

經營學碩士 學位論文

*IPA*를 이용한 우리나라 船舶管理業의
競爭力強化方案에 관한 實證研究

*An Empirical Study on How to Strengthen the Competitiveness
of Ship Management Business in Korea by IPA*

指導教授 辛 瀚 源

2007年 2月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

海 事 經 營 學 科

宋 成 圭

本 論 文 을 宋 成 圭 의 經 營 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 朴 相 甲 ㉠

委 員 李 鍾 仁 ㉠

委 員 辛 瀚 源 ㉠

2 0 0 6 年 12 月

韓 國 海 洋 大 學 校

海 事 產 業 大 學 院

海 事 經 營 學 科

<목 차>

Abstract	i
제1장 서론	1
제1절 연구배경과 목적	1
1. 연구배경.....	1
2. 연구목적.....	2
제2절 연구방법과 구성	2
1. 연구방법.....	2
2. 연구의 구성.....	3
제2장 우리나라 선박관리업의 현황과 과제	6
제1절 선박관리업의 의의.....	6
1. 선박관리업의 정의.....	6
2. 선박관리업의 종류와 형태.....	8
제2절 국내·외 선박관리업의 현황.....	12
1. 외국의 현황.....	12
1) 국제선박관리업의 현황.....	12
2) 국제선박관리업체의 최근 동향.....	17
3) 일본 선박관리회사의 현황.....	20
4) 세계 선원시장의 현황.....	25
2. 우리나라의 선박관리업의 현황.....	29
1) 현황.....	29
2) 관리업체수 및 매출액.....	31
3) 관리선박의 척수 및 선복량.....	33
4) 선원 공급의 문제점.....	37
제3절 우리나라 선박관리업의 SWOT분석.....	42
1. 선박관리업의 SWOT분석.....	42

2. 우리나라 선박관리업의 문제점.....	50
1) 법제도의 문제점.....	50
2) 규모의 경제의 한계성.....	52
3) 부가가치 창출의 한계성 및 영세성.....	57
4) 업무의 전문성 결여.....	58
제3장 이론적 배경과 연구방법.....	62
제1절 중요도-성과(IPA).....	62
제2절 서비스품질(SERVQUAL).....	65
제3절 SERVQUAL-IPA 방법론.....	68
제4절 연구문제와 연구가설.....	69
1. 서비스품질 차원 검정.....	69
2. 중요도-성과 차이 검정.....	70
제4장 실증분석	71
제1절 분석개요.....	71
1. 설문조사의 개요.....	71
2. 선박관리회사의 평가요소.....	77
제2절 서비스품질 자료의 신뢰성 분석.....	84
1. 중요도 측정항목의 신뢰도.....	84
2. 성과도 측정항목의 신뢰도.....	85
제3절 IPA 분석결과.....	86
1. 연구가설 1의 검정.....	86
1) 중요도-성과의 서비스품질 차원 검정.....	86
2) 성과의 서비스품질 차원 검정.....	90
2. 연구가설 2의 검정.....	94
3. 중요도-성과의 IPA 분석.....	98
1) 설문응답자 전체의 IPA 분석.....	98
2) 선박관리업체의 IPA 분석.....	100

3) 선주업체의 IPA 분석.....	103
제4절 전략적 합의.....	105
제5장 결론	108
제1절 연구결과의 요약 및 시사점.....	108
1. 연구결과 요약.....	108
2. 시사점.....	114
제2절 연구의 한계점과 과제.....	116
참고문헌	118
<국내 문헌>	118
<외국 문헌>	120
<부록 I> 선주 및 선박관리업체 설문지	124
<부록 II> 국적선 선박관리업체 현황.....	133
<부록 III> 외국적선 선박관리업체 현황.....	137
<부록 IV> SHIPMAN 98.....	144

<표 목 차>

<표 2-1> 해운기업에서 수행되는 경영활동의 구분과 비용.....	11
<표 2-2> 세계 10대 주요 선박관리 회사 및 관리 현황.....	14
<표 2-3> 5대 대형 선박관리회사의 관리서비스(업무) 현황.....	15
<표 2-4> 2005년도에 발주된 LNG선(내정 포함).....	23
<표 2-5> 2005년도 전세계 선원수급과 공급규모.....	26
<표 2-6> 2015년도 전세계 선원 수요와 공급의 균형.....	27
<표 2-7> 국내 선박관리업체 현황.....	31
<표 2-8> 국적선박 및 선원관리 현황.....	32
<표 2-9> 선박관리사업 전년도 대비 외화가득 실적.....	32
<표 2-10> 연도별 관리선박 척수 및 선복량 현황(업종별/총괄).....	34
<표 2-11> 선종별 관리선박 척수 및 선복량 현황(상선).....	35
<표 2-12> 외국적선 선박관리업체 상위 20개사 현황 및 실적.....	36
<표 2-13> 국적선 선박관리업체 상위 3개사 현황 및 실적.....	37
<표 2-14> 2006년도 국내 주요 Bulk선사 및 관리선사의 선원임금 비교표.....	38
<표 2-15> 2005년도 선원 이직 현황.....	41
<표 2-16> 연도별 상선 선원 이직 현황.....	42
<표 2-17> 국내·외 업체별 선박관리원가의 비교(1).....	45
<표 2-18> 국내·외 업체별 선박관리원가의 비교(2).....	46
<표 2-19> 국내 K사의 연도별 예산수립(5,000-10,000 G.T/Actual).....	48
<표 2-20> 국내 K사의 예산수립(Panamax Bulker/Lumpsum).....	49
<표 2-21> 국내 및 해외 9대 선박관리회사 규모별 비교.....	56
<표 2-22> 모기업에 의한 선박관리업체 운영 현황.....	61
<표 3-1> 서비스품질을 구성하는 차원.....	67
<표 4-1> 선박관리업체 SERVQUAL-IPA 설문지(중요도 질의).....	72
<표 4-2> 선박관리업체 SERVQUAL-IPA 설문지(성과 질의).....	73
<표 4-3> 설문 응답자의 특성.....	74
<표 4-4> 설문 응답자의 직급.....	75
<표 4-5> 설문 응답자의 근무년수	75

<표 4-6> 제공하고 있는 선박관리서비스.....	76
<표 4-7> 우리나라 선박관리업의 운영상 애로점.....	77
<표 4-8> 국내 선박관리회사가 보는 선박관리업체의 선정 및 평가기준에 있어서의 경쟁우위 확보 정도.....	79
<표 4-9> 국내 선주사가 보는 선박관리업체의 선정 및 평가기준에 있어서의 경쟁우위 확보 정도.....	80
<표 4-10> 선박관리회사 선정 및 평가시 중요 고려요소.....	81
<표 4-11> SERVQUAL 22개 중요도 항목의 신뢰성.....	85
<표 4-12> SERVQUAL 22개 성과도 항목의 신뢰성.....	86
<표 4-13> 국내 선박관리업의 서비스품질 측정항목(중요도-성과)의 상관행렬.....	89
<표 4-14> 요인분석 결과(1).....	90
<표 4-15> 서비스품질 측정항목(성과)의 상관행렬.....	93
<표 4-16> 요인분석 결과(2).....	94
<표 4-17> 중요도와 성과간의 차이 검정(전체업체).....	96
<표 4-18> 중요도-성과의 순위.....	97
<표 4-19> 중요도와 성과간의 차이 검정(선박관리업체).....	101
<표 4-20> 중요도와 성과간의 차이 검정(선주업체).....	104

<그림 목차>

<그림 2-1> 해운선사의 통합경영을 위한 조직.....	9
<그림 2-2> 선박관리 서비스 동향.....	19
<그림 2-3> 2005년도 권역별 선원수급 실태.....	26
<그림 2-4> 川崎汽船의 운항선과 선원의 추이.....	29
<그림 2-5> 국내 및 해외 9대 선박관리회사 규모별 비교.....	57
<그림 3-1> 중요도-성과 분석 매트릭스.....	64
<그림 4-1> 선주 및 선박관리회사 관점에서의 선박관리회사 선정기준.....	82
<그림 4-2> 선주 및 선박관리회사 관점에서의 선박관리회사 평가기준.....	83
<그림 4-3> 전체 대상의 IPA 분석 매트릭스.....	100
<그림 4-4> 선박관리회사 대상의 IPA 분석 매트릭스.....	102
<그림 4-5> 선주업체 대상의 IPA 분석 매트릭스.....	105

Abstract

An Empirical Study on How to Strengthen the Competitiveness of Ship Management Business in Korea by IPA

Seong-Gyu Song

Department of Shipping Management
Graduate School of Maritime Industrial Studies
Korea Maritime University

In the past, shipping companies have collectively managed all operations including shipping service, repair, insurance, etc. as well as ownership management of floating assets such as the ships themselves. According to, however, the latest specialization tendency, pressure on cost reduction, the companies' strengthening of competitiveness & professionalization or rationalization of management, has been inching towards division of ownership and management of shipping companies. In these circumstances, as the shipping companies have been required to grope for absolute cost reduction of shipping service, ship management businesses, which specially take charge of and handle ship management, have appeared. Nowadays, therefore, ship management business has become a strong force in the shipping industry with high powered professionalism and trust as well as elasticity to settle the ship's owner's request under the powerful support of the government for the purpose of increasing international competitiveness.

This study has reviewed the actual conditions & problems of Korean ship management business under international marine environment as foregoing and further to offer the strategy for concentrated management plan. It has tried, in particular, to compare & analyze the problems of the Korean ship management

industry which hasn't overcome its identity-management centered poor and small-scaled business with that of other Asian countries and, consequently, to analyse the plan to promote and specialize the Korean ship management business.

In addition, to strengthening the competitiveness of ship management services offered by the ship management industry, it is imperative to assure the companies concerned that they should secure their competitiveness to cope with the fierce competition among the ship management companies in Korea. Since ensuring competitiveness as such cannot but be changed to be marketing oriented, so the service quality required by the shipping companies becomes more important. Finally, for the purpose of strengthening the competitiveness of the service of ship management business it is important to seize how the companies evaluate their service quality and which service factors should be improved.

For that purpose, this study has tried to apply IPA analysis, practically used in aspects of customer satisfaction by means of SERVQUAL, the most basic model for measuring service quality applied for various industries for those days. First, the research hypothesis, which analysed whether 5 directions of the universal service quality measuring tools called SERVQUAL are applied or not, was rejected. This means that the SERVQUAL, a measuring tool for good service quality is not a true and correct measuring tool in view of universality of research in consideration of the characteristics of the shipping industry. It, in addition, means that it's necessary to develop a good service quality measuring tool which fully reflects the characteristics of the ship management business in the future.

Although the research hypothesis examining the differences among the importances of service quality in ship management business was adopted, it showed that it's open to improving the conventional measurement tools for service quality because of its insufficiency. It has been shown that ship management companies are required for making ceaseless efforts to enhance the service quality.

On the other hand, as the result of carrying out SERVQUAL-IPA analysis, it's found that Korean shipping companies have received affirmative valuation for their trust and response in service quality of ship management businesses.

In addition, the result of the importance and results after using service quality of the Korean ship management companies showed that most characteristics such as confidence, sympathy, materiality of service quality, etc. were located in "concentration". This assured us that it's necessary to urge the ship management business to intensively manage and improve their practical service continuously on behalf of the shipping company.

The foremost ship management companies in the world have been ceaselessly pursuing an ideal plan for strengthening their competitiveness and their principal considerations including enhancement of service quality, establishment of market penetrating strategy, setting up the head office & distributions at strategic locations, and marketing promotion. Besides, in view of service properties, so called ship management, establishment of long-term relationships with customers based upon trust is one of the most important factors for successful management.

Therefore, our ship management companies should also recognize such change on an international scale so well and, furthermore, positively make use of the marketing strategy by establishing long-term-oriented customer relationships. In consideration of the fact that empirical and scientific research for it has been insufficient at that time as compared with the importance of our ship management business today, it's expected that this study, which applied SERVQUAL-IPA tool, will be somewhat conducive to subsequent research for the staff in charge of ship management businesses.

It's necessary that the research from now on should take a big step from the gross analysis of Korean ship management business toward its subdivision for each company. In addition, it's required that valuation after using service of ship management business such as Japan, Singapore, Hong Kong, China, etc., which are neighboring countries around East and North Asia and under keen competition, should be in progress at the same time.

제1장 서론

제1절 연구배경과 목적

1. 연구배경

해운업은 일찍부터 국제시장을 중심으로 발전되어 왔기 때문에 어느 산업보다도 국제성이 강한 특징을 지닌다. 그러므로 지속적인 성장과 생존을 위해서는 끊임없이 변화하는 해운환경에 적절히 대응해야 한다. 또한 선원과 선박 및 화물 등의 안전을 확보하기 위한 코스트상의 경쟁력을 확보하여 갈수록 치열해지는 영업환경 하에서 경쟁력을 확보해야 한다. 그리고 지속적인 발전에도모하기 위해서는 선박관리체제와 같은 실질적인 경영전략을 마련하여 경영합리화 혹은 비용절감에 노력할 필요성이 절실한 실정이다.

과거 선사는 선박이라는 자산의 소유·관리는 물론 운항, 정비, 보험 등 모든 것을 일괄 경영해 왔지만 근래에는 분업화, 비용절감압력, 기업의 경쟁력강화 경영전문화 내지는 합리화 추세에 따라 해운기업의 소유와 경영의 분리가 가속화되고 있다. 즉, 국내 해운업체 역시 선원문제 및 대외개방화 특성이 있는 국제해운기업간 경쟁격화 등의 문제에 당면하고 있기 때문에 선박관리의 분리특화 조치로 당면하고 있는 문제점을 해결코자 경쟁력을 강화하고 있다.

즉, 1970년대 말부터 1980년대에 걸친 제 2차 오일쇼크에 의한 장기적 해운불황과 만성적인 선복과잉에 따른 선주들의 과당경쟁, 국내임금의 상승과 통화가치의 급변동에 의한 유럽을 중심으로 홍콩, 인도, 싱가포르 등의 전통 해운국 선주들이 극심한 경영부진으로 선박운항의 절대적인 비용절감을 모색하지 않으면 안 되게 되었다.

이러한 환경에서 선사의 필요에 의해 등장한 역사적 배경을 안고 있는 선박관리업은 오늘날 국제경쟁력 제고차원에서 각국 정부의 강력한 지원하에 고

도의 전문성과 선주의 요구를 해결할 수 있는 신뢰성과 탄력성을 지닌 해운업의 한 분야가 되어 가고 있다. 따라서 해운산업의 발전과정상 우리나라에 있어서 선박관리업이 중요한 사업으로 부각되고 있어 선박관리업의 경쟁력 강화가 주된 관심의 대상이 되고 있다.

2. 연구목적

이 연구에서는 이러한 국제적인 해운환경 하에서 우리나라 선박관리업의 현황 및 문제점을 분석하고 그 대안인 핵심사항 집중관리방안에 관한 전략을 제시하는 것이 연구목적이다. 특히 선원관리 위주로 영세성을 벗어나지 못하고 있는 우리나라 선박관리업의 기술적 관리측면의 문제점을 아시아 동급국가들과 비교, 분석하고 이를 통하여 우리나라 선박관리업의 육성관리 내지는 특화방안에 대하여 분석하고자한다.

