

우리나라 船舶管理業의 서비스마케팅 戰略에 관한 연구

辛瀚源* · 金洪暎** · 申喜澈***

A Study on the Service Marketing Strategy for Ship Management Business in Korea

Han-Won Shin · Hong-Young Kim · Hee-Chul Shin

< 목 차 >

Abstract	IV. 실증분석
I. 서 론	V. 결 론
II. 선박관리업의 마케팅	참 고 문 헌
III. 선박관리업의 마케팅믹스분석	

Abstract

This is an empirical study on the Marketing Strategies of the Ship Management Business in Korea based on the previous studies or reference books. and the results are derived as follows.

First, for the recognition of SWOT, generally there are different views on the recognition of merit points between 2 types of Ship Management Companies: Style A (Crew Management only) and Style B (Integral Management - Crew and Ship Management).

Second, for the recognition of marketing strategy for consumer products is just the same for ship management style in which it is affected by the price, distribution and marketing promotion. This means there are differences between the crew management and the intergrated management. It is believed to be of some usage of the marketing strategy. In line with this study, the conception of ship management nationwide is still at the beginning stage.

Third, for ship management operation, different results come from various company styles but it has no difference whatsoever between groups of companies.

* 한국해양대학교 해운경영학부 교수

** (주)엠트코 사장

*** 캡틴 석유화학 주식회사 사장

I. 서 론

우리나라 선원의 해외취업은 1960년대 초에 개인취업의 형식으로 시작되었다. 특히 1970-80년대 세계적인 해운불황의 여파로 선주들이 경비절감책의 일환으로 낮은 임금에 勤勉誠實을 바탕으로 한 수준 높은 한국선원들을 대거 고용함으로써, 우리나라 선원의 해외취업은 그 규모가 해마다 급격하게 증가하여 1987년에는 관리선박 2,534척, 관리선원 47,747명으로 頂點에 이르렀고 그 이후 감소세를 보여 2000년에는 관리선박 1,384척, 관리선원 6,375명, 외화가득액 미화3억 1천만불로 나타나고 있다.

한편 우리나라 선박관리업체들은 해외취업선원을 관리하게 된 1960년대부터 선원관리에 기초를 두면서 선진해운기술을 습득하여 오늘날 선박관리 전반의 영역으로 발전해 오고 있으며, 그동안 해외취업 선원들은 외화획득의 역군으로서 국가 경제발전에 기여해왔을 뿐만 아니라 그 기술은 우리나라가 세계 1위의 조선국가이자, 총 선박량 기준 세계 8위의 해운국가가 되는 등 해운 관련산업의 발전에 중추적인 역할을 해온 것이 사실이다.

그렇지만 우리나라 선원들의 승선기피와 이직에 따른 선원관리 상의 문제점이 빈발하여 외국 선주와 선박관리업체들은 한국선원보다 기술은 열위에 있더라도 수급상의 애로가 없고 임금이 낮은 필리핀, 미얀마, 인도네시아, 중국 등 동남아 저임국가 선원들을 선호하기에 이르렀다. 1991년부터는 우리나라도 외항 국적선박에 외국선원을 일부 고용하는 선원수요국가가 되었다.

이로 말미암아 우리나라 선박관리업체들의 해당 한국선원 관리수는 급격하게 줄어들었고 외국선원의 관리권을 동시에 갖고 있는 상위 선박관리업체를 제외하고는 많은 선박관리업체가 선박당 상위직 한국해기사 3-4명만을 관리하는 선원관리위주의 선박관리사업을 영위해 오고 있는 실정이다.

이러한 환경변화에 발 맞추어 우리나라 선박관리업체들은 선원관리 위주의 선박관리사업에서 탈피하여 선주가 행하는 선박운항을 비롯한 관리전반에 대하여 다양한 업무영역을 개발하고 선주가 요구하는 어떠한 업무라도 해결할 수 있는 능력과 규모를 갖추어야 할 것이며, 앞으로 해운 산업이 고도화 될수록 선박관리업의 비중이 커질것으로 예상되는바 고도의 전문성과 신뢰성을 지닌 해운업의 중심분야로 발전해야 할 것이다.

사실상 우리나라 선박관리업체들은 지난날의 타성에서 탈피하지 못한 채 대부분이 기존 거래와 인적요인에 의한 수동적 영업형태에만 의존할 뿐 본격적인 마케팅활동에 의한 사업전략은 극히 미진하며 그에 따른 실증적인 선행 연구사례도 거의 찾아볼 수 없는 실정이다.

그러므로 이 연구에서는 현재 우리나라 선박관리업의 현황을 파악하고 이들 업체들이 인식하는 마케팅전략요소들을 실증적으로 파악하여 적절한 전략방안을 모색하고자 한다. 따라서 이 연구의 목적은 다음과 같이 나누어진다.

첫째, 우리나라 해운산업의 중요 기능을 담당하고 있는 선박관리업의 현황을 분석한다.

둘째, 우리나라 선박관리업의 마케팅전략에 대한 인식의 정도를 SWOT(강점, 약점, 기회, 위협) 분석과 마케팅믹스 변수분석을 통하여 실증적으로 파악한다.

마지막으로, 이 연구 결과들이 우리나라 선박관리업체들의 서비스마케팅전략 수립에 주는 의미를 분석하고자 한다.

II. 선박관리업의 마케팅

1. 선박관리업의 개념과 서비스유형

전통적으로 해운선사는 선박의 소유, 선원의 고용 그리고 선박의 기술적 관리 및 상업적인 운항업무 모두를 자사 조직내에서 일괄적으로 수행해 왔다.

그러나 오늘날 주요 선진 해운국가에서는 소수의 정기선사만이 이러한 관리형태를 유지하고 있으며 부정기선사를 중심으로 한 대다수의 해운선사는 선박의 소유, 관리, 운항업무의 전문화 및 분업화를 통해 기업경영의 효율성을 제고시키고 국제경쟁력을 향상·증진시키고 있다. 특히 1970년대와 1980년대의 해운불황기를 거치면서 유럽선사들이 경영합리화와 선원비의 절감을 위해 선박관리업의 중요성을 크게 인식함에 따라 세계 해운시장에서 선박관리회사의 역할과 비중이 점차 커지고 있다.¹⁾

여기서 선박관리업의 개념을 파악하기 위해서는 우선 선박관리업을 만들어낸 모태가 되고, 또한 그 서비스의 이용자가 되는 선주의 기본적인 본래 경영활동을 분석하고 그 중 어느 부분을 선주가 선박관리회사에게 주로 대행시키려고 하는지를 선행 연구 사례에 의해 분석해 보고 그 개념과 정의를 도출해 보기로 한다.

1) 선박관리업의 기능

본래의 선주라 하면 선박을 소유하고 그 선박을 직접 관리하면서 운항하는 해상화물운송을 본업으로 하는 것으로서 스스로 경영활동을 하는 기본적 기능은 다음의 3단계로 나누어 볼 수 있다.²⁾

(1) 선박의 소유

선주라고 하는 것은 선박의 소유자이다. 자기자본을 투자하든지, 남의 자본을 차입하여 투자하든지 어떻게 해서든 자기이름에 의한(개인, 법인 여하를 불문하고 또 단독으로도 공유로도) 선박을 신조하고, 혹은 매입하고, 그 선박의 소유권을 가지고 있는 것을 말한다.

소유에 관해서 선주가 행할만한 기능은 투자행위이며 그러기 위해서는 자본조달이 필요하다. 타인 자본을 차입받을 경우에는 금융기관, 리스회사, 상사, 조선소 등에서 용자를 받고 그 이후 계약한 상환 조건에 따라서 원금상환 및 금리의 지급이 이루어진다.

선주는 그 투자자본의 회수와 선박에의 투자가치를 기업 내에 유지하기 위해서 매년 일정의 상각비를 계상하고, 설비금리와 함께 본선비용으로 계상하는 것이 된다. 이른바 자본비이며 間接船費라고도 한다.

단순히 선박에 투자만 할 뿐 본래 선주활동인 본선의 관리와 운항에는 흥미가 없는 선주는 이 자본비를 커버(cover)하는 裸備船料를 받고, 선박을 장기간 나용선할 수도 있다. 그러나 본래의 선주업무는 통상 이것만이 전부라고는 생각되지 않는다.

1) 한국선원선박문제연구소, 「선박관리회사제도의 발전적 운영방안」, 부산: 한국선원선박문제연구소, 1991, p. 41.

2) 小川武, “船舶管理會社の發達と現狀(上),” 「海事産業研究所報」, 277號, 1989, pp. 11-13.

(2) 선박의 관리

본래의 선주는 자기가 소유하는 선박에 의해 화주의 화물을 운송하는 것으로 이익을 얻으려 하는 해상운송업자이다. 선박에 대한 船級을 유지하고, 필요한 선원을 배승하고, 선용품, 윤활유 등 필요한 소모품을 공급하며, 본선의 보험을 관리하고, 모든 면에서 续航能力을 유지할 필요가 있다. 그 상태가 되어야만 선박은 해상화물운송이라고 하는 서비스, 즉 선박이 생산하는 해상운송 서비스라고 하는 무형재를 그 이용자인 화주 또는 용선자에게 제공, 판매하는 것이 가능해진다.

그러기 위해서 필요한 선원배승, 유지수선, 선용품, 윤활유 등의 공급, 보험 등 선주로서 행할만한 기능을 업계에서는 일반적으로 管理機能이라고 한다. 이 단계의 기능을 Downard(1987)³⁾는 선박관리라 말하고 있고 이것에 필요로 하는 비용을 가동비(running costs)라고 한다.

따라서 가동비는 선원비, 수선비, 선용품, 윤활유비, 선체보험료(선비보험료를 포함) 등으로 나누어진다. 이들의 합계는 直接船費라 하고, 그것에 선주가 부담하는 店費 및 운전금리 즉, 선주점비를 더한다. 또한 간접선비(자본비)를 합계한 것이 年間船舶費用이다. 이것을 1개월 1중량톤당의 비용으로 환산한 것이 소위 본선의 Hire Base(H/B) 또는 Time charter equivalent costs라고 하는 것인데, 이것은 해상운송서비스의 生産費用이다.

(3) 선박의 운항

이상과 같이 소유와 관리에 의해 선박은 언제나 续航能力, 즉 운송서비스를 판매 가능한 상태가 된다. 운송서비스의 특징으로서 그것은 무형재이고 따라서 즉시재이기도 해서 서비스의 생산과 판매와 소비가 동시에 일어나게 된다. 그 단계에서는 생산된 해상운송서비스를 어떤 형태로 판매하고, 어떻게 이익을 취할것 인가라고 하는 실질적인 선박운항 문제가 대두된다.

이처럼 본선이 생산하는 운송서비스를 판매한다고 하는 즉, 수익에 관계되는 기능을 선박의 운항기능이라고 하며, 스스로 운항하는 자를 運航者라고 한다.

운항방법은 주로 운송하는 화물과 그것에 적당한 선박의 종류에 의해 다르지만, 일반적으로 정기화물을 대상으로 운송하는 정기선 운항업자, 부정기선 화물을 대상으로 하는 부정기선 운항업자 및 원유와 석유제품을 대상으로 하는 탱커운항업자 등으로 나누어진다.

어떤 경우에도 운항업자인 선주는 定期船의 경우 그 선박에 적당한 화물을 집화하고, 또는 부정기선, 탱커선 등의 경우에는 만선화물을 대상으로 용선계약을 맺는다. 그리고 그 화물을 운송하기 위한 계획이 정해지면 본선에 필요한 해도를 구하고, 연료를 보급하고, 적하항에서 필요한 하역을 수배하고, 항비 및 필요한 화물비를 지급하고, 그 화물의 운송을 완수해야한다. 계약대로 안전하게 화물을 하역지까지 운송하고 수화주에게 인도하면 그 대가로 운임을 받는다.

따라서 그 운항단계에 있어서는 선주는 운임을 받는 한편, 그 항해에 필요한 비용으로서 연료비, 항비 및 화물비를 지출해야한다. 그것에 운항업자 점비를 더한 합계가 1항해 當 항해비가 된다. 운임에서 항해비를 뺀 운항이익을 1개월 1중량 톤당으로 계산한 것이 Charter Base(C/B)가 되고 C/B와 H/B의 차가 1개월 1중량 톤당의 본선 船舶損益을 나타낸다.

운임시황은 항상 변동하는 것으로 시황의 움직임에 의해 운임수입이 증감하고 운항자의 이익 또는

3) John M. Downard, "Running Costs," in John M. Downard, eds., *Managing Ships*, London: Fairplay, 1987.

손실이 발생한다. 선주는 스스로 운항하지 않고도 시장레이트로 定期備船에 의해 운항자와 실질적으로 같은 시황의 利點을 갖는 것이 가능하다. 그리고 시장수준이 낮아지고 선박손실이 클 때에는 H/B, 즉 선박의 자본비와 관리비용을 절감하고, 또 운항비용도 절감하는 것이 선주의 경영노력 목표가 된다. 그러나 그 중에는 선주에게 가능한 것과 용이하지 않은 것이 있다.

