있는 원동력을 보유하고 있다. 특히, 1997년도의 외환위기를 겪으면서, 살을 깎는 구조조정으로 점차 외형위주 경영에서 수익위주의 가치중심경영의 필요성을 경영층이 인식하여 점차 성과중심 및 변화혁신형

조직구조체제로 변신하고 있는 것은 우리나라 외항선사들의 강점으로 평가될 수 있는 요인이다.

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

5. BSC에 의한 戰略管理프로세스體制 構築의 必要性

해운시장은 그 어느 시장에 못지않게 불확실성과 복잡성이 존재하는 경쟁시장이며 경기변동과 상당한 밀접한 관련을 맺고 있어 외항선사들은 높은 경영위험에 노출되어 있다. 외항선사들은 1997년도 외환위기를 겪으면서 환경변화에 적합한 조직내부프로세스의 과감한 개선과 적합한 전략경영체계의 필요성을 어느 정도 인식하기 시작하였다. 상기의 SWOT분석결과에 의하면, 신규물동량 확보전략, 선사간 및 화주간의 전략적 제휴와 파트너쉽 강화, 시황분석 및 예측력 강화, 국제신인도 강화로 자본비용 최소화전략, 성과중심적이고 변화혁신형 조직체제 구축 등 탄력적이고 다양한 전략경영이 필요한 것으로 나타나고 있다. 이처럼 급변하는 환경변화에 보다 신속하고 적절한 전략경영을 위해서는 다양한 관점에서 전략관리가 필요하다. 이에 적합한 개념이 BSC이다. 카플란과 노턴교수가 사례연구하여 그 유용성을 입증한 것처럼 BSC에 의한 다양한 관점에서 전략을 관리하는 것이 오늘날 외항선사들이 직면한 문제점을 해결하여 경쟁력을 제고하는데 유용할 것으로 사료된다.

第5節 外航船社의 BSC觀點과 戰略管理

1. 外航船社 BSC 地圖의 構成

균형성과표는 기업의 여러 가지 상황에 따라 달라질 수 있다. 설정된 성과표는 서로 긴밀하게 연계되어 상호관련성을 파악할 수 있어야 하며, 균형을 이루어야 하는데 이는 균형 잡힌 각 성과표 간의 상호작용결과에 의하여 조직의 가치가 극대화되기 때문이다. 잘 설계된 성과표는 고객, 내부프로세스, 학습과 성장의 가치명제에 어떻게 전략의 기초가 되고 기대되어 지는 전략의 결과물이 될 수 있는가를 나타내고 있다.⁷¹⁾ 전략과 BSC를 연계하는데 있어 일반적으로 활용하는 방법이 바로 전략 지도(strategy map) 작성이다. 전략 지도는 기업의 전략적 목표 달성을 위해 중점적으로 추진해야 하는 핵심 성공 요소를 인과관계에 의해 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장의 관점으로 설정하고 이의 달성 정도를 측정할 수 있는 지표를 나타낸 지도라고 말할 수 있다. 전략 지도를 작성함으로써 기업은 구성원들에게 기업이 추구하는 목적이 무엇이며 이러한 목적을 위해 관리해야 할 핵심 성공 요인과 지표가 무엇인지를 쉽게 전달할 수 있게 된다. 또한 구성원들은 자신들의 업무가 전략 목표 달성과 어떻게 연결되어 있는지, 목표 달성을 위해서 자신들이 수행해야 할 역할이 무엇인지를 보다 분명히 인식할 수 있게 된다. 따라서 BSC를 성공적으로 활용하기 위한 출발점은 전략 지도 작성을 통해 기업이 추구하는 전략을 분명히 하고, 이의 실행을 확인할 수 있는 지표를 명확하게 도출하는데 있다고 말할 수 있다. 이러한 BSC 전략지도를 구성하는 요인은 첫째로, 조직의 방향을 정하는 비전과 이러한 비전의 달성을 위한 전략도출이다. 둘째로, 설정된 비전과 전략을 보다 효율적이고 효과적으로 달성하는데 필요한 외항선사의 가치사슬과정을 분석하고 이러한 가치사슬과정을 성공적으로 실행하는데 핵심요인인 핵심성공요인(CSF)과 이를 달성하기 위한 핵심성과지표(KPI)를 도출하는 것이

71) R. S. Kaplan and D. P. Norton, *op. cit.*, 2001, pp. 87-104.

다⁷²⁾.

2. 外航船社의 비전과 經營戰略 導出

비전수립 및 전략설정의 미비와 비전과 추진전략 간의 연계성 부족은 기업 부실의 주요인으로 작용하고 있다. 구조조정 이후 우리나라 대다수의 기업들은 세부적인 비전이나 전략을 고려하지 않고 단기적인 재무적 성과에만 집착하는 경영을 수행하여 기업 간 경쟁격화를 유발하여 오히려 수익성의 악화를 초래하고 있다. 해운산업도 예외는 아니다. 외항선사들이 우리나라 해운산업을 선도하는 글로벌 외항선사가 되기 위한 명확한 비전 제시는 구체적이고 실행 가능한 전략 및 사업계획의 수립에 있어서 중요한 역할을 수행한다. 세계해운시장을 영업무대로 활동하는 외항선사의 비전은 내외적인 환경변화에 대한 대응능력을 제고하는 글로벌 외항선사로의 변신이며⁷³⁾, 이러한 비전을 실행하기 위한 구체적인 전략을 도출하면 다음과 같다.

첫째로, 우리나라 외항선사들이 글로벌 선사로 거듭나기 위해서는 비전달성을 위한 실현가능한 전략을 구체화하고 이를 효율적으로 수행할 수 있는 경영의 자율성과 책임을 정립하는 책임·자율경영체제의 확립으로 외형보다는 수익성과 외항선사가치를 극대화하여 경쟁우위를 확보하는 가치중심 경영을 통해 내실을 다지는 전략이 중요하다. 내실에 치중하여야만 외항선사는 변화하는 환경에 대해서 규모의 경제효과와 범위의 경제효과를 동시에 달성하여 글로벌 외항선사로 경쟁력을 확보할 수 있다.

둘째로, 불확실한 해운시장에서 위험을 분산시키고 정보를 공유하며, 선복량의 유연성을 제고하기 위한 치밀한 사업다각화 전략이 무엇보다도 중요하다⁷⁴⁾.

72) 본 연구에서 외항선사의 핵심성공요인과 핵심성과지표의 도출은 선행연구와 현재 BSC를 적용하고 있는 우리나라 대표적인 국적외항선사인 H선사와 K선사의 내부자료를 참고하여 작성하였다.

73) 본 논문에서 글로벌 외항선사으로써의 비전이란 국내외 해운시장에서 경쟁력을 갖추기 위한 외부환경변화(경기변동, 정부정책변화, 시장변화 등)와 내부환경변화(노사분규, 시스템 변화 등)에 대한 대처능력의 보유를 의미한다.

이를 위해서는 수익성 중심의 경영전략 추구하고 업무별 전문인력 양성 및 조직의 유연성을 제고하는 성과중심의 마인드가 필요하다.

셋째로, 수립된 비전과 전략의 효과적인 수행을 위해서는 조직의 모든 부서가 이를 공유하고 사업의 일반적 결정권은 위임하고 비전과 전략에 전념하는 최고경영층의 의식변화와 직원들의 충분한 이해를 도모하는 의사소통의 투명성 확보와 연계성 강화가 필수적이다.

넷째로, 안정적인 시장 확보와 시장점유율 확보를 위해서는 대 고객(화주)에 대한 서비스를 극대화하는 고객만족 경영전략이 중요하다. 다양한 고객요구에 부응하는 고객만족 경영전략과 특정지역에서만 운송서비스를 제공하는 지역적인 이미지에서 탈피하는 브랜드개선전략이 필요하다⁷⁵⁾.

다섯째로, 글로벌 해운환경에 대한 대응능력의 제고를 위해서는 직원들이 비전과 전략에 몰입하고 이를 자율적으로 성취할 수 있도록 하는 성과관리전략이 필요하다.

오늘날 국내기업들도 조직 경쟁력 강화차원에서 적격인력 확보, 충분한 동기부여로 인적역량 강화의 필요성과 이를 위한 연봉제, 성과급제의 도입을 검토하고 있지만 평가의 계량화를 위한 조직문화의 정합성이 가장 큰 문제이다⁷⁶⁾. 선진외항선사들은 비전과 전략을 연계하여 개인 및 부서별 성과목표를 총체적으로 관리하는 Bottom-Up방식의 성과관리시스템을 구축 운영하고 있다. 이러한 시스템의 성공을 위해서 개인 및 부서별 재무적·비재무적 지표로 성과평가와 적절한 보상체제 구축, 적절한 직원의 인력개발 프로그램 구축, 단순한 비용중심에서 영업성과와 연계된 수익기준 개방형 보수체제의 구축을 실행하고 있다.

개인의 업무에 대한 지식역량 제고 및 신지식의 활발한 공유를 위해 구성원이 보유한 지식에 대한 객관적 평가가 가능한 평가시스템과 적절한 보상체제

74) 본 내용은 세계유수의 기업들에 적용되는 일반적인 현상이므로써, 컨테이너운송을 취급하는 정기외항선사에게는 적용되지만 벌크화물을 취급하는 부정기선사에게는 아직 시기상조이다.

75) 일반적인 세계유수기업에게 적용되는 고객만족전략과 브랜드 개선전략은 정기선사에게는 맞는 전략이지만, 부정기선사에게는 미지수이다.

76) 김병연, “은행의 성과급제”, 『KIF 은행경영 브리프』, 한국금융연수원, 2000, pp. 39-43.

구축이 필수불가결하다. 지식기업은 학습 환경을 강화하고 지식능력에 기초해 업무와 의사결정권한, 관리책임 등을 부여함으로써, 인적자산 활용을 극대화하여 기업가치 창출을 제고한다. 연수·훈련 프로그램을 전면 개편하여 외항선사 문화에 대한 교육을 지식·기술훈련과 균형있게 실시하는 한편, 사내자격제도를 개발·운영함으로써 기업가치 제고에 필요한 신지식인 양성에 기여할 필요가 있으며, 다양한 형태의 인적교류를 지원하여 지식을 교환하고 혁신적 아이디어가 창출될 분위기를 조성하는 것이 궁극적으로 외항선사의 경쟁력을 높이는 길이다⁷⁷⁾.

여섯째로, 국적선사의 핵심역량을 집중화하여 글로벌선사로 변신하기 위해서는 지식자산(인적자원가치, 시스템가치, 시장고객가치 등)정보를 측정·공유·저장·활용하는 전략을 수행하여 차별화된 운송서비스를 제공하고 선진해운기법의 도입·적용 등의 핵심역량을 집중화하여야 할 것이다.

3. 外航船社の 核心成功要因과 核心成果指標 導出

BSC를 활용하는 국적 외항선사의 조직구조는 대체로 전세계에 지역본부를 두고 지역본부에서는 전략과제를 설정하고 이러한 전략과제를 해결하기 위한 세부과제는 각 본부 산하의 팀에 할당되어 수행되고 평가되어 진다. 본사 및 지역본부차원에서는 <표 3-37>의 가치사슬과정에서의 가치창출의 극대화를 위해 전략과제를 설정하는데 이것이 핵심성공요인이 된다.

<표 3-40> 외항선사의 가치사슬과정



77) 스웨덴 유수의 금융그룹인 스칸디아 그룹은 90년대 초 금융위기를 경험하며 지식경영의 중요성을 인식하여 지식경영을 전면적으로 도입 적용하고 있다. 스칸디아그룹은 지식경영을 실천하기 위해 우선 사내 지적자본에 대한 재고를 파악하고, 지식공유활동을 통해 지적자본의 평가뿐만 아니라, 지적자본을 개발해 의사결정의 지원, 프로세스 혁신, 마케팅, 인적자원의 능력개발도구로 활용하고 있다.

즉, 외항선사의 주요 가치창출활동은 신규항로개발활동, 선원·선박관리활동, 마케팅·영업활동, 운송활동 그리고 적절한 재무·위험관리활동이며, 이러한 가치창출활동을 극대화하기 위한 핵심성공요인은 물동량 및 운임수입의 증대, 운송서비스의 제고, 적정선복량의 유지와 적시운송체제 유지로 볼 수가 있다.

상기와 같은 핵심성공요인을 달성하기 위해 각 지역본부 산하의 팀별 및 개인별로 세부과제가 설정되는데 이것이 핵심성과지표이며, 설정된 과제의 목표치와 실적비교에 의하여 팀과 개인의 성과가 평가된다. 세부과제는 상부에서 일방적으로 결정되는 Top-Down방식이 아니라 팀에서 의견수렴되어 최종적으로 본부장이 결정하는 것이며 개개의 지표들의 가중치 역시 팀의 의견수렴과정에 의하여 결정된다. 핵심성과지표는 CEO의 의지와 비전, 조직형태 등에 따라 선사별로 다소간의 차이를 보이고 있으며 측정단위별로도 차이가 있기 때문에 본 연구에서는 공통적인 내용을 정리하여 일반적인 표현으로 나타내면 다음의 표<3-38>와 같다⁷⁸⁾. 표에 나타난 바에 의하면, 학습과 성장관점요인은 주로 개인별 및 팀별 평가지표항목이며, 내부프로세스는 대부분이 팀별 평가지표이고 고객관점과 재무적관점은 지역본부단위에 대한 평가지표로 구성되어 있다.

78) 사례기업의 지역본부의 주요 전략과제(KPI)를 살펴보면, 고객서비스 개선, 수익개선과 신규시장 개발, 내륙운송 합리화, 거점지역 조정정비, 장기미수금 최소화, 대리점 수수료 절감, 교육훈련체제 구축, E-서비스 활성화, FOB 판매점유율 증대, 지역운송서비스 개선, 지역 전용 피더망 구축, 물류합리화 사업시스템 구축 등이며, 팀별 세부과제(KPI)는 판매목표 달성도, 계약체결 목표 달성도, 예산대비 비용절감, 운송망 관리, 전용터미널 관리, 장비관리, 장기미수금관리, 선박정시율, 물동량목표관리, 교육훈련 이수, 지도력, 의견수렴능력, 신규사업에 도전 및 적응능력, 시장파악능력, 해운시장변화와 선박사고위험 대처능력, 혁신마인드 등으로 구성되어 있다.

<표 3-41> 외항선사의 핵심성공요인과 핵심성과지표

핵심 성공 요인	물동량 증대와 운임수입증대	운송서비스제고	적정선복량유지	적 시 운송체제
핵심 성과 지표	학습과 성장 관점	1) 경영자원을 효율화할 수 있는 직무전문화와 충실화여부 2) 고객서비스제고를 위한 교육훈련의 적정성여부 3) 업무개선효과를 극대화하기 위한 첨단물류교육훈련여부 4) 물류경영목표를 명확히 이해하기 위한 물류전문인력 양성여부 5) 팀의 안정성과 공정성유지를 위한 솔선수범능력 6) 업무충실도를 지원하는 보상제도 7) 공정하고도 객관적인 평가시스템 8) 평가지표 설정시 다양한 의견수렴과정 9) 평가결과에 대한 임직원의 수용성 10) 환경변화에 대한 도전 및 적응능력		
	내부프로세스 관점	1) 고객에 대한 정확한 정보수집 등 요구조건 대응능력 2) 시장변화에 대한 세분화능력 3) 시장에 대한 전략집중력 4) 본부의 사업전략과 위험관리능력의 적절한 조화능력 5) E-Business(ERP) 활용수준 6) 효율적으로 정보시스템을 활용하는 지식능력 7) 경영합리화 등의 경영혁신수행능력		
	고객 관점	1) 타 회사(타 조직)과 차별화된 운송(고객)서비스 제공능력 2) 타 회사(타 조직)에 비해 신뢰할 수 있는 운송(고객)서비스 제공능력 3) 글로벌 네트워킹능력 4) 글로벌 선사화능력		
	재무적 관점	1) 신규항로 개발능력 2) 신규물동량 창출능력 3) 재무적 안정성 유지 및 제고능력 4) 운영비 절감능력 5) 담당항로의 수익성 제고능력		

1) 학습과 성장 관점

조직 내에서 조직구성원들이 조직에 만족하고 조직목표를 달성하기 위해 자율적으로 열심히 업무를 수행하기 위한 내부적인 혁신과 학습과정은 오늘날 기업경영에서 매우 중요하다. 기업내부의 프로세스들이 지속적인 경쟁우위를 창출하도록 하기 위해서는, 조직 학습능력과 혁신활동이 중요하며, 이러한 활동은 궁극적으로 기업의 재무적 가치증대로 이어진다. 특히 규모가 크고 국제적인 업무를 많이 취급하는 외향선사에서는 경쟁력 창출의 중요한 하나의 관점인 학습과 성장요인이 중요요인이다. 이러한 학습과 성장관점요인으로는 1) 경영자원을 효율화할 수 있는 직무전문화와 충실화여부, 2) 고객서비스제고를 위한 교육훈련의 적정성여부, 3) 업무개선효과를 극대화하기 위한 첨단물류교육훈련여부, 4) 물류경영목표를 명확히 이해하기 위한 물류전문인력 양성여부, 5) 팀의 안정성과 공정성유지를 위한 솔루션수범능력, 6) 업무충실도를 지원하는 보상제도, 7) 공정하고도 객관적인 평가시스템, 8) 평가지표 설정시 다양한 의견수렴과정, 9) 평가결과를 통한 임직원의 수용성, 10) 환경변화에 대한 도전 및 적응능력 등의 10개 항목으로 요약할 수가 있다.

2) 내부프로세스관점

본 관점은 조직성과를 극대화하기 위해 조직의 핵심프로세스와 핵심역량을 규명하는 과정과 관련된 관점이다. 기업의 경우에는 가치사슬 내에서 제품 및 서비스가 고객들의 기대를 충족시키고 경쟁기업에 대하여 경쟁우위력을 갖추기 위해서는 이와 관련된 프로세스가 효율적으로 운영되기 위해 무엇을 어떻게 해야 하는가를 구체화하는 과정이다.

