

우리나라 외항선사의 戰略管理를 위한 BSC의 有用性에 관한 實證研究

이윤재* · 안기명** · 이성윤***

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

Yun-Jae Lee · Ki-Myung Ahn · Sung-Yhun Lee

목 차

- | | |
|--------------------|-------------|
| I. 서론 | III. 실증분석 |
| II. 이론적 배경과 선행연구고찰 | IV. 결론과 시사점 |

Key Words: Strategy Development & execution, Balanced Score card Model, Learning · growth Factor, Inner Process Factor, Customer Factor, Financial Factor, Factor Analysis, Ranking Test, Structural Equation Model

Abstract

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. So these factors are analysed by structural equation model. 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.

▷ 논문접수: 2009.10.25 ▷ 심사완료: 2009.11.26 ▷ 게재확정: 2009.12.02

* (주)삼성마리타임 대표이사, samsmtm@hanmail.net, 011)594-5974, 대표집필

** 한국해양대학교 교수, kmahn@hhu.ac.kr, 051)410-4385, 교신저자

*** 한국해양대학교 전임연구원, itmma@korea.com, 051)410-5128, 공동저자

I. 서론

오늘날 기업 경영관리시스템에 있어서 주요한 취약점 중에 하나는 재무적 측정치와 목표가 장기적인 전략목표를 성취시키는데 필요한 기업의 경영프로그램과 무관하게 설정되어지고 있다는 것이다. 이를 극복하기 위한 수단으로 경영자들은 다양한 관점에서 접근이 가능하고, 기업의 성과와 가치를 평가 할 수 있는 균형성과표(BSC, Balanced Score-card) 도입에 관심을 보이고 있다. 이를 통해 재무적인 통제시스템 뿐만 아니라, 비재무적인 요소까지 전략경영시스템화시켜 기업의 명확한 비전과 목표를 이끌어 내고, 경영환경 변화에 대응할 수 있는 경쟁력을 갖출 수 있게 되는 것이다.

국제 물류서비스를 제공하고 있는 국적외항선사들은 산업의 특성 상 다양한 내외부적 국제 환경변화에 민감하게 반응할 필요성을 가지고 있다. 즉, 선박의 대형화와 고속화에 따른 선복량 및 운임변동성의 증대, 유가변동에 따른 운항채산성의 유동성 확보, 글로벌화에 따른 화주의 요구 증대 등 다양한 요인이 경영시스템의 효율성을 강조하고 있으며, 또한 세계물동량을 좌우하는 중국경제의 완급조절과 중국항만에로의 직기항 증대로 물동량 확보의 어려움 및 우리나라 수출입 물동량의 담보상태는 선사간의 경쟁을 가속화시켜 선사의 경영을 더욱 어렵게 하고 있다.

따라서 본 연구에서는 Kaplan과 Norton(1996) 등 다양한 연구자에 의해 실증되고 연구된 균형성과표가 국적외항선사의 전략경영시스템으로써 그 가치를 가지고 있는지에 대해 실증하고자 하였다. 아울러, BSC의 네 관점요인들과 환경변화에 적절히 대응하기 위한 전략관리프로세스요인 간에 영향관계를 규명하여 불확실한 환경에 직면하고 있는 우리나라 외항선사의 경쟁력 강화방안을 제시하고자 하였다.

II. 이론적 배경과 선행연구 고찰

1. 균형성과표의 의의와 유용성

균형성과표는 기업이 전략목표와 주요 성공요인을 달성하는데 공헌할 수 있도록 전통적인 재무적 성과측정치와 비재무적 성과측정치들을 균형 있게 반영하는 성과측정시스템이다. Kaplan과 Norton(1992)¹⁾은 회사의 비전성취와 그 비전을 성취하기 위한 전략을 위해 중요하다고 판단되는 목표들을 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스관점, 학습과 성장관점으로 분류하여 기업의 성과 및 가치를 평가할 것을 제안하였다.

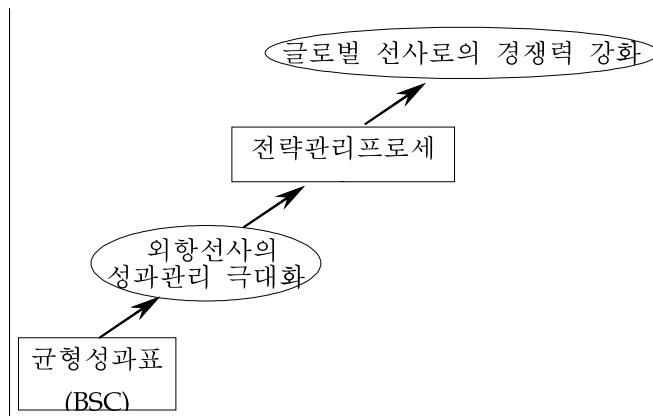
1) Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "The Balanced Score card-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, 1992, pp. 71-79.

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

2. 전략도출과 관리를 위한 프로세스

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

<그림 1> 국적외항선사의 경쟁력 강화과정

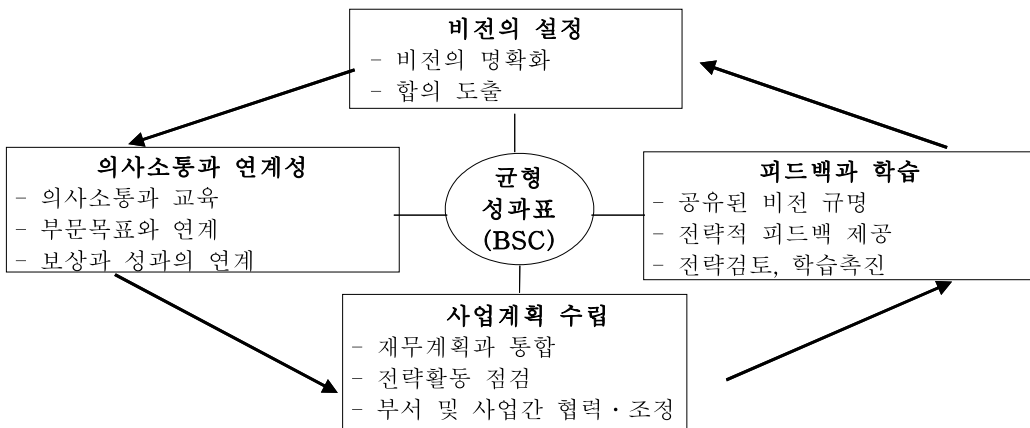


즉, BSC에 의한 평가지표로 통합적이고 적절한 성과측정 및 평가로 조직혁신을 유인할 뿐만 아니라, 글로벌 해운기업으로 성장하기 위한 전략의 수립 및 실행에 기여하는 전략 관리시스템으로도 역할을 수행할 수 있다고 카플란과 노턴(1996)교수는 주장하고 있다. 기존의 주요 성과측정 지표로 활용되는 각종 재무지표들은 결과에만 초점을 맞추어 기업들이 수립한 전략이 제대로 운영되고 있는가에 대한 정보를 제공하지 못하는 단점이 있다. 즉 경쟁우위 확보에 필요한 핵심역량을 창출해 내는 과정을 제대로 검토하지 못하고 단기 피상적인 수치에만 관심을 쏟는 경향이 있다. 이러한 추세에 부응하여 개발된 것이 Kaplan과 Norton(1992)의 균형성과표며 이 균형성과표는 장기적인 차원의 전략경영시스

템 구축에 활용되는 시도가 최근 널리 진행되고 있다.

