BSC에 의한 東北亞 物流中心國家戰略 構築에 관한 硏究

이재균* · 안기명**

A Study on the National Strategy for Global Logistic Center in the North-East Asia by BSC

Jae-Gyoon Lee* · Ki-Myung Ahn**

<목 차>

Abstract
Ⅰ. 연구의 배경과 목적
Ⅱ. 국제물류산업의 중요성과 물류 전략의 필요성
Ⅲ. 동북아 물류여건변화에 따른 우리나라 물류체계 SWOT분석
Ⅳ. BSC에 의한 동북아 물류중심국 가전략모형 구축
Ⅴ. 결 론

Abstract

Kaplan and Norton view that not only on enterprise organization but also all organizations utilize strategy and vision, internal organization process, studying and innovation, financial factors and customers value as core-organization and measurance factors to maintain competitiveness to deal with internal and external environmental changes pertinently, and these factors will control organizational competitiveness.

The purpose of this study is to present detailed implementation strategy based on the BSC to maximize the strategic effect on changes in the surrounding circumstances as well as analyzing threats, opportunities, and strengths and weaknesses (SWOT analysis) in order for Korea to become logistics center of Northeast Asia in the midst of changes in the logistics environment of Northeast Asia and the world .

It is a core national challenge for Korea to emerge as logistics hub of the Northeast Asian region, which is directly related with its very existence in the 21st century. In the process of formulating such a vital strategy, various aspects must be considered.

* 부산지방해양수산청장
** 한국해양대학교 해운경영학부 교수

This study has successfully deduced the preemptive strategy of exceeding competitors from financial (budgetary) perspectives, the logistics strategy from inner process standpoint of maximizing logistics outcome by carrying out efficient logistics policy, the strategy of giving priority to customers from customers' viewpoint and the multi-layered strategy from renovation and training point of view. It makes the study significant to have led success factors for maximizing the performance of implementing such strategy.

Ⅰ. 연구의 배경과 목적

WTO 체제 출범이후 전세계적으로 개방화와 정보화흐름 하에 세계물류환경은 급변하고 있다. 글로벌 불럭경제체제하에서 해운기업들은 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 전략적 제휴와 M&A로 글로벌 기업으로 변신하고 선박을 대형화하고 고속화하고 있다. 이러한 해운환경변화에 부응하기 위해 항만들도 자동화하고 대형화할 뿐만 아니라 글로벌 네트워크를 구축하여 지역 내에서 허브 항만으로 변신하여 경쟁력을 유지하고자 하는 혼신의 노력을 경주하고 있다. 그 뿐만 아니라, 항만배후부지를 개발하여 물류종합센터와 금융, 정보, 무역, 관광, 켄벤션 등의 종합비지니스 센터를 구축하여 명실상부한 물류중심항만으로 발돋움하기 위해 총력을 기울이고 있는 실정이다. 세계의 6대 항만이 전부 아시아에 위치해 있으며, 이러한 항만들은 전부 아시아의 물류중심항만이 되고자 상기와 같은 노력을 기울이고 있다. 따라서, 우리나라가 동북아의 물류중심국가가 되기 위해서는 국가적인 총력을 기울려서 효율적으로 자원을 집중할 수 있는 구체적이고 실행가능한 비전과 전략개발이 필요하다.

비전이란 국가조직이나 기업이 추구하는 장기목표와 바람직한 미래상을 의미하며, 전략은 이러한 조직가치를 증대시키는 의사결정으로 고객지향성과 경쟁우위창출의 내용이 구체화되어야 한다[1]. 이러한 비전과 전략이 제대로 구체화되어 급변하는 환경변화에서 경쟁력을 유지하기 위한 신경영혁신 수단으로 카플란과 노턴(Kaplan & Norton)의 지식경영[2]에 의한 균형성과모형(Balanced Scorecard Model, BSC)[3]이 있다. 이 모형에 의하면, 조직가치 창출의 원천은 전략적 성과평가의 범주로서 환경에 따라 달라져야 하며, 관점(Perspectives, 가치창출근원에 대한 시각)간의 상호작용과 균형이 조직가치를 극대화시킨다고 보고 있다. 카플란과 노턴(1992)이 보는 조직가치 창출근원에 대한 4가지 관점은 크게 재무적 관점, 고객 관점, 조직내부 프로세스 관점 그리고 학습과 성장 관점으로 분류하고 있으며, 이들 관점간에 균형이 이루어지고 비전과 전략이 연계되어야만 전략효과성이 극대화되고 경쟁력을 강화할 수 있다고 보고 있다. 따라서 본 논문의 구체적인 목적은 세계 및 동북아시아의 물

1) 안기명 · 윤재홍 · 안영면,「현대경영학원론」, 박영사, pp.227-252.
2) 안기명 · 김형태 · 방희석,「한국컨테이너부두공단 장기발전방안에 관한 연구」, 한국컨테이너 부두공단, 2000년 4월, pp.12-202. 전기정 · 현우식, "한국형 지식경영 모델 개발을 위한 사례연구-IMF 사태분석-",「제2회 지식경영학술심포지엄」, 매일경제신문과 매일경제TV, 1999년 5월, pp. 393-410. T.Stewart, Intellectual, Nicholas Brealey Publishing, 1997, pp.79-106. K. Sveiby, *The Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, 1997, pp.108-128.
3) Robert S. Kaplan, and David P. Norton,"The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review(January-February)*, 1992., pp.71-79.

dCollection

류환경변화에 대해서 우리나라가 동북아 물류중심국가가 되는데 저해요인, 기회요인 및 장단점 분석(SWOT분석)과 더불어 균형성과모형(BSC)에 입각하여 주변환경변화에 대한 전략효과를 극대화하기 위한 구체적인 실행 전략모형을 제시하는 데 연구목적을 두고 있다.

Ⅱ. 국제물류산업의 중요성과 물류전략의 필요성

1. 국제물류산업의 역할과 변화

물류산업은 국민경제의 핵심이며 국가기간산업이다. 특히, 오늘날처럼 글로벌화되고 있는 경제하에서는 국제물류산업이야말로 국가경제를 좌우하는 핵심산업이다. 우리나라의 경우 수출입 화물의 99.7%를 해운·항만을 통해서 처리하고 있다. 2001년도에 총해상물동량은 6.11억톤에 달하고 있어, 전세계 해상교역량의 5.5% 점유하고 있고 GDP 대비 무역의존도가 64.5%로서 물류산업은 우리 경제의 대동맥의 역할을 하고 있다. 또한 2001년도 외항해운 운임수입 109억불로 국제수지 개선에 크게 기여하고 있어[4] 해상운송을 주축으로 하는 국제물류산업은 동북아 경제중심국가 실현을 위한 핵심 수단으로 부각되고 있다.

따라서, 항만을 통한 국제물류거점화 전략은 경제중심국가 실현을 위하여 최우선적으로 추진해야 할 국정과제이다. 네덜란드(로테르담항)와 싱가폴(싱가폴항) 등의 선진 물류국가도 해운·항만중심의 지역물류거점화 전략을 통하여 성공적으로 경제중심국가로 도약하고 있다[5]. 즉, 우리나라가 동북아에서 경제중심국가가 되기 위해서는 무엇보다도 물류중심국가가 되어야 함은 자명하다. 이러한 비중을 지니고 있는 국제물류산업은 거점인 항만을 중심으로 급속하게 변화하고 있다. 이러한 변화양상을 요약하면 다음과 같다.

첫째로, 허브항만을 중심으로 국제물류활동이 집중되고 있다는 점이다. 대형선박은 중심항만에 기항하고, 주변지역은 Feeder 서비스가 제공되며, 컨테이너 선박의 대형화로 Hub & Spoke 체제는 더욱 확산될 전망이다. 즉, 80년대에는 4천TEU급에서 90년대에는 6천TEU급 그리고 2000년대에는 1만TEU급의 대형선박이 허브항만을 운항할 것으로 예측되고 있다.

둘째로, 고부가가치형 종합물류산업이 중심항만으로 집중되고 있다는 점이다. 글로벌 물류기업들은 중심항만에 종합물류센터를 집중 배치하여 운송서비스와 운영효율성의 극대화를 도모하여 경쟁력을 유지하고자 하는 방향으로 가고 있다. 로테르담항에 유럽물류센터 955개중 57%인 541개가 위치하고 있다.

