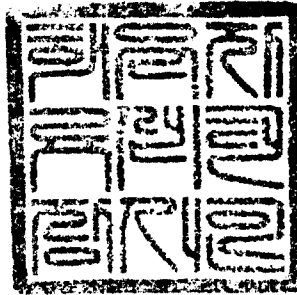


定期船社の 經營革新と 팀制組織 研究



馬 文 植

1997. 3



海運産業研究院
Korea Maritime Institute

머 리 말

전통적으로 企業組織을 연구하는 學者들은 조직구조, 조직행위, 노사관계 등 企業組織의 여러가지 측면에서 가장 효율성이 높은 理想的 組織形態를 찾아보려고 애를 써왔다. 특히 효율성이 상대적으로 높은 企業의 組織圖를 분석함으로써 경영자의 관리폭, 직무의 전문성 등에 관한 어떤 共通된 特徵을 발견해보고자 노력해 왔다. 그러나 이러한 노력은 經營者가 새로운 企業組織을 설계하고 관리하는 데 어느 정도 도움이 되기는 했지만 이를 통해 매출액, 수익률, 시장점유율과 같은 기업의 실질적 經營實績을 향상시키는 데 크게 도움을 주지는 못했던 것으로 보인다.

이에 따라 海運企業 經營組織에 관한 研究도 그 동안 기능식 조직, 프로젝트조직, 매트릭스조직과 같이 일반적 組織發展모델을 적용해 왔으나 최근에는 새로운 經營環境 變化에 따른 海運企業의 독특한 組織發展을 중점적으로 연구하기에 이르렀다. 예를 들어 定期船海運市場에서 지속적인 선박과잉현상으로 인한 국제간 경쟁격화에 대응하여 주요 定期船社들이 적극적으로 戰略的 提携를 추진함으로써 이에 상응하는 Network型 組織의 開發이 시도되고 있으며, 대부분의 船社들이 Business Process Reengineering, Restructuring, 팀制組織 構成과 같은 經營革新을 통해 顧客들에게 보다 빠르고 저렴하며 질이 높은 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다.

우리나라의 海運產業도 1980년대의 海運產業合理化를 거쳐 1990년대에 들어와 '自律과 開放'이라는 시대적 조류에 부응하여 國籍船社들의 國際競爭力을 強化하기 위한 方案들이 다각적으로 추진되고 있다. 그 중에서 定期船海運分野는 1990년대 초부터 경영혁신의 일환으로 팀制組織이 활발하게 도입되는 가운데 이를 효율적으로 운영하여 國籍船社의 經營組織으로 발전시키는 것이 중요한 과제로 부각되어 왔다. 특히 中小定期船社들은 한정된 자본과 인력으로 國際競爭力이 상대적으로 취약한 가운데 조직을 개편하여 팀制組織과 같은 새로운 組織環境을 창출하는 일이 격심한 國際競爭에서 생존하고 성장하는 데 있어 무엇보다 중요한 至上課題로 등장하였다.

그러나 우리나라는 현재까지 이러한 海運企業의 새로운 經營革新 問題에 관하여 체계적으로 연구함으로써 國籍船社의 國際競爭力을 強化하려는 노력이 미흡하였다. 비록 일부 國籍定期船社들이 외형적으로는 팀制組織을 채택하고 있으나 '顧客들의

選擇이 競爭力을 決定한다'는 원래의 취지를 충분히 살리지 못하고 있다.

이 연구는 우리나라 定期船社의 經營組織 現況을 분석하여 問題點과 改善方案을 찾아보고 궁극적으로 國籍船社의 國際競爭力 強化를 위해 필요한 組織發展方向을 도출하는 데 목적을 두었다. 이를 위해 國內의 2개 대형정기선사와 外國의 8개 주요 경쟁선사에 대한 事例研究를 수행했으며 經營革新方向을 제시하기 위해 전문가들과 조직실무자들의 의견을 최대한 반영하였다. 이 연구를 통해 國籍船社의 經營組織 發展에 조금이나마 도움이 됨은 물론 이 연구결과가 향후 이 분야에 대한 새로운 연구들의 기초자료로 활용되길 희망한다.

이 연구보고서는 本院 海運研究室의 馬文植 책임연구원이 집필하였으며 筆者는 연구기간 동안 늘 사랑으로 이끌어주신 모든 분들께 한없는 감사를 표하고 있다. 특히 연구를 위해 좋은 자료들을 제공해 주신 朝陽商船(株), (株)韓進海運의 임직원, 그리고 經營革新 理論研究에 결정적 도움을 주신 하나컨설팅代表 송경근 사장과 海運企業 組織問題에 대한 해박한 지식으로 많은 자문을 해주신 本院 길광수 박사에게 심심한 감사를 표하고 있다.

끝으로 이 연구보고서의 내용은 筆者의 개인적인 의견이며, 本 研究院의 공식적인 견해가 아님을 밝혀 둔다.

1997년 3월

海運産業研究院

院長 趙 正 濟

目 次

第 1 章 序 論	1
1. 研究의 背景 및 目的	1
2. 研究의 方法 및 範圍	2
第 2 章 定期船社の 國際競爭力과 經營組織	3
1. 海運企業 經營組織의 特徵	3
1) 海運企業의 主要機能 /3	
2) 海運企業組織의 發展過程 /4	
3) 定期船社와 不定期船社의 經營組織 /8	
4) 海運企業의 國際化와 經營組織 問題 /9	
2. 定期船社の 國際競爭力과 經營組織	11
1) 國際競爭力的 意義 /11	
2) 定期船社の 國際競爭力 決定要因 /13	
3) 定期船社の 國際競爭力과 經營組織 /16	
3. 海運企業의 經營革新과 팀制組織	21
1) 팀制組織의 意義 /22	
2) 팀制組織의 成功條件 /23	
3) 팀制組織에 대한 抵抗 /23	
4) 國籍定期船社の 팀制組織 /24	
第 3 章 國籍定期船社の 經營組織 現況分析	26
1. 概要	26
2. 現代商船(株)의 定期船部門 經營組織	28
1) 亞細亞商船(株) 시절의 經營組織 發達 /28	
2) 現代商船(株) 출범 이후의 經營組織 發達 /30	

3) 現代商船(株)의 定期船部門 組織現況 /31	
3. (株)韓進海運의 팀制組織 運營	39
1) 大韓船洲(株) 시절의 經營組織 /39	
2) 合併過程 중 (株)韓進海運의 經營組織 變化 /39	
3) (株)韓進海運의 팀制 經營組織 導入 /42	
4. 事例研究 要約	44
第 4 章 外國定期船社의 經營組織 發展戰略	45
1. 概要	45
2. 日本船社의 經營組織	47
1) 日本 定期船海運의 發展過程 /47	
2) 日本郵船(NYK)의 經營組織 發展戰略 /48	
3) 大阪商船三井(MOL)의 經營組織 發展戰略 /53	
4) 日本定期船社의 經營組織 發展事例가 주는 敎訓 /57	
3. 美國船社의 經營組織	57
1) 美國 定期船海運의 發展過程 /57	
2) APL의 經營組織 發展戰略 /58	
3) Sea-Land의 經營組織 發展戰略 /61	
4) 美國定期船社의 經營組織 發展事例가 주는 敎訓 /63	
4. 유럽船社의 經營組織	64
1) 유럽 定期船海運의 發展過程 /64	
2) Maersk Line의 經營組織 發展戰略 /66	
3) P&O Nedlloyd의 經營組織 發展戰略 /68	
4) 유럽定期船社의 經營組織이 주는 敎訓 /70	
第 5 章 國籍定期船社의 經營組織 發展方向	71
1. 國籍船社의 組織發展方向	71
1) 顧客中心的 組織에 의한 國際競爭力 確保 /71	
2) 戰略的 提携에 따른 Network型 組織開發 /75	
3) 技術革新에 對應하는 學習組織 開發 /76	
2. 팀制組織의 效率的 運營戰略	78

- 1) 팀制組織의 活性化를 위한 vision 提示 /78
- 2) 팀制組織 運營을 위한 leadership 開發 /80
- 3) 팀制組織을 위한 communication network /81
- 4) 팀制組織에 대한 評價시스템 /82

第6章 要約 및 結論	84
-------------------	----

參考文獻	90
------------	----

<附 錄>

- I. 中小定期船社의 經營組織 改善方向 / 95
- II. 國籍定期船社의 組織圖 比較 / 101

表 目 次

<표 II-1> 國際競爭力의 概念과 測定手段	12
<표 II-2> 企業의 國際競爭力 決定要因	13
<표 II-3> 定期船社의 國際競爭力 決定要因	15
<표 III-1> 船社別 國籍컨테이너船 保有現況	26
<표 III-2> 國籍定期船社의 팀制組織 現況	27
<표 III-3> 現代商船(株) 北美라인 營業現況(1996. 1. 1. 현재)	33
<표 III-4> 現代商船(株) 北美라인 組織現況(1996. 1. 1. 현재)	34
<표 III-5> 現代商船(株) 北美라인 營業實績 推移	34
<표 III-6> 現代商船(株) 歐洲라인 營業現況(1996. 1. 1. 현재)	35
<표 III-7> 現代商船(株) 歐洲라인 組織現況(1996. 1. 1. 현재)	35
<표 III-8> 現代商船(株) 歐洲라인 營業實績 推移	36
<표 III-9> 現代商船(株) 亞洲라인 營業現況(1996. 1. 1. 현재)	36
<표 III-10> 現代商船(株) 亞洲라인 組織現況(1996. 1. 1. 현재)	37
<표 III-11> 現代商船(株) 亞洲라인 營業實績 推移	37
<표 III-12> 現代商船(株) 라인별 營業實績(1995년)	37
<표 III-13> 합병직전의 (株)韓進海運과 大韓商船(株)의 國內組織	40
<표 III-14> 합병직전의 (株)韓進海運과 大韓商船(株)의 海外組織	40
<표 III-15> 합병직후의 (株)韓進海運의 經營組織	41
<표 III-16> (株)韓進海運의 經營組織 變化(1993~96년)	42
<표 IV-1> 登録船籍國別 풀컨테이너船 保有量(1995년말 현재)	45
<표 IV-2> 20대 선사별 풀컨테이너船 保有量(1993~94년말 현재)	46
<표 IV-3> 10대 선사별 풀컨테이너船 保有量(1995년말 현재)	47
<표 IV-4> 合併前後 大阪商船三井(株)의 經營組織 比較	55
<표 IV-5> 合併前後 大阪商船三井(株)의 定期船部門 經營組織 比較	55
<표 IV-6> 大阪商船三井(株)의 定期船部門 經營組織 變化	56
<표 V-1> 글로벌提携그룹의 構成船社 現況	75
<표 V-2> 韓國의 100大企業의 生存率	76

그 립 목 차

<그림 II-1>	直系參謀組織의 構造	5
<그림 II-2>	職能式組織의 構造	6
<그림 II-3>	船舶그룹組織의 構造	7
<그림 II-4>	매트릭스組織의 構造	8

第1章 序 論

1. 研究의 背景 및 目的

오늘날 經營組織分野를 연구하는 많은 學者들이 “기업경영문제에서 조직과 전략은 동전의 앞뒷면과 같은 관계를 갖고 있다”는 말을 자주한다. 이러한 말은 모든 企業에서 經營戰略의 成敗가 組織問題에 달려 있음을 강조하는 동시에 企業이 特定經營戰略을 추진할 때 組織에서 일어날 것으로 예상되는 問題를 가장 핵심적 검토사항으로 간주해야 함을 의미한다.

그러나 우리나라의 海運分野研究에서는 최근까지도 海運企業의 經營戰略에 관한 研究를 수행함에 있어 組織問題를 상대적으로 소홀히 여기는 경향이 있었다. 예를 들면 海運企業의 經營組織構造는 제조업체나 다른 서비스업체의 경영조직과 다름이 없는 것으로 보아 海運企業의 독특한 經營環境을 무시하는 경우가 많았다. 더욱이 이로 인해 海運企業의 經營組織에 관한 理論的 研究는 수편의 석박사 학위논문만이 발표되었을 뿐 아직까지 본격적인 연구가 이루어지지 않고 있다.

외견상으로 살펴보다라도 海運企業의 經營組織은 大企業의 組織構造보다는 中小企業組織의 特性을 많이 갖고 있어 일반경영이론보다 특수분야의 경영이론이 연구에 도움이 될 가능성이 크다. 또한 대부분의 國籍船社들은 현재 經營陣의 世代交替가 진행중인 가운데, ‘자율과 개방’이라는 海運政策基調로 인해 對內外的으로 극심한 無限競爭에 직면해 있어 새로운 經營環境에 알맞는 戰略과 組織의 開發이 어느 때보다 시급한 실정이다.

한편 外國의 主要 競爭船社들은 물류관련조직의 다각화, 全社의 경영혁신운동, 국제규모의 전략적 제휴 등 國際競爭力 強化를 위한 經營戰略을 추진하는 동시에 이를 뒷받침하기 위한 經營組織의 變更 또는 革新活動에 최선을 다하고 있다. 특히 최근 세계적으로 定期船社의 營業活動이 해상운송 외에도 항만운송, 내륙운송, 각종 물류관련서비스로 多角化됨에 따라 이를 뒷받침하기 위한 經營組織 構造變更 및 組織強化 움직임이 두드러지고 있다. 예를 들어 美國, 日本, 유럽의 주요 定期船社는 경영다각화와 전략적 제휴를 통한 지속적인 企業成長戰略을 추진하는 동시에 이를

뒷받침하기 위한 經營組織의 開發과 革新活動에 많은 投資를 시행하고 있다.

그러나 우리나라 定期船社들은 아직도 일부 大型船社를 제외하고 傳統的 組織構造와 非效率인 組織運營形態를 벗어나지 못하고 있어 21世紀 環境變化에 對應하면서 外國船社들과 競爭하기에 실로 역부족인 실정이다. 國內定期船社 중에 일찍부터 경영다각화가 본격적으로 이루어진 企業은 극히 드문 가운데 아직도 전통적 조직구조인 機能式 組織을 근간으로 일부 팀制組織을 시행하는 실정이다.

따라서 國籍定期船社의 組織構造도 國際競爭力을 갖기 위해서는 현재 先進國 主要船社들과 같이 보다 生産的이고 效率인 經營組織으로 변화되어야 할 것이다. 아울러 國籍定期船社 經營組織의 생산성과 효율성을 높이기 위해서는 海運企業의 經營組織에 대한 理論的 研究를 늘리고 최근 경영혁신의 일환으로 이루어지고 있는 組織革新技法들을 도입한 組織運營의 效率化에도 보다 많은 관심이 요구되고 있다.

이 연구에서는 海運企業의 國際競爭力과 經營組織에 대한 그 동안의 理論的 研究와 國籍定期船社 經營組織의 現況과 問題點, 外國船社의 經營組織 發展過程을 분석함으로써 현재 국내외적으로 극심한 경쟁에 직면한 國籍定期船社 經營組織의 效率性 提高方案을 제시하고자 하였다. 특히 최근 國籍定期船社가 본격적으로 시행하고 있는 팀制組織의 問題點과 改善方案에 중점을 두고 研究를 진행하였다.

이를 위해 제2장에서 海運企業의 國際競爭力과 經營組織發展에 관한 理論的 研究들을 정리해 보고 제3장에서는 國籍定期船社의 經營組織 現況과 問題點을 살펴보았다. 또한 제4장에서 外國의 主要 定期船社 經營組織 發展過程을 살펴보고 이를 바탕으로 제5장에서 國籍定期船社의 經營組織 運營效率化方案을 제시하였다.

2. 研究의 方法 및 範圍

이 연구에서는 국내외에서 발행된 단행본, 정간물, 학술논문 등 關聯文獻을 조사하여 海運企業의 經營組織에 대한 연구성과를 정리하였으며 國內外 主要船社의 경영자 및 조직관리 담당자와의 면담을 통해 조직환경, 조직구조, 조직개발계획을 조사하였다.

調査範圍는 실제적인 經營組織의 現況과 問題點을 조사하기 위해 국내선사에 대한 조사와 외국선사에 대한 사례연구를 포함하였다. 國內船社에 대한 調査에서는 조직현황과 문제점, 경영혁신노력 등을 조사하였으며 外國船社에 대한 調査에서는 주요선사를 대상으로 주로 조직발전전략과 운영실태를 분석하였다.

第2章 定期船社の 國際競爭力과 經營組織

1. 海運企業 經營組織의 特徵

海運産業은 생산설비인 船舶을 이동시켜 海運서비스를 생산하고 수송대상인 人間 및 財貨의 장소적 이동을 통하여 소비가 실현되는 産業이다. 또한 海運産業은 貿易分野와 긴밀한 관계아래 국가경제에 필수적인 原資材들을 적기에 안정적으로 공급하고 商品輸出을 촉진함은 물론 運賃收入으로 국제수지를 개선하는 국민경제의 주요분야이다.

海運企業은 商船을 가지고 운송사업을 영위하는 것을 목적으로 하고 있는데 廣義의 意味로 선박을 소유한 선주의 해상운송업은 물론 선박임대업, 선박관리업, 선박운항업을 모두 포함하고 있다. 특히 定期船海運의 경우에는 해상운송업무는 물론 컨테이너터미널의 보관업무, 내륙운송업무, 소운송을 포함한 집배송업무를 한 기업이 동시에 운영하는 곳이 많다.

1) 海運企業의 主要機能

海運企業은 업종, 규모, 계열그룹의 전략에 따라 다소 차이를 보이고 있으나 대개 다음과 같은 네가지 主要機能을 갖고 있다.

- ① 管理機能 : 선박을 확보·유지하고 회사운영에 관한 방침을 결정하며 회계, 경리, 자금에 관한 사항을 담당하는 기능
- ② 營業機能 : 선박이 운송할 화물을 확보하고 계약을 체결하며 이 계약에 따라 화물 또는 여객을 운송하는 기능
- ③ 運營機能 : 선적서류의 작성, 보험계약 체결, 분쟁 및 손해배상 처리와 같은 업무를 담당하는 기능
- ④ 海務機能 : 선박이 정상적으로 가동될 수 있도록 항상 유지·보수하여 감항성

을 확보하고 항해를 기술적으로 도와 주는 기능

전통적으로 海運企業은 이러한 機能들을 모두 수행하고 있으나 시장이 분화되고 기업규모가 커지면서 일부기능을 外部業體에 위탁하는 경향이 늘어나고 있다. 예를 들면 편의치적국에 등록된 선박을 위한 paper company, 타인의 선박을 위탁·관리 해 주는 ship management company, 타인의 선박을 용선하여 운항만 하는 ship operator가 있다.

한편 海運企業도 업종에 따라 정기선사, 부정기선사, 유조선선사로 분화되고 있는데, 우리나라에서는 아직까지 海運分野의 分業 및 專門化가 선진국에 비해 다소 늦어져 있다. 특히 業種의 多樣化는 1980년대에 걸친 해운산업합리화의 영향으로 다소 지체되어 전체 해운기업의 수는 많지만 특정분야에서 전문화된 선사는 별로 많지 않은 실정이다.

2) 海運企業組織의 發展過程

海運企業의 組織構造는 선박과 관련된 기술혁신, 통신시스템 발달, 선대규모 확대, 해상조직에 대한 인식변화에 따라 여러가지 모양으로 변화되어 왔다.

① 直系參謀組織 - 1930년대 이후

1930년대 해운산업은 汽船이 보급되어 항해의 안전성이 높아지고 國際通信技術이 발달하여 종래 범선시대에 船長이 담당하던 營業機能이 육상에서 수행되는 결과를 가져왔다. 즉 종래까지 營業과 管理는 선박단위로 이루어져 船長의 권한이 절대적이었으나, 이제 해상조직을 지원하는 陸上組織이 등장하면서 船長의 권한이 축소되는 대신 陸上組織의 권한이 이를 대신하게 된 것이다.

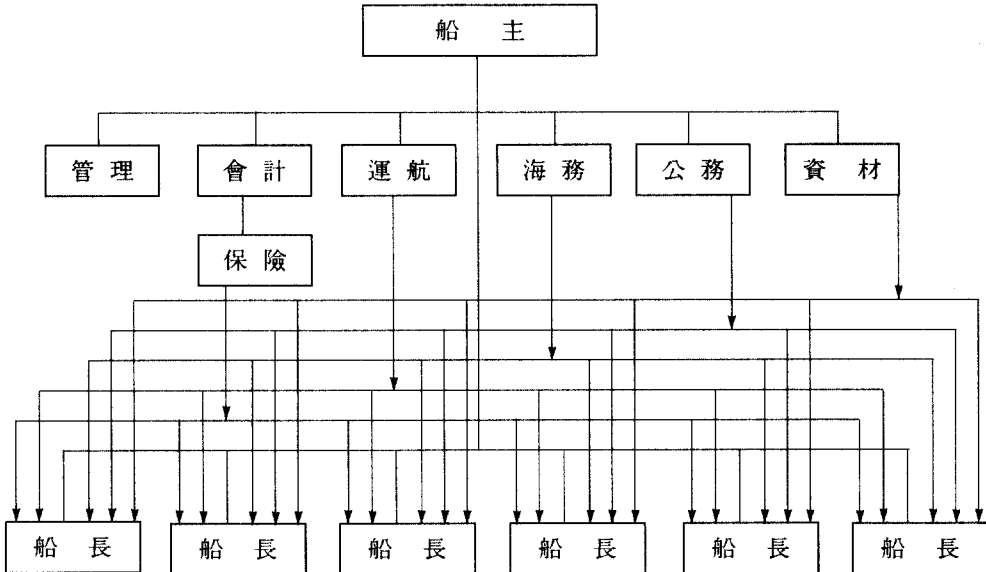
直系參謀組織은 선주를 중심으로 선장은 라인관계를 형성하는 한편, 육상조직의 스태프들이 선장에게 조언하는 형태의 海運企業組織을 말한다(<그림 II-1> 참조). 이러한 直系參謀組織의 特徵은 陸上組織의 役割을 海上組織보다 강조하는 것이다. 陸上組織으로서 本社は 감독, 분쟁해결, 대규모 선박수리, 새로운 해사법과 기술정보관리와 같은 全社的 관리업무를 수행하는 반면, 船長은 선용품의 구입과 소규모 선박수리와 같은 부문별 관리업무를 수행하게 된다.

이 組織의 長點으로는 해상조직과 육상조직간의 분업이 이루어져 의사결정에서 합리성이 보장되며 업무전문성, 권한의 위양, 원활한 커뮤니케이션이 가능한 것이다.

반면 短點으로는 유능한 선장이나 기관장의 선발이 필수적으로 이루어지고 공식적인 커뮤니케이션을 위한 제도적 장치가 전제되어야 한다는 것이다.

<그림 II-1>

直系參謀組織의 構造



② 職能式組織 - 1960년대 이후

두차례의 세계대전을 겪고난 후 海運産業은 선박의 대형화 및 전용선화와 같은 기술혁신에 힘입어 量的으로 크게 성장하였다. 또한 이러한 선대규모 증대와 함께 새로운 통신기술 등장, 선원의 승선기간 단축으로 組織構造가 급격하게 변화되었다.

職能式組織은 이러한 해운산업의 환경변화에 대응하여 등장한 本社中心의 집권화된 經營組織形態이다. 職能式組織은 本社의 職能部署가 중심이 되어 주요한 의사결정을 수행하는 組織構造로서 船長은 직능부서에서 지시하는 기능만을 수행하게 된다(<그림 II-2> 참조).

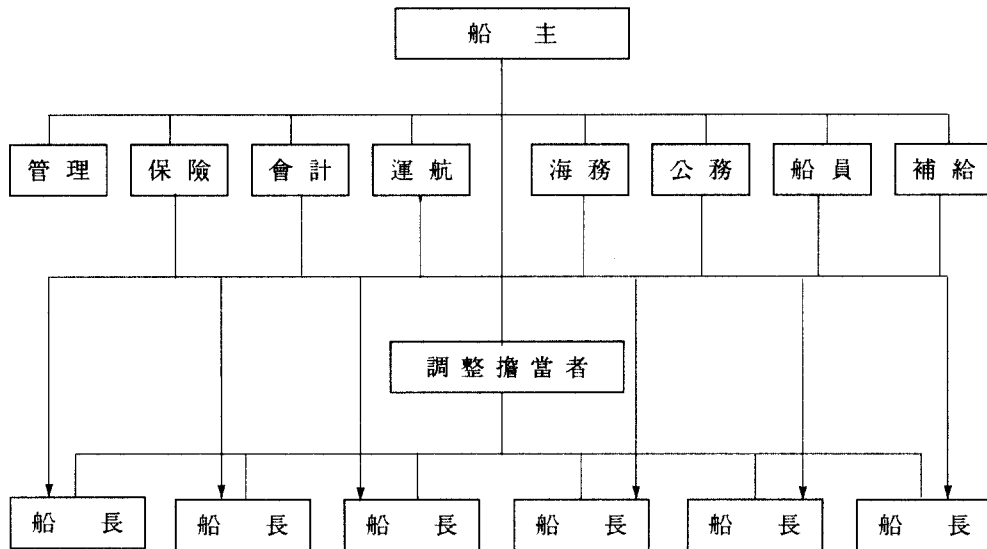
1960년대에 職能式組織이 보급된 가장 큰 이유로 船舶의 專用船化를 들 수 있다. 컨테이너선, 대형유조선, 자동차전용선, 겸용선, 냉동선과 같이 專用化된 船舶에서는 경영능력보다는 기술능력이 보다 절실히 필요하게 되고 船長도 전문기술을 갖춘 기술스텝이 필요했던 것이다. 또한 船長과 船員의 주요한 역할도 선박운항에 한정되어 선박관리에 관한 사항은 本社의 職能部署가 장악하게 되었다.

이러한 職能式組織의 長點으로는 해운기업내 전문인력을 최대한 활용하여 선박

운항과 관리의 효율성을 높이는 것이다. 반면 이 組織은 조직의 규모가 커짐에 따라 육상조직과 해상조직간에 커뮤니케이션이 어려워지고 때때로 부서간에 갈등이 일어난다는 短點을 갖고 있다.

<그림 II-2>

職能式組織의 構造



③ 船舶그룹組織－1970년대 이후

1970년대 海運産業은 두차례에 걸친 石油波動으로 장기간 경기침체와 함께 선박 운항과 관리에서 비용과 시간을 절약하기 위한 여러가지 기법들이 도입되었다. 海運企業의 組織構造도 여러 부서를 통합하거나 불필요한 조직을 과감하게 폐지하는 일들이 자주 일어나게 되었다.

船舶그룹組織은 이러한 해운기업의 조직개혁 결과로 나타난 것이다. 즉 1960년대에 등장한 職能式組織에서는 선원관리, 해무관리, 공무관리, 자재관리 등 선박에 직접 연관된 업무는 本社의 라인들이 관리했으나 1970년대에는 영업, 보험, 회계 등 스태프機能이 중시되면서 육상조직과 해상조직간에 괴리가 생기게 되었다. 船舶그룹組織은 이러한 문제를 해결하기 위해 기존의 육상조직과 해상조직을 연결하는 調整役 (coordinator)을 두게 된다(<그림 II-3> 참조).

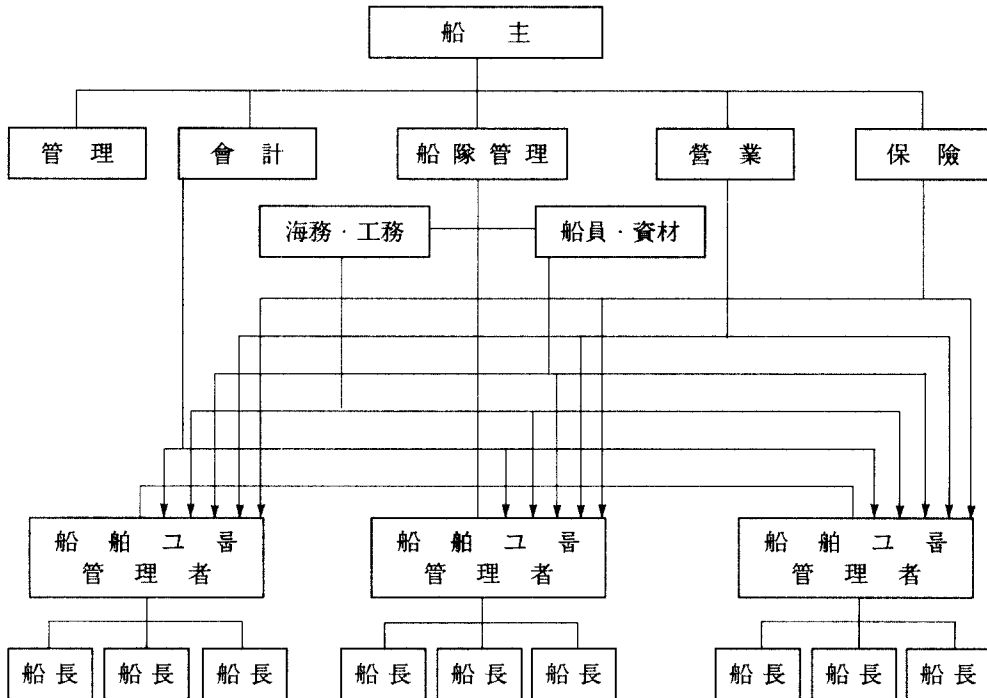
船舶그룹組織의 特徵은 여러 척의 船舶을 하나의 船舶그룹으로 조직하고 이러한 船舶그룹들을 핵심단위로 하여 全體船隊를 관리한다는 것이다. 다시 말하면 이것은

船舶그룹을 대상으로 선대관리를 행함으로써 육상조직으로서의 職能部署와 해상조직인 船長이 동일한 주체에 의해 통합적으로 관리된다는 것이다.

船舶그룹組織의 長點은 권한이양에 따른 陸上組織의 分權化가 상대적으로 용이하다는 것이다. 반면 海上組織의 경우에는 선원들의 사기가 저하되는 短點을 갖고 있다.

<그림 II-3>

船舶그룹組織의 構造



④ 매트릭스組織 - 1980년대 이후

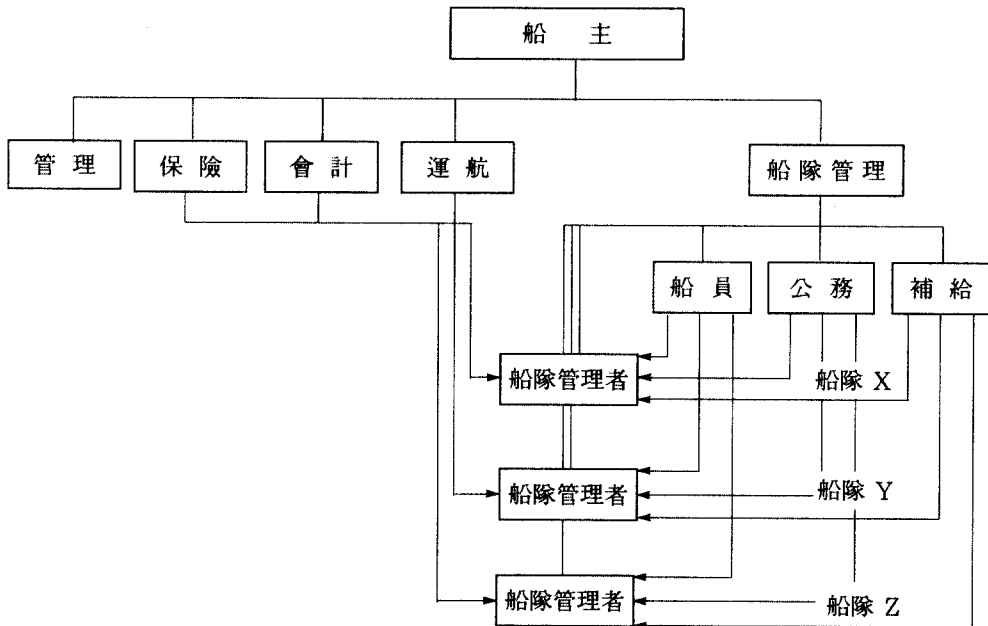
1980대에 들어와 海運企業들은 육상조직과 해상조직간 원활한 협력관계를 구축하고 경영의사결정을 신속하게 하기 위해 다양한 조직강화노력을 시도하였다. 대표적인 것이 해상조직인 船長の 경영능력 향상을 전제로 本船管理시스템을 구축하고 이에 대한 육상조직의 지원기능을 강화시킨 매트릭스組織이다. 매트릭스組織에서 船舶은 하나의 費用센터가 되며 船長과 육상의 管理팀은 船舶管理에 관한 공동책임을 지게 된다(<그림 II-4> 참조).

1980년대 이후 매트릭스組織이 본격적으로 도입될 수 있었던 이유로 본선관리, 유

지보수, 자재관리, 회계자료 등 海運企業의 중요한 意思決定過程이 대부분컴퓨터를 이용한 電算化의 對象이 되고 海사위성통신을 통해 本社와 船舶이 하나로 연결된 것이다. 이러한 매트릭스組織의 長點으로는 선장과 선원의 관리업무참여를 통해 직무만족을 높이고 조직효율을 높인 점을 들 수 있으나, 短點으로 선원배승이 비연속적일 경우 업무의 지속이 어려운 점이 지적된다.

<그림 II-4>

매트릭스組織의 構造



3) 定期船社와 不定期船社의 經營組織

海運企業 組織構造는 정기선해운, 부정기선해운, 특수선해운과 같은 선박경영형태에 따라 달라진다. 여기서는 정기선해운을 영위하는 定期船社의 組織構造와 유조선, 건화물선, 특수선해운을 영위하는 不定期船社의 組織構造를 간단하게 살펴보고자 한다.

① 定期船社의 經營組織

定期船(liner)이란 일반적으로 일정한 航路를 定期的으로 운항하는 船舶을 가르킨

다. 따라서 定期船海運이란 사전에 확립된 정기적인 운항일정에 따라 특정한 항구 사이의 항로에 선박을 투입하여 공시된 운임률을 적용하여 장기적이고 안정적으로 화주에게 운송서비스를 제공하는 것을 말한다.

정기선을 운항하는 定期船社는 대개 雜貨를 운송하므로 화물을 집하하고 배송하는 데 시간과 경비가 많이 소요되므로 대부분 컨테이너를 이용하여 신속하고 저렴하게 運送서비스를 제공하고 있다. 따라서 오늘날 주요한 遠洋航路는 컨테이너수송이 이루어지고 있으며 일부 沿近海航路에서 재래선과 세미컨테이너선을 이용한 정기선수송이 이루어지고 있다.

