

해상관광업의 마케팅戰略에 관한 연구

-신규시장 진입을 위한 크루즈船 산업의 마케팅戰略 결정을 중심으로-

金 星 國*

A study on the Decision-making for Marketing Strategy for the Maritime Tourism

Seong-Kook Kim*

< 목 차 >

Abstract	
1. 서 론	3.1. 마케팅목표 설정
1.1. 연구배경	3.2. 마케팅전략의 기준 설정
1.2. 연구방법	4. 마케팅전략 결정
1.3. 연구의 제한점	4.1 AHP를 이용한 의사결정 방법론
2. 진입시장의 분석	4.2. 마케팅전략 수립의 대안선택
2.1. 크루즈선 관광의 정의	4.3. 민감도 분석
2.2. 크루즈선 관광의 현황	4.4. 마케팅목표 선택
3. 마케팅전략의 수립	5. 결 론
	참고문헌

Abstract

The purpose of this Study is to explore the decision - making problem of Marketing Strategy for the Maritime Tourism. An empirical study was carried out by the use of AHP (analytical hierarchy process) method.

This paper discusses the selection of the marketing strategy for the Cruise shipping firms using AHP and Delphi method. The overall philosophy of AHP is to provide a solid, scientific method to aid in the creative, artistic formulation and analysis of a decision - making problem.

The main issue of this paper is how to apply the AHP theory in the marketing, especially the selection of market segmentation, positioning, and price strategy of the Cruise shipping firms by the researchers.

* 해사산업연구소 객원연구원, 양산전문대학 강사

1. 서 론

1. 1. 연구배경

전세계적으로 소득 및 여가시간의 증가, 수요계층의 증가, 해외관광수요의 증가 등으로 인하여 해상관광객의 수가 점차 증가하는 등 해상관광의 시장규모가 커지고 있다. 특히 우리나라를 비롯한 아시아권의 해상관광의 시장규모가 커짐으로 인해 우리나라의 해운기업들도 크루즈船(Cruise)을 도입·운영하려고 한다. 그러나 우리나라에서는 크루즈船의 운영경험이 부족하기 때문에 신중한 운영계획을 세워야 하며, 또한 우수한 마케팅戰略 수립을 강조하지 않을 수 없다. 이러한 마케팅戰略을 수립하기 위해서는 의사결정에 바탕을 둔 우선순위에 전략을 추진하여야 한다.

해상관광업 특히 크루즈船 시장은 우리나라의 입장에서 보면 신규시장이지만 이미 아시아권에서는 日本을 비롯한 여러 국가가 운영하고 있고, 전세계적으로도 미국을 비롯한 여러 국가에서 운영하고 있는 시장에 진입하여야 하기 때문에 경쟁우위를 갖는 전략을 수립하여야 할 것이다. 따라서 크루즈船 사업을 둘러싼 환경과 경쟁요인을 분석하고 기업의 자원과 強弱을 파악해야 한다. 그런데 기업의 인적, 물적자원과 시간은 한정되어 있어서 경영자는 사업의 중요도와 시급성 등의 기준에 따라 우선순위를 정하고 전략을 추진해 나가야 한다.

즉, 크루즈船의 신규시장에 진입하기 위한 마케팅戰略계획을 위해서는 고도의 의사결정이 요구된다. 전략적 의사결정은 주로 주요 과제에 대한 중장기 계획을 수립하는 내용을 포함한다. 그런데 표준화의 대상은 미래지향적이며 문제의 성격 파악이 어렵고, 불확실성이 높아서 정확한 의사결정이 곤란한 경우가 많은 것이 보통¹⁾이며 효과적인 계획 수립을 위해서는 환경과 조직간의 관계 파악, 복잡한 환경요소에 대한 고려가 필요하다.

크루즈船의 마케팅戰略수립과 관련된 의사결정 유형은 의사결정 절차와 기준을 정형화하기 힘든 비정형적(Unstructured)·준정형적(Semi-Structured) 의사결정이라고 할 수 있으므로 의사결정 과정을 계량화하거나 기존의 수학적 모델에만 의존하기에는 어렵다. 또한 의사결정의 대상이 되는 마케팅戰略의 선정작업이 여러 집단의 이해관계가 얽혀 있을 때에는 어느 한 집단의 주도로 의사결정을 내릴 경우 다른 집단의 반발과 심각한 갈등 대립을 야기시킬 가능성이 매우 크기 때문에, 의사결정 과정에서의 타당성과 공정성이 매우 중요한 문제로 대두된다. 이를 해소하기 위해 이해관계가 있는 전집단이 참여하는 집단의사결정 모형을 사용함으로써 “集團의 合意”를 이끌어내야 한다²⁾. 즉, 크루즈船의 시장진입을 위한 마케팅戰略수립에 대한 기준과 대안들에 대한 선호도와 중요도를 과학적으로 결정할 수 있다면 표준화 과정상의 오류와 갈등을 최소한으로 줄일 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 해상관광 시장에 신규진입하는 후발업체로서 우리나라 크루즈船社의 마케팅目標과 이를 달성하기 위한 최적 마케팅戰略을 제안하고자 하며, 또한 최적의 방법에 적합한 운영방법을 찾아보고자 한다.

1) 이재범, 「경영과 MIS」, 서울: 법문사, 1992.

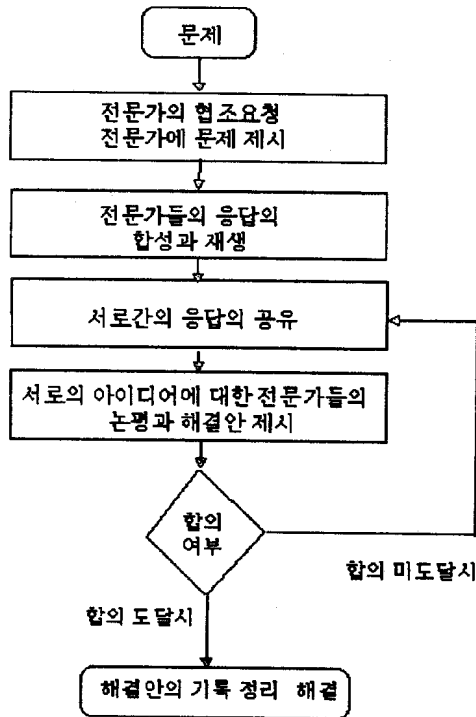
2) E. B. Bennett, "Discussion, decision, commitment and consensus in group decision", *Human Relations*, Vol. 8, 1955, pp. 251-274.

1.2. 연구방법

의사결정은 경영관리 과정의 하나로서 목표와 대안을 탐색하고, 그것들 중에서 하나 또는 수개를 선택하는 과정이라고 할 수 있다. 대안을 평가하기 위한 기준을 탐색하는 것은 특히 집단의사결정 과정에서 핵심이라고 할 수 있으며, 동시에 의사결정의 견실한 근거를 마련해 준다. 본 연구에서 제시하는 최적 마케팅전략을 수립하기 위한 의사결정기법은 집단의사결정을 위하여 보편적으로 쓰이는 경영도구인 델파이 기법(Delphi - method)과 수학적 모델인 계층적 분석방법 (Analytic Hierarchy Process : AHP)을 결합시켰다³⁾.

1.2.1. 델파이 기법

관련집단의 의사결정기준과 분류체계에 대한 합의도출의 수단으로서 유용성을 지니고 있는 델파이 기법은 미국의 랜드社(Rand Corporation)의 연구팀에서 개발한 의사결정 기법으로 우선 한 문제에 대해 관련된 전문가들의 독립적인 의견을 수집하고 이 의견들을 요약하여 그 결과를 전문가들에게 피드백시키는 절차를 일반적인 합의(consensus of opinion)가 이루어질 때까지 서로의 아이디어에 대해 논평하게끔 하는 방법이다⁴⁾.



[그림 1] 델파이 단계

1.2.2. 계층적 분석과정

크루즈船의 최적의 마케팅전략의 수립에서 발생하는 의사결정의 유형은 대부분 복잡하며 의사결정의 기준도 하나가 아니고 복수인 경우가 대부분이다. 이러한 상황에서는 어떤 대안이 하나의 기준에서는 바람직하다 하더라도 다른 기준에서는 바람직하지 않을 수 있다. 기준들의 중요도 자체도 동일하지 않기 때문에 문제의 복잡성은 더욱 증가하게 된다.

이러한 복잡한 유형의 문제에 직면하여 기존의

- 3) 박기식·구경철·임채연·서의호, "정보통신표준화분야 우선순위결정을 위한 방법론 연구", 「경영과학」, 제11권 제3호, 1994년 11월, pp. 129-151., 구경철·허성익·박기식, "정보통신표준화 전략계획수립을 위한 방법론 연구", 「대한산업공학회/한국경영학회 (총칭지회)추계발표 논문집」, 1993, pp. 17-37., R. Khorramshahgol, R.S. Moustakis, "Delphic hierarchy process (DHP) : A methodology for priority setting derived from the Delphi method and analytical hierarchy process", *European Journal of Operational Research*, vol. 37, 1988, pp. 347-354.
- 4) N. D. Dalkey, *The Delphi method : An experimental study of group opinion*, The RAND Corporation, Research Paper, RM-5888-PR, 1969. 델파이기법은 전문가의 의견을 수집하기 위한 구조적 절차이며, 이 기법의 특징으로는 익명성, 피드백, 통계평가 등을 들 수 있다. 즉 델파이기법의 장점은 해당 전문가들을 대면회합을 위해 한 장소에 모이게 할 필요없이 그들의 평가를 끌어낼 수 있고, 타인의 영향력을 배제할 수 있으며, 투표과정과 회합과정을 결합한 형태라는 것이다. 이관희·김재겸, 「조직경영의 이론과 실제」, 서울 : 박영사, 1986., 신유근, 「조직행위론」, 서울 : 다산출판사, 1986.

다기준 의사결정 방법들은 복잡한 현실을 지나치게 단순화시켜 생각하거나 양적인 판단에 치중하여 절름발이식 합리성만 추구하였다고 할 수 있다⁵⁾. 따라서 여러 가지 기준과 대안을 제시하고, 우선순위를 결정하는데 사용되는 데 유용한 AHP를 사용하였는데, 단순화가 어렵고 복잡한 환경하에서 발생하는 다기준 의사결정 문제를 해결하기 위해 고안되었으며, 그 방법은 정량적인 요소 뿐만 아니라 정성적인 요소까지 고려할 수 있는 기법이다.

또한 AHP는 다수가 참여하는 의사결정의 문제에 있어서 사용될 수 있는 중요한 의사결정지원 방법론 (decision - aiding methodology)이며, 의사결정자의 판단에 기반하여 의사결정문제를 표현하고 대안에 대한 선호도 (priority)를 개발하기 위하여 계층 혹은 네트워크 구조를 사용하는 다기준 의사결정모델 (multi - criteria decision model)로서 집단 의사결정을 지원하는 시스템 (Group Decision Support System : GDSS)이라 할 수 있다⁶⁾.

1.2.3. 집단의사결정

복잡하고 불확실한 환경하에서 의사결정의 어려움 중의 하나는 의사결정 과정에 대한 개인의 참여 문제라고 할 수 있다. 의사결정 집단의 구성원이 확정되어 있다면, 그 구성원들로 하여금 의사결정을 하도록 하면 되지만, 구성원이 확정되어 있지 않을 경우, 전문가는 몇명으로 할 것이며, 비전문가는 누구로 할 것이고, 기타 참여자는 누구로 할 것인가를 정하는 것이 어려울 뿐만 아니라 각 부문별로 어떤 사람이 적절할 것인가를 정하는 것도 매우 어렵다⁷⁾.

크루즈船 시장진입의 마케팅戰略 이해당사자는 크루즈船社의 경영층이 될 것이지만 신규시장이라는 점과 경영층의 의견을 모두 수렴하는 것은 현실적으로 어려우며, 한정된 전문가의 의견을 전제로 하는 델파이 기법의 취지와도 상충되므로 더욱 밀접한 관련성을 갖는 관광관련 전문가를 표본추출하여 조사해야 한다.

표본에서 가장 중요한 요소는 대상 모집단의 대표성과 표본의 적절성의 문제이다. 표준화에 관한 이해당사자의 대표성을 유지하기 위해 합目的的 표본추출 (purposive sampling)을 적용하여 표본이 될 기준을 먼저 설정하고 이를 만족하는 표본을 조사대상으로 선정하는 것이 합리적일 것이다⁸⁾. 즉, 크루즈船 시장의 참여업체와 잠재참여업체의 경영진과 연구 및 학계에 종사하는 연구원과 대학교수를, 소비자가 될 주고객층의 대표를 한정하면 대표성과 적절성을 취할 수 있다. 다만 본 연구에서

5) 박영미, 분석적 계층적차를 이용한 의사결정, 「경영과 컴퓨터」, 1993년 1월호, pp. 271-221.

6) AHP는 T. L. Saaty(1977)에 의하여 개발되었으며, 문제의 단순화가 어려운 여러 유형의 의사결정 문제에 폭 넓게 활용되고 있는 기법으로 표준화 분야의 복잡한 대상들을 총체적으로 다룸으로써 많은 문제점을 해결할 수 있는 종합적이며 체계적인 수단인데, 공통의 목적 (common goal) 혹은 기준 (criteria)에 대하여 대상(objects)들을 짝(pair)을 지워서 비교함으로써 의사결정문제를 해결한다. T. L. Saaty, "A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures," *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 15, 1977, pp. 234-281., T. L. Saaty, "Rank Generation, Preservation and Reversal in the Analytic Hierarchy Decision Process," *Decision Sciences*, Vol. 18, 1987, pp. 157-177, C. M. Madu, "A Quality Confidence Procedure For GDSS Application in Multicriteria Decision Making," *IIE Transactions*, Vol. 26, No. 3, 1994, pp. 31-39, P. Harker, "The Art and Science Of Decision Making : The Analytic Hierarchy Process," In B. L. Golden, E. A. Wasil, and P. T. Harker, *The Analytic Hierarchy Process*, Springer-Verlag Berlin-Heidelberg, 1989.

7) R.F. Dyer, E. H. Forman, "Group decision support with the analytic hierarchy process", *Decision Support Systems*, Vol. 8, 1992, pp. 99-124.

