

# 복합운송주선업의 전략적 발전방안에 관한 연구

† 배백식\* · 문성혁\*\* · 백인흠\*\*\*

\* 한국해양대학교 대학원, \*\* 한국해양대학교 해사수송과학부 교수, \*\*\* 부산해사고등학교 교사

## A Study on the Strategic Development Plan of the Freight Forwarding Industry in Korea

† Bag-Sig Bae\* · Seong-Hyeok Moon\*\* · In-Hum Baek\*\*\*

\* Graduate school of Korea maritime University, 606-791, Korea

\*\* Korea Maritime University, 606-791, Korea

\*\*\* Busan maritime highschool, 606-804, Korea

**요 약** : 이 연구의 목적은 복합운송주선업 전문가들의 의견을 통해서 우리나라 복합운송주선업의 전략적 발전방안을 우선순위별로 제시하는데 있다. 이를 위해 선행 연구들과 전문가들로부터 브레인스토밍(brainstorming)을 수행하여 20개의 세부평가요인을 도출하여 SWOT Matrix를 작성하고 3개 계층으로 계층분석구조를 구축했다. SWOT/AHP 기법을 통해 이러한 계층구조를 분석한 결과 각 계층의 상대적 중요도와 SWOT 그룹별 세부요인들의 최종 우선순위를 도출하였다. 그리고 분석결과를 토대로 우리나라 복합운송주선업의 전략적 발전방안을 우선순위별로 제시하였다.

**핵심용어** : 복합운송주선업; 전략적 발전방안; SWOT; SWOT/AHP; 계층분석구조모형

**Abstract** : The purpose of this study is to suggest the strategic development plan of the freight forwarding industry in Korea. In order to do this, 20 detailed factors were identified both from previous studies and from brainstorming professionals of the freight forwarding industry and these made into a 3 level hierarchy structure. SWOT/AHP technique identifies the relative weight of each level and composite relative weight of detailed factors. As a result, the strategic development plan of the freight forwarding industry priority in Korea has been proposed.

**Key words** : Freight forwarding industry, Strategic development plan, SWOT, SWOT/AHP, Model of hierarchy structure

## 1. 서 론

동북아 물류중심국가 전략을 범국가적 차원에서 추진하고 있는 시점에서 우리나라의 복합운송주선업은 국민경제에 있어서 매우 중요한 역할을 담당하고 있다.

복합운송주선업은 국제물류 서비스산업에서 고객들과의 접촉이 가장 활발히 이루어지고 있는 분야로, 타인의 수요에 응하여 자기의 명의로 계산으로 선박, 항공기, 철도차량, 자동차 등 2가지 이상의 운송수단을 이용하여 화물의 운송을 주선하는 사업이다. 오늘날 복합운송주선업은 실제 운송인과 화주 사이에 단순히 화물의 알선 또는 주선의 단계를 넘어 화물의 집화, 포장, 보관, 정보제공 등의 다양한 기능으로 업무영역을 확대하고 있다.

현재 우리나라 대부분의 복합운송주선업체들은 자본 규모, 영업력, 전문성 및 물류 네트워크 등에서 일부 대형 업체를 제외하고 그 역할을 다하기에는 그 규모가 영세하여 경쟁력 제

고와 수익증진을 위한 발전방안을 마련하지 않을 수 없는 실정이다. 특히 이미 국내에 진출해 있는 외국 대형 복합운송주선업체 보다 자본 규모, 영업력, 글로벌 물류체계 등이 취약하여 국내외에서 고전을 면치 못하고 있다.

이에 본 연구에서는 복합운송주선업관련 선행연구와 전문가들의 브레인스토밍(brain storming)을 통한 평가요인을 도출하여 계층분석구조의 모형을 구축하고, 다양한 지식과 전문적인 경험을 가진 복합운송주선업관련 전문가들의 직관을 반영할 수 있는 SWOT/AHP 기법을 통해 상대적 중요도를 결정 후 우리나라 복합운송주선업의 전략적 발전방안을 우선순위별로 제시하고자 한다.

## 2. 선행연구 고찰 및 이론적 배경

### 2.1 선행연구 고찰

이 연구를 수행하기 위하여 선행연구들의 특징, 연구 방법

† 교신저자 : 배백식(정회원) baensea@hanmail.net 051)464-4577

\*\* 종신회원, moon5808@hhu.ac.kr 051)410-4241

\*\*\* 정회원, whiterih@dreamwiz.com 051)410-2055

및 목표 등을 제시하면 다음과 같다.

