

6) 그 다음으로는 적시 해운시장분석능력, 적시 시장적응능력과 지속적인 개선능력과 같이 고객(화주)가치를 창출하는 고객관점을 중시하고 있으며, 원활한 의사소통채널, 지식공유·저장시스템, 전략수행을 위한 지식정보 및 지식자산의 전략활용능력과 같은 내부프로세스관점인도 재무적관점이나 고객관점에는 못미치지만 재무적 성과를 증대하는 데 어느 정도는 중요하다고 인식하고 있는 것으로 평가된다. 7) 또한, 신규고객창출, 선사이미지제고 그리고 주주기대충족과 같은 비재무적 성과에는 고객관점, 내부프로세스 및 학습·성장관점요인들이 관련되어 있다고 인식하고 있다.

이러한 본 논문의 분석결과에 따르면, 외항선사의 핵심역량을 집중화하여 대내외 해운환경변화에 적응하는 글로벌 선사로 변신하기 위해서는 지식경영마인드에 의한 가치중심경영과 더불어, 지식자산(인적자원가치, 시스템가치, 시장고객가치 등)정보를 측정·공유·저장·활용하는 전략을 수행하여 차별화된 운송서비스를 제공하고 선진해운기법의 도입·적용 등의 핵심역량을 집중화하여야 할 것으로 나타나고 있으며, 이러한 본 논문의 시사점은 다음과 같다.

첫째로, 외항선사들이 불확실한 물류해운환경하에서 경쟁력을 제고하기 위해서는 재무적인 성과뿐만 아니라 비재무적인 성과와의 균형감각이 필요하다. 둘째로, 치열한 해운환경하에서 신규고객을 창출하고 선사이미지를 개선하기 위해서는 내부적으로는 선사에 대한 종업원 만족도와 몰입도를 증대시키고 선사전략을 종업원에게 충분히 이해시키는 교육훈련 및 지속적인 경영혁신이 필요하다. 이를 위해서는 조직에 도움이 되는 신지식 창출시 적절한 보상이 연계되는 시스템이 구축되어야 하며, 경영층과 종업원 모두 지식경영 마인드가 필요하고 선진해운기법의 신속한 도입과 적용이 요구된다. 셋째로, 신규고객창출과 선사이미지 제고뿐만 아니라 종업원능력제고와 주주기대충족도 오늘날 기업가치를 증대시키는 데 중요한 요인으로서, 이를 위한 선사내부적인 경영혁신과 노력이 필요하다. 즉, 선사내부의 원활한 의사소통채널과 지식공유 및 저장시스템의 구축, 지식자산의 적절한 전략적 활용 등의 내부프로세스 개선이 필요하며, 적시 해운시장조사 및 분석능력, 시장적응능력, 고객(화주)만족을 위해 지속적인 경영개선 등의 고객관점에 대한 지식경영마인드가 중요하다. 넷째로, 외항선사들이 재무적인 성과를 극대화하기 위해서는 역시 주변경쟁선사들에 비해 상대적으로 높은 해운원가의 절감(선사의 노력뿐만 아니라 정부의 지원정책이 필요함)과 재무구조의 개선, 자산(특히, 선박)의 효율적인 활용과 EVA를 증시하는 수익중심의 가치경영(외형의 위주의 경영에서 탈피)이 필요한 것으로 사료되고 있다.

2. 해운기업의 TQM활동과 실행성과에 관한 연구

해운경영학과 김 동 훈
지도교수 신 한 원

오늘날 해운기업들은 해운시장의 급격한 환경변화에 대처하기 위해 품질경영에 대하여 새로운 인식과 경쟁력 우위로 신규항로 개발 등 틈새시장의 개척 등에 적극적인 의지를 보이고 있다.

