



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

物流學 碩士學位論文

국내 검수업의 BSC-SWOT 분석과 선진화 방안에
관한 연구

A Study on the BSC-SWOT Analysis of Current Conditions and
Development Scheme of the Korean Tallying



韓國海洋大學校 海洋金融物流大學院

海運港灣物流學科

金相模

本 論文을 金相模의 物流學碩士 學位論文으로
認准함.

委員長 金 煥 成



委員 李 成 潤



委員 安 奇 明



2017년 12월

韓國海洋大學校 海洋金融·物流大學院

海運港灣物流學科

- 목 차 -

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
1. 연구의 배경과 필요성	1
2. 연구의 목적	2
제2절 연구의 방법과 구성	4
제2장 해운·항만산업의 환경변화와 전망	5
제1절 글로벌 해운·항만 환경변화	5
1. 대외적 해운환경변화	5
2. 대내적 항만환경변화	10
제2절 검수업의 현황	20
1. 검수업의 개요	20
2. 검수업의 유형과 업무현황	22
제3장 이론적 고찰	34
제1절 BSC(균형성과모형)의 개념과 모형	34
1. BSC의 개념과 중요성	34
2. SWOT의 개념과 중요성	37
3. BSC-SWOT의 분석의 개념과 모형	50
제2절 선행연구 고찰	63

제4장	검수업의 BSC-SWOT분석	70
제1절	국내검수업의 BSC-SWOT분석	70
1.	국내검수업의 학습과 성장관점의 SWOT 분석	71
2.	국내검수업의 내부프로세스관점의 SWOT 분석	71
3.	국내검수업의 고객관점의 SWOT 분석	72
4.	국내검수업의 재무적관점의 SWOT 분석	73
제2절	국내검수업의 선진화전략요인 도출	74
1.	국내검수업의 학습과 성장관점의 선진화 전략	74
2.	국내검수업의 내부프로세스관점의 선진화 전략	75
3.	국내검수업의 고객관점의 선진화 전략	76
4.	국내검수업의 재무적관점의 선진화 전략	77
제5장	검수업의 선진화 전략요인에 관한 실증분석	78
제1절	연구의 설계	78
1.	연구모형과 연구가설 설정	78
2.	변수의 정의와 측정	80
제2절	자료수집과 분석 방법	81
1.	자료수집과 연구대상	81
제3절	실증분석 결과	83
1.	신뢰성 및 타당성 분석	83
2.	연구가설 검증	87

제6장 결 론	93
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	93
제2절 연구의 한계점과 과제	96
<참고 문헌>	97
<부록-설문지>	99



〈표 차례〉

<표 2-1> 컨테이너선 대형화 추세	6
<표 2-2> 세계 컨테이너선 선형별 현황	7
<표 2-3> 세계 30대 컨테이너 선사 현황	9
<표 2-4> 세계 10대 항만의 컨테이너 물동량 추이	14
<표 2-5> 2015, 2016년 세계 주요 항만 컨테이너화물 처리실적	17
<표 2-6> 2015, 2016년 세계 10대 항만부두의 물동량 추이	18
<표 2-7> 부산항의 처리실적	19
<표 2-8> 양·적하 컨테이너 작업 검수과정 I	22
<표 2-9> 양·적하 컨테이너 작업 검수과정 II	23
<표 2-10> 직책별 업무수행 현황	25
<표 2-11> 컨테이너 검수업무 주요 서식	26
<표 3-1> 전략개발 프로세스 모델	56
<표 3-2> BSC 관점에 의해 조직된 SWOT 분석구조	59
<표 3-3> 선행연구의 고찰	65
<표 4-1> 국내 검수업의 BSC-SWOT 분석표	70
<표 4-2> 국내 검수업의 BSC-SWOT 분석결과와 선진화전략 도출 I	74
<표 4-3> 국내 검수업의 BSC-SWOT 분석결과와 선진화전략 도출 II	75
<표 4-4> 국내 검수업의 BSC-SWOT 분석결과와 선진화전략 도출 III	76
<표 4-5> 국내 검수업의 BSC-SWOT 분석결과와 선진화전략 도출 IV	77
<표 5-1> 가설 유형	79
<표 5-2> 측정변수와 설문항목	80
<표 5-3> 응답회사 분포	81
<표 5-4> 응답자 직위분포	82

<표 5-5> 응답자 연령분포	82
<표 5-6> 응답자 근속년수 분포	82
<표 5-7> 타당성 검증경과	84
<표 5-8> 신뢰성 검증결과	86
<표 5-9> 선진화 효과 분석결과	87
<표 5-10> 선진화 효과 분석요약	88
<표 5-11> 다중회귀분석의 적합도	88
<표 5-12> 검수의 신뢰성과 공정성 증대효과의 다중회귀분석 결과	89
<표 5-13> 검수의 신뢰성과 공정성 증대효과 분석요약	90
<표 5-14> 선사와 항만발전에 기여효과 분석결과	90
<표 5-15> 선사와 항만발전에 기여효과 분석요약	92



<그림 차례>

<그림 2-1> 항만의 패러다임 변화	11
<그림 2-2> 세계 컨테이너 물동량 증가율	12
<그림 2-3> 국내 총 컨테이너 물동량 및 환적물동량	13
<그림 2-4> 세계 및 부산항 환적물동량 추이	15
<그림 2-5> 수입화물 검수업무 흐름도	32
<그림 2-6> 수출화물 검수업무 흐름도	33
<그림 3-1> BSC 모형	36
<그림 3-2> 외부환경 분석	38
<그림 3-3> 산업구조분석의 틀	40
<그림 3-4> 내부역량분석의 틀	44
<그림 3-5> 가치사슬분석	46
<그림 3-6> 관리 시스템 : 전략의 발전	52
<그림 3-7> 전략계획의 수립	55
<그림 5-1> 연구모형	78

Abstract

A Study on the BSC-SWOT Analysis of Current Conditions and Development Scheme of the Korean Tallying

Kim Sang Mo

Department of Shipping and Port Logistics
Graduate School of Marine Finance and Logistics

Busan Port, the 6th largest container port, is currently encountering fierce challenges domestically and abroad. The main challenge comes from fast growing Chinese ports and rapidly changing business environment in North East Asia where the top 1~8 container ports are located. In order to strengthen the competitiveness and leap up to a hub port in North East Asia, Busan port is investigated to enhance Tallying System. In this paper, the purpose of research provide with the performance Development Scheme of the Korean Tallying. The main analysis results are identified as follows:

First of all, there is a higher security risk as freight distance increases with recent expansion of trade distance among each countries through FTA and such agreements. Therefore, tallying is becoming a vital aspect for port security in order to meet this change. On the other hand, delay in transport time and displacement of freights caused by transshipment system alternation due to a continuous growth in size of vessels can result in frequent complaints by shippers. In order to quickly respond to the alternating transshipment

system and to provide efficient logistic service, maintenance of tally system which can accurately examine and count cargos is one of the most essential aspects.

Secondly, according to surveys on the Busan port's tally and measurement work, carriers and terminal operators are highly satisfied with its capability and reasonable tally tariff.

Thirdly, according to responses on problems of Busan port's tally and measurement, a cheap bidding system can result in quality deterioration of tally and poor management condition.

Fourthly, according to responses on Performance Development Factors consisting of 16 variables are shown to have consistency and are a vital factor for tally business.

Fifthly, poor tally and measurement service caused by cheap bidding system is the main problem on Busan port's tally business and much attention is needed to overcome this problem.

Lastly, however, in order to develop tally performance, Scale Enhancement Factor has shown to have negative correlation. This empirical analysis explains that because of the attribute of tally business, there is no relationship between scale expansion and development of tally industry.

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

1. 연구의 배경과 필요성

항만을 둘러싼 환경이 변화함에 따라 항만간의 경쟁전략도 다양하게 변화하고 세계항만·해운시장은 역동적으로 변화하고 있다. 1980년대 이후 다국적 기업들이 아시아 지역으로 생산거점을 이동하면서 아시아 지역의 교역량이 급증하였고 이에 컨테이너 화물도 높은 성장세를 지속하여 국제 물류체계가 아시아 시장으로 재편되었다. 1990년대 이후 중국 및 개발도상국을 중심으로 전세계 상품 교역량은 폭발적으로 증가하게 되어 글로벌 컨테이너 정기 선사들도 눈부신 양적 성장을 하게 되었다. 2000년대 이후 대규모 선사들은 원가우위 전략 차원에서 경쟁력을 키우기 위해 18,000 TEU급 대형 선박을 수반한 선대규모 확대를 주도하였다. 2008년에는 리먼 브라더스 모기지론 파산사태로 촉발된 세계 금융위기를 겪으면서 다소 주춤했다가 2010년과 2011년 세계경제가 회복되는 듯한 모습을 보이자 선사들은 금융 위기 이전과 같은 무역량 증가를 예상하고 다시 선박 대형화를 서두르게 된다.

그러나 예측과 다르게 세계 경제는 2012년 이후 저성장에 들어서고 세계 교역량의 증가세도 급속히 둔화하게 되는데 선박 과잉 공급이 지속되면서 해상 운임은 폭락하게 되었다. 얼라이언스 재결성, 운영비용 절감, 자산 매각 등을 통한 생존 노력에도 불구하고 경영악화를 이겨내지 못한 선사들은 2014년 말부터 글로벌 정기선 시장은 급격히 재편성되기 시작한다.

CSAV와 Hapag Lloyd의 합병을 시작으로 China Shipping, UASC, APL 등의 선사들이 M&A의 인수 대상이 되었으며 대표적인 국적 글로벌 선사인 한진해운은 2016년 8월 결국 좌초되고 말았다. 또한 일본 3대 정기선사 NYK, MOL,

K-LINE은 2016년 컨테이너 사업부분을 합병한다고 발표하였으며 Hambrug Sud는 비슷한 시기에 Maersk에 매각한다는 발표를 하게 된다. 이러한 시장 개편은 현재까지 이어지고 있으며 2017년 7월 OOCL은 COSCO로의 매각을 발표하였고 대만 정부에 의해 Yang Ming과 Evergreen의 합병 또한 논의되고 있는 것으로 알려져 있다.

이러한 환경속에서 세계 항만들은 주도적인 위치를 차지하기 위하여 막대한 자금을 투입하고, 법.제도 등의 규제를 완화하고 있으며 국가적 차원에서 항만의 운영과 시설측면에서 재정 및 기술지원을 하고 있다. 항만물류산업은 크게 운송, 보관, 포장, 정보, 하역, 항만관련서비스 등으로 나눌 수 있고 항만관련서비스는 항만과 관련된 산업으로 항만운송주산업, 선박급유, 선박대리점, 검수, 검량, 검정 및 수리업 등을 들 수 있다. 1997년 부산항 통과자유항 제도의 도입이후 증가한 외국 통과선박의 입,출항 선박이 이용하는 선용품, 선식, 선박급유, 선박 대리점 등 항만관련서비스 산업은 정부 및 지자체의 도움을 받아 꾸준한 성장세를 이어가고 있으나 검수업체는 그 중요성에 비추어 상대적으로 지원이 미미할 뿐더러 영세한 업종으로 시장접근에 대한 마케팅 전략도 전 근대적인 방식으로 이루어지고 있는 실정이다.

따라서 항만개발에 있어 항만관련 서비스 산업의 비중이 높다는 점을 인지하여 이에 속하는 검수업을 새로운 시각으로 접근해야 할 것이다. 현재 검수는 항만을 포함하여 광범위한 범의에서 적용, 실행되고 있으며 항만관련 검수에는 크게 컨테이너 검수, 벌크검수, 자동차검수, CFS/CY검수, GATE 업무 등으로 검수업무에 대해 현황을 분석하여 선진화 할 수 있도록 개선방안을 마련토록 하겠다.

2. 연구의 목적

세계항만·해운시장은 역동적으로 변화하고 있고 선박의 대형화가 가속되고 있으며 이러한 환경 속에 세계 항만들은 선도적인 위치를 차지하기 위하여 엄청난 자금을 투입하고 법·제도 등의 규제를 완화하고 있다. 이러한 현실에서 항만물류산업의 중요성이 커지고 있고 항만의 서비스 품질 향상과도 깊은 관련이 있다. 관세청에서 고시한 “보세화물 입출항 하선, 하기 및 적재에 관한 고시”와 해양수산부 고시 “항만물류통합정보체계 구축, 운영절차에 관한 규정”에서 검수업의 역할이 언급되어 있고 항만물류산업의 한 분야인 “검수”는 없어서는 안되는 중요한 요소이지만 그 중요성이 간과되고 있는 실정이다. 본 논문은 현재 국내 검수업에 대한 현황조사를 통해 BSC-SWOT 실증분석을 실시하고 국내 검수업의 문제점을 개선하여 선진화 방안을 제시하고자 한다.

따라서 본 연구는;

첫째, 해운환경과 항만환경 변화에 따른 검수업의 중요성과 역할을 조망해 보고

둘째, 국내 검수업이 직면하고 있는 내·외부 환경에 대해 BSC-SWOT분석을 하여 국내 검수업의 문제점과 위협요인 그리고 강점요인과 기회요인을 파악하며

셋째, 국내 검수업의 문제점을 개선하고 성과를 극대화할 수 있는 검수업의 선진화 방안을 선행연구 고찰과 검수경험에 의하여 추출하고

넷째, 추출된 검수업의 성과개선요인과 성과 간의 관련성 분석을 통하여 국내 검수업의 경쟁력을 제고할 수 있는 선진화 방안을 제시하는 데 목적이 있다.

제2절 연구의 방법과 구성

먼저 해운, 항만산업의 환경변화를 분석하기 위하여 Alphaliner Monthly Monitor, Clarkson Research, Drewy, 해운거래정보센터, 부산항만공사(Busan Port Authority) 등의 자료를 조사하고 기존 연구논문을 조사하였다.

둘째, 국내외 주요항만의 검수업 실태를 조사하여 해운·항만환경 변화에 따른 검수업의 문제점, 위협요인 및 강점과 기회요인을 도출하기 위해 BSC-SWOT을 실시하였다.

셋째, 국내 검수업의 현황 및 문제점을 개선하고 검수업의 선진화 방안에 대한 이론적 배경과 실증연구를 하기 위하여 선행연구 고찰과 문헌조사를 하였다.

넷째, 검수업의 문제점을 개선하고 기회요인을 적절히 활용할 수 있는 경영성과 개선요인과 성과간의 관련성에 대한 연구모형과 연구가설을 설정하였다.

다섯째, 설정된 연구가설 검증을 위한 자료를 입수하기 위하여 국내 검수업체와 검수업과 직접적인 이해관계가 있는 외항선사와 항만 터미널 및 관련기관의 임직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

여섯째, 설문조사에서 수집된 자료를 바탕으로 크론바하 알파(Cronbach's α) 검증방법과 요인분석을 통하여 통계분석을 하였으며 설문문항(변수)의 신뢰성과 타당성을 분석하였고, 검수업의 BSC-SWOT 분석 요인과 선진화 방안간의 인과관계를 파악하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

제2장 해운·항만산업의 환경변화와 전망

제1절 글로벌 해운·항만 환경변화

1. 대외적 해운환경 변화

1) 선박의 대형화

2000년대 초반 해도 18,000 TEU 급 이상의 초대형 컨테이너 선박의 출현에 대해 회의적인 반응이 많았으나 2013년 하반기부터 18,000 TEU급 선박이 운항되고 있다. 1950년대 컨테이너 운송이 시작된 이후 2003년 8,000 TEU급 이상의 대형선이 투입되고 2006년 13,000 TEU급 초대형선이 투입되었고 현재 18,000 TEU급 선박을 넘어 21,000 TEU급 선박이 수주되고 있다. 최근 CMA CGM에서 2020년에 인도 예정인 컨테이너선은 22,000 TEU 급에 달한다.

초대형 컨테이너선 출현에 대해 회의적인 시각과 실용화에 필요한 기술적 난제에도 불구하고 선박의 대형화가 급속도로 추진되는 데는 이유는 첫째, 선사들의 입장에서 대량운송에 따른 단위당 운송원가가 절감되고 주요 거점항 기항으로 운항시간이 단축되어 운항 비용의 절감 효과가 있다. 그리고 연료소비 및 선원수도 감소하는 등 규모의 경제 실현에 따른 이점을 누릴 수 있다. 둘째, 선박이 대형화 될수록 건조 단가가 낮아지고 단위 적재 능력당 자본비용 또한 낮아진다. 셋째, 국제교역 확대에 따른 수출입 화물의 효율적 처리와 원양항로 서비스 수요 증대를 꾀할 수 있다. 넷째, 해운동맹이 와해된 정기선 시장에서 경쟁은 치열해졌으며 결국 살아남기 위해 대형 선사들 중심으로 선박의 대형화를 지속적으로 추진하고 있다. 즉 초대형 컨테이너선은 과거 해운동맹이 존재하던 시절 경쟁 격퇴선 그리고 경쟁사의 진입을 저지하는 진입장벽의 역할을 하고 있다. (한국해양수산개발원, 2001년)

선박이 대형화되면서 선박의 특성상 수심과 시설이 확보되어 있는 간선항로의 허브항(중심항만)중심으로 항만 서비스의 형태가 재편될 것으로 예상된다. 물론 항만마다 추구하는 전략 (중심항만, 지역중심항만, 피더중심항만 등)에 차이는 있지만 수출입 중심의 우리나라 경제구조를 감안한다면 초대형 컨테이너선을 유치하고 허브항만의 지위를 유지하는 것은 경제 활성화에 중요한 요인이 될 수 있다. <표 2-1> 및 <표2-3> 참조

<표 2-1> 컨테이너선 대형화 추세

(단위 : TEU)

년 도	평균 선형(size)	년 도	평균 선형(size)
1992	1,393	2005	2,229
1993	1,425	2006	2,377
1994	1,461	2007	2,466
1995	1,494	2008	2,653
1996	1,539	2009	2,732
1997	1,593	2010	2,759
1998	1,646	2011	2,937
1999	1,745	2012	3,101
2000	1,824	2013	3,273
2001	1,897	2014	3,444
2002	1,964	2015	3,632
2003	2,039	2016	3,847
2004	2,122		

자료 : Alphaliner Monthly Monitor, November 2017 Edition 5p

Drewry, *Container Market Annual Review and Forecast-2010/2011 Global Supply*, October 2010

<표 2-2> 세계 컨테이너선 선형별 현황

선박크기(TEU)	선박척수	비율(%)	전체Capacity (TEU)	비율(%)
100-499	193	3.74%	63,076	0.30%
500-999	779	15.09%	578,657	2.76%
1,000-1,499	699	13.54%	805,431	3.84%
1,500-1,999	592	11.47%	1,014,804	4.83%
2,000-2,999	625	12.11%	1,584,081	7.54%
3,000-3,999	243	4.71%	845,839	4.03%
4,000-5,099	644	12.48%	2,918,581	13.90%
5,100-7,499	462	8.95%	2,864,678	13.64%
7,500-9,999	480	9.30%	4,223,873	20.12%
10,000-12,499	136	2.64%	1,438,636	6.85%
12,500-14,500 NPX	100	1.94%	1,325,068	6.31%
13,300-17,999	143	2.77%	2,075,690	9.89%
18,000-21,000	65	1.26%	1,257,748	5.99%
Total	5,161	100.00%	20,996,162	100.00%

자료 : Alphaliner Monthly Monitor, Noember 2017 Edition 2p

선박의 대형화에 따라 항만시설 또한 대형화될 수밖에 없었다. 초대형 선박의 출현에 따라 기존의 안벽 연장되었고 수심은 더욱 깊어졌으며 갠트리 크레인¹⁾과 트랜스퍼 크레인²⁾등 하역 장비도 대형으로 새롭게 교체되었다.

선박의 대형화에 따른 선박의 운항 효율을 높이기 위해서 하역 생산성을 높여 재항시간을 단축시켜야 하는데 이러한 모든 작업 과정을 통제하고 관리하는 운영시스템과 관련 프로세스도 또한 고도화되어야 한다. 대량의 컨테이너 보관 및 관리에 필요한 충분한 공간과 신속하고 효율적인 하역작업을 수행하기 위한 하역, 운송장비, 그리고 운영인력이 고도의 업무 수행능력을 발휘할 수 있도록 유지되어야 한다.

- 1) 갠트리 크레인(Gantry Crane)이란 컨테이너를 컨테이너 선박에 적하하거나 양하하는 대형 크레인으로서 초기 모델은 선박 폭 기준 13열까지 하역할 수 있도록 제작되었으나 선박이 대형화되면서 현재는 24열까지 하역할 수 있는 슈퍼 울트라 크레인이 설치되어 있음.
- 2) 트랜스퍼 크레인(Transfer Crane)이란 컨테이너 야드에서 컨테이너 상하차 하역을 담당하는 크레인으로서 CTC라고도 함. 지금은 야드에서의 컨테이너 적재 효율을 높이기 위해 대형화하고 있는 추세임.

2) 선사간 인수합병의 확대 및 초대형 선사의 출현

해운산업은 본원적인 수요가 국가 간 경제활동에서 발생하는 재화의 이동에 있으므로 세계 경기 변동에 연동하거나 격심하게 세계 경제성장을 보다 크게 변동하는 특징을 보인다.

지난 4월 글로벌 해운시장에 “2M”, “디 얼라이언스(THE Alliance)”, “오션(Ocean)” 3개의 해운동맹 체제가 출범하였다. 2M에는 세계 1위선사 머스크 라인과 2위 선사 MSC가 가입되어 있다. 여기에 현대상선이 2M과 전략적 협력을 맺음으로써 “2M+H”체제가 구축되었다. 디 얼라이언스에는 독일 Hapag-Lloyd, 일본의 NYK, MOL, K-LINE, 대만의 양밍이 속해 있으며 “OCEAN”에는 프랑스의 CMA CGM, 중국의 COSCO, 홍콩의 OOCL, 대만의 에버그린이 가입되어 있다.

국제 운송주선업체 플렉스포트(Flexport)에 따르면 2M은 600만 TEU 물량을 취급하는데 이는 전세계 컨테이너 시장의 선복량 중 29.5%에 해당하는 양이다.(현대상선 선복량 제외) 여기에 작년부터 Hamburg Sud 인수가 이루어지면서 2M의 시장 점유율은 33.4%로 까지 확대될 전망이다. 오션도 2M의 뒤를 바짝 쫓고 있다. 오션의 선복량은 550만 TEU로 시장 점유율은 26%이다. 한편 디 얼라이언스의 시장 점유율은 16%로 동맹 가운데 가장 낮다.(2017년 4월 기준) 현재 3개 해운동맹은 전세계 컨테이너 시장의 70% 이상을 점유하고 있다. 이에 따라 업계에서는 향후 세계 해운시장이 이 3개 해운 동맹을 중심으로 돌아갈 것으로 예측하고 있다. 국내 원양 선사들의 경우 한진해운이 시장에서 완전히 퇴출된 이후 한국에는 현대상선과 SM 상선만이 유일한 원양선사로 남게 되었다. 이와 같이 전 세계 항로를 대상으로 하고 있는 글로벌 대형 선사들은 세계 경기의 변화에도 민감하게 반응해야 하고 각 기항지에서의 물동량 확보 경쟁도 치열하며 경쟁적인 대형선 투입으로 인해 선복량이 늘어난 만큼 물동량이 뒤따라 주지 않을 경우 선사들은 심각한 채산성 악화를 겪게 된다. 선사간의 전략적 제휴(Strategic Alliance)나 인수합병(M&A)이 적

극적으로 이루어지고 있는 배경에는 이러한 취약점을 보완하고자 하는 선사들의 대응 의지가 작용하고 있으며 이는 시장 지배력 강화, 상호경쟁 회피를 통한 규모의 경제 실현 및 운임수준 유지를 위한 선사들의 전략이다. <표 2-3> 참조.