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

<그림 2> 균형성과표와 전략관리프로세스의 관계



자료 : R. S. Kaplan, and D. P. Norton, "The Balanced Score card -Translating Strategy into Action", *Harvard Business Press*, Boston, 1996, pp. 75-85.

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

두 번째 프로세스는 의사소통과 연계과정이다. 설정된 비전과 전략을 조직의 상하위를 막론하고 조직전체에 전파시키고 조직 각 부문이나 개개인의 목표와 연계시키는 프로세스

스이다. 기존의 관리시스템에서는 부문의 성과는 재무적인 성과치로 평가받고 개개의 종업원들의 성과급은 주로 단기적인 재무적 목표달성여부에 따라 결정되었다. BSC의 성과평가지표는 기업내의 모든 부서가 기업의 장기 목표를 이해하고 부문 또는 개개인의 목표가 기업의 장기목표와 연계되어 있음을 확인시켜 준다.

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

네 번째 프로세스는 피드백과 학습과정 또는 전략적 학습화과정이라고 한다. 기존의 피드백이나 평가는 주로 기업의 각 부문이나 개개의 종업원에게 주어진 예산으로 설정된 재무적 목표의 달성여부에 초점을 맞추고 있다. BSC의 성과평가지표(점수카드, Scorecard)를 관리시스템의 핵심으로 운용하는 기업에 있어서는 부문이나 개인 단기적인 성과결과를 고객관점이나 내부프로세스관점 및 학습과 성장관점에서 조정할 수 있고 전략을 이러한 최근의 성과측면에서 평가할 수 있다. 따라서 BSC의 성과평가지표는 기업으로 하여금 전략수립에 실시간 학습화과정을 반영시키는 것을 가능하게 한다. 미국의 100개 이상의 대기업을 실증한 바에 의하면, BSC의 성과평가지표는 단순히 성과측정치 개념을 넘어서서 네 가지의 전략관리프로세스(비전전이, 의사소통과 연계, 사업계획과 재무계획의 통합, 투자안에 대한 자금배분, 등)를 효율적으로 운영하는데 유용한 것으로 나타나고 있다. BSC의 성과평가지표는 신규 전략의 수립에 도움을 줄 뿐만 아니라, 기업의 관리시스템을 철저하게 분석하고 진단하게끔 도움을 주고 있다.

3. 선행연구 고찰

BSC와 관련한 연구들은 무형자산 즉, 지식자산을 효과적으로 관리할 수 있는 수단으로써 그 유용성을 입증하는 데 초점을 두고 있다.

Sim과 Koh(2001)는 균형성과모형이 장기적 관점에서의 가치창출 조정 수단으로써 그 활용성을 제시하였으며, Olson and Slater(2001)²⁾은 기업의 전략형태에 따라 균형성과지표 4가지 관점의 중요도가 다르게 나타남을 입증하였다. 또한 Ittner와 Larcker(1998)³⁾는 CEO의 보너스계약에 있어 독창적인 품질전략 수립 및 경영혁신전략 추구 기업들이 비재무적

2) 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.

3) Ittner, C. D. and D. F. Larcker, "Innovation in Performance Measurement: Trends and Research Implication", *Journal of management Accounting Research*, 1998, pp. 205-238.

인 평가지표의 사용이 보다 유용하다는 것을 입증하기도 하였다. 아울러, 균형성과표 구축 과정에 관한 다양한 연구(Roster 1997⁴), Epstein과 Manzoni 1997, Kaplan과 Norton 1996, 1993 등)들이 성과지표의 도출, 기업의 비전 및 전략과의 연계방안, 주요 고려사항 등을 제시하기도 하였다.

또한 국내에서는 이종천·홍미경(2001)⁵이 은행업을 대상으로 BSC와 재무성과 간의 관계를 파악하였는데 BSC 도입 이후 성과가 개선된 것을 확인하였으며, 김경구(2005)⁶의 연구는 BSC 도입이 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 커뮤니케이션 수치에도 유의한 관계가 있음을 입증하였다. 하지만, 보상시스템으로써의 조절역할은 수행하지 못하는 것으로 연구되었다. 또한 박상국(2005)⁷은 BSC 도입이 기업내부 비전과 전략을 효율적으로 재배치하는 효과를 가져와 경영성과를 향상시킴을 입증하고, 기업의 비전과 전략에 부합되는 핵심성공요인의 도출과 성과지표를 선정하는 것이 보다 중요함을 제시하였다. 정구점(2003)⁸은 우리나라 호텔기업을 대상으로 BSC의 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장관점의 상호영향 관계규명하여 BSC의 유용성을 입증하였다.

엄만성·안기명(2008)⁹은 국적외향선사들이 해운불황과 불확실성에 적절히 대처할 수 있는 성과개선도구로서 균형성과표가 유용함을 실증 연구하였으며, 민경기(2005)¹⁰는 구조방정식모형(SEM)을 활용하여 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 검증하였다.

김원배(2001)¹¹는 상장 제조기업을 대상으로 BSC모형의 네 관점요인간의 인과관계를 연구한 결과, 학습 및 성장성과는 내부프로세스성과와 고객성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 또한 학습 및 성장성과는 내부프로세스성과를 경유하여 고객성과

-
- 4) Roest, P., "The Golden Rules for Implementing the Balanced Business Scorecard", *Information Management & Computer Security*, Vol. 5, No. 5, 1997.
 - 5) 이종천·홍미경, "BSC(균형성과시스템)가 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구", 『정기학술발표회 발표논문집』, 한국관리회계학회, 2001, pp. 95-114.
 - 6) 김경구, "균형성과표(BSC)가 기업성장에 미치는 영향: 커뮤니케이션, 역할갈등, 보상을 중심으로", 홍익대학교 박사학위논문, 2005.
 - 7) 박상국, "BSC 적용시 전략과제와 핵심성과지표의 적합성이 경영성장에 미치는 영향", 극동대학교 박사학위논문, 2005.
 - 8) 정구점, 『BSC를 활용한 호텔경영성과 평가에 관한 연구』, 동아대학교 박사학위논문, 2003.
 - 9) 안기명·엄만성·하민호, "외향선사의 성과개선 구축전략에 관한 실증연구", 『한국항해항만학회지』, 제32권, 제3호, 2008, pp. 185-192.
 - 10) 민경기, "BSC 관점에 의한 한국제조기업의 물류전략과 물류성과 간의 관계에 관한 연구", 광운대학교 박사학위논문, 2005.
 - 11) 김원배, "BSC모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 실증적 연구", 단국대학교 박사학위논문, 2001.