8) Emory, *Business Research Methods*, N. Y. : Irwin, 1985.

이러한 대규모의 델파이 조사를 할 수 없었기 때문에 관광관련 대학 교수와 연구원을 중심으로 시험 조사(Pilot Test)를 실시하였다⁹⁾.

한편, 평가에 대한 합의를 구하는 문제는 각 개인의 쌍비교 (Pairwise Comparison Judgement)값을 종합하고 기하평균을 계산하여 집단의 쌍비교 값으로 대체하였다¹⁰⁾.

1.3. 연구의 제한점

본 연구의 연구방법은 크게 두가지로 이루어졌다. 즉, 마케팅戰略의 수립을 위한 이론적 배경은 2차자료인 문헌을 가지고 연구하였고, 마케팅戰略의 수립을 위한 방법론에서는 델파이 기법과 AHP를 이용하여 우선순위를 도출하였다.

본 연구에 이용된 자료는 관광에 관련된 교수 인력과 연구원으로부터 얻어진 1차자료이기 때문에 실제 의사결정권자인 크루즈船社의 경영층은 배제되었다. 그러나 신중한 의사결정의 문제에서는 관광전문가의 의견이 중요하고 특히 신규시장에 진입할 경우 더욱 유효할 것이라 판단된다.

또한 본 연구에서 사용한 AHP 자체가 가진 전제¹¹⁾를 만족시키기 위하여 문헌연구와 델파이 기법을 통하여 독립성을 갖는 평가항목을 선정하였다. 따라서 본 연구에 사용된 평가항목간에는 독립적이라는 전제를 가지고 있다.

2. 진입시장의 분석

2.1. 크루즈船 관광의 정의

본 연구에서 다루게 되는 “크루즈船 관광”은 “해양관광” 공간적 활동영역중에서 海面上에서 이루어지는 관광형태라고 정의할 수 있다. 해양관광의 정의는 각 연구자 별로 다양하게 나누고 있는데, 본 연구에서 사용되는 “해양관광”은 관광경영학 분야에서 사용하고 있는 “해안관광”의 상위개념임에도 불구하고 해안관광과 유사어로 사용되고 있다. 이것은 현재의 사용개념이 해안과 접해 있는 지역의 해안경관을 감상할 수 있는 자원을 해안 및 바다를 중심으로 海上 및 海中 관광활동을 제공하는 모든 자원을 대상으로 하고 있기 때문이다¹²⁾.

크루즈船 사업의 대상이 되는 관광영역은 연구자별로 다양하다. 즉, 디튼과 밀러 (Ditton & Marc 1986)의 정의와 같이 장소적으로는 “海邊에 한정해서 경사지역과 해변에 이르는 공간으로 모든 해안자원과 해안레크레이션행위가 이루어질수 있는 모든 지역을 포함¹³⁾하며, 밀러(Miller, 1986)의 정

9) 모델구조에 대한 합의와 분석과정에서 발생하는 평가에 대한 합의를 구하는 문제를 해결하기 위해 평가기준과 대안 선정을 참고문헌을 이용하여 사용하였다.

10) 평가에 대한 합의를 구하는 문제는 세가지 방법이 가능하다. ① 쌍비교 자체에 대한 합의를 도출한다. ② 투표의 형식을 차용한다. ③ 쌍비교는 개인적으로 수행하고 그 결과를 수학적으로 종합한다. R. F. Dyer, E. H. Forman, *op. cit.*, pp. 99-124., L. T. Saaty, “Group decision making and the AHP”, in *The Analytic Hierarchy Process, Application and Studies*(eds. B. L. Golden, E. A. Wasil, and P. T. Harker). Springer-Verlag, 1989, pp. 59-67.

11) AHP의 단점으로는 평가항목간에 독립성이 보장되어야 한다는 전제가 필요하다. 자세한 내용은 盧弘承, 階層퍼지分析法을 이용한 港灣物流서비스의 評價에 관한 研究, 한국해양대학교 대학원 박사학위논문, 1997. 을 참조.

12) 자세한 내용은 朴泰元, 「우리나라 海上觀光産業의 活性化 方案」, 서울: 해운산업연구원, 1995. 을 참조.

의와 같이 “현대적 의미에서의 海岸形 관광(Costal Tourism)이란 해안선에 인접할 육지와 바다의 공간에서 모든 海岸探勝과 해안 레크레이션 행위를 하는 활동”¹⁴⁾을 대상으로 하기 때문에 크루즈船 관광은 海面上에서만 이루어 지는 것은 아니다.

또한 해안지역의 관광에는 크게 두 가지로 볼 수 있는데 “海岸景觀을 보고 감상(see and feeling Tourism)하는 것과” “해안이나 바다를 활동무대로 행동하는 관광”으로 구분지을 수 있는데¹⁵⁾, 오늘날 관광이 보는 관광에서 행동하는 관광으로 그 형태가 변형하는 것으로 그 대표적인 것이 해안관광이라고 할 수 있다¹⁶⁾. 따라서 크루즈船 관광은 현대적이며, 動的觀光의 대표적 예라 할 수 있다.

게다가 이러한 해양관광의 형태별로도 여러 가지로 분류되고 있는데 크게 스포츠형, 레저형, 탐방형으로 나누어 진다. 스포츠형은 다소 역동적인 유형으로 보트, 모터보트, 수상스키, 제트스키, 윈드서핑, 서핑, 스노클링, 스쿠버다이빙 등이 있고, 레저형은 해수욕장을 중심으로 한 각종 해변놀이, 바다낚시 등을 들 수 있다. 또한 탐방형은 해상유람선, 크루즈船, 해양과학관, 수족관, 잠수정, 해중전망탑 등이 해당된다¹⁷⁾.

한편 크루즈船 관광에 대한 정의는 여러 가지가 있다. 켄텔 (Kendall, 1986)은 “위락추구여행자(Pleasure-Seeking traveler)에게 다수의 매력적인 항구를 방문하게 하는 항해”로 정의하고 있고¹⁸⁾, 포스터 (Foster, 1986)는 유람선을 하나의 “순간의 생동감있는 사회(Short-lived Society)”라고 하였다¹⁹⁾. 이에 대하여 크루즈船 국제 협회(Cruise Line International Association, 1995)에서는 오늘날 크루즈船 산업은 旅客運送이라기 보다는 움직이는 “리조트 호텔(resort hotel)”의 개념으로 인식되고 있다고 주장한다²⁰⁾. 따라서 크루즈船 관광은 유람선을 이용한 독특한 관광여행으로 定期路線의 客船이 아닌 여행업자 또는 선박회사가 포괄요금으로 관광객을 모집하여 운항하는 것으로 慰樂追求 여행자에게 다수의 매력적인 항구를 방문하게 하는 항해여행을 말한다²¹⁾.

2.2. 크루즈船 관광의 현황

국민소득 수준의 향상, 여가시간의 증가, 자동차의 보급확대, 도시화 등으로 국민관광 수요의 지속적인 증가와 아울러 관광성향이 변화되었다. 특히 [표 1]과 같이 1990년대 중반에 들어서면서 국민의 관광 참여율은 큰 폭으로 증가하여 높은 관심도를 나타내고 있다. 또한 국민관광의 대중화와 함께

13) Robert B. Ditton & Marc L. Miller, “Coastal Recreation : An Emerging Area of Managerial Concern and Research Opportunity”, *Resources Science*, Vol. 8, No.3, 1986, p. 223.

14) Marc L. Miller, “Tourism in Washington's Coastal Zone”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 4, No.1, 1986, pp. 61-63.

15) 金炳文, 嶺東地域海水浴場の 관광지적 특성에 관한 연구, 「경영과학연구」 제9집, 강원대학교, 1985, pp. 178-181.

16) 金炳文, 前掲論文, p. 181.

17) 日本觀光協會, 「觀光計劃の手法」, 東京: 1976.; 運輸省運輸政策局海洋·海事課, 「海洋性レクリエーションの現状と展望」, 東京: 日本海事業業協會, 平成元年, p. 2.

18) L. Kendall, *The Business of Shipping*, Centreville, MD : Cornell Maritime Press, 1986.

19) George M. Foster, “South Seas Cruise : A Case Study of short-lived Society”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 13, No.1, 1986, pp. 215-237.

20) Cruise Line International Association, *The Cruise Industry : An Overview : Marketing Edition*, New York : Cruise Line International Association, 1995, p. 2.

21) Alastain M. Morrison, *Hospitality and Travel Marketing*, 2nd ed., New York : Delmar publication, 1996, pp. 246-247., Robert Christie Mill and Alastain M. Morrison, *The Tourism System*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1994, pp. 241-247.

앞으로 다양화, 고급화, 동적관광화, 개성화, 국제화를 추구하게 되며 해외여행도 국제화의 진전과 함께 높은 증가세가 지속되고 있고 海岸과 島嶼 등을 중심으로 한 해상관광에 대한 관심이 크게 높아지고 있다²²⁾. 즉, 이러한 해양관광은 국민의 소득향상과 여가시간이 증가하면서, 좁은 국토공간에서 景觀觀光의 한정성과 국민보건, 휴양과 활동형 관광으로의 형태변화로 인해 해양관광이 점차 발전하게 된 동기가 되었다²³⁾.

[표 1] 국민관광 참여율 및 회수현황

구 분		1984년	1988년	1991년	1994년
당일관광	참여율 (%)	53.5	55.5	56.5	79.9
	참여회수	1.5	1.5	1.6	3.8
숙박관광	참여율 (%)	51.4	57.3	56.1	68.8
	참여회수	1.0	1.0	0.9	1.5

자료 : 국민여행실태조사, 한국관광공사, 1996.

이러한 해양관광의 환경변화에 부응하여 우리나라도 레저산업과 연계하여 여객수송 항로에는 쾌적하고 신속한 여객수송서비스 욕구에 부응한 현대화된 신형 여객선의 투입을 확대하고 여객편의시설을 대대적으로 확충하는 한편 관광여객항로에는 카훼리, 쾌속선 등을 투입하고 있다. 그리고 이 추세에 따라 국내 연안해역의 관광유람선 항로 개발뿐만 아니라 해외여행을 위한 대형유람선 운항도 이루어지게 될 것이다.

2.2.1. 크루즈船 관광산업의 세계적 현황

탐방형 해양관광의 한 형태²⁴⁾인 크루즈船 관광산업은 한때 斜向産業으로 간주되었었는데, 최근 가장 성장속도가 빠른 동적인 관광여행상품으로 각광을 받는 것이 세계적인 추세로서 최근의 크루즈船 관광산업은 가히 “해안여행의 혁명 (cruise revolution)”이라 일컫을 만큼 크게 발전하여 왔다²⁵⁾.

크루즈船 관광산업이 세계적으로의 빠른 성장성을 기록하고 있는 이유는 여행객의 인구통계적 상황의 반전으로 인해 마케팅戰略이 주효하고 있기 때문이다. 이것은 과거의 표적시장에 한정된 것이 아니라 표적시장의 창조와 확장을 통하여 이룩된 것이다. 또한 크루즈船 시장이 확장됨에 따라 기존 여행중개업체와 결별하는 등 유통채널을 정리하였고, 기존의 호텔 및 리조트 관련업체가 크루즈船 관광산업으로 진출하여 크루즈船 관광산업이 촉진되었는데²⁶⁾, 이것은 마케팅 개념이 적용되었기 때문이다.

이러한 이유로 세계 크루즈시장에서 앞으로의 크루즈 사업을 [표 2]와 같이 증가세로 전망하고 있으며, 국제크루즈협회도 크루즈船 산업이 폭증할 것이라고 예견하고 있다²⁷⁾. 즉, 앞으로 크루즈船 이

22) 강동수, 「연안 여객선의 안전운항을 위한 제도적 개선방안」, 서울 : 교통안전공단, 1996. pp. 24 - 25. ; 朴泰元, 前掲書, p. 23.

23) 龍煥宰, 觀光客 動態變化에 따른 海岸形 觀光開發 戰略에 관한 研究, 「관광개발연구」 제8집, 관동대학교 부설 관광개발연구소, 1992, p. 106.

24) 朴泰元, 前掲書, p. 25. ; 日本觀光協會, 前掲書. ; 運輸省運輸政策局海洋·海事課, 前掲書, p. 2.

25) 1960년대를 고비로 항공산업과 경쟁에서 뒤지게 됨에 따라 점차 여행수단으로서의 지위가 낮아지게 되었다. Robert Christie Mill, *Tourism : The International Business*, Prentice - Hall, Inc., 1990, pp. 104 - 108.

26) Alastain M. Morrison, *Ibid.*, pp. 246 - 247.

27) Cruise Line International Association, *Ibid.*, pp. 24 - 27.

용 여객들의 증가추세는 지속될 것으로 전망되는 이유는 크루즈船 여행을 경험해 본 사람이 세계 인구의 10% 수준에도 못미친 것으로 확인되고 있기 때문이다. 또한 크루즈船 여행은 “교통수단”이라기 보다 “休暇經驗”에 보다 큰 의미를 두는 관광성을 가진 관광대상으로 부각되고 있다²⁸⁾.

[표 2] 세계 크루즈船 수요추정

	1996년	1997년	1998년	1999년	2000년
성장률 (%)	6.5	8.0	8.0	7.0	6.0
총승객수 (백만명)	6.66	7.19	7.77	8.31	8.81
연승객수 (백만명)	43.96	47.45	51.28	54.84	58.15
수용능력 (천명)	148.7	161.2	174.7	186.9	200.0
연수용능력 (백만명)	52.06	56.41	61.15	65.42	70.00
가동률 (%)	84.44	84.12	83.9	83.8	83.1

주 : 연승객수 = 승객수 × 승선일수

자료 : G. P. Wild (International) Limited, *The World Cruise market*, 1995. 박태원, 「우리나라 해상관광 산업의 활성화 방안」, 해운산업연구원, 1995, p. 141.에서 재인용.

또한 표 2 와 같은 크루즈 이용객의 증가는 결국 크루즈 선박량의 증가를 가져오게 되기 때문에 1994년만을 보더라도 전세계적으로 전년대비 26%의 선박량 증가와 4억달러 이상의 투자가 이루어졌다²⁹⁾. 그리고 크루즈 이용인구가 급격하게 증가함에 따라 규모의 경제에 의한 운항효율을 향상시키기 위하여 선박의 대형화와 함께 이용의 기호변화에 따라³⁰⁾ 船內施設 등을 고급화 하는 경향을 보이고 있다³¹⁾.