셋째로, Hub 항만 선점을 위한 국가간 경쟁이 치열하고 가속화될 전망이다. 홍콩, 싱가폴, 중국 등 경쟁국은 항만인프라를 대대적으로 확충하고 있다. 즉, 동북아에서 제일의 공장지역인 중국에서 나오는 화물을 선점하기 위해 전략적 차원에서 항만을 집중 개발하고 있으며, 주요 경쟁항만에 대한 선석과 확충현황는 다음과 같다.

---

4) 운임수입 109억불중 62억불(57%)이 외국화물 수송에 의한 운임수입으로, 국제경쟁에 완전 노출되어 있는 글로벌 산업이다. 참고로 우리나라 대표적인 수출주력 제조산업인 반도체는 143억불이며, 자동차는 133억불, 컴퓨터는 111억불 그리고 무선통신기기는 100)억불로 나타나고 있다.

5) 로테르담항은 GDP의 7.3%(245억$)이고, 싱가폴항은 11.5%(164억$)을 차지하고 있음.

dCollection

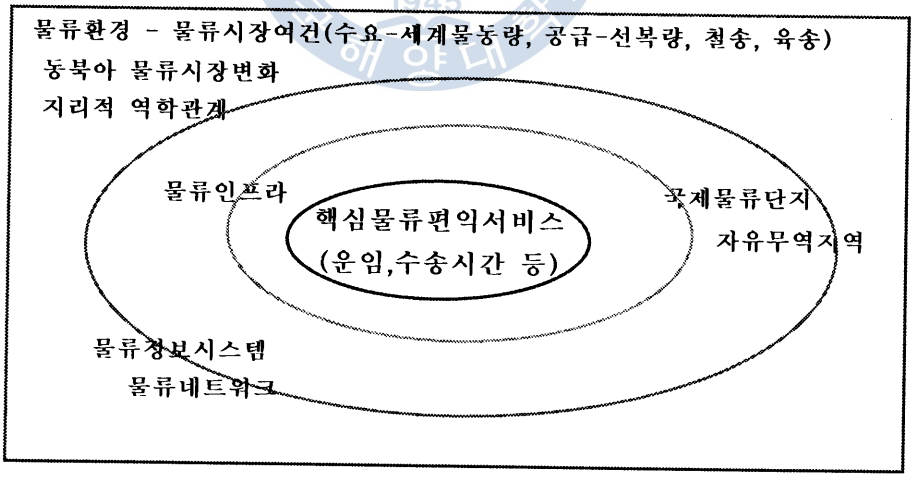
	홍콩	싱가폴	카오슝	고베	상해	광양	부산
· 현선석수(컨테이너)	22	41	27	37	18	8	21
'01 처리량(만TEU)	1,783	1,557	754	210	633	86	807
· 확충계획(추가)	23	39	23	10	58	25	30

상기 표에 나타난 바와 같이 중국 상해항이 우리의 실질적인 경쟁항만으로 급부상하고 있으며, 대규모 상해 신항만 개발계획(2002년 6월 발표)은 우리에게 위협으로 작용하고 있다. 일본도 "수퍼중추항만 육성계획"을 수립('02. 7), 중심항만 경쟁에 적극 참여하고 있는 실정이다.

2. 물류전략의 필요성

상기와 같이 항만을 중심으로 한 국제물류산업이 중요하고 변화하고 있기 때문에, 우리나라가 동북아 물류중심 국가가 되기 위해서는 첫째로, 물류서비스의 중요 고객인 선사와 화주가 중요하다고 생각되는 부문이 강해야 하며, 둘째로, 한반도를 동북아의 물류거점으로 활용하는데 이점이 있다는 점을 고객이 인식하여야 하며, 셋째로, 주변 경쟁국가가 쉽게 접근할 수 없는 부문이 강해야 한다. 이러한 세 가지의 물류경쟁력 차원이 성공하기 위해서는 이러한 물류경쟁력차원의 중요성을 인식하고 국가적 관점에서 물류 중심화 전략을 선택하고 역량을 집중화하고 일관성있게 추진하여야 한다. 이러한 관점에서 물류중심화를 위한 성공요인을 모색해 보면 다음의 표로 요약할 수가 있다.

<도표 1> 물류중국가화를 위한 주요 고려요인

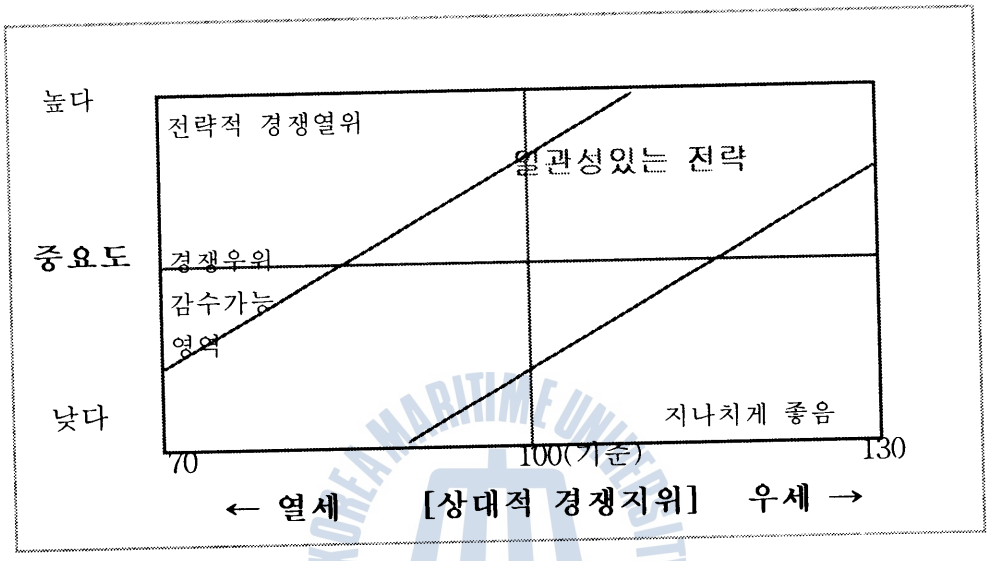


상기와 같은 여러 가지 항목에서 중국이나 일본에 비하여 경쟁력이 있어야만 21세기에 우리나라가 물류중심국가가 되어 명실상부한 동북아의 경제중심국가로 변신할 수 있는 것이다. 이를 위해서는 보다 체계적이고 일관성있는 전략이 구축되어야 한다. <도표 2>는 동북아 물류중심국가로 지향

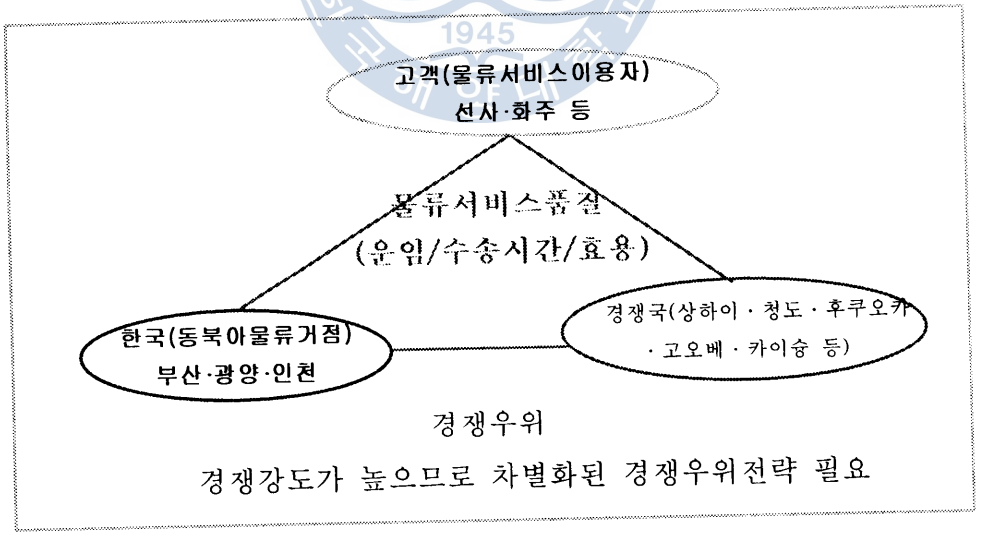
dCollection

하는데 있어서 전략의 중요성과 상대적인 경쟁우위에 입각하여 일관성있는 전략을 표시한 것이다. 막대한 예산과 시간의 투자를 요하는 전략인 만큼 시행착오를 겪지 않기 위해서는 보다 다양한 관점에서 전략을 구체화할 필요가 있다.