김(1998)은 우리나라 복합운송주선업체의 기업 내·외부적 문제점과 정책적 문제점을 실무자를 중심으로 설문 조사를 실시하여 복합운송주선업체의 실태 및 문제점을 도출하였다. 실태 분석을 통해 복합운송주선업의 구조 고도화 방안을 제시하였다. 송(2000년)은 우리나라 복합운송주선업체의 경제적 역할과 책임범위, 연계운송 수단의 현황, 복합운송주선업의 거래 관행 등을 조사하였다. 이러한 조사를 바탕으로 경제 우위 요인 분석모형의 설정과 적용을 통하여 우리나라 복합운송주선업의 문제점과 기업 내·외부의 발전 방향을 제시하였다. 조(2000년)는 우리나라 복합운송업체에 종사하는 실무자를 대상으로 복합운송서비스에 대하여 설문 조사를 실시하여 서비스 실태를 분석하였다. 실태 분석을 통해 영세복합운송주선업체의 역할 제고 방안을 운송서비스 개발 측면을 중심으로 제시하였다. 최(2001년)는 우리나라 복합운송주선업의 문제점을 경영구조, 영업활동, 정책 및 제도상의 문제점으로 도출하였다. 이러한 문제점을 바탕으로 우리나라 복합운송주선업과 외국 복합운송주선업 현황의 비교 분석을 통하여 경영구조, 영업활동, 정책의 지원 및 제도상 측면에서 복합운송주선업의 개선방안을 제시하였다. 심(2001년)은 국내 복합운송주선업의 문제점을 기업 내부적, 영업적, 제도적 및 외부 환경적 문제점으로 파악하였다. 국내진출 외국계복합운송주선업체의 사례 분석을 통하여 경영합리화, 영업활성화, 정책적·제도적 합리화, 국제물류측면의 합리화 등의 국내복합운송주선업의 경쟁력 제고 방안을 다각도로 제시하였다. 추(2004)는 부산 소재 복합운송주선업체를 대상으로 설문조사를 실시하여 기업경영, 경영활동 및 외부 사항 관련 실태 분석을 통하여 기업경영 문제점과 외부적 문제점을 파악하였다. 실태 분석을 토대로 하여 우리나라 복합운송주선업의 합리화 방안으로 기업경영 합리화, 영업활동 합리화 및 정책적·제도적 지원 방안을 제시하였다. 조(2005년)는 복합운송주선업체를 대상으로 설문 조사를 실시하여 경영구조의 후진성, 영업활동의 소극성, 정책 및 제도의 낙후성 등의 문제점을 도출하였다. 이러한 문제점을 토대로 경영구조의 합리화, 영업활동의 글로벌화, 정책 및 제도의 선진화 등의 복합운송주선업의 발전 방안과 TKR-TSR를 통한 발전 과제를 제안하였다. 그리고 조(2005년)는 복합운송주선업의 일반적 고찰과 기업의 제3자 물류 도입에 관한 일반적 고찰을 실시하여 그 현황을 파악하였다. 국내의 제3자 물류기업에 대한 사례 분석을 통해 우리나라 복합운송주선업의 제3자 물류서비스의 문제점을 도출하여 우리나라 복합운송주선업의 제3자 물류서비스 강화방안으로 법률의 재정비, 물류전문업체의 통합화 및 대형화 유도, 물류전문업체에 대한 전략적 지원, 물류전문인력 육성, 정보화 및 표준화의 강력한 추진, 제3자 물류활성화를 위한 정부의 지원정책방향 등을 제시하였다.

이상의 선행연구들을 종합하면 우리나라 복합운송주선업체의 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하여 실태를 분석하고 그 문제점을 도출하여 발전 방향과 대안을 제시하였다. 이

러한 선행연구들은 모형구축 과정에서 복합운송주선업의 평가요인의 도출과정이 불명확하고 복합운송주선업의 발전방안에 대한 상대적 중요도가 고려되지 않아 발전방안에 대한 우선순위가 없는 것이 문제점이다.

이 연구에서는 이러한 선행연구의 한계점을 극복하기 위하여 평가요인을 도출하여 계층분석구조의 모형을 구축하고, 전문가들의 직관을 반영할 수 있도록 SWOT/AHP 기법을 통해 실증 분석하여 우리나라 복합운송주선업의 전략적 발전방안을 우선순위로 제시하고자 한다.

## 2.2 이론적 배경

일반적으로 SWOT 기법은 전략수립단계에 있어서 내·외부 환경을 분석하기 위해서 사용되는 기법으로 분석의 결과는 단순하게 SWOT 그룹 내에 어떤 요인들이 있는가를 확인하는 것에 불과하다. 따라서 SWOT와 AHP 기법을 결합함으로써 의사결정의 각 요소에 대하여 도출된 요인들에 대한 상대적인 중요도를 평가할 수 있게 된다.

이 연구에서는 여러 분석 요인들의 유용성을 개선하고 논리적 일관성과 다수 평가자의 수치적 통합을 통해 상대적 중요도를 도출할 수 있는 SWOT/AHP 기법(Kurttila et al., 2000)을 이용하고자 한다.

