

經營學博士 學位論文

BSC에 의한 外航船社의 성과개선전략 構築에  
관한 研究

A Study on Performance Improvement Strategy for Korean Shipping  
Companies by the Balanced Scorecard

指導教授 安 奇 明

2006年 8月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

嚴 萬 成

## <목 차>

Abstract .....	vii
제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 배경과 목적 .....	1
1. 연구의 배경 .....	1
2. 연구의 목적 .....	3
제2절 연구방법과 구성 .....	3
제2장 해운환경변화와 외항선사의 경영실태분석 .....	6
제1절 외항선사의 선박보유와 경영현황 .....	6
1. 국적외항선사의 현황 .....	6
2. 외항해운산업의 경영환경 .....	10
3. 외항선 보유현황 .....	13
제2절 외항선사의 경영실태분석 .....	17
1. 수익성 분석 .....	17
2. 재무구조 분석 .....	20
3. 자산 및 자본의 효율성 분석 .....	21
4. 생산성 분석 .....	23
5. 한국해운산업 경영실태분석 요약 .....	25
제3장 성과관리시스템에 관한 이론적 배경 .....	27

<b>제1절 성과측정의 개념</b> .....	27
1. 성과측정의 정의 .....	27
2. 성과측정치의 조건 .....	30
3. 기업 성과측정치의 유형 .....	33
<b>제2절 성과측정시스템</b> .....	34
1. 성과측정시스템의 역할과 문제점 .....	34
2. 재무적 성과측정시스템의 한계 .....	36
3. 비재무적 측정치의 중요성 .....	38
4. 통합된 성과측정시스템 .....	41
<b>제3절 균형성과표 (Balanced Scorecard : BSC)</b> .....	46
1. 균형성과표의 선행연구 .....	46
2. BSC의 개념 .....	57
3. 균형성과표의 중요한 구성요소 .....	59
<b>제4장 외항선사의 균형성과모형 및 성과개선전략</b> .....	62
<b>제1절 균형성과모형의 내용과 조직발전의 유용성</b> .....	62
1. 균형성과모형의 내용 .....	65
2. 외항선사에 대한 균형성과모형의 유용성 .....	67
3. 균형성과모형에 의한 조직경쟁력 강화과정 .....	74
<b>제2절 성과개선전략과 관점 추출</b> .....	76
1. 전략도출과 관리를 위한 핵심프로세스 .....	76
2. 경영실태 분석결과 및 진단 .....	78
3. 외항선사의 비전과 경영전략 도출 .....	80
4. 외항선사조직의 균형성과모형에 의한 관점요인 .....	83

<b>제5장 실증분석</b> .....	89
<b>제1절 연구모형 설정과 변수측정</b> .....	89
1. 연구모형과 연구가설 설정 .....	89
2. 변수의 조작적 정의와 측정 .....	89
<b>제2절 외항선사의 실태 분석</b> .....	97
1. 자료수집과 분석방법 .....	97
2. 설문문항의 구성 .....	98
3. 응답자 일반사항 .....	100
<b>제3절 분석결과와 해석</b> .....	103
1. BSC요인들의 신뢰성과 타당성검정 .....	104
2. 구조방정식에 의한 경로분석 결과 .....	109
3. 다변량 회귀분석 결과 .....	114
4. 가설검정결과의 요약 .....	124
<b>제5장 결론</b> .....	127
<b>제1절 연구결과의 요약</b> .....	127
<b>제2절 연구결과의 시사점</b> .....	130
<b>제3절 연구의 한계점과 향후 연구과제</b> .....	131

## < 표 목 차 >

<표 2-1> 외항해운업체 현황비교 .....	7
<표 2-2> 한국외항해운 선복량의 추세 .....	8
<표 2-3> 세계 해상물동량과 우리나라 해상물동량의 비교 .....	10
<표 2-4> 국적외항선사에 의한 수출입물동량 변화 .....	11
<표 2-5> 연도별 외항선사의 경영실적 비교 .....	12
<표 2-6> 회사별 선박보유량 .....	14
<표 2-7> 선령별 우리나라 선박보유현황 .....	15
<표 2-8> 톤급별 우리나라 선박보유현황 .....	16
<표 2-9> 외항선사의 수익성 분석표 .....	18
<표 2-10> 외항선사의 재무제표 분석 .....	20
<표 2-11> 외항선사의 효율성 분석 .....	22
<표 2-12> 외항선사의 생산성 분석 .....	24
<표 3-1> 측정수준에 따른 고려사항 .....	29
<표 3-2> 성과측정치의 주요특성 .....	32
<표 3-3> 기업 성과측정치의 유형 .....	33
<표 3-4> 핵심성공요인과 비재무적 측정치 .....	40
<표 3-5> 국내선행연구의 요약 .....	56
<표 4-1> 외항선사의 핵심성공요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI) .....	61
<표 5-1> 설문지 배포와 회수현황 .....	97
<표 5-2> 설문지의 구성 .....	99
<표 5-3> 조사대상의 직책 .....	100
<표 5-4> 조직 내 전략을 가장 잘 이해하고 있는 직책 .....	100
<표 5-5> 정기선과 부정기선비율 .....	100
<표 5-6> 성과관리체제의 유형 .....	101
<표 5-7> 성과관리체제에 대한 만족도 .....	101

<표 5-8> 성과관리와 기업이익과의 관계 .....	101
<표 5-9> 성과관리와 고객만족도와의 관계 .....	102
<표 5-10> 성과관리와 임직원만족도와의 관계 .....	102
<표 5-11> 관련요인들의 상관관계분석 결과 .....	103
<표 5-12> 4유형 관점요인의 요인분석 .....	105
<표 5-13> 4유형 관점요인별 각 변수의 신뢰성 분석결과 .....	107
<표 5-14> 구조방정식 모형의 측정변수 정의 .....	110
<표 5-15> 경로분석결과의 통계량 .....	112
<표 5-16> 요인 간의 경로분석결과 .....	113
<표 5-17> 세 요인과 신규항로 개발능력 간의 관계성 적합도 .....	115
<표 5-18> 신규항로 개발능력의 회귀분석 결과 .....	115
<표 5-19> BSC 요인과 신규물동량 창출능력 간의 관계성 적합도 .....	116
<표 5-20> 신규물동량 창출능력의 회귀분석 결과 .....	117
<표 5-21> BSC 요인과 신규물동량 창출능력 간의 관계성 적합도 .....	118
<표 5-22> 터미널 운영능력의 회귀분석 결과 .....	118
<표 5-23> BSC요인과 재무적 안정성 간의 관계성 적합도 .....	119
<표 5-24> 재무적 안정성의 회귀분석 결과 .....	120
<표 5-25> BSC 요인과 운영비 효율화와의 관계성 적합도 .....	121
<표 5-26> 운영비 효율화의 회귀분석결과 .....	121
<표 5-27> BSC 요인과 항로별 수익성 증대의 관계성 적합도 .....	122
<표 5-28> BSC 요인과 항로별 수익성 증대의 회귀분석 결과 .....	123
<표 5-29> 경로분석에 의한 대가설검정 .....	124
<표 5-30> 회귀분석에 의한 세부가설 검정결과 .....	125

## < 그림 목 차 >

<그림 1-1> 연구의 개요 .....	5
<그림 3-1> 성과피라미드 .....	43
<그림 4-1> 외항선사조직의 성과평가와 경쟁력 강화과정 .....	74
<그림 4-2> 전략도출과 관리를 위한 네 단계의 핵심 프로세스 .....	77
<그림 4-4> 한국외항선사의 전략지도(map) 구상 .....	85
<그림 4-3> 경영프로세스 가치사슬 (Business Process Value Chain) .....	86
<그림 4-5> 외항선사의 가치사슬과정 .....	87
<그림 5-1> 연구모형 .....	90
<그림 5-2> 한국외항선사의 전략지도(map) 구상 .....	108
<그림 5-3> 경로분석결과 .....	111
<그림 5-4> 신규항로 개발능력의 회귀분석결과 .....	116
<그림 5-5> 신규물동량 창출능력의 회귀분석결과 .....	117
<그림 5-6> 터미널 운영능력의 회귀분석결과 .....	119
<그림 5-7> 재무적 안정성의 회귀분석결과 .....	120
<그림 5-8> 운영비 효율화의 회귀분석결과 .....	122
<그림 5-9> ESC 요인과 항로별 수익성 증대의 회귀분석결과 .....	123

# Abstract

A Study on Performance Improvement Strategy for Korean Shipping Companies by the  
Balanced Scorecard

Um, Man Sung  
Department of Shipping Management  
Graduate School of  
Korea Maritime University

A new approach to strategic management, the Balanced Scorecard, was developed in the early 1990's by Dr. Robert Kaplan (Harvard Business School) and Dr. David Norton. Recognizing some of the weaknesses and vagueness of previous management approaches, the Balanced 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 and 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/enhance personal and organizational performance and as one performance -



measuring system because the standard of performance measures and high level of personal and organizational performance can be created.

This paper firstly aims to classifying the applicability of the Balanced Scorecard approach to Korean ocean-going shipping firms' management system. The applicability of this approach is from Korean shipping firms using Balanced Scorecard will create more effective and efficient organizational performance with reflecting non-financial indexes and making a balance among missions in organization.

Secondly, the paper suggests positive information and theoretical evidences to improve Korean shipping firms' management system examines an availability of the Balanced Scorecard as one method of management tools.

The research methodologies used in this study are as follows ;

First, literature surveys and reviews that 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, multipartite data analysis method such as frequency, reliability, factor analysis and SEM using AMOS 4.0 are used to analyze the data.

This study suggests solutions to an applicability of the Balanced Scorecard into Korean shipping companies as follows ;

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 Perspective 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 the guideline and availability of the Balanced Scorecard as to what kinds of factors should be considered and what is the most critical factor to adopt the BSC into their business.

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경과 목적

### 1. 연구의 배경

오늘날 경제 환경은 한 국가적 차원을 벗어나, 세계적 차원에서 급변하고 있으며, 모든 경제활동 주체 즉, 기업을 포함한 모든 조직들은 이런 경제 환경에 부응하기 위하여 부단한 노력을 기울이고 있다. 특히 최근 진행되고 있는 조직 간 합병이나 매각, 지배구조개선과 같은 구조조정 역시 이러한 환경변화에 대응하기 위한 한 과정으로 이해되어진다. 이는 결국 조직의 목적을 달성함과 동시에 이들이 처한 경제 환경 내 경쟁우위를 확보하고, 유지하기 위한 것이다.

특히 해운산업은 여타 산업에 비해 외부환경의 불확실성이 경제주체에 게 보다 많은 영향을 미치고 있는 산업이다. 또한 경제주체 간 경쟁이 타 산업에 비해 치열할 뿐만 아니라, 운임의 결정에 영향을 미치는 변수들이 많이 존재하고 있어 시장의 변동성이 크다고 할 수 있다. 우리나라의 해운산업은 2004년을 기준으로 하여 세계 해상물동량의 10.9%를 담당하고 있으며, 우리나라 수출입화물의 운송에 필요 불가결한 기간산업으로 성장하였다. 2001년 이후 수익성 면에서 다소 호황을 누리고 있으나, 호황기와 불황기의 수익성의 변동 폭이 너무 크게 나타나고 있어 영업위험에 크게 노출되어 있는 상황이다. 현재 세계경제에서 일어나고 있는 고유가 및 환율의 하락 등 경제적 위험요소와 더불어, 세계 주요 항만 및 선사들의 글로벌화 노력은 우리나라 해운산업에 큰 위협요소로 작용하고 있다.

이러한 상황 하에서, 우리나라 국적외항선사들이 세계 해운시장에서 생존하기 위해서는 환경변화에 적절히 대처할 수 있는 외항선사조직 차원의 경쟁력을 갖추는 것이 무엇보다 중요하다. 또한 선사 내 조직의 비전과 전략이 이러한 환경변화에 충분히 부응하도록 유도함과 동시에 조직적 차원의 변화를 이루어 내야 한다. 결국, 이러한 환경적 변화에 적절히 대처하지 못한다면, 기업가치는 창출되지 않을 것이며, 해운시장 내 경쟁력의 확보 및 유지는 실현되지 않을 것이다.

조직적 차원의 기업가치 창출과 경쟁력 확보는 환경변화를 충분히 반영하고, 유동성을 갖춘 비전의 제시와 전략의 수립 및 실행을 통해서만 가능할 것이다. 비전이란 조직이 추구하는 장기목표와 바람직한 미래상을 의미하며, 전략은 기업가치를 증대시키는 의사결정으로 고객지향성과 경쟁우위창출의 내용이 구체화된 것이다.<sup>1)</sup> 이러한 비전과 전략이 제대로 구체화되어 급변하는 환경변화에서 경쟁력을 유지하기 위한 신경영혁신 기법으로써 Kaplan과 Norton(1992)은 오늘날 국내 공기업이 채택 및 시행하고 있는 지식경영에 의한 균형성과모형(Balanced Scorecard : BSC)을 제시하였다. 이 모형에 의하면 기업가치 창출의 원천은 전략적 성과평가의 범주로서 기업상황에 따라 달라져야 하며, 관점 간의 상호작용과 균형이 조직가치를 극대화 시킨다고 보고 있다. 현재 이 모형은 국내 공기업들이 조직적 차원의 기업가치 극대화와 경쟁력 확보 방안의 일환으로 점차적으로 도입하여 실행하고 있다. 하지만, 우리나라 기간산업 중의 하나인 해운산업 내에서는 그 유효성이 아직 입증되지 않았으나, 국적외항선사들 또한 경영환경을 좀 더 구체적으로 파악하여, 기업가치를 극대화할 수 있는 신경영기법의 도입 필요성을 인식하고 있다.

따라서, 대외 지향적 성장정책을 추진하고 있는 우리나라 해운산업의 경쟁력을 확보하고, 국적외항선사들의 글로벌 해운시장 내 경쟁우위를 점할 수 있는 신경영기법의 도입은 이러한 세계 경제의 변화는 물론 국제 해운시장의 변화를 반영하는데 필수 불가결한 것이라 할 수 있을 것이다.

---

1) 안기명·윤재홍·안영면, 『현대경영학원론』, 박영사, 2000, pp. 227-252.

## 2. 연구의 목적

본 논문은 우리나라 외항선사가 치열한 해운환경변화에 대한 대응능력을 제고하기 위한 경쟁력을 강화하는 데 그 첫 번째 목적을 두고 있다. 이는 결국, 미시적으로는 국적외항선사가 글로벌기업으로 성장할 수 있는 기회요소로 작용하는 것이며, 거시적으로 나아가 세계 해운시장 내 우리나라가 선진 해운국으로 거듭남은 물론, 기간산업으로 성장한 우리나라 해운산업의 안정성을 유지하는 데 그 목적이 있는 것이다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위한 새로운 경영기법 중의 하나인 균형성과모형 모형의 적용가능성을 검토하고자 한다. 이를 위해서는 급변하고 있는 해운환경 하에서 국적외항선사들이 처한 기회·위협·강점·약점 요인이 무엇인지 우선적으로 파악되어야 함은 물론, 보다 정확한 분석을 위해 국적외항선사들의 경영실태에 대한 분석이 이루어져야 할 것이다. 이러한 분석결과를 토대로 국적외항선사의 문제점을 파악하고, 이를 해결할 수 있는 방법으로써 균형성과표(Balanced Scorecard : BSC)의 적용 가능성과 유용성을 검토함은 물론, 국적외항선사의 부가가치를 창출하는 가치사슬과정을 BSC모형에 의거한 실증분석을 통해 외항선사의 성과개선전략 구축방안을 제시하는데 제 이차적인 목적을 두고 있다.

### 제2절 연구방법과 구성

본 연구의 구성과 방법은 다음과 같다.

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

둘째, 외항선사의 경영실태분석과 더불어 국내외적인 해운환경 변화를 진단하여 외항선사의 경쟁력에 영향을 미치는 요인을 추출하였다. 즉, 경영실태분석은 한국선주협회에서 입수한 외항선사자료와 한국은행의 기업

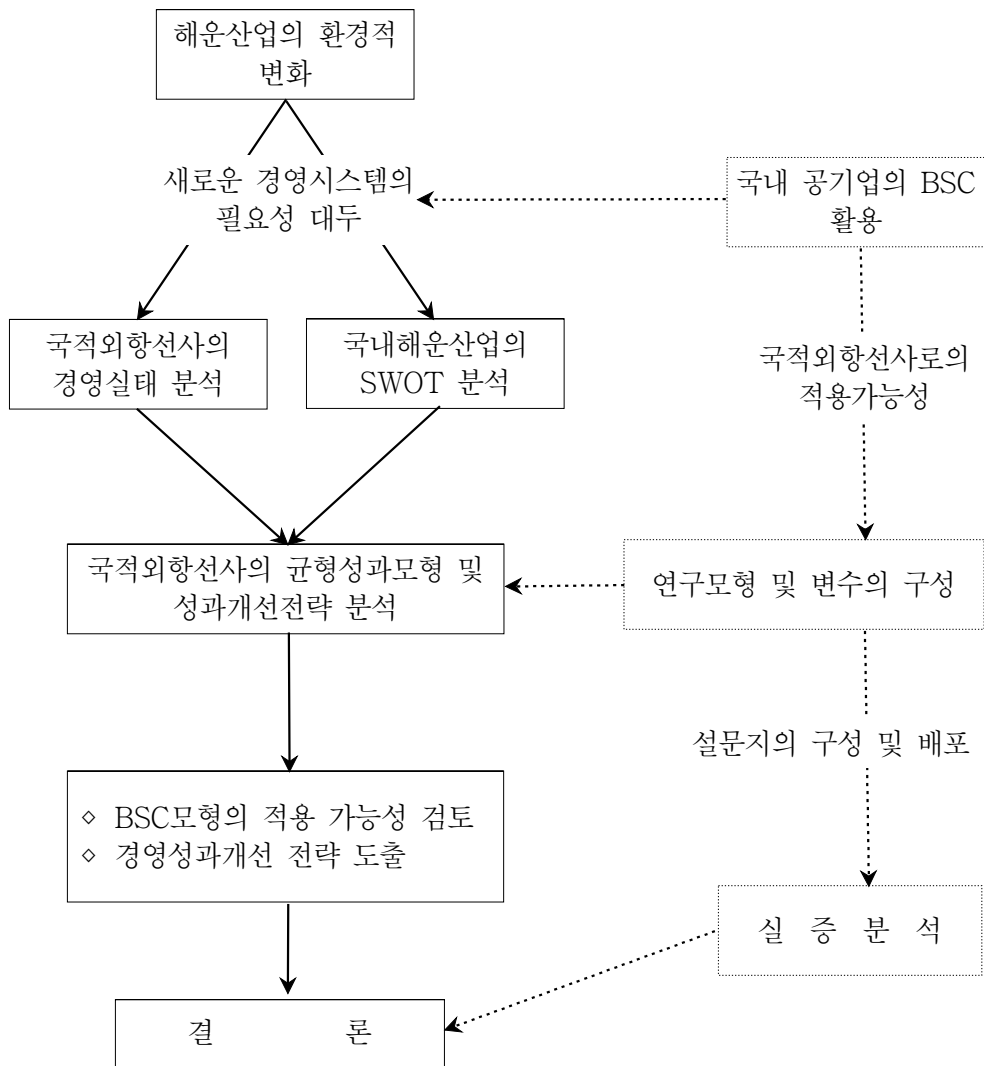
경영분석자료를 활용하여 수행하였다.

셋째, 균형성과표(Balanced Scorecard : BSC)에 대한 국내외의 기존 선행연구들에 대한 문헌조사를 하였다.

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

다섯째, 통계적 분석을 통하여 설문조사에서 수집한 자료를 분석하였다. 통계분석에 이용한 통계적 방법은 균형성과모형관점요인과 성과요인 간의 관련성 유무는 모형전체의 누적적 인과관계분석이 가능한 통합모형인 구조방정식모형과 세부적 영향관계 분석이 가능한 다변량 회귀분석을 동시에 적용하였으며, 변수들의 신뢰성과 타당성 검정은 크론바하 알파( $\alpha$ ) 검정방법과 탐색적 및 확인적 요인분석방법을 이용하였으며, 요인 간의 상관관계 유무는 피어슨 상관관계분석과 AMOS 4.0에 의한 경로모형(SEM)을 활용하였으며, 순위검정은 켄달(Kendall)의 일치계수(W)기법을 사용하였다.(Kendall's coefficient of concordance)

연구의 내용은 전체 5장으로 구성되어 있다. 제1장은 서론부분으로 연구배경과 목적 그리고 연구방법에 대하여 기술하였으며, 제2장과 제3장을 통해 해운산업의 전반적인 환경적 변화와 국적외항선사의 경영실태를 분석하고, 국내 해운산업의 환경적 분석을 통해 현재 처한 강점과 약점 및 기회와 위협요인을 파악하였다. 제4장을 통해서는 연구모형 및 변수의 구성과 측정을 위해 국적외항선사의 균형성과모형 및 성과개선전략에 대한 검토가 이루어 졌으며, 제5장을 통하여 우리나라 해운산업 내 국적외항선사를 위한 균형성과표(Balanced Scorecard : BSC)의 적용 가능성을 검토하였고, 경영성과개선 전략을 도출하였다. <그림 1-1 참조>



<그림 1-1> 연구의 개요

## 제2장 해운환경변화와 외항선사의 경영실태분석

### 제1절 외항선사의 선박보유와 경영현황

일반적으로, 해운기업이라 함은 선박을 보유하고 이를 해상운송에 사용하여 영리를 추구하는 기업을 말한다. 특히 해운기업은 다른 종류의 기업에 비해 영업용 고정자산인 선박을 취득하여야 하기 때문에 대규모 자본을 필요로 하고 또한 고도의 전문적인 기술을 필요로 할 뿐만 아니라, 선박의 해상운송에 따른 해상위험 부담이라는 특수성을 가지고 있기 때문에 자본조달과 위험분산이라는 견지에서 일찍부터 공동기업의 형태인 주식회사제도를 취하고 있다<sup>2)</sup>.

#### 1. 국적외항선사의 현황

<표 2-1>에서 보는 바와 같이 2004년 12월 현재 주요 국적외항선사의 선박보유현황과 선복량을 2001년과 2004년을 기준으로 비교해 보면 보유선박 총 척수는 366척에서 354척으로 12척 감소하였다. 반면, 총 선복량은 11,381천 G/T에서 11,850 G/T로 약 4% 증가한 것으로 나타나고 있다. <표 2-2>는 한국외항해운의 총 선복량 추세를 나타내고 있다. 1960년 39척, 100천 G/T에서 2004년에는 총 491척, 12,611천 G/T에 이르렀다. 또한, 총 보유 선박 척 수의 변화를 보면 1984년까지는 꾸준히 증가하고 있으나, 1985년부터는 감소세를 보이고 있다. 하지만, 총 톤수를 기준으로 한 선복량을 보면 총 보유 척수의 감소와는 반대로 꾸준히 증가하고 있다. 이러한 현상, 즉 총 보유선박 척 수와 보유 선박의 총 톤 수와의 반비례 관계는 해운업의 업종전체 시장보다는 국적외항선사들 개별기업의 경쟁력 확보 노력에 따른 결과로 보인다.

2) 기획원, 『해운경영학』, 해원출판사, 1995.



<표 2-1> 외항해운업체 현황비교

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

자료 : 선주협회, 『내부자료』, 2005.

<표 2-2> 한국의 항해운 선복량의 추세(2004년 말 기준)

(단위 : 척, 천G/T)

년도	척수	G/T	년도	척수	G/T
1960	39	100	1983	568	7,012
1961	41	102	1984	565	7,310
1962	41	100	1985	495	7,145
1963	48	108	1986	454	7,415
1964	50	122	1987	434	7,512
1965	60	171	1988	429	8,306
1966	72	223	1989	426	8,280
1967	86	274	1990	435	9,052
1968	87	469	1991	413	8,884
1969	98	729	1992	394	8,982
1970	95	758	1993	393	8,875
1971	113	820	1994	369	9,715
1972	129	810	1995	372	10,536
1973	142	850	1996	389	11,529
1974	164	1,190	1997	392	11,554
1975	195	1,353	1998	377	10,872
1976	419	3,026	1999	396	11,128
1977	442	3,350	2000	428	12,198
1978	507	4,296	2001	429	12,184
1979	512	4,671	2002	422	11,788
1980	530	5,138	2003	420	11,174
1981	554	6,116	2004	491	12,611
1982	562	6,756			

자료 : 선주협회, 『내부자료』, 2005.

한국 외항선사들은 국제경쟁력을 갖추고 기업성장을 유지하기 위해서 기업규모를 확장해 왔으나, 기업규모와 성장률은 오히려 부(-)의 관계가 있다는 실증연구가 있다<sup>3)</sup>. 이러한 우리나라 외항선사들의 선복량 추세와 성장률에 관한 연구를 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

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

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

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

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

---

3) 정봉민, “한국 외항선사의 규모, 업력 및 성장성과의 관계분석”, 『한국해운학회지』, 제28호, 1999, pp. 381-383.