<표 2-3> 세계 30대 컨테이너 선사 현황

'17 순위	선사명	선박보유수	선복량 (TEU)
1	APM Maersk	655	3,547,187
2	MSC	507	3,130,548
3	CMA CGM	496	2,493,207
4	COSCO Shg	331	1,817,848
5	Hapag-Lloyd	212	1,497,490
6	Evergreen	195	1,069,844
7	OOCL	98	672,159
8	Yang Ming	95	579,826
9	MOL	79	568,789
10	Hamburg Süd	105	563,769
11	NYK	93	537,763
12	PIL	137	382,770
13	Zim	73	357,221
14	Hyundai M.M.	61	351,813
15	K Ling	58	341,746
16	Wan Hai	91	229,905
17	X-Press Feeders	94	146,266
18	KMTC	58	122,983
19	Antong(QASC)	99	104,694
20	SITC	77	103,515
21	Zhonggu Logistics	80	99,081
22	IRISL Group	46	96,383
23	Arkas/EMES	42	74,758
24	TS Lines	32	69,219
25	Sinotrans	42	67,631
26	Simatech	21	65,129
27	Salam Pasific	53	52,273
28	Heung-A Shg	40	49,754
29	Sm Line	16	49,266
30	RCL	28	49,105

출처: Alphaliner Monthly Monitor, November 2017 Edition, 13p

2. 대내적 항만환경 변화

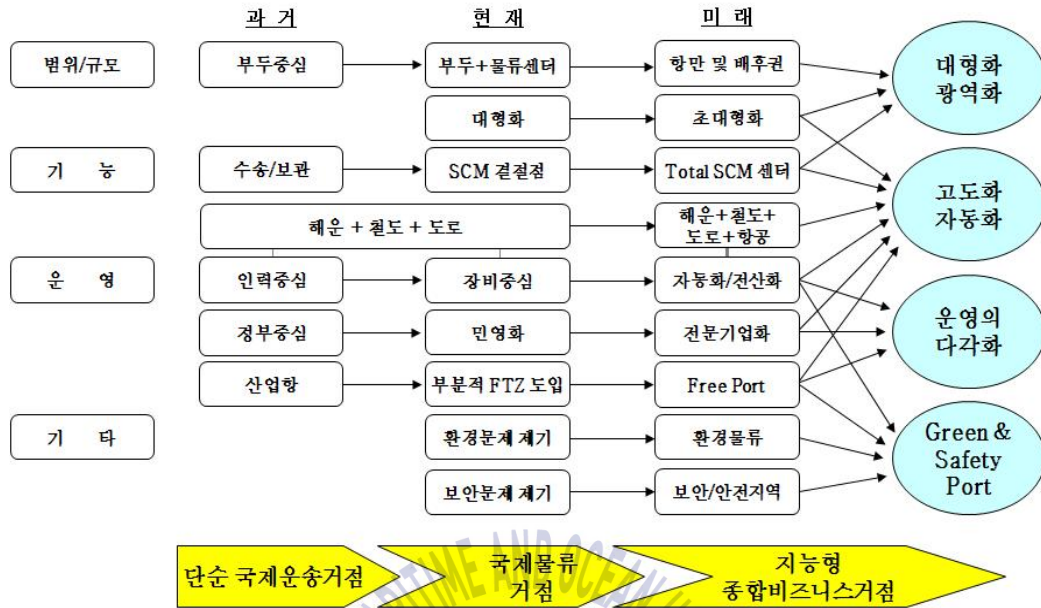
1) 항만의 기능 변화

종전까지 항만과 항만산업에 대한 인식은 단지 화물의 하역, 운송 그리고 부가적으로 화물의 보관에만 국한되어 왔고 제조업과 무역업의 종속적인 개념으로 받아들여 왔다. 그러나 오늘날 고도화되고 다양해지고 있는 해상운송 수요자들의 요구에 부응하고 부가가치를 창출할 수 있는 별개의 독립된 산업으로서 새로운 시각으로 바라볼 필요가 있다.

항만산업은 새로운 성장 분야로서 각광을 받고 있는 첨단 기술 산업과 고도 서비스 산업의 성격을 모두 갖고 있다. 세계 주요 항만들은 터미널뿐만 아니라 배후 물류부지와 항만산업 클러스터(Cluster)를 아울러서 새로운 부가가치를 창출하는 종합물류거점으로 발전해 나가고 있으며 글로벌 터미널 운영사(GTO)들은 외국 항만의 개발에 적극적으로 참여하고 투자를 확대함으로써 글로벌 항만네트워크를 구축하는 등 항만산업은 새로운 물량 창출과 부가가치 창출의 대상으로 발전하고 있다. 즉 항만의 기능이 과거의 단순 수송, 보관, 하역 거점에서 공급체인의 결정점으로서의 산업 및 비즈니스 공간인 동시에 물류 부가가치를 창출하는 종합물류거점으로 변화하는 등 항만의 패러다임이 변화하고 있으며³⁾ 이러한 항만의 패러다임 변화를 도표로 나타내면 <그림 2-1>와 같다.

3) 국제물류체계의 변화에 따라 글로벌 기업들은 항만배후지역에서 국제물류거점을 구축하고 생산, 물류, 비즈니스 기능을 강화하고 있는 추세임. 항만도 대형화 및 고도의 자동화 뿐만 아니라 친환경 그린항만, 통합물류거점 및 전문기업화로 진행되는 등의 항만패러다임이 변화하고 있음. 한국해양수산개발원, 「우리나라 항만운영체계의 글로벌 경쟁력 강화방안」, 2008년 12월, pp. 2~37

<그림 2-1> 항만의 패러다임 변화



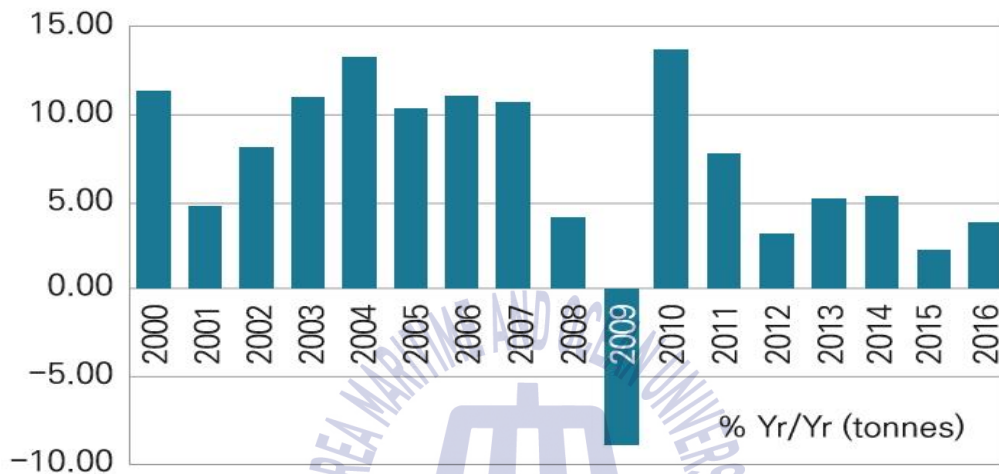
자료 : 이정환, 「국제물류 환경의 변화와 대응방안」(특강자료), 한국해양수산개발원, 2006.3.15,25p

2) 세계 컨테이너 물동량 및 환적 물동량 추이

<그림2-2>에서와 같이 2000년 이후 세계 항만물동량은 매년 10% 내외의 성장을 해왔으나 2008년에 하반기에 발생한 국제금융위기로 인해 성장률이 급감하였으며 2009년에는 -10.3%의 성장률을 보였다. 이후 금융위기가 진정된 이후 2010년 9.7%의 성장을 보였으나 이는 2009년 급감한 물동량의 반동으로 인한 것으로 보인다. 컨테이너 무역량 성장률은 2016년에 3.8 %에 이르렀으며 전세계 총 물량은 182m TEU에 달했다. 이는 물동량이 2.2 % 성장한 2015년보다 빠른 성장 속도를 나타냈으며 최악의 상황이 수요 사이클 측면에서 흘러 지나가는 것처럼 보인다. 그러나 2016년 TEU-miles의 성장률은 3.3 %로 다소 저조한 것으로 추산된다. 특히 아시아 지역에서의 단거리 거래의 경우 상대적으로 탄탄한 물동량 증가를 반영한다.

2018년까지 연 6% 이하의 성장을 보일 것으로 예상되며 이는 세계경제의 블록화로 인한 지역 간 화물 이동의 감소, 선진국의 성장세 둔화 지속, 잦아진 경제위기 등으로 인한 것으로 판단된다.

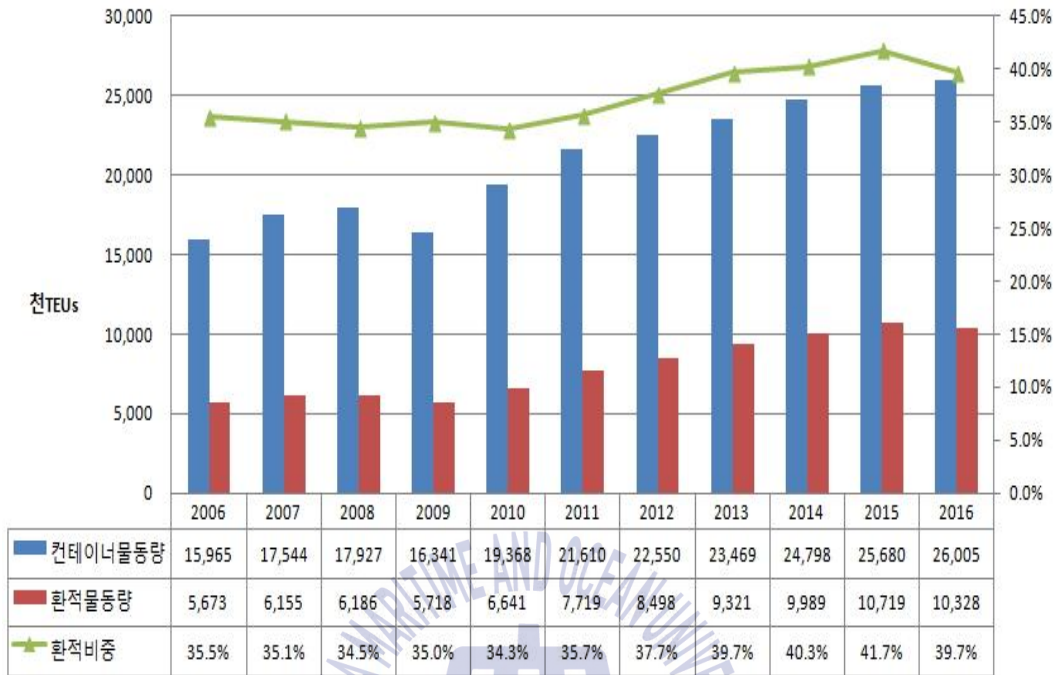
<그림 2-2> 세계 컨테이너 물동량 증가율



자료 : 해운거래정보센터 2016 Annual Report 25p

또한 2000년 이후 꾸준히 성장을 거듭하던 국내 항만물동량도 중국 항만의 급성장으로 인해 증가세가 점차 둔화되었고, 국제금융위기가 발생한 2008년 하반기부터 2009년에는 물동량이 감소하였다. 2010년 다시 증가세로 돌아섰으나 닝보, 광저우 등 중국의 경쟁항만들에 비해 그 증가세는 현저히 떨어지고 있다. 또한 환적물동량도 정체되어 있는 것을 볼 수 있다.

<그림 2-3> 국내 총컨테이너 물동량 및 환적물동량



자료 : 부산항만공사, 정부3.0 정보공개, 항만운영통계, 컨테이너통계(TEU), 부산항
수출입 / 환적별 컨테이너 물량 편집

이는 국내 생산기지의 해외 이전 및 중국 항만과의 치열한 환적화물 유치 경쟁으로 인한 것으로 추후에도 국내 항만물동량의 높은 증가는 기대하기 어려울 것으로 판단되며 결과적으로 국내 항만 간의 물량 유치경쟁을 심화시킬 것으로 예상된다.

2016년 한진해운 파산으로 국내 환적물량이 감소하였으며 이러한 국내 항만물동량 증가세 둔화에 대처하기 위해서는 국내 항만이 물동량 유치 경쟁에 집중하기보다는 항만 배후단지의 활성화를 통한 항만의 부가가치를 높이는 데 주력해야 한다고 판단된다. <그림 2-3>

<표 2-4> 세계 10대 항만의 컨테이너 물동량 추이

(단위 : 만TEU)

순위	2000		2005		2010		2015		2016	
	항만	물동량	항만	물동량	항만	물동량	항만	물동량	항만	물동량
1	홍콩	1,810	싱가폴	2,319	상하이	2,907	상하이	3,655	상하이	3,713
2	싱가폴	1,704	홍콩	2,260	싱가폴	2,843	싱가포르	3,092	싱가포르	3,090
3	부산	754	상하이	1,808	홍콩	2,353	선전	2,432	선전	2,422
4	카오슝	743	선전	1,620	선전	2,251	닝보-저우산	2,062	닝보-저우산	2,157
5	로테르담	628	부산	1,184	부산	1,416	홍콩	2,007	홍콩	1,963
6	상하이	561	카오슝	947	닝보-저우산	1,314	부산	1,946	부산	1,945
7	LA	488	로테르담	925	광저우	1,255	칭다오	1,743	광저우	1,858
8	LB	460	함부르크	809	칭다오	1,201	광저우	1,740	칭다오	1,801
9	함부르크	425	두바이	762	두바이	1,160	두바이	1,559	두바이	1,477
10	앤티워프	408	LA	749	로테르담	1,115	텐진	1,411	텐진	1,450

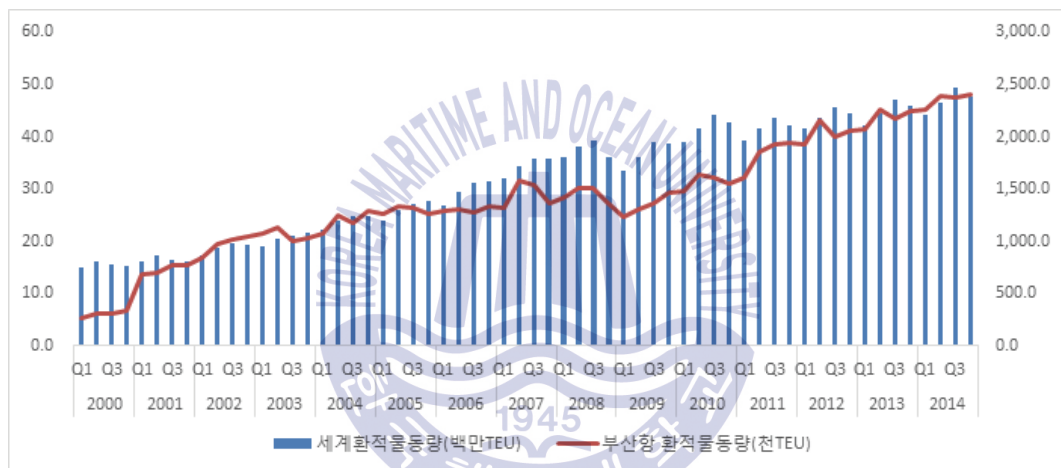
자료 : CI Yearbook, 각 년도.; CI On-line, 2011

세계 10대 항만 중 7개 항만이 집중되어 있는 한 중 일 항만 간 경쟁은 더욱 심화되고 있다. 중국의 상하이 양산항은 2005년 개장한 이후 급속한 성장으로 2010년 싱가포르를 제치고 컨테이너 물동량 기준 세계 1위에 올랐으며 닝보, 광저우, 칭다오 항 역시 빠르게 성장하여 모두 10위권 안에 진입하였다. 중국은 중 장기계획과 단기계획을 수립하여 시행하고 있으며 항만운영의 지방화 및 민영화 그리고 주요 항만간 통합을 통해 ‘협력적 경쟁구도’를 구축하고 항만경쟁력을 제고하고 있다. 또한 중국은 항만배후에 보세구역, 경제기술 개발구, 경제특구, 수출가공구역 등을 지정하는 등 물류시설 정책을 활발히 진행하고 있으며, 물동량 둔화 억제와 더불어 주요 항만의 경쟁력을 향상하기 위해 2010년 총 12개의 보세항만구역의 개발을 본격화하고 있다. 이러한 보세항만구역들이 활성화되면 국내 수출환적 화물유치는

물론 국제컨테이너 환적화물 물동량도 증가할 수 있을 것으로 전망된다. <표2-4>

부산항 환적 컨테이너물동량은 1994년 30만 TEU에 불과하였으나 2015년 1,010만 5천 TEU를 기록하여 지난 20년 간 연평균 18.3%씩 증가하였다. 동기간 수출 컨테이너 물동량은 연평균 5.5%, 수입물동량은 5.0% 증가에 그친 것을 고려하면 부산항 컨테이너물동량 증가는 환적물동량이 실질적으로 견인하였다고 볼 수 있다. 또한 부산항 컨테이너물동량 중 환적화물의 비중은 1994년 7.3%에서 2015년 52.0%를 차지할 만큼 크게 증가하였다.⁴⁾

<그림 2-4> 세계 및 부산항 환적물동량 추이



주: 세계(left scale), 부산항(right scale)

자료: Drewry (2015).

세계 환적 컨테이너물동량은 2000년 이후 연평균 8.2% 성장하는데 반해 부산항 환적물동량은 연평균 15.6% 급성장하고 있다. 또한, 2010년 이후 세계 30대 주요 환적 항만은 연평균 5.7% 증가하였으나 부산항은 연평균 11.7% 증가하였다. 세부적으로 세계 GDP와 국내외 환적물동량간의 탄력성을 비교하면

4) SP-IDC(2016)

부산항의 환적물동량 증가 추이가 타항만과 차이가 큰 것을 알 수 있다. 2010년 이후 세계 GDP 대비 부산항의 환적 물동량 탄성치는 4.4로 30대 주요 환적 항만의 1.8과 비교하여 2.4배 이상 높은 것으로 나타났다. <그림2-4>

또한 환적물동량의 비중이 80.0% 이상인 싱가포르항의 2015년 컨테이너 물동량은 전년대비 8.7% 하락한 3,092만 2천TEU를 기록했으며 홍콩항 역시 전년대비 9.7% 하락한 2,008만TEU를 기록하였다. 전 세계 환적물동량 처리실적 1, 2위인 싱가포르 항과 홍콩 항은 환적물동량이 감소한 반면 제3위인 부산항의 환적물동량은 견고한 성장세를 유지하고 있다. <표 2-6>

대형 항만들은 기본적으로 지역 물류 거점항이거나 자체 수출입 물동량을 확보하고 있다. 선사들의 중심항만 기항정책으로 앞으로 선박 대형화가 가속화되면 대형 항만에 물동량이 집중될 것이다. <표 2-5>와 같이 앞으로 선사들의 선박 대형화와 허브 앤 스포크(Hub & Spoke) 전략에 의해 이들 대형 항만에 물동량이 집중되는 현상은 더욱 심화될 수도 있을 것으로 예상된다. 이에 대응하기 위해 최근 세계 주요 항만들은 대규모의 물량을 유치할 수 있는 중심항이 되기 위해 치열하게 경쟁하고 있으며 변화하고 있는 선사들의 기항 패턴에 대응하기 위해 다양한 전략을 전개하고 있다.

<표 2-5> 2015, 2016년 세계 주요 항만 컨테이너화물 처리실적

환적물량 순위	허브 항만	지역	2015년 전체물량 (TEU)	2016년 전체물량 (TEU)	2016/2015년 비율(%)
1	Shanghai	극동	36,537,000	37,133,000	1.6%
2	Singapore	동남아	30,922,300	30,903,600	-0.1%
3	Shenzehn	극동	24,204,600	23,997,300	-0.9%
4	Ningbo-Zhoushan	극동	20,626,000	21,570,000	4.6%
5	Hong Kong	극동	20,073,000	19,813,000	-1.3%
6	Busan	극동	19,468,664	19,456,231	-0.1%
7	Guangzhou	극동	17,570,000	18,857,700	7.3%
8	Qingdao	극동	17,435,600	18,009,900	3.3%
9	LA/LB	북미	15,352,407	15,634,954	1.8%
10	Dubai	중동	15,592,000	15,736,144	0.9%
11	Tianjin	극동	14,111,300	14,519,200	2.9%
12	Port Kelang	동남아	11,866,685	13,169,577	11.0%
13	Rotterdam	유럽	12,234,535	12,385,168	1.2%
14	Kaohsiung	동남아	10,264,420	10,646,860	3.7%
15	Antwerp	유럽	9,653,511	10,037,318	4.0%
16	Xiamen	극동	9,182,815	9,613,700	4.7%
17	Dalian	극동	9,448,600	9,583,000	1.4%
18	Hamburg	유럽	8,852,525	8,930,249	0.9%
19	Tanjung Pelepas	동남아	9,117,026	8,280,710	-9.2%
20	Laem Chabang	동남아	6,821,336	7,227,431	6.0%
21	NY/NJ	북미	6,371,720	6,251,953	-1.9%
22	Yingkou	극동	5,922,500	6,014,500	1.6%
23	Colombo	동남아	5,185,467	5,734,923	10.6%
24	Ho Chi Minh City	동남아	5,308,377	5,622,659	5.9%
25	Jakarta	동남아	5,201,118	5,514,694	6.0%
26	Bremerhaven	유럽	5,546,657	5,488,999	-1.0%
27	Algeciras	유럽	4,515,768	4,761,428	5.4%
28	Tokyo	극동	4,628,590	4,734,739	2.3%
29	Valencia	유럽	4,615,196	4,722,273	2.3%
30	Lianyungang	극동	5,009,200	4,686,000	-6.5%
Total			371,638,917	379,037,210	2.0%

자료 : Alphaliner Monthly Monitor, Nov. 2017 Edition, 30p

한편 <표 2-6>의 세계 10대 항만의 물동량 추이를 보면 5위항 홍콩항 성장률 하락이 보인다. 홍콩항의 경우 2015년 대비 가장 큰 폭의 성장률 하락이 목격되었다. 이는 중국 경기 둔화로 인한 물동량 감소와 더불어 중국 내 경쟁 항구에 비해 경쟁력이 떨어지기 때문이다. 상하이, 선전, 닝보 항구의 경우 홍콩항에 비해 가격이 10~30% 수준으로 저렴한데다 거리도 가깝다. 더욱이 홍콩항은 수심이 낮아 초대형 화물선의 경우, 부두에 근접하기가 어렵고 이에 따른 추가 비용 및 리스크가 발생한다는 약점이 있다.

<표 2-6> 2015, 2016년 세계 10대 항만부두의 물동량 추이

R a n k	Ports	2015 Total TEU	Growth% 15/14	1Q 2016 TEU	2Q 2016 TEU	3Q 2016 TEU	Growth% 1H 2016/2015
1	Shanghai	36,537,000	3.50%	8,533,800	9,357,200	27,609,900	-0.8%
2	Singapore	30,922,300	-8.75%	7,390,200	7,791,200	23,032,000	-5.1%
3	Shenzhen	24,204,600	0.70%	5,569,200	5,866,400	17,940,200	-1.0%
4	Ningbo· Zhoushan	20,626,000	6.00%	5,385,400	5,404,700	16,416,400	2.80%
5	Hong Kong	20,073,000	-9.70%	4,324,000	4,871,000	14,239,000	-10.1%
6	Busan	19,468,664	4.20%	4,808,373	4,819,675	14,500,475	-1.4%
7	Guangzhou	17,570,000	5.70%	3,985,600	4,716,200	13,321,300	4.80%
8	Qingdao	17,435,600	5.20%	4,428,400	4,503,700	13,486,700	4.00%
9	Dubai	15,592,000	2.20%	3,649,000	3,755,000	11,067,000	-6.1%
10	LA/LB	15,352,407	1.30%	3,593,438	3,825,340	11,478,235	2.90%

자료 : 해운거래정보센터, 2016, Annual Report, 25p

부산항의 경우 환적 물동량 감소를 보이는데 부산항 처리 물동량은 한진해운 법정관리 사태 영향을 크게 받았다. 지난 10월 기준 부산항 처리 물동량은 전체 164만5천 TEU를 기록, 이 중에 수·출입 물동량은 82만9천TEU로 전년 대비 7.6% 증가하였으나 환적 물동량은 81만7천TEU로 6.5% 감소하였다. 이는 한진해운 법정관리 사태와 더불어 전년 동기 역대 최고 환적물동량을 기록한데 따른 기저효과의 영향으로 분석된다. 한진해운은 법정관리 이전, 월 평균 82만 TEU의 환적 물동량을 부산항에서 처리하였다. 2016년 1,945만 TEU를 처리하여 세계 6위를 고수한 부산항은 2017년에도 물동량 증가세를 지속하고 있다. <표 2-7>

<표 2-7> 부산항의 처리실적

(단위 : 천TEU)

구분	2011	2012	2013	2014	2015	2016
부산항	16,185	17,046	17,686	18,683	19,469	19,456

자료 : 부산항만공사, <http://www.busanpa.com>

DP WORLD가 운영하는 두바이항 제벨알리 터미널의 경우도 작년 대비 성장율이 감소하였다. 환율 약세와 낮은 상품가격 하락으로 인한 교역량 감소가 원인으로 꼽힌다. 이에 DP WORLD는 2018년까지 두바이항 처리능력을 연간 310만 TEU 추가하여 전체 항만 처리능력을 2210만 TEU로 끌어올릴 계획이다.

제2절 검수업의 현황

1. 검수업의 개요

1) 검수업의 정의

검수란 선적 화물을 양하 또는 적하하는 경우에 그 화물의 개수의 계산 또는 인도·인수의 증명을 행하는 일로서 항만운송사업법에서 규정하고 있다. 구체적으로는 선주나 화주의 화물에 대한 사실 확인 업무를 대행하여 본선에서 수출입 화물의 개수 착오, 하자, 손실, 망실, 적재의 확인 등을 하여 인도·인수를 증명하는 것이나 현재 본선화물감독이 처리해야 하는 본선업무에서부터 선박 입출항 수속에 이르기까지 업무의 범위가 확대되고 있는 상황이다. 또한 자체 전산 시스템을 개발하여 선박회사 주 업무인 항무 업무 일부를 대행하여 선사업무 간소화에 일조하고 있으며 부수적으로 CFS내에서의 화물 재조작시 밀수나 불법행위 등을 감시하는 역할도 수행하고 있다. 또한 검수를 담당하는 검수사는 항만을 통하여 수출입되는 무역화물이 송화주로부터 수화주에게 인도되기까지 문제점 발생 등에 대비하여 제3자적인 공정한 입장에서 책임한계를 명확히 구분하여 증명서를 발급함으로써 국가간 신용거래를 보장해주고 있다.⁵⁾

2) 검수업의 중요성과 역할

첫째, 911 테러사건이후 미국을 위시하여 공항뿐만 아니라 항만에서도 보안이 크게 강화되고 있다. 화물 보호를 위해 공항이나 항만뿐만 아니라 해상운송시스템과 내륙연계시스템 등의 모든 물류흐름에서 보안대책이 확대되고 있는 실정이다.