SWOT/AHP 기법은 다음 네 단계를 통하여 수행하게 된다. 첫 번째 단계는 AHP 기법을 이용하여 SWOT 그룹의 상대적 중요도 분석이다. 즉 강점(strength)으로 인식되는 것은 무엇인지, 약점(weakness)으로 인식되는 것은 무엇인지, 유리한 기회(opportunity)는 무엇인지 그리고 불리한 위협(threat)은 무엇인지를 찾아낸다. 이를 토대로 강점은 살리고 약점은 포기하고, 기회는 활용하고 위협은 억제하는 전략을 수립하는 것이 SWOT/AHP 기법의 목적이다.

두 번째 단계는 AHP 기법을 이용하여 SWOT 그룹별 세부평가요인의 상대적 중요도 분석이다. 고유치 방법을 이용하여 SWOT 그룹, 즉 강점그룹, 약점그룹, 기회그룹, 위협그룹 내의 세부평가요인들을 쌍대비교 하여 우선순위를 도출한다. 이러한 우선순위결과는 의사결정자들이 생각하는 평가요인들의 상대적 중요도를 의미한다.

세 번째 단계는 AHP 기법을 이용하여 모든 세부요인들의 종합순위를 도출한다. SWOT 그룹의 상대적 중요도를 기준으로 하여 하부 그룹인 세부평가요인들의 상대적 중요도를 곱하여 각 세부 요인들의 종합순위를 도출한다.

네 번째 단계는 도출된 결과를 전략수립과 평가프로세스에 이용한다.

## 3. 평가요인의 도출과 계층분석구조의 모형 구축

### 3.1 세부평가요인의 도출과 SWOT Matrix의 작성

#### 1) 세부평가요인의 조사 및 도출

본 연구의 세부평가요인을 도출하기 위해 2006년 8월부터 9

월까지 2개월에 걸쳐서 복합운송주선업체, 복합운송협회, 무역협회, 건설교통부, 해양수산부 및 지방자치단체 관련 공무원, 수출입화주, 선박회사, 학계 등을 대상으로 직접 면담과 전화 설문 방법 등을 이용하여 기초적인 세부평가요인들을 조사하였다. 이와 동시에 기존의 복합운송주선업 및 복합운송 관련 문헌조사(김, 1998; 김, 1999; 윤, 1999; 임지인, 2001; 최, 2000; 송, 2000; 김, 2002; 최, 2002; 김, 2002; 추, 2004; 김, 2004; 조, 2005; 황, 2006)를 병행하여 60개의 세부평가요인들을 도출하였다.

2) 세부평가요인의 중복성 및 편중성 검증

1단계에서 수집된 60개의 세부평가요인들을 중복성과 편중성을 고려하여 44개의 세부평가요인들을 도출하였다.

Table 1 Detailed attributes of the freight forwarding industry

우리나라 복합운송주선업의 세부평가요인
기업핵심 역량 강화, 정보통신산업의 우위, 선진 물류 컨설팅 제공, 경영규모의 영세성, 물류전문성의 부족, 복합일관운송기능의 미비, FTA 확산, 외국물류업체와의 경쟁 심화, 물류표준화 부족, 기업의 해외진출로 인한 물동량 감소, 물류기반시설의 미비, 자본의 영세성, 업무 전산화의 미비, 경영다각화의 부진, 운임 미수금 규모 확대, 선사의 화주 직거래, 영업범위의 한계성, 집화보상금제도의 부재, 자가 물류위주의 시장 구조, 화주기업의 물류 아웃소싱 증가, 인천 공항의 개장, 부산 신항만의 개장, TKR/TSR 연결 가능성, 남북통일 가능성, 신뢰성 있는 물류기업의 부재, 기업물류비 절감, 차별화된 서비스의 제공, 물류기업에 대한 지식과 정보 부족, 물류업체에 대한 검증의 어려움, 물류전문인력 부족, 동북아 물동량의 지속적 증가, 물류관리의 기능 결여, 해외 물류네트워크 구축의 미비, 해외물류업체와의 제휴 미흡, 정보화 미비, 관련법 정비의 미비, 통관법인제도의 문제점, 관련 제도의 문제점, 기업내부설비의 미비, 화주와의 불공정 관행, 선사와의 부당 경쟁, 국내물류업체와의 경쟁 심화, 물류업체간의 제휴 미흡, 수입원의 불확실성(44개)

3) 각 그룹별 세부평가요인의 확정 및 SWOT Matrix 작성

Table 2 SWOT Matrix of the freight forwarding industry in Korea

Strength(강점)	Weakness(약점)
S1 : 물류비용의 절감 S2 : 차별화된 서비스의 제공 S3 : 기업 핵심역량의 강화 S4 : 정보통신산업의 우위 S5 : 선진 물류컨설팅의 제공	W1 : 물류업체간의 제휴 미흡 W2 : 수입원의 불확실성 W3 : 경영규모의 영세성 W4 : 물류 전문성의 부족 W5 : 복합운송기능의 미비
Opportunity(기회)	Threat(위협)
O1 : 동북아 물동량의 지속적 증가 O2 : 화주기업의 물류 아웃소싱 증가 O3 : 인천국제공항 및 부산신항만 개장 O4 : TKR/TSR 연결 O5 : FTA 협정	T1 : 외국복합운송업체와의 경쟁심화 T2 : 물류표준화 부족 T3 : 기업의 해외진출로 인한 물동량 감소 T4 : 물류기반시설의 미비 T5 : 법적·제도적 미비

2단계의 분류과정에서 도출된 44개의 세부평가요인에 대하여 보다 정밀한 객관성을 확보하기 위해 복합운송주선업 관련 임원진과 전문 연구진들의 자문을 거쳐 SWOT Matrix를 Table 2와 같이 각 그룹별로 5요인씩 20개의 요인들을 최종적으로 확정하였다.