제2절 연구방법과 구성

1. 연구방법

이 연구에서는 국내 선박관리업의 문제점을 파악하고 그 개선방안을 도출하고자 선박관리업의 자산, 매출액의 규모, 보유하고 있는 관리선대의 규모, 관리종목, 경영주들의 이해정도 및 전략활동, 기반구조 등의 전반적인 실태를 분석한다. 이를 위하여 전국에 산재한 해운선사를 포함한 선박관리업체들을 조사대상으로 설정하여 설문조사하고 관계기관의 자료를 이용하여 분석하였다.

이 연구는 해운업의 한 분야로 자리 잡고 있는 우리나라 선박관리업의 현황 및 문제점에 관한 제반 사항을 분석하였다. 또한 선박관리업을 고찰하고 각 관련업체로부터 입수한 설문자료를 토대로 국내의 관련 산업의 실체에 관한

실증연구를 병행하였다. 이 연구에서 사용될 연구방법인 Importance-Performance Analysis분석(중요도-성과분석)은 포커스그룹(focus group)과 심층면접을 통해 전국에 산재하고 있는 선사 및 선박관리회사로부터 설문지 조사를 통해 작성하였다.

연구목적을 달성하기 위하여 먼저 선박관리업의 경영개념과 전략에 관한 이론적 고찰 및 문헌고찰을 실시하였다. 문헌연구를 통하여 개념과 발달과정, 국내 선박관리업의 부분별 구성요소 등을 정리하였다. 선박관리업의 규모와 유형에 따른 요소별 관련성을 분석하기 위하여 표본 선사 및 선박관리업체를 대상으로 설문조사 후 IPA 분석법으로 실증 분석하였다.

부산지역을 위주로 한 주요 선주사 및 선박관리업체의 팀장을 대상으로 설문지의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위하여 면담을 하고 수정, 보완된 설문지를 돌려 일부 환원된 설문지와 순화 설문을 기초로 분석하였다. 자료 분석방법으로는 SWOT(Strength-Weakness-Opportunities-Threats)분석방법 및 IPA를 활용하였다. 그러나 국내외 관련업체의 자료가 한정적일 뿐만 아니라 이에 대한 이해부족으로 정확한 현황분석은 국내외 선행조사 및 통계자료에 의존할 수밖에 없어 외국 선박관리회사를 참고하여 우리나라 선박관리업의 나아갈 방안을 제시하였다.

2. 연구의 구성

이 연구의 구성은 다음과 같이 다섯 개의 장으로 이루어져 있다.

제1장은 연구의 배경, 목적 그리고 연구방법 및 구성을 기술한 서론 부분으로써 이 연구를 수행하게 된 근본적인 동기와 배경을 기술하고 있다.

제2장은 우리나라 선박관리업의 현황 및 과제와 관련한 선박관리업 전반에 대하여 기술하였다.

제3장은 이 연구의 이론적 배경과 연구방법으로써 선박관리업의 중요도성과

분석(IPA)과 서비스품질(SERVQUAL) 및 SERVQUAL-IPA 방법론을 정의하고 연구문제와 연구가설을 정의하였다.

제4장은 실증분석에 관한 개요 및 서비스품질자료의 신뢰성 분석, IPA 분석 결과를 요약한 후 전략적 함의점을 도출하였다.

마지막으로 제5장은 이 연구의 결론 부분으로서 경쟁력 강화방안을 요약하고 연구의 시사점 및 향후 연구방안을 제시하였다.

제2장 우리나라 선박관리업의 현황과 과제

제1절 선박관리업의 의의

1. 선박관리업의 정의

선박관리업의 정확한 정의 또는 개념에 대해서는 선사의 경영활동의 폭 만큼이나 그 의미가 다양하고 변해가는 해운환경 만큼이나 크게 변화되고 있기 때문에 간단히 정의하기란 어렵다.

선박관리의 개념과 성격을 기술한 문헌을 살펴보면, J.M. Downward(1987)¹⁾, D.A. Rodger(1993)²⁾, J. Spruyt(1994)³⁾, M. Willingale(1998)⁴⁾ 및 Photis(2001)⁵⁾ 같은 학자들이 있으며 “선박관리란 선박운항에 필요한 서비스와 부대 서비스를 제공하는 것”이라고 대체적으로 비슷한 내용으로 정의하고 있다.

또한 선박관리업의 개념에 대하여 山岸寬(1989)⁶⁾은 일본 선박관리회사(Ship management company 또는 Ship manager)의 성격을 “선박의 운항에서는 승조원 배승(manning), 연료유 보급(bunkering), 식량보급, 선체유지수선, 안전구조시스템의 책임, 항해 및 화물의 하역 등이 포함되고, 선박관리에는 선박의 서비스에 대한 생산물의 발달, 선박 및 그 시설의 매매, 선박금융 및 그

1) J.M. Downward, “Managing Ships,” 「Fairplay」, 1987, p. XI.

2) D.A. Rodger, “Overview of an Industry at Crossroad in Int. Ship Management,” Lloyd’s of London Press, London, 1993, pp. 3-13.

3) J. Spruyt, *Ship Management*, 2nd Ed., LLP Limited, 1994 p. 10.

4) M. Willingale, *Ship Management*, LLP Limited, 1998

5) Photis M. Panayides, “Marketing and strategy,” *Professional Ship Management*, Ashgate Publishing Ltd., 2001, p. 7.

6) 山岸寬, “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, pp. 9-24; 山岸寬, “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, pp. 57-73.

상업적 발달 등이 포함된다. 그 외에 수송서비스의 시장조사, 전략적 경영계획, 합병사업과의 관계 등이 포함된다”고 하였다. 이는 당시의 상황에서도 선박관리업이 정해진 업무에 한정되어 있지 않고 적게는 몇 개에서부터 수십 개에 이르는 서비스가 존재할 수 있음을 암시하고 있다.

또한 BIMCO에서는 선박관리에 관한 표준합의서식인 SHIPMAN을 발표하게 되었다.⁷⁾ 이는 자본적으로 전혀 관계가 없는 제3자 소유의 선박을 맡아 관리하는 선박관리업체의 경쟁이 치열해 지면서 양당사자 쌍방의 권리의무를 명확히 하려는 배려가 있었다고 한다. 양당사자 사이에서 위탁/수탁의 합의를 했는지 안했는지를 ‘YES’ 또는 ‘NO’라고 명기하고 업무내용으로 다음 10가지 항목을 지정하였다.

- ① 승조원 배승(crewing or manning <기술적 관리에 포함>)
- ② 기술적 관리(technical management)
- ③ 보험업무(insurance <기술적 관리에 포함>)
- ④ 운임관리(freight management)
- ⑤ 회계업무(accounting)
- ⑥ 용선업무(chartering)
- ⑦ 선박매매(sale or purchase of vessel)
- ⑧ 식료품관리(provision <기술적 관리에 포함>)
- ⑨ 연료보급(bunkering)
- ⑩ 운항업무(operation)

상기와 같이 SHIPMAN-98⁸⁾에서 기술하고 있는 선박관리회사의 기능은 선주가 스스로 행하던 대부분의 업무중에 일부 또는 전부에 대해서 선박관리회

7) BIMCO; 1988년 세계 최대의 해운단체 중의 하나인 Baltic International Maritime Council의 Jorgen Hojer는 기존의 각기 다른 계약서식을 연구하여 업계에서 일반적으로 통용되기를 기원하면서 BIMCO Ship Management Form이라는 표준적인 계약서식을 제창함.

8) SHIPMAN-98 : Standard Ship Management Agreement, 표준합의서식, 선박관리업체들의 문제해결의 원칙적인 기준이 되도록 했으며 BIMCO를 통해 제정함. 부록-IV 참조.

사와 선주가 합의하여 선주를 대신하여 행하는 것이라고 말할 수 있다.

그리고 선박관리회사(Ship management company)의 성격은 다음과 같이 요약된다.⁹⁾

첫째, 선박관리회사는 선주를 대신하여 선주를 위한 서비스업이다.

둘째, 선박관리회사가 제공하는 서비스는 본래 선주의 관리기능의 일부 또는 전부를 대행하는 것이다(협회의 선박관리). 그러나 선박관리회사는 그 외 각종 특수한 서비스까지도 선주 요구에 응하여 행한다(광의의 선박관리).

다만, 우리나라는 통상적으로 선박관리업을 협의와 광의의 개념으로 분류하고 있다. 협의의 선박관리업이란 “기술적 관리”부문인 비용절감, 효율향상과 같은 구체적인 목표하에 선원배승, 선용품공급, 보험처리, 수선유지와 같은 관리활동을 위주로 하는 업체 및 그 업무를 말한다. 한편 광의의 선박관리업이란 “상업적” 부문까지 포함한 즉, 해상운송수단의 핵심이 되고 있는 선박을 다양한 선주들의 경영 목표 또는 요구사항에 맞추어 소유로부터 운항관리에 이르기까지 경영성과를 최적화하고 경쟁력을 제고시키기 위해 포괄적인 경영활동을 수행하는 업체와 그 업무를 일컫는다. 선원배승위주의 선박관리업의 보다 협의적인 분류사례도 있으나 이는 초보적인 선원관리업의 형태 중 일례로 예외시 할 수 있다.

일반적인 개념으로 통용되는 선박관리업의 정의로는 선사의 경영 활동 중 관리 활동을 중심으로 한 운송시스템의 일부이자 선대를 구성하는 단위선박의 효율적인 운항과 능률을 보장하기 위해 필요한 복잡한 의사결정 과정과 이것의 실행이다. 다시 말하면 고객의 선박을 경쟁력 있는 비용으로 그리고 고도의 안전성이 유지되는 상태하의 선박을 고객에게 제공하는 사업이라고 할 수 있다. 그러나 서로 상반되는 이러한 요인들을 선박관리회사의 지식이나 경험 및 기술력 등을 어떻게 활용하여 소기의 목적, 즉 선박관리의 3대 기능인 안전관리, 질적인 관리, 비용절감을 만족스러운 수준으로 달성하느냐 하는 것이 목적달성의 관건이라 할 수 있다.

오래전부터 선박관리업이 해운업의 한 분야로 자리 매김하기 시작한 선진해운국들의 경우에는, 비용절감과 비교우위를 근거로 소유와 관리개념이 정착한지가

9) 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. 7-22. 및 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, pp. 19-35.

벌써 오래되었다. 그러나 동양적인 관습과 문화 차이로 우리나라 해운선사들이 선박관리회사에 대한 인식과 개념은 아직도 완전하게 글로벌 경영체제를 도입하지 못하고 있는 실정이다.

국제추세를 따라 갈 수밖에 없는 해운업 특성상 우리 해운선사들도 선박관리업으로의 전환과 해운경영의 전문적이고 분업화된 관리가 시급하다고 할 수 있다. 특히 3자관리의 경우에는 코스트관리가 아주 중요하다.

예를 들어 2006년도 현재 국내 선사들의 15년된 광탄선관리 코스트를 조사한 결과¹⁰⁾ 대부분의 국적선사가 미화 약 180만달러(선원비 120만불, 유회유 및 선용품 구입 및 수리비 등에 충당되는 선비 60만불) 내외인 것으로 집계된다. 그러나 3자관리를 할 경우에는 선원·선비 포함 120만불 내외이므로 선주가 직접 관리할 경우보다 연간 척당 약 60만불을 절감할 수 있다.

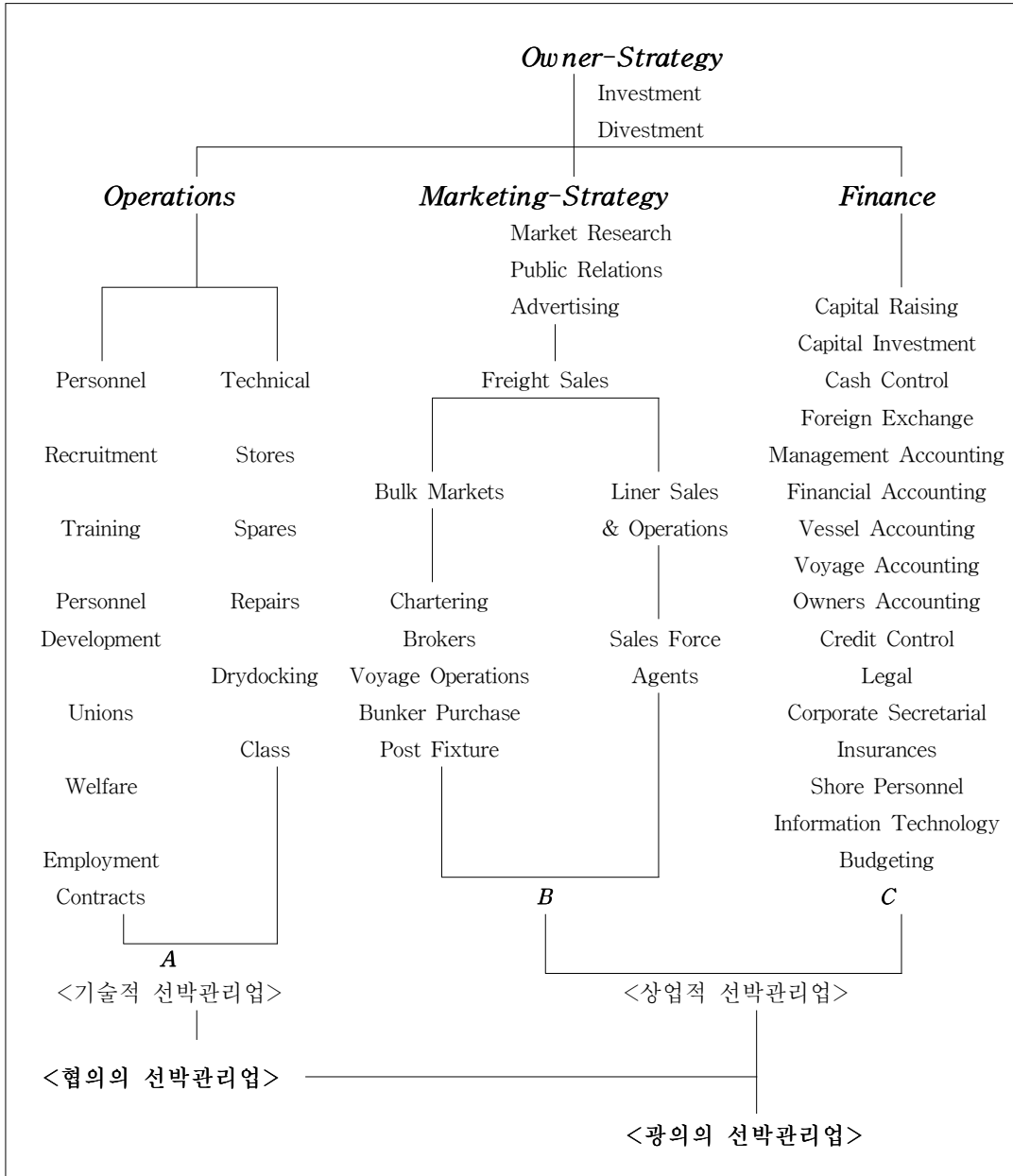
2. 선박관리업의 종류와 형태

선박관리업은 <그림 2-1>의 A부분을 위주로 하여 서비스를 제공하는 형태와 B, C에 해당하는 내용까지를 제공하는 형태로 나누는데 이를 통상 A부분은 협의의 선박관리, 그리고 A, B, C를 통틀어 광의의 선박관리(소위 total management)라 한다. 따라서 협의의 선박관리(소위 operation에 관한 management에만 한정된 관리)란 비용절감, 효율향상과 같은 구체적 목표하에 선원배승, 선용품공급, 보험처리, 수선유지 같은 관리 활동을 위주로 하는 업무를 말한다. 한편 광의의 선박관리업이란 해상운송 수단의 핵심인 선박을 다양한 선주들의 경영목표 또는 요구사항에 맞추어 소유로부터 운항관리에 이르기까지 경영성과를 최적화하고 경쟁력을 제고시키기 위해 포괄적인 경영활동을 수행하는 업무를 일컫는다.¹¹⁾

10) 국내 P 관리선사 2005년도 내부자료, Panamax Bulker(승조원 필리핀 20명 기준), 상세한 비용비교는 <표 2-17> 및 <표 2-18> 및 국내 H상선 2006년 6월 내부자료 <표 2-14>를 참조.