어느 쪽이든 본래의 선주는 이상의 3段階의 經營活動을 행하는 것으로 企業을 유지, 발전시키고자 한다. 이상의 관계를 나타내면 <표2-1>과 같다.

한편 선박관리업의 서비스유형은 선박관리업의 등록 규정 제3조 ①<선박관리업의 업무범위>에 명시된 것과 같이 다음의 3가지 형태로서 船舶管理, 船員管理 및 保險管理의 업무로 나눌 수 있다.

<표2-1> 선박관리의 기능과 비용

기 능		Cost
선박의 소유 (ship owning) (비용 A)	자본투자 (capital investment)	감가 상각비
	금융조달 (financing)	
	금리지불 (paying interest)	설비금리
	나용선료 (bareboat charter hire)	자본비(간접선비)
선박의 관리 (ship management) (비용 B)	선원배승 (manning)	선원비
	정비, 수리 (maintenanace/repair)	수선비
	보급 (supplying stores/lube oil)	선용품,윤활유비
	보험 (Insuring)	보험비(직접선비)
	관리 (owner/managers' overhead)	선주점비
비용합계 : (비용 A + 비용 B)/month/ton = Hire Base (비용 기준의 정기 용선료 : 선박비용 또는 선비)		
선박의 운항 (operating cost or voyage cost)	연료보급(bunkering)	연료비
	항내조작 (port operation)	항비
	하역(loading and discharging)	화물비
	운항(operator's overhead charge)	운항점비
운항비 합계 : (비용 C)		
정기선 또는 부정기선운항	운입/용선료(freighting/chartering)	운입수입
수입 합계 : (수입 D)		
순수입(수입 D - 비용 C)/month/ton=Charter Base		
C/B - H/B = profit or loss/month/ton		

자료: 小川武, “船舶管理會社の發達と現狀(上),” 「海事産業研究所報」, 277號, 1989.7, p. 13.

1) 선박관리위주의 선박관리업(Ship Management)

선박관리위주의 선박관리업은 선박의 신조, 감수보존 선박 등의 계선관리, 선박의 보수, 정비유지, 선박부속, 유탄유, 선용품 보급, 선박정비 관련 각종 정보자료의 제공 등 선박의 안전 경제운항을 위한 선박의 기술적 관리 감독 업무 등을 말한다. 통상 선주와는 업무 범위와 1년 단위의 관리비 총액을 정하여 계약을 하고 同費用內에서 선박수리비, 선용품 보급 및 선원 급료 등을 지급하고 있다.

2) 선원관리위주의 선박관리 서비스(Crew Management)

선주의 위탁에 의하여 내·외국적선에 승선할 선원의 모집, 교육훈련, 후생복지, 선원관련 정보자료 제공 등의 업무를 영위하는 선원 인사관리업무를 말한다.

선원관리에 의한 선박관리서비스는 현재 우리나라의 대표적인 선박관리서비스 형태로서 선박관리업 시장의 핵심적 요소가 되었다. 선박관리업체는 고객인 선주와의 계약에 의해 특별히 요청하거나 선호하는 선원, 선박의 특징, 항로 등에 따라 국제적인 각종 법규와 협약에 적합한 선원을 선주에게 공급하는 서비스이다. 선박관리업체는 선원을 모집하여 교육, 훈련하고 선원의 승하선 및 출·귀국에 따르는 제반 행정 및 수속업무, 선박국적에 따르는 해기면허와 선원수첩의 발급, 선원의 임금지급 관리 및 의료보험, 국민연금 등 그들의 인사관리와 복지를 국내의 법규정 준용 또는 선주의 위임을 받아 수행한다.

선원관리에 한정된 선박관리라 할지라도 선주의 요구에 의해 외지에서의 선박운항상의 필요한 선용금을 관리하고, 선원의 재해 발생시 P&I(Protection and Indemnity Insurance, 선주상호책임보험)에 대한 보상청구 업무, 기타 선박의 안전운항과 선원의 관리상 필요한 선주의 요구 사항에 대하여 폭넓은 업무를 수행한다.

3) 보험관리

선체보험, P&I 등 해상관련 보험을 부보하거나 주선하는 업무를 말하며 관련 정보 제공 등 선주로부터 위임받은 보험관련 업무처리를 포함한다. 이 경우 사업자는 선체보험의 피보험자가 되어서는 아니된다고 규정되어 있다.

4) 안전관리

아울러 위의 제3조 <선박관리업의 업무 범위>②항에 의하여 선박관리업자는 “국제해상 인명안전 협약” 제9장에서 규정한 선박소유자 또는 이에 준하는 者로부터 선박안전운항의 책임을 위탁받을 경우 同 協約에서 정하는 제반 안전 관리를 수행할 수 있다.

2. 우리나라 선박관리업의 현황

우리나라의 선박관리업 등록은 해운업법 제34호 ①항4), ②항 1항5)의 규정에 의해 해양수산부장관 또는 지방청장에게 등록하여 사업을 영위하고 있는데, 2000년 말 현재의 현황은 다음과 같다.

-
- 4) “해운중개업. 해운대리점업. 선박대여업 또는 선박관리업(이하 “해운 중개업등”이라 한다)을 영위하고자 하는 자는 해양수산부령이 정하는 바에 의하여 해양수산부 장관에게 등록하여야 한다. 등록사항을 변경하고자 할 때에도 또한 같다(개정 1999. 4. 15).”
 - 5) “해운중개업 등을 영위하고자하는 자는 해양수산부령이 정하는 시설 및 경영형태를 갖추어야 한다(신설 1999. 4. 15).”

<표 2-2> 선박관리업체 현황

1999 년		2000 년		증 감
선박관리종합	144	선박관리종합	169	
선원관리한정	52	선원관리한정	54	2
합 계	196	합 계	223	27

1. 2000년말 선박관리업체 223개사중 선박관리협회회원사 163개사(제명회사 15, 미가입사 35, 휴업 10)
 2. 기간 중 신규등록업체: 29개사 (선박관리종합 27, 선원관리한정 2)
 3. 기간 중 폐업업체: 2 (선박관리종합 2)
- 자료: 한국선박관리협회.

1) 선박관리업체 현황과 실적

(1) 현황

2000년 12월말 현재 등록된 선박관리업체는 <표 2-2>와 같이 223개사로서 169개사는 선박관리 종합업체이고 54개사는 선원관리에 한정된 업체이다. 등록된 선박관리업체가 전년도 대비 27개사가 증가되었음은 무엇보다도 개정된 해운법령 등에 따라 선박관리업의 등록을 해양수산부 또는 지방청에서도 할 수 있도록 되었으며,⁶⁾ 주식회사의 자본금 기준 1억원 이상이 5천만원 이상으로 하향 조정되고, 연간 미화10만불 이상의 사업실적 기준이 폐지되었을 뿐 아니라, 해기관리사 고용 의무사항 폐지,⁷⁾ 사업자의 자산 상태 서류 제출 및 휴업·폐업 신고 규정을 삭제하는 등⁸⁾ 선박관리업의 등록기준이 대폭 완화되었기 때문이다.

이들 223개의 선박관리업체는 외국 및 국내의 해운선사와 계약을 체결하여 해운선사의 선박 운항 관리 기능 중 일부 또는 전부를 대행하고 있으며 우리나라의 선박관리업은 선박관리업을 등록등에 관한 규정⁹⁾에 의해 분류하면 船舶管理, 船員管理, 保險管理 등 3가지의 사업형태로 나눌 수 있다.

2000년말 현재 선박관리협회에 등록된 업체는 총 163개사로서 부록에 첨부한 선박관리업체현황과 같이 영업실적을 보고한 158개사의 선박관리업체는 외국적선관리에 145개사, 국적선관리에 40개사가 각각 분리 또는 동시에 관리업무를 수행한다. 외국적선을 계약관리하는 업체의 수는 145개사로서 선박관리업체 158개사의 91.77%를 차지하며 국적선(외항 및 내항선)만을 계약관리하는 업체가 13개사로서 8.23%이다. 또한 외국적선과 국적선(외항 및 내항선)을 동시에 계약관리하는 업체의 수가 158개사 중 27개사로서 17.08%를 차지한다. 외국적선과 국적선을 관리하는 업체 158개사의 本社所在地를 보면 부산이 114개사로서 72.15%를 차지하고 다음은 서울이 39개사로서 24.68%, 인천과 울산이 각각 2개사로서 1.26%씩이며 전남여수 1개사 등이다. 본사가 서울인 업체는 주로 국적 화물운송사업자인 경우 및 어선 선사인 경우가 대부분이다.

158개사의 선박관리업종 영업분야로는 115개사가 선박관리분야, 153개사가 선원관리분야, 106개사가 보험관리분야에 동시등록되어 있다. 그러나 이것은 등록에 의한 자료로서 해당업체가 이러한 업무

6) 해운업법 제7조 1항 및 제11조.
 7) 해운업법 제5조 1항 1호 내지 3호
 8) 해운업법 제7조 1항 4호 및 제12조.
 9) 제3조. 선박관리업의 업무 범위.

를 실제로 수행하고 있는지의 여부에 대해서는 파악하기가 곤란하다. 158개사의 선박관리업체 중에서 기타에 표시된 72개의 업체는 해상화물운송사업을 영위하는 국적선사이거나 어선회사, 선박수리업체, 물품공급업. 선박대리점등의 경우로서 선박관리업 이외에 다양한 주업종이나 여타의 사업종목을 갖고 있는 경우이다.

등록된 선박관리업체 중에는 화물운송사업자인 SK해운, 조양상선, KSS, 현대상선, 효천해운, 보양마리타입·경신원양 등 6개의 국적선사가 자신들이 운항하기 위해 裸備船한 선박의 관리를 위하여 선박관리업으로 등록한 경우이다. 이들 업체는 법제도상의 필요에 의하여 선박관리업의 등록을 하고 있을 뿐 전문 선박관리업을 영위하는 업체로 볼 수 없는 경우이다. 화물운송사업자이면서 동시에 선박관리업의 업무를 같은 곳에서 수행한다. 엄격히 말하면 선박관리업체가 아닌 國籍船社라고 볼 수 있는 경우이다.

(2) 업체별 영업실적

우리나라 선박관리업체의 2000년 12월말 현재 매출액기준 상위 10개사의 선박관리 현황 및 실적은 <표 2-3> 과 같으며, 영업실적에서는 2000년 한해동안 1,607만4,741달러의 매출액을 기록한 동진상운이 처음으로 1위를 차지하였고 2위는 1,590만667달러를 매출한 조광해운이 차지했으며, 3위는 1,589만 1,574달러를 매출한 한국선무 4위는 1,562만158달러를 매출한 세진상운, 5위는 1,423만 4,852달러를 매출한 동국상선이 각각 차지하고 있다. 1999년까지 1위를 고수하였던 해외선박은 MOC계열의 선박들이 대거 返船되면서 영업 실적도 감소하여 2000년에는 1,290만 8,551달러의 매출액을 기록한 데 그쳐 6위를 차지하였고, 1,195만 9,306달러를 매출한 우일상운이 7위, 878만 1,623달러를 매출한 극동선박이 8위, 824만 9,007달러를 매출한 대우선박이 9위, 820만 1,169달러를 매출한 범진상운이 10위

<표 2-3> 선박관리업체 상위 10개사 현황 및 실적

순위	회사명	본사소재지	외국적선관리			한국선원관리			외국선원관리			중점영업분야				년매출액 (단위:US\$)
			상선 (척)	어선 (척)	계 (명)	해기 사	부원	계 (명)	해기 사	부원	선박 관리	선원 관리	보험 관리	기 타		
1	동진상운	부산	50		330	221	109	377	97	280		0		0	16,074,741.00	
2	조광해운	부산	28		322	212	110	178		178	0	0		0	15,900,667.83	
3	한국선무	부산	21		184	128	56	242	42	200	0	0	0	0	15,891,574.00	
4	세진상운	부산	45		154	135	19	586	167	419	0	0	0	0	15,620,158.10	
5	동국상선	부산	58		326	238	88	301	102	199	0	0	0		14,234,852.05	
6	해외선박	서울	18		226	152	74					0			12,908,551.30	
7	우일상운	부산	46		245	140	105	169	51	118	0	0	0	0	11,959,306.00	
8	극동선박	부산	28		175	154	21				0	0	0		8,781,623.43	
9	대우선박	서울	8		45	26	19				0	0	0	0	8,249,007.59	
10	범진상운	부산	27		104	76	28	402	98	304	0	0	0		8,201,169.94	

<참고> 1. 외국적선 선박관리업체를 기준으로 한 자료임.
 2. 외국선원관리수는 1, 2, 7번 업체의 경우 협회에 보고된 자료에 의함. 3, 4, 5, 10번 업체는 연구자가 자체 조사하여 보완한 수치임. 6, 8, 9번 업체는 해당 없음.
 3. 중점영업분야의 기타란은 선박관리업 이외에 여타업종을 영위하는 업체로서 연구자가 (재)한국해사문제연구소 발행 "해운편람 2000"에 등재된 자료에 의하여 조사한 것임.
 자료: 한국선박관리업협회자료를 재구성.