<도표 2> 일관성 있는 전략모형



<도표 3> 동북아 주요 항만간의 경쟁관계



<도표 3>은 동북아에서 항만을 중심으로한 물류중심국가가 되는데 경쟁대상이 되는 항만간의 경쟁관계를 표시한 것이다. 우리나라가 부산항 · 광양항 · 인천항을 중심으로 동북아 물류거점국가가 되는데, 중요 경쟁항만은 상하이 · 청도 · 후쿠오카 · 고오베 · 카이슝 등이다. 이들 항만에 비하여 고객

dCollection

인 물류서비스이용자에 대한 물류서비스품질(운임/수송시간/효용)이 높아야 하는데 경쟁강도가 대단히 높으므로 차별화된 경쟁우위전략의 구축이 필요한 것으로 사료되고 있다. 이처럼 경쟁강도가 높은 상황하에서 상대에 비해 차별화는 경쟁전략을 마련하기 위해서는 우선 동북아 물류환경의 변화에 따른 우리의 강점과 단점을 파악 하고, 다양한 관점에서 전략의 유효성을 평가하는 균형성과모형에 의해서 물류중심국가 전략모형을 구축하고자 하였다.

Ⅲ. 동북아 물류여건변화에 따른 우리나라 물류체계 SWOT분석

1. 동북아 국가의 물류현황과 여건변화

1) 일반현황 및 특징

경제의 글로벌화로 세계 경제구조가 급격히 재편되고 있는 가운데 동북아는 세계경제의 성장센터로서, 타 지역의 성장세를 상회하고 있다.

<표 1> 동북아 및 아시아 경제 현황(1998년 기준)

구 분		인구 (백만명)	면적 (천㎢)	명목 GDP (10억 달러)	1인당 GDP(달러)	수출입계 (10억 달러)
동북아		1,602	28,838	6,050	3,783	1,465
	한 국	46	99	476	10,363	280
	북 한	25	123	21	875	2
	일 본	126	377	4,192	33,370	760
	중 국	1,255	9,597	917	738	290
	러시아	147	17,075	443	3,012	132
	몽 골	3	1,567	1	333	1
ASEAN		472	3,282	715	1,537	717
EU		379	3,136	8,071	21,556	3,408
NAFTA		399	20,289	8,937	55,107	1,964
전세계		5,929	130,129	28,157	4,831	10,977

자료 : 통계청, 국제통계연감, 1998.

1998년 말 현재 동북아의 면적과 인구는 각각 세계 전체의 22%와 27%를 차지하고 있으며, GDP는 6조 500억 달러로 세계 총액의 21.5%에 달하고 있다. 교역규모는 1조 4,650억 달러로 세계 총액의 13.3%를 차지하고 있다. 그러나 동북아 경제권 국가들 간에는 경제력 차이가 현저하다. 1인당 GDP의 경우 몽골은 333달러에 불과한데 반해 일본은 3만 3,370달러에 달한다. 무역규모면에서도 몽골은 10억 달러로 가장 낮으나, 일본은 7,600억 달러로 동북아 경제권 내에서 1위를 차지하고 있다.

2) 역내교역 비중 증가 및 상호 의존도 심화

동북아 경제권의 견실한 경제성장에 힘입어 동북아 역내 교역규모도 크게 증가하고 있다. 역내 교

dCollection

역규모는 1980년의 490억 달러에서 1997년에는 2,628억 달러로 급증하여, 1980~1997년 기간 중 연평균 10.4%의 증가세를 나타냈는데, 같은 기간 중 세계 교역증가율은 8.5%이다.

역내 교역의 비중도 증가하여 세계 총교역액 대비 동북아 경제권의 교역비중은 1980년의 12%에서 1997년에는 17%로 증가하였다. 역내 교역규모가 가장 큰 나라는 일본으로, 일본의 역내 교역규모는 1997년에 992억 달러에 달해 역내 총교역의 38%를 차지하였다. 우리나라의 역내 교역 비중도 중국을 중심으로 급증하여, 1980년의 17%에서 1997년에는 25%까지 상승하였다.

한편 동북아 경제권 내에서도 한·중·일 3국 경제권은 동북아 경제권의 핵심세력권을 형성하면서 지역 차원의 경제협력관계(Subregional Coopera -tion Relationship)를 바탕으로 3국간 교역은 해상을 통한 교역 위주로 꾸준한 증가세를 보여 왔다. 특히 한·중간의 교역은 괄목한 성장을 나타내고 있는데, 한·중간 교역규모는 1991년의 44억 달러에서 1999년에는 225억 달러로 급증하였다. 중국경제의 급속한 성장은 제조업 제품의 수출신장을 초래하였고, 향후 이러한 추세는 더욱 가속화될 것으로 예상된다.[6)]

<표 2> 동북아 5개국의 교역 현황

단위 : 백만달러

수출국 \ 수입국		한국	북한	중국	일본	러시아	동북아(N)	세계(W)	N/W
한국	1980		-	3	3,039	2	3,044	17,505	0.17
	1990		1	1,533	13,638	519	15,691	65,016	0.24
	1997		0	13,601	14,780	1,771	30,152	136,111	0.22
북한	1980	-		276	165	334	775	1,093	0.71
	1990	12		285	281	676	1,254	1,818	0.69
	1997	14		111	269	15	409	909	0.45
중국	1980	3	374		4,032	228	4,637	18,319	0.26
	1990	2,268	362		9,210	2,048	13,888	64,500	0.22
	1997	9,136	588		31,820	2,035	43,579	182,917	0.24
일본	1980	5,393	376	5,109		2,796	13,674	130,435	0.10
	1990	17,499	176	6,145		2,563	26,883	287,678	0.09
	1997	26,097	197	21,692		1,009	48,995	421,067	0.12
러시아	1980	9	449	240	1,703		2,401	31,936	0.08
	1990	333	1,478	2,012	3,064		6,887	50,284	0.14
	1997	837	81	3,982	2,935		7,835	84,154	0.09
동북아	1980	5,405	1,199	5,628	8,939	3,360	24,531	199,108	0.12
	1990	20,100	2,016	9,975	26,193	5,806	64,103	469,296	0.14
	1997	36,084	866	39,386	50,254	4,830	131,420	795,496	0.17

자료 : IMF, *Direction of Trade statistics Yearbook*, 1983, 1992, 1998.
통계청, 「국제통계연감」, 1999.

주 : 1) 첫 번째 줄은 1980년, 둘째 줄은 1990, 셋째 줄은 1997년의 무역량을 나타냄.
2) 남북간은 직교역량임.

6) 중국의 대한국 주요 수출품은 양곡, 석탄 등 1차 상품의 비중이 높지만 기계류 등 공산품의 비중이 빠르게 증가하고 있으며, 우리나라의 대중국 수출품은 공산품이 압도적인 비중을 차지하고 있음.

dCollection

<표 3> 한·중·일 3국간 교역 현황

단위 : 백만달러

구 분	중 국		일 본		한 국		세 계		역내비율	
	1991	1999	1991	1999	1991	1999	1991	1999	1991	1999
중 국	-	-	20,284	66,167	3,245	25,036	135,701	360,938	17.3	25.3
수출	-	-	10,252	32,399	2,179	7,808	71,910	195,150	17.3	20.6
수입	-	-	10,032	33,768	1,066	17,228	63,791	165,788	17.4	30.8
일 본	22,853	66,520	-	-	32,469	39,277	551,785	730,629	10.0	14.5
수출	8,605	23,450	-	-	20,088	23,089	314,786	419,367	9.1	11.1
수입	14,248	43,070	-	-	12,381	16,138	236,999	311,262	11.2	19.0
한 국	4,444	22,552	33,476	40,005	-	-	153,395	264,495	24.7	23.7
수출	1,003	13,685	12,356	15,863	-	-	71,870	144,745	18.6	20.4
수입	3,441	8,867	21,120	24,142	-	-	81,525	119,750	30.1	27.6

자료 : IMF, 「Direction of Trade Statistics Yearbook」, 각연도.
국토연구원, 「21세기 동북아 경제협력 활성화를 위한 인프라 구축전략」, 2001.