2.2.2. 아시아권 크루즈船 관광산업의 현황

특히 아시아권을 중심으로 보면 1990년만 해도 2천만명의 해외여행객이 아시아 지역을 관광하였다. 그러나 3년후인 1993년에는 그 3배인 6천만명의 관광객이 이 지역에 들렀고, 1990년대 말에는 1억2천만명을 상회할 것으로 예상하고 있다³²⁾. 특히 아시아 크루즈船 시장은 극동아시아 지역을 비롯하여 높은 증가를 이루고 있는데, 아시아 지역의 경제적 통합에 관심이 집중됨으로 인하여 크루즈船

28) Robert Christie Mill, *Ibid.*, p. 25.

29) Maggie Warner, “Cruising Down Under”, *Sea Trade Asia Pacific Cruise Convention*, December 7-9, 1994, Singapore, p. 3.

30) [표] 크루즈 이용객의 기호에 따른 소비형태의 변화

	1986년	1992년
육 상 쇼 핑	25 %	10 %
쇼 핑	15 %	15 %
선 상 게임 (오락, 카지노 등)	20 %	40 %
선 상 음 주, 유 희	25 %	20 %
팁, 기 타	15 %	15 %

자료 : Mitchell E. Steller, “The on Board Product for the Asia Market”, *Sea Trade Asia Pacific Cruise Convention*, December 7-9, 1994, Singapore, p. 2.

31) Mitchell E. Steller, *op. cit.*, p. 2.

32) Tan Chee Chye, “Destination and itinerary Development for the Cruise Industry in the Asia Pacific Region”, *Sea Trade Asia Pacific Cruise Convention*, December 7-9, 1994, Singapore, pp. 1-3.

산업발전의 가속화가 진행되고 있다³³⁾. 구체적인 아시아 지역의 크루즈船 시장의 성장 추이는 [표 3]과 같다.

[표 3] 아시아 지역의 크루즈船 시장 성장추이

년 도	극동아시아	남동아시아	남태평양	태평양횡단	합 계
1985	164	249	86	29	528
1986	274	168	508	78	1,028
1987	466	273	353	18	1,110
1988	280	173	317	69	839
1989	239	207	383	114	943
1990	149	185	303	54	691
1991	169	121	407	2	699
1992	189	165	402	11	767
1993	252	227	378	15	872
1994	305	283	764	51	1403
1985/1994 증가율	+88 %	+14 %	+788 %	+76 %	+166

자료 : Lloyd's Ship Manager, *Cruise and Ferry Review*, 1994, p.8, Tae Woo Lee and Andrew O. Coggins Jr., "Asian Cruise and Ferry Markets", 「해양정책연구」 제10권2호, 한국해양연구소, 1995 winter, p. 336에서 재인용.

일본의 경우, 1993년 일본인구의 9.6%인 120만명이 해외여행을 다녀왔다. 이러한 여행객수는 2000년이 되면 2천4백만명이 넘을 것으로 보고 있다. 그 중에서도 일본의 국내의 크루즈 여행객은 1992년에 2만명에 이르러 일본 국민의 600명당 1명이 크루즈를 즐기게 되었고 1997년에는 50만명, 2002년에는 100명에 달한 것으로 예상하고 있다³⁴⁾. 일본의 경우 1989년을 "유람선의 元年"이라 부르며, 1993년 3월 현재 크루즈船 운항업체는 8개사, 총 12척의 크루즈船을 운영하고 있다³⁵⁾.

2.2.3. 우리나라 크루즈船 관광산업의 현황

우리나라에서는 이제 막 신규시장에 진입하고 있는 상황이다. 해양수산부가 부정기 여객선운송사업을 위하여 해운법상 기준을 새로이 신설하는 등 참여폭을 확대시키고 있지만 시장에 진입한 크루즈船社는 드물다.

구체적으로 국내용 크루즈船 사업으로는 1996년 12월 현재 씨월드레저 관광이 해양수산부에 부정기 내항운송사업면허를 신청하였다³⁶⁾. 또한 1996년 대형 크루즈船 사업에 참여한 대표적인 해운

33) 아시아권 크루즈船 시장의 동향에 관한 내용은 Tae Woo Lee and Andrew O. Coggins Jr., "Asian Cruise and Ferry Markets", 「해양정책연구」 제10권2호, 한국해양연구소, 1995 winter, pp. 305-306. 및 *Asia Trade Journal*, "Special Issue : Cruise Market", Asian Shipping, August 1997, pp. 18-31. 중 특히 "Growth of cruise industry in Asia accelerates", pp. 23-25.을 참조.

34) Tan Chee Chye, *op. cit.*, pp. 1-3.

35) 日本外航客船協會, *Cruise Marketing*, 1993, pp. 8-15.

36) 이 회사는 1997년 12월부터 1백여원대의 4천원급의 크루즈船으로 인천항을 출항, 변산반도를 포함한 서해안을 거쳐 제주도과 한려수도, 울릉도를 3박 4일 동안 순회 유람할 계획이며, 1인당 54만원 (1박 18만원/1인)에 시판하기로 했다. 이 크루즈船의 시설은 관광호텔 특급실의 2인 1실 객실 54개로 108명의 승객을 승선시킬 수 있으며, 뷔페식 레스토랑, 극장, 수영장, 나이트 클럽, 조깅장 등을 갖춘 예정이다. 최근의 우리나라 觀光選好 경향을 감안하여 이 회사의 크루즈船은 신혼여행이나 효도관광, 국토답사와 같은 관광상품으로 활용될 전망이다. 문화일보, 1997. 1. 6; 서울신문, 1997. 1. 6; 국민일보, 1997. 1. 6. *Asia Trade Journal*, "Growth of cruise industry in Asia accelerates", Asian Shipping, August 1997. p. 25.

회사로는 미국과 합작의 형태인 현대상선을 들 수 있다³⁷⁾.

우리나라에서는 크루즈船이 일부 부유층의 사치성 여행행태의 하나가 아닌 일반 대다수 국민이 경제적인 비용으로 단기간에 여행효율을 높일수 있다는 측면에서 앞으로 이를 이용하는 국민들이 많을 것으로 예상하고 있다³⁸⁾. 특히 이러한 크루즈船 사업은 여행업, 항공, 항만, 물류, 조선 등 관련 산업에 미치는 고용증대 효과도 클 것으로 기대하고 있다.

따라서 본 연구에서는 세계적으로 관광·레저에 있어 가장 빠르게 성장하는 분야의 하나인 크루즈船 사업을 대상으로 한다. 특히 동아시아 지역국가의 빠른 경제성장으로 말미암아 이 지역국가의 투자자들이 크루즈船 분야에 관심을 집중하는 것은 어쩌면 당연한 것인지도 모르는 현실에서 신규 시장에 진입하는 크루즈船社의 마케팅戰略 수립에 관한 의사결정을 연구하고자 한다. 왜냐하면 新規事業의 추진 결정은 의사결정의 중요한 문제이기 때문이다.

3. 마케팅戰略의 수립

3. 1. 마케팅目標 설정

신규 시장진입을 위한 크루즈船社의 사업목표를 달성하기 위해 船社의 부문별목표 및 전략을 수립해야 한다. 또한 사업목표를 달성하기 위한 마케팅 부문의 목표 및 전략은 환경과 경쟁요인을 고려해야 하며, 기업의 자원을 적절히 배분하고 크루즈船社의 강점을 최대한 활용하는 방향으로 수립해야 한다.

그런데 기업의 인적, 물적자원과 시간은 한정되어 있고, 부서별로 관점이 다를 수 있어서 처음부터 하나의 목표를 수립하기가 어려운 것이 현실이다³⁹⁾. 특히 부서간에 의견이 상충되는 경우 부서간 협조가 잘 안되는 등 전체 회사로서는 불이익을 당할 수 있다.

따라서 크루즈船社에 미치는 모든 환경요인과 추구하고자 하는 의지를 모두 고려한 복수의 대안을 설정한 다음 의사결정과정을 거쳐 최종적으로 단일안 혹은 가능한 범위 내에서 복수안을 선택할 수 있다. 크루즈船社가 수립할 수 있는 마케팅目標 대안과 이를 선택하기 위한 전략적 기준의 예를 열거하면 [표 4] 와 같다.

[표 4] 마케팅目標 및 전략적 기준

선택안	마케팅目標 대안	전략적 기준
1안	시장점유율	시장세분화
2안	매출액	위치정립
3안	이윤추구 (매출액순이익률)	가격전략

37) 1998년 3월에 사업을 시작하는 현대상선은 미국의 카니발(Carnival)사와 합작한 크루즈船 사업에 4만톤급의 여객선을 투입하여 인천항을 출항, 3박 4일 또는 7박 8일 일정으로 동남아와 남태평양을 순항하면서 영업할 예정이다. 조선일보, 1996. 9. 14., Asia Trade Journal, *op. cit.*, p. 25.

38) 강동수, 前揭書, pp. 22 - 24.

39) 예를 들어 마케팅부서가 매출액을 증가시키기 위한 판매비 증가 의도와 재무부서에서 순이익을 증가시키기 위한 판매비 및 일반관리비 절감계획은 상충되어 부서간 갈등을 일으킬 수 있다.

표 4 의 세가지 마케팅目標 대안은 서로 완전히 독립적인 것은 아니다⁴⁰⁾. 시장점유율과 매출액이 서로 연관되어 있는데도 별개의 대안으로 설정한 이유는 첫걸음의 방향이 향후 진로에 큰 영향을 미친다고 생각하기 때문이다. 그러나 이들 중에 어느 것을 강조하느냐에 따라 마케팅戰略이나 사업의 결과가 달라질 수 있다. 예를 들면 가격하락 등의 전략으로 시장 점유율 확대를 시도하면 단기적으로 매출액의 변화가 없거나 혹은 매출액을 감소시킬 수 있다⁴¹⁾. 한편 매출액을 목표로 했을 경우, 새로운 시장을 개척하거나 사업을 다각화하는 방향으로 나갈 수 있을 것이다.

3. 2. 마케팅戰略의 기준 설정

대안을 선택하려면 의사결정과정에서 모두 수궁할 수 있는 평가기준이 마련 되어야 할 것이다. 여기서는 시장세분화, 위치정립, 가격전략 등의 세가지 평가기준을 설정하였다.

3.2.1. 시장세분화 (Market Segmentation)

각 세분시장을 평가한 다음에는 진출해야 할 하나 또는 그 이상의 세분시장을 발견해야 한다. 그런 다음에 어떤 세분시장에 드리고 얼마나 많은 세분시장에서 활동할 것인가를 결정해야 하는데, 이런 문제가 표적시장 (target market) 선택이다⁴²⁾ 표적시장은 기업이 서브(serve)하기로 결정한 공통적인 요구 또는 특징을 공유하고 있는 구매자 집단이다. 기업에서는 세가지 시장범위전략 (market coverage strategy) 중에서 한가지를 선택할 수 있다.

오랫동안 크루즈船은 자존심이 강하고 특권층의 전유물로 간주되었기 때문에 시장세분화는 크게 중요하지 않았다. 그러나 최근에는 과거의 인식이 변하고 있고, 실제 주 수요고객은 과거와 달리 다양하게 변하고 있기 때문에 시장세분화가 반드시 필요하다.

과거 크루즈 승객들은 대부분 시장과 경제적 여유가 있는 중·장년층으로 구성되어 있었다. 즉, 승객을 대상으로 한 크루즈船 문화와 환경, 그리고 승객의 行態에 관한 연구를 한 포스터(Foster, 1986)⁴³⁾와 알래스카 유람선 승객의 사회·인구통계학적 특성을 연구한 필드, 클락 그리고 코트(Field, Clark and Koth, 1985)⁴⁴⁾는 크루즈船 승객의 사회·인구통계학적 특성을 다음과 같이 나타내었다. 즉, 크루즈船 승객들은 일반적으로 고령이고 고학력이며, 전문직에 근무하거나 정년퇴임한 사람이고, 또한 소득이 높은 사람들이며, 부부동반의 부류가 압도적이라는 결과를 얻어내었다.

그러나 1980년대 들어서부터 모든 연령층으로 이용대상이 확대되어져 세분시장에 적합한 상품의 개발하였다. 즉 고소득계층 대상의 고급 순항 관광상품의 개발과 중산층을 위한 크루즈船 여행상품

40) 즉 "기업의 판매량 증가에 따른 시장점유율의 증대는 제품단위당 비용을 하락시키고 기업의 이윤규모 및 현금흐름을 증대시킨다" "처림" 서로 영향을 주고 받는다. 김정남, 「경연전략과 의사결정」, 서울 : 학문사, 1989.

41) 시장점유율이 중요한 경우는 어느회사의 서비스/제품이 표준이 이미지 구축 (Image Position)이 되느냐에 따라 미래의 성공여부가 판가름 날 때인데, 크루즈船과 같은 서비스업의 마케팅은 이미지(Image)가 중요하게 작용하기 때문에 시장점유율의 확대가 중요하다.

42) Philip Kotler and Gray Armstrong, *Principles of Marketing, 5th, ed.*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, Inc., 1991, p. 231.