에 간접적인 영향을 미치며, 내부프로세스성과는 고객성과와 재무적성과에 직접적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 그러나 내부프로세스성과가 재무적성과에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 고객성과를 경유하여 재무성과를 개선시키는 고객성과의 매개효과가 더욱 큰 것으로 조사되었고, 마지막으로 고객성과 또한 재무적성과에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 김재구 등(2003)¹²⁾은 해당기업이 속한 산업에 따라 성과측정 항목에 대한 가중치의 변화 여부와 제조산업에서 전략의 특성에 따른 균형성과표의 4가지 각 관점에 성과측정의 가중치의 변화를 분석하였다.

백승천(2003)¹³⁾은 지방공기업 유형별, 기업연령별, 기업규모별, 기업특성별 핵심평가지표는 다른 평가지표와 상관관계를 갖고 있음을 실증하였으며, 현충기(2005)¹⁴⁾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.

이재균 등(2004)¹⁵⁾은 세계 및 동북아시아 물류 환경변화에 대해서 우리나라가 동북아 물류 중심국가가 되는데 저해요인, 기회요인 및 장·단점을 분석하였다. 즉, 국가자원과 역량을 집중할 수 있는 비전과 전략을 구체화하여 도출한 비전과 전략의 유용성에 대한 평가를 균형성과표의 네 가지 관점에 의한 실증적 연구실시하였다. 이를 통해 주변 환경변화에 대한 전략효과를 극대화하기 위한 주체적인 실행전략과 개선방안을 제시하였고 또한 국가적 전략을 BSC에 의한 다양한 관점을 적용하여 유용성과 전략적 성공요인을 실증하였다.

본 연구에서는 기존 연구들의 BSC 유용성에 대한 실증을 바탕으로 우리나라 물류산업에 있어서 중심적인 역할을 수행하고 있는 국적외항선사를 연구대상으로 한정하여 BSC 도입효과를 극대화 할 수 있는 방안을 모색하고, 또한 그 유용성을 검증하고자 하였다.

III. 실증분석

12) 김재구 · 손명호, “기업전략에 따른 기업성과 평가지표의 가중치 비교연구”, 『인사관리연구』, 제27집, 제1권, 한국인사관리학회, 2003, pp. 59-84.

13) 백승천, “지방공기업 경영성과지표 선정 및 가중치설정”, 고려대학교 박사학위논문, 2003.

14) 현충기, “BSC 측정지표의 중요도 인식과 활용도의 차이가 평가공정성 지각에 미치는 영향”, 경성대학교, 박사학위논문, 2005.

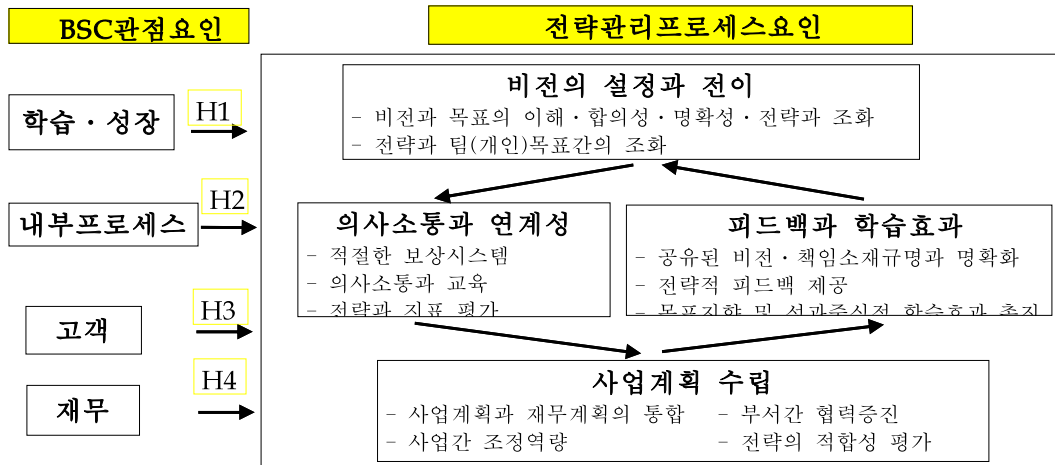
15) 이재균, 안기명, 김현덕, “재무적 관점에서의 동북아 물류중심 국가전략의 적합성에 관한 연구”, 『한국항해항만학회지』, 제28권 3호, 2004, pp. 169-175.

1. 연구모형과 가설설정

본 논문은 국적외항선사의 해운환경 변화 대응능력을 제고하고 경쟁력을 강화할 수 있는 BSC효과 제고방안을 제시하는 데 연구목적을 두고 있다. 이를 위해 <그림 1>과 <그림 2>의 Kaplan과 Norton(1996)¹⁶⁾의 전략도출과 관리를 위한 네 가지 핵심프로세스 모형에 의거하여 외항선사의 BSC효과 제고를 위한 전략관리체제 구축 연구모형을 도출하고, 다음과 같이 네 가지 유형의 연구가설을 설정했다.

- [가설 I] 학습·성장요인과 전략관리프로세스요인은 정의 관련성이 있을 것이다.
- [가설 II] 내부프로세스요인과 전략관리프로세스요인은 정의 관련성이 있을 것이다.
- [가설 III] 고객요인과 전략관리프로세스요인은 정의 관련성이 있을 것이다.
- [가설 IV] 재무적요인과 전략관리프로세스요인은 정의 관련성이 있을 것이다.

<그림 3> 연구모형



2. 변수의 정의와 측정

전략관리프로세스는 Kaplan과 Norton(1996)이 주장하는 변수를 활용하였다.

1) 전략관리프로세스요인

전략관리프로세스요인은 Kaplan과 Norton(1996)이 주장하는 4가지 유형의 변수에 입각

16) Kaplan R. S. and Norton D. P., "The Balanced Score card -Translating Strategy into Action", *Harvard Business Press*, Boston, 1996.

하여 해운산업의 특성을 감안하여 다음과 같이 설정하였으며 측정하였다.

비전요인(Vision)은 비전과 목표의 이해(a1), 비전과 목표의 합의성(a2), 비전과 목표의 명확성(a3), 비전과 목표의 전략과 조화(a4), 비전과 목표달성을 위한 핵심역량의 활용성(a5), 전략과 팀(개인)목표 간의 조화(a6)로 6개로 설정하였으며, 의사소통과 연계성(Communication)요인은 적절한 보상시스템 구축(a7), 경쟁기업의 행태 반영여부(a8), 의사소통과 교육(토의) (a9), 전략과 평가지표에 대한 평가토의(a10)로 설정하였다. 사업계획의 수립(Business Planning)요인과 학습효과(Learning Effect)요인은 사업계획과 재무계획의 통합(a11), 부서간의 협력증진(a12), 사업간 조정역량(a13), 전략의 적합성평가(a14)과 공유된 비전 및 책임소재 규명과 명확화(a15), 전략적 피드백 제공(경영 위기의식 공유) (a16), 목표지향 및 성과중심적 학습효과 촉진(a17), 종업원의 학습효과 촉진(a18)로 각각 설정하였다.

2) BSC 관점요인

외항선사의 경쟁력 창출의 원천이 되는 균형성과표의 네 관점(재무적관점, 고객관점, 내부프로세스관점 및 학습과 성장관점)의 구체적인 측정변수는 선행연구에 의거하여 선정하였으며, 이에 이용된 변수와 측정은 다음과 같다.