해운기업이 대(對)화주 관리와 선박의 안전관리를 기반으로 하는 품질경영 활동은 필수적으로 요구된다. 이는 기업의 목표와 전략의 가장 우선순위가 고객만족에 집중되어 있고 이제는 품질경영을 전략적 개념으로 인식함으로써 기업의 품질경쟁력을 확보하고 있기 때문이다. 또한

각종 선박위험으로부터의 효과적인 예방과 급박한 기업환경 변화에 능동적으로 대처하기 위한 하나의 전략으로서 더욱 그렇다. 한 기업의 경쟁력은 품질경쟁력의 확보여부에 따라 결정된다 해도 틀린 이야기가 아니다. 품질경쟁력은 기업 및 조직이 성장, 발전, 유지될 수 있는 최선의 길이다. 이러한 품질경쟁력은 품질경영(QM) 나아가 종합적 품질경영(TQM) 활동을 통해서 달성될 수 있다. 해운기업에서의 TQM은 해상정보를 포함한 품질정보와 자료를 근거하여 기업의 모든 부서가 품질의 지속적인 개선을 달성하기 위해 노력하는 경영관리방식이다.

국내 해운기업의 경우, 품질경영 활동에 몰입하기 시작한 시기는 1990년 초반으로 거슬러 올라간다. 해운기업들이 체계적인 품질경영시스템을 도입한 지 벌써 7년의 시간이 지나 어느 정도 품질경쟁력을 확보한 것이 사실이나 시행착오와 추진 미흡으로 국제경쟁력을 갖추지 못하고 있다. 오히려 장기간의 시행착오가 매너리즘을 불러 형식적인 업무로 전략한 느낌도 적지 않다. 해운기업은 국제적으로 노출된 영업환경 및 입지적 성격 때문에 실제적이고 효과적인 시스템 활동이 정립되어야 한다.

또한 시스템 활동에 따른 실행성과의 시너지 효과 창출을 위해서는 조직적·관리적 차원에서 구성원의 의식 전환 및 혁신적인 사고체계가 필요하다고 할 수 있다. 즉 과거의 마케팅 시대와는 다르게 고객만족 시대에 직면하고 있는 기업의 생존을 위한 경쟁우위의 원천으로서 품질경영이 기업의 전략적 선택에 영향을 줄 수 있다.

바야흐로 오늘날 품질은 서비스의 종류가 다양해지고 다기능화 됨에 따라 그 중요성이 더욱 높아지고 있으며, 기업경쟁력 제고의 일환으로 품질에 관한 전략적 개념을 명백히 하고, 이를 확보하기 위한 종합적 품질경영(TQM)체제를 확고히 확립하는 것이 요구되고 있다.

따라서 이 연구에서는 TQM의 원천, 활동과 실행성과와의 인과관계를 실증적으로 분석하였다. 또한 해운서비스 제공 형태를 세분화하여 외항해송, 내항해송, 해운관련 부대사업과 해운관련 단체들을 대상으로 하여 이들 기업에서는 TQM 활동과 실행성과가 어떠한 영향을 미치는지를 그리고 품질경영 활동단계에 따라 어떻게 달라지는지를 규명하기 위해서 종합적인 상황론적 접근을 시도한 실증적 연구이다.

이 연구의 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, TQM 원천은 TQM 활동에 유의한 영향을 미치고 있다. 특히 경영자 리더십은 TQM 활동에 유의한 영향이 매우 크게 미치고 있음으로 나타났다.

둘째, 해운서비스의 제공 형태에 따라 TQM 활동과 실행성과에 유의한 차이가 있음으로 나타났다. TQM 구성요소 중에서 종업원 참여, 고객과의 관계, 품질정보의 교환(의사소통 포함) 등이 해운서비스의 제공 형태에 따라 실행정도가 높았으며, 실행성과로는 품질성과 즉 해양사고 예방 효과가 큰 것으로 나타났다. TQM 활동을 위한 해운서비스 제공 형태로 외항해송서비스 등에서 전문적인 관리기술을 발휘하여 적절한 교육 및 훈련프로그램을 가지며, 권한을 부여하고 사회적 책임을 다하는 기업일수록 실행성과가 높게 나타났다.