를 차지하였다. 선박관리업체별 순위에서 주목할만한 것은 케미컬 탱커선 등 特殊船을 관리하는 업체들이 대거 상위를 차지했다는 것이다. 동진상운, 조광해운, 세진상운, 동국상선, 우일상운, 극동선박 등 6개사가 케미컬 탱커선 등을 주로 관리하고 있는 업체들이다.¹⁰⁾

2) 해외취업선(관리선박) 및 승선원현황

2000년 12월말 현재 선박관리업체에 의해 관리중인 선박은 <표2-4>와 같이 상선 1,082척과 어선 302척 총1,384척이며, 승선 선원수는 상선의 해기사가 3,791명 부원이 1,530명이고, 어선에 승선중인 해기사는 383명, 부원은 353명으로서 상선과 어선을 합하여 총 6,057명의 선원이 승선하여 관리 중에 있으며 이 숫자는 각 업체별 예비원을 제외한 숫자이다. 실제로는 업체별 약 15% 이상의 휴가나 배승 대기중인 예비원을 포함하면 선박관리업체에 의해 관리중인 선원은 약 7,000여명 이상에 이를 것으로 예상된다.

3) 연도별 선원해외취업 및 외화가득현황

선박관리업체의 외국적선 관리상의 실적을 살펴보면 <표 2-5>와 같다. 1960년도부터 개인취업 형식으로 시작된 우리나라 선원의 해외취업에 의한 선원관리는 1987년도까지 지속적인 증가세를 유지해 왔으며 1987년에 관리선박 2,534척 관리선원 47,747명으로 정점에 다다른 이후, 선박척수의 경우 1978년 이후 지속적인 증가를 보이다가 1988년도부터 감소추세로 돌아섰으며 1989년에는 전년대비 7.46%, 1992년은 15.21%, 1995년에는 20.01%의 급격한 감소세를 보였다. IMF외환위기 이후 1999년에는 일시적으로 1,406 척까지 늘었다가 지난해에는 1,384 척으로 다시 감소세로 돌아섰다.

해외취업 선원의 경우 1987년의 민주화, 1988년의 서울올림픽 등 우리나라의 경제발전과 생활수준의 향상 등에 의한 사회전반의 3D 직종 기피와 아울러 선원사회의 해상직 기피현상으로 승선원의 숫자가 1988년 이후 해마다 평균 14.11%씩 감소하여 2000년말 현재 보고된 318명의 예비원을 포함하여 6,375명만이 취업중에 있으며, 해기사와 부원의 감소율을 별도로 알아보면 해기사는 평균 9.93%씩 감소하였고 부원은 년평균 18.57%씩 감소하여 부원의 경우가 해기사 보다도 거의 2배나 감소하였다.

<표 2-4> 해외취업선(관리선박) 현황 및 승선원 현황

	관 리 선 박 (G/T) (단위: 척)							승 선 원(단위: 명)		
	계	200 미만	200~ 500	500~ 1,600	1,600~ 6,000	6,000~ 20,000	20,000 이상	계	해기사	부 원
상 선	1,082	1	8	88	334	347	304	5,321	3,791	1,530
어 선	302	71	178	45	8	-	-	736	383	353
합계	1,384	72	186	133	342	347	304	6,057	4,174	1,883

<참고> 승선원의 수는 실제 승선원의 수로서 예비원을 포함하지 아니한 숫자임.
 자료: 한국해양수산연수원, 「한국선원통계연보」, 2001.

10) 한국해사문제연구소, “2000년 해사산업 영업결산(1): 선박관리업,” 「해양한국」, 제331호, 2001, pp. 132-134 에서 재구성.

1997년 IMF체제하에서의 경기부진과 실업의 여파로 환율이 1달러당 2,000원을 육박하는 등 상대적인 해상생활의 매력이 발생함으로써 해외취업선원의 감소세가 크게 둔화되었다. 그 결과 1998년에는 상선 해기사의 경우 관리선원이 한때 증가되기도 하였다.

외화가득액을 분석하면 1978년에 1억1,588만4,339달러였으나 계속적인 증가세로 이어져 관리선박과 승선원이 정점에 이른 1987년에는 4억6,890만6,464달러로 10년만에 4배로 증가하였다.

그 이후 관리선박과 관리선원은 감소하였음에도 외화가득액이 1991년까지 계속 증가한것은 우리나라 선원의 임금수준이 그만큼 높아졌음을 의미한다. 1992년부터 감소하기 시작하여 2000년까지 9년 동안 매년 평균 5.8%의 감소를 보이면서 2000년 12월말 현재 3억1,137만3,014달러의 외화 가득하에서 1,384척의 외국적선 선박에 6,375명의 취업 선원이 관리되고 있다.

<표 2-5> 연도별 선원해외취업 및 외화가득현황

	선박척수	취업선원			외화가득액 (미화 : \$)
		계	해기사	부원	
1978년	837	17,321	4,946	12,375	115,884,339
1979년	873 (4.30)	18,786 (8.45)	5,810 (17.46)	12,976 (4.85)	137,350,432 (18.52)
1980년	998 (14.31)	20,885 (11.17)	6,622 (14.32)	14,263 (9.91)	166,705,032 (21.37)
1981년	1,241 (24.34)	24,937 (19.40)	8,300 (25.33)	16,637 (16.64)	254,831,991 (52.86)
1982년	1,525 (22.88)	29,719 (19.17)	9,796 (18.02)	19,923 (19.75)	298,469,549 (17.12)
1983년	1,668 (9.37)	31,015 (4.36)	10,203 (4.15)	20,812 (4.46)	335,760,158 (12.49)
1984년	1,840 (10.31)	33,933 (9.40)	11,650 (14.18)	22,283 (7.06)	372,718,778 (11.00)
1985년	2,097 (13.96)	41,105 (22.13)	14,656 (25.80)	26,449 (18.69)	406,264,219 (9.00)
1986년	2,312 (10.25)	44,639 (8.59)	15,489 (5.68)	29,150 (10.21)	431,110,869 (6.11)
1987년	2,534 (9.60)	47,747 (6.96)	17,494 (12.94)	30,253 (3.78)	468,906,464 (8.76)
1988년	2,517 (- 0.67)	45,633 (- 4.42)	16,357 (- 6.49)	29,276 (- 3.22)	515,788,036 (9.99)
1989년	2,329 (- 7.46)	41,221 (- 9.66)	14,814 (- 9.43)	26,407 (- 9.79)	530,317,351 (12.81)
1990년	2,229 (- 4.29)	36,443 (-11.59)	13,380 (- 9.68)	23,063 (-12.66)	535,445,559 (0.96)
1991년	2,057 (- 7.71)	28,596 (-21.53)	11,379 (-14.95)	17,217 (-25.34)	535,854,684 (0.07)
1992년	1,744 (-15.21)	22,591 (-20.99)	9,801 (-13.86)	12,790 (-25.71)	490,498,271 (- 8.46)
1993년	1,675 (- 3.95)	18,739 (-17.05)	8,551 (-12.75)	10,188 (-20.34)	466,058,203 (- 4.98)
1994년	1,639 (- 2.14)	15,451 (-17.54)	7,430 (-13.10)	8,021 (-21.27)	428,933,622 (- 7.96)
1995년	1,311 (-20.01)	12,133 (-21.47)	6,248 (-15.90)	5,885 (-26.63)	398,851,944 (- 7.01)
1996년	1,224 (- 6.63)	9,504 (-21.66)	5,162 (-17.38)	4,342 (-26.21)	371,955,707 (- 6.74)
1997년	1,308 (6.86)	8,006 (-15.76)	4,684 (- 9.25)	3,322 (-23.49)	354,312,132 (- 4.74)
1998년	1,378 (5.35)	7,691 (- 3.93)	4,825 (3.01)	2,866 (-13.72)	319,436,298 (- 9.84)
1999년	1,406 (2.03)	7,187 (- 6.55)	4,714 (- 2.30)	2,473 (-13.71)	319,278,181 (- 0.04)
2000년	1,384 (- 1.56)	6,375 (-11.30)	4,381 (- 7.06)	1,994 (-19.37)	311,373,014 (- 2.47)

<참고> ()는 전년도대비 증감율을 나타냄, 취업선원수는 예비원을 포함한 수임.
 자료: 한국해양수산연수원, 「한국선원통계연보」, 2001, p. 304. 표를 재구성.

4) 연도별 국적 선박 및 선원관리현황

외국적선박 관리척수는 1997년 이후 1999년까지 증가세를 유지하다가 2000년에는 다시 감소세로 돌아서는 등 외국적선박 관리에 있어서는 선박의 척수, 관리선원, 매출액이 해마다 감소하고 있지만, 우리나라 선박관리업의 국적선박에 대한 관리척수는 <표 2-6>과 같이 1997년에 87척에 불과하던 것이 2000년에는 그 2배인 175척으로 해마다 증가하였다. 또한 국적관리선박에 승선한 관리선원 수는 1997년에 677명으로부터 2000년의 1,723명에 이르기까지 해마다 지속적인 증가 추세가 이어지고 있다.

선박관리업체는 2000년도에 국적선박 관리로 553억원의 매출액을 올려 1999년도 444억원의 매출을 올렸던 것에 비하면 24.4%가 증가된 것으로서 국적선박관리는 선박의 척수, 관리선원, 매출액이 해마다 지속적인 증가를 보여주고 있다.

이는 일부 국적선사들이 보유 선박의 일부를 선박관리업체쪽에 관리를 위탁하기 시작했다고 볼 수 있으며 장기적으로도 국적선의 선박관리는 선박과 선원 모두 늘어날 것으로 예상된다. 우리나라 선박관리업체들도 그동안 선진해운국가의 선박관리업무에서 쌓아온 전문지식을 국적선박 관리에 활용할 수 있다면 우리나라 해운업의 발전에 긍정적인 효과를 가져다 줄 것이다. 이러한 추세는 우리나라 선박관리업체의 향후 마케팅 전략수립에 시사하는바가 크다고 할 수 있다.

5) 선원 및 선박관리 전년도 대비 사업실적

<표 2-7>과 같이 2000년에는 1999년 대비 관리선박이 상선은 18척이 증가되고 어선의 경우에는

<표 2-6> 국적선박 및 선원관리현황

년도	관리선박	관리선원	매출액
1997	87	677	200억8,200만원
1998	112	946	305억6,440만원
1999	153	1459	444억6,374만원
2000	175	1723	553억3,047만원
전년대비	+14.4%	+18.1%	+24.4%

자료: 한국선박관리업협회.

<표 2-7> 외국적선박관리사업 전년도 대비 현황

구분	관리선박척수			승선선원수				
	상선	어선	계	상선		어선		계
				해기사	부원	해기사	부원	
1999년말	1,064	342	1,406	4,004	1,808	484	476	6,772
2000년말	1,082	302	1,384	3,791	1,530	383	353	6,057
증감	18 (1.69%)	-40 (-11.69%)	-22 (-1.56%)	-213 (-5.31%)	-278 (-15.37%)	-101 (-20.86%)	-123 (-25.84%)	-715 (-10.56%)

<참고> 선주 국적수: 52개국, 계약 선주수: 507개사, 선원수는 예비원 제외한 수임.

자료: 한국선박관리업협회.

40척이 감소되었으며 상선과 어선을 합한 관리선박은 총 22척이 감소하였다. 한편 관리선원의 경우 상선의 해기사가 213명 감소하고 부원이 278명 감소하였다. 어선의 해기사가 101명이 감소하고 부원의 경우에는 123명이 감소하여 승선 선원 전체로 볼 때 715명이 감소함으로써 99년도 대비 10.56% 감소하였다. 전체적으로 볼 때 상선보다는 어선 쪽에서 관리선박 및 승선선원의 숫자가 크게 감소하였다.

이들 우리나라 선박관리업체의 2000년도 총외화가득은 <표 2-8>과 같이 3억1천1백만달러로서 1999년도 대비 약 8백만달러가 감소되었으나 관리선박의 감소율보다는 적게 나타났으며 이것은 선원 임금의 지속적인 상승과 혼승 확대에 따른 상위직책 선원의 상대적인 증가에 따른 것으로 분석된다.

<표 2-8> 선박관리사업 전년도 대비 외화가득 실적

구 분	총 합 계	선 원 임 금	관 리 수 수 료	기 타
1999 년 도	319,278,181달러	206,314,157달러	30,143,714달러	82,820,310달러
2000 년 도	311,373,014달러	194,519,452달러	27,235,758달러	89,617,805달러
증 감	-7,905,166달러 (-2.47%)	-11,794,705달러 (-5.72%)	-2,907,956달러 (-9.65%)	6,797,495달러 (8.21%)

자료: 한국선박관리업협회.