이는 각 세분화된 고객군을 어떻게 만족시킬 것인가에 대한 방법론적인 관점으로써 내부비즈니스 프로세스를 어떻게 만들어야 하며, 또한 생산성 혁신을 위한 효율적인 비즈니스 프로세스관리가 필요하다는 관점이다. 이러한 내부프로세스관점은 조직경쟁력 증대차원에서 해운조직도 마찬가지로 중요하다. 고객

관점에서 업무프로세스를 바라보면 수동적이고 조직자체 중심적인 것이 객관적으로 보이기 시작함으로써 보다 능동적으로 환경변화에 대처할 수 있는 조직경쟁력을 유지할 수 있는 것이다. 기업조직에서의 시장변화가 기업의 변화를 지속적으로 요구하는 것과 마찬가지로 해운환경변화는 외항선사조직의 변화를 지속적으로 요구하고 있다. 이러한 외항선사의 내부프로세스요인을 정리하면, 1) 고객에 대한 정확한 정보수집 등 요구조건 대응능력, 2) 시장변화에 대한 세분화능력, 3) 시장에 대한 전략집중력, 4) 본부의 사업전략과 위험관리능력의 적절한 조화능력, 5) E-Business(ERP) 구축 수준, 6) 효율적으로 정보시스템을 활용하는 지식능력, 7) 경영합리화 등의 경영혁신수행능력 등의 7개 항목으로 요약할 수가 있다.

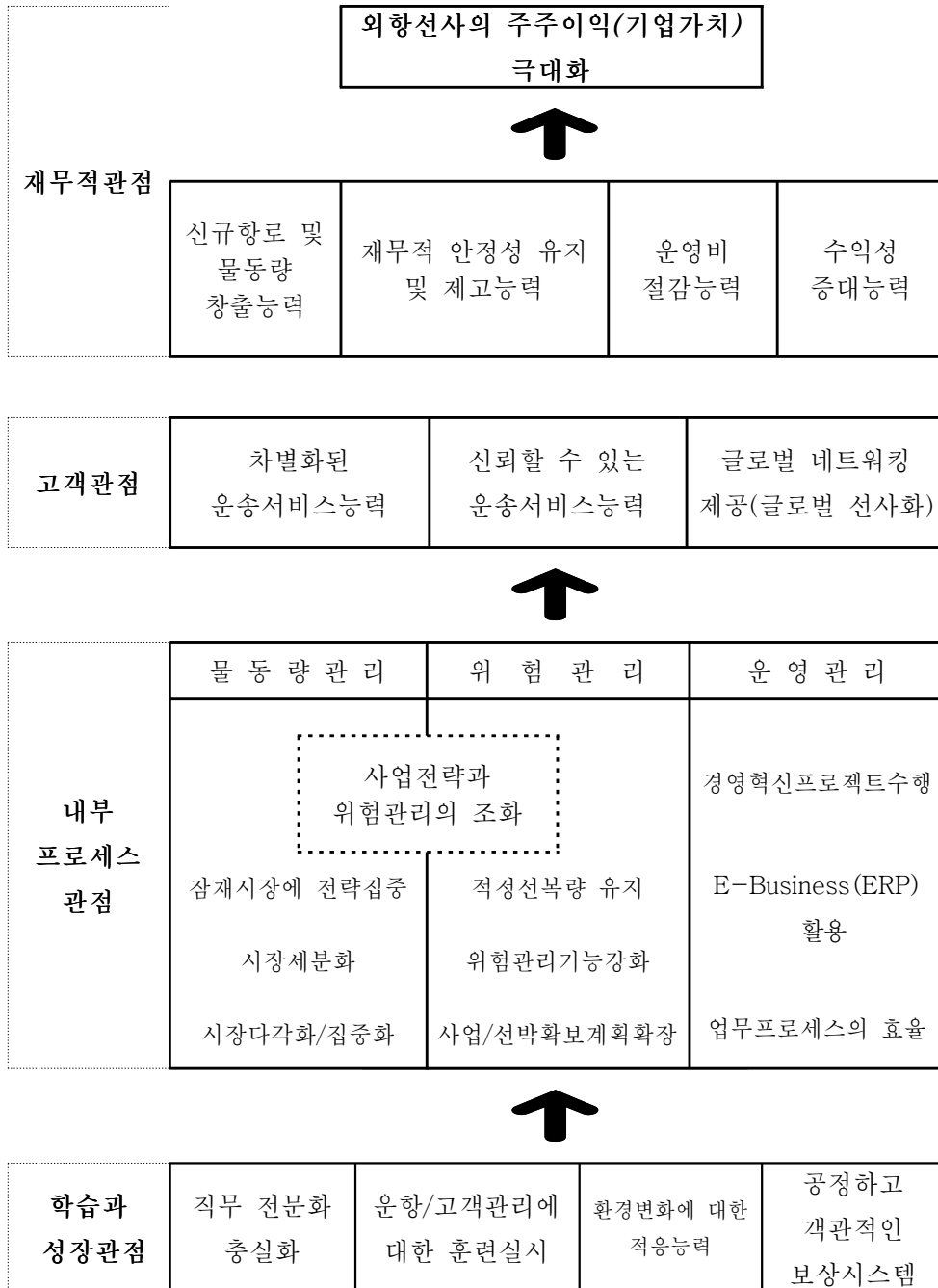
3) 고객관점

급변하는 시장 환경은 고객과 긴밀한 관계형성을 필요로 함에 따라 기업가치 창출의 근원을 고객으로 보고 있는 것이 현대 조직이론의 관점이다. 해운산업에서도 선사조직가치 창출의 근원은 대·내외적 해운환경변화에 대하여 효율적으로 대처할 수 있는 전략수행에 있으며 이에선 고객인 화주와 관련 협력기업의 지지와 협조가 없으면 불가능하다. 외항선사도 일반기업과 마찬가지로 고객을 제대로 관리하여야만 수익창출과 연계가 가능하므로 다양한 고객에게 다양한 서비스를 제공하여야 한다. 즉, 고객시각에서 이들을 만족시키고 이들을 통하여 조직의 가치를 제고시키기 위하여 어떤 전략을 수립하고 성과를 관리해야 하는가? 라는 질문이 고객관점의 핵심인 것이다. 이러한 고객관점요인을 정리하면, 1) 타 회사(타 조직)와 차별화된 운송(고객)서비스 제공능력, 2) 타 회사(타 조직)에 비해 신뢰할 수 있는 운송(고객)서비스 제공능력, 3) 글로벌 네트워킹능력, 4) 글로벌 선사화능력 등의 4개 항목으로 요약할 수 있다.

4) 재무적관점

조직의 성과평가 시 정량적인 재무적 성과만을 기준으로 하는 것은 조직평가가 왜곡될 소지가 있다. 따라서 정량적인 수치뿐만 아니라, 조직성과와 구성원의 능력을 종합적으로 평가하여 조직구성원이 조직목표 달성을 위해 열심히 일할 수 있게 하는 재무적인 성과지표의 개발은 대단히 중요한 관점이다. 이러한 재무적인 관점요인은 상기의 비재무적관점(고객관점, 내부프로세스관점 그리고 학습과 성장관점)의 실적으로부터 영향을 받을 뿐만 아니라, 이들과 균형을 통하여 조직의 가치와 경쟁력을 극대화할 수 있는 것이다. 이러한 재무적 관점요인을 정리하면, 1) 신규항로 개발능력, 2) 신규물동량 창출능력, 3) 재무적 인정성 유지 및 제고능력, 4) 운영비 절감능력 그리고 5) 담당항로의 수익성 제고능력 등으로 요약할 수 있다.

상기의 네 가지 관점을 외항선사에 적용하여 전략지도를 그리면 <그림 3-1>와 같다.



<그림 3-5> 한국의항선사의 전략지도(map) 구상

자료 : Robert S. Kaplan & David P. Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, pp.11-125. 을 기초로 하여 저자가 재구성.

4. 外航船社の BSC觀點指標에 대한 設問調査結果

설문조사의 표본대상은 한국선주협회에 등록된 우리나라의 외항선사 중에서 자본금이 10억원이상인 38개 업체의 임직원이며 유효 설문지는 290매이고 이에 외항선사의 BSC관점지표에 대한 설문조사결과는 다음과 같다.

<표 3-42> BSC 관점요인의 중요도 인식과 현황

(단위:%)

관 점	변 수	중요성여부			현황수준		
		동의 안함	보통	동의	미흡	보통	잘됨
학습과 성장 관점	직무전문화/충실화	2.1	25.3	72.7	22.8	48.8	28.4
	운항·고객관리를 위한 교육훈련	2.1	25.7	72.2	18.1	51.7	30.2
	첨단물류혁신기법 교육훈련	4.2	33.9	61.9	33.6	54.9	11.5
	물류전문인력양성	6.2	23.9	69.9	32.4	47.0	20.5
	팀워크의 안정성과 공정성	2.4	21.5	76.1	18.0	49.5	32.5
	경쟁에 의한 보상제도	4.2	39.4	56.4	30.4	55.7	13.8
	평가의 공정성·객관성 확보	5.9	21.2	72.9	30.1	51.6	24.6
	다양한 의견수렴	6.6	29.5	63.8	32.5	51.9	15.5
	성과평가시 임직원의 수용성	2.1	29.4	68.5	28.8	55.2	16.0
	변화혁신형 조직문화	4.8	26.6	68.5	29.9	48.3	21.9
	평 균	4.1	27.6	68.3	27.7	51.5	21.5
내부프 로세스 관점	고객요구조건 대응능력	1.7	30.1	68.1	21.2	51.7	27.1
	시장세분화능력	4.8	31.5	63.7	23.2	45.3	31.5
	시장에 전략집중력	4.5	27.3	68.1	24.2	49.5	26.3
	사업전략과 위험관리능력의 조화	3.1	28.0	68.8	19.0	56.1	24.9
	ERP 구축수준	2.8	28.4	68.8	26.3	51.2	22.5
	효율적 정보시스템 구축수준	2.8	26.6	70.4	26.3	46.0	27.7
	경영혁신수행능력	3.1	32.5	64.3	25.7	50.3	24.0
		평 균	3.3	29.2	67.5	23.7	50.0
고객 관점	차별화된 운송서비스 제공능력	3.5	22.1	74.4	19.7	46.7	33.6
	신뢰성있는 운송서비스 제공능력	1.4	21.8	76.8	17.3	48.8	34.0
	글로벌 네트워크 제공능력	4.8	26.6	68.5	25.3	46.4	28.4
	글로벌 선사화 능력	4.2	26.6	69.2	26.3	43.6	30.1
		평 균	3.4	24.3	72.2	22.2	46.4
재무적 관점	신규항로 개발능력	4.5	20.1	75.5	20.1	44.6	35.0
	신규물동량 창출	4.8	22.8	72.3	22.6	51.9	25.4
	재무적 안정성	3.1	26.0	70.9	9.7	46.7	43.6
	운영비 효율화	2.8	27.3	69.9	11.8	52.1	36.2
	항로별수익성	4.2	28.1	67.7	15.9	51.2	32.9
		평 균	3.9	24.9	71.3	16.0	49.3

BSC 관점요인의 중요도 인식과 현황조사결과표에 의하면, 첫째로, 10개의 학습과 성장관점변수에 대한 중요성에 동의안하는 응답율은 모두 7%미만(평균 응답율은 4.1%)이며, 동의하는 응답율은 56.4% 이상으로 60% 내지는 70% 대 (평균응답율은 68.3%)로서 이러한 변수가 외항선사의 경영활동 제고에 중요한 변수임을 시사하고 있다. 또한 이에 대한 현황수준을 보면, 미흡하다고 보는 평균 응답율은 27.7%이고 잘되고 있다고 보는 평균 응답율은 21.5% 로서 미흡한 수준으로 보아야 할 것이다. 한편 이들 변수에 대한 T-검정결과에 의하면, 10개 변수 모두 유의확률 0.000에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 10개 학습과 성장관점요인 모두 중요성을 인식하고 있으나 현황은 상당히 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

<표 3-43> 학습과 성장관점요인의 중요도와 현황수준의 차이분석결과

외항선사의 학습·성장관점요인		평균	표준편차	t 값	유의확률
직무전문화와 충실화	중요도	3.8637	.71158	154.383	.000***
	현황수준	3.0207	.82068		
운항/고객관리를 위한 교육훈련	중요도	3.9024	.73336	148.423	.000***
	현황수준	3.1372	.75190		
첨단물류혁신기법에 대한 교육훈련	중요도	3.7206	.76499	200.231	.000***
	현황수준	2.7501	.72565		
물류전문인력의 양성	중요도	3.8357	.78816	180.518	.000***
	현황수준	2.8956	.86700		
팀워크의 안정성과 공정성	중요도	3.9376	.73244	151.202	.000***
	현황수준	3.1564	.78723		
경쟁에 의한 보상제도	중요도	3.6236	.70625	161.543	.000***
	현황수준	2.8071	.72949		
평가의 공정성과 객관성 확보	중요도	3.9196	.78332	191.661	.000***
	현황수준	2.8564	.77479		
성과평가지 다양한 의견수렴	중요도	3.7330	.80697	173.125	.000***
	현황수준	2.7673	.77372		
성과평가에 임직원의 수용성	중요도	3.8181	.71632	184.294	.000***
	현황수준	2.8257	.73518		
변화혁신형 조직문화	중요도	3.7733	.78873	159.698	.000***
	현황수준	2.8086	.86529		

둘째로, 7개의 내부프로세스관점변수에 대한 중요성에 동의안하는 응답율은 모두 5%미만(평균응답율은 3.3%)이며, 동의하는 응답율은 63.7% 이상 60% 후반대(평균응답율은 67.5%)로서 이러한 변수가 외항선사의 경영활동 제고에 중요한 변수임을 시사하고 있다. 또한 이에 대한 현황수준을 보면, 미흡하다고 보는 응답율(23.7%)이나 잘되고 있다고 보는 응답율(26.3%) 모두 20%대를 유지하고 있어 역시 미흡한 수준으로 보아야 할 것이다. 한편 이들 변수에 대한 T-검정결과에 의하면, 10개 변수 모두 유의확률 0.000에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 10개 내부프로세스관점요인 모두 중요성을 인식하고 있으나 현황은 상당히 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

<표 3-44> 내부프로세스관점요인의 중요도와 현황수준의 차이분석결과

외항선사의 내부프로세스관점요인	평균	표준편차	t 값	유의확률	
고객요구조건 대응능력	중요도	3.8349	.72043	172.784	.000***
	현황수준	3.0558	.76262		
시장세분화능력	중요도	3.7417	.76154	126.269	.000***
	현황수준	3.1297	.85078		
시장에 전략집중력	중요도	3.7157	.73153	152.319	.000***
	현황수준	3.0113	.80052		
사업전략과 위험관리능력의 조화	중요도	3.7904	.75075	151.641	.000***
	현황수준	3.0802	.76360		
ERP 구축수준	중요도	3.8007	.70516	187.452	.000***
	현황수준	2.8771	.79742		
효율적 정보시스템 활용수준	중요도	3.8565	.73061	169.813	.000***
	현황수준	2.9841	.80732		
경영혁신수행능력	중요도	3.7517	.73914	175.493	.000***
	현황수준	2.9255	.81612		

셋째로, 4개의 고객관점변수에 대한 중요성에 동의안하는 응답율은 모두 5% 미만(평균응답율은 3.4%)이며, 동의하는 응답율은 68.5% 이상 60% 후반대(평균응답율은 72.2%)로서 이러한 변수가 외항선사의 경영활동 제고에 중요한 변수임을 시사하고 있다. 또한 이에 대한 현황수준을 보면, 미흡하다고 보는 평균응답율(22.2%)이나 잘되고 있다고 보는 평균응답율(31.5%) 모두 20%대

내지는 30%를 유지하고 있어 역시 미흡한 수준으로 보아야 할 것이다. 한편 이들 변수에 대한 T-검정결과에 의하면, 10개 변수 모두 유의확률 0.000에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 4개 고객관점요인 모두 중요성을 인식하고 있으나 현황은 상당히 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

<표 3-45> 고객관점요인의 중요도와 현황수준의 차이분석결과

외항선사의 고객관점요인		평균	표준편차	t 값	유의확률
차별화된 운송서비스 제공능력	중요도	3.9234	.76052	142.073	.000***
	현황수준	3.1598	.78047		
신뢰할 수 있는 운송서비스 제공능력	중요도	3.9544	.68123	162.729	.000***
	현황수준	3.1781	.82638		
글로벌 네트워크 제공능력	중요도	3.8359	.79619	158.331	.000***
	현황수준	2.9658	.81654		
글로벌 선사화 능력	중요도	3.8959	.82428	152.715	.000***
	현황수준	2.9744	.87482		

넷째로, 5개의 재무적관점변수에 대한 중요성에 동의안하는 응답율은 모두 5%미만(평균응답율은 3.9%)이며, 동의하는 응답율은 67.7% 이상 60% 후반대(평균응답율은 71.3%)로서 이러한 변수가 외항선사의 경영활동 제고에 중요한 변수임을 시사하고 있다. 또한 이에 대한 현황수준을 보면, 미흡하다고 보는 평균응답율(16%)이나 잘되고 있다고 보는 평균응답율(34.6%)이 모두 20%대 내지는 30%를 유지하고 있어 역시 평균이하의 미흡한 수준으로 보아야 할 것이다. 한편 이들 변수에 대한 T-검정결과에 의하면, 5개 변수 모두 유의확률 0.000에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 5개 재무적관점요인 모두 중요성을 인식하고 있으나 현황은 상당히 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

<표 3-46> 재무적관점요인의 중요도와 현황수준의 차이분석결과

외항선사의 재무적관점요인		평균	표준편차	t 값	유의확률
신규항로 개발능력	중요도	3.9819	.82723	170.083	.000***
	현황수준	3.1333	.78809		
신규물동량 창출	중요도	3.9300	.86428	161.982	.000***
	현황수준	3.0487	.75804		
재무적안정성	중요도	3.8987	.77892	107.165	.000***
	현황수준	3.4121	.79596		
운영비 효율화	중요도	3.8637	.73046	132.079	.000***
	현황수준	3.2649	.76455		
항로별수익성 증대	중요도	3.8215	.75903	84.425	.000***
	현황수준	3.4788	.77113		

5. 戰略導出과 管理프로세스變數의 設問調查結果

<표 3-44>은 이미 앞에서 설명한 카플란과 노턴(1996)이 제시한 BSC에 의한 전략관리프로세스변수에 대한 설문조사결과를 요약한 것이다. 18개 설문문항은 카플란과 노턴이 미국 100여개 기업을 대상으로 사례연구한 결과 정리된 변수를 사용하였다.