3) 물류망과 항만 여건변화[7]

첫째로, H/W 측면으로는 부산항, 고베항, 카오슝항, 홍콩항 등의 주요 항만은 수용능력이 부족하고 공항 역시 혼잡이 가중되어 있으며, 육상 교통로는 국가별로 수준차이가 심각한 동시에 육상 교통로 단절로 인한 복합수송체계가 미흡하여 국제적 네트워크의 형성이 미비한 실정임이다. 그리고 S/W 측면에서도 국가간 국경통과제도 및 관세적용과 같이 보이지 않는 벽으로 인해 효율적 교류가 어려운 실정으로 나타나고 있다.

둘째로, 동북아 지역의 국제물류망은 해상운송망이 주축이며 TSR, TCR 등 철도를 이용한 복합운송망은 보조기능을 하고 있다. 주요 간선망은 카오슝항(대만) → 광양·부산(우리나라) → 고베·요꼬하마(일본) → 북미지역으로 이어지는 해상운송망이며, 이러한 간선망에 역내 피더망과 TSR, TCR을 이용한 복합운송망이 보조적인 역할을 수행하고 있다. 그리고, 동북아 국가간 국제복합운송은 철도운송에 의해서만 일부국가에서 이루어지고 있다. 주요 운송경로는 해상운송과 철도운송을 결합한 형태로 1970년대 초부터 일본계 기업인 JEURO사에 의해 개발되어 운영되고 있는 시베리아횡단철도(TSR)는 해상운송에 대형 선박 투입에 의한 운임하락, 겨울철 컨테이너화물의 동파 및 화물추적정보망 부재 등 서비스 질의 저하에 따라 물동량이 감소하여 연간 1만 TEU 이하로 명맥을 유지하고 있다. 중국의 연운항을 출발하여 중앙아시아를 경유하여 유럽국가들과 연계되는 중국횡단철도(TCR)는 우리나라와 일본의 중앙아시아 및 유럽행 물동량에 대해 서비스하고 있다. 우리나라 부산항과 광양항을 출발점으로 하여 중국 심양을 경유하여 TCR노선과 연결되는 한국횡단철도(TKR)는 남북한간 긴장완화 분위기를 고려할 때 그 어느 때보다 실현 가능성이 큰 국제복합운송경로로 판단되고 있다.

셋째로, 동북아 권역을 기점으로 함 북미항로와 유럽항로, 동남아 항로의 교차점으로서는 우리나

7) 한국해양수산개발원·한국개발원·국토연구원·교통개발연구원, 「한반도의 국제물류중심지화 방안 및 추진전략 연구」, 중간보고서, 2002년 10월, pp.189-209.

dCollection

라 항만이 지정학적으로 유리하나, 일본 고베항의 경우 대규모 항만시설을 확보하고 있고 중국의 상해항과 청도항도 북미항로와 유럽항로에 취항하는 대형 모선들이 입항하고 있어 동북아 물류거점항이 되기 위한 경쟁은 불가피하다. 따라서, 향후 동북아지역의 항만간 경쟁은 특히 중국화물에 대해서 치열하게 전개될 것으로 전망되고 있다.

2. 동북아 물류여건변화에 따른 우리나라 물류체계 SWOT분석

상기에서 살펴본 동북아 물류여건변화에 대응하여 우리나라가 동북아 물류중심국가가 되기 위한 위협 및 기회요인과 문제점·강점요인을 진단하여 적합한 전략산출을 위한 균형성과모형에 의한 평가필요성을 제시하고자 하였다.

<표 2-19> 동북아 물류중심국가화를 위한 위협·기회·강점·문제점분석

위협(Threats)	***기회(Opportunities)***
▶중국의 급성장으로 중심항만 경쟁 심화 ▶세계경제침체로 물동량감소, 과잉선복량으로 운임저하 ▶일본의 자유화 ▶북한의 정치적 위험	▶WTO체제 가속화로 인한 세계무역거래 활성화로 물동량 증대전망과 높은 인지도 - 세계경제축이 환태평양과 동북아로 이동함에 따라 환적화물 증대전망 ▶정보통신기술의 발전에 따른 물류네트웍크의 가속화, B2B 인터넷 전자상거래 활성화로 동북아 경제 중심화 가속화 ▶북한의 개방화로 육상물류체계 확보 ▶중국의 성장지속으로 세계최대의 물동량 수급기지 인접과 일본경제의 정체
문제점(Weakness)	***강점(Strength)***
▶항만인프라 부족과 낮은 국제화 수준 - 싱가포르·홍콩보다 항만H/W·S/W 미비 - 국제비지니스 및 국제물류중심으로서의 국제화 인식도와 인프라 및 전문인력 미흡 ▶물류 및 허브산업 육성전략 부재 ▶경쟁국 선사들에 비해 해운원가가 높고 재무구조 취약 ▶내수시장 협소와 북한의 폐쇄적 문제	▶지리경제적 요충지 및 저렴한 항비 - 동북아/동남아·북미·유럽항로의 요충지 ▶항만·공항 등 물류인프라 구축 ▶첨단정보산업 및 정보인프라 구비 ▶주변 경쟁국 선사들에 비해 비교적 고급화된 양질의 해운인력 공급잠재력 ▶세계 제1위의 조선관련산업

1) 위협요인

첫 번째 위협요인으로는 중국 경제의 급성장과 중국과 일본정부의 동북아 중심항만화에 대한 강한 의지이다. 중국은 지속적인 경제성장으로 컨테이너 물동량은 연평균 11.5%씩 증가하여 우리나라의 컨테이너 물동량 증가세를 추월하고 있다. 또한, 중국정부의 항만개발에 대한 강한 의지로 2011

dCollection

년까지 상해항에 58선석이라는 대규모 컨테이너 부두를 완공할 계획을 추진하고 있으며, 2011년에는 상해항 물동량이 77백만 TEU로 동북아 물동량의 절반수준으로 추정되고 있다. 일본도 고오베항에 2011년까지 10선석을 추가 확보할 계획을 추진하고 있어 주변국간의 중심항만 경쟁이 본격화되고 있다는 점이다.

둘째 요인으로는, 이라크 전쟁위험과 북한 핵위험 등 세계정치의 불안 확산에 따른 세계경제침체로 인한 물동량감소와 과잉선복량은 동북아 해운시장에 악영향을 미칠 가능성이 농후하다. 특히, 세계적인 글로벌선사들의 전략적 제휴와 M&A로 세계 해운시장에서 영향력이 증대되고 있어 이들에 의하여 세계 해운시장의 운임이 움직이고 있어 우리나라 선사들이 경쟁력을 키우지 않으면 피더선사로 전락할 가능성을 배제할 수 없으며 이들의 행태에 많은 영향을 받고 있다는 점이다.

셋째 요인으로는, 북한의 폐쇄성으로 정치적 위험의 증대는 육로 수송체계가 막혀 일본 --> 부산·광양 --> 북한 --> 중국(TCR) ·러시아(TSR) 로 연결되는 동북아 중심물류체제 구축에 막대한 지장을 초래할 수가 있다. 또한 일본이 침체되어 있는 경제를 활성화하기 위해 경제자유화 정책을 적극 추진할 가능성이 농후하여 이러한 점도 우리나라가 동북아 물류중심지로 변신하는데 경쟁적인 요인이 되고 있다.

2) 기회요인

동북아 경제환경과 물류환경의 변화는 항상 우리나라가 동북아 물류중심지화하는데 불이익한 방향으로 작용하는 것만은 아니다. 환경은 어떻게 활용하느냐에 따라 위협요인이 될 수도 있고 기회요인이 될 수도 있다. 변화하는 물류환경을 기회요인으로 활용할 수 있는 점을 요약해 보면 상기 <표 2-19>에 나타난 바와 같다.

첫째로, 세계무역의 WTO체제에서 서비스부문의 뉴라운드 가속화로 중장기적으로는 세계무역거래 활성화로 해운물동량이 증대될 전망이다. 세계경제축이 환태평양과 동북아시아로 이동함에 따라 환적화물이 지속적으로 증대되고 있으며, 동북아 컨테이너 물동량 증가율은 세계컨테이너 물동량 증가율보다 높아 역동적이며 세계해운의 중심지로 조성될 가능성이 높다는 점이다. 뿐만 아니라, 한·일 자유무역협정과 한·중·일 시장통합이 진전시에는 반사이익이 증대되어 동북아경제권의 중심에 위치해 있는 우리나라가 동북아 물류중심지화할 가능성이 높다는 점이다. 그리고, 부산항은 세계3위의 컨테이너 항만으로서 높은 인지도 보유하고 있다. 싱가포르항과 홍콩항은 동남아시아의 허브 항만로서의 지위를 선점하고 있는 것처럼 부산항은 세계 3위의 항만으로서 동북아시아의 허브 항만로서의 기능을 수행할 수 있는 인지도를 갖추고 있다.