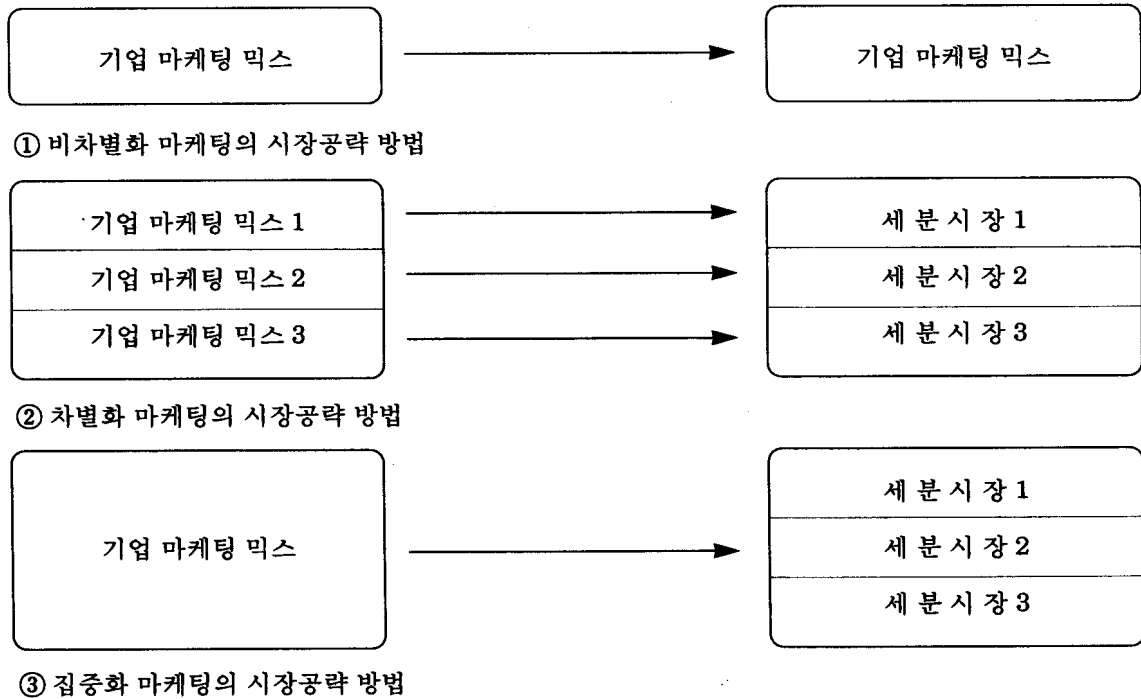
43) George M. Foster, "South Seas Cruise : A Case Study of short - lived Society", *Annals of Tourism Research*, Vol. 13, No.1, 1986, pp. 215 - 237.

44) D. R. Field, R. N. Clark and B. A. Koth, "Cruise ship Travel in ALASKA : A Profile of Passengers", *TTRA*, Vol. X X IV, No.2, fall, 1985, pp. 2 - 8.

의 개발로 크루즈船 관광산업의 수요는 연평균 12 - 15% 수준으로 증가될 것으로 전망된다. 특히 청소년층의 크루즈船 관광 경험이 확대되고 그들이 크루즈船上에서 전개되는 다양한 행사에 매력을 느끼고 있다⁴⁵⁾.

또한 서비스 기업인 크루즈船社의 입장에서 보면 마케팅戰略은 승선하는 전고객을 만족시키는 방향으로 설정되어야 할 것이다. 그러나 후발업체가 신규로 시장에 참여하면서 시장의 모든 고객을 만족시키기란 여간 어려운 것이 아니다. 그것은 고객의 수는 무척 많으며, 널리 분산되어 있고, 또 각 고객의 성향도 다르기 때문이다. 그러나 전고객을 만족시키기 위해 시장을 세분화한다면 고객의 숫자만큼 시장을 세분화해야 할 것이다. 왜냐하면 고객의 욕구는 완전히 동일할 수 없기 때문이다. 따라서 크루즈船社에서 추구하는 사업의 성격에 고려하여 모든 고객에게 똑같은 마케팅戰略을 적용할 것인가와 몇개의 동질적인 고객집단으로 시장을 구분하여 각기 다른 마케팅戰略을 적용할 것인가를 정해야 한다.

한편 전고객을 만족시키기 어렵다면 크루즈船社가 갖고 있는 강점을 최대한 발휘할 수 있는 소수



[그림 2] 시장세분화에 따른 마케팅 시장공략 방법

자료 : Philip Kotler and Gray Armstrong, *Principles of Marketing, 5th, ed.*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1991, p.232.

45) Cruise Line International Association, *Ibid.*, pp. 24 - 27 ; Robert Christie Mill, *Ibid.*, p. 108. ; Alastair M. Morrison, *Ibid.*, pp. 246 - 247. ; Kendall, K. W, Bernard H. Booms and James P. Needham, "The Passenger Service Act and Transfer of Economic Impacts in the Alaska Cruise Market", *paper presented at the nineteenth annual conference of The Travel and Tourism Research Association*, 1988. Gernot P. Reichel., "Pleasure Cruises in the 1990s", *paper presented at the seventeenth annual conference of The Travel and Tourism Research Association*, 1986.

의 세분시장에 마케팅 노력을 집중적으로 투입할 수도 있다. 시장을 어떻게 나눌 것인가에 대한 장단점을 비차별화 마케팅, 차별화 마케팅, 그리고 집중화 마케팅으로 나누면 [그림 2]와 같이 나타난다.

3.2.1.1. 비차별화 마케팅 (Undifferentiated Marketing)

이 방안은 각 세분시장 차이를 무시하고 전체 소비자를 대상으로 하나의 마케팅 전략을 구사하는 것이다. 즉 이 방안은 소비자들 사이의 차이점보다는 공통점에 초점을 맞추는 것이다. 따라서 제품이나 광고, 유통경로도 소수의 선택된 소비자 계층보다는 일반대중의 마음에 들도록 하는데 주안점을 둔다. 이 방안의 장점은 물론 경제성이다. 하나의 일관된 마케팅믹스를 추구하니 제품생산비, 재고비용, 수송비 등이 절감되고, 세분화하는데 필요한 마케팅 조사비용이 적게 든다. 광고프로그램도 여러개 개발할 필요도 없으므로 광고비도 절감된다.

이 방안은 소비자들 사이의 욕구 차이가 그다지 크지 않고, 단일 마케팅믹스의 사용으로 인한 비용 절감효과가 아주 클 때 적당하다. 또한 판매자가 주도권을 쥐고 서비스품목, 공급시기, 공급방법 등을 결정하는 대량시장(Mass Market)의 판매자 주도 시장(Seller's Market)에 적합하다고 할 것이다. 그러나 판매자보다 고객이 우세하다면 이 전략은 실패할 가능성이 크다⁴⁶⁾.

3.2.1.2. 차별화 마케팅 (Differentiated Marketing)

이 방안은 기업이 복수의 세분시장에서 사업을 할 것을 결정하고 각 세분시장에 맞는 마케팅믹스를 개발하여 활용하겠다는 것이다. 각 세분시장에 적당한 마케팅 전략을 쓰면 전체적인 소비자의 만족도가 올라가므로 매출액도 비차별화 마케팅을 쓸 때보다 많을 수 있다.

그러나 이 방안은 복수의 마케팅믹스를 운용하므로 여러 종류의 서비스품목에 따른 관리비, 광고비 등이 더 많이 들 수 있어서 비용의 증가보다 매출액의 증가가 더 커서 전체적인 수익율이 향상될 것으로 예상될 때 적용해야 한다.

3.2.1.3. 집중화 마케팅 (Concentrated Marketing)

차별화 방안이나 비차별화 방안은 모두 전시장을 상대로 마케팅 활동을 전개한다. 그러나 기업의 자원이 한정되어 있는 경우에 큰 시장에서 고전하는 것보다는 정선된 소수시장에서 지배적인 위치를 차지하는 것이 훨씬 효율적이다. 즉 작은시장에 집중함으로써 해당시장에서의 전문적인 지식과 그 시장에서의 명성으로 높은 시장점유율을 확보할 확율이 높아진다. 또한 소수의 세분시장에 집중하므로 유통, 광고 등에서 비용을 크게 절감할 수 있다. 그러나 이 방안은 높은 수익율을 기대할 수 있지만 위험 또한 크다. 왜냐하면 크기가 작은 시장에 전념하므로 그 시장의 기호가 변하거나 강력한 경쟁자가 들어오면 회사의 기초가 흔들릴 수 있기 때문이다.

3.2.2. 시장에서의 위치정립 (Positioning)

제품의 위치 (Position)란 소비자들이 그 제품을 경쟁제품과 비교해서 어떻게 인식하느냐 하는 것이다. 이 때의 비교기준은 상품의 주요한 속성 (Attributes)들이 된다⁴⁷⁾.

46) 어떤 구매자이든지 개별고객들은 개별적으로 취급받기를 원한다고 할 때 고객들은 더 많은 것을 기대하고 요구한다. 왜냐하면 더 많은 것을 요구하면 더 많은 것을 얻을 수 있다는 것을 소비자들이 알기 시작했기 때문이다. 요즘 급격히 늘고 있는 소비자 운동으로도 추측할 수 있다.

현대의 소비자들은 수많은 상품에 대한 많은 정보에 노출되어 있다. 따라서 그들은 물건을 구매할 때마다 모든 정보를 바탕으로 물건의 가치를 평가할 수 없게 된다. 그래서 구매의사결정을 단순화하기 위해 그들은 상품, 상표, 회사 등을 일정한 틀에 끼워 넣는다⁴⁸⁾. 따라서 경영자는 이렇게 소비자의 마음속에서 형성되는 자사제품의 위치가 회사에게 유리하게 정립되도록 적극적인 노력을 기울여야 한다.

기업이 자사제품의 성공적인 위치정립을 위해 취할 수 있는 방법은 여러 가지가 있는데 어떤 방법이 옳으냐를 판단하려면 먼저 현재 자사제품과 경쟁제품이 어떤 위치에 있는가를 알아야 한다. 이를 위해서 제품위치도(Product Position Map)를 만들 수 있는데, 여기에 크루즈船과 관련된 관광상품들의 위치를 제품위치도에 표시해 놓고 어느 지점이 가장 적합한지를 결정해야 한다. 그러려면 해당 위치에 들어있는 제품을 기술적, 경제적으로 만들 수 있고, 또 그러한 제품을 찾는 소비자 수가 많다는 확신이 있어야 한다.

다른 방안은 현재의 경쟁제품에 가깝게 위치를 정하는 것이다. 이 방안을 택하려면, ① 경쟁제품보다 우수한 제품을 만들 수 있고, ② 그 시장의 크기가 두 회사를 감당할 수 있을 만큼 커야 하며, ③ 경쟁사보다 자금력면에서 더 뛰어나거나 또는 그 위치가 회사가 가지고 있는 강점을 활용할 수 있는 위치이어야 한다.

3.2.2.1. 가격/품질에 의한 위치정립

특수한 제품속성에 따라 제품을 위치화 할 수 있는데, 비교적 널리 채용된 것으로 많은 제품 및 서비스들은 품질이 다양하고, 뛰어난 것을 추구한다⁴⁹⁾. 이런 경우 생산자는 더욱 많은 생산비를 투입하거나 아니면 더욱 높은 수준의 품질을 추구하기 위한 노력을 경주해야 한다. 또한 가격과 품질은 상충되는 면이 있어서 가격을 낮추면 품질이 저하되고, 품질을 높이면 가격이 대체로 상승하게 된다. 따라서 경영자는 적절한 가격과 품질을 결정해야만 한다.

특히 크루즈船 산업이 본격화된 주된 배경중 서비스 제품정책을 보면 획기적으로 크루즈船 巡航日數의 다양화를 도모한 점이다. 크루즈 순항일정을 최단 2일에서 80일 이상 소요되는 장기 크루즈와 세계일주 크루즈에 이르기까지 순항일수의 다양화를 기함으로써 이용자의 선택 폭을 현격히 확대시켰다. 또한 세계 각국의 유명관광지를 순항하는 프로그램을 개발·운용하고 있다는 것인데, 부정기유람선의 운영과 더불어 특히 투어 오퍼레이터(tour operator)들이 기획한 세계유명관광지를 순회하는 코스에 차터(charter)船을 운용시킴으로써 크루즈의 가동률 향상 및 채산성의 제고와 함께 크루즈 이용을 일반화 시키고 있다⁵⁰⁾.

아울러 크루즈船 자체의 품질로서는 쾌적성과 안락성을 더욱 향상시킨 선박이 건조되어 운항되고 있다. 선박건조기술의 향상으로 기관의 진동과 선체의 동요를 최소화시켰고 안전성을 크게 제고시

47) Philip Kotler and Gray Armstrong, *Ibid.*, p. 235.

48) 예를 들면 A상표는 비싸고 고급품인 것으로, B상표는 싸고 서민층이 애용하는 것으로 인식하고 있다고 하는 것 등이다. D., Aaker and Myers, J., *Advertising Management*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1987.

49) Philip Kotler and Gray Armstrong, *Ibid.*, pp. 236-237.

50) K. W. Kendall, Bernard H. Booms, and James P. Needham, *op. cit* ; Gernot P. Reichel., *op. cit* ; Robert Christie Mill and Alastain M. Morrison, *Ibid.*, pp. 242-245.

킨 한편, 선체의 대형화와 스피드화의 실현으로 쾌적성을 더욱 향상시킴으로써 乗客 吸引力을 증대시키고 있는데, 최근에는 이러한 수요증가에 부응하고 보다 안락하고 쾌적하며 스피드한 크루즈船을 선호하는 이용객의 욕구에 적합시키도록 새로 건조되는 크루즈船은 더욱 대형화, 고속화 되어가는 추세에 있으며, 크루즈船의 運航 스케줄은 시장선호도를 반영해서 기획, 제시될 것이고 더불어 크루즈의 크기도 다양화 될 것으로 전망된다⁵¹⁾.

3.2.2.2. 유용성 (Application)에 의한 위치정립

제품이 충족시켜줄 수 있는 욕구 또는 제공하는 편익(benefit)에 따라 위치화 할 수 있는데, 이 방안은 유용성에 근거하여 제품의 위치를 정립하는 것으로 제품을 여러 가지 용도로 사용할 수 있다는 점을 강조한다. 즉 제품특성의 강조를 여러 측면으로 한다는 것인데, 이 방안의 부정적 측면은 한가지 차원에서도 제대로 성공하지 못할 위험을 감수해야 한다는 것이다. 유용성에 의한 위치정립은 시장을 확대시키려 할 때 유용하다.