첫째, 학습·성장관점 요인은 조직구성원의 자발적인 학습과 동기부여를 유인할 수 있는 직무전문화와 충실화, 운항·고객관리를 위한 교육훈련, 첨단물류혁신기법 교육훈련, 물류전문인력양성, 팀워크의 안정성과 공정성, 경쟁에 의한 보상제도, 성과평가의 공정성·객관성 확보, 성과평가지 다양한 의견수렴, 성과평가지 임직원의 수용성, 변화혁신형 조직문화 등 10개 변수로 정의하였다. 둘째, 내부프로세스관점 요인은 다양하고 경쟁이 치열한 글로벌 해운시장에 대응하기 위하여 외항선사가 역량을 배양하는데 핵심이 되는 프로세스이다. 이러한 내부프로세스에 의하여 화주에 대한 영업능력이 강화되고 해운시장에서 사업 및 위험관리기능 및 운영관리능력이 제고되어 고객에 대한 서비스를 향상시킬 수 있는 것이다. 본 연구에서 이용된 내부프로세스관점 변수는 다음과 같다. 고객요구조건 대응능력, 해운시장세분화 능력, 해운시장에 전략집중력, 사업전략과 위험관리능력의 조화, ERP 구축수준, 효율적 정보시스템 구축 및 경영혁신수행능력 등의 7개 변수이다. 셋째, 고객관점 요인은 외항선사의 주요고객인 화주에 대한 차별화된 운송서비스 제공능력, 신뢰성 있는 운송서비스 제공능력, 글로벌 네트워크 제공능력 그리고 글로벌 선사화 능력으로 구성하였다. 넷째, 재무적관점 요인으로는 신규항로 개발능력, 신규물동량 창출, 재무적 안정성, 운영비 효율화 그리고 항로별수익성 등 6개 변수로 정의하였다. 상기의 균형성과표 측정변수와 전략관리프로세스 측정변수는 모두 5점으로 척도화된 설문문항(경쟁력 제고를 위한 전략수립과 실행에 중요성정도가 매우 중요하지 않음=1, 매우 중요하게 고려함=5)에 의하여 측정하였다.

3. 자료수집과 분석방법

본 연구에서 설정된 가설을 검정하기 위해 자료수집 방법으로 설문조사와 면접조사를 병행 실시하였다. 또한 설문문항의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서 사전조사를 실시한 후 설문문항을 수정하여 본 조사를 실시하였다. 설문조사의 표본대상은 우리나라 외항선사의 임직원으로 하였으며, 한국선주협회에 등록 국적외항선사 중 자본금이 10억원 이상인 38개 업체로 한정하였다. 또한, 455매의 설문을 배포하여 유효 설문지 299매를 회수 및 활용하였다. 설문대상 직위분포는 218명(75.2%)이 대리이상의 임직원으로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 임원이상 응답자 또한 5.2%로 15명에 달했다.

한편 전략을 가장 잘 이행하는 직책의 경우, 부장급이상이라는 응답자가 94명으로 전체의 32.4%를 차지하고 있으며, 다음으로 과장급이상이라는 응답자도 83명으로 전체의 28.6%를 차지하였다. 과장급이상과 부장급 및 임원진이라는 응답 70.7%, 대리급이상 응답 비율 12.4%, 모든 직원이 전략을 잘 이해하고 있다고 응답 45명 15.5%로 나타났다. 응답선사의 선대비율을 묻는 질문에서는 정기선과 부정기선 혼합 형태를 운영하는 기업이 36.2%로 가장 많았으며, 다음으로 부정기선업 형태를 운영하는 기업으로 31.7%, 정기선업 26.6%로 나타났다.

설문조사에서 수집된 자료를 분석하는 데에는 다음과 같은 통계분석방법을 이용하였다. 우선, 설문문항의 신뢰성은 크론바하 α 검증방법에 의해 수행하였으며, 관련변수의 구성타당성은 주성분추출법을 이용한 요인분석을 실시하였다. 변수간의 순위분석은 캔달(Kendall)의 순위검정방법으로 하였으며, 요인간의 인과관계분석은 AMOS 4.0에 의한 구조방정식분석모형(SEM)으로 하였고 이에 의해 연구가설을 검정하여 본 연구목적을 달성하고자 하였다.

4. 요인분석과 신뢰성 분석

1) 경쟁력 원천인 BSC관점요인의 요인분석결과

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

신뢰성 있는 운송서비스 제공능력, 글로벌 네트워크 제공능력 그리고 선사의 글로벌 선사화 능력 등 4개 변수로 구성되었다.

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

<표 1> BSC관점요인의 요인분석과 신뢰성분석결과표

BSC요인	변수	요인적재값				공통성	평균	순위	신뢰도(α)
		요인1	요인2	요인3	요인4				
학습과 성장관점	gro1	.701	.258	.098	.058	.571	3.863	10	0.879
	gro2	.720	.204	-.02	.233	.616	3.902	7	
	gro3	.694	.164	.215	.104	.566	3.720	21	
	gro4	.659	.271	.277	.098	.593	3.835	13	
	gro5	.659	.200	.105	.265	.555	3.937	3	
	gro6	.652	-.07	.229	.216	.531	3.623	22	
	gro7	.606	.196	.329	.211	.559	3.919	4	
	gro8	.647	.187	.253	.212	.562	3.733	18	
내부프로세스관점	pro1	.303	.279	.531	.241	.510	3.834	15	0.811
	pro2	.212	.211	.633	.233	.544	3.741	20	
	pro3	.179	.155	.711	.169	.590	3.800	17	
	pro4	.267	.311	.667	.098	.623	3.856	12	
	pro5	.092	.152	.714	.200	.581	3.751	19	
고객관점	cus1	.269	.300	.322	.688	.740	3.923	6	0.861
	cus2	.177	.323	.282	.672	.667	3.954	2	
	cus3	.334	.263	.178	.704	.709	3.835	14	
	cus4	.276	.225	.218	.717	.689	3.895	8	
재무적관점	fin1	.291	.665	.154	.235	.606	3.981	1	0.859
	fin2	.234	.673	.328	.125	.631	3.930	5	
	fin3	.154	.722	.238	.305	.695	3.898	9	
	fin4	.233	.745	.180	.213	.687	3.863	11	
	fin5	.158	.594	.313	.365	.609	3.821	16	
요인 설명력	고유치	4.35	3.23	3.09	2.75				
	분산율	19.7	14.6	14.1	12.5	61.1			

- * 추출방법 : 주성분분석, 회전방법 : 베리맥스(5 반복).
- * 모형적합도지수 : 표준형성 적절성의 KMO측도=.932, Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱 3394.378, 자유도 231, 유의확률 .000
- * 네 관점 전체변수의 신뢰도(α) 0.938
- * 학습·성장관점, 내부프로세스, 고객관점 및 재무적 관점의 평균값은 3.817, 3.797, 3.902, 3.899로 전체 평균은 3.847이며 순위검정에서 통계값은 Kendall의 W(일치계수)는 각각 .026 카이제곱=156.216 자유도= 9, 9, 3, 5 근사 유의확률은 .000으로써 적합함.