전략관리프로세스변수의 중요도 인식과 현황조사결과표에 의하면, 첫째로, 6개의 비전설정과 전이변수에 대한 중요성에 동의안하는 응답율은 모두 5%미만(평균응답율은 4.0%)이며, 동의하는 응답율은 68.3% 이상으로 60% 내지는 70% 대(평균응답율은 71.9%)로서 이러한 변수가 외항선사의 전략경영활동에 중요한 변수임을 시사하고 있다. 또한 이에 대한 현황수준을 보면, 미흡하다고 보는 평균 응답율은 22.3%이고 잘되고 있다고 보는 평균 응답율은 26.4%로서 미흡한 수준으로 보아야 할 것이다. 한편 이들 변수에 대한 T-검정결과에 의하면, 6개 변수 모두 유의확률 0.000에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 6개 비전설정과 전이변수 모두 중요성을 인식하고 있으나 현황은 상당히 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

<표 3-47> 전략관리프로세스요인의 중요도 인식과 현황

(단위:%)

요인	변 수	중요성여부			현황수준		
		동의 안함	보통	동의	미흡	보통	잘됨
비 전 과 목 표 의 이 해	비전과 목표의 이해	3.2	21.5	75.4	15.7	54.4	30.0
	비전과 목표의 합의성	4.9	26.8	68.3	28.9	49.1	22.0
	비전과 목표의 명확성	4.9	25.4	69.8	22.3	52.6	23.0
	비전과 목표의 전략과 조화	5.7	25.4	68.9	24.4	49.1	26.5
	핵심역량의 활용성	2.8	25.5	71.6	21.6	49.8	28.5
	전략과 팀목표간의 조화	2.5	20.1	77.4	20.9	50.5	28.6
	평 균	4.0	24.1	71.9	22.3	50.9	26.4
의 사 소 통 과 연 계 성	적절한 보상시스템 구축	2.8	17.7	79.5	29.2	49.7	21.1
	경쟁기업행태 반영	3.9	35.3	60.8	23.6	58.3	18.0
	의사소통과 교육	3.9	25.8	70.3	33.7	46.2	20.1
	전략과 평가지표에 대한 평가도의	3.2	26.2	70.5	25.4	46.7	27.8
	평 균	3.5	26.3	70.3	26.0	50.2	21.8
사 업 계 획 의 수 립	사업 및 재무계획의 통합	5.0	33.8	61.2	18.2	60.0	21.7
	부서간 협력증진	7.1	30.0	62.9	25.0	58.0	17.0
	사업간 조정역량	2.1	29.3	68.5	21.0	60.1	18.8
	전략의 적합성 평가	4.3	33.5	62.3	23.7	59.6	16.7
	평 균	4.6	31.7	63.7	22.0	59.4	16.6
피 드 백 학 습 효 과	비전과 책임소재 규명의 명확화	3.5	20.2	76.3	22.3	47.4	30.3
	전략적 피드백 제공	2.5	21.6	76.0	16.3	46.9	36.8
	목표지향성과중심적 학습효과	3.9	21.9	74.2	17.4	46.7	35.8
	종업원의 학습효과 제고	2.5	21.8	75.7	26.0	45.5	28.1
	평 균	3.1	21.4	75.6	20.5	46.6	32.8

<표 3-48> 전략관리프로세스요인의 중요도와 현황간의 차이분석결과

요인	변수	평균	표준 편차	t	유의 확률	
비전설 정과 전이	비전과 목표의 이해	중요성	4.0036	.79664	14.259	.000
		현황수준	3.1908	.79381		
	비전과 목표의 합의성	중요성	3.8123	.79564	14.457	.000
		현황수준	2.9399	.86291		
	비전과 목표의 명확성	중요성	3.8267	.78217	14.409	.000
		현황수준	2.9823	.76934		
	비전과 목표의 전략과 조화	중요성	3.8195	.80441	13.274	.000
		현황수준	3.0106	.78002		
	핵심역량의 활용성	중요성	3.8754	.73349	14.022	.000
		현황수준	3.0819	.80870		
	전략과 팀(개인)목표간의 조화	중요성	3.9711	.72518	15.066	.000
		현황수준	3.0851	.82651		
의사소 통과 연계성	적절한 보상시스템 구축	중요성	4.0505	.77436	16.945	.000
		현황수준	2.8834	.85293		
	경쟁기업행태 반영	중요성	3.7032	.76043	14.500	.000
		현황수준	2.9399	.70454		
	의사소통과 교육(토의 등)	중요성	3.8412	.78948	14.953	.000
		현황수준	2.8445	.86122		
	전략과 평가지표에 대한 평가토의	중요성	3.8556	.74587	13.924	.000
		현황수준	3.0142	.83505		
사업계 획수립	사업 및 재무계획의 통합	중요성	3.7040	.78969	12.092	.000
		현황수준	3.0321	.73497		
	부서간 협력증진	중요성	3.6931	.80392	13.541	.000
		현황수준	2.9081	.74760		
	사업간 조정역량	중요성	3.8087	.71465	16.130	.000
		현황수준	2.9680	.68846		
전략의 적합성평가	중요성	3.6931	.76011	13.337	.000	
	현황수준	2.9250	.75116			
피드백 과 학습효 과	비전공유과 책임소개 명확화	중요성	3.9639	.76197	14.314	.000
		현황수준	3.0783	.81125		
	전략적 피드백 제공	중요성	3.9675	.74323	13.394	.000
		현황수준	3.2085	.78708		
	목표지향·성과중심적 학습효과촉진	중요성	3.8989	.75556	11.895	.000
		현황수준	3.1773	.78947		
	종업원의 학습효과 제고	중요성	3.9892	.76122	14.764	.000
		현황수준	3.0035	.87968		

둘째로, 4개의 의사소통과의 연계성변수에 대한 중요성에 동의안하는 응답율은 모두 4%미만(평균응답율은 3.5%)이며, 동의하는 응답율은 60.8% 이상으로 60% 내지는 70% 대(평균응답율은 70.3%)로서 이러한 변수가 외항선사의 전략경영활동에 중요한 변수임을 시사하고 있다. 또한 이에 대한 현황수준을 보면, 미흡하다고 보는 평균 응답율은 26%이고 잘되고 있다고 보는 평균 응답율은 21.8%로서 매우 미흡한 수준으로 보아야 할 것이다. 한편 이들 변수에 대한 T-검정결과에 의하면, 4개 변수 모두 유의확률 0.000에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 4개의 의사소통과의 연계성변수 모두 중요성을 인식하고 있으나 현황은 상당히 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

셋째로, 4개의 사업계획 수립변수에 대한 중요성에 동의안하는 응답율은 모두 7%미만(평균응답율은 4.6%)이며, 동의하는 응답율은 61.2% 이상으로 60% 내지는 70% 대(평균응답율은 63.7%)로서 이러한 변수가 외항선사의 전략경영활동에 중요한 변수임을 시사하고 있다. 또한 이에 대한 현황수준을 보면, 미흡하다고 보는 평균 응답율은 22%이고 잘되고 있다고 보는 평균 응답율은 16.6%로서 매우 미흡한 수준으로 보아야 할 것이다. 한편 이들 변수에 대한 T-검정결과에 의하면, 4개 변수 모두 유의확률 0.000에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 4개의 사업계획 수립변수 모두 중요성을 인식하고 있으나 현황은 상당히 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

넷째로, 4개의 피드백과 학습효과변수에 대한 중요성에 동의안하는 응답율은 모두 4%미만(평균응답율은 3.1%)이며, 동의하는 응답율은 74.2% 이상으로 70% 대(평균응답율은 75.6%)로서 이러한 변수가 외항선사의 전략경영활동에 매우 중요한 변수임을 시사하고 있다. 또한 이에 대한 현황수준을 보면, 미흡하다고 보는 평균 응답율은 20.5%이고 잘되고 있다고 보는 평균 응답율은 32.8%로서 상기의 세 유형보다는 다소 양호하지만 역시 미흡한 수준으로 보아야 할 것이다. 한편 이들 변수에 대한 T-검정결과에 의하면, 4개 변수 모두 유의확률 0.000에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 4개의 피드백과 학습효과변수 모두 중요성을 인식하고 있으나 현황은 상당히 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

第4章 效率的인 戰略管理體制를 위한 BSC의 有用性에 관한 實證分析

第1節 研究模型 設定과 變數測定

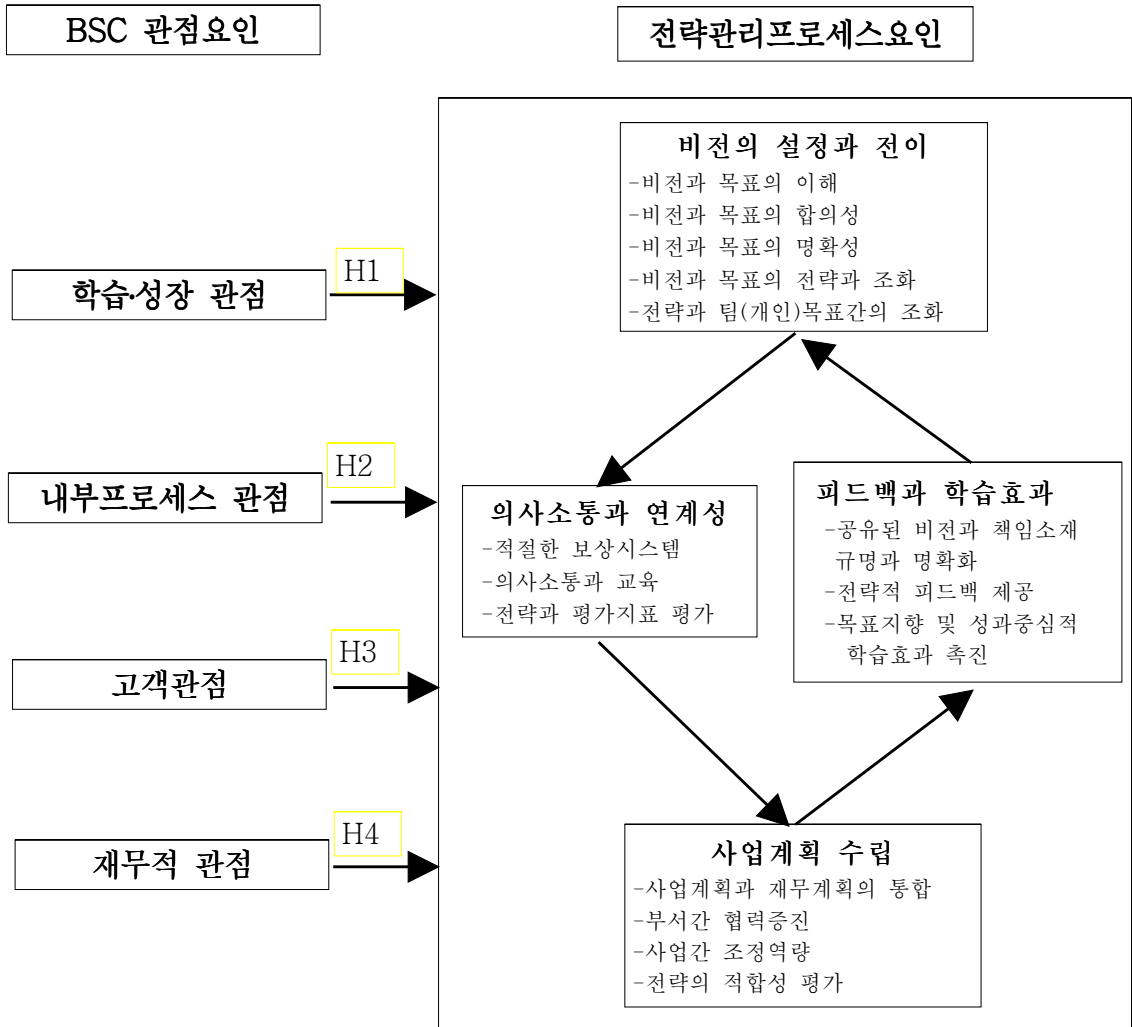
1. 研究模型과 研究假設 設定

본 논문은 우리나라 외항선사가 치열한 해운환경 변화에 대한 대응능력을 제고하기 위한 경쟁력을 강화하는 데 연구목적을 두고 있다.

이러한 연구목적을 달성하고자, 제2장에서 수행한 해운환경 변화진단과 경영실태 분석을 토대로 제3장에서는 BSC의 이론적 배경에 입각하여 대내외 환경 변화에 적응할 수 있는 외항선사의 경쟁력을 강화할 수 있는 전략도출 및 관리를 위한 실증분석을 하고자 하였다. 제3장의 Kaplan과 Norton(1996b)의 전략도출과 관리를 위한 네 가지 핵심프로세스 모형에 의거하여 외항선사의 BSC 효과 제고를 위한 전략관리체제 구축을 위한 연구모형과 연구가설⁷⁹⁾을 다음과 같이 설정하였다.

79) 박용수, “제조기업의 성과측정에 관한 연구”, 『회계정보연구』, 제11권, 한국회계정보학회, 1999, pp. 137-152; 박기동, “지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 박사학위논문, 1999; S. J. Ashford, and L. L. Cummings, “Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983. ; E. M. Baker, *Managing Human Performance*, Section 10 in Juran’s Quality Control Handbook, McGraw-Hill Inc., 1988.

1) 연구모형



<그림 4-1> 연구모형

변화하는 환경에 대응하는 경쟁력을 강화하기 위해 많은 기업들이 전략적 성과평가시스템인 균형성과모형을 적용하거나 관심을 보이고 있다. 치열한 대내외적인 해운환경에 직면하고 있는 외항선사들도 환경에 대한 적응능력을 제고하여 경쟁력을 강화하기 위해서는 조직가치를 극대화할 수 있는 균형성과모형을 활용할 필요성이 있으며, 이러한 균형성과모형이 전략적으로 관리되기 위한 전략관리 프로세스의 유용성을 검증하기 위한 것이 본 논문의 목적이기도 하다. 카플란과 노턴은 BSC가 효과적으로 실행되기 위해서는 연구모형의 네 가지 단계가 인과관계를 지니면서 효율적으로 상호연계 되어야 한다고 보고 있다. 첫 번째 단계인 비전의 설정과 전이는 의사소통과의 연계성에 영향을 미치고 이는 경영계획의 수립 그리고 피드백과 학습효과에 영향을 미친다. 피드백과 학습효과가 긍정적으로 이루어지면 다음의 전략의 설정과 전이에 다시 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이러한 순환과정이 보다 효과적이고 효율적으로 수행되어야만 BSC가 보다 효과적으로 작동되어 조직효과를 극대화할 수 있다는 것이다. 이러한 근거에 의거하여 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

2) 연구가설

상기 연구모형에 의거하여, 본 연구에서의 연구가설은 크게 네 가지 유형으로 설정했다.

[가설 I] 학습·성장관점요인과 전략관리프로세스요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 I-1) 학습·성장관점요인과 비전의 설정과 전이요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 I-2) 학습·성장관점요인과 의사소통과의 연계성요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 I-3) 학습·성장관점요인과 사업계획과정요인은 정(+)의 관련성이 있

을 것이다.

(가설 I-4) 학습·성장관점요인과 피드백과 학습효과요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

[가설 II] 내부프로세스관점요인과 전략관리프로세스요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 II-1) 내부프로세스관점요인과 비전의 설정과 전이요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 II-2) 내부프로세스관점요인과 의사소통과의 연계성요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 II-3) 내부프로세스관점요인과 사업계획과정요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 II-4) 내부프로세스관점요인과 피드백과 학습효과요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

[가설 III] 고객관점요인과 전략관리프로세스요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 III-1) 고객관점요인과 비전의 설정과 전이요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 III-2) 고객관점요인과 의사소통과의 연계성요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 III-3) 고객관점요인과 사업계획과정요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설 III-4) 고객관점요인과 피드백과 학습효과요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

[가설 IV] 재무적관점요인과 전략관리프로세스요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설Ⅳ-1) 재무적관점 요인과 비전의 설정과 전이요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설Ⅳ-2) 재무적관점 요인과 의사소통과의 연계성요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설Ⅳ-3) 재무적관점 요인과 사업계획과정요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

(가설Ⅳ-4) 재무적관점 요인과 피드백과 학습효과요인은 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

2. 變數의 操作的 定義와 測定

1) 전략관리프로세스 요인

전략관리프로세스요인은 카플란과 노턴(1996)이 주장하는 4가지 유형의 변수에 입각하여 해운산업의 특성을 감안하여 다음과 같이 설정하였으며 측정 역시 5점으로 척도화된 설문문항(경쟁력 제고를 위한 전략수립과 실행에 중요성정도가 매우 중요하지 않음=1, 매우 중요하게 고려함=5)에 의하여 측정하였다.

(1) 비전의 설정요인(6개) : 비전과 목표의 이해(a1), 비전과 목표의 합의성(a2), 비전과 목표의 명확성(a3), 비전과 목표의 전략과 조화(a4), 비전과 목표달성을 위한 핵심역량의 활용성(a5), 전략과 팀(개인)목표간의 조화(a6)

(2) 의사소통과 연계성(4개) : 적절한 보상시스템 구축(a7), 경쟁기업의 행태 반영여부(a8), 의사소통과 교육(토의 등) (a9), 전략과 평가지표에 대한 평가태의(a10)

(3) 사업계획의 수립(4개) : 사업계획과 재무계획의 통합(a11), 부서간의 협력 증진(a12), 사업간 조정역량(a13), 전략의 적합성평가(a14)

(4) 학습효과(4개) : 공유된 비전 및 책임소재 규명과 명확화(a15), 전략적 피드백 제공(경영 위기의식 공유) (a16), 목표지향 및 성과중심적 학습효과 촉진(a17), 종업원의 학습효과 촉진(a18)

2) BSC 관점요인

외항선사의 경쟁력 창출의 원천이 되는 관점요인은 균형성과모형의 네 관점 요인(재무적관점, 고객관점, 내부프로세스관점 및 학습과 성장관점)으로 측정하였으며, 이에 이용된 변수와 측정은 다음과 같다.

첫째, 학습·성장관점 요인은 조직구성원의 자발적인 학습과 동기부여를 유인할 수 있는 직무전문화와 충실화, 운항·고객관리를 위한 교육훈련, 첨단물류혁신기법 교육훈련, 물류전문인력양성, 팀워크의 안정성과 공정성, 경쟁에 의한 보상제도, 성과평가의 공정성·객관성 확보, 성과평가지 다양한 의견수렴, 성과평가지 임직원의 수용성, 변화혁신형 조직문화 등 10개 변수로 정의하였으며, 5점으로 척도화된 설문문항(경쟁력에 중요성 정도가 매우 중요하지 않음=1, 매우 중요하게 고려함=5)에 의하여 측정하였다.

둘째, 내부프로세스관점 요인은 다양하고 경쟁이 치열한 글로벌 해운시장에 대응하기 위하여 외항선사가 역량을 배양하는데 핵심이 되는 프로세스이다. 이러한 내부프로세스에 의하여 화주에 대한 영업능력이 강화되고 해운시장에서 사업 및 위험관리기능 및 운영관리능력이 제고되어 고객에 대한 서비스를 향상시킬 수 있는 것이다. 본 연구에서 이용된 내부프로세스관점 변수는 다음과 같다. 고객요구조건 대응능력, 해운시장세분화 능력, 해운시장에 전략집중력, 사업전략과 위험관리능력의 조화, ERP 구축수준, 효율적 정보시스템 구축 및 경영혁신수행능력 등의 7개 변수이며, 이러한 변수의 측정은 역시 5점으로 척도화된 설문문항(경쟁력에 중요성 정도가 매우 중요하지 않음=1, 매우 중요하

게 고려함=5)에 의하여 측정하였다.