定期船社의 經營組織은 다수선박의 정기적 운항, 대규모 집하 및 배송체제, 원격지 수송과 같은 定期船海運의 特徵을 반영하여 상대적으로 복잡한 조직구조를 갖고 있다. 다음은 定期船社 經營組織의 일반적 특징을 정리한 것이다.

- 개별선박보다 선단단위의 운항서비스를 강조하는 조직
- 항로상의 모든 항구에 걸친 광범위한 해외조직망 구축

② 不定期船社의 經營組織

不定期船(tramper)이란 항로나 항해일수에 제한을 받지 않고 가장 유리한 화물을 선택하여 운항하는 船舶들을 가리킨다. 不定期船海運은 항해의 신속성이나 정확성보다 운임의 저렴성을 기준으로 경쟁을 하게 된다. 不定期船에 의해 운송되는 화물은 곡물, 석탄, 철광석, 고철, 목재 등 식량과 원료가 주류를 이룬다. 不定期船社의 선박 확보는 傭船이 많으며 최근에는 비용절감을 위해 전용화된 대형선박을 집중적으로 투입하고 있다.

不定期船社의 經營組織은 정기선사에 비해 단순한 조직구조를 갖고 있으며 조직의 영속성도 떨어진다. 다음은 不定期船社 經營組織의 일반적 특징을 정리한 것이다.

- 경영조직은 운항, 정비, 조달 등으로 단순한 구조
- 해외조직은 지역별로 집중되고 소수에 불과

4) 海運企業의 國際化와 經營組織 問題

일반적으로 製造業體나 貿易業體의 國際化를 살펴보면 ‘국내기업→수출입업체→다국적기업→세계기업’이라는 과정을 거치는 것으로 알려져 있는데 이런 論理에 따라 海運企業의 國際化를 航路를 기준으로 추론해보면 대개 ‘연근해항로→수출입항로→

삼국간항로→세계일주항로'의 순서로 진행된다고 볼 수 있다. 여기서는 海運企業의 國際化와 관련된 몇가지 經營組織 問題를 살펴보고자 한다.

① 定期船社の 世界一周서비스

현재 국내외의 주요 컨테이너船社들은 대서양-인도양-태평양을 연결하는 世界一周서비스를 통해 世界化戰略을 통한 경쟁력 강화에 최선을 다하고 있다. 또한 이를 통해 원격지에 있는 여러 港灣들이 하나의 航路로 연결되었으며 이러한 서비스에 참여하기 위해 해당지역의 沿岸國家들은 새로운 항만을 개발하고 유력한 國際船社를 自國港灣으로 유치하기 위한 여러가지 支援政策을 시행하고 있다.

그러나 이러한 汎世界的 次元의 海運서비스는 해당선사 내부적으로 어떻게 경영자원을 효율적으로 조직할 것인가라는 심각한 課題를 던져 주고 있다. 과연 어느 정도까지 規模의 經濟가 발생할 것이며 어느 정도가 적절한 投資水準인지 아무도 현재로서는 속단할 수 없으며, 더욱이 世界一周서비스를 위한 戰略的 提携나 合併이 앞으로 계속 유효한 경쟁수단이 될 수 있다고 확신할 수도 없는 것이다.

② 無限競爭時代의 戰略的 提携

제조업체나 무역업체와는 달리 海運企業들은 다른 기업과의 戰略的 提携나 合併을 통해 국제경쟁력을 키우는 노력을 일찍부터 실천하고 있다. 새로운 航路를 개척하거나 경쟁력이 떨어지는 분야를 처분하고자 할 때 戰略的 提携는 가장 쉬운 해결방법으로 간주되고 있다.

그러나 先進國의 事例들을 살펴보면 전략적 제휴가 반드시 경쟁력 강화를 초래한 것은 아니다. 예를 들어 反덤핑政策의 표적이 되거나 고객들로부터 보이콧 대상이 된 경우도 적지 않다. 戰略的 提携나 合併은 長期的인 成長戰略이나 國際化戰略에 따라 신중하게 사용되는 것이 바람직하다.

③ 새로운 國際經營組織 研究

오늘날 國際經濟分野에는 제조업체나 무역업체 외에도 海運企業의 國際化 또는 世界化모델로 원용할 만한 組織들이 많이 있다. 가장 오랜 組織形態로서 종교조직이 있으며 군사조직, 행정조직, 정보조직 등 이미 내용면에서 세계화가 완성된 조직유형이 많다. 그럼에도 불구하고 지금 우리나라 海運企業의 經營組織에 대한 研究는 제조업체나 무역업체를 위해 개발된 국제화 또는 세계화모델을 거의 무비판적으로

적용하고 있는 느낌이다.

앞으로 海運企業 특히 定期船社의 國際化에 따른 經營組織 研究를 위하여 物流管理理論을 적용한 組織, 多元化된 社會組織의 경험을 충분히 활용하는 것도 필요할 것으로 예상되며, 특히 物流組織에 관한 이론적 연구성과가 향후 우리나라 定期船社의 經營組織 研究에 크게 도움이 될 것으로 예상된다.

2. 定期船社의 國際競爭力과 經營組織

예로부터 海運과 造船産業을 국민산업으로 육성해 온 영국, 일본, 그리스 등 先進海運國들은 우수한 선박의 확보, 인력의 양성, 자본투자 등 자국내 해운세력을 좌우하는 부문들을 정부와 기업이 온 힘을 기울여 육성해 왔다. 그러나 최근에는 이러한 經營資源 외에도 이들을 유효하게 결합하여 수익성, 성장성, 생산성과 같은 經營目標을 달성할 수 있는 유력한 海運經營者의 活動이 더욱 중요한 것으로 평가받기에 이르렀다.

최근의 定期船社에서도 이러한 經營資源과 經營者의 役割이 기업의 성장과 존속에 커다란 영향을 주는 것을 볼 수 있다. 특히 定期船海運分野에서는 세계적 경쟁환경에 효율적으로 대처할 수 있는 經營者의 能力이 기업은 물론 기업이 속한 나라의 국제경쟁력을 좌우하는 경우도 볼 수 있다. 여기서는 國際競爭力의 개념과 定期船社 國際競爭力을 결정짓는 중요한 要因들을 살펴보고자 한다.

1) 國際競爭力의 意義

전통적으로 國際競爭力(international competition power)이란 말은 貿易理論에서 특정상품의 시장점유율, 가격경쟁력, 비가격경쟁력 등을 나타내는 의미로 쓰여 왔다. 또한 최근 國際經濟學에서는 國際競爭力을 특정국가의 무역수행력, 환경적응능력의 의미로 해석하여 이를 측정하는 여러가지 지표들을 연구하고 있다.

그러나 이러한 研究들은 國際競爭力의 概念을 국가, 산업차원의 거시적 입장에서 定義한 결과, 특정한 企業이나 企業組織의 입장에서 직면하고 있는 여러가지 경쟁환경을 반영하지 않고 있다. 오늘날 노동력을 비롯한 생산요소의 국제이동이 보다 수월해지고 있는 추세에 비추어 볼 때 國際競爭力의 概念도 상당히 달라져야 할 것이다.

理論的이기는 하지만 현재 우리나라에서 쓰이고 있는 國際競爭力의 概念은 競爭主體들에 따라 세가지로 정의될 수 있다. 즉 경쟁주체가 국가, 산업, 기업으로 달라짐에 따라 국제경쟁력의 개념과 측정수단이 달라지는 것이다. 다음은 경쟁주체에 따라 국제경쟁력의 개념을 비교한 것이다(<표 II-1> 참조).

<표 II-1> 國際競爭力의 概念과 測定手段

경쟁주체	개 념	측정수단
국가	높은 생산성을 바탕으로 높은 소득수준을 유지할 수 있는 능력	1인당 GNP, 노동생산성
산업	다른 국가의 동종산업과 비교하여 세계적으로 높은 시장점유율을 유지할 수 있는 능력	시장점유율, 무역점유율, 해외직접투자 점유율
기업	해당산업에서 다른 국가의 기업에 비하여 세계적으로 낮은 원가 또는 높은 기술력과 성과 등을 유지할 수 있는 능력	수익성, 시장점유율, 차별화능력 등

자료: 이재승, 「우리나라 정기선사의 국제경쟁력 제고방안에 대한 연구」, 한국외국어대학교 무역대학원 석사논문, 1996. 2, p.30.

한편 이러한 企業의 國際競爭力에 영향을 주는 要因들에 대해서 연구자마다 다소 차이를 보이고 있으나 일반적으로 企業의 經營戰略과 관련된 것으로는 內生的 要因과 外生的 要因으로 구별된다. 특히 純粹貿易理論에서 企業次元의 國際競爭力 決定 要因은 내생적 요인과 외생적 요인으로 구분된다. 內生的 要因은 기업의 경영전략에 의해 영향을 받는 것을 의미하며 가격경쟁요소, 비가격경쟁요소, 기술경쟁요소로 구성되어 있다. 外生的 要因은 기업의 경영전략에 의해 영향을 받지 않는 것으로 자연 환경이 이에 속한다(<표 II-2> 참조).

內生的 要因 중에서 經營組織과 관련된 것으로는 원가, 상품, 시장 등과 같이 직접적으로 외면에 나타나는 競爭要因보다는 技術力과 같이 눈에 보이지는 않으나 장기적으로 기업경영환경에 영향을 미치는 요인을 들 수 있다. 이러한 기술력에는 생산기술, 운영방법, 연구투자, 조직구조 등 기업전체의 업무시스템을 총괄적으로 나타내는 경우도 있다.

外生的 要因 중에서는 수요, 경쟁, 가격 등과 같은 經濟的 要因보다는 인문지리, 사회환경 등 非經濟的 要因이 중요하다. 특히 사회적 환경과 관련된 것으로서 조직 문화, 조직구성원 의식이 장기적으로 企業의 國際競爭力을 결정짓는 중요한 요인이

된다.

따라서 經營組織과 관련된 國際競爭力 決定要因들로는 기업내의 관리효율을 나타내는 조직구조시스템, 조직운영시스템, 조직관계 관리시스템 등과 함께 조직관련시스템에 영향을 주는 조직문화, 조직구성원의 의식 등이 모두 포함되어야 한다.

<표 II-2>

企業의 國際競爭力 決定要因

구 분	항 목	결정요인	측 정 수 단
내생적 요인	가격경쟁	원가	자본비용, 노동비용, 원자재 조달조건, 설비조건, 사회간접자본
	비가격경쟁	상품	품질 및 규격, 상표 및 상품에 대한 국제적 신뢰도, 디자인, 포장, 광고
		시장	구매력, 유통경로, 납기, 수송조건, 지불조건, A/S, 조약 및 협약
	기술경쟁	기술	생산기술, 기술도입, 운전기술, 연구개발능력, 연구인력
외생적 요인	무역환경	수요	소득탄력성, 소비기호, 소비패턴, 신제품 개발
		경쟁	경쟁국의 원가절감, 대체상품 개발수출, 경쟁국의 기술진보, 공급능력의 증감
	가격바로미터	가격	환율정책, 가격조건, 원가율
	자원부존	자원	자연자원 부존상태, 구매조건, 자원개발 및 대체에너지 개발
	지리조건	지리	거리, 기후, 온도, 습도, 지역협력체 구성여부
	기타 요인	사회	경제발전과 공업화에 대한 국제적 신뢰, 정치, 외교, 군사, 종교, 언어, 역사, 관습, 국제정치, 경제질서, 국민들의 발전의지

자료 : 김영우, 「국제경쟁력론」, 대왕사, 1979. 5, pp.51~52.

2) 定期船社의 國際競爭力 決定要因

지금까지 살펴본 국제경쟁력에 관한 일반적 이론들을 종합하면 ‘定期船社의 國際競爭力’이라는 意味는 정기선사가 직면한 경쟁환경에서 존속, 성장, 번영을 할 수 있

는 生命力으로 정의될 수 있으며 定期船社の 國際競爭力을 決定하는 要因도 經營管理的 要因과 經營環境的 要因으로 나누어 설명할 수 있을 것이다.

(1) 經營管理的 要因

경영관리적 요인 중 중요한 것으로는 서두에서 밝힌 바 경영자원과 경영자, 그리고 관련산업과의 관계를 들 수 있다.

첫째, 定期船社の 經營資源에는 선박, 컨테이너용기, 터미널을 비롯한 각종 물류시설, 물적유통시스템이 중요하다. 船舶의 경우 대형화되고 고속화·전용화된 폴컨테이너선이 세미컨테이너선, 재래선에 비해 경쟁력을 갖게 됨은 당연한 일이며 컨테이너용기도 냉동컨테이너를 비롯한 다양한 컨테이너를 이용해 고도의 서비스를 제공하는 선사가 유리할 것은 물론이다. 또한 주요 國際港灣에 專用터미널을 설치하고 우수한 하역장비와 보관시설을 갖추고 영업하는 것이 유리하다. 최근에는 컨테이너 운송과 관련하여 부대서비스를 제공하고 물류비용을 절감하는 선사가 경쟁력을 갖고 있다.

둘째, 定期船社에서 經營者の 役割이 커져 전문적인 지식과 광범위한 경험을 갖춘 專門經營者가 기업의 국제경쟁력을 좌우하고 있다. 보통은 소유경영자에 비해 專門經營者가 상대적으로 유능한 것으로 알려져 있으나, 중요한 의사결정을 할 때 소유경영자가 유리한 경우도 있다. 세계적인 定期船社인 덴마크의 Maersk, 홍콩의 OOCL, 대만의 Evergreen은 소유경영자의 자손들이 대를 이어 최고경영층을 형성하고 있으며 국제적으로 유능한 그리스船社도 소유경영형태를 유지하고 있다.

셋째, 오늘날 主要 定期船社는 經營多角화와 戰略的 提携를 통해 관련산업에 수평적 또는 수직적 결합을 시도하고 있다. 이것은 경영에 있어 위험분산을 가능케 하는 외에 關聯產業과의 連繫를 통한 시너지효과를 극대화하는 장점이 있다. 뿐만 아니라 제조업체, 금융업체 등과의 연관성을 높임으로써 신속한 정보획득, 안정적 고객확보가 가능하게 된다.

(2) 經營環境的 要因

경영환경적 요인은 정부의 정책, 사회간접자본과 같은 國內的인 要因과 국제정치, 신기술, 물동량과 같은 國際的인 要因을 포함하고 있다.

먼저 國內的인 要因 중 定期船社의 國際競爭力에 가장 큰 영향을 미치는 것은 정부의 정책으로 선원정책, 선박정책, 조세정책, 화물정책, 금융정책과 같은 정책은 이로 인해 정기선사의 국제경쟁력이 좌우될 수 있는 중요한 변수이다. 따라서 보다 유능한 經營者와 政策擔當者가 정기선사의 국제경쟁력을 강화시키고 있음은 특별한 설명을 하지 않아도 될 만큼 주지의 사실이다.

國際的인 要因 중 定期船社의 國際競爭力에 영향을 미치는 것으로는 정치적 변동을 우선적으로 손꼽을 수 있다. 해당지역의 전쟁이나 무역분규가 定期船社의 競爭力을 저하시키고 해운협정, 무역협정이 정기선사의 경영환경을 보다 유리하게 전환시킨 예는 매우 흔한 일이다. 이 외에도 極東아시아와 같은 특정지역의 급격한 경제성장에 따른 물동량의 증가, 美國의 이단적열차와 같은 신기술이 정기선사의 경쟁력에 중대한 영향을 주고 있다.

지금까지 설명한 여러가지 理論的 研究와 최근 여러가지 정기선분야의 기술변동을 반영하여 定期船社의 國際競爭力에 영향을 미치는 主要要因을 정리해 보면 다음과 같다(<표 II-3> 참조).

<표 II-3> 定期船社의 國際競爭力 決定要因

구 분	항 목	결정요인	측 정 수 단
내생적 요인	물적 요인	물적자원	선박량, 컨테이너용기, 물류시설, 정보시스템
		경영환경	광고, 재무구조, 인사조직, 대고객서비스, 평균경비
		관련산업	수직적 통합, 수평적 연계
	인적 요인	근로자	선원, 사무직원
		경영자	전문능력, 근로의욕
외생적 요인	물적 요인	국내의 물동량	물동량의 규모, 증가율
		사회간접자본	도로, 항만, 철도, 공항
	인적 요인	정부정책	국적선 지원정책, 경쟁질서 유지정책, 간섭과 규제, 개방과 자율, 외국선사의 국내진출
	기타 요인	순수기회	신기술, 국제정치, 경제급변, 외국의 정책변화

자료 : <표 II-1>과 동일

3) 定期船社の 國際競爭力과 經營組織

日本海運産業의 국제경쟁력을 평가한 고베商船大學의 吉田 茂교수는 최근 해운업체의 해외진출이 늘어나 ‘國籍船社’ 개념을 정의하기가 매우 어렵게 되었음을 밝힌 바 있다. 특히 1980년대 이후 일본기업의 국제화가 두드러져 日本國籍船社도 선박, 선원 등 生産要素를 해외에서 조달하는 데 그치지 않고 經營中心이 국내에서 해외로 이동되어 과연 이들이 ‘日本企業’인지 의심스럽다고까지 지적한 바 있다.

우리나라에서도 현재 國際船舶登録制度가 활발하게 논의되고 있는 가운데 주요한 國籍定期船社들이 자금조달, 선박관리, 정보수집을 이유로 海外直接投資를 급격하게 증가시키고 있어 수년내에 일본과 같이 이들 선사가 ‘韓國企業’이 아닐지 모른다는 의심을 받을 수도 있다. 더욱이 외국선원의 혼승이 확대되고 외국조선소로부터의 선박도입이 허용된다면 국내선박, 국내선원, 국내경영자로 이루어지는 순수한 ‘國籍船社’ 개념이 희박해지고 日本船社들과 같이 多國籍企業으로 발전할 가능성이 크다.

여기서는 이러한 문제점에도 불구하고 현재까지 순수한 韓國企業으로 간주되고 있는 國籍定期船社의 입장에서 국제경쟁력을 키우기 위해 어떠한 방향으로 경영전략을 수립하는 것이 유리한지에 한정시켜 國籍定期船社의 國際競爭力 提高方向을 간략하게 정리해 보았다.

(1) 國籍定期船社の 國際競爭力 評價

그 동안 여러 차례 행해진 연구결과에 의하면 우리나라의 定期船社들은 美國, 日本, EU 등의 定期船社에 비해 운항선박량, 서비스영역을 기준으로 國際化가 다소 뒤져 있음이 밝혀졌다. 또한 海外營業網, 海外物流體制에서도 외국선사에 비해 비교열위를 보인 가운데 다른 선사와의 戰略的 提携에 소극적인 면을 보여 주었다.

그러나 최근 國籍定期船社들은 수출입화물에 대한 적극적 적취활동을 벌여 (주)한진해운과 현대상선(주)과 같이 세계 20위권내에 드는 우수한 國際船社도 등장하게 되었다. 또한 그 동안 다소 열세를 보였던 國籍定期船社의 서비스수준도 주요항로에서 크게 개선되고 있음을 보여주고 國際競爭力이 전반적으로 제고되는 움직임을 보이고 있다.

(2) 國籍定期船社の 國際競爭力 提高方案

현재 國籍定期船社가 國際競爭力을 提高하기 위해 중점을 두고 있는 분야는 재무구조의 개선, 국제화 및 세계화 추진, 항로의 다각화 등을 들 수 있다. 이러한 競爭力 提高方案은 새로운 경영이념을 가진 전문인력에 의해 企業全體의 收益性和 成長性을 높이는 방향으로 추진되어야 할 것이다.

① 財務構造 改善

지난 1970년대 중반이후 20여년 동안 國籍定期船社를 연구한 사람이면 거의 예외 없이 취약한 財務構造問題를 거론해 왔다. 예를 들면 “부채비율이 일본선사들에 비해 2~3배 높다”거나 “장기부채에 비해 단기부채가 많다”고 지적하면서 원인은 “국내금리가 높고 조세율도 높다”거나 “방만한 경영체제 때문이다”라고 단정하는 경우가 많았다. 따라서 國籍定期船社의 經營者나 정책담당자들은 이러한 말을 마치 운명처럼 받아들여 온 것도 사실이다. 그러나 그 동안 거론되어 온 國籍定期船社의 財務構造問題는 ‘국내자금부족→단기부채→고금리→높은 부채비율→낮은 신용도’라는 단순하게 循環論理로 설명할 수 없는 측면이 여러가지 있다.

첫째로 중요한 것은 物價變動과 換率變動이 무시된 점이다. 즉 현재의 국내재무제표에서는 모든 금액이 장부가격으로 표시되어 급격한 국내물가상승이나 환율변동에 따른 자산과 부채의 가치변화를 제대로 반영하지 못하는 것이다. 예를 들어 船舶金融은 달러로 표시되어 매년 환율변동에 따라 금액이 달라지는데 船舶價格은 원화로 표시되어 금액이 고정된 가운데 몇년에 한번 정도 재평가되어 원화/달러 비율이 상승하면 負債는 그만큼 늘고 資本은 평가손으로 감소되는 효과를 가져오는 것이다. 더욱 문제되는 것은 1980년대초처럼 해운불황이 지속될 경우 船舶에 대한 資産再評價에서 평가손실이 발생하여 저절로 資本蠶食이 일어나 負債比率은 천정부지로 뛰는 것이다. 만약 같은 논리로 國內金融機關의 財務諸表를 평가한다면 빚만 지고 있는 가장 불량한 不實企業이 될 것이다.

둘째로 정기선사를 포함한 海運企業 財務諸表를 평가할 때 문제가 되는 것은 海運分野는 재무회계의 기본원리인 繼續企業의 公準이다. 예를 들어 製造業體나 貿易業體의 경우 한 기업이 다른 기업에 의해 合併되면 합병한 기업은 피합병기업의 재무제표를 평가하여 純資本이 마이너스가 되면 이를 영업권으로 평가하여 이연상각하는 경우가 많다. 그러나 海運企業은 피합병기업의 純資產이 마이너스가 되면 합병

차손으로 처리하는 것을 당연한 일로 받아들이고 있다. 1980년대초 政府의 海運産業 合理化로 다른 업체를 합병한 國籍定期船社들은 예외없이 이런 식으로 合併財務諸表를 만들어 부채를 늘리거나 자본잠식을 당하는 경험을 한 바 있다. 합병시 피합병 기업의 재무상태를 평가하여 다른 기업을 매입할 수 없었다면 合併企業의 財務構造는 惡化되는 것이 너무나 당연한 것이다.

셋째로 國籍定期船社의 각종 財務比率을 일본선사나 미국선사와 비교할 때 국가간에 나타나는 회계기준, 화폐단위의 차이를 무시하는 것을 흔히 볼 수 있다. 예를 들어 미국과 유럽에서는 리스業이 성황을 이루고 리스會計가 일찍부터 정착되어 船社의 재무제표가 상대적으로 건실하게 나타나는 반면, 우리나라에서는 분명한 船舶 리스임에도 불구하고 이를 단기채무로 계상할 수밖에 없는 회계기준을 오랫동안 유지해 왔다. 또한 화폐단위를 원화로만 고집한 결과 기본적으로 달러나 엔화로 영업을 하는 외항선사들의 경우에는 적용환율에 따라 재산상태가 들쭉날쭉하는 모습을 보여 왔다.

지금까지 國籍定期船社의 財務構造를 개선하는 대책으로는 금리이중구조를 시정하고 조세제도를 개선하는 정부차원의 노력과 함께 선박금융방법을 다양화하는 방안이 지적되어 왔다. 또한 부동산담보형식의 대출관행을 지양하는 金融機關들의 협력과 건실한 재무구조를 달성하여 국제적으로 공신력을 높이려는 기업들의 자구노력도 필요할 것이다.

이 研究에서는 資産評價問題를 들어 부실한 국적정기선사의 재무구조문제를 정당화하려는 것은 아니며, 지난 20여년 동안 누적되어 온 재무구조 개선방안 중 공정한 회계처리기준을 정하여 해결할 수 있는 부분도 있었음을 나타내고자 하였다. 특히 國際經營에서 흔히 나타나는 각국의 환율, 물가, 금리차이로 인한 재무제표의 가치 변동문제를 지적함으로써 國際會計의 問題를 금융기관이나 회계사에게만 맡겨서는 안됨을 지적하고자 하였다.

② 國際化와 世界化 推進

전세계 顧客들을 상대로 동일한 수준의 運送서비스를 제공하는 것을 목표로 하는 定期船社의 世界化戰略은 시대적 추세라고 볼 수 있다. 우리나라 정기선사도 이러한 추세에 대처하기 위해서는 세계경영을 목표로 中・長期 經營戰略을 수행할 필요가 있다.

특히 國籍定期船社들이 國際化 또는 世界化戰略을 추진하기 위해서는 다음과 같

은 現實的 問題들을 해결해야 한다.

- ㉓ 정기선시장은 선박대형화 경쟁이 가속화됨에 따라 만성적인 선박과잉을 지속함으로써 운임회복이 어려워 적정수익을 보장하지 못하고 있으며 경영합리화를 통한 원가절감도 한계가 있다.
- ㉔ 국제화 또는 세계화전략을 추진하기 위해서는 해외부문에 투자가 집중되어야 하며 특히 해륙복합일관수송을 실현하기 위해 내륙운송시설에 대한 막대한 투자가 필요하지만 한 기업의 투자재원은 한정되어 있다.
- ㉕ 세계적인 일관수송체제를 구축하였다고 하더라도 국가 또는 지역간에 사회간접자본 발전상태, 수송관련법규, 각종 규제 및 행정절차가 상이한 상황에서는 다양한 고객들에게 동일한 서비스수준을 제공할 수 없다.

이러한 世界化戰略의 現實的 問題들을 해결하는 방법은 현재까지 추진해 온 국제화 또는 세계화작업에 대한 재검토를 통해 우리나라 定期船社의 環境과 能力에 합당한 세계화 추진방안을 도출해 내는 것이다. 최근 해양수산부 출범과 함께 국적선사의 장기발전전략으로 제시된 ‘Vision 2020’도 이러한 문제의식을 갖고 추진되고 있는 것이다.

먼저 우리나라 定期船社들이 추진하고 있는 最新型 新造컨테이너船 投入에 의한 市場占有率 및 輸送能力 增大戰略은 세계적으로 정기선부문의 선박과잉현상이 심화되고 있는 추세에 비추어 집하경쟁과 서비스경쟁에서 비교우위를 가질 수 있는 效率的 運營方案을 전제로 추진되어야 한다. 日本의 大型船社들이 선박량이나 자금규모, 해외조직 등에서 월등함에도 불구하고 美國이나 유럽船社들에 비해 경쟁력이 떨어지는 이유로 管理能力不足이 지적되고 있음을 우리나라의 정기선사도 타산지석으로 삼아야 할 것이다.

또한 대부분의 國籍定期船社들이 장기경영전략의 이상향처럼 여기고 있는 ‘綜合物流業體’도 사실은 국제경쟁력 측면에서 재고해 볼 필요가 있다. 海上에서는 대형 신조컨테이너선을 연속적으로 투입하고 陸上에서는 전용터미널과 전용화차, 전용트레일러를 확보하여 海陸複合一貫輸送體制를 구축하였다고 하더라도 세계의 어느 지역인가에서 운항빈도, 운송기간이 문제가 됨으로써 새로운 투자를 요구하는 경우가 늘어나면 ‘專門物流業體’로 다른 분야 또는 다른 기업과 전략적 연계를 하는 것이 효율적일 수 있다. 예를 들어 비교적 근거리항로인 韓日航路는 종합물류업체가 유리하지만 원거리항로인 美洲航路나 歐洲航路는 전문물류업체가 유리할 수도 있는 것이다.

또 한가지 우리나라 定期船社들이 간과하고 있는 世界化戰略의 現實的 問題로는

우리나라의 企業文化 또는 經營者들의 文化的 價值觀과 깊이 관련되어 있다. 다시 말하면 현재 우리 企業風土와 經營者의 經驗世界는 세계를 무대로 무한경쟁을 벌리는 세계화전략 추진에는 적합하지 않을 수도 있다는 점이다. 이것은 마치 국내에서는 항상 우승을 독점하던 권투선수가 해외에서는 한번도 이기지 못하는 경우에 비유될 수 있다.

언어, 예절, 교육, 상관습, 계약서 양식과 같은 일상적인 文化環境의 差異에도 적응하지 못함은 물론 각국의 법률, 규정, 행정조직에 대해서 심각한 저항과 갈등을 일으키는 경우도 자주 일어나는 상황에서 세계가 하나인 地球村文化에 자연스럽게 동화되기는 어려운 일이다. 미국과 유럽사람은 원래 개방적인 가치관을 갖고 있어 세계화 추진과정에서 이런 문제가 거의 없으나 韓國, 日本 등 東洋사람은 폐쇄적인 성격이 강해 별도의 교육과 훈련이 요구되고 있다. 西洋宣敎士들이 한국에 올 때는 약간의 언어, 관습에 대한 교육을 마치고 왔을지라도 한국생활에 익숙해지는 반면, 우리나라 宣敎士는 수년 동안의 국내 및 현지교육을 거친 후도 현지적응에 때때로 실패하는 것은 어려서부터 폐쇄적이고 수동적인 한국생활에 익숙한 데 큰 원인이 있음과 같은 원리인 것이다.

지금부터라도 우리나라 定期船社가 世界化戰略을 추진하려면 經營者의 管理能力을 키우고 교육과 훈련을 통해 世界化時代에 걸맞는 價值觀과 經驗世界를 소유하도록 적극적으로 지원할 필요가 있다. 또한 현재 企業이 처해 있는 환경과 활용이 가능한 물적, 인적 자원을 고려하여 經營目標를 설정하여야 할 것이며 무조건 다른 기업에서 추진하는 경영전략을 모방하는 자세는 바람직하지 않다.

(3) 國籍定期船社의 國際競爭力 強化를 위한 經營革新方向

1990년대에 들어와 국내외 主要 定期船社들은 기업의 국제경쟁력을 강화하고 비용절감과 업무효율향상을 목적으로 여러가지 經營革新技法을 실천에 옮겨 왔다. 우선 업무효율향상을 위해 모든 분야에서 電算化가 추진되었으며 서비스차별화를 위한 顧客滿足經營이 중요시되었다. 또한 불필요한 조직과 인원을 감축하고 신속한 의사결정을 가능케 하는 組織革新, 업무절차의 간소화를 통한 생산성 향상을 목표로 하여 모든 업무과정을 검토하여 재구성하고 개선방안을 찾아 보는 이른바 비즈니스 리엔지니어링(business reenginerring)에 이르기까지 다양한 經營革新技法이 활용되었다.

이 중에서 定期船分野의 業務形態를 바꾸고 있는 비즈니스 리엔지니어링의 主要內容을 정리해 보면 다음과 같다.

- ㉠ 선적서류, 계약서류 등 각종서류 처리업무와 클레임 처리업무에 대한 전반적인 재검토를 행한다.
- ㉡ 해상업무, 터미널업무, 관리업무에 대한 현황분석을 통해 문제점과 개선방안을 도출한다.
- ㉢ 고객중심의 서비스체제 구축을 위해 업무관찰, 의견청취를 행하고 벤치마킹, 리엔지니어링 등 적합한 경영관리기법을 선택한다.
- ㉣ 새로운 업무체계에 대한 평가를 통해 수정과 보완을 거친 후 조직개편, 권한이양 등 경영전략에 반영한다.

한편 비즈니스 리엔지니어링을 포함하여 최근 시행되고 있는 주요 經營革新運動에서 주목을 끄는 것은 어느 경우에서든지 組織革新 또는 組織強化가 수반되는 점이다. 즉 과거에는 定期船社들이 經營革新을 불황을 극복하거나 위기에 대처하는 일시적 처방으로만 이용하여 왔으나 최근에는 이를 기업의 업무, 조직, 문화로 정착시키고 있는 것이다.

현재 우리나라의 定期船社들은 다양한 환경변화에 신속하고 능동적으로 대처하고 국제화 및 세계화에 부응하기 위하여 戰略的經營을 정착시키기 위해 노력하고 있다. 이를 통해 미래에 직면할 수도 있는 企業의 經營危機에 대처할 수 있는 내부역량을 축적하게 될 것이며 無限競爭속에서도 생존하고 계속 발전하게 되어 企業風土를 국제화와 세계화에 걸맞도록 변화시킬 수 있을 것이다.

3. 海運企業의 經營革新과 팀制組織

최근 들어 企業들은 經營革新運動과 함께 人事 및 組織의 環境에 큰 변화를 겪고 있다. 그 동안 우리나라 企業의 典型的인 모습으로 보였던 피라미드型的의 官僚組織形態가 점차 무너지고 생산성 향상과 경쟁력 제고에 보다 도움을 주는 새로운 형태로 組織階層이 축소되는 趨勢를 보이고 있다.

여기서는 최근 우리나라 海運企業, 특히 國籍定期船社의 組織構造變化로서 급격하게 보급되고 있는 팀制組織에 관하여 살펴보고자 한다.

1) 팀制組織의 意義

팀(team)이라는 말은 우리에게 너무나 잘 알려진 概念의 하나다. 또한 팀制(team system)라는 組織形態도 스포츠, 군사전략, 기업조직에 익숙한 사람이라면 그리 생소한 내용이 아니다. 최근 팀制組織이 우리나라에서 자주 거론되는 이유는 경영혁신, 관리혁신, 경영합리화 등 主要企業의 經營革新運動과 연계되어 마치 모든 기업이 반드시 추구해야 할 궁극적 목표인 것처럼 강조되고 있다는 데 있다. 여기서는 팀制組織의 一般的 特性을 美國 General Electric社의 事例分析을 통하여 간단하게 정리해 보았다.

美國 GE社는 1980년대에 대규모 組織變更을 시도하였는데 이는 전자, 전기, 방송, 통신 등 회사의 主要 營業分野에 걸쳐 미국내는 물론 해외로부터 경쟁격화에 따라 판매량이 급감하고 수익성이 악화된 데 대한 대응책이었다. 이 당시 GE社의 Jack Welch會長을 비롯한 최고경영층에서는 관료적인 조직풍토를 개혁하기 위해 다음과 같은 組織變化를 시도하였다.

- ① 명확한 업무수행 위주의 새로운 비전을 확립한다.
- ② 계층을 허물어 조직의 단순화를 성취한다.
- ③ 모든 계층의 사람이 문제해결, 의사결정, 상호교류의 능력을 갖춘다.