다섯째, 회귀모형에 업력을 설명변수로 추가로 고려하여 추정한 결과를 보면 1988~1993년 기간 중에는 업력과 성장률과의 통계적 관련성은 낮은 것으로 판단되었으나 1993~1998년의 경우에는 업력과 성장률은 역(-)의 관계임을 시사한다. 즉 1993~1998년에는 선사의 업력이 높을수록 성장률은 둔화된 것으로 나타났다.

## 2. 외항해운산업의 경영환경

우리나라의 해운산업은 대외지향적 성장정책을 추진하고 있으며, 세계 해상물동량의 10.9%를 감당하고 있다. 따라서 우리나라 수출입화물 운송에 필요 불가결한 기간산업으로 성장하였다.

<표 2-3> 세계 해상물동량과 우리나라 해상물동량의 비교

(단위 : 백만톤)

구 분	1970	1980	1990	2000	2001	2002	2003	2004
세계 (A)	2,529	3,679	4,126	6,242	6,201	6,335	6,603	6,787
우리나라 (B)	22	94	220	569	611	658	673	744
비중 (B/A)	0.87	2.56	5.33	9.12	9.85	10.39	10.19	10.96

자료 : 선주협회, 『내부자료』, 2005.

우리나라 수출입 해상물동량은 수출 지향적 경제성장 정책으로 1970년대 이후 지속적인 증가 추세를 보여 왔으며 이에 따라 세계 수출입 해상물동량 중에서 우리나라 수출입 해상물동량이 차지하는 비중도 지난 1970년 0.8%에서 1980년에 2.5%, 1990년에 5.3%, 2000년에 9.1%, 2001년에 9.8% 그리고 2004년에는 10.9% 등으로 급격히 증대되는 추세에 있다.

이상과 같은 물동량 증가 추세 및 1970년대의 선량 증강정책에 힘입어 1970년 이후 1980년대 초반까지 우리나라 외항선대는 연평균 20%이상의 높은 신장세를 보였다. 그러나 1980년대 중반이후 세계적인 해운불황과 정부의 해운산업 합리화 계획추진으로 외항선대의 증가세는 둔화되어 1985년부터 1994년까지는 연평균 3.6% 증가하는데 그쳤다. 이에 반해 컨테이너화의 진전으로 컨테이너선대는 급격하게 증가했는데 우리나라 폴컨테이너 선복량(2001년 9월)은 269만G/T로 전체 선복량의 26.9%를 차지하고 있다.<sup>4)</sup>

<표 2-4> 국적외항선사에 의한 수출입물동량 변화

(단위 : 천 MT)

연 도	수 출	수 입	합 계	증가율 (%)
1970	1,550	3,453	5,003	-
1975	4,210	7,784	11,994	239%
1980	11,985	30,673	42,658	355%
1985	13,785	49,015	62,800	147%
1990	16,968	71,009	87,977	140%
1995	17,788	77,348	95,136	108%
2000	25,074	76,259	101,333	106%
2001	29,888	82,656	112,544	111%
2002	30,282	93,250	123,532	109%
2003	31,172	87,905	119,077	96%
2004	39,340	89,463	128,803	108%

자료 : 한국해양수산개발원, 『해운항만통계』, 2005.

4) 손희철, “해운경영환경에 따른 국적외항선사의 지식경쟁력 전략구축에 관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위 논문, 2003, p. 11.

1970년 이후 국적외항선사에 의한 수출입화물의 수송량은 위의 표 <2-4>에서 보는 바와 같이 경제성장률의 상승과 더불어 지속적으로 증가하고 있으며 특히 2000년부터 매년 전년 대비 약8~10%증가율을 보이고 있다. 이는 물동량의 증가가 안정적인 증가추세를 유지할 것이며 치열한 화물적취 경쟁을 예고하는 것이다.

<표 2-5> 연도별 외항선사의 경영실적 비교

(단위 : 10억원)

구 분	해 운 수 입	경 상 이 익	당기순이익
1985	1,840	145	187
1987	2,072	84	111
1988	2,259	97	46
1989	2,371	74	43
1990	2,809	55	14
1997	12,213	1,002	818
1998	16,182	79	153
1999	15,193	492	601
2000	16,807	819	659
2001	16,954	-	442
2002	15,763	-	166
2003	18,821	514	261
2004	24,531	3,904	2,353

자료 : 선주협회, 『내부자료』, 2005.

한편 우리나라 외항선사들은 1980년대 초 세계해운의 장기불황으로 1987년까지 적자를 면치 못하였으나 1988년도 세계해운경기의 회복과 경영합리화에 힘입어 흑자로 전환되었다. 이후 계속 흑자규모가 감소하여 1997년에는 다시 적자를 기록하였으나 1998년과 1999년도에는 다시 해운경기가 회복되어 흑자를 기록하였지만, 2003년에는 다시 경상이익과 당기순이익이 각각 5,140억원과 2,610억원의 대폭적인 흑자를 기록하였고 2004년에는 경상이익과 당기순이익이 각각

39,040억원과 23,530억원의 흑자를 기록하였으나 이러한 결과는 치열한 해운경쟁 시장의 도래로 인한 선박의 매각, 인수합병, 환율의 변동 등에 의한 외부 환경변화에 따른 영향이 반영된 결과이다<sup>5)</sup>.

### 3. 외항선 보유현황

2004년 12월 현재 국적외항해운업체의 보유선복량은 모두 401척, 1,258만 G/T로 1998년 말 377척, 1,087만 G/T에 비해 척수로는 24척이, 총톤수로는 12.1%(171만 G/T)가 증가했다. 국적선사가 보유하고 있는 외항선복량이 증가한 주요인은 노후 비경제선의 해외매각 등으로 감선했던 선복에 비해 국내건조 후 국적취득 조건부 나용선 및 중고선 수입이 증가했기 때문이다. 한편, 국적선사들이 보유하고 있는 외항선복량을 선령별로 분류하면 0~5년 미만 선박이 46척, 1,299천 G/T로 전체 선복량의 10.3%를 차지하고 있으며, 5~9년 138척, 4,970천 G/T(톤수 기준 전체의 39.4%) 10~14년 98척, 2,932천 G/T(23.2%), 15~19년 104척, 1,082천 G/T(14.3%), 20~24년 88척, 1,346천 G/T(10.7%), 25년 이상 17척, 261천 G/T(2.1%) 등으로 각각 집계됐다. 우리나라 외항선사들이 보유한 상선의 선령이 5년에서 10년 경과 선박을 가장 많이 보유한 것으로 보아 선령 면에서 많이 개선된 것으로 판단된다.

또한, 2004년 12월 기준 톤급별로는 10만 G/T이상 대형선박이 11척, 1,251천 G/T로 전체 선복량의 14.7%를 차지하였으며 5만 G/T이상 대형선박이 32척, 2,332천 G/T로 전체 선복량의 27.4%를 차지하였으며, 2만~5만 G/T이하 39척, 1,115천 G/T(13.1%), 1만~2만 G/T이하 64척, 992천 G/T(11.7%), 5천~1만 G/T이하 67척, 471천 G/T(5.5%), 2천~5천 G/T이하 297척, 986천 G/T(11.7%), 1천~2천 G/T이하 268척, 393G/T(4.6%), 1천 G/T이하 6,220척, 969천 G/T(11.3%) 등으로 각각 집계됐다.

---

5) 한국선주협회, 『선협회보』, 2005. 02.

<표 2-6> 회사별 선박보유량 (2004년 말 기준)

구분	회 사 명	척	G/T
1	거양해운	11	873,069
2	고려해운	17	177,808
3	국민비투멘	2	6,340
4	금양상선	6	11,214
5	남성해운	8	45,862
6	대보해운	3	13,391
7	대신해운	1	22,271
8	대양상선	2	72,929
9	대우로지스틱스	2	9,430
10	대한해운	17	1,097,740
11	대호상선	4	5,482
12	동남아해운	3	28,182
13	동영해운	4	25,044
14	동진상선	7	18,332
15	두양상선	1	14,877
16	무성페리	1	853
17	범주해운	4	30,819
18	범한상선	2	6,716
19	부관훼리	2	27,394
20	삼선로직스	4	75,652
21	선우상선	2	7,360
22	세양선박	5	225,783
23	신성해운	14	35,589
24	션에이스해운	4	15,603
25	썬본마운틴해운	4	152,242
26	SW해운	3	15,242
27	에스엔케이라인	3	13,655
28	SK해운	15	1,511,529
29	STX Pan Ocean	47	1,540,615
30	GS칼텍스	3	390,322
31	우림해운	10	35,120
32	우양상선	7	12,665
33	유코카캐리어스	3	125,862
34	인터해운	3	17,511
35	장금상선	10	123,793
36	장하선박	3	13,604
37	조강해운	1	16,605
38	중앙상선	0	0
39	진양해운	2	6,047
40	창덕해운	10	12,174
41	창명해운	9	209,050
42	친경해운	8	23,023
43	KSS해운	9	121,882
44	태영상선	12	25,572
45	티피씨코리아	2	33,483
46	팬스타라인닷컴	1	9,690
47	한성라인	1	7,722
48	한진해운	46	2,634,118
49	현대상선	37	2,589,018
50	흥아해운	26	98,893
	<b>합 계</b>	<b>401</b>	<b>12,587,177</b>

자료 : 선주협회, 『내부자료』, 2005.



<표 2-7> 선령별 우리나라 선박보유현황

선령 연도	0 ~ 5년		5 ~ 10년		10 ~ 15년		15 ~ 20년		20 ~ 25년		25년 이상		합 계	
	척수	천 GT	척수	천 GT	척수	천 GT	척수	천 GT	척수	천 GT	척수	천 GT	척수	천 GT
1990	104	4,450	64	1,367	99	1,052	109	1,623	37	506	17	31	430	9,029
1991	104	3,940	62	1,666	85	970	108	1,724	42	573	16	32	417	8,905
1992	105	3,650	68	2,479	63	721	104	1,391	39	676	15	39	394	8,956
1993	93	3,158	81	3,133	57	851	83	1,147	43	527	8	46	365	8,862
1994	98	3,578	87	3,233	62	1,113	71	906	40	632	10	65	368	9,527
1995	98	3,449	100	4,452	75	1,322	59	616	36	673	3	25	371	10,537
1996	113	4,657	100	3,958	93	1,909	52	675	35	478	3	26	396	11,703
1997	119	4,840	103	3,640	77	2,031	52	545	40	475	3	28	394	11,559
1998	127	5,203	77	2,657	68	1,819	55	663	38	377	6	51	371	10,770
1999	109	4,382	93	3,456	67	1,788	78	1,060	40	382	9	60	396	11,128
2000	102	4,320	100	3,402	73	2,514	98	1,086	48	522	4	13	425	11,857
2001	65	2,957	126	4,861	70	2,008	106	1,636	52	585	10	137	429	12,184
2002	42	1,795	129	4,880	90	2,407	99	1,934	48	592	14	181	422	11,788
2003	45	1,632	137	4,823	84	2,178	91	1,641	52	737	11	162	420	11,174
2004	46	1,299	138	4,970	98	2,932	104	1,802	88	1,346	17	261	491	12,611

자료 : 선주협회, 『내부자료』, 2005.

<표 2-8> 톤급별 우리나라 선박보유현황 (2004년 12월 기준)

선 형(GT)	척 수	총 톤 수 (GT)
5 이하	350	1,158
5 ~ 20	1,199	14,768
20 ~ 30	778	19,770
30 ~ 50	608	23,136
50 ~ 100	767	56,472
100 ~ 200	901	131,788
200 ~ 300	529	131,207
300 ~ 500	588	230,815
500 ~ 1,000	500	360,185
1,000 ~ 2,000	268	393,740
2,000 ~ 5,000	297	986,948
5,000 ~ 10,000	67	471,306
10,000 ~ 20,000	64	992,709
20,000 ~ 50,000	39	1,115,051
50,000 ~ 100,000	32	2,332,061
100,000 이상	11	1,251,577
합계	6,998	8,512,691

자료 : 선주협회, 『내부자료』, 2005.

참고 : 여객선, 예선, 부선, 기타선을 포함한 수치임.

외항해운산업은 지속적인 수출·입 물동량의 증가와 세계 제2위의 조선능력 등 충분한 발전여건을 갖추고 있으나, 해외선진국에 비하여 선박 확보금융이나 조세 등 해운산업 영위에 필요한 제도가 미흡한 수준에 있고, 세계적인 해운환경의 변화(선대 대형화, e-Biz 도입 등)에 대한 신속하고도 적절한 대응이 이루어지지 못하고 있는 측면도 있다. 따라서 21세기에 선진 해운국으로 도약하기 위해서는 해운업체의 체질개선을 통한 자생력 강화는 물론 경쟁국에 비해 불리하게 되어 있는 제도를 개선하거나 신규 제도를 과감하게 도입하는 등의 정책적인 지원이 절실하다고 판단된다.<sup>6)</sup>

6) 우리나라 국적선이 국제적으로 동등한 조건하에서 경쟁을 할 수 있게 하기 위해서는 궁극적으로 세계, 외국인 선원 고용 등 측면에서 편의치적 선박과 동일한 수준의 비용만을 부담하도록 하는 법적, 제도적 장치가 강구되어야 할 것이다.

## 제2절 외항선사의 경영실태분석

본 절에서는 우리나라 해운산업을 대표하는 외항선사들이 직면하고 있는 해운 환경을 분석하기 위하여 외항선사가 직면한 해운환경변화요인을 위협적 요인과 기회적 요인으로 구분하여 분석하였다. 또한 우리나라 국적 외항선사들의 경영적 문제점과 잠재능력을 평가하기 위하여 우리나라 외항선사들의 수익성, 재무구조, 자산의 효율성(활동성) 및 생산성 등을 대상으로 하여 자료의 분석을 실시하였다.

### 1. 수익성 분석

<표 2-9>에 의하면 경영에 투하된 자본(총자본, 경영자본, 자기자본)의 수익 창출효과를 나타내는 총자본 경상이익률, 총자본 순이익률 및 자기자본 경상이익률, 자기자본 순이익률 등이 1997년부터 1999년까지는 양호하여 해운경기가 호조되었지만, IFM 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.<sup>7)</sup> 이는 상대적으로 부채규모가 크고 자기자본규모가 작은 해운산업의 성격상

7) 주요 수익성 지표의 수식은 다음과 같다.

총자본경상이익률 = 경상이익/총자본,

총자본순이익률 = 순이익/총자본,

자기자본경상이익률 = 경상이익/자기자본,

자기자본순이익률 = 순이익/자기자본,

기업경상이익률 = (지급이자와 할인료 + 경상이익)/총자본,

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 2-9> 외항선사의 수익성 분석표

(단위 : %)

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

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』, 1996년-2004년.

생산효율성(해운기업에서는 운송효율성)을 측정하는 매출원가 대비 매출액 비율은 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.

영업비율 = 판매비 및 일반관리비/순매출액,  
 차입금평균이자율 = (지급이자와 할인료)/(단기성차입금 + 장기성차입금),  
 이자부담률 = 지급이자와 할인료/부채.

이와 같이 해운산업의 매출원가 대비 매출액비율이 높아 생산효율성이 낮음에도 1998년과 1999년도에 해운산업의 매출액경상이익률이 제조업보다 높은 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.<sup>8)</sup> 해운산업의 총자산경상이익률, 자기자본경상이익률, 매출액순이익률 등 수익성지표가 연도별로 제조업에 비하여 큰 기복을 보이고 있고 재무구조나 비용구조 면에서 큰 차이를 보이고 있어 대부분의 수익성 지표가 제조업에 비하여 위협이 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.

---

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

## 2. 재무구조 분석

해운산업의 자기자본비율이 제조업에 비하여 1.5배 내지는 7배가량 낮은 수준으로 해운산업의 자기자본구조가 극히 취약하다는 것을 알 수가 있다. 그러나 외환위기 이후 자기자본비율이 크게 증대되어 많이 개선된 것으로 나타나고 있다. 이것은 우리나라 모든 업종에서 나타나는 현상으로 보인다. 그러나 해운산업은 2004년도에도 제조업의 57% 수준에 머물고 있다.

<표 2-10> 외항선사의 재무제표 분석

(단위 : %)

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

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』, 각년도.

자기자본비율과 역(-)의 관계를 나타내는 비율이 부채비율인데, 제조업의 부채비율은 부채가 자기자본의 약 2-4배 수준임에 비하여, 해운기업은 4~32배로 나타나고 있어 재무위험이 대단히 높은 산업임을 알 수가 있다. 2001년도에 874%에서 2004년도에는 257%로 재무구조가 많이 개선된 것으로 나타나고 있다.

특히, 해운산업의 고정부채비율은 146~2,260%로서 제조업의 31~160%에 비하여 상당히 높은 수준임을 감안하면 해운산업은 막대한 고정자산(선박) 투자를 필요로 한다는 것을 알 수가 있다.

고정부채비율은 2001년도에 539%에서 2004년도에 146%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.<sup>9)</sup>

장기적인 수익을 창출하는 고정자산은 장기자금으로 투자되는 것이 재무안정성을 도모하는 것이고 이러한 재무안정성(자금의 조달과 운용의 균형여부)을 측정하는 대표적인 지표로는 고정비율과 고정장기적합률이 있다<sup>10)</sup>.

고정장기적합률은 73~118%로서 제조업과 비슷한 수준이지만 자기자본대비 고정자산비율인 고정비율은 200%대를 유지하는 제조업의 약 2~8배 정도로 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. 자산 및 자본의 효율성 분석

효율성지표<sup>11)</sup>는 기업이 보유하고 있는 자본 및 자산의 효율적 운용여부를 측정하는 재무지표로서 일명 활동성지표라고도 하는데 그 주요지표를 살펴보면 <표 2-11>과 같다.

9) 주요 재무구조 비율의 수식은 다음과 같다.

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

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

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

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

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

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

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

11) 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 2-11> 외항선사의 효율성 분석

(단위 : 회수)

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

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』, 각년도.

총자본회전율, 경영자본회전율은 2004년도까지는 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. 생산성 분석

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 매출액 증가율이 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 생산성지표<sup>12)</sup> 이다.

<표 2-12>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.

12) 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 2-12> 외항선사의 생산성 분석

(단위 : 백만원, %)

항 목	해 운 산 업									제 조 업								
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1인당 부가가치 증가율	0.83	15.56	69.44	3.02	-	-	-	-	-	1.05	4.65	11.74	21.95	-	-	-	-	-
1인당 매출액증가율	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	573.22	559.71	502.77	63.02	77	102	122	122	126	122.21	121.91	124.33
자본집약도	401	632	899	883	825	914	872.77	853.18	840.53	176	222	276	298	292	294	290.45	301.24	320.41
총 자본 투자효율	35.56	30.66	36.66	32.82	25.86	24.79	29.02	40.79	64.72	23.02	19.64	17.57	19.27	19.47	18.99	23.58	23.52	25.51
부가가치율	36.28	32.09	36.89	36.67	29.37	28.28	33.12	37.6	48.44	24.36	21.86	21.32	23.47	20.45	19.31	21.79	21.39	22.86
노동소득 분배율	24.28	14.98	10.13	11.22	16.5	17.11	15.8	13.55	9.29	53.01	52.14	45.72	41.65	47.73	51.51	46.25	48.09	42.5

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』, 각년도.

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 인건비부담이 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 자본투자정도를 나

타내 주는 지표이다. 노동장비율은 2003년도에는 해운기업이 559백만원이고 제조업이 121백만원이며, 2004년도에는 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 있다<sup>13)</sup>.

## 5. 한국해운산업 경영실태분석 요약

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.

셋째, 외항선사들의 전반적인 수익성은 1998년과 1999년도는 양호한 것으로 나타나고 있지만, 2000년도부터 제조업을 하회하고 있으며, 2001년도 이후 수익

---

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

성이 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 취약한<sup>14)</sup> 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.

---

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

## 제3장 성과관리시스템에 관한 이론적 배경

### 제1절 성과측정의 개념

#### 1. 성과측정의 정의

측정은 조직구성원의 행동에 영향을 미친다. 즉, 측정된다는 것은 무엇인가 이루어진다는 것을 의미한다. 조직을 변화시킬 수 있는 가장 빠른 방법은 측정시스템을 변화시키는 것이다.<sup>15)</sup> 성과측정시스템을 명확하게 이해하기 위해서는 먼저 성과측정과 성과측정치에 대해 정의할 필요가 있다.

Neely et al.(1995)는 성과측정을 행동의 효과성과 효율성을 계량화하는 과정이며, 성과측정치는 행동의 효과성과 효율성을 계량화하는데 사용되는 수단으로 정의하고 있다.<sup>16)</sup> 효과성은 결과를 중시하는 것으로, 고객의 요구사항을 충족시키는 정도로 정의할 수 있으며 효율성은 프로세스를 중시하는 것으로써, 일정 수준의 고객만족을 제공할 때 기업의 자원이 얼마나 경제적으로 활용 되었는가를 나타내는 측정치이다.

효과성과 효율성은 두 가지의 기본적인 성과차원을 확인시켜줄 뿐만 아니라, 특정행동을 추구하는 논리적 근거를 제공한다는 점에서 매우 중요하다.<sup>17)</sup> 예를 들어, 품질과 관련된 성과차원의 하나인 제품 신뢰성의 경우 효과성은 보다 높은 수준의 제품 신뢰성을 확보함으로써 보다 큰 고객만족을 가져올 수 있다는 것이다.

---

15) 측정 할 수 없다면 관리할 수도 없다(If we can't measure it, we can't manage it)는 문구는 성과측정시스템의 중요성을 강조한 말이다.

16) A. Neely, 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. 80-81.

17) N. Slack, *The Manufacturing Advantage: Achieving: Competitive Manufacturing Operations*, Mercury, 1991, pp. 88-89.

효율성의 관점에서 본다면 현장에서의 고장이나 제품결함에 따른 배상 및 보상을 줄임으로써 비용을 최소화시키는 것을 의미한다. 성과측정은 기업프로세스의 언어인 동시에 조직이 어떠한 상황에 처해있고 어떤 방향으로 향하고 있는지에 관한 정보를 제공해 준다. 따라서 성과측정은 수립된 목표를 향한 조직의 진척상황을 알려 주고, 결함이나 정체상태를 식별할 수 있게 한다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 올바른 방법으로 올바른 것을 측정하는 것이 중요하다.

Parker(2000)는 성과측정에 있어서 다음과 같은 점을 고려해야 한다고 주장하였다. 첫째, 성과측정치는 조직과 연계될 필요가 있다. 둘째, 하위단위의 개별 성과측정치는 조직전체의 성과측정치와 통합되어야 한다. 셋째, 측정은 성과측정시스템에 따라 시스템적으로 이루어져야 한다. 넷째, 측정은 성과에 영향을 미쳐야 한다. 다섯째, 측정치는 신뢰할 수 있어야 한다.<sup>18)</sup>

한편 여러 가지 개별적인 성과측정치는 기업의 성과측정시스템에 도입되어 운영되기 마련이다. 따라서 성과측정의 또 다른 중요한 고려사항은 선정된 성과측정치들이 기업전략과의 연계를 통하여 성과측정시스템으로 도입되어야 한다. 더 나아가 비록 성공적으로 성과측정치가 성과측정시스템에 도입되었다 하더라도, 성과측정시스템 내에서 운영되는 성과측정은 기업환경요인에 의해서 효과성과 효율성 모두에 영향을 받게 된다. 따라서 적절한 성과측정이란 적절한 개별 성과측정치의 선정과 이의 성과측정시스템 내의 도입 그리고 전체 기업환경과의 적절한 조화 등이 모두 고려되어야 할 것이다.

성과측정을 위한 틀을 개별적 측정단계, 성과측정시스템단계, 기업환경과의 단계로 구분한다면 각 단계에 따른 분석방향은 달라질 수 있으며, 이러한 성과측정을 위한 틀은 다음과 같은 점을 시사하고 있다.<sup>19)</sup>

첫째, 개별성과측정치만으로 기업성과를 파악하는 것은 기업전체의 관점에서 볼 때 극히 일부분에 지나지 않는다. 둘째, 개별 성과측정치 간의 일정한 연계성이 존재할 수 있다. 셋째, 개별 성과측정치와 기업전략 및 기업환경과의 일치에 대한 추구는 성과측정을 위한 보다 타당한 접근방향을 제시할 수 있다. 이에 대

18) C. Parker, "Performance Measurement", *Work Study*, Vol. 49, No. 2, 2000, pp. 64-65.

19) A. Neely, M. Gregory and K. Platts, *op. cit.*, 1995, p. 81.

한 각 단계별 고려사항을 정리하면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 측정수준에 따른 고려사항

개별적인 성과측정치	어떤 성과측정치가 사용되어야 하는가?
	성과측정치는 무엇을 위해 사용되어야 하는가?
	성과측정치를 얻는데 비용이 얼마나 드는가?
	성과측정치는 어떠한 효익을 제공하는가?
성과측정 시스템	모든 적절한 요소(내부적, 외부적, 재무적, 비재무적)들이 포함되었는가?
	개선율과 관련이 있는 측정치가 도입되었는가?
	기업의 장. 단기 목표와 관련이 있는 측정치가 도입되고 있는가?
	측정치가 수평적. 수직적으로 통합되어 있는가?
	측정치들 간의 갈등은 없는가?
기업환경	측정치가 기업의 전략을 강화시키는가?
	측정치가 조직의 문화에 부합되는가?
	측정치가 기존의 인식 및 보상구조와 일치하는가?
	측정치가 고객만족에 초점을 맞추고 있는가?
	측정치가 경쟁력 유지에 초점을 맞추고 있는가?