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

내부프로세스 관점요인에서는 효율적인 정보시스템의 구축이 가장 높게 인식되고 있으며 그 다음으로 고객요구조건에 대응능력, 전사적 자원관리시스템 구축, 경영혁신수행능력, 시장세분화능력 순으로 인식되고 있다. 고객관점 요인에서는 신뢰할 수 있고 차별화할 수 있는 운송서비스제공능력이 가장 중요하며 그 다음으로 글로벌선사화 능력과 글로벌 네트워크 구축 순으로 나타나고 있다. 재무적관점 요인 중에서는 신규항로개발능력이 가장 높으며 그 다음으로 신규물동량 창출능력, 재무적 안정성, 운영비 효율성 그리고 항로별 수익성 증대 순으로 순위를 보여 주고 있다.

2) 전략관리요인의 요인분석과 신뢰성분석결과

<표 2>의 전략관리요인의 요인분석과 신뢰성 분석결과에 의하면, 비전설정과 전이(요인 1 ; a1-a6), 의사소통연계성(요인4 ; a7-a10), 사업계획의 수립(요인2 ; a11-a14), 피드백과 학습효과(요인3 ; a16-a18)의 신뢰성계수(크론바하 α)는 각각 0.891, 0.830, 0.887, 0.823 으로서 신뢰도는 매우 높으며 4유형의 전체의 신뢰성계수도 0.941으로서 설문조사의 내적 일관성이 높은 것으로 확인되고 있다.

<표 2> 전략관리요인의 요인분석과 신뢰성분석결과

요인	변수	요인적재값				공통성	평균	순위	신뢰도 (α)
		요인1	요인2	요인3	요인4				
비전 설정과 전이	a1	.733	.086	.206	.333	.699	4.003	2	0.891
	a2	.795	.175	.224	.078	.719	3.812	12	
	a3	.797	.281	.135	.236	.788	3.826	10	
	a4	.743	.356	.252	.132	.760	3.819	11	
	a6	.611	.148	.218	.493	.686	3.971	4	
의사 소통 연계성	a7	.325	.216	.346	.667	.717	4.050	1	0.830
	a9	.394	.338	.276	.579	.681	3.841	9	
	a10	.266	.463	.306	.571	.706	3.855	8	
사업 계획의 수립	a11	.245	.729	.384	.031	.740	3.704	14	0.887
	a12	.216	.739	.266	.371	.801	3.693	16	
	a13	.296	.787	.236	.109	.774	3.808	13	
	a14	.124	.772	.161	.363	.769	3.693	15	
피드백 과 학습 효과	a15	.180	.219	.704	.318	.677	3.963	6	0.823
	a16	.217	.229	.725	.211	.669	3.967	4	
	a17	.296	.375	.713	.017	.736	3.898	7	
	a18	.190	.197	.633	.381	.621	3.989	3	
요인 설명력	고유치	3.47	3.21	2.74	2.11				
	분산율	21.7	20.1	17.1	13.2	72.1			

- * 추출방법 : 주성분분석, 회전방법 : 베리맥스(5 반복).
- * 모형적합도지수: 표준형성 적절성의 KMO측도=.945, Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱 2816.512, 자유도=120, 유의확률=.000
- * 네 관점 전체변수의 신뢰도(α): 0.941
- * 비전설정과 전이, 의사소통 연계성, 사업계획의 수립 및 피드백과 학습효과변수의 평균값은 3.894, 3.920, 3.728, 3.958로 전체 평균은 3.869이며 순위검정에서 통계값은 Kendall의 W(일치계수)는 .022 카이제곱=172.411 자유도= 15 근사 유의확률은 .000으로써 적합함.

요인분석에서 요인4의 의사소통 연계성변수 중에서 a8은 공통성과 요인적재값이 낮아 제외되었고 요인별 설명력은 요인1이 21.7%, 요인2가 20.1%, 요인3이 17.1%, 요인4가 13.2%로 전체설명력은 72.1%이며 KMO값이 0.945로서 모형의 타당성은 높은 것으로 나타나고 있다. 각 요인의 평균값을 비교해보면, 피드백과 학습효과가 3.958로써 가장 중요한 요인으로 인식되고 있으며, 그 다음으로 의사소통의 연계성이 3.920, 비전설정과 전이가 3.894, 그리고 사업계획의 수립은 3.728로서 네 요인 모두 중요한 전략관리요인으로 인식되고 있다.

순위검정결과에 의한 개별변수의 중요도 순위를 살펴 보면, 적절한 보상시스템 구축(a7)이 가장 높고 그 다음으로 비전과 목표의 이해(a1), 종업원의 학습효과 촉진(a18), 전략과 팀(개인)목표 간의 조화(a6), 전략적 피드백 제공(경영 위기의식 공유) (a16), 공유된 비전 및 책임소재 규명과 명확화(a15) 순으로 중요성이 확인되고 있다.

5. 가설검증

1) 가설 I 의 검정

가설 I 은 BSC 관점 중 학습·성장관점요인(gro)과 외항선사의 전략관리프로세스요인간의 관련성에 가설이다. 이에 대한 구조방정식 모형분석에 의한 분석결과와 통계값은 다음과 같다. <표 7>에서 보는 바와 같이 경로모형식은 자유도(df)는 210이며, χ^2 는 231.428로서 χ^2/df 은 2보다 작고 유의수준은 0.148로 모형은 적합하게 나타나고 있다. 경로의 적합성을 나타내는 기초적합도(GFI)는 0.941이고 표준적합도(NFI)가 0.946, 증분적합도(IFI)가 0.995로서 최적모형의 수치인 1에 거의 가까운 값으로써 경로모형의 적합성은 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

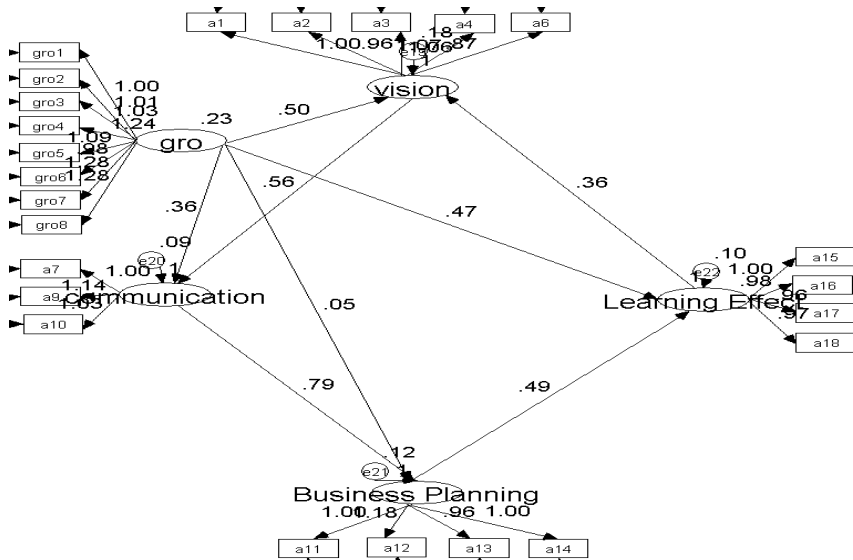
<표 3> 구조방정식 분석의 검정통계값

적합지표	GFI	NFI	IFI	RMR	χ^2	df	χ^2/df	p
통계값	0.941	0.946	0.995	0.021	231	210	1.102	0.148