5) 김혜숙, 「국내 검수업의 현황과 성과개선방안에 관한 연구」, 2012. 8, 18p

컨테이너 화물의 국제적 이동을 고려할 때 화물의 생산지에서 최종 소비자에 이르는 모든 구간에서 테러에 노출되어 있어 화물에 대한 보안대책이 각국에서 이루어지고 있으며 국제해사기구에서는 ISPS 코드를 도입하여 선박 및 항만부문에 대한 보안을 강화하고 있다. 특히 요즈음 FTA 등으로 국가 간 교역이 확산되고 컨테이너 화물의 운송거리가 길어짐에 따라 보안위험은 한층 더 증가되고 있는 추세이다. 이러한 항만보안의 강화추세에 부응하여 검수업의 역할은 한층 더 증대되고 중요해 지고 있다.

둘째로, 이미 앞에서 보았듯이 20,000 TEU급 이상의 컨테이너 선박이 운항하기 시작하여 항만선석의 대형화가 불가피해지고 모항을 중심으로 하는 환적화물의 Feeder 운송이 한층 더 증대되고 있는 실정이다. 이러한 선박의 대형화에 따른 환적체계의 변화는 운송시간의 지연과 화물이 바뀌는 사례가 빈번하게 발생하여 화주로부터 클레임 발생빈도 높아진다. 따라서 이러한 환적체계의 변화에 신속하게 대응하고 물류흐름을 원활하게 하기 위해서는 신뢰성이 높고 신속하게 화물을 검수하는 시스템의 정비가 무엇보다도 중요하다고 볼 수 있다.

셋째, 선박이 입항하여 출항하기까지 정해진 시간 내에 많은 작업이 수행되어야 한다. 항만대기시간이 길면 길수록 선사에게는 그만큼 비용부담이 커지고 항만의 경쟁력도 약화되기 마련이다. 따라서 양하역 작업에서부터 통관, CFS 작업 등 항만에서 수행되는 모든 작업이 원활하게 이루어지기 위해서는 검수업무의 체계화와 일관작업으로 고객의 다양한 요구조건에 부응하는 서비스 제고가 갈수록 중요해지고 있다고 볼 수 있다.⁶⁾

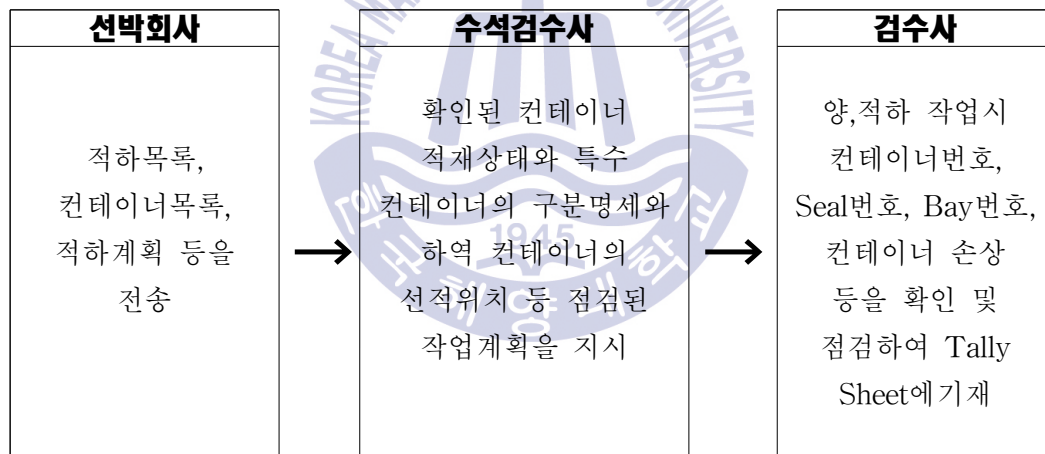
6) 김혜숙, 전계서, 2012. 8, pp. 18~19

2. 검수업의 유형과 업무현황

1) 양·적하 컨테이너 작업

한국검수검정협회에 등록된 국내 검수업체수는 현재까지 총49개이며, 그 중 부산에 6개의 검수회사가 있다. 국내에서 이루어지고 있는 검수작업의 양하작업 진행과정을 살펴보면 <표 2-8>과 같다. 수석검수사는 선박회사로부터 선적적하목록, CLL(Container Loading List) 등을 접수 후 확인된 컨테이너의 적재상태와 Special 컨테이너(위험, 냉동, 장척컨테이너 등)의 구분명세와 이적 컨테이너의 선적위치 등 점검된 작업계획을 검수사에게 지시하게 된다.

<표 2-8> 양·적하 컨테이너 작업 검수과정 I

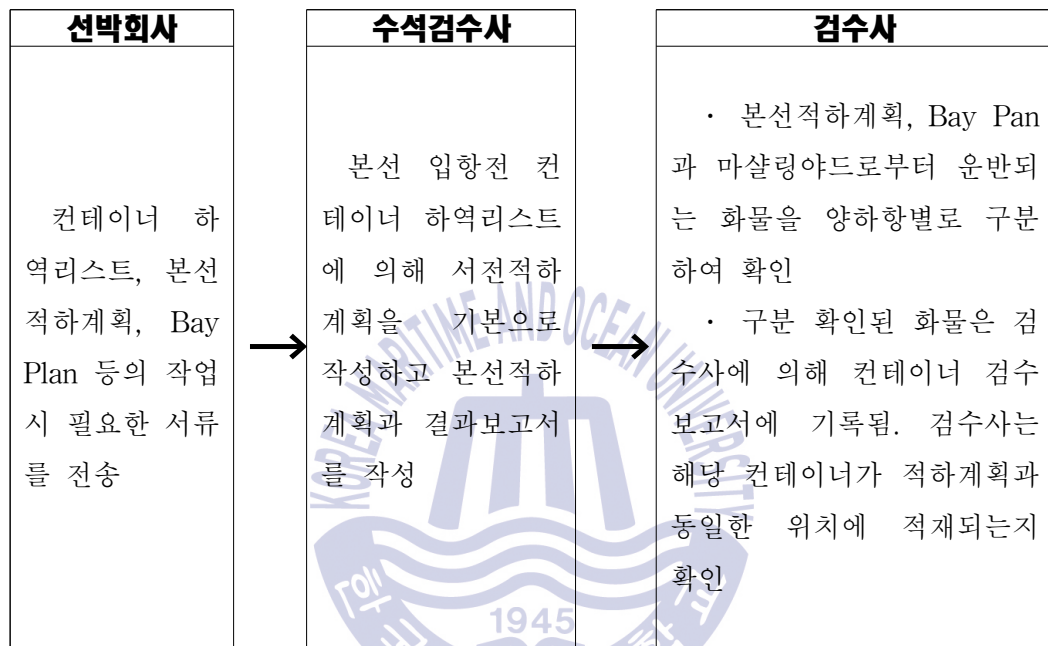


자료 : 김혜숙, 「국내 검수업의 현황과 성과개선방안에 관한 연구」, 2012. 8, 20p

컨테이너 작업은 짧은 시간 내에 양·적하, 이적 등의 작업이 동시에 이루어지므로 검수사는 해당 Bay에서의 검수작업을 위하여 양하 할 컨테이너 개수 등의 확인은 물론 컨테이너 검수표에 기재할 컨테이너 번호, 봉인번호 등을 확인·점검

하여 정확히 기재한다. 또한 적하작업의 계획과 작업순서는 <표 2-9>와 같은데 검수사는 수석검수사로부터 작성된 적하목록을 접수받고 선박회사로부터 수석검수사가 작성한 서류와 동일한 서류를 접수받아 비교, 확인 한 뒤 검수를 실시하게 된다.

<표 2-9> 양·적하 컨테이너 작업 검수과정 II



자료 : 김혜숙, 「국내 검수업의 현황과 성과개선방안에 관한 연구」, 2012. 8, 21p 수정보완

2) 관련서류 전송 및 손상상태 점검

본선 작업에 있어 컨테이너 검수의 작업순서 및 서류작성은 각 선사별로 약간의 차이가 있으며 제출서류에 대한 요구도 다양하다. 선사들은 전산화된 서류를 자사의 전산환경에 맞추어 줄 것을 요구하고 있으며 관련서류를 인터넷, E-Mail, FTP(File Transfer Protocol) 등을 통하여 전달, 접수받고 있다. 검수표에 작성될

내용은 Yard에서 컨테이너 크레인별로 컨테이너 번호, 봉인번호, 하역시간, 크기, 손상상태 등을 현장에서 검수사가 직접 기재 작성하고 작업중 컨테이너 번호 혹은 봉인번호가 적하목록과 상이한 경우 선박회사에 통보하여 조치를 받는다. 특별히 파손화물의 경우에는 그 손상 상태가 심한 경우 당직 항해사를 입회시켜 확인서명을 받아두고 알루미늄 테이프로 임시 조치를 취한 후 촬영하여 E-Mail로 본사에 전송한다.

3) 검수 구성원의 직책별 업무현황

선박이 접안을 하게 되면 Chief Checker(수석검수사) 1명과 Main Clerk(서기) 1명, Sub Clerk(보조서기) 1명이 투입되고 각 크레인 당 Yard Tally Man, On Dock Tally Man, Damage Tally Man이 작업에 투입된다. 이들의 업무수행을 직책별로 살펴보면 “직책별 업무수행 현황”과 같다. 수석 검수사는 검수작업의 총괄 지휘 및 감독을 하고 서기는 수석 검수사의 업무보조 및 현장 검수사와 작업 상황 연락 및 지시를 하게 된다. 보조서기는 본선 검수사가 작성한 검수표를 근거로 각종 검수서류를 작성하고 각각의 검수사는 컨테이너의 손상상태와 적하목록과의 대조 등의 업무를 수행한다.⁷⁾

7) 김혜숙, 전게서, 2012. 8, 22p

<표 2-10> 직책별 업무수행현황

구 분	업 무 수 행
수석 검사사 (Chief Checker)	<ul style="list-style-type: none"> · 검수작업 총괄 지휘 및 감독 · 작업계획 수립 및 안전 점검 · 선박회사에 작업상황 수시 보고 · 손상화물 등에 사진, 사후 조치
서기 (Main Clerk)	<ul style="list-style-type: none"> · Chief Checker 업무 보조 · 본선적부도 작성 및 선내 Special 화물 확인 · 현장 검사사와 작업 상황 연락 및 지시
보조서기 (Sub Clerk)	<ul style="list-style-type: none"> · 검사사가 작성한 검수표를 근거로 검수서류 작성 · 신항지역은 터미널에서 검수자료를 데이터로 수신
육상검사사 (Yard Tally Man)	<ul style="list-style-type: none"> · 컨테이너 및 Seal번호 확인 · 컨테이너 손상상태 확인 · Special 컨테이너 확인(Dangerous, Reefer, Open Top 등) · 양하 / 적하 / 선내이적 컨테이너 구분 · 작업중 화물이상 발견시 Chief Checker 즉시 보고 · 신항지역은 PDA를 이용하여 상기사항을 확인 · 터미널 통제실과 업무협의 · 세관 관리대상화물로 선정된 컨테이너 전자봉인 시봉
선상검사사 (On Dock Tally Man)	<ul style="list-style-type: none"> · 양·적하 작업시 컨테이너번호 확인 · 선적위치 확인 · 선내이적 컨테이너 확인 · 냉동 컨테이너 온도 확인 · 작업중 화물이상 발견시 Chief Checker 즉시 보고
손상확인 검사사 (Damage Tally Man)	<ul style="list-style-type: none"> · 손상상태의 위치, 범위, 시점 등을 확인 · 손상상태가 심한 화물은 사진촬영 · 손상된 컨테이너는 내품 보호를 위해 임시조치 · 손상발견 시점을 구분(작업전, 작업중)

자료 : 김혜숙, 「국내 검수업의 현황과 성과개선방안에 관한 연구」, 2012. 8, 22p

<표 2-11> 컨테이너 검수업무 주요 서식

서류명	세 부 내 용	제출처
컨테이너 과부족 보고서	수출입목록에 신고되지 않은 화물이나 양하되거나 신고된 화물이 양하되지 않았을 시 본선책임자(1등 항해사)의 서명을 받는다.	선박회사 관세청
컨테이너 손상상태 보고서	<ul style="list-style-type: none"> 컨테이너의 외관 상태를 확인하여 손상된 부위를 기재하고 발생 원인을 규명(하역전, 하역중)하여 본선책임자(1등 항해사)의 서명을 받는다. 하역 중에 화물손상 발생 시 하역 책임자의 서명을 받는다. 	선박회사
일일작업결과 보고서	일자별로 주·야간, 국·공휴일을 구분하고 BAY또는 CRANE별로 일일 작업량을 기재하며 공동배선일 경우에는 선박회사별로 작성한다.	선박회사
컨테이너검수표	검수사에 의해 작성되며 컨테이너번호, 봉인번호, 하역시간, SIZE, SPECIAL, BAY No, CRANE No, DAMAGE를 기입한다.	선박회사
선내컨테이너 이적보고서	선내 이적된 컨테이너의 MOVING TIME(1T/2T), LOCATION, 청구지, 이적발생 사유를 기재한다.	선박회사
작업 시간표	크레인별로 작업진행사항을 기록하고 작업량과 작업대기시간을 기재한다.	선박회사
하선·적재결과 보고서	<ul style="list-style-type: none"> 수출입적하목록에 신고된 내역과 검수결과가 상이할 경우 관세청에 EDI로 전송한다. ① 컨테이너번호 상이내역, 과부족 내역 ② 봉인번호 상이내역 ③ 양적하 수량보고 (SIZE, TYPE) ※ 보세화물 입출항 하선하기 및 적재에 관한 고시 제18조(하선결과보고) 관리대상화물 시봉처리 (전자봉인) 함. 	선박회사 관세청
본선적부도	최종 확인된 양적하 LOCATION No, 변경사항, SPECIAL 화물의 위치상태 확인	선박회사 하역회사
컨테이너 위험물보고서	위험품 LIST에 의한 IMO No, UN No, LABEL부착여부(4POINT) 확인, LOCATION을 기재하여 본선책임자(1등항해사)의 서명을 받는다.	선박회사
검수결과보고서	선박회사 또는 화주로부터 손상상태의 사실을 위임 받은 업체에 제공 하는 서류	선박회사 검정회사
항만검수결과 보고서	<ul style="list-style-type: none"> ① LINE, SIZE, TYPE, T/S 구분 ② CRANE별 작업 시종시간 및 작업개수 ③ 야간, 휴일 작업 구분 ④ DEPARTURE CONDITION 및 선박회사별로 요구하는 내역을 기재 	선박회사
양적하명세서 확인보고서	수출입 컨테이너 명세서를 근거로 상이내역, 양적하지 확인, 수량 확인 하는 서류	선박회사
검증서	양적하된 화물을 LINE, 주·야간, 휴일을 구분하여 작업완료 후 하역회사 서류와 대조하는 서류	선박회사 하역회사
검수결과정보	모선, 터미널, 항차 확인하여 양, 적하된 화물목록 전송	해양 수산부

자료 : 김혜숙, 전계서, 2012. 8, 23p의 추가 정보입력

4) CFS 컨테이너 적입 검수작업

Container Stuffing 작업이란 컨테이너에 화물을 적입하는 것을 말하며 CFS Operator가 화물의 반입 현황을 참고로 하여 CY로부터 소요량의 공 컨테이너 (Empty)를 공급받아 컨테이너 적입 작업을 행한다. LCL Cargo는 일반적으로 CFS에서 적입하고 있으며 FCL Cargo는 화주의 창고에서 적입하고 있다. 때로는 화주의 사정에 의하여 CFS로 운반하여 화주 책임하에 적입을 행하는 경우도 있다. CFS에서 Stuffing 작업을 할 경우에는 적입화물에 대한 손상방지과 적재 가능한 수량의 화물을 적입함으로써 컨테이너의 여석이 발생하지 않도록 주의해야 한다.

Stuffing 작업 시의 주의사항을 열거하면 다음과 같다.

- CL Cargo 또는 LCL Cargo 여부를 확인한다.
- 화물의 성질에 맞는 컨테이너를 사용한다.
- Service Code를 확인한다.
- Container No를 확인한다.
- 컨테이너의 내외부 파손상태를 확인한다.
- 청소상태와 타화물에 손상을 주는 화물을 확인한다.
- 화물의 성질에 따라 적입에 주의한다.
 - ① 수분이 있는 화물과 건조 화물과의 혼적을 피한다.
 - ② 냄새나는 화물과 혼적을 피한다.
 - ③ 분말화물과 혼적을 피한다.
 - ④ 위험화물과 혼적을 피한다.
- 적입할 때 신속하고 정확하게 개수를 확인한다.
- 한 개의 컨테이너에 도착지가 동일한 화물만 적입한다.
- 가능한 한 개 LOT의 화물을 분할하여 적입하지 않는다.

- 양하지에서 반출할 때에 불필요한 시간과 경비를 줄이기 위한 적입작업을 한다.
- 중량화물을 적입할 때에 화물의 무게가 한쪽으로 집중되지 않도록 하고 화물의 충격방지를 위해 Dunnage 등을 깔아야 한다.
- 컨테이너의 Space를 최대한 이용하도록 한다.
- 동일 품목으로 각기 다른 포장 종류에 대하여 확인한다.
- 여러 화물을 혼재할 때에 중량화물과 포장이 견고한 화물을 아래 부분에 포장이 약한 것과 가벼운 화물은 윗부분에 적재하며 화물의 손상 예방에 최선을 다 한다.
- 컨테이너 자체 중량과 화물 중량을 검토하여 최대 화물 중량(Pay Load)을 초과하지 않도록 적입한다.
- 문(Door)의 잠금 상태 및 침수 가능 여부를 확인한다.
- Seal No 및 잠금장치를 정확히 확인하여 검수사가 봉인한 후 Stuffing Tally Sheet에 봉인번호를 기록한다.
- 화물부족(Shortage) 및 화물과다(Overage) 시에는 신속한 조취를 취한다.
 - ① 개수의 과부족이 생길 경우에는 즉시 수석 검수자에게 보고하고 재검수를 하여야 한다
 - ② D/R 및 E/D의 개수가 반드시 일치 하여야 한다.
 - ③ 화물의 이상유무를 Manifest, B/L Copy 등과 대조 확인하며 이상이 있을 경우 즉시 선사에 보고한다.

5) CFS 컨테이너 적출 검수작업

컨테이너 적출(Un-Stuffing 또는 Devanning) 작업은 수입된 양하 컨테이너 중에서 LCL 컨테이너 또는 지정된 컨테이너를 CFS에서 적출하는 작업으로 적출된 화물은 수하주 단위로 인수자에게 인도하는 것이다. 이 경우 적출작업은 선적지에

서 송부된 CLP와 적하목록에 의하여 이루어지며 적출된 화물은 수하주가 찾아갈 수 있도록 CFS 창고 내에 보관하게 된다. 작업이 완료된 후 공컨테이너(Empty)는 선사측 요구에 의해 반납되며 선사에서 이를 신속하게 재사용할 수 있도록 운영계획을 세우고 CY 및 장치장에서는 수시로 컨테이너 Inventory를 실시한다.

Un-Stuffing 작업시의 주의사항을 열거하면 다음과 같다.

- CL Cargo 또는 LCL Cargo 여부를 확인한다.
- 화물 인수자 명세서, B/L Copy 컨테이너 내용 명세서에 의한 화물 반출계획 및 인도계획을 수립한다.
- Manifest, B/L Copy, 컨테이너 내용명세서를 확인하면서 수하주별로 화물을 적출하여 창고에 보관한다.
- 컨테이너 번호를 확인한다.
- Seal No의 정확성과 잠금장치 상태를 확인하여 기록한다.
- 문을 열때는 짐이 무너지기 쉽기 때문에 주의하며 문이 열리지 않을 때에는 평탄한 장소에 옮기거나 문쪽을 높이 달아 올리는 것이 좋은 방법이다.
- 화물부족(Shortage) 및 화물과다(Overage) 시에는 신속한 조치를 취한다.
 - ① 개수의 과부족이 생길 경우에는 즉시 수석검수가에게 보고하고 재검수를 하여야 한다
 - ② D/R 및 E/D의 개수가 반드시 일치 하여야 한다.
 - ③ 화물의 이상유무를 Manifest, B/L Copy 등과 대조 확인하며 이상이 있을 경우 즉시 선사에 보고한다.⁸⁾

8) 김혜숙, 전계서, 2012. 8, 27p

6) 자동차 검수작업

① 자동차 검수방법

수출입 되는 차량의 종류는 개인소유(POV : Private Owners Vehicle) 승용차를 비롯하여 운송차량, 건축용 차량, 중기(Crane), 지게차(Fork Lift), 군용차량, 탱크, 특수용 차량, 비행기, 주정 등 일체를 차량(Automobile Vehicle, Motor Cars)이라고 총칭할 수 있다. 이 차량은 고가품일 뿐만 아니라 특수용으로 제작된 물품이므로 검수 작업을 할 때는 차량의 부분 파손 및 부품 도난에 대한 확인이 절대적으로 필요하다. 차량에는 선적 이전에 작성된 “차량 이상유무 보고서(Automobile Inventory & Exception Report)”가 첨부되어 있어 차량부품에 대한 명세와 차량의 제작회사, 제작연도, 차량의 형태(Model/Type/Color), Car No, Serial No, Owner Name, Address 등의 기록이 비치되어 있다.

검수사는 차량을 검수할 때에 선적 위치에서 세심한 관찰과 확인을 통하여 파손 부분에 대한 상세한 적요를 Tally Sheet 및 차량 “이상유무보고서”에 기록한다. 또한 부품(Accessories)에 대한 도난 및 파손이 발생할 경우 인수·도 시점을 정확하게 기록하여 책임한계를 명확하게 하는 Report를 작성해야 한다. 차량의 부품을 검수할 때는 Keys(Door/Trunk), Radio, Clock, Ashtrays, Cigarette Lighter, Wipe Blade & wheel, Hub Caps, Tool Box, Jack & Handle, OVN(On Vehicle Inventory & Exception Report)” 및 “Tally Sheet”에 기재하여야 한다. 특히 자가용 승용차나 특수 장비의 경우에는 개인용 또는 고가의 상품이기 때문에 아주 경미한 손상도 상품의 가치와 연관되므로 파손부분을 상세하게 기록하여야 하며 차체 파손 및 도난에 대한 정확한 검수가 손해배상을 청구할 때 책임한계를 결정짓는 증빙서류로 사용되므로 검수사의 사실증명에 소홀하면 안 된다.

본선 작업을 완료할 때에는 차량의 Key를 통상적으로 선사 또는 일등 항해사에

계 인수·도하고 검수사에 의해 작성된 “차량 이상유무 보고서(Automobile Inventory & Exception Report)”를 함께 제출한다. 특히 수석 검수사는 차량에 대한 서류를 제출할 때에 차량Key를 일등항해사에게 인수·도할 때에는 증명서에 서명을 받아 두는 것이 책임한계를 분명히 하는 것이다.

본선적부도(Stowage Plan)는 우리나라도 승용차를 비롯한 각종 차량을 다양하고 대량으로 수출하고 있으므로 본선에서 검수작업을 할 때에 정확한 선적위치를 확인하여 양하지에서 하역작업을 원활히 할 수 있도록 하고 있으며 특히 차량 전용선(Pure Car Carrier)의 작업 단시간 내에 다량의 차량이 양적하되므로 안전사고에 주의해야 한다.

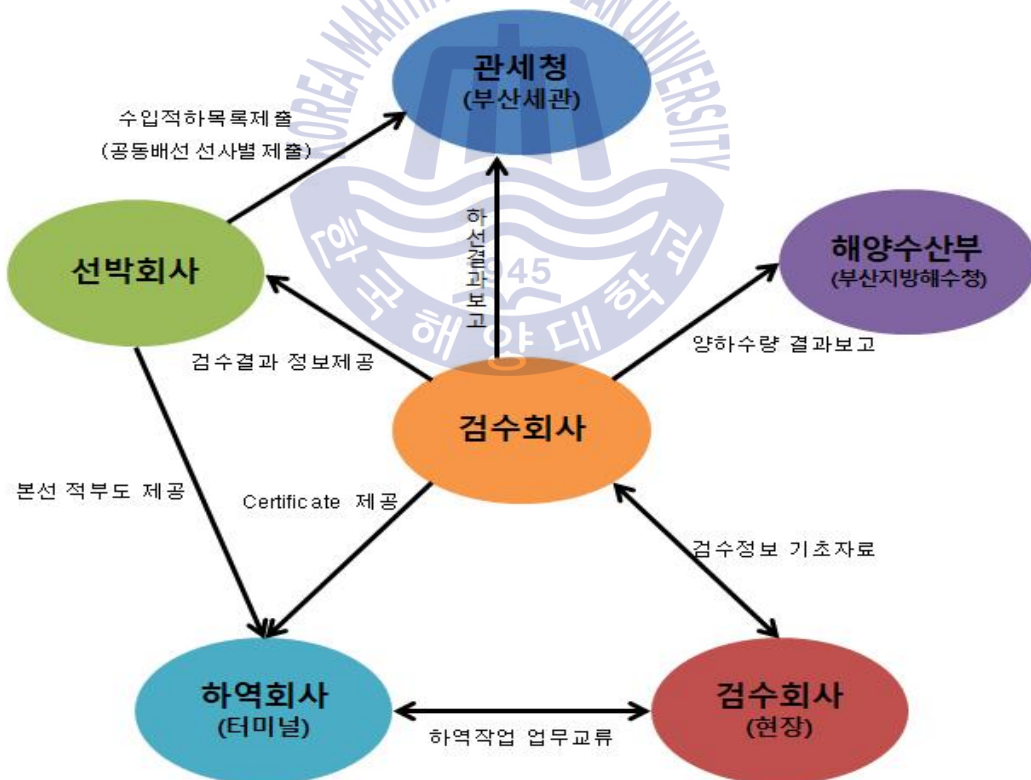
검수사의 차량선적에 대한 “Car Stowage Plan” 및 “Car Block Stowage Plan”의 작성은 검수사의 중요한 업무 중 하나이다.