자료 : A. Neely, M. Gregory and K. Platts, *op. cit.*, 1995, pp. 81-83.

<표 3-1>과 같이 성과측정은 개별적 단위에서 독립적으로 이루어지는 것보다 기업전반에 걸친 다양한 요소를 함께 고려하여 측정하는 것이 보다 바람직하다. 또한 다수의 기준선정과 그들 간의 관계설정은 기업성과 평가에 크게 영향을 미칠 수 있다.

그러나 이러한 개별적인 성과측정치가 기업의 전략적 방향과 일치되는 것이 중요하지만, 이와 같은 전략과의 일치성은 기업별로 다르게 접근될 수 있다. 따라서 기업의 전략적 방향 및 기업환경과의 일치성은 일반화된 연구로는 적용될 수 없으며, 기업별로 성과측정시스템을 구축하는 과정에서 고려되어야 한다.

## 2. 성과측정치외 조건

기업성과는 항상 동일한 차원 내에서 존재하는 것이 아니다. 일반적으로 기업성과의 적절한 측정을 위해서는 성과측정의 대상, 자료의 형태 및 특성, 측정치의 상대성, 그리고 성과 간의 인과관계 등 여러 사항을 함께 고려해야 한다.

Eccles(1991)는 새로운 측정치를 선택하는 방안에 대하여 다음의 몇 가지 사항을 고려해야 한다고 주장하였다. 첫째, 부문, 부서, 개인의 목표가 고객의 요구와 일치되도록 측정치가 마련되어야 한다. 둘째, 측정치 개발에 종업원의 참여가 필요하다. 셋째, 측정치는 업무방식의 개선과 관련된 지표가 포함되어야 하고 이를 바탕으로 종업원의 참여를 통해 종업원 자신이 분위기를 주도하는 방향으로 이루어져야 한다.<sup>20)</sup>

이러한 주장은 거시적 혹은 포괄적 접근을 통한 기업성과 측정의 위험성을 지적한 것이다. 또한 그는 단순히 수치의 나열로 이루어지는 단편적인 성과측정은 기업의 지속적 성장에 아무런 기여를 하지 못한다고 주장하였다.

Kaplan과 Norton(1992)은 성과측정치에 대한 차원을 연구하면서 성과측정에는 네 가지의 주요 관점들이 포함되어야 한다고 주장하였다.<sup>21)</sup>

첫째, “비전을 달성하기 위하여 우리 회사는 고객에게 어떻게 보여야 하는가?” 라는 고객관점으로써 고객에게 가치를 전달하기 위하여 시간, 품질, 서비스, 비용 등을 고객의 입장에서 지표화 하는 것을 의미한다.

둘째, “주주와 고객을 만족시키기 위하여 우리 회사는 어떤 내부 프로세스에 탁월해야 하는가?” 라는 내부프로세스관점에서 고객관점을 만족시키기 위하여 경영관리측면에서 필요한 프로세스·의사결정·조직을 통한 기업의 강점에 대한 지표들로 이루어져 있다.

셋째, “비전을 달성하기 위하여 우리 회사는 변화하고 또한 이를 개선하는 능

20) R. G. Eccles, “The Performance Measurement Manifesto”, *Harvard Business Review*, January-February, 1991, pp. 131-137.

21) R. S. Kaplan and D. P. Norton, “The Balance Scorecard-Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January-February, 1992, pp. 71-79.



력을 어떻게 유지할 것인가?” 라는 학습 및 성장관점에서 기업이 기존제품과 프로세스를 지속적으로 개선시키도록 하며, 이에 따라 기업을 동태적인 환경에 유연하게 대처할 수 있는 능력이 지표화 되어야 한다는 것이다.<sup>22)</sup>

마지막으로 “재무적으로 성공하기 위하여 우리 회사는 주주에게 어떻게 보여야 하는가?” 라는 재무관점으로써 이는 기업의 전략, 업무수행이 실질적으로 주주의 이익실현에 얼마나 공헌하였는가를 보여주는 지표이다.

Kaplan과 Norton(1993)은 성과측정치를 선정할 때 무엇보다 중요한 것은 기업의 입장뿐만 아니라 고객의 입장도 충분히 반영하는 성과측정치를 선정해야 한다는 것이다.<sup>23)</sup> 또한 성과측정치를 선정할 때 핵심성공요인을 식별하여 네 가지 관점 각각에 있어 일반적으로 3~5개 정도의 핵심성과측정치를 구성하는 것이 바람직하다고 한다. 이는 너무 많은 것을 측정하게 되면 잘못된 것을 측정하는 오류를 범할 수 있기 때문이다.

Neely et al(1995)은 성과측정을 위한 세 가지의 기본적인 접근방향을 제시하였다. 첫째, 성과측정치에 중요한 영향을 미칠 수 있는 모든 적합한 차원들을 망라한 개별 성과측정치들을 설정한다. 둘째, 이들 개별 성과측정치들을 통합하는 성과측정시스템들을 구축한다. 그리고 마지막으로 구축된 성과측정시스템과 기업환경과 관계를 파악한다. 이들은 개별 성과측정치의 내용으로 품질·시간·원가 및 유연성을 제시하였다.<sup>24)</sup>

Schneiderman(1999)은 훌륭한 성과측정치의 특성을 다음과 같이 제시하고 있다.<sup>25)</sup> 첫째, 이해관계자의 만족을 반영한다. 둘째, 개선해야 할 부분을 지속적으로 관리함으로써 성과개선을 도모할 수 있도록 약점이나 결점 등을 중심으로 지속적으로 평가한다. 셋째, 단순하고 이해하기 쉽다. 넷째, 명확하고 일관성 있게

---

22) Kaplan과 Norton은 1992년도 초기시기에는 ‘혁신과 학습(Innovation and Learning) 관점’이라는 표현을 사용하였으나 1996년부터 ‘학습과 성장(Learning and Growth) 관점’이라고 표현을 바꾸었다.

23) R. S. Kaplan and D. P. Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, September-December, 1993, p. 86.

24) A. Neely, M. Gregory and K. Platts, *op. cit*, 1995, p. 86.

25) A. M. Schneiderman, “Why Balanced Scorecard Fail”, *Journal of Strategic Performance*, January, 1999, pp. 6-11.

구체적으로 정의되어 있다. 다섯째, 성과측정치를 사용하는 사람들이 쉽게 접근할 수 있다. 여섯째, 성과표상에 나타난 차이의 근본적인 원인을 규명하는 시스템에 연계되어 있다. 마지막으로 지속적인 검토와 수정을 하기 위한 공식적인 프로세스가 존재한다. 이상에서 살펴본 바와 같이 성과측정의 차원과 접근법은 매우 다양하다. 따라서 이들 제안들이 공통적으로 제안하는 몇 가지의 특성을 파악할 필요가 있다. 최근까지의 성과측정에 관한 문헌에 나타나는 성과측정치의 주요특성을 요약하면 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 성과측정치의 주요특성

특 성	연 구 자
전략으로부터 도출	Globerson(1985), Maskell(1989), Dixon et al.(1990), Lynch and Cross(1991), Neely et al.(1996), Kaplan and Norton(1992)
확실한 목적을 가지고 명확하게 정의	Globerson(1985), Neely et al.(1996)
관련성이 있고 유지하기 쉬어야 함	Maskell(1989), Lynch and Cross(1991)
이해하고 사용하기 위해 단순해야 함	Maskell(1989), Lynch and Cross(1991), Neely et al.(1996), Kaplan and Norton(1992)
빠르고 정확한 피드백을 제공	Globerson(1985), Dixon et al.(1990), Maskell(1989), Neely et al.(1996)
운영목표와 전략목표와의 연계	Lynch and Cross(1991),
지속적인 개선을 자극해야 함	Lynch and Cross(1991), Neely et al.(1996)

### 3. 기업 성과측정치 유형

성과측정치는 조직의 상위경영자에 의해서 개발된 제품전략 혹은 프로세스개선 정책에 합당하는 하위계층의 행동을 유발할 수 있는 수단을 제공한다. 실무적으로 기업성과의 측정은 매우 중요한 문제임에도 불구하고 구체적인 성과측정치를 선정하기가 곤란하다. 따라서 현실적으로 모든 조직에 적용할 수 있는 이상적인 성과측정시스템을 구축한다는 것은 매우 어렵다. 많은 학자들이 다양한 성과측정치를 제시하고 있으며 심지어 동일한 측면의 성과측정치 내에서조차 구성 항목에 차이를 보이고 있다.

예를 들어 측정대상의 문제이다. 일반적으로 기업성과 측정을 위한 대상은 기업 그 자체이지만 종종 그 기업으로 부터 제품을 구입하는 고객 혹은 잠재적 고객집단이 될 수 있다. 이는 측정이 단일차원이 아니라, 다차원적으로 이루어져야 함을 의미한다.

<표 3-3> 기업 성과측정치의 유형

품질	시간	유연성	재무	고객만족	인적자원
제품성능	리드타임	제조효과성	현금흐름	시장점유율	종업원관계
납기신뢰성	납기신뢰성	자원활용	시장점유율	서비스	종업원관여
의존가능성	생산소요시간	용량유연성	간접원가절감	이미지	노동력
혁신	프로세스시간	신제품도입	재고성과	고객관계	종업원기술
	생산성	컴퓨터시스템	원가통제	경쟁력	학습
	사이클타임	미래성장	매출액	혁신	노동효율성
	납기속도	제품혁신	수익성	납기신뢰성	작업생활의 질
	노동효율성		효율성		자원활용
	자원활용		제품원가절감		생산성

자료 : M. Hudson, P. A. Smart, and M. Bourne, "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 8, 2001, p. 1102.

성과측정치 설정하는데 있어 중요한 문제 중 하나는 <표 3-3>과 같이 여러 가지 유형으로 분류되며, 서로 중복되기도 한다는 것이다. 이는 여러 학자가 성과측정을 위하여 구축한 성과시스템에 대한 관점의 차이에서 비롯된 것이다. 그리고 기업성과의 주요 초점과 측정하고자 하는 기업성과의 전략적 가치에 대한 견해 차이에서 기인하는 것이다.

Kaplan과 Norton(1992)은 개별 성과측정치의 적절한 결합이 매우 중요하며 단일 측정치만의 측정은 기업성과를 올바르게 측정할 수 없음 지적하고 있다.<sup>26)</sup> 하지만 이들은 성과측정치 간의 관계가 상호보완적 관계에 있음을 언급할 뿐 그들 간의 관계를 실증적으로 규명하고 있지는 못하고 있다. 따라서 이러한 기존 연구의 한계점을 극복하는 차원에서 개별 성과측정치간의 연관성을 실증적으로 규명할 필요가 있다.

## 제2절 성과측정시스템

### 1. 성과측정시스템의 역할과 문제점

잘 설계된 성과측정시스템은 매우 강력한 경영도구이다. 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.<sup>27)</sup>

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

27) 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.

Cook et al.(1995)은 성과측정시스템이 적용될 수 있는 분야를 다음과 같이 제시하고 있다.<sup>28)</sup>

㉠ 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 조기경보신호는 조직을 개선시키는 역할을 한다.

㉢ 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.

㉣ 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 성과측정시스템이 가지고 있는 본질적인 문제점에 대하여

---

28) 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.

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 못 한다. 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.<sup>29)</sup>

## 2. 재무적 성과측정시스템의 한계

전통적인 원가/관리회계의 개념들은 유럽과 미국에서 증가하는 산업활동을 지원하기 위해서 1850년부터 1925년 사이에 개발되었다.<sup>30)</sup> 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.<sup>31)</sup> 이들이 제시하는 가장 큰 문제점은 전통적인 재무적 성과측정

---

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

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

31) 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.

시스템이 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.<sup>32)</sup>

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 파묻혀 버린다. 이러한 문제점들이 발생하는 이유는 전통적인 재무적 성과측정시스템이 원가회계와 재무정보에 기초하기 때문이다.

또한, Maskell(1991)은 전통적인 재무적 성과측정시스템의 문제점들로 ①관련성의 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.<sup>33)</sup>

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.<sup>34)</sup>

Vitale et al.(1994)은 기회인식, 학습속도, 혁신, 사이클타임, 품질, 유연성, 신

---

32) 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.

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

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

뢰성 및 대응성 등에 관심을 기울이는 조직들은 역량을 측정하는 시스템을 필요로 한다고 주장한다.<sup>35)</sup>

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 달리성과 측정치를 내부관리 목적으로 이용하는 관리회계의 관점에서 볼 때 전통적인 재무적 성과측정시스템에는 그 한계가 있는 것이다.

### 3. 비재무적 측정치의 중요성

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.<sup>36)</sup>

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 역

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

36) 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.



량을 집중할 수 있도록 동기부여를 유도하는 성과측정치가 필요하다.

Brancato(1995)는 비재무적 측정치의 사용이 증가되는 이유를 다음과 같이 요약하고 있다.<sup>37)</sup>

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 촉진시키는 비재무적 측정치를 사용함으로써 이 문제를 극복할 수 있다고 주장한 바 있다.<sup>38)</sup>

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 비재무적측정치를 이용하여 정기적으로 파악한다. <표 3-4>은 핵심성공요인과 관련된 대표적인 비재무적 측정치를 나타낸 것이다.

---

37) 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.

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

<표 3-4> 핵심성공요인과 비재무적 측정치

고객 만족	유연성	품질	시간
적기 납기	사이클타임	불량률	고객응답시간
재구매고객수	배치크기	매출액 대비 품질원가	주문처리시간
고객불평 접수건수	작업준비시간	품질보증비용	생산소요시간
고객불평 해결건수	고용부품 수	제조원가 대비 제작업원가	신제품 도입시간
	종업원 숙련도		생산과정능률
	제품의 다양성		

자료 : 신흥철, 『관리회계』, 경문사, 2001.

<표 3-4>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 조직 구성원의 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 측정치가

나타나지 않는다는 것이다.<sup>39)</sup> 이러한 관계와 효과의 정확한 규명은 비재무적 자산측정의 선결과제인 것이다. 그러므로 개별기업마다 그 특성에 따라 다르게 나타나므로 정형화된 틀이 없다.<sup>40)</sup>

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.<sup>41)</sup>

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. 통합된 성과측정시스템

지금까지 많은 연구자들은 기업성과에 대한 전체적인 시각을 부여하고 부분최적화 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.

---

39) 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.

40) B. Becker and M. Huselid, *High Performance Work System and Firm Performance : A Synthesis of Research Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 1995, p. 53.

41) 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.<sup>42)</sup>

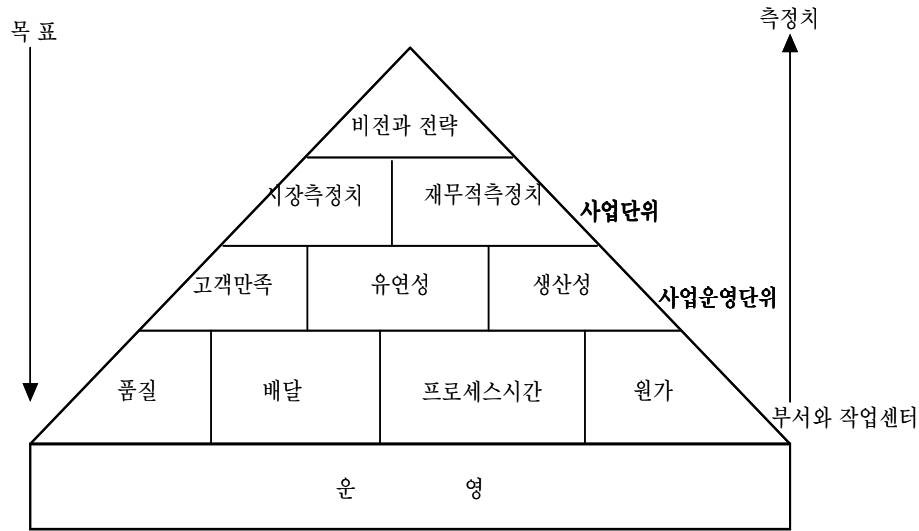
SMART시스템은 <그림 3-1>에서 보여주는 것과 같이 전략적 목표가 아래로 향하고 측정치는 위로 향하는 네 가지 수준의 성과피라미드(performance pyramid)에 의해서 설명된다.

<그림 3-1>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.

---

42) 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 3-1> 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.<sup>43)</sup> 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 성과측정모형<sup>44)</sup>은 성과측정을, “누가 측정할 것인가

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

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

가, 그리고 무엇을 측정할 것인가, 측정을 위해 사용되는 수단은 무엇인가?” 라는 세 가지 요소를 포함하는 프로세스로써 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, ⑦각각 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 일본에서 발달한 전사적 품질관리(Total Quality Management : TQM)추진의 기법으로 중, 장기 및 단기경영계획에 의해서 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 현상타과나 혁신을 위하여 채택되어지는 적극적인 개선을 위한 성과측정시스템이다. 관리방침에 있어서의 관리항목, 즉 품질지표의 설정은 부문의 지역성, 특

수성을 고려하여 독자적으로 설정하는 중점 실시항목과 품질지표와 관련된 개발 지표 항목으로 구성된다.

방침관리의 기본적 방향은 개선활동의 성과를 표준화하여 효과를 지속시키는 데 있다. 즉 방침관리로 부터 일상관리로, 일상관리로 부터 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.<sup>45)</sup>

균형성과표 모형은 성과측정치가 단순한 집합체가 아니라, 비전과 전략이 긴밀한 인과관계사슬로 연결된 성과측정치로 인식함으로 기존의 성과측정시스템과 차별을 나타낸다. 최근의 균형성과모형의 유용성이 더욱 확대되어 장기적인 차원의 전략경영시스템 구축에 활용하는 시도가 진행되고 있다.<sup>46)</sup> 즉 균형성과표 모형에서 제시하는 네 가지 관점은 기업의 단기적 활동과 장기적인 목표를 연결시켜줌으로써 전략경영시스템 구축의 기반을 제공해준다는 것이다.

---

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

46) 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.

## 제3절 균형성과표 (Balanced Scorecard : BSC)

### 1. 균형성과표의 선행연구

#### 1) 해외 선행연구

Kaplan과 Norton(1992, 1993, 1996)은 전통적인 재무적 성과평가 방법의 대안으로 경영자에게 경쟁 전략적이고 종합적인 비전을 갖게 해주는 균형성과표(Balanced Scorecard : BSC)를 제안했다.

균형성과표에는 재무관점 측정치 뿐만 아니라 고객관점, 기업 내부프로세스관점, 성장과 학습관점의 비재무적 성과평가 측정치들도 포함시켰다. 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 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)<sup>47)</sup>. 즉, 기존의 재무중심의 성과평가 항목들을 보완하는 방법으로, 전략적 관리회계, 전략적 원가관리 및 비재무적 성과 측정 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.<sup>48)</sup>

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 역

---

47) 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.

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

량, 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 실시하였다<sup>49)</sup>. 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.<sup>50)</sup>

Banker(2000)는 대규모 소매업을 대상으로 비재무적 측정치와 재무적 성과의 연계성을 파악하였는데 비재무적 측정치는 외부기관에 의뢰하여 수집한 종업원 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 동인<sup>51)</sup>과 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

49) 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.

50) 박혁, "BSC 적용시 전략과제와 핵심성과지표의 적합성이 경영성과에 미치는 영향", 목동대학교, 2005, p. 59

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

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 검증하였다.

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 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.<sup>52)</sup>

## 2) 국내 선행연구

국내에서는 홍미경(2000)이 은행업을 대상으로 BSC와 재무성과 간의 관계를 파악하였는데 연구결과의 일부를 살펴보면 기업성과 변수인 기업가치성장률, 총자산영업이익률, 1인당 영업이익률, BIS비율의 4개 변수 중에서 기업가치성장률 변수가 비도입기업보다 도입기업에서 BSC 도입 이후 개선됨을 확인하였다.<sup>53)</sup>

이재균(2003)은 세계 및 동북아시아 물류 환경변화에 대해서 우리나라가 동북아 물류 중심국가가 되는데 저해요인, 기회요인 및 장·단점을 분석하였다.<sup>54)</sup> 즉, 국가자원과 역량을 집중할 수 있는 비전과 전략을 구체화하여 도출한 비전과 전략의 유용성에 대한 평가를 균형성과표의 네 가지 관점에 의한 실증적 연구를 통하여 주변 환경변화에 대한 전략효과를 극대화하기 위한 주체적인 실행 전략과 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.<sup>55)</sup> 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.

---

52) 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.

53) 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.

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

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

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 검토, 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.<sup>56)</sup>

김원배(2001)는 기업성과 간의 인과관계를 상장 제조기업의 표본기업을 실증적으로 검증하여 BSC모형에서 개별성과 측정치 간의 인과관계, 매개효과, 조절효과의 관계를 실증적으로 연구하였다.<sup>57)</sup> 그는 특정한 성과개선이 전체시스템 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.<sup>58)</sup>

즉, ERP시스템의 도입 후의 성과평가를 측정하는 방법론으로 BSC를 사용하

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

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

58) 정영일, “BSC를 이용한 ERP시스템 성과측정모델에 관한 연구”, 전남대학교, 박사학위논문, 2003.

여 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 관점간의 인과관계 및 전략과의 관계를 규명하였다.<sup>59)</sup>

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 분석하였다.<sup>60)</sup> 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.<sup>61)</sup>

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 맞

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

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

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

는 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 실증연구 결과를 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.<sup>62)</sup> 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 BSC평가지표체계의 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.<sup>63)</sup>

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.

62) 이창희, “환경요인이 BSC 평가지표의 수용도에 미치는 영향”, 계명대학교, 박사학위논문, 2001.

63) 손희철, “해운경영환경에 따른 국적외항선사의 지식경쟁력 강화전략 구축에 관한 연구”, 한국해양대학교, 박사학위논문, 2003.

외향선사의 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 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 성과지표와 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 수치에도 유의성이 높은 것으로 분석하였으나, 조직 구성원 간의 역할갈등 해소의 매개역할은 수행하지 못하는 것으로 나타났으며 보상시스템으로써의 조절역할 역시 수행하지 못하는 것으로 연구되었다.<sup>64)</sup> 그러나 이런 결과를 일반화하는 데는 자료수집의 한계, 기업성과 측정방법상의 문제 등의 한계가 있다.

박상국(2005)은 BSC의 도입이 기업 내의 비전과 전략활동을 정렬시켜서 효과

---

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



적으로 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.<sup>65)</sup>

민경기(2004)는 구조방정식모형(SEM)을 활용하여 물류전략과 물류성과 간의 인과관계를 파악하여 해당 물류기업이 전략의 타당성 검정을 통하여 물류전략 수립 방법론을 제시하였다.<sup>66)</sup> 즉, BSC 관점의 물류전략은 물류전략 간에 인과관계가 있으며 기업의 물류성과 제고에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 연구되어 물류전략분야에서도 BSC가 기업물류전략의 수립과 실행을 위한 도구로 유용성이 있음을 실증적으로 검정하였다.

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

---

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

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

<표 3-5> 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.

## 2. BSC의 개념

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 성과측정시스템이다<sup>67)</sup>. 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 성과측정과 통제의 관점에 불과하기 때문에 투자자나 경영자의 최대관심사인 미래성과를 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 기업의 전체구성원들이 기업의 목표를 성취하는데 집중할 수 있는 동기를 발휘하게 하였다.

이들은 기업을 경영하는 것은 마치 항공기를 운항하는 것과 유사하기 때문에 경영자가 고려해야 하는 요인들은 마치 항공기 조종석의 계기판만큼이나 복잡한 정보를 필요로 한다고 주장하였으며 다음과 같은 예를 들고 있다.

……. 항공기를 조종하고 운행하는 복잡한 직무를 수행하기 위하여 조종

---

67) 송건근, “BSC 구축 & 실행사례”, 한언, 2000.

사들은 비행기 운행에 관한 다양하고 상세한 정보를 필요로 한다. 그들은 연료, 공기속도, 고도, 방향, 도착지에 관한 상세한 정보뿐만 아니라, 현재 및 앞으로의 환경을 요약하는 그 밖의 계기판들을 필요로 한다. 따라서 비행기를 운행하는데 전체 계기판을 활용하지 않고 단지 하나의 계기판만을 의존하는 것은 치명적인 위험을 발생시킬 수 있다. …….

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 결과에 한정하던 성과측정지표를 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 상호연계시키는 것을 강조한다.<sup>68)</sup>

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.

---

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

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 현실화시킬 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 관리해야 할 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.<sup>69)</sup>

### 3. 균형성과표의 중요한 구성요소

#### (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

---

69) 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.

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 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.<sup>70)</sup>

## (3) 핵심성공요인(Critical Success Factor : CSF)

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.

핵심성공요인(CSF)에 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”이라할 수 있다. 고객의 요구를 충족시키기 위해서는 조직에 수익을 가져다 줄 고객이 누구인지를 먼저 파악해야 한다.