GE社는 이러한 목적을 달성하기 위하여 노스캐롤라이나州에 있는 Salisbury공장에서 기능재설계와 통합이라는 과정을 거쳐 팀制組織을 적극적으로 지원하고 육성하였다. 이 당시 GE社는 공장장에서 노동자까지 5단계의 組織階層을 점차 3단계로 축소했는데, 이 때 '책임을 개인에게 귀속시키고 복합적인 기능을 수행하는 팀制'를 기본으로 기업의 조직을 재편하였다. 이를 통해 GE社는 1986~91년 사이에 연평균 4% 이상의 生産性 向上과 획기적 營業實績 增加를 통해 회사분위기를 일신하는 데 성공하였다.

GE社가 새로운 변화에 대응하기 위해서 채택하였던 팀制의 특징은 다음과 같이 요약될 수 있다.

- ① 정상으로부터의 하향식 문화형성
- ② 밑바닥으로부터의 상향식 목표달성과 문제해결
- ③ 초기능적인 업무설계 변경과 통합

2) 팀制組織의 成功條件

팀制組織이 성공적으로 정착하기 위해서는 제도를 도입하기에 앞서 팀制의 效果와 導入條件을 명확하게 파악하는 것이 무엇보다도 중요하다.

우선 팀制組織의 效果를 정리해 보면 다음과 같다.

- ① 신속한 의사결정
- ② 조직의 플랫폼화
- ③ 인력의 전문화와 소수정예화
- ④ 현장중심의 경영
- ⑤ 부서간의 장벽 타파

한편 팀制組織을 도입하려면 몇가지 사전준비가 전제되어야 한다.

- ① 전체 조직을 완전히 새롭게 설계하여 팀의 생성, 폐기, 축소, 확장 등이 자유롭게 이루어져야 한다
- ② 팀장은 팀을 운영하는 재량권을 갖기 위하여 상당한 지위를 보장해 주고 창의적인 리더십을 갖추어야 한다
- ③ 팀에 대한 평가는 팀전체의 목표달성 수준에 의해 이루어지도록 하며 팀운영도 자율적으로 이루어져야 한다
- ④ 기업의 중요한 정보를 개방하여 모든 직원들이 공유하여야 하며 일부 경영자에게 독점되어서는 안된다

3) 팀制組織에 대한 抵抗

팀制組織은 여러가지 장점을 지니고 있음에도 불구하고 많은 사람들이 팀制 導入에 상당한 정도의 저항감을 갖고 있다. 다음은 美國에서 팀制 도입을 반대했던 사람들의 주장을 정리한 것이다.

- ① 사람들은 비상사태나 예측불허의 상황을 제외하고는 팀制보다 개인들의 업무 수행능력이 유효하다고 생각한다. 또한 팀구성원들이 비생산적인 회의나 논쟁을 일삼느라 시간을 낭비한다는 생각을 한다.
- ② 사람들은 팀으로 일하기보다는 조용히 자기 일에 전념하는 것을 선호한다는 것으로 과학자, 대학교수, 전문가들이 이런 주장을 한다. 또한 팀에 의한 의사결정은 개인적 판단에 비해 신뢰성이 떨어진다는 생각을 하고 있다.

- ③ 사람들은 업무성과에 대한 책임을 팀보다는 개인이 부담하는 것이 보다 합리적이라고 느끼며 고객, 주주, 피고용자에 대한 태도에서도 적극성을 갖게 하려면 개인별 책임의식을 강조하는 것이 중요하다. 이러한 팀내 구성원간 책임문제는 상호신뢰를 파괴하게 될 것이다.

최근 우리나라의 일부 定期船社에서도 팀制 導入을 추진하는 과정에서 이런 문제가 노출되어 경영자와 종업원들로부터 공히 부정적 평가를 받음으로써 전체 경영 혁신계획이 중단되는 어려움을 겪은 경우도 있어 팀制組織을 시행하기에 앞서 사전 준비작업이 매우 중요함을 실감케 한 바 있다.

팀制組織이 組織問題를 해결하는 만병통치약이 될 수 없는 것은 당연하다. 또한 모든 企業의 經營者가 팀制를 운영할 수 있는 능력과 철학을 갖고 있는 것도 아니다. 그러나 품질향상, 기술혁신, 비용절감, 고객서비스 향상 등과 같은 시급하고 복잡한 문제를 해결하는 데 있어 팀制는 매우 유용한 競爭力 強化手段이라는 데는 의심할 여지가 없는 것이다.

우리나라 定期船海運의 경우 국내외적으로 무한경쟁의 시대를 맞이한 가운데 그동안 政府의 支援아래 양적 성장에만 주력해 온 國籍船社들로서는 팀制組織의 導入으로 자율적인 경쟁력 강화에 나서는 것이 시급하다. 비록 일부 팀制에 대한 抵抗은 있을지라도 이를 슬기롭게 극복하여 先進海運國에서 보편화된 經營革新을 적극적으로 추진해 나가는 것이 바람직한 것으로 볼 수 있다.

4) 國籍定期船社의 팀制組織

우리나라 定期船分野에서 팀制組織이 본격적으로 논의된 것은 1990년대 초반이었으며 中小船社들의 經營組織 效率化方案의 하나로 시작되었다.

우리나라의 定期船社는 1984~88년 동안 政府에 의해 실시된 海運産業合理化의 影響으로 자율경영기반이 매우 취약하여 長期經營戰略의 수립이나 經營組織에 대한 革新은 기대하기 어려웠다. 즉 일반적으로 定期船社의 國際競爭力을 결정하는 항로 정책, 재무전략, 해외진출 등 중요한 意思決定事項은 대부분 政府에 의해 제약될 수밖에 없었기 때문이었다. 그러나 1980년대 후반이후 國際海運景氣가 회복되고 海運産業合理化의 보완대책으로 政府에 의해 이루어진 ‘自律과 開放’ 추세에 따라 국적정기선사들도 보다 적극적으로 世界化와 國際化戰略을 추진하면서 經營組織의 革新問題가 최우선적인 課題로 부상하기에 이른 것이다.

이에 따라 일부 東南亞船社들을 중심으로 1990년대초 팀制組織에 대한 도입가능성이 검토되기 시작하여 1994년 9월 (株)韓進海運, 1995년 9월 朝陽商船(株) 등 원양선사들도 팀制組織을 연이어 도입하기에 이르렀다. 현재 우리나라 定期船社는 팀制組織에 대한 도입과 함께 비전경영전략, BPR(Business Process Reengineering) 전략, MIS(Management Information System)를 비롯한 커뮤니케이션시스템 개선 전략, 학습조직전략 등 다양한 經營革新技法들도 동시에 도입하는 것을 심각하게 고려하고 있다.

현재까지도 우리나라 定期船社들의 팀制組織은 종래의 部나 課를 팀이라는 명칭만 바꾸어 놓은 상태로 완전한 經營組織體系로 정착되지 못했다는 평가를 받고 있다. 따라서 팀制組織에 대한 經營者들의 認識을 바꾸고 정보관리시스템, 고객관리시스템 등 관련시스템들을 이에 맞추어 효율적으로 전환하는 것이 國籍定期船社의 가장 시급한 當面課題로 떠오르고 있다.

따라서 이 研究의 다음 章에서는 현재까지 팀制組織을 본격적으로 도입하지 않고 있는 現代商船(株)과 국적정기선사 중 가장 순수한 팀制組織을 시행하고 있는 (株)韓進海運의 定期船部門 經營組織들을 비교해 봄으로써 팀制組織이 실제로 안고 있는 問題點과 改善方案을 찾아보고자 한다.

第3章 國籍定期船社の 經營組織 現況分析

1. 概要

1996년 4월 현재 우리나라의 풀컨테이너船을 보유하고 있는 國籍定期船社는 12개 會社에 船舶保有量은 87척, 202만 3천GT에 달하고 있다. 이들 12개 國籍定期船社の 船舶保有現況은 다음과 같다(<표 Ⅲ-1> 참조).

<표 Ⅲ-1> 船社別 國籍컨테이너船 保有現況

선 사 명	척수(척)	톤수(천GT)	적재(TEU)	평균선령(년)	주요항로
범양상선	3	12	495	17	한일,한중
현대상선	7	351	29,450	5	구주,북미
조양상선	10	276	20,281	11	세계일주
동영해운	1	5	296	10	한중
동남아해운	3	29	2,062	11	동남아
범주해운	3	12	783	5	한일,한중
고려해운	10	35	2,708	11	동남아
홍아해운	10	41	3,090	12	동남아
한진해운	36	1,241	92,372	14	미주,구주
남성해운	2	8	684	2	한일
천경해운	1	4	342	1	한중
한소해운	1	7	440	12	한소
합 계	87	2,023	153,003	11	

자료 : 해운산업연구원, 「해운통계요람」, 1996.

주 : 풀컨테이너선만 포함.

한편 이 연구에서는 최근 12개 國籍定期船社の 經營組織을 조사하였는바, 定期船 部門에 대하여 事業部制를 실시하고 있는 업체는 7개 업체이며 이 중에 5개 업체가 팀制組織을 취하고 있다(<표 Ⅲ-2> 참조).

여기서 주목되는 것은 현재 팀制組織를 실시하고 있는 國籍定期船社는 대개 1994~96년을 전후하여 經營革新이나 經營合理化를 목적으로 도입한 점이다. 또한 國籍

定期船社에 있어 팀制組織을 도입한 시기는 우리나라의 海運政策이 국제화와 개방화를 적극적으로 추진한 시기와 일치하고 있다.

<표 III-2>

國籍定期船社의 팀制組織 現況

선 사 명	사업부제 실시	팀제 실시여부	팀제 도입시기	팀제 도입목적
범양상선	○	×	1995	경영합리화
현대상선	○	×		
조양상선	○	○		
동영해운	×	×		
동남아해운	○	○	1994	경영혁신
범주해운	○	○	1996	경영합리화
고려해운	×	×	1995	경영혁신
홍아해운	○	○		
한진해운	○	○		
남성해운	×	×		
천경해운	×	×	1994	경영합리화
한소해운	×	×		
합 계	7개업체	5개업체		

자료 : 해운산업연구원, 전화 및 면담조사에 의하여 작성.

우리나라의 海運政策은 1980년대 후반까지 지속된 海運産業合理化를 거쳐 1990년대에 들어와서는 해운경기회복에 따른 國籍船社의 經營收支改善에 힘입어 '자율과 개방'을 목표로 과거와는 다르게 변화되고 있다. 특히 국제적 개방압력에 따라 國籍船社에 대한 政府의 支援이 한계에 이룸에 따라 海運分野에서도 경영혁신 또는 經營合理化 問題가 보다 중요시되기에 이르렀다.

최근 우리나라 國籍定期船社도 BPR(Business Process Reengineering), 고객만족 경영, 전략적 제휴 등 국제경쟁력을 향상시키기 위한 經營革新運動에 큰 관심을 보이고 있으며 全社的 경영혁신의 일환으로 팀制組織이 각광을 받고 있다. 이러한 팀制組織은 경영자의 인식전환과 종업원의 능력개발을 요구하는 것으로 定期船社의 組織革新을 가능케 하는 중요한 역할을 담당하고 있다. 그러나 이러한 팀制組織이 活性化되기 위해서는 새로운 리더십개발, 책임과 권한이양, 팀들간의 커뮤니케이션, 팀장과 팀원간의 역할분담 등 여러가지 문제들이 선결되어야 한다.

이 문제는 다음 절에서 現代商船(株)과 (株)韓進海運에 대한 사례연구를 할 때 보다 상세하게 설명하고자 한다. 여기서 현대상선(주)과 (주)한진해운을 사례연구의 대

상으로 선정한 것은 역사가 오래고 규모가 큰 業體인 동시에, 이들이 각각 팀制組織과 部課組織을 대표하는 經營組織構造를 갖추고 있기 때문이다.

2. 現代商船(株)의 定期船部門 經營組織

現代商船(株)은 1976년 3월 25일 ‘亞細亞商船(株)’이란 이름으로 창설되었으며 창설된 지 20년이 지난 1996년 4월 1일 현재 19척의 각종 컨테이너船을 보유한 국내 2위의 컨테이너定期船社가 되었다.

1) 亞細亞商船(株) 시절의 經營組織 發達

1976년 3월에 創設된 亞細亞商船(株)은 설립등기, 자본금 납입 등 설립절차를 마치고 同年 8월 같은 그룹내 계열회사인 現代重工業(株)의 임직원을 영입하여 2부 7과의 本社組織과 장생포, 부산의 2개 地方事務所로 된 組織構造를 갖추었다. 2부는 管理部(경리, 총무, 업무)와 海事部(해무, 선원, 공무, 자재)로 구성되었으며 2명의 理事와 部長이 각각 1개부를 담당하고 社長이 理事들을 관리하도록 하였다. 이러한 組織構造는 약 2년 동안 유지되다가 1977년 12월 중동건설붐에 따라 定期船營業이 추가되면서 부의 수가 대폭 증가하게 되었다.

1977년 12월의 亞細亞商船(株)의 組織構造를 보면 社長 외에 副社長, 常務의 職責이 신설되고 企劃室이 생겼으며 部도 관리, 영업, 공무, 해무의 4개로 늘어나는 변화를 보였다. 이러한 組織變更은 亞細亞商船(株)의 새로운 經營戰略을 반영하는 것인바, 다음은 1977년까지의 주요한 경영전략을 정리한 것이다.

- ① 종래 선원확보업무에 치중했던 소극적인 경영전략을 관리와 영업을 중시하는 보다 적극적인 사업중심의 경영전략으로 전환
- ② 영업업무의 형태도 유조선영업 의존형태를 벗어나 중동건설경기에 대응하여 새롭게 전화물선 영업부문을 추가
- ③ 세계적인 컨테이너 수송혁명과 자동차선을 비롯한 전용선 증가에 대비하여 컨테이너 정기선영업 및 전용선영업을 준비

亞細亞商船(株)은 이러한 1970년대 후반의 창립 및 성장준비기간을 거친 후 1980년대에 들어와 우리나라의 대표적인 國籍船社로 크게 부상하였다. 다음은 1980년대

초 亞細亞商船(株) 經營組織의 變化를 간단하게 살펴본 것이다.

첫째, 1980년대에 일어난 亞細亞商船(株) 組織構造의 가장 큰 변화는 제2차 석유파동으로 시작된 장기간의 海運不況에 대처하기 위해 여러가지 合理化作業이 시도된 점을 들 수 있다. 특히 이러한 經營組織의 合理化作業은 먼저 最高經營者가 바뀌면서 본격화되었다.

現代그룹에서는 세계적인 해운불황속에 창업초기부터 적자경영위기에 처한 亞細亞商船(株) 社長을 사임시키고 1979년 5월부터 그룹會長인 鄭周永회장이 직접 대표이사 회장으로 경영에 참여키로 결정하였다. 이에 따라 亞細亞商船(株)의 본사조직은 1980년부터 사장과 부사장을 없애고 會長과 專務가 경영진을 구성하였으며 영업부문을 대폭적으로 강화하는 경영혁신을 단행하였다. 이에 따라 1980년 10월의 組織圖는 회장, 전무, 상무, 이사들로 구성된 최고경영층과 경리, 기획, 정기선영업, 부정기선영업, 전용선영업을 담당하는 부장들로 채워졌다.

주목되는 것은 이 때 부산, 울산, 인천의 地方事務所 외에도 동경, 뉴욕, 싱가포르에 海外事務所가 생긴 점이다. 이러한 海外組織의 등장은 후술하는 定期船營業 強化戰略과 맥을 같이 하고 있다.

둘째, 亞細亞商船(株)의 1980년대 組織變化 중 중요한 것은 定期船營業分野가 대폭 강화된 것이다. 亞細亞商船(株)은 1978년 8월 중동항로, 1980년 4월 중남미항로, 1982년 8월에 미주항로를 차례로 개설하여 在來定期船과 세미컨테이너船을 취항시킨 바 있다.

이와 같이 1970년대부터 1980년대초까지 亞細亞商船(株)이 정기선영업분야에 적극성을 보인 이유로는 다음과 같은 것들이 지적될 수 있다.

- ① 중동지역 건설붐에 따른 국내건설업체의 중동항 자재수송수요 증가에도 불구하고 국내해운업체는 적격선박부족을 이유로 정기선의 취항을 기피하고 있어 후발주자인 아세아상선(주)의 정기선영업이 상대적으로 수월하게 이루어짐
- ② 부정기선영업의 경우 1979년 제2차 석유파동 이후 해운경기의 하락으로 막대한 손실을 내어 그룹내는 물론 금융기관으로부터 신용도가 떨어져 결국 정부의 해운산업합리화조치를 겪게 됨으로써 정기선영업이 새롭게 각광을 받게 됨
- ③ 아세아상선(주)은 현대그룹내의 현대중공업에서 인수한 대형신조선박을 기반으로 성장함으로써 부정기선영업에 비해 자본비용이 많이 소요되는 정기선영업에서 다른 선사에 비해 상대적으로 유리한 입장에 있었으며 특히 1970년대에

본격화된 컨테이너수송에서 경쟁력을 갖게 됨

이러한 亞細亞商船(株) 經營組織의 變化는 1981~82년에 걸친 대대적인 組織整備 期間을 거쳐 보다 체계적인 형태로 정착되었다. 1982년 3월의 經營組織을 보면 최고 경영층은 會長, 專務, 常務로 과거의 소유경영형태를 그대로 유지하고 있으나 중간 경영층은 영업무문을 중심으로 크게 강화된 모습을 보였다. 本社組織은 관리, 기획, 해무의 3개 지원부서와 전용선, 정기선, 부정기선 1, 2부의 5개 영업부서로 재편되었으며 국내지방사무소와 해외사무소는 1970년대말과 같은 수를 유지하였다.

2) 現代商船(株) 출범 이후의 經營組織 發達

1980년대에 亞細亞商船(株)의 經營組織 變化 중에서 가장 두드러진 것으로는 1983년 9월 商號를 ‘亞細亞商船(株)’에서 ‘現代商船(株)’으로 바꾸면서 시작되었다. 먼저 現代商船(株)은 1983년 9월 상호변경과 함께 그 동안 회장, 전무, 상무를 중심으로 구성되었던 最高經營層을 회장, 사장, 부사장, 전무로 재편하여 會長에는 鄭周永 그룹회장대신 전문경영인을 영입하고 社長에는 2세 경영자인 鄭夢憲 사장이 취임함으로써 독립된 기업경영체제를 구축하였다. 이것은 불황에 처한 경영혁신의 의미도 있었지만 그 동안 불안정했던 經營組織이 안정되는 계기를 마련했다는 데서 보다 큰 의의를 찾을 수 있다.

現代商船(株)은 경영진 개편과 동시에 사업다각화를 강력히 추진하여 경쟁력있는 大型國籍船社로 탈바꿈을 시도하였다. 즉 事業多角化를 위해 定期船營業은 제1영업부(미주동안항로), 제2영업부(중동항로), 제3영업부(인도네시아-미주항로), 제4영업부(호주-캐나다항로)로, 不定期船營業도 제1영업부(곡물), 제2영업부(광석, 석탄), 제3영업부(목재, 시멘트, 고철), 제4영업부(용선)로 각각 재편되었다.

1985년 4월 現代商船(株)은 高麗海運을 인수함에 따라 컨테이너 정기선영업이 본격화되었다. 이에 따라 전체 경영조직을 4개의 본부로 집결시키는 事業本部制가 실시되었으며 선원조직의 합리화를 통해 원가절감에 노력하게 되었다.

다음은 1984~88년 해운산업합리화 기간에 있었던 現代商船(株)의 주요한 조직변경내용을 요약한 것이다.

- ① 전산실, 사업개발실 등 경영합리화나 신규사업을 위한 부서를 신설하고 조사업을 강화하여 대외환경변화에 대응하는 능력을 키움
- ② 사업부제 밑에 部課制를 병행하여 사업분야별로 알맞는 조직구조를 구축하고

조직운영의 탄력성을 증가시킴

- ③ 선원조직의 개편을 통해 소수정예화를 실현하고 선박의 자동화, 전용화, 대형화와 같은 기술변동에 대처하는 능력을 배양함

한편 現代商船(株)의 출범과 함께 주목되는 분야가 1983년 1월부터 본격화된 컨테이너 定期船營業이었다. 1983년에 시작된 現代商船(株)의 컨테이너 定期船營業은 한동안 매우 미미한 존재였다. 船舶은 세미컨테이너船이었으며 航路는 PNW航路에 국한되었고 輸送實績은 다른 國籍定期船社인 한진해운(주), 대한선주(주), 고려해운(주) 등에 비교할 수 없는 수준이었다. 더욱이 政府의 海運産業合理化로 신규항로의 개척이나 사업다각화가 매우 힘든 상황에 처해 있었다.

이러한 문제들을 해결하기 위하여 現代商船(株)은 1984년 7월 풀컨테이너선에 의한 定期船營業에 오랫동안 참여한 高麗海運(株)을 합병하기에 이르렀다. 합병을 통해 現代商船(株)은 총 17척의 선박을 인수했는데, 이 중 각각 4척의 풀컨테이너선(북미항로 취항)과 세미컨테이너선(한일항로 취항)이 포함되었다.

1985년초까지 現代商船(株)의 컨테이너營業部는 총 36명의 본사직원과 5척의 풀컨테이너선을 보유한 사업본부로 성장하였다. 이는 당시 國籍풀컨테이너船社인 韓進海運(7척), 大韓船洲(6척), 朝陽商船(3척)에 비해서도 떨어지지 않는 수준이었다.

現代商船(株)은 高麗海運(株)을 합병함에 따라 컨테이너營業部를 컨테이너營業本部로 승격하고 해외영업, 국내영업, 운항의 3개부로 개편하였으며 합병전에 高麗海運(株)과 공동운항을 했던 韓進海運(株)과 지속적인 협력관계를 유지하였다. 이에 따라 1985년 現代商船(株)과 韓進海運(株)은 한일항로, 홍콩-대만항로, 북미항로에서 정기운항서비스를 하게 되었다.

現代商船(株)의 컨테이너定期船營業은 1980년대 후반 이후도 지속적인 성장을 함으로써 오늘날에는 大韓船洲(株)를 합병한 韓進海運(株)과 함께 우리나라의 대표적 國籍定期船社로 부상하기에 이르렀다. 그 동안 現代商船(株)의 풀컨테이너서비스는 북미항로 위주의 營業範圍를 유럽, 남미, 대서양으로 확대하였으며 最新大型船舶 投入와 항만하역, 내륙운송 등 附帶서비스에 이르기까지 外國의 主要 定期船社들과 어깨를 나란히 하기에 이르렀다.

3) 現代商船(株)의 定期船部門 組織現況

1976년 3월의 亞細亞商船(株) 창립으로부터 20년, 그리고 1983년 9월의 現代商船

(株)으로 상호변경된 후 13년이 지난 오늘날의 現代商船(株) 經營組織은 과거와 거의 비교할 수 없을 만큼 성장하였다. 특히 컨테이너營業을 중심으로 定期船部門 組織構造는 모든 면에서 國際化와 世界化가 많이 진전되어 있다.

1996년 1월 현재 現代商船(株)은 4개 본부로 된 國內組織, 7개 현지법인과 13개 사무소로 구성된 海外組織을 유지하고 있다. 定期船部門은 컨테이너營業本部 산하에 미주라인, 구주라인, 아주라인의 3개의 지역별 관리팀과 컨테이너 운영팀, 컨테이너 신규항로개발팀으로 조직되어 있다. 컨테이너營業本部는 부사장, 상무로 구성된 任員 외에 부장 9명, 차장 11명, 과장 24명, 사원 144명으로 합계 190명의 인원을 확보하고 있다.

이들이 운항하는 컨테이너船은 풀컨테이너선, 세미컨테이너선을 포함하여 총 19척 · 713,456GT로서 이를 컨테이너積載能力으로 보면 55,086TEU에 달한다. 地域別로는 미주항로 6척, 구주항로 6척, 한중항로 4척, 동남아항로 3척으로 구성되어 있으며 船型別로는 2,000TEU급 5척, 3,000TEU급 6척, 4,500TEU급 6척, 1,000TEU급 이하 2척으로 구성되어 있다.

다음은 地域(라인)別 컨테이너 營業組織을 정리한 것이다.

(1) 北美地域

현재 現代商船(株)의 北美라인에서 담당하고 있는 航路로는 PSW(Pacific South West), PNW(Pacific North West), PNX(Pacific North West Express)의 3개 항로가 있다. <표 III-3>은 이들 3개 航路의 기항항만, 이용하는 터미널, 투입선박을 요약한 것이다.

한편 本社의 컨테이너營業本部에 있는 美洲라인은 미주영업부, 미주운항부, 미주업무부의 3개 부가 조직되어 있다. <표 III-4>는 이들의 細部組織과 機能을 정리한 것이다.

이러한 現代商船(株) 美洲라인의 컨테이너 定期船서비스가 갖고 있는 특징을 정리해 보면 다음과 같다.

- ① 4,000TEU급 이상 초대형컨테이너선에 의한 가장 빠른 운항과 컴퓨터를 이용한 무인자동시스템을 비롯한 첨단기술장비 보유
- ② 미국세관 AMS(Automated Manifest System)와 선사컴퓨터를 온라인으로 연결하여 선적, 통관, 인도 등 주요서비스에 필요한 시간과 비용 절감

<표 III-3>

現代商船(株) 北美라인 營業現況(1996. 1. 1. 현재)

항로명	항구명	이용하는 터미널	투 입 선 박
PSW	싱가포르	케펠터미널 #13, 14	현대애드머럴 현대배런 현대코모도 현대듀크 현대엠퍼러 현대페더럴
	홍 콩	모던터미널 No.8	
	카 오 숭	#4센터(#118, 119)	
	부 산	PECT(#1, 2, 3)	
	고 베	포트아일랜드(PC-7)	
	요코하마	혼모쿠터미널(D-5)	
	롱 비 치	California United TL.	
	오클랜드	Seven Street TL.(#37, 38)	
PNW	시 애 틀	International TL-18	현대시애틀 현대포틀랜드 현대롱뷰 현대타코마 현대밴쿠버
	홍 콩	모던터미널 No.8	
	카 오 숭	#2센터(#64)	
	부 산	PECT(#1, 2, 3)	
	포틀랜드	터미널-6(#603, 604, 605)	
PNX	시 애 틀	터미널-18(D-5)	베이 브리지 타워 브리지 골든게이트 브리지 하바 브리지 트랜스월드 브리지
	카 오 숭	KKK No.117터미널	
	부 산	BCTOC	
	하 카 타	하카타포트 컨테이너터미널	
	고 베	KKK 고베터미널	
	나 고 야	나고야 컨테이너터미널	
	시 미 즈	소대시 컨테이너터미널	
	도 쿄	KKK 오히 터미널 NO.2	
	타 코 마	허스키터미널	
	포틀랜드	P.O.P. T-6	

자료 : 현대상선(주), 「현대상선 20년사」, 1996. 3.

- ③ 미국내의 DST(Double Stack Train)에 의한 신속한 내륙운송으로 정요일서비스를 제공
- ④ 주요국의 해외사무소를 동시에 연결하는 WINGS(Worldwide Information Gathering Service)로 선적예약, 선박스케줄, 내륙운송 등에 관한 정보를 제공
- ⑤ 미주항로와 동남아를 연결하는 퍼더서비스를 위해 대리점을 선정하고 지역선사와 상호협력 강화
- ⑥ 자가터미널을 이용한 양질의 서비스 제공
- ⑦ 북미지역에서 수입하는 육류, 과일, 채소 등 고부가가치화물의 수송을 위한 냉동서비스 제공

- ⑧ 중국, 러시아에 대한 피더서비스를 제공하여 최근 급속하게 성장하는 이들지역의 화주요구에 부응

<표 III-4> 現代商船(株) 北美라인 組織現況(1996. 1. 1. 현재)

부 명	세부조직	주 요 업 무
미주영업부	영업기획과 프라이싱과 동항마케팅과 집하관리과 서항마케팅과	영업목표 설정 및 평가 운임정책의 수립, 조정 미동안지역에 대한 영업관리 화주에 대한 고객관리 미서안지역에 영업관리
미주운항부	운항1과 운항2과	본선 하역작업과 장단기 운항계획 수립
미주업무부	업무과 비용관리과 운임관리과	컨테이너화물 및 서류의 흐름관리 제비용 심사분석 운임회수

자료 : <표 III-3>과 동일.

<표 III-5>는 1990년 이후 現代商船(株) 美洲라인의 컨테이너 수송실적과 운임수입을 나타낸 것이다.

<표 III-5> 現代商船(株) 北美라인 營業實績 推移

단위 : 천TEU, 백만달러, %

구 분	1990	1991	1992	1993	1994	1995	연평균증감률
수송실적	275	289	329	417	492	512	13.2
운임수입	337	384	451	569	650	698	15.7

자료 : <표 III-3>과 동일.

(2) 유럽地域

現代商船(株)의 歐洲라인에서 담당하고 있는 航路로는 AEX(Asia Europe Express)항로와 대서양항로의 2개 항로가 있다. 이들 2개 航路의 기항항만, 이용하
는 터미널, 투입선박을 요약하면 다음과 같다. 한편 本社의 컨테이너營業本部에 있
는 歐洲라인도 구주영업부, 구주운항부, 구주업무부의 3개 部가 조직되어 있다.

이러한 現代商船(株) 歐洲라인의 컨테이너 定期船서비스가 갖고 있는 특징을 정리해 보면 다음과 같다.

<표 III-6> 現代商船(株) 歐洲라인 營業現況(1996. 1. 1. 현재)

항로명	항구명	이용하는 터미널	투입선박
AEX	요코하마 고베 부산 카오슝 홍콩 싱가포르 로테르담 함부르크 헬릭스토우	혼모쿠(D-5) 시랜드 로코아일랜드 R-1, 2 PECT 시랜드 피어 #118, 119 시랜드 오리엔트터미널(#3) 탄종파겔터미널(TPT) ECT Delta TL. 유로카이 터미널 헬릭스토우 터미널	세인트 프리덤 세인트 마리너 세인트 프로그레스
대서양항로			MSC로부터 선복임차

자료 : <표 III-3>과 동일.

<표 III-7> 現代商船(株) 歐洲라인 組織現況(1996. 1. 1. 현재)

부명	세부조직	주요업무
구주영업부	영업기획과 운임정책과 마케팅과 대서양과	영업목표 설정 및 평가 운임정책의 수립, 조정 유럽지역에 대한 영업관리 대서양항로 관리
구주운항부	운항1과 운항2과	본선 하역작업과 장단기 운항계획 수립
구주업무부	업무과 비용관리과 운임관리과	컨테이너화물 및 서류의 흐름관리 제비용 심사분석 운임회수

자료 : <표 III-3>과 동일.

- ① 기존의 구주항로와 연결된 피더서비스로 싱가포르, 인도네시아, 말레이시아, 태국 등 동남아시아에 대한 서비스망 형성
- ② 육류, 어류, 과일 및 채소의 신선함을 유지하는 냉동컨테이너와 특수한 화물을 적재할 수 있는 스페셜컨테이너 서비스 제공
- ③ 화주와 대리점, 본사를 연결하는 ARS, EDI, WINGS 등 온라인 형태의 전산

시스템 도입

<표 Ⅲ-8>은 1990년 이후 現代商船(株) 歐洲라인의 컨테이너 수송실적과 운임수입을 나타낸 것이다.

<표 Ⅲ-8>

現代商船(株) 歐洲라인 營業實績 推移

단위 : 천TEU, 백만달러, %

구 분	1992	1993	1994	1995	연평균증감율
수송실적	27	151	158	160	81.0
운임수입	41	219	244	256	84.1

자료 : <표 Ⅲ-3>과 동일.

(3) 아시아地域

現代商船(株) 亞洲라인은 한중항로, 방콕-일본항로, 한국-인도네시아항로 외에 아시아역내의 주요항구를 연결하는 인터포트서비스로 구성되어 있다. <표 Ⅲ-9>는 主要 航路別 現況을 정리한 것이다.

<표 Ⅲ-9>

現代商船(株) 亞洲라인 營業現況(1996. 1. 1. 현재)

항로명	항구명	이용하는 터미널	투 입 선 박
한중항로	부 산 상 해 청 도 대 련 천 진	재래부두 BAOSHAN #47 터미널 DAIYO EAST	서니 로렐 코리안 익스프레스 스카이블루 현대 천진
방콕-일본			외국선사와 공동운항
한국- 인도네시아	인 천 부 산 기 룡 홍 콩 싱가포르 자카르타		쿠오타이 콩코디아 노르델레 레이코에스
인터포트 서비스			PNW 5척 PSW 6척 AEX 9척

자료 : <표 Ⅲ-3>과 동일.

한편 本社의 컨테이너營業本部에 있는 亞洲라인도 아주영업부, 아주운항부, 아주업무부의 3개 部가 조직되어 있다(<표 Ⅲ-10> 참조). 亞洲라인은 1993년 이후 급격히 성장하고 있는 아시아지역 컨테이너物動量을 처리하기 위해 생긴 부서로 수송실적이나 매출액면에서는 아직도 비중이 별로 크지 않다(<표 Ⅲ-11> 참조).

1995년 現代商船(株) 컨테이너 수송실적 중 미주항로가 67.2%를 차지했으며 운임수입도 68.8%에 달했다. 반면 아주항로는 수송실적 중 11.8%, 운임수입 중 5.9%를 차지하는 데 그쳐 지역별로 편중되는 모습을 보였다.

<표 Ⅲ-10> 現代商船(株) 亞洲라인 組織現況(1996. 1. 1. 현재)

부 명	세부조직	주 요 업 무
아주영업부	중국과 동남아과 아주과	영업력 제고
아주운항부	동남아운항과 북중국운항과	본선 하역작업과 장단기 운항계획 수립
아주업무부	업무과 비용관리과 운임관리과	컨테이너화물 및 서류의 흐름관리 제비용 심사분석 운임회수

자료 : <표 Ⅲ-3>과 동일.

<표 Ⅲ-11> 現代商船(株) 亞洲라인 營業實績 推移

단위 : 천TEU, 백만달러, %

구 분	1994	1995	증가율
수송실적	49	90	83.7
운임수입	25	60	140.0

자료 : <표 Ⅲ-3>과 동일.

<표 Ⅲ-12> 現代商船(株) 라인별 營業實績(1995년)

단위 : 천TEU, 백만달러, %

라 인 명	수송실적		운임수입	
	실 적	비 중	금 액	비 중
미주라인	512	67.2	698	68.8
구주라인	160	21.0	257	25.3
아주라인	90	11.8	60	5.9
합 계	762	100.0	1,015	100.0

자료 : <표 Ⅲ-3>과 동일.