현대의 크루즈船은 승객욕구를 모두 선내에서 충족시켜 줄 각종 시설을 구비, 확대시키는 전략을 사용하고 있다. 즉, 船舶外觀의 화려함, 선내 설비의 고급화, 오락과 운동을 위한 다양한 시설의 완비 그리고 양질의 인적서비스를 제공함으로써 승객의 욕구를 만족시키고 있다. 또한 최근에는 크루즈船社의 마케팅 수단으로 主題크루즈 (theme cruise / special interest cruise) 개념을 도입·운용하고 있다. 이것은 아주 유용한 마케팅 수단으로서 각 크루즈船社는 여객들의 상이한 여행동기를 반영시킬 것을 목적으로 각종 스포츠 놀이를 주제로 하는 레크레이션과 고전음악, 오페라, 밴드, 영화상영 등 문화적인 주제와 역사상의 및 전문적인 연구프로그램을 다루는 교육적인 행사의 主題크루즈 메뉴(menu)도 활용하고 있다. 뿐만아니라 저칼로리 (low calorie) 음식들기와 운동문제를 다루는 건강지향적인 주제와 우표수집 및 사진촬영 등 취미지향적인 주제등도 인기있는 프로그램으로 평가받고 있다. 특히 歐美諸國에서는 케냐의 사파리 (safari)와 남아프리카의 다이아몬드 鑛山을 탐험하는 것과 같은 探險크루즈 (exploration cruise)가 여객들로부터 호평을 받고 있고 있다⁵²⁾.

3.2.2.3. 사용자에 의한 위치정립

크루즈船의 사용자 또는 사용계층에 따라 위치를 정립하는 것인데, 제품의 사용자를 연령별, 직업별, 성별 등으로 나누어 분명하게 명시하여 위치화 할 수 있다⁵³⁾.

주기적인 신상품의 개발과 적극적인 고객유치에 의한 이용 대중화가 크루즈船 관광산업에서는 중요하다. 과거에는 시간적 및 경제적인 여유가 있는 50대 이상의 계층이 크루즈 시장의 주류를 형성하였으나, 오늘날에는 시장세분화를 통하여 목표시장의 선정과 시장기호에 부합되는 패키지 상품을 개발하고, 地上休養地를 방불케 하는 각종 선상행사를 다양하게 개발해 나감과 동시에 絳情的 무드를 조성하는 등의 변화를 보이자 젊은이들의 이용이 보다 확대되어 대중화가 실현되고 있다⁵⁴⁾.

51) Robert Christie Mill, *Ibid.*, p. 108.

52) Philip Kotler and Gray Armstrong, *Ibid.*, p. 236.

53) K. W. Kendall, H. Booms Bernard, and James P. Needham, *op. cit.*; Gernot P. Reichel., *op. cit.*; Robert Christie Mill and Alastain M. Morrison, *Ibid.*, pp. 242 - 245.

54) Philip Kotler and Gray Armstrong, *Ibid.*, p. 236.

이와 같은 위치정립을 위해서는 인구통계적 연구가 중요한데, 광대한 크루즈 시장을 구성하고 있는 미국⁵⁶⁾의 크루즈 승객을 대상으로 한 조사에서 승객들간에는 다음과 같은 세 가지 세분시장이 존재함을 확인해 내었는데,⁵⁷⁾이와 같은 연구는 위치정립에 중요하게 작용할 것이다.

즉, 첫째 시장의 1/3을 점하는 열렬한 크루즈 승객 (cruise enthusiastic)들로서 특정국을 대표하는 크루즈를 선호하는 부류가 있다. 이들은 크루즈 운항라인 (actual cruise lines)을 중시하기보다는 크루즈가 제공하는 특성을 선호하며 크루즈 승선경험이 많기 때문에 높은 가격도 기꺼이 지불하려 한다. 둘째, 크루즈 시장의 약 40%는 크루즈船社 또는 商標指向的인 시장으로 그들은 호화스럽고 사치스러운 크루즈를 선호하지만 그렇다고 價格意識的이라고 할 수 없는 부류가 존재한다. 셋째, 크루즈 시장의 1/4을 점하는 이것은 다분히 價格意識的 (price - sensitivity cruise)인 시장으로서 그들은 일정비용으로 가급적 장거리 航海와 訪問港口가 스케줄에 많이 포함되기를 기대하는 부류가 존재한다.

3.2.2.4. 문화배경에 의한 위치정립

제품사용자의 특정계층에 따라 특성화시키는 것으로, 주로 이미지 차별화 (Image Differentiation)에 의존한다. 경쟁기업이 거의 동일한 제품 및 부수 서비스를 제공하더라도 구매자들은 기업이나 상표 이미지에 기인하는 차이를 인식할 수도 있기 때문에 기업이나 상표이미지는 제품의 주요 편익과 위치화를 전달할 수 있는 유일하고도 독특한 메시지를 전달하여야 한다. 경쟁제품에 대해 문화적으로 차별화를 시도하는 전략으로서 대개 경쟁사에서 사용하지 않는 象徴(Symbol)을 찾는 것이 중요하게 된다. 따라서 象徴은 강력한 기업 또는 상표 인식과 차별화에 크게 기여할 수 있다⁵⁸⁾.

한편 크루즈船 관광은 다음과 같은 부정적인 문화적인 이미지가 있다. 첫째, 선박여행은 고립적이고 태풍에 무방비적이며 또 배멀미가 연상된다. 둘째, 선박여행은 느리고 비좁고 갑갑한 실내와 지루한 것이라 인식된다⁵⁹⁾. 그럼에도 크루즈는 여객에게 수준 높은 만족을 제공하므로 승선 경험자들은 85 %라는 높은 再購買率 (rate of repurchase)을 나타내는 것으로 조사되고 있다⁶⁰⁾. 따라서 일련의 부정적인 인식을 긍정적으로 바꾸어 높은 “만족 서비스”라는 인식을 심어놓을 象徴이 요구된다. 이럴 경우 크루즈 산업이 본격화된 주된 배경중의 하나인 크루즈 이용경험자들의 口傳廣告 (words of mouth)효과를 볼 것이다.

55) K. W Kendall, Bernard H. Booms, and James P. Needham, *op. cit.*; Gernot P. Reichel., *op. cit.*; Robert Christie Mill and Alastain M. Morrison, *Ibid.*, pp. 242 - 245.

56) 세계 크루즈 시장의 2/3는 미국시장이다. Jay Lewis and Dansarel, "Cruise Industry in the USA : Matching Supply and Demand by 1990", *Travel & Tourism Analyst*, August 1986, pp. 43 - 45.

57) William K. Tripp, "A Market Segmentation Strategy for Cruise Package Design", *paper presented at the nineteenth annual conference of The Travel and Tourism Research Association*, 1988. Robert Christie Mill and Alastain M. Morrison, *Ibid.*, p. 246.

58) Philip Kotler and Gray Armstrong, *Ibid.*, p. 240.

59) Robert Christie Mill, *Ibid.*, p. 246.

60) Gernot P. Reichel., *Ibid.*.

3.2.2.5. 경쟁자에 의한 위치정립

이것은 경쟁자와 직접대비를 하거나 혹은 전혀 별개의 것이라고 위치화 하는 것으로서, 대부분의 위치정립 전략에는 묵시적이든 명시적이든 하나 또는 그 이상의 경쟁자가 있는 것을 배경으로 한다. 어떤 경우에는 경쟁자에 대한 도전이 가장 중요한 전략이 될 수 있는데 그이유는 첫째, 경쟁자는 여러 해 동안 제품이미지를 세워 왔으며 새롭게 진입하는 상품을 알리는 가교로써 이용할 수 있기 때문에 경쟁자와 직접대비를 하거나, 둘째, 어떤 경우 소비자가 주어진 경쟁제품보다 더욱 좋은 것이 있다고 믿는 부분이 있는 것이 중요할 수 있기 때문에 경쟁자와는 전혀 별개라고 위치하는 것을 말한다⁶¹⁾.

선박을 통한 여행은 19세기 중엽까지 철도여행을 앞선 선두적 입지였다. 그러나 1940년대 대륙간 정기운항을 기초로한 정기선 운영이후 商用航空 (commercial airlines)이라는 경쟁자가 나타나자 선박 이용은 급격히 쇠퇴하였다. 특히 1960년대 제트항공기의 운항은 해상관광 운송업계는 적신호를 울리고 급격히 사라졌으나, 마케팅 개념의 도입으로 항공여행과 차별화하는 전략으로 위기를 타개하고 현재의 가장 각광받는 상품으로 인식되고 있다⁶²⁾. 따라서 과거의 경험으로는 크루즈船은 관광업의 경쟁자와는 구별되어야 할 것이다. 또한 이 시장에 새로 진입하려는 크루즈船社 역시 경쟁자와는 구별되는 마케팅戰略을 수립해야 한다.

3. 2. 3. 가격전략

현재의 가격이 현재의 판매와 이익에만 영향을 끼치는 것이 아니라 미래의 판매와 이익에도 영향을 미치게 되므로 장기적 관점에서 動的으로 가격 결정을 내려야 할 것이다. 그리고 가격과 같이 맞물려 움직이는 것이 있는데 바로 품질이다. 이 둘의 가치는 싼 가격과 좋은 품질을 추구하게 되어 서로 상반된 것이라고 보통 여겨지고 있다. 그러나 고급의 숙련된 기술은 품질을 향상시킬 뿐만 아니라 장차 원가를 하락시켜 가격을 내리게 할 수 있으며, 생산에서의 오랜 경험은 학습효과를 가져오게 해 점차적으로 원가를 하락시킬 수 있어서 고품질과 저가격이 꼭 실현불가능한 명제는 아닌 것으로 생각된다. [표 5] 는 가격과 서비스의 질에 관한 전략적 기준을 나타내고 있다.

[표 5] 가격과 품질에 관한 9가지 전략

		가 격		
		고가격	중간가격	저가격
품 질	고 급	우 등 전략 (Premium Strategy)	침 투 전략 (Market - penetration Strategy)	가치우월전략 (Superb - value Strategy)
	중 급	초과가격전략 (Overcasting Strategy)	평 균 전략 (Medium - value Strategy)	가치상위전략 (Good - value Strategy)
	저 급	착취가격전략 (Rip - off Strategy)	기만가격전략 (False economy Strategy)	가치하위전략 (Economy Strategy)

자료 : Philip Kotler and Gray Armstrong, *Ibid.*, p. 340.의 일부수정

61) Philip Kotler and Gray Armstrong, *Ibid.*, p. 236.

62) Robert Christie Mill, *Ibid.*, p. 239 - 243.

대체적으로 저가격으로 시장에 접근할 때에는 단기적으로는 손해를 감수해야 하기 때문에 장기적 안목과 위험부담능력도 요구된다. 시장상황이 첫째, 소비자들이 가격에 아주 민감하고, 낮은 가격으로 상품을 공급하면 시장의 성장이 촉진된다고 판단될 때 둘째, 높은 경험곡선 (Experience Curve Effect)으로 인해 생산원가가 급속히 하락할 것으로 여겨질 때 저가격 전략을 신중히 고려할 수 있다.

이와 반대로 고가격전략은 ① 그 상품을 사겠다는 사람이 비교적 많고, ② 여러 종류의 서비스를 제공할 때, ③ 경쟁사의 시장진입이 다소 어렵고, 또한 ④ 소비자 심리가 값이 비싸면 물건도 좋을 것이라는 생각을 하고 있으면 취할 수 있는 전략이다.

현재 크루즈船의 가격은 일반적으로 패키지(package) 형태로 되어있다. 즉, 포괄여행상품의 형태로 크루즈를 판매하고 있다. 크루즈船 관광의 요금은 일부 개인적인 서비스 비용을 제외한 모든 경비를 포함하는 包括旅行商品 (all inclusive package) 형태의 것이므로 여객은 승선후 추가지출이 거의 없는 경제성 때문에 이용이 증대되고 있다⁶³⁾. 따라서 본 연구에서는 包括旅行商品 가격 형태를 전제로 하여 구성하였다. 또한 [표 5]의 가격 전략 매트릭스 중에서 초과가격전략, 착취가격전략, 기만 가격전략, 그리고 가치하위전략은 적절하지 못한 정책으로 배제하였다.

4. 마케팅戰略 결정

4.1 AHP를 이용한 의사결정 방법론

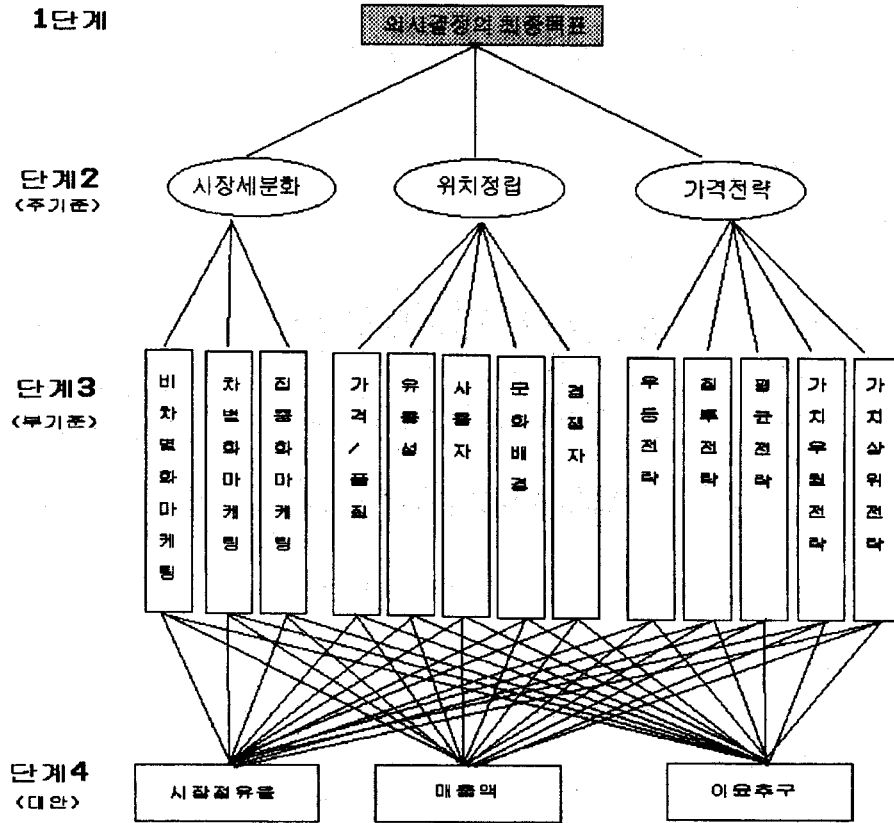
의사결정집단에 합의된 계층구조를 이용하여 의사결정에 참여한 교수 및 연구원들을 대상으로 각 요인들에 대한 배정값을 할당하도록 하였고, 이러한 각 요인들에 대한 배정값을 할당함에 있어서는 집단의 합의를 도출하도록 하였다⁶⁴⁾. 한편, 선호도의 계산을 위해서는 Expert Choice가 사용되었다⁶⁵⁾.