특정 고객집단들마다 가지고 있는 상이한 선호사항이 무엇이지를 정확하게 알아야 하며 고객들이 그들의 욕구를 충족시키기 위해서 왜 특정기업들을 선택하여 구매하게 되는지 그 근본원인을 파악해야 한다. 그 다음 산업의 경쟁정도를

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

과약해야 한다. 이를 위해서는 기업이 속한 산업의 경쟁정도를 과약한다. 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) 핵심성과지표(Key Performance Indicator : KPI)

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 4-1>은 외항선사에서 적용 가능한 핵심성공요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI)를 선행연구를 통하여 정리한 표이다.

<표 4-1> 외항선사의 핵심성공요인(CSF)과 핵심성과지표(KPI)

핵심 성공 요인	물동량 증대와 운임수입증대	운송서비스체고	적정선복량유지	적 시 운송체제
핵심 성과 지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 순이익율</li> <li>- ROI</li> <li>- 물동량증가율</li> <li>- 노동생산성지수</li> <li>- 자본(선박)생산성 지수</li> <li>- 운항원가율</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 화주만족도</li> <li>- 글로벌 네트워크</li> <li>- 연계수송체제</li> <li>- one stop 서비스</li> <li>- 운항사고율</li> <li>- 크레임율</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선박회전율</li> <li>- 항차(항로)별 수익성</li> <li>- 시장예측력 (시장 분석력)</li> <li>- 취득 / 용선율</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 적시운송율</li> <li>- 공선율</li> </ul>

## 제4장 외항선사의 균형성과모형 및 성과개선전략

### 제1절 균형성과모형의 내용과 조직발전의 유용성

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)<sup>71)</sup>. 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. 현금 흐름, 매출액 증가, 부서별 영업이익, 부문별 시장점유율, 자산수익률, 투자 수익률, 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.<sup>72)</sup>

71) 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.



내부비즈니스관점에서는 재무적 목표와 고객목표를 달성하는데 초점을 둔다. 이에 대한 대표적인 측정지표는 신제품 개발 및 신시장 개척 프로세스의 효율성, 프로세스 타임, 프로세스 품질, 프로세스 원가, 종업원의 능력, 생산성 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 전략자산화함으로써 조직경쟁력을 극대화하기 위한 필요성에 의해 제기되고 개발되었다<sup>73)</sup>.

성과평가는 조직의 장기적 생존과 발전을 도모하는 경영통제 과정의 주요 단계이다<sup>74)</sup>. 조직의 성과평가와 경쟁력 측정을 위하여 전통적 회계시스템은 공헌이익, 관리가능이익, 당기순이익, 주당순이익, 이익성장률, 배당율, 자기자본수익률, 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,<sup>75)</sup> Stewart는 부분 최적화가 아닌 전체 최적화를 달성할 수 있는 성과평가측정치로 경제적 부가가치(EVA), 현금흐름투자수익률(CFROI), 잔여현금흐름(RCF) 등을 제시하였

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

73) 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.

74) 이종천·홍미경, 전게서, 2001, pp. 95-114.

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

다.76) 경제적 가치측정지표는 재무측정지표에서 고려되지 않는 자본비용을 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 있다77).

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 균형성과 모형이 있으며 변형적용기법으로 스칸디아 네비게이터78)와 기타 고안방법이 있다.

---

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

77) 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.

78) 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.

## 1. 균형성과모형의 내용

균형성과모형은 1992년에 Kaplan과 Norton에 의해 개발되었다<sup>79)</sup>. 이들은 기업을 분석하는 데에 재무제표 뒤에 숨겨진 이면의 것에 관심을 두게 되었고, 기업 전략에 도움을 주는 요인들에 경영자가 관심을 쏟도록 고안하였다<sup>80)</sup>. 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 있다<sup>81)</sup>.

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 경영 전략을 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 최적화

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

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

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

를 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 내부프로세스관점, 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. 외항선사에 대한 균형성과모형의 유용성

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 경영혁신 분야의 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 결과 지표 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 있다<sup>82)</sup>.

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 기본방향 조차 조직구성원에게 제대로 전달되지 못하고 있으며, 수립된 전략이 달성 가능하도록 지속적인 관리가 이루어지지 않는다는 점이다<sup>83)</sup>.

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

83) 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.

이에 균형성과모형은 비전과 전략 수립방향을 제시할 뿐만 아니라, 실질적으로 수립된 비전과 전략이 달성 가능하도록 촉진하는 수단의 역할을 수행한다.<sup>84)</sup> 구체적으로 살펴보면, 균형성과모형은 기업을 비롯한 조직의 본원적 가치창출원천을 관점을 통하여 구체화시킴으로써 전략수립 기준을 제시할 수 있으며, 조직 가치가 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 검증도 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 검증하고 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 효과

84) 경영자들이 주로 전략수립에 관심을 두고 전략실행을 등한시하는 것이 현대기업의 전략관리의 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.

적으로 지원하는 것이 가능하며, 핵심역량 이외의 활동은 아웃소싱하여 효율을 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, 외항선사조직의 효과성을 평가하는데 단순히 재무적인 사업성과만으로 평가하는 것은 미래 조직이 나아가야 할 방향을 제대로 제시할 수 없다.

따라서 조직경쟁력을 증대시키기 위한 관점 간의 균형(Balanced)의 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 후행지표(Lagging Indicators) 간의 균형으로 균형된 시각을 조직관리자에게 제공한다. 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. 이르기 위해서는 성과지표에 대해 단일조직과 공동조직의 책임이 명시되어야 한다.

### (4) 조직변화 촉진

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

즉, 성과평가지표는 모든 혁신활동을 전략에 연계시키고, 조직의 변화관리를 전략방향과 일치시킴으로써, 조직역량의 집중이 가능하고 조직구성원의 학습능력을 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 필요 없는 일까지 시키는가를 반문하게 된다. 균형성과모형은 조직구성원이 균형성과모형의 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 조직

구성원이 분명히 인식하고 있어야 하는데 의사소통의 장애는 이러한 공동목표를 수행하는데 어려움을 준다. 이러한 의사소통의 장애유형에는 수직적 및 수평적 장애가 있으며, 특히 수직적 장애의 원인은 주로 상의하달식과 공표형식의 의사 전달방식에 기인한다. 균형성과모형은 이러한 문제점에 대한 해결방안을 제시할 수 있다. 즉, 균형성과모형은 수직적·수평적 의사소통을 원활하게 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 보여줌으로써, 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 조직 가치를 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.<sup>85)</sup>

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 과급되게 할 뿐만 아니라, 관련선사와 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 성과평가시스템에 의거한 적절한 성과측정과 평가가 수행되어야 한다. 이러한 성과측정과 평가시스템에 의하여 외항선사조직의 목표와 전략방향 달성에 조직 구성원의 활동을 적절히 유

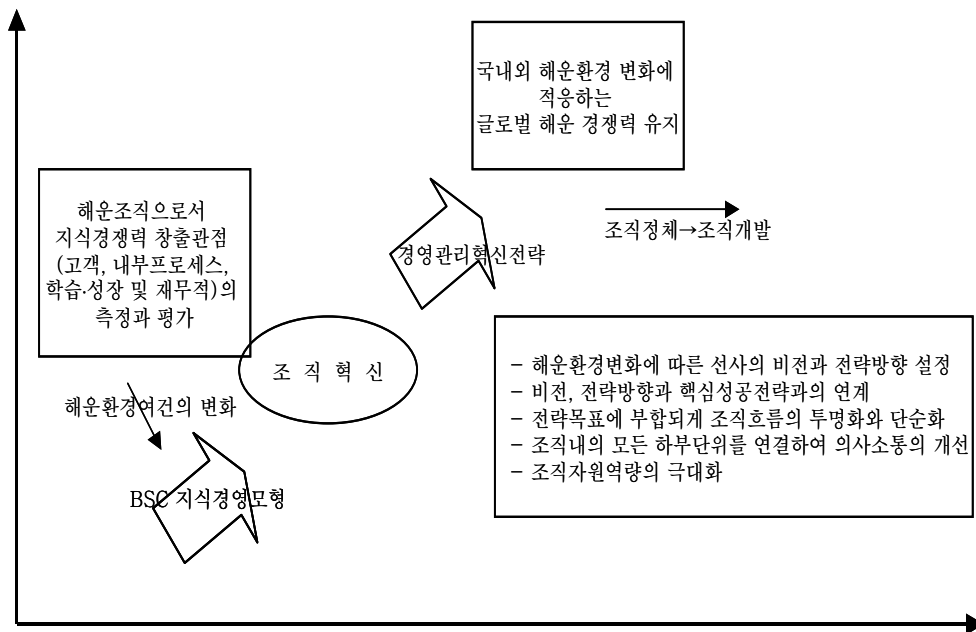
---

85) 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 신항로 개발이나 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 모두를 연구대상으로 삼았고, 본 연구의 초점이 기업가치의 극대화를 목적으로 하는 조직형태를 갖춘 기업이라면, 적용이 가능한 지식경영전략의 구축에 있기 때문에, 연구의 의의가 있다고 본다.

인함으로써 조직혁신을 이루고, 핵심성공요인을 달성하기 위하여 각종 조직혁신 기법을 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.

### 3. 균형성과모형에 의한 조직경쟁력 강화과정

균형성과모형은 ‘성과개선을 지향하는 측정시스템’에서 기업의 전략적 목표를 일련의 성과측정지표로 전환시킬 수 있는 종합적인 틀로써 제품, 프로세스, 고객, 시장개발 등과 같은 주요 분야에서 획기적인 혁신을 촉진케 하는 경영전략 시스템이다. 이들 프로세스를 도식화 해보면 <그림 4-12>와 같다.



<그림 4-1> 외항선사조직의 성과평가와 경쟁력 강화과정

## 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 근본요소로써 조직전략을 체계적으로 정비하며 기업은 이러한 지식과 능력을 발전시킴으로써 성공적으로 조직경쟁력을 강화시킬 수가 있다<sup>86)</sup>. 따라서 기업들은 지식지향적인 과정과 기술, 사업전략에 맞는 조직적 형태를 결합시키는 전략모형을 필요로 한다. 특히, 기존 전략은 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 지식 기반적자원요소를 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.

## 제2절 성과개선전략과 관점 추출

### 1. 전략도출과 관리를 위한 핵심프로세스

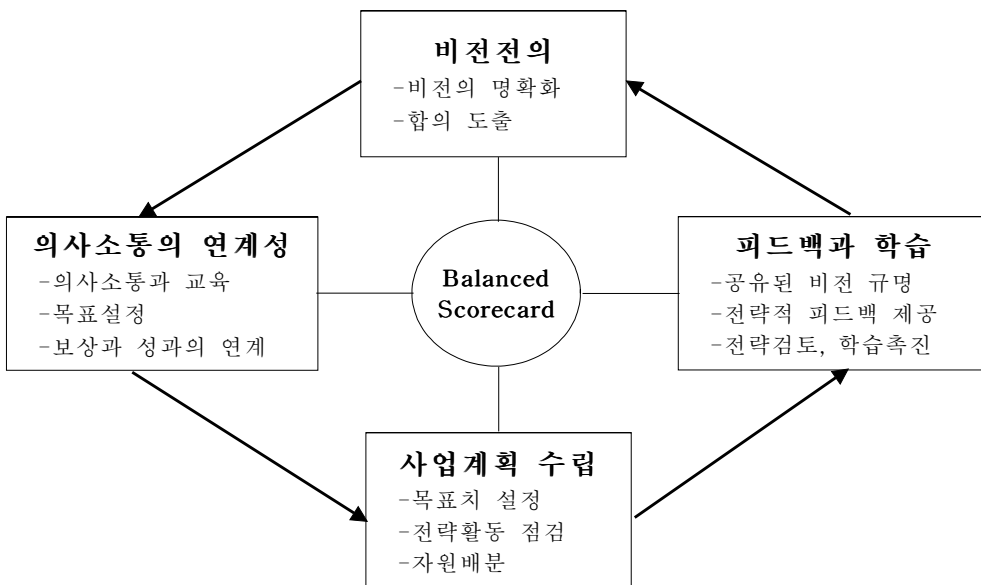
기존의 주요 성과측정 지표로 활용되는 각종 재무지표들은 결과에만 초점을 맞추어 기업들이 수립한 전략이 제대로 운영되고 있는가에 대한 정보를 제공하지 못하는 단점이 있다. 즉 경쟁우위 확보에 필요한 핵심역량을 창출해 내는 과정을 제대로 검토하지 못하고 단지 피상적인 수치에만 관심을 쏟는 경향이 있다. 이러한 추세에 부응하여 개발된 것이 Kaplan과 Norton(1992)의 균형성과모

---

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

형이며 이 균형성과모형은 장기적인 차원의 전략경영시스템 구축에 활용되는 시도가 최근 널리 진행되고 있다<sup>87)</sup>.

즉, 균형성과모형에 내재된 네 가지 핵심프로세스가 기업의 단기적 활동과 장기적 목표를 연결시켜줌으로써, 전략경영시스템 구축의 기반을 제공해 준다는 것이다. 균형성과모형의 네 가지 핵심프로세스(비전전이, 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(1992)의 네 가지 핵심프로세스 모형은 다음과 같다.



<그림 4-2> 전략도출과 관리를 위한 네 단계의 핵심 프로세스

자료 : R. S. Kaplan, and D. P. Norton, *op. cit.*, 1996, pp. 75-85.

87) 현대경제연구원, "성과측정", 21세기북스, 2000.

1단계인 비전전이는 외항선사의 비전을 조직내부에 효과적으로 전달함으로써, 비전과 전략에 대한 전사적인 합의를 이끌어 내는데 도움을 준다.

2단계인 의사소통의 연계성은 의사소통과의 연결과정에서 외항선사의 경영자가 수립한 전략을 조직 내 상·하위 계층에 효과적으로 전달하고 이를 부서 및 개인의 목표와 연결시키는 과정이다. 과거에는 대부분의 평가가 부서나 개인의 단기적인 재무성과에만 중점을 두었기 때문에 다양한 측면을 살피기 어렵다는 단점이 노출되었다. 그러나 균형성과모형을 활용함으로써, 이러한 문제점을 해결하고 전 조직 구성원과 부서가 기업의 장기 전략목표와 조화를 이루고 있는지를 확인할 수 있게 한다.

3단계는 사업계획 수립과 목표치 설정단계로써 이를 통해 사업계획과 재무계획의 효과적인 조합과 편성이 가능해 진다. 이러한 과정은 장기적인 목표에 보다 도움이 되는 사업활동에 집중적으로 자원투입을 가능하게 해준다.

4단계는 전략적 피드백과 학습과정으로 외항선사가 전략적 학습능력을 갖출 수 있게 해준다. 기존에는 주로 개인이나 부서가 달성한 재무적 결과를 중심으로 피드백이나 운영성과에 대한 평가가 이루어 졌다.

그러나 균형성과모형을 중심으로 한 전략운영 체제하에서는 기존의 단기적인 평가와 더불어 고객, 내부프로세스, 학습과 성장관점도 고려하여 최근의 성과에 기초하여 전략을 평가할 수 있고 이는 외항선사 조직의 전략수립 과정상에 실시간 학습효과를 가능하게 한다.

## 2. 경영실태 분석결과 및 진단

우리나라 해운산업은 그 동안 우리 경제성장의 견인차 역할을 해 왔고 4대 선사를 중심으로 어느 정도규모를 갖추고 해운경영 노하우도 축적하고 있지만, 취약한 재무구조, 상대적으로 높은 해운원가구조, 해운경기변동에 대한 탄력적인 경영능력 미흡 및 최근 외화차입금에 대한 외화환산손실의 누적으로 인하여 국



제 경쟁력이 취약해지고 있다. 이러한 상황 하에서 외환위기 이후 오늘날 세계경제의 침체와 더불어 외항선사의 구조적 문제점이 계속 노출되고 있으며, 국제해운시장에서 필수적인 핵심 지식자산을 보유하지 못해 해운환경 변화에 능동적으로 대응하는 능력미비로 예기치 못한 손실이 발생하고 있다.

그러나, 선진 외항정기선사들은 글로벌선사로 거듭나기 위해 전략적 제휴와 M&A를 통해 규모의 경제 실현과 더불어 지식창조 및 확산 과정을 통해 지식의 전략적 활용이 급속도로 확산되어 더욱 더 우리 외항선사와 지식격차가 벌어지고 있어 경쟁력 차이를 보이고 있는 주원인이 되고 있다.

또한, 외항선사들은 그동안 선복량 증대와 물동량 확보에 초점을 맞추는 외형 위주의 경영으로 무분별한 운임덤핑이 초래되었고 외항선사 간 차별화된 전략부재로 인한 경쟁격화가 수익성 악화의 주요인으로 작용되고 있다. 즉, 정확한 원가관리와 가치경영에 의한 수익성 추구보다는 외형확대를 위한 시장확대 경쟁에 치중하여 스스로 경쟁력을 저하시켜 왔다.

외환위기 이후 금융구조 조정을 겪으면서 우리나라 금융기관들이 수익성 중심의 경영목표설정<sup>88)</sup>과 전략적 포지셔닝(비전수립이후 핵심역량을 중심으로 사업 초점과 산업 내 경쟁도 등의 관계를 반영하여 설정)<sup>89)</sup>의 필요성을 인식하게 된 것처럼, 외항선사들도 부실원인인 외형위주 경영에서 가치중심 경영을 통해 내실화 증대 노력의 필요성을 인식하게 되었다.

오늘날과 같은 치열한 해운환경여건 하에서 외항선사의 비전과 전략이 미비할 경우, 현저한 영업력 저하가 우려되며, 환경변화 대응추진 상황에 대한 보고체계, 의사소통 채널의 미비도 경쟁력의 저하를 초래할 수 있다. 21세기의 해운산업의 특징은 글로벌화, 운송사업의 다각화와 전문화, e-Business 물류정보망의 전략활용에 의한 운송시너지효과 창출에 있기 때문에 외항선사들은 규모의 경제와 범위의 경제의 실현으로 경쟁력을 갖추어야 한다. 이러한 환경변화에 적절히 대처하기 위해서는 체계적인 환경변화에 대한 비전과 전략의 수립과 더불어 내

88) 김우진, “핵심역량중심의 경영”, 『KIF 은행경영 브리프』, 한국금융연수원, 2000, pp. 89-94.

89) 김우진, “은행의 전략적 포지셔닝(BCP 사례연구)”, 『KIF 은행경영 브리프』, 한국금융연수원, 2000, pp. 30-34.

부경영구조의 실질적인 혁신(임직원 역할 및 책임분담, 업무부서 간 협조체제 구축, 지식경영시스템의 구축 등)이 수행되고 성공을 위한 바람직한 성과평가체제가 이루어져야 한다. 이러한 체제를 구축하여 외항선사가 해운환경변화에 대응하는 경쟁력을 높이기 위해서, 본 연구에서는 Kaplan과 Norton(1992)의 균형성과모형을 활용하여 다음과 같이 전략방안을 도출하였다.

### 3. 외항선사의 비전과 경영전략 도출

비전수립 및 전략설정의 미비와 비전과 추진전략 간의 연계성 부족은 기업부실의 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 변신이며<sup>90)</sup>, 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

---

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

경쟁력을 확보할 수 있다.

둘째로, 불확실한 해운시장에서 위험을 분산시키고 정보를 공유하며, 선복량의 유연성을 제고하기 위해서는 전략적 제휴와 사업다각화 전략이 무엇보다도 중요하다<sup>91)</sup>. 이를 위해서는 수익성 중심의 경영전략 추구하고 업무별 전문인력 양성 및 조직의 유연성을 제고하는 지식경영 마인드가 필요하다.

셋째로, 수립된 비전과 전략의 효과적인 수행을 위해서는 조직의 모든 부서가 이를 공유하고 사업의 일반적 결정권은 위임하고 비전과 전략에 전념하는 최고 경영층의 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 필요하다<sup>92)</sup>.

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

오늘날 국내기업들도 조직 경쟁력 강화차원에서 적격인력 확보, 충분한 동기 부여로 인적역량 강화의 필요성과 이를 위한 연봉제, 성과급제의 도입을 검토하고 있지만 평가의 계량화를 위한 조직문화의 정합성이 가장 큰 문제이다<sup>93)</sup>. 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.

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

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

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

개인의 업무에 대한 지식역량 제고 및 신지식의 활발한 공유를 위해 구성원이 보유한 지식에 대한 객관적 평가가 가능한 평가시스템과 적절한 보상체제 구축이 필수불가결하다. 지식기업은 학습 환경을 강화하고 지식능력에 기초해 업무와 의사결정권한, 관리책임 등을 부여함으로써, 인적자산 활용을 극대화하여 기업가치 창출을 제고한다. 연수·훈련 프로그램을 전면 개편하여 외항선사문화에 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 길이다<sup>94)</sup>.

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. 97년도 외환위기 때 우리 기업들은 국제시장에서 필수적인 핵심 지식자산을 보유하지 못해 환경변화에 능동적으로 대응하는 능력미비로 예기치 못한 손실을 감수하여야 했던 아픈 경험을 가지고 있다. 한편 선진기업들은 지식창조 및 확산 과정을 통해 지식의 전략적 활용으로 국제시장에서 경쟁우위를 확보해 가고 있다. 지식경영이란 조직의 지식자산(조직 내 축적된 지식)과 지식역량(조직구성원이 지식자산을 활용하여 부가가치를 창출할 수 있는 능력)을 관리함으로써, 경쟁우위를 확보해 가는 프로세스로서 경쟁전략이 필요한 지식과 조직이 보유한 지식역량을 검토하여 경쟁분야를 선택하고 그 분야에 지식경영의 노력을 집중하는 것이다<sup>95)</sup>.

따라서 지식역량강화란 부가가치를 가장 많이 창출할 수 있는 분야에 집중하는 과정을 의미하며 이것이 지식자산의 전략무기화 과정이다. 외항선사는 지식

94) 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.

95) 고성수, “신지식 금융인 운동과 은행의 지식경영”, 『KIF 은행경영 브리프』, 한국금융연수원, 2000, pp. 1-5.

역량을 기준으로 취약부문을 선별하고 정리하여 신규 사업 분야에 진출할 때에는 기존의 지식 보유수준과 부족 지식의 확보가능성을 염두에 두고 결정해야 미래의 생존과 발전을 기약할 수 있다.

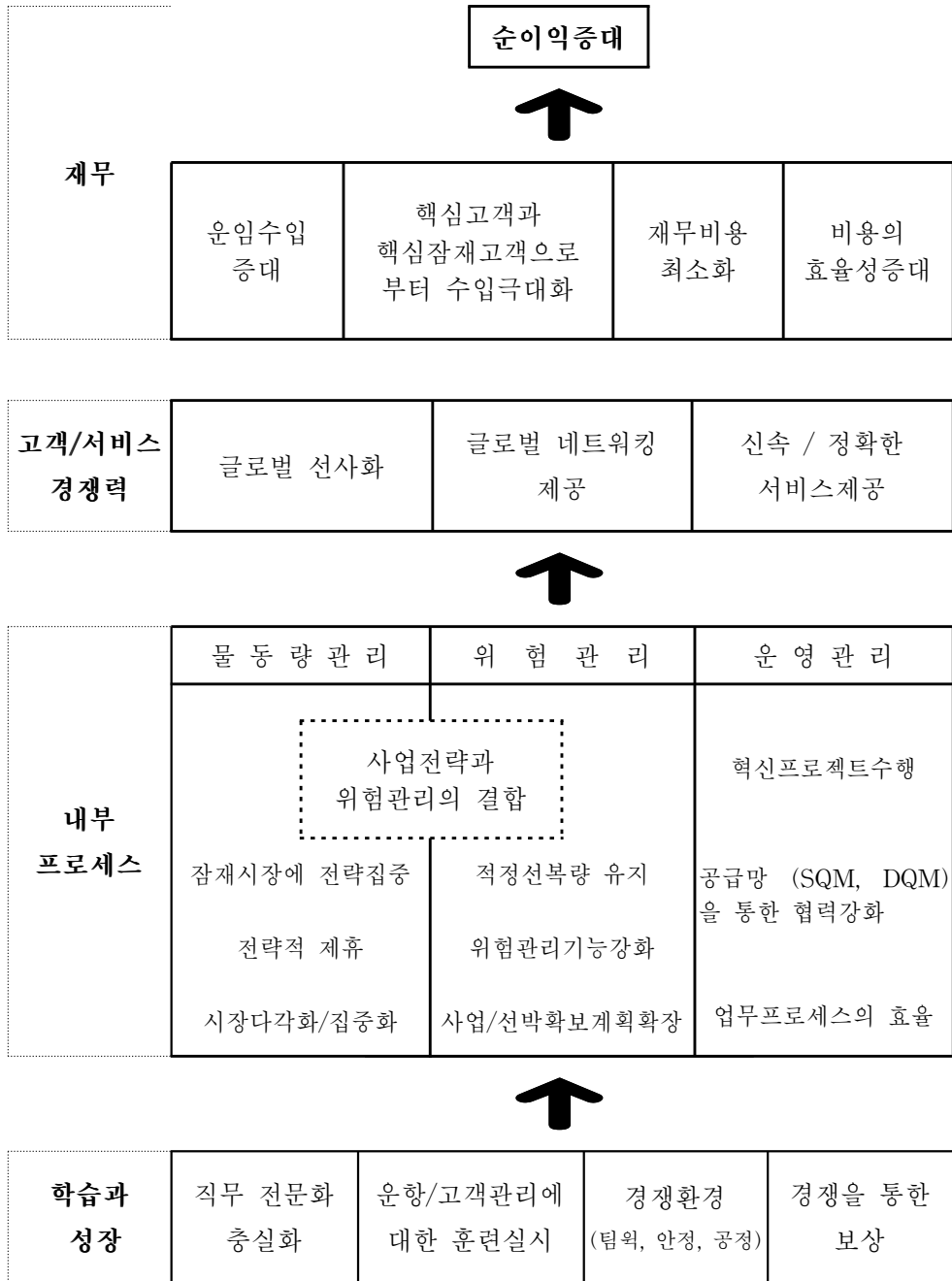
따라서 다양한 유형의 지식자산에 대한 상대적 가치를 평가할 수 있는 시스템 구축이 필요하다. 즉, 해운시장에서 현장지식의 중요성을 강조하는 한편 지식의 자유로운 흐름을 유도하여 현장지식을 경영전략에 적극 반영하는 지식경영시스템 구축이 해운산업에서도 요청되고 있다.