(4) 現代商船(株)의 定期船部門 物流組織

現代商船(株)는 컨테이너 정기선서비스와 관련된 조직으로 앞에서 살펴본 바와 같이 컨테이너營業本部 외에도 컨테이너 기기관리부, 항만물류부, 컨테이너 SQM (Service Quality Management)팀, 신규항로개발팀(2개팀) 등 支援部署를 두고 있다.

이 중에서 港灣物流部를 중심으로 하는 컨테이너 物流組織은 최근 급변하는 세계 정기선시장의 환경변화에 대응하여 國際競爭力을 높이고 企業의 經營多角化를 실현하는 중요한 임무를 맡고 있다. 즉 港灣物流部는 항만운영과, 인터모달운영과, 항만 개발과, 해외물류개발과, 국내물류개발과의 5개 과로 구성되어 있으며, 국내외 물류 시설 이용과 운영은 물론 신규투자에도 주력하고 있다. 현재 추진하고 있는 主要事業은 13개 항만터미널 개발사업, 의왕ICD 및 양산ICD 개발사업을 들 수 있다.

한편 컨테이너 정기선영업부문에서 핵심적 역할을 하는 海外組織의 경우 8개 현지법인과 12개 사무소가 本社組織과 유기적으로 연결되어 있는 가운데 現代物流(株), 東海海運(株), 선일상선(주)라는 계열회사를 두어 적극적으로 사업의 다각화에 노력하고 있는 점이 주목될 뿐이다.

(5) 現代商船(株)의 定期船部門 組織의 問題點

지금까지 現代商船(株)의 定期船部門 組織이 발전해 온 과정과 최근의 현황을 비교적 상세하게 살펴보았다. 이러한 發展過程은 우리나라의 정기선사들이 대부분 겪었던 내용이며 組織現況도 매우 유사한 모습을 띠고 있다.

現代商船(株)의 經營組織은 해운불황속에서의 생존경쟁, 부정기선 중심에서 정기선영업으로 구조전환, 신조 초고속컨테이너선 투입에 의한 공격적 경영과 같은 成長戰略을 기반으로 형성되어 왔다. 또한 現代商船(株)은 21세기에 최정상 of 綜合물류 기업 달성, 'FA2000'으로 명명된 현재의 經營目標에 비추어 볼 때 앞으로 成長戰略에 기초한 經營組織의 구축과 운영을 계속할 가능성이 크다. 그러나 現代商船(株)은 이러한 成長戰略 推進과 함께 개방화되고 국제화된 競爭環境에서 보다 적합한 經營組織構造를 발전시킴으로써 국제경쟁력을 강화하는 한편 이를 통해 안정적 성장을 도모해야 할 것으로 보인다.

3. (株)韓進海運의 曄制組織 運營

1) 大韓船洲(株) 시절의 經營組織

현재 우리나라 최대의 컨테이너 定期船社인 (株)韓進海運의 前身은 1950년에 설립되어 1988년까지 있었던 大韓船洲(株)이다. 이 會社는 1986년까지만 해도 34척의 선박을 보유하고 미주, 구주, 중동 등의 주요항로에 풀컨테이너선과 세미컨테이너선에 의한 정기선서비스를 제공하는 우리나라의 대표적 國籍定期船社였다. 그러나 1987년 3월 정부의 통합결정에 따라 韓進그룹에 매각됨에 따라 1987년 10월에 大韓商船(株), 1988년 3월 (株)韓進海運으로 상호를 변경하여 오늘에 이르고 있다.

(株)韓進海運과 통합되기 이전인 1986년까지 大韓船洲(株)는 美洲航路와 歐洲航路에 풀컨테이너선을 투입하고 中東航路에 재래정기선을 투입하였으며, 건화물과 일반 화물을 대상으로 하는 不定期船業務도 일부 취급하였다. 또한 船洲通運(株)과 韓林海運(株)이라는 계열회사 외에도 부산, 포항, 인천에 3개 國內支店을 갖고 있었으며, 海外組織으로 13개 지점과 2개 사무소가 있었다. 뿐만 아니라 컨테이너輸送과 관련된 國內施設로는 부산, 안양, 의왕에 자가터미널을 갖고 있었다.

1986년 大韓船洲(株)의 最高經營層은 尹錫民 회장을 중심으로 사장과 부사장(2명), 전무(4명), 상무(3명)로 구성되었으며 이사와 부장이 中間經營層을 형성하고 있었다. 이와 같이 많은 수로 구성된 經營陣은 大韓船洲(株)의 30여년의 역사로 인한 인사적체와 다양한 업무분야에 따른 고급인력 수요에 따른 결과로 보여진다. 더욱이 방대한 海外組織을 경영하기 위해 主要地域마다 지역본부와 지점, 사무소, 대리점이 설치된 가운데 이들을 관리하는 인력을 주로 本社의 派遣人力으로 충당했다는 것은 결국 관료주의적인 병폐를 낳은 한가지 원인으로 보여진다.

2) 合併過程 중 (株)韓進海運의 經營組織 變化

1987~88년 동안에 진행된 韓進그룹에 의한 大韓船洲(株)의 吸收合併은 매우 빠르게 이루어져 1989년에는 상호가 그룹명칭과 일치되도록 (株)韓進海運으로 변경되었으며 모든 사업계획도 동일한 주체에 의하여 통합적으로 이루어졌다,

여기서 우리가 특히 주목할 일은 大韓船洲(株)의 매입을 결정한 韓進그룹은 합병 당시 1977년에 설립된 순수한 定期船社인 (株)韓進海運을 소유하고 있었다는 사실이

다. 이것은 韓進그룹 創業者의 해운에 대한 개인적인 의욕을 나타내는 외에 우리나라의 컨테이너輸送이 1970년대초에 본격적으로 시작될 때 韓進그룹이 가장 적극적으로 참여했다는 사실과 관련이 있다. 풀컨테이너선 투입, 컨테이너전용부두 건설, 컨테이너전용열차 운행, 내륙컨테이너야드 건설과 컨테이너트레일러 투입 등 컨테이너輸送과 관련된 분야에서 韓進그룹은 막대한 투자를 해오고 있었으며 (株)韓進海運은 이러한 목적으로 설립된 회사였다. 따라서 統合作業이 진행중이던 1988년 (株)韓進海運과 대한선주(주)가 상호를 변경한 大韓商船(株)의 國內組織과 海外組織은 다소 이질적인 모습을 띠고 있었다.

먼저 合併前後 두 會社의 國內外組織을 비교하면 <표 Ⅲ-13> 및 <표 Ⅲ-14>와 같다.

<표 Ⅲ-13> 합병직전의 (株)韓進海運과 大韓商船(株)의 國內組織

구 분		(주) 한 진 해 운	대 한 상 선 (주)
일반사항	설립일자	1977. 5. 16	1950. 1. 1
	대표자명	허 기	한상권
	자 본 금	251억원	141억원
	선 박 량	14척, 375,465GT	18척, 742,133GT
경영조직	임 원	16명	18명
	부·실장	13명	23명
	지 점	서울, 부산, 인천, 대구	부산, 포항, 인천

자료 : 한국해사문제연구소, 「한국해운편람」, 각년호.

<표 Ⅲ-14> 합병직전의 (株)韓進海運과 大韓商船(株)의 海外組織

구 분		(주) 한 진 해 운	대 한 상 선 (주)
일반사항	영업형태	정기선	정기선/부정기선
	선박종류	풀컨테이너선	풀컨테이너선, 재래선
	취항항로	극동-미주항로	미주, 구주, 중동항로
	취급화물	컨테이너화물	컨테이너, 건화물
경영조직	지 점	1개(지역본부)	18개(5개 현지법인)
	사 무 소	5개	-
	대 리 점	13개	-

자료 : <표 Ⅲ-13>과 동일.

또한 합병직후의 經營組織 및 營業內容의 變化를 정리하면 <표 Ⅲ-15>와 같다.

<표 Ⅲ-15>

합병직후의 (株)韓進海運의 經營組織

구 분	항 목	합병전(1988)		합병후(1990)
		(주)한진해운	대한상선(주)	(주)한진해운
국내조직	대표자명	허 기	한상권	이은수
	자 본 금	251억원	141억원	391억원
	선 박 량	14척	18척	41척
	임 원	16명	18명	22명
	부 · 실장	13명	23명	15명
	지 점	서울, 부산, 인천	부산, 포항, 인천, 포항	서울, 부산, 인천, 포항, 대구, 광양
해외조직	영업형태	정기선	정기선/부정기선	정기선/부정기선
	선박종류	폴컨테이너선	폴컨선, 재래선	폴컨선, 재래선
	취항항로	극동-미주항로	미주, 구주, 중동항로	미주, 구주, 한일항로
	취급화물	컨테이너화물	컨테이너, 건화물	컨테이너, 건화물
	지 점	1개(지역본부)	18개(5개 현지법인)	-
	사 무 소	5개	-	26개
	대 리 점	13개	-	34개

자료 : <표 Ⅲ-13>과 동일.

이러한 분석을 통해 1980년대말의 (株)韓進海運과 大韓船洲(株)간의 합병은 다음과 같은 배경에 따라 이루어졌다는 추정을 가능케 한다.

- ① 대한선주(주)가 한진그룹에 매각된 것은 여러가지 다른 정치·경제적 이유도 있겠으나 컨테이너 수송혁명과 같은 기술혁신에 적절하게 대응하지 못함으로써 후발업체의 흡수합병대상이 되었다.
- ② 주요한 정기선사는 조직 효율성면에서 보면 정기선과 부정기선을 동시에 영위하는 전략을 대해 각각 독립적으로 운영하는 전략에 비해 유리하다고 판단하고 있었다.
- ③ 1980년대초부터 시작된 해운산업합리화가 어느 정도 마무리되면서 국적정기선사들은 본격적인 자율과 개방시대를 맞게 되었고 이에 대응하여 한진그룹에서는 사업다각화를 위한 경영전략을 강력히 추진했다.

3) (株)韓進海運의 팀制 經營組織 導入

(株)韓進海運은 1994년말에 이르러 그 동안 해운경기의 상승세로 黑字經營이 정착되고 국내외적으로도 開放과 無限競爭時代에 직면함에 따라 종래의 部課制를 대신하는 팀制組織을 도입하였다.

우선 팀制 導入을 시도한 1994년의 (株)韓進海運 모습을 보면 1990년에 韓進그룹이 大韓商船(株)을 매입한 직후에 비해 몇가지 달라진 經營戰略을 볼 수 있다. 다음은 이들 중 중요한 몇가지를 요약한 것이다.

- ① 최고경영층은 전문경영자에서 소유경영자로 변한 가운데 임원의 수도 39명으로 2배 가량 늘어났다.
- ② 정기선영업은 기존 미주, 구주, 한일항로 외에 한중항로, 한-호주항로, 펜들럼 서비스가 추가되고 부정기적인 worldwide service도 생겼다.
- ③ 선박은 풀컨테이너선이 24척에서 35척으로 늘어났으며 건화물선은 17척에서 15척으로 감소했다.
- ④ 자본금도 391억원에서 472억원으로 크게 증가했다.

이러한 기업규모 성장에 대응하여 (株)韓進海運은 종래의 部課制를 대체하는 팀制를 도입케 되는데, 이 당시 팀制組織은 의사결정을 신속하게 하고 새로운 환경변화에 보다 탄력적으로 적응하는 組織構造로 평가되어 최고경영층의 지원에 따라 적극적으로 추진되었다. <표 III-16>은 팀制組織을 도입한 (株)韓進海運의 經營組織 變化를 기간별로 정리해 본 것이다.

<표 III-16> (株)韓進海運의 經營組織 變化(1993~96년)

구 분	부과제	팀 제	
	1993년말	1994년중	1996년중
본사조직	4본부, 5실, 13부	60팀	56총괄, 56팀
국내조직	2지점, 5영업소, 1사무소	5지점, 2영업소, 1사무소	5지점, 3영업소, 2사무소
해외조직	5지역본부, 21지점, 30영업소, 2사무소	5지역본부, 25지점, 34영업소, 2사무소	5지역본부, 30지점, 44영업소, 1사무소

자료 : (주)한진해운, 내부자료.

현재 국내정기선사 중 (株)韓進海運이 가장 순수한 형태의 팀制組織을 도입하여 시행하고 있으며 몇몇 회사도 이러한 순수한 팀制組織의 도입을 적극적으로 검토하고 있다. 그러나 (株)韓進海運의 팀制組織은 다음과 같은 점들에서 다소 보완되어야 할 것으로 보인다.

- ① 팀제를 도입하면서 팀장은 종래의 부장이나 과장이 맡고 있어 전문성과 국제적 감각을 갖춘 인력을 활용할 수 있다는 팀제의 장점이 발휘되기 위해서는 팀장에 대한 능력개발계획이 필요하다.
- ② 팀제 조직에 대한 기존 경영층과 실무진의 이해가 이론적인 수준에만 머물러 '팀정신', '팀단위 책임' 등 팀을 움직이기 위한 실질적 조직운영전략을 개발할 필요가 있다.
- ③ 팀제조직의 범위가 전사적으로 이루어지지 않아 국내조직 중 본사조직, 해외조직과 선내조직간의 유기적 통합이 어려우므로 의사결정을 신속히 하기 위한 정보시스템의 확충이 필요하다.
- ④ 팀제조직의 실시에 따라 직무규정, 업적평가, 인사관리방침 등을 새로운 형태로 재정립함으로써 조직계획과 통제업무에 팀제가 실질적인 영향을 미치도록 해야 할 것이다.

팀制組織에서 나타나는 이러한 問題點은 팀制組織에 대한 사전준비가 없이 급격히 새로운 조직을 도입하면서 발생할 수 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 (株)韓進海運을 포함하여 우리나라 定期船社의 經營에서 팀制組織이 문제되는 것은 이들 經營管理的 要因보다 外部環境的 要因에 의한 가치관의 혼동을 들 수 있다. 예를 들면 팀制 導入時點이 소유경영자의 세대교체, 국내시장의 개방, 노사관계의 변화 등 企業文化에 결정적 영향을 주는 社會構造의 變動과 시기적으로 겹쳐 팀制組織에 대한 불필요한 저항과 갈등을 초래하는 경우도 있다.

특히 世代交替의 問題는 생각보다 심각한 것으로 既成世代는 팀제를 '서구적 가치관에 기초한 효율성있는 조직'이라고 보아 經營革新의 하나로 간주하는 반면, 新世代에서는 '개인의 인격을 무시하는 집단주의발상으로서의 팀제조직'을 강조하여 이를 經營者支配의 한가지 수단으로 보기도 한다. 따라서 所有經營者의 世帶交替期間 중에 있는 우리나라 定期船社도 팀制 導入에 따른 갈등과 분쟁이 일어날 가능성을 배제할 수 없으므로 향후 이러한 世帶交替問題에 대해서도 충분히 연구되어야 할 것으로 판단된다.

4. 事例研究 要約

지금까지 國籍定期船社 經營組織 現況을 팀制組織에 초점을 맞추어 살펴보고 사례연구를 통해 팀制組織과 部課制組織의 구조와 운영실태를 간단히 살펴보았다.

現代商船(株)과 (株)韓進海運의 定期船部門 經營組織은 조직계층의 구조 및 조직명칭, 조직발달과정에 비추어 전통적인 機能式 組織(흔히 부과제로 불리움)과 새로운 조직형태인 팀制組織으로 대조를 이루고 있다. 現代商船(株)의 組織階層構造는 航路別 營業特性을 감안하여 地域基準으로 조직구조를 발달시킨 반면, (株)韓進海運의 組織階層構造는 부서별 중복을 피하기 위한 機能分化形態의 조직구조를 정착시켰다. 組織名稱도 現代商船(株)은 영업본부, 부, 과 등 종래명칭을 유지한 반면, (株)韓進海運은 모두 팀으로 통일하였다. 더욱이 조직발달과정에서 現代商船(株)은 부정기선에서 정기선으로 多角的인 分化를 해 온 반면, (株)韓進海運의 경우에는 서로 다른 두 정기선사간의 통폐합에 의한 水平的인 分化가 진행되어 왔다.

經營組織의 관점에서 보면 전통적인 조직구조를 갖고 있는 現代商船(株)과 순수한 팀제조직을 실시하는 (株)韓進海運은 각각 조직의 계층, 관리폭에서 상당한 차이를 나타내고 있다. 이러한 조직구조상의 차이는 두 회사의 現行組織圖를 보면 매우 쉽게 발견할 수 있을 것이나 비공개를 전제로 단지 열람만을 허용함으로써 시간이 지난 組織圖를 참고로 本 報告書의 附錄에 수록하였다.

팀制組織이 (株)韓進海運을 비롯한 國籍定期船社의 국제경쟁력 강화에 어느 정도 기여하고 있는지에 대하여 아직까지 이를 평가하기에는 시기적으로 이르다. 현재 12개 國籍定期船社 중 5개 업체만이 팀制組織을 채택하고 있는 것만 보아도 팀制組織의 導入이 반드시 긍정적 효과만을 가져오는 것은 아님을 알 수 있다. 그러나 우리나라 定期船社도 궁극적으로 팀制組織을 포함한 최근의 세계적 경영혁신추세에서 예외가 될 수 없다. 따라서 현재 국적정기선사가 채택하고 있는 새로운 팀制組織에 대한 보다 큰 관심을 통해 팀제의 긍정적 효과를 최대한 살리는 동시에 이로 인해 예상되는 여러가지 문제에 효율적으로 대처하기 위한 노력이 절실히 요구된다.

第4章 外國定期船社의 經營組織 發展戰略

1. 概要

로이드統計에 의하면 1995년말 현재 세계적으로 100GT 이상 풀컨테이너船은 총 1,763척에 船舶量은 3,874만GT에 달해 세계 상선보유량의 약 8%를 점하고 있다. 또한 Containerisation International Yearbook에 의하면 비슷한 시기인 1995년 11월 현재의 풀컨테이너船 保有量은 1,723척에 積載能力이 267만TEU에 달하고 있다.

한편 登録船籍國別로 컨테이너船을 保有하고 있는 나라를 보면 파나마, 라이베리아, 키프로스, 바하마 등 편의치적국의 비중이 매우 높은 수준을 보이고 있다. 예를

<표 IV-1> 登録船籍國別 풀컨테이너船 保有量(1995년말 현재)

국 명	척수(척)	톤수(천GT)	비중(%)	비 고
파나마	294	6,913	17.8	편의치적국
라이베리아	142	3,459	8.9	"
키프로스	101	1,459	3.8	"
바하마	40	812	2.1	"
독 일	146	3,268	8.4	
미 국	84	2,818	7.3	
덴마크	61	1,845	4.8	
싱가포르	94	1,845	4.8	
대 만	88	1,376	3.6	
중 국	88	1,376	3.6	
영 국	37	1,326	3.4	
일 본	40	1,133	2.9	
한 국	53	1,120	2.9	
네덜란드	31	989	2.6	
기 타	464	9,003	26.5	
합 계	1,763	38,742	100.0	

자료 : Lloyd's Register of Shipping, *World Fleet Statistics 1995*.

주 : 100GT 이상 강선.

들어 로이드통계에 의하면 4개 便宜置籍國의 풀컨테이너船 保有量은 577척, 1,264만 GT(32.6%)에 달하고 있다(<표 IV-1> 참조).

이와 같이 세계적으로 풀컨테이너船의 편의치적비율이 높은 이유는 船社들이 금융, 세제, 선원비 등에서 유리한 便宜置籍國에 우선적으로 船舶登録을 한 점을 들 수 있다. 그러나 船社別로 풀컨테이너船 保有現況을 보면 미국, 일본, 유럽 등 주요 국가에 本社를 둔 20대 大型船社들이 컨테이너선박량의 70% 정도를 차지하고 있는 가운데 특히 10위권에 속하는 超大型船社들이 50% 이상을 점하고 있다. 즉 1993~94년의 기간 동안 20대 定期船社의 선박량 점유율은 70%선을 유지했으며 1995년에 10대 定期船社가 약 52%를 차지했다(<표 IV-2, 3> 참조).

<표 IV-2> 20대 선사별 풀컨테이너船 保有量(1993~94년말 현재)

순 위	1993년		1994년	
	선사명	적재능력(TEU)	선사명	적재능력(TEU)
1	Maersk	151,621	Maersk	162,153
2	Evergreen	127,469	Sea-Land	131,339
3	Sea-Land	114,747	COSCO	129,587
4	NYK	99,405	Evergreen	124,273
5	COSCO	86,897	NYK	103,043
6	P&OCL	71,210	Nedllyod	87,973
7	한진해운	71,180	P&OCL	85,152
8	K-Line	60,794	한진해운	79,896
9	Nedlloyd	60,472	Hapag	64,758
10	Hapag	59,570	K-Line	62,041
11	APL	58,454	APL	57,870
12	Yangming	56,780	DSR-Senator	57,288
13	MOL	55,792	Yangming	55,446
14	NOL	54,821	현대상선	53,963
15	OOCL	51,939	MOL	51,682
16	Zim	45,537	OOCL	49,445
17	현대상선	40,325	Zim	48,354
18	UASC	34,978	NOL	45,999
19	CGM	32,218	MSC	39,270
20	조양상선	28,680	CMA	38,751
누계(A)		1,362,889		1,528,283
세계선박량(B)		1,931,282		2,158,616
비중(A/B)		70.6%		70.8%

자료 : 1) 선사별 적재능력—World Containership Fleet and Its Operation.

2) 세계선박량—日本 NYK調査室.

<표 IV-3>

10대 선사별 풀컨테이너船 保有量(1995년말 현재)

순 위	선사명	척수(척)	적재능력(TEU)	국 적
1	Sea-Land	109	196,708	미 국
2	Maersk	97	186,040	덴 마 크
3	Evergreen	90	181,982	대 만
4	COSCO	148	169,795	중 국
5	NYK	73	137,018	일 본
6	Nedlloyd	60	119,599	네덜란드
7	MOL	66	118,208	일 본
8	P&OCL	46	98,983	영 국
9	한진해운	35	92,332	한 국
10	MSC	71	88,955	스 위 스
누계(A)		795	1,389,620	
세계선박량(B)		1,723	2,667,602	
비중(A/B)		46.1%	52.1%	

자료 : Containerisation International Yearbook 1996.

그 동안 이들 세계적 大型定期船社들은 컨테이너船의 高速化・大型化를 통해 수송능력 증대와 원가절감에 노력하고 主要港灣에서의 전용터미널 건설, 내륙운송수단 확보에 전력을 기울여 왔다. 또한 서비스향상을 위한 경영다각화와 전략적 제휴 등 다양한 경쟁력 강화방안을 강구해 왔다. 아울러 컨테이너선의 대형화에 의한 국제경쟁력 강화를 추진하면서 비효율적 限界事業部門을 과감히 정리하고 네트워크기능 강화, 경영분권화를 위한 조직정비 등을 시도하였다.

여기서는 일본, 미국, 유럽지역 定期船社의 經營組織 發展過程과 중요한 經營革新事例에 대하여 살펴보고자 한다.

2. 日本船社の 經營組織

1) 日本 定期船海運의 發展過程

日本の 定期船海運은 1964년 해운집약화계획에 의해 중소선사가 통폐합되어 NYK, MOL, K-Line, Japan Line, YSL, Showa Line의 6개 船社들로 정리되었다. 또한 이들 중 Showa Line이 1988년 6월에 定期船營業을 중단한 데 이어 같은 해

10월 YSL과 Japan Line도 통합되어 4大 定期船社로 재편되었다.

한편 日本船社の 컨테이너 定期船營業은 1968년에 북미서안(PSW)항로에서 시작되었으며 日本政府의 정책규제에 따라 자국시장 중심, space charter(미주)와 consortium(구주)형태로 발전되었다. 이것은 日本船社간 과당경쟁을 방지하고 상호 업무제휴와 협력강화를 가져오는 長點이 있었으나 기업의 자율성과 경쟁력을 제약하는 短點도 있었다.

특히 北美航路의 경우 일본선사는 1968년에서 1984년까지 27년 동안 공동운항체제를 유지해 왔으나 1985년 6월 이후 美國의 규제완화 요구, 企業들의 자율경영 필요성을 들어 공동운항체제에 대한 개편을 시도하였다. 즉 이 당시 전세계적으로 새롭게 등장한 복합운송체제의 확산, 세계일주서비스 경쟁, 1984년의 美國 新海運法 발효 등에 대응하여 자율경쟁체제로 탈바꿈하게 되었다.

또한 歐洲航路에서도 1970년대 이후 Trio그룹, Ace그룹 등 동맹체제에 대응하여 컨소시움을 유지하다가 1987년부터 비동맹선사들의 세력확장으로 해운동맹의 시장 지배력이 약화됨에 따라 새로운 經營合理化를 시도하게 되었다. 대형신조선을 투입하고 고정요일서비스를 정착시켜 경쟁력 강화에 나서게 된 것이다. 더욱이 1980년대 후반부터 아시아역내항로, 중동항로, 지중해항로, 호주항로, 아프리카항로, 중남미항로 등 新規航路에서도 공동운항 중심에서 단독운항으로 전환하는 모습을 보여 왔다.

1990년대에 들어와 日本定期船社들은 그 동안 계속 유지해 온 동맹선사전략을 탈피하고 경영다각화와 항로안정화를 통한 경쟁력 강화를 통해 종합물류업체로의 성장을 도모하는 입장으로 전환하였다. 또한 최근에는 이러한 經營의 多角化戰略을 보완하기 위해 비경제선 처분, 선원을 비롯한 고용인력 감축, 감량경영을 위한 조직개편을 시도하고 있다.

2) 日本郵船(NYK)의 經營組織 發展戰略

(1) 日本郵船(株)의 成長過程

日本郵船(株)은 1885년 9월 25일에 森岡昌純 초대사장을 비롯한 5명의 創立委員에 의해 설립되었다. 日本郵船(株)을 설립할 무렵 日本에서는 대부분의 輸出入貨物を 英國, 獨逸, 美國 등 外國의 船舶에 의해 수송함으로써 政府는 國內海運의 기반을 구축할 목적으로 日本郵船(株)의 設立을 허가하였다.

日本郵船(株)은 설립후부터 일본 주요도시와 항만에 지점과 출장소를 세우고 영업망을 확장함으로써 또다른 전통적 해운기업인 三菱會社와 함께 日本海運産業의 發展에 결정적 기여를 하게 되었다. 특히 설립과 동시에 日本의 沿岸海運은 물론 韓國의 인천, 부산, 원산과 中國의 상해, 천진은 물론 濠洲에 이르는 外國航路에도 진출하였으며 점차 홍콩, 미국 등 遠洋航路로营业을 확대해 갔다. 日本郵船(株)은 三菱會社로부터 29척의 汽船과 1척의 帆船을 인수하여 운항하기 시작했으며 共同運輸에서 29척의 汽船과 10척의 帆船을 매입하였다. 그러나 이 때 확보된 船舶들은 거의 노후한 선박들로서 선령이 평균 18년이나 되었다.

日本郵船(株)에 있어 초창기의 두드러진 成長은 1894~96년에 걸쳐 일어났던 淸日戰爭에서 軍人과 戰爭物資를 수송하면서 이루어졌다. 전쟁중 日本郵船(株)은 일본 측 병력의 83%, 말 75%를 수송함으로써 事業을 크게 擴張할 수 있었고 政府支援에 의해 外國汽船 14척을 증강할 수 있었던 것이다. 또한 淸日戰爭이 끝난 후부터 日本郵船(株)에서는 해외로의 진출이 두드러져 美國, 유럽, 濠洲라는 3대 원양항로를 구축할 수 있게 되었다. 19세기말에서 20세기초까지 日本郵船(株)의 成長은 대부분 일본제국주의의 해외침략에 협조함으로써 이루어졌는데 대표적인 사건으로는 1899년 中國 北京에서 있었던 義和團 事件, 1901~03년간의 露日戰爭을 들 수 있다.

그러나 이러한 日本郵船(株)의 비약적 성장은 1907년에 있었던 세계적인 經濟恐慌으로 인한 해운경기의 침체와 새로운 경쟁기업의 등장으로 한계에 달하게 되었다. 露日戰爭이 끝난 직후 새로 설립된 東洋汽船, 大阪商船 등은 정부의 강력한 지원을 바탕으로 遠洋航路에 진출함으로써 日本郵船(株)의 독점적 지위는 점차 사라지게 되었다.

日本郵船(株)은 해운경기 침체와 경쟁업체의 등장에 대응하여 國內經營陣을 改編하는 동시에 韓國과 中國에 現地會社를 설립하여 中國에는 1906년 日淸汽船을 설립하고 韓國에는 韓日合併을 한 1910년에 朝鮮郵船을 설립하였다. 또한 船隊強化를 목적으로 대형 원양선박과 연안선박을 건조하는 등 日本郵船(株)의 成長은 1914~20년에 있었던 제1차 세계대전까지 이어졌으나 제1차 세계대전을 계기로 서서히 침체국면에 들어가게 되었다.

1920년 세계적으로 海運不況이 확산되면서 日本郵船(株)도 생존을 위한 經營合理化가 시작되었다. 經營陣을 개편하고 船隊效率을 제고하기 위한 新造船 建造에 주력함으로써 競爭力을 다시 찾도록 노력한 한편, 東洋汽船과 合併을 통해 취약한 外航船隊를 보강하였다. 또한 經費節減을 위한 노력으로 기구를 축소하고 부서를 통폐합

하는 經營革新도 이룩하였다.

이러한 노력에도 불구하고 日本郵船(株)의 경영수지는 계속 악화되어 갔고 자기자본의 비율은 낮아져 심각한 經營危機에 처하게 되었다. 이와 같은 日本郵船(株)의 경영위기는 곧바로 政府의 介入을 초래하여 선박확보를 비롯한 주요 의사결정이 정부의 정책결정에 따라 좌우되었다.

日本郵船(株)을 비롯한 주요 海運企業들은 1940년대에 國家總動員法과 海運統制令에 의하여 정부에 의해 관리되고 통제되었다. 즉 제2차 세계대전이 발발함에 따라 유럽을 비롯한 주요 원양항로가 정부통제하에 들어간 데 이어 1942년 太平洋戰爭이 터짐으로써 日本郵船(株)의 船舶들도 전쟁수행에 동원되었던 것이다.

1945년 8월 15일 日本의 敗亡과 함께 太平洋戰爭이 종결되고 日本은 연합국 점령하에 놓이게 되었다. 聯合國은 점령정책의 일환으로 일본군함은 물론 일본의 상선에 대해서도 통제를 가하였다. 즉 日本內에 있었던 20개 造船所를 폐쇄하고 商船保有量도 300만GT 이하로 제한하였던 것이다.

그러나 제2차 세계대전 종전직후 日本에 대하여 취해졌던 이러한 聯合國의 제한적 占領政策은 1948년부터 경제재건과 부흥을 이유로 緩和되기 시작했으며 1950년대에 들어가는는 오히려 海運産業 振興을 위한 支援政策으로 바뀌었다. 특히 1950년의 韓國戰爭은 日本船舶의 重要性을 다시 인식하는 계기가 되었으며 그 동안 政府에 의하여 管理되었던 海運企業의 經營權도 이 때부터 民間部門으로 還元되기 시작했다.

日本郵船(株)은 終戰으로 韓國, 中國, 臺灣 등 海外地域의 9개 子會社를 상실하였고 1946년 11월 聯合國의 財閥解體 方針에 따라 22개의 國內 系列會社들이 정리되는 고통을 겪었으나, 1950~51년에 걸친 構造改編을 거쳐 경영합리화를 이룩한 후 1950년대말까지 世界海運市場에 다시 복귀하게 되었다. 1964년 4월의 三菱海運, 東京船舶과의 合併으로 항로확장과 선대확충은 물론 경영다각화를 달성하는 계기를 마련하게 되었다.

1960~70년대에 걸쳐 日本郵船(株)은 세계적 컨테이너革命에 부응하여 컨테이너船隊를 크게 확충하고 經營多角化를 이룩하였으며, 1980년대 이후 技術革新과 經營世界化를 통해 세계적인 綜合物流業體로 성장하였다. 1985년 10월 1일에 日本郵船(株)은 創業 100周年을 맞으면서 단순한 海運企業의 活動領域을 벗어나 전체 물류활동을 포괄하는 綜合物流業體로 跳躍하려는 長期비전을 제시하였다. 현재의 日本郵船(株)은 일본내는 물론 세계적으로 가장 앞서가는 國際定期船社의 하나로 평가받고 있다.

(2) 日本郵船(株)의 定期船部門 經營組織 整備

1980년대 중반 이후 日本의 主要 定期船社들은 貨主들의 物流費用 節減에 대한 요구가 증대되고 船社間 서비스확대, 집화능력 제고를 둘러싼 競爭이 격화됨에 따라 종합물류분야에 사업영역을 확장하고 定期船部門의 組織을 재정비하는 경영혁신을 수행하였다.

이 중에서 定期船部門의 組織整備는 다음과 같은 세가지로 요약될 수 있다.

- ① 본사 정기선부문의 조직을 시장별로 분권화하는 사업부제 실시
- ② 해외대리점을 직영체제로 전환
- ③ 정보시스템을 전담하는 자회사 신설

日本郵船(株)에서는 1986년에 21세기를 향한 長期經營戰略을 세우고 20년후 日本郵船그룹의 미래상을 그린 'NYK 21 構想'을 마련하고 정기선부문과 해외대리점 조직을 대폭 정비하였다.

먼저 日本郵船(株)은 1986~89년 동안 3단계에 걸친 조직개편작업을 통하여 定期船部門의 經營組織을 북미사업부, 구주사업부, 일반정기사업부, 화물총괄부로 구성된 事業部制 組織構造로 재편하였다. 이러한 事業部制組織은 해상과 육상에 걸친 종합물류체제를 구축하여 이를 기반으로 판매, 마케팅, 운항, 관리, 부대서비스 등 정기선 영업에 필요한 여러가지 기능을 일관성있게 추진하기 위한 組織戰略의 하나로 도입되었다. 또한 이를 통해 고객들의 다양한 서비스요구에 보다 신속하게 부응할 수 있는 장점이 부각되어 1990년대에 들어와서도 日本郵船(株)에서는 事業部制組織이 정기선부문 경영조직의 근간을 이루게 되었다.