6) 母企業에 의한 선박관리업체 운영현황

화물운송사업자인 국적선사가 자사선박을 수직계열화에 의해 자회사 형태의 선박관리업체를 설립하여 선박을 관리하게 하고 있는 업체가 <표 2-9>와 같이 9개사에 달한다. 이외에도 모기업에 의한 수직계열화 형식의 선박관리업체를 실질적으로 운영하거나 지배하면서 여러 가지 문제들로 인하여 대외적으로 회사명과 활동을 알리기를 기피하는 해운선사도 수개사에 달하는 것으로 알려지고 있다.

이것은 선박관리를 기존의 선박관리업체를 선정하여 委託하는 것이 아닌 화물운송사업자가 직접 업체를 설립하거나 지배하여 母企業의 어느 일정한 최저 척수의 선박을 자금과 기술지원에 의해 선박관리업체가 운영되도록 하는 것이다.

이로서 모기업은 자사의 조직내에서 선박을 관리하는 것보다 관리단계 자체의 비용경쟁력을 확실하게 가지게 되어 자사선대의 비용합리화에 대한 利點이 기대되고 경영성과가 좋으면 기업경영의 多角化가 되는 장점이 있다. 또한 배승 선원의 직접고용 책임이 없어짐에 따라 법적 한도내에서 보다 싼 외국선원을 자유롭게 배승하고 필요에 따라 선박을 언제라도 매각 처분할 수 있는 등의 장점이 있다. 母企業에 의한 선박관리업체 운영현황은 <표 2-9>와 같이 요약된다.

이러한 실정으로 국내고객이라는 안정적 경영원을 확보하고자하는 기존의 선박관리업체들이 국적선사에 대한 사업영역 확대를 추구하는 입장에 있어서 국적선사들과 선박관리계약을 체결할만한 입지가 거의 없어지는 등 선박관리업체는 이에 따른 위협의 요인을 안고 있다고 볼 수 있다.

수직계열화에 의한 선박관리업체가 최근에 들어 생성되어진 것만은 아니었다. 1989년말 국적외항 화물운송사업자인 대한해운은 우리나라 최초로 당시 자회사 형태의 동양선박을 설립해서 자사 선박을 위탁 관리 및 그 효과를 수년간 연구해 왔으나 이것은 실질적으로 비용절감에 기여하지 못하고 부서만 늘어나게 되었던 결과로 평가하여 업체를 자진 폐쇄하게 된 경우도 있었다. 당시 국내에서는 선원관리

<표 2-9> 母企業에 의한 선박관리업체 운영 현황

화물운송사업자(모기업)	선박관리업체(자회사)	업체위치
대한해운	한국선무	분리
새한해운	새한선박	분리
범양상선	포스	분리
SK해운	필오션	분리
우양상선	코리아쉽매니저스	분리
두양상선	두양선박	동일
자원산업	STS	동일
우림해운	우림선박	동일
태영상선	태영선무	동일

자료: 한국선박관리업협회 자료를 재구성.

이외에 기술적인 선박관리업에 대한 利點이 없었고 이에 대한 기반과 여건이 성숙되지 못했음을 간과하였다 할 수 있다.

현재도 수 개의 국적선사가 국제 경쟁력을 확보하고자 함에 있어 자사의 대외 信認度와 이미지를 손상시키지 않을 만한 상태에서 선박운항에 대한 아웃소싱(outsourcing) 개념을 도입하고자 다각적인 노력과 연구를 하고 있는 것으로 알려지고 있으나 국내에는 규모와 능력 및 노하우 구축에 있어 자사가 신뢰할만한 선박관리업체를 제대로 찾을 수 없다는 평가로서 홍콩 등 외국의 명성있는 선박관리업체에 대해 관심을 갖고 연구중인 것으로 알려지고 있다.

우리나라의 선박관리업체 중에서도 대내외적으로 종합적 선박관리업체로서의 관리능력이 뛰어나다고 평가를 받고있는 업체가 없는 것은 아니다. 새한선박, 한국선무 등의 업체는 선박관리 및 선원관리 양측 면에서 오랜 기간동안 많은 경험과 능력을 쌓아오고 있다. 그러나 이들 업체는 상당한 척수의 모기업 선박을 관리하고 모기업의 강력한 지원하에 영업방침이나 정책에 구속되어 제3자 선박에 대한 영업상 제한을 받고 있기 때문에 대외적인 관점에서 볼 때 수직계열화에 의해 선박관리업을 수행하고 있는 약점이 있다.

또한 세진상운, 조광해운, 세동상운, 극동선박 등 수 개사는 선원관리분야에 치중해오면서도 수년 전부터 선박관리 분야로 발전하기 위하여 업무 영역을 확대해 나가는 중이며 현재 수척의 선박에 대해서는 기존 선주사의 지원 또는 선주사와 공동으로 선원관리에 기초하면서 기술적 선박관리업무의 일부 또는 전부를 수행하는 등 본격적인 선박관리 서비스를 준비해 해오고 있다.

3. 선박관리업 마케팅의 본질

해상운송업의 細分野인 선박관리업은 운수업에서 발전한 서비스업의 한 형태로 볼수 있으므로 中田信哉(1984)¹¹⁾의 운수업마케팅 개념을 도입하여 고찰하고자 한다. 즉, 선박관리업 마케팅의 본질은 “市場指向的 思考”를 근간으로 하여 “顧客第一主義”와 “船主의 니즈(Needs)의 파악”이 배경이 된다.

11) 中田信哉, 「運輸業のマーケティング」, 東京: 白桃書房, 1984, pp. 75-77.

1) 업체의 시장 설정

市場이라는 것은 업체의 경영대상이다. 이것은 막연한 것은 아니다. 제공해야할 상품과 대비해서 명확히 설정된 것으로 해야한다. 즉, “귀사의 시장은 무엇인가”라는 질문에 명확히 시장의 성격을 규정하지 못하면, 마케팅의 전개는 불가능하다.¹²⁾ 따라서 선박관리업체의 경영자는 그들의 시장이 국내, 국외를 불문하고 어디의 어떤 선주들이며 그 시장이 요구하는 상품 즉, 제공해야하는 서비스의 특성은 무엇인지에 대하여 확인하고 그에 적합한 유형과 기준을 설정해야 할 필요가 있다.

2) 제공할 서비스의 상품화

상품화된 서비스는 그 서비스의 품질이 明確化되어야 하고, 기본적으로 固定化되지 않으면 안된다. 이것은 확정된 시장에 대하여 效用的 價値를 동일한 수준으로 발휘하는 것이다. 이 경우 한 회사는 반드시 한 개의 상품을 가져야 한다는 것은 아니다. 예를 들어 운수업의 일종인 트럭운수회사들은 동일한 시장에 복잡한 서비스를 제공한다. 즉, 마케팅적 경영을 수행하는 기업은 필연적으로 복수의 시장에 복수의 상품을 제공할 것이다. 하지만 소규모의 船舶管理會社는 어느 정도 이상의 규모가 되지 않으면 상품믹스(product mix)를 수행하기 어렵기 때문에, 한 개의 시장에 대하여 한 가지의 상품을 제공하는 것이 유리할 것이다. 따라서 선박관리회사는 업체의 역량과 유형에 따라 선원관리와 선박관리라는 서비스를 상품화시켜 제공하여야 한다.

3) 기업의 성장을 전제로 한 수요의 창출

기업은 표적시장에 대하여 마케팅 활동을 수행함으로써 고객에게 만족과 가치를 제공하고 시장에서 있어서 潛在需要를 확대시켜 성장을 도모하고자 한다. 따라서 현대적 마케팅 철학에 입각한 경영을 수행하는 선박관리회사는 이러한 성장 프로그램을 가지고 있어야만 된다.

4) 量産과 量販의 지향

마케팅개념의 초기 단계인 판매개념하에서는 기본은 대량생산과 대량판매가 가장 중요한 기능이기 때문에 대량소비가 있어야된다고 보여진다. 그러나 마케팅을 지향하는 선박관리회사는 均質化된 상품을 생산하고, 이것을 폭넓게 고객에 대하여 판매하는 것을 고려해야 한다. 즉, 선박관리회사는 표준화된 서비스관리를 통해 고객인 선주가 더욱 많은 선박관리서비스라는 상품을 구매하도록 하여야 한다.

이상과 같은 방법으로 선박관리업의 마케팅 목적이 이루어진다면 이 목적을 실현하기 위해서는 시장을 확정해야 하고, 市場確定으로부터 시장세분화 전략이 생겨난다. 서비스의 상품화에 있어서 다른 선박관리회사와는 差別化되어야 한다. 이렇게 하지 않고 동일한 시장에 동일한 상품을 가지고 진입하게 되면 동종업계는 결국 파멸의 길로 다다르게 될 것이다. 하지만 이상에서 제시한 방법으로 시장에 진입하게 된다면 동종업계와의 경쟁상황을 회피하게 될 것이고, 새로운 수요를 창출하는 토털마케팅으로 영역이 넓혀질 것이다.

12) 中田信哉, 上掲書, 1984, pp. 75-77.

Ⅲ. 선박관리업의 마케팅믹스분석

선박관리는 해운산업에 있어서 새로운 분야로 일찍부터 거론되어져 왔다. 선박관리자들이 시장에서 먼저 터전을 잡아야 하기 때문에 결론적으로 보면 진보된 마케팅전략이 은밀히 진행되어왔다고 할 수 있다. 선박관리업에서 채택된 마케팅전략은 주로 고객을 확보하기 위한 목적으로 진행되었다. 선박관리에 있어서 마케팅 동기에 대한 연구는 주로 마케팅믹스 요소들의 사용을 의미한다. 마케팅믹스는 표적 시장에 있어서 마케팅 목적을 추구하기 위해 업체가 이용하는 마케팅 도구들(제품, 가격, 유통 및 촉진)의 세트(set)로서 정의되어 왔다.¹³⁾

1. 제품전략

오늘날 모든 주요 선박관리사들은 인정된 품질 및 안전관리 증서를 취득해 왔고 또한 많은 다른 회사들도 그렇게 하는 과정에 있다. 더욱이, 국제안전경영규약(International Safety Management Code: ISM code)에 따른 강제 의무가 사실상 모든 선박관리선사가 하나 혹은 다른 형태의 품질 및 안전관리 증서를 곧 소지할 것을 강요하고 있다. 종합적품질관리(Total Quality Management: TQM)의 채택이 선박관리회사 사이의 차별을 불충분하게 하는 결과를 초래하게 했다.¹⁴⁾

선박관리업에 있어 제품은 일반적인 형태로서 기본적인 장비가 갖추어진 사무실과 선박관리에 전문적인 경험과 지식을 갖춘 사람에 의해서 서비스가 구성되어 진다. 고객인 선주는 일반적인 형태의 선박관리의 기본사항 뿐 만 아니라 국제안전경영규약(ISM code)와 각종 국제 협약의 준수에 의한 선박운항으로부터 안전과 이익을 고려한 신중한 선박관리를 기대하고 있다.

1) 질 높은 선원보유 및 관리 국가

선박관리업체가 제공하는 서비스, 즉 선박관리업체에서 생산되어 고객과 거래, 소비되는 제반서비스를 선박관리업의 제품이라 할 때 질 높은 선원의 보유 및 관리는 제품생산의 가장 기본적인 요소이자 자산이 된다.

우리나라의 선원은 1960년대부터 선진 해운국가의 선박을 승선하면서 신 경영기법과 선박운항 기술을 습득해 왔으며 이들은 성실한 근로 자세를 바탕으로 최고의 해기력을 발휘하고 있으므로 우리나라는 고품질의 해기인력을 보유 및 관리하고 있는 국가이다.

1987년에 47,747명이 선박관리업체에 취업, 승선함으로써 수적으로 정점을 이루었으나 그 이후부터 꾸준히 감소하여 2000년12월말 현재는 해기사 4,381명 부원1,994 명으로서 총 6,350명이 취업하고 있다. 1997년 이후 해기사수는 4,500여명을 계속유지하고 있지만 부원수는 계속감소하고 있다. 관리선박수는 1997년 이후 1,300여 척을 계속유지하고 있는데 반해 선원수가 감소하고 있다는 것은 하위직급의 경우 국적선원이 승선하였던 자리를 외국 선원이 대체 승선하는 혼승화가 계속 진행하고 있다는 것을 뜻한다.

13) Photis M. Panayides and Richard Gray, "Marketing the professional ship management service," *Maritime Policy and Management*, Vol. 24, No. 3, 1997, p.234.

14) Photis M. Panayides and Richard Gray, *Ibid*, 1997, pp. 234-235.

이것은 그동안 한국경제의 급속한 발전과 생활수준 향상에 의해 선원직의 기피현상으로 그 숫자가 많이 줄어들고 동남아 저임 국가의 선원들이 하위직책을 잠식하여 오고있기 때문이다. 그렇지만 선박관리회사의 선원 관리상의 노하우와 선박운항상의 주요 상위의 해기사 직책은 아직까지도 세계적인 그 지위와 명성을 갖고 있다.