<표 4>의 학습·성장관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과에서 4유형의 전략관리 프로세스변수들은 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

즉, 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계, 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계, 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계 그리고 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계는 모두 유의적인 정의 관련성을 보여 주고 있다. 영향크기순을 살펴보면, 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계가 가장 크고 그 다음으로 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계, 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계 그리고 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계 순으로 나타나고 있다. 이러한 전략관리프로세스에 학습·성장관점이 미치는 영향관계를 살펴보면, 피드백과 학습효과에 가장 크게 영향을 미치고, 그 다음으로 의사소통과의 연계성과 비전설정과 전이에 유의적인 영향을 미치고 사업계획과정과는 유의적인 정의 관련성이 없는 것으로 나타나고 있다.

<그림 4> 가설 1의 구조방정식모형 분석결과



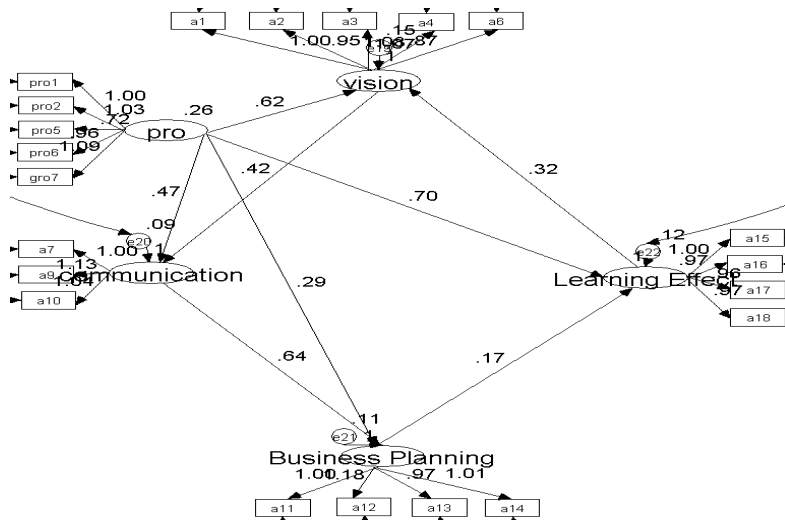
<표 4> 가설 I 의 구조방정식의 경로계수

경로명	경로계수	S.E.	C.R.	P
의사소통←비전	0.559	0.074	7.578	0.000*
사업계획←의사소통	0.790	0.103	7.686	0.000*
학습효과←사업계획	0.485	0.070	6.963	0.000*
비전←학습효과	0.355	0.112	3.165	0.002*
비전←gro	0.499	0.120	4.152	0.000*
의사소통←gro	0.359	0.081	4.412	0.000*
사업계획←gro	0.049	0.094	0.524	0.601*
학습효과←gro	0.469	0.081	5.773	0.000*

2) 가설 II 의 검정

가설 II 은 BSC 관점 중 내부프로세스관점요인(pro)과 외향선사의 전략관리프로세스요인 간의 관련성에 가설이다. 이에 대한 구조방정식 모형분석에 의한 분석결과와 통계값은 다음과 같다. <표 5>에서 보는 바와 같이 경로모형식은 자유도(df)는 146이며, χ^2 는 133.046 로서 χ^2/df 은 2보다 작고 유의수준은 0.771로 모형은 적합하게 나타나고 있다. 경로의 적합성을 나타내는 기초적합도(GFI)는 0.959이고 표준적합도(NFI)가 0.964, 증분적합도(IFI)가 1.004로서 최적모형의 수치인 1에 거의 가까운 값으로써 경로모형의 적합성은 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

<그림 5> 가설 II 의 구조방정식모형 분석결과



<표 5> 가설 II 의 구조방정식의 검정통계값

적합지표	GFI	NFI	IFI	RMR	χ^2	df	χ^2/df	p
통계값	0.959	0.964	1.005	0.016	133	146	0.911	0.771

<표 6>의 내부프로세스관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과에서 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계만 약한 관련성만 나타낼 뿐, 나머지 유형의 전략관리프로세스변수들은 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 영향크기순을 살펴보면, 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계가 가장 크고 그 다음으로 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계 및 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계 순으로 나타나고 있다.

이러한 전략관리프로세스에 내부프로세스관점이 미치는 영향관계를 살펴보면, 피드백과 학습효과에 가장 크게 영향을 미치고 그 다음으로 의사소통과의 연계성과 비전설정과 전이에 유의적인 영향을 미치고 사업계획과정과는 다소 약한 유의적인 정의 관련성 ($p=0.015$)이 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 6> 가설 II 의 구조방정식의 경로계수

경로명	경로계수	S.E.	C.R.	P
의사소통←비전	0.418	0.082	5.124	0.000**
사업계획←의사소통	0.638	0.110	5.813	0.000**
학습효과←사업계획	0.167	0.099	1.685	0.092
비전←학습효과	0.319	0.115	2.784	0.005**
비전←gro	0.621	0.139	4.457	0.000**
의사소통←gro	0.475	0.102	4.650	0.000**
사업계획←gro	0.286	0.118	2.429	0.015*
학습효과←gro	0.702	0.124	5.677	0.000**

3) 가설III의 검정

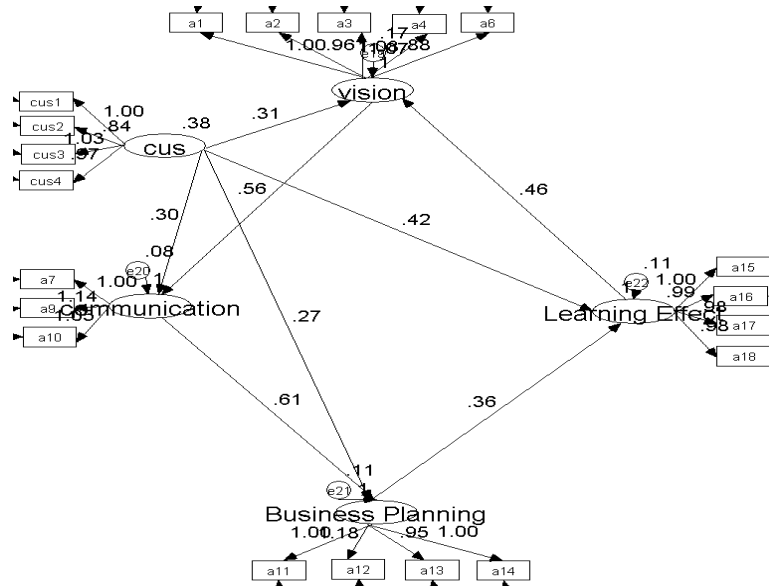
가설III은 BSC 관점중 고객관점요인(cus)과 외항선사의 전략관리프로세스요인간의 관련성에 가설이다. 이에 대한 구조방정식 모형분석에 의한 분석결과와 통계값은 다음과 같다. <표 11>에서 보는 바와 같이 경로모형식은 자유도(df)는 131이며, χ^2 는 135.344로서 χ^2/df 는 1.033으로 2보다 작고 유의수준은 0.380로 모형은 적합하게 나타나고 있다. 경로의 적합성을 나타내는 기초적합도(GFI)는 0.957이고 표준적합도(NFI)가 0.964, 증분적합도(IFI)가 0.999로서 최적모형의 수치인 1에 거의 가까운 값으로써 경로모형의 적합성은 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 7> 가설 III의 구조방정식의 검정통계값