셋째, 고객관점 요인은 외항선사의 주요고객인 화주에 대한 차별화된 운송서비스 제공능력, 신뢰성있는 운송서비스 제공능력, 글로벌 네트워크 제공능력 그리고 글로벌 선사화 능력으로 구성하였고 역시 5점으로 척도화 된 설문문항(경쟁력에 중요성정도가 매우 중요하지 않음=1, 매우 중요하게 고려함=5)에 의하여 측정하였다.

마지막으로 본 연구에서 외항선사의 기업가치 창출의 하나의 관점인 동시에 성과변수라 할 수 있는 재무적관점 요인으로는 신규항로 개발능력⁸⁰⁾, 신규물동량 창출, 재무적 안정성, 운영비 효율화 그리고 항로별수익성 등 6개 변수로 정의하였으며, 역시 5점으로 척도화된 설문문항(경쟁력에 중요성정도가 매우 중요하지 않음=1, 매우 중요하게 고려함=5)에 의하여 측정하였다.

第2節 外航船社의 實態 分析

본 연구에서는 우리나라 국적 외항선사중 자본금 기준 10억원이상 38개 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였고 주요 내용은 다음과 같다.

1. 資料蒐集과 分析方法

본 연구의 가설을 검증하기 위한 자료수집 방법으로 설문조사와 면접조사를 실시하였다. 설문문항의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서 사전조사를 실시한 후 설문문항을 수정하여 본 조사를 실시하였다. 설문조사의 표본대상은 우리나라 외항선사의 임직원들이다. 즉, 한국선주협회에 등록된 우리나라의 외항선사

80) 재무적관점의 측정변수로서 수익성 있는 신규항로개발은 주로 정기선사에 해당되는 사항이다.

중에서 자본금이 10억원이상인 38개 업체의 임원과 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문지 배포와 유효설문지 회수현황은 <표 4-1>과 같다.

연구가설을 검증하기 위해 사용된 분석방법은 첫째로, BSC 관점요인 그리고 성과요인 간의 관련성 유무는 통합분석모형인 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 이용하여 분석하였고⁸¹⁾, 변수들의 신뢰성과 타당성 검증은 크론바하 알파(α) 검증방법과 탐색적 및 확인적 요인분석방법을 이용하였으며, 요인 간의 상관관계유무는 피어슨 상관관계분석방법을 사용하였다.

<표 4-1> 설문지 배포와 회수현황

조 사 대 상	자본금 10억원 이상의 38개 국적외향선사
설문지 배포 수	455 매
유효 설문지 회수 수	290 매
유효회수율	64 %
조사기간	2006년 3월 5일- 8월 20일

2. 設問文項의 構成

본 연구를 수행하기 위하여 설문문항은 크게 두 유형으로 구성되어 있다. 첫째항목은 카플란과 노턴이 주장하는 네 유형의 전략관리프로세스인 비전설정과 전이요인, 의사소통과의 연계성요인, 사업계획의 수립요인 및 피드백과 학습효과요인이다. 둘째항목은 BSC(균형성과모형)의 일반적인 관점인 네 가지 관점, 즉 학습과 성장관점, 재무적관점, 내부프로세스관점, 고객관점으로 구성 및 작성되어 있다.

응답자의 일반적인 특성에 대한 질문은 응답기업의 직책, 기업의 비전 및 목표를 가장 잘 이해하고 있는 직급 등으로 구성되었다.

<표 4-2>에서 보는 바와 같이 균형성과모형내 학습과 성장관점에 관한 질

81) J. F. Hair, R. L. Tatham, R. E. Anderson and W. Black, *Multivariate Data Analysis*, 5th Prentice -Hall, 1998, pp. 577-652.

문은 8개의 변수를 5점 척도로 측정하였으며, 내부프로세스관점은 고객요구조건 대응능력, 시장세분화능력 등 총 5개 항목으로 구성하여 측정 하였다.

또한, 고객관점은 차별화된 운송서비스제공능력, 신뢰성있는 운송서비스의 제공, 글로벌 네트워크의 구성 및 제공, 글로벌선사화 능력의 4개 항목으로 구성되었다. 더불어 재무적 관점은 수익성, 안정성 및 물동량 등과 같은 5개의 문항으로 구성하였다.

<표 4-2> 전략관리프로세스요인의 설문문항구성

요인	변수명	구성
비전설정과 전이	비전과 목표의 이해	a1
	비전과 목표의 합의성	a2
	비전과 목표의 명확성	a3
	비전과 목표의 전략과 조화	a4
	비전과 목표달성을 위한 전략활용성	a5
	전략과 팀(개인)목표간의 조화	a6
의사 소통과 연계성	적절한 보상시스템 구축	a7
	경쟁기업의 행태 반영여부	a8
	의사소통과 교육(토의 등)	a9
	전략과 평가지표에 대한 평가토의	a10
사업 계획의 수립	사업 및 재무계획의 통합	a11
	부서간 협력증진	a12
	사업간 조정역량	a13
	전략의 적합성평가	a14
피드백과 학습 효과	공유된 비전 및 책임소재 규명과 명확화	a15
	전략적피드백 제공(경영위기의식 공유)	a16
	목표지향 및 성과중심적 학습효과 촉진	a17
	종업원의 학습효과 제고	a18

<표 4-3> BSC 관점요인의 설문문항구성

관 점	변 수	구 성
학습과 성장 관점	직무전문화/충실화	Gro 1
	운항·고객관리를 위한 교육훈련	Gro 2
	첨단물류혁신기법 교육훈련	Gro 3
	물류전문인력양성	Gro 4
	팀워크의 안정성과 공정성	Gro 5
	경쟁에 의한 보상제도	Gro 6
	평가의 공정성·객관성 확보	Gro 7
	다양한 의견수렴	Gro 8
	성과평가지 임직원의 수용성	Gro 9
	변화혁신형 조직문화	Gro 10
내부프로세스 관점	고객요구조건 대응능력	Pro 1
	시장세분화능력	Pro 2
	시장에 전략집중력	Pro 3
	사업전략과 위험관리능력의 조화	Pro 4
	ERP 구축수준	Pro 5
	효율적 정보시스템 구축수준	Pro 6
	경영혁신수행능력	Pro 7
고객 관점	차별화된 운송서비스 제공능력	Cus 1
	신뢰성있는 운송서비스 제공능력	Cus 2
	글로벌 네트워크 제공능력	Cus 3
	글로벌 선사화 능력	Cus 4
재무적 관점	신규항로 개발능력	Fin 1
	신규물동량 창출	Fin 2
	재무적 안정성	Fin 3
	운영비 효율화	Fin 4
	항로별수익성	Fin 5

3. 應答者 一般事項

응답자 290명 중 75.2%인 218명이 대리이상의 임직원으로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 임원이상 응답자 또한 5.2%로 15명에 달했다.

<표 4-4> 조사대상의 직책

구 분	임원이상	부장	과장	대리	평사원	무응답	계
인 원	15	48	88	67	72	-	290
구성원비율	5.2%	16.6%	30.3%	23.1%	24.8%	0%	100.0%

전략을 가장 잘 이행하는 직책의 경우, 부장급이상이라는 응답자가 94명으로 전체의 32.4%를 차지하고 있으며, 그 다음으로 과장급이상이라는 응답자수도 83명으로 전체의 28.6%를 차지하고 있다. 과장급이상과 부장급 및 임원진이라는 응답수는 전체의 70.7%를 차지하고 있으며, 대리급이상이라는 응답비율도 전체의 12.4%이고 모든 직원이 전략을 잘 이해하고 있다고 응답한 수도 45명에 15.5%에 달하고 있다.

<표 4-5> 조직 내 전략을 가장 잘 이해하고 있는 직책

구 분	임원진	임원진 + 부장	과장급 이상	대리급 이상	모 든 직 원	무응답	계
이해하는 사람	28	94	83	36	45	4	290
구성원 비율	9.7%	32.4%	28.6%	12.4%	15.5%	1.4%	100.0%

응답 선사의 선대비율을 묻는 질문에서는 정기선과 부정기선 혼합 형태를 운영하는 기업이 36.2%로 가장 많았으며, 다음으로 부정기선업 형태를 운영하는 기업으로 31.7%이며 정기선업은 26.6%로 나타났다.

<표 4-6> 정기선과 부정기선비율

구 분	정기선업	부정기선업	혼합운영	무응답	계
정기선 및 부정기선	77	92	105	16	290
구성원 비율	26.6%	31.7%	36.2%	5.5%	100.0%

응답자의 소속기업의 성과관리체제의 만족도여부에 대해서는 응답자의 절반이 넘는 55.2%(160명)가 만족하지도 불만족하지 않은 상태이며, 만족한다는 응답은 64명으로 전체의 22%이고 불만족인 경우에는 63명인 21.7%로 거의 비슷한 양상을 보여 주고 있다.

<표 4-7> 조사대상기업의 성과체제 만족도

구 분	전혀 만족안함	만족안함	그저그렇 다	만족함	매우 만족함	무응답	계
인 원	9	54	160	61	3	3	290
구성원비율	3.1%	18.6%	55.2%	21.0%	1.0%	1.0%	100.0%

<표 4-8> 조사대상기업의 성과체제 유형

구 분	연공서열 제	경영성과 배분제도	팀별성과 급제	개인별성 과급제	기타	무응답	계
인 원	97	57	63	58	11	4	290
구성원비율	33.4%	19.7%	21.7%	20.0%	3.8%	1.4%	100.0%

응답자의 소속기업의 성과관리체제 유형에 대해서는 아직도 연공서열에 의한 경우가 전체 응답자의 33.4%(97명) 으로서 아직도 전통적인 급여체제를 유지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 한편 팀별성과급제를 시행하는 응답은 전체의 21.7%(63명)이며, 개인별성과급제를 시행하는 응답은 전체의 20.0%(58명)이고, 경영성과배분제도를 시행하는 경우는 19.7%로 이 세가지 경우를 합하면 전체의 61.4%를 차지하고 있어 우리나라 해운기업의 성과평가제도는 비교

적 합리적이라고 볼 수 있다.

<표 4-9> 조사대상기업의 성과관리체제와 이익의 관련성여부

구 분	전혀 무관함	관련없음	보통임	관련있음	매우 관련있음	무응답	계
인 원	7	40	102	124	17	0	290
구성원비율	2.4%	13.8%	35.2%	42.8%	5.9%	0%	100.0%

응답자의 소속기업의 성과관리체제와 이익의 관련성여부 대해서는 관련이 있다고 응답한 응답수가 전체의 48.5%로 나타나고 있으며, 그저그렇다고 보인 응답은 전체의 35.2% 그리고 관련이 없다고 응답한 경우는 16.2%를 나타내고 있다. 이러한 응답결과는 우리나라 해운기업은 성과관리체제유형과 이익이 어느정도 관련성이 있는 것으로 사료된다.

<표 4-10> 조사대상기업의 성과관리체제와 고객만족도의 관련성여부

구 분	전혀 무관함	관련없음	보통임	관련있음	매우 관련있음	무응답	계
인 원	11	57	116	101	5	0	290
구성원비율	3.8%	19.7%	40.0%	34.8%	1.7%	0%	100.0%

응답자의 소속기업의 성과관리체제와 고객만족도의 관련성여부 대해서는 관련이 있다고 응답한 응답수가 전체의 36.5%로 이익관련성보다 낮으며, 그저그렇다고 보인 응답은 전체의 40% 그리고 관련이 없다고 응답한 경우는 23.5%를 나타내고 있다. 이러한 응답결과는 우리나라 해운기업은 성과관리체제유형과 고객만족도와 어느정도 관련성이 있는 것으로 나타나지만 이익보다는 관련성이 낮은 것으로 보이고 있다.

<표 4-11> 조사대상기업의 성과관리체제와 임직원만족도의 관련성여부

구 분	전혀 무관함	관련없음	보통임	관련있음	매우 관련있음	무응답	계
인 원	10	29	96	131	24	0	290
구성원비율	3.4%	10.0%	33.1%	45.2%	8.3%	0%	100.0%

응답자의 소속기업의 성과관리체제와 임직원만족도의 관련성여부 대해서는 관련이 있다고 응답한 응답수가 전체의 절반이 넘는 53.5%로 이익관련성보다 높으며, 그저 그렇다고 보인 응답은 전체의 33.10% 그리고 관련이 없다고 응답한 경우는 13.4%를 나타내고 있다. 이러한 응답결과는 우리나라 해운기업은 성과관리체제유형과 임직원만족도와 상당히 밀접한 관련성이 있는 것으로 나타나며, 이익이나 고객만족도보다도 더 밀접한 관련성을 보이고 있다.

第3節 分析結果와 解釋

상기에서 설정된 연구가설을 검증하기 위한 분석과정과 결과는 다음과 같다. 첫째로, 상기의 관련요인들 간의 피어슨 상관관계를 분석한 결과에 의하면, 모든 요인이 유의수준 1% 이하에서 유의적인 정의 관련성을 지니고 있어⁸²⁾ BSC관점요인과 전략관리프로세스요인 간에 매우 밀접한 관련성이 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 4-12> 관련요인들의 상관관계분석 결과

관련요인	학습과 성장관점	내부프로세스관점	고객관점	재무적관점	비전설정과 전이	의사소통과 연계성	사업계획과정
학습과 성장관점	1						
내부프로세스관점	.630(**)	1					
고객관점	.633(**)	.648(**)	1				
재무적관점	.601(**)	.669(**)	.697(**)	1			
비전설정과 전이	.541(**)	.567(**)	.549(**)	.593(**)	1		
의사소통과 연계성	.572(**)	.589(**)	.585(**)	.614(**)	.714(**)	1	
사업계획과정	.470(**)	.561(**)	.601(**)	.530(**)	.603(**)	.697(**)	1
피드백과 학습효과	.563(**)	.578(**)	.594(**)	.594(**)	.619(**)	.714(**)	.674(**)

주 : * 칸의 숫자는 피어슨 상관계수이고 N=290.

** 모든 요인은 유의수준 0.01 이하에서 유의적인 정의 관련성을 지님.

둘째, 관련요인의 신뢰성분석과 주성분 분석에 의한 탐색적 요인분석을 실시하여 관련요인들의 응답에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하였으며, 셋째,

82) 본 상관관계분석에서 각 요인들은 요인을 구성하고 있는 변수들의 총합평균값으로 계산하였다. 총합평균값은 경로분석에서 정보의 감소도 줄이고 모든 변수를 고려하는 동일한 효과가 있다. 하나의 요인을 구성하는 변수들의 요인적재치가 높은 경우, 변수들의 합 또는 변수들의 합에 대한 평균을 통해서 새로운 변수를 생성할 수가 있는데 이를 총합척도(Summated Scale)라고 한다; 김계수, “고객지향적인 서비스운영 활동이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 『2001 SPSS 사용자 사례논문집』, Vol. 6, 2001, pp. 327-352. : J. F. Hair, R. L. Tatham, R. E. Anderson, W. Black, *op. cit.*, 1998, pp. 601-652.

AMOS 4.0에 의한 구조방정식모형에 의거하여 관련요인들 간의 인과관계를 규명하여 가설을 검증하였다.

1. 戰略管理프로세스變數의 要因分析과 信賴性分析結果

1) 전략관리프로세스변수의 요인분석결과

요인분석결과에 의하면, 비전설정과 전이요인에서 1개 변수(비전과 목표달성을 위한 전략활용성(a5))와 의사소통과 연계성요인에서 1개 변수(경쟁기업의 행태 반영여부(a8))는 요인적재값과 공통성이 낮아 제거하여 최종 요인분석에서 그룹화된 변수는 비전설정과 전이요인이 5개 변수, 의사소통과 연계성요인이 3개 변수, 사업계획의 수립요인이 4개 변수 그리고 피드백과 학습효과요인이 4개 변수로 총 16개 변수로 구성되었다.

<표 4-12>의 최종 요인분석결과에 있어서 분석의 적정성을 나타내는 KMO 척도값은 0.945이고 통계량인 Bartlett구형검정값은 2816.512이며 모형의 유의수준은 0.0000으로써 요인분석모형은 타당한 것으로 평가되고 있다.

요인분석 결과에 의하면, 제1요인(비전설정과 전이요인)으로는 비전과 목표의 이해, 비전과 목표의 합의성, 비전과 목표의 명확성, 비전과 목표의 전략과 조화 그리고 전략과 팀(개인)목표 간의 조화 등 5 변수가 한 요인으로 추출되었다.

의사소통과 연계성요인은 적절한 보상시스템 구축, 의사소통과 교육(토의 등), 전략과 평가지표에 대한 평가토의 등 3개 변수가 제4요인으로 구성되었으며, 사업계획의 수립요인은 사업계획과 재무계획의 통합, 부서간 협력증진, 사업간 조정역량 그리고 전략의 적합성 평가 등 4개 변수가 제2요인으로 묶였다. 마지막으로 공유된 비전 및 책임소재 규명과 명확화, 전략적 피드백 제공(경영 위기의식 공유), 목표지향 및 성과중심적 학습효과 촉진 및 종업원의 학습효과

제고 등 4개 변수가 제3요인으로 구성되었다.

<표 4-13> 전략관리프로세스변수의 요인분석결과

요인	변수명		요인적재값				공통성
			요인1	요인2	요인3	요인4	
비전실 정과 전이	비전과 목표의 이해	a1	.733	.086	.206	.333	.699
	비전과 목표의 합의성	a2	.795	.175	.224	.078	.719
	비전과 목표의 명확성	a3	.797	.281	.135	.236	.788
	비전과 목표의 전략과 조화	a4	.743	.356	.252	.132	.760
	전략과 팀(개인)목표간의 조화	a6	.611	.148	.218	.493	.686
의사 소통과 연계성	적절한 보상시스템 구축	a7	.325	.216	.346	.667	.717
	의사소통과 교육(토의 등)	a9	.394	.338	.276	.579	.681
	전략과 평가지표에 대한 평가토의	a10	.266	.463	.306	.571	.706
사업 계획의 수립	사업 및 재무계획의 통합	a11	.245	.729	.384	.031	.740
	부서간 협력증진	a12	.216	.739	.266	.371	.801
	사업간 조정역량	a13	.296	.787	.236	.109	.774
	전략의 적합성평가	a14	.124	.772	.161	.363	.769
피드백 과 학습 효과	공유된 비전 및 책임소재 규명과 명확화	a15	.180	.219	.704	.318	.677
	전략적피드백 제공(경영위기의식 공유)	a16	.217	.229	.725	.211	.669
	목표지향 및 성과중심적 학습효과 촉진	a17	.296	.375	.713	.017	.736
	종업원의 학습효과 제고	a18	.190	.197	.633	.381	.621
요인 설명력	고유치(아이젠값)		3.476	3.212	2.740	2.114	
	분산율(%)		21.72	20.07	17.13	13.22	72.14
모형 적합도	표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.945, Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱=2816.512, 자유도=120, 유의확률=.000						

주 : * 요인추출 방법: 주성분 분석.