우리나라 해기사의 높은 선박운항 기술과 성실성은 전 세계해운업자들이 가장 선호하는 자리에 있었음은 주지의 사실로서 우리나라 해기사는 동남아 저임국가의 선원들과 혼승하면서 아직도 경쟁 우위를 갖고 선박운항에 매진하여 오고 있으며 이와 같이 혼승구조로서 배승할 경우 그 경쟁력은 상당기간 지속되어 질 것이다.

또한 현재 승선중인 해기사는 물론 육상 근무 해기사, 이전에 승선생활을 했던 모든 해기인력은 관련 해운산업에서 활약하고 있으며 우리나라는 質 높은 선원 보유 및 관리 국가로서 선박관리업에 의한 매력적인 시장 창출과 수요가 있을 경우 해기출신 인력의 공급 및 수급은 가능한 상태라 볼 수 있다.

2) 선박관리기술의 확보

우리나라는 1960년대의 해운의 불모지나 다름없는 열악한 환경에서 해외 취업 승선이 개척된 이후 한국의 선원들은 선박의 운항, 유지 등에 있어 선진 기법과 해운 경영기술을 꾸준히 습득하여 왔으며 아울러 선박관리회사도 선원의 관리기술 및 선박의 유지, 보수 등 전반에 대하여 그동안 많은 기술을 축적해 왔다. 이것은 우리나라가 총 선박량에 있어 세계 8위의 해운규모와 세계1위 조선국으로 발전되기까지 그 밑거름이 되었음은 물론 해운과 조선업의 발전과 더불어 우리나라는 선박관리와 선원관리 에 대해서는 수준 높은 기술을 확보하고 있는 것이다.

3) 서비스 細分化

서비스는 고객에게 만족을 주는 무형의 활동이며 서비스세분화 전략은 고객의 이질성에 대응하려는 전략으로서 고객의 특성에 맞는 상이한 제품과 서비스를 제공하는 것과 같이 개별고객의 요구와 필요에 맞추어 서비스의 제공을 차별화 할 필요가 있는 것이다.

선박관리업에 있어 선원관리상의 서비스 細分化 戰略을 나열해보면 다음과 같다.

- ① 선사별 특성에 의한 선원의 공급 및 관리: 선사의 규모와 경영 철학 소유선박의 항로와 영업 전략 등에 의해 특별히 요구되거나 공급되어 져야하는 선원의 공급관리.
- ② 선박의 특성에 의한 선원의 공급 및 관리: 석유시추선, LNG, LPG, 케미컬 탱커, 여객선 등 선박의 특수성에 의해 선원의 수준이나 경력 등을 고려한 공급관리.
- ③ 항로별 특성에 따르는 선원의 공급 및 관리: 북양이나 남태평양 등에서 조업중인 어선을 위한 양상 급유선과 같이 기상과 작업의 특수성에 기인 한 경력과 출신, 적응력을 고려한 선원의 공급
- ④ 고객의 특수한 요구에 의한 기술관리: 각종 국제 협약이나 법규에 의해 외부기관에서 시행하는 선급검사, PSC,¹⁵⁾ OIL MAJOR INSPECTION,¹⁶⁾을 비롯한 ISM내, 외부 감사 등의 대비와 수

15) 항만국통제(Port State Control)로써 당해 항만국이 자국에 기항하는 외국선박의 구조, 설비, 선원의 자격 및 근로 조건 등이 국제협약의 기준에 적합한가를 점검하고 그 기준에 미달하는 선박을 규제함으로써 자국연안의 항해상 안전과 환경보호를 도모하기 위한 제도이다.

16) 화주인 OIL MAJOR (BP, MOBIL, EXXON, SHELL, TEXACO 등)가 자사화물의 안전한 수송을 보

검을 위해 선주로부터 특별히 요청 받은 기술의 지원과 각종 공급 및 수리업무에 임하는 것으로서 특히 선박이 국내에 기항할 경우에 많이 발생한다.

- ⑤ 전문화 및 경력선원에 대한 우대 공급관리: 특수선 경력자, 특수항로 경력자, 특수기술 경력자 등의 관리와 우대.

이러한 서비스세분화에 따른 전략을 적용하기 위해서는 해당되는 서비스를 제공해 주려고 하는 시장이 측정 가능한 것이라야 하며, 접근 가능해야하며 규모가 커야 한다는 조건들을 충족시켜야만 한다. 여기서 측정가능성은 시장의 규모, 즉 수요의 크기를 측정할 수 있어야 하며, 접근 가능성은 상품인 서비스가 원활히 유통될 수 있는 인프라가 갖추어져야 한다는 것이다. 그리고 규모가 커야한다는 것은 서비스의 제공으로 인한 충분한 경제성을 확보할 수 있어야 한다는 것을 의미한다.

2. 가격전략

선박관리업의 마케팅전략 중 가격전략은 기술관리 수수료와 선원임금 등을 마케팅 수단으로 활용하는 것이다. 일반적으로 가격 정책을 수립할 때 우선적으로 고려해야 할 점은 가격 결정에 의해 달성하고자하는 목표로서 이윤극대화, 비용회수, 시장자극 및 시장 역 자극 등의 가격정책 목표이다.

만약 고객인 선주가 가격에 민감하게 대응할 경우 선박관리업자는 그 계약을 확보하기 위하여 대부분 저자세를 취할 것이다. 한 회사에 의해 결정된 실 가격은 효과적인 운영비용의 척도가 될 것이다. 그러나, 대부분의 회사들이 빠듯한 비용통제를 달성하기 위해 노력하고 있으므로 가격의 변동은 비교적 작고 가격차는 가격변수의 특별적용을 통해 성취될 수 없다.¹⁷⁾

보통 가격결정 방법으로는 원가중심 가격결정, 수요중심 가격결정, 경쟁중심가격결정 등이 고려될 수 있는데 이중 마케팅전략의 일환으로 가격 결정을 하는 것이 경쟁중심 가격결정 방법이다. 선박관리업의 경우 그 특수성에 의해 정부로부터 인가되거나 같은 업체끼리의 가격담합에 의한 정해진 요율이 없는 상태에서 선박관리업체는 최저임금 규정을 상회하는 선에서의 선원 임금 책정과 각종 수수료를 이러한 가격 결정을 통해 고객별 가치 차별화, 가격할인 등 마케팅전략 요소로서 적극 활용하고 있다.

선박관리업의 가격결정은 제공되는 서비스의 질에 따라 달라질 것이다. 고품질 기준으로 운영하는 업체는 통상적으로 더 높은 수수료를 요구할 것이며 그 실 가격은 선박관리자와 선주사이에 수 차례 협상 끝에 각각 합의될 것이다.¹⁸⁾

선박관리회사가 사용할 수 있는 가격결정은 다음과 같다.

- ① 價格差別化 戰略 : 관리선박의 선종, 항로, 노후도, 화물의 위험도 등에 의한 가격 차별화 전략
- ② 高價戰略 : 양질의 고 서비스를 제공하고 고가의 수수료를 받음.
- ③ 低價戰略: 저가의 가격을 채택하고 서비스 수준을 낮춤
- ④ 價格割引 戰略: 관리선박의 계약 증감에 따라 수수료의 할인 제도를 택한다.

장하기 위하여, 자사제품 또는 자사가 관여된 화물을 운송할 선박의 구조, 설비, 선원의 자질 및 교육 훈련 정도 등을 직접 확인하는 검사.

17) Photis M. Panayides and Richard Gray, *op. cit.*, 1997, p. 235.

18) Photis M. Panayides and Richard Gray, *op. cit.*, 1997, p. 235.

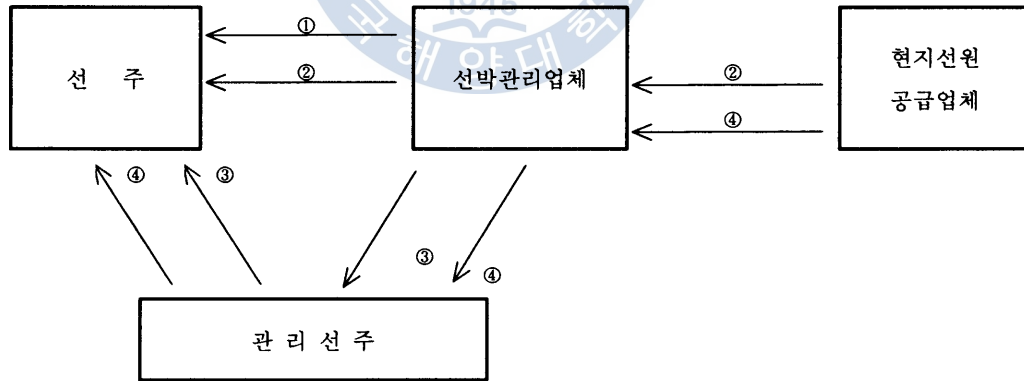
우리나라 선박관리업의 경우 현재 국내 타 산업과 비교하여 볼 때 선원임금이나 수수료 수준이 높다고는 볼 수 없으므로 무작정 低價戰略을 쓰는 것은 바람직하지 않은 것으로 판단된다. 따라서 (1)가 격차별화 전략 (2)고가전략 (3)가격할인 전략 등이 사용될 수 있을 것으로 판단된다. 그런데 이러한 가격전략은 경쟁이 심할 경우 잘못하면 선박관리회사의 수익성을 악화시킬 수 있는 요인으로도 작용하므로 가격 전략을 구사하기 전에 세밀한 시장 조사가 요구된다.

3. 流通戰略

유통은 오파를 쉽게 그리고 널리 이용하는데 있어서 효과적으로 하도록 하기 위해 선박관리업체들이 추구한 일련의 전략과 관련이 있다. 선박관리업자들은 주요 지리화적인 위치에 소재하여, 시장 진입 전략 그리고 마케팅 통로 형태를 통해 이러한 변수들을 받아들일지 모른다. 선박관리업체의 위치는 마케팅 수단으로 뿐만 아니라 이와 관련된 유리한 면으로 보아 매우 중요하다.¹⁹⁾

서비스에서 유통경로는 “제품이외의 서비스의 제공과 관련된 상호 의존적 조직”으로 정의할 수 있으며, 따라서 선박관리업 서비스의 유통경로는 서비스의 최종 소비자인 선주에게 서비스가 제공 될 때까지의 경로를 의미한다고 볼 수 있다. 경로에 대한 마케팅전략으로서 고려 할 수 있는 것은 지리적으로 유리한 곳에 자회사를 설립하거나 현지의 유망한 관련업체와 대리점 계약 형태를 통하여 선원을 공급받아 고객인 선주를 확보하고 서비스제공 차원에 있어 경제적으로 유리한 전략들을 추구하는 것이다. 이러한 형태에는 선주사와 선박관리업체 사이에 있는 관리 선주사와 현지 자회사, 선원 공급 대리점, 협력 업체의 확보 등을 들 수 있을 것이다.

선박관리업체와 고객인 선주사이에 있어 유통 경로에 의한 선박관리 계약 형태는 <그림 3-1>과 같다.



- ① 직접계약관리 (선주-관리업체)
- ② 직접 및 하청계약관리 (선주-관리업체-현지선원공급업체)
- ③ 간접계약관리 (선주-관리선주-관리업체)
- ④ 복합계약관리 (선주-관리선주-관리업체-현지선원공급업체)

<그림 3-1> 선박관리계약형태

19) Photis M. Panayides and Richard Gray, *op. cit.*, 1997, p. 235.

1) 직접계약관리(선주-관리업체) 전략

이것은 실질적인 선박의 소유 관리자와의 계약을 체결하여 선박을 관리하는 방법으로 직접거래에 의한 제3자의 불필요한 업무와 간여를 없앨 수 있고 권한의 위임 폭이 크며 선박관리업체가 최종고객인 선주의 욕구와 필요를 가장 신속히 잘 이해하고 효율적으로 대처할 수 있는 장점이 있다.

2) 직접 및 하청계약관리(선주-관리업체-현지선원공급업체) 전략

선주와의 선박관리업체간에 계약을 맺고 선박관리업체는 한국 내 또는 필리핀, 미얀마 등의 또 다른 관리업체에게 하청 형식의 선박관리 또는 선원관리계약을 맺어 업무를 수행하는 형식으로써 관리업체는 충분한 노하우를 갖고 주어진 책임과 기술관리에 치중하면서 일부의 선원 공급 및 선원관리업무는 현지의 저임국 선원 관리회사에 맡기는 형태이다.

3) 간접계약관리(선주-관리선주-관리업체) 전략

선주와 종합적 선박관리(Full Management) 등의 계약을 체결한 관리선주와의 사이에 또 다른 선원관리 한정 또는 부분적인 관리만을 위한 계약을 체결하여 선박관리를 수행하는 방법으로서 관리선주의 관리능력이나 업무 장악, 간여 여부에 의해 관리업체는 사업의 폭이나 수입의 증감, 업무과다 등의 장·단점이 있을 수 있으며 實質船主의 의도를 파악하기가 어렵다.

4) 복합계약관리(선주-관리선주-관리업체-현지선원공급업체) 전략

간접계약관리 형식에서 일부업무에 대하여 하청 계약형식을 채택한 복합 계약 방법으로서 實船主로부터 선박관리업무의 역할 및 그 기능의 위임도가 하위로 내려갈수록 세분화된다.