3.2 계층분석구조의 모형 구축

AHP에 의한 다기준 의사결정문제의 해결을 위해서 가장 중요한 것은 계층분석구조의 모형 구축이므로 이미 도출된 SWOT Matrix를 이용하여 Fig. 1과 같이 계층분석구조의 모형을 구축하였다.

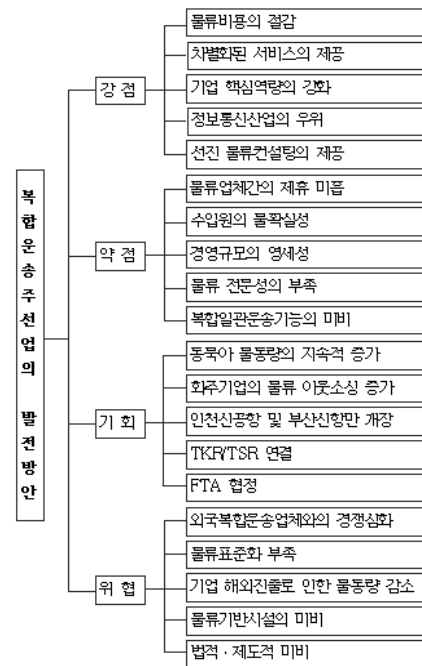


Fig. 1 Model of hierarchy structure

일반적으로 AHP 기법의 적용에 있어서 계층 수에는 제약이 없지만, 설문 응답 및 자료 처리상의 문제를 고려하여 이 연구에서는 3개 계층으로 설정하였다.

계층분석구조의 모형에서 계층 1은 이 연구의 목적(goal)인 우리나라 복합운송주선업의 발전방안으로 설정하였다. 계층 2는 우리나라 복합운송주선업의 상대적 중요도를 도출하기 위한 전략으로 SWOT 그룹의 4요소인 강점(strength), 약점(weakness), 기회(opportunity), 위협(threat)으로 설정하였다. 마지막 계층 3은 계층1의 목적과 계층 2의 전략에 부합하고 우리나라 복합운송주선업의 강점, 약점, 기회, 위협을 구체적으로 평가(appreciation)하기 위한 단계로 설정하였다.

따라서 계층 2와 계층 3은 전문가들에 의한 설문조사를 통하여 AHP 기법에 의한 그룹별 및 세부속성요인들의 상대적 중요도를 도출한 후 그 결과를 바탕으로 우리나라 복합운송주선업의 순위별 전략적 발전 방안을 수립하기 위함이다.

## 4. 실증분석 및 발전 방안

### 4.1 설문 조사 대상자의 선정과 특성분석

설문조사 대상자는 복합운송주산업체에 대한 충분한 지식과 이해관계를 갖는 전문가여야 하며, 사업을 평가할 수 있는 객관성을 지니고 있어야 한다.

이를 위해 Table 3과 같이 조사대상 집단은 학계, 공무원, 공급자 및 이용자 그룹으로 구성하였다. 설문 기간은 2006년 10월 1일부터 2006년 10월 30일까지 30일간 실시하였다. 조사 방법은 보다 많은 설문지 회수를 위해 직접 방문 조사가 전체의 50%, 전화나 E-mail을 통한 조사가 50%이었다. 설문 조사의 응답비율은 전체 100부 중에서 67부가 회수되어 67%의 회수율을 보였으며, 설문 응답자 중 일관성비율이 0.1을 초과한 응답자는 분석에서 제외하였다.

Table 3 The collection result of questionnaire and investigation

조사 대상	학계	복합운송주산업, 복합운송업 등에 연구하는 관련 교수 및 연구원 전문가 20명	
	공무원	건교부, 해수부, 지방자치단체 등에 종사하는 관련 공무원 전문가 20명	
	공급자	복합운송주산업체, 실운송업체 등에 종사하는 관련 전문가 30명	
	이용자	화주기업 등에 종사하는 관련 전문가 30명	
응답 결과	학계	14	조사대상 전체 : 100매 중 67매 회수(67%)
	공무원	11	
	공급자	18	
	이용자	17	

### 4.2 분석 결과

계층분석과정의 평가는 설문지를 통하여 각 개인의 평가 결과를 분석한 후에 그 결과를 기하평균을 이용하여 종합하는 방법을 선택하였으며, 이용하는 프로그램의 특성상 정수 입력만이 가능하여 소수점 이하는 반올림하여 입력하였다. 본 연구에서 구하고자 하는 우선순위결정에 대한 각 평가특성의 중요도는 Expert Choice 2000 프로그램을 사용하였다.