11) 이정욱, 김수엽, 「선박관리업의 발전방향」, 서울: 해운산업연구원, 1991, pp. 10-11.

<그림 2-1> 해운선사의 통합경영을 위한 조직



자료: John Spruyt, *Ship Management*, London: Lloyd's of London, 1990, p. 11.

또한 선박관리회사라는 것 자체는 별로 새삼스러운 것이 아니다. 석유회사 등 대화주들 가운데는 이미 선대를 나용선해서 운항·관리시켰던 경험자가 많다. 그러나 새로운 선박관리회사의 특색은 종래의 경우와 달리 화주를 위한 인-하우스(In-house)서비스에 그치지 않는다는 점에 있다. 소위 대기업으로부터 시장조사 부문을 독립하여 고문의 형태로 운영하는 것으로, 그 서비스 내용은 다음과 같다.¹²⁾

- ① 재무 : 캐쉬플로우(cash flow) 및 운항비의 보고, 예산작성과 지출관리, 어드바이스 내지는 그에 의거한 수정행동의 실시
- ② 운항 : 계획과 통제(plan and control), 집요한 추적조사로 효율적인 배선, 운항
- ③ 인사 : 선원의 선발 및 조사, 해상의 인사관리
- ④ 기술 : 일상운항의 보좌, 기술 및 운항상의 문제해결을 위한 예비적 전문 지식
- ⑤ 마케팅 : 원활한 상선활동을 유지하기 위한 정보시스템망의 유지

현재로서는 해운계에서의 선박관리회사의 영향력은 미미하지만 장기적으로는 국가경제적 규모가 되는 해운계 재편을 유도하는 힘을 지니게 된다. 왜냐하면 개개의 독립선주의 선박에 대하여 똑같은 서비스 시스템을 제공함으로써 선박관리회사는 코스트를 크게 삭감할 수 있을 만큼의 크기를 확보한 시장을 창출할 수 있다.¹³⁾

해운기업에서 수행되는 경영활동의 구분과 비용에 관하여 요약하면 <표 2-1>과 같이 나타난다.

12) Gunnar K. Sletmo, “선박관리사업의 역할과 해운업의 국제화,” 『해양한국』, 1998. 4, pp. 130-132.

13) Gunnar K. Sletmo, 상계서, p.130.

<표 2-1> 해운기업에서 수행되는 경영활동의 구분과 비용

기 능	
선박의 소유 (ship owning) (비용 A)	자본의 조달과 투자 (financing and capital investment)
	원리금 상환, 자산 및 자금관리 (paying investment)
	선박의 건조, 구매, 임대 및 매각
	선박의 인수
선박의 관리 (ship management) (비용 B)	선원의 선발, 배승 및 교육/노무관리 (manning)
	선박의 검사 및 유지보수 정비 (maintenance/repair)
	선박의 기부속/선용품/유탄유 공급 (supplying stores)
	선박의 보험관리 (insuring)
	관리 (owner/managers' overhead)
비용합계 : (비용 A + 비용 B)/month/ton = hire Base (비용 기준의 정기 용선료 : 선박비용 또는 선비)	
선박의 운항 (ship operation)	연료공급 (bunkering)
	항만의 이용과 운영 (port operation)
	적양하 및 선적화물관리 (loading and discharging)
	선박/선대의 운영 및 운항관리 (operator's overhead charge)
운항비 합계 : (비용 C)	
정기/부정기선운항	운임/용선료 (freight/chartering)
수입 합계 : (수입 D)	
순수입(수입 D - 비용 C)/month/ton=charter base	
C/B - H/B = profit or loss/month/ton	
영업/육상운송	대화주 업무 및 영업관리
	시장조사, 홍보 및 판매 촉진
	운임관리
	소유 터미널 관리
	장비의 확보 및 관리
경영/일반관리	신규 사업의 검토
	수입/비용관리
	경영/기획/조직관리
	육상인력의 인사/노무관리
	기타 총무 및 일반관리 업무

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.

제2절 국내·외 선박관리업의 현황

1. 외국의 현황

1) 국제선박관리업의 현황

선박관리시장에 대한 통계자료가 부족한 것은 선박관리업에 대한 명확한 정의가 없으며 역사가 그리 깊지 않다는 것과 전통적인 회사의 기밀유지 때문이다. 따라서 선박관리업에 대한 통계적인 수치가 연구자마다 다른 것은 정의의 범위가 서로 다르고 선사의 자회사로서의 본사소유 선박만을 관리하는 회사에 대한 포함여부가 나뉘기 때문이다. 그러므로 여기서는 앞으로 국내 선박관리업의 발전을 기약하기 위해서는 필히 긴밀한 관계를 유지해야할 국제선주협회 관련 단체인 IMO, Lloyd's, BIMCO 및 INTERMANAGER(구 ISMA : 국제선박관리자협회)¹⁴⁾ 등의 통계를 기초로 한 분포상태만 기술한다.

ISMA가 설립되었던 초창기 유럽은 LSM(Lloyd's Ship Manager)의 "Guide to International Ship Register and Ship Management Services, 1996" 및 "로이드 산하 Fairplay 1996"에 의하면 제3자 선박을 관리하고 있는 회사는 세계 전체로 볼 때 약 516~528개 회사가 있는 것으로 가림하고 있다. ISMA 통계에 따르면 1996년 현재 ISMA 산하에는 선진해운국 총 42개사가 가입하고 있으며, 이 중 34개 회사가 전적으로 선박관리를 하고 있는 회사라고 발표하고 있다.¹⁵⁾

그러나 선박관리업을 주도해 오던 몇몇 선진국들 간의 참여한 영업적 이권다툼은 설립당시의 순수했던 목적을 잊은 채 2005년 11월 ISMA의 와해까지 초래하게 되었다. 즉, 1980년대 말 급격한 선박관리사의 수요증가에도 불구하고 선원부족에 따른 단체대응 및 늘어나고 있는 선박사고 감소대책으로 세계 선도적 관리업체인 Barber, Colombia, Denholm, Hanseatic 및 Wellem 등 5개 대형업체가 주축이 되

14) International Ship Managers Association

15) 유춘국, "선박관리업의 국내·외 현황과 국내 선박관리업의 발전 방향," 「해양한국」, 1996.12, pp. 49-58.

어 1991년 4월말 12개국 35개 업체가 참여하여 ISMA를 창립하였다. 당시로서는 상상할 수 없는 규모인 2,000여척을 ISMA 협회소속 회사가 관리하였다.

그러나 2005년 11월 2일자 BIMCO 산하 Andrew Guest의 공식발표에 따르면 탑파이브(the top five shipmanagers)¹⁶⁾회사의 인수, 합병으로 국제선박관리업체의 구조가 거대구조 회사 위주로 재편되었다. 이에 십수년간 유지해 왔던 ISMA 체제가 하루아침에 와해되고 창립멤버였던 Wilhelmsen Group의 Barber Ship 및 V. SHIP Group 등 다수¹⁷⁾의 대형 국제 Ship management 회사가 협회를 이탈하여 자주노선을 주창하였다. 한편 기존 ISMA기관은 2005년 말 현재 InterManager라는 명칭으로 새롭게 시작하였으며 현재 InterManager 산하 관리선박수는 1,000척 정도로 대폭 줄어들었다.¹⁸⁾

한편, 유럽의 선박관리업이 급속히 발달되어 온 것과는 달리 일본(극동)의 선박관리회사가 본격적으로 활동을 시작한 시기는 1980년대말부터 1990년대초라고 할 수 있다. 이 시기는 일본적 Maruship(丸船)이 1,028척에서 449척으로 급속히 줄어들고 또한 해외치적선박(Flag of Convenience)이 마루쉽 보다 오히려 증가하여 외국선원의 배송업무 및 선박의 관리를 체계적으로 맡으면 안 될 시기였다. 즉 일본은 해운기업의 경영환경 변화가 선박관리에 대한 선주들의 인식을 변화시켜 지금까지의 전통적인 일관경영으로부터 전문업자에게 선박관리를 위임하게 된 것이다.

일본의 선박관리회사의 관리선박 척수는 8개회사가 대략 30척에서 60여척의 선박들을 관리하고 있으며, 그 외 40여 회사가 수척에서부터 20여척씩의 선박들을 관리하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이 중 자회사 형식이 아닌 제3자의 선박을 전문으로 관리하는 회사가 최근에는 높은 수준의 경쟁력이라는 무기를 앞세워 그 관리 척수가 급증하고 있다.

참고로 <표 2-2>과 <표 2-3>은 100척 이상의 관리선박회사 및 관리업무와 선

16) Barber, Colombia, Denholm, Hanseatic 및 Wellem

17) 이 회사들을 일명 five gangs 이라고 표기함.

18) InterManager press releases, winter 2005 “Bajpae re-elected as ISMA rebrands,” 새로운 기관의 협회장으로는 홍콩에 있는 구 Eurasia 사장이었던 인도출신 Rajaish Bajpae씨가 맡고 있다.

박관리업체의 소재지를 상세히 보여주고 있다.

<표 2-2> 세계 10대 주요 선박관리 회사 및 관리 현황

	회사명	관리척수 (Full/선원관리)	관리 선원	육상 직원	본부	설립 연도	지점	관리 선종	특화 정책	ISMA 협회
1	V.SHIP Group (Celtic/Acomarit/Andhik -a/AMA사 합병)	약 830 (420/410)	22,500	1,145	모나코	1984년	44개	전 선종	IT & LNG	
2	The Schulte Group (Eurasia/Hanseatic 합병)	약 360 (50%/50%)	7,900	470	함부르크	1981년	50개	Cruise를 제외한 전 선종	LNG	창립 멤버
3	Barber Ship Management (Wilhelmsen 자회사)	약 300 (160/140)	6,400	426	노르웨이	1975년	-	Cruise를 제외한 전 선종	LNG	창립 멤버
4	Columbia Ship Management	약 300 (100/200)	6,000	-	사이 프러스	1978년	23개	LNG를 제외한 전 선종		창립 멤버
5	Wallem (HK)	약 240	6,000	600	홍콩	1903년	39개	1,2,3,4,5 6,8,10	아시안 석권	창립 멤버
6	Temsa Ship Management	약 220	5,900	-	덴마크	1883년	13개	1,4,5,6,10	Tanker	
7	Thome Ship Management	약 170 (60/110)	3,000	-	싱가폴	1963년	11개	-	LNG	
8	Anglo Eastern Group (Denholm사 합병)	약 270 (180/90)	2,000	500	홍콩	1974년	16개	Passenger 를 제외한 전 선종	LNG	
9	Fleet Management Co.	약 146 (141/5)	5,000	160	홍콩	1995년	14개	1,2,3,4,5, 6,10		
10	ASP	약 100 (대부분 Full)	-	-	호주	-	-	-		
<p>* 이외에도 50~100척 선박을 관리하는 회사가 다수 있으며, InterManger에 가입치 않은 회사도 많이 있음. (Southern shipmanagement, IMS Ship Management, Seatrade, Groningen, NYK Shipman, Peter Dohle, Interorient, Executive Ship-S'pore 등)</p> <p>(주) : 관리 선종 1-Bulk carrier, 2-Container, 3-PCTC, 4-Oil/Product tanker, 5-Chemical tanker, 6-LPG, 7-LNG, 8-Passenger, 9-Cruise, 10-Reefer carrier.</p>										

자료 : InterManager(ISMA), 일본해사 Press 2006.3. 자료 및 국내 P사의 내부자료.
In-house 관리회사 제외.

<표 2-3> 5대 대형 선박관리회사의 관리서비스(업무) 현황

Company name	Technical management	Crewing / Manning	Crew training/ Management consultancy	Vessel operations	Commercial management	Financial administration/ Budget & cost control	Insurance	Marine purchasing
V.SHIP Group	○	○	○	○	○	○	○	○
The Schulte Group	○	○	○	○	○	○	○	-
Barber Ship Management	○	○	○	○	○	○	○	○
Columbia Ship Management	○	○	○	○	○	○	○	○
Wallem (HK)	○	○	○	○	○	○	○	-

(주) : 그 외 대부분의 대형관리사들은 다음과 같은 관리도 병행하고 있다.
(New Shipbuilding Management, Superintendence, Reactivation, Shipbroking/Agency Alternative Flag Options, Docking 및 Chartering 업무 등)

자료 : InterManager(구 ISMA), 2005년 12월 자료 및 국내 P사의 내부자료.

이들 전문 선박관리회사 중에는 그 역사가 80년에 이르는 회사도 있을 정도로 역사가 깊으며, 이들은 처음부터 선박관리의 의의와 유용성에 대한 개념을 확고히 정립하고 실행하여 왔다. 이러한 과정에서 여러 가지 기법을 연구 개발하고 조직과 체제를 정비하여 오늘에 이르고 있다고 할 수 있다.

양질의 선박관리는 누구나 쉽게 말할 수 있으나 이를 효과적으로 그리고 고도의 수준에 이르도록 하는 것은 그렇게 쉬운 일이 아니다. 이는 이미 장기간에 걸친 경험에 기초하여 제반수법을 확립하고 지식 등의 축적을 통해 해·육상직원들을 개발하고 지도하는 등의 장기간의 업무를 이행하여 온 결과라고 할 수 있다.

또한 이들 대형 전문선박관리회사들은 국제적으로 자기들의 이익을 보호하고 선박관리의 기법을 공동으로 연구개발하여 이를 실행하기 위한 국제선박관리자협회(ISMA)라는 협회를 만들었다. 이를 중심으로 국제해사기구(IMO)의 ISM Code를

통과하기 위한 공동의 ISMA Code¹⁹⁾를 제정하여 관련 인증기관으로부터 인증을 받고 있다. 또한 대형 선박보험자들이나 P&I Club으로부터 정당한 대우를 받기 위한 노력을 집중한 결과 보험자들로부터 이들 업무에 대하여 상응하는 대우를 받아내고 있다.