AHP의 구조를 보면 의사결정을 내려야 할 문제를 상호관련있는 의사결정 요소들을 계층으로 나누어, 최상위에는 의사결정의 최종목표가 위치하고, 최하위 계층에는 의사결정의 대안들이 자리잡게 되며, 그 중간의 각 단계에는 상위단계 요소에의 공헌도 따라 대안선택의 기준이 위치한다. 크루즈船社의 마케팅 의사결정 스키마(Schema)는 [그림 3]과 같다.

63) K. W. Kendall, Bernard H. Booms, and James P. Needham, *op. cit.* ; Gernot P. Reichel, *op. cit.*.

64) 비록 이러한 과정이 시간이 많이 소요된다는 단점은 있으나, 기존의 연구들이 많이 사용한 개인의 판단을 종합하는 가중평균법에 비하여 집단 전체의 의견을 수렴할 수 있다는 장점이 있다.

65) AHP를 사용하기 위하여 전용프로그램을 이용하는 방법과 Lotus 1-2-3 등으로 이용하는 방법이 있을 수 있다. 전용프로그램은 다양한 출력의 형태를 제공하는 반면 Lotus 1-2-3 등을 이용할 경우 사용이 편리하다. Liberatore, M. J., "A Decision Support Approach for R&D Project Selection," In B. L. Golden, E. A. Wasil, and P. T. Harker, *The Analytic Hierarchy Process*, Springer-Verlag Berlin-Heidelberg, 1989. 본 연구에서는 AHP의 전용프로그램을 사용하였고, Expert Choice의 계산 과정은 생략한다. Expert Choice, Mclean: Virginia, *Decision Support Software, Inc.*, 1993.



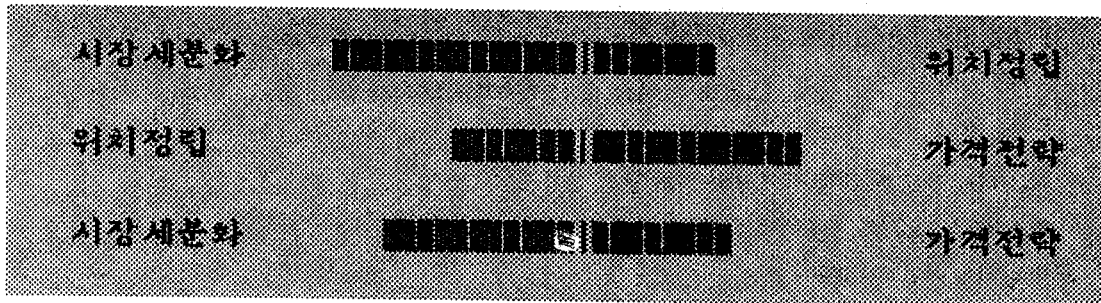
[그림 3] AHP의 의사결정 구조

4. 2. 마케팅戰略 수립의 대안선택

본 연구의 대안선택 결과인 쌍비교의 결과는 다음과 같다.

4.2.1. 주기준 쌍비교

① 쌍비교



[그림 4] 주기준의 쌍비교

66) 각 기준별로 쌍을 이루어 비교를 하는데, 선호도 (중요도)는 음영이 진한 막대가 우세한 것이며 막대의 길이는 선호정도인데, 막대가 길수록 선호도가 높다. 또한 쌍비교가 끝나면 Expert Choice가 우선순위를 계산하여 그 결과가 퍼센

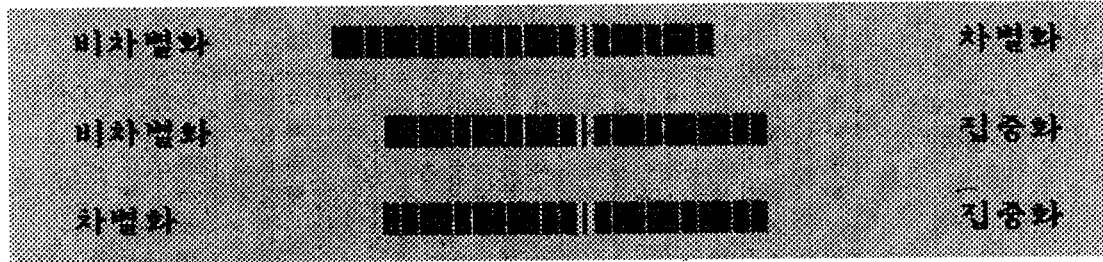
② 주기준의 우선순위

시장세분화 : 45.9%, 위치정립 : 21.7%, 가격전략 : 32.4%

③ 비일관성 비율⁶⁷⁾ : 1%

4.2.2. 시장세분화 쌍비교

① 쌍비교



[그림 5] 시장세분화의 쌍비교

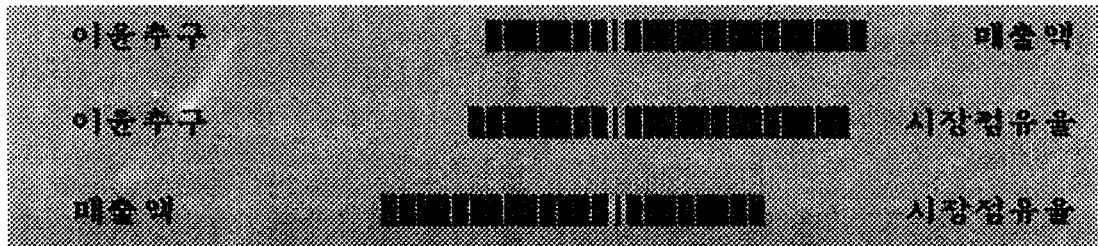
② 시장세분화의 우선순위

비차별화 마케팅 : 43.8%, 차별화 마케팅 : 27.1%, 집중화 마케팅 : 29.1%

③ 비일관성비율 : 5.5%

4.2.2.1. 비차별화 마케팅과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 6] 비차별화 마케팅과 마케팅目標의 쌍비교

② 목표대안선택을 위한 비차별화 마케팅의 중요도

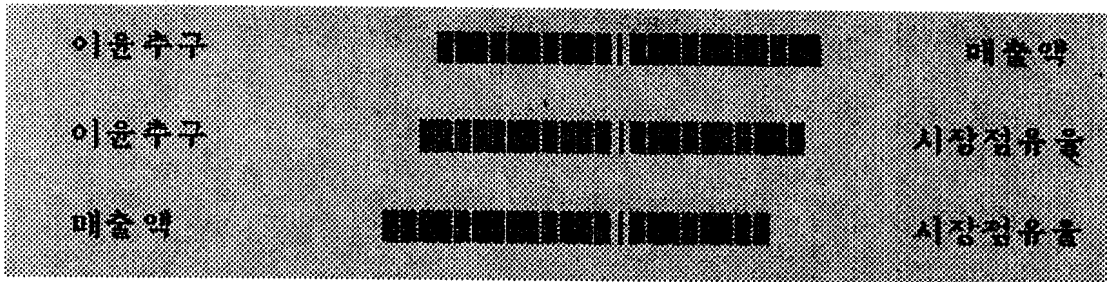
이윤추구 : 20.5%, 매출액 : 47.0%, 시장점유율 : 32.5%

③ 비일관성비율 : 1.2%

67) 10%를 초과하면 쌍비교를 다시 해야 한다.

4.2.2.2. 차별화 마케팅과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 7] 차별화 마케팅과 마케팅目標의 쌍비교

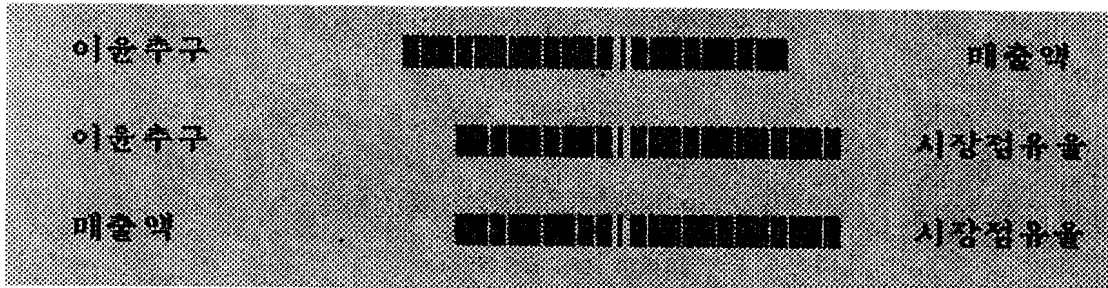
② 목표대안선택을 위한 차별화 마케팅의 중요도

이윤추구 : 33.1%, 매출액 : 37.8%, 시장점유율 : 29.1%

③ 비일관성비율 : 1.6%

4.2.2.3. 집중화 마케팅과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 8] 집중화 마케팅과 마케팅目標의 쌍비교

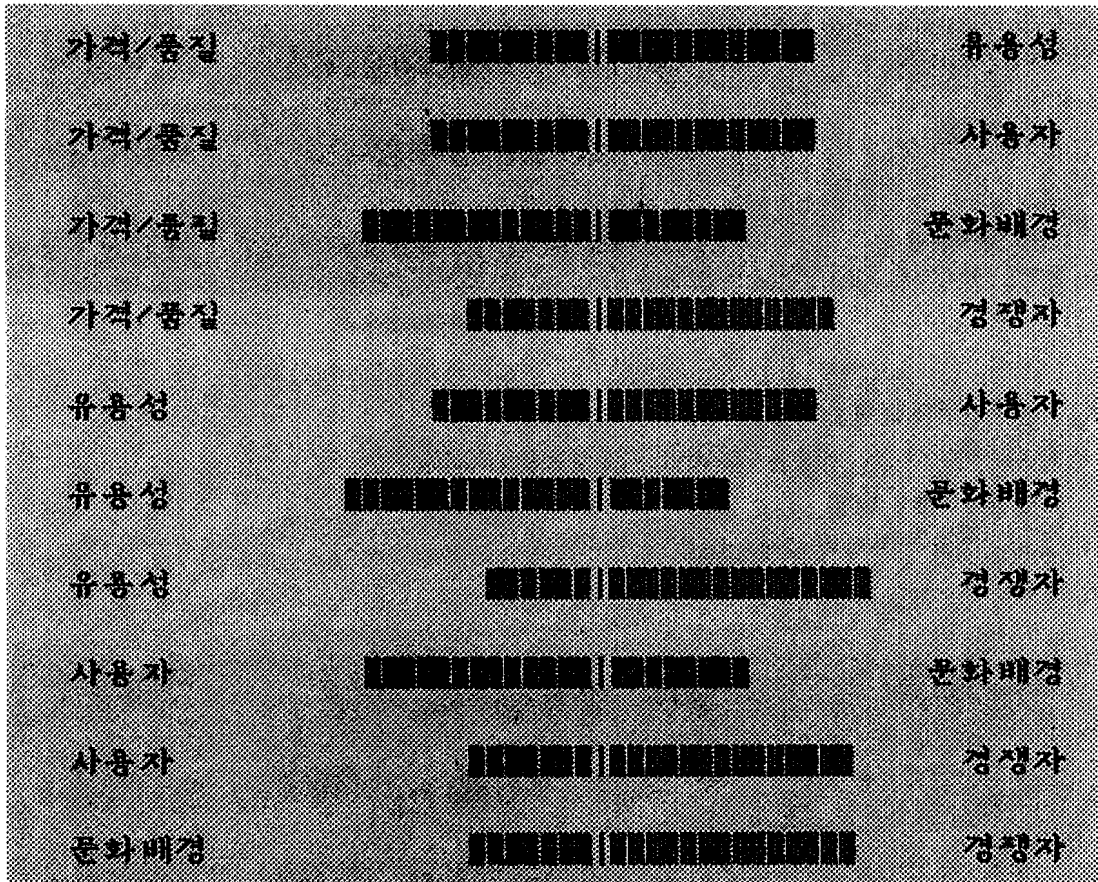
② 목표대안선택을 위한 집중화 마케팅의 중요도

이윤추구 : 33.3%, 매출액 : 26.7%, 시장점유율 : 40.0%

③ 비일관성비율 : 1.8%

4.2.3. 위치정립의 쌍비교

① 쌍비교



[그림 9] 위치정립의 쌍비교

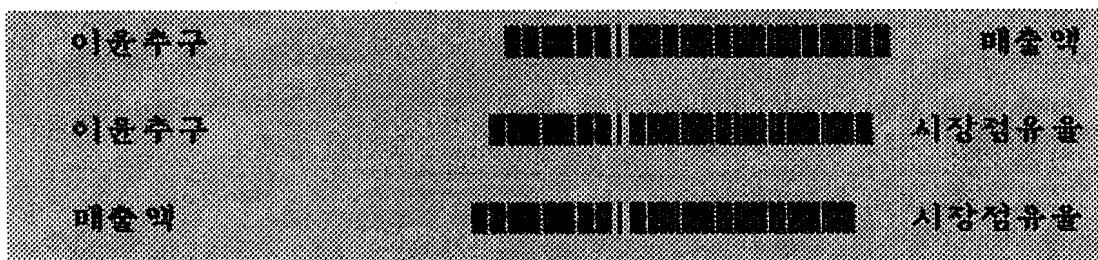
② 위치정립의 우선순위

가격/품질 : 16.2%, 유용성 : 17.5%, 사용자 : 20.1%, 문화배경 : 11.8%, 경쟁자 : 34.3%

③ 비일관성비율 : 1.5%

4.2.3.1. 가격/품질과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 10] 가격/품질과 마케팅目標의 쌍비교