#### 1) SWOT 그룹의 상대적 중요도 분석

계층 2의 SWOT 그룹의 상대적 중요도는 Fig. 2와 같이 위협(0.395), 약점(0.239), 강점(0.198), 기회(0.168) 순으로 나타났다. 이 중에서 위협이 상대적으로 높은 중요도를 보였다.

SWOT 그룹의 분석 결과, 위협 요인이 가장 높은 중요도를 보인 것은 우리나라 복합운송주산업이 외부 환경에 크게 노출되어 외부 환경 변화가 반드시 유리하게만 전개되는 것은 아니며, 기업 내부 역량 분석에서도 강점보다는 약점이 높음을 알 수 있다.

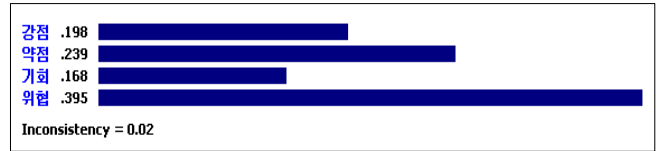


Fig. 2 Relative priorities with respect to SWOT group

#### 2) SWOT 그룹별 세부평가요인의 상대적 중요도 분석

##### (가) 강점요인 분석

강점요인(strength factors)에서 평가기준의 상대적 중요도는 Fig. 3과 같이 물류비용 절감(0.433), 차별화된 서비스 제공(0.175), 선진물류 컨설팅의 제공(0.169), 정보통신산업의 우위(0.138), 기업핵심역량강화(0.085) 순으로 나타났다. 이 중에서 기업 물류비 절감이 가장 높은 중요도를 보였다.

이는 기업의 물류비용 절감을 실현하는 차원에서 복합운송주산업을 이용하는 것으로 보이며, 차별화된 서비스 제공과 정보통신산업의 우위도 높이 평가되고 있음을 보여준다.

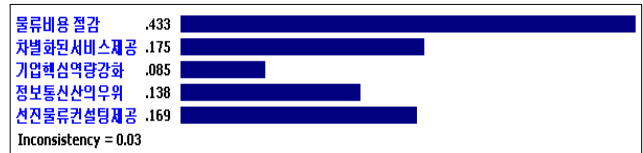


Fig. 3 Relative priorities with respect to strength factors

##### (나) 약점요인 분석

약점요인(weakness factors)에서 평가기준의 상대적 중요도는 Fig. 4와 같이 경영규모의 영세성(0.291), 수입원의 불확실성(0.258), 물류 전문성 부족(0.211), 복합운송기능의 미비(0.170), 물류업체간 제휴 미흡(0.069) 순으로 나타났다. 이 중에서 경영규모의 영세성이 가장 높은 중요도를 보였다.

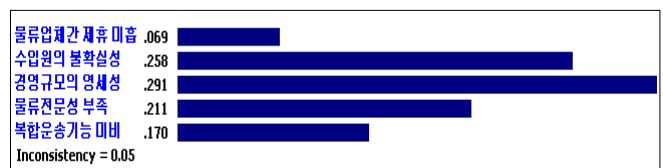


Fig. 4 Relative priorities with respect to weakness factors

이는 일부 대형 업체를 제외하고는 대부분의 복합운송주산업체들이 경영규모가 영세하여 규모의 경제를 이룰 수 없는 실정이며, 일부 대형 종합물류업체를 제외한 대부분의 복합운송주산업체들은 과다 경쟁과 물동량의 부족으로 뚜렷한 수입원이 부족한 것으로 보인다.

##### (다) 기회요인 분석

기회요인(opportunity factors)에서 평가기준의 상대적 중요도는 Fig. 5와 같이 동북아 지역의 지속적인 물동량 증가(0.399), 인천 국제공항 및 부산 신항만 개장(0.291), 화주 기업의 물류 아웃소싱 증가(0.148), TKR/TSR 연결(0.092), 한미

FTA 협정(0.070) 순으로 나타났다. 이 중에서 동북아 지역의 지속적인 물동량 증가가 가장 높은 중요도를 보였다.

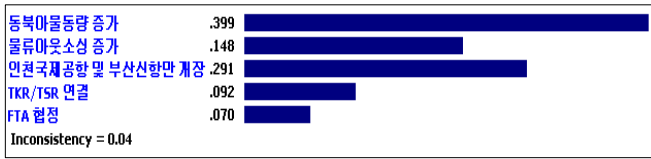


Fig. 5 Relative priorities with respect to opportunity factors

이는 동북아 지역의 경제발전으로 인한 지속적인 물동량의 증가로 복합운송주선업의 발전에 기여할 것으로 보이며, 인천국제공항과 부산신항만의 개장도 배후물류단지에서 창출하는 재수출화물의 증가로 복합운송주선업의 발전에 기여할 것으로 보인다.