물론 이 협회는 꾸준히 선주들의 이익을 대변하기 위하여 국제협약의 제정 과정에 참여하여 의견을 제시하고 여러 기국의 제반규정 등에 대해서도 계속 협의 및 회원에게 정보를 제공하는 등의 업무를 실행하고 있다. 또한, ISMA에서는 선박관리업이 더욱 안전하고 환경친화적이며 더욱 신뢰성이 있고 제어가 가능하도록 제반업무기준을 개선하는 것을 협회 목표로 상당부분 기여한 바가 큰 것이 사실이다.²⁰⁾

그러나 이 국제선박관리자협회의 회원 면면을 보면 거의 대부분이 영국과 노르웨이, 독일, 그리스 및 미국 등의 회사들로 구성되어 있으며, 이 회원들이 사실상 전 세계의 선박관리업무를 주도하고 있다고 해도 과언이 아니라고 할 수 있다. 최근 이들도 경쟁력강화를 위하여 권역별 관리 즉, 사이프러스, 홍콩, 싱가포르, 모나코, 중국, 인도, 필리핀 및 말타(Malta) 등지의 영어권이면서도 세제혜택이 많은 뿐만 아니라 현지 선원 보급 및 양성이 편리한 지역에 대거 지점망을 확충하고 있다. 또한 자국의 해기사 출신의 고갈로 인하여 경영층을 제외하고 그 외의 현장감독이나 육상요원으로 인도, 미얀마 또는 필리핀 감독들이 유럽인들을 대신하여 업무를 이행하고 있는 것이 추세이다.

한편 최근 아시안 지역 선박관리업의 메카로 부상하고 있는 싱가포르의 경우, 기술력은 다소 떨어지나 영어권이면서 인건비가 상대적으로 싼 미얀마, 인도 출신 감독을 채용하고 있다. 이와 아울러 언어능력은 다소 떨어지지만 기술력이 뛰어난 한국 출신 감독을 복합적으로 채용하여 효율적이고 저렴한 서비스를 제공하고 있다. 그 결과 벌커분야와 케미컬분야에서는 홍콩과 함께 아시아권에서는 3자관리의 선두그룹으로 발돋움하고 있다.

19) Code of Ship Management Standards of the ISMA (ISMA 기관에서 제정한 표준규격임)

20) The aims of ISMA is to improve standards in ship management and achieve safer, more environmentally conscious, more reliable and more controllable.

특히 NYK회사의 전략적 선박관리를 살펴보면 주된 관리가 싱가포르에 설립된 자회사인 NYK Ship Management사를 통해 이뤄지고 있다. 한편 전략은 모회사인 NYK회사에 의해 글로벌 전략이 책정·수행되고 있고, 전사적 레벨의 전략으로 선박관리의 기능에 대해서도 커다란 영향을 미치고 있다. 이 때문에 선박관리의 전략을 검토하기 전에 먼저 NYK글로벌전략으로부터 개관할 필요가 있다고 말할 수 있다.²¹⁾ NYK사는 1998년까지 자사의 전 세계에 있어서의 글로벌정책의 결정을 동경본사에 일원화시켜 총괄해 왔으나 다양한 환경변화에 따라 전략거점을 마켓의 접근성을 중시하는 전략으로 전환하였다.

w GHQ(General Head Quarter) 동경본사 : 전사적 레벨의 전략을 책정하고, 수행한다.

w RHQ(Regional Head Quarter) : Break-Down의 역할은 각 지역 Quarter에서 하며 싱가포르, 홍콩, 시드니, 런던, 동경, 미국 등 6곳에 있다.

w THQ(Trade Head Quarter) : 선박의 향로운향에 관한 총괄기능을 수행한다.

2) 국제 선박관리업체의 최근 동향

<표 2-2>에서도 알 수 있듯이 그동안 우리가 별로 신경 쓰지 않고 있었던 사이프러스, 홍콩 및 싱가포르 등의 선박관리업체를 주의해 볼 필요가 있다. 각국 선주들은 운항 코스트를 줄이고 핵심역량을 배가시키기 위하여 세제혜택이 많고 선원수급 등의 보다 좋은 여건에 있는 홍콩, 사이프러스, 영국 등에 선박관리회사를 설립하는 경향이 짙어지고 있다. 특히 홍콩은 자유항정책하의 각종 혜택으로 1970년대 부터, 싱가폴은 2000년에 들어서면서 부터 국제선박관리센타로 생각할 정도로 세계 각국 대부분의 선주들을 끌어 들이고 있다.

즉, 홍콩의 Five Tigers 불리워지고 있는 Anglo-Eastern, Eurasia, Wallem, Unilvan 및 Noblet 등의 국제 유수의 많은 국제선박관리회사들이 홍콩에 지점을 옮기거나 신설하고 있는 추세이다.

21) 米澤聰士, 「船舶管理における Singaporeの 立地的な優位性」, Kaiun, 2004, pp. 54-57.

최근의 조사에 의하면 선박관리자의 고객은 40% 이상이 서유럽의 선주, 20%가 극동의 선주로 되어 있다. 그러나 환태평양권은 중국대륙의 급속한 경제성장이 기대되고 있어서 선박관리시장으로서의 전망이 특히 좋아 홍콩, 싱가포르의 선박관리자들에게 업무를 확대시킬 수 있는 기회를 제공할 것으로 예견된다.

한편 최근 사이프러스 정부의 통계에 따르면, 사이프러스의 국제선박관리회사는 총 1,317척(2천1백만 7천톤)을 관리하고 있으며, Hanseatic, Columbia, Interorlent, Osterrelchischer Lloyd, Marlow, Dobson and Ahrenkiel 등의 세계 유수의 선박회사가 그들의 대리점을 사이프러스에 내고 있다. 이는 사이프러스 정부가 제시한 좋은 세제 등의 혜택이 있기 때문이다.

또한 세계 최대해운 강국인 영국은 또 하나의 국제선박관리산업의 중심이다. 영국의 선박관리산업은 주로 런던 및 1991년 설립된 ISMA(국제선박관리자협회)가 있는 스코틀랜드에 분포되어 있다. 스코틀랜드는 말 그대로 국제선박관리업계의 메카로써 각종관세, 세제 등의 혜택을 바탕으로 수없이 많은 국제선박관리회사를 스코틀랜드에 유치하고 있다.

그리고 몬테카를로(Monte Carlo)는 V-Ship의 등록지로써 최근 국제선박관리회사의 센타로 발돋움 하고 있다. 위에서 나열한 지역을 제외하고, 독일, 그리스, 노르웨이, 싱가포르, 네델란드, 한국, 필리핀, 스리랑카, 미국, 인디아 등의 국가도 국제선박관리업에 많은 노력을 기울이고 있는 나라들이다. 향후 다소 변화는 있을 것으로 예상되지만 현재로써는 이들 12개 국가가 세계 국제선박관리업의 ⅔를 차지하고 있다.

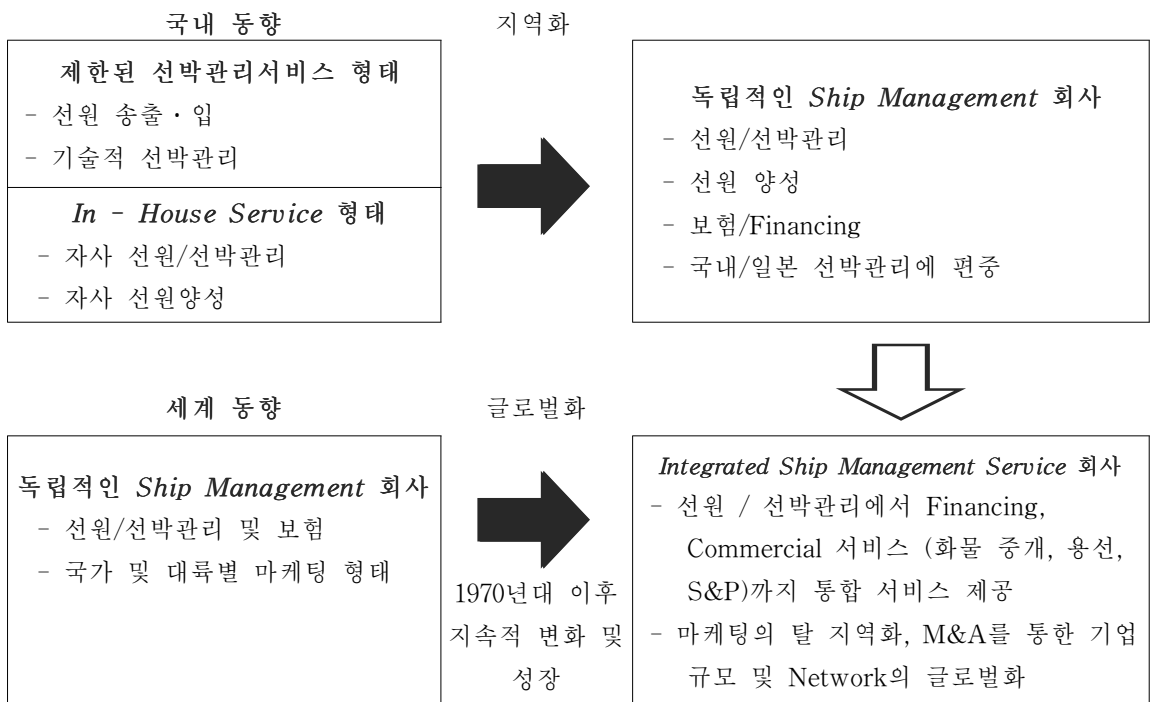
끝으로 현재 많은 국제선박관리업체들이 거대규모 및 선복/선형을 유지하고 있으며 V.Ships, Barber Ships, Eurasia & Hanseatic(Schulte Group), Colombia, Wallem, 등은 전문선박관리사로서 선박관리사가 할 수 있는 모든 전문업무를 수행하고 있다. 그 예로서, 2005년 말 기준 세계 주요선박관리회사 현황을 살펴보면, V. SHIP사가 1위를 차지하였으며, The Schulte Group, Barber Ship Management, Columbia Ship Management, Wallem(HK)가 그 뒤를 차지하고 있다.

세계에서 가장 큰 V-Ship의 경우 전세계에 44여개의 지점을 두어 글로벌 네트

웍을 구축하고 있으며 약 900여척의 각종선박 및 22,500여명의 선원을 관리하고 있다. 또한 관리 척수 면에서 살펴보면, 세계 9대 선박관리회사의 경우 130척에서 900척, 관리 선원면에서는 2,000명에서 22,500명, 글로벌 지점망 수에서는 14개소에서 50개소로 나타나고 있다.

다음으로 세계에서 두 번째로 큰 관리회사인 Schulte Group은 최근 Eurasia와 Hanseatic이 합병하여 독일 함부르크에 본부를 두고 총 50개의 지점망을 두고있으며, 총 360여척의 각종선박 및 약 8,000여명의 선원을 관리하고 있다. 그리고 세 번째로는 노르웨이 Wilhelmse이며 그 다음으로는 1978년에 설립되어 본부를 Cyprus에 두고 23개의 지점망을 가동하고 있는 Columbia International Ship Management Company(CSM)가 약 300척 6,000여명의 선원을 관리하고 있다. 최근 국내·외 선박관리시장의 동향은 <그림 2-2>와 같은 추세이다.

<그림 2-2> 선박관리 서비스 동향



자료 : P사 내부자료 인용, 2006.

3) 일본 선박관리회사의 현황

일본의 업계 특성상 일본의 대형 선주회사들은 선박관리의 계열회사를 설립하거나 기존관리회사의 집약통합 또는 체제강화 등의 조치를 취하게 되었다. 그 결과 대형선사의 계열선주 또는 중소선주들은 선박관리업을 겸업하는 사태까지 이르게 되었다. 이와 같이 일본에서의 선박관리업이 유럽과 비교하여 늦게 출발한 이유는 선박관리를 선주의 고유영역에서 분리하여 독립 전문 선박관리업체에 위임하는 것이 해운업 경영에 유리한지의 의문에서 장기간 헤어나지 못했던 결과라고 판단된다. 여기에는 일본의 선주뿐만 아니라 일본사회 전반에 걸쳐 보이는 일본식 경영기법의 대표로 평가받는 가이센(改善)주의를 선호하는 반면에 새로운 체제의 도입을 싫어하는 보수적인 자세도 한 몫을 한 것으로 알려지고 있다.

그러나 이러한 어려운 과정을 거쳐 현재에는 거의 모든 선사가 여객선을 제외하고 거의 모든 선종의 선박들이 계열회사 또는 전문선박관리회사에 위임관리 되고 있다. 이는 일본선주가 일본의 선박관리회사들로 하여금 국제수준의 관리능력(managing performance)과 가격경쟁력(cost competitiveness)를 요구하고 있으며, 이러한 요구에 이들 선박관리회사들이 어느 정도 선주들의 요구사항을 만족시켜 주고 있는 것으로 보인다.

10위까지의 일본 대형선사들 대부분은 자체의 계열회사를 설립하여 거의 모든 선박을 이들 선박관리회사에게 위탁관리하고 있는 것으로 알려지고 있다. 이것은 애초에 유럽에서 생성 발전하여 왔던 체제와는 달리 대형 선박회사의 기술담당 부서와 일부 운항담당자들을 별도의 조직으로 만들어 이들에게 선박관리를 위임하게 되었기 때문이다.

이러한 체제는 원래의 선박회사에서 근무하였던 육상의 스태프진이 그대로 별도의 조직 즉, 계열회사로 분리하여 나왔기 때문이다. 그 결과 선원의 고용과 관련된 제반업무나 선박의 수리, 보수, 선용품과 운할유 및 부속의 공급 등의 업무가 원래의 체제에서 크게 다른바가 없어 경쟁력이라는 차원에서 초기에는 상당히 불리한 입장에 있었다. 그러나 현재는 비용절감이라는 난제를 다방면에서 슬기롭게 해결하

여 거의 유럽의 전문 선박관리회사의 수준까지 다다른 것으로 평가되고 있다.

또한 일본의 대형 선주 중 한 선주는 노동조합과 일본인 선원의 직장확보라는 문제로 인하여 일본적선은 계열회사에 위임하고 해외치적선이나 장기나용선선박은 선박의 종류와 취항지역, 관리회사의 경험, 노후선으로서 상당한 관리능력이 필요한 선박 또는 비용을 우선 고려해야만 할 선박 등의 제반요소를 감안하여 계열, 국내관리 또는 외국선박관리회사 등으로 분할하여 위임하고 있다. 이러한 모든 선박관리회사의 총수가 24-30여사에 이르고 있어 한 선주회사가 많은 선박관리회사를 관리하는 데에도 상당한 노력을 집중해야 할 문제를 안고 있다.