검수회사와 세관의 업무교류는 수입적하목록을 반드시 EDI로 세관에 제출하고 관리대상화물로 지정된 양하 컨테이너는 세관봉인 또는 전자봉인으로 시봉 처리한다. 하선/적재결과보고는 관계법령에 따라 EDI로 송신하며 그 내용은 컨테이너번호, 봉인번호가 상이한 내역, 양하수량, 과부족사실, 관리대상화물 시봉내역 등을 포함한다. 또한 선사와의 업무교환에 있어 선사가 요구하는 문서의 형태가 다양하므로 선박회사의 전산환경에 맞는 포맷으로 데이터를 전송하는 등 항만 이용자의 다양한 요구를 충족시키고 있다.

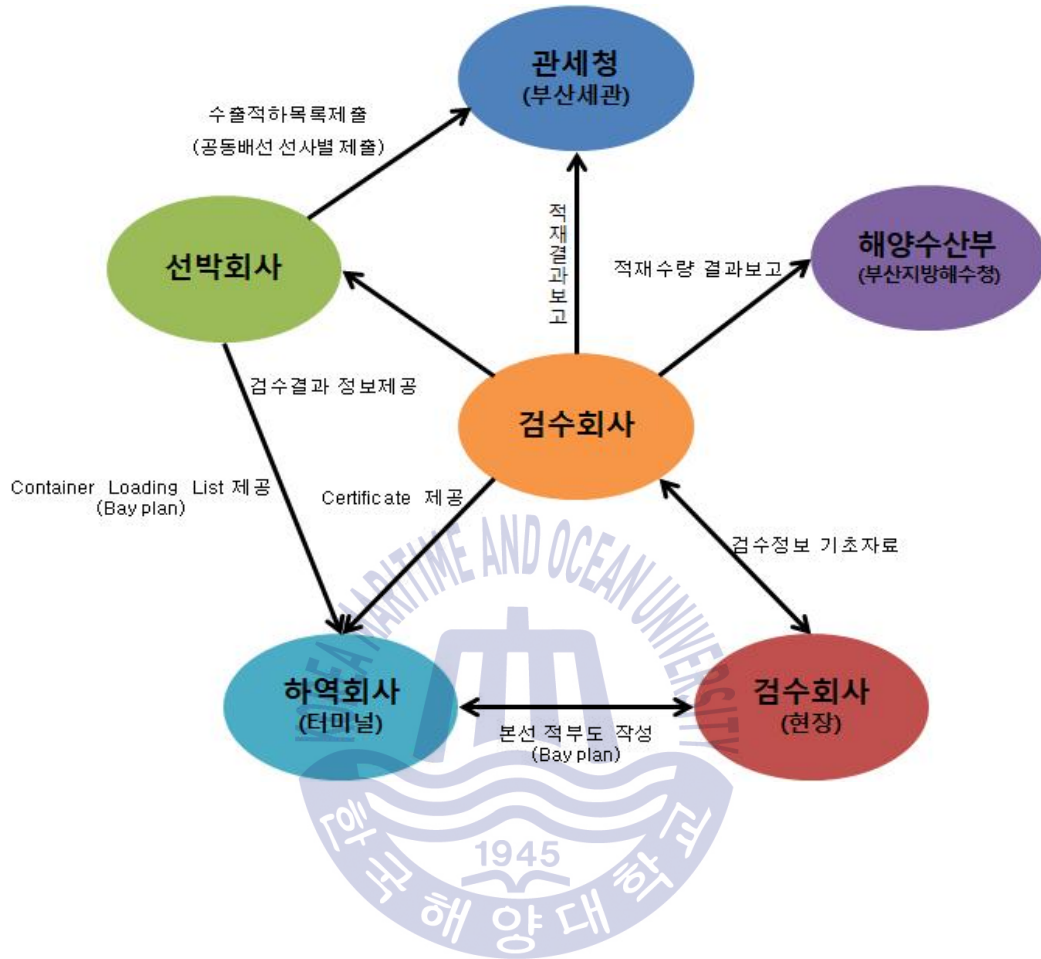
7) 선사 및 세관업무 협조

검수회사와 세관의 업무교류는 수입적하목록을 반드시 EDI로 세관에 제출하고 관리대상화물로 지정된 양하 컨테이너는 세관봉인 또는 전자봉인으로 시봉 처리한다. 하선/적재결과보고는 관계법령에 따라 EDI로 송신하며 그 내용은 컨테이너 번호, 봉인번호가 상이한 내역, 양하수량, 과부족사실, 관리대상화물 시봉내역 등을 포함한다. 또한 선사와의 업무교환에 있어 선사가 요구하는 문서의 형태가 다양하므로 선박회사의 전산환경에 맞는 포맷으로 데이터를 전송하는 등 항만 이용자의 다양한 요구를 충족시키고 있다.

<그림 2-5> 수입화물 검수업무 흐름도



<그림 2-6> 수출화물 검수업무 흐름도



제3장 이론적 고찰

제1절 BSC와 SWOT의 개념과 모형

1. BSC의 개념과 중요성

균형성과모형은 Kaplan과 Norton(1992⁹⁾, 1993, 1996, 2001)에 의해 개발된 성과관리 및 전략관리 경영혁신모형이다.

투자이익 혹은 영업이익 등과 같은 재무적 측정치를 중시하는 과거 지향적이고 전통적인 재무적 성과측정시스템은 오늘날의 프로세스 중심의 조직에 내재되어 있는 복잡성과 가치를 파악하지 못하여 원가를 왜곡하는 경우가 있다. 따라서 재무회계와 달리 성과 측정치를 내부관리 목적으로 이용하는 관리회계의 관점에서 볼 때 전통적인 재무적 성과측정시스템에는 그 한계가 있는 것이다¹⁰⁾. 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 기업의 전체구성원들이 기업의 목표를 성취하는 데 집중할 수 있는 동기를 발휘하게 하였다.

이와 같이 오늘날 기업을 경영한다는 것은 매우 복잡하고 변화무쌍하므로 경영자들은 동시에 기업의 여러 부문의 성과를 관찰하여야 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 결과

9) R. S. Kaplan and D. P. Norton, *op. cit.*, 1992, pp71~79

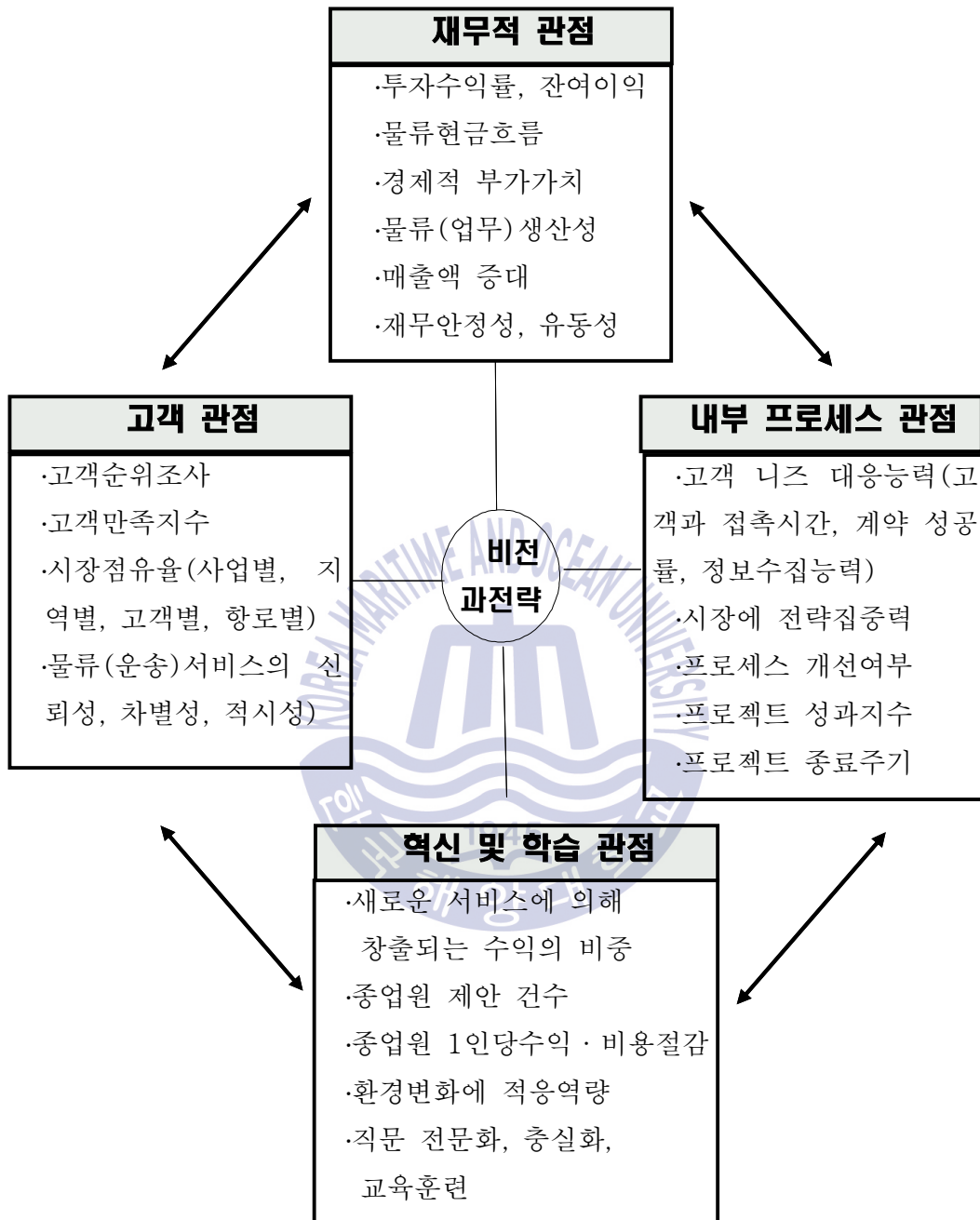
10) 안기명, 외 3인공저, 「해운항만물류회계」, 박영사, 2009, pp. 411~432

에 한정하던 성과측정지표를 고객, 내부프로세스, 학습과 성장, 재무적 관점 지표로 평가하는 전략실행모형이며 조직의 비전과 전략을 균형성과표의 지표로 구체화하여 조직전체가 조직목표 달성에 역량을 집중할 수 있도록 시스템으로 뒷받침하는 강력한 전략실행 도구로서 균형된 성과평가로 전략달성을 촉진할 뿐만 아니라 조직내 의사결정을 활성화하고 투명하고 신뢰성 있는 성과평가로 조직변화를 촉진하는 전략적 성과평가 및 전략관리 그리고 변화관리 시스템이다. 전형적인 BSC 모형은 <그림 3-1>와 같다. 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 조직 구성원들에게 전달되고 이를 달성하게 하는 핵심지

표들을 인과관계사슬로 상호 연계시키는 것을 강조한다.¹¹⁾

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

<그림 3-1> BSC 모형



2. SWOT의 개념과 중요성

SWOT 분석은 기업이 구체적으로 경영전략을 세우기 전에 행하는 자기분석 및 평가를 위한 전략도구로 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)의 첫 글자로 구성되며 외부환경이 주는 기회와 위협과 기업이 보유한 내부역량의 강점과 약점을 정확히 파악하고 강점은 최대한 육성하고 약점은 보완하는 전략을 수립하는 분석기법이다¹²⁾.

2-1. 외부환경분석 - 기회요인과 위협요인 도출

외부환경분석은 환경과 기업의 상호작용을 분석하여 환경이 기업에 미치는 위협요인과 기회요인을 탐색하는 과정이다. 기업에 영향을 미치는 환경은 크게 거시적 환경인 일반환경과 미시적인 환경인 산업환경으로 구분되며 산업은 기업과 일반 환경이 접점을 이루는 곳이며 기업이 환경 창조도 가능하여 적극적으로 동적으로 이해하여야 한다. <그림 3-2>

외부환경분석에서 주로 활용하는 자료로는 산업통계 자료, 판매·공급망 자료, 기존조사 보고서 등이며 이러한 자료를 활용하여 거시 및 미시환경을 분석하고 시장동향이나 동종업계의 현황을 파악하여야 한다. 주요 적용기법으로는 포터교수의 경쟁구조분석, 포지셔닝맵 분석, GE 매트릭스분석 등이 있으며 분석결과 출력물로는 환경분석 자료, 산업영향력 지도, 산업매력도 진단도표, 시장동향분석 자료, 경쟁기업분석자료, 포터의 경쟁구조분석도표, 기회 및 위협요인분석자료 등이다. 이에 대해서 보다 상세하게 설명하면 다음과 같다.

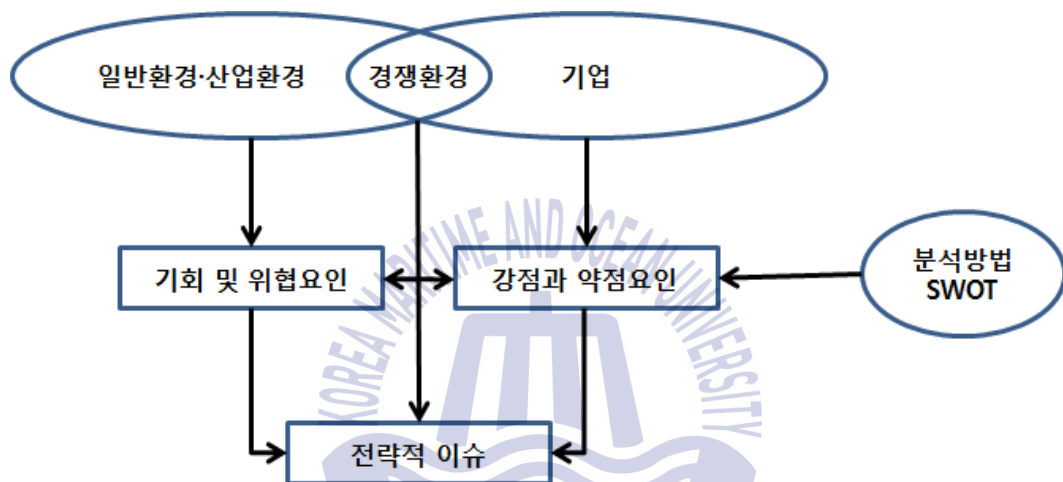
12) 안기명, 외 3인공저, 전계서, 박영사, 2009, pp. 307~327

(1) 거시(일반) 환경분석

거시(일반) 환경분석에서 주로 고려해야 할 요인은 다음과 같다.

- (가) 정치적 요인 : 국가 및 지역내 경제협력 정도, 물류관련법규, 독점금지법, 세법, 노동법
- (나) 경제적 요인 : 국민소득수준, 경기변동, 금리수준, 무역규모, 실업률 등

<그림 3-2> 외부환경분석



- (다) 사회문화적 요인 : 소비자행태, 교육수준, 인구, 소득분배 정도, 라이프 스타일
- (라) 기술적 요인 : 연구개발지출수준, 기술혁신수준, 기술이전 등

(2) 미시(산업) 환경분석

(가) 산업현황분석

(ㄱ) 정의 : 산업현황분석은 산업의 본질적 특성을 이해하고 과거, 현재, 미래를 시계열적으로 분석하여 거시적 추이를 파악하는 분석과정이다.

(ㄴ) 산업현황분석의 내용

① 산업가치체계분석 : 자사가 속한 산업의 원재료 공급자로부터 최종소비자에 이르기까지 활동요소의 흐름을 체계화하고 각 활동단계에서 창출되는 가치를 분석하여 산업의 수익창출동인이 무엇인지를 파악하는 것을 의미한다. 주요 분석절차로는 산업의 핵심적인 활동흐름과 각 활동단계에서 창출되는 가치의 규모와 추이를 파악(부가가치)하고 전체 가치흐름에서 가장 핵심적이고 주도적 활동단계를 확인하여 해당 기업이 속한 활동단계의 위상을 평가하는 것이다. 가치체계분석은 주요 개별기업의 수익창출동인을 진단하기 위한 것으로 마이클 포터 교수가 제안한 것으로 내부역량분석에서 보다 상세하게 다룰 것이다.

② 성장성분석 : 산업의 규모변화를 분석하는 것으로서 대표적인 분석지표로는 산업라이프사이클추이, 매출액증가율, 총자산증가율 등이 있다.

③ 수익성분석 : 대표적인 산업의 수익성분석지표로는 매출액이익률, 영업이익률, 매출원가율, 경상이익률 등이 있으며, 부가가치율이나 자본생산성 및 노동생산성 등의 생산성지표와 같이 고려해야 한다.

④ 안정성분석 : 일반적으로 산업이나 기업의 안정성은 주로 재무구조의 안정성을 의미하는데, 주로 활용하는 분석지표는 부채비율, 자본의 고정화 정도를 나타내는 고정비율, 고정장기적합률 등이다.

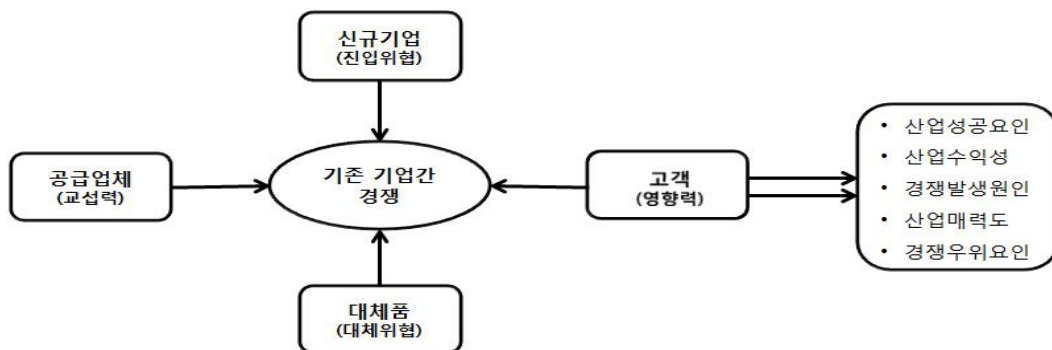
⑤ 경쟁도분석 : 산업의 경쟁도분석에서 흔히 활용되는 지표는 시장점유율이나 업체수 등으로 분석한다.

(나) 산업구조분석

(ㄱ) 정의 : 현재 산업동향과 산업의 역동성, Life Cycle 분석 및 경쟁사 분석 등을 통하여 산업의 핵심성공요인을 파악하고 경쟁우위 확보를 위한 핵심역량 강화 및 사업방향 등의 전략대안을 도출하기 위한 것으로 분석단위는 전략적 사업단위(SBU, Strategic Business Unit)로 구분하여 분석하는 것이 일반적이다. 마이클 포터 교수는 기업의 수익성은 해당 기업이 속한 산업의 구조적 특성에 의해 결정되므로, 기업이 경쟁우위를 지니기 위해서는 산업특징을 이해하고 산업 내에서 적절한 위치(positioning)를 정하는 것이 전략의 기본이라고 주장하고 있다. 그는 산업의 매력도를 결정하는 요인을 기존기업간 경쟁, 고객, 공급자, 대체재 및 신규진입위험 등 5가지 구조적 경쟁요인으로 구분하고, 이에 대한 분석 및 전망을 통하여 경쟁의 원천과 유형 및 영향정도를 파악하여 해당 기업에 미치는 기회요인과 위협적요인 및 전략적 시사점을 도출하는 과정으로 제안하여 이를 포터 교수의 5요인 경쟁구조분석모형(Five Competitive Force Model)이라고 한다.

<그림 3-3>에서 보는 바와 같이 5요인 경쟁구조분석에 의거하여 산업의 성공요인과 산업수익성 및 산업매력도에 어떠한 영향을 미치며, 경쟁이 유발되는 원천과 경쟁우위요인이 무엇인지를 진단하여 해당에 미치는 기회요인과 위협적 요인을 진단하는데 유용한 도구로 활용되고 있다.

<그림 3-3> 산업구조분석의 틀



(ㄴ) 5 유형의 산업구조분석

① 기존 기업간 경쟁요인 : 산업 내에서 기존기업간 경쟁이 높을수록 수익성이 낮아진다. 이러한 기존 기업간 경쟁 정도에 영향을 미치는 중요한 요인으로는 산업의 성장률, 경쟁기업의 집중과 균형, 차별화 정도 및 교체(전환)비용, 규모·학습의 경제효과와 고정비대비 변동비 비율, 초과설비 및 철수장벽 등이다. 기존 기업간 경쟁강도가 낮을수록 산업수익성은 높아지고 경쟁강도가 높을수록 산업수익성은 낮아진다.

기존 기업간 경쟁강도에 영향요인	경쟁강도	산업수익성
산업성장성이 높을수록(↑)	낮아짐(↓)	높아짐(↑)
경쟁자의 집중과 균형이 높을수록(↑)	낮아짐(↓)	높아짐(↑)
제품 및 서비스차별화 정도가 높을수록(↑)	낮아짐(↓)	높아짐(↑)
제품전환비용이 높을수록(↑)	낮아짐(↓)	높아짐(↑)
규모/학습의 경제효과가 높을수록(↑)	높아짐(↑)	낮아짐(↓)
변동비 대비 고정비율이 높을수록(↑)	높아짐(↑)	낮아짐(↓)
초과설비가 많을수록(↑)	높아짐(↑)	낮아짐(↓)
철수장벽이 높을수록(↑)	높아짐(↑)	낮아짐(↓)
정보의 복잡성이 많을수록(↑)	높아짐(↑)	낮아짐(↓)
경쟁기업의 다양성이 클수록(↑)	높아짐(↑)	낮아짐(↓)

주 : 규모, 학습의 경제효과가 높을수록 기업규모가 주요 경쟁요인이 되어 시장점유를 높이기 위해 공격적으로 경쟁할 유인이 발생한다.

② **신규진입위협요인:** 신규진입위협이 높을수록 산업수익성과 산업매력도는 낮아지고 진입위협이 낮으면 산업수익성과 산업매력도는 높아진다.

신규진입위협의 영향요인	위협강도	산업수익성
규모경제효과(연구개발, 브랜드 지명도, 유형설비규모)가 높을수록(↑)	낮아짐(↓)	높아짐(↑)
시장선점효과(독점적 제품차별성 — 계약·허가권, 학습효과, 전환비용)가 높을수록(↑)	낮아짐(↓)	높아짐(↑)
유통망(판매망 접근 및 개발비용 높음)이 높을수록(↑)	낮아짐(↓)	높아짐(↑)
법적장벽(특허권, 저작권, 면허, 정부정책 등)이 높을수록(↑)	낮아짐(↓)	높아짐(↑)
소요자본이 많이 들고, 압도적 비용우위가 높을수록(↑)	낮아짐(↓)	높아짐(↑)

③ **고객의 협상력요인:** 고객행동을 분석하여 구매결정요인과 시장매력도를 진단하거나, 시장세분화 정책 및 목표시장을 결정하는 데 있어 고객의 협상력은 매우 중요한 영향을 미친다. 이를 도표로 요약하면 다음과 같다.

구매자의 협상력에 영향요인	위협강도	산업수익성
총구매가격이 높고 제품차별성이 낮고 전환원가가 낮을수록 가격민감도가 높을수록(↑)	높아짐(↑)	낮아짐(↓)
상대적 협상력(수요자 수, 구매규모, 대체재 수, 교체원가 규모, 후방통합위협)이 높을수록(↑)	높아짐(↑)	낮아짐(↓)

④ **대체재의 위협요인:** 대체제품의 진입위협이 산업수익성에 미치는 영향을 요약하면 다음과 같다.

대체제품의 위협에 영향요인	위협강도	산업수익성
대체제품의 성능대비 가격이 높음	낮음	높음
대체제품의 전환비용이 높음	낮음	높음
대체제품에 대한 구매자의 성향(의지)이 낮음	낮음	높음

⑤ **공급자의 협상력요인:** 공급자의 협상력 역시 산업수익성에 영향을 미치며 주요 요인에 대해 요약하면 다음과 같다.

공급자의 협상력에 영향요인	위협강도	산업수익성
상대적 협상력(공급자 수와 대체재 수가 적음, 전방통합위협)이 높음	높음	낮음
가격민감성(총비용 중 원자재 비중, 공급자 이윤율, 제품품질의 중요성 등)이 높음	높음	낮음

(다) 고객분석

고객은 크게 가치영향고객, 가치구매고객, 가치전달고객으로 구분할 수 있으며 이들의 현재 및 잠재고객분석을 통해 고객의 특성과 변화방향을 예측하여 고객관리에 대한 전략적 시사점을 도출하는 데 있다. 이러한 고객분석과정은 첫째로 고객의 구매결정과정과 결정요인을 파악하여 고객행태를 규명하며, 둘째, 지리적 인구통계 및 라이프사이클의 속성을 활용하여 고객그룹을 적절히 세분화하고, 셋째, 세분된 시장의 매력도를 평가하여 목표시장을 선정하고, 마지막으로 목표시장별로 제품위치화(Positioning) 전략을 수립한다.

(라) 경쟁기업분석

경쟁기업분석을 통하여 경쟁기업의 전략적 영향을 파악하고 시사점을 도출하는데 있다. 경쟁기업 선정기준으로는 해당 기업과 직접적으로 경쟁하고 있는 기업, 산업의 선도기업 또는 최근에 경영성과가 급증한 기업으로 하는 것이 바람직하다. 이러한 경쟁기업에 대한 주요 분석내용으로는 경쟁기업의 비전 및 목표, 전략, 강점 및 약점 등이다.