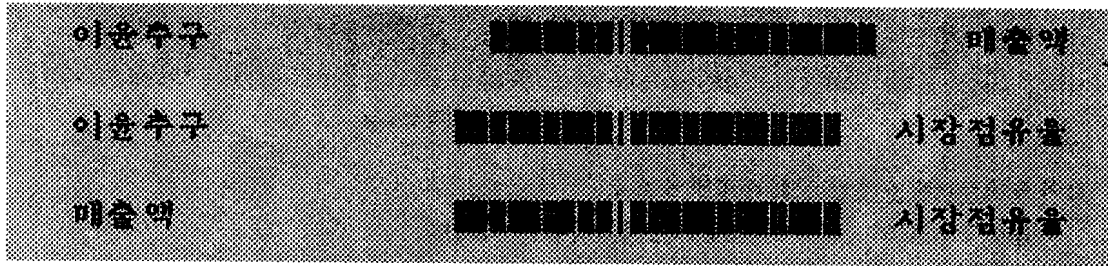
② 목표대안선택을 위한 가격/품질의 중요도

이윤추구 : 18.4%, 매출액 : 38.6%, 시장점유율 : 44.9%

③ 비일관성비율 : 4.2%

4.2.3.2. 유용성과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 11] 유용성과 마케팅目標의 쌍비교

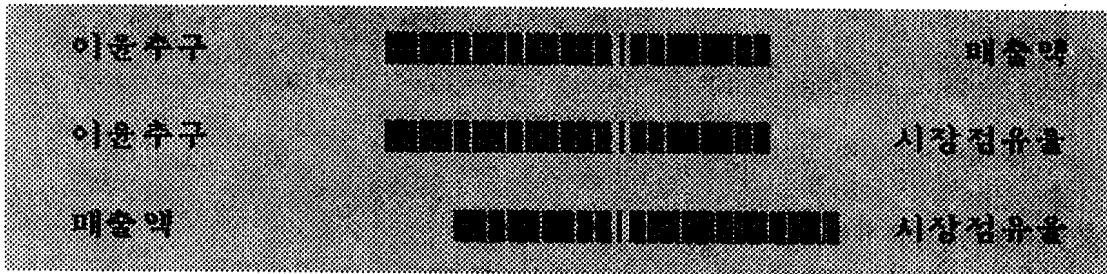
② 목표대안선택을 위한 유용성의 중요도

이윤추구 : 23.5%, 매출액 : 34.8%, 시장점유율 : 41.6%

③ 비일관성비율 : 3.7%

4.2.3.3. 사용자와 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 12] 사용자와 마케팅目標의 쌍비교

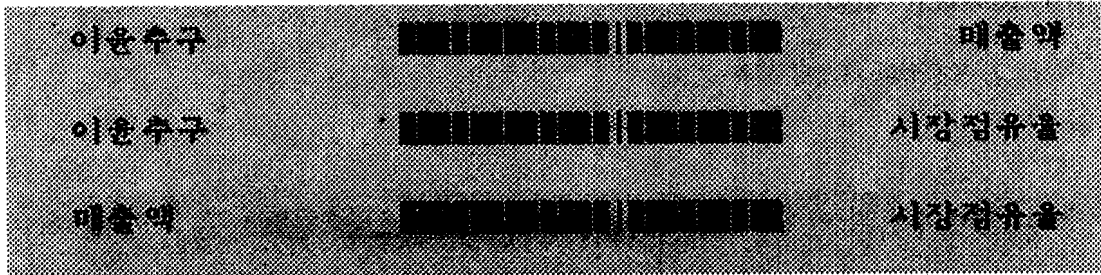
② 목표대안선택을 위한 사용자의 중요도

이윤추구 : 44.9%, 매출액 : 24.3%, 시장점유율 : 30.8%

③ 비일관성비율 : 0.1%

4.2.3.4 문화배경과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 13] 문화배경과 마케팅目標의 쌍비교

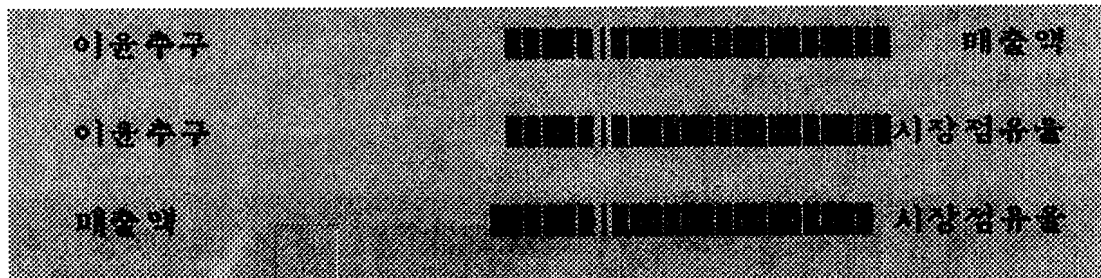
② 목표대안선택을 위한 문화배경의 중요도

이윤추구 : 39.0%, 매출액 : 33.0%, 시장점유율 : 28.1%

③ 비일관성비율 : 1.4%

4.2.3.5. 경쟁자와 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 14] 경쟁자와 마케팅目標의 쌍비교

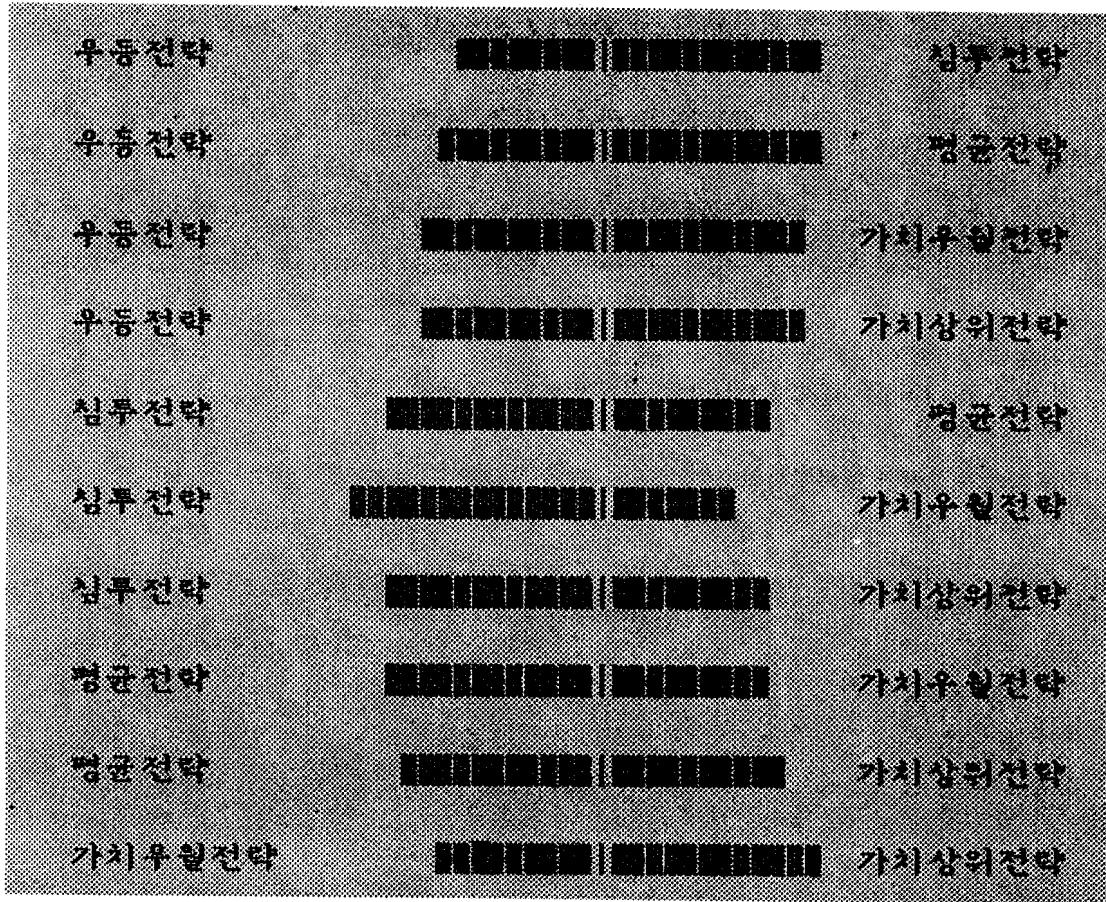
② 목표대안선택을 위한 경쟁자의 중요도

이윤추구 : 14.1%, 매출액 : 30.9%, 시장점유율 : 55.0%

③ 비일관성비율 : 6.6%

4.2.4. 가격전략

① 쌍비교



[그림 15] 가격전략의 쌍비교

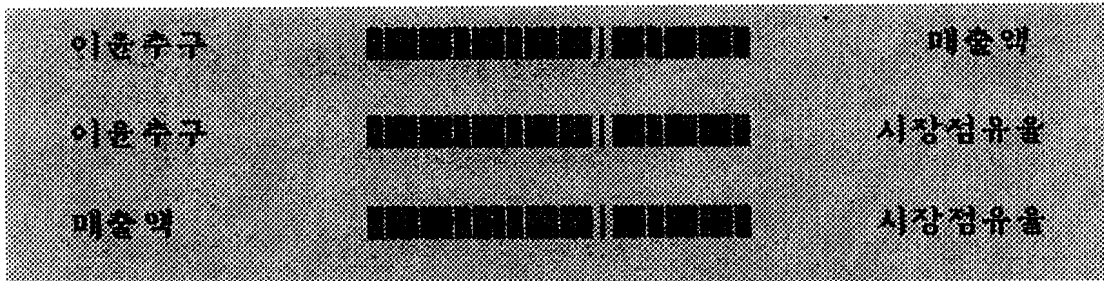
② 가격전략의 우선순위

우등전략 : 16.2%, 침투전략 : 27.9%, 평균전략 : 21.0%, 가치우월전략 : 15.5%,
가치상위전략 : 19.4%

③ 비일관성비율 : 0.2%

4.2.4.1. 우등전략과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 16] 우등전략과 마케팅目標의 쌍비교

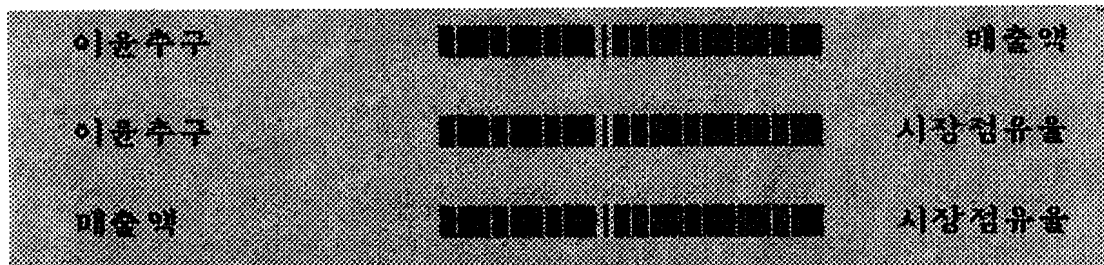
② 목표대안선택을 위한 우등전략의 중요도

이윤추구 : 44.6%, 매출액 : 31.2%, 시장점유율 : 24.2%

③ 비일관성비율 : 2.9%

4.2.4.2. 침투전략과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 17] 침투전략과 마케팅目標의 쌍비교

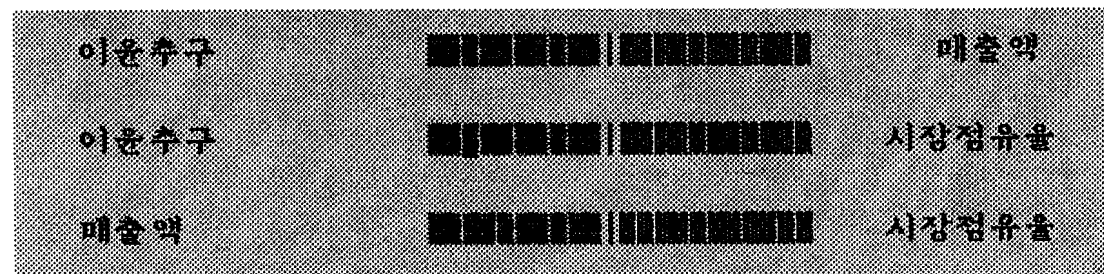
② 목표대안선택을 위한 침투전략의 중요도

이윤추구 : 25.6%, 매출액 : 33.5%, 시장점유율 : 40.9%

③ 비일관성비율 : 0.9%

4.2.4.3. 평균전략과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 18] 평균전략과 마케팅目標의 쌍비교

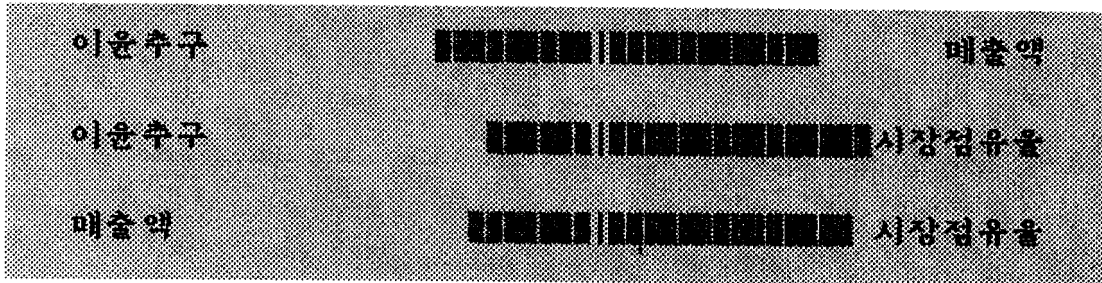
② 목표대안선택을 위한 평균전략의 중요도

이윤추구 : 33.2%, 매출액 : 33.2%, 시장점유율 : 33.6%

③ 비일관성비율 : 0.0%

4.2.4.4. 가치우월전략과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 19] 가치우월전략과 마케팅目標의 쌍비교