(1) 일본국 NYK사의 액화천연가스선(LNG) 글로벌관리 및 특화사례

日本郵船(NYK)은 자사 LNG선대 규모 확대에 대응하여 태평양·대서양의 권역별 효율관리를 위하여 본사로부터 대폭적인 업무를 이관시켜 경쟁력 강화를 추진하고 있다. NYK사는 2006년 6월 30일, LNG선의 선박관리체제를 재조정하여 본사로부터 일본과 영국 런던에 설립할 전문회사에 관리업무를 이관하겠다고 발표하였다. 10월경 업무를 개시하며 주로 태평양수역의 LNG선을 관리할 “NYK LNG Shipmanagement Company”를 동경(東京)에 설립하고, 대서양수역의 관리를 담당할 런던의 “NYK LNG Shipmanagement (UK)”는 5월부터 업무를 개시했다. 이제까지 LNG선의 보수점검 및 코스트관리 등의 선박관리업무는 본사에서 해왔지만, 선대규모의 확대에 대비하여 전문관리회사를 설립하는 것이기 때문에 코스트 경쟁력이 있고 안전성이 보다 높은 운항체제를 구축할 것이다.

NYK가 보유 쉐어(share)를 가진 LNG선은 현시점에서 36척이 되고, 간접적인 관리를 포함하여 17척의 선박관리를 하고 있다. 아직 준공되지 않은 나머지 발주선박은 26척으로서 이중 18척의 선박관리가 추가 위탁될 예정이다. 전 발주선박의 준공후의 선대규모는 2009년까지 보유선 62척, 선박관리선 35척이 된다. 현시점에서 17척의 관리를 행하고 있는데 대하여, 금후에는 그 수를 상회하는 18척을 관리

하는 일이 되기 때문에 우수한 선원의 확보를 포함한 관리체제의 강화, 확충이 급선무가 되고 있다.²²⁾

同社에서 글로벌 관리체계를 검토하게 된 이유는 준공 전에 있는 선박중에 대다수가 해외 프로젝트에 참가하여 영업망을 확대에 힘써 왔기 때문이다. 게다가 대서양수역이 대폭 증가하여 1척에서 10척으로 증가하였기 때문에 운항근접지의 런던에 관리회사를 설립하여, 효율적인 운영체제를 구축하게 되었고 선박관리도 본사일극체제에서 다극화체제로 바뀌게 된 것이다.

증대되어가는 LNG선을 안전하고 경쟁력이 있는 코스트로 운항하기 위해서는 선박관리업무의 역할이 아주 중요하다. 그런 와중에 NYK는 LNG선에 특화된 선박관리회사를 설립하여, LNG선 관리를 시작한 1983년 이래 축적해온 관리 노하우를 토대로 고도의 관리를 해 가고 있다. 전문회사 2개회사에 대하여서는, NYK가 정하여 통일시킨 관리방침을 기본으로 하여 관리하고, “NYK Standard”를 기하고 있다. 한편 2005년도 세계 LNG 발주현황은 <표 2-4>에 나타나 있다.

22) 日本 海事 Press, 2006.7.3, p. 2.

<표 2-4> 2005년도에 발주된 LNG선(내정 포함)

선주	척수	선형(M3)	준공	조선소	투입처
크누젠	1	138,000	2008	이잘 조선소	
川崎汽船/무라스트	3	153,200	2008~9	三星重工	탱카-LNG
히로시마 Gas	1	19,100	2007.9	川崎造船	히로시마 Gas
九州/東京電力 等 6社	1	145,0000	2009	三菱重工	九州電力
쉐브론	2	155,000	2009.5/7	三星重工	
MO/NYK/川崎/飯野/ 三井物産	8	217,000	2008	大宇5隻,現代 3隻	라스가스III
T.K	4	217,000	2008~9	三星重工	라스가스III
東京가스/商船三井	1	145,000	2008.3	川崎造船	東京가스
商船三井	1	155,000	2009.10	現代三湖重工	
T.K/인도네시아 선사	2	1555,000	2008~9	現代重工	탱카-LNG
A.P.모라	2	165,000	2008.3/ 2008.5	三星重工	예멘LNG
A.P.모라	2	153,200	2008.9/ 2009.4	三星重工	
A.P.모라	2	154,800	2009.10/ 2009.12	三星重工	
엑스말/엑셀레이트 에너지	2	150,900	2008.1Q 2009.2Q	大宇造船海洋	엑셀레이트에너지
벨젯센.월드와이드Gas	2	156,100	2009.5	大宇造船海洋	스웨즈LNG트래딩
大韓海運	2	145,700	2008	大宇造船海洋	韓國가스公社
現代商船	1		2008	現代重工	韓國가스公社
STX Pan Ocean	1		2008	韓進重工	韓國가스公社
STX Pan Ocean	1	155,000		韓進重工	
今治造船關係企業	1	154,200	2009.11	今治造船	商船三井/住友商社
商船三井/NYK/川崎/SCI	1	154,800	2009.9	三星重工	
東京電力/NYK/三菱商事	1	145,000	2008.12	三菱重工	

자료 : 日本海事 Press, 2006.5.8, p. 2.

(2) 가와사키기선(川崎汽船)의 In-house 선박관리정책

가와사키기선의 2006-2008년 선박관리체제의 강화는 신중기(新中期)경영계획인 「Vision 2008 플러스」을 보완하는 것이 목적이다. 가와사키기선의 선대규모는 영업과 상권의 확대에 따라 2006년 3월말 407척에서 2012년말에는 그 1.5배인 600척으로 확대될 것으로 예상하고 있다. 그 중에 가와사키기선 자체에서 선박관리가 필요한 자사선박은 160척에서 약 7할이 증가한 270척으로 증가한다. 이에 따라서 필요직원(간부선원)수도 2,000명에서 3,500명으로 증가하기 때문에 선원확보, 선박관리체제의 정비가 시급한 것으로 나타나고 있다.

중기경영계획의 목표연도인 2008년 말에는 운항규모가 500척 체제가 된다. 이 중에 자사선은 약 200척으로서, 그 시점의 제3자 선박관리회사에 관리위탁 해둔 선박은 9척이 될 것으로 예상된다. 가와사키기선 정책은 「Brand의 기본은 안전운항관리와 선박관리」로써 가능한 In-house체제로 관리할 방침이며, 중기경영계획에서 운항선이 증가하여도 대부분을 In-house 관리체제에는 변화가 없어 보인다. 또한, 현재 In-house의 관리선 중 35%는 해외관리이나 2008년도 말에는 약 50%로 해외관리부문이 증가해 갈 것으로 예상된다.

가와사키기선에서는 선박관리 및 선원관리체제는 액화천연가스(LNG)선은 동경본사와 영국현지법인(런던)에서 분담하여 배선지역에 따라 구별하고, In-house 선박관리회사인 K-Line Ship Management(KLSM)과 太洋日本汽船(TNKC)의 2개 Group사를 축으로 하여 관리체제를 강화할 예정이다. 구체적으로는 KLSM이 컨테이너선, 위험물운송선(탱커, 액화석유가스선 등)을 담당하고, 太洋日本汽船(TNKC)이 자동차전용선, 부정기선을 맡게 하여 각사가 전문성이 높은 선박관리를 이행토록 한다. 2개 그룹의 관리사는 각각의 일본국내 거점과는 별개로 KLSM은 싱가포르, TNKC는 마닐라, TNKC산하의 “Star Gate”사가 브레멘에 별도 거점을 마련하고 있으며 런던에는 K-Line LNG UK가 LNG선의 선박관리를 담당하고 있다. 이와 같이 선박관리의 글로벌 전개를 이행하고 있고 「Vision 2008 플러스」에서도 4개 거점을 해외거점으로 하여 충실히 발전시켜 경쟁력을 강화시켜 나갈 생각이다.²³⁾

4) 세계 선원 시장의 현황

(1) 세계 선원시장의 수요와 공급

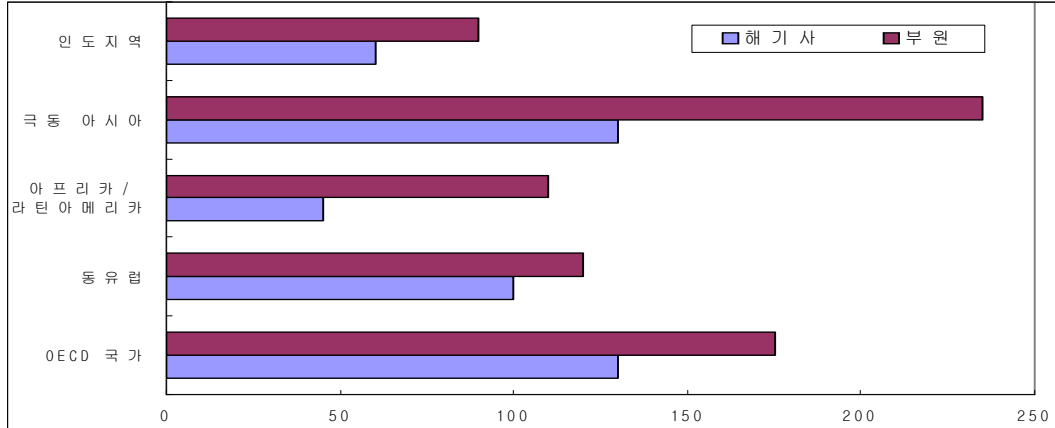
다양한 국적의 선원이 양성되어 세계 선원시장에 공급되고 있는데, 세계 선원 시장내 선원공급의 중심지가 전통적인 해운국(서유럽, 일본, 북아메리카 등)에서 극동아시아, 인도, 동유럽으로 이동하고 있다. 중국은 자국의 선원수요 급증에 맞추어 세계 선원시장에 새로운 선원공급지로서 부상하고 있다. 비록 동유럽의 해기사 공급 증가율이 다소 높게 나타나고 있으나, 경제협력개발기구(OECD)국가들이 해기사 양성의 주요한 공급지로서 역할을 수행하고 있다. 부원의 주된 공급지는 극동아시아 지역과 인도 지역이며, 이들 지역은 또한 해기사의 공급지로 성장하고 있는 추세이다.

한편, BIMCO/ISF MANPOWER 2005에서 발표한 세계 선원 수요·공급실태를 보면 <그림 2-3>에서와 같이 권역별로 수급되고 있다. 그리고 필요 선원시장은 부원 721,000명, 사관 466,000명인데 비해 공급된 선원은 부원 586,000명, 사관 476,000명으로 결론적으로 부원은 135,000명이 초과되어 있으며 사관은 10,000명이 부족한 실정이다. 상세한 것은 <그림 2-3>, <표 2-5> 및 <표 2-6>에서 잘 나타나 있다.²⁴⁾

23) 日本 海事 Press, 2006.4.7, p. 4.

24) BIMCO, 2005, "ISF MANPOWER 2005 UPDATED," pp. 1-8.

<그림 2-3> 2005년도 권역별 선원수급 실태



자료 : BIMCO, "ISF MANPOWER 2005 UPDATED"

<표 2-5> 2005년도 전 세계 선원수급과 공급규모

Unit : 명

	공 급	수 요	부족(-)/잉여
사 관	466,000	476,000	- 10,000
부 원	721,000	586,000	+ 135,000

자료 : BIMCO, "ISF MANPOWER 2005 UPDATED"

한편 2015년에는 사관은 27,000명이 부족할 것으로 예상되며 부원은 167,000명이 남아돌아갈 것으로 예상되고 있다.

<표 2-6> 2015년도 전 세계 선원 수요와 공급의 균형 Unit : 명

	2005년도		2015년도	
	부족(-) / 잉여	%	부족(-)/잉여	%
사 관	-10,000	- 2.1	- 27,000	- 5.9
부 원	135,000	18.8	167,000	21.6

자료 : BIMCO, “ISF MANPOWER 2005 UPDATED”

(2) 선원 수요의 증가 추세에 따른 대응방안

과거 10년 동안 상선의 선복량은 연간 1%내외의 꾸준한 성장세를 유지하고 있으며, 신조선의 발주는 점차적으로 증가하고 있는 반면, 폐선은 감소하고 있는 추세이다. 선원의 선박 내 노동을 규제하고 통제하는 국제규정이 충분히 발효되고 확대 시행됨에 따라 선원공급의 제약요인이 다소 감소하였다. 따라서 앞으로의 선박증가는 선원의 부가적인 수요를 창출함과 동시에 선원의 채용과 훈련프로그램에 영향을 미칠 것이다.

OECD국가 출신 해기사 및 부원에 대한 세계 선박시장의 의존도가 증가 추세에 있다. 현재 세계 해운시장은 유럽, 북아메리카, 일본 및 기타 OECD국가 출신의 해기사가 주류를 이루고 있다. 이들 중 25%는 50세 이상, 그 외 50%는 40세 이상으로 구성되어 있으며, 이들 대부분은 선박내 상급자로서 역할을 수행하고 있다. 결국 이들의 은퇴는 세계 해운시장에 급격한 선원의 감소를 가져 올 것이며 이에 따라 잘 훈련되고 자격을 갖춘 선원의 수요가 막대한 영향을 미칠 것으로 INTERMANAGER-BIMCO/ISF에서는 분석하고 있다.

일본의 경우 가와사키기선(川崎汽船)은 자사 운항선박의 안전관리와 승조원의 육성을 골자로 한 선박관리계획을 발표했으며, 컨테이너선이나 부정기선 등 그 동안 선박관리회사 간에 중복되어온 체제를 고쳐서 선종별로 구분했다.²⁵⁾ 그리고 선원육성에서는 필리핀의 연수센터를 개수, 내년중에 연간 연수인원을 현행비 2.5배

25) 日本海事新聞, 2006.5. 25.

인 10,000명까지 확대시킬 계획이다. 가와사키기선의 요시다(吉田克衛)는 해운업계에서는 신조선의 증가로 운항관리의 강화가 급무로 되어있기 때문에 “안전운항에 필요한 투자는 이후도 계속해 나갈 것”이라고 확고한 방침을 제시하였다.²⁶⁾

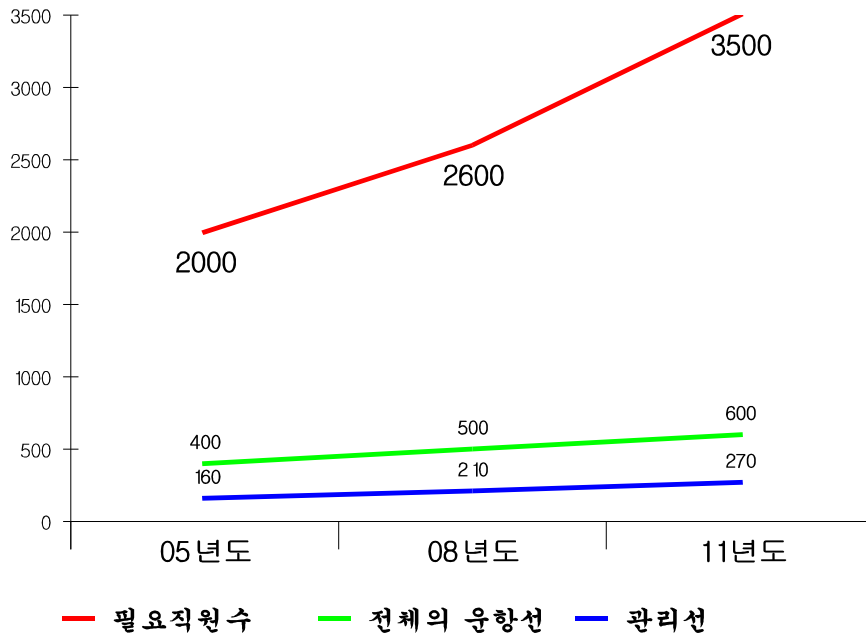
同社の 선원육성에서는 주요 외국인선원 공급원천(source)은 필리핀, 불가리아 및 중국 등이며, 동경의 마찌다연수소(町田研修所)와 마닐라의 KMTC(K-Line Maritime Training Company)가 선원교육의 2대 거점으로 하고 있다. 그 외에도 인도, 불가리아(동구권)에서는 현지에 있는 기존 교육기관을 활용하고 있으며 가와사키기선의 표준선원양성안을 통일하여 글로벌 선원수급을 계획하고 있다.