둘째로, 정보통신기술의 발전에 따른 물류네트워크의 가속화, B2B 인터넷 전자상거래 활성화로 물류비용 절감과 물류혁신이 21세기에는 지속적으로 이루어질 전망이므로 글로벌 물류네트워크의 구축이 가속화 되고 있다. 이러한 정보기술을 기반으로한 물류네트워크를 구축하는데 필수 불가결한 인터넷에 의한 전자물류거래체제와 정보산업의 구비는 기회요인이면서 장점이기도 하다.

셋째로, 요즈음 육로에 의한 금강산 관광코스가 개방되는 등의 북한의 개방화 진전은 육상물류체제와 복합운송체제을 가능하게 하여 동북아 물류의 중심축 구축에 공헌할 것으로 기대되고 있다.

넷째로, 중국은 인건비가 저렴하여 세계의 공장으로 각광받고 있어 우리나라를 비롯하여 전세계에

dCollection

서 원부자재를 공급받는 세계적인 공장기지이며서 15억 명이상의 인구로 세계 최대의 제품수요기지이기도 하다. 이러한 세계 최대의 물동량 수급 배후지역에 가장 인접한 국가가 우리나라라는 점에서 최대의 기회요인이 되고 있다[8].

3) 문제점(취약점)요인

첫째로, 물류중심 국가로 변신하는데 가장 중요하면서 기초적인 물류인프라가 항만시설이다. 그러나, 우리나라의 항만시설 확보율은 물동량수준에 비하여 절대 부족한 실정이다. 항만시설 확보율(%)을 살펴 보면, 1996년도에 65.4%, 1997년도에 63.9%, 1999년도에 88% 그리고 2001년도에는 74.9%로서 여전히 체선·체화현상이 심하여 기항기피의 주요 요인이 되고 있다. 그리고 원할한 물류서비스의 제공하고 부가가치를 창출할 수 있는 국제물류센터 역할을 수행할 항만 배후부지도 부족한 것도 큰 문제점이다. 부족한 항만시설 확충에 전념하여 배후단지 개발에는 투자를 소홀한 점도 주요 원인 중에 하나이다[9].

둘째로, 아직도 국제화에 대한 인식 미비로 인한 낮은 국제화 수준과 불안정한 노사관계는 외국인의 투자 기피현상을 야기 시켜 국제물류단지 개발과 국제업무중심센타화에 많은 지장을 초래하고 있다.

셋째로, 중국은 중앙정부의 지시하에 지방정부와 국민들이 일사불란하게 항만개발 뿐만 아니라 물류인프라 개발에 역량을 집중화하고 있다. 그러나, 우리나라는 동북아 물류중심화에 대한 총론만 구상하고 있지 이를 강력하게 추진할 수 있는 전담조직과 비전 및 전략이 미비한 편이다.

넷째로, 선박금융·세제 등 해운제도도 선진 해운국에 비해 취약하여 경쟁국 선사에 비하여 해운원가가 높고 재무구조가 취약한 점은 우리 해운기업의 국제경쟁력 약화 및 수송활동을 위축시켜 동북아 물류중심화의 기반을 허약하게 하는 요인으로 작용하고 있다[10].

4) 강점요인

첫째로, 우리나라가 동북아 물류중심국가로 부상하는데 가장 유리한 요인은 부산·광양항이 세계 주요 간선항로(Main Trunk Route)상에 위치해 있어, 허브 항만으로서의 천혜의 입지적 우위를 확보

---

8) 우리나라 주변(중국과 일본시장으로서 1,200㎞이내)에 인구 7억명 이상의 거대 배후시장 존재하는 것은 물류중심지로 되는데 가장 중요한 요인이다. 참고로 네덜란드 로테르담항은 반경 1,300㎞이내 인구 3.5억명의 배후소비시장이 존재하여 유럽 전체 반입물량의 27%이상을 차지하고 있다.

9) 참고로 중국 상해항은 1990년도부터 外高橋 자유무역지대(200만평)를 운영하고 있으며 540여개의 기업체가 진출하여 있고 2005년까지 추가로 100만평을 개발할 예정이다.

10) 중국선사나 동남아 주요 해외선사들에 비하여 선원비가 월등하게 높아서 운항원가의 압박을 야기시키고 있으며(편의치적제도의 원칙적 불인정 등), 선박관련 세제나 각종 금융비용을 포함한 선박관련 자본비 등의 해운원가가 높아 주변 해외 경쟁선사들에 비하여 상대적으로 경쟁력을 취약하게 하는 주요인으로 작용하고 있다. 그리고,해운산업의 재무적인 특성상 제조업과 비교가 되지 않을 정도로 재무구조가 취약하여, 경기침체시에는 막대한 지급이자의 부담이 더욱 가중되어 재무위험이 그 어느 산업에 비하여 높다는 점이다. 또한, IMF 외환위기 이후, 선사들이 직면하는 주요 문제점은 외화환산손실에 의한 경영성과의 왜곡이다. 즉 영업수익성이 양호하여도 선박관련 외화차입금에 대한 막대한 외화환산손실로 대규모적인 당기순손실이 공시되어 기업신뢰성 저하로 추가자금조달이 곤란해져 환경변화에 대한 대처능력이 취약해지고 글로벌선사로의 변신을 더욱 더 어렵게 하는 주 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타나고 있다.

dCollection

하고 있고 항비가 저렴하다는 점이다[11]. 상해항은 간선항로에서 떨어져 있고, 고오베항은 간선항로상에 있으나 중국 북부지역화물처리에는 경쟁력이 우리 항만에 비하여 상대적으로 열위에 처해 있다. 이러한 측면에서 볼 때, 북중국 및 일본 서부지역 화물에 대한 환적 경쟁력은 우리나라가 절대적으로 유리하고 주간선항로는 유럽-싱가폴-홍콩-카오슝-부산(광양)-고베-북미이 되는 점이 동북아물류중심 국가로 되는데 가장 유리한 점이다.

둘째로, 인천국제공항의 개항과 급속히 발전한 정보통신 산업과 첨단 정보 기반시설의 구비는 정보화시대에 첨단 물류중심센터와 비즈니스센터의 역할을 수행하는데 장점으로 작용한다.

셋째로, 우리나라 외항 선사들은 선진 해운국의 글로벌 선사들에 비하여 재무구조가 취약하고 경영능력이 미흡한 것이 사실이지만, 반세기동안 한국경제의 견인차 역할을 해온 외항 선사들의 해운경영분야의 경영노하우 축적이 오늘날과 같은 치열한 경쟁 환경 속에서도 어느 정도 경쟁력을 유지하는 원동력이 되고 있다. 또한, 주변 경쟁선사들에 비해 비교적 고급화된 양질의 해운인력 공급 잠재력이 있는 점도 우리나라 해운물류산업과 동북아 물류중심화의 하나의 강점으로 평가될 수 있는 요인이다.

넷째로, 세계 제1위의 조선 산업과 선박관련 기자재산업의 발전은 해운산업 뿐만 아니라 물류산업을 육성하는데 하나의 중요한 강점요인이다.

Ⅳ. BSC에 의한 동북아물류중심 국가전략의 도출

비전수립 및 전략설정의 미비와 비전과 추진전략 간의 연계성 부족은 전략 실패의 주 요인으로 작용하고 있다. 우리나라가 동북아 물류중심 국가가 되기 위해서는 글로벌 물류 센터와 비즈니스 센터화로 발돋움하는 명확한 비전 제시는 구체적이고 실행 가능한 전략 및 계획개발과 관리에 있어서 이정표와 같은 역할을 수행한다. 이러한 비전을 실행하기 위한 구체적인 전략을 도출하면 다음과 같다.