#### 4. 외항선사조직의 균형성과모형에 의한 관점요인

본 논문에서 외항선사조직의 경쟁력을 강화하기 위한 관점요인의 추출은 Kaplan과 Norton(1992)의 균형성과모형을 활용하였으며 기존의 연구에서 활용된 변수를 참조하여 선정하였다. 균형성과모형은 일종의 조직관리 철학으로써, 재무적 및 비재무적 지표를 모두 관리하는 것으로 전략적 분석과 운영프로세스에 관련된 틀을 제시하고 있다. 균형성과모형 성과지표들은 자료 이상의 의미가 존재한다. 즉, 수립된 전략이 제대로 수행되었는지 파악하는 지침이며, 미래에 다른 전략적 의사결정을 가능케 하는 기준을 제시한다. 균형성과모형은 재무적 및 비재무적 성과지표를 통한 조직의 균형적인 성과관리 도구로써 성과평가에 대한 객관적이고 계량화된 기준을 제시한다. 여기서 객관적이란 전략과 핵심역량에 대한 전체 조직적인 공감대를 형성하는 것을 의미한다. 이러한 균형성과모형은 균형적이고 미래지향적인 의사결정과 자원할당을 가능케 함으로써, 책임과 권한을 통한 조직의 운영성과의 공유가 가능하여 균형성과모형은 조직의 살아있는 전략적 관리도구이며, 전략적 의사결정기준으로 평가되고 있다.

이러한 Kaplan과 Norton(1992)의 균형성과모형의 핵심요인은 조직가치 창출근원에 대한 시각인 관점으로써 관점 간의 상호작용과 균형이 조직가치를 극대화시킨다고 보고 있다. 균형성과모형에서 관점은 재무적관점, 내부프로세스관점,

고객관점 그리고 학습과 성장관점의 네 가지 범주로 분류하고 있으나, Kaplan과 Norton(1992) 자신들 역시 기업가치 창출의 원천은 전략적 성과평가의 범주로서 기업 상황에 따라 달라져야 한다고 주장하고 있다. 즉, 균형성과모형의 네 가지 관점이 항상 정답이 아니라는 것이다. 조직가치 창출은 조직마다 고유한 특성을 지니고 있으므로 균형성과모형을 적용하는 조직마다 설정되는 관점은 다를 수 있다는 것이다. 그러나 본 연구에서는 대부분의 기업에 적용되는 네 가지 유형의 관점을 고려하였다. Kaplan과 Norton 제시한 균형성과모형의 네 가지 관점을 외향선사에 적용하여 정리하면 <그림 4-4>와 같다.



<그림 4-4> 한국의외항선사의 전략지도(map) 구상

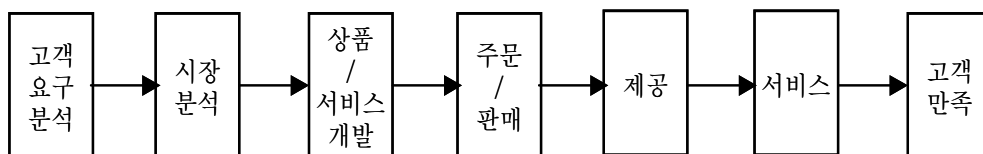
자료 : 'Balanced Scorecard Report, Nov.-Dec. 2002. LG주간경제, 2003, p.26'을 기초로 하여 저자가 재구성.

## 1) 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 다음의 비재무적관점(고객관점, 내부프로세스관점 그리고 학습과 성장관점)의 실적으로부터 영향을 받을 뿐만 아니라, 이들과 균형을 통하여 조직의 가치와 경쟁력을 극대화할 수 있는 것이다.

## 2) 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 이에 는 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.

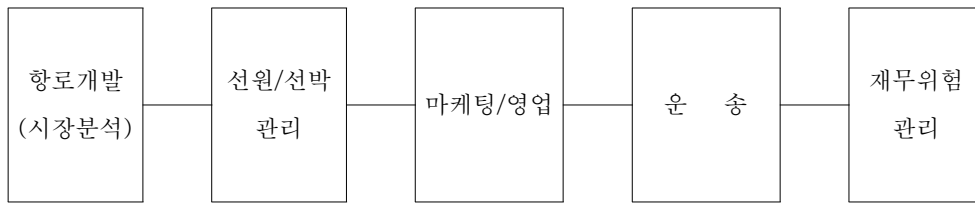


<그림 4-3> 경영프로세스 가치사슬 (Business Process Value Chain)



<그림 4-3>은 기업경영에서 기업가치를 창출하는 과정을 보여 주는 것으로 고객가치를 창출하지 않으면 기업이 유지 및 성장할 수 없는 것을 보여주는 그림이다<sup>96)</sup>. 조직에서 고객의 의미는 광범위하다. 고객은 과거고객, 현재고객, 미래 잠재고객 및 내부고객으로 분류될 수 있다.

오늘날 제품을 생산하여 판매하는 제조기업을 비롯하여 해운서비스를 제공하는 외항선사에서도 공급자 중심전략에서 수요자 중심전략으로 바뀌고 있다. 고객관점이란 ‘근본적으로 조직이 왜 존재하는가?’ 라는 것이다. 일반적으로 기업에서는 시장점유율이나 우수고객비율 등으로 측정하고 있다. 즉, 고객가치를 극대화하기 위한 기업전략이 무엇이며, 조직구성원이 어떠한 방향으로 업무를 수행해야 하는가에 대한 기준을 제시하고 있다. <그림 4-5>는 일반기업의 가치사슬을 외항선사에 적용한 것이다.



<그림 4-5> 외항선사의 가치사슬과정

### 3) 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 관점

96) 김희경·성은숙, 『전계서』, 2001, pp. 51-53.

으로써 내부비즈니스 프로세스를 어떻게 만들어야 하며, 또한 생산성 혁신을 위한 효율적인 비즈니스 프로세스관리가 필요하다는 관점이다. 이러한 내부프로세스관점은 조직경쟁력 증대차원에서 해운조직도 마찬가지로 중요하다. 고객관점에서 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.

#### **4) 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 외항선사에서는 경쟁력 창출의 중요한 하나의 관점인 학습과 성장요인을 반드시 고려하여야 한다.

## 제5장 실증분석

### 제1절 연구모형 설정과 변수측정

#### 1. 연구모형과 연구가설 설정

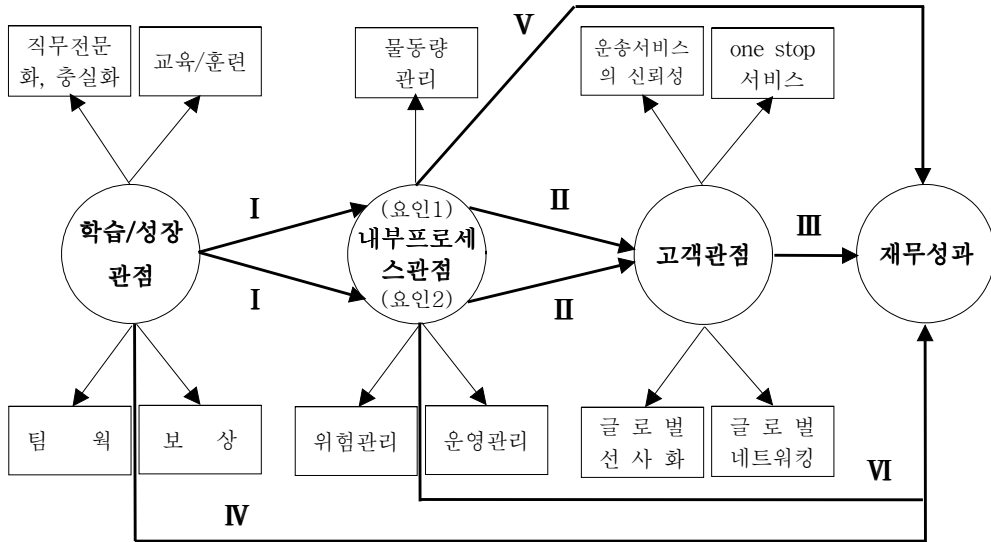
본 논문은 우리나라 외항선사가 치열한 해운환경 변화에 대한 대응능력을 제고하기 위한 경쟁력을 강화하는데 연구목적을 두고 있다.

이러한 연구목적을 달성하고자, 제2장에서 수행한 해운환경 변화진단과 경영실태 분석을 토대로 제3장에서는 경영이론에 입각하여 대내외 환경변화에 적응할 수 있는 외항선사조직의 경영전략을 추출하였다. 이러한 지식경영전략과 조직의 본원적 가치를 창출하는 Kaplan과 Norton(1992)의 네 가지 관점(Perspectives) 그리고 재무적 및 비재무적 성과 간의 인과관계를 규명하여 우리나라 외항선사들이 해운환경 변화에 대응하는 경쟁력을 강화하는 방안을 제시하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위한 연구모형과 연구가설<sup>97)</sup>을 다음과 같이 설정하였다.

---

97) 박용수, “제조기업의 성과측정에 관한 연구”, 『회계정보연구』, 제11권, 한국회계정보학회, 1999, pp. 137-152; 박기동, “지식경영의 핵심요인이 경영성장에 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



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 필요성을 탐색하기 위한 것이 본 논문의 목적이기도 하다. 경쟁력을 강화하기 위해 기업에서 적용하는 단계는 크게 조직의 비전과 전략을 수립하는 단계와 수립된 전략을 달성하기 위한 BSC 관점 지표들을 개발하여 성과지표와 연계하는 단계로 구분할 수 있다<sup>98)</sup>. 전략수립단계에서는 비전과 전략방향에 대한 구체적인 제시를 통해 조직 구성원들이 조직의 비전과 전략을 명확하게 인지하도록 변화관리 방향을 수립하여야 하는 단계이다. BSC를 구축하는 대부분의 기업들은 Kaplan과 Norton(1992)이 제시한 네 가지 관점을 기준으로 한다. 이들은 기업의 가치를 생성하는 원천이 기업에게 가치를 제공할 수 있는 ‘고객’으로 정의하고 이들을 지원할 수 있는 ‘내부프로세스’를 설정

98) 김희경·성은숙, 『전계서』, pp. 73-131.

하며, 이러한 내부프로세스들이 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있도록 ‘조직 학습능력과 혁신활동’을 수행한다면, 궁극적으로 기업의 ‘재무적 가치증대’로 이어질 것이라는 가치창출의 기본적인 순환 고리를 제시하고 있다<sup>99)</sup>.

이러한 관점요인들에 의해 재무적 성과뿐만 아니라, 비재무적 성과가 창출되어 기업가치를 제고하는 경쟁력을 유지할 수 있다는 것이다<sup>100)</sup>. 이러한 BSC의 이론적 근거와 기존연구에 의거하여, 본 연구모형을 상기와 같이 설정하고 우리나라 외항선사의 임직원을 대상으로 이에 대한 중요성 인식여부를 검정하여 연구목적에 달성하고자 하였다. 관련된 변수의 조작적 정의와 측정은 후술하고자 한다.

## 2) 연구가설

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

첫째로, 해운환경변화에 적절히 대응하여 대내외 환경적응 능력을 제고하기 위해서는 글로벌선사로의 변신이 필요하다. 이러한 글로벌선사로 나아가기 위해서는 화물창출 능력, 선대 및 항만운영능력 그리고 재무적 능력을 보유하여야 한다. 이를 위해서는 신규항로 개발 등 서비스의 다각화, 선원선박관리, 마케팅, 위험관리 등 외항선사의 가치창출과정이 원활하게 수행되어야 한다. 외항선사의 부가가치를 창출하는 가치사슬과정이 되기 위해 본 연구의 목적은 BSC에 의거하여 이를 실증하는데 있다. 따라서 첫 번째 가설은 BSC의 첫 번째 관점요인인 학습 성장요인이 외항선사의 가치사슬의 핵심인 내부프로세스를 개선하는데 매우 밀접한 관련성이 있을 것으로 예상되므로 제1유형의 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

---

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

100) A. A. Atkinson, J. H. Waterhouse, R. B. Wells, “A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”, *Sloan Management Review*, Spring, 1977.

**[가설 I] 외항선사의 학습·성장관점요인은 내부프로세스관점요인에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

(가설 I-1) 외항선사의 학습·성장관점요인은 내부프로세스1관점요인에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

(가설 I-2) 외항선사의 학습·성장관점요인은 내부프로세스2관점요인에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

두 번째, 가설은 기업의 가치를 창출하는 원천이 외항선사에 있어서  
고객으로 정의하고 이를 지원하는 내부프로세스가 고객에 영향을 미친다  
고 예상하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

**[가설 II] 외항선사의 내부프로세스관점요인은 고객관점요인에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

(가설 II-1) 외항선사의 내부프로세스1관점요인은 고객관점요인에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

(가설 II-2) 외항선사의 내부프로세스2관점요인은 고객관점요인에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

셋째로, 외항선사의 가치를 창출하는데 가장 중요한 고객관점요인이 달성되면  
외항선사의 재무적 및 비재무적 성과에도 영향을 미친다고 볼 수 있다<sup>101)</sup>. 이러  
한 논리에 따라서 다음의 제3유형의 가설을 설정하였다.

---

101) 1980년대 이후 환경변화에 따라, 기업의 경쟁력을 높이기 위하여 경영혁신시스템으  
로써, 전략경영 및 전략적 원가관리시스템이 등장하였다. 주요 시스템으로써, JIT시  
스템, 가치사슬분석(value chain analysis), 활동기준 경영관리시스템(activity based  
management system), 목표원가관리시스템(target costing system) 그리고 지식경영  
시스템이다. 이들 시스템의 공통적인 특성은 단기적이고 재무적·정량적인 성과측정  
치에 의한 성과평가와 더불어 보다 장기적이고 비재무적·정성적인 성과측정치에  
의한 성과평가를 중시하고 있다는 점이다. : 안기명, 『재무제표분석』, 한국해양대학  
교 대학원 해운경영학과 교재, 2001년.

**[가설Ⅲ] 외항선사의 고객관점요인은 재무적관점요인에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

- (가설Ⅲ-1) 외항선사의 고객관점요인은 신규항로개발능력에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- (가설Ⅲ-2) 외항선사의 고객관점요인은 신규물동량 창출능력에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- (가설Ⅲ-3) 외항선사의 고객관점요인은 터미널 운영능력에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- (가설Ⅲ-4) 외항선사의 고객관점요인은 재무적 안정성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- (가설Ⅲ-5) 외항선사의 고객관점요인은 운영비 효율화에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- (가설Ⅲ-6) 외항선사의 고객관점요인은 항로별 수익성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

**[가설Ⅳ] 외항선사의 학습·성장관점요인은 재무적관점요인에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

- (가설Ⅳ-1) 외항선사의 학습·성장관점요인은 신규항로개발능력에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- (가설Ⅳ-2) 외항선사의 학습·성장관점요인은 신규물동량 창출능력에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- (가설Ⅳ-3) 외항선사의 학습·성장관점요인은 터미널 운영능력에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- (가설Ⅳ-4) 외항선사의 학습·성장관점요인은 재무적 안정성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- (가설Ⅳ-5) 외항선사의 학습·성장관점요인은 운영비 효율화에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- [가설Ⅳ-6] 외항선사의 학습·성장관점요인은 항로별 수익성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을

을 미칠 것이다.

**[가설 V] 외항선사의 내부프로세스1관점요인은 재무적관점요인에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

- (가설 V-1) 외항선사의 내부프로세스1관점요인은 신규항로개발능력에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- (가설 V-2) 외항선사의 내부프로세스1관점요인은 신규물동량 창출능력에 정  
(+)의 영향을 미칠 것이다.
- (가설 V-3) 외항선사의 내부프로세스1관점요인은 터미널 운영능력에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- (가설 V-4) 외항선사의 내부프로세스1관점요인은 재무적 안정성에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- (가설 V-5) 외항선사의 내부프로세스1관점요인은 운영비 효율화에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- (가설 V-6) 외항선사의 내부프로세스1관점요인은 항로별 수익성에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

**[가설 VI] 외항선사의 내부프로세스2관점요인은 재무적관점요인에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

- (가설 VI-1) 외항선사의 내부프로세스2관점요인은 신규항로개발능력에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- (가설 VI-2) 외항선사의 내부프로세스2관점요인은 신규물동량 창출능력에 정  
(+)의 영향을 미칠 것이다.
- (가설 VI-3) 외항선사의 내부프로세스2관점요인은 터미널 운영능력에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- (가설 VI-4) 외항선사의 내부프로세스2관점요인은 재무적 안정성에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- (가설 VI-5) 외항선사의 내부프로세스2관점요인은 운영비 효율화에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.



영향을 미칠 것이다.

(가설 VI-6) 외항선사의 내부프로세스2관점요인은 항로별 수익성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

외항선사의 경쟁력 창출의 원천이 되는 관점요인은 균형성과모형의 네 관점요인(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 변화혁신형 조직체계 구성여부, 직무전문화/충실화, 운항/고객관리를 위한 교육훈련, 첨단물류혁신기법 교육훈련, 물류전문인력양성, 팀워크의 안정성과 공정성, 경쟁에 의한 보상제도, 평가에 의한 객관성 확보, 다양한 의견수렴 및 임직원의 수용성 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 크게 두 가지 유형으로 구분하였다.

하나는 내부프로세스1관점 요인으로 고객특성 파악, 시장세분화 전략구축, 시장에 전략집중력, 사업전략과 위험관리능력의 조화, ERP구축, 효율적 정보시스템 구축 및 경영혁신수행능력 등의 7개 변수이며, 내부프로세스2관점 요인으로 글로벌 해운시장을 효과적으로 진출하고 글로벌 네트워크를 보다 효율적으로 구

측하기 위한 선사 간 전략적 제휴, 화주와 전략적 제휴 및 항만운영사와 전략적 제휴 등의 3개 변수로 구성하였다. 이러한 변수의 측정은 역시 5점으로 척도화된 설문문항(경쟁력에 중요성 정도가 매우 중요하지 않음=1, 매우 중요하게 고려함=5)에 의하여 측정하였다.

셋째, 고객관점 요인은 외항선사의 주요고객인 화주에 대한 차별화된 운송서비스 제공능력, 신뢰성있는 운송서비스 제공능력, 글로벌 네트워크 제공능력 그리고 글로벌화 능력으로 구성하였고 역시 5점으로 척도화된 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 개발능력<sup>102)</sup>, 신규물동량 창출, 터미널운영능력, 재무적 안정성, 운영비 효율화 그리고 항로별수익성 증대 등 6개 변수로 정의하였으며, 역시 5점으로 척도화된 설문문항(경쟁력에 중요성정도가 매우 중요하지 않음=1, 매우 중요하게 고려함=5)에 의하여 측정하였다.

---

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

## 제2절 외항선사의 실태 분석

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

### 1. 자료수집과 분석방법

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 임직원이다. 즉, 한국선주협회에 등록된 우리나라의 외항선사 중에서 자본금이 10억원이상인 38개 업체의 임원과 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문지 배포와 유효설문지 회수현황은 <표 5-1>과 같다.

연구가설을 검증하기 위해 사용된 분석방법은 첫째로, BSC 관점요인 그리고 성과요인 간의 관련성 유무는 통합분석모형인 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 이용하여 분석하였고<sup>103)</sup>, 변수들의 신뢰성과 타당성 검증은 크론바하 알파( $\alpha$ ) 검증방법과 탐색적 및 확인적 요인분석방법을 이용하였으며, 요인 간의 상관관계유무는 피어슨 상관관계분석방법을 사용하였다.

<표 5-1> 설문지 배포와 회수현황

조 사 대 상	자본금 10억원 이상의 38개 국적외항선사
설문지 배포 수	455 매
유효 설문지 회수 수	246 매
유효회수율	54 %
조사기간	2006년 3월 5일 - 4월 30일

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

## 2. 설문문항의 구성

본 연구를 수행하기 위하여 설문지는 균형성과모형의 일반적인 관점인 네 가지 관점, 즉 학습과 성장관점, 재무적관점, 내부프로세스관점, 고객관점으로 구성 및 작성되었으며, 크게 4개 부분으로 구분되어 있다.

응답자의 일반적인 특성에 대한 질문은 응답기업명, 직책, 기업의 비전 및 목표를 가장 잘 이해하고 있는 직급, 취급화물의 구성비, 성과관리체제의 유형 및 만족도, 성과관리체제와 성과 및 고객만족도 간의 관계 등으로 구성되었다.

<표 5-2>에서 보는 바와 같이 균형성과모형 내 학습 / 성장관점에 관한 질문은 10개의 변수를 5점 척도로 측정하였으며, 재무적관점은 수익성, 안정성 및 물동량 등과 같은 6개의 문항으로 구성하여 측정 하였다.

또한, 고객관점은 차별화된 운송서비스제공능력, 신뢰성있는 운송서비스의 제공, 글로벌 네트워크의 구성 및 제공, 글로벌선사화 능력의 4개 항목으로 구성되었다. 더불어 내부프로세스관점은 기업 내부적 전략의 구성 및 시장관련 대처능력, 관련 시스템의 구축여부 등과 같은 총 10개 항목으로 구성하였다.

<표 5-2> 설문지의 구성

관 점	변 수	구 성	척도
Learning & Growth 관점	변화혁신형	Gro 1	5점 척도
	직무전문화/충실화	Gro 2	
	운항/고객관리를 위한 교육훈련	Gro 3	
	첨단물류혁신기법 교육훈련	Gro 4	
	물류전문인력양성	Gro 5	
	팀워크의 안정성과 공정성	Gro 6	
	경쟁에 의한 보상제도	Gro 7	
	평가에 의한 객관성 확보	Gro 8	
	다양한 의견수렴	Gro 9	
	임직원의 평가에 대한 수용성	Gro 10	
Financial 관점	신규항로 개발능력	Fin 1	
	신규물동량 창출에 공헌	Fin 2	
	터미널운영능력에 공헌	Fin 3	
	재무적 안정성에 공헌	Fin 4	
	운영비 효율화에 공헌	Fin 5	
	항로별수익성 증대에 공헌	Fin 6	
Customer 관점	차별화된 운송서비스 제공능력	Cus 1	
	신뢰성있는 운송서비스 제공능력	Cus 2	
	글로벌 네트워크 제공능력	Cus 3	
	글로벌 선사화 능력	Cus 4	
Internal Business Process 관점	선사 간 전략적 제휴	Pro 1	
	화주와 전략적 제휴	Pro 2	
	항만운영사와 전략적 제휴	Pro 3	
	고객특성 파악	Pro 4	
	시장세분화전략	Pro 5	
	시장에 전략집중력	Pro 6	
	사업전략과 위험관리능력의 조화	Pro 7	
	ERP 구축	Pro 8	
	효율적 정보시스템 구축	Pro 9	
	경영혁신수행능력	Pro 10	

### 3. 응답자 일반사항

응답자 246명 중 49.2%인 121명이 대리이하의 사원으로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 임원이상 응답자 또한 4.9%로 12명에 달했다. 아울러, 회사의 전략을 가장 잘 이해하고 있는 직급에 대한 질문에서는 69.2%인 170명이 과장급이상이라고 응답하였다.

<표 5-3> 조사대상의 직책

구 분	임원이상	부장	과장	대리	평사원	무응답	계
인 원	12	3	74	58	63	-	246
구성원비율	4.9%	15.9%	30.1%	23.6%	25.6%	0%	100.0%

<표 5-4> 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	25	72	73	32	40	4	246
구성원 비율	10.2%	29.3%	29.7%	13.0%	16.3%	1.6%	100.0%

응답 선사의 선대비율을 묻는 질문에서는 정기선과 부정기선 혼합 형태를 운영하는 기업이 37.0%로 가장 많았으며, 다음으로 부정기선업형태를 운영하는 기업으로 31.7%로 나타났다.