셋째, 기업의 품질경영 활동단계가 따라 TQM 활동과 실행성과에도 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 품질경영 활동단계에 따라 TQM 활동이 가장 명확하게 대비되는 것은 품질정보의 교환, 고객과의 관계 및 사회적 책임부문이었다. 기업의 품질경영 활동단계가 높을수록 TQM 활동이 활발하게 전개되고 있음을 보여주었고, 외항해송서비스 형태가 기업의 품질경영 활동단계가 다른 해운서비스 형태에 비해 상대적으로 높게 나타났다.

넷째, TQM 활동은 실행성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. TQM 활동이 실행성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 종업원의 참여, 교육 및 훈련, 품질정보의 교환, 사회적 책임 등이 실행성과에 유의적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 해운기업의 모

든 종업원이 전원 참여하도록 권유할수록 TQM 실행성고가 높아지고, 교육 및 훈련에 필요한 교육 프로그램을 제공하고, 자체적인 훈련계획을 수립하여 실천할수록 TQM 노력정도가 높아진다는 것을 의미하는 것이다. 반면 해운기업이 고객과의 관계 증진을 위해 주기적으로 고객 만족도를 조사하고 이들 자료를 기초로 TQM 활동에 반영하고 해운서비스의 설계에는 매우 소극적인 활동을 하고 있는 것으로 조사되었다.

3. 國際貿易運送에 있어서 船荷證券效力上的의 問題에 따른 代替運送證券의 活用に 관한 研究

해운경영학과 엄 윤 대
지도교수 류 동 근

선하증권(B/L)은 오랜 역사의 바탕위에서 확립된 법적 지위를 고수하면서 국제적으로 그 효력(物權的 效力 내지 權利證券性)을 인정받고 있고, 나아가 相換證券性까지 법률로 강제하고 있어서 선하증권을 제시·상환함이 없이는 누구도 화물을 인도받을 수 없다. 그런데 이와 같은 법체제에 처해 있는 오늘날의 무역운송환경은 고속선의 등장으로 운송기간이 단축되어 화물보다 운송서류가 늦게 도착하는 사례가 빈번하게 되고, 매수인은 화물이 도착되어도 선하증권이 없어서 이를 인도받을 수 없게 되는 문제가 야기된다. 따라서 선하증권에 의한 운송은 화물의 適時 引渡의 측면에서 때로는 오히려 장애가 되기도 할 뿐 아니라 그로 인해 불필요한 시간과 비용을 발생시키기도 한다.

그래서 이와 같은 문제를 해소하기 위하여 현재까지 여러 가지 방법이 논의된 적이 있지만 대부분이 현실성이 없고, 그 중에서 비교적 최근 논의되고 있는 것이 유통불가능의 Sea Waybill (SWB)과 기존 선하증권의 기능을 전자적 방법으로 수행하려는 것이다. 그러나 이 방법들도 아직 그 역사가 짧아 국내의 법체도는 물론, 국제법규가 정립되어 있지 않는 실정이다. 따라서 본 논문은 현행 법체제에서의 선하증권의 문제를 밝히고, 그 해결수단으로서, SWB과 전자식 선하증권(이하, 편의상 e-B/L이라 함)을 들고, 이를 합리적으로 뒷받침하기 위한 입법방향을 제시하고 그 활용방안을 모색하였다.

1. SWB에 의한 운송을 위한 제언

첫째, 우리나라에서도 SWB이 사용되고 있으나 실무계의 인식부족과 연구가 미흡할 뿐 아니라, 그 활용을 위한 관련법규의 제정이나 개정에 관하여 구체적으로 논의된 적이 없다. 그러므로 SWB에 의한 운송이 안정된 기반위에서 활성화될 수 있도록 그 실무적 절차를 정형화하고, 나아가 법률적·제도적인 뒷받침이 마련되어야 한다. SWB에 관한 立法方案으로서, 상법(제5편 해상)에 SWB에 관한 款을 설정하고, 거기에 SWB의 지위, 화물인도방법, 송하인의 운송계약내용의 변경청구권, SWB의 효력 및 기존 선하증권관련조항의 준용규정 등의 조항을 설정해야 할 것이다.