1. 전략도출을 위한 균형성과모형에 의한 평가필요성

상기의 SWOT분석결과에 의하면, 우리나라는 경제가 급성장하면서 항만개발에 박차를 가하고 있는 중국과 경쟁하는 상황에 처해 있으면서도 지정학적으로 유리한 위치에 처해 있다. 또한 항만인프라의 부족과 낮은 국제화 수준 등의 문제점을 안고 있어 우리나라가 동북아 물류중심 국가가 되기 위해서는 국가전체차원에서 국가경영자원과 역량을 집중화할 수 있는 전략개발이 시급하다. 수립된 전략의 성공여부를 판단하기 위해서는 전략수행의 성과가 바람직하여야 한다. 성과를 평가하는 데에는 계량적이고 재무적인 수치로는 불완전하고 비재무적이고 비계량적인 질적인 평가도 매우 중요하다. 특히 기업경영평가가 아닌 공공성이 매우 중요한 국가전략 선택에 있어서는 더욱 더 중요하다.

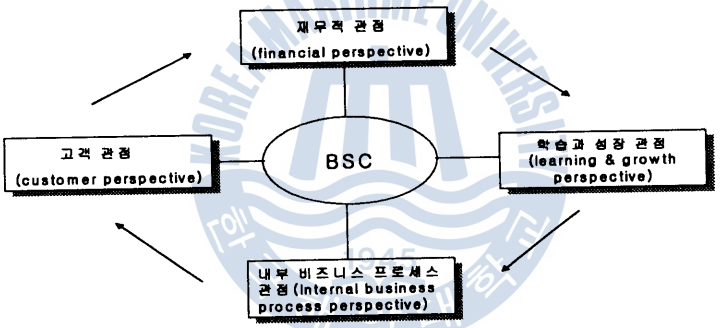
11) 주변국 경쟁항만에 비해 저렴한 항만비용의 내역을 살펴 보면, 부산항(100기준)으로, 고오베(219), 카오슝(161), 홍콩(219), 싱가포르(130) 그리고 상해(95) 순으로 나타나고 있다.

dCollection

오늘날 기업 가치를 제고하는 수익위주의 가치경영과 조직가치의 극대화을 실현하는 통합된 경영전략기법으로 각광받는 것이 지식경영시스템이다. 지식경영은 환경변화에 대한 기업의 적응력을 높이고 기업 가치를 극대화하기 위해서는 단순한 재무적 성과 뿐만 아니라, 비재무적인 성과의 중요성을 강조하고 있다. 즉, 기업조직의 가치를 제고하기 위해서는 실행 가능한 기업의 비전과 전략이 명확하게 구체화되어야 하며, 이러한 비전과 전략이 달성되기 위해서 조직구성원 모두가 이를 공유하여 전략달성을 유인하고 눈에 보이지 않는 무형의 가치를 전략달성에 활용한다는 것이다.

따라서, 동북아 물류중심 국가전략의 가치 또는 성공화 여부(성과)를 적절히 측정할 수 있는 재무적 관점 및 비재무적 관점[카플란과 노턴(Kaplan & Norton)의 균형성과모형을 활용하는 것이 필요한 것으로 사료된다.

<그림 2-3> 그림 4 BSC의 4가지 관점



자료: Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1996), The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action, Havard Business School Press, p. 9.

2. 전략의 적합성을 평가하는 BSC관점요인과 전략도출

본 논문에서 동북아 물류중심국가 전략의 적합성여부를 평가하는 데에는 카플란과 노턴(Kaplan & Norton)의 균형성과모형을 활용하였으며 기존의 연구에서 활용된 변수를 참조하여 선정하였다. BSC는 일종의 조직관리 철학 및 전략적 시스템으로서, 재무적 및 비재무적 지표를 모두 관리하는 것으로서 전략적 분석과 운영프로세스에 관련된 틀을 제시하고 있다. BSC 성과지표들은 자료이상의 의미가 존재한다. 즉, 수립된 전략이 제대로 수행되었는지 파악하는 지침이며, 미래에 다른 전략적 의사결정을 가능케 하는 기준을 제시한다. 즉 BSC는 재무적 및 비재무적 성과지표를 통한 조직의 균형적인 성과관리 도구로서 성과평가에 대한 객관적이고 계량화된 기준을 제시한다. 여기서 객관적이란 전략과 핵심역량에 대한 전체 조직적인 공감대를 형성하는 것을 의미한다. 이러한 BSC는 균형적이고 미래지향적인 의사결정과 자원할당을 가능케 함으로써, 책임과 권한을 통한 조직의 운영성과 공유가 가능하여

dCollection

BSC는 조직의 살아있는 전략적 관리도구이며, 전략적 의사결정기준으로 평가되고 있다.

이러한 카플란과 노턴(Kaplan & Norton)의 BSC의 핵심요인은 조직가치 창출근원에 대한 시각인 관점(Perspectives)으로서 관점간의 상호작용과 균형이 조직 가치를 극대화시킨다고 보고 있다. BSC에서 관점은 재무적 관점, 내부프로세스 관점, 고객관점 그리고 학습과 성장관점인 네 가지 범주로 분류하고 있으나, 카플란과 노턴(Kaplan & Norton) 자신들 역시 기업가치 창출의 원천은 전략적 성과평가의 범주로서 기업 상황에 따라 달라져야 한다고 주장하고 있다. 즉, BSC의 네 가지 관점이 항상 정답이 아니라는 것이다. 조직가치 창출은 조직마다 고유한 특성을 지니고 있으므로 BSC 적용 조직마다 설정되는 관점은 다를 수 있다는 것이다. 그러나, 본 연구에서는 대부분의 기업에 적용되는 네가지 유형의 관점을 전부 고려하여 SWOT분석결과에 대응하는 동북아 물류중심 국가전략을 도출하고자 하였다.

1) 선제압도적 전략(재무적 관점)

SWOT분석에서 위협요인으로 가장 첫 번째 요인은 중국경제의 급성장으로 중심항만 경쟁이 심화되고 있다는 점과 세계경제침체로 물동량의 감소와 과잉선복량으로 선사간 경쟁이 가속화될 뿐만 아니라, 물류중심기지로서 허브항만의 조속한 구축이 필요시 되고 있다는 점이다. 더욱이 일본은 침체되고 있는 경제의 회복을 위해서 경제 활성화에 저해되고 있는 규제개혁과 구조조정을 고려하는 등의 경제자유화 가능성이 높아지고 있어 우리나라가 물류중심 국가가 되는데 커다란 위협요인으로 작용하고 있다. 따라서, 이러한 동북아의 환경변화에 대응하여 물류중심 국가가 되기 위해서는 중국이나 일본을 능가하는 선제압도적인 전략이 필요하다. 즉, 빠른 시일 내에 주변 국가를 능가하는 물류여건과 물류이용자(선사 등)을 만족시키는 국가물류시스템을 구축하기 위해서는 물류부문에 대한 예산지원의 집중화 즉 재무적 관점의 강화가 절실한 것으로 사료된다. 조직의 성과평가시 정량적인 재무적 성과만을 고집하는 것은 조직평가가 왜곡될 소지가 있다. 그러나, 정량적인 수치뿐만 아니라, 조직성과와 구성원의 능력을 종합적으로 평가하여 조직구성원이 조직목표 달성을 위해 열심히 일할 수 있게 하는 재무적인 성과지표의 개발은 대단히 중요한 관점이다. 이러한 재무적인 관점요인은 다음의 비재무적 관점(고객관점, 내부프로세스관점 그리고 학습과 성장관점)의 실적으로부터 영향을 받을 뿐만 아니라, 이들과 균형을 통하여 조직의 가치와 경쟁력을 극대화할 수 있는 것이 지식경쟁력 관점이다. 동북아 물류중심 국가화를 위한 선제압도전략의 성공요인이지 평가요인인 재무적 관점요인은 다음과 같이 10가지 항목으로 구성하였다.