* 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.a 6 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

2) 전략관리프로세스요인의 신뢰성분석결과

<표 4-14>의 4유형의 전략관리프로세스요인의 신뢰성 분석결과에 의하면, 비전의 설정(요인1), 의사소통과 연계성(요인4), 사업계획의 수립(요인2) 그리고 피드백과 학습효과(요인3)의 신뢰성계수(크론바하 α)는 각각 0.891, 0.830, 0.887, 0.823 으로서 신뢰도는 매우 높으며 4유형의 전체의 신뢰성계수도 0.941 으로서 설문조사의 내적 일관성을 유지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 각 요인의 평균값을 비교해보면, 피드백과 학습효과가 3.958로써 가장 중요한 전략관리프로세스요인으로 인식되고 있으며, 그 다음으로 의사소통과 연계성이 3.920, 비전의 설정이 3.894 그리고 사업계획과정요인은 3.728로서 가장 낮은 수치를 나타내고 있다.

또한 요인내의 변수를 비교해 보면, 비전의 설정 요인에서는 비전과 목표의 이해가 가장 높고 그 다음으로 전략과 팀(개인)목표 간의 조화, 비전과 목표의 명확성, 비전과 목표의 전략과의 조화 그리고 비전과 목표의 합의성 순으로 나타나고 있다.

의사소통과 교육요인에서는 적절한 보상시스템의 구축이 가장 높게 인식되고 있으며 그 다음으로 의사소통과 교육(토의 등), 전략과 평가지표에 대한 평가태도의 순으로 인식되고 있다.

사업계획과정요인에서는 사업간 조정역량이 가장 중요하며 그 다음으로 사업계획과 재무계획의 통합, 전략의 적합성 평가, 부서간의 협력증진 순으로 나타나고 있다.

피드백과 학습효과 요인 중에서는 종업원의 학습효과 제고가 가장 중요하게 인식되고 있으며, 그 다음으로 전략적 피드백 제공(경영위기 의식 공유), 공유된 비전과 책임소재 규명 및 명확화 그리고 목표지향 및 성과중심적 학습효과 촉진 순으로 나타나고 있다.

<표 4-14> 전략관리프로세스변수의 신뢰성 및 켄달의 순위검정결과

요인	변수명	평균	표준 편차	평균 순위	순위	신뢰도 계수(a)
비전의 설정	비전과 목표의 이해	4.0036	.79627	9.27	2	0.891
	비전과 목표의 합의성	3.8123	.79454	8.17	12	
	비전과 목표의 명확성	3.8267	.78869	8.26	10	
	비전과 목표의 전략과 조화	3.8195	.80976	8.25	11	
	전략과 팀(개인)목표간의 조화	3.9711	.72674	9.12	4	
		3.894	0.7843			
의사소 통과 교육	적절한 보상시스템 구축	4.0505	.77388	9.79	1	0.830
	의사소통과 교육(토의 등)	3.8412	.79174	8.34	9	
	전략과 평가지표에 대한 평가토의	3.8556	.74752	8.44	8	
		3.920	0.7723			
사업계 획화	사업 및 재무계획의 통합	3.7040	.79337	7.41	14	0.887
	부서간 협력증진	3.6931	.80963	7.29	16	
	사업간 조정역량	3.8087	.71945	8.08	13	
	전략의 적합성평가	3.6931	.75881	7.34	15	
		3.728	0.7713			
피드백 과 학습화	공유된 비전과 책임소재 규명과 명확화	3.9639	.77000	9.07	6	0.823
	전략적 피드백 제공(경영위기의식 공유)	3.9675	.74869	9.12	4	
	목표지향 및 성과중심적 학습효과 촉진	3.8989	.75941	8.79	7	
	종업원의 학습효과 제고	3.9892	.76842	9.26	3	
		3.958	0.7634			
전체 요인		3.869	0.7812			0.941

주: * 순위검정에서 Kendall의 W(일치계수)는 .022 카이제곱=172.411 자유도= 15 근사 유의확률은 .000으로써 적합함.

2. BSC要因들의 妥當性分析과 信賴性檢定

1) BSC요인의 요인분석결과

요인분석결과 학습과 성장관점요인에서 2개 변수{성과평가지 임직원의 수용성(gro9)과 변화혁신형 조직문화(gro10)와 내부프로세스요인에서 2개 변수{해운시장에 전략집중력(pro3)과 사업전략과 위험관리능력의 조화(pro4)}는 요인적 재값과 공통성이 낮아 제거하여 최종 요인분석에서 그룹화된 변수는 학습과 성장관점이 8개 변수, 내부프로세스관점이 5개 변수, 고객관점이 4개 변수 그리고 재무적 관점이 5개 변수로 총 22개 변수로 구성되었다. 최종 요인분석에 있어서 분석의 적정성을 나타내는 KMO 척도값은 0.932이고 통계량인 Bartlett 구형검정값은 3,394.378이며 모형의 유의수준은 0.0000으로써 요인분석모형은 타당한 것으로 평가되고 있다.

요인분석 결과에 의하면, 제1요인(학습·성장관점요인)으로는 직무전문화와 충실화, 운항·고객관리를 위한 교육훈련, 첨단물류혁신기법 교육훈련, 물류전문인력양성, 팀워크의 안정성과 공정성, 경쟁에 의한 보상제도, 성과평가의 공정성과 객관성 확보, 성과평가 시 다양한 의견수렴 등 8개 변수가 한 요인으로 추출되었다. 제2요인(재무적 관점요인)은 신규항로 개발능력, 신규물동량 창출, 재무적 안정성, 운영비 효율화 및 항로별수익성 등 5개 변수로 구성되었으며, 제3요인(내부프로세스 관점요인)으로는 고객요구조건 대응능력, 시장 세분화능력, ERP 구축능력, 효율적 정보시스템 구축 및 경영혁신수행능력 등의 5개 변수로 묶였다. 마지막으로 제4요인은 고객관점요인으로 차별화된 운송서비스 제공능력, 신뢰성있는 운송서비스 제공능력, 글로벌 네트워크 제공능력 그리고 선사의 글로벌 선사화 능력 등 4개 변수로 구성되었다.

<표 4-15> BSC 관점의 요인분석결과

BSC 요인	변 수		요인적재값				공통성
			요인1	요인2	요인3	요인4	
학습과 성장관점	직무전문화와 충실화	gro1	.701	.258	.098	.058	.571
	운항·고객관리를 위한 교육훈련	gro2	.720	.204	-.029	.233	.616
	첨단물류혁신기법에 대한 교육훈련	gro3	.694	.164	.215	.104	.566
	물류전문인력의 양성	gro4	.659	.271	.277	.098	.593
	팀워크의 안정성과 공정성	gro5	.659	.200	.105	.265	.555
	경쟁에 의한 보상제도	gro6	.652	-.078	.229	.216	.531
	성과평가의 공정성과 객관성 확보	gro7	.606	.196	.329	.211	.559
	성과평가지 다양한 의견수렴	gro8	.647	.187	.253	.212	.562
내부프로 세스관점	고객요구조건 대응능력	pro1	.303	.279	.531	.241	.510
	시장세분화능력	pro2	.212	.211	.633	.233	.544
	ERP 구축수준	pro3	.179	.155	.711	.169	.590
	효율적 정보시스템 구축수준	pro4	.267	.311	.667	.098	.623
	경영혁신수행능력	pro5	.092	.152	.714	.200	.581
고객관점	차별화된 운송서비스 제공능력	cus1	.269	.300	.322	.688	.740
	신뢰할 수 있는 운송서비스 제공능력	cus2	.177	.323	.282	.672	.667
	글로벌 네트워크 제공능력	cus3	.334	.263	.178	.704	.709
	글로벌 선사화 능력	cus4	.276	.225	.218	.717	.689
재무적관 점	신규항로 개발능력	fin1	.291	.665	.154	.235	.606
	신규물동량 창출에 공헌	fin2	.234	.673	.328	.125	.631
	재무적안정성에 공헌	fin3	.154	.722	.238	.305	.695
	운영비 효율화에 공헌	fin4	.233	.745	.180	.213	.687
	항로별수익성 증대에 공헌	fin5	.158	.594	.313	.365	.609
요인설명 력	고유치		4.354	3.233	3.093	2.753	
	분산율(%)		19.791	14.697	14.057	12.512	61.056
모형적합 도	표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.932, Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱= 3394.378, 자유도=231, 유의확률=.000						

주 : * 요인추출 방법: 주성분 분석.

* 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.a 5 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

2) BSC요인의 신뢰성분석결과

<표 4-16>의 4유형의 관점요인의 신뢰성 분석결과에 의하면, 학습·성장관점(요인1), 내부프로세스관점(요인3), 고객관점(요인4), 재무적관점(요인2)의 신뢰성계수(크론바하 α)는 각각 0.879, 0.811, 0.861, 0.859 으로서 신뢰도는 매우 높으며 4유형의 전체의 신뢰성계수도 0.938으로서 설문조사의 내적 일관성을 유지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 각 요인의 평균값을 비교해보면, 고객관점이 3.902로써 가장 중요한 관점으로 인식되고 있으며, 그 다음으로 재무적관점이 3.899, 학습·성장관점이 3.817 그리고 내부프로세스관점은 3.797로서 가장 낮은 수치를 나타내고 있다.

또한 요인내의 변수를 비교해 보면, 학습·성장관점 요인에서는 팀워크의 안정성이 가장 높고 그 다음으로 평가에 의한 공정성과 객관성 확보, 운항·고객관리를 위한 교육훈련, 직무전문화 및 충실화, 물류전문인력양성, 성과평가에 대한 다양한 의견수렴, 첨단물류혁신기법에 대한 교육훈련 실시 그리고 경쟁에 의한 보상제도 순으로 나타나고 있다.

내부프로세스 관점요인에서는 효율적인 정보시스템의 구축이 가장 높게 인식되고 있으며 그 다음으로 고객요구조건에 대응능력, 전사적 자원관리시스템 구축, 경영혁신수행능력, 시장세분화능력 순으로 인식되고 있다.

고객관점 요인에서는 신뢰할 수 있고 차별화할 수 있는 운송서비스제공능력이 가장 중요하며 그 다음으로 글로벌 선사화능력과 글로벌 네트워크 구축 순으로 나타나고 있다.

재무적관점 요인 중에서는 신규항로개발능력이 가장 높으며 그 다음으로 신규물동량 창출능력, 재무적 안정성, 운영비 효율성 그리고 항로별 수익성 증대 순으로 순위를 보여 주고 있다.

<표 4-16> BSC 관점요인의 신뢰성 및 캔달의 순위검정결과

요인	변수	평균	표준 편차	평균순위	순위	신뢰도계수(α)
학습·성장 관점	직무전문화와 증실화	3.8637	.71973	11.69	10	0.879
	윤항/고객관리를 위한 교육훈련	3.9024	.74235	12.06	7	
	철단물류혁신기법에 대한 교육훈련	3.7206	.78417	10.39	21	
	물류전문인력의 양성	3.8357	.83875	11.49	13	
	팀워크의 안정성과 공정성	3.9376	.72731	12.42	3	
	경쟁에 의한 보상제도	3.6236	.73790	9.42	22	
	성과평가의 공정성과 객관성 확보	3.9196	.86683	12.31	4	
	성과평가지 다양한 의견수렴	3.7330	.85595	10.58	18	
		3.817	0.7811			
내부프로세스 관점	고객요구조건 대응능력	3.8349	.73303	11.25	15	0.811
	시장세분화능력	3.7417	.78684	10.43	20	
	ERP 구축수준	3.8007	.71957	11.01	17	
	효율적 정보시스템 구축수준	3.8565	.74667	11.56	12	
	경영혁신수행능력	3.7517	.74281	10.53	19	
			3.797	0.7531		
고객관점	차별화된 운송서비스 제공능력	3.9234	.76767	12.23	6	0.861
	신뢰할 수 있는 운송서비스 제공능력	3.9544	.68703	12.49	2	
	글로벌 네트워크 제공능력	3.8359	.80928	11.37	14	
	글로벌 선사화 능력	3.8959	.82954	11.98	8	
			3.902	0.7723		
재무적 관점	신규항로 개발능력	3.9819	.82126	12.76	1	0.859
	신규물동량 창출에 공헌	3.9300	.84552	12.30	5	
	재무적안정성에 공헌	3.8987	.79808	11.95	9	
	운영비 효율화에 공헌	3.8637	.76177	11.58	11	
	항로별수익성 증대에 공헌	3.8215	.80204	11.21	16	
		3.899	0.8114			
전체 요인		3.847	0.7821			0.938

주: * 순위검정에서 학습·성장관점, 내부프로세스 1,2, 고객관점 및 재무관점의 통계값은 Kendall의 W(일치계수)는 각각 .026 카이제곱=156.216 자유도= 9, 9, 3, 5 근사 유의확률은 .000으로써 적합함.

3. 構造方程式에 의한 經路分析 結果

1) 모형설정과 변수측정

변수 간의 관련성을 동시에 검정할 수 있는 분석기법으로써 구조방정식 모형(structural equation model)분석이 개발되어 있다. 구조방정식 모형은 구조모형과 측정모형으로 이루어져 있고, 이 2개의 모형이 상호간의 관계를 이루어서 영향력과 연관성을 하나의 관계식으로 설정되어 분석하는 기법을 구조방정식 모형분석이라고 한다.

일반 다변량 통계분석이나 회귀분석과 같은 하나의 모형에서는 하나의 결과형태로 진행이 되는데 반해, 구조방정식 모형은 일련의 반응변수들 간의 관계를 동시에 보여주고, 검토 및 검정할 수 있다는 점에서 다변량 통계기법이나 회귀분석의 단점을 보완해 주는 일종의 확장성을 가진 분석방법이라고 할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 가설검정을 위한 분석방법으로 모형전체의 인과관계분석이 가능한 구조방정식 모형분석을 활용하였다.

본 연구가설의 검정을 위한 구조방정식 모형에 사용되는 변수는 상기의 네 유형의 전략관리프로세스요인과 BSC 관점요인이다. 이들 변수들 중에서 BSC 관점요인은 전략관리프로세스요인에 영향을 미치는 외생변수이고 전략관리프로세스요인은 영향을 받는 일종의 내생변수이기도 하다.

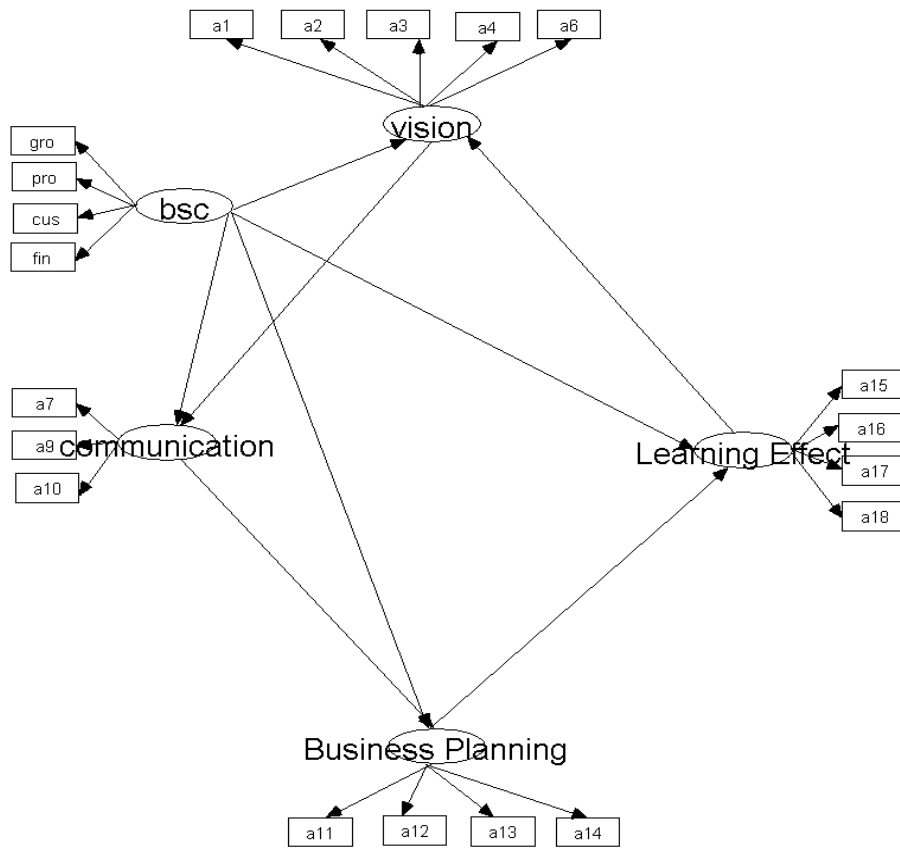
전략관리프로세스요인에서 비전설정과 전이요인은 요인분석결과 추출된 5개의 변수로 구성하였고, 의사소통과 연계성요인은 3개 변수이며, 사업계획과정요인은 4개 변수 그리고 피드백과 학습효과요인은 4개 변수로 구성하였으며 이에 영향을 주는 BSC 관점요인도 4개 이므로 4유형의 구조방정식 분석모형을 설정하였다.