<표 5-5> 정기선과 부정기선비율

구 분	정기선업	부정기선업	혼합운영	무응답	계
정기선 및 부정기선	61	78	91	16	246
구성원 비율	24.8%	31.7%	37.0%	6.5%	100.0%

응답 선사의 성과관리체제를 묻는 질문에서는 연공서열형태를 채택하고 있다는 응답이 35.8%(88명)로 나타났으며, 다음으로 성과배분과 팀별 성과급제가 21.1%로 나타났다. 또한 기타 성과관리체제를 채택하고 있다는 응답 또한 3.3%를 차지하였다.

<표 5-6> 성과관리체제의 유형

구 분	연공서열	성과배분	팀별성과	개인성과	기타	무응답	계
인 원	88	52	52	41	8	5	246
구 성	35.8%	21.1%	21.1%	16.7%	3.3%	2.0%	100.0%

응답자의 성과관리체제에 대한 만족도를 묻는 질문에서는 총 응답자 246명 중 보통이라는 응답이 55.7%로 137명을 차지하였으며, 만족하지 않는다는 응답과 만족하고 있다는 응답이 19.5% 즉 48명씩 나타나 그 다음을 차지하였다.

<표 5-7> 성과관리체제에 대한 만족도

만족수준	전혀 불만족	만족안함	보통	만족함	최대만족	무응답	계
인원수	9	48	137	48	1	3	246
구성비율	3.7%	19.5%	55.7%	19.5%	0.4%	1.2%	100.0%

성과관리체제와 기업의 이익과의 관계에 대한 질문에서는 총 응답자 246명중 119명(48.4%)이 관계가 있다고 응답하였으며, 16.2% (40명)는 관계가 없다고 응답하였다. 하지만, 응답자 중 86명 즉 35.8%는 보통이라고 응답하였다.

<표 5-8> 성과관리와 기업이이익과의 관계

구 분	전혀무관	관계없음	보통	관계있음	밀접한 관계	기타	계
인 원	6	34	86	104	15	1	246
구성비율	2.4%	13.8%	35.0%	42.3%	6.1%	0.4%	100.0%

현재 적용하고 있는 성과관리체제와 고객만족과의 연관성에 관한 질문에서는 총 응답자 246명 중 보통이라는 응답자가 99명으로 가장 높았으며, 다음으로 관계가 있다는 응답이 80명, 관계가 없다는 응답이 51명, 전혀 관계가 없다는 응답이 10명, 밀접한 관계가 있다는 응답이 5명으로 나타났다.

<표 5-9> 성과관리와 고객만족도와의 관계

구 분	전혀무관	관계없음	보통	관계있음	밀접한 관계	기타	계
인 원	10	51	99	80	5	1	246
구성비율	4.1%	20.7%	40.2%	32.5%	2.0%	0.4%	100.0%

성과관리체제와 임직원의 만족도와의 관계를 묻는 질문에서는 관계가 있다는 응답이 42.7%로 가장 높았으며, 전혀 무관하다는 응답이 3.3%로 가장 낮게 나타났다. 하지만 전반적으로 관계가 있다는 응답이 123명(50.0%)을 차지하여, 성과관리체제와 임직원만족도 간에는 관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 5-10> 성과관리와 임직원만족도와의 관계

구 분	전혀무관	관계없음	보통	관계있음	밀접한 관계	기타	계
인 원	8	28	87	105	18	0	246
구성비율	3.3%	11.4%	35.4%	42.7%	7.3%	0.0%	100.0%



### 제3절 분석결과와 해석

상기에서 설정된 연구가설을 검증하기 위한 분석과정과 결과는 다음과 같다.

첫째, 관련요인의 신뢰성분석과 주성분 분석에 의한 탐색적 요인분석을 실시하여 관련요인들의 응답에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하였으며, 둘째, AMOS 4.0에 의한 구조방정식모형과 다변량 회귀분석에 의거하여 관련요인들 간의 인과관계를 통합적으로 분석함으로써, 연구가설을 검증하였다.

<표 5-11> 관련요인들의 상관관계분석 결과

요 인	재 무 적 관 점	고 객 관 점	내부프로세스 관 점	학습성장 관 점	비재무적 성 과	재무적 성 과
학습성장관점	.567	.388	.709	1.000		
	.000	.000	.000	.		
내부프로세스 관점	.606	.468	1.000			
	.000	.000	.			
고객관점	.565	1.000				
	.000	.				
재무적 성과	.672	.588	.543	.449	.541	1.000
	.000	.000	.000	.000	.000	.

주 : \* 칸의 윗 숫자는 피어슨 상관계수이고 밑의 숫자는 유의수준임.

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

한편, 상기의 관련요인들 간의 피어슨 상관관계를 분석한 결과에 의하면, 모든 요인이 유의수준 5% 이하에서 유의적인 정의 관련성을 지니고 있어<sup>104)</sup> 성과개선능력을 창출하는 비재무적 성과와 재무적 성과 간에는 매우 밀접한 관련성이 있는 것으로 나타나고 있다.

104) 본 상관관계분석과 가설검정을 위한 모든 요인을 고려한 경로모형에서는 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 서비스운영활동이 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.

## 1. BSC요인들의 신뢰성과 타당성검정

### 1) 관점요인의 타당성과 신뢰성분석결과

#### (1) 경쟁력 원천인 관점요인의 타당성분석

분석의 적정성을 나타내는 KMO 척도값은 0.937이고 통계량인 Bartlett구형검정값은 4,208.479이며 모형의 유의수준은 0.0000으로써 요인분석모형은 타당한 것으로 평가되고 있다.

요인분석 결과에 의하면, 제1요인(학습·성장관점요인)으로는 변화혁신형 조직, 직무전문화/충실화, 운항/고객관리를 위한 교육훈련, 첨단물류혁신기법 교육훈련, 물류전문인력양성, 팀워크의 안정성과 공정성, 경쟁에 의한 보상제도, 평가에 의한 객관성 확보, 다양한 의견수렴 및 임직원의 평가에 대한 수용성 등 10개 변수가 한 요인으로 추출되었다.

제2요인(내부프로세스1 관점요인)으로는 고객특성 파악, 시장 세분화전략구축, 시장에 전략집중력, 사업전략과 위험관리능력의 조화, ERP 구축, 효율적 정보시스템 구축 및 경영혁신수행능력 등의 7개 변수로 묶였으며, 제3요인(재무관점)은 6개 변수 즉, 신규항로 개발능력, 신규물동량 창출, 터미널운영능력, 재무적안정성, 운영비 효율화, 항로별수익성 증대로 구성되었다.

제4요인은 고객관점으로 차별화된 운송서비스 제공능력, 신뢰성있는 운송서비스 제공능력, 글로벌 네트워크 제공능력 그리고 선사의 글로벌화 능력으로 구성되었고 마지막으로 제5요인은 내부프로세스 2요인으로 선사 간 전략적 제휴, 화주와 전략적 제휴 및 항만운영사와 전략적 제휴로 3개 변수가 묶여서 추출되었다.

<표 5-12> 4유형 관점요인의 요인분석

요인명	변 수 명		요인적재값					공통성
			1	2	3	4	5	
학습 · 성장 관점	변화혁신형	gro1	<b>.601</b>	.146	.218	.058	.157	.454
	직무전문화/충실화	gro2	<b>.711</b>	.153	.142	.147	.047	.573
	운항/고객관리를 위한 교육훈련	gro3	<b>.707</b>	.122	.157	.255	.052	.607
	침단물류혁신기법 교육훈련	gro4	<b>.662</b>	.031	-.05	.329	.346	.669
	물류전문인력양성	gro5	<b>.650</b>	.057	.069	.260	.396	.655
	팀워크의 안정성과 공정성	gro6	<b>.668</b>	.227	.161	.208	.052	.568
	경쟁에 의한 보상제도	gro7	<b>.656</b>	.236	-.14	.141	.184	.561
	평가에 의한 객관성 확보	gro8	<b>.672</b>	.343	.327	.042	.032	.677
	다양한 의견수렴	gro9	<b>.705</b>	.260	.267	.088	.011	.643
	임직원의 평가에 대한 수용성	gro10	<b>.540</b>	.414	.334	.121	-.02	.591
프로 세스1	고객특성 파악	pro1	.305	<b>.603</b>	.256	.278	.086	.607
	시장세분화전략	pro2	.155	<b>.649</b>	.123	.229	.196	.552
	시장에 전략집중력	pro3	.295	<b>.626</b>	.267	.178	.104	.592
	사업전략과 위험관리능력의 조화	pro4	.366	<b>.558</b>	.228	.342	.038	.615
	ERP 구축	pro5	.181	<b>.595</b>	.154	.084	.308	.513
	효율적 정보시스템 구축	pro6	.298	<b>.615</b>	.283	.080	.156	.579
	경영혁신수행능력	pro7	.061	<b>.615</b>	-.04	.267	.362	.586
재무 관점	신규항로 개발능력	fin1	.286	.071	<b>.425</b>	.408	.384	.582
	신규물동량 창출에 공헌	fin2	.265	.204	<b>.510</b>	.255	.355	.563
	터미널운영능력에 공헌	fin3	-.04	.086	<b>.483</b>	.185	.534	.559
	재무적안정성에 공헌	fin4	.187	.269	<b>.712</b>	.256	.190	.716
	운영비 효율화에 공헌	fin5	.231	.213	<b>.744</b>	.183	.137	.705
	항로별수익성 증대에 공헌	fin6	.178	.322	<b>.570</b>	.322	.254	.629
고객 관점	차별화된 운송서비스 제공능력	cus1	.283	.380	.307	<b>.590</b>	.154	.690
	신뢰성있는 운송서비스 제공능력	cus2	.169	.304	.257	<b>.685</b>	.139	.676
	글로벌 네트워크 제공능력	cus3	.310	.265	.255	<b>.698</b>	.215	.765
	글로벌 선사화 능력	cus4	.275	.265	.214	<b>.699</b>	.182	.713
프로세 스2	선사 간 전략적 제휴	pro8	.148	.251	.298	.093	<b>.691</b>	.660
	화주와 전략적 제휴	pro9	.334	.367	.135	.258	<b>.460</b>	.542
	항만운영사와 전략적 제휴	pro10	.093	.309	.136	.141	<b>.750</b>	.704
요인 설명력	고유치		5.501	4.072	3.203	3.069	2.700	
	분산율(%)		18.34	13.57	10.68	10.23	9.000	61.82
모형 적합도	표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도 = .937, Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱 = 4208.479, 자유도 = 435, 유의확률 = .000							

주 : \* 요인추출 방법: 주성분 분석.

\* 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.a 10 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

## (2) 4유형 관점요인의 신뢰성분석결과

<표 5-13>의 4유형의 관점요인의 신뢰성 분석결과에 의하면, 학습·성장관점(요인1), 내부프로세스1관점(요인2), 내부프로세스2관점(요인4) 고객관점(요인5), 재무적관점(요인3)의 신뢰성계수(크론바하  $\alpha$ )는 각각 0.902, 0.864, 0.800, 0.883, 0.856 으로서 신뢰도는 매우 높으며 4유형의 제5요인 전체의 신뢰성계수도 0.953 으로서 설문조사의 내적 일관성을 유지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 각 요인의 평균값을 비교해보면, 고객관점이 3.918로써 가장 중요한 관점으로 인식되고 있으며, 그 다음으로 재무적관점이 3.782, 학습·성장관점이 3.799 그리고 내부프로세스1관점은 학습·성장관점과 유사한 3.764를 보이고 있지만 내부프로세스2관점인 전략적 제휴는 3.682로서 가장 낮은 수치를 나타내고 있다.

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

내부프로세스1관점 요인에서는 효율적인 정보시스템의 구축이 가장 높게 인식되고 있으며 그 다음으로 사업전략과 위험관리능력의 조화, 시장에서의 전략 집중력, 전사적 자원관리시스템 구축, 고객특성 파악, 시장세분화, 경영혁신수행능력 순으로 인식되고 있다.

내부프로세스2관점 요인인 전략적 제휴는 화주와의 전략적 제휴가 가장 중요한 변수로 인식되고 그 다음으로 선사 간 및 항만운행사 간의 전략적제휴로 나타나고 있다.

고객관점 요인에서는 신뢰할 수 있는 운송서비스제공능력과 글로벌선사화 능력이 가장 중요하며 그 다음으로 차별화된 서비스 제공능력과 글로벌 네트워크 구축 순으로 나타나고 있다.

재무적관점 요인 중에서는 신규항로개발능력이 가장 높으며 그 다음으로 신규물동량 창출능력, 재무적 안정성, 터미널 운영능력, 항로별 수익성 증대 그리고

운영비 효율성 순으로 순위를 보여 주고 있다.

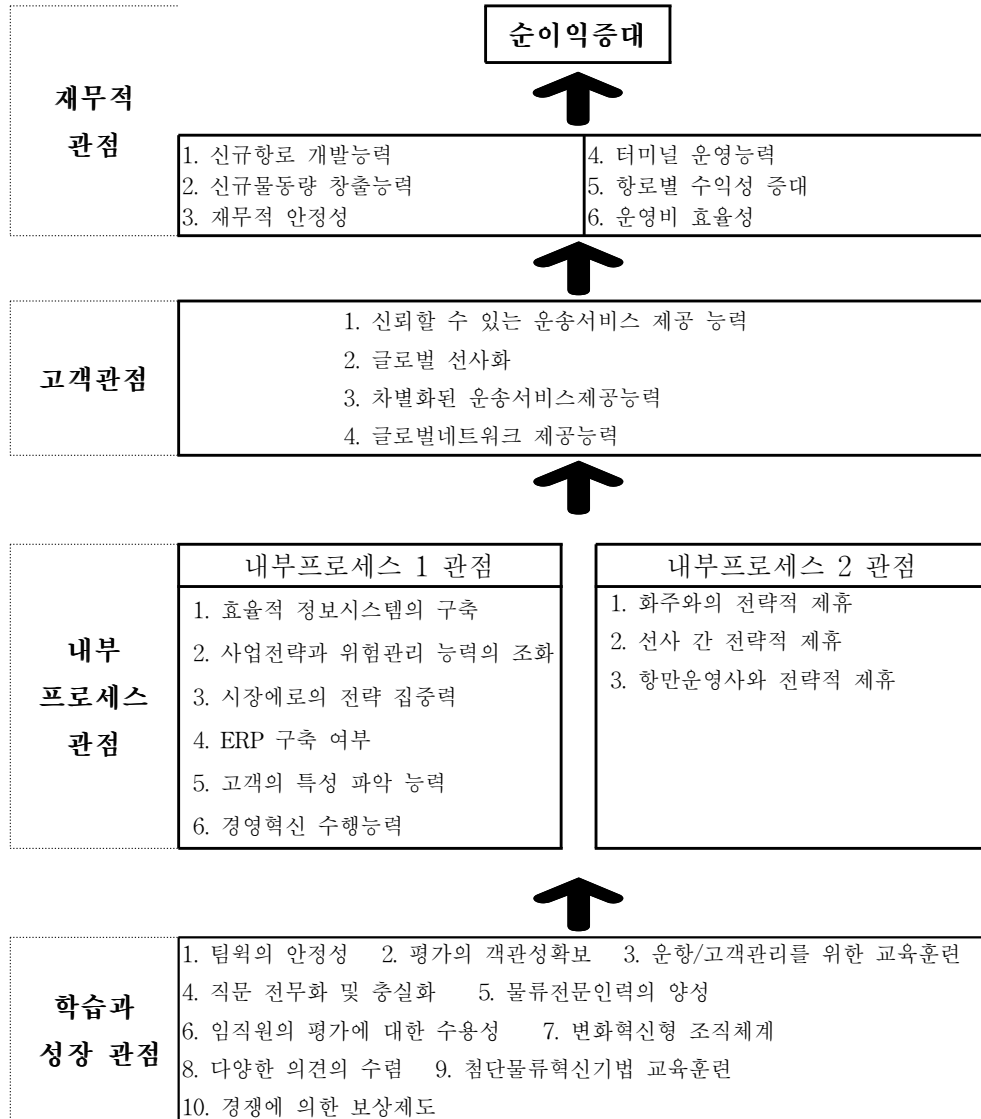
<표 5-13> 4유형 관점요인별 각 변수의 신뢰성 분석결과

요 인	변 수	평균	표준 편차	평균순위	순위	신뢰도
학습·성장 관점요인	변화혁신형	3.7362	.81556	5.30	7	.902
	직무전문화/충실화	3.8170	.73127	5.58	4	
	운항/고객관리를 위한 교육훈련	3.9234	.75283	6.02	3	
	첨단물류혁신기법에 대한 교육훈련	3.6553	.80352	4.94	9	
	물류전문인력양성	3.7830	.85718	5.52	5	
	팀워크의 안정성과 공정성	3.9660	.75029	6.20	1	
	경쟁에 의한 보상제도	3.6170	.75541	4.72	10	
	평가에 의한 객관성 확보	3.9447	.89223	6.08	2	
	다양한 의견수렴	3.7106	.86805	5.15	8	
입직원의 평가에 대한 수용성	3.8298	.75445	5.49	6		
	<b>3.799</b>	<b>0.8012</b>				
내부프로세스1 관점요인	고객특성 파악	3.7702	.73842	5.60	5	.864
	시장세분화	3.7106	.80150	5.32	6	
	시장에 전략집중력	3.7830	.78971	5.71	3	
	사업전략과 위험관리능력의 조화	3.8170	.76553	5.83	2	
	ERP 구축수준	3.8043	.73087	5.71	3	
	효율적 정보시스템 구축수준	3.8468	.75245	5.87	1	
	경영혁신수행능력	3.6596	.71840	5.09	7	
	<b>3.764</b>	<b>0.7643</b>				
내부프로세스2 관점요인	선사 간 전략적 제휴	3.6851	.87388	5.33	2	.800
	화주와 전략적 제휴	3.7745	.80343	5.56	1	
	항만운영사와 전략적 제휴	3.6043	.81701	4.96	3	
	<b>3.682</b>	<b>.8312</b>				
고객관점요인	차별화된 운송서비스 제공능력	3.9404	.76562	2.53	3	.883
	신뢰할 수 있는 운송서비스 제공능력	3.9319	.69464	2.54	1	
	글로벌 네트워크 제공능력	3.8638	.79969	2.39	4	
	글로벌 선사화 능력	3.9447	.82244	2.54	1	
	<b>3.918</b>	<b>.7721</b>				
재무관점요인	신규항로 개발능력	3.9404	.82991	3.82	1	.856
	신규물동량 창출에 공헌	3.8936	.83804	3.72	2	
	터미널 운영능력에 공헌	3.3404	.98007	2.65	4	
	재무적 안정성에 공헌	3.8681	.82408	3.69	3	
	운영비 효율화에 공헌	3.8255	.77858	3.55	6	
항로별 수익성 증대에 공헌	3.8213	.83332	3.57	5		
	<b>3.782</b>	<b>.8523</b>				
4관점 전체값		3.794	.8111			.953

주: \* 순위검정에서 학습·성장관점, 내부프로세스 1,2, 고객관점 및 재무관점의 통계값은 Kendall의 W(일치계수)는 각각 .043, .017, .007, .095 카이제곱=92.964, 36.755, 5.288, 114.118 자유도 = 9, 9, 3, 5 근사 유의확률은 전부 .000으로써 적합함.

(3) 한국의 항공선사의 전략지도(map)

4유형 관점 요인별 각 변수의 신뢰성 분석결과로 추출된 요인 변수들 간의 중요도에 따른 통계적 결과를 근거로 전략지도를 작성하면 <그림 5-2>와 같다.



<그림 5-2> 한국의 항공선사의 전략지도(map) 구상

참고 : 요인들의 번호는 각 관점별 변수의 중요도 인식순위를 나타내고 있음.

## 2. 구조방정식에 의한 경로분석 결과

### 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 모형 분석이라고 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 모형분석과 세부적인 영향관계 분석이 가능한 다변량 회귀분석방법을 동시에 적용하였다.

본 연구가설의 검정을 위한 구조방정식 모형에 사용되는 외생변수와 내생변수는 <표 5-14>와 같이 정의할 수 있다.

외생변수인 학습·성장관점 요인은 요인분석결과 추출된 10개의 변수(Gro1-Gro10)로 구성하였고, 내부프로세스1관점 요인은 7개 변수(Pro1-Pro7)이며, 내부프로세스2관점 요인은 3개 변수(Pro8-Pro10)로 구성되고 고객요인은 4개 변수(Cus1-Cus4)이고 마지막으로 재무적관점 요인은 6개 변수(Fin1- Fin6)로 구성하여 구조방정식모형을 설정하였다.

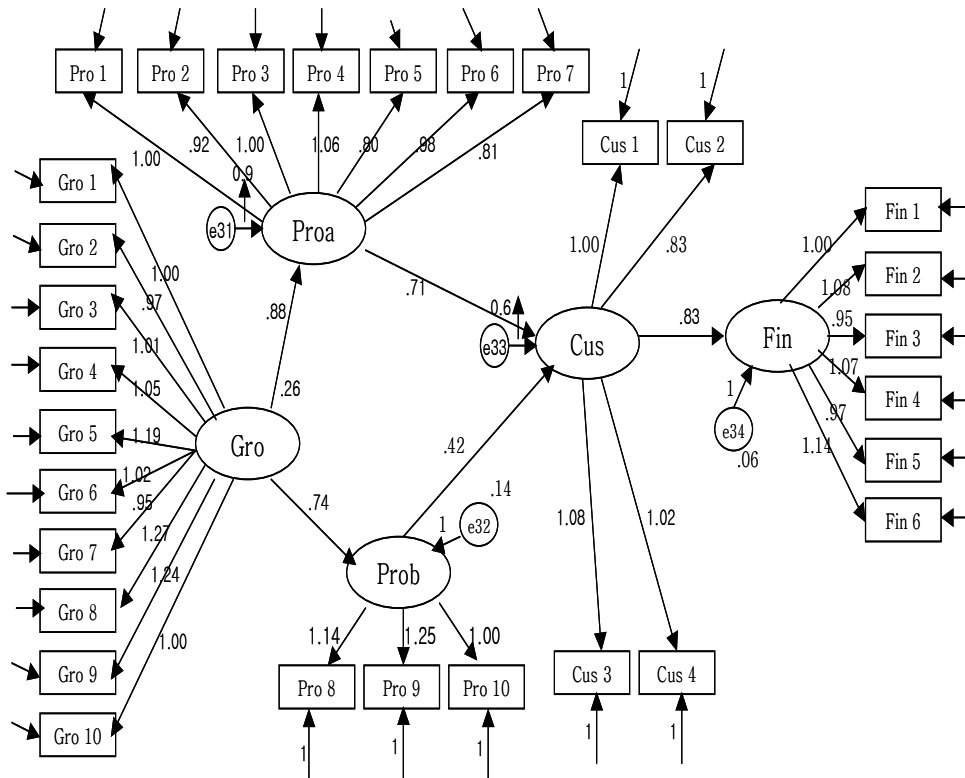
<표 5-14> 구조방정식 모형의 측정변수 정의

구 분	이론변수	측정변수
외생변수	$\xi_1$ :(Gro) 학습·성장요인	gro1 : 변화혁신형 gro2 : 직무전문화/충실화 gro3 : 운항/고객관리를 위한 교육훈련 gro4 : 첨단물류혁신기법 교육훈련 gro5 : 물류전문인력양성 gro6 : 팀워크의 안정성과 공정성 gro7 : 경쟁에 의한 보상제도 gro8 : 평가에 의한 객관성 확보 gro9 : 다양한 의견수렴 gro10 : 임직원의 평가에 대한 수용성
매개변수	$\eta_1$ :(Pro1) 내부프로세스1요인	pro1 : 고객특성 파악 pro2 : 시장세분화전략 pro3 : 시장에 전략집중력 pro4 : 사업전략과 위험관리능력의 조화 pro5 : ERP 구축 pro6 : 효율적 정보시스템 구축 pro7 : 경영혁신수행능력
매개변수	$\eta_2$ :(Pro2) 내부프로세스2요인	pro8 : 선사 간 전략적 제휴 pro9 : 화주와 전략적 제휴 pro10 : 항만운영사와 전략적 제휴
매개변수	$\eta_3$ :(Cus) 고객요인	cus1 : 차별화된 운송서비스 제공능력 cus2 : 신뢰성있는 운송서비스 제공능력 cus3 : 글로벌 네트워크 제공능력 cus4 : 글로벌 선사화 능력
내생변수	$\eta_4$ :(Fin) 재무적요인	fin1 : 신규항로 개발능력 fin2 : 신규물동량 창출에 공헌 fin3 : 터미널 운영능력에 공헌 fin4 : 재무적 안정성에 공헌 fin5 : 운영비 효율화에 공헌 fin6 : 항로별 수익성 증대에 공헌



## 2) 경로분석결과와 해석

본 연구의 가설을 검증하여 연구목적을 달성하기 위한 분석방법은 구조방정식에 의한 경로분석을 사용하였으며, 통계분석용 프로그램은 AMOS 4.0을 활용하였다. <그림 5-1>의 연구모형을 경로분석하여 도출된 분석결과와 경로식은 <그림 5-3> 경로분석결과 도표와 같다.