2-2. 내부역량분석 - 강점과 취약점요인 도출

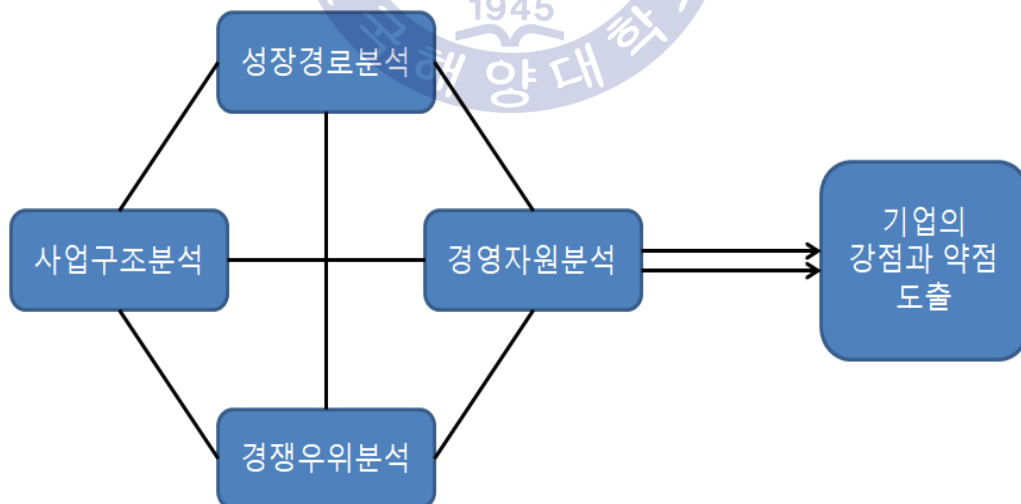
(1) 정 의

산업 내에서 기업이 경쟁력을 확보함에 있어서 강점과 약점으로 작용할 수 있는 내부적 영향요인을 도출하고 그 유형, 원인 및 결과를 분석함으로써 전략적 시사점을 도출하는 과정으로서 해당 기업의 현재와 미래의 경영능력을 진단하여 비전을 실현할 수 있는 능력을 파악하는 데 목적을 둔다. 즉 기업이 내부적으로 보유하고 있는 인적 및 물적 자원, 운영하고 있는 사업의 역량을 평가하여 강점과 약점을 도출하는 데 목적을 둔다.

따라서 기업의 수익창출의 원동력인 핵심프로세스의 역량을 평가하는 것으로서 사업의 전략적 포지션, 성과 및 매력도뿐만 아니라 이에 영향을 미치는 사업구조, 기술력, 생산력, 제품기획능력, 영업능력, 종합관리능력, 재무능력, 조직력 및 경영자능력 등을 종합적으로 진단하고 평가하는 과정이다.

(2) 내부역량분석의 일반적인 틀

<그림 3-4> 내부역량분석의 틀



(가) **사업구조분석**은 현 사업구조를 이해하고 사업의 수익성, 성장성, 매력도 등을 평가하여 사업구성의 강점과 단점을 도출하고 바람직한 사업구조 대안을 제시하는 데 있으며 주요 기법으로는 BCG 매트릭스와 GE 매트릭스 등의 포트폴리오 모델이다.

(나) **성장경로분석**과 **경쟁우위분석**은 기업의 성장성, 경쟁요소, 고객충성도 등을 평가하는 분석으로서 주로 재무제표수치에 의한 재무분석, 시장점유율분석, 중요도·성과(I/P MATRIX) 분석 등의 기법을 활용한다.

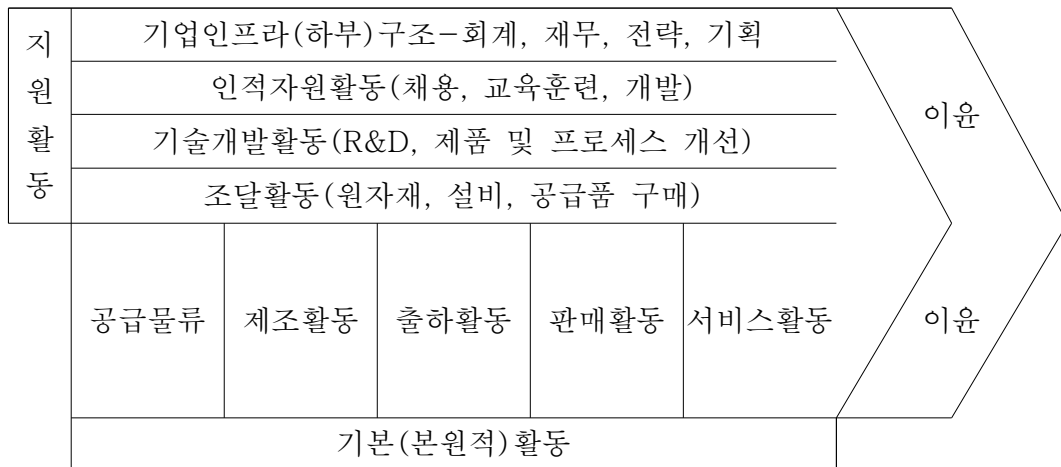
(다) **경영자원분석**은 기업이 보유하고 있는 자원이나 시스템의 경쟁력 여부를 평가하는 분석으로서 가치사슬분석(Value Chain Analysis), 핵심역량분석, 7S 분석 등의 기법을 활용한다.

(3) 가치사슬분석

(가) 정의와 의의

기업의 활동을 전략적으로 연관된 본원적 활동과 지원적 활동으로 구분하고 기업의 궁극적 가치인 이윤에 의해 결정적 영향을 미치는 경쟁력의 원천을 비용의 개념 하에서 파악하는 분석방법으로서 마이클 포터 교수가 주로 제조업을 대상으로 분석한 가치사슬은 다음과 같다.

<그림 3-5> 가치사슬분석



(나) 활동의 유형

① 본원적 활동

- 공급물류활동 (INBOUND LOGISTICS): 투입요소를 구입, 저장, 운반하는 활동 (예 : 자재관리, 저장, 재고관리, 장비사용계획, 공급자에 대한 반품 등)

- 제조(운영)활동 (OPERATIONS): 투입요소를 최종제품으로 만드는 활동 (예 : 기계작업, 포장, 조립, 설비유지, 검사 등)

- 물류산출활동 (OUTBOUND LOGISTICS) : 제품을 구매자에게 유통시키는 활동 (예 : 완성품 보관, 주문처리, 유통계획 등)

- 마케팅 및 판매활동: 구매자가 제품을 구입하도록 하는 활동(예: 광고, 판매촉진, 판매원 및 판매량 할당, 경로관리, 가격설정 등)

- 서비스 활동: 제품의 가치를 유지, 증진시키는 활동(예: 제품설치, A/S, 사용자 교육 등)

② 지원적 활동(Support Activities)

- 획득활동(Procurement) : 구매되는 투입요소 및 이와 관련된 활동 (예 : 공급자 관리, 구매정보 등)

- 기술개발활동(Technology Development) : 제품의 공정을 개선하기 위해 수행되는 활동 (예: 제품 & 공정 연구개발 등)
- 인적자원관리 활동(Human Resources Management) : 인사관리의 전반적인 활동 (예: 채용, 교육, 평가보상 등)
- 기업하부구조활동(Infrastructure) : 가치사슬 전체를 지원하는 활동 (예: 기획, 재무, 회계, 경영정보 등)

(다) 가치사슬분석단계

① 기업의 활동을 세분화된 각각의 활동분야로 구분하여 분리된 개별활동이 그 제품의 총비용에서 차지하는 상대적인 중요도를 파악한다. 이에 따라 기업의 어느 활동 분야가 핵심분야인지 알 수 있고, 비용절감에 대한 아이디어를 구할 수 있다.

② 각 활동부문에서 비용결정요인을 분석한다. 이런 과정을 통해 임금, 규모의 경제, 투입요소비용 중의 어떠한 요인이 비용을 결정하는 데 중요한 역할을 하는지를 파악할 수가 있다.

③ 각 단계마다의 비용의 연관성을 파악하고, 구체적으로 어떻게 비용을 줄여야 할 것인가를 분석한다. 다음 사례는 월마트의 가치사슬분석을 통한 원가우위 원천이 어떠한 활동에서 발생하는지를 보여 주고 있다.

(4) 7S 구조 — 내부역량 핵심요인분석

구 분	개 념
경영전략 (Strategy)	경쟁우위를 확보하기 위하여 경영자원을 배분하는 계획과 행동패턴
조직구조 (Structure)	조직의 구성단위 및 이들 사이의 관계를 연결시키는 방식
운영체제 (System)	일상적으로 업무가 수행되는 경영과정의 흐름 및 절차
구성원 (Subject)	조직구성원을 확보하고 활용하기 위한 제도 및 조직구성원의 특징
조직풍토 (Status)	경영층 및 구성원이 시간과 관심을 배분하고 상징적 활동을 하는 양태
조직능력 (Synergy)	조직 및 구성원의 시너지 효과에 의한 조직 전체의 고유한 능력
공유가치 (Share Value)	조직 및 구성원에게 공유되어 있는 전통적 가치판단기준

이 분석은 기업의 내부역량 핵심요인을 7개 요인으로 구분하여 이들 간의 연계관계를 분석하여 핵심역량이 무엇인지를 파악하는 분석기법이다. 이들 7개 요인은 다시 논리성 및 합리성을 바탕으로 비교적 모방이 가능한 조직혁신을 가지적으로 표출하는 경영전략, 조직구조, 운영체제와 인간의 감성 및 감각이 반영되어 모방이 불가능하며 조직혁신의 기반이 되는 요소인 공유가치, 조직능력, 구성원, 조직풍토로 구분되어 관련성을 분석하여야 한다.

(5) I/P MATRIX 분석

I/P 매트릭스분석은 고객의 입장에서 경쟁력의 평가요소를 도출하여 각 평가요소의 중요성(Importance)과 성과(Performance)를 측정하는 기법으로서 일반적으로 고객설문조사를 통하여 수행하는 기법이다. I/P 매트릭스 작성방

법은 첫째로 경쟁력 평가요소를 도출하고, 둘째로 평가요소를 중요성 및 성과로 10등급으로 측정하고, 셋째로 중요성을 종축, 성과를 횡축으로 하는 매트릭스에 평가요소별 측정치를 표시하여 경쟁력 평가요소의 중요도 대비 성과를 평가한다.

중요도 (Importance)	고		
	저		
		저	고
		성과(Performance)	

(6) 핵심역량분석

핵심역량은 경쟁우위를 창출할 수 있는 기업 특유의 능력으로 고객의 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법 또는 노하우이다. 이러한 능력은 기업이 신규사업에 선진화할 수 있는 능력이며(Hamel & Prahalad), 기업을 “사업단위의 묶음”으로 보는 견해에서 “핵심역량의 묶음”으로 보는 견해로 관점이 전환된 것이다. 좁은 의미의 핵심역량은 다른 기업과 구별될 수 있는 특유한 지식, 능력 및 노하우이며 넓은 의미의 핵심역량은 다른 기업에 비해 고객에 대한 경쟁적 우위를 창출할 수 있는 유형(물적 재산, 금융자산), 무형(기술, 명성, 기업문화) 및 인적 자원(노하우, 의사소통, 동기부여)을 포함한다.

핵심역량의 활용을 위한 질문

핵심역량	신규	기존시장에서 경쟁적 지위를 유지하기 위해서는 어떠한 핵심역량을 보완해야 하는가	장래의 매력적 시장에 진입하기 위해서 요구되는 핵심역량은 무엇인가?
	기존	현재 보유한 핵심역량을 활용하여 기존시장에서 경쟁력을 향상할 수 없는가?	현재 보유한 핵심역량을 재배치, 재결합하여 신상품과 서비스를 얻을 수 없는가?
		기존시장	신규시장
시 장			

이러한 핵심역량 분석의 의의는 첫째로 기존사업의 경쟁력 유지를 위한 지침이며, 둘째로 신규사업으로의 다각화를 위한 지침이며, 셋째로 조직 활성화의 방향성을 제시하고 마지막으로 핵심역량의 외부적 확보를 위한 전략적 제휴의 지침을 제공하는 것이다.

3. BSC-SWOT 분석의 개념과 모형

3-1. 전략실행

(1) 전략실행 : 어느 경제조사기관에서 진행한 2007년도 글로벌 조사에서 임원들의 첫번째 우선순위는 “탁월한 실행”이라 보고하였고 두번째는 “지속적이고 안정적인 외형 성장” 이였고 세번째는 다시 전략실행과 관련된 사항이 등장해 “최고 경영진의 견실하고 일관된 전략실행”이라 하였음. 미국에 있는 관리 회계사협회가 주관한 연구에 따르면 BSC는 단연 압도적인 기업성과 관리 시스템으로 자리 잡아 품질관리 또는 재무관리 등에 기반을 둔 다른 시스템들을 훨씬 앞지르는 것으로 나타났다.

(2) 다양한 전략 및 운영관리 도구의 확산

전략개발 그리고 전략과 운영 사이의 링크는 여전히 임시 변통적이고 가변

적이며 단편적이다. 수많은 전략 및 운영적 관리도구를 이용할 수 있게 되었기 때문에 회사들이 자신의 전략과 운영 사이를 연결하는 시스템적인 접근법을 도입한다면 큰 효과를 얻을 수 있을 것이다.

(3) 전략기획과 운영적 실행을 통합하는 관리 시스템

전략수립 및 기획과 운영적 실행을 연결시켜주는 종합적이고 통합적인 관리 시스템을 구상해 체계화하였음. <그림 3-6>

① 제 1 단계: 관리자가 앞서 설명한 전략 도구를 활용해 전략을 개발

② 제 2 단계: 전략체계도, BSC 등의 도구를 활용해 전략을 기획

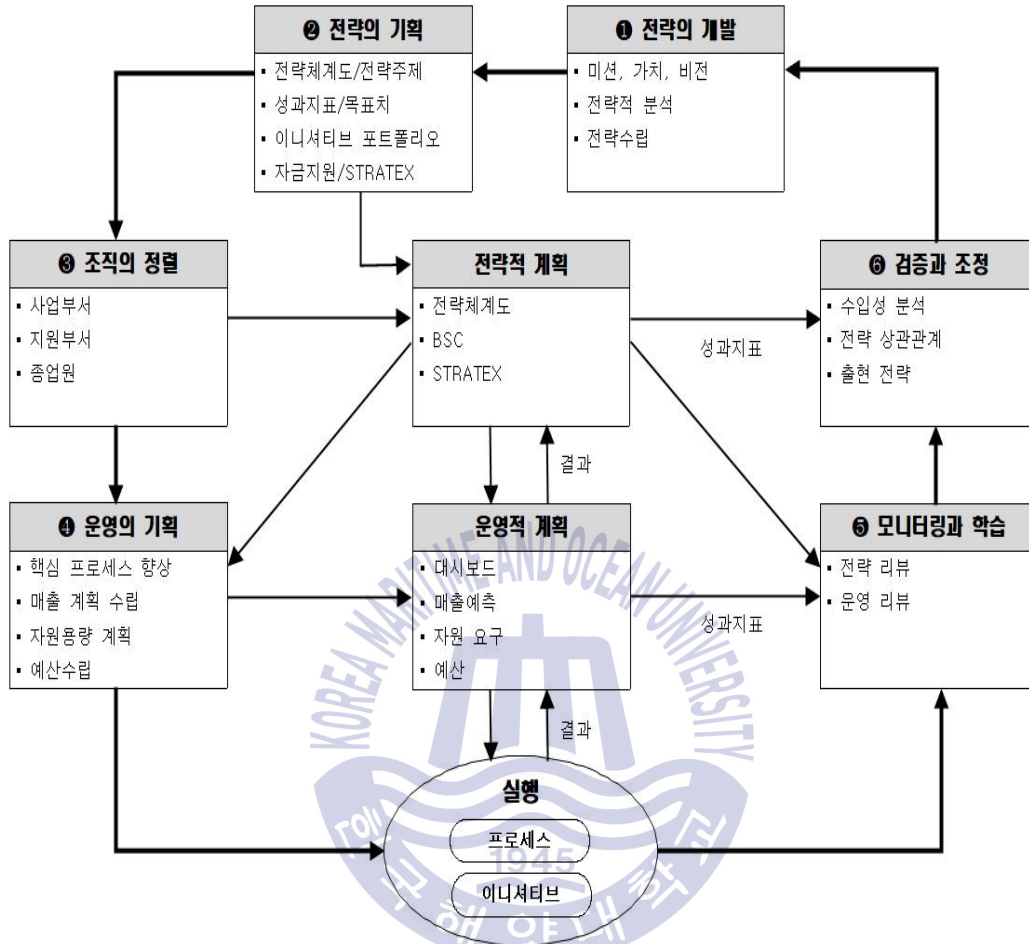
③ 제 3 단계: 상위 수준 전략체계도와 BSC의 구축이 완료되면 관리자는 전략체계와 BSC를 모든 조직단위에 단계적으로 적용해 조직을 전략과 정렬시킨다. 관리자는 공식적인 커뮤니케이션 프로세스를 통해 종업원을 정렬시키고 그들의 개인적 목표와 인센티브를 전략 목표와 연계시킨다.

④ 제 4 단계 : 모든 조직단위와 종업원이 전략과 정렬되면 관리자는 품질 및 프로세스 관리, 리엔지니어링, 프로세스 대시보드, 롤링 예측, 활동기준 원가계산, 자원용량 기획, 다이내믹 예산 등의 도구를 활용해 운영을 기획

⑤ 제5단계 : 전략과 운영계획을 수행하기 시작하면 회사는 면밀한 모니터링을 통해 문제, 장벽, 도전과제 등을 학습한다. 이 단계에서 회사는 운영과 전략에 관한 정보를 면밀하게 설계한 경영검토회의 구조 내에 집약시킨다.

⑥ 제6단계 : 관리자는 내부적 운영 데이터와 외부적 환경, 경쟁 등에 관한 새로운 데이터를 통해 전략을 검증, 조정한 후 통합된 전략기획 및 운영실행 시스템을 중심으로 새로운 순환을 출발시킨다.

<그림 3-6> 관리 시스템 : 전략의 발전



자료 : 로버트 캐플란, 데이비드 노튼, 「전략실행 프리미엄」 (21세기북스, 2009) 64p

(4) 전략관리실 (OSM : Office of Strategy Management)

- ① OSM은 " 설계자 "로서 새로운 전략 및 운영관리 프로세스를 설계
- ② OSM은 관리 시스템 내부의 많은 주요 프로세스의 “담당자” 임.
- ③ OSM은 재무관리, 전략 커뮤니케이션, 인적자원 기획, 성과관리, IT기획, 이니셔티브 관리, 베스트 프랙티스 공유 등이 담당자에 의해 독립적으로 운영 되는 것이 아닌 통합자”로서 이런 다양한 프로세스를 전략과 정렬시킨다.

(5) 리더십의 역할 : 성공적 실행을 위한 필요충분조건

① 제1단계 : CEO는 변화 어젠더를 최상부로부터 강력하게 추진해 조직의 미션, 가치, 비전을 강화한다.

② 제2단계 : 경영진은 제1단계를 통해 명확해진 전략에 대한 공식적 묘사 방식으로서 전략 체계도를 승인하고 종업원의 복지부동과 무산안일을 타파할 도적적인 목표를 설정함으로써 조직전체에 강한 의욕과 긴장감을 불어넣는다.

③ 제3단계 : 리더십은 조직단위의 상호 정렬 추진, 비전, 가치, 전략의 커뮤니케이션 등에 있어 중추적인 역할을 수행한다.

④ 제4단계 : 리더십은 범조직적인 프로세스 향상을 지원한다.

⑤ 제5단계 : 해당 연도의 전략 조율과 관련한 검토회의의 효과성은 전략 관리 검토회의 운용과 관련한 리더의 개방성과 운용기술에 좌우된다.

⑥ 제6단계 : 새로운 외부환경, 기존 전략성과에 대한 데이터, 종업원의 새로운 제안 등의 관점에서 기존 전략에 대한 개선을 끊임없이 모색해야 한다.

(6) 전략실행 프리미엄

① 리코의 전략실행 프리미엄

ㄱ. 2004년 리코의 미주지역 매출 전년대비 6.8%증가. 2004년 리코/라틴아메리카 창사 이후 최초로 모든 영업국가에서 흑자 기록

ㄴ. 컬러 및 흑백 디지털 복사기의 시장 점유율 2001년 17.6%에서 2004년 24.1%로 증가

ㄷ. 고객관계 강화를 위해 2003년에 도입한 전략적 이니셔티브 '제휴 프로그램'으로 2004년 매출 42%성장, 2005년 말업에는 이미 전년 대비 172%의 매출 성장달성

ㄹ. 2003~2004년에 브랜드 인지도가 괄목할 만큼 증가의 조사결과

ㄱ. 전체 재활용 가능 유출 폐기물 비율이 2001년 19.1%에서 2004년 25.2%로 증가. 리코의 미주지역 제조시설은 매립 폐기물 제로, 즉 100%의 자원 환수율 기록

② 렉스퍼 가스 실린더(LGC)의 전략실행 프리미엄

- ㄱ. 매출이 증가하고 이익이 2배가됨. 이기간 LGC의 한 라이벌 외국기업은 도산했고 국내의 한 주요 경쟁기업은 거의 파산 직전에 이름.
- ㄴ. 매출액 중 고정비용의 비율을 31.9%에서 26.5%로 감축해 690만 파운드의 절감 효과를 거둠.
- ㄷ. 제품 포트폴리오는 이제 첨단기술의 고마진 제품이 주류를 이룸. 합성소재 제품의 매출이 2배 이상 증가해 전체매출의 43.5%를 차지함.
- ㄹ. 보다 침예하게 고객 서비스에 초점을 맞춰 더 낮은 가격의 라이벌 기업에게 빼앗겼던 과거의 한 주요고객을 되찾음. 이 고객은 다른 일부 고객과 마찬가지로 현재 자사광고에 LGC 브랜드를 삽입해 강조하고 있음.

③ 노르디아

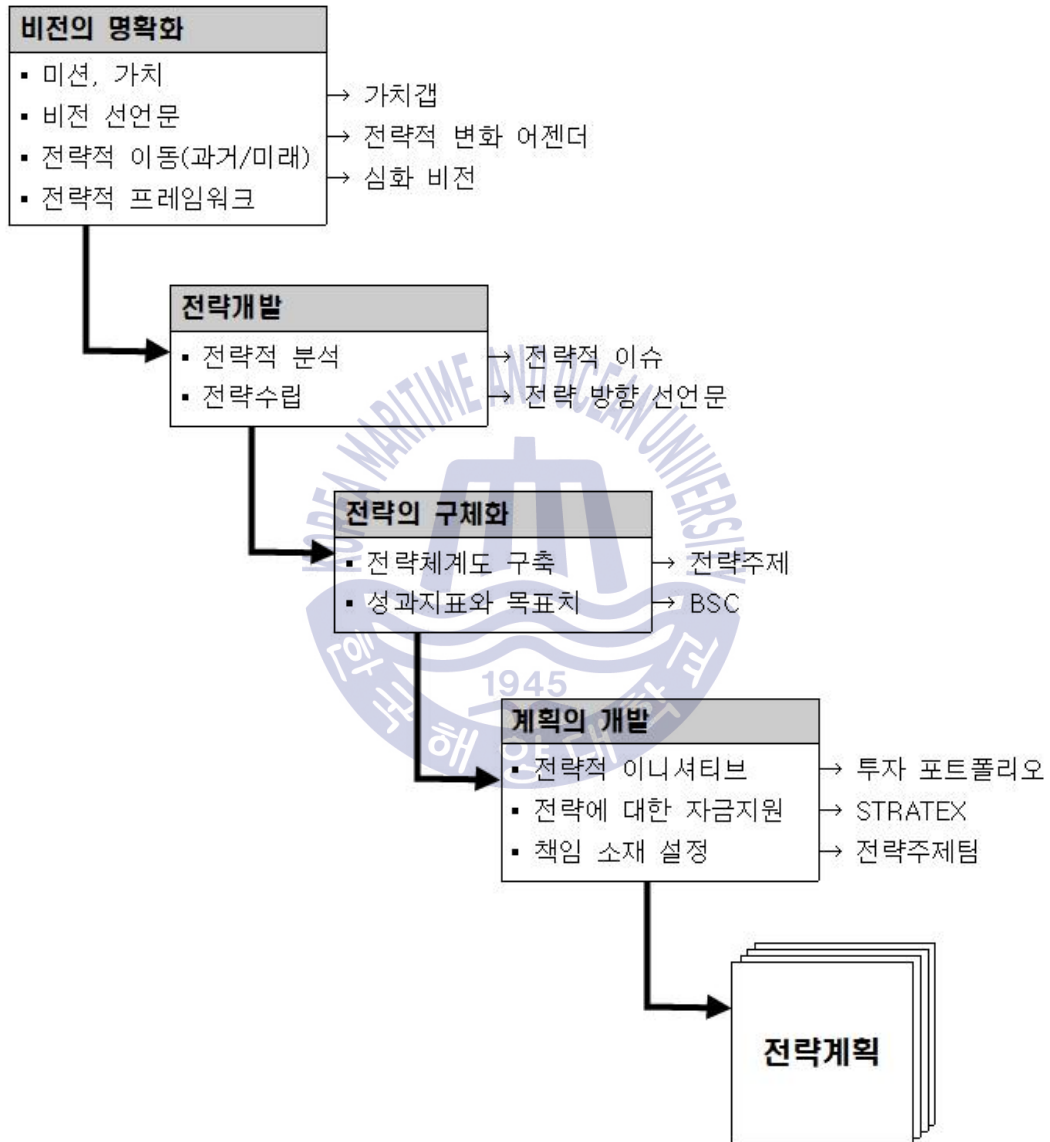
- ㄱ. 2003년 총 주주 수익률 47.9%
- ㄴ. 2003년 영업이익 17% 증가
- ㄷ. 2003~2004년간 업계 순위 15위에서 8위로 상승
- ㄹ. 고위 관리자들이 각자 활동의 우선순위를 보다 쉽게 판별할 수 있어 각자의 역량을 가장 전략적인 활동에 집중하게 됨

3-2. 전략개발

(1) 전략개발 : <그림 3-6>에서 제시한 것과 같이 전략관리는 시스템의 각 부분이 서로 영향을 주고받는 하나의 순환형 프로세스다. 이 순환형 시스템의 출발점은 전략개발 프로세스다. <그림 3-7>은 베스트 프랙티스를 총합

한 체계적인 전략개발 및 구체화 프로세스를 보여준다. 이 프로세스는 조직의 목표점에 관한 상위 수준의 정의에서 출발해 경영진이 정렬된 전략적 이니셔티브 포트폴리오의 실행을 통해 조직의 행동을 촉발시키는 것으로 끝난다.