한편 본사의 경영조직을 사업부제로 전환하는 조직개편과 함께 日本郵船(株)에서는 海外代理店을 현지법인화하여 直營體制로 전환하는 조직개편작업도 꾸준히 이루어졌다. 1988년 3월 2일에 日本郵船(株)은 美國에 현지법인인 NYK Line North America를 설립하여 北美航路와 관련 여러가지 관리업무와 대리점업무를 이곳에서 총괄토록 했으며 1990년대에는 이 곳에서 내륙운송업무까지 담당하도록 하였다.

이러한 現地法人들은 전통적인 海運代理店業務인 선박의 동정 연락, 입출항수속, 연료·식수·하역자재·선용품 등 수배, 하역작업관리, 집화활동, 선하증권을 비롯한 선적서류 작성, 운임수취, 해난 또는 화물사고처리, 선박수선업무 보조뿐만 아니라 컨테이너 재고관리, 화물유통관리, 대화주 정보서비스, 내륙운송, 이단적열차 운항관리 등 컨테이너貨物의 流通을 전반적으로 관리하게 되었다.

日本郵船(株)의 經營組織은 1980년대의 이러한 개편과정을 거치면서 1990년 4월 까지 本社 외에 8개의 국내지점, 7개의 현지법인, 1개의 해외지점, 20개 사무소라는 支店網을 형성하게 되었다. 定期船部門의 經營組織은 本社의 사업부제조직이 중심이 되어 綜合物流(Total Physical Distribution), 物流메가캐리어(Logistics and Mega-Carrier)를 지향하는 'NYK 21 構想'에 부응하는 형태로 발전하였다.

(3) 日本郵船(株)의 定期船部門 經營革新

1990년대에 들어와 日本의 主要 定期船社들은 經營組織面에서 과거와는 달리 급격한 변화를 보여 주고 있다. 먼저 현지법인을 포함하여 海外組織을 대폭적으로 축소시키고 本社組織도 관리부문을 중심으로 組織縮小를 시도하는 조직변경을 시작하였다. 이러한 경향은 定期船部門 經營組織에도 예외없이 적용되고 있는바, 本社 事業部制의 정착과 함께 事業部에 속해 있는 部課의 수를 최대한 줄이고 직원수도 최소화하는 경향이 두드러지고 있다.

日本郵船(株)의 경우를 보면 해외사무소의 수가 1985년 27개에서 1995년에는 현지법인, 지점, 사무소를 합하여 18개로 줄어들었으며 1995년 9월 현재 本社에서 定期船業務에 종사하는 내국인은 360명에 달하는데 이 중 200명 정도가 감축대상에 포함되고 있다. 또한 이에 따른 業務空白을 메우기 위해 본사업무의 해외이전, 해외인력 활용, 현지법인의 기능강화 등을 추진함으로써 國際化戰略의 조기달성과 함께 조직슬림화를 통한 經營革新에 진력하고 있다.

한편 이러한 최근 日本郵船(株)의 經營革新은 해외부문의 공격적 경영전략을 초래하여 미국, 유럽 등 해외의 國際船社들과 새로운 형태의 경쟁상태가 나타나고 있다. 1996년부터 시작된 日本郵船(株)의 組織改編計劃에 의하면 管理部門의 部단위 조직은 16개에서 6개로 감축되며 營業部門도 3개 사업본부가 폐지될 것으로 보이는 반면, 유럽과 미국에 있는 現地法人들은 오히려 자율적 경영체제를 강화하고 있어 日本郵船(株)의 經營革新作業이 궁극적으로 국제화 또는 세계화에 목적이 있음을 암시하고 있다.

3) 大阪商船三井(MOL)의 經營組織 發展戰略

(1) 大阪商船三井(株)의 成長過程

大阪商船三井(株)은 1964년 4월 1일에 오사카에 본사를 둔 大阪商船(株)과 도쿄에 본사를 둔 三井船舶(株)이 합병하여 설립된 日本船社이다.

大阪商船(株)은 1884년에 오사카에서 有限會社 形態로 설립되어 주로 日本帝國主義에 의한 전쟁물자와 병력의 수송에 참여하여 成長을 계속해 오다가 1945년 日本이 연합국에 항복할 당시에는 日本最大の 商船隊를 갖춘 선박회사가 되었다. 그러나 1950년대초까지 연합국의 제국주의 독점재벌에 대한 배제정책으로 침체기를 거친 후 韓國戰爭을 계기로 다시 재건되었다. 1964년 三井船舶(株)과 합병당시에는 북미항로(1950), 동남아항로(1951), 호주항로(1952), 한일항로(1953), 구주항로(1953), 아프리카항로(1954) 등 主要航路에 재래정기선을 취항시킬 만큼 성장해 있었다.

한편 三井船舶(株)은 1894년에 도쿄에서 三井物産(1878년 설립)의 船舶部로 출발하여 三井物産을 비롯한 財閥의 연료, 원료 및 제품수송을 통해 성장해 오다가 1942년 12월 三井船舶(株)로 독립하였다. 1945년 日本이 연합국에 항복할 당시 三井船舶(株)의 船舶量은 大阪商船(株), 日本郵船(株)에 이어 제3위를 기록할 만큼 성장하다가 점령기간 동안에는 연합국에 의해 성장이 억제되는 어려움을 겪었다. 三井船舶(株)은 정기선부문에서 뿐만 아니라 부정기선, 유조선부문에서도 사업을 계속 확장했다.

1964년에 三井船舶(株)과 大阪商船(株)이 合併하게 된 背景에는 다음과 같은 세가지 要因들이 지적되고 있다.

- ① 해운회사의 난립에 따른 정부의 합리화정책
- ② 과당경쟁을 방지하기 위한 선사간의 협력증대
- ③ 컨테이너혁명을 비롯한 기술혁신에의 대응

이 중에서도 주목되는 것은 日本船社들의 컨테이너革命에 대한 예견과 이에 대한 신속한 대응을 들 수 있다. 이것은 1964년 4월 日本政府에 의해 단행된 海運合理化政策이 단순히 업체간 경쟁제한만을 위한 것이 아니라 미래 컨테이너혁명과 같은 국제경쟁환경에 미리 대응하는 것도 政策目標의 하나였음을 나타내는 것이다.

大阪商船三井(株)의 컨테이너輸送은 1966년을 전후하여 美洲航路와 濠洲航路에서 시작되었으며 재래정기선에 의한 컨테이너수송도 상당기간 지속되었다. 또한 컨테이

너船의 형태도 Ro-Ro선과 Lo-Lo선이 혼합되어 이용되었으며 日本郵船(株)과 마찬가지로 공동운항과 컨소시움을 강조하였다. 이와 같은 大阪商船三井(株)의 적극적인 컨테이너輸送戰略은 1970년대 두차례에 걸친 石油波動에서도 다른 선사들에 비해 국제경쟁력을 갖게 하였다. 뿐만 아니라 1980년대 전반의 長期海運不況에서도 정기선분야의 컨테이너수송과 부정기선분야의 전용선 확대를 통한 國際化戰略에 큰 도움이 되었다.

1980년대 후반 이후 최근까지 大阪商船三井(株)은 주요항로에서 신조선 투입, 공동서비스 강화를 통해 고객에 대한 서비스전략을 크게 강화하고 있으며 세계 주요 거점에 물류센터를 신설하여 綜合物流業體로 부상하는 계획을 추진하고 있다. 특히 1989년 6월에 발표한 ‘Challenge 21’은 21세기를 향한 大阪商船三井(株)의 장기경영 목표를 제시하고 이를 실현하기 위한 방안을 밝혔다는데 그 의의가 있다.

大阪商船三井(株)은 21세기에 ‘고객의 요구에 대응하여 활력있고 창조적이며 도전적인 기업’을 실현하기 위하여 다음과 같은 경영전략을 구상하고 있다.

- ① 물류관련 전문분야에 진출하여 육·해·공을 총망라한 종합수송시스템 구축
- ② 아시아, 유럽, 북미 등을 연결하는 범세계적 서비스망 형성

(2) 大阪商船三井(株)의 定期船部門 經營組織 發展

1964년 4월 1일 신설합병시기의 大阪商船三井(株) 經營組織은 철저한 部課制組織을 나타내고 있었다. 두 회사의 합병으로 조직규모가 커지기는 했으나 구조적으로는 종전과 큰 변화를 보이지 않았다. <표 IV-4>는 합병을 전후한 大阪商船三井(株)의 組織을 비교한 것이다. 그러나 定期船部門의 경우에는 합병을 계기로 규모가 커질 뿐만 아니라 기능면에서 종전에 비해 현저한 변화를 보여주고 있다. <표 IV-5>는 합병을 전후한 大阪商船三井(株)의 定期船部門 經營組織을 비교한 것이다.

이러한 大阪商船三井(株)의 定期船部門 經營組織에 대한 強化 움직임은 그 후 1970년대에 들어가 더욱 두드러지게 나타나고 있다. 특히 1970년 5월의 조직개편에서는 정기선부문에 事業部制가 도입되어 定航本部가 신설되고 사업본부내에 3개의 부가 있는 형태로 정착되었다. 또한 1972년 2월경에는 정기선부문에 팀制組織이 부분적으로 도입되어 ‘사업본부-부-팀’ 형태의 혼합조직이 나타나게 되었다.

<표 IV-4>

合併前後 大阪商船三井(株)의 經營組織 比較

구 분	합병전		합병후	
	大阪商船 (1964. 3)	三井船舶 (1964. 3)	大阪商船三井 (1964. 4)	大阪商船三井 (1966. 6)
부의 수	6	7	14	10
부명칭	총무, 경리, 영업, 부정기선, 해무, 공무	총무, 업무, 정항, 영업, 해무, 공무, 경리	관리, 총무, 재무, 경리, 업무, 선원, 해기, 공무, 영업총괄, 정항1, 정항2, 부정기선, 전용선, 유조선	업무, 총무, 경리, 해무, 공무, 정항, 객선, 부정기선용선, 근해, 유조선

자료 : 大阪商船三井(株), 「創業百年史」, 1985. 7.

<표 IV-5>

合併前後 大阪商船三井(株)의 定期船部門 經營組織 比較

구 분	합병전		합병후	
	大阪商船 (1964. 3)	三井船舶 (1964. 3)	大阪商船三井 (1964. 4)	大阪商船三井 (1966. 6)
부서명	營業部	定航部	營業總括部 定航1, 2部	定航部
과의 수	7	6	11	12
과명칭	사업, 기획1, 기획2, 동양, 북미, 구주호주인도, 아프리카남미	총무, 사업, 구주, 미국1, 미국2, 호주아시아	총무, 기획조정, 사업, 북미1, 북미2, 북미3, 구주, 호주, 남미, 아프리카, 아시아	항무, 관리1, 관리2, 컨테이너1, 컨테이너2, 북미1, 북미2, 구주호주, 중남미, 아프리카, 아시아, 폴란드

자료 : 大阪商船三井(株), 「創業百年史資料」, 1985. 7.

이러한 문제점은 1970년대 두차례에 걸친 石油波動과 1980년대초 長期不況에 대응하여 실시했던 조직개편과정에서 잘 나타나고 있다. <표 IV-6>은 1970~1980년 동안 大阪商船三井(株)의 정기선부문 경영조직 변화를 나타낸 것이다.

<표 IV-6>

大阪商船三井(株)의 定期船部門 經營組織 變化

구분	1970년말	1975년말	1980년말
사업부명	定航本部	定航本部	定航本部
부명	定航企劃部 定航 1部 定航 2部	定航企劃部 定航 1部 定航 2部	定航業務部 定航 1部 定航 2部
과팀의 수	12과 2팀 5담당	1과 18팀 1담당	15과

자료 : 大阪商船三井(株), 「創業百年史資料」, 1985. 7.

1980년대에 들어와 大阪商船三井(株)은 경영다각화를 통한 綜合物流業體로의 성장에 총력을 기울이게 되는데 해상운송업, 화물유통업, 비행선사업, 예선운영업에까지 영역을 넓히게 된다. 이와 함께 정기선부문에서는 日本郵船(株)을 비롯한 다른 日本船社와 마찬가지로 事業部制를 보완하기 위한 海外現地法人의 機能強化와 함께 國內外 代理店の 直營運營體制를 구축하게 된다.

(3) 大阪商船三井(株)의 定期船部門 經營革新

이미 앞에서 살펴본 바 日本郵船(株)과 마찬가지로 최근 大阪商船三井(株)도 조직의 경량화와 국제화를 위한 定期船部門 經營革新을 지속적으로 추진하고 있다.

먼저 1993년 8월에 발표한 ‘創造的 改革 90’ 계획에 따라 국제경쟁력을 강화하기 위해 定期船部門의 조직통폐합, 인력감축을 강력하게 추진하는 한편, 海外 主要 競爭船社들과 전략적 제휴에도 적극적으로 대응하고 있다. 이에 따라 1996년부터 定期船部門의 經營組織은 4부 2실 체제로 개편되었으며 APL, OOCL 등 주요선사들과의 협력관계도 더욱 강화되었다.

이러한 大阪商船三井(株)의 정기선부문 경영조직 변화는 經營組織의 核心的 機能을 점차 국내중심에서 해외중심으로 바꾸려는 日本定期船社들의 최근 움직임을 잘 나타내고 있다. 아울러 해운동맹 해체, 지역통합의 가속화 등 定期船海運市場을 둘러싼 競爭環境의 變化에 능동적으로 대처하려는 일본해운산업의 장기발전전략에 부응하려는 個別船社次元의 노력으로 평가된다.

4) 日本定期船社の 經營組織 發展事例가 주는 敎訓

日本の 海運産業은 지난 1960년대에 定期船分野에서 컨테이너혁명이 시작될 당시 그 동안 난립해 왔던 중소선사들을 大型船社를 중심으로 통폐합하여 국내에서의 과다한 경쟁체제를 해소한 후, 최근에는 경영혁신을 통한 개별선사들의 조직강화와 외국주요선사와 전략적 제휴를 통해 海外中心의 經營體制를 구축하고 있다.

이 연구에서 살펴본 日本郵船(株)과 大阪商船三井(株)의 정기선부문 경영조직 발전사례는 우리나라 定期船社도 本社組織을 部課制로 할 것인가 팀制組織을 취할 것인가에 대하여 충분한 사전검토가 필요함을 시사하고 있다. 즉 日本定期船社들은 조직의 안정성을 중시하여 전통적 조직형태인 部課制를 근간으로 정기선부문 경영조직을 발전시켜 왔으며 팀制組織과 같은 經營革新技法은 새로운 경영전략을 추진하거나 불황에 대처할 경우에 한하여 매우 조심스럽게 활용해 왔다.

따라서 定期船社の 經營革新은 企業文化에 바탕을 두고 보다 장기적인 안목을 갖고 추진되어야 하며 팀制組織의 導入도 주변환경과 자기회사의 능력평가를 거쳐 계획적으로 이루어져야 함을 보여주는 좋은 사례라 하겠다.

3. 美國船社の 經營組織

1) 美國 定期船海運의 發展過程

美國에서 鐵鋼船에 의한 近代의 海上輸送이 이루어진 시기는 영국, 독일 등 유럽에 비해 다소 늦은 20세기초로 알려져 있다. 19세기말 유럽에서 철제증기선이 본격적으로 도입되고 있는 때에도 美國에서는 목조 clipper船을 중심으로 해상수송이 이루어졌으며, 이러한 영향으로 美國商船隊는 계속 규모가 감축되었고 자국화물의 국적선적취율도 1860년의 66.5%에서 1890년에는 9.3%로 낮아졌다. 그 후 美國政府는 1914년에 발발된 제1차 세계대전을 계기로 해운 및 조선분야에 대한 중요성을 인식하여 1936년에는 商船法(Merchant Marine Act of 1936)을 제정하여 건조차액보조금(CDS)과 운항차액보조금(ODS)을 비롯한 각종 지원정책을 시작했다.

그러나 이러한 가운데 美國의 定期船海運은 상대적으로 빠르게 발전하였다. 즉 1867년에 PMSC(Pacific Mail Steamship Co.)는 北美大陸에서 일본과 중국까지 여객, 화물, 우편물을 정기적으로 수송하는 최초의 태평양횡단 定期船會社가 되었고

1925년에는 DSL(Dollar Steamship Lines)이 처음으로 세계일주서비스 항로를 개설하기도 했다. 이들 두 회사는 Sea-Land와 함께 美國의 주요 컨테이너定期船社의 하나인 APL로 발전되었다.

한편 定期船海運 分野에서 美國이 세계해운산업을 주도하게 된 것은 1957년 10월 PAS(Pan-Atlantic Steamship)에 의해 뉴욕-휴스턴간 최초로 풀컨테이너船이 투입됨으로써 '20세기의 수송혁명'으로 불리는 컨테이너 수송시스템이 시작되면서 이루어졌다. 이 會社는 그 후에도 1962년 미국동안-서안, 1966년 북미-유럽, 1968년 미국-일본간에 컨테이너항로를 계속해서 개설함으로써 컨테이너 定期船海運의 선두주자가 되었다. 이 회사는 현재의 Sea-Land로 발전되었다.

이러한 美國에서의 定期船海運 發展은 1970년대 두차례에 걸친 석유파동과 1980년대의 장기불황을 거치면서 침체상태로 접어들게 되었다. 즉 선원비를 비롯한 輸送 原價에서 유럽과 일본, 아시아의 競爭國에 비해 불리해진 상황에서 세계적인 경쟁전략에서도 소홀함을 보여 국제경쟁력이 약화되었다. 특히 1986년에는 美國의 유수한 定期船社인 U. S. Line이 도산하는 어려움을 겪었으며 定期船部門의 국적선적취율도 1980년의 27.3%에서 1987년에는 14.9%로 크게 낮아졌다.

1980년대 후반에 들어와 美國의 定期船海運은 해상운송 외에도 내륙운송과 화물유통분야로 經營多角化를 시도하고 대형신조선 건조를 통한 國際競爭力 強化에 주력하는 한편, 經營革新을 통한 기업들의 自律經營體制 구축에도 총력을 기울이고 있다. 이에 대해서는 다음에 기술하는 주요 定期船社의 組織發展事例에서 상세하게 다루고자 한다.

2) APL의 經營組織 發展戰略

(1) APL의 成長過程

APL(American President Line)은 1938년에 DSL(Dollar Steamship Lines)의 경영실적이 부진해짐에 따라 美國政府가 경영권을 인수하여 國家管理企業으로 재편하면서 창설한 美國의 대표적 定期船社이다. APL은 제2차 세계대전을 거치면서 세계 주요지역에 航路를 확장해 왔으며 1945년 종전과 함께 船隊를 새롭게 정비하고 경영체제를 개편하여 1953년에 다시 民營化되었다. 민영화된 APL은 북미서안과 극동간에 화물과 여객을 수송해 온 AML(American Mail Line)을 1954년에 인수하였

으며, 그 후 1961년에는 두 척의 세미컨테이너船을 확보하여 컨테이너 수송에 참여하였다.

한편 APL은 1973년에는 처음으로 풀컨테이너船에 의한 海上輸送을 시작하여 세계주요항로에서 컨테이너化에 주력하고 기존의 재래식 세계일주항로 서비스에도 적극성을 보였다. 그러나 1970년대의 두차례 석유파동을 겪으면서 APL은 세계일주항로 서비스를 중단하고 北美-太平洋, 印度洋간 항로서비스에만 모든 선대를 집중투입하는 전략으로 전환하였다. 또한 APL은 複合運送分野에 투자를 확대하여 1976년 미국의 동부와 서부를 연결하는 MLB(Mini-Land Bridge)를 도입하였고, 이를 기반으로 1979년까지 종전의 파나마운하를 통해 극동-북미동안을 연결한 海上輸送서비스를 定期鐵道運送시스템(Liner Train System)으로 대체하게 되었다.

1982년 APL은 기존 컨테이너에 비해 높이를 확대한 high-cube container를 개발하여 사용하기 시작하였고, 1986년까지 이를 발전시켜 high-cube, wide-bodied refrigerated container를 선보였다. 동시에 APL은 컨테이너 鐵道輸送分野에도 기술혁신을 시도하여 1984년에 보다 가벼운 二段積列車用 車輛도 도입하였다.

이러한 성장과정에서 보여준 APL의 經營戰略은 다음과 같이 요약된다.

- ① 태평양항로에 대한 집중적인 영업활동
- ② 대형선 투입, 터미널시설 확장, 이단적열차 운행을 통한 복합운송 강화
- ③ 공컨테이너 관리시스템, 정보시스템의 합리적 운영
- ④ 냉동서비스, 고가화물, 부가가치서비스 등 고객위주의 경영

(2) APL의 定期船部門 經營組織 發展

APL(American President Line)은 1979년에 에너지, 부동산을 주요 사업분야로 성장해온 美國의 Natomas그룹에 인수되어 Natomas그룹에서 輸送部門을 담당하는 系列會社가 되었다. 한편 Natomas그룹은 1983년에 또다른 에너지업체인 Diamond Shamrock에 합병됨에 따라 APL도 새로 설립된 APC(American President Co.)의 계열회사로 바뀌게 되었다.

1990년 당시 APC에 소속된 系列會社は APL 외에도 국제해상운송, 터미널, 하역, 내륙운송, 부동산개발을 담당하는 11개 회사가 있었다. 이 중에서도 터미널의 운영과 하역업무를 담당하는 EMS(Eagle Marine Services Ltd.)와 북미지역의 내륙운송을 담당하는 APDC(American President Domestic Co.)가 APL의 定期船海運과

가장 밀접한 관련을 맺고 있었다.

(3) APL의 定期船部門 經營革新

1991~92년 동안 APL의 經營組織을 살펴보면 1980년대와 마찬가지로 美國 本社의 機能式 組織을 합리화하는 동시에 海外支店網을 확충하려는 노력을 엿볼 수 있다. 그러나 이러한 APL의 經營合理化 노력은 국제선사간 세계적 경쟁체제에서는 다소 미흡한 점이 있었다. APL은 이러한 經營組織의 問題點을 해결하기 위하여 1993년부터 대대적인 經營革新 노력을 하게 된다.

APL은 定期船部門 經營組織을 ‘고객만족을 목표로 신속한 서비스를 가능케 하는 조직으로 개편한다’는 목표아래 조직구조를 단순화하고 의사결정을 신속하게 하기 위한 “Order Cycle Project”를 추진하고 있다. 이 計劃에 의해 APL은 먼저 1995년부터 전종업원의 20%인 1,000명을 감원하도록 職務改善을 도모하고 있다. 예를 들면 전통적인 會計組織을 개선하여 자금조달, 비용지출, 재고관리, 총계정원장, 재무보고 등 복잡한 機能部署를 하나로 통합하여 합리화할 계획이다.

이러한 초보적 경영혁신 노력은 최근에는 다음과 같은 분야로 확대되고 있다.

- ① 불필요한 조직을 대폭 정리하고 노후선대 교체(downsizing)
- ② 회계제도와 고객만족서비스 개선(rebuilding)
- ③ 외부의 전문적 선박관리회사 활용(outside ship managers)

최근 APL에서 수행하고 있는 經營革新 노력은 궁극적으로 BPR(Business Process Reengineering)을 지향하는 것으로 구체적으로는 ‘order cycle processes’에 기초한 經營革新을 의미한다. 이러한 종류의 經營革新은 일반적으로 컴퓨터기술의 급격한 보급에 의해 시작되고 있으며 顧客과 직접적인 意思疏通이 이루어짐에 따라 企業組織 중 상당부분이 정리되게 된다. 특히 1995년에 이루어진 APL의 經營組織 改編作業은 이러한 경영혁신흐름을 반영하여 社長 아래에 10개의 지역본부를 설치하였으며 이 때에 APL이 속한 APC그룹의 다른 系列會社 經營組織도 대부분 지역본부제로 변화되었다.

3) Sea-Land의 經營組織 發展戰略

(1) Sea-land의 成長過程

Sea-Land(Sea-Land Service Inc.)는 1961년 PAS(Pan-Atlantic Steamship)가 會社名稱을 변경하여 육상과 해상을 일관하는 컨테이너輸送會社로 창립되었다. 이 회사의 創立者인 Malcom P. Mclean은 1933년부터 트럭운송업에 종사해 오다가 1955년 해운업으로 전업하였으며 1957년 10월 유조선을 개조한 'Gateway City'호를 NewYork과 Houston간에 운항함으로써 세계 최초로 폴컨테이너선에 의한 해상화물수송을 이룩했다.

1961년 會社名稱이 Sea-Land로 바뀌기 전 PAS는 Waterman Steamship의 系列 會社로서 종전 트레일러 적재방식의 컨테이너선이 갖고 있던 비효율성을 개선하기 위해 hold 내에 cell-guide를 설치하는 技術革新을 시도했다. 이를 바탕으로 Sea-Land는 육상과 해상을 연결하는 컨테이너 一貫輸送體系를 확립할 수 있었으며 세계 컨테이너 定期船海運에서 선두주자의 위치를 구축할 수 있었다. Sea-Land는 1962년에 美國의 東岸-西岸 컨테이너航路를 개설한 데 이어 1966년에 국제컨테이너 定期航路인 北美-유럽航路, 1968년에는 美國-日本간 定期航路를 계속 개설하였다.

Sea-Land는 APL과 달리 초창기부터 政府의 補助金을 받지 않고 다른 企業그룹이나 大企業의 資金支援을 바탕으로 경영자율권을 유지해 왔다. 즉 1969년에는 연초, 식품 등에 종사해 온 R. J. Reynolds그룹이 McLean의 所有株式을 매입한 데 이어 1984년에 기업공개 후에는 많은 企業과 個人投資者들이 Sea-Land의 인수를 시도하였다. 이러한 우여곡절을 겪은 끝에 1986년 美國에서 우수한 에너지, 부동산, 철도분야 기업그룹인 CSX그룹이 Sea-Land를 최종적으로 인수하기에 이르렀으나, 1990년대에 들어와서는 美國企業뿐만 아니라 유럽 및 아시아계의 투자자들로부터도 Sea-Land에 대한 인수압력이 늘어나고 있다.

1990년대초 Sea-Land는 그 동안 추진해 온 철도 및 공로에 의한 컨테이너內陸運送과 海上輸送을 연결하는 複合運送體系를 강화하고 정보통신분야의 기술혁신에 대응하여 경영효율성을 증대하려는 여러가지 새로운 시도를 하게 된다. 예를 들면 대형선박 투입에 의한 수송효율 증진, 이단적열차에 의한 내륙수송체제 개선, TSR을 이용한 복합수송의 확대 등을 통해 經營收支 改善을 추진하고 있다.

(2) Sea-Land의 定期船部門 經營組織 發展

Sea-Land의 定期船部門 經營組織이 발전해 온 과정을 보면 회사의 혁신적인 경영전략에 대응하여 끊임없이 변화와 혁신을 추구하는 특징을 알 수 있다. 특히 1980년대 후반에 시작된 Sea-Land의 經營革新은 美國이나 유럽의 다른 경쟁선사에 비해 훨씬 진취적인 모습을 띠고 있다. 1990년초 Sea-Land 경영조직은 會長 아래 대서양, 태평양, 미주, 알래스카의 4개 지역본부로 구성되어 副社長이 본부장을 맡아서 독자적인 경영을 하는 전형적 分權組織을 이루었다.

이것은 1989년부터 Alex J. Mandi 會長에 의해 추진된 고객중심 經營革新戰略(Sea-Land에서는 경영혁명이라 불렀음)에 의거하여 국내외 고객에게 가장 신속한 서비스제공을 목적으로 시작되었으며 그 후 1991년에 취임한 John P. Clancey 會長에 의해 더욱 강화되었다. 지난 몇년 동안 Sea-Land는 이러한 經營革新을 통해 비용을 줄이고 신뢰성을 높이는 동시에 고객중심의 경영을 강화함으로써 競爭力이 회복되는 결과를 가져 왔다.

그 동안 Sea-Land는 국내중심 경영조직구조를 탈피하여 세계화시대에 걸맞는 海外中心의 經營組織을 구축하기 위해 지속적으로 조직개편을 단행하였다. 이러한 조직개편을 거쳐 1996년 3월 현재 Sea-Land의 本社組織은 John P. Clancey 社長과 몇몇 지원부서로 구성되었으며 地域本部도 태평양과 알래스카地域本部, 대서양·아시아·극동·유럽地域本部, 미주地域本부의 3개로 대폭 정리되었다. 또 이와는 별도로 世界化戰略을 주도하는 Corporate Marketing Division을 별도로 두어 물류활동, 해운동맹, 收率管理, 상품개발 등을 담당하게 하고 있다.

(3) Sea-Land의 定期船部門 經營革新

1989년부터 최근까지 진행된 Sea-Land의 定期船部門 經營革新過程은 전형적 Restructuring기법을 보여 주고 있다. 또한 이러한 經營革新을 위해 Sea-Land에서는 업무개선팀을 가동시켜 생산효율을 증대하고 비용절감을 꾀하는 동시에 자산활용의 효율화를 중점적으로 추진해 왔다. 특히 자산활용 최적화를 위한 動態的 收率管理시스템(Dynamic Yield Management System)을 도입하고 범세계적 고정자산 효율증대를 위한 터미널 自動化시스템(Terminal Automation System)을 구축하였다.

Sea-Land의 經營革新은 1989년 12월에 시작되어 의사결정 분권화, 인원감축, 시장지향영업, 세계화를 목표로 탄력성있는 經營組織을 형성하여 추진되어 왔는데 이를 통해 1993년 2억 7,300만달러, 1994년에는 1억 4,000만달러를 절약하는 목표가 세워졌다. 또한 1993년에는 유럽의 3개 역내항로를 폐지하여 600명의 인원을 감축하였고 항만자동화를 위해 약 1억달러를 투자하였다.

Sea-Land의 이러한 經營革新活動은 결국 고객중심전략을 통해 세계화전략을 달성하려는 最高經營者의 투철한 革新意志가 반영된 것으로 그 동안 여러 차례 경영위기를 극복하고 국제경쟁력을 다시 회복하는 기반을 조성하는 데 크게 기여하였다.

4) 美國定期船社の 經營組織 發展事例가 주는 敎訓

1980년대에 걸쳐 APL, Sea-Land 등 美國의 主要 定期船社들은 경영다각화를 통해 수익성을 제고하고 고객에 대한 서비스를 강화하여 그 동안 日本과 유럽船社에 비해 다소 약화되었던 국제경쟁력을 회복하는 노력을 계속해 왔다. 그러나 1986년 충격적인 U. S. Line의 倒産과 Sea-Land에 대한 外國船社들의 引受壓力으로 인해 1980년대 후반부터 美國의 定期船社들은 거의 예외없이 경영혁신을 통한 합리화와 국제화를 추진하게 되었다.

1990년대 들어와 美國의 主要 定期船社는 Reengineering과 Restructuring을 통해 선박, 항로, 항만터미널과 같은 여러 분야에서 의사결정에 걸리는 시간과 관리비용을 절감하고 서비스의 질을 향상시키는 經營革新活動을 지속적으로 추진하고 있다. 이러한 經營革新活動은 組織分野에도 반영되어 고객중심의 해외지역본부를 설치하고 이를 뒷받침하기 위해 전문적인 경영인력을 활용하고 있다. 아울러 美國의 定期船社들이 經營革新을 추진함에 있어 고객만족, 비전개발, 기업문화창조를 통해 보다 生命력있는 經營組織을 발전시키고 있는 점은 우리나라 船社들에게도 좋은 귀감이 될 것이다.

사실 우리나라 定期船社도 그 동안 여러가지 經營革新計劃을 통해 원가절감, 경영합리화, 서비스 향상 및 고객시간 절약을 위해 많은 노력을 기울여 왔다. 특히 최근 해운시장의 개방과 국제선사의 해외진출이 늘어나면서 고객중심, 인간중심을 목표로 하는 새로운 차원의 經營革新運動에 거의 모든 선사들이 참여하고 있다. 그럼에도 불구하고 우리나라 定期船社에서 經營革新으로 인한 수익성 개선과 국제경쟁력 강화와 같은 실질적 효과가 잘 나타나지 않는 이유들을 美國의 事例에 비추어보면 크

게 다음의 두가지로 요약된다.

우선 經營革新의 範圍가 대개 특정한 企業 또는 일부부서에 한정되어 있어 국내의 고객에게 큰 영향을 미치지 못하는 점을 들 수 있다. 특히 經營革新運動이 世界化戰略과 관련을 맺을 때 國際競爭力이 提高됨에도 불구하고 이들은 서로 다른 업무처럼 추진되고 있다. 또한 美國의 定期船社에서 보여 주는 것처럼 經營革新은 이를 추진하기 위해 시간, 비용, 인력 등 막대한 투자가 소요되는 것이 일반적인 데 비해 아직까지 국내선사들은 이에 대한 투자가 부족한 점을 들 수 있다.

4. 유럽船社の 經營組織

1) 유럽 定期船海運의 發展過程

전통적으로 영국, 독일, 프랑스 등 유럽 主要國의 定期船海運 發展은 美國에 비해 훨씬 앞선 시기에 시작되었다. 즉 오래전부터 海運同盟이 발달되어 왔고 철도, 도로, 운하를 통한 內陸運送網이 광범위하게 형성된 가운데 各國政府의 해운관련 법규와 제도도 美國에 비해 훨씬 앞서 정비되었다. 그러나 컨테이너에 의한 現代的 意味의 定期船海運은 美國에 비해 다소 늦게 시작되어 英國을 제외하고 主要國에서 대개 1970년대에 들어와 본격적으로 定期船海運의 컨테이너化가 진행되었다. 이렇게 유럽에서 컨테이너 輸送革命이 美國이나 日本에 비해 서서히 진행된 이유로는 다음과 같은 세가지가 지적되고 있다.

첫째, 유럽은 미국이나 일본과 달리 서로 다른 언어, 법률, 문화를 갖고 있는 많은 국가로 구성되어 國家間 複合一貫輸送을 전제로 한 컨테이너輸送體系 도입이 그만큼 어려워졌던 점을 들 수 있다. 그러나 이것은 1980년대 이후 EC(현재 EU)에 의해 추진된 共同海運政策에 의해 어느 정도 극복될 수 있었다.

둘째, 유럽의 海運企業은 전통적으로 個人企業의 性格이 강해 세계해운업계 전반에 걸쳐 집단적으로 진행되어 온 컨테이너革命에 대하여 효율적으로 공동대응을 하지 못했던 점을 지적할 수 있다. 예를 들어 컨테이너전용의 선박, 항만, 내륙수송시설 등을 확보하거나 내륙에 집배송망을 구축하는 데 다소 소극적이었던 것이다.