5) 현지법인이나 자회사 등을 이용한 관리계약 방법 전략

위에 열거된 계약 방법과 병행하거나 분리된 형태로서 국내에 자회사나 외국에 현지법인을 설립하여 업무효율의 증진과 경영이익의 증진을 도모하는 전략으로서 모기업이 경영상, 영업상 자회사를 지배하고 대외적으로는 선박관리업체가 고객인 선주와 계약을 체결하고 계약 이행에 대한 책임을 갖고 업무에 임하는 형태이다.

4. 促進戰略

선박관리회사의 촉진 마케팅믹스 구성요소들은 주로 광고, 마리타임 디렉토리(Maritime Directory)에의 가입, 제품, 촉진광고물의 유통, 홍보활동, 개인판매 형태 등을 포함한다. 많은 선박관리회사들은 로이드 리스트(Lloyd's List), 로이드 쉽 매니저(Lloyd's Ship Manager), 시 트레이드(Sea Trade) 그리고 페어플레이 인터내셔널 쉬핑(Fairplay International Shipping)과 같은 대다수의 광범위하게 회람되는 해사 신문이나 정기 간행물에 광고를 열심히 하고 있다.²⁰⁾

이렇듯 외국의 선박관리회사들은 촉진 전략으로서 유수의 해운전문 신문이나 잡지등에 자사의 광고

20) Photis M. Panayides and Richard Gray, *op. cit.*, 1997, p. 237.

를 하고 있으며 마리타임 디렉토리(Maritime Directory)에 가입하여 정보를 공유하는 등 마케팅전략을 적극적으로 수행하고 있다.

PR(홍보활동)이란 회사의 공공 이미지를 반영하는 통신수단의 영역으로 정의된다.

비록 促進믹스(Mix)의 모든 수단들이 PR범주에 포함되는 것으로 인식될지 모르지만 PR은 실질적으로 단순한 광고 보다 더 진보적이다. PR은 회사의 이미지를 훨씬 더 권위 있는 방법, 예를 들어, 회의나 세미나에서의 연설, 보도자료, 혹은 전람회나 무역 박람회에서의 회사활동 전시를 통한 회사이미지를 알리는 방법도 포함된다.²¹⁾

촉진은 고객들에게 자사의 제품을 알리고 경쟁 제품보다 자사의 제품을 선택하게 하려는 마케팅전략이다. 선박관리업 서비스의 촉진은 선박관리를 고객들에게 어떻게 알릴 것인가 하는 것으로 판매 결정 보다 선행되어야 한다. 수준높은 선박관리기술의 확보, 효율적 안전운항의 유지, 자질있는 선원의 확보, 그리고 생산성 있는 원가절감 등에 대해 船主인 고객들에게 어떠한 방법이든지 선박관리업체의 존재를 인식시켜줄 필요가 있다. 선박관리서비스의 주요 판매 촉진, 수단별 특성과 서비스마케팅의 전략적 방안은 다음과 같다.

여기서는 이러한 촉진 수단 중에서 우리나라 선박관리업의 마케팅 촉진 방안으로 고객(직접)방문, 매체를 이용한 홍보 및 광고, 간행물의 발간, 선박관리 관련 이벤트개최 등에 대하여 分析하고자 한다.

1) 직접방문

일반적으로 선박관리서비스의 이용자는 특정 선사로 한정되어 있기 때문에 불특정 다수를 대상으로 하는 광고나 홍보보다는 고객에게 직접 접근하는 방법이 효과적이다.

오늘날과 같은 치열한 경쟁사회에서는 “고객은 왕”이라고 볼 수 있다. 왕인 고객이 그들의 필요가 무엇인지를 찾아와서 알려주기를 기다려서는 안 된다. 마케팅 관계자는 국내외를 불문하고 고객을 찾아가서 그들이 바라는 것이 무엇인지를 묻고 알아내고 이를 얼마나 최선으로 만족 시킬수 있는지를 설명할 수 있는 적극적인 마케팅 자세를 견지할 필요가 있다.²²⁾

경쟁이 치열한 현재의 선박관리업의 환경을 고려할 때 이러한 원칙을 반드시 염두에 두어야 한다.

고객방문을 위한 마케팅전략 중 가장 효과가 큰 것은 선박관리업체의 대표를 비롯한 임직원이 주요 고객의 사무실을 방문하는 것을 정례화하는 것이다. 이러한 방문은 미리 누구를 만나서 면담을 어떻게 성공적으로 유도할 것인지에 대한 면밀한 사전계획이 필요하다. 왜냐하면 선주가 선박관리업체를 선정할 때 선박관리업체와의 개인적인 유대관계가 아주 긴요하게 작용하는 경우가 많기 때문이다. 선박관리업체와 선주사의 주요인사간 이러한 긴밀한 유대관계는 잦은 접촉을 통해서만 구축될 수 있다. 마케팅의 원칙상 船主를 대상으로 마케팅을 전개할 때에는 가능하면 해당 선주를 이용하는 貨主나 傭船主의 도움으로 방문하는 것이 효과적이다.

2) 매체를 이용한 광고 및 홍보활동

선박관리업체 마케팅의 촉진활동 즉, 거래처를 유지하고 잠재고객을 개발하기 위해서는 매체를 통

21) Photis M. Panayides and Richard Gray, *op. cit.*, 1997, p. 237.

22) 河東佑·韓廣錫, 前掲書, 1998. p. 65.

한 홍보 및 광고가 효과적이다. 매체별 홍보 및 광고를 사용한 마케팅전략은 다음과 같다.

대중매체를 이용한 홍보 및 광고는 어느 업체나 촉진전략의 유용한 수단중의 하나이다. 매체를 통한 홍보 및 광고를 통한 촉진효과는 언론이 갖는 공중성으로 인하여 보다 광범위한 홍보 및 광고를 할 수 있다는 장점이 있으나 비용이 많이 든다는 단점이 있다. 방송이나 주요 일간지 등의 광고는 선박관리업의 특성상 광고의 실질적인 효과를 기대하기 어려우므로 고객인 선주를 대상으로 광고를 할 때에는 이들이 주로 구독하고 있는 국내·외의 해운관련 신문이나 잡지를 주로 이용해야 할 것이다. 최근에 세진상운, 동국상선, 조광해운 등이 내부고객이라 할 수 있는 선원모집 광고를 국내의 해운관련 잡지인 “海技”(한국해기사협회 발행, 월간)誌 등에 장기적으로 게재하고 있으며 이를 통해 자사의 존재와 선박관리 규모나 선원 복지의 수준, 회사의 비전 등을 제시하여 홍보와 광고의 이중적 효과를 추구하고 있다.

홍보나 광고를 위한 매체의 선정은 홍보 목적 또는 광고 목적에 맞게 핵심요소만을 추출하여 시행해야 효과가 있다. 매체를 통한 홍보 및 광고는 1회성으로 그치는 것이 아니라 주기적으로 그리고 지속적으로 실시하는 것이 바람직하다. 이미 홍보 자료로 이용된 자료를 다시 편집하여 새로운 홍보나 광고자료로 활용할 수 있으며, 직접적으로 고객과 대면하는 경우에도 이를 소개자료로서 활용할 수 있다.

3) 간행물의 발간

업종관련 간행물을 발간하는 것은 보편적으로 이용되는 주요 촉진 활동의 하나이다. 이런 것으로는 소개책자(브로셔, 팸플릿등), 뉴스레터, 신문, 잡지 등 여러 가지 형태가 있을 수 있다. 그런데 간행물 발간을 통한 홍보효과를 얻기 위해서는 간행물의 간행 빈도는 필요에 따라 신축성 있게 조정되어야 한다. 간행물에서 취급하는 내용은 자사에 대한 일반적인 정보로부터 특수한 계획에 대한 보고까지 다양하게 취급되도록 해야하며, 특히 우리나라 선박관리업의 장점을 부각시키는 것이 중요하다.

간행물의 발행목적은 대외고객 및 기타 관계자들에게 회사의 운영, 앞으로의 비전 등을 알림으로써 자사와 거래할 생각을 갖도록 하고 기존고객을 유지시키는 목적도 있지만 자사에 대한 제 정보를 선원을 비롯한 업체 내 외부의 관계자들에게 전파시켜 알리는 목적도 있다.

이 기능은 성공적인 마케팅을 위하여 필수적인 요소인데 업체에 관계되는 사람 전원이 합심협력할 뿐만 아니라 마케팅에서 가장 필수적인 사항이 바로 자기가 관리하는 업종에 대한 모든 것을 소상히 알고 있는 것이기 때문이다. 따라서 이러한 간행물을 내부에 돌려 임직원이나 내부고객이자 종사자인 선원들이 자발적으로 마케팅에 참여하고자하는 계기를 부여하여야 할 것이다.

한편 간행물의 송부대상은 선박을 소유하고 있는 선주를 대상으로 해야하고 외국항만을 다양하게 기항하는 자사의 관리선, 기타 해운관련 단체나 업체, 유관기관 등으로서 발행비용과 송달비용을 고려하여 배포대상별 간행물을 효율적으로 분류하여 최소의 비용으로 최대홍보 효과를 얻도록 해야할 것이다.

이와 함께 업체 임직원들의 명함이나 카렌다, 각종 통신업무와 공문 작성시의 양식, 회사로고가 표시된 인쇄간행물 등에도 마케팅의 촉진 개념을 적용시켜 업체의 기본 명세와 정보를 넣을 때는 간결하면서도 세련된 모양으로 제작, 인쇄하여 대외적으로 회사의 이미지를 함양함으로써 최대의 홍보의 효과를 얻도록 해야할 것이다.

4) 인터넷을 통한 홍보 및 광고

정보의 보고로 등장한 인터넷은 세계적으로 최근 2-3년 간 이용자의 급속한 증가로 인하여 새로운 광고·홍보매체로 확실히 자리잡고 있다. 인터넷을 이용한 홍보 및 광고는 다른 매체를 이용하여 광고나 홍보하는 것에 비해 비교적 비용이 적게 들면서 효과는 크다는 장점이 있다. 국내의 대부분의 기업들이 인터넷에 홈페이지를 개설하고 자사의 정보를 고객에게 제공함으로써 고객서비스를 강화하고 있는 추세이다.

인터넷을 통한 홍보 및 광고 방법은 자사의 홈페이지를 이용하여 홍보 및 광고하는 방법, 해운관련 신문이나 잡지 등 유명한 웹사이트에 광고하는 방법, 주요 고객의 E-mail List를 확보하고 주기적으로 전자우편을 통하여 관련 정보를 제공해 주는 방법 등이 있을 수 있다. 특히 마케팅의 일환으로 자사 홈페이지를 구축할 때에는 반드시 고객입장에서 어떠한 정보가 필요한지 자세히 파악한 후 고객의 입맛에 맞는 정보를 제공하는 것이 필요하며, 관심 있는 사람들이 쉽게 방문할 수 있도록 각종 검색 도구를 제공하는 웹사이트에 등록하는 것이 필요하다.

5) 자사 관련 이벤트

자사관련 이벤트는 창립기념행사, 세미나, 친선관광, 각종파티 등을 개최하는 것을 말하며 고객들에게 자사에 대한 인식과 인간관계를 새롭게 해 줄 수 있으며, 관련 고객과 인사들에게는 자사 이미지를 높여 주기 때문에 직·간접의 효과를 가져온다. 이러한 이벤트의 개최 또는 유치는 기업의 홍보나 광고를 주목적으로 하지는 않지만 자사에 대한 관심사를 높여 주기 때문에 國內外的으로 자연스럽게 홍보할 수 있다. 이러한 이벤트는 연초에 연간 단위로 계획을 수립하고 사전에 초청 인사에 대한 통보를 해야 하며 주기적으로 또는 정례적으로 실시하는 것이 보다 효과적이다. 또한 이벤트 관련 초청 인사들의 인물 정보를 데이터 베이스(Data Base)화 하여 자사의 상시 홍보 요원으로서 활용할 수 있도록 해야 할 것이다. 한편 외국에서 실시되는 선박의 취항식이나 인수식, 업종 관련 회의, 세미나, 전람회 등과 거래 고객 관련 각종 이벤트에도 적극 참여하여 이를 기회로 한 자사의 홍보와 고객과의 관계를 강화하는 것이 바람직하다.

이와 관련하여 오늘날의 마케팅은 전통적인 마케팅믹스 접근형태에서 고객유지와 확보 차원의 관계 접근(Relationship Approach)형태로 옮겨가고 있다고 볼 수 있다. 관계 마케팅(Relationship Marketing)은 서비스 공급자와 고객을 밀접되게 하는 역할을 하므로 특히 선박관리에 관한 한 계약형태로 장기적인 파트너십관계가 지속되는 경우가 대부분임을 감안할 때 관계마케팅에 의한 고객과의 관계유지가 훨씬 중요하다고 생각된다.