<그림 3-7> 전략계획의 수립



프로세스 → ‘방법론’

자료 : 로버트 캐플란, 데이비드 노튼, 「전략실행 프리미엄」 (21세기북스, 2009) 65p.

<표 3-1> 전략개발 프로세스 모델

전략개발 프로세스	목표	장애물	대표적 도구
1. 미션, 가치, 비전의 명확화 우리는 왜 존재하는가?	조직의 존재 목적과 행동에 대한 상위 수준 가이드라인의 확인	비전은 보통 실제 실행에 적합하지 않은 형태로 묘사되는 경우가 많다.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 명확한 미션 ▪ 핵심가치 ▪ 비전의 정량화 (BHAG) ▪ 전략적 변화 어젠더 ▪ 심화 비전
2. 전략적 분석 실시 어떤 이슈들이 우리 전략에 영향을 미치는가?	구조화된 분석을 통해 전략에 영향을 주고 변화를 가져올 사건, 힘, 경험 등을 파악	분석의 초점이 전략의 '동인'보다는 '결과물'에 맞춰지는 경우가 많다.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 환경분석(PESTEL) ▪ 경쟁분석(SWOT) ▪ '전략의 성과' 분석 ▪ 전략적 이슈
3. 전략수립 우리는 어떤 방법으로 가장 잘 경쟁할 수 있는가?	조직이 경쟁할 장소와 방법을 정의	사용 가능한 수많은 방식들이 존재한다. 하지만 상황별로 어떤 접근법을 사용하는 것이 가장 효과적 인지에는 관해서는 아직 정론화 된 이론이 없다.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 핵심 이슈 분석 ▪ 전략 방법론들 ▪ 전략 방향 선언문 ▪ 탁월 목록 (Do-wells)

자료 : 로버트 캐플란, 데이비드 노튼, 「전략실행 프리미엄」 (21세기북스, 2009) 67p

<표 3-1>에 요약된 것처럼 회사는 자신의 미션, 가치, 비전을 개발하거나 재확인하면서 프로세스를 시작한다. 다음으로 회사의 전략에 영향을 미치는 외

부적 요소를 고려한다. 이 단계는 자연스럽게 핵심 이슈의 파악과 분석으로 이어지고 다음으로 새로운 전략을 수립하고 조직전반에 걸친 변화의 필요성에 대해 명확한 논리를 설정한다. 특히 새롭고 전환적인 전략을 수립한 경우에는 이런 논리의 설정이 대단히 중요하다.

(2) 미션, 가치, 비전 선언문의 확정

① 미션 선언문 : 1~2개의 문장으로 자신들이 왜 존재하는지를 간략하게 정의하고 임원과 종업원들에게 그들이 추구하고자 하는 전반적인 목표를 알릴 수 있어야 한다.

② 가치 선언문 : 회사의 가치(핵심가치)는 그 회사의 태도, 행위, 성격을 규정한다.

③ 비전 선언문 : 조직의 3~5년의 중장기 목표를 정의한다. 비전선언문은 시장 지향적이어야 하며 자신이 세상에 인식되고 싶은 모습을 표현해야 한다.

④ 전략적 변화 어젠더 : 리더쉽의 중요한 역할은 긴박감을 조성하고 변화의 필요성을 조직 내로 전파하는 것이고 왜 전환적 변화가 필요한지 조직 체계에 알리고 의욕을 고취하기 위해 '전략적 변화 어젠더' 라는 관리 도구를 사용할 수 있다.

⑤ 심화 비전의 정의 : 경영진은 전략개발 단계에서 미리 기초적인 전략 체계를 도입할 수 있는데 4가지 관점의 전략체계 재무, 고객, 핵심 프로세스, 학습과 성장 관점의 전략 체계 프레임 워크를 이용해 심화 비전을 정의하고 비전 성취에 필요한 요소에 대한 포괄적인 조망을 제공한다.

(3) 전략적 분석의 실시

비전에 대한 명확화와 심화 작업이 끝나면 회사는 무엇을 성취해야 하는지 한 눈에 볼 수 있는 청사진을 가지게 하고 다음 단계로 회사는 경쟁업체와 비교

해서 그들의 능력과 성과를 분석하고 산업 트렌드와 대비해 그들의 포지셔닝을 고찰하는 등 내,외부적 종합분석을 실행한다.

① 외부환경 분석 : ‘PESTEL 분석’은 정치, 경제, 사회, 환경, 법규의 요소로 구성되고 마이클 포터의 ‘5가지 요인(구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력, 대체품 이용가능성, 신규 참가자의 위협, 산업내 경쟁)’ 같은 프레임 워크를 활용한 산업경제학의 산업 수준 조사 결과도 포함된다. 또한 경쟁자에 대한 진단 평가가 포함되어야 한다.

② 내부환경 분석 : 조직 스스로 성과와 능력을 조사하는 것이다. 일반적으로 사용되는 분석 도구는 마이클 포터에 의해 도입된 ‘가치 사슬분석’으로 회사의 제품과 서비스가 고객에게 전달되기까지 필요한 일련의 프로세스를 파악한다. 또한 활동기준 원가 계산 모델을 통해 가치사슬 내 각 프로세스의 비용을 추산할 수 있다.

③ SWOT(강점, 약점, 기회, 위협)의 파악
모든 전략 분석 도구 중 가장 오래되고 기본적인 방식인 SWOT분석은 다음과 같은 방식으로 회사의 강점과 약점, 새로운 기회, 직면한 위협 요인 등을 파악해낸다.

구분	조직의 비전 성취에 기여	조직의 비전 성취에 기여
내부환경 속성	강점	약점
외부환경 속성	기회	위협

어떤 조직은 <표 3-2>와 같이 BSC의 4가지 관점을 활용한 SWOT 분석을 실행하기도 한다. 전략적 분석의 각 요소는 잠재적인 전략적 의미를 지닌 많은 이슈를 파악해 준다. 전략 기획자는 경영진과 함께 작업해 이들 중 가장 큰 의미를 지닌 것을 찾아내기 위한 목록을 작성해야 한다. 이때도 전략체계도의 분류법은 지속성과 초점의 창출에 큰 도움을 준다.

<표 3-2> BSC 관점에 의해 조직된 SWOT 분석 구조

SWOT 가이드				
BSC	강점	약점	기회	위협
재무	현재 재무성과의 강점과 약점		현재 성과와 전반적 재무 목표 사이의 갭을 해소하기 위한 매출성장 및 생산성 향상의 기회	재무성과의 지속 또는 향상을 위협하는 여러 요인들 우리의 방어 전략에 영향을 미치고 우리 조직에 필요한 향상의 범위와 속도를 결정하는 여러 경쟁자 위협
고객	고객, 경쟁자, 시장의 시각에서 본 우리 가치명제의 현재 강점과 약점		고객기반 확장, 신규시장진입, 고객입장에서 본 고객 가치명제 전략의 향상 등의 기회	고객 및 경쟁자 관련 위협
프로세스	우리내부 프로세스의 강점(우리가 탁월한 곳)	우리내부 프로세스와 가치 사슬의 약점	기회달성을 지원할 내부 프로세스 향상의 기회	내부 프로세스의 약점들로 인한 위협
성장	사람, 문화, 핵심역량, 전략적 능력 등의 강점과 약점		전략적 우선순위를 지원할 문화, 역량 및 능력개발의 기회	사람, 구조, 역량, 문화 등과 관련된 능력의 부족으로 전략실행에 차질을 빚을 위협

자료 : 로버트 캐플란, 데이비드 노튼, 「전략실행 프리미엄」 (21세기북스, 2009) 72p.

(4) 전략의 수립

① 전략 창출의 촉매제 : 여러 전략 접근법을 활용하여 수립한 전략은 전략실행 단계에서 전략체계도로 번역한 후 BSC를 통해 목표, 성과지표, 목표치, 이니셔티브 등 실제 운영에 적용할 수 있는 형태로 구체화할 수 있다. 어떤 방법론을 사용하든 모든 전략수립 접근법의 궁극적인 목적은 회사의 포지션과 제공물을 경쟁자와 차별화할 방향을 개발해 지속적 경쟁 우위를 창출하고 우월한 재무적 성과를 성취하는 것이다.

② 전략 선택 가이드로서 전략체계도 활용 : 전략 체계도 프레임워크는 전략 가이드로서 유용한 역할을 한다.

③ OAS 선언문 : 전략을 선택하면 경영진은 전략을 성문화하여 모든 관리자, 종업원들이 의사소통 할 수 있도록 해야 한다.

- 목표 Objective : 전략이 성취하고자 하는 궁극적인 결과
- 우위 Advantage : 목표 성취를 이루기 위해 사용할 수단
- 영역 Scope : 영업하고자 하는 영역

④ 전략 방향 선언문

관리자는 전략분석 후 파악한 전략적 이슈에 대해 '방향 선언문' 을 준비할 수 있는데 각 전략적 이슈에 대한 비전 선언문과 같은 성격을 띤다. 이것은 하기의 3가지 요소를 도출시킨다.

- 전략적 목표 : 성취해야 할 구체적인 목표 정의
- 탁월 목록 : 목표 성취를 위해 반드시 마스터해야 하는 몇가지 필수적 활동의 파악(탁월목록은 전략 체계도와 이니셔티브의 설계에 필요한 중요입력 자료이다.)
- 예비 성과지표 : BSC 성과지표에 사용할 수 있는 후보 지표

(5) 점진적 전략 업데이트 vs 전환적 전략 업데이트

전략이 정해지면 그것이 잘된 전략이든 잘못된 전략이든 결국 정해진 방향으로 나아간다. 전략이 성공적인 것이라면 경쟁자는 이 성공적인 전략을 면밀히 관찰한 후 일정한 적응과정을 거쳐 전략에 의해 창출된 이점에 대해 반격을 가한다. 경쟁자의 반격이 회사의 성과에 영향을 끼치기까지는 보통 3년 이상의 시간이 걸린다. 새로운 전략은 생명주기가 3~5년 이라는 결론을 내렸고 이 기간에 회사들은 현재의 전략이 성공적인 성과를 가져오고 있다는 전제하에 그들의 전략에 점진적인 변화를 준다. 다음의 3가지 경우에만 새로운 전환적 전략의 도입을 모색한다.

- 전략이 그 생명주기를 완주했다고 판단한 경우
- 회사가 주요한 전환적 상황을 맞은 경우
- 실패한 전략이라고 판단한 경우

① 전환적 전략의 기폭제 : 전환적 전략은 실패한 전략의 실패로 인한 위급한 상황 같은 부정적 요인에 의해 촉발되는 경우가 많다. 새로운 전환적 전략의 도입은 일정한 주기를 정해 정기적으로 이루어질 수도 있고 경영진의 판단에 따라 기존 전략을 폐기하고 새로운 전략적 접근이 필요한 시점에서 이루어질 수도 있다.

(6) 요약

회사의 경영진은 1년에 최소 1회 이상 전략 업데이트를 위한 회의를 개최해야 한다. 이 회의에서 경영진은 회사의 미션, 가치, 비전 선언문을 검토하고 재확인한다. 경영진은 외·내부 정보를 분석하고 주요 전략 이슈를 SWOT분석 방식으로 요약한다. 향후 주요 전략 및 문화의 변화가 필요하다고 판단되는 경우에는 ‘전략적 변화 어젠더’를 통해 변화의 필요성을 명확히 정리해 전사적 커뮤니케이션을 준비한다.

기존 전략의 유효성이 여전히 유지되고 있다고 판단된 경우에 점진적인 변화만 가할 수도 있다. 하지만 모든 전략은 생명주기가 유한하다(통상 5년 이하)는 점을 감안하여 경영진은 주기적으로 다양한 전략수립 도구를 활용해 또 다른 한 주기 동안 회사를 가이드할 전환적 전략을 개발해야 한다.



제2절 선행연구의 고찰

Kaplan과 Norton(1992, 2001)은 전통적인 재무적 성과 평가방법의 대안으로 경영자에게 전략적이고 종합적인 비전을 갖게 해주는 균형성과표를 제안하였다. 균형성과표에는 재무적관점 뿐만 아니라 고객관점, 기업 내부프로세스관점, 성장과 학습관점의 비재무적 성과평가 측정치들이 포함되었다. 이는 비재무적 성과평가 측정치들이 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 돋보였다. 그러나 오늘날에는 단순히 재무적 측정치와 비재무적 측정치를 함께 측정하여 기업의 성과를 평가한다는 차원에서 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)¹³⁾. 즉, 기존의 재무중심의 성과

13) 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.

평가 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, 고객확보율, 고객수익성, 고객유지율, 고객만족도 등이다. 내부프로세스관점은 기업이 고객의 기대에 부응하기 위해 내부적으로 무엇을 해야 하는가를 측정한다.¹⁴⁾ 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. 그 밖의 다른 선행연구에 대해서는 <표 3-3>로 정리하였다.

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

< 표 3-3 > 선행연구의 고찰

NO	연구자	논문명	연구방법	연구결과	시사점
1	Ittner와 Larcker (1997)	Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction	CEO 보너스 계약에서 재무적 자료와 비재무적 자료로 성과 평가에 미치는 영향에 대한 실증연구 실시	독창적인 품질전략의 채택 및 혁신과 관련된 전략을 추구하는 기업은 비재무적인 평가지표의 사용이 증가	
2	Perera, Harrison과 Poole (1997)	기업의 경영전략 변화에 따른 성과평가시스템의 변화에 대한 연구	고객중심의 전략에서 기업의 성과평가시스템에서 비재무적인 성과평가지표가 중시되는 여부(설문지)	고객중심 전략시 비재무적 성과지표의 사용이 증가	
3	Banker (2000)	대규모 소매업 대상으로 비재무적 측정치와 재무적 성과의 연계성	비재무적 측정치는 외부기관에서 수집한 종업원만족도와 고객의 만족도 데이터 이용	종업원 만족은 이직율을 감소 수익 개선의 효과	비재무적 지표의 측정 이 종업원의 만족도 향상 및 재무성과 개선시키는 상호연계성
4	Bryant (2000)		75개 상장기업을 대상으로 본원적 동인 과 4개 관점별 측정치 간의 관계 조사 재무관점에서는 총자산수익률과 수익으로 나누어 3가지 관점의 측정치와의 관계를 조사	학습·성장관점 : 설비투자액(동인)이 2년 후 종업원의 생산성과 유의한 관계 내부프로세스관점: 신제품수가 연구개발비(동인)와 특허신청(동인)에 각각 2년, 1년의 기간 경과 후에 유의한 관계 고객관점: 시장점유율은 광고비(동인), 명성(동인)과 유의한 결과	총자산수익률 : 종업원 생산성과 시차 없이 유의한 관계, 시장점유율은 2년의 시차를 두고 정(+)의 유의한 관계 수익: 시장점유율과 시차 없이 또는 1년의 시차를 두고 종업원 생산성과는 시차 없이 또는 2년의 시차를 두고 정(+)의 관계 신제품수와 종업원 생산성은 수익에 부(-)의 영향
5	Sim과 Koh (2001)		미국 83개 전자회사의 자료를 이용하여 균형성과 모형의 네 가지 관점의 성과 측정치들 중 몇 개의 독립성과 측정치간의 인과관계를 상관관계 분석과 회귀분석을 통하여 실증적으로 검증	균형성과 모형은 장기적인 가치창출 과정을 조정하는 수단으로 사용될 수 있음을 제시 제품개발시간과 세 가지의 재무적 성과 측정치(시장점유율, 매출액, 제조원가)간에는 유의적인 상관관계가 존재	종업원의 교육훈련은 납기 및 고객성과와 낮은 제조원가와 유의적인 관계. 혁신기법은 낮은 제조원가, 높은 매출액 및 높은 시장점유율과 유의적인 관계. 짧은 제품개발 시간은 낮은 제조원가, 높은 매출액 및 높은 시장점유율과 유의적인 관계

NO	연구자	논문명	연구방법	연구결과	시사점
6	Olson & Slater (2002)	Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy : an Empirical Analysis		균형성과표의 4가지 관점에 대하여 기업의 전략에 따라 중요도의 정도가 다르다는 것을 연구	성과측정 적용하여 성과평가시스템을 입안할 때 성과측정을 위한 항목별 가중치 설계가 달라질 수 있다는 것에 대해서는 연구하지 못한
7	홍미경 (2000)	BSC(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구	은행업을 대상으로 BSC와 재무성과 간의 관계를 파악	기업성과 변수인 기업 가치성장률, 총자산영업이익률, 1인당영업이익률, BIS비율의 4개 변수중에서 기업가치 성장률변수가 비도입기업보다 도입기업에서 BSC도입이후 개선됨	
8	이재균 (2003)	BSC를 활용한 동북아 물류 중심국가 전략구축에 관한 연구	세계 및 동북아시아 물류 환경변화에 우리나라가 동북아 물류 중심 국가가 되는 데 저해, 기회요인 및 장·단점분석	국가자원과 역량을 집중할 수 있는 구체화된 비전과 전략의 유용성에 대한 평가를 위한 다양한 관점을 균형성과표의 네 가지 관점에 의한 실증적 연구를 통하여 환경변화에 대한 전략 효과를 극대화하기 위한 구체적인 실행전략과 개선방안을 제시	국가적 전략을 BSC에 의한 다양한 관점을 적용한 유용성과 전략 성공요인의 실증적 분석을 통하여 문제점과 정책적 방안을 제
9	김대식 (2004)	균형성과표의 설계에 영향을 미치는 환경요인에 대한 연구	BSC를 전략적 관점에서 BSC설계의 특징을 추출하고 산업 환경과 기업의 전략적 상황에 따라 BSC의 설계 방법들의 차별성을 밝히고자 함.	산업 환경이 안정적이고 성장이 정체될 경우 내부적인 통제강화를 목적으로 BSC를 활용하는 반면 환경불확실성이 크거나 산업의 성장성, 기업의 신제품 비중 등이 큰 경우에는 BSC를 외부 환경과의 탐색 및 연계 강화를 위한 측면에서 활용	BSC를 전략적 통제수단으로 설계하는 것이 유용한 것으로 보고, 이를 바탕으로 BSC설계 시 bottom-up방식에 의한 설계, 인과관계 설정에 대한 노력과 지속적인 검증, 팀 간의 연계성 강화, 지표관리주기의 유연성 등을 확보하는 방식의 설계가 요구됨을 제시

NO	연구자	논문명	연구방법	연구결과	시사점
10	김재규, 손명호 (2003)	기업전략에 따른 기업 성과 평가지표의 가중 치 비교연구	해당기업이 속한 산업 에 따라 성과측정 항 목에 대한 가중치의 변화 여부와 제조산업 에서 전략의 특성에 따른 균형성과표의 4 가지 각 관점에 성과 측정의 가중치의 변화 를 분석		
11	김원배 (2001)	BSC모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 실증적 연구	기업성과 간의 인과관 계를 상장 제조기업의 표본기업을 실증적으 로 검정하여 BSC모형 에서 개별성과 측정치 간의 인과관계, 매개효 과, 조절효과의 관계를 실증적으로 연구	학습 및 성장성과는 내부프로세스성과를 경유하여 고객성과에 간접적인 영향을 미치 며, 내부프로세스성과 는 고객성과와 재무성 과에 직접적으로 유의 적인 영향을 미치는 것으로 조사	내부프로세스성과가 재무성과에 직접적인 영향을 미치기도 하지 만 고객성과를 경유하 여 재무성과를 개선시 키는 고객성과의 매개 효과가 더욱 큰 것으 로 조사되었고, 마지막 으로 고객성과 또한 재무성과에 영향을 미 치는 것으로 조사
12	정영일 (2003)	BSC를 이용한 ERP시 스템 성과측정모델에 관한 연구	기업이 전사적자원관 리시스템(ERP)을 도입 하는데 중요한 요소가 되는 주요성공요인과 성과지표들을 추출하 여 ERP를 도입하는 전략을 수립하는데 중 요한 의사결정을 지원 호텔기업의 특성에 맞	ERP시스템의 도입 후 성과평가를 측정하 는 방법론으로 BSC를 사용하여 ERP 성공요 인과 성과측정치표를	추출된 성공요인과 성 과측정치표를 BSC의 각 관점별 상대적 중 요도를 확인
13	정구점 (2003)	BSC를 활용한 호텔경 영성과 평가에 관한 연구	호텔기업의 특성에 맞 는 핵심성과지표(KPI) 를 도출하여 BSC의 4 가지 관점 간의 인과 관계 및 전략과의 관 계를 규명	호텔기업의 전략과 BSC의 재무, 고객, 내 부프로세스, 학습과 성 장관점의 상호영향관 계는 모두 유의한 것 으로 밝혀짐	전략의 경영혁신요인 이 학습과 성장관점에 강한 영향을 미치는 것으로 확인
14	백승천 (2003)	지방공기업 경영성과 지표 선정 및 가중치 설정	지방공기업의 장기적인 성장, 발전을 유도할 수 있는 무형자산 가치 를 반영한 경영성과지 표의 선정과 평가대상 기업인 지방공기업의 특성을 고려한 가중치 가 반영된 경영성과 지 표의 가중치설정 문제 를 실증적으로 분석	기업의 유형별, 기업연 령별, 기업규모별, 기 업특성별 핵심평가지 표는 다른 평가지표와 상관관계를 갖고 있는 것으로 연구	

NO	연구자	논문명	연구방법	연구결과	시사점
15	현충기 (2003)	BSC 측정지표의 중요도 인식과 활용도의 차이가 평가공정성 지각에 미치는 영향	BSC 성과측정시스템의 측정지표에 대해 종업원 관점에서 중요하다고 판단하는 정도인 중요도 인식과 개별기업에서 실제 시스템에 반영하고 있는 정도인 활용도의 차이가 BSC 성과측정시스템에 대한 지지도와 평가공정성 지각에 미치는 영향을 분석	국내기업의 실정에 맞는 BSC 측정지표를 결정하기 위한 기본적인 방향의 기초자료를 제시	BSC 측정시스템에 대한 측정지표의 결정에 있어서 조직과 구성원 간의 적합성이 중요하다. 이는 이론적 근거를 확립할 수 있는 실증연구결과를 도출하여 BSC 측정지표의 결정을 위한 연구의 기본적인 방향을 제시하는 기초 자료
16	이창희 (2001)	환경요인이 BSC 평가지표의 수용도에 미치는 영향	은행산업을 중심으로 기존 성과평가체계에 대한 수용도와 선호도를 파악 환경요인이 은행 평가지표체계에 미치는 영향 분석	환경요인과 은행 평가지표가 BSC 평가지표체계에 미치는 영향의 분석결과 바탕으로 은행 영업점에 대한 BSC의 적용가능성을 확인	BSC 평가지표가 실질적으로 은행의 경영개선에 기여할 수 있도록 BSC 평가지표체계의 개발을 위한 기반을 제공
17	손희철 (2002)	해운경영환경에 따른 국적외항선사의 경쟁력 강화전략 구축에 관한 연구	외항선사의 글로벌 선사의 비전과 지식경영전략 간 매우 강한 정(+)의 관련성을 가지고 있고 글로벌 선사들의 비전이 확고할수록 비재무적관점의 무형자산 가치를 증대시키는 지식경영전략의 중대성 인식	외항선사의 지식경영전략과 4유형의 지식경쟁력관점 간 강한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나 내부프로세스 관점이 지식경영전략과 가장 관련성이 높고 그 다음으로 재무적, 고객, 그리고 학습과 성장 관점 순으로 관련성이 높음	Kaplan & Norton이 말한 바와 같이 BSC는 조직 전체층에 전략 일체화를 도모하고 다양한 전략이 구체적이고 일관성 있는 운영지표로 전환되어 구성원의 행동이 바람직한 성과를 창출할 수 있도록 하는 전략경영시스템으로 정의한 것과 일치
18	김경구 (2005)	균형성과표(BSC)가 기업성과에 미치는 영향: 커뮤니케이션, 역할갈등, 보상을 중심으로	BSC가 기업성과 향상에 긍정적인 영향을 주며 커뮤니케이션수치에도 유의성이 높은 것으로 분석	조직 구성원간의 역할갈등 해소의 매개역할은 수행하지 못하는 것으로 나타났으며 보상시스템으로서의 조절역할 역시 수행하지 못하는 것으로 연구됨	이런 결과를 일반화하는 데는 자료수집의 한계, 기업성과 측정방법상의 문제 등의 한계가 있다.