적합지표	GFI	NFI	IFI	RMR	χ^2	df	χ^2/df	p
통계값	0.957	0.964	0.999	0.018	135	131	1.03	0.380

<표 7>의 고객관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과에서 4유형의 전략관리프로세스변수들은 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉, 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계, 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계, 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계 그리고 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계는 모두 유의적인 정의 관련성을 보여 주고 있다. 영향크기순을 살펴보면, 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계가 가장 크고 그 다음으로 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계이며 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계와 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계 순으로 나타나고 있다. 이러한 전략관리프로세스에 고객관점이 미치는 영향관계를 살펴보면, 피드백과 학습효과에 가장 크게 영향을 미치고 그 다음으로 의사소통과의 연계성과 사업계획과정 그리고 비전설정과 전이 순으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

<그림 6> 가설 III의 구조방정식모형 분석결과



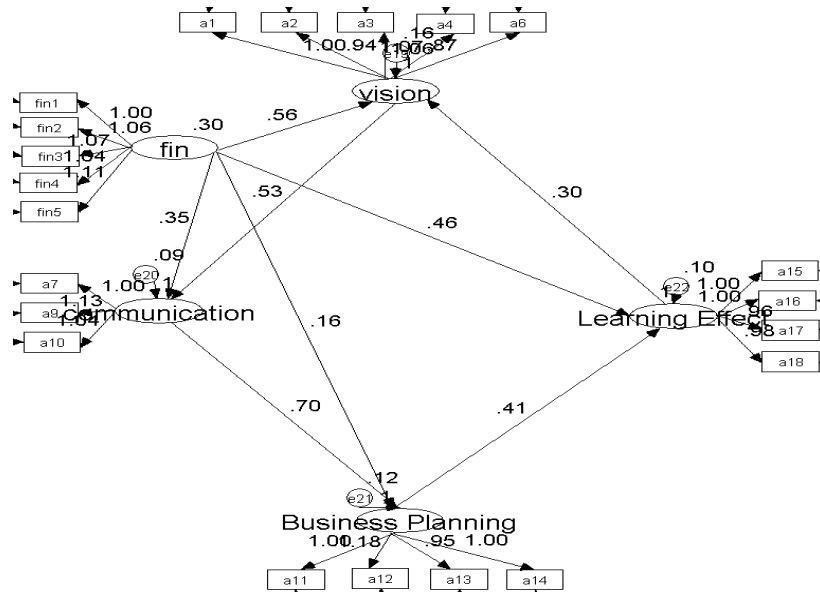
<표 8> 가설Ⅲ의 구조방정식의 경로계수

경로명	경로계수	S.E.	C.R.	P
의사소통←비전	0.564	0.072	7.805	0.000*
사업계획←의사소통	0.608	0.094	6.484	0.000*
학습효과←사업계획	0.365	0.080	4.535	0.000*
비전←학습효과	0.457	0.114	4.013	0.000*
비전←gro	0.308	0.096	3.217	0.001*
의사소통←gro	0.302	0.061	4.918	0.000*
사업계획←gro	0.275	0.076	3.608	0.000*
학습효과←gro	0.418	0.078	5.365	0.000*

4) 가설Ⅳ의 검정

가설Ⅳ는 BSC 관점중 재무적관점요인(fin)과 외항선사의 전략관리프로세스요인간의 관련성에 가설이다. 이에 대한 구조방정식 모형분석에 의한 분석결과와 통계값은 다음과 같다. <표 9>에서 보는 바와 같이 경로모형식은 자유도(df)는 147이며, χ^2 는 156.172로서 χ^2/df 는 1.062로 2보다 작고 유의수준은 0.287로 모형은 적합하게 나타나고 있다. 경로의 적합성을 나타내는 기초적합도(GFI)는 0.952이고 표준적합도(NFI)가 0.960, 증분적합도(IFI)가 0.998로서 최적모형의 수치인 1에 거의 가까운 값으로써 경로모형의 적합성은 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

<그림 7> 가설 Ⅳ의 구조방정식모형 분석결과



<표 9> 가설 IV의 구조방정식의 검정통계값

적합지표	GFI	NFI	IFI	RMR	χ^2	df	χ^2/df	p
통계값	0.952	0.960	0.998	0.019	156	147	1.06	0.287

<표 10>의 재무적관점과 전략프로세스요인간의 경로분석결과에서 4유형의 전략관리프로세스변수들은 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉, 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계, 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계, 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계 그리고 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계는 모두 유의적인 정의 관련성을 보여 주고 있다.

영향크기순을 살펴보면, 비전설정과 전이요인이 의사소통과의 연계성에 미치는 영향관계가 가장 크고 그 다음으로 의사소통과의 연계성이 사업계획과정에 미치는 영향관계이며 사업계획과정이 피드백과 학습효과에 미치는 영향관계와 다시 피드백과 학습효과가 비전설정요인에 미치는 영향관계 순으로 나타나고 있다. 이러한 전략관리프로세스에 고객관점이 미치는 영향관계를 살펴보면, 피드백과 학습효과에 가장 크게 영향을 미치고, 그 다음으로 비전설정과 전이와 의사소통과의 연계성에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있지만 사업계획과정 에는 유의적인 영향이 있다고 볼 수 없다.

<표 10> 가설 IV의 구조방정식의 경로계수

경로명	경로계수	S.E.	C.R.	P
의사소통←비전	0.525	0.077	6.793	0.000*
사업계획←의사소통	0.703	0.105	6.686	0.000*
학습효과←사업계획	0.412	0.073	5.609	0.000*
비전←학습효과	0.296	0.114	2.598	0.009*
비전←gro	0.556	0.116	4.788	0.000*
의사소통←gro	0.348	0.081	4.287	0.000*
사업계획←gro	0.165	0.093	1.767	0.077
학습효과←gro	0.464	0.082	5.671	0.000*

IV. 결론과 시사점

본 연구는 국적외향선사들의 BSC도입에 따른 성과관리효과로써 전략관리 프로세스 상호간의 관련성 검정결과 모두 유의적인 정의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 네 가지 전략관리 프로세스(비전설정과 전이, 의사소통과의 연계성, 사업계획과 목표수립, 전략적 피드백과 학습)를 통해 외향선사 경영자는 기업 내 전 계층에 자사의 전략을 효과적

으로 전파하고 이를 개별차원의 목표와 연결시킬 수 있음이 나타났다. 이러한 연구결과는 국적외항선사들이 그 동안 서로 별 연관성이 없이 수립된 사업계획과 재무계획을 통합 수립함으로써 자원배분 및 운용을 보다 효과적으로 수행할 수 있으며, 더불어 초기에 수립된 전략에 대한 다양한 검토 작업을 통해 경영자는 여러 활동에 대한 피드백과 학습이 가능하게 되고, 보다 발전된 전략수립에 도움을 줄 수 있는 것으로 나타나고 있다.