경쟁환경이 급변하고 경쟁이 치열해지면서 마케팅의 대고객활동이 거래중심에서 관계중심으로 변화하고 있다. 고객들은 점차 파트너십을 가지고 있는 대상으로 변화해 가고 있으며 기업들 또한 이러한 관계를 유지하기 위해서 품질, 서비스, 혁신 등으로 장기적인 투자와 노력을 병행하고 있다.

일반적인 고객들은 다른 서비스 기업과 비교해서 어떤 서비스 기업으로부터 상대적으로 큰 가치를 제공받았을 때 그 기업에 대해서 충성도를 갖게 된다. 고객들은 얻는 것(품질, 만족, 구체적 효익)이 주는 것(화폐적 및 비화폐적 비용)을 능가하는 관계에 보다 더 머무르고 싶어한다. 서비스기업들이 고

객의 관점에서 일관되게 가치를 제공하고 있을 때 고객들은 혜택을 입게 되고 그 관계에 머물고자 하는 동기를 갖게 된다. 서비스 기업 입장에서 고객유지가 지속적으로 이루어지면 구매가 증가하고 비용이 절감되며 구전을 통해서도 무료광고가 되고 종업원 잔류에도 효과를 발휘하게 된다.

관계마케팅은 이러한 패러다임 변화에 알맞은 개념으로서 신규고객을 창출하기보다는 기존 고객을 유지하고 관리하는 데 주안점을 두는 전략적인 사업철학이라고 할 수 있다. 즉, 기업은 관계마케팅을 통해서 고객과 장기적인 관계를 구축하고 브랜드 및 기업에 대한 고객들의 충성도를 개발하는 것이다.²³⁾

IV. 실 증 분 석

1. 조사설계

1) 연구문제와 가설

이 연구의 목적은 우리나라 선박관리업체의 마케팅전략을 수립하는데 도움을 주기 위하여 우리나라 선박관리업체들의 현황파악과 실제 성과를 확인함으로써 이에 기초한 개선방안을 도출하는데 있어 기초적인 자료를 제공함에 있다.

현실적으로 우리나라 선박관리업체의 존재형태는 크게 두 유형으로서 선원관리만 담당하고 있는 선박관리업체와 선원관리와 선박관리를 동시에 수행하고 있는 선박관리업체가 존재하고 있기 때문에, 이들 기업들의 유형에 따라 마케팅전략에 필요한 인식은 모두 달리 나타날 것으로 판단된다.

따라서 이 연구의 실증분석에서 선원업체라 함은 “선원관리만을 수행하는 선박관리업체”를 말하며 종합업체라 함은 “선원관리와 선박관리를 함께 수행하는 선박관리업체”를 지칭한다.

일반적으로 기업의 유형에 따라 기업환경에 대한 인식이 서로 다를 것이고, 그에 따라 차별화된 전략을 수행함으로써 경쟁우위를 가질 것으로 판단된다. 따라서 우리나라의 선원업체와 종합업체간에는 서로 다른 인식을 하고 있을 것이며, 마케팅전략의 성과나 경영전반에 관한 성과 역시 달리 나타날 것이다. 이 연구에서는 이러한 차이점을 확인함과 동시에 우리나라 선박관리업 전체의 마케팅전략 인식을 확인하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

우선 선원업체와 종합업체간의 SWOT(강점, 약점, 기회, 위협) 인식이 차이가 있을 것으로 판단된다. 또한 제품, 가격, 유통 및 촉진전략으로 대표되는 마케팅전략은 추진하는 기업에 따라 다르게 나타날 것으로 기대된다. 이에 따른 가설은 다음과 같다.

가설1 마케팅전략 인식에는 선원업체와 종합업체간에 차이가 있을 것이다.

가설1-1 제품전략 인식에는 선원업체와 종합업체간에 차이가 있을 것이다.

가설1-2 가격전략 인식에는 선원업체와 종합업체간에 차이가 있을 것이다.

가설1-3 유통전략 인식에는 선원업체와 종합업체간에 차이가 있을 것이다.

가설1-4 촉진전략 인식에는 선원업체와 종합업체간에 차이가 있을 것이다.

23) 이명식, 「서비스마케팅」, 서울: 형설출판사, 2000, p. 276.

2) 조사개요

이 연구에서는 우리나라의 선박관리업협회에 등록된 회원업체 150社를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 선박관리업체의 선정은 단순무작위 표본추출 방법과 판단표본추출 방법을 병행하였다.

예비조사는 설문내용의 현실성을 판단해 보기 위해, 일차적으로 서비스가 이루어지고 있는 현장에서의 관찰조사와 함께 선박관리업체 실무자 및 경영자와의 심층면접 조사를 토대로 이 연구가 의도하는 내용이 응답자들에게 충분히 전달될 것인지, 응답항목이 빠지지 않았는지, 설문에서 사용된 용어가 응답자들에게 어렵거나 생소하지는 않은지, 응답을 회피할 문항은 없는지, 사전조사에 참여한 응답자들이 모집단을 대표할 수 있는지 등에 대한 분석을 했다. 2차적으로는 설문의 내용, 어구의 구성 및 배열 등에 있어서 현실성이 다소 미흡한 문항들을 제거하거나 수정하여 측정오류의 원천을 최대한 제거하였다. 이상과 같은 사전작업을 거친 후 2001년 1월 10일부터 15일까지 우리나라의 선박관리업체 20社를 무작위로 선정하여 예비조사용 설문지를 배포하였다.

예비조사에서 나타난 문제점에 대해 수정과정을 거친 후 선박관리업협회에 등록된 회원업체 150개사를 대상으로 300부의 설문지를 2001년 2월 10일부터 15일까지 우편, FAX로 배포하였으며 그중 최종적으로 115부가 회수되어 회수율은 38.3%이었다. 회수된 설문지를 세밀히 검토한 결과 무성의하게 응답하였거나 응답치 않은 항목이 많아 분석에 활용될 수 없을 것으로 판단한 10부의 설문지를 제외하고 최종적으로 105부를 통계적 절차에 의해 이 연구의 분석에 활용하였다.

이 분석에서 최종적으로 채택된 표본의 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

설문응답자의 대부분이 조사의 대상에 부합되므로 설문지 응답의 유용성은 무난히 확보될 수 있다고 판단된다.

<표 4-1> 표본의 특성

	구분	빈도수	구성비율
영업형태	선원관리업무	79	75.2%
	선원 및 선박관리업무	26	24.8%
직급	사원급	7	6.7%
	부서장급	60	57.1%
	중역급	30	28.6%
	최고경영자급	8	7.6%
근무년수	5년 이하	35	33.3%
	5-10년	28	26.7%
	10-15년	28	26.7%
	15년 이상	14	13.3%

2. 마케팅전략의 분석

1) 신뢰성과 타당성

신뢰성이란 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다.²⁴⁾ 사회과학에서 신뢰성이 결여된 조사연구는 무의미하기 때문에 반복측정, 대체측정, 내적일관성 등의 신뢰성 측정방법이 이용되고 있다.

이 연구의 측정에서는 각 변수의 신뢰성을 분석하기 위하여 내적일관성(internal consistency)을 측정하는 Cronbach의 α 값을 활용하였다. 구체적으로 높은 신뢰성을 확보하기 위하여 각 구성 개념별로 Cronbach의 α 값을 구하고 α 값을 떨어뜨리는 문항을 제외하고 반복하여 시행하는 문항제거 후 α 값을 판단의 근거로 삼았다. 일반적으로 Cronbach의 α 값이 어느 정도면 괜찮은지는 연구 조사의 목적에 따라 달라진다.²⁵⁾ 일반적으로 내적일관성에 의한 신뢰성을 나타내는 Cronbach의 α 값이 0.5이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있는데,²⁶⁾ 기초연구의 초기단계에서는 α 값이 0.5에서 0.6 정도만으로도 충분하다. 또한 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단한다.²⁷⁾

또한 타당성은 설문이 측정하고자 하는 것을 실제로 측정하고 있는 것인가 하는 것으로서 내용타당성, 기준관련타당성 및 구성타당성으로 분류되는데,²⁸⁾ 과학적 연구의 관점에서는 구성타당성이 가장 중요하다.²⁹⁾

일반적으로 구성타당성은 현대의 측정이론과 실제에 있어서 가장 중요한 과학적 발전가운데 하나이기 때문에, 구성타당화와 과학연구는 서로 밀접하게 관련되어 있음을 알 수 있다. 이러한 구성타당성이 내용타당성, 기준관련타당성 등의 다른 유형의 타당성과 다른 중요한 점은 이론, 이론적 구성개념 및 가설적 관계를 검증하는 과학의 경험적 연구를 중시한다는 것이다.³⁰⁾ 이 연구에서는 타당성을 확인하기 위하여, 확인적 요인분석을 통하여 단일차원성을 분석하였다.

마케팅전략중 제품전략에 관한 항목의 신뢰성을 측정하기 위해 내적일관성을 검증한 결과는 <표 4-2>과 같이 제시되어 있다. 최초의 신뢰성인 Cronbach의 α 값은 0.7626이었으며 <표 4-3>와 같이 확인적 요인분석을 통하여 단일차원성을 분석하였다.

<표 4-2> 제품전략의 신뢰성

변수	평균	표준편차	항목-전체상관	항목삭제시 α	α
GG11	2.5429	0.6509	0.5232	0.7567	0.7626
GG12	2.5333	0.6803	0.7530	0.5014	
GG13	2.1714	0.7900	0.5344	0.7658	

24) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 서울: 學現社, 1990, pp. 237-252.

25) 김인호, 「경영학 연구방법론」, 서울: 창지사, 1992, p. 238.

26) 임종원 編, 「마케팅조사 이렇게」, 서울: 法文社, 1996, pp. 29-33.

27) Jum C. Nunnally, *Psychometric Theory*, 2nd eds., New York: McGraw-Hill, 1978; A. H. Van de Ven and D. L. Ferry, *Measuring and Assessing Organization*, New York: Wiley, 1980; 채서일, 前掲書, 1990.

28) L. Cronbach, "Test Validation," in R. Thomdike, ed., *Educational Measurement*, 2nd ed. Washington, D. C.: American Council on Education, 1971, pp. 443-507; 채서일, 前掲書, 1990, pp. 253-268.

29) N. Fred Kerlinger, *Foundation of Behavioral Research*, 3rd. ed., New York: Holt, Rinehart and Winston, 1986, p. 580.

30) N. Fred Kerlinger, *op. cit.*, 1986, pp. 579-603.

<표 4-3> 제품전략의 타당성

변수	공통분	요인	α
		제품전략 요인	
GG12	0.833	0.913	0.7626
GG11	0.617	0.785	
GG13	0.611	0.782	
고유치		2.061	
분산%		68.707	
누적분산%		68.707	
KMO=0.590, $\chi^2=98.875$ (df.=3, p=0.000***)			

* p≤0.05 **p≤0.01 ***p≤0.001

가격 전략에 관한 항목의 신뢰성은 <표 4-4>와 같이 Cronbach의 α값은 최초 0.670이었으나 α값을 떨어뜨리는 문항인 GG23의 항목을 제외시키고 확인적 요인분석을 통하여 단일차원성을 확보한 결과 <표 4-5>과 같이 한 개의 요인으로 나타나고 있었다.

<표 4-4> 가격전략의 신뢰성

변수	평균	표준편차	항목-전체상관	항목삭제시α	α
GG21	2.2286	0.6830	0.5278	0.5804	0.6760
GG22	2.1333	0.6514	0.4677	0.6093	
GG23	1.7048	0.7196	0.1967	0.7268	
GG24	1.5048	0.7088	0.4272	0.6263	
GG25	1.7048	0.6783	0.5670	0.5624	

<표 4-5> 가격전략의 타당성

변수	공통분	요인	α
		가격전략 요인	
GG21	0.700	0.837	0.7268
GG22	0.587	0.766	
GG25	0.521	0.722	
GG24	0.407	0.638	
고유치		2.216	
분산%		55.402	
누적분산%		55.402	
KMO=0.614, $\chi^2=120.991$ (df.=6, p=0.000***)			

*p≤0.05 **p≤0.01 ***p≤0.001

유통 전략에 관한 항목의 신뢰성을 측정된 결과 <표 4-6>과 같이 Cronbach의 α 값은 0.8038로 제시되어 있으며, 확인적 요인분석 결과 <표 4-7>과 같이 한 개의 요인으로 나타나고 있어 단일차원성이 나타나고 있음을 확인하였다.

<표 4-6> 유통전략의 신뢰성

변수	평균	표준편차	항목-전체상관	항목삭제시 α	α
GG31	2.5619	0.6640	0.6801	0.7363	0.8038
GG32	2.5143	0.6521	0.7251	0.7221	
GG33	2.5429	0.6206	0.6255	0.7553	
GG34	2.3143	0.6094	0.4611	0.8023	
GG35	2.0667	0.7107	0.4707	0.8058	

<표 4-7> 유통전략의 타당성

변수	공통분	요인		α
		유통전략 요인		
GG32	0.743	0.862		0.8038
GG31	0.684	0.827		
GG33	0.626	0.791		
GG35	0.403	0.634		
GG34	0.393	0.627		
고유치		2.848		
분산%		56.960		
누적분산%		56.960		
KMO=0.793, $\chi^2=175.369$ (df.=10, p=0.000***)				

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$ *** $p \leq 0.001$

촉진 전략의 경우 <표 4-8>와 같이 최초 7개 문항으로 Cronbach의 α 값이 0.8179로 나타났으나, 확인적 요인분석에 의하여 α 값을 떨어뜨리는 문항인 GG41의 항목을 제외시킨 결과 <표 4-9>과 같이 높은 단일차원성을 확보하였다.