NO	연구자	논문명	연구방법	연구결과	시사점
19	박상구 (2005)	BSC 적용시 전략과제와 핵심성과지표의 적합성이 경영성과에 미치는 영향	BSC의 도입이 기업내의 비전과 전략 활동을 정렬시켜서 효과적으로 경영성과를 향상시키는 것으로 분석	BSC시스템의 구축단계에서 전략과 비전에 바탕을 둔 핵심성공요인의 도출과 이에 대한 적합성 높은 성과지표를 선정하는 것이 효과적인 전략 수행 및 관리를 위하여 필수적인 것으로 연구	BSC 도입 자체 보다 전략과제와 핵심성과지표의 적합성이 더욱 중요한 의미를 가지는 것으로 연구
20	민경기 (2004)	BSC 관점에 의한 한국제조기업의 물류전략과 물류성과 간의 관계에 관한 연구	구조방정식모형(SEM)을 활용하여 물류전략과 물류성과 간의 인과관계를 파악하여 해당 물류기업이 전략의 타당성 검정을 통하여 물류전략 수립 방법론 제시	BSC 관점의 물류전략은 물류전략 간에 인과관계가 있으며 기업의 물류성과 제고에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 연구	물류전략 분야에서도 BSC가 기업물류전략의 수립과 실행을 위한 도구로 유용성이 있음을 실증적으로 검증



제4장 검수업의 BSC-SWOT 분석과 선진화전략

제1절 국내검수업의 BSC-SWOT 분석

<표 4-1> 국내검수업의 BSC-SWOT분석표

BSC	SWOT			
	강점(Strength)	약점(Weakness)	기회(Opportunity)	위협(Threat)
재무	*경쟁력있는 원가구조 *양호한 생산성	*낮은 수익성 *재무구조 취약 *규모의 영세성	*생산물류거점이 항만지역으로 이동-지역경제 거점 (신규수익 창출기회) *항만의 고부가가치화	*해운시장의 공급과잉/경쟁성으로 수익감소추세 -낮은 검사료 압박 *수출입화물 정체, TS 화물의 불확실성
고객	*유리한 입지 *높은 국제적 인지도	*One-Stop 서비스 한계 *선사의 요구중대/원가 부담	*FTA와 동북아 물류시장 확대/동남아 해운 확대로 물동량 증대전망	*고객 Needs 다양화로 과거 보편적 서비스 제공 한계/ 고객과워 증대 *선박대형화/전략적 제휴로 특정선사 의존도가 증
내부 프로세스	*검수사의 전문성/숙련도 증진으로 검수 품질 향상 *검수자료 활용도 증진으로 검수서비스 향상	*과다한 인력투입과 높은 노동강도 *업체간 과당경쟁으로 효율하락	*정부/항만당국의 항만관련산업 첨단화/지원의지 *항만SCM 고도화로 역할 증대 *국제적·사회적 공익성	*북항, 신항 이원화 *항만간의 경쟁 가속화로 항만관련 산업의 효율화 압박
학습과 성장	*고용안정 *검수사 위상확립	*영세성으로 교육훈련 미흡 *갖은 이직률	*항만기능/역할 고도화로 신규 성장기회 *북극항로 개설시 물량 증대와 신사업 전망	*낮은 검수료로 저임금 수준 *안전시설 미흡 *교육요구 강화

자료 : 로버트 캐플란, 데이비드 노튼, 「전략실행 프리미엄」, 72p.

1. 국내검수업의 학습과 성장관점의 SWOT분석

1) 강점요인과 취약점 요인

국내 검수업의 학습과 성장관점의 강점요인은 특별한 결격 사유가 없는 한 회사는 정규직 발령과 정년제를 보장해줌으로써 국가정책인 고용안전에 기여하고 국가에서 매년 시행하는 자격시험에 합격한 자격증을 소지한 자만이 이 사실을 증명할 수 있도록 제도적 장치가 마련되어 있는 것은 검수사의 위상을 확립시켜주고 있는 것인 반면 검수업의 영세성으로 인한 교육훈련 미흡과 잦은 이직률의 약점이 있다.

2) 기회요인과 위협요인

국내 검수업의 학습과 성장관점의 기회요인은 향후 항만기능과 역할의 고도화 신규 성장기회가 있으며 북극항로 개설시 물동량 증대와 새로운 사업의 창출의 기회인 반면 낮은 검수요율로 인한 저임금 수준, 안전시설 미흡, 교육요구 강화의 위협요인이 존재한다.

2. 국내검수업의 내부프로세스 관점의 SWOT분석

1) 강점요인과 취약점 요인

국내 검수업의 내부프로세스관점의 강점요인은 검수사의 전문성 및 숙련도 증진으로 인한 검수품질의 향상, 검수자료 활용도 증진으로 검수서비스 향상 효과가 있는 반면에 과도한 인력투입과 높은 노동강도, 업체간 과당경쟁으로 검수요율의 하락의 약점이 있다.

2) 기회요인과 위협요인

국내 검수업의 내부프로세스 관점의 기회요인은 향후 정부, 항만 당국의 항만관련 산업의 첨단화 및 지원의지, 항만 SCM 고도화로 역할증대, 국제적, 사회적 공익성의 기회가 있는 반면에 부산 북항과 신항의 이원화, 항만간 경쟁 가속화로 항만관련 산업의 효율화 압박의 위협요인은 존재한다.

3. 국내검수업의 고객관점의 SWOT분석

1) 강점요인과 취약점 요인

국내 검수업의 고객관점의 강점요인은 검수사의 유리한 입지와 높은 국제적인 인지도가 있는 반면 One-Stop 서비스 한계나 선사의 요구증대 및 원가 부담의 약점이 있다.

2) 기회요인과 위협요인

국내 검수업의 고객관점의 기회요인은 FTA와 동북아 물류시장 확대 및 동남아 해운확대로 인한 물량증대 전망의 기회가 있는 반면 고객 Needs 다양화로 과거 보편적 서비스 제공한계 및 고객 파워증대와 선박 대형화, 전략적 제휴로 인한 특정선사 의존위협이 존재한다.

4. 국내검수업의 재무적 관점의 SWOT분석

1) 강점요인과 취약점 요인

국내 검수업의 재무적 관점의 강점 요인은 경쟁력 있는 원가구조와 양호한 생산성이 있는 반면 낮은 수익성, 재무구조 취약성, 검수업체 규모의 영세성의 취약점이 있다.

2) 기회요인과 위협요인

국내 검수업의 재무적 관점의 기회요인은 생산물류거점이 항만지역으로 이동함으로써 지역경제 거점화(신규수익 창출기회)와 항만의 고부가 가치화가 있는 반면 해운시장의 공급과잉 및 경쟁으로 수익감소 추세 및 낮은 검수요율 압박과 수출입 화물정체 및 T/S화물의 불확실성은 위협요인이다.

제2절 국내 검수업의 선진화 전략요인 도출

1. 국내 검수업의 학습과 성장 관점의 선진화 전략

국내 검수업의 학습과 성장관점의 선진화 전략은 항만종합포털서비스 구축과 검수업체의 영세성을 탈피하기 위한 적정효율체제 구축을 위해 정부의 체계적인 지원 정책이 필요하다. 검수업체는 물동량 증감에 민감한 업체로 자립적인 물동량 유치가 어려움으로 인하여 선사가 화물 유치시 행정적인 지원 대책이 요구된다. 정보화 시스템 구축에 어려움이 있는 영세한 항만업체를 위해 정보지원 포털 시스템을 구축하여 사무처리를 전산화 할 수 있도록 하는 지원도 필요하다.

또한 항만종합포털서비스 구축으로 업무의 표준화와 절차의 간소화가 필요하다. 선사, 터미널, 해수부, 관세청 등 표준화된 정보 공유가 필요하며 항만종합포털서비스의 구축으로 창구의 일원화가 필요하다. 비표준화로 인한 업무 지연과 불필요한 업무를 간소화하여 과다 투입되는 인력의 축소가 필요하다.

<표 4-2> 국내 검수업의 BSC-SWOT 분석결과와 선진화전략 도출 I

외 부 환 경	내 부 역 량	강점(S) • 고용안정 • 검수사 위상확립	약점(W) • 영세성으로 교육훈련 미흡 • 높은 이직율
기회(O) • 항만기능/역할 고도화로 신규 성장기회 • 북극항로 개설시 물동량 증대와 신사업 전망		S/O 전략(활용) • 항만관련사업 다각화	W/O 전략(탐구) • 정부의 재무구조 지원
위협(T) • 낮은 검수료로 저임금수준 • 안전시설 미흡 • 교육요구 강화		S/T 전략(맞섬) • 고품질 검사서비스강화 • 선사와 파트너십 강화	W/T 전략(회피) • 규모 영세성 탈피

2. 국내검수업의 내부프로세스관점의 선진화전략

국내 검수업의 내부프로세스관점의 선진화전략은 검수업체간의 과도한 경쟁을 지양하고 적정 검수요율 책정을 위한 검수협회의 역할 강화가 필요하다. 검수협회의 역할과 기능을 제대로 발휘하여 검수업체가 공생 발전하도록 하고 인가된 검수요율이 수시로 과열경쟁이 자제될 수 있도록 업체를 설득하고 검수업체간의 통상적인 정보를 공유하는 창구 역할이 필요하다.

검수업체간 정보의 미공유로 인하여 검수정보가 활성화되지 않고 불필요한 과당경쟁을 유발시켜 산업질서를 와해시키고 검수의 신뢰성과 품질수준을 저해하고 있어 정보공유의 활성화를 위해 제도적인 장치가 필요하다.

최저가 입찰계약으로 인한 과당경쟁 야기와 검수품질 저하와 이로 인한 검수의 신뢰성과 공정성에 문제가 발생되지만 검수에 대한 적절한 성과평가와 보상시스템 구축 및 지원으로 검수능력을 제고시킬 필요가 있고 적절한 피드백과 통제시스템 구축으로 검수의 신뢰성과 공정성을 제고시켜야 한다.

<표 4-3> 국내 검수업의 BSC-SWOT 분석결과와 선진화전략 도출 II

내부역량 외부환경	강점(S) • 검수업의 전문성/숙련도 증진으로 검수품질 향상 • 검수자료 활용도 증진으로 검수서비스 향상	약점(W) • 과도한 인력투입과 높은 노동강도 • 업체간 과당경쟁으로 요율하락
기회(O) • 정부/항만당국의 항만관련산업 첨단화/지원의지 • 항만SCM 고도화로 역할증대 • 국제적, 사회적 공익성	S/O 전략(활용) • 시장 교섭력과 마케팅 역량 • 항만관련사업 다각화	W/O 전략(탐구) • 종속적 계약구조 탈피
위협(T) • 북항, 신항 이원화 • 항만간 경쟁 가속화로 항만관련산업의 효율화 압박	S/T 전략(맞섬) • 적정 검수료-협회역할 강화 • 검수업무 표준화	W/T 전략(회피) • 규모 영세성 탈피 • 검사정보체계 고도화

3. 국내검수업의 고객관점의 선진화전략

국내 검수업의 고객관점의 선진화전략은 선사 또는 선박 대리점의 직원 고용 축소로 인하여 선적화물 적부에 대한 사무, 입출항신고업무(관세청, 출입국사무) 등의 대행 업무를 계약 유지를 위해 과도한 업무 서비스 지원과 같은 선박회사의 고유업무를 검수업체가 대행하는 경우가 있다. 검수의 신뢰성과 공정성 유지를 위해서는 검수 고유 업무를 벗어나는 선사업무 대행은 지양되어야 한다.

선사 또는 선박 대리점과의 계약관계는 갑과 을의 종속적인 계약으로 인해 업무수행에 있어 수직적인 사무처리는 업무의 효율성을 저해하고 있으며 상호 수평적인 관계 체제로의 전환이야말로 생산성 향상에 도움이 되는 방안이다.

환적화물 정보, 컨테이너 손상정보, 봉인번호, Special 정보 등에 대한 검수업체간의 화물정보는 공유되어야 하며 부산항 검수업체 대부분은 정보화 시스템이 구축되어 있으나 업체간 정보 공유에 소극적인 면이 있으며 검수협회의 증대가 필요하다.

<표 4-4> 국내 검수업의 BSC-SWOT 분석결과와 선진화전략 도출 III

내부역량	강점(S)	약점(W)
외부환경	<ul style="list-style-type: none"> • 유리한 입지 • 높은 국제적 인지도 	<ul style="list-style-type: none"> • One-Stop 서비스 한계 • 선사의 요구증대/원가부담
기회(O) <ul style="list-style-type: none"> • FTA 동북아 물류시장 확대/동남아 해운 확대로 물량 증대 전망 	S/O 전략(활용) <ul style="list-style-type: none"> • 시장 교섭력과 마케팅 역량 	W/O 전략(탐구) <ul style="list-style-type: none"> • 정부의 재무구조 지원
위협(T) <ul style="list-style-type: none"> • 고객 Needs 다양화로 과거 보편적 서비스제공 한계 / 고객과 위 증대 • 선박 대형화, 전략적 제휴로 특정선사 의존도 가중 	S/T 전략(맞섬) <ul style="list-style-type: none"> • 고품질 검사서비스강화 • 항만관련산업 상생협력 • 적정 검수료-협회역할 강화 • 검수업무 표준화 	W/T 전략(회피) <ul style="list-style-type: none"> • One-Stop서비스 강화 • 선사 고유업무 대행 탈피

4. 국내검수업의 재무적 관점의 선진화전략

국내 검수업의 재무적 관점의 선진화전략은 검수업체의 영세성 탈피로 시장 교섭력과 마케팅 역량 강화가 필요하다. 부산항의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 환적화물 유치를 위한 행정적 지원과 비즈니스 강화 특히 고부가가치가 높은 환적화물 유치로 로컬 화물의 한계를 극복하는 것이 필요하다. 또한 지방자치단체와 부산항만공사간의 전략적 역할분담으로 메가허브포트로 도약할 수 있는 기틀을 마련할 필요가 있으며 항만산업 종사자의 자질향상과 역량 개발을 위한 항만전문가 양성 교육을 체계적인 시스템을 구축하여 상시 운영할 필요도 있다.

〈표 4-5〉 국내 검수업의 BSC-SWOT 분석결과와 선진화전략 도출 IV

내 부 역 량 외 부 환 경	강점(S) • 경쟁력 있는 원가구조 • 양호한 생산성	약점(W) • 낮은 수익성 • 재무구조 취약 • 규모의 영세성
기회(O) • 생산물류거점이 항만지역으로 이동-지역경제 거점화(신규수익 창출기회) • 항만의 고부가가치화	S/O 전략(활용) • 항만관련사업 다각화 • 시장 교섭력과 마케팅 역량	W/O 전략(탐구) • 중속적 계약구조 탈피 • 정부의 재무구조 지원
위협(T) • 해운시장의 공급과잉, 경쟁성으로 수익 감소추세-낮은 검수료 압박 • 수출입화물 정체, TS 화물의 불확실성	S/T 전략(맞섬) • 항만SCM상의 역할 증대 • BSC 성과관리	W/T 전략(회피) • 검사정보체계 고도화 • 성과중심 변화혁신 조직 구축

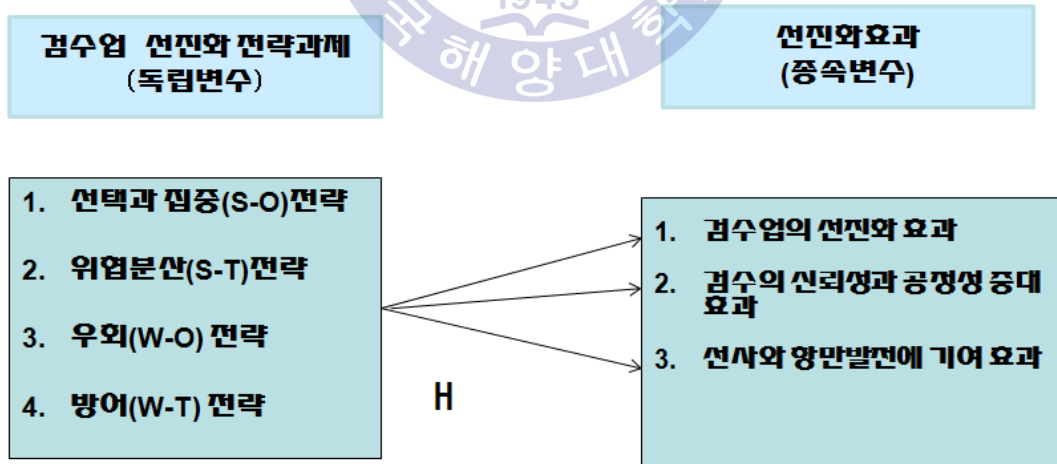
제5장 검수업의 선진화 전략요인에 관한 실증분석

제4장의 SWOT분석결과 도출된 대 검수업 시장 선진화전략에 대한 효과분석과 더불어 검수업 선진화전략의 영향분석을 실증하여 최적의 대 검수업 시장 선진화 방안을 도출하는 것이 본 연구의 목적이다. 이러한 본 논문의 목적을 달성하기 위한 연구 설계는 다음과 같이 구성하였다.

제1절 연구의 설계

1. 연구모형과 연구가설 설정

SWOT분석결과 도출된 4가지 유형의 전략과 16개 검수업 선진화 전략과제를 독립변수로 구성하였고 종속변수는 이러한 독립변수에 대한 수출증대효과(관세 및 비관세효과)와 선진화효과로 설정하였고 검수업 선진화 전략 체계를 조절변수로 하여 <그림5-1>의 연구모형과 <표5-1>의 연구가설을 설정하였다.



<그림 5-1> 연구모형

<표 5-1> 가설 유형

<대가설 I>	4개 유형의 검수업 선진화전략 과제는 선진화효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<중가설 I-1>	4개 유형의 검수업 선진화전략 과제는 검수업의 선진화 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-1-1]	선택과 집중(S-O)전략은 검수업의 선진화효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-1-2]	위협분산(S-T)전략은 검수업의 선진화효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-1-3]	우회(W-O)전략은 검수업의 선진화효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-1-4]	방어(W-T)전략은 검수업의 선진화효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<중가설 I-2>	4개 유형의 검수업 선진화전략 과제는 검수의 신뢰성과 공정성 증대 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-2-1]	선택과 집중(S-O)전략은 검수의 신뢰성과 공정성 증대 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-2-2]	위협분산(S-T)전략은 검수의 신뢰성과 공정성 증대 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-2-3]	우회(W-O)전략은 검수의 신뢰성과 공정성 증대 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-2-4]	방어(W-T)전략은 검수의 신뢰성과 공정성 증대 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<중가설 I-3>	4개 유형의 검수업 선진화전략 과제는 선사와 항만발전에 기여 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-3-1]	선택과 집중(S-O)전략은 선사와 항만발전에 기여 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-3-2]	위협분산(S-T)전략은 선사와 항만발전에 기여 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-3-3]	우회(W-O)전략은 선사와 항만발전에 기여 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[소가설 I-3-4]	방어(W-T)전략은 선사와 항만발전에 기여 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설(대가설과 중가설)의 설정근거는 다음과 같다.

2. 변수의 정의와 측정

선행연구에 의해서 검수업 선진화 전략 요인으로 첫 번째 선택과 집중(S-O)전략에는 항만관련사업 다각화 및 시장 교섭력과 마케팅 역량으로 변수명을 정의하였고 두 번째 위협분석(S-T)전략에는 고품질 검수 서비스화, 선사와 파트너십 강화, 항만 SCM 상의 역할 증대, 항만관련산업 상생협력, 적정 검수요금 - 협회 역할강화, 검수업무 표준화/전산화, BSC-성과관리로 변수명을 정의하였고 세 번째 우회(W-O)전략에는 종속적 계약구조 탈피, 정부의 재무구조 지원으로 변수명을 정의하였고 네 번째 방어(W-T)전략에는 one-stop서비스 강화, 규모영세성 탈피, 선사 고유업무 대행 탈피, 검수 정보 체계 고도화, 성과중심 변화혁신 조직 구축으로 변수명을 정의하였으며 조작적 정의에 의해 다음 표와 같이 정의하였다. <표5-2>

<표 5-2> 측정변수와 설문항목

요 인	변 수 명	측 정
위협분석(S-T)전략	고품질 검사 서비스화	리커트 7점 척도측정
	선사와 파트너십 강화	
	항만 SCM상의 역할 증대	
	항만관련산업 상생협력	
	적정 검수요금-협회 역할강화	
	검수업무 표준화/전산화	
	BSC-성과관리	
방어(W-T)전략	One stop 서비스 강화	
	규모영세성 탈피	
	선사 고유업무 대행 탈피	
	검사정보체계 고도화	
	성과중심 변화혁신 조직 구축	
우회(W-O)전략	종속적 계약구조 탈피	
	정부의 재무구조 지원	
선택과집중(S-O)전략	항만관련사업 다각화	
	시장 교섭력과 마케팅역량	

제2절 자료수집과 분석방법

1. 자료수집과 연구대상

검수업 관련기관과 업체의 임직원을 대상으로 2017년 10월과 11월 두달 간에 걸쳐 총 150부의 설문지를 배포하여 회수된 유효설문지는 121부이다. 따라서 본 연구에서는 이 설문지를 대상으로 본 연구목적을 달성하기 위한 실증 분석을 수행하였다. 설문지 조사법에 의해 SPSS 21.0 프로그램을 활용하여 표본의 특징을 파악하기 위해 빈도분석을 사용하고 연구가설 검정을 위해 다중회귀분석을 수행하였다.

<표 5-3> 응답회사 분포

구 분	빈 도	비 율(%)
국적선사	7	5.8
외국적선사	11	9.1
대리점	16	13.2
검수업체	37	30.6
허치슨터미널	19	15.7
신감만터미널	2	1.7
감만터미널	1	.8
부산항만공사	8	6.6
부산해양수산청	20	16.5
합 계	121	100.0

<표 5-4> 응답자 직위분포

구 분	빈 도	비 율(%)
사 원	21	17.4
대 리	25	20.7
과 장	43	35.5
부 장	24	19.8
임원진	4	3.3
기 타	4	3.3
합 계	121	100.0

<표 5-5> 응답자 연령분포

연 령		빈 도	비 율(%)	누적 퍼센트
유 효	20대	8	6.6	6.6
	30대	39	32.2	38.8
	40대	42	34.7	73.6
	50대	27	22.3	95.9
	60대	5	4.1	100.0
	합계	121	100.0	

<표 5-6> 응답자 근속년수 분포

근무년수		빈 도	비 율(%)	누적 퍼센트
유 효	3년이내	14	11.6	11.6
	3-5년	12	9.9	21.5
	5-8년	23	19.0	40.5
	8-10년	13	10.7	51.2
	10년이상	59	48.8	100.0
	합계	121	100.0	

제3절 실증분석 결과

1. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 타당성 검정

구체적인 분석결과를 보면 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값은 0.90 이상이면 상당히 좋은 것이며 0.70이상이면 적당한 것으로 평가할 수 있다. 본 연구에는 그 값이 0.902로 매우 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선택이 바람직함을 알 수 있다.

그리고 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정은 귀무가설 “모상관계수행렬은 단위행렬이다”와 대립가설 “모상관계수행렬은 단위행렬이 아니다”를 검정하는 것으로 상관행렬이 요인분석을 해볼 가치가 있을 만큼 요인공통분산을 포함하고 있는지를 알아보는 방법이다.

본 연구에는 Bartlett 구형성 검정치가 1423.711이며 유의확률이 0.000으로 나타나 유의수준 $\alpha \leq 0.01$ 에서도 단위행렬이 아니라는 증거를 보여주기 때문에 요인분석을 적용할 수 있으며 공통요인이 존재한다고 해석할 수 있다.

요인분석결과 4.196, 3.533, 2.608, 1.480의 고유값을 가진 4개의 요인을 추출하였으며 요인 1은 26.226%, 요인 2는 22.081%, 요인 3은 16.302%, 요인 4는 9.253%로써 전체누적분산의 73.862%를 설명하고 있으므로 서비스 품질을 측정한 변수들의 타당성을 확보되었다고 할 수 있다. <표 5-7>

<표 5-7> 타당성 검증결과

회전된 성분행렬^a

요인	변수명		요인 적재값				공통성
			요인1	요인2	요인3	요인4	
위협 분산 S-T 전략 (요인1)	고품질 검사 서비스화	x3	.741	.497	-.152	.131	.836
	선사와 파트너십 강화	x5	.765	.163	.210	.271	.729
	항만 SCM상의 역할 증대	x6	.715	.166	.373	.324	.782
	항만관련산업 상생협력	x7	.672	.279	.464	.074	.750
	적정 검수료-협회 역할강화	x8	.660	.315	.497	.013	.783
	검수업무 표준화/전산화	x11	.712	.340	.409	-.008	.791
	BSC-성과관리	x12	.558	.450	.449	.086	.723
방어 W-T 전략 (요인2)	one stop 서비스 강화	x2	.191	.688	.084	.293	.602
	규모영세성 탈피	x13	.290	.662	.412	.096	.701
	선사 고유업무 대행 탈피	x14	.097	.792	.334	.237	.805
	검사정보체계 고도화	x15	.426	.736	.137	.055	.745
	성과중심 변화혁신 조직 구축	x16	.386	.569	.274	.060	.552
우회 W-O 전략 (요인3)	종속적 계약구조 탈피	x9	.260	.469	.695	.116	.784
	정부의 채무구조 지원	x10	.269	.172	.814	.236	.820
선택과 집중S-O 전략 (요인4)	항만관련사업 다각화	x1	.077	.189	.116	.852	.780
	시장교섭력과 마케팅역량	x4	.489	.218	.171	.565	.635
요인 설명력	고유치		4.196	3.533	2.608	1.480	
	% 분산(73.862)		26.226	22.081	16.302	9.253	
모형 적합도	표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin측도=0.902, x2=1423.711, df=120, P=0.0000						

2) 신뢰성 검정

크론바하 알파 검정에 의한 신뢰성 분석결과에 의하면 7개 변수로 구성된 요인 1의 신뢰성계수는 0.929이고, 5개 변수로 구성된 요인2는 0.863이고, 2개 변수로 구성된 요인 3, 4는 각각 0.825, 0.765이고 전체 1개 변수의 신뢰성 계수는 0.943으로써 설문조사 응답의 일관성은 매우 높게 판명되고 있다.