<표 4-17> 구조방정식 모형의 전략프로세스변수의 정의

요인명	측정변수
ξ1:(Vision) 비전설정 및 전이요인	a1: 비전과 목표의 이해 a2: 비전과 목표의 합의성 a3: 비전과 목표의 명확성 a4: 비전과 목표의 전략과 조화 a6: 전략과 팀(개인)목표간의 조화
ξ2:(Communication) 의사소통과 연계성요인	a7: 적절한 보상시스템 구축 a9: 의사소통과 교육(토의 등) a10: 전략과 평가지표에 대한 평가태의
ξ3:(Business Planning) 사업계획과정요인	a11: 사업계획과 재무계획의 통합 a12: 부서간 협력증진 a13: 사업간 조정역량 a14: 전략의 적합성 평가
ξ4:(Learning Effect) 피드백과 학습효과요인	a15: 공유된 비전 및 책임소재 규명과 명확화 a16: 전략적 피드백 제공(경영위기의식 공유) a17: 목표지향 및 성과중심적 학습효과 촉진 a18: 종업원의 학습효과 제고

<표 4-18> 구조방정식 모형의 BSC관점 변수의 정의

요인명	측정변수
<p>ξ5:(gro) 학습과 성장관점</p>	<p>gro1: 직무전문화와 충실화 gro2: 운항·고객관리를 위한 교육훈련 gro3: 첨단물류혁신기법에 대한 교육훈련 gro4: 물류전문인력의 양성 gro5: 팀웍의 안정성과 공정성 gro6: 경쟁에 의한 보상제도 gro7: 성과평가의 공정성과 객관성 확보 gro8: 성과평가지 다양한 의견수렴</p>
<p>ξ6:(pro) 내부프로세스관점</p>	<p>pro1: 고객요구조건 대응능력 pro2: 시장세분화능력 pro3: ERP 구축수준 pro4: 효율적 정보시스템 구축수준 pro5: 경영혁신수행능력</p>
<p>ξ7:(cus) 고객관점</p>	<p>cus1: 차별화된 운송서비스 제공능력 cus2: 신뢰할 수 있는 운송서비스 제공능력 cus3: 글로벌 네트워크 제공능력 cus4: 글로벌 선사화 능력</p>
<p>ξ8:(fin) 재무적관점</p>	<p>fin1: 신규항로 개발능력 fin2: 신규물동량 창출에 공헌 fin3: 재무적안정성에 공헌 fin4: 운영비 효율화에 공헌 fin5: 항로별수익성 증대에 공헌</p>



<그림 4-2> 분석모형

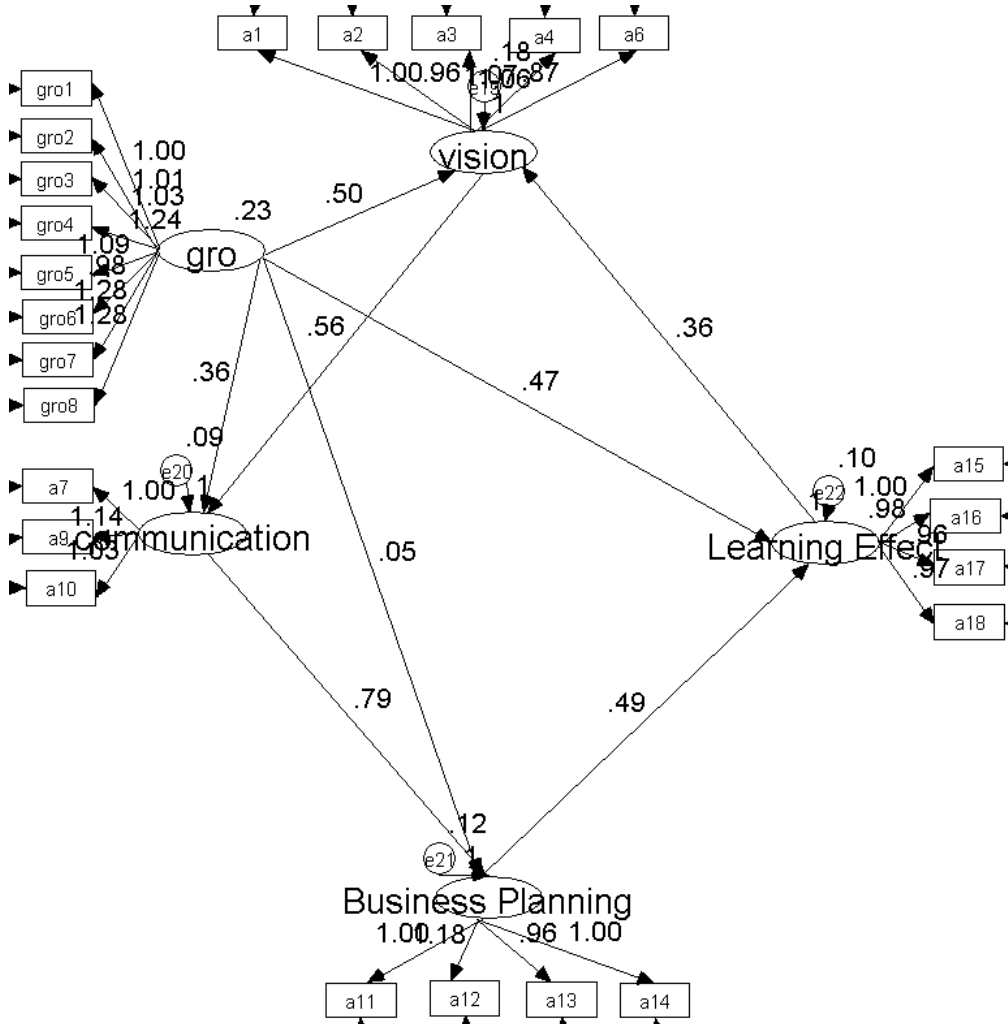
2) 경로분석결과와 해석

전략관리프로세스요인에 영향을 미치는 외생변수인 BSC 관점요인이 4개 유형이므로 분석모형도 4개 유형으로 설정하여 본 연구의 가설을 검정하였으며, 통계분석용 프로그램은 AMOS 4.0을 활용하였다.

(1) 학습·성장관점이 전략프로세스요인에 미치는 영향분석결과

<그림 4-3>은 BSC관점이 학습과 성장관점요인인 분석모형을 경로분석한 결

과이며 <표 4-19>는 경로분석의 적합도표이다.



<그림 4-3> 학습성장관점 모형의 분석결과

<표 4-19>에서 보는 바와 같이 경로모형식은 자유도(df)는 210이며, χ^2 는 231.428이고 χ^2/df 은 1.102이며 유의확률은 0.148로서 유의수준도 적정하다. 또한 원소간 평균오차(RMR)가 0.021이며 모형의 적합성을 나타내는 기초적합도(GFI)는 0.941이고 표준적합도(NFI)가 0.946, 상대적합도(RFI)가 0.930, 충분한

합도(IFI)가 0.995 및 비교적합도(CFI)가 0.995으로서 최적모형의 수치인 1에 거의 가까운 값으로써 경로모형의 적합성은 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 4-19> 경로분석결과의 통계량

통계량	통합경로모형	판단기준
χ^2	231.428	
자유도(df)	210	
유의확률(P)	0.148	
χ^2 / df	1.102	<2
원소간 평균오차(RMR)	0.021	<0.05
기초적합지수(GFI)	0.941	>0.95
Adjusted GFI	0.915	>0.95
표준적합지수(NFI)	0.946	>0.95
상대적합지수(RFI)	0.930	>0.95
증분적합지수(IFI)	0.995	>0.95
Tucker-Lewis index	0.993	>0.95
비교적합지수(CFI)	0.995	>0.95

<표 4-20>의 학습·성장관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과에서 4 유형의 전략관리프로세스변수들은 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉, 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계, 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계, 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계 그리고 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계는 모두 유의적인 정의 관련성을 보여 주고 있다. 영향크기순을 살펴 보면, 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계가 가장 크고 그 다음으로 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계, 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계 그리고 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계 순으로 나타나고 있다. 이러한 전략관리프로세스에 학습·성장관점이 미치는 영향관계를 살펴보면, 피드백과 학습효과에 가장 크게 영향을 미치고 그 다음으로 의사소통과의 연계성과 비전설정과 전이에 유의적인 영향을 미치고 사업계획과정과는 유의적인

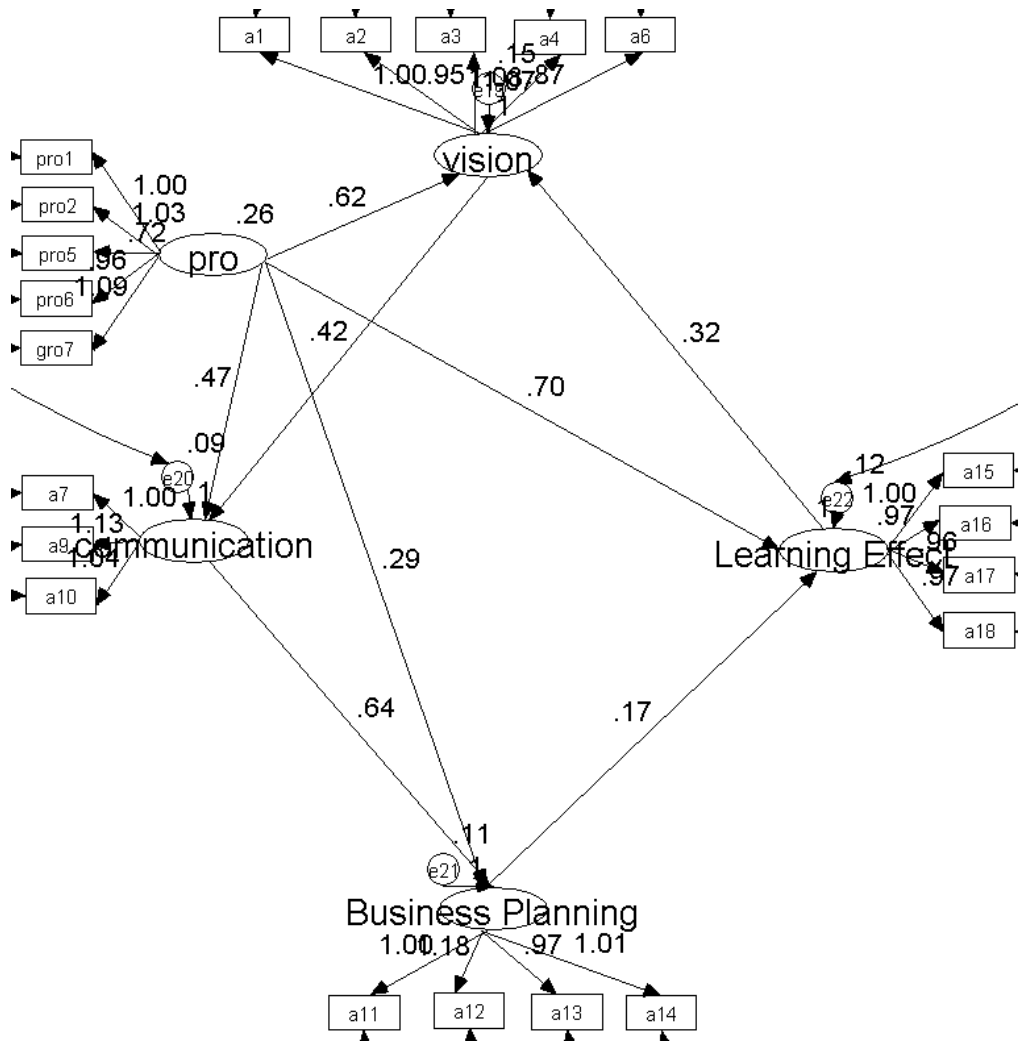
정의 관련성이 없는 것으로 나타나고 있다.

<표 4-20> 학습·성장관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과

경로명			경로계수	S.E.	C.R.	P
vision	<--	gro	0.499	0.120	4.152	0.000
Learning Effect	<--	gro	0.469	0.081	5.773	0.000
Business Planning	<--	gro	0.049	0.094	0.524	0.601
communication	<--	gro	0.359	0.081	4.412	0.000
communication	<--	vision	0.559	0.074	7.578	0.000
Business Planning	<--	communication	0.790	0.103	7.686	0.000
Learning Effect	<--	Business Planning	0.485	0.070	6.963	0.000
vision	<--	Learning Effect	0.355	0.112	3.165	0.002
a1	<--	vision	1.000			
a2	<--	vision	1.064	0.074	14.386	0.000
a3	<--	vision	1.072	0.080	13.434	0.000
a4	<--	vision	0.868	0.064	13.620	0.000
a6	<--	vision	0.956	0.075	12.825	0.000
a7	<--	communication	1.000			
a9	<--	communication	1.142	0.082	13.934	0.000
a10	<--	communication	1.035	0.077	13.372	0.000
a11	<--	Business Planning	1.000			
a12	<--	Business Planning	1.180	0.075	15.752	0.000
a13	<--	Business Planning	0.964	0.067	14.296	0.000
a14	<--	Business Planning	1.000	0.071	13.991	0.000
a15	<--	Learning Effect	1.000			
a16	<--	Learning Effect	0.977	0.081	12.137	0.000
a17	<--	Learning Effect	0.958	0.079	12.168	0.000
a18	<--	Learning Effect	0.972	0.082	11.814	0.000
gro1	<--	gro	1.000			
gro2	<--	gro	1.014	0.094	10.798	0.000
gro3	<--	gro	1.028	0.114	8.998	0.000
gro4	<--	gro	1.237	0.124	10.002	0.000
gro5	<--	gro	1.090	0.107	10.196	0.000
gro6	<--	gro	0.981	0.105	9.368	0.000
gro7	<--	gro	1.283	0.129	9.985	0.000
gro8	<--	gro	1.284	0.131	9.795	0.000

(2) 내부프로세스관점이 전략프로세스요인에 미치는 영향분석결과

<그림 4-4>은 BSC관점이 학습과 성장관점요인인 분석모형을 경로분석한 결과이며 <표 4-21>는 경로분석의 적합도표이다.



<그림 4-4> 내부프로세스관점 모형의 분석결과

<표 4-21> 경로분석결과의 통계량

통계량	통합경로모형	판단기준
χ^2	133.046	
자유도(df)	146	
유의확률(P)	0.771	
χ^2 / df	0.911	<2
원소간 평균오차(RMR)	0.016	<0.05
기초적합지수(GFI)	0.959	>0.95
Adjusted GFI	0.936	>0.95
표준적합지수(NFI)	0.964	>0.95
상대적합지수(RFI)	0.949	>0.95
충분적합지수(IFI)	1.004	>0.95
Tucker-Lewis index	1.005	>0.95
비교적합지수(CFI)	1.000	>0.95

<표 4-22>의 내부프로세스관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과에서 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계만 약한 관련성만 나타낼 뿐, 나머지 유형의 전략관리프로세스변수들은 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 영향크기순을 살펴보면, 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계가 가장 크고 그 다음으로 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계, 그리고 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계 순으로 나타나고 있다. 이러한 전략관리프로세스에 내부프로세스관점이 미치는 영향관계를 살펴보면, 피드백과 학습효과에 가장 크게 영향을 미치고 그 다음으로 의사소통과의 연계성과 비전설정과 전이에 유의적인 영향을 미치고 사업계획과정과는 다소 약한 유의적인 정의 관련성(p=0.015)이 있는 것으로 나타나고 있다.

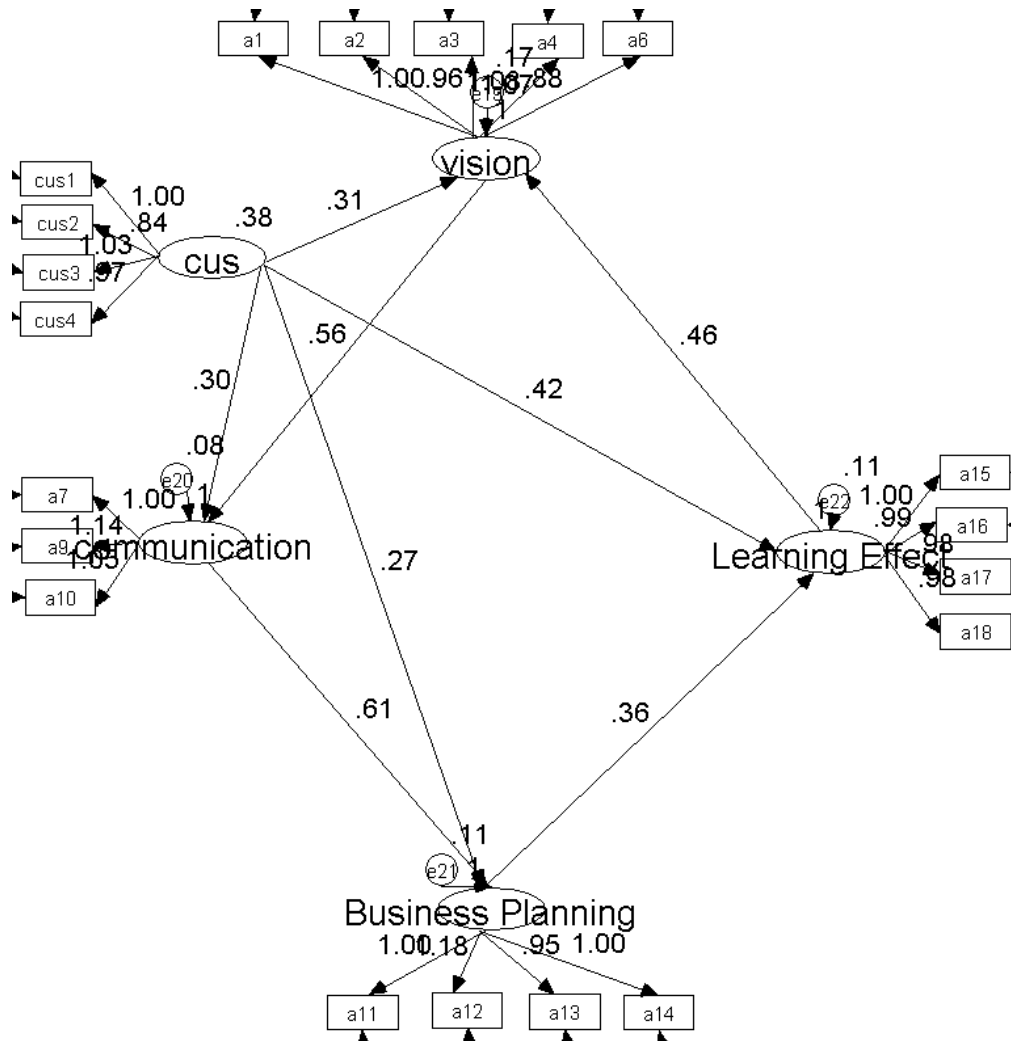
<표 4-22> 내부프로세스관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과

경로명	경로계수	S.E.	C.R.	P
vision←-pro	0.621	0.139	4.457	0.000
Learning Effect←-pro	0.702	0.124	5.677	0.000
Business Planning←-pro	0.286	0.118	2.429	0.015
communication←-pro	0.475	0.102	4.650	0.000
communication←-vision	0.418	0.082	5.124	0.000
Business Planning←-communication	0.638	0.110	5.813	0.000
Learning Effect←-Business Planning	0.167	0.099	1.685	0.092
vision←-Learning Effect	0.319	0.115	2.784	0.005
a1←-vision	1.000			
a2←-vision	1.069	0.074	14.382	0.000
a3←-vision	1.082	0.080	13.463	0.000
a4←-vision	0.865	0.063	13.651	0.000
a6←-vision	0.952	0.075	12.736	0.000
a7←-communication	1.000			
a9←-communication	1.128	0.081	13.890	0.000
a10←-communication	1.036	0.076	13.569	0.000
a11←-Business Planning	1.000			
a12←-Business Planning	1.182	0.075	15.746	0.000
a13←-Business Planning	0.967	0.067	14.339	0.000
a14←-Business Planning	1.007	0.072	14.046	0.000
a15←-Learning Effect	1.000			
a16←-Learning Effect	0.969	0.080	12.048	0.000
a17←-Learning Effect	0.956	0.079	12.150	0.000
a18←-Learning Effect	0.974	0.082	11.890	0.000
pro1←-pro	1.000			
pro2←-pro	1.031	0.096	10.753	0.000
pro5←-pro	0.719	0.102	7.030	0.000
pro6←-pro	0.955	0.103	9.277	0.000
gro7←-pro	1.088	0.120	9.088	0.000

* 유의수준: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

(3) 고객관점이 전략프로세스요인에 미치는 영향분석결과

<그림 4-5>은 BSC관점이 학습과 성장관점요인인 분석모형을 경로분석한 결과이며 <표 4-23>는 경로분석의 적합도표이다.