(라) 위협 요인 분석

위협요인(threat factors)에서 평가기준의 상대적 중요도는 Fig. 6과 같이 기업의 해외 진출로 인한 물동량 감소(0.377), 물류기반시설의 미비(0.286), 외국복합운송업체와의 경쟁 심화(0.144), 물류표준화 부족(0.109), 법적·제도적 미비(0.083) 순으로 나타났다. 이 중에서 기업의 외해 진출로 인한 물동량 감소가 가장 높은 중요도를 보였다.

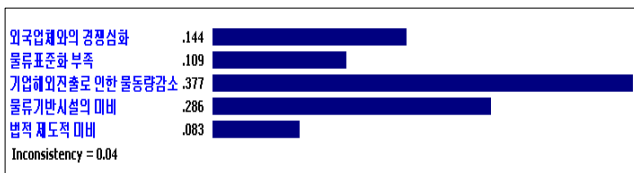


Fig. 6 Relative priorities with respect to threat factors

이는 기업의 세계화로 국내 대기업뿐만 아니라 중소기업까지도 생산비용을 줄이기 위해 생산기지를 해외로 이전함에 따라 국내 생산의 공동화를 초래하여 급격하게 물동량이 감소하여 국내 복합운송주선업자들이 취급할 물동량이 감소할 것으로 보고 있으며(문 외, 2005), 이용자 측면에서 선진국에 비해 높은 물류비용의 지불은 국가 물류기반시설의 부족에 기인한 것이므로 물류기반시설의 미비로 보고 있다.

3) 세부 요인들의 종합순위 도출

평가대상이 되는 각 그룹별 세부요인들의 종합순위를 얻기 위하여 의사결정 항목들의 상대적 중요도를 종합화하였다. 즉, 계층2의 중요도를 기준으로 하여 하위 계층의 중요도를 곱하여 세부요인들의 최종 순위를 도출하였다.

SWOT 그룹별 세부요인들의 최종 우선순위의 결과를 보면, 위협 요인에 속하는 T3(기업의 해외진출로 인한 물동량 감소)이 가장 높은 중요도를 보였으며, T4(물류기반시설의 미비), S1(물류비 절감), W3(경영규모의 영세성), O1(동북아 물동량 증가) 순으로 나타났다. 이는 복합운송주선업의 외부환경과

내부역량을 분석한 것으로 강점과 기회요인은 활용해야 할 것이고 약점과 위협요인은 없애거나 보완해야 할 것이다. 즉 강점과 기회요인으로 부각된 물류비용의 절감, 동북아 물동량 증가 등은 활용해야 할 것이고 약점과 위협요인으로 부각된 기업의 해외진출로 인한 물동량 감소, 경영규모의 영세성 등은 시급히 보완해야 할 과제이다.

여기서 각 세부요인들의 종합 중요도 결과에서 계층구조에 대한 비일관성 지수(overall inconsistency index)가 0.1 이하이므로 일관성이 있는 것으로 판단된다.

Table 4 Composite relative weights of detailed factors

SWOT 그룹	그룹 상대적 중요도	세부 요인	일관성 비율	세부요인 상대적 중요도	세부요인 종합순위
위협(T)	0.395	T3	0.04	0.377	0.149
위협(T)	0.395	T4	0.04	0.286	0.113
강점(S)	0.198	S1	0.03	0.433	0.086
약점(W)	0.239	W3	0.05	0.291	0.070
기회(O)	0.168	O1	0.04	0.399	0.067
약점(W)	0.239	W2	0.05	0.258	0.062
위협(T)	0.395	T1	0.04	0.144	0.057
약점(W)	0.239	W4	0.05	0.211	0.050
기회(O)	0.168	O3	0.04	0.291	0.049
위협(T)	0.395	T2	0.04	0.109	0.043
약점(W)	0.239	W5	0.05	0.170	0.041
강점(S)	0.198	S2	0.03	0.175	0.035
강점(S)	0.198	S5	0.03	0.169	0.033
위협(T)	0.395	T5	0.04	0.083	0.033
강점(S)	0.198	S4	0.03	0.173	0.027
기회(O)	0.168	O2	0.04	0.148	0.025
약점(W)	0.239	W1	0.05	0.069	0.017
강점(S)	0.198	S3	0.03	0.085	0.017
기회(O)	0.168	O4	0.04	0.092	0.015
기회(O)	0.168	O5	0.04	0.070	0.012

4.3 복합운송주선업의 전략적 발전방안

복합운송주선업의 SWOT/AHP 분석한 결과를 바탕으로 새로운 환경변화에 따른 국내 복합운송주선업의 전략적 발전 방안을 모색하기 위하여 강점과 기회의 각 세부요인들에 의한 활용을 극대화하고 단점과 위협의 각 세부요인들에 의한 피해를 최소화하는 전략수립이 필요하다. 따라서 복합운송주선업의 강점 및 약점과 기회 및 위협 요인간의 상호관계를 고려하여 우선순위로 4가지 유형의 전략적 발전 방안을 우선순위로 제시하면 다음과 같다.