셋째, 유럽에서는 전통적으로 정부와 기업에 대해 적대적 관계를 유지해 온 勞動組合이 컨테이너革命에 오랫동안 저항했던 점을 들 수 있다. 1960년대에 걸쳐 유럽의 勞動組合들이 컨테이너革命에 저항했던 이유로는 하역작업의 기계화에 의한 인

력감축, 실업발생을 우려한 것이었다. 이것은 그 당시 美國과 日本은 이 문제를 노사합의에 의해 평화적으로 해결했던 것과 대조적인 모습이었다.

이러한 중에 1965년 美國의 Sea-Land가 창립됨과 동시에 유럽에서도 英國의 OCL(Overseas Containers Limited)과 ACT(Associated Container Transportation Limited)가 컨소시움 형태로 발족하였으며 1966년에는 美國의 동부해안과 유럽의 로테르담, 브레멘 등을 연결하는 최초의 大西洋航路가 개설되었다.

1970년대 유럽의 定期船海運은 폴컨테이너선, 갠트리크레인, 철도수송망 등 주로 시설과 장비를 보강하는 일에 역점을 두었으며 나라마다 다른 컨테이너규격의 표준화를 위해 노력했다. 英國에서는 1970년대초 46개 港灣에 컨테이너전용시설을 갖추었으며 民間資本을 유치하여 남부해안지역에 위치한 Felixstowe항을 대대적으로 개발하는 등 컨테이너輸送體制를 이 때에 정비하였다.

그러나 1970년대 후반이후 유럽의 定期船海運은 두차례에 걸친 石油波動으로 경쟁력이 떨어져 선박량이 감소되는 추세를 보여 왔다. 그 이유로는 ① EC회원국 선대의 해외이적, ② 해운동맹의 환경변화, ③ 정기선분야에 대한 보호주의정책 증가, ④ 선사에 대한 화주의 영향력 증대, ⑤ 선박금융에 대한 정책변화, ⑥ 장기해운불황, ⑦ EC 역외선사의 시장참여 등을 들 수 있다.

이러한 定期船海運의 침체를 극복하기 위해 유럽국가들은 EC를 중심으로 共同海運政策을 추진하게 되는데 이를 통해 선박과잉문제로 인한 경쟁에 대처하고 아시아 개발도상국과 사회주의국가와 출혈적 운임경쟁을 방지하는 계획을 추진하게 된다. 이러한 노력은 1986년 제1차 공동해운정책과 1989년의 제2차 공동해운정책을 거쳐 1990년대의 EU 공동해운정책으로 이어지게 된다.

이 중 EC의 제1차 共同海運政策에는 ① 해상수송서비스의 자유화, ② 경쟁을 제한하는 협정이나 공동행위 금지, ③ 역외선사의 불공정한 운임경쟁에 대한 피해의 구제, ④ 화물적취의 자유를 규제하는 행위에 공동대처 등을 정하였다. 또한 제2차 共同海運政策에는 ① 공동선박치적제도, ② 연안해송서비스의 자유화, ③ 컨소시움에 대한 공동대응, ④ 선원제도 개선, ⑤ 경쟁력 강화방안 등을 포함하였다.

이러한 유럽地域 統合움직임에 대처하여 유럽船社들은 내륙운송체제를 크게 정비하고 서로 다른 국가간의 정치·경제·문화적 차이를 극복하는 單一市場戰略을 추진하여 國際競爭力을 強化하고 있다. 즉 독일의 Hapag-Lloyd, 덴마크의 Maersk, 네덜란드의 Nedlloyd, 영국의 P&OCL(최근 Nedlloyd에 합병) 등 유럽 주요선사들은 화주들이 필요로 하는 운송서비스를 목표로 수송체제를 혁신적으로 변화시켜 왔

다. 또한 이를 뒷받침하기 위해 경영혁신과 함께 전략적 제휴, 인수합병과 같은 국제화전략을 추진해 왔다.

이 연구에서는 덴마크의 Maersk와 英國·네덜란드의 P&O Nedlloyd에 대한 事例研究를 통하여 이러한 유럽船社들의 經營戰略 變化와 組織發展過程을 살펴보고 이를 통해 國籍定期船社의 經營組織 發展에 도움을 주고자 한다.

2) Maersk Line의 經營組織 發展戰略

(1) Maersk Line의 成長過程

Maersk Line은 1928년에 덴마크의 海運 및 造船業者 Arnold Peter Moller와 그의 친척들에 의하여 설립된 定期船社이다. 이 船社는 국토면적 4.3만km²에 인구는 512만명에 불과한 北유럽의 小國인 덴마크에서 제1차 세계대전과 제2차 세계대전의 와중에 소규모 在來定期船社로 시작하였으나 오늘날에는 유럽을 대표하는 세계적인 컨테이너定期船社로 발전하였다.

먼저 Maersk Line 설립당시 덴마크 海運産業을 보면 Maersk Line이 지속적으로 성장할 수 있었던 국내적 환경을 엿볼 수 있다.

1928년경 덴마크의 定期船海運은 DFDS(Det Forenede Dampskibs Selskab A/S)와 EAC(The East Asiatic Company Ltd.)라는 두개의 대형회사가 이끌어 가고 있었다. DFDS는 1866년에 C. F. Tietgen에 의해 덴마크의 전통적 3대 선사를 합병하여 설립된 회사로 주로 덴마크에서 英國으로 수출하는 농산물을 수송해 왔으며, EAC는 1897년에 H. N. Andersen이 설립하여 덴마크와 일본, 중국간에 공산품을 수송해 왔다. 이들 두 덴마크회사는 제1차 세계대전 와중에도 계속 성장을 거듭해 1920년대에 영국, 미국, 프랑스, 러시아는 물론 일본, 동남아, 호주, 남아프리카까지 영업망을 확충했다. 이 때까지 Maersk Line의 설립자인 A. P. Moller는 1904년에 不定期船社인 Svendborg, 1917년에 Odense Steel Shipyard를 각각 창설하여 장차 定期船社를 설립하기 위한 준비를 해왔다.

이들 초창기 덴마크의 定期船社 創立者들의 공통된 특징은 국내의 항로에서 선박을 직접 댕던 船長이었다는 점과 船社經營方式을 개인적 철학과 경험에 의존해 왔다는 점을 들 수 있다. 그러나 이 중에서 Maersk Line 설립자인 A. P. Moller의 경우는 企業成長의 中心을 國際航路에 집중하여 전쟁의 영향을 덜 받았다는 점이 특

정이다.

Maersk Line은 1930년대말까지 덴마크를 중심으로 한 유럽과 극동, 미국을 연결하는 定期船航路를 구축하였으며 太平洋運賃同盟(Pacific Conference)에도 정식회원이 되었다. 그러나 그 후 제2차 세계대전을 거쳐 1970년대 중반에 이르도록 Maersk Line의 선박들은 재래정기선이었다. 즉 1960년대 세계적 컨테이너革命에도 불구하고 영국을 제외한 유럽선사들은 급속한 컨테이너화에는 반대하는 입장을 취했다. Maersk Line은 1973년부터 극동-유럽항로에 1,800TEU급 폴컨테이너선을 투입했으며 1975년에 이르러 비로소 극동-북미항로에도 폴컨테이너 항로를 개설하였다.

그러나 1970년대 후반부터 Maersk Line은 보다 적극적으로 컨테이너선대의 확충에 나서 1980년 이후 世界的 컨테이너船社로 발돋움하였다. 이러한 최근의 Maersk Line의 성장전략은 다음과 같이 요약될 수 있다.

- ① 해운동맹에서의 가입과 적극적인 활동
- ② 신규 고속선박을 이용한 정요일서비스
- ③ 그룹내 조선소를 이용한 지속적 선대 확장
- ④ 철저한 인재확보 및 육성체제
- ⑤ 중앙집권적 경영전략

(2) Maersk Line의 定期船部門 經營組織 發展

Maersk Line의 定期船部門 經營組織은 철저한 가족주의적 企業文化로 인해 대외적으로 폐쇄적이고 보수적인 반면 인간성을 존중하는 독특한 組織運營方式을 구축하였다. 最高經營者는 창업주를 이어 소유경영자가 1965년 이래로 계속 자리를 지키고 있으며 일상적인 업무까지 관여하고 있다.

Maersk Line의 經營組織은 현재 팀制組織으로 구성되어 있으며 창업자들의 경영이념을 계속 이어받아 적극성, 계획성, 근면성, 민주성 등과 같은 독특한 企業文化를 발전시켜 왔다. 또한 팀制組織의 원활한 運營을 위해 공채제도, 평생교육 등 철저한 인력관리체계를 유지해 오고 있다.

Maersk Line은 定期船部門 經營組織의 目標를 고객중심적이고 현장중심적 경영전략의 실현에 두고 있다. 해운동맹에서의 적극적 활동, 주요지역 역내항로에의 참여, 서비스시간 단축과 서비스질 향상 등을 통해 顧客中心的인 經營戰略을 추진하고 있으며, 광범위한 海外組織을 형성하고 이들 해외조직이 철저한 독립채산제를 실시

하는 것은 現場中心的 經營戰略의 특징을 보여준다. 이러한 Maersk Line의 定期船部門 經營戰略은 최근까지 이어져 다른 선사에 비해 큰 문제가 없이 經營革新을 수행하는데 큰 도움을 주고 있다.

3) P&O Nedlloyd의 經營組織 發展戰略

(1) P&O Nedlloyd의 成長過程

네덜란드의 世界的 定期船社인 Nedlloyd(Royal Nedlloyd Lines)는 1970년에 다음의 4개 海運企業이 합병하여 설립되었다.

- ① Stoomvaart Maatschappij Nederland(SMN)
- ② Koninklijke Rotterdamse Lloyd(KRL)
- ③ Royal Interocean Lines(RIL)
- ④ Koninklijke Java China Paket Vaart Lijnen(KJCPL)

Nedlloyd는 그 후에도 다른 회사와 합병을 통해 성장을 계속하여 1981년에는 KNSM(Koninklijke Stoomvaart Maatschappij Nederland)이 합병되었으며, 최근에는 美國의 Sea-Land와 함께 가장 역사가 오랜 컨테이너定期船社인 英國의 P&OCL과 합병하여 1997년 1월부터 P&O Nedlloyd로 이름을 바꾸었다.

한편 금년초 Nedlloyd와 합병한 P&OCL(P&O Containers Limited)도 역시 1965년 英國에서 설립된 船社로 그 당시 우수한 다음의 4개 정기선사들이 합쳐져 창립되었다.

- ① P&O Containers
- ② British and Commonwealth Shipping
- ③ Ocean Transport and Trading
- ④ Furness Withy

P&OCL은 創立 이래로 유럽, 북미, 호주, 극동, 중동, 아프리카 등을 연결하는 汎世界的 定期船航路를 구축했으며 1970년대에 들어와서는 해운, 각종 부대서비스, 에너지, 건설 등으로 사업다각화를 추진하였다. 1980년대와 1990년대에는 綜合物流業體로서 성장하는 經營戰略을 추진해 왔으나 노사분쟁과 경영수지악화 등으로 결국 Nedlloyd와 합병하게 된 것이다.

금년초 P&OCL과 Nedlloyd의 합병은 양측에서 다음과 같은 두가지 문제를 해결

하는 데 주요한 목적이 있었다.

첫째, P&OCL과 합병을 통해 Nedlloyd는 顧客中心의 經營革新을 할 수 있게 되었으며 특히 效率의으로 組織整備를 할 수 있게 되었다.

둘째, P&OCL과 Nedlloyd는 합병을 통해 규모를 확장함으로써 유럽은 물론 세계적으로도 가장 큰 Mega-Carrier로 변화되었다.

(2) P&OCL과 Nedlloyd의 定期船部門 經營組織 發展

P&OCL의 定期船部門 經營組織은 1965년 창립 이래로 지역별로 다각화되고 本社와 海外組織을 유기적으로 연결해가는 형태로 발전되어 왔다. P&OCL은 유럽선사 중 航路分散化를 추구한 대표적인 定期船社로서 유럽의 역내항로, 대서양항로 외에도 호주, 중동, 동남아, 극동항로 등에 이르기까지 방대한 海外서비스網을 구축해 왔다. 또한 다른 선사들과의 컨소시움, 공동배선 등을 통해 적극적으로 戰略的 提携를 추구하는 전략을 취해 왔다. 이에 따라 P&OCL의 經營組織은 철저하게 분권화되는 형태로 발달해 왔다.

한편 Nedlloyd의 定期船部門 經營組織은 P&OCL에 비해 다소 관료주의적인 특징을 보여 왔는데, 이것은 Nedlloyd가 P&OCL에 비해 상대적으로 보수적 전통을 유지한 데 따른 것으로 보인다. Nedlloyd는 같은 유럽내 정기선사인 Maersk나 P&OCL과 마찬가지로 유럽의 역내항로 외에 극동, 아프리카, 중남미 등에 定期航路를 개설해 오기는 했으나 중요한 經營戰略은 유럽大陸을 중심으로 이루어졌다. 이에 따라 Nedlloyd의 경영조직은 P&OCL에 비해 보다 국내중심으로 발전해 온 것이다.

1996년 9월 Nedlloyd와 P&OCL은 新設合併計劃을 발표하면서 다음과 같은 형태로 定期船部門 經營組織을 통합하였다.

- ① 신설되는 P&O Nedlloyd는 네덜란드의 Royal Nedlloyd그룹과 영국의 P&O그룹이 각각 50%의 지분을 소유한다.
- ② 신설되는 P&O Nedlloyd의 본사는 런던에 두어 영국국적을 가지며 선대 관리를 포함한 영업활동은 네덜란드의 로테르담에서 총괄한다.
- ③ 신설되는 P&O Nedlloyd는 양 그룹에서 각각 선임한 4명씩의 이사들로 이사회를 구성하며 회장은 공동회장을 2명 둔다.

P&OCL은 이와 같이 最高經營陣을 구성한 것 외에 선대관리, 자금조달 및 운용, 영업본부 등 定期船部門의 經營組織을 네덜란드의 로테르담에 두어 유럽중심지에

입지하도록 결정하였다.

4) 유럽定期船社の 經營組織이 주는 敎訓

이미 살펴본 바와 같이 유럽의 主要 定期船社는 美國이나 日本의 定期船社와 마찬가지로 1980년대에 주로 經營多角化를 추구하고 1990년대에 경영혁신과 전략적 제휴를 통해 國際競爭力을 強化하는 世界化戰略을 추진해 왔다. 또한 定期船部門의 經營革新에 있어서도 組織改編을 단행하여 잉여인력 감축과 원가절감을 달성하려고 노력한 점도 크게 다르지 않았다. 그러나 유럽定期船社の 經營組織은 다음과 같은 두가지 점에서 다소 독특한 형태로 발전해 왔다.

첫째, 유럽定期船社들의 經營組織 發展에서는 個人主義的 傳統이 잘 반영되어 왔다. 즉 창업자의 경영이념이 경영조직 형성과 발전과정에 결정적 역할을 했으며 최근의 조직혁신에서도 이러한 창업이념이 크게 달라지지 않았다. 이것은 日本과 美國의 定期船社들처럼 집단적이고 충격적인 대규모 조직개혁이 없이도 경영혁신이 가능하다는 것을 우리에게 시사하고 있다.

둘째, 유럽定期船社들의 經營組織 發展은 일찍부터 世界化戰略에 맞추어 진행되어 왔다는 것이다. 이것은 本社의 經營組織은 되도록 줄이고 海外組織은 되도록 자생력을 갖추고 영업을 하도록 유도하고 있는 것에서 나타나고 있다. 이로 인해 유럽定期船社들은 이질적인 조직간의 통폐합이 빈번하고 전략적 제휴, 컨소시엄 등 상호협력이 자주 이루어지고 있다.

현재 우리나라 定期船社들은 몇몇 大型船社를 제외하고 창업자나 창업2세가 소유하고 직접 경영하는 中小船社가 대부분이다. 이들에게 있어 유럽定期船社들의 組織 發展過程은 최근 개방화와 세계화에 대응하여 어떻게 효율적으로 經營組織을 발전시킬 것인가에 대하여 示唆하는 바가 많다고 하겠다.

第5章 國籍定期船社の 經營組織 發展方向

최근 우리나라 定期船社들은 해운불황을 극복하고 국제간 치열한 경쟁시대에 대응하기 위해 經營組織을 개편하거나 部署를 통폐합하는 외에 人力減縮, 經營革新 등 급격한 조직변화를 시도하고 있다.

제3장에서 살펴본 現代商船(株)의 경우 작년 9월 13일에 컨테이너營業本部의 組織을 11부 2팀에서 8부 1팀으로 통폐합하였으며 朝陽商船(株)도 定期船部門 經營組織을 팀制組織으로 개편하였다. 또한 (株)韓進海運도 기존 팀制組織을 보강하기 위한 組織改編作業을 금년초에 완료하였다.

한편 대부분의 중소규모 國籍船社들은 해운경기에 대한 대응능력을 키우고 국제 경쟁력을 높이기 위해 과거에 비해 공격적인 組織改編을 시도하고 있으나 아직까지 經營革新段階에 이르지 못하고 있다. 또한 일부 東南亞船社에서 팀制組織을 시행하고 있으나 이를 戰略次元에서 運營하지는 못하고 있다.

따라서 이 研究에서는 지금까지 살펴본 國籍定期船社 經營組織의 現況과 問題點, 外國船社의 경영조직 발전사례에서 제시된 내용들을 중심으로 定期船社의 效率的 經營組織을 구상해 보았다. 여기서는 먼저 經營革新理論에 의해 國籍船社의 組織發展方向을 제시하고 이어 1994년 이후 國籍定期船社들이 주로 채택하고 있는 팀制組織의 效率的 運營戰略을 제시하였다. 아울러 中小船社에서의 經營組織 改善方案에 대해서도 간단하게 살펴보았다.

1. 國籍船社の 組織發展方向

1) 顧客中心的 組織에 의한 國際競爭力 確保

팀制組織을 포함하여 최근의 經營革新運動은 顧客에 대한 인식전환에 바탕을 두고 있는 것이다. 즉 전통적 이론에서는 “企業의 國際競爭力은 기업 자체가 갖고 있는 여러가지 經營資源과 經營者能力에 의해 결정된다”고 주장해 왔으나 經營革新理

論은 “企業의 國際競爭力은 기업 의지와 상관없이 顧客選擇에 의해 결정된다”고 주장한다. 이러한 論理를 定期船社에 적용하면 國際競爭力이 궁극적으로 貨主에게 달려 있다고 할 수 있다.

海運市場에서 貨主가 船社에 대하여 기대하는 것은 빠르고 저렴한 가격으로 친절하게 고품질의 輸送서비스를 제공받는 일이다. 그러나 대부분의 定期船社들은 아직까지 최신형 선박, 우수한 선원, 공범위한 물적유통망을 갖춘 綜合物流業體가 되면 貨主들이 스스로 자기회사에 찾아올 것이라고 기대하고 있다. 우리나라에서는 이런 類型의 企業을 보통 ‘고객만족을 우선으로 하는 회사’로 분류해 왔으며 組織의 側面에서 보면 고객과 직접적으로 관련된 부서에서 制限的인 經營革新이 일어나는 모습을 보이고 있다.

그러나 팀制組織을 포함한 최근의 經營革新技法들은 이러한 고객만족차원의 서비스가 아니라 顧客을 중심으로 企業의 모든 組織이 재구성되고 새롭게 운영되는 全社의 經營革新을 전제로 하고 있다. 이를 흔히 經營學理論에서 ‘고객지향적 조직’ 또는 ‘고객중심적 조직’이라고 부르고 있는데 顧客中心的 組織이 갖고 있는 일반적 특징은 企業經營組織이 ‘사장-이사-부장-과장-사원’처럼 垂直的 關係를 중심으로 운영되지 않고 ‘고객-팀-고객’과 같이 水平的 關係를 중심으로 움직인다는 것이다.

定期船社 經營에서 이러한 두가지 類型의 組織들이 실제 國際競爭力에 어떤 영향을 미쳤는가에 대해서는 1980년대 중반에 世界一周서비스를 둘러싸고 첨예한 경쟁을 벌였던 美國의 U. S. Line과 臺灣의 Evergreen 사례를 살펴보면 분명하게 알 수 있을 것이다. 다음은 U. S. Line과 Evergreen의 事例를 비교·검토한 임석민 교수의 분석결과를 요약한 것이다.

(1) U. S. Line의 倒産

세계 최초의 컨테이너 定期船社인 Sea-Land를 설립했던 美國의 Malcom P. Mclean은 1976년 U. S. Line을 인수하여 지난 날의 榮光을 되찾으려 시도하였다. Malcom P. Mclean은 1961년 Sea-Land를 설립한 후 8년 동안 경영해 오다 1969년 담배회사인 R. J. Reynolds그룹에 모든 株式을 賣却하고 이 會社의 理事로 일하게 되었다. 그러나 1977년에는 다시 Sea-Land의 이사직을 사직하고 保險會社에서 資金을 대출하여 Walter Kidde & Co.로부터 U. S. Line을 인수하게 되었다.

U. S. Line을 인수한 美國의 Malcom P. Mclean은 그 당시 급속히 성장하고 있

던 臺灣의 Evergreen이 시작한 世界一周서비스를 능가하는 새로운 컨테이너輸送體制를 구축하려는 야망에 사로잡히게 되었다. 이러한 Malcom P. Mclean의 計劃은 1983년 4월부터 韓國의 大宇造船(株)에 12척의 4,458TEU급 풀컨테이너船을 최저가격으로 발주하면서 시작되었으며 1984년 12월에 2척의 新造船船을 인도받아 홍콩에서 世界一周서비스를 개시하는 기념식을 거행함으로써 실현되는 것처럼 비쳐졌다. 특히 1985년 9월에는 12척의 선박을 모두 인수하여 세계 12개의 주요항만을 84일만에 일주하는 꿈같은 週單位 東向 世界一周서비스(weekly eastbound round-the world service)를 개시하면서 Malcom P. Mclean이 20여년만에 컨테이너 定期船分野에서 다시 한번 王座의 자리에 오르는 것이 아닌가 하는 추측을 받게 되었다.

그러나 Malcom P. Mclean의 야망은 1985~1986년 동안 U. S. Line이 巨額의 經營損失을 나타내면서 悲劇的 倒産으로 끝나고 말았다. 1986년 11월에 Mclean은 미국도산법에 의해 법원에 제소되었으며 1987년 3월까지 세계일주서비스망을 포함하여 대서양항로, 태평양항로, 하와이-괌항로, 남미항로 등 모든 항로에서 서비스를 중단하거나 다른 선사에 매각되어 결국 1987년 5월에 이르러 U. S. Line은 사실상 공중분해되었고 Malcom P. Mclean도 해운업계를 떠나게 되었다.

U. S. Line의 倒産은 定期船社의 國際競爭力이 原價보다 서비스에 의해 좌우된다는 중요한 교훈을 남겼다. 즉 1960년대 Malcom P. Mclean의 성공은 Sea-Land라는 말에서 암시하는바 육상과 해상을 일관수송하여 원가를 절감하고 수송시간을 줄이는 데 기인했지만, 그 후 1980년대 U. S. Line의 실패는 고객에 대한 서비스질이 보다 큰 문제였음을 보여 주었다. 1986년 U. S. Line이 도산하기 직전 海外地域과의 情報交流에 장애가 발생하고 船社와 顧客의 關係도 원활하지 못하다는 불평이 여러 차례 제기된 바 있으며 컨테이너영업부문의 전문성까지 의심받는 경우도 있었다.

여기서 우리가 주목해야 할 것은 U. S. Line이 도산하게 된 원인을 단순히 미숙한 經營戰略이나 방만한 經營組織에만 돌릴 것이 아니라는 사실이다. 무엇보다 U. S. Line은 최신형 선박을 저가에 구입하여 정확한 스케줄에 따라 화물을 수송할 수 있는 능력을 갖추었고 운임수준, 복합운송체제 등 Evergreen과 같은 경쟁선사에 비해 유리한 여건들을 갖고 있었다. 그럼에도 불구하고 U. S. Line의 國際競爭力이 떨어지게 된 원인은 결국 顧客의 立場에서 수송서비스를 제공하지 않고 기업내의 經營組織도 垂直的 構造에서 벗어나지 못했던 점을 들 수 있다.

이러한 사실은 그 당시에 U. S. Line의 가장 직접적인 경쟁상대였던 臺灣의 Evergreen이 불리한 입장에서도 크게 성장했던 점을 보면 더욱 분명해진다.

(2) Evergreen의 跳躍

臺灣에 本社를 둔 世界的 컨테이너 定期船社인 Evergreen(Evergreen Marine Corporation)은 1968년 9월에 장영발이라는 無名의 船長에 의해 낡은 화물선 한 척으로 출발하였다. Evergreen의 창업자인 장영발은 대만에서 태어나 배 위에서 목수 일을 하던 아버지를 이어 18세부터 선원생활을 시작하였다. 처음에는 일본선박회사의 사무원, 화물운반원, 사무장 등 실무자로서 일을 했으나 근면성과 신용을 바탕으로 선장의 자리에 오르게 되었고 1968년에 42세의 나이로 24년간의 선상생활을 마감하였다. 같은 해 9월 장영발은 낡은 터빈화물선 한 척을 가지고 Evergreen을 설립하면서 자신의 대망을 담은 '고객에 대한 서비스 제일주의'를 선언하였다.

이러한 創業者의 經營理念은 1984년 7월에 Evergreen이 처음으로 世界一周서비스를 시작하는 과정에서도 그대로 반영되었다. Evergreen은 먼저 16척의 2,728TEU 급 풀컨테이너선을 투입하여 홍콩항에서 출발하여 지구를 동편으로 일주하는 東向 世界一周航路와 동경항에서 지구를 서편으로 일주하는 西向 世界一周航路를 개설하였다. 이들 Evergreen의 선박은 규모가 작지만 속도가 빠른 장점을 갖고 있어 기항하는 항만수가 많은 가운데 다른 선사와 공동운항도 용이하였다. 더욱이 Evergreen의 世界一周航路는 동향과 서향의 兩方向航路가 구비되어 고객들에게 상대적으로 유리한 서비스가 가능한 데다 선대를 운영하는 기술도 매우 우수하여 1985년에 새롭게 등장한 美國의 U. S. Line과의 치열한 세계일주서비스 경쟁에서 건널 수 있었던 것이다.

한편 Evergreen이 이와 같이 國際競爭力을 유지하면서 1990년대에 들어서도 계속 世界的 定期船社로 남게 된 背景은 이러한 창업자의 경영이념을 구체적으로 실천하는 效率的 組織構造를 지적할 수 있다. Evergreen은 顧客第一主義를 실천하기 위해 육상요원은 물론 해상요원에게도 철저한 마케팅교육을 실시하고 있으며 營業活動도 본사보다는 해외지사와 대리점을 중심으로 시행함으로써 고객들과 직접 접촉하는 모습을 보인다. 이를 뒷받침하기 위해 과학적 정보에 입각한 컨테이너 在庫管理를 해오고 있으며 경영다각화를 통한 物流시스템 구축에도 많은 투자를 하고 있다. 특히 Evergreen의 經營組織은 철저한 顧客中心主義를 택하여 專門性和 서비스精神을 바탕으로 運營되고 있다.

2) 戰略的 提携에 따른 Network型 組織開發

國籍定期船社의 經營組織에서 Network型 組織이 주목을 받는 이유는 최근 무한 경쟁시대를 맞아 국내외적으로 戰略的 提携가 성행함으로써 經營組織을 둘러싼 여러가지 環境이 급격히 변화되고 있는 데 따른 것이다.

이러한 Network型 組織은 理論的으로 ‘환경이 제공하는 복잡한 문제를 해결하기 위하여 수직적 통합뿐만 아니라 수평적·공간적으로 이루어진 공식적인 개인이나 집단 또는 조직간 관계를 뛰어넘는 통합적 메커니즘을 갖춘 조직’이라고 定義되고 있다. 이런 Network型 組織의 特徵으로는 ① 수평적 통합의 진전, ② 조직의 소형화, ③ 조직부문간 원활한 연결 중시, ④ 의사소통 경로의 다양화, ⑤ 외부조직에 대한 적극적인 반응 등을 들 수 있다.

한편 세계 定期船海運에서 최근 國際競爭力 強化를 위해 자주 사용되고 있는 戰略的 提携의 方法으로는 글로벌提携(global alliance)를 통한 大型 海運컨소시움을 들 수 있다. 현재까지 나타난 글로벌提携로는 글로벌얼라이언스, 그랜드얼라이언스, Maersk/Sea-Land그룹, 한진해운/Tricon그룹 등이 있는바, <표 V-1>은 이들을 비교한 것이다.

이러한 글로벌提携의 內容은 선대관리, 내륙운송, 정보시스템 등 단순한 相互協力은 물론 영업조직 통합, 인력 공동관리와 같은 經營組織의 提携도 포함되고 있다.

<표 V-1>

글로벌提携그룹의 構成船社 現況

글로벌제휴그룹	유럽선사	미국선사	아시아선사
Global Alliance	Nedlloyd	APL	MOL(일본) OOCL(홍콩) MISC(말레이시아)
Grand Alliance	P&OCL Hapag-Lloyd	-	NYK(일본) NOL(싱가포르)
Maersk/Sea-Land	Maersk	Sea-Land	-
한진해운/Tricon	DSR-Senator	-	한진해운(한국) 조양상선(한국)

자료 : 해운산업연구원(KMI) 조사자료.

우리나라 定期船社의 경우 글로벌提携를 포함한 戰略的 提携를 위해 별도의 經營組織을 갖고 있는 곳은 거의 없으며 실제로 향후 이러한 Network型 組織을 근간으로 형성될 것으로 예상되는 Mega-Carrier의 經營組織에 대하여 國籍船社들은 거의 관심이 없어 보인다. 그러나 Network型 組織에서 흔히 보여 주는 분권적 관리, 개인별 전문성의 존중, 구성원간 신뢰관계 구축, 장기계획관리 등 새로운 定期船社의 經營組織環境에 대한 철저한 事前研究가 없이 國際競爭力이 있는 國籍定期船社 育成을 기대하기는 어려울 것이다.

3) 技術革新에 對應하는 學習組織 開發

1990년대에 들어와 定期船海運은 선박, 항만, 내륙운송 등 物的流通分野에서 급격한 技術革新을 경험하고 있다. 속력이 30노트를 넘는 高速船들이 일반화되고 5,000TEU 이상의 大型船舶과 이에 대응한 제4~5세대 갠트리크레인 등장으로 종래와는 판이한 형태의 컨테이너 輸送體制로 변화되고 있다. 뿐만 아니라 인공위성을 이용한 화물정보시스템, 전자매일, EDI를 비롯한 각종 정보서비스와 같이 물적유통 분야를 지원하는 情報通信技術도 하루가 다르게 발전하고 있다.

이러한 定期船海運의 技術革新은 물적 유통에 따른 시간과 비용을 절감하고 경영자들의 의사결정을 용이하게 해주는 반면, 선사간의 경쟁을 격화시켜 대규모 정기선 사라도 장기적으로 생존하는 확률을 낮아지게 하고 있다. 비록 定期船社에 관한 資料는 아니지만 지난 1965년의 우리나라 100대기업 중 1991년 현재 16%만이 생존하고 있다는 사실은 技術革新을 통한 生存戰略이 얼마나 중요한가를 단적으로 보여 주고 있다(<표 V-2> 참조).

<표 V-2>

韓國의 100大企業의 生存率

단위 : %

기준년도	1965	1975	1985	1991
1965년	100	22	19	16
1975년		100	30	25
1985년			100	74

자료 : 공병호, 「한국기업흥망사」, 명진출판, 1993.

한편 이러한 技術革新에 대비하여 最高經營者들은 기업내 task force 組織을 구성하거나 專門家組織을 활용하는 것이 과거의 관행이었다. 또한 기업내 정규부서 중에 特別部署를 두거나 民間研究所를 설립하는 방법으로 技術革新에 대처하기도 하였다. 그러나 이러한 top-down方式의 技術革新組織으로 향후 예상되는 기술변화에 대응하기에는 점차 한계가 예상되고 있다. 따라서 모든 企業內 構成員들이 자율적으로 기술혁신을 스스로 연구하고 개발하지 않으면 企業生存이 어려워지는 경향이 높아지고 있다. 學習組織은 이러한 技術革新에 대처하기 위하여 美國의 尖端産業을 중심으로 급격히 보급된 組織形態이다.

美國 MIT大學 Senge 教授는 學習組織을 ‘조직구성원 모두가 자신들이 달성하고자 하는 결과를 얻기 위하여 내부능력을 끊임없이 키우는 조직’ 또는 ‘새롭고 포괄적 사고가 권장되는 조직’ 또는 ‘함께 학습하는 방법을 끊임없이 배우는 조직’ 등으로 규정하고 있다. 또한 日本의 노나카 教授는 ‘새로운 지식을 창출하는 것이 특별한 사람들의 특별한 활동이 아니며 모든 사람들이 지식근로자로서 과업을 수행하는 조직’이라고 定義하고 있다. 이러한 學習組織의 運營은 흔히 ‘지식창출→지식공유→지식저장→지식폐기’라는 일련의 과정을 거쳐 이루어지는데 이를 현실적으로 구현하기 위해서는 모든 組織構成員이 ① 시스템적 사고, ② 개인적 숙련, ③ 정신적 모델, ④ 비전공유, ⑤ 팀학습 등을 이해하고 순응하는 것이 요구된다.

定期船社の 經營組織에서 學習組織이 주목을 받을 수 있는 이유로는 다음과 같은 世界 定期船市場의 變化를 지적할 수 있다.

- ① 고객의 요구가 급격히 변함에 따라 이를 효과적으로 처리하기 위해서는 조직적이고 체계적인 기업내부의 적응능력이 생존을 좌우
- ② 해운서비스의 경쟁에 있어 종래에 비해 광범위한 지식과 정보를 바탕으로 부가가치서비스가 급격히 부상
- ③ 정기선사들의 지식과 기술변동에 대한 수용능력이 전반적으로 향상되어 경쟁에서 살아남기 위해서 지속적 학습이 필요

이러한 경영환경적 필요성 외에도 國籍定期船社の 경우에는 모든 직원들의 경영참여와 창의력 향상을 통한 생산성 제고를 위해서도 學習組織理論에 대한 보다 깊은 연구가 필요하다고 판단된다.