가와사키기선은 「K-Line Maritime Academy」을 붙여 가와사키기선 Group의 선원교육·훈련에 관한 기본정책(policy)을 설정하여 그에 따라 각 선원 공급국에 있어서 교육훈련체제를 재정립, 재구축해 나갈 생각이다. 그와 함께 발표한 중기경영계획의 개정「Vision 2008 플러스」에서는 “글로벌에 걸 맞는 규모의 승조원의 확보, 육성”을 운항규모의 확대를 받쳐 줄 수 있는 방편의 하나로 들고 있다. 인하우스(In-house) 선박관리회사에 있어서 승조원의 교육·연수에 관해서 가와사키기선 본사가 일관한 생각을 명확히 하고, 이를 구체화하여 필리핀의 선원연수센터의 신설을 계획하는 한편 인도에서는 교육·훈련체제의 수정을 시도할 예정이다. 또한 상선사관후보생(Cadet)의 육성체제를 충실히 하기 위해 각 선종의 연습선 구비를 구상하고 있다.

26) 보다 상세한 내용은 <그림 2-4> 가와사키기선의 운항선과 선원의 추이, 참조.

<그림 2-4> 川崎汽船의 운항선과 선원의 추이

川崎汽船의 운항선과 선원의 추이



2. 우리나라 선박관리업의 현황

1) 현황

선박관리회사의 역할은 선주나 운항업자에 대해 적절한 선박관리서비스를 제공하는 것인데, 그 관장범위는 승조원 배승, 수선(repairs), 보험, 상업적, 재정적 관리, 클레임의 처리, 본선에 대한 지시, 본선의 예산과 결산의 차이 분석, 본선의 재무관리 등이 포함되어 있다. 선진해운국들의 많은 경우 선박관리자는 용선(chartering), 매매, 신조 또는 개조까지 인수하는 경우가 있다. 이러한 종합 인수

관리자와는 대조적으로 승조원 배승 업무만을 인수하는 경우도 있지만 어떤 경우이든 관리자는 본선의 효율적인 운항과 안전운항에 주력해야 한다.

일본과 거의 유사한 우리나라의 대다수 선박관리회사의 회사 설립 형태는 주로 계열회사 형태이거나 독립된 전문관리회사로 되어 있으며 각기 다른 배경에 의하여 태어난 관계로 선박관리의 시스템은 각각 다르다. 그러나 일반적인 통계²⁷⁾에 따르면 대다수 관리회사들의 1인 감독이 담당하고 있는 척수는 보통 4척이며 육상종업원 1인당 1.0척에 해당하고 있는 것으로 발표되고 있다. 이는 외국의 전문선박관리회사와 비교하여 그렇게 뒤지는 수준은 아니나 육상종업원 1인당 척수가 1.2 내지 1.3척 정도 수준으로 유지되어야 경쟁력을 가질 수 있을 것으로 평가하고 있다. 이는 일률적으로 감독과 전체 육상종업원의 1인당 관리선박의 척수를 도식화하여 설정할 수 없다고 할 수 있겠으나, 지금같이 관리선박회사의 경쟁이 치열한 상황에서 가장 효율적으로 선박을 관리하는데 가장 적절한 기준 수치로서 참조되고 있는 것으로 사료된다.

선박관리의 체제는 각 회사마다 약간의 차이가 있겠으나 대체적으로 선대그룹(fleet group) 제도를 도입하여 각 그룹의 아래에 감독이 있고, 1인 감독이 3내지 5척의 선박을 담당하고 있다. 이 감독이 자리를 비우게 될 때 다른 감독이 이를 커버할 수 있도록 시스템이 되어 있으며, 또한 감독의 지시에 따라 선원배승관계와 보험, 해난처리, 선용품과 부품 및 윤활유의 수배 및 공급의 업무는 각각의 담당자가 처리하고, 이를 감독에게 보고하는 체제로 업무가 수행되고 있다.

또한 컨테이너선 그리고 유조선과 살물선 및 Chip선과 PCC(Pure Car Carrier)선의 3부분에 각각 선대관리자(fleet manager)가 있어 감독을 지휘하고 있으며, 기술적 성과뿐만 아니라 운항관리와 코스트 관리까지 포함하여 전체적인 책임을 가지고 업무에 임하고 있다. 여기에 구매담당자(purchasing officer) 2명을 배치하여 선용품, 부품 및 윤활유 등의 구입업무에 종사하고 있다. 이들이 입찰과 견적의 업무를 할 때 코스트 절감을 위하여 어떠한 예외도 없이 공급업자의 경쟁을 거쳐 저렴한 가격으로 구입하도록 하여, 가격과파괴와 철저한 시장가격의 유지됨으로 인해

27) 1996.9.유춘국, “선박관리업의 국내외 현황과 국내 선박관리업의 발전 방향,” 「해양한국」, 1996.12, pp. 49-58.

아주 적절한 조달가격을 향유하고 있다.

2) 관리업체 수 및 매출액

한국선박관리협회의 2005년도 통계에 의하면 총 339여개 회사의 선박관리회사가 등록되어 있는 것으로 알려지고 있으나, 이 중 약 263여 회사만 다양한 분야에서 실질적인 선박관리를 하고 있는 것으로 알려지고 있을 뿐이다²⁸⁾.

최근 우리나라 선박관리업체 수 증가의 원인은 개정된 해운법령 등에 따라 선박관리업의 등록을 해양수산부 또는 지방청에서도 할 수 있다는 것,²⁹⁾ 자본금 기준의 하향 조정(1억원 이상에서 5천만원 이상), 연간 미화 10만\$ 이상의 사업실적 기준 폐지, 해기관리사 고용 의무사항 폐지³⁰⁾, 사업자의 자산 상태 서류 제출 및 휴·폐업 신고 규정 삭제 등³¹⁾ 선박관리업의 등록기준이 대폭 완화되었기 때문인 것으로 분석된다.

<표 2-7> 국내 선박관리업체 현황

항 목	2004년	2005년	증 감
선 박 관 리 종 합	226	263	37
선 원 관 리 한 정	74	76	2
합 계	300	339	39

1. 2005년말 선박관리업체 339개사중 선박관리업협회회원사 165개사
(제명회사 12, 미가입사 152, 휴업[자격정지]10)
2. 기간 중 신규등록업체: 36개사 (선박관리종합 35, 선원관리한정 1)
3. 기간 중 폐업업체: 22 (선박관리종합 17, 선원관리한정 5)

관리규모는 외국적선(상선 어선 포함) 총 1,251척을 관리하여 척수는 2004년도보다 2.34% 줄어들었음에도 불구하고 외화 가득액은 미화 3억 5천 4백만달러의

28) <표 2-7> 및 <부록-II & III>, 선박관리업체 현황표 참조.

29) 해운법 제7조 1항 및 제11조

30) 해운법 제5조 1항 1호 내지 3호

31) 해운법 제7조 1항 4호 및 제12조

수입을 획득하여 오히려 11.5% 신장한 것으로 집계되고 있으며 <표 2-8>과 같이 국적선 총 415척을 관리하여 1,198억 5,534만원의 매출실적 올리고 있다.

다시 말해서 아직도 선원송출을 위주로 하고 있는 국내의 난립한 영세 선박관리 업체만 통합적으로 정상적인 관리체도에만 올려놓을 수 있다면, 3차 서비스산업의 특성이 강한 선박관리업의 발전이 가능하다. 또한 유가상승 등의 악재로 침체상태에 빠져 있는 국내해운업 발전에 미치는 효과는 상당히 커질 것으로 예상된다. 그러므로 시대적 요구이기도 한 업그레이드된 전사적선박관리체계(Total Ship Management System)을 구축한 다수의 대형 전문 선박관리업체를 양성 발굴하여 제도적인 지원과 함께 업계간에 정보를 공유 내지는 교류케 하여 국제 경쟁력을 서둘러 강화시킬 필요가 있을 것으로 본다.

<표 2-8> 국적선박 및 선원관리 현황

년 도	관리선박(척)	관리선원(명)	매출액(원)
2002	219	1,871	655억8,743만
2003	266	2,628	776억7,504만
2004	310	3,144	969억2,297만
2005	415	4,056	1,198억5,534만
전년대비	+33.9%	+29.0%	+23.9%

자료: 한국선박관리업협회(2005년말 기준).

매출액은 <표 2-9>와 같이 2005년말 기준으로 선박관리비 총합계 USD 3억5천4백만달러로 나타났다. 2004년도에 비해 총외화가득액은 USD 3억5천4백만달러로서 3천6백만달러 이상이 증가되었음을 알 수 있다.

<표 2-9> 선박관리사업 전년도 대비 외화가득 실적(단위 US\$)

구 분	총 합 계	선 원 임 금	관 리 수 수 료	기 타
2004 년도	317,853,406	178,425,817	26,030,487	113,397,102
2005 년도	354,331,116	187,898,807	28,917,994	137,514,315
증 감	36,477,710 (11.48%)	9,472,990 (5.31%)	2,887,507 (11.09%)	24,117,213 (21.27%)

자료: 한국선박관리업협회(2005년 12월말 기준).

3) 관리선박의 척수 및 선복량

2005년도 한국선원고용센터의 통계연보에 따르면 우리나라는 총 6,276척, 42,514,000 G/T의 선박을 관리하고 있으며, 연도별 관리선박척수 및 상세 선복량 변동 현황은 <표 2-10> 및 <표 2-11>과 같다. 이 표에서도 알 수 있듯이 연도별 변동사항 중에 국적선 관리부문은 매년 꾸준히 증가추세임에 반하여 해외취업선의 관리부문은 1998년도를 정점으로 최근 10년간 점차 줄어들고 있음을 주목할 수 있다. 이것은 한국선원들의 이직에 따른 자연감소의 영향이 크게 반영된 결과로 보이며, 이런 현상은 작금의 국내 선박관리가 선원관리 위주임을 여실히 반영해 주는 사례이다. 이를 극복하기 위해서는 빠른 시일 내에 기술부문을 포함하여 보험, 파이낸스(finance) 등의 종합적인 선박관리체제로의 선회가 시급하다고 말할 수 있다.

또한 선종별 관리선박의 형태를 살펴보면 잡화 및 벌크선 등의 후진국 형태의 선박보다 부가가치 창출효과가 크고 고도의 운항기술을 요하는 특수선 즉, Capesize 벌크선, 유조선, LNG선³²⁾, LPG선, 케미칼선 및 냉동선등의 선박관리 능력을 집중적으로 개발해야 한다. 이를 통해 관리비 증대효과와 함께 경쟁대상국들보다 앞선 고도의 품질서비스로 선주측으로부터 선택우위를 선점할 필요가 있다.

32) 제2장, 2절, 제3항의 “일본국 NYK사의 LNG선 글로벌관리 및 특화사례,” 참조.

<표 2-10> 연도별 관리선박 척수 및 선복량 현황(업종별/총괄) (단위:척, 천G/T)

연도	구분	합계	국적선							해외취업선		
			계	상선			어선			계	상선	어선
				소계	외항	내항	소계	원양	연근해			
1996 년도	척수	6,103	4,879	1,404	408	996	3,475	602	2,873	1,224	885	339
	선복량	28,038	13,321	12,715	11,700	1,015	606	380	226	14,717	14,539	178
1997 년도	척수	6,329	5,021	1,539	417	1,122	3,482	592	2,890	1,308	936	372
	선복량	29,866	13,897	13,275	12,248	1,027	622	395	227	15,969	15,806	163
1998 년도	척수	6,670	5,292	1,963	418	1,545	3,329	532	2,797	1,378	1,033	345
	선복량	32,201	14,414	13,834	12,574	1,260	580	376	204	17,787	17,631	156
1999 년도	척수	7,259	5,853	2,043	429	1,614	3,810	514	3,296	1,406	1,064	342
	선복량	33,640	14,283	13,677	12,353	1,324	606	384	222	19,357	19,217	140
2000 년도	척수	6,633	5,249	1,821	452	1,369	3,428	534	2,894	1,384	1,082	302
	선복량	38,412	15,038	14,491	13,330	1,161	547	352	195	23,374	23,246	128
2001 년도	척수	6,507	5,167	2,016	462	1,554	3,151	522	2,629	1,340	1,090	250
	선복량	39,788	14,872	14,372	13,180	1,192	500	319	181	24,916	24,800	116
2002 년도	척수	6,215	4,890	2,131	501	1,630	2,759	425	2,334	1,325	1,078	247
	선복량	40,405	15,573	15,182	13,905	1,277	391	243	148	24,832	24,704	128
2003 년도	척수	6,025	4,746	2,222	493	1,729	2,524	395	2,129	1,279	1,049	230
	선복량	38,707	14,369	14,022	12,768	1,254	347	205	142	24,338	24,196	142
2004 년도	척수	6,063	4,806	2,421	536	1,885	2,385	360	2,025	1,257	1,068	189
	선복량	41,201	15,311	14,987	13,772	1,215	324	193	131	25,890	25,766	124
2005 년도	척수	6,276	5,057	2,637	612	2,025	2,420	346	2,074	1,219	1,056	163
	선복량	42,514	17,235	16,923	15,664	1,259	312	185	127	25,279	25,163	116

자료 : 선원복지고용센터 통계연보, 2005.12.31 현재

<표 2-11> 선종별 관리선박 척수 및 선복량 현황(상선) (단위:척, 천 G/T)

구분 선종	합 계		외 항 선		내 항 선		해외취업상선	
	척 수	선복량	척 수	선복량	척 수	선복량	척 수	선복량
합 계	3,693	42,085,773	612	15,663,700	2,025	1,258,574	1,056	25,163,499
잡 화	820	16,008,526	311	7,802,317	157	265,909	352	7,940,300
컨 테 이 너	211	4,647,730	120	2,200,278	3	9,291	88	2,438,161
유 조	354	11,512,566	31	2,896,304	159	193,500	164	8,422,762
L P G	57	748,984	15	239,370	17	36,274	25	473,340
L N G	17	1,699,324	17	1,699,324				
케 미 컬	389	2,226,112	75	227,605	54	73,618	260	1,924,889
급 유	46	10,257			46	10,257		
자 동 차	100	3,662,530	10	416,033			90	3,246,497
냉 동	65	260,353	16	34,263			49	226,090
여 객	189	503,390	7	57,086	166	80,002	16	366,302
예 인	556	132,998	2	10,011	551	121,725	3	1,262
유 · 도 선	210	15,508			210	15,508		
기 타	475	628,959	8	81,109	458	423,954	9	123,896
예선(이접안용)	164	27,973			164	27,973		
도 선 선	40	563			40	563		

자료 : 선원복지고용센터 통계연보, 2005. 12. 31 현재

(1) 상위 20개업체의 2006년도 전반기 영업실적

국내 선박관리업체의 2006년 6월말 현재 금년도 전반기 매출액기준 상위 20개사의 선박관리 현황 및 실적은 <표 2-12> 과 <표 2-13>과 같다. 외국적선박 관리업체의 영업실적 중간결산에 따르면 6개월 동안 USD 18,760,117.00의 매출액을 올린 시도상선이 처음으로 1위를 차지하고 있으며, 2위는 USD 16,061,592.13의 매출을 올리고 있는 해영 선박이, 3위는 2005년말 업계 매출액 1위를 기록했던 한국선무가 USD 14,295,159.00의 매출액을 올렸다. 4위는 동진상운, 5, 6, 7위는 사세를 full management부문을 강화, 확장하고 있는 동국상선, 세진상운 및 우일상운이 각각 차지하고 있다. 선박관리업체별 순위에서

주목할 만한 것은 케미컬 탱커선 및 냉동선 등 후발 해운국에 비해서 기술우위를 가지고 있는 특수선 부문을 전문 관리하는 업체들이 대거 상위를 차지했다는 것이다.