아울러 실증분석을 통한 본 연구의 시사점을 요약하면 아래와 같다.

첫째, 비전설정과 전이를 제대로 하여야 한다. 즉, 보다 충분한 경영목표의 이해, 비전과 목표에 대한 경영층의 충분한 합의, 보다 명확한 비전과 목표의 설정, 비전과 목표 외 전략 상호간 적절한 조화, 비전설정에 핵심역량의 충분한 활용, 모든 임직원에게 전략을 충분한 전달 등이 선행되어야 한다.

둘째, 의사소통 및 보상과의 연계가 수행되어야 한다. 즉 모든 임직원들 간 원활한 의사소통이 이루어지고 전략수행에 대한 적절한 보상시스템 구축과 이에 연계한 성과가 제대로 수행되어야만 전략효과가 극대화될 수 있다.

셋째, 계획통합과 피드백이 이루어져야 한다. 전략을 달성하기 위한 사업계획은 재무계획에 부합되어야 실현될 수 있으며, 설정된 전략의 적합성 평가 및 이러한 전략 수행에 대한 업무생산성 향상정도를 주기적으로 평가하고 피드백 되어야만 전략효과가 극대화될 수 있다.

넷째, 피드백이 제대로 수행되면 이로 인하여 임직원 자신이 수행하여야 할 업무에 대한 책임소재가 명확해지고 조직전체의 경영에 대한 위기의식을 함께 공유하게 되는 학습효과가 이루어져야 전략실행의 효과가 극대화될 수 있다.

아울러, 이상과 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지며 이는 향후 보다 개선된 연구를 통해 보완되어야 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 일반화하기에는 한계성이 있다.

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 구분하지 못하였다.

셋째, 본 연구에서는 연구대상을 국적외항선사 임직원으로 하였으며, 설문 대상자의 주관적인 인지 성과에 기초하였다. 따라서 계량적 자료를 사용하지 않음으로 인한 연구결과의 객관성 미흡과 응답 대상자들의 직위 및 담당업무 등에 따른 주관성을 완전히 배제하지 못하였다.

넷째, 우리나라와 해운산업에서 치열한 경쟁관계에 있는 중국이나 일본 등 인접국 외항선사 및 항만운영회사들의 의견을 반영한 심층 연구 또한 본 연구의 한계점으로 존재한다.

참 고 문 헌

1. 김경구, "균형성과표(BSC)가 기업성과에 미치는 영향: 커뮤니케이션, 역할갈등, 보상을 중심으로", 홍익대학교 박사학위논문, 2005.
2. 김원배, 『BSC모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 실증적 연구』, 단국대학교 박사학위논문, 2001.
3. 김재구 · 손명호, "기업전략에 따른 기업성과 평가지표의 가중치 비교연구", 『인사관리연구』, 제27집, 제1권, 한국인사관리학회, 2003, pp. 59-84.
4. 민경기, "BSC 관점에 의한 한국제조기업의 물류전략과 물류성과 간의 관계에 관한 연구", 광운대학교 박사학위논문, 2005.
5. 박상국, "BSC 적용시 전략과제와 핵심성과지표의 적합성이 경영성과에 미치는 영향", 극동대학교 박사학위논문, 2005.
6. 백승천, 『지방공기업 경영성과지표 선정 및 가중치설정』, 고려대학교 박사학위논문, 2003.
7. 손희철, "해운경영환경에 따른 국적외항선사의 지식경쟁력 강화전략 구축에 관한 연구", 한국해양대학교 박사학위논문, 2003.
8. 안기명 · 엄만성 · 하민호, "외항선사의 성과개선 구축전략에 관한 실증연구", 『한국항해항만학회지』, 제32권, 제3호, 2008, pp. 185-192.
9. 이재균, "BSC를 활용한 동북아 물류중심국가 전략구축에 관한 연구", 한국해양대학교 박사학위논문, 2003.
10. 이재균 · 안기명 · 김현덕(2004,2), "재무적 관점에서의 동북아 물류중심 국가전략의 적합성에 관한 연구", 『한국항해항만학회지』, 제28권 3호, pp. 169-175.
11. 이종천 · 홍미경, "BSC(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구", 『정기학술발표회 발표논문집』, 한국관리회계학회, 2001, pp. 95-114.
12. 정구집, 『BSC를 활용한 호텔경영성과 평가에 관한 연구』, 동아대학교 박사학위논문, 2003.
13. 현충기, 「BSC 측정지표의 중요도 인식과 활용도의 차이가 평가공정성 지각에 미치는 영향」, 경성대학교 박사학위논문, 2005.
14. Fisher J., "Use of Non-Financial Performance Measure", *Journal of Cost Management*, Spring, 1992, pp. 31-33.
15. Ittner, C. D. & Larker D. F., "Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, Supplement, 1998, pp. 1-35.
16. Kaplan R. S. and Norton D. P., "The Balanced Score card-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January.-February, 1992, pp. 71-79.
17. ———, "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October, 1993, pp. 134-142.
18. ———, "The Balanced Score card -Translating Strategy into Action", Harvard Business Press, Boston, 1996, pp. 21-29.
19. ———, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II", *Accounting Horizons*, Vol.15. No.2. June, 2001, pp. 147-151.
20. Roest, P., "The Golden Rules for Implementing the Balanced Business Scorecard", *Information Management & Computer Security*, Vol.5, No.5, 1997.
21. 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.

< 요약 >

우리나라 외항선사의 戰略管理를 위한 BSC의 有用性에 관한 實證研究

이윤재 · 안기명 · 이성윤

오늘날 균형성과표(BSC)은 균형적인 관점에서 기업의 성과를 측정하고 관리하는 도구로 각광받고 있어 많은 기업이 이를 도입 적용하고 있다. 최근에는 이러한 균형성과표가 불확실한 기업상황 하에서도 적절하게 전략을 수립하고 실행하는 데에도 기여할 수 있다는 연구가 제기되어 주목받고 있다. 이에 따라 본 연구에서는 국적외항선사들이 불확실한 국내외 해운환경변화에 적절히 대처할 수 있는 전략의 수립과 실행에 균형성과표의 유용성을 입증하여 외항선사들의 전략수행에 기여하고자 하였다. 연구결과에 의하면, 균형성과표는 해운시황변화에 대응하여 적절한 전략을 개발하고 실행하는데 유용성이 입증되어 기여하는 것으로 나타나고 있다.

□ 주제어: 전략관리프로세스, 균형성과표(BSC), 학습·성장관점, 내부프로세스관점, 고객관점, 재무적관점, 신뢰도분석, 요인분석, 순위검정, 구조방정식 모형분석