<그림 5-3> 경로분석결과

<표 5-15>에서 보는 바와 같이 경로모형식은 자유도(df)는 338이며,  $\chi^2$ 는 420.08이고 유의수준은 0.002로서 유의수준이 다소 낮지만 모형의 적합성을 나타내는 GFI는 0.903이고 표준적합도(NFI)가 0.909, 증분적합도(IFI)가 0.981로서 최적모형의 수치인 1에 거의 가까운 값으로써 경로모형의 적합성은 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 5-15> 경로분석결과의 통계량

통계량	경로수	GFI	NFI	IFI	RMSE	$\chi^2$	df	p
통합경로모형	127	0.903	0.909	0.981	0.032	420.08	338	0.002

<표 5-16>의 요인 간의 경로분석 결과에 의하면, 학습·성장요인이 내부프로세스1요인에 미치는 영향관계의 CR값이 제일 높아 영향관계가 가장 크며, 그 다음으로 고객관점 요인이 재무적관점 요인에 미치는 영향관계이며, 학습과 성장관점 요인이 내부프로세스2관점 요인에 미치는 영향관계 및 내부프로세스2관점 요인이 고객관점 요인에 미치는 영향관계 순으로 보여주고 있다. 상기의 모든 영향관계는 유의확률이 전부 0.000 으로서 모두 유의적인 영향관계를 나타내고 있다.

<표 5-16> 요인 간의 경로분석결과

영향관계			경로계수 (Estimate)	S.E.	C.R.	유의확률(P)
Proa	<--	Gro	<b>0.878</b>	0.086	<b>10.221</b>	0.000
Prob	<--	Gro	<b>0.738</b>	0.093	<b>7.930</b>	0.000
Cus	<--	Prob	<b>0.424</b>	0.083	<b>5.077</b>	0.000
Cus	<--	Proa	<b>0.713</b>	0.089	<b>7.985</b>	0.000
Fin	<--	Cus	0.826	0.082	<b>10.046</b>	0.000
GRO9	<--	Gro	1.237	0.090	13.708	0.000
GRO8	<--	Gro	1.268	0.090	14.024	0.000
GRO7	<--	Gro	0.946	0.091	10.345	0.000
GRO6	<--	Gro	1.025	0.094	10.930	0.000
GRO5	<--	Gro	1.191	0.109	10.954	0.000
GRO4	<--	Gro	1.047	0.100	10.467	0.000
GRO3	<--	Gro	1.013	0.090	11.308	0.000
GRO1	<--	Gro	1.000			
PRO1	<--	Proa	1.000			
PRO2	<--	Proa	0.915	0.086	10.682	0.000
PRO3	<--	Proa	0.999	0.097	10.255	0.000
PRO4	<--	Proa	1.063	0.095	11.179	0.000
PRO5	<--	Proa	0.801	0.091	8.793	0.000
PRO6	<--	Proa	0.983	0.093	10.556	0.000
PRO7	<--	Proa	0.807	0.090	9.006	0.000
PRO10	<--	Prob	1.000			
PRO9	<--	Prob	1.246	0.134	9.326	0.000
PRO8	<--	Prob	1.145	0.110	10.441	0.000
FIN1	<--	Fin	1.000			
FIN2	<--	Fin	1.081	0.101	10.706	0.000
FIN3	<--	Fin	0.947	0.120	7.862	0.000
FIN4	<--	Fin	1.071	0.105	10.159	0.000
FIN5	<--	Fin	0.968	0.101	9.588	0.000
FIN6	<--	Fin	1.144	0.109	10.496	0.000
CUS1	<--	Cus	1.000			
CUS2	<--	Cus	0.826	0.060	13.781	0.000
CUS3	<--	Cus	1.075	0.080	13.508	0.000
CUS4	<--	Cus	1.018	0.083	12.221	0.000
GRO2	<--	Gro	0.972	0.085	11.483	0.000
GRO10	<--	Gro	1.000			

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

### 3. 다변량 회귀분석 결과

다른 관점 요인이 재무적 성과요인에 대한 기여도의 크기를 정밀하게 진단하고자 다변량 회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 아울러 실시하여 가설을 재 검정하였다. 분석모형을 다음과 같이 설정하고 SPSS 10.0 통계패키지를 이용하여 분석하였다.

【분석모형- 다변량 회귀분석모형】

$$Y_{kj} = a + B_1 \times X_{1j} + B_2 \times X_{2j} + B_3 \times X_{3j} + B_4 \times X_{4j}$$

$Y_{kj}$  : 재무적성과(k =6개 성과변수, j = 응답수)

$B_n$  : 독립변수에 회귀계수

$X_{1j}$  : 학습·성장관점요인

$X_{2j}$  : 내부프로세스1관점요인

$X_{3j}$  : 내부프로세스2관점요인

$X_{4j}$  : 고객관점요인

### 1) BSC 관점요인과 신규항로 개발능력 간의 관련성 분석

<표 5-17> 세 요인과 신규항로 개발능력 간의 관계성 적합도

R <sup>2</sup>	추정값의 표준오차	F	유의확률	Durbin-Watson
.400	.64683	38.553	.000	1.879

<표 5-17>의 적합성 도표에서 R<sup>2</sup>는 0.40이고 F값은 38.553이며 유의확률은 0.000으로써 상기 회귀분석모형은 매우 적합하게 나타나고 있다.

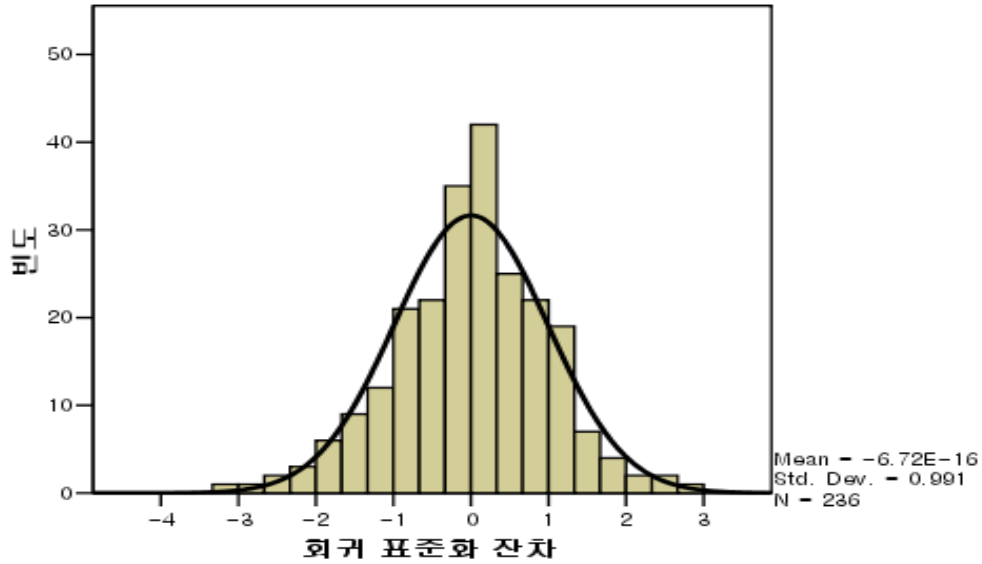
<표 5-18> 신규항로 개발능력의 회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t값	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.935	.042		93.450	.000
요인1	.258	.042	.312	6.133	.000
요인2	.191	.042	.229	4.500	.000
요인3	.319	.042	.385	7.565	.000
요인4	.275	.042	.331	6.487	.000

주: 요인1 = 학습·성장관점요인, 요인2 = 내부프로세스1관점요인, 요인3 = 고객관점요인, 요인4 = 내부프로세스2관점요인

<표 5-18>의 BSC요인과 선사의 신규항로 개발능력 간의 관련성 분석결과에 의하면, 네 요인이 신규항로 개발능력에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 베타값의 크기로 보면, 요인3(고객관점요인)이 0.385로써 가장 영향관계가 크게 나타나고 있으며 그 다음으로 요인4(내부프로세스2관점요인)이고 요인1(학습·성장관점요인), 요인2(내부프로세스1관점요인) 순으로 나타나고 있다.

종속 변수W: 신규항로 개발능력



<그림 5-4> 신규항로 개발능력의 회귀분석결과

2) BSC 관점요인과 신규물동량 창출능력 간의 관련성 분석

<표 5-19> BSC 요인과 신규물동량 창출능력 간의 관계성 적합도

R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 표준오차	F	유의확률	Durbin-Watson
.374	.363	.66607	34.619	.000	1.778

<표 5-19>의 적합성도표에서 R<sup>2</sup>은 0.374이고 F값은 34.619이며 유의확률은 0.000으로써 상기 회귀분석모형은 매우 적합하게 나타나고 있다.

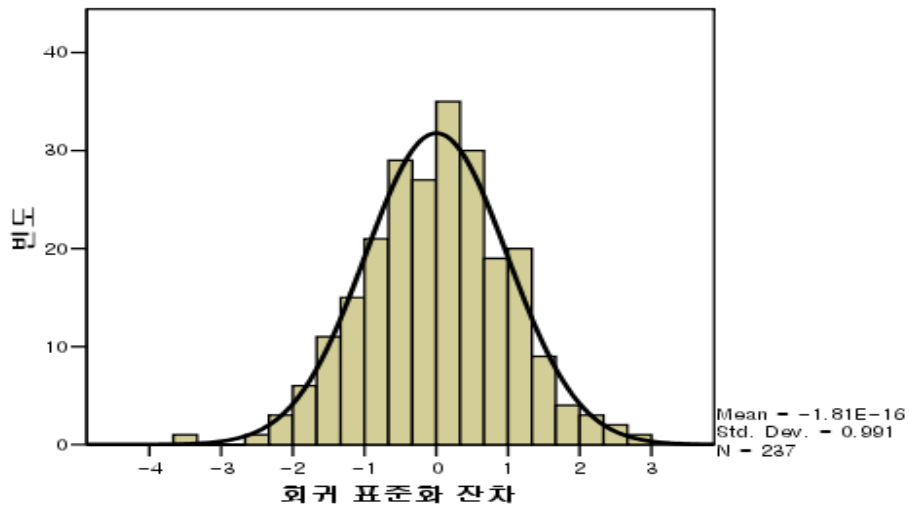
<표 5-20> 신규물동량 창출능력의 회귀분석 결과

BSC요인	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.895	.043		90.013	.000
요인1	.241	.043	.289	5.568	.000
요인2	.265	.043	.317	6.109	.000
요인3	.263	.043	.315	6.070	.000
요인4	.250	.043	.300	5.771	.000

주: 요인1 = 학습·성장관점요인, 요인2 = 내부프로세스1관점요인, 요인3 = 고객관점요인, 요인4 = 내부프로세스2관점요인

<표 5-20>의 BSC요인과 선사의 신규물동량 창출능력 간의 관련성 분석결과에 의하면, 네 요인이 신규물동량 창출능력에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 베타값의 크기로 보면, 요인2(내부프로세스1관점요인)이 0.317 로써 가장 영향관계가 크게 나타나고 있으며, 요인3(고객관점요인)이 그 다음으로 요인4( 내부프로세스2관점요인), 요인1(학습·성장관점요인) 순으로 나타나고 있다.

종속 변수W: 신규물동량 창출에 공헌



<그림 5-5> 신규물동량 창출능력의 회귀분석결과

### 3) BSC 관점요인과 터미널 운영능력 간의 관련성 분석

<표 5-21> BSC 요인과 신규물동량 창출능력 간의 관계성 적합도

R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 표준오차	F	유의확률	Durbin-Watson
.277	.265	.84861	22.171	.000(a)	1.795

<표 5-21>의 적합성도표에서 R<sup>2</sup>은 0.277이고 F값은 22.171이며 유의확률은 0.000으로써 상기 회귀분석모형은 매우 적합하게 나타나고 있다.

<표 5-22> 터미널 운영능력의 회귀분석 결과

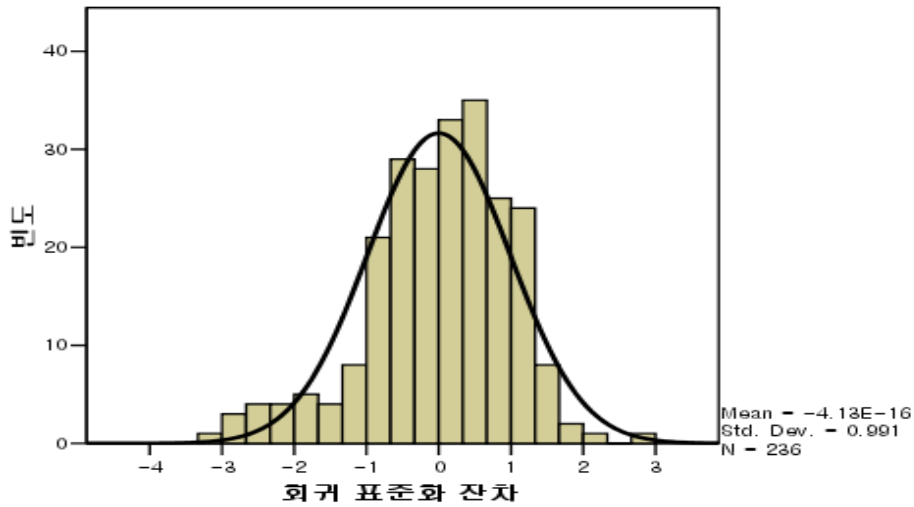
BSC요인	비표준화 계수		표준화 계수	t값	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.329	.055		60.266	.000
요인1	.081	.055	.082	1.467	.144
요인2	.190	.055	.192	3.429	.001
요인3	.282	.055	.285	5.103	.000
요인4	.386	.055	.390	6.966	.000

주: 요인1 = 학습·성장관점요인, 요인2 = 내부프로세스1관점요인, 요인3 = 고객관점요인, 요인4 = 내부프로세스2관점요인

<표 5-22>의 BSC요인과 선사의 터미널 운영능력 간의 관련성 분석결과에 의하면, 요인1인 학습·성장관점요인은 선사의 터미널 운영능력과 유의적인 관련성이 없으며 나머지 요인은 터미널 운영능력에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 베타값의 크기로 보면, 요인4(내부프로세스2관점요인=전략적 제휴)가 0.390로서 가장 영향관계가 크게 나타나고 있으며, 그 다음으로 요인3(고객관점요인), 요인2(내부프로세스1관점요인)순으로 나타나고 있다.



종속 변수W: 터미널운영능력에 공헌



<그림 5-6> 터미널 운영능력의 회귀분석결과

4) BSC 관점요인과 재무적 안정성 간의 관련성 분석

<표 5-23> BSC요인과 재무적 안정성 간의 관계성 적합도

R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 표준오차	F	유의확률	Durbin-Watson
.394	.383	.64437	37.700	.000	2.177

<표 5-23>의 적합성도표에서 R<sup>2</sup>은 0.394이고 F값은 37.7이며 유의확률은 0.000으로써 상기 회귀분석모형은 매우 적합하게 나타나고 있다.

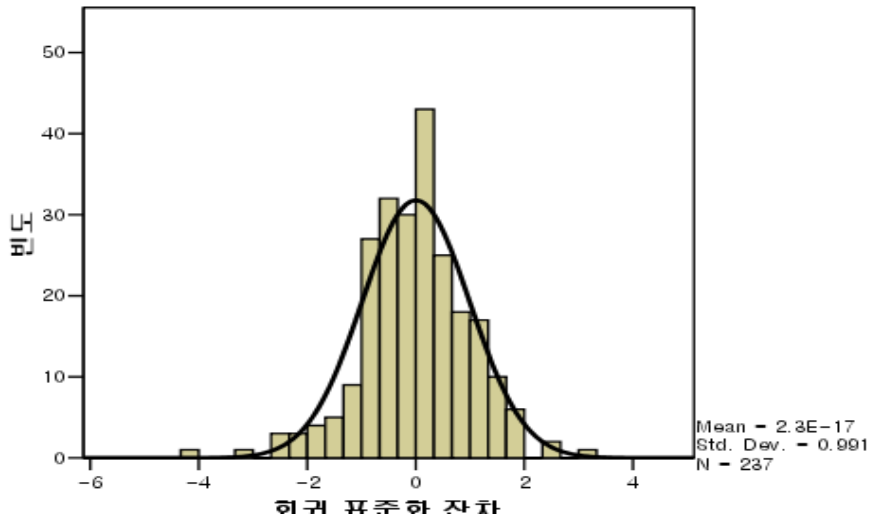
<표 5-24> 재무적 안정성의 회귀분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.869	.042		92.439	.000
요인1	.194	.042	.236	4.619	.000
요인2	.305	.042	.372	7.270	.000
요인3	.297	.042	.362	7.085	.000
요인4	.216	.042	.263	5.140	.000

주: 요인1 = 학습·성장관점요인, 요인2= 내부프로세스1관점요인, 요인3= 고객관점요인, 요인4= 내부프로세스2관점요인

<표 5-24>의 BSC요인과 선사의 재무적 안정성 간의 관련성 분석결과에 의하면, 모든 요인은 재무적 안정성에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 베타값의 크기로 보면, 요인2(내부프로세스1관점요인)가 0.372로서 가장 영향관계가 크게 나타나고 있으며, 그 다음으로 요인3(고객관점요인), 요인1(학습·성장관점요인), 요인4(내부프로세스2관점요인=전략적 제휴)순으로 나타나고 있다.

종속 변수W: 재무적안정성에 공헌



<그림 5-7> 재무적 안정성의 회귀분석결과

### 5) BSC 관점요인과 운영비 효율화 간의 관련성 분석

<표 5-25> BSC 요인과 운영비 효율화와의 관계성 적합도

R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 표준오차	F	유의확률	Durbin-Watson
.349	.337	.63264	31.045	.000	2.073

<표 5-25>의 적합성도표에서 R<sup>2</sup>은 0.349이고 F값은 31.045이며 유의확률은 0.000으로써 상기 회귀분석모형은 매우 적합하게 나타나고 있다.

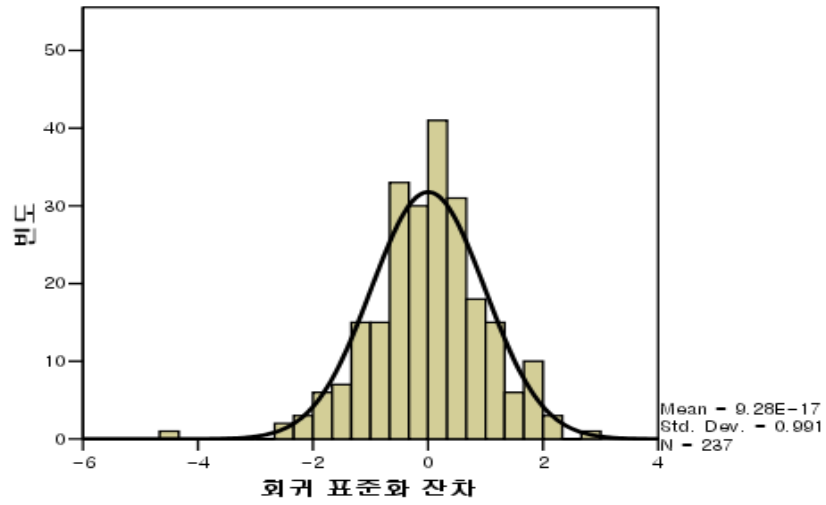
<표 5-26> 운영비 효율화의 회귀분석결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.823	.041		93.024	.000
요인1	.211	.041	.271	5.118	.000
요인2	.279	.041	.359	6.770	.000
요인3	.246	.041	.316	5.971	.000
요인4	.167	.041	.215	4.062	.000

주 : 요인1 = 학습·성장관점요인, 요인2= 내부프로세스1관점요인, 요인3= 고객관점요인, 요인4= 내부프로세스2관점요인

<표 5-26>의 BSC요인과 선사의 운영비 효율화 간의 관련성 분석결과에 의하면, 모든 요인은 운영비 효율화에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 베타값의 크기로 보면, 요인2(내부프로세스1관점요인)가 0.359로써 가장 영향관계가 크게 나타나고 있으며, 그 다음으로는 요인3(고객관점요인)이 0.316이며, 요인1(학습·성장관점요인), 요인4(내부프로세스2관점요인=전략적 제휴)순으로 나타나고 있다.

종속 변수W: 운영비 효율화에 공헌



<그림 5-8> 운영비 효율화의 회귀분석결과

6) BSC 관점요인과 항로별 수익성 증대 간의 관련성 분석

<표 5-27> BSC 요인과 항로별 수익성 증대의 관계성 적합도

R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 표준오차	F	유의확률	Durbin-Watson
.454	.445	.62577	48.270	.000	2.050

<표 5-27>의 적합성도표에서 R<sup>2</sup>은 0.454이고 F값은 48.270이며 유의확률은 0.000으로서 상기 회귀분석모형은 매우 적합하게 나타나고 있다.

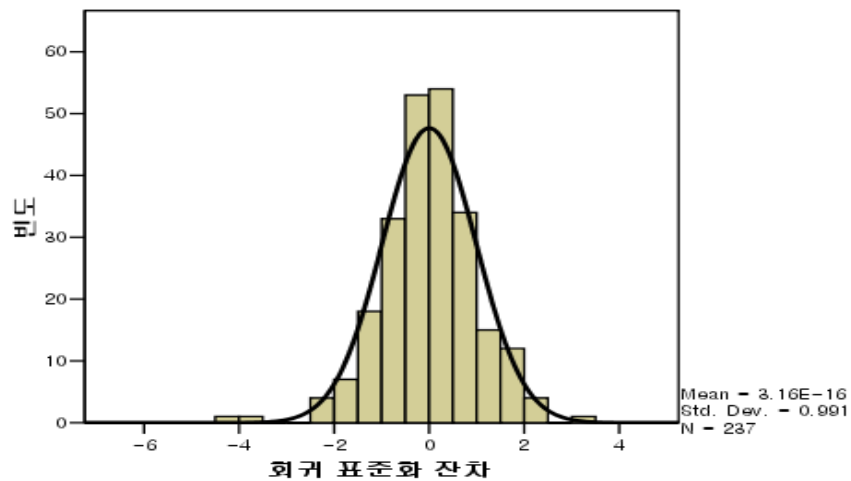
<표 5-28> BSC 요인과 향로별 수익성 증대의 회귀분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t값	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.810	.041		93.734	.000
요인1	.191	.041	.228	4.699	.000
요인2	.339	.041	.404	8.325	.000
요인3	.320	.041	.382	7.867	.000
요인4	.257	.041	.306	6.310	.000

주 : 요인1 = 학습·성장관점요인, 요인2 = 내부프로세스1관점요인, 요인3 = 고객관점요인, 요인4 = 내부프로세스2관점요인

<표 5-28>의 BSC요인과 선사의 향로별 수익성 증대 간의 관련성 분석결과에 의하면, 모든 요인은 향로별 수익성 증대에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 베타값의 크기로 보면, 요인2(내부프로세스1관점요인)가 0.404로써 가장 영향관계가 크게 나타나고 있으며, 그 다음으로는 요인3(고객관점요인)이 0.382이며, 요인4(내부프로세스2관점요인=전략적 제휴), 요인1(학습·성장관점요인)순으로 나타나고 있다.

종속 변수W: 향로별수익성 증대에 공헌



<그림 5-9> ESC 요인과 향로별 수익성 증대의 회귀분석결과

#### 4. 가설검정결과의 요약

<표 5-29> 경로분석에 의한 대가설검정

가설명	가설내용	세부명	B	CR값	유의확률	채택 여부
<b>가설 I</b>	<b>학습·성장관점요인 → 내부프로세스관점요인</b>	<b>Pro</b>				<b>채택</b>
가설 I-1	학습·성장관점요인 → 내부프로세스1 관점요인	Proa	0.878	10.221	0.000	채택
가설 I-2	학습·성장관점요인 → 내부프로세스2 관점요인	Prob	0.738	7.930	0.000	채택
<b>가설 II</b>	<b>내부프로세스관점요인 → 고객관점요인</b>	<b>Cus</b>				채택
가설 II-1	내부프로세스관점요인 → 고객관점요인	Cus	0.424	5.077	0.000	채택
가설 II-2	내부프로세스관점요인 → 고객관점요인	Cus	0.713	7.985	0.000	채택
<b>가설 III</b>	<b>고객관점요인 → 재무적관점요인</b>	<b>Pro</b>	0.826	10.046	0.000	<b>채택</b>

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

<표 5-29>의 요인 간의 경로분석에 의한 대가설 검정결과에 의하면, 학습·성장요인이 내부프로세스1요인에 미치는 영향관계의 CR값이 제일 커서 영향관계가 가장 크며, 그 다음으로 고객관점요인이 재무적관점요인에 미치는 영향관계이며, 내부프로세스2요인이 고객관점에 미치는 영향관계 및 학습과 성장관점이 내부프로세스2요인에 미치는 영향관계 순으로 보여주고 있다. 상기의 모든 영향관계는 유의확률이 전부 0.000 으로서 모두 유의적인 영향관계를 나타내고 있어 가설 I, 가설 II, 가설 III 모두 채택이 가능한 것으로 사료된다.