그리고 국적선박 관리업체중 상위 3개사로는 우림해운의 인하우스(In-house)관리사인 우림선박이 총 매출액 약 58억원으로 1위로 올라서고 있으며, 작년에 1위를 했던 STX-POS는 약 55억원으로 2위, 그 뒤를 범진이 약 49억원으로 2005년에 이어 계속하여 3위를 차지했다.

<표 2-12> 외국적선 선박관리업체 상위 20개사 현황 및 실적

순위	회사명	외국적선관리	한국선원관리			외국선원관리			중점영역분야				년매출액 (단위:US\$)	
		상선(척)	계(명)	해기사	부원	계(명)	해기사	부원	선박관리	선원관리	보통관리	기타		
1	시도상선	52	66	62	4									18,760,117.00
2	해영선박	12	52	47	5	131	31	100	o	o	o	o		16,061,592.13
3	한국선무	14	100	71	29				o	o	o	o		14,295,159.00
4	동진상운	62	382	289	93	448	75	373		o		o		12,110,167.00
5	동국상선	75	287	249	38				o	o	o	o		9,814,520.63
6	세진상운	35	89	88	1	18	6	12	o	o	o	o		8,892,528.75
7	우일상운	54	211	138	73	255	86	169	o	o	o	o		8,832,000.00
8	범진상운	27	118	79	39				o	o	o	o		8,638,163.08
9	케이에스아이엠	7	22	22					o	o	o	o		6,843,294.90
10	조광해운	13	111	80	31	126	20	106		o				4,824,618.73
11	세동상운	11	87	49	38									4,231,727.68
12	세진선박	32	75	75										3,819,529.35
13	진우선박	31	104	101	3	38	12	26						3,479,486.74
14	동진해무	33	101	96	5									3,276,828.94
15	경일상운	20	77	77						o				2,874,145.13
16	코리아쉽매니저스	14	24	18	6	64	23	41						2,713,147.78
17	한주상운	10	49	38	11	184	46	138						2,683,875.50
18	부산신호선박	26	54	54										2,357,067.14
19	정양해운	25	108	84	24									2,195,599.00
20	신도꾸마린	6	57	31	26	58	17	41						2,107,317.00

※참고: 2,3,8,9,11,16은 국적선 관리도 하고 있다.
자료: 한국선박관리업협회 내부자료(2006년 1월 1일 - 6월말 집계, 중간보고 기준)

<표 2-13> 국적선 선박관리업체 상위 3개사 현황 및 실적

국적선 선박관리업체 현황										
순위	회사명	국적선관리 (척)	한국선원관리 (명)			중점영업분야				년매출액 (단위: 원)
		상선	계	해기 사	부원	선박 관리	선원 관리	보험 관리	기 타	
1	우림선박	27	266	189	77	o	o	o	o	5,787,536,094
2	에스티엑스	62	831	495	336	o	o	o	o	5,455,985,826
3	범진상운	27	258	192	66	o	o	o	o	4,875,161,722

자료: 한국선박관리업협회 통계자료(2006년 1월 1일~6월말 집계, 중간보고 기준)

4) 선원공급의 문제점

선박관리회사는 선주나 해운기업이 위탁하는 제반업무를 선주가 직접 경영할 때보다 더 싸거나 최소한 같은 비용으로 수행할 수 있어야 하며 계약된 관리업무는 책임지고 이행한다는 신뢰감을 선주에게 줄 수 있어야 한다. 비용절감을 통한 경쟁력 확보라는 요구에 대해 선박관리업체들은 여러 조치를 취했는데 그 중에서도 가장 중요시되는 것이 선원비 절감이다³³⁾. 이를 위해 선박관리회사들은 고임금의 유럽, 일본, 한국 선원들 대신에 중국, 인도네시아, 필리핀, 베트남, 중국 등지의 아시아 개도국 및 동구라파 구 소련연방의 신생독립국 선원을 배승시킴으로써 이 문제를 해결했다. 이와 같이 해운선진제국들의 전철을 밟듯 우리나라 선박관리 역시 선원관리를 위주로 한 기술적인 선박관리가 1960년대 이후 주류를 이루다가 1980년대 초반 장기적인 해운불황을 거치면서 일부 상업적인 관리를 포함하는 초보적인 선박관리수준에 머무르고 있는 것이 현실이다.

2006년도 국내 주요 Bulk선사 및 선박관리회사의 선원임금비교표는 <표 2-14>과 같다.

33) <표 2-14> 2006년도 국내 주요 Bulk 선사 / 관리사의 선원 임금 비교표 참조.

<표 2-14> 2006년 주요 Bulk 선사 및 관리선사의 선원임금 비교표

1. 국적선사

(한화 1\$=1,006원)

직책	D해운 연봉	S해운 연봉	H해운 연봉	H상선 연봉	K해운 연봉	D선박 연봉
선장	74,076,000	80,105,790	90,197,000	88,723,000	74,627,800	69,114,500
기관장	73,476,000	80,105,790	90,197,000	88,723,000	74,627,800	69,114,500
1항기사	53,700,000	54,573,030	62,382,000	61,813,000	52,761,800	49,026,900
2항기사	39,624,000	39,064,500	45,796,000	46,282,000	40,184,300	37,519,300
3항기사	35,340,000	34,528,350	40,390,000	41,489,000	36,004,800	34,385,000
직장급	39,528,000	41,311,840	44,624,000	46,777,000	40,368,900	37,109,800
수직(A)	33,552,000	34,964,890	39,887,000	40,887,000	35,050,600	32,721,000
수직(B)	32,088,000					

2. 관리선사

(한화 1\$=1,006원)

직책	B상운 연봉	H상운 연봉	J사 연봉	S상운 연봉	S선박 연봉	D상선 연봉
선장	64,800,000	61,405,000	56,973,000	55,049,000	58,241,000	55,254,000
기관장	63,600,000	60,494,000	56,336,000	54,285,000	56,667,000	53,633,000
1항기사	52,800,000	46,416,000	45,321,000	42,100,000	47,222,000	
2항기사	31,200,000	29,786,000				
3항기사	28,800,000	28,223,000	-			
직장급	30,000,000	26,355,000	-			
수직(A)		23,112,000	-			
수직(B)						

자료 : H상선 내부자료, 2006.6.

그런데 왜 우리나라의 선박관리업체가 아직도 초보적인 선원관리 위주의 제한적인 선박관리 수준에 머물고 있는지 그리고 실제적으로 선원배승, 즉 manning에 주력하는 형태가 되었는가는 선박관리업의 태동원인이 외국과는 다른데 있다.

즉, 선주들의 소유와 관리의 일원화 개념³⁴⁾이 아직도 유럽 선진제국의 경영 마인드(mind)를 따라가지 못하는 현실이다. 1984년 처음 제정된 해운업법 제2조 9항의 “선박관리업이라 함은 해상여객운송사업, 해상화물운송사업 또는 선박대여업을 영위하는 자(외국인을 포함한다)로부터 선박관리, 선원관리 및 해상보험 등의 업무를 수탁하여 행하는 사업(외국의 선박관리업자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁하여 행하는 사업을 포함한다)를 말 한다”라고 규정하고 있다. 그렇기 때문에 이 해운법의 조항에서 언급하고 있는 협의의 선원관리가 선주들이 가장 예민하게 신경을 쓰고 있는 선원비절감 정책과 그동안 우리나라 선원들의 우수한 자질과 저렴한 임금으로 공급 가능한 선원공급능력과 부합된 것이 오늘날 우리의 해외취업 선원관리 위주의 선박관리업체들의 실상이다.

이와 같은 선원관리 중심의 제한적인 업무영역으로 인하여 선박의 관리는 선박관리회사에 맡기고 운항에만 전념하려는 선주들과의 관리계약 체결에서 우리업체들은 어려움을 겪고 있다. 왜냐하면 선주들은 여러 업체들과의 개별적인 계약보다는 단일회사와의 일괄적인 계약을 선호하고 있는데 우리나라 업체들은 이러한 종합적인 서비스를 제공하기 어렵기 때문이다.

이처럼 국내업체들의 일부가 하청업체 또는 단순한 선원중개업체의 성격을 띠게 된 이유는 국내업체들이 종합적인 선박관리를 위한 노력을 소홀히 한데다가 과거 비교적 우위에 있던 선원노동력 관리 및 수요 재창출 등을 등한시켰기 때문이다. 따라서 선원관리를 중심으로 하는 기술적인 선박관리만을 요구하는 외국선주들과 계약을 체결하여 서비스를 제공할 수 있었다. 그러나 종합적인 관리를 요구하는 선주들은 그런 서비스를 제공하는 외국의 업체들에게 위탁하게 되고 선원고용에 특별계약이 없는 한 이들 업체들은 다시 우리나라 업체를 이용하여 우리 선원들을 채용해 왔던 것이다. 우리나라 선박관리업체는 이들 선원들의 승·하선, 임금지급,

34) John M. Downward, “Running Costs,” in John M. Downward, eds., *Managing Ships*, London: Fairplay, 1987.

승선교육, 후생복지 등의 선원관리나 제한적 범위 내에서의 선박유지 및 수선, 선용품 공급, 급유 등의 기술적 관리에 머물게 되었던 것이다.

하지만 이러한 선원관리 위주의 선박관리는 우리나라 선원들의 가격경쟁력 상실과 승선기피³⁵⁾로 표출되는 선원문제와 개방압력, 그리고 국제경쟁력의 약화라는 제반 문제들에 직면하게 되었다. 즉, 과거와 상이한 환경에 놓이게 되었기 때문에 기존 경영전략 또는 경영방침이 아닌 새로운 전략을 필요로 하게 된 것이다.

그러한 맥락에서 우리나라 선박관리업체는 우수한 선원인력관리를 주업무로 하는 기술적 선박관리에 주력하여 왔다. 그러나 최근 선원문제 및 비용절감력 같은 문제와 국내·외 해운환경의 변화로 인한 문제를 선박관리업체를 통해서 해결하고 환경에 적응하려는 움직임이 해운업계에 나타나기 시작하였다. 또한 선원관리가 중심이 되고 있는 우리의 선박관리업체를 기술적 또는 종합적 선박관리를 행하는 업체로 성장·발전하도록 환경을 조성함으로써 선박관리업 자체가 국제경쟁력을 지닌 사업으로 발전함과 동시에 국내 해운산업의 경쟁력을 강화하는 방편이 되도록 하자는 논의가 제기되고 있다. 그 결과 우리나라의 상선선원 이직현황을 나타내고 있는 다음 <표 2-15> 과 <표 2-16>를 살펴보면 1997년의 상선선원 이직율은 32.6%에 달하였으나, 2004년말 현재 14.7%로 나타나 우리나라 상선선원의 이직율은 2003년 기점으로 소폭이나마 점진적으로 증가하고 있는 것으로 나타난다.

그러나 이와 같이 우리나라 선박관리업이 선진해운국들과는 달리 선원관리위주로 흐름에 따라 다소 실패했던 관리경험을 기회요인으로 활용하여 Capesize 벌커, LNG 및 기타 특수선 등의 경쟁력 있는 부분의 선원을 집중양성 혹은 전환하여야 한다. 동시에 선박관리체제를 재정리하여 내실 있는 회사들을 지원하여 활성화를 꾀할 경우 우리나라 선박관리업발전을 기대할 수가 있다.

35) <표 2-15>, <표 2-16> 참조.

<표 2-15> 2005년도 선원 이직 현황

(단위:명)

구분 직책	2004년 말 (A)					2005년 말 (B)					이직자 (D)	이직율 (E)	
	계	취업자			미취업자	계	취업자			미취업자			
		소계	승선원	예비원			소계	승선원	예비원				
합계	12,310	11,243	10,015	1,228	1,067	12,518	11,346	10,269	1,077	1,172	1,440	11.7	
해 기 사	계	8,770	8,201	7,362	839	569	9,028	8,353	7,638	715	675	806	9.2
	항해사	4,611	4,274	3,833	441	337	4,783	4,382	3,999	383	401	435	9.4
	기관사	4,134	3,903	3,507	396	231	4,225	3,951	3,620	331	274	365	8.8
	통신사	25	24	22	2	1	20	20	19	1		6	24.0
부 원	계	3,540	3,042	2,653	389	498	3,490	2,993	2,631	362	497	634	17.9
	감판부	1,607	1,354	1,182	172	253	1,629	1,360	1,208	152	269	296	18.4
	기관부	1,041	922	803	119	119	979	868	751	117	111	206	19.8
	조리부	892	766	668	98	126	882	765	672	93	117	132	14.8

자료 : 선원복지고용센터 통계연보, 2005. 12. 31 현재

주 : ① 이직자(D)=(A+C)-B ② 이직율(E)=D/A

③ 내항선 선원은 포함되어 있지 않음.

④ “이직자”란 최종하선일로부터 1년이상 경과된 자 중 예비원이 아닌 자와 구직등록후 1년 이내에 취업하지 못한 자 중 재등록을 하지 아니한 자를 의미함.(“미취업자”란 최종하선일 이후 1년 이내인 자와 구직등록후 취업하지 못한 자를 의미함)

<표 2-16> 연도별 상선 선원 이직 현황

(단위 : 명)

구분	전 년 도 말 (A)			금 년 도 말 (B)			금년도 신규 구직등록자(C)			이직자 (D)	이직율 (%) (E)
	계	취업자	미취업자	계	취업자	미취업자	계	재취업	초취업		
1997	16,324	15,177	1,147	15,762	14,060	1,702	4,759	1,020	3,739	5,321	32.6
1998	15,762	14,060	1,702	16,488	13,810	2,678	6,137	1,698	4,439	5,411	34.3
1999	16,488	13,810	2,678	14,546	13,094	1,452	3,867	1,435	2,432	5,809	35.2
2000	14,546	13,094	1,452	13,718	12,305	1,413	2,463	1,087	1,376	3,291	22.6
2001	13,718	12,305	1,413	13,036	11,749	1,287	1,839	852	987	2,521	18.0
2002	13,036	11,749	1,287	12,778	11,594	1,184	1,496	589	907	1,754	13.4
2003	12,778	11,594	1,184	12,569	11,106	1,463	1,337	755	582	1,546	12.1
2004	12,569	11,106	1,463	12,310	11,243	1,067	1,590	741	849	1,849	14.7

주 : ① 이직자(D)=(A+C)-B ② 이직율(E)=D/A ③ 내항선 선원은 제외되었음.