첫째, SO 전략으로 강점요인을 가지고 기회요인을 최대화하는 전략이다.

둘째, ST 전략으로 강점요인을 가지고 위협요인을 최소화하는 전략이다.

셋째, WO 전략으로 약점요인을 보완하면서 기회요인을 최대한화하는 전략이다.

넷째, WT 전략으로 약점요인을 보완하면서 위협요인을 최소화하는 전략이다.

지금까지 분석한 외부환경과 내부 역량 분석을 통한 복합운송주선업의 분석 결과 및 우선순위별 전략적 발전 방안을 요약·정리하며 Table 5와 같다.

Table 5 The result of analysis and the strategic development plan

내부역량 분석	강점(Strength)	약점(Weakness)
	①물류비용의 절감 ②차별화된 서비스의 제공 ③정보통신산업의우위 ④선진물류컨설팅의 제공 ⑤기업핵심역량의 강화	①경영규모의 영세성 ②수입원의 불확실성 ③물류전문성의 부족 ④복합운송기능의 미비 ⑤물류업체간의 제휴 미흡
외부환경 분석		
기회(Opportunity)	<SO 전략>	<WO 전략>
①동북아 물동량 지속적증가 ②인천국제공항 및 부산신항의 개장 ③회주기업의 물류 아웃소싱 증가 ④TKR/TSR의 연결 ⑤FTA 협정	○글로벌물류체계구축 ○종합물류기업 육성	○물동량 창출 ○규모의 경제화
위협(Threat)	<ST 전략>	<WT 전략>
①기업해외진출로 물동량감소 ②물류기반시설 미비 ③외국 복합운송업체와의 경쟁심화 ④물류표준화 부족 ⑤법적·제도적 미비	○물류기반시설 확충 ○물류표준화 구축	○수입원의 창출 ○법적·제도적 정비

첫째, WT 전략으로는 수입원의 창출과 법적·제도적 정비이다. 수입원의 창출을 위해 집화 보상금의 제도화, 각종 서비스에 대한 수수료의 공식화, 수입화물 및 제3국간 화물수송의 취급 확대를 통한 수입원의 다변화가 필요하다. 그리고 법적·제도적 정비를 위해 복합운송주선업의 등록기준 강화, 복합운송주선업과 관련된 법체계의 정비와 통합 및 복합운송주선업 관련 업무의 협회 이양 등이 필요하다.

둘째, ST 전략으로는 물류기반시설 확충과 물류 표준화 구축이다. 물류기반시설의 확충을 위해 중앙정부 차원에서 항만, 공항, 도로, 철로, ICD, CFS 등의 물류기반시설에 과감한 투자가 필요하다. 그리고 물류 표준화 구축을 위해 전자문서의 표준화와 주요 화물 관련 시설의 표준화 규격 제정이 필요하다.

셋째, WO 전략으로는 물동량 창출과 규모의 경제화이다. 물동량 창출을 위해 공항이나 항만 등의 배후물류단지에 글로벌 기업을 유치하여 재수출화물의 창출과 국내 기업의 투자 활성화 등이 필요하다. 그리고 규모의 경제화를 위해 복합운송주선업체간의 과감한 M&A를 통한 종합물류업체로의 전환이다.

넷째, SO 전략으로는 글로벌 물류체계의 구축과 종합물류기업의 육성 정책이다. 글로벌 물류체계 구축을 위해 정부주도의 물류단지 및 물류기반시설 개발뿐만 아니라 공운, 해운, 육운의 인프라에 대한 긴밀한 연계성이 필요하다. 그리고 종합물류기업육성을 위해 종합물류기업의 선정을 통하여 기업의 육성 차원에서 통관업의 허용, 세제 감면, 국가 또는 지방자치단체가 제공하는 시설의 우선 입주권, 물류표준화 및 해외 시장 개척 등에 대하여 소요 자금의 융자나 부지의 지원 등이 필요하다.

## 5. 결론

이 연구의 목적은 복합운송전문가들의 의견을 통해서 우리나라의 복합운송주선업의 전략적 발전방안을 우선순위로 선정하는데 있다. 이를 위해 선행연구와 전문가들로부터 브레인스토밍을 수행하여 평가속성요인을 3단계에 걸쳐 20개 요인으로 확정하여 SWOT 매트릭스를 작성하고 이를 바탕으로 복합운송주선업의 발전방안을 위한 계층분석구조 모형을 구축하였다.

