

1. 海運環境變化에 따른 國籍外航船社의 知識競爭力 強化戰略 構築에 관한 研究

해운경영학과 손 희 철
지도교수 안 기 명

외항선사들이 직면하고 있는 해운환경이 급변하기 때문에, 선사조직의 비전과 전략이 환경변화에 적합하지 않거나, 조직변화가 이루어지지 않으면 기업가치를 창출할 수 없다. 비전(Vision)이란 조직이 추구하는 장기목표와 바람직한 미래상을 의미하며, 전략은 기업가치를 증대시키는 의사결정으로 고객지향성과 경쟁우위창출의 내용이 구체화되어야 한다.

본 논문은 카플란과 노턴(1992)이 제시하고 있는 조직경쟁력 측정요인에 입각하여 선사의 경쟁력 수준을 진단해 보고, 조직의 환경변화에 대한 대응효과를 극대화하기 위한 신경영전략과 내부프로세스를 개선하기 위한 방안을 제시하였다.

변화하는 환경에 대응하는 지식경쟁력을 강화하기 위해 많은 기업들이 전략적 성과평가시스템인 균형성과모형을 적용하거나 관심을 보이고 있다. 치열한 대내외적인 해운환경에 직면하고 있는 외항선사들도 환경에 대한 적응능력을 제고하여 경쟁력을 강화하기 위해서는 조직가치를 극대화할 수 있는 균형성과모형을 활용할 필요성이 있으며, 이러한 필요성을 탐색한 것이 본 논문의 목적이다. 지식경쟁력을 강화하기 위해 기업에서 적용하는 단계는 크게 조직의 비전과 전략을 수립하는 단계와 수립된 전략을 달성하기 위한 BSC 관점지표들을 개발하여 성과지표와 연계하는 단계로 구분할 수가 있다. 전략수립단계에서는 비전과 전략방향에 대한 구체적인 제시를 통해 조직 구성원들이 조직의 비전과 전략을 명확하게 인지하도록 변화관리방향을 수립하여야 하는 단계이다. 본 논문에서 제시하는 외항선사의 비전은 내외적인 환경변화에 대한 대응능력을 갖춘 글로벌 외항선사로 변신하는 것이며, 이러한 비전을 실행하기 위한 구체적인 전략은 다음과 같다.

1) 외형보다는 수익성중심의 경영전략 추구하고 업무별 전문인력 양성 및 조직의 유연성을 제고하는 지식경영마인드와 가치중심 경영을 통해 내실을 다지는 전략수립이 중요하다. 2) 수립된 비전과 전략의 효과적인 수행을 위해서는 조직 모든 부서가 이를 공유하고 임직원들의 충분한 이해를 도모하는 의사소통의 투명성확보와 연계성강화 그리고 임직원들이 비전과 전략에 몰입하고 이를 자율적으로 성취할 수 있도록 하는 지식성과관리전략과 체제가 필요하다. 3) 외항선사들이 이러한 전략을 효과적으로 달성하기 위해서는 재무적인 관점뿐만 아니라 비재무적인 관점인 내부프로세스, 고객 및 학습·성장관점에 의하여 선사조직 전체가 전략일체화가 되고 모든 종업원의 행동이 선사가치를 극대화하는 성과창출로 유인해야만 경쟁력을 제고시킬 수가 있다.

4) 또한, 안정적인 시장확보와 시장점유율 확보를 위해서는 다양한 고객요구에 부응하는 고객만족경영전략(정기선사에 해당되는 내용임)과 특정지역에서만 운송서비스를 제공하는 지역적인 이미지에서 탈피하는 브랜드개선전략이 필요한 것으로 보인다. 5) 우리나라 외항선사들이 시장 확보와 운항생산성을 증대시키는 데 가장 중요시하는 요인은 해운원가절감·생산성, 재무구조개선, 선박을 포함한 자산의 효율성 그리고 EVA와 같은 재무적관점을 가장 중요한 것으로 인식하고 있다.

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

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

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

2. 해운기업의 TQM활동과 실행성과에 관한 연구

해운경영학과 김 동 훈
지도교수 신 한 원

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

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