2. 팀制組織의 效率的 運營戰略

이미 제3장에서 살펴본 바와 같이 현재 우리나라의 定期船社 중 팀制組織을 실시하고 있는 船社로는 (주)한진해운, 조양상선(주), 동남아해운(주), 흥아해운(주), 범주해운(주)가 있다. 그러나 우리나라의 정기선사들은 대부분 팀制組織을 실시한 지 3년 정도 지났음에도 불구하고 아직까지 팀制組織의 운영방향에 대한 재검토작업이 필요한 실정이다. 이 연구에서는 國籍定期船社의 효율적인 팀制組織 運營戰略을 비전, 리더십, 커뮤니케이션, 평가시스템으로 나누어 제시하고자 한다.

1) 팀制組織의 活性化를 위한 vision 提示

현재 國籍定期船社들이 팀制組織을 運營함에 있어 가장 빈번하게 부딪치는 問題로는 최고경영자는 물론 실무자들로부터 팀制組織이 과연 필요한 것인가 또는 팀制組織을 통해 무엇을 얻을 수 있는가 하는 불신감을 해소하기 어려운 것이다. 最高經營者들은 기업의 생산성을 중시하여 직원 1인당 매출액이 얼마나 늘어났으며 경영수지는 얼마나 개선되었는가 라고 疑問을 제기하는 반면, 實務者는 팀制組織이 결국 인원감축과 고용불안을 하기 위한 경영자의 술책이라고 비난하기 일수이다.

이러한 의문과 비난은 대개 팀制組織을 설계하고 운영하는 船社의 經營革新 擔當者들이 팀制組織을 통해 도달하고자 하는 長期的 vision을 명확하게 제시하지 않은 데 기인된다. 여기서는 다소 추상적이긴 하지만 ‘國際競爭力의 強化’를 팀制組織의 장기적 vision으로 보고 팀制組織의 運營方向을 설명해 보았다.

(1) 팀制組織의 基本原理

팀制組織을 도입한 企業에서 아직도 모든 경영정책이 最高經營者의 지시에 의하여 결정되고 있다면 팀制組織의 基本原理인 Process 概念이 정착되지 못하고 있다는 증거이다. 종래까지 우리나라 定期船社의 經營組織은 事業部制를 기본으로 하였으므로 개별사업부를 맡고 있는 本部長, 部長과 課長 등이 ‘품의와 결재’라는 절차를 거쳐 最高經營者의 指示에 따라 組織이 운영되었다. 이에 따라 顧客들에 대한 서비스는 最高經營者의 인격과 경영방침에 따라 좌우되었으며 때때로 最高經營者의 성격에 의해 서비스에 필요한 시간과 인력이 달라지는 경우도 있었다.

그러나 Process 概念이 적용될 경우 最高經營者는 經營組織내의 위계질서를 세우는 존재가 아니라 고객서비스의 한 과정으로 이해하게 된다. 따라서 顧客에게 보다 빠르고 정확한 서비스를 제공하기 위해서는 意思決定을 위한 과정을 최대한 단축되고 서비스內容도 고객요구에 맞도록 해야 한다. 이러한 Process 概念이 효율적으로 적용되고 있는 곳은 美國의 정기선사들로 APL의 “Order Cycle Project”도 하나의 예에 속한다. APL에서는 현재 本社組織을 market manager와 process manager로 나누어 구성하고 있는데, 이 중 process manager는 종래 기능중심의 부서를 통폐합하여 고객중심으로 재편된 것이다.

(2) 팀制組織의 發展方向

Process 개념에 따라 설계된 팀制組織은 서비스시간을 단축하고 원가를 절감하며 품질을 향상시키는 등 顧客滿足을 위해 많은 노력을 기울이게 된다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 팀制組織에 대한 고객들의 반응이 반드시 긍정적인 것은 아니며 때로는 팀制組織을 실시하기 전에 비해 불평이 늘어나는 경우도 있다.

이러한 원인은 팀制組織이라는 외형을 갖추기는 했지만 組織內外에 여러가지 벽이 생겨 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지지 못한 데 있다. 예를 들면 개별팀간 또는 사업부와 사업부간에 이질적인 요소가 개입되어 업무가 일관성있게 처리되지 못하는 경우를 들 수 있다.

팀制組織을 포함하여 최근 經營組織에 대한 대부분의 革新技法들이 목표하는 것은 이러한 조직내부의 벽을 허무는 것이다. 팀制組織의 核心도 결국 팀에 속한 구성원간의 벽을 허무는 것이며 戰略的 提携도 궁극적으로 이질적인 회사들의 벽을 없애고 공동의 목적을 달성하려는 수단이다. 뿐만 아니라 최근에는 국가간의 장벽을 없애는 새로운 組織의 概念이 등장하여 經營組織이 과거와 상이한 형태를 띠게 될 것으로 예상된다.

(3) 팀制組織과 國際競爭力 強化

현재 팀制組織을 國籍定期船社의 國際競爭力 強化와 관련지을 수 있는 것은 무엇보다도 ‘顧客中心的 組織’이라는 特徵에 기인한다. 이미 살펴본 바 顧客은 定期船社의 競爭力을 결정하는 가장 중요한 要素로서 定期船海運市場에서의 고객중심적 사

고의 필요성은 최근 戰略的 提携의 增加로 충분히 입증된 바 있다.

따라서 우리나라 定期船社의 팀制組織이 앞으로 國際競爭力 強化에 기여하기 위해서는 최고경영자는 물론 실무조직도 顧客中心的 組織으로 전환하는 것이 가장 시급한 일이다. 이를 위해서 본 연구에서는 다음과 같은 문제가 개별선사차원에서 다시 한번 검토되어야 할 것으로 본다.

- ① 국내의 조직구성원이 고객중심적인 사고를 갖고 있는가?
- ② 경쟁사와 비교할 때 우리 선사의 팀제조직이 갖고 있는 강점과 약점은 무엇인가?
- ③ 팀제조직 이외에 다른 형태의 효율적 조직은 없는가?
- ④ 조직의 효율성을 평가하는 요소는 원가, 시간, 서비스의 내용과 질 외에 다른 요소는 없는가?

2) 팀制組織 運營을 위한 leadership 開發

우리나라의 經營者들은 전문경영인과 소유경영인의 구별이 없이 個性보다는 集團性を 중시하고 效率보다는 正義와 衡平을 중시하는 유교문화에 익숙해 있다. 따라서 팀制組織을 도입한 후에도 민주적 leadership보다 카리스마적이고 온정적인 leadership을 선호하는 경향이 있다. 國籍定期船社도 예외없이 팀制組織을 도입하면 효율적 leadership이 없어 組織運營이 일관성을 잃는 상황도 발생하고 있는 것으로 보인다.

(1) 팀制組織의 種類와 leadership 形態

현재 우리나라 定期船社가 채택하고 있는 팀制組織은 수평형팀으로서 팀長의 役割이 절대적으로 중요한 조직구조이다. 이러한 水平型팀의 特徵은 다층화된 조직계층구조를 단순화하여 수평적으로 구성한 것으로 아직 완전한 형태의 자율적 운영이 이루어지지 않는 모습을 보인다. 따라서 일부 國籍定期船社에서는 이러한 수평형팀을 달성하기 위하여 部는 그대로 두고 課를 팀으로 바꾸거나 一部組織만 팀으로 바꾸는 과도기를 거치고 있다.

그러나 팀制組織은 수평형팀 외에도 자율팀, 통합작업팀 등 여러가지 유형이 있는 가운데 특정한 팀의 조직도 수시로 변화될 수 있다. 최근 팀制組織을 개편한 (株)韓

進海運에서는 팀의 종류를 정책팀과 전문팀으로 나누어 재구성한 바 있으며 개별적인 팀의 명칭도 수시로 바뀌는 것이 상례로 알려져 있다.

한편 이러한 팀制組織의 다양성으로 인해 leadership 形態도 다양화되는 것이 바람직하지만 현재 우리나라에서는 팀制組織에 적용하는 leadership 형태를 참여적 leadership에 한정시키는 경향이 있다. 팀制組織이 수평형팀, 자율팀, 통합작업팀 등으로 발전됨에 따라 leadership도 전통방식, 참여방식, 자율방식 등으로 개발되어야 할 것이다.

(2) 팀長의 役割과 leadership 開發

팀制組織을 도입할 때 企業經營者들이 당면하게 되는 첫번째 문제는 그 동안 서로 다른 직책과 직급을 갖고 있었던 팀長을 어떻게 대우할 것인가 하는 것이다. 특히 어제까지 部長과 課長이었던 두사람이 같이 팀長이 되었다면 ‘명칭, 급여 등을 어떻게 정하는가’라는 문제부터 ‘매일 어떤 방식으로 업무를 수행할 것인가’라는 세세한 부분까지 신경을 쓰지 않을 수 없다. 그러나 팀制組織에서 팀長의 役割은 과거 부장이나 과장시절에 갖고 있었던 것과는 근본적으로 달라져야 한다. 業務흐름이 수직개념에서 수평개념으로 바뀌어 있으므로 業務에 대한 모든 지식이 필요해질 것이며 責任과 權限의 範圍도 스스로 정해야 하므로 그만큼 관심과 적극성을 갖지 않으면 조직에서 도태되고 만다.

따라서 팀長은 종래에 비해 장기적인 안목과 자율성을 스스로 훈련해야 할 것이며 팀내에서 경영자로 때로는 상담자로서 다양한 역할을 하는 것이 요구된다. 또한 企業體들도 팀長과 팀員들의 능력향상과 같은 눈에 보이는 부분은 물론 인간관계 형성, 사고전환 등 눈에 보이지 않는 부분까지 지속적인 투자와 관리를 행하지 않을 수 없게 될 것이다.

3) 팀制組織을 위한 communication network

팀制組織을 통해 조직내외에 있는 벽을 헐고 고객과의 직접적인 의사소통을 달성하기 위해서는 팀長의 leadership을 개발하는 한편, 이를 뒷받침하기 위한 유효한 communication network를 구성하는 것이 매우 중요하다. 특히 최근에 들어 컴퓨터와 통신기술을 결합한 각종 情報通信網이 하루가 다르게 발달하고 있는 데다 組織

構成員이 웬만한 자료는 스스로 입수하고 관리하는 추세에 비추어 팀制組織의 성공 여부도 이러한 정보통신분야의 기술혁신에 어떻게 대응하느냐에 따라 달라질 수 있는 것이다.

(1) 팀制組織을 위한 communication network 構成

최근 팀制組織을 개선한 (株)韓進海運에서는 21세기 정보화시대에 대응하는 情報 시스템 구축을 목표로 '新情報시스템'을 개발하는 計劃을 발표하였다. 상세한 내용은 현재까지 외부에 알려져 있지는 않으나 앞으로 수년에 걸쳐 막대한 자금을 투자하여 각 사업단위간 정보처리시스템을 선진국형으로 바꾸려는 의도로 보인다.

이러한 情報시스템은 종래의 경영조직하에서는 인공위성과 컴퓨터를 이용한 선박과 화물정보관리와 같이 중앙집중형을 취하였으나 팀制組織에서는 일반적으로 분산형을 채택하고 있다. 현재까지 國籍定期船社들은 대부분 팀制組織을 뒷받침할 수 있는 별도의 communication network를 구축하지 못하고 있다.

(2) 팀制組織을 위한 communication network 運營

현재 先進企業에서는 화상회의를 통해 전세계에 걸쳐 동일한 시간대에 의사소통을 행하고 있을 만큼 효율적 communication network를 구축함으로써 조직간의 공간적·시간적 벽을 허무는 노력을 하고 있는 곳이 많다.

우리나라 定期船社들도 어느 정도 발전된 형태의 communication network를 형성하게 되면 이를 통해 보다 빠르고 정확한 의사결정을 행하게 될 것이다. 또한 국제경쟁력 강화를 목표로 顧客中心的 組織運營을 도모하기 위해서라도 팀制組織의 communication network를 효율적으로 운영하는 방안을 연구·개발할 필요가 있다.

4) 팀制組織에 대한 評價시스템

우리나라에서 팀制組織이 성공하기 어려운 이유 중에 하나는 最高經營者들을 포함하여 직장인들이 팀制를 운영한 결과에 대하여 두려움과 저항감을 갖고 있는 점을 들 수 있다. 이것은 經營革新에 대한 부정적 시각의 한 부류를 차지하고 있는 것으로 팀制組織 또는 經營革新에 대한 잘못된 인식에 따른 것이다.

여기서는 팀制組織의 효율적 운영을 함에 있어 필수적인 評價시스템을 이해하기 위하여 몇가지 評價要素와 評價方法에 대하여 살펴보고자 한다.

(1) 팀制組織의 評價要素

팀制組織을 실시하는 企業들은 팀制組織의 목표를 매출액 성장, 수익률 개선, 일인당 노동생산성 제고가 어느 정도 이루어졌는가로 정하는 경향이 있다. 그러나 팀制組織이 生成된 背景은 극심한 경쟁으로 인해 매출액 감소, 수익률 저하, 노동생산성 침체가 일반화된 상황에서 企業이 어떻게 해야 생존할 수 있는가라는 문제를 해결하기 위한 것이었다.

따라서 팀制組織의 評價要素도 이러한 단순한 경영지표보다는 눈에 보이지는 않으나 장기적으로 企業의 生存에 직결되는 고객의 서비스시간, 조직구성원의 심리상태 등으로 할 것이다.

(2) 팀制組織의 評價方法

현재 팀制組織을 평가하는 데 자주 쓰이는 방법으로는 평가요소를 나열하여 요소별로 점수를 매기는 checklist법, 종업원과 고객의 만족을 알아보는 설문지법을 들 수 있다. 그러나 이들은 아직까지 傳統的인 組織理論에 근거를 두고 있어 최근 급격한 환경변화를 겪고 있는 우리나라 定期船海運分野에는 효율성이 떨어진다.

따라서 팀制組織의 評價는 사내외 전문가들로 구성된 組織評價팀이나 외부 컨설팅터를 활용하는 것이 바람직하다. 특히 환자에게 있어 의사의 전문적 처방이 중요하듯이 전문지식과 경험을 갖춘 경영컨설팅터들이 팀制組織과 같은 경영혁신에 큰 도움을 줄 것으로 예상된다.

第6章 要約 및 結論

이미 序論에서 밝힌 바와 같이 이 研究의 目的은 定期船社의 國際競爭力을 결정하는 여러가지 要因 중에서 經營組織과 관련된 내용을 그 동안의 理論的 研究를 중심으로 정리해 보고 國籍定期船社와 外國競爭船社의 組織現況을 비교해 봄으로써 현재 국내외적으로 극심한 경쟁상황에 직면해 있는 國籍定期船社의 組織發展方向을 제시하는 것이다. 이 연구에서는 文獻調査와 事例研究를 통해 國內外 定期船社의 조직환경, 조직구조, 조직개발전략 등을 조사하였으며 특히 팀制組織을 중심으로 한 經營革新分野에 관심을 갖고 연구를 진행하였다.

다음은 이러한 研究結果를 主要項目으로 나누어 要約한 것이다.

1. 定期船社의 國際競爭力과 經營組織 問題

현재까지 國籍定期船社의 競爭力은 國際化 側面에서 외국경쟁선사들에 비해 현저하게 뒤떨어져 있는데, 특히 해외영업력과 물류서비스, 전략적 제휴 등이 열세한 실정이다. 이러한 國籍定期船社의 취약한 競爭力을 강화하기 위해서는 경영혁신을 보다 적극적으로 추진하며 이를 위해서는 경쟁력있는 專門經營人力을 집중적으로 양성하는 것이 필요하다. 최근 國籍定期船社들이 생산성 향상과 경쟁력 제고를 위해 급속히 보급되고 있는 팀制組織도 이러한 측면에서 우리의 관심을 끌고 있다.

우선 팀制組織은 종래의 상의하달식 企業經營體制를 어느 정도 유지하면서도 신속한 의사결정, 조직플랫화, 인력의 전문화, 현장중심의 경영, 부서간 장벽 타파와 같이 새로운 經營環境에 적절하게 대응할 수 있는 여러가지 長點을 갖추고 있다. 또한 극심한 국내외 경쟁환경에 처한 企業들이 당면한 問題들을 밑바닥에서 상향식으로 해결함으로써 주어진 經營目標을 효율적으로 달성할 수 있는 장점도 가지고 있는 조직형태로 평가된다.

그러나 이런 팀制組織이 성공적으로 정착되려면 팀의 생성과 폐기, 축소와 확장이 자유로워야 하고 팀장의 창의적인 리더십, 자율적인 팀평가제도가 필요하며 기업의

정보도 충분히 개방되어야 한다.

2. 國籍定期船社の 經營組織 分析

이 연구에서 조사한 결과에 의하면 1997년 2월 현재 총 12개 國籍定期船社 중에서 7개 업체가 事業本部制를 실시하고 있는 가운데 5개 업체가 순수한 형태의 팀制組織을 취하고 있다. 또한 대부분의 國籍定期船社가 팀制組織을 도입한 이유로 경영 혁신과 경영합리화를 들고 있는데 一部業體에서는 ISM Code와 같은 국제협약 체결에 대응하기 위해 팀制組織을 취하는 경우도 있다.

이 연구에서는 國籍定期船社에서 팀制組織이 갖고 있는 여러가지 問題點을 분석하기 위해 전통적인 조직을 유지하고 있는 現代商船(株)과 팀제조직을 도입하고 있는 (株)韓進海運의 定期船部門 經營組織을 비교하였다.

現代商船(株)의 經營組織은 아직도 部課制 中心의 전통적인 조직을 유지하고 있다. 이것은 現代商船(株)이 그 동안 해운불황속에서 지속적인 성장전략을 추진해 온 결과로 볼 수 있다. 반면 (株)韓進海運의 경우는 大韓船洲(株)와의 合併過程에서 자연스럽게 나타난 經營組織의 問題點을 해소하는 동시에 開放化時代에 대응하기 위해 팀制組織을 도입했던 것으로 보인다.

그러나 (株)韓進海運을 포함하여 일부 國籍定期船社들이 도입하고 있는 팀制組織에도 다음과 같은 問題點이 나타나고 있다.

첫째, 팀제를 도입한 후에도 종전의 부장이나 과장이 계속해서 팀장을 맡고 있으나 이로 인해 전문성과 국제적 감각을 갖춘 인력이 팀장으로 활용되기 어려운 문제점을 안고 있다.

둘째, 팀제를 운영하는 경영자들이 ‘팀정신’이나 ‘팀단위책임’과 같은 새로운 조직문화에 적응하지 못하고 있는 점을 들 수 있다. 이러한 문제는 소유경영자의 세대교체, 노사간의 갈등심화와 같은 우리나라의 급격한 환경변화와 맞물려 조직의 내부에 갈등과 분쟁을 일으킬 소지가 많다.

셋째, 팀제조직을 도입한 후에도 이를 뒷받침하는 직무규정, 업적평가, 인사관리체제가 변하지 않음으로써 새로 도입된 팀제조직이 실제적인 업무수행에 별로 영향을 미치지 않고 있다.

넷째, 일부선사에서는 팀제조직이 국내부문에서만 운영됨으로써 해외조직 및 선내조직과의 유기적 통합이 어렵고 신속한 의사결정이 안되는 경우도 있다.

3. 外國定期船社の 經營組織 發展戰略

이 연구에서는 日本, 美國, 유럽에서 각각 2개 선사씩 총 6개의 外國船社에 대한 事例研究를 행하였다.

日本の 경우에는 日本郵船(NYK)과 大阪商船三井(MOL)의 定期船部門 經營組織을 살펴보았다. 이들은 현재 상대적으로 안정성이 높은 部課制를 정기선부문 경영조직의 근간으로 삼고 있으며 팀制組織과 같은 經營革新은 새로운 경영전략을 계획하거나 불황에 대처하는 특별한 경우에 한정시켜 조심스럽게 실시하고 있다. 그러나 최근에는 대부분의 日本定期船社들이 보수적인 企業文化를 계속 유지하면서 經營組織을 점차 國際化하는 점진적인 經營革新戰略을 추진함으로써 경쟁력 강화를 꾀하는 변화를 보여 주고 있다.

美國의 경우에는 American President Line(APL)과 Sea-Land Service Inc. (Sea-Land)의 經營組織이 발전해 온 과정을 살펴보았다. 美國定期船社들은 1980년대 이후 예외없이 經營革新을 통한 合理化와 經營組織의 國際化를 추진해 오고 있다. 특히 1990년대에 들어와서는 Reengineering, Restructuring 등을 통해 선박, 항로, 항만과 같이 다양한 분야에서 意思決定에 드는 時間과 費用을 크게 절감하고 고객서비스를 획기적으로 개선하는 성과를 거두고 있다. 이러한 최근 美國定期船社들의 經營革新運動은 '고객만족, 비전개발, 기업문화의 창조'라는 생명력있는 組織發展을 가져와 이들이 國際競爭力을 회복하는 데 크게 도움을 주고 있다.

유럽의 경우에는 덴마크의 Maersk Line과 英國/네덜란드의 合作船社인 P&O Nedlloyd의 經營組織에 대하여 살펴보았는바, 이들은 다음과 같은 두가지 점에서 다소 독특한 특징을 보여 주고 있다.

우선 유럽의 定期船社들은 유럽의 個人主義的 傳統을 잘 반영하여 創業者의 理念이 초창기 경영조직의 형성과 발전에 결정적 역할을 해왔을 뿐 아니라 최근의 경영혁신과정에서도 創業理念이 크게 달라지지 않고 있다. 이것은 日本과 美國의 경우에서 볼 수 있는 집단적이고 충격적인 대규모 조직개편이 없이도 경영혁신이 가능하다는 것을 보여 준다. 또한 유럽의 主要定期船社들은 일찍부터 세계화전략에 따라 經營組織을 발전시켜 옴으로써 독립적이고 자생력이 있는 本社組織과 海外組織을 형성하고 있다.

4. 國籍定期船社の 經營組織 發展方向

지금까지 살펴본 國內外 定期船社の 經營組織을 분석한 결과를 토대로 하여 향후 國籍定期船社の 經營組織이 지향해야 할 發展方向을 제시하면 다음과 같다.

(1) 經營革新에 의한 組織發展

먼저 우리나라 定期船社の 經營組織을 개선시켜 國際競爭力을 強化하기 위해 ‘顧客中心的 組織’을 구축하는 것이 무엇보다도 시급하다. 즉 “企業의 國際競爭力은 企業의 意志가 아니라 顧客의 選擇에 의해 결정된다”는 새로운 생각을 기초로 하여 經營組織을 재구축함으로써 貨主에게 보다 빠르고 저렴한 가격으로 고품질의 輸送서비스를 제공하여야 할 것이다.

또한 최근 定期船海運市場에서 급격하게 확대되고 있는 戰略的 提携에 대응하여 “복잡한 문제해결을 위해 수직, 수평, 공간적으로 공식화된 모든 관계를 뛰어넘어 통합적인 메커니즘을 형성할 수 있는” 소위 Network型 組織을 개발할 필요가 있다. 이를 통해 수평적 통합, 조직의 소형화, 부문간 연결, 의사소통의 다양화 등 組織內部問題의 解決은 물론 外部組織에 대한 적극적인 對應力을 키워야 한다.

아울러 1990년대 이후 선박, 항만, 내륙운송 등 物流分野에서 다양하게 일어나고 있는 技術革新 趨勢에 대처하기 위하여 “조직구성원 모두가 새롭고 포괄적인 사고로 함께 끊임없이 배우는” 소위 學習組織體制를 정착시킬 필요가 있다. 특히 모든 組織構成員이 새로운 지식과 정보를 공유할 수 있도록 창의력의 개발과 경영참여를 보장하는 組織開發이 요구되고 있다.

(2) 팀制組織의 活性化

현재 우리나라 定期船社에서 실시하고 있는 팀制組織을 活性化하기 위해서는 팀制組織에 대한 비전의 제시, 리더십 개발, 커뮤니케이션과 평가시스템의 개선이 무엇보다 중요하다.

팀제에 대한 비전을 제시하기 위해서는 팀제조직의 기본원리를 구성원들에게 주지시키는 것이 중요하며 리더십 개발을 위해서는 팀장의 능력향상을 위한 교육과 훈련이 선결돼야 한다. 아울러 커뮤니케이션을 증진하기 위한 정보시스템의 점검,

평가시스템의 효율적 운영이 팀制組織의 活性化에 도움이 될 것으로 예상된다.

5. 研究의 限界

이 연구에서는 定期船社의 經營組織 問題를 다룸에 있어 다음과 같은 두가지 연구상의 한계를 갖고 있어 향후 이를 보완하는 추가적 연구를 요구하고 있다.

첫째, 이 연구에서는 定期船社들의 組織構造를 한 눈에 볼 수 있는 組織圖를 확보하지 못함으로써 敍述的 研究에 중점을 둘 수밖에 없었다. 특히 대부분의 정기선사들은 非公開을 조건으로 現行組織圖의 열람만 허용하였으며 일부선사의 경우에는 아예 조직도를 제시하지 않았다. 따라서 이 연구에서 설명한 정기선사의 조직현황은 면담자의 구술과 발간물에 의존한 것이 대부분이다.

둘째, 이 연구에서는 국제경쟁력과 경영조직, 경영혁신과 경영성과와 같은 主要變數間의 相關關係를 규명하는 計量分析을 행하지 않았다. 이것은 우리나라의 主要 定期船社를 대상으로 經營組織 問題를 다룬 先驗研究가 절대적으로 부족할 뿐 아니라 經營革新이 시작된 지 매우 일천하여 研究對象期間이 너무 짧은 때문이다.

6. 研究의 示唆點

이 연구에서는 비록 非計量的 研究技法에 의하여 定期船社의 經營組織 問題를 다루기는 했으나 이를 통해서도 國籍定期船社의 經營者들에게 다음과 같은 몇가지 중요한 示唆點을 도출할 수 있었다.

첫째, 定期船社의 經營組織에 있어 技術革新이 미치는 影響은 예상보다 훨씬 중요하였으며 이에 효율적으로 대응하기 위한 組織開發이 이론적으로나 실무적으로 시급한 과제로 등장하였다.

둘째, 앞으로 우리나라 定期船社의 經營組織이 國際競爭力을 갖기 위해서는 顧客中心經營을 확립하는 것이 필요할 것으로 보인다. 이러한 顧客中心的 思考는 팀제조직, 리엔지니어링 등 거의 모든 경영혁신운동에 공통적으로 적용될 수 있는 것이다.

셋째, 中小船社의 경우 集團的 經營革新에 의한 충격적인 조직변화를 거치지 않고도 점진적 조직혁신, 창의적 기업문화 확립 등으로 經營組織 問題를 효율적으로 해결할 수 있음을 시사하고 있다.

이 연구에서는 國籍定期船社의 國際競爭力 強化를 위한 經營組織 發展方案을 연

구함에 있어 팀制組織의 運營現況과 問題點, 改善方案에 중점을 두었다. 이러한 연구를 토대로 팀제조직을 비롯한 經營革新 成果에 대한 計量的인 研究가 향후에도 계속 이루어져 國籍定期船社의 國際競爭力을 획기적으로 제고하는 데 도움이 되길 희망한다. 특히 충분한 資料確保와 유용한 研究方法開發이 이루어질 경우 다음과 같은 분야에서 追加的 研究成果가 기대된다.

- ① 팀제조직을 포함한 새로운 경영혁신기법과 전통적 조직관리기법이 각각 정기선사의 실제 조직구조에 어떤 영향을 미칠 것인가?
- ② 중소선사에서 팀제조직을 운영할 경우 예상되는 조직관리상의 문제점과 대응 방안은 무엇인가?
- ③ 팀제조직을 실시하고 있는 정기선사들의 경우 팀장의 능력을 평가하는 기준은 무엇이며 이를 개선시키는 방법은 무엇인가?

이러한 연구를 위해서는 政府와 船社들은 물론 學界에서도 定期船社의 經營組織 問題에 대한 보다 많은 關心과 研究가 필요하다고 판단된다.

參考文獻

가. 國內單行本

金永佑, 「國際競爭力論」, 大旺社, 1979

趙東成·金炳淳, 「韓國企業의 國際經營事例」, 經文社, 1986.

신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1989.

韓國貿易協會, 「日本의 物流現況」(하주91-1), 1991.

————, 「우리나라 主要企業의 物流現況」(하주91-04), 1991.

李學鐘, 「企業文化와 組織開發」, 法文社, 1990.

愼有根 外, 「韓國 大企業의 經營特性-5대 그룹의 주요기업 연구」, 世經社, 1995.

奇會元, 「海運經營學」, 海文出版社(부산), 1995.

존 R. 카첸마크·더글러스 K. 스미스 共著(梁浚容 譯), 「企業革新-팀經營」, 韓國經濟新聞社, 1994.

吉光受, 「定期船 海運市場의 構造變化에 관한 分析」(해운산업연구원), 1991.

柳爽馨·林鐘寬·朴塔根, 「大陸橫斷 鐵道運送과 定期船社의 對應戰略」(해운산업연구원), 1991.

朴泰元, 「世界經濟의 블럭化와 우리나라 定期船社의 對應方向」(해운산업연구원), 1993.

秦炯仁·白種實, 「外國 主要定期船社의 Globalization 經營戰略 研究」(해운산업연구원), 1993.

海運產業研究院, 「海運企業의 發展과 組織構造」(연수교재-061-1), 1989.

韓進海運(株), 「主要船社의 經營戰略」(미발간자료).

現代商船(株), 「현대상선20년사」, 1996.

丁必洙·朴泰元·趙燦燾, 「日本海運產業의 現況과 課題(정책자료 007)」, 海運產業研究院, 1989.

高喆基·全燦榮, 「美國海運產業의 現況과 展望(정책자료 008)」, 海運產業研究院,

1989.

全竣秀 外, 「유럽海運産業의 現況과 展望(정책자료 009)」, 海運産業研究院, 1989.

柳奭馨·林種寬, 「EC統合과 우리나라 海運産業部門의 對應方案(정책자료 031)」, 海運産業研究院, 1991.

崔在洙, 「유럽共同體海運業의 現況과 將來(한국선주협회 업무자료)」, 1989.

徐相祿, 「日本企業의 海外直接投資와 國際化戰略」, 對外經濟政策研究院(정책연구 90-10), 1990. 12.

金亨基, 「經營革新을 위한 組織設計方向－팀조직의 논리와 사례를 중심으로」, 한국생산성본부, 1995.

송상호·김명형·허문구, 「우리회사 어떻게 조직변화에 성공할 것인가」, 명진출판, 1996.

윌리엄 바이햄 외 저·이상욱 역, 「앞서가는 20개 기업의 팀성공 노하우」, 21세기북스, 1996.

나. 國內論文

姜元植, 「海運企業의 組織構造的 特性에 관한 研究(한국해양대학교 : 석사논문)」, 1993. 8.

成淑慶, 「定期船海運企業의 經營多角化 方向에 관한 研究(한국외국어대학교 : 석사논문)」, 1989. 11.

李載承, 「우리나라 定期船社의 國際競爭力 提高方案에 대한 研究(한국외국어대학교 : 석사논문)」, 1996. 2.

奇會元, 「海運人力資源의 效率의인 管理에 관한 研究(전남대학교 : 박사논문)」, 1990. 2.

金俊式, 「韓國企業의 組織有效性에 관한 經驗的 研究(중앙대학교 : 박사논문)」, 1985. 12.

金鎮克, 「組織內 勞使關係의 特性과 組織有效性과의 關係(경북대학교 : 박사논문)」, 1991. 12.

金元石, 「企業文化와 企業戰略이 組織有效性에 미친 影響에 대한 研究(서강대학교 : 박사논문)」, 1991. 1.

朴泰元, 「經濟블럭화와 定期船社의 國際化戰略 研究(동국대학교 : 박사논문)」, 1994. 10.

- 박 회, 「한국대기업의 조직관리와 노사관계에 관한 연구(연세대학교 : 박사논문)」, 1992. 12.
- 徐麟德, 「韓國企業의 組織文化類型과 組織特性간의 關係性 研究(서울대학교 : 박사논문)」, 1986. 7.
- 林基興, 「事務自動化가 組織有效性에 미치는 影響에 관한 研究(중앙대학교 : 박사논문)」, 1990. 12.
- 吳世榮, 「海運企業의 經營多角化에 관한 研究(성균관대학교 : 박사논문)」, 1989. 9.
- 劉承東, 「企業의 自己組織性과 環境 및 成果간의 關係(경북대학교 : 박사논문)」, 1990. 12.
- 柳泰模, 「조직의 권력유형, 구조형태, 유효성에 관한 연구(계명대학교 : 박사논문)」, 1993. 12.
- 李昇宗, 「企業組織의 環境適應에 관한 研究(고려대학교 : 박사논문)」, 1985. 12.
- 李文先, 「우리나라 企業組織의 環境適應類型에 관한 實證的 研究(중앙대학교 : 박사논문)」, 1985. 12.
- 曹永福, 「韓國企業의 組織構造와 狀況變因간위 關係性(계명대학교 : 박사논문)」, 1988. 12.
- 張在賢, 「組織發展段階에 따른 組織有效性模型 研究(성균관대학교 : 박사논문)」, 1986. 4.
- 車大運, 「經營情報시스템의 導入이 組織構造에 미치는 影響에 관한 研究(동아대학교 : 박사논문)」, 1988. 12.
- 손상기, “한국해운업계의 경영전략 수립방향에 관한 연구”, 「로지스틱스연구」, 1993.
- 朴乃會, “組織有效性을 위한 組織構造와 管理形態의 最適mix”, 「서강경영논총」, 1993. 12.
- 吉光受, “컨테이너 定期船市場의 環境變化에 따른 世界主要船社들의 對應戰略”, 「해운산업정보」 제774호, 1995. 8. 14.
- , “日本船社, 定期船部門의 組織을 대폭 정비”, 「해운산업정보」 제600호, 1991. 4. 22.
- 朴永洛, “船舶管理의 組織的 問題와 組織開發에 관한 研究”, 「해운경영학회지」 제2호, 해운경영학회, 1986. 5.