실증분석을 위해 설문을 구성하여 전문가들을 대상으로 조사한 결과 전체 100매 중 67매를 회수하였다. 이러한 설문조사를 바탕으로 실증 분석한 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째로 우리나라 복합운송주선업의 실태 분석에서 기업의 내부 약점 요인으로는 경영규모의 영세성, 수입원의 불확실성, 물류 전문인력의 부족, 복합운송기능의 결여 등으로 나타났으며, 기업의 외부 위협 요인으로는 기업해외진출로 물동량 감소, 물류기반시설의 미비, 외국 복합운송업체와의 경쟁 심화, 물류표준화 부족 등으로 나타났다. 둘째로 우리나라 복합운송주선업의 분석 결과를 보면 위협 요인(0.395), 약점 요인(0.239), 강점 요인(0.198), 기회 요인(0.168) 순으로 나타났다. 이는 우리나라 복합운송주선업이 외부 환경에 크게 노출되어 있었고 기업 내부적으로도 강점보다는 약점이 많음을 시사하고 있다. 특히 SWOT 그룹별로 상대적 중요도가 가장 큰 것을 도출하면 기회요인에서 동북아 물동량 증가(0.399), 위협요인에서 기업해외진출로 인한 물동량 감소(0.377), 강점요인에서 기업물류비용 절감(0.433) 그리고 약점요인에서 경영규모의 영세성(0.291)로 분석되었다. 그리고 세부요인별 최종 우선순위를 도출한 결과, 위협요인에 속하는 기업의 해외진출로 인한 물동량 감소가 가장 높은 중요도를 보였으며 다음으로 물류기반시설의 미비로, 강점요인의 기업물류비 절감, 약점요인의 경영규모의 영세성 등으로 분석되었다.

이러한 실증분석 결과를 바탕으로 우리나라 복합운송주선업의 전략적 발전방안을 우선순위로 WT 전략, ST 전략, WO 전략 및 SO 전략 순으로 수립하여 제시하였다.

한편, 이 연구의 한계로는, 연구의 특성상 계층별 상대적 중요도 산출에 있어서 전문가 집단의 의견을 반영한 정성적인 분석에만 주력하였다. 향후 연구에는 영세한 업체와 대형 업체, 복합운송주선업의 이용자와 사용자를 각각 세분하여 계량

화가 가능한 일부 요인은 정량적·정성적 분석을 결합한 연구가 수행되어야 할 것이다.

### 참 고 문 헌

- [1] 김만석(2002), "동북아에서의 제4자 물류 역할 강화에 관한 연구", 인하대학교 석사학위논문.
- [2] 김종해(2002), "국가경쟁력 강화를 위한 제3자 물류의 활성화 방안에 관한 연구", 인하대학교 석사학위논문.
- [3] 김현겸(1998), "우리나라 복합운송주선업의 구조고도화 방안 연구", 성균관대학교 석사학위논문.
- [4] 김호균(1999), "우리나라 복합운송업의 발전방안에 관한 연구", 명지대학교 석사학위논문.
- [5] 김희섭(2004), "수출입화주와 Freight Forwarder간의 파트너쉽 관계 유지에 관한 실증 연구", 고려대학교 석사학위논문.
- [6] 문성혁 · 백인흠(2005), "국제물류의 이론과 실무", 다솜출판사, p.45.
- [7] 송선애(2000), "한국 복합운송주선업의 경쟁력 강화방안에 관한 실증적 연구", 건국대학교 박사학위논문.
- [8] 윤명석(1999), "우리나라 복합운송업의 합리화 방안", 한국해양대학교 석사학위 논문.
- [9] 임지인(2001), "국내 기업의 제3자물류 이용방안에 관한 연구", 건국대학교 석사학위논문.
- [10] 조갑진(2005년), "한국 복합운송주선업의 경쟁우위요인에 관한 연구", 건국대학교 박사학위논문.
- [11] 조건일(2005), "우리나라 복합운송주선업의 제3자 물류 서비스 강화 방안에 관한 연구", 한국외국어대학교 석사학위논문.
- [12] 조근태 · 조용곤 · 강현수(2003), "계층분석적의사결정", 동원출판사, p.5.
- [13] 최재민(2002), "한국 복합운송주선업의 문제점과 개선방안에 관한 연구 : 영업활동 및 제도적 문제점을 중심으로", 성균관대학교 석사학위논문.
- [14] 최재인(2000), "국제복합운송인으로서의 영세복합운송주선업체의 역할제고 방안 : 다각적 복합운송서비스 개발을 중심으로", 인하대학교 석사학위논문.
- [15] 추선애(2004), "우리나라 복합운송주선업의 경영합리화 방안에 관한 연구 : 부산지역을 중심으로", 부경대학교 석사학위논문.
- [16] 황지훈(2006), "부산수출기업의 제3자 물류 활용실태 및 활성화 방안에 관한 연구", 부경대학교 석사학위논문.
- [17] Kurttila, M., Pessonen, M., Kangas, J., and Kaianus, M.(2000), "Utilizing the analytic hierarchy process in SWOT analysis-A hybrid method and its application to a forest certification case", Forest Policy and Economics, 1, pp.41-52.
- [18] Saaty, T.L. and Vargas, L.G(2001), "Method Concept and Applications of the Analytic Hierarchy Process", Kluwer Academic Publishers, pp.274-177.

---

원고접수일 : 2007년 4월 27일

원고채택일 : 2007년 6월 25일