<표 5-30> 회귀분석에 의한 세부가설 검정결과

가설명	가설내용	베타	t 값	유의확률	채택여부
<b>가설Ⅲ</b>	<b>고객관점요인 → 재무적관점요인</b>				
가설Ⅲ-1	고객관점요인 → 신규항로개발능력	0.385	7.565	0.000	채택
가설Ⅲ-2	고객관점요인 → 신규물동량 창출능력	0.315	6.070	0.000	채택
가설Ⅲ-3	고객관점요인 → 터미널 운영능력	0.285	5.103	0.000	채택
가설Ⅲ-4	고객관점요인 → 재무적 안정성	0.362	7.085	0.000	채택
가설Ⅲ-5	고객관점요인 → 운영비 효율화	0.316	5.971	0.000	채택
가설Ⅲ-6	고객관점요인 → 항로별 수익성	0.382	7.867	0.000	채택
<b>가설Ⅳ</b>	<b>학습·성장관점요인 → 재무적관점요인</b>				<b>채택</b>
가설Ⅳ-1	학습·성장관점요인 → 신규항로개발능력	0.312	6.133	0.000	채택
가설Ⅳ-2	학습·성장관점요인 → 신규물동량 창출능력	0.289	5.568	0.000	채택
가설Ⅳ-3	학습·성장관점요인 → 터미널 운영능력	0.082	1.467	0.144	기각
가설Ⅳ-4	학습·성장관점요인 → 재무적 안정성	0.236	4.619	0.000	채택
가설Ⅳ-5	학습·성장관점요인 → 운영비 효율화	0.271	5.118	0.000	채택
가설Ⅳ-6	학습·성장관점요인 → 항로별 수익성	0.228	4.699	0.000	채택
<b>가설Ⅴ</b>	<b>내부프로세스1 관점요인 → 재무적관점요인</b>				<b>채택</b>
가설Ⅴ-1	내부프로세스1 관점요인 → 신규항로개발능력	0.229	4.500	0.000	채택
가설Ⅴ-2	내부프로세스1 관점요인 → 신규물동량창출능력	0.317	6.109	0.000	채택
가설Ⅴ-3	내부프로세스1 관점요인 → 터미널 운영능력	0.192	3.429	0.001	채택
가설Ⅴ-4	내부프로세스1 관점요인 → 재무적 안정성	0.372	7.270	0.000	채택
가설Ⅴ-5	내부프로세스1 관점요인 → 운영비 효율화	0.359	6.770	0.000	채택
가설Ⅴ-6	내부프로세스1 관점요인 → 항로별 수익성	0.404	8.325	0.000	채택
<b>가설Ⅵ</b>	<b>내부프로세스2 관점요인 → 재무적관점요인</b>				<b>채택</b>
가설Ⅵ-1	내부프로세스2 관점요인 → 신규항로개발능력	0.331	6.487	0.000	채택
가설Ⅵ-2	내부프로세스2 관점요인 → 신규물동량 창출능력	0.300	5.771	0.000	채택
가설Ⅵ-3	내부프로세스2 관점요인 → 터미널 운영능력	0.390	6.966	0.000	채택
가설Ⅵ-4	내부프로세스2 관점요인 → 재무적 안정성	0.263	5.140	0.000	채택
가설Ⅵ-5	내부프로세스2 관점요인 → 운영비 효율화	0.215	4.062	0.000	채택
가설Ⅵ-6	내부프로세스2 관점요인 → 항로별 수익성	0.306	6.310	0.000	채택

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

<표 5-30>의 다변량 회귀분석에 의한 가설검정 결과에 의하여 가설Ⅲ의 세부 가설인 고객관점요인이 6개의 재무적관점 요인에 미치는 영향관계는 모두 매우 유의적으로 나타나고 있어 6개 세부가설 모두 채택이 가능하다. 가설Ⅳ인 학습·성장관점이 6개의 재무적관점 요인에 미치는 영향관계에서 터미널 운영능력에 미치는 효과만을 제외하고 나머지 5개 재무적관점에 미치는 영향관계는 매우 유의적으로 나타나고 있다. 즉, 가설Ⅳ-3을 제외하고 가설Ⅳ-1, 가설Ⅳ-2, 가설Ⅳ-4, 가설Ⅳ-5 그리고 가설Ⅳ-6 은 채택이 가능하다. 또한 가설Ⅴ의 내부프로세스1관점요인이 6개의 재무적관점 요인에 미치는 영향관계로 모두 매우 유의적으로 나타나고 있다. 즉, 가설Ⅴ-1, 가설Ⅴ-2, 가설Ⅴ-3, 가설Ⅴ-4, 가설Ⅴ-5 그리고 가설Ⅴ-6 모두 채택이 가능하다. 가설Ⅵ의 세부가설인 내부프로세스2관점요인이 6개의 재무적관점 요인에 미치는 영향관계 역시 모두 매우 유의적으로 나타나고 있어 가설Ⅵ-1, 가설Ⅵ-2, 가설Ⅵ-3, 가설Ⅵ-4, 가설Ⅵ-5 그리고 가설Ⅵ-6 은 채택이 가능하다.



## 제5장 결론

### 제1절 연구결과의 요약

오늘날 해운 및 항만환경은 시시각각으로 변하고 있어 외항선사들은 시장변화에 대응한 적절한 전략의 수립과 시행 그리고 경영을 혁신적으로 수행하지 않으면 생존하기 힘들다. 글로벌 해운시장에서 생존을 위해 선사 간 인수합병이 수시로 발생되고 경쟁력강화와 물동량 확보를 위해 전략적 제휴도 수시로 행해지고 있다. 본 연구에서는 경쟁력 강화의 핵심인 성과관리체제의 중요성을 균형성과모형 지표에 의해 실증적인 연구를 통하여 우리나라 외항선사의 경쟁력을 높일 수 있는 성과관리체제 개선방안을 마련하는 데에 있다. 이러한 연구목적을 달성하고자 본 연구에서 수행한 연구결과는 다음과 같다.

첫째로, 균형성과모형의 네 관점의 중요성 분석결과를 비교해보면, 고객관점이 가장 중요한 관점으로 인식되고 있으며, 그 다음으로 재무적관점, 학습·성장관점 그리고 내부프로세스관점 순으로 나타나고 있어 외항선사의 경쟁력의 핵심은 무엇보다도 고객관점인 것으로 평가되고 있다. 고객관점요인 중에서도 신뢰할 수 있는 운송서비스제공 능력과 글로벌 선사화 능력이 가장 중요하며 그 다음으로 차별화된 서비스 제공능력과 글로벌 네트워크 구축 순으로 그 중요성을 인식하는 것으로 사료된다.

둘째로, 외항선사의 내부프로세스를 강화시키는데 가장 기초가 되는 것이 학습·성장관점요인이다. 학습·성장관점요인 중에서는 선사조직부서의 팀워크(team work)의 안정성이 가장 높고 그 다음으로 성과평가에 대한 객관성 확보, 운항·고객관리를 위한 교육훈련, 직무전문화 및 충실화, 물류전문인력양성, 임직원의 평가에 대한 수용성 확보, 변화혁신형 조직체계 구축, 평가에 대한 다양한 의견수렴, 첨단물류혁신기법에 대한 교육훈련 실시 그리고 경쟁에 의한 적절한 보상제도 순으로 그 중요성이 부각되고 있다.

셋째로, 내부프로세스관점요인은 외항선사들이 경쟁력을 강화하는 데 가장 중

요한 고객관점요인을 충족시키는 본질적인 요인이다. 이러한 관점요인의 중요성을 평가하면 다음과 같다. 내부프로세스1관점요인 중에서 효율적인 정보시스템의 구축이 가장 중요하게 인식되고 있으며 그 다음으로 사업전략과 위험관리능력의 조화, 해운시장에서의 전략 집중력, 전사적 자원관리시스템(ERP) 구축, 고객인 화주의 특성 파악, 해운시장세분화 전략의 수립, 환경변화에 대응한 적절한 경영혁신수행능력 순으로 인식되고 있다.

또한, 내부프로세스2관점요인인 전략적 제휴는 화주와의 전략적 제휴가 가장 중요한 것으로 인식되고 그 다음으로 선사 간 및 항만운행사 간 전략적 제휴 순으로 나타나고 있다.

넷째로, 균형성과모형 지표 중에서 재무적관점 요인은 궁극적으로 외항선사들이 달성하여야 할 성과지표인데 그 중요성 인식을 평가하면 다음과 같다. 본 연구에서 설정한 재무적관점 요인은 크게 6개인데, 그 중 신규항로개발능력이 가장 중요하게 인식되고 있으며 그 다음으로 신규물동량 창출능력, 재무적 안정성, 터미널 운영능력, 항로별 수익성 증대 그리고 운영비 효율성 순으로 순위를 보여 주고 있어 외항선사에서 중요하게 인식되는 성과지표는 신규항로개발능력과 신규물동량 창출능력으로 볼 수 있다.

다섯째로, 네 유형의 균형성과모형관점 요인 간의 경로분석결과에 의하면, 학습·성장관점 요인이 내부프로세스1관점 요인에 미치는 영향관계가 가장 크며, 그 다음으로는 고객관점 요인이 재무적관점 요인에 미치는 영향관계이며, 학습과 성장관점 요인이 내부프로세스2관점 요인에 미치는 영향관계 및 내부프로세스2관점 요인이 고객관점에 미치는 영향관계 순으로 중요하게 인식하는 것으로 나타나고 있어 우리나라 외항선사가 경쟁력을 강화하기 위해 체계적인 성과개선 전략을 구사하기 위해서는 학습·성장관점 요인의 기초위에 선사의 내부프로세스를 강화하여 고객관점 요인을 실현하여야만 재무적관점 요인인 신규항로개발능력과 신규물동량 창출능력, 재무적 안정성, 터미널 운영능력, 항로별 수익성 증대 그리고 운영비 효율성의 목표를 달성할 수 있는 것으로 사료되고 있다.

여섯째로, 다변량 회귀분석결과에 의한 가설검정 결과를 요약하면 다음과 같다.

- ① BSC요인과 선사의 신규항로 개발능력 간의 관련성 분석결과에 의하면, 네 요인이 신규항로 개발능력에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 그 중에서도 고객관점 요인이 가장 중요하고 그 다음으로 전략적 제휴인 내부프로세스2관점 요인이고 그 다음으로 학습·성장관점 요인 그리고 내부프로세스1관점 요인 순으로 나타나고 있다.
- ② BSC요인과 선사의 신규물동량 창출능력 간의 관련성 분석결과에 의하면, 네 요인이 신규물동량 창출능력에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 이 중에서도 내부프로세스1관점 요인이 가장 중요하게 인식되고 있으며, 고객관점 요인이 그 다음이고 내부프로세스2관점 요인 그리고 학습·성장관점 요인이 후순위를 보이고 있다.
- ③ BSC요인과 선사의 터미널 운영능력 간의 관련성 분석결과에 의하면, 학습·성장관점 요인은 선사의 터미널 운영능력과 직접적인 관련성이 없으며 내부프로세스2관점 요인인 전략적 제휴가 가장 영향관계가 크게 나타나고 그 다음으로 고객관점 요인과 내부프로세스1관점 요인 순으로 나타나고 있다.
- ④ BSC요인과 선사의 재무적 안정성 간의 관련성 분석결과에 의하면, 모든 요인은 재무적 안정성에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 그 중에서도 내부프로세스1관점 요인이 가장 중요한 요인이며 다음으로는 고객관점 요인, 학습·성장관점 요인, 내부프로세스2관점 요인 순으로 중요성을 보이고 있다.
- ⑤ BSC요인과 선사의 운영비 효율화 간의 관련성 분석결과에 의하면, 모든 요인은 운영비 효율화에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 내부프로세스1관점 요인이 가장 중요한 요인이고 그 다음으로는 고객관점 요인, 학습·성장관점 요인, 내부프로세스2관점 요인 순으로 나타나고 있다.
- ⑥ 마지막으로 BSC요인과 선사의 항로별 수익성 증대 간의 관련성 분석결과에 의하면, 모든 요인은 항로별 수익성 증대에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 내부프로세스1관점 요인이 가장 중요한 요인

이고 그 다음으로는 고객관점 요인, 내부프로세스2관점 요인, 학습·성장관점 요인 순으로 중요하게 인식되는 것으로 평가되고 있다.

## 제2절 연구결과의 시사점

시시각각으로 변화는 글로벌해운시장에서 우리나라 외항선사들이 강력한 경쟁력을 유지하기 위해서는 무엇보다도 신규항로의 개척과 새로운 환적화물의 발굴 등의 노력이 가장 우선시되며, 이와 더불어 재무적 안정성, 터미널 운영능력, 항로별 수익성 증대 그리고 운영비 효율성을 달성하여야 한다. 이러한 가시적인 성과를 달성하기 위해서는 무엇보다도 가장 기본이 되는 학습·성장관점요인에 외항선사들은 경영의 초점을 맞추어야 한다. 아직도 연공서열위주의 성과시스템으로는 변화하는 해운시장에서 살아남을 수가 없기 때문이다.

즉, 성과중심의 조직문화를 구축하여야 하는데 이를 위해서는 선사조직부서의 팀워크(team work) 안정성과 성과평가에 대한 객관성 확보, 운항·고객관리 및 첨단물류혁신기법에 대한 교육훈련의 실시, 직무전문화 및 충실화 수행, 물류전문인력양성, 임직원의 평가에 대한 수용성 확보, 변화혁신형 조직체계 구축, 평가에 대한 다양한 의견수렴 그리고 경쟁에 의한 적절한 보상제도 시스템의 구축이 선행되어야 할 것이다.

또한 경영혁신을 위한 내부프로세스의 개선이 필요하다. 이를 위해서는 상기의 학습·성장요인 기반위에 효율적인 정보시스템의 구축, 사업전략과 위험관리 능력의 조화, 해운시장에의 전략 집중력 강화, 전사적 자원관리시스템(ERP) 구축, 고객인 화주의 특성과약과 더불어 적절한 해운시장 세분화 전략의 구사와 환경변화에 대응한 적절한 경영혁신수행능력의 보유가 이루어져야 하며 경제변화에 따라서 선사 간 또는 화주와 항만운영사와도 전략적 제휴가 요구된다.

이러한 혁신노력이 선행되어야만 신뢰할 수 있고 타 선사와 차별되는 운송서비스제공 능력과 글로벌 선사화 능력 및 글로벌 네트워크 구축능력을 확보하여 지속적인 물동량을 창출할 수 있고 재무적 안정성을 확보하여 경쟁력을 강화할

수 있을 것으로 기대되고 있다. 이러한 본 연구의 결과는 실제 우리나라 외항선사의 임직원을 대상으로 설문조사에 의하여 얻어진 결과로써 외항선사의 글로벌 경쟁력 확보를 위한 중요한 요인이 무엇인지를 체계적으로 분석하였다는 데에 연구의 의의와 가치가 있다고 하겠다.

### 제3절 연구의 한계점과 향후 연구과제

이상과 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 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 의

견을 검정하는 것이 필요할 것이다.

다섯째, 우리나라와 해운산업에서 치열한 경쟁관계에 있는 중국이나 일본 등의 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.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 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 기업성장에 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 경영성장에 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, 2003.
- 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.
- 장영광, 『현대경영분석』, 무역경영사, 1995.
- 전기정·현우식, “한국형 지식경영 모델 개발을 위한 사례연구 - IMF 사태분석”, 『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. 국외문헌

- 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.

Yong, H. G., "Enhancing Performance using Policy Deployment", ASQC 48th  
Annual Quality Congress Proceedings, Vol. 48, 1994, pp. 532-539.

## [ 부 록 ]

### 설 문 지

안녕하십니까?

귀사의 발전과 번영을 진심으로 기원합니다.

기업성과에 있어서 이익을 중심으로 한 전통적인 재무적 지표만으로는 기업의 본질적인 성과가 무엇인지 이러한 성과가 기업 가치에 얼마나 영향을 주는지 알 수가 없고, 경영자가 경영계획과 경영활동의 연계성을 파악하지 못하여 경영활동의 효율성을 경영성과에 연결하는 역할을 수행하지 못하게 하고 있습니다.

현대 기업경영에서는 사업의 기본방향 조차 조직구성원들에게 제대로 전달되지 못하고 있으며, 수립된 전략이 달성 가능하도록 하기 위해서는 지속적인 관리가 중요함에도 이를 인식하지 못하고 있습니다. 이러한 측면에서, 요즘 많은 조직들이 전략적 성과관리 시스템의 하나인 균형성과시스템 (Balanced Score - Card : BSC)의 구축에 많은 관심을 가지고, 구축을 위해 노력하고 있습니다. 이러한 BSC에 대한 우리나라 해운기업들의 활용수준을 검정할 뿐만 아니라, 환경변화에 민감한 외항선사들이 지속적인 경쟁력을 창출할 수 있도록 하기 위하여, 최적의 전략적 성과관리시스템과 전략지도를 개발할 목적으로 본 설문지를 작성하였습니다. 귀하께서 작성하신 설문지는 연구에 대단히 중요한 영향을 미치므로 바쁘시더라도, 반드시 작성해 주시기를 간곡히 부탁드립니다. 본 설문지는 학술적 통계목적에만 사용됩니다.

2006년 4월 18일

**한국해양대학교 대학원**

**해운경영학부**

**박사과정 엄 만 성 배상**

# 설 문 내 용

## I. 일반사항

1. 귀사의 명칭을 적어 주십시오. ( )
2. 본 설문에 응답하시는 귀하의 귀사에서의 직책은 어디에 해당합니까?( )  
(1) 임원이상 (2) 부장 (3) 과장 (4) 대리 (5) 평사원
3. 귀사의 비전과 목표 및 사업전략을 가장 잘 이해하고 있는 사람은 누구입니까? ( )  
(1) 임원진만 (2) 임원진과 부장 (3) 과장급 이상 (4) 대리급 이상 (5) 모든 직원
4. 귀사가 취급하는 화물의 유형은?  
- 정기선 화물:( ) %, 부정기선 화물:( )%
5. 귀사의 현행 성과관리체제를 만족하십니까?( )  
(1) 전혀 만족안함 (2) 만족안함 (3) 그저 그렇다 (4) 만족함 (5) 전적으로 만족함
6. 귀사의 현행 성과관리체제는 주로 어떠한 유형입니까 ? ( )  
1) 연공서열제      2) 경영성과배분제도      3) 팀(조직단위)별 성과급제  
4) 개인별 성과급제      5) 기타 ( )
7. 귀사의 성과관리체제와 성과(이익 등) 간에 밀접한 관계가 있다고 보십니까? ( )  
1) 전혀 무관함 2) 관계없음 3) 보통 4) 관계있음 5) 밀접한 관계가 있음
8. 귀사의 성과관리체제와 고객만족도 간에 밀접한 관계가 있다고 보십니까?( )  
1) 전혀 무관함 2) 관계없음 3) 보통 4) 관계있음 5) 밀접한 관계가 있음



9. 귀사의 성과관리체제와 임직원만족도 간에 밀접한 관계가 있다고 보십니까?( )

- 1) 전혀 무관함 2) 관계없음 3) 보통 4) 관계있음 5) 밀접한 관계가 있음

10. “톤세제도”는 외항선사의 경쟁력에 도움이 된다고 보십니까? ( )

- 1) 전혀 동의안함 2) 동의안함 3)보통 4) 동의함 5) 전적으로 동의함

11. 귀사에서는 국내선박편드를 이용하여 선박을 취득하신 적이 있습니까? ( )

- 1) 있다 2) 없다

12. 국내선박편드제도는 외항선사의 경쟁력에 도움이 된다고 보십니까? ( )

- 1) 전혀 동의안함 2) 동의안함 3)보통 4) 동의함 5) 전적으로 동의함

II. 다음은 귀사의 **경영가치 창출요인현황**에 대한 설문입니다. 귀하의 판단을 해당 번호에 V 하여 주십시오.

필요성(중요성)		필요성(중요성) ← 설문문항 → 이행여부	현재 상태 (이행여부)							
전혀 필요 없음	매우 필요		전혀 안됨	매우 잘됨	중간					
1	2	3	4	5	1) 귀사의 경영전략수립 시 경쟁기업보다 원가우위력(운임 경쟁력)의 중요성과 현황	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2) 경영전략수립 시 경쟁기업보다 고객에 대한 차별화된 서비스 제공능력의 중요성과 현황	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3) 경영전략수립 시 경쟁기업보다 고객에 대한 시장 집중화능력의 중요성과 현황	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4) 경영전략수립 시 경쟁기업보다 공격적인 시장선점 전략 구사여부의 중요성과 현황	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5) 경영전략수립 시 경쟁기업보다 안정적인 전략구사여부의 중요성과 현황	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6) 성과중심의 기업문화 구축과 이행	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7) 변화혁신형 조직문화 구축과 이행	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8) 직무전문화와 충실화 조직구축과 이행	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9) 운항 및 고객관리에 대한 충분한 교육훈련수행	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10) 첨단물류혁신기법에 대한 충분한 교육훈련수행	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	11) 물류전문인력의 양성	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	12) 조직 내 팀웍의 안정성과 공정성	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	13) 경쟁을 통한 보상제도의 구축과 실제 수행	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	14) 전략적 균형성과평가체제(BSC) 구축과 수행	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	15) 경영목표 및 전략과 평가지표의 연계성	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16) 성과평가지표의 평가군별 균형잡힌 평가지표 수행	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	17) 성과평가 시 다양한 의견수렴	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	18) 성과평가의 공정성과 객관성 확보	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19) 성과평가에 대한 직원들의 수용성 제고	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	20) 귀사에서는 고객(화주)의 특성과 변화방향을 파악하여 경영전략 수립에 충분히 반영함	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21) 귀사에서는 고객특성에 따라 시장을 세분화하여 목표시장별 운송 포지셔닝(Positioning) 전략을 수립함	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	22) 현재 및 잠재시장에 전략 집중력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	23) 사업전략과 위험관리능력의 조화와 결합능력	1	2	3	4	5

필요성(중요성)		필요성(중요성) ← 설문문항 → 이행여부	현재 상태 (이행여부)							
전혀 없음	매우 필요 중간		전혀 안됨	중간	매우 잘됨					
1	2	3	4	5	24) 적정선복량 유지능력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	25) 협력업체와 공급망관리(SCM)를 통한 협력강화능력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	26) 경영효율화를 위한 전사적 자원관리시스템(ERP) 구축	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	27) 업무효율화와 경영의사결정지원을 위한 효율적 정보시스템 구축여부	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	28) 시장 및 위험관리를 위한 타선사와 전략적 제휴여부	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	29) 시장 및 위험관리를 위한 화주와 전략적 제휴여부	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	30) 시장 및 위험관리를 위한 항만운영사와 전략적 제휴	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	31) 경영혁신 프로젝트 수행능력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	32) 경쟁기업에 비하여 신속하고 정확한 차별화된 운송서비스 제공능력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	33) 경쟁기업에 비하여 신뢰할 수 있는 운송서비스원천 창출능력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	34) 경쟁기업에 비하여 글로벌 네트워킹 제공능력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	35) 글로벌 선사화 능력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	36) 귀사의 성과개선을 위해 신규항로 개발의 중요성과 노력여부	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	37) 상기요인들은 귀사의 지식경영활동 창출에 기여한다.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	38) 상기요인들은 귀사 임직원의 지식역량에 기여한다.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	39) 상기요인들은 임직원의 지식역량을 상호 간 공유하고 전파하는데 기여한다.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	40) 상기요인들은 임직원의 지식역량을 기업가치로 활용하는데 기여한다.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	41) 귀사의 신규물동량창출능력 중요성과 현황	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	42) 귀사의 터미널운영능력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	43) 귀사의 재무적 안정성(재무비용 최소화) 능력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	44) 귀사의 운영비용 효율화능력	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	45) 귀사의 성과개선을 위해 항로별 수익성증대능력	1	2	3	4	5

## 感謝의 글

대학원 생활동안 배려와 관용으로 지도해 주신 여러 교수님의 도움과 가르침이 있었기에 오늘의 결실을 맺을 수 있었습니다. 특히 항상 이해와 격려로 대학원 생활을 무사히 마칠 수 있게 지도해 주신 안기명교수님께 깊이 감사드립니다.

친절과 관심으로 가르침을 주신 박상갑교수님, 신한원교수님, 이기환교수님, 신용준교수님, 김현덕교수님께 진심으로 감사드리며, 바쁘신 중에도 불구하고, 친절히 논문심사를 맡아 지도해주신곽규석교수님, 남기찬교수님, 신한원교수님, 김광희교수님께 거듭 감사를 드립니다.

또한, 자료를 수집하고, 논문을 정리하는데 많은 도움을 준 연구실의 이성운 조교와 김유나 조교에게도 깊은 감사를 전합니다.

아울러 사랑하는 아내 우경애와 하나님께서 보내주신 귀한 선물 큰 딸 지혜, 그리고 귀여운 막내 지영이와 함께 이 기쁨을 나누고 싶습니다.

마지막으로 여러분들의 도움에 힘입어 제가 있음을 확인하며, 앞으로도 이에 더욱 보답하는 마음으로 겸손하고 성실한 자세로 사회에 긍정적인 영향을 미치는 사람으로 살아 갈 것을 다짐합니다.

2006년 6월  
엄만성 배상