<그림 4-5> 고객관점의 경로모형의 분석결과

<표 4-23> 경로분석결과의 통계량

통계량	통합경로모형	판단기준
χ^2	135.344	
자유도(df)	131	
유의확률(P)	0.380	
χ^2 / df	1.033	<2
원소간 평균오차(RMR)	0.018	<0.05
기초적합지수(GFI)	0.957	>0.95
Adjusted GFI	0.931	>0.95
표준적합지수(NFI)	0.964	>0.95
상대적합지수(RFI)	0.948	>0.95
충분적합지수(IFI)	0.999	>0.95
Tucker-Lewis index	0.998	>0.95
비교적합지수(CFI)	0.999	>0.95

<표 4-24>의 고객관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과에서 4유형의 전략관리프로세스변수들은 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉, 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계, 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계, 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계 그리고 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계는 모두 유의적인 정의 관련성을 보여 주고 있다. 영향크기순을 살펴보면, 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계가 가장 크고 그 다음으로 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계이며 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계와 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계 순으로 나타나고 있다. 이러한 전략관리프로세스에 고객관점이 미치는 영향관계를 살펴보면, 피드백과 학습효과에 가장 크게 영향을 미치고 그 다음으로 의사소통과의 연계성과 사업계획과정 그리고 비전설정과 전이 순으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

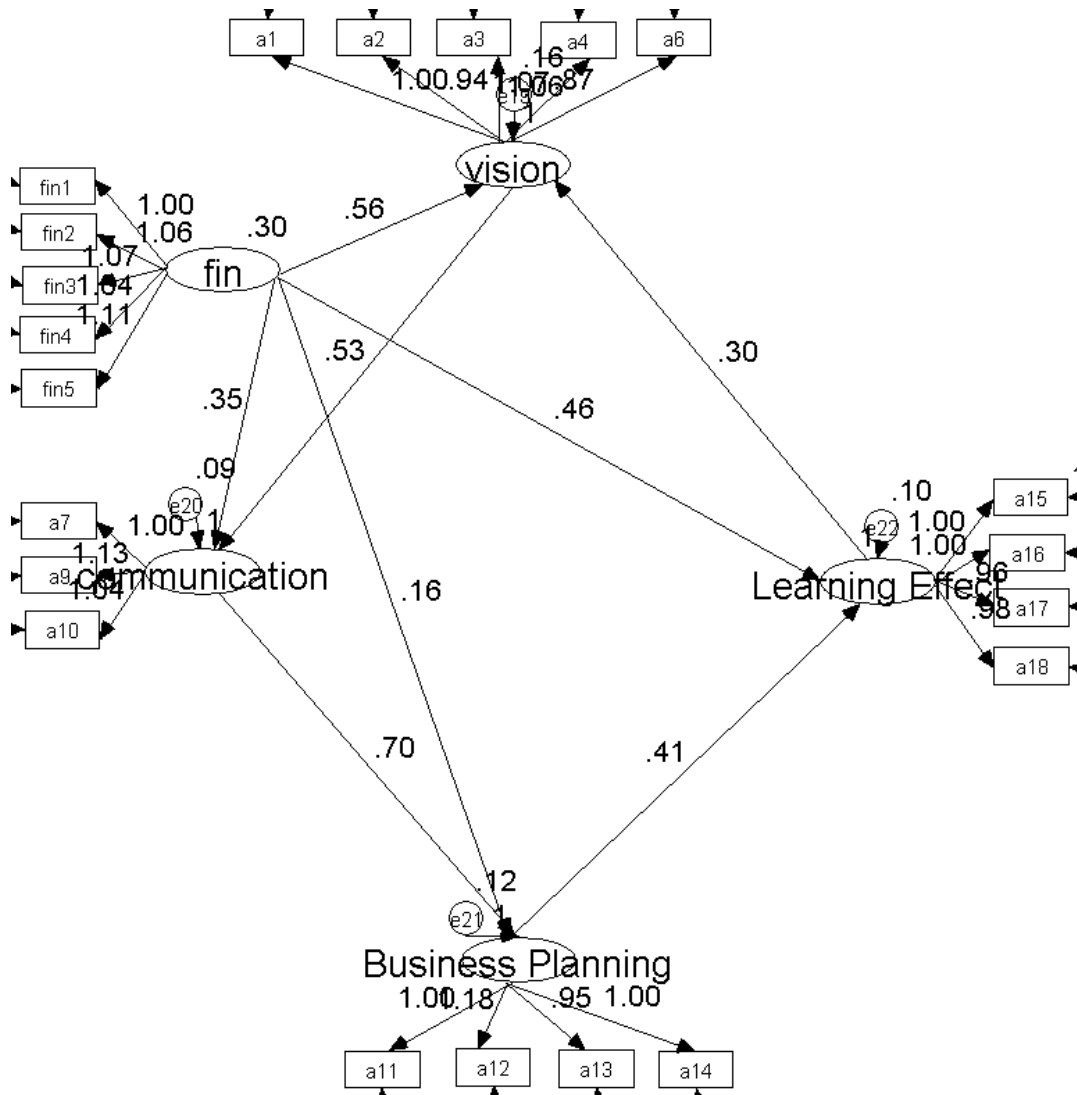
<표 4-24> 고객관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과

경로명			경로 계수	S.E.	C.R.	P
vision	<--	cus	0.308	0.096	3.217	0.001
Learning Effect	<--	cus	0.418	0.078	5.365	0.000
Business Planning	<--	cus	0.275	0.076	3.608	0.000
communication	<--	cus	0.302	0.061	4.918	0.000
communication	<--	vision	0.564	0.072	7.805	0.000
Business Planning	<--	communication	0.608	0.094	6.484	0.000
Learning Effect	<--	Business Planning	0.365	0.080	4.535	0.000
vision	<--	Learning Effect	0.457	0.114	4.013	0.000
a1	<--	vision	1.000			
a2	<--	vision	1.074	0.075	14.266	0.000
a3	<--	vision	1.082	0.081	13.389	0.000
a4	<--	vision	0.875	0.065	13.512	0.000
a6	<--	vision	0.956	0.075	12.684	0.000
a7	<--	communication	1.000			
a8	<--	communication	1.137	0.083	13.714	0.000
a10	<--	communication	1.049	0.078	13.462	0.000
a11	<--	Business Planning	1.000			
a12	<--	Business Planning	1.178	0.074	15.910	0.000
a13	<--	Business Planning	0.954	0.067	14.309	0.000
a14	<--	Business Planning	0.997	0.071	14.064	0.000
a15	<--	Learning Effect	1.000			
a17	<--	Learning Effect	0.976	0.081	12.123	0.000
a18	<--	Learning Effect	0.984	0.084	11.712	0.000
a16	<--	Learning Effect	0.992	0.082	12.061	0.000
cus1	<--	cus	1.000			
cus2	<--	cus	0.838	0.058	14.550	0.000
cus3	<--	cus	1.026	0.082	12.451	0.000
cus4	<--	cus	0.968	0.085	11.387	0.000

* 유의수준: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

(4) 재무적관점이 전략프로세스요인에 미치는 영향분석결과

<그림 4-6>은 BSC관점이 학습과 성장관점요인인 분석모형을 경로분석한 결과이며 <표 4-24>는 경로분석의 적합도표이다.



<그림 4-6> 재무적관점 경로모형의 분석결과

<표 4-25> 경로분석결과의 통계량

통계량	통합경로모형	판단기준
χ^2	156.172	
자유도(df)	147	
유의확률(P)	0.287	
χ^2 / df	1.062	<2
원소간 평균오차(RMR)	0.019	<0.05
기초적합지수(GFI)	0.952	>0.95
Adjusted GFI	0.925	>0.95
표준적합지수(NFI)	0.960	>0.95
상대적합지수(RFI)	0.943	>0.95
충분적합지수(IFI)	0.998	>0.95
Tucker-Lewis index	0.996	>0.95
비교적합지수(CFI)	0.998	>0.95

<표 4-26>의 재무적관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과에서 4유형의 전략관리프로세스변수들은 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉, 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계, 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계, 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계 그리고 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계는 모두 유의적인 정의 관련성을 보여 주고 있다. 영향크기순을 살펴 보면, 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계가 가장 크고 그 다음으로 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계이며 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계와 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계의 순으로 나타나고 있다. 이러한 전략관리프로세스에 고객관점이 미치는 영향관계를 살펴보면, 피드백과 학습효과에 가장 크게 영향을 미치고 그 다음으로 비전설정과 전이와 의사소통과의 연계성에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있지만 사업계획과정에는 유의적인 영향이 있다고 볼 수 없다.

<표 4-26> 재무적관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과

	경로명	경로계수	S.E.	C.R.	P
vision	<-- fin	0.556	0.116	4.788	0.000
Learning Effect	<-- fin	0.464	0.082	5.671	0.000
Business Planning	<-- fin	0.165	0.093	1.767	0.077
communication	<-- fin	0.348	0.081	4.287	0.000
communication	<-- vision	0.525	0.077	6.793	0.000
Business Planning	<-- communication	0.703	0.105	6.686	0.000
Learning Effect	<-- Business Planning	0.412	0.073	5.609	0.000
vision	<-- Learning Effect	0.296	0.114	2.598	0.009
a1	<-- vision	1.000			
a2	<-- vision	1.058	0.073	14.489	0.000
a3	<-- vision	1.071	0.079	13.617	0.000
a4	<-- vision	0.867	0.063	13.778	0.000
a6	<-- vision	0.940	0.074	12.731	0.000
a7	<-- communication	1.000			
a8	<-- communication	1.130	0.082	13.826	0.000
a10	<-- communication	1.041	0.077	13.541	0.000
a11	<-- Business Planning	1.000			
a12	<-- Business Planning	1.181	0.075	15.824	0.000
a13	<-- Business Planning	0.953	0.067	14.313	0.000
a14	<-- Business Planning	0.999	0.071	14.004	0.000
a15	<-- Learning Effect	1.000			
a17	<-- Learning Effect	0.958	0.079	12.085	0.000
a18	<-- Learning Effect	0.977	0.083	11.757	0.000
a16	<-- Learning Effect	0.996	0.081	12.264	0.000
fin1	<-- fin	1.000			
fin2	<-- fin	1.060	0.092	11.509	0.000
fin3	<-- fin	1.066	0.102	10.458	0.000
fin4	<-- fin	1.038	0.100	10.399	0.000
fin5	<-- fin	1.106	0.103	10.751	0.000

* 유의수준: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

4. 假設檢定結果의 要約

1) 경로분석에 의한 가설 I 검정

<표 4-27> 가설 I 검정결과표

가설명	가설내용	경로계수	CR값	유의확률	채택 여부
가설 I	학습·성장관점요인-> 전략관리프로세스요인				부분 채택
가설 I-1	학습·성장관점요인 → 비전의 설정과 전이요인	0.499	4.152	0.000	채택
가설 I-2	학습·성장관점요인 → 의사소통과의 연계성요인	0.359	4.412	0.000	채택
가설 I-3	학습·성장관점요인 → 사업계획과정요인	0.049	0.524	0.601	기각
가설 I-4	학습·성장관점요인 → 피드백과 학습효과요인	0.469	5.773	0.000	채택

* 유의확률 : *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

<표 4-27>의 요인 간의 경로분석에 의한 가설 I 검정결과에 의하면, 학습·성장관점요인이 피드백과 학습효과요인에 미치는 영향관계의 CR값이 제일 커서 영향관계가 가장 크며, 그 다음으로 학습·성장관점요인이 의사소통과의 연계성요인에 미치는 영향이며, 비전설정과 전이요인에 미치는 영향관계 순으로 보여주고 있으며 사업계획과정요인에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 따라서, 가설 I-1, 가설 I-2, 가설 I-4 채택이 가능하지만 가설 I-3는 기각되어 가설 I 은 부분채택되는 것으로 나타나고 있다.

2) 경로분석에 의한 가설Ⅱ검정

<표 4-28> 가설Ⅱ검정결과표

가설명	가설내용	경로계수	CR값	유의확률	채택 여부
가설Ⅱ	내부프로세스관점요인-> 전략관리프로세스요인				채택
가설Ⅱ-1	내부프로세스관점요인 → 비전의 설정과 전이요인	0.621	4.457	0.000	채택
가설Ⅱ-2	내부프로세스관점요인 → 의사소통과의 연계성요인	0.475	4.650	0.000	채택
가설Ⅱ-3	내부프로세스관점요인 → 사업계획과정요인	0.286	2.429	0.015	채택
가설Ⅱ-4	내부프로세스관점요인 → 피드백과 학습효과요인	0.702	5.677	0.000	채택

* 유의확률 : *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

<표 4-28>의 요인 간의 경로분석에 의한 가설Ⅱ 검정결과에 의하면, 내부프로세스관점요인이 피드백과 학습효과요인에 미치는 영향관계의 CR값이 제일 커서 영향관계가 가장 크며, 그 다음으로 내부프로세스관점요인이 의사소통과의 연계성요인에 미치는 영향이며, 비전설정과 전이요인에 미치는 영향관계 그리고 사업계획과정요인에는 영향 순으로 유의적인 관련성을 보여주고 있다. 따라서, 가설Ⅱ-1, 가설Ⅱ-2, 가설Ⅱ-3, 가설Ⅱ-4 모두 채택되는 것으로 나타나고 있다.

3) 경로분석에 의한 가설Ⅲ검정

<표 4-29> 가설Ⅲ 검정결과표

가설명	가설내용	경로계수	CR값	유의확률	채택 여부
가설Ⅲ	고객관점요인-> 전략관리프로세스요인				채택
가설Ⅲ-1	고객관점요인 → 비전의 설정과 전이요인	0.308	3.217	0.001	채택
가설Ⅲ-2	고객관점요인 → 의사소통과의 연계성요인	0.302	4.918	0.000	채택
가설Ⅲ-3	고객관점요인 → 사업계획과정요인	0.275	3.608	0.000	채택
가설Ⅲ-4	고객관점요인 → 피드백과 학습효과요인	0.418	5.365	0.000	채택

* 유의확률 : *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

<표 4-29>의 요인 간의 경로분석에 의한 가설Ⅲ의 검정결과에 의하면, 고객관점요인이 피드백과 학습효과요인에 미치는 영향관계의 CR값이 제일 커서 영향관계가 가장 크며, 그 다음으로 고객관점요인이 의사소통과의 연계성요인에 미치는 영향이며, 사업계획과정요인에 미치는 영향관계 그리고 비전설정과 전이요인에는 영향 순으로 유의적인 관련성을 보여주고 있다. 따라서, 가설Ⅲ-1, 가설Ⅲ-2, 가설Ⅲ-3, 가설Ⅲ-4 모두 채택되는 것으로 나타나고 있다.

4) 경로분석에 의한 가설Ⅳ 검정

<표 4-30> 가설Ⅳ 검정결과표

가설명	가설내용	경로계수	CR값	유의확률	채택 여부
가설Ⅳ	재무적관점요인-> 전략관리프로세스요인				부분 채택
가설Ⅳ-1	재무적관점요인 → 비전의 설정과 전이요인	0.556	4.788	0.000	채택
가설Ⅳ-2	재무적관점요인 → 의사소통과의 연계성요인	0.348	4.287	0.000	채택
가설Ⅳ-3	재무적관점요인 → 사업계획과정요인	0.165	1.767	0.077	기각
가설Ⅳ-4	재무적관점요인 → 피드백과 학습효과요인	0.464	5.671	0.000	채택

* 유의확률 : *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

<표 4-30>의 요인 간의 경로분석에 의한 가설Ⅳ 검정결과에 의하면, 재무적 관점요인이 피드백과 학습효과요인에 미치는 영향관계의 CR값이 제일 커서 영향관계가 가장 크며, 그 다음으로 재무적 관점요인이 비전설정과 전이요인에 미치는 영향관계와 의사소통과의 연계성요인에 미치는 영향순으로 보여주고 있으며 사업계획과정요인에는 약한 영향(p=0.077)을 미치지 것으로 나타나고 있다. 따라서, 가설Ⅳ-1, 가설Ⅳ-2, 가설Ⅳ-4 채택이 가능하지만 가설Ⅳ-3는 기각되어 가설Ⅳ는 부분채택 되는 것으로 나타나고 있다.

第5章 結 論

第1節 研究結果의 要約

선행연구에 의하면, BSC가 기업조직의 성과측정과 평가를 보다 통합적으로 하여 기업의 성과개선에 기여할 뿐만 아니라, 전략관리에도 유용한 것으로 나타나고 있다. 이러한 BSC가 전략관리도구로서 그 유용성을 극대화하기 위해서는 카플란과 노턴이 주장하는 네 가지의 전략관리프로세스요인이 서로 영향을 미치면서 충족되어야 한다. 카플란과 노턴의 주장을 외항선사의 임직원을 대상으로 설문조사하여 실증분석한 본 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

우리나라 외항선사들이 BSC에 의한 성과관리효과를 극대화하기 전략관리 프로세스 상호간의 관련성 검증결과 모두 유의적인 정의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 네 가지 전략관리 프로세스(비전설정과 전이, 의사소통과의 연계성, 사업계획과 목표수립, 전략적 피드백과 학습)를 통해 외항선사 경영자는 기업내 전 계층에 자사의 전략을 효과적으로 전파하고 이를 개별차원의 목표와 연결시킬 수 있다. 또한 그 동안 서로 별 연관성이 없이 수립된 사업계획과 재무계획을 통합하여 수립함으로써 자원배분 및 운용을 효과적으로 수행할 수 있게 된다. 더불어 초기에 수립된 전략에 대한 다양한 검토 작업을 통해 경영자는 여러 활동에 대한 피드백과 학습이 가능하게 됨에 따라, 이후 보다 발전된 전략수립의 활용에 도움을 줄 수 있는 것으로 나타났다.