요인별로 평균값을 비교해 보면, 요인설명력이 가장 높은 요인 1의 평균이 5.56으로써 가장 높은 수치를 보이고 있으며 요인 4의 평균이 5.14로써 7점 척도 설문에서 긍정적인 응답결과이지만 요인 4개 중에서는 가장 낮은 수치를 나타나고 있다.

변수별로 평균값을 비교해 보면 업무의 표준화, 전산화가 가장 중요한 선진화 방안이고 그 다음으로는 검수협회 역할강화-항만관련산업 상생협력, 적정 검사료 유지, 고품질의 검사 서비스 강화, 선사와 파트너쉽 강화, 항만 SCM사의 역할 증대, BSC 성과관리 순으로 나타났다. 측정변수들의 신뢰성 검정 결과 모두 Cronbach의 α 값이 0.6이상으로 측정변수들의 신뢰성 또한 확보되었다. <표5-8>

<표 5-8> 신뢰성 검증결과

요인	변수명		평균	표준편차	신뢰도
위협분산 S-T 전략 (요인1)	고품질 검수 서비스화	x3	5.54	.975	.929
	선사와 파트너십 강화	x5	5.51	1.026	
	항만 SCM상의 역할 증대	x6	5.51	1.042	
	항만관련산업 상생협력-협회역할	x7	5.60	1.100	
	적정 검수료-협회 역할 강화	x8	5.60	1.122	
	검수업무 표준화/전산화	x11	5.71	1.020	
	BSC-성과관리	x12	5.46	.992	
	평균		5.56	1.04	
방어 W-T전략 (요인2)	one stop 서비스 강화	x2	5.43	1.086	.863
	규모영세성 탈피	x13	5.29	1.099	
	선사 고유업무 대행 탈피	x14	5.16	1.183	
	검사정보체계 고도화	x15	5.48	1.111	
	성과중심 변화혁신 조직 구축	x16	5.41	.980	
	평균		5.35	1.09	
우회 W-O전략	중속적 계약구조 탈피	x9	5.40	1.130	.825
	정부의 재무구조 지원	x10	5.05	1.384	
	평균		5.23	1.26	
선택과집중 S-O 전략	항만관련사업 다각화	x1	5.02	1.193	.765
	시장 교섭력과 마케팅역량 강화	x4	5.26	1.013	
	평균		5.14	1.10	
전체요인			5.402	1.09	0.943

2. 연구가설 검정 - 다중회귀분석

1) 선진화효과 (증가설 1-1)

<표 5-9> 선진화효과 분석결과

모형 요약b

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin-Watson
				R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
.699	.488	.471	.744	.488	27.663	4	116	.000	1.516

분산분석b

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀모형	61.231	4	15.308	27.663	.000
잔차	64.190	116	.553		
합계	125.421	120			

계수a

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	5.653	.068		83.591	.000
위협분산전략	.567	.068	.555	8.350	.000
방어전략	.249	.068	.243	3.664	.000
우회전략	.235	.068	.230	3.460	.001
선택과 집중전략	.268	.068	.262	3.940	.000

본 연구에서는 검수업의 선진화 전력과제와 선진화 효과의 관계를 검정하기 위해 다중 회귀방식을 실시하였다.

<증가설 I-1> 4개 유형의 검수업 선진화전략 과제는 검수업의 선진화 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

종속변수와 독립변수는 응답자들의 산술 평균값을 사용하였으며 회귀 방정식의 F검정 결과, F-값이 27.663(p=.000)으로 유의하였으며, 이 회귀식의 종속변수에 대한 전체 설명력(수정된 R제곱)은 0.471로 나타났다. 그리고 VIF값이 10보다 작고 공차한계도 0.1보다 크므로 다중공선성의 문제는 존재하지 않는다. 따라서 검수업 선진화전략 과제는 검수업의 선진화 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다.

<표 5-10> 선진화효과 분석 요약

종속 변수	독립변수	R제곱	F값	유의 확률	β (표준화 계수)	t-값	p-값
선진화 효과	(상수)	0.471	27.663	0.000		83.591	0.000
	위험분산전략				0.555	8.350	0.000
	방어진략				0.243	3.664	0.000
	우회전략				0.230	3.460	0.001
	선택과 집중전략				0.262	3.940	0.000

2) 검수의 신뢰성과 공정성 증대효과 (증가설 1-2)

<표 5-11> 다중회귀분석의 적합도

R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin-Watson
			R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
.479	.461	.766	.479	26.627	4	116	.000	1.607

<표 5-12> 검수의 신뢰성과 공정성 증대효과의 다중회귀분석결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	회귀계수	표준오차	베타		
(상수)	5.678	.070		81.573	.000***
위협분산전략	.616	.070	.591	8.810	.000***
방어전략	.254	.070	.244	3.635	.000***
우회전략	.198	.070	.190	2.827	.006***
선택과 집중전략	.194	.070	.186	2.774	.006***

주) 유의확률, *** : $p < 0.01$

본 연구에서는 검수업의 선진화 전력과제가 검수의 신뢰성과 공정성 증대효과의 관계를 검증하기 위해 다중 회귀방식을 실시하였다.

<중가설 I -2> 4개 유형의 검수업 선진화전략 과제는 검수의 신뢰성과 공정성 증대 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

회귀 방정식의 F검정 결과, F-값이 26.627($p=.000$)로 유의하였으며, 이 회귀식의 종속변수에 대한 전체 설명력(수정된 R제곱)은 0.461로 나타났으며 다중공선성의 문제는 존재하지 않는다. 따라서 검수업 선진화 전략 과제는 검수의 신뢰성과 공정성에 증대효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다.

<표 5-13> 검수의 신뢰성과 공정성 증대효과 분석요약

종속 변수	독립변수	R제곱	F값	유의 확률	β (표준화 계수)	t-값	p-값
검수의 신뢰성과 공정성 증대	(상수)	0.461	27.627	0.000		81.573	0.000
	위협분산 전략				0.591	8.810	0.000
	방어전략				0.244	3.635	0.000
	우회전략				0.190	2.827	0.006
	선택과 집중전략				0.186	2.774	0.006

3) 선사와 항만발전에 기여효과 (중가설 1-3)

<표 5-14> 선사와 항만발전에 기여효과 분석결과

모형 요약b

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin-Watson
				R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
.673	.452	.433	.782	.452	23.953	4	116	.000	1.469

분산분석b

모형	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀모형	58.581	4	14.645	23.953	.000
잔차	70.923	116	.611		
합계	129.504	120			

계수a

모형	비표준화 계수		표준화계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	5.579	.071		78.478	.000
위협분산전략	.515	.071	.496	7.214	.000
방어전략	.259	.071	.250	3.634	.000
우회전략	.288	.071	.278	4.039	.000
선택과 집중전략	.270	.071	.259	3.776	.000

본 연구에서는 검수업의 선진화 전력과제가 선사와 항만발전에 기여효과와의 관계를 검증하기 위해 다중 회귀방식을 실시하였다.

<증가설 I-3> 4개 유형의 검수업 선진화전략 과제는 선사와 항만발전에 기여 효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

회귀 방정식의 F검정 결과, F-값이 23.593(p=.000)로 유의하였으며, 이 회귀식의 종속변수에 대한 전체 설명력(수정된 R제곱)은 0.433으로 나타났으며 다중공선성의 문제는 존재하지 않는다. 따라서 검수업 선진화전략 과제는 선사와 항만발전에 기여 효과에 증대효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다.

<표 5-15> 선사와 항만발전에 기여효과 분석요약

종속 변수	독립변수	R제곱	F값	유의 확률	β (표준화 계수)	t-값	p-값
선사와 항만발전에 기여효과	(상수)	0.433	23.593	0.000		78.478	0.000
	위협분산 전략				0.496	7.214	0.000
	방어전략				0.250	3.634	0.000
	우회전략				0.278	4.039	0.000
	선택과 집중전략				0.259	3.776	0.000



제6장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 해운, 항만환경변화에 따른 항만 관련 산업인 검수업의 중요성 및 역할을 확인하고 국내 검수업 현황을 분석하였다.

그리고 검수업의 선진화방안을 도출하기 위하여 BSC-SWOT 분석을 수행하였다. BSC-SWOT 분석 결과를 바탕으로 검수업 시장 선진화 전략에 대한 효과분석을 수행하였다.

또한 검수업 선진화 전략과제(선택과 집중전략, 위협분산 전략, 우회전략, 방어전략)에 따른 검수업 선진화 효과를 실증 분석하였다. 따라서 본 연구의 BSC-SWOT 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 국가간 교역이 확산되고 컨테이너 화물의 운송거리가 길어짐에 따라 보안위험은 더욱 증가되고 있고 이러한 항만보안 강화 추세에 따라 검수업의 역할은 더욱 증대되고 있다. 또한 선박 대형화에 따른 컨테이너 환적체계 변화는 운송시간 지연이나 화물이 뒤바뀌는 경우가 발생하여 화주로부터의 클레임 빈도가 높아지게 된다. 이에 신속한 대응과 물류의 흐름을 원활하게 하기 위해 신뢰성이 높고 신속하게 화물을 검수하는 검수업 시스템의 정비가 중요하다고 볼 수 있다. 부산항에서 수행하는 검수업무에 대해서는 선사, 터미널, 관련기관에 대한 설문조사 결과에 따르면 검수업무에 대한 신뢰성, 수행능력, 업무절차의 간소화에 대해서는 매우 높다고 볼 수 있으나 낮은 검수요율에 대해서는 62.8%가 저렴하다고 동의하고 있으며 그 외 공정성, 관련기관 협조체계, 전산화 및 자동화에 대해서도 대체로 만족하고 있다. 부산항 검수업의 문제점에 요인에 대한 응답 결과에 따르면 가장 중요한 요인은 저가입찰 계약으

로 인한 경영여건 악화와 검수품질 저하이며 그 다음으로는 검수계약의 종속성 문제, 선사 고유 업무의 대행, 검수업무의 비표준화, 검수업체간 화물정보 비공에도 응답자의 50%이상이 문제점으로 지적하였다.

둘째, 검수업의 BSC-SWOT 분석에 따르면 우선 국내 검수업의 학습과 성장관점, 내부프로세스관점, 고객관점, 재무적 관점의 각각 강점, 취약점 요인과 기회, 위협요인을 총 16가지 관점으로 정의하였다. 우선 국내 검수업의 학습과 성장관점의 강점요인은 고용안정, 검수사 위상확립인 반면 영세성으로 인한 교육훈련 미흡, 잦은 이직율의 약점요인이 있고 기회요인으로는 항만기능 역할 고도화로 인한 신규 성장기회, 북극항로 개설시 물량 증대와 신사업 전망인 반면 낮은 검수료로 인한 저임금, 안전시설 미흡, 교육요구 강화의 위협요인이 있다. 내부프로세스 관점의 강점요인은 검수사의 전문성, 숙련도 증진으로 인한 검수품질 향상, 검수자료 활용도 증진으로 검수 서비스 향상인 반면 과도한 인력투입과 높은 노동 강도, 업체간 과당경쟁으로 효율하락의 약점요인이 있고 기회요인으로는 정부, 항만 당국의 항만 관련 산업 첨단화, 지원의지. 항만 SCM 고도화로 역할증대, 국제적, 사회적 공익성인 반면 북항, 신항 이원화, 항만간 경쟁가속화로 항만 관련 산업의 효율화 압박의 위협요인이 존재한다. 국내검수업의 고객관점에서 강점요인은 유리한 입지, 높은 국제적 인지도인 반면 One-stop서비스의 한계, 선사의 요구증대, 원가부담의 약점요인이 있고 기회요인으로 FTA와 동북아 물류시장 확대, 동남아 해운 확대로 물량증대전망인 반면 고객니즈 다양화로 과거 보편적 서비스제공 한계, 고객파워 증대, 선박대형화, 전략적 제휴로 특정선사 의존도 가중의 위협 요인이 있다. 마지막으로 국내 검수업의 재무적 관점의 강점요인은 경쟁력 있는 원가구조, 양호한 생산성이 있는 반면 낮은 수익성, 재무구조 취약, 규모의 영세성의 약점이 있고 기회요인으로는 생산물류거점이 항만지역으로 이동, 지역경제 거점화로 신규수익 창출기회와 항만의 고부가가치화인 반면 해운시장의 공급

과잉, 경쟁성으로 수익감소추세, 낮은 검수료 압박과 수출입 화물 정체, T/S 화물의 불확실성의 위협요인이 있다.

셋째, 4개 유형의 선진화 전략과제는 위협분산 전략 요인으로 고품질 검수 서비스 강화, 선사와 파트너십 강화, 항만 SCM상의 역할 증대, 항만 관련 산업 상생협력, 적정 검수료-협회역할 강화, 검수업무 표준화, 선진화, BSC 성과관리가 있고 방어전략 요인으로는 One-stop 서비스 강화, 규모영세성 탈피, 선사 고유 업무 대행 탈피, 검사 정보체계 고도화, 성과중심 변화혁신 조직 구축이 있고 우회전략 요인으로는 종속적 계약 구조탈피, 정부의 재무구조 지원이 있으며 마지막 선택과 집중전략 요인으로는 항만관련사업 다각화, 시장교섭과 마케팅 역량이 있다.

그리고 본 연구의 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다

첫째, 4개 유형의 검수업 선진화전략 과제는 검수업의 선진화 효과에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. (증가설 1-1)

둘째, 4개 유형의 검수업 선진화전략 과제는 검수업의 신뢰성과 공정성 증대 효과에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. (증가설 1-2)

셋째, 4개 유형의 검수업 선진화전략 과제는 선사와 항만발전에 기여 효과에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. (증가설 1-3)

제2절 연구의 한계점과 과제

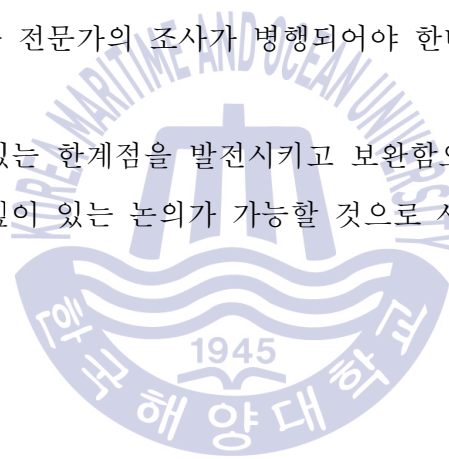
본 연구의 한계점 및 향후과제는 다음과 같다.

첫째, 검수협회가 있으나 그 활동이 미비하고 대부분의 검수 업체가 영세하여 연구에 필요한 자료수집 및 검수업 현황에 대한 데이터 습득이 어려웠다.

둘째, BSC-SWOT 분석시 검수업을 바탕으로 하는 정량적 데이터를 활용한 보다 과학적인 분석이 요구된다.

셋째, 향후 연구에는 전문가의 조사가 병행되어야 한다..

본 연구가 지니고 있는 한계점을 발전시키고 보완함으로써 검수업의 선진화 방안에 대해서 더욱 깊이 있는 논의가 가능할 것으로 사료된다.



참고문헌

<국내문헌>

1. 해운물류연구 통권 87권 「선박 대형화에 따른 선박 제원 예측에 관한 연구」, 2015년9월 pp.507-528
2. 한국해양수산개발원, 「부가가치 창출 극대화를 위한 항만배후단지 발전방안 연구」, 2011년.12월.
3. 김혜숙, “국내 검수업의 현황과 성과개선방안에 관한 연구”, 한국해양대학교, 석사학위논문, 2012년 8월
4. 로버트 캐플란, 데이비드 노튼, 「전략실행 프리미엄」
5. 최건우, 김은수, 강임호, 하태영 「부산항 컨테이너 환전요인에 관한 실증분석」
6. 김연경, “BSC도입기업의 성과개선에 관한 연구 논문” 경북대학교, 석사학위논문, 2010년.12월.
7. 이정환, 「국제물류 환경의 변화와 대응방안」(특강자료), 한국해양수산개발원, 2006년.3월.15일, 25p
8. 해운거래정보센터 2016 Annual Report 25p
9. 부산항만공사, 정부3.0 정보공개, 항만운영통계, 컨테이너통계(TEU), 부산항 수출입/환적별 컨테이너 물량 편집
10. 해운거래정보센터, 2016년, Annual Report, 25p.
11. 부산항만공사, <http://www.busanpa.com>
12. 안기명, 외 3인공저, 「해운항만물류회계」, 박영사, 2009년, pp. 411-432
13. 이종욱·허동욱, “균형성과표의 성과평가에 관한 실증적 연구”, 『산업경제연구』, 제16제5호, 2003년, pp.198-199

<외국문헌>

1. Alphaliner Monthly Monitor, November 2017 Edition 5p
2. Drewry, Container Market Annual Review and Forecast-2010/2011 Global Supply, October 2010.

3. Alphaliner Monthly Monitor, November 2017 Edition 2p
4. Alphaliner Monthly Monitor, November 2017 Edition, 13p
5. Drewry(2015)
6. CI Yearbook, 각 년도.; CI On-line, 2011.
7. N. Bontis, “Intellectual Capital: an Exploratory Study That Develops Measures and Models”, *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 1998, pp. 63-76
8. L. Edvinsson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers, Inc, 1997
9. K. E. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1997
10. R. S. Kaplan, D. P. Norton, *op. cit.*, 1992, pp. 71-79.
11. Alphaliner Monthly Monitor, Nov. 2017 Edition, 30p



부산항과 해운 발전을 위한 검수업 문제점 진단과 선진화 전략방안에 관한 설문조사

안녕하십니까?

본 조사는 부산항과 해운 발전을 위한 중요 항만관련업체인 검수업의 문제점과 선진화 전략 방안에 관한 저의 석사논문을 작성하기 위해 관련 분야 전문가 여러분을 대상으로 실시하는 설문조사입니다.

바쁘시겠지만 선생님의 귀중한 의견이 항만 검수업의 선진화 방안 구축에 유용한 기초 자료가 될 수 있도록 조사에 적극 협조하여 주시면 대단히 감사하겠습니다. 설문지의 답변은 팩스나 e-mail을 통해 보내주시면 감사하겠습니다.

이 설문지에 응답하신 내용은 본 연구목적 이외의 목적으로 일체 활용하지 않을 것을 약속드립니다.

조사기관 : 한국해양대학교 해양금융물류대학원 항만물류학과

연 락 처 : 신양선박대행사(합) 과장 김 상 모

TEL : 010) 5540 4584

FAX : 051) 440 9548

e-mail : smkim@sytally.com

I. 일반문항

1. 귀하는 다음 어디에 해당하십니까? ()
① 국적선사 ② 외국적선사 ③ 대리점 ④ 검수업체 ⑤ 부산항터미널(BPT) ⑥ 허치슨터미널(HBCT) ⑦ 동부부산컨테이너터미널(DPCT) ⑧ 부산신항만(PNC) ⑨ 부산신항국제터미널(PNIT) ⑩ PSA 현대부산신항만(PSA H P N T) ⑪ 한진해운신항만(HJNC) ⑫ 세관(관세청) ⑬ 부산항만공사 ⑭ 부산해양수산청 ⑮ 기타
2. 본 설문에 응답하시는 귀하의 직책은 다음 중 어디에 해당하십니까? ()
① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 부장 ⑤ 임원진 이상 ⑥ 기타
3. 본 설문에 응답하시는 귀하의 연령은 다음 중 어디에 해당하십니까? ()
① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60세 이상
4. 본 설문에 응답하시는 귀하의 해당분야에 근무한 년수는 얼마입니까? ()
① 3년이하 ② 3년이상-5년 ③ 5년이상-8년 ④ 8년이상-10년 ⑤ 10년이상

[1] 부산항 검수업 운영현황에 관한 설문(선사, 터미널운영사, 관련기관)

부산항 검수업 운영현황								
	매우 동의 하지 않음 <- 보통 ->							매우 동의함
1) 검수(업무)공정을 신뢰할 수 있다	1	2	3	4	5	6	7	
2) 검수(업무)공정이 잘 수행되는 편이다	1	2	3	4	5	6	7	
3) 검수업무절차가 간소화되어 적절하게 진행된다	1	2	3	4	5	6	7	
4) 관련기관과의 협조체계가 원만하게 수행된다	1	2	3	4	5	6	7	
5) 검수업무의 전산화 및 자동화가 잘 구축되어 있다	1	2	3	4	5	6	7	
6) 검수요율(단가)이 낮은 편이다	1	2	3	4	5	6	7	
7) 검수요율(단가)에 만족한다	1	2	3	4	5	6	7	

[2] 검수업의 문제점에 관한 설문(모든 응답자)

검수업의 문제점								
	매우 동의 하지 않음 <- 보통 ->							매우 동의함
1) 검수업체 선정시 검수품질보다 최저가 입찰계약으로 영세한 검수업체간 과당경쟁 야기로 검수품질이 저하된다	1	2	3	4	5	6	7	
2) 검수품질 저하로 검수의 신뢰성과 공정성 문제가 야기된다	1	2	3	4	5	6	7	
3) 경영여건 악화로 직원 처우개선에 어려운 문제가 발생함	1	2	3	4	5	6	7	
4) 선박회사 고유업무까지 검수업체가 대행하여 사무를 처리하는 경우가 많다	1	2	3	4	5	6	7	
5) 검수업무의 비표준화로 업무지연과 불필요한 업무가 자주 발생되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7	
6) 검수업체간 화물정보공유가 제대로 수행되지 않고 있다	1	2	3	4	5	6	7	
7) 종속적인 계약관계로 인한 수직적인 업무수행은 검수업무의 효율을 저해한다	1	2	3	4	5	6	7	

3. 다음은 상기 문제점에 대응하여 검수업의 선진화 전략방안입니다. 해당 되는 번호에 V로 표시하여 주십시오.

검수업 선진화를 위하여 ---- 다음 방안이 필요하다	전혀동의하지않음		보통		매우 동의함		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(선택과 집중전략)							
1. 항만관련사업 다각화							
2. One-Stop 서비스 강화							
3. 고품질 검사 서비스화							
4. 시장 교섭력과 마케팅 역량 강화							
(위협분산전략)							
5. 선사와 파트너십/계약 강화							
6. 항만 SCM(공급망 관리)상의 역할 증대							
7. 검수협회 역할 강화 - 항만관련산업 상생협력							
8. 검수협회 역할 강화 - 적정검사료 유지							
(우회전략)							
9. 중속적 계약구조 탈피							
10. 정부의 재무구조 지원							
11. 검사업무 표준화/전산화							
12. BSC(성과관리 시스템) - 성과전략관리체계 강화							
(방어전략)							
13. 규모 영세성 탈피							
14. 선사고유업무 대형 탈피							
15. 검수정보체계 고도화							
16. 성과중심·변화혁신 조직 구축							

상기 16개 선진화방안이 검수업과 부산항 경쟁력에 기여도 측정 설문							
	매우 동의하지 않음		← 보통 →			매우 동의함	
	1	2	3	4	5	6	7
1) 개선방안이 검수업 선진화에 기여할 것이다							
2) 개선방안이 검수의 신뢰성과 공정성에 기여할 것이다							
3) 개선방안이 선사와 터미널운영사의 발전에 기여할 것이다							

* 본 설문지에 대하여 하실 말씀이나 고견이 있으시면 적어주시기를 바랍니다.

感謝의 글

그 동안 저의 논문이 완성될 수 있도록 많은 도움과 격려를 주신 모든 분들에게 진심으로 감사의 인사를 드립니다.

부족한 저를 지금 이 자리에 있게 해 주시고 정성을 다해 논문의 완성도를 높여주신 안기명 지도 교수님, 때론 엄하게 때론 무심하게 저를 여기까지 이끌어 주셨고 김환성 단장님, 이성운 교수님께도 깊이 감사를 드립니다. 그리고 마무리 작업까지 열정을 다해 지도해 주신 신영란 학과장님께도 다시 한 번 감사의 인사를 드리고 싶습니다.

제가 해양대학교 해운항만물류학과에 입학한 것은 새로운 직장을 다니게 되면서 항만업계라는 새로운 업무와 빠른 유대관계 강화를 위한 수단으로 입학하였으나 논문이라는 심도 깊은 학문에 도전하고 무엇보다도 해양대학교라는 소중한 인연들 교수님, 선후배님, 22기 동기들을 만난 것은 저에게 커다란 행복이었습니다.

대학원 후학양성에 힘쓰신 존경하는 교수님들과 동기생들의 도움으로 학위 과정을 마무리하게 되어 다시 한 번 감사의 마음을 전하고 지난 2년간 깨달은 학문과 소중하게 맺은 인연은 제 인생에 무엇보다 값진 재산으로 남아 영원히 함께 하겠습니다.

검수업에 대한 자료 부족으로 다소 어려움이 있었지만 금번 논문이 마무리되기까지 저를 신양선박대행사에 있게 해주신 김혜숙 사장님과 설문조사 준비를 도와준 신양선박대행사 직장동료와 지금도 부산항 발전을 위해 힘쓰시고 설문에 성실하게 대답해주신 선박회사, 터미널, 모든 항만관련업체 임직원 여러분의 따뜻한 성원에 깊은 감사의 말씀을 드립니다. 그리고 언제나 두 아들 걱정뿐인 어머님께 사랑한다고 말하고 싶습니다.

끝으로 이 논문을 부산항의 발전과 지금도 불철주야로 힘쓰고 계시는 1,500여명의 검수사 여러분께 바칩니다.

2018년 1월

김상모 올림