다. 國外單行本

- Yoshi Tsurumi, *Multinational Management*, Harper & Row, 1977.
- Michael Z. Brooke & H. Lee Remmers, *Internatinal Management and Business Policy*, Houghton Mifflin Co., 1978.
- Stefan H. Robock, Kenneth Simmonds & Jack Zwick, *International Business and Multinational Enterprises*, 1979.
- Tamir Agmon & Charles P. Kindleberger(ed.), *Multinationals from Small Countries*, MIT Press, 1977.
- Council of Logistics Management, *Logistics in Service Industries*, 1991.
- W. Jack Duncan, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Co., 1978.
- Max D. Richards, *Organizational Goal Structures*, 1978.
- Richard P. Rumelt, *Diversification Strategy and Profitability*, Strategic Management Journal, 1982.
- John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Business Publication Inc., 1987.
- Alan M. Rugman, *Managing the Cultural Differences*, University of South Carolina Press, 1994.
- Tsunehiko Yui & Keiichiro Nakayama(ed.), *Business History of Shipping*, University of Tokyo Press, 1985.
- J. R. Whitaker, *Containerization*, John Wiley & Sons, 1975.
- Ernst G. Frankel, *Management and Operations of American Shipping*, Alburn House Publishing Company, 1982.
- Alan E. Branch, *Economics of Shipping Practice and Management*, Chapman and Hall, 1988.
- コンテナ船研究會 編, 「コンテナ船革命」, 五島書店(東京), 1966.
- 日本郵船株式會社, 「日本郵船株式會社百年史」, 1978.
- , 「日本郵船百年史資料」, 1978.
- 大阪商船三井株式會社, 「創業百年史」, 1985.
- , 「創業百年史資料」, 1985.

라. 國外論文

Seok-Min Lim, “Round-the-world service : the rise of Evergreen and the fall of U.S. Line”, *Maritime Policy and Management*, Vol.23 No.2, 1996.

吉田 茂, “海運企業における戦略轉換と組織改革”, 「海運經濟研究」, 日本海運經濟學會, 1990.

———, “日本海運業の國際競爭力と要素生産性”, 「海運經濟研究」, 日本海運經濟學會, 1993.

木村武彦, “企業の成長論理と定期船社の經營”, 「海運經濟研究」, 日本海運經濟學會, 1992.

國領英雄, “日本海運業の國際競爭力”, 「海運經濟研究」, 日本海運經濟學會, 1993.

小川 武, “國際競争よりみたわが國バルク海運企業經營者の特性と問題點”, 「海運經濟研究」, 日本海運經濟學會, 1995.

———, “わが國バルク海運經營と國際競爭力”, 「海運經濟研究」, 日本海運經濟學會, 1996.

岩松重裕, “日本外航海運の經營形態の將來”, 「海運經濟研究」, 日本海運經濟學會, 1995.

織田政夫, “定期船海運業の競爭力構造の變貌”, 「海運經濟研究」, 日本海運經濟學會, 1996.

日本海運經濟學會, 「日本海運經濟學會 30周年記念研究報告會-報告要旨集」, 1996.

附錄 I：中小定期船社の 經營組織 改善方向

1) 經營組織의 特徵

최근 우리나라 定期船社の 經營組織을 연구한 여러가지 論文과 報告書에서는 國籍定期船社 중 韓日航路나 東南亞航路에 취항하고 있는 中小定期船社 經營組織의 特徵을 다음과 같이 요약하고 있다.

- ① 한일항로 또는 동남아항로라는 단일항로에 운송서비스를 제공함으로써 분권화가 늦다.
- ② 조직규모가 상대적으로 작아 최고경영자의 의사결정이 일선실무자에게 반영되고 있다.
- ③ 정해진 스케줄에 따라 많은 서류와 절차를 거치므로 의사결정과정에서 공식화의 정도가 높다.
- ④ 항로 전체의 물동량 변화는 별로 크지 않으나 선박과잉, 운임덤핑 등으로 조직에서 불안정성이 높다.

이러한 中小定期船社 經營組織은 기능별 분권화 또는 전문화가 매우 뛰어나 특정한 航路나 地域에서 생존확률이 높아지는 반면, 새로운 環境變化에 대응하여 成長과 發展을 기할 수 있는 가능성이 상대적으로 줄어드는 한계가 있다. 여기서는 우리나라 中小定期船社の 經營組織이 갖고 있는 몇가지 問題點을 정리해 보았다.

(1) 自律經營能力의 制約

中小定期船社の 經營組織이 활성화되기 위해서는 무엇보다도 組織構成員들의 創意性和 冒險精神이 존중되어야 할 것이다. 그러나 우리나라의 中小定期船社에서는 종업원의 창의성보다는 경영자들의 개인적 판단에 따라 主要 意思決定이 이루어지고 있다.

각종 서류의 작성, 집배송과 같은 日常業務는 물론 조직변경이나 경영혁신 등 戰略的 意思決定까지 종업원의 의견이 반영되는 경우는 매우 드문 일이다. 이에 따라 企業의 經營組織은 최근의 조직개편 노력에도 불구하고 전통적인 機能式 組織에서

크게 벗어나지 못하고 있다.

(2) 國際競爭力 強化戰略의 未治

현재 우리나라는 國際化와 開放化가 급격히 진행되고 있어 中小定期船社의 經營組織도 이에 알맞게 변화되는 것이 바람직하다. 그러나 아직도 대부분의 국내 중소 정기선사들은 國際化나 開放化를 수용하기에는 부적절한 組織을 갖고 있다.

이러한 中小船社의 經營組織이 갖고 있는 문제점은 대개 國際的인 協商이나 協約을 논의하는 과정에서 쉽게 돌출하기도 한다. 최근 國際標準機構(ISM)에서는 해상 안전관리를 강화하는 방안의 하나로 定期船社의 經營組織을 보다 효율적으로 재편하는 것을 요구하고 있어 국내의 일부 중소선사들도 이에 대비한 조직개편을 검토하고 있는 것은 좋은 예가 될 것이다.

(3) 經營革新의 限界

經營組織을 둘러싼 環境變化에 효율적으로 대응하기 위해서는 中小定期船社라고 할지라도 어느 정도 經營革新을 위한 노력이 필요하다. 그러나 아직까지 국내에서는 中小定期船社가 본격적인 經營革新을 시도하지 않고 있으며 몇몇 船社들이 팀制組織을 도입하여 경영합리화를 기하는 정도에 그치고 있다.

이와 같이 中小定期船社에서 경영조직의 개편을 포함하여 經營革新이 제대로 정착되지 못하는 이유는 무엇보다도 종래 상의하달식 지휘체계에 익숙해 온 企業의 組織文化가 아직도 크게 변화될 기미를 보이지 않기 때문이다. 위에서 언급한 ISM Code 수용을 위한 組織改編에서도 모든 주요한 意思決定이 최고경영자의 결심에 의해 좌우됨으로써 top-down 방식의 조직운영이 조직개편 이후에도 변함없이 이어지는 원인이 되고 있다.

2) 팀制組織의 定着化 方案

비록 그 동안 팀제에 대한 사전검토가 충분히 이루어지지 않고 最高經營者의 일방적 결정에 따라 조직개편이 이루어졌을지라도 현재까지 中小定期船社 중 3개 船社가 팀制組織을 도입하여 시행하고 있다. 그러나 이들 3개 船社의 팀制組織을 살펴

보면 組織의 名稱은 ‘팀’이라는 명칭을 갖고 있으나 실제적인 業務內容은 과거 部課制에서 별로 달라진 것이 없어 보인다.

여기서는 우리나라 中小定期船社에서 팀制組織의 정착과 효율적 운영을 위해 선택되어야 할 몇가지 問題點과 解決方案에 대하여 살펴본다.

(1) 效率的 人事管理體制 確立

충분한 사전준비가 없이 팀制組織을 실시하는 중소기업의 경우 雇傭安定이 가장 어려운 課題로 등장한다. 이미 오랫동안 部課制에 익숙한 종업원들은 새로운 팀制組織이 인력감축을 위한 수단에 불과하다고 보기 쉬우며 勞動組合이 결성된 곳에서는 이로 인해 노사분규가 발생할 것이 예상된다. 이로 인해 국내 중소정기선사에서는 部課制에서 ‘부’ 또는 ‘과’로 사용되어 온 부서의 명칭을 팀制組織에서는 ‘팀’이라고 이름을 바꾸고 원래의 조직과 인력은 그대로 유지하는 경우가 많다.

따라서 팀制組織을 도입하기 이전에 人事管理體制를 보다 민주적이고 합리적으로 개선한다면 經營革新에 따른 雇傭不安問題는 상당히 해소될 것으로 예상할 수 있다. 유럽의 主要 定期船社인 Maersk나 P&O Nedlloyd가 그 동안 잦은 조직개편과 경영혁신을 겪으면서도 고용불안이나 노사분규를 겪지 않은 이유도 오랫동안 발달해 온 民主的 人事管理에 힘입은 것을 보면, 우리나라 중소정기선사들도 인사관리의 민주화를 통해 조직안정에 더욱 노력해야 함을 알 수 있다.

이러한 民主的 人事管理體制는 팀制組織을 운영함에 있어서도 팀원의 지지와 사기진작을 촉진하는 데 도움을 주고 있다. 예를 들어 국내 대기업 중에서 팀制組織을 성공적으로 정착시킨 기업은 대개 효율적인 인사관리체제를 동시에 갖추고 있다.

(2) 팀長의 專門性 提高

현재 팀制組織을 실시하는 大型船社에서는 풍부한 자금력을 바탕으로 팀長과 팀원에 대한 지속적인 교육과 훈련을 통해 팀長의 leadership을 개발하고 팀에 대한 관리능력을 키우고 있다. 그러나 대부분의 中小定期船社에서는 자금과 인력문제로 인해 충분한 교육과 훈련을 실시하지 못하고 있다.

그렇다고 하여 外部機關이나 專門家를 활용하여 팀長을 교육하고자 한다면 個別船社의 實情에 맞지 않는 내용을 중심으로 교육과 훈련이 이루어질 가능성이 있다.

또한 中小船社의 경우 팀長을 교육하는 데 지니치게 시간을 많이 보내게 되면 실제 업무에 투입할 수 있는 시간이 줄어들게 되는 문제점도 있다. 따라서 中小定期船社에서는 팀長의 專門性 提高를 위한 교육훈련이 선사의 국제경쟁력에 직결됨을 알면서도 짧은 시간에 기본적 내용만 익혀 조직관리를 행하도록 하고 있다.

이러한 문제의 해결을 위해서는 政府와 學校는 물론 大型船社의 보다 많은 역할이 요구되고 있다. 최근 美國에서는 中小企業의 人力開發을 통한 경쟁력 강화를 위해 政府가 막대한 투자를 하고 있는데, 우리나라에서도 이 분야에 대한 보다 많은 관심이 요청되고 있다.

한편 中小定期船社에서 팀長의 專門性을 提高하기 위해서는 정부나 외부기관에서의 교육과 훈련 외에 社內에서도 전결권 부여와 같은 제도상의 뒷받침이 요구되고 있다. 이를 통해 책임과 권한이 위양되어 팀長들이 의욕을 갖고 새로운 조직환경에 적응할 수 있게 될 것이다.

(3) 人間尊重의 企業文化 開發

企業에서 經營組織이 바뀌게 되면 企業文化도 영향을 받는 것이 일반적이다. 특히 팀制組織과 같이 인위적으로 새로운 組織體系를 도입할 경우 종래와는 다른 企業文化가 발생할 가능성이 크다. 中小定期船社의 팀制組織에서 企業文化가 문제되는 것은 새로운 조직체계에 대한 구성원의 서로 다른 입장이 고착화하여 공통된 가치는 없어지고 오히려 이기주의와 인간성 상실이 일어나 組織均衡이 한꺼번에 상실되는 경우도 있기 때문이다. 특히 우리나라와 같이 最高經營者의 世代交替가 진행중인 가운데 개방과 자율성이 강조되는 분위기에서 더욱 그런 가능성이 높다.

따라서 中小定期船社의 팀制組織을 活性化하기 위해서는 팀長, 팀員은 물론 팀에 속하지 않는 最高經營者까지 인간성을 존중하고 이기심을 극복하려는 건전한 企業文化의 開發이 매우 중요하게 될 것이다. 특히 最高經營者에게는 윤리적이고 철학적인 사고를 필요로 하는 동시에 육상 및 해상에 근무하는 모든 從業員에게도 사람이 중시되고 교육적 풍토가 존중되는 企業文化 開發이 세계화와 개방화시대에 맞추어 이루어져야 할 重要課題의 하나인 것이다.

3) 中小定期船社の 經營革新 方案

中小船社は 大型船社에 비해 투입할 수 있는 자금과 인력이 한계가 있는 데다 기술혁신, 정보체계 등에서 상대적으로 불리한 여건하에 經營組織을 설계하고 운영해야 한다. 또한 國內外 環境變化에 대응할 수 있는 적응능력도 떨어지고 政府를 비롯한 金融機關, 研究團體로부터도 다소 관심이 부족한 것이 사실이다.

그러나 이러한 불리한 상황에 있음에도 불구하고 經營革新을 통해 경쟁력을 강화하고 경쟁상황에서 생존하기 위한 戰略은 대형선사에 비해 중소선사가 보다 더 절실한 입장에 있다. 여기서는 팀制組織 외 中小定期船社の 經營革新을 추진하는 몇가지 방법들에 대하여 간단히 살펴보고자 한다.

(1) 業務흐름의 整備

최근 經營革新의 核心은 종래 기능중심의 조직을 업무흐름 위주로 개편하는 것으로 보통 業務흐름의 標準化에서 시작하여 業務의 再構成으로 완성되는 것으로 볼 수 있다. 우리나라 中小定期船社の 경우 업무흐름에 대한 정비가 부족하여 경영혁신의 대상이 불분명해지는 경향이 있어 팀制組織과 같은 전사적 경영혁신을 단행하기에 앞서 먼저 OA혁신, 정보표준화와 같은 業務시스템 개선을 도모하는 것이 보다 효율적으로 경영혁신을 도모하는 길이 될 수도 있다.

國籍定期船社 중에는 組織改編을 준비하는 과정에서 외부 전문가의 도움을 얻어 경영정보시스템을 재구성하고 의식개혁과 업무개선을 추진한 회사도 있는데 이는 經營革新運動이 經營戰略과 연결된 좋은 事例이다. 또한 1980년대 팀制組織을 광범위하게 활용한 美國企業들도 業務흐름에 대한 사전정비작업을 거친 바 있다.

(2) 다른 企業과의 協力

오늘날 經營革新運動은 특정산업이나 특정기업에 한정된 현상이 아니라 거의 모든 분야에 걸쳐 진행되고 있는 社會的 現象에 속한다. 특히 海運分野는 제조업과 다른 서비스업에 비하여 國際競爭狀況이 보편화되어 앞으로 경영혁신을 하지 않는 船社들은 생존에 위협을 느낄 정도로 중요한 과제가 되고 있다.

반면 經營革新을 시작하면 이미 이를 시행한 경쟁상대들로부터 많은 경험과 지식

을 배울 수 있는 이점이 있다. 이러한 이점을 최대한 살릴 수 있는 방법으로 Benchmarking 기법을 사용하는 것을 들 수 있다. 이러한 방법을 中小定期船社가 적용하려면 세계적으로 우수한 모범적 해운기업을 선택하여 그들의 경험과 지식을 배움으로써 보다 용이하게 경쟁력을 키울 수 있을 것이다.

또한 中小定期船社가 經營革新을 이룩하는 방법으로는 다른 우수한 선사의 Outsourcing에 참여하거나 보다 적극적으로 戰略的 提携를 추구하는 방법이 있다. 이러한 방법들은 경쟁적 시장여건에서 보다 용이하게 경영혁신을 수행하는 전략적 수단들이다.

(3) 새로운 管理體制의 確立

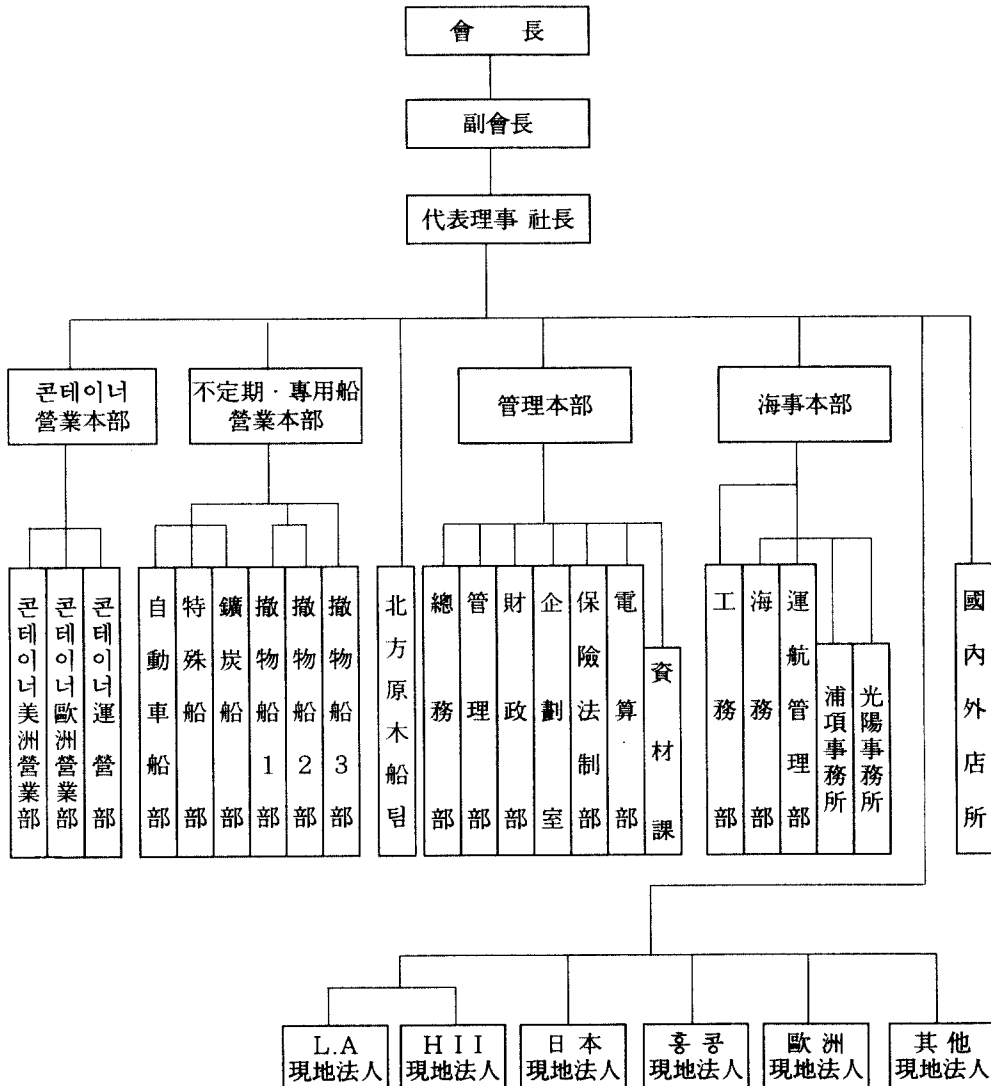
企業이 經營革新運動을 통해 組織을 바꾸고 業務흐름을 정비하는 궁극적인 目的은 경영전략을 가장 효율적으로 추진하고 모든 기업활동을 관리하는 데 있다. 따라서 中小定期船社 經營革新도 결국 경영전략의 효율적 수행을 위해 이루어져야 할 것이다.

그러나 우리나라 中小定期船社에서는 아직까지 經營戰略에 의한 管理體系가 확고하게 정립되지 못하였다. 더욱이 ‘고객’이라는 vision을 기초로 하여 팀제조직을 도입하거나 이를 기준으로 組織管理體系를 구성하는 것은 현재로선 매우 힘든 일로 보여진다.

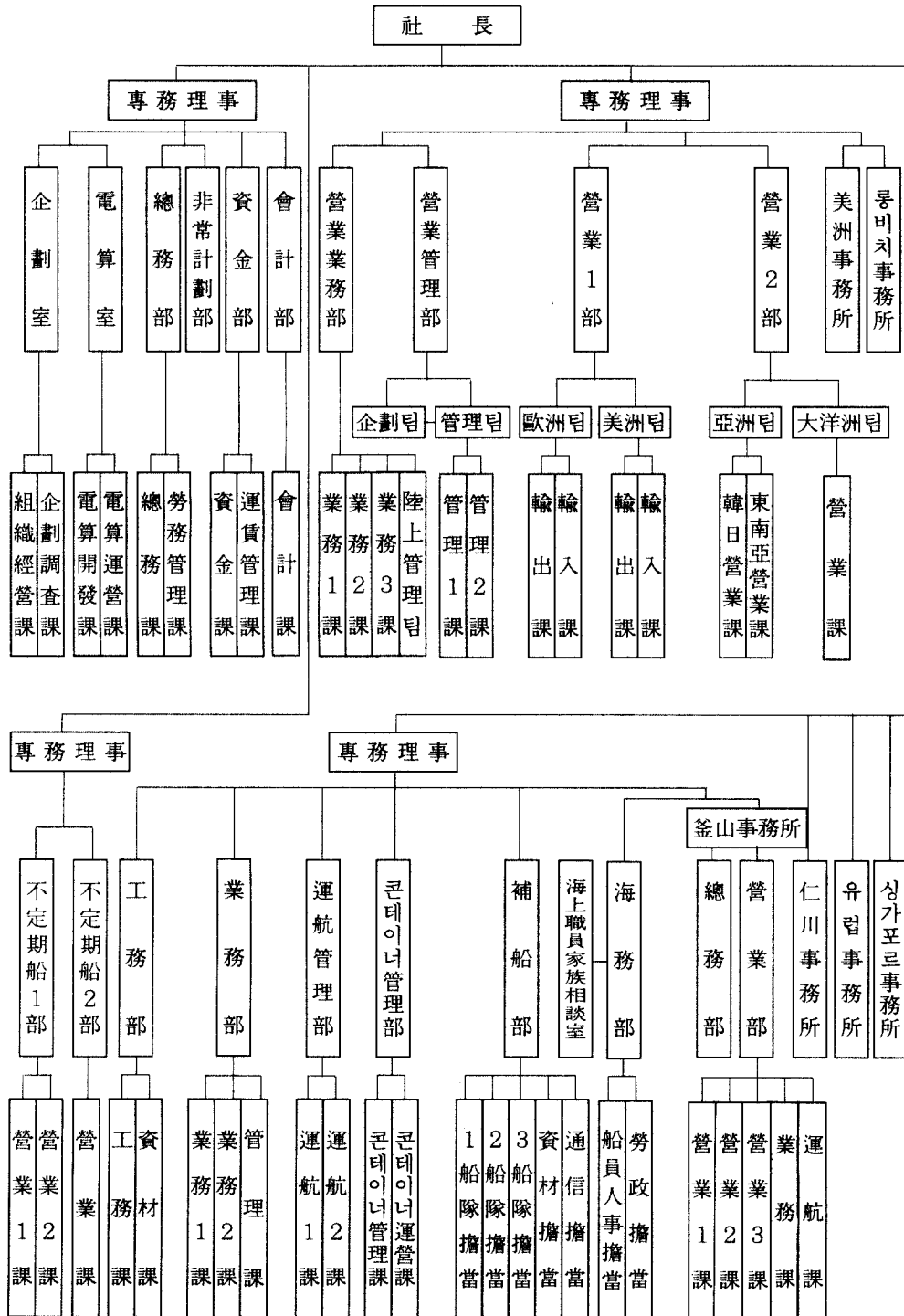
따라서 中小定期船社들은 먼저 日常的 管理體系를 체계적으로 검토함으로써 中長期에 걸쳐 기업이 추구해야 할 經營戰略을 개발하여야 할 것이며 이를 기초로 國際化時代에 걸맞는 經營組織을 구축해야 할 것이다.

附錄 II：國籍定期船社の 組織圖 比較

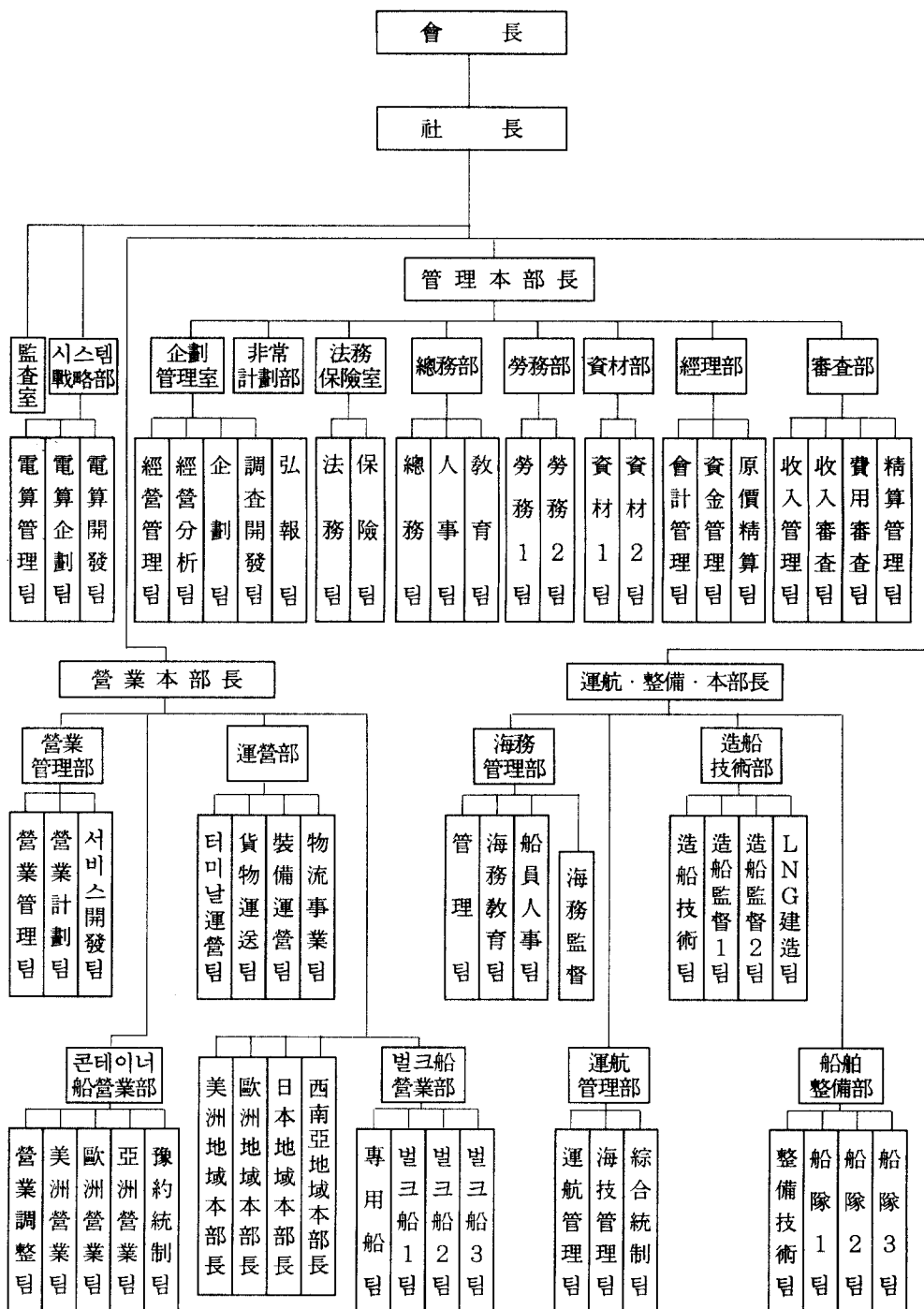
1) 遠洋定期船社の 經營組織(部課制)



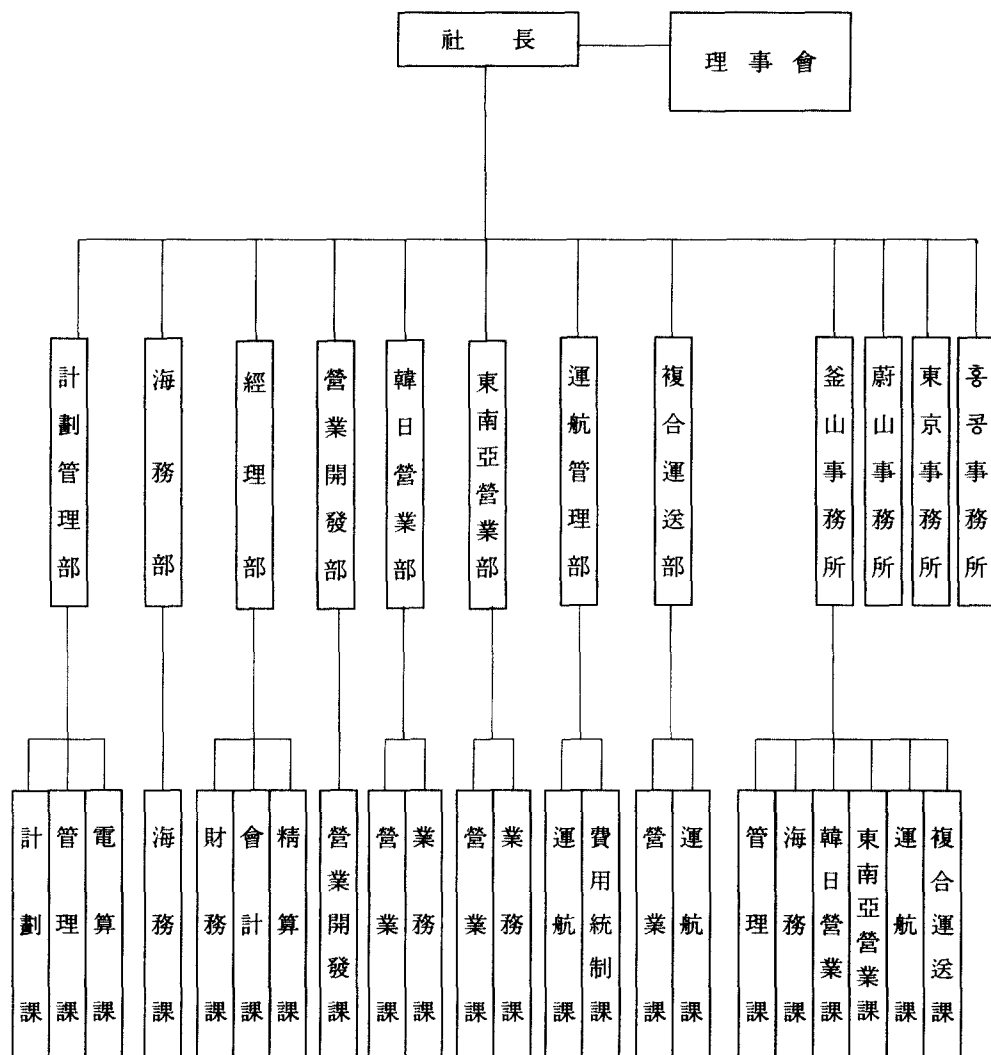
2) 遠洋定期船社の 經營組織(部室制)



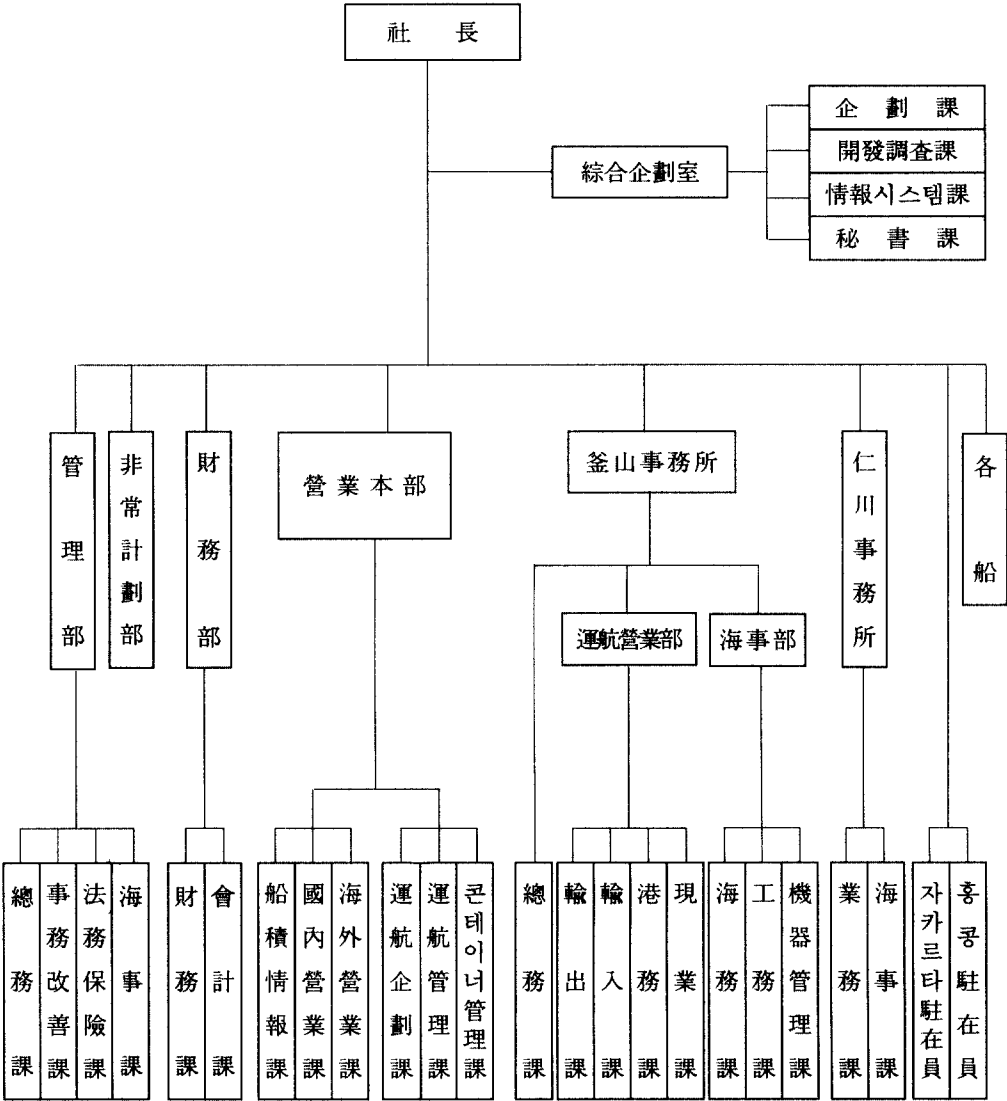
3) 遠洋定期船社의 經營組織(팀制)



4) 中小定期船社의 經營組織(韓日航路)



5) 中小定期船社의 經營組織(東南亞航路)



定期船社の 經營革新과 팀制組織 研究

1997年 3月 25日 印刷

1997年 3月 31日 發行

編輯兼

趙 正 濟

發行人

發行處 海 運 產 業 研 究 院

서울특별시 강남구 삼성동 154-10

전 화 569-2761~8 FAX. 565-7403

등 록 1984년 8월 6일 제16-80호

組版・印刷 進文化社 278-5272 ~ 3