또한, 이러한 네 유형의 전략관리 프로세스요인에 현재 우리나라 외항선사에서 활용하거나 도입진행중인 BSC의 네 관점요인이 대체로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그 내역을 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째로, 종업원의 역량을 제고시키는 학습·성정관점요인은 우리나라 외항선사의 전략효과를 극대화하는데 대체로 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 요인별로 보면, 피드백과 학습효과가 가장 크고 그 다음으로 의사소통과의 연계성 그리고 비전설정과 전이요인 순으로 보여 주고 있다. 그러나

학습·성장관점요인은 사업계획과정에는 유의적인 영향관계를 보이지 않고 있다. 사업계획과정은 전략이 실행가능하기 위해 사업계획과 재무계획의 적절한 통합, 부서간의 협력증진, 사업 간의 조정역량 및 전략에 대한 적절한 평가과정으로서 이러한 요인과 관련성을 보이지 않는 것은 외항선사의 임직원들은 종업원의 교육훈련이나 직무충실화 및 전문화 프로그램이 사업계획과정과 직접적인 관련을 인식하지 못하는 것으로 사료된다.

둘째로, 외항선사의 내부적 역량을 제고시키는 내부프로세스관점요인은 우리나라 외항선사의 전략효과를 극대화하는데 모든 요인이 매우 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 요인별로 보면, 학습·성장관점과 마찬가지로 피드백과 학습효과가 가장 크고 그 다음으로 의사소통과의 연계성 그리고 비전설정과 전이요인, 사업계획과정 순으로 보여 주고 있다.

셋째로, 외항선사의 주요 고객인 하주와의 관계를 제고시켜 안정적이고 지속적인 물동량을 확보하는 고객관점요인은 우리나라 외항선사의 전략효과를 극대화하는데 필요한 모든 전략관리프로세스요인이 매우 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 요인별로 보면, 역시 학습·성장관점과 내부프로세스관점과 마찬가지로 피드백과 학습효과가 가장 크고 그 다음으로 의사소통과의 연계성 그리고 사업계획과정과 비전설정과 전이요인 순으로 보여 주고 있다. 고객관점은 사업계획과정에 매우 중요한 영향을 미치고 있는데 이는 우리나라 외항선사들이 사업계획이 실행가능하게 하고 전략수립이 보다 효과적으로 실행되는데 고객과의 안정적이고 지속적인 관계 유지가 무엇보다도 중요함을 시사하는 결과라고 보아야 할 것이다.

넷째로, 외항선사의 재무적 성과와 관련있는 재무적 관점요인은 우리나라 외항선사의 전략효과를 극대화하는데 대체로 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 요인별로 보면, 피드백과 학습효과가 가장 크고 그 다음으로 의사소통과의 연계성 그리고 비전설정과 전이요인 순으로 보여 주고 있다. 그러나 재무적관점요인은 사업계획과정에는 아주 약한 영향관계를 보이고 있다. 사업계획과정은 전략이 실행가능하기 위해 사업계획과 재무계획의 적절한 통합, 부서간의 협력증진, 사업간의 조정역량 및 전략에 대한 적절한 평가과정으로

로서 이러한 요인과 재무적 관점변수가 약한 관련성을 보이는 것은 외항선사의 임직원들은 아직도 사업계획수립에 있어서 재무적 성과변수의 중요성을 간과하는 점이 있다고 보아야 할 것이다. 신규항로의 개발능력, 신규물동량의 창출, 재무적 안정성 유지, 운영비의 효율화 및 항로별 수익성 등은 재무적 관점요인은 임직원의 비전의 공유와 보다 책임있는 경영 및 업무처리를 강화시켜 주며, 목표지향적이고 성과중심의 학습효과를 촉진시킨다고 볼 수 있다.

第2節 研究結果의 示唆點

상기의 본 실증연구결과의 시사점을 요약하면 다음과 같다.

BSC 관점요인의 전략효과를 극대화하기 위해서는 외항선사들은 첫째로, 비전설정과 전이를 제대로 하여야 한다. 즉, 보다 충분한 경영목표의 이해, 비전과 목표에 대한 경영층의 충분한 합의, 보다 명확한 비전과 목표의 설정, 비전 및 목표의 전략간의 적절한 조화, 비전설정에 핵심역량의 충분한 활용, 모든 임직원에게 전략을 충분하게 전달하여야만 한다. 이러한 비전설정과 전이가 이루어지면 둘째로, 의사소통 및 보상과의 연계가 수행되어야 한다. 즉 모든 임직원들간의 원활한 의사소통이 이루어지고 전략수행에 대한 적절한 보상시스템의 구축과 이에 연계한 성과가 제대로 수행되어야만 전략효과가 극대화될 수 있다. 셋째로, 계획통합과 피드백이 이루어져야 한다. 즉, 전략을 달성하기 위한 사업계획은 재무계획에 부합되어야만 실현될 수 있으며, 설정된 전략의 적합성 평가 및 이러한 전략 수행에 대한 업무생산성 향상정도를 주기적으로 평가되고 피드백 되어야만 역시 전략효과가 극대화될 수 있다. 넷째로는 피드백이 제대로 수행되면, 이로 인하여 임직원 모두 자신이 수행하여야 할 업무에 대한 책임소재가 명확해지고 조직전체의 경영에 대한 위기의식을 함께 공유하게 되는 학습효과가 극대화되어 전략실행의 효과가 보다 극대화될 수 있다.

따라서, 카플란과 노튼이 주장하는 전략관리프로세스에 BSC의 네 관점이 도

움을 줄 수 있기 때문에 우리나라 외항선사들이 치열한 해운환경에 적절히 대처할 수 있는 전략을 수립하고 실행하는데 BSC가 단순히 성과측정 내지는 관리도구가 아니라 전략관리를 보다 효율적이고 효과적으로 할 수 있는 유용한 전략관리도구로 공헌할 수 있는 것으로 사료된다.

第3節 研究의 限界點과 向後 研究課題

이상과 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점들을 가지며 이에 따른 향후 연구과제를 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 표본을 우리나라 외항선사의 임직원을 대상으로 한정하였다. 따라서 영업형태가 다른 기업이나 조직에는 그들만의 독특한 핵심성공요인과 핵심성과지표를 추출하기 위한 특성들을 지니고 있을 것이므로 본 연구의 결과를 다른 업종이나 조직으로 일반화하는 것에 대한 한계가 있을 것이다.

둘째, 우리나라 외항선사 중에서도 주로 컨테이너선을 운영하는 정기선 중심의 외항선사와 벌크화물을 주로 취급하는 부정기선 중심의 외항선사, 정기선과 부정기선을 동시에 운영하는 외항선사로 구분할 수 있으나 본 연구에서는 표본수의 부족으로 인하여 구분하지 못하였다. 따라서 향후 이를 감안한 보다 정밀한 연구가 진행되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 우리나라 외항선사의 임직원을 대상으로 실증분석함에 따라 측정항목이 대상자가 주관적으로 인지한 성과에 기초하였다. 따라서 계량적 자료를 사용하지 않음으로 인한 연구결과의 객관성 미흡과 응답 대상자들의 직위 및 담당업무 등에 따른 주관성을 완전히 배제하지 못한 한계가 있다.

넷째, 향후 연구과제로서 외항선사의 글로벌선사가 되기 위한 전략을 수립하기 위해서는 경쟁력을 확보하는데 있어서 어떻게 성과관리체제를 개선하는 것이 유용한 지에 대하여 해운전문가나 화주 및 외국선사의 의견을 검정하는 것이 필요할 것이다.

다섯째, 우리나라와 해운산업에서 치열한 경쟁관계에 있는 중국이나 일본 등

의 주변 인접국가 외항선사들의 의견을 반영한 연구가 필요하며, 항만운영회사들의 실증적 연구 역시 중요할 것으로 판단된다. 그런 점들은 본 연구에서 수행하지 못한 분야로 한계점이면서도 향후 연구과제가 될 것이다.

參 考 文 獻

1. 國內文獻

- 강경화, "균형성과표를 적용한 병원간호단위 성과평가표 개발", 연세대학교, 박사학위논문, 2003.
- 고성수, "신지식 금융인 운동과 은행의 지식경영", 『KIF 은행경영 브리프』, 한국금융연수원, 2000.
- 기획원, 『해운경영학』, 해원출판사, 1995.
- 김경구, "균형성과표(BSC)가 기업성과에 미치는 영향", 홍익대학교, 박사학위논문. 2005.
- 김계수, "고객지향적인 서비스운영활동이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구", 『2001 SPSS 사용자 사례논문집』, Vol. 6, 2001. 9, pp. 327-352.
- 김대식, "균형성과표의 설계에 영향을 미치는 환경요인에 대한 연구", 중앙대학교, 박사학위논문, 2004.
- 김병연, "은행의 성과급제", 『KIF 은행경영 브리프』, 한국금융연수원, 2000.
- 김우진, "핵심역량중심의 경영", 『KIF 은행경영 브리프』, 한국금융연수원, 2000.
- _____, "은행의 전략적 포지셔닝(BCP 사례연구)", 『KIF 은행경영 브리프』, 한국금융연수원, 2000.
- 김원배, 『BSC모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 실증적 연구』, 단국대학교, 박사학위논문, 2001.
- 김재구·손명호, "기업전략에 따른 기업성과 평가지표의 가중치 비교연구", 『인사관리연구』, 제27집, 제1권, 한국인사관리학회, 2003, pp. 59-84.
- 김희경·성은숙, 『BSC실천매뉴얼-시그마 미래조직연구서6』, SIGMA INSIGHT, 2001.
- 민경기, 『BSC 관점에 의한 한국제조기업의 물류전략과 물류성과 간의 관계에 관한 연구』, 광운대학교, 박사학위논문, 2005.
- 박기동, 『지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 창원대학교 박사학위논문, 1999.

- 박용수, “제조기업의 성과측정에 관한 연구”, 『회계정보연구』, 제11권, 한국회계정보학회, 1999. 6, pp. 137-152.
- 박상국, 『BSC 적용시 전략과제와 핵심성과지표의 적합성이 경영성과에 미치는 영향』, 극동대학교, 박사학위논문, 2005.
- 백승천, 『지방공기업 경영성과지표 선정 및 가중치설정』, 고려대학교, 박사학위논문, 2003.
- 손희철, 『해운경영환경에 따른 국적외항선사의 지식경쟁력 강화전략 구축에 관한 연구』, 한국해양대학교, 박사학위논문, 2002.
- 송건근, 『BSC 구축&실행사례』, 한언, 2000.
- 신홍철, 『관리회계』, 경문사, 2001.
- 안기명, 『재무제표분석』, 한국해양대학교 대학원 해운경영학과, 2001.
- _____. 김형태·방희석, 『한국컨테이너부두공단 장기발전방안에 관한 연구』, 한국컨테이너 부두공단, 2000.
- _____. 윤재홍·안영면, 『현대경영학원론』, 박영사, 2000.
- _____. 이기환, “연안여객선 업체의 재무상태와 경영성과분석”, 『한국해운학회지』, 제28호, 한국해운물류학회, 1999, pp. 37-74.
- 이종욱·허동욱, “균형성과표의 성과평가에 관한 실증적 연구”, 『산업경제연구』, 제16권, 제5호, 2003.
- 이종천·홍미경, “BSC(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『정기학술발표회 발표논문집』, 한국관리회계학회, 2001, pp. 95-114.
- 이재균, 『BSC를 활용한 동북아 물류중심국가 전략구축에 관한 연구』, 한국해양대학교, 박사학위논문, 2003.
- 이창희, 『환경요인이 BSC 평가지표의 수용도에 미치는 영향』, 계명대학교, 박사학위논문, 2001.
- 장두찬, “한국해운산업의 글로벌경쟁력 구축전략”, 『해운물류연구』, 한국해운물류학회, 제48호, 2006년 3월, pp.145-152.
- 장영광, 『현대경영분석』, 무역경영사, 1995.
- 전기정·현우식, “한국형 지식경영 모델 개발을 위한 사례연구 - IMF 사태분

- 석”, 『제2회 지식경영학술심포지엄』, 매일경제신문과 매일경제TV, 1999.
- 정구점, 『BSC를 활용한 호텔경영성과 평가에 관한 연구』, 동아대학교박사, 박사학위논문, 2003.
- 정봉민, “한국 외항선사의 규모, 업력 및 성장성과의 관계분석”, 『한국해운학회지』, 제28호, 한국해운물류학회, 1999, pp. 371-384.
- 정영일, 『BSC를 이용한 ERP시스템 성과측정모델에 관한 연구』, 전남대학교, 박사학위논문, 2003.
- 홍미경, 『BSC(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 숭실대학교, 박사학위논문, 2000.
- 현충기, 『BSC 측정지표의 중요도 인식과 활용도의 차이가 평가공정성 지각에 미치는 영향』, 경성대학교, 박사학위논문, 2005.
- 현대경제연구원 역서, 『성과측정』, Peter Drucker, HBR Measuring Corporate Performance, 21세기북스, 2000.
- 한국선주협회, 『선협회보』, 각년도.
- 한국해양수산개발원, 『해운항만통계』, 각년도.
- 한국은행, 『기업경영분석』, 각년도.

2. 國外文獻

- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse and R. B. Wells, "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No.3, 1977, pp. 25-37.
- Ashford, S. J. and L. L. Cummings, "Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983.
- Askell, B. H., *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*, Norwalk, CT: Productivity Press, 1991.
- Baker, E. M., *Managing Human Performance*, Section 10 in Juran's Quality Control Handbook, McGraw-Hill Inc., 1988.
- Bart, C. K., N. Bontis and S. Taggar, "A Model of the Impact of Mission Statement on the Firm Performance", *Management Decision*, Vol. 139, No. 1, 1991, pp. 19-23.
- Brancato, C. K., *New Performance Measures-A Research Report*, Report Number 1118-95-RR, NY: The Conference Board, 1995.
- Becker, B. and M. Huselid, *High Performance Work System and Firm Performance: A Synthesis of Research Management*, Greenwich, CT: JAI Press. 1998.
- Cook, T. T., L. Stewart and J. Adrian, "Performance Measurement: Lesson Learned for Development, Management", *World Development*, Vol. 23, No. 8, 1995, pp. 1303-1315.
- Cross, K. F. and R. L. Lynch, "The SMART Way to Define and Sustain Success", *National Productivity Review*, Vol. 2, No. 1, 1998, pp. 23-33.
- Dan, H., "The Controller as Business Strategy", *Management Accounting*, 1996, pp. 48-52.

- Eccles, R. G., "The Performance Measurement Manimesto", *Harvard Business Review*, January-February 1991, pp. 131-137.
- Fisher, J., "Use of Non-Financial Performance Measure", *Journal of Cost Management*, Spring, 1992, pp. 31-38.
- Green, C., "Well-designed Performance Measurement is the Strongest Tool for Controlling your Business Objectives", *Manager/Manager Canadian*, Vol. 18, No. 4, 1993, pp. 24-27.
- Gerald, I. W., Ashwinpaul, C., Sondhi and Dov, Fried, *The Analysis and Use of Financial Statements*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994, pp. 198-242.
- Foster, G., *Financial Statement Analysis*, Prentice - Hall International Editions, 2nd, 1986, pp. 60-80.
- Hair, J. F., R. L. Tatham, R. E. Anderson, and W. Black, *Multi-variate Data Analysis*, 5th Prentice -Hall, 1998, pp. 577-652.
- Hudson, M. Smart, P.A. and Bourne, M., "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems", *Int. Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 8, 2001.
- Huselid, M. A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 1995, pp. 635-637.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker, "Innovation in Performance Measurement: Trends and Research Implication", *Journal of management Accounting Research*, 1998, pp. 205-238.
- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan, "Rise and Fall of Management Accounting", *Management Accounting*, January, 1987, pp. 22-30.
- Kamensky, J. M., "Program Performance Measures: Designing System to Manage for Results", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 16, 1993, pp. 395-402.

- Kaplan, R. S., "The Evolution of Management Accounting", *The Accounting Review*, No. 3, July, 1984, pp. 390-418.
- _____ and D. P. Norton, "The Balanced Score card-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January.-February 1992, pp. 71-79.
- _____, "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October, 1993, pp. 134-142.
- _____, "*The Balanced Score card -Translating Strategy into Action*", *Harvard Business Press*, Boston, 1996(a), pp. 21-29.
- _____, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February, 1996(b).
- _____, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review* 39, 1996(c).
- _____, "Transforming the Balanced Scorecard form Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *Accounting Horizon*, Vol. 15, No. 2, 2001(a).
- _____, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II", *Accounting Horizons*, Vol. 15. No. 2. 2001(b).
- Sveiby, K. E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1997.
- Kim, Constantinides and J. Shank, "Matching Accounting to Strategy", *Management Accounting*, September, 1994, pp. 32-36.
- Knight, D. J., "Performance Measures for increasing Intellectual Capital", *Strategy and Leadership*, March-April 1999.
- Edvinsson, L. and M. S. Malone, *Intellectual Capital*, Harper Collins

- Publishers, Inc, 1997.
- Michael, H. J., "The Development of Knowledge Strategy", *California Management Review*, Spring 1999, pp. 26-37.
- Bontis, N., "Intellectual Capital: an Exploratory Study That Develops Measures and Models", *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 1998.
- Neely, A. and M. Gregory and K. Platts, "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15. No. 4, 1995, pp. 71-114.
- Parker, C., "Performance Measurement", *Work Study*, Vol. 49, No. 2, 2002.
- Robert, J., "The Validity of ROI as a Measure of Business Performance", *American Economic Review*, Vol. 77, June, 1987.
- Schneiderman, A. M., "Why Balanced Scorecard Fail", *Journal of Strategic Performance*, January 1999, pp. 470-478.
- Slater, S. F. and E. M. Olson, "Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: an Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001.
- Slack, N., *The Manufacturing Advantage: Achieving: Competitive Manufacturing Operations*, Mercury, 1991, pp. 88-89.
- Stewart, G. B., *The Quest for Value: The EVA Management Guide*, N. Y.: Harper Business, 1991, pp. 43-78.
- Tatikonda, L. U. and R. J. Tatikonda, "We Need Dynamic Performance Measures", *Management Accounting*, September, 1998, pp. 49-53.
- Vitale, M., S. C. Mavrinac and M. Hauser, "New Process/Financial Scorecard: A Strategic Performance Measurement System", *Planning Review*, Vol. 22. No. 4, 1994, pp. 12-16.
- William, G. C. and C. M. Gertrude, *Experimental Designs*, 2nd Edition, New York · John Wiley & Sons, Inc., 1957.

감사의 글

그동안 어찌구 저찌구..

지도교수이신 안기명 교수님..??????????

논문 심사위원이신 ??? 교수님,, 박사님..?????????

등등..??????????????