① 물류예산/GDP, 물류예산/GNP ② 물류부문의 예산집중도
③ 예산지원의 일관성 ④ 예산배정의 우선순위 부여
⑤ 민자유치실적(성공율) ⑥ 물류부문 성과(투자수익성, 투자편익)
⑦ 물류산업규모/전체산업규모 ⑧ 물류투자의 경제적 효과
⑨ 타 산업에 비해 물류인프라 투자정도 ⑩ 예산과 목표의 적합성

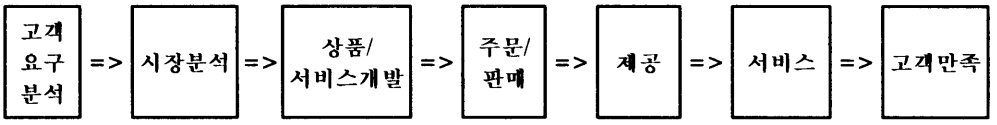
2) 고객최우선 전략(고객관점)

급변하는 시장환경은 고객과의 긴밀한 관계형성을 필요로 함에 따라 기업가치 창출의 근원을 고객으로 보고 있는 것이 현대 조직이론의 관점이다. 해운산업에서도 선사조직가치 창출의 근원은 대

dCollection

내외적 해운환경변화에 대하여 효율적으로 대처할 수 있는 전략수행에 있으며 이에는 고객인 화주과 관련 협력기업의 지지와 협조가 없으면 불가능하다. 국가물류시스템도 일반기업과 마찬가지로 고객(물류이용자)을 제대로 관리하여야만 수익창출과의 연계 및 목표달성이 가능하므로(Custom Relationship Management), 다양한 고객에게 다양한 서비스를 제공하여야 한다. 즉, 고객시각에서 이들을 만족시키고 이들을 통하여 조직가치를 제고시키기 위하여 어떤 전략을 수립하고 성과를 관리해야 하는가? 라는 질문이 고객관점의 핵심인 것이다.

<도표 4> 경영프로세스 가치사슬(Business Process Value Chain)



<도표 4>는 기업경영에서 기업가치를 창출하는 과정을 보여 주는 것으로서 고객가치를 창출하지 않으면 기업이 유지 및 성장할 수 없는 것을 보여주는 그림이다[12]. 조직에서 고객의미는 광범위하다. 고객은 과거고객, 현재고객, 미래잠재고객 및 내부고객으로 분류될 수 있다. 오늘날 제품을 생산하여 판매하는 제조기업뿐만 아니라, 해운서비스를 제공하는 선사에서도 공급자중심전략에서 수요자중심전략으로 바뀌어지고 있다. 고객관점이란 '근본적으로 기업이나 국가와 같은 조직이 왜 존재하는가?' 라는 것이다. 일반적으로 기업에서는 시장점유율이나 우수고객비율 등으로 측정하고 있다. 즉, 고객가치를 극대화하기 위한 기업전략이 무엇이며, 조직구성원이 어떠한 방향으로 업무를 수행해야 하는가에 대한 기준을 제시하고 있다.

동북아 물류중심화를 위한 SWOT분석결과에 의하면, 기회요인으로서 WTO 체제 가속화로 세계물동량이 증대되고 세계경제축이 환태평양과 동북아로 이동함에 따라 동북아가 세계물류의 중심기지화될 가능성이 높다는 점이다. 또한 우리나라는 지리 경제적 요충지에 위치하여 있고 양질의 해운인력의 보유와 첨단정보인프라의 구축 등의 강점을 보유하고 있어 동북아의 물류중심기지 화될 가능성이 농후하다는 것이다. 그러나, 아직도 낮은 국제화 수준과 항만인프라의 미비 등으로 고객인 물류이용자에 대한 물류서비스 제공측면에서 문제점이 있어 물류중심 국가화의 취약점으로 드러나고 있다. 이러한 문제점을 해소하고 우리의 강점 및 환경적 기회를 십분 활용하기 위해서는 고객최우선의 전략을 구사할 필요가 있는 것으로 사료된다. 주요 관점요인은 다음과 같다.

① 운임경쟁력 ② 물류서비스경쟁력 ③ 수송시간경쟁력 ④ 고객만족도 ⑤ 동북아 물류시장점율 ⑥ 동북아 물류시장증가율 ⑦ 동북아 물류시장유지율 ⑧ 고객가치(고객의 기대효용-고객의 지불가격) ⑨ 우리나라 브랜드경쟁력(동북아내에서의 인지도) ⑩ 지정학적 경쟁우위도

3) 세계 최고의 물류성과전략(내부프로세스 관점)

내부프로세스 관점은 조직성과를 극대화하기 위해 조직의 핵심프로세스와 핵심역량을 규명하는 과정과 관련된 관점이다. 기업의 경우에는 가치사슬 내에서 제품 및 서비스가 고객들의 기대를 충족

12) 김희경 · 성은숙, 「전게서」, 2001년 3월, pp.51-53.

dCollection

시키고 경쟁회사를 앞서기 위해 이와 관련된 프로세스가 효율적으로 운영되기 위해 무엇을 어떻게 해야 하는가를 구체화하는 과정이다.

이는 각 세분화된 고객군을 어떻게 만족시킬 것인가에 대한 방법론적인 관점으로서 내부비지니스 프로세스를 어떻게 만들어야 하며, 또한 생산성혁신을 위한 효율적인 비지니스 프로세스관리가 필요하다는 관점이다. 이러한 내부프로세스 관점은 우리나라의 물류경쟁력 증대차원에서 물류중심 국가를 주도하는 국가조직에서도 마찬가지로 중요하다. 고객관점에서 업무프로세스를 바라보면 수동적이고 조직 자체 중심적인 것이 객관적으로 보이기 시작함으로써 보다 능동적으로 환경변화에 대처할 수 있는 조직경쟁력을 유지할 수가 있는 것이다.

기업조직에서 시장변화는 기업의 변화를 지속적으로 요구하는 것과 마찬가지로 동북아의 물류환경변화는 국가조직의 변화를 지속적으로 요구하고 있다. 이러한 측면에서 세계 최고의 물류성과를 달성하고 하기 위한 전략의 성공요인이자 내부프로세스관점은 다음의 10가지 항목으로 구성하였다.

① 물류정책 수행의 효과성(목표달성정도)
② 물류정책 수행의 효율성(산출결과/투입예산)
③ 물류정책 수행의 확실성 정도
④ 물류정책 수행의 연속성 정도
⑤ 물류정책 수행의 일관성(시행착오 횟수)
⑥ 물류정책 수행의 신뢰성 정도
⑦ 물류정책 수행에서 관련기관의 협조와 조화 정도
⑧ 물류정책 수행에서 관련법·제도의 정비여부
⑨ 물류정책 수행에 대한 효율적인 성과평가시스템 확립여부
⑩ 물류정책 수행에서 전문지식 및 인력 보유여부

4) 입체복합적 전략(학습과 성장 관점)

조직 내에서 조직구성원들이 조직에 만족하고 조직목표를 달성하기 위해 자율적으로 열심히 업무를 수행하기 위한 내부적인 혁신과 학습과정은 오늘날 기업경영에서 대단히 중요하다. 기업내부의 프로세스들이 지속적인 경쟁우위를 창출하도록 하기 위해서는, 조직 학습능력과 혁신활동이 중요하며, 이러한 활동은 궁극적으로 기업의 재무적 가치 증대로 연계된다. 이러한 측면은 물류 중심 국가라는 목표를 달성하고자 하는 정부조직에서도 마찬가지이다.

SWOT분석결과에 따르면, 물류중심 국가로 지향하는 분명하고 구체적인 비전과 전략의 미비와 국가경영자원과 역량의 집중화 미흡, 항만인프라 및 물류전문인력 미비 등으로 나타나고 있다. 이처럼 하드웨어부문과 소프트웨어부문상의 문제점을 조속한 시일 내에 체계적으로 보완하기 위해서는 다음과 같은 학습과 성장관점에서 국가적인 합의에 의한 입체복합적인 전략의 성공요인(평가관점요인)을 고려할 필요가 있는 것으로 사료된다.