<표 4-8> 촉진전략의 신뢰성

변수	평균	표준편차	항목-전체상관	항목삭제시 α	α
GG41	2.5714	0.5860	0.1609	0.8490	0.8179
GG42	1.4476	0.6791	0.7947	0.7515	
GG43	1.5333	0.7080	0.5069	0.8027	
GG44	1.3905	0.6722	0.6117	0.7845	
GG45	1.9333	0.7502	0.5270	0.8001	
GG46	1.5143	0.7483	0.6625	0.7742	
GG47	1.3333	0.5991	0.6695	0.7776	

<표 4-9> 촉진전략의 타당성

변수	공통분	요인	a
		촉진전략 요인	
GG42	0.789	0.888	0.8490
GG46	0.665	0.816	
GG47	0.644	0.803	
GG44	0.561	0.749	
GG45	0.419	0.647	
GG43	0.418	0.646	
고유치		3.496	
분산%		58.267	
누적분산%		58.267	
KMO=0.843, $\chi^2=266.549$ (df.=15 p=0.000***)			

*p≤0.05 **p≤0.01 ***p≤0.001

2) 가설의 검증

가설1 마케팅전략 인식에는 선원업체와 종합업체간에 차이가 있을 것이다.

마케팅 전략에 관한 가설은 선박관리업체의 유형에 따라 마케팅전략의 사용 정도에 차이가 있다는 것으로 설정되었다. 이러한 두 집단간의 차이를 분석할 때 사용할 수 있는 통계적 방법은 두 집단의 평균을 비교하는 방법으로 Z-test와 T-test를 사용한다. 그러나 마케팅조사에서는 T-test를 사용하는 것이 일반적이는데 이것은 모집단의 분산을 알수 있는 경우가 거의 없고 표본의 크기에 관계없이 T-test를 사용할 수 있기 때문이다.³¹⁾

따라서 이 연구에서는 독립된 두 개 집단간의 평균이 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는지를 T-test를 통해서 검정하고자 하며 T 값은 Levene의 등분산 검정을 통해 구하였다.

<표4-10>는 마케팅전략에 대한 2개 업체들의 인식정도차이를 나타내고 있다.

가설검증 결과 제품전략에서만 2개의 변수에서 차이가 나며, 나머지 전략인 가격, 유통, 촉진 전략에서는 선원업체와 종합업체간의 차이는 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 우리나라의 선박관리업체는 선원관리라는 제품과 종합관리라는 제품에만 차이가 존재할 뿐 마케팅전략의 사용은 동일하다고 볼 수 있으며 이러한 결과로 볼 때 우리나라의 선박관리업체의 마케팅개념은 극히 초보적인 단계에 놓여 있음을 알 수 있다.

결국 우리나라의 선박관리업체는 그 업무의 성격이 기업체마다 독특한 형태로 존재하여야 하기 때문에 각 기업의 형태에 맞는 마케팅전략을 수립할 필요성이 있다.

31) 채서일, 前掲書, 1990, pp. 437-443.

<표 4-10> 마케팅전략의 T-test

		선원업체(N=79)		종합업체(N=26)		Levene 검정		t	Sig.	가설
		평균	표준편차	평균	표준편차	F	Sig.			
제품	GG11	2.5316	0.6168	2.5769	0.7575	3.295	0.072	-2.144	0.034*	채택
	GG12	2.4684	0.6763	2.7308	0.6668	0.365	0.547	-3.326	0.001*	채택
	GG13	2.1266	0.7573	2.3077	0.8840	8.134	0.005	-1.551	0.130	기각
가격	GG21	2.1392	0.6743	2.5000	0.6481	0.917	0.340	-1.330	0.187	기각
	GG22	2.1139	0.6199	2.1923	0.7494	0.384	0.537	-0.160	0.873	기각
	GG24	1.5063	0.7316	1.5000	0.6481	0.835	0.363	0.227	0.821	기각
	GG25	1.6456	0.6801	1.8846	0.6528	2.101	0.150	-1.170	0.245	기각
유통	GG31	2.6329	0.6637	2.3462	0.6288	3.064	0.083	1.008	0.316	기각
	GG32	2.5570	0.6746	2.3846	0.5711	0.873	0.352	0.730	0.467	기각
	GG33	2.6329	0.6238	2.2692	0.5335	0.422	0.517	1.661	0.100**	기각
	GG34	2.2658	0.6141	2.4615	0.5818	1.795	0.183	-1.672	0.098**	기각
	GG35	2.0253	0.6789	2.1923	0.8010	5.728	0.019	-0.904	0.373	기각
촉진	GG42	1.4177	0.6907	1.5385	0.6469	0.012	0.915	-0.790	0.431	기각
	GG43	1.4937	0.6770	1.6538	0.7971	0.000	0.996	-1.376	0.172	기각
	GG44	1.3544	0.6801	1.5000	0.6481	0.566	0.453	-0.377	0.707	기각
	GG45	2.0127	0.7594	1.6923	0.6794	0.031	0.860	1.765	0.080**	기각
	GG46	1.5063	0.7824	1.5385	0.6469	0.668	0.416	-0.427	0.670	기각
	GG47	1.3038	0.5396	1.4231	0.7575	1.560	0.214	-0.380	0.705	기각

*p≤0.05 **p≤0.1

V. 결 론

오늘날 해운기업이 그들의 생존을 유지하고 성장을 계속하기 위해서는 끊임없이 변화하는 환경에 대응해야 한다. 갈수록 치열해지는 경영환경에서 경쟁력을 확보하고 발전을 도모하기 위해서 해운기업들이 취하고 있는 다양한 대책 중에서 선박관리업체를 이용한 경영의 합리화와 비용절감 노력이 대표적이다.

해운선사의 경영활동은 선박의 소유, 운항, 관리로 나누어 볼 수 있는데 이 중에서 선박관리가 차지하는 비중은 다른 경영활동에 비하여 작지만 승선선원의 자질과 국적, 선박등록국에 따라 그리고 비용절감 노력에 따라 절감의 여지가 많기 때문에 관심의 대상이 된다.

한편, 우리나라의 선박관리업체들은 외국의 우수한 선박관리기업들과는 달리 규모가 영세할 뿐 아니라 경쟁우위 확보면에서 상대적으로 열위에 있으므로 이를 극복하기 위한 체계적인 방안을 강구하고 나가야 할 필요성이 대두되고 있다. 또한 고객만족과 경쟁우위 확보를 위한 마케팅의 목표가 다른 회사와 비교해서 경쟁력이 있는가에 대해 항상 치밀하게 점검하여야 한다.

이 연구는 우리나라 선박관리업체가 경쟁이 치열해지고 있는 세계 선박관리업체에서 선원의 안정적 공급 및 기술에 의한 종합적 선박관리를 행하는 업체로 성장, 발전하기 위한 능동적인 마케팅전략을

수립함에 있어 도움을 주는데 그 의의가 있다.

마케팅전략의 인식은 제품전략만 차이가 있으며 가격, 유통, 촉진 전략의 차이는 선원업체와 종합업체간에 차이가 없었다. 따라서 우리나라의 선박관리업체는 선원관리라는 서비스제품과 종합관리라는 서비스제품에만 차이가 존재할 뿐 마케팅전략의 사용은 동일하다고 볼 수 있으며 이러한 결과를 볼 때 우리나라의 선박관리업체의 마케팅개념 활용정도는 극히 초보적인 단계에 놓여 있음을 알 수 있다. 그러므로 고객만족을 충족시켜주며 고객에게 가치를 제공해줄 수 있는 마케팅개념의 활용과 구체적인 마케팅전략수립이 이루어져야 할 것이다.

즉, 장기지향적인 관계마케팅의 활용이 더욱더 중요하다고 보여진다. 이러한 측면에서 이 연구는 우리나라 선박관리업체의 구조고도화 방안을 수립하는데 필요한 실증자료를 제시하고 있다.

그러므로 이 연구의 결과를 더욱 확장시킬 필요성이 있으며, 우리나라 선박관리의 중요성에 비하여 이에 대한 실증적 연구가 거의 없었던 점을 고려한다면 이 연구는 실무계와 선박관리를 대상으로 하는 후속 연구에 도움이 될 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 김인호, 「경영학 연구방법론」, 서울: 창지사, 1992.
- 辛瀚源, “多國籍企業의 國際마케팅 戰略에 관한 研究,” 博士學位論文, 延世大學校, 1989.
- 辛瀚源, “海運서비스 質의 決定要因에 관한 研究,” 韓國航海學會誌, 第15卷2號, 韓國海洋大學校, 1991.
- 윤영섭, “선박관리업의 현황과 문제점: 선원관리를 중심으로,” 석사학위논문, 한국해양대학교, 1993.
- 李東奎, “우리나라 船舶管理業의 現況과 發展方向,” 碩士學位論文, 韓國海洋大學校, 1993.
- 이명식, 「서비스마케팅」, 서울: 형설출판사, 2000.
- 이우용·정구현·이문규, 「마케팅원론」, 서울: 형설출판사, 1998.
- 李永俊, 「基礎資料分析」, 서울: 石井, 1993.
- 이종인, 「해운실무」, 부산: 한국해양대학교 해사도서출판부, 1997.
- 이재율, “국제물류서비스산업의 시장지향성, 매개변수, 경영성과간의 관련성에 관한 실증연구”, 석사학위논문, 한국해양대학교, 2000.
- 李廷旭·金秀燁, 「船舶管理業의 發展 方向」, 서울: 海運產業研究院, 1991.
- 이학식·현용진, 「마케팅」, 서울: 법문사, 1999.
- 임종원 編, 「마케팅조사 이렇게」, 서울: 법문사, 1996.
- 정구현, 「국제경영학」, 서울: 법문사, 1999.
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 서울: 학현사, 1990.
- 河東佑·韓廣錫, 「우리나라 컨테이너 港灣의 마케팅 戰略 樹立에 관한 研究」, 서울: 海洋水產開發院, 1998.
- 韓國船員船舶問題研究所, 「船舶管理論」, 釜山: 船舶管理事業協議會, 1992.
- 韓國船員船舶問題研究所, 「船舶管理會社制度의 發展의 運營方案」, 釜山: 韓國船員船舶問題研究所, 1991.
- 한국선원인력관리소, 「한국선원선박통계연보 1993」, 부산: 한국선원인력관리소, 1993.

- 韓國海事問題研究所, “2000年 海事産業 營業決算(1):船舶管理業,” 「海洋韓國」, 第331號, 2001.
- Bajpae, R. “The Evolution and Development of Ship Management,” 선박관리업의 발전과 진척에 관한 세미나, Eurasia Group 주최 전국해상교통정책연구소·한국선박관리업협회 후원, 부산: 서라벌호텔, 2000.10.16.
- Everitt, B. S., *The Analysis of Contingency Tables*, London: Chapman and Hall, 1977.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan, “The Comparative Advantage Theory of Competition,” *Journal of Marketing*, Vol.59, April, 1995, pp. 1-15.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 9th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Larntz, K., “Small-sample comparison of exact levels for chi-squared goodness-of-fit statistics,” *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 73, 1978, pp. 253-263.
- Levitt, Theodore, “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, 1960, pp. 45-56.
- Sletmo, Gunnar K., “Shipping's fourths wave: ship management and Vernon's trade cycles,” *Maritime Policy and Management*, Vol. 16, No. 4, 1989, pp. 293-303.
- Spruyt, John, *Ship Management*, London: Lloyd's of London Press, 1990.
- 山岸寛, “海運の國際競争と船舶管理會社の經濟的役割(上),” 「海事産業研究所報」, 272號, 1989.
- 山岸寛, “海運の國際競争と船舶管理會社の經濟的役割(下),” 「海事産業研究所報」, 273號, 1989.
- 石原邦彦, 「船舶管理業務の知識」, 東京: 成山堂書店, 1991.
- 小川武, “船舶管理會社の發達と現狀(上),” 「海事産業研究所報」, 277號, 1989.
- 小川武, “船舶管理會社の發達と現狀(下),” 「海事産業研究所報」, 278號, 1989.
- 中田信哉, 「運輸業のマーケティング」, 東京: 白桃書房, 1984.
- 日本海運集會所, “わが國船舶管理業の現狀と課題,” 「海運」, 1996. 10月號.
- 日本海運集會所, “21世紀の船舶管理:日本船主が外國管理會社に期待するもの・船舶管理の現況と今後の指向・船舶管理者が直面している問題,” 「海運」, 1999. 11月號.