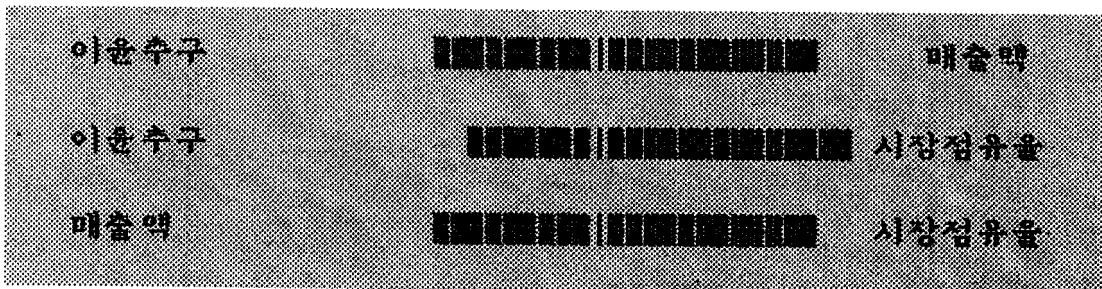
② 목표대안선택을 위한 가치우월전략의 중요도

이윤추구 : 19.3%, 매출액 : 27.4%, 시장점유율 : 53.3%

③ 비일관성비율 : 0.0%

4.2.4.5. 가치상위전략과 마케팅目標

① 쌍비교



[그림 20] 가치상위전략과 마케팅目標의 쌍비교

② 목표대안선택을 위한 가치상위전략의 중요도

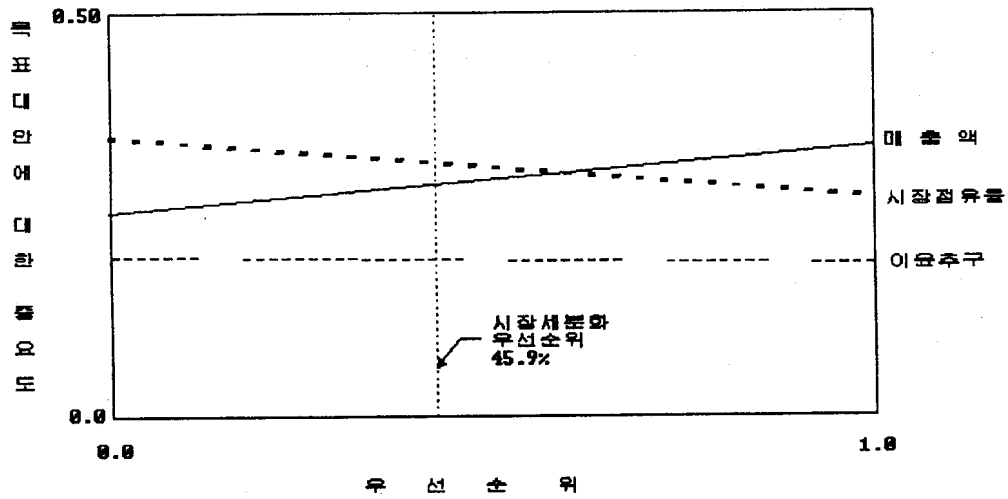
이윤추구 : 22.3%, 매출액 : 32.7%, 시장점유율 : 44.9%

③ 비일관성비율 : 0.0%

4.3. 민감도 분석

각 목표대안에 대한 중요도를 민감도 분석을 통해 다음과 같이 확인할 수 있다.

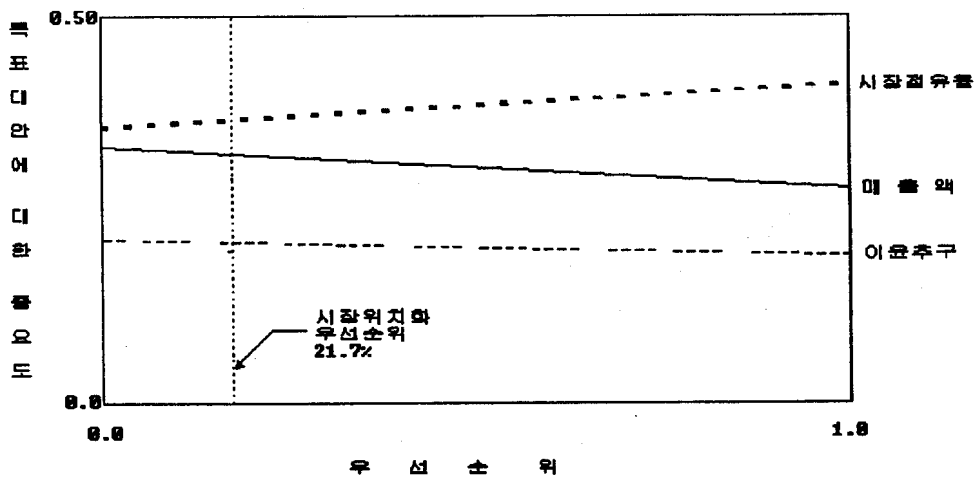
우선, 현재 시장세분화의 우선순위 45.9%에서 목표대안에 대한 중요도는 [그림 21] 과 같이 시장점유율, 매출액, 이윤추구의 순서이다. 지금보다 시장세분화의 우선순위를 높인다면 매출액의 중요



[그림 21] 시장세분화 우선순위 변동에 따른 민감도 분석

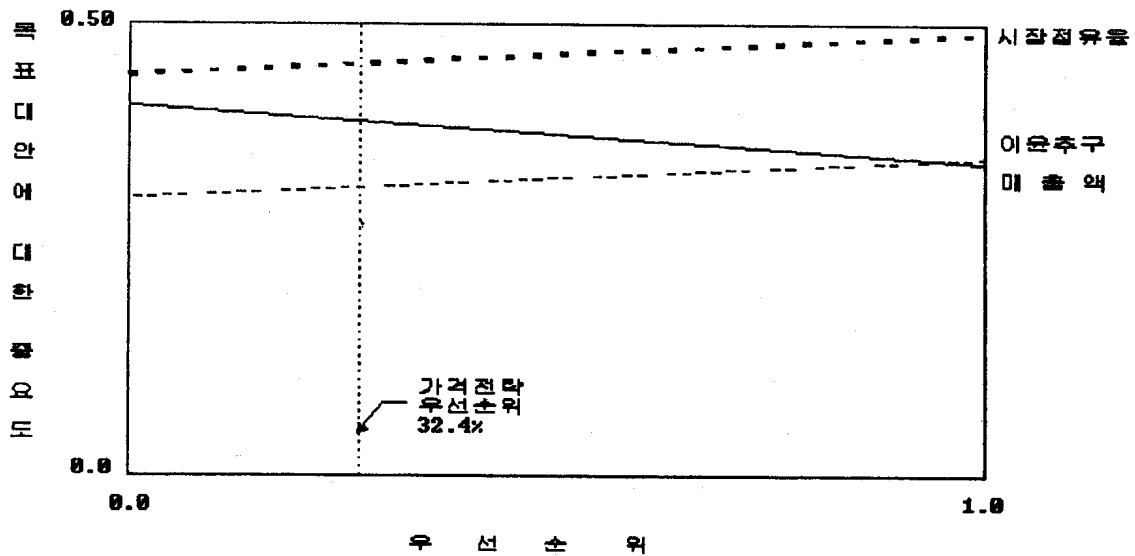
도는 증가되고 시장점유율은 감소된다는 것을 의미한다.

다음으로 위치정립의 우선순위 21.7%에서 목표대안에 대한 중요도를 [그림 22] 에서 볼 수 있다. 현 시점에서의 중요도는 시장점유율, 매출액, 이윤추구의 순서이고 위치정립의 우선순위를 높일수록 시장점유율의 중요도는 올라가고 매출액과 이윤추구는 내려간다. 즉 시장점유율을 좀더 높이려면 위치정립을 강조해야 한다는 것을 의미한다.



[그림 22] 위치정립 우선순위 변동에 따른 민감도 분석

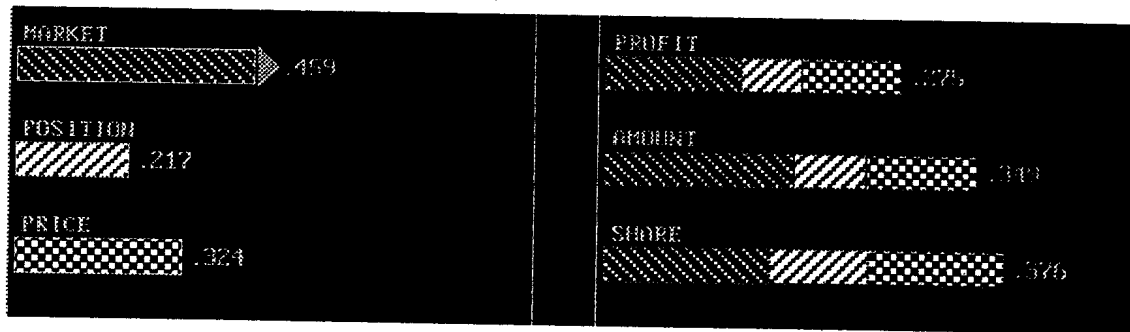
또한 위치정립의 우선순위 32.4%에서 목표대안에 대한 중요도를 [그림 23] 에서 볼 수 있다. 현 시점에서의 중요도는 시장점유율, 매출액, 이윤추구의 순서이고 가격전략의 우선순위를 높일수록 시장점유율과 이윤추구의 중요도는 올라 가고 매출액은 내려간다. 즉 가격전략을 강조하면 시장점유율과 이윤에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.



[그림 23] 가격전략 우선순위 변동에 따른 민감도 분석

4. 4. 마케팅目標 선택

AHP를 통해 세계의 주기준과 13개의 부기준을 평가한 결과 크루즈船社의 마케팅目標의 중요도는 [그림 24] 처럼 이윤추구가 27.5%, 매출액이 34.9%, 그리고 시장점유율이 37.6%로 나타났다. 따라서 크루즈船社의 마케팅目標은 시장점유율 확대가 되고, 전략적 기준 중에서 시장점유율에 영향이 큰 기준을 마케팅戰略으로 수립한다. 즉 시장세분화에 대해서는 집중화 마케팅을 선택하고, 위치정립은 경쟁자에 대한 도전을 선택하여야 한다. 가격전략은 우등전략이나 평균전략 보다는 침투전략 혹은 가치상위전략을 선택해야 할 것이다.



[그림 24] 주기준과 목표대안

주 : market : 시장세분화 (45.9%), position : 위치정립 (21.7%), price : 가격전략 (32.4%)
 profit : 이윤추구 (27.5%), amount : 매출액 (34.9%), share : 시장점유율 (37.6%)

5. 결 론

최근 크루즈船 관광산업의 관심이 높아지고, 시장 규모가 커지고 있기 때문에 우리나라에서도 크

루즈船을 도입·운영하고 있다. 그러나 이미 크루즈船 관광산업에 경험을 쌓고 있는 경쟁 크루즈船社나 경쟁적인 여러 관광서비스가 있을 경우 성공적인 시장진입을 위해서는 경쟁력있는 크루즈船 사업을 추진해야 할 것이다. 따라서 우수한 마케팅戰略을 수립하여 추진하여야 될 것인데 이를 수립하기 위해서는 마케팅 의사결정이 필요하다. 한편 의사결정의 문제가 집단적인 승인을 얻어야 할 경우 많은 문제점이 따르게 되므로 합리적인 과정이 필요하다.

결국 본 연구에서는 신규시장에 진입하려는 크루즈船社가 첫방향을 잡는 의사결정을 내려야 할 때 당면하고 있는 내외의 환경요인을 고려하는 과학적인 방법론을 확인하였다.

특히 마케팅戰略수립에 있어서 서로 이해가 얽힌 다양한 주장들을 모두 포함하여 의사결정의 결과에 모두 긍정할 수 있는 모델을 AHP를 통해 적용하였다는데 의의가 있다. 또한 AHP를 이용한 모델의 분석틀을 이용하여 Expert Choice를 사용하여 민감도 분석을 하였다. 이러한 민감도 분석을 통하면 의사결정 전에 여러 가지 시나리오를 구성해 볼 수 있는 이점이 있다.

본 연구의 결과 우리나라에서 신규시장에 진입하려는 크루즈船社의 마케팅目標은 시장점유율 확대가 되고, 전략적 기준 중에서 시장점유율에 영향이 큰 기준을 마케팅戰略으로 수립해야 한다. 즉 시장세분화에 대해서는 집중화 마케팅戰略이 유용하고, 위치정립은 경쟁자에 대한 도전으로 전략을 강구해야 할 것이다. 또한 가격전략은 우등전략이나 평균전략 보다는 침투전략 혹은 가치상위전략을 선택되어짐을 확인했다.

그러나 본 연구는 마케팅 문헌을 중심으로 관광에 관련된 연구원, 교수를 중심으로 연구하였기 때문에 한계를 지닐수 있다. 하지만 우리나라의 크루즈船社 역시 경험이 부족하고 크루즈船 관광을 이용해 본 실제 고객을 대상으로 마케팅 조사를 한다는 것이 현실적으로 어렵기 때문에 선행연구를 바탕으로 한 전문가의 연구도 중요하리라 판단된다.

참 고 문 헌

1. 金榮文, 관광경영학에 있어서 AHP의 활용가능성에 관한 연구, working paper, 계명대학교, 1995.
2. 盧弘承, 階層퍼지分析法을 이용한 港灣物流서비스의 評價에 관한 研究, 한국해양대학교 대학원 박사학위논문, 1997.
3. 오경환, AMS(Advanced Manufacturing System)의 실질적인 경제성 평가를 위한 수정된 평가모델의 도입과 AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법의 분석에 관한 연구, 홍익대학교 대학원 석사학위논문, 1989.
4. 이성근·윤민석, AHP기법을 이용한 마케팅의사결정, 서울: 石井, 1994.
5. Lee, Tae Woo and Andrew O. Coggins Jr., "Asian Cruise and Ferry Markets", 해양정책연구 제10권2호, 한국해양연구소, 1995 winter.
6. 임채연, 집단의사결정을 위한 AHP확장, 포항공과대학교 정보통신대학원 석사학위논문, 1995.
7. 최무진·손달호, 집단사고의 이론적 고찰을 통한 GDSS연구영역의 탐색, 경영정보학연구, 제3권 1호, 1993.
8. 최윤근, AHP(계층분석과정)이론에 의한 연구개발과제의 평가모형, 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 1988.
9. Asia Trade Journal, "Special Issue : Cruise Market", *Asian Shipping*, August 1997.
10. Kotler, Philip and Gray Armstrong, *Principles of Marketing, 5th ed.*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1991.
11. Marti, B. E., "Cruise Ship Market Segmentation : A non-traditional port case study", *Maritime Policy and Management*, Vol. 18, No. 2, 1991.