① 동북아 물류중심 국가화를 위한 물류 H/W(컨선석, 국제공항, 철도망, 육상트럭 터미날, 물류촉진지역, 관세자유지역, 등) 구축여부
② 동북아 물류중심 국가화를 위한 물류 S/W(글로벌 정보네트워크체제, 항만 자동화 및 운영체제 등) 구축여부
③ 동북아 물류중심 국가화를 위한 국가적인 저비용·효율적 물류구조(환황해·환동해 해상수송

dCollection

망, TSR과 TCR과 연계할 TKR) 구축여부

④ 동북아 물류중심 국가화를 위한 국가적 합의에 의한 입체복합적인 비전·전략 구축여부

⑤ 동북아 물류중심 국가화를 위한 국가적인 강력한 의지와 추진력

⑥ 동북아 물류중심 국가화를 위한 국가경영자원 집중화능력 정도

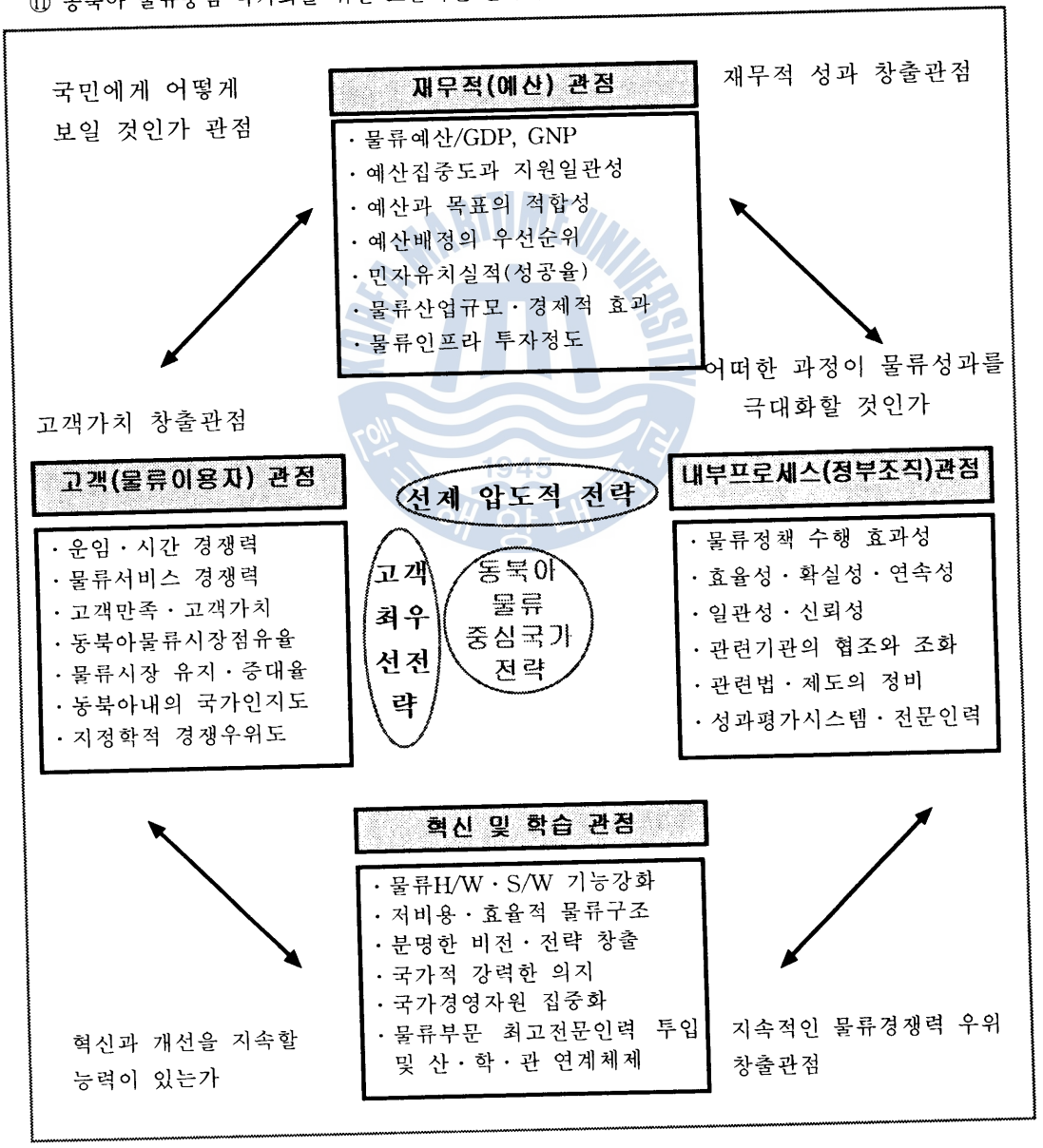
⑦ 동북아 물류중심 국가화를 위한 전문인력 구비와 투입여부

⑧ 동북아 물류중심 국가화를 위한 글로벌 네트워크(복합운송)

⑨ 동북아 물류중심 국가화를 위한 비즈니스 센터화(금융·컨벤션 등) 구축여부

⑩ 동북아 물류중심 국가화를 위한 효율적인 산·학·관 연계체제 구축여부

⑪ 동북아 물류중심 국가화를 위한 효율적인 물류촉진 조세제도와 인센티브제도 구축여부



dCollection

상기의 네가지 유형의 동북아 물류중심국가 전략과 이에 대응한 성공(관점)요인을 도표로 나타내면 다음의 <도표 5>에 나타난 바와 같다.

V. 결 론

우리나라가 동북아 물류중심국가로 변신하는 것은 21세기에 우리나라의 생존과 직결되는 핵심국책과제이다. 이러한 중대한 전략을 구축하는데에 있어서는 한 측면이 아니라 다양한 측면에서 고려되어야 한다. 이러한 측면 본 연구에서는 재무적(예산)관점에서 경쟁국을 압도할 수 있는 선제 압도전략, 물류정책의 효율적 수행으로 물류성과를 극대화할 수 있는 내부프로세스 관점의 물류성과 전략, 고객관점에서의 고객 최우선 전략 그리고 혁신과 학습관점의 입체복합적 전략을 도출하였으며 이러한 전략의 수행의 성과를 극대화할 수 있는 성공요인을 도출하였다는 데에 연구의 의의가 있다고 본다. 다만, 이러한 4가지 유형의 관점의 전략의 성공화여부에 대한 실증연구를 하지 못한 것이 본 연구의 한계점이며 이는 향후에 진행될 연구과제이다.

참 고 문 헌

김희경 · 성은숙, 「BSC 실천 매뉴얼」, (주)시그마인사이트컴, 2001.

박경림 · 이원흠 · 이준식 · 최병현, "3대 관리회계 시스템의 현황과 과제: 원가 · 예산 · 성과평가 시스템," LG경제연구원 연구보고서, 97-14, 1997. pp. 53~73.

변태수, "조직공정성 지각이 조직유효성에 미치는 효과에 관한 연구," 상지대학교 대학원, 박사학위논문, 2001. p. 27.

신홍철, "성과지향경영을 이용한 지방자치단체의 경쟁력 비교," 회계저널, 제7권 제1호, 1998. pp. 256~289.

위계점, "민영화정책이 기업의 경영성과에 미치는 영향," 한국외국어대학교 대학원, 박사학위논문, 1993. p. 37.

조국행, "공정성이 조직몰입, 직무만족, 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구," 호서대학교 대학원 박사학위논문, 2000. p. 20.

한국생산성본부, "전략적 성과측정 시스템 연구," 생산성연구총서, 1995.

현대경제연구원, 「성과측정」, 21세기북스, 2000.

홍미경, "BSC(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구," 숭실대학교 대학원 박사학위논문, 2000.

Bretz, Jr, R. D., G. T. Milkovich., and W. Read., "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Direction, and Implications," *Journal of Management*, Vol. 18. No. 2. 1992. pp. 321~352.

Christensen, J., "The Determination of Performance Standards and Participation," *Journal of Accounting Research*, Autumn, 1982. pp. 589~603.

dCollection

Cook, T. T., L. Stewart., and J. Adrian., "Performance Measurement: Lessons Learned for Development Management," *World Development*. Vol. 23. No.8. 1995. pp. 1303~1315.

Creelman, J., *Building and Implementing a Balanced Scorecard*, Business Intelligence Ltd, 3rd edition, 1998.

Dalton, D. R., W. D. Todor., M. J. Spendolini., G. J. Fielding., and L. W. Porter., "Organization Structure and Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review*. 5, 1980. pp. 49~64.

Drucker, P., "The New Society of Organization," *Harvard Business Review*, September-October, 1992. p. 95~126.

Eccles, R. G., "The Performance Measurement Manifesto," *Harvard Business Review*. January-February, 1991. pp. 131~137.

Goldenberg, H., and J. Hoffecker, "Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures," *Journal of Cost Management*, Fall, 1994.

Green, C., "Well-Designed Performance Measurement is the Strongest Tool for Controlling Your Business Objectives," *Canadian Manager / Manager Canadian*, Vol. 18. No. 4. 1993. pp. 24~27.

Kaplan, R. S. and A. A. Atkinson., *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall. 3rd Edition, 1991.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton., "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance," *Havard Business Review*, January-February, 1992. pp. 71~79.

_____, "Using the Balanced Scorecard As a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, January-February, 1996. pp. 75~85.

_____, *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.

_____, *The Strategy Focused Organization*, Havard Business School Publishing Corporation, 2000.

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

dCollection

Collection