자료 : 선원복지고용센터 통계연보, 2005. 12. 31 현재

제3절 우리나라 선박관리업의 SWOT분석

1. 선박관리업의 SWOT 분석

국내선사(선박관리회사) 들의 국제진출을 모색하고 사업확장을 위한 타당성을 검토하기 위해서 “선박관리시장 현황과 동향”, “국제경쟁력 분석결과” 및 “제반 주변환경”을 종합적으로 고려하여 SWOT을 실시했다. SWOT 분석을 통해 내부환경 분석 측면에서는 강점과 약점을 분석하고 외부환경 분석 측면에서는 기회요인과 위기요인을 분석하였다.

분석결과 전체적으로는 강점과 기회요인이 약점과 위기요인에 비해 두드러지는 것으로 나타났으며 세부내용은 다음과 같이 국내 선박관리업의 경쟁력 강화를 위해

서는 선박관리업이 가지고 있는 강점과 기회요인을 최대한 활용하고 약점과 위협요인에 대응하는 전략을 체계적으로 수립하여 실행되어야 한다.

즉, 선박관리업의 경쟁력 강화방안은 현재 선박관리업체가 가지고 있는 경쟁력 요소와 환경적 기회요인을 최대한 활용함과 동시에 현재 가지고 있는 약점과 환경적 장애 요인의 분석을 통해 적절한 전략을 수립하고 실행되어야만 가능할 것이다.

우리나라 선박관리업의 SWOT 분석결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

1) 강점(*Strength*)

- ▣ 국제안전관리시스템(International Safety Management) 부응할 수 있는 선원 및 선박관리 체계의 구축
- ▣ 관리비 경쟁력 요소에 있어서 비교우위³⁶⁾
- ▣ 우수한 해·육상 잠재 관리인력이 풍부
- ▣ Know-how, 조직체계, 업무 및 전산시스템과 함께 인터넷 지원시스템이 우수
- ▣ 해운산업 부대산업 및 선박관리업 관련 인프라의 구비
- ▣ 동북아 해운물류의 중심지이자 인근에 세계1위의 상선보유국인 일본이 있는 등 지정학적 입지조건
- ▣ 우수한 선원을 배출하고 양성할 수 있는 교육기관 우위

2) 약점(*Weakness*)

- ▣ 육상인력의 외국어 구사능력, 비즈니스 마인드 및 다기능화 미흡
- ▣ 규모의 영세성
- ▣ 국제 마케팅능력의 부족
- ▣ 기술적 관리서비스 편중
- ▣ 감독 처우불만족 및 육상인력 양성 프로그램의 부족
- ▣ 미약한 선원공급 포트폴리오
- ▣ 부원 등 과부족 선원을 대체할 외국선원인력 양성부담

36) <표 2-17> & <표 2-18>, 국내·외 업체별 선박관리원가의 비교 (1) 과 (2) 참조.

- ⊠ 국적선원의 인건비 상승 및 미약한 선원공급 포트폴리오
- ⊠ 국제시장 파악 및 해외조직 부족
- ⊠ 직원들의 관료적 기업문화
- ⊠ 실질적인 관리경험 부족으로 위기내포 및 국제적 수준의 전문인력의 부족

3) 기회요인(*Opportunities*)

- ⊠ 현재까지 3자관리 전문회사로 두각을 나타내고 있는 기업부재
- ⊠ 선박관리시장의 확대로 해외시장 진출기회의 증가
- ⊠ 국적선사들의 마인드 변화 즉, 선박관리업무에 대한 아웃소싱 확대, 증가추세
- ⊠ 남북화해 무드로 북한선원 송입시 관리비 경쟁력 우위
- ⊠ 외국인 선원 고용확대
- ⊠ 국내 선원 노동시장의 유연성 증대
- ⊠ 특수선 증가에 따른 전문능력을 갖춘 선원수요의 증가

4) 위기요인(*Threats*)

- ⊠ 신흥 선원공급국가의 지속적인 성장과 시장 진출 도모
- ⊠ 고급사관의 노령화 추세
- ⊠ 해외 선진 선박관리업체의 국내시장 진출 확대
- ⊠ M&A 모 · 자기업간의 과다 경영간섭 혹은 의존적 경영으로 자생능력 상실
- ⊠ 선박관리업체간의 과당경쟁
- ⊠ 국적선원의 승전기피 현상
- ⊠ 선박관리 전문 인력이 보다 좋은 대우가 보장되는 외국 업체로 이동하는 현상

5) 국제 경쟁력 비교

<표 2-17> 에서도 알 수 있듯이 선박관리원가에 있어서 국내 P사가 외국평균보다 가격이 높은 수준이다. 이는 선용품 공급비 및 통신비 등의 일부 SOC와 선박관리수수료를 제외한 모든 부문에서 가격이 높기 때문이다. 따라서 경영합리화 및 규모의 경제를 달성하여 관리회사의 체질을 강화시키고 총체적인 관리비 절감방안을 모색하여야 한다. 특히 선원비 부문은 다국적 선원 송입체제를 시급히 마련하여 국제경쟁력을 갖출 필요가 있다.

<표 2-17> 국내·외 업체별 선박관리원가의 비교(1) Unit : US\$

항목	EURASIA	WALLEM	ANGLO EASTERN	COLUMBIA	BARBER. SHIP	V-SHIP	외국평균	국내 P사
관리 수수료(a)	84,000	90,000	92,000	109,500	103,000	110,000	98,083	84,500
선원비(b)	614,160	588,854	613,400	579,840	634,512	-	606,153	655,287
선비(c)	291,000	374,166	382,000	439,825	449,000	-	387,198	434,000
유회유	96,000	94,666	93,000	94,900	113,500	-	98,413	110,000
stores	72,000	78,000	90,000	156,950	125,000	-	104,390	92,000
spare/maintenance	84,000	153,500	144,000	144,175	150,000	-	135,135	207,000
communication	-	-	-	-	222,500	-	4,500	15,000
miscellaneous	-	-	-	-	38,000	-	7,600	10,000
general	39,000	48,000	55,000	55,000	-	-	49,250	-
총선박관리비(a+ b+ c)	989,160	1,053,020	1,087,400	1,129,165	1,186,512	-	1,089,051	1,173,287
선원구성	필리핀 - 20명	중국사관 - 필리핀 부원	필리핀 - 20명	필리핀 - 20명	필리핀 - 20명			필리핀 - 20명

자료: 국내 P 관리사 2005년도 내부자료.(Panamax Bulker/승조원은 필리핀 20명 기준)

<표 2-18>은 미국 A사의 선박을 가격 경쟁력에 따라 지역별로 나누어 3자 관리하고 있는 국내 K사의 경우를 비교한 표이다. 선박관리원가에 있어서 외국 관리선사(Manager) 보다 평균적으로 15% 정도의 가격 경쟁력을 가지고 있는 것으로 조사되고 있다. 이는 관리선박들의 항로 특성상 수선비 등 선박 유지관리비 및 일부품목의 기계부품과 윤활유³⁷⁾가 저렴하게 공급될 수 있기 때문이다.

<표 2-18> 국내·외 업체별 선박관리원가의 비교(2) Unit : US\$

항목	영국 N사	싱가폴 E사	국내 K사
관리 수수료(a)	94,000	90,000	84,000
선원비(b)	466,199	497,322	518,524
선비(c)	673,529	587,166	602,524
윤활유	78,504	63,259	59,795
stores	95,286	87,425	62,313
spares/maintenance	208,945	128,933	149,084
보험	26,904	30,000(about)	39,215
miscellaneous (통신비 등 잡비 포함)	135,762	100,602	104,036
Out of Budget	128,130	29,398	27,873
총선박관리비(a+b+c)	1,233,728	1,027,509	1,044,800
선원구성	Lithuanian - 23명	Myanmar -23명	Korean+Myanmar - 21명

자료: 국내 K 선박관리회사 2004년도 내부자료 { 5,000-10,000 G.T 벌커 / 승조원은 한국, 미얀마 21명 혼승 혹은 리투아니아(Lithuanian) 24명 기준 }

37) 연구자 주 : 일반적으로 Owner 측에서 volume contract를 하고 있으나 지역에 따라 특별할인 혜택을 추가로 받는 것이 관례임.

다만 안전운항 및 선박관리유지비 절감을 위하여 한국사관을 중심으로 한 혼승제도를 유지할 수밖에 없을 경우, 선원비가 20% 정도 비쌀 수 있다. 관리 수수료 역시 회사 규모가 대체적으로 적기 때문에 경영합리화 및 규모의 경제 원칙을 적용할 수 있는 선진해운국들 보다 오히려 비싼 경향이 나타나고 있다.

이는 ITF(International Transportation Federating) 및 선원노조 등 선원관련 책임회피 및 선주 이미지관리와 함께 비용절감(cost down)을 고려하여 보통 총액(Lumsump) 기준의 인-하우스(In-house)선박관리체제를 선호하고 있는 국내 중·소관리업체들이 일본 및 싱가포르 등지의 3자관리 고객확보를 위해서는 규모의 경제를 바탕으로 관리비 혜택을 일부 선주들에게 되돌려줄 수 있는 경쟁력 강화가 절실히 시급함을 알려 주는 자료이다. 따라서 국내 선박관리업의 활성화를 위해서는 다시 한 번 꼼꼼이 비교해 보아야할 숙제로 판단되는 사안이기도 하다.

선박관리업은 선주의 요구 즉, 고객의 요구가 있었기에 태동되고 발달된 사업이다. 따라서 비용절감이든 운항관리의 질적만족(고도화)이든 선주가 요구하는 것은 선주 자신이 직접 선박관리를 할 때 보다 더 저렴하고 책임 있게 선박관리를 수행할 수 있어야 한다는 것이다. 그러므로 선주, 선사의 요구에 부응할 수 있는가, 없는가, 그리고 변화하는 해운환경에 적절히 대응할 수 있는가, 없는가가 선박관리업체가 앞으로 생존, 발전해 나갈 수 있는지의 기준이 되고 있다.

환경보호에 대한 국제적 압력, 격화되어 가는 국제경쟁, 높아 가는 대외개방압력 등 국내 해운산업이 직면하고 있는 문제들은 국내 해운업관계자가 합심하여 풀어나가야 할 과제인데, 이러한 문제해결의 실마리를 선박관리업이 제공할 수 있기 위해서는 발전적인 모습의 선박관리업이 정착되어야 한다. 그러나 우리나라의 선박관리업체들은 그 동안 기술적인 선박관리에 중점을 두고 영업해 옴에 따라 종합적인 선박관리업체로서 선주들의 요구사항을 충족시켜 주고 독립적인 해운기업으로의 자리를 확보하기에는 여러 문제점들을 안고 있다.

우리나라 선박관리업체들이 당장에 선진해운국 수준 내지는 종합적인 선박관리

를 행하는 외국업체의 선박관리 수준을 뛰어 넘기는 어려울 지라도 해운업계의 요구에 부합하고 질 높은 선박관리 서비스를 제공할 수 있는 업체로 성장, 발전하기 위해서는 앞에서 본 문제점들의 개선을 포함한 종합적인 대책이 수립되어야 한다.

<표 2-19> 및 <표 2-20>은 국내 K 선박관리회사의 최근 10년간에 있어서 특수선 및 Bulker Ship 관리비 예산수립 사례이다.

<표 2-19> 국내 K사의 연도별 예산수립(5,000-10,000 G/T / Actual)

관리항목	1995년	2000년	2005년	2006년
Manning	611,830 (569,990)	528,060 (501,873)	500,470	563,360
Store	67,000 (77,750)	64,000 (61,203)	66,600	83,900
Repairs	95,000 (100,640)	127,000 (141,181)	137,000	161,500
Lubricant	55,000 (50,120)	57,000 (56,295)	65,000	80,000
General	43,320 (35,690)	32,100 (31,851)	34,900	34,200
Insurance	133,000 (104,110)	119,900 (59,648)	137,100	132,310
Management Fees	-	-	-	-
Total SOC/YR *(Management fee 제외)	945,150 (878,300)	862,060 (786,054)	941,070	1,075,270
SOC/MTH	78,765	65,504	78,422	89,605
SOC/DAY	2,625	2,183	2,614	2,986
(주) : ()속은 실제 집행된 Actual 비용임.				
* Management fee는 K사 요청에 의해 예산표에서 제외시켰음.				

<표 2-20> 국내 K사의 예산수립(Panamax Bulker / Lumpsum)

BREAKDOWNS of MANAGEMENT COST	
M/V MARADO	
Unit : USD	
1. MANNING	550,000
1) CREW WAGE	380,000
2) MANNING GENERAL	170,000
2. STORES	107,000
1) DECK	65,000
2) ENGINE	37,000
3) CABIN	5,000
3. REPAIRS & MAINTENANCE	198,000
1) RUNNING REPAIRS	65,000
2) SPARES	100,000
3) TRANSPORTATION & STORAGE	8,000
4) SURVEY	15,000
5) WORK ALLOWANCE	10,000
4. LUBRICANTS	108,000
5. MISCELLANEOUS	35,000
1) COMMUNICATION	15,000
2) OTHERS	15,000
3) SUPT. EXPENSES	5,000
6. INSURANCE	180,000
1) P & I	80,000
2) H & M	100,000
7. MANAGEMENT FEE	-
GRAND TOTAL	1,178,000
* Management fee는 K사 요청에 의해 예산표에서 제외시켰음.	

자료 : K사 2005년도 내부자료

2. 우리나라 선박관리업의 문제점

1) 법제도의 문제점

현행법상 선박관리업은 해운업의 한 분야로서 선박관리업자는 해운법의 규정에 따라 선박관리, 선원관리 및 해상보험관리 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업으로 규정하고 있다. 그러나 그동안 선박관리회사의 대부분은 선원관리를 중심으로 사업을 영위해 온 것이 선박관리업계의 현실이다. 그리고 해운법 및 그 시행령과 시행규칙, 선원법 및 그 시행령과 시행규칙, 선박관리업의 등록관리 요령, 외국인인력관리지침 및 외국인 산업연수생 관리지침 등이 선박관리업과 관련이 있다.

해운법 제2조 제9항을 보면 “선박관리업이라 함은 해상여객운송사업, 해상화물운송사업 또는 선박대여업을 영위하는 자(외국인 포함)로부터 선박관리, 선원관리 및 해상보험 등의 업무를 수탁하여 행하는 사업(외국의 선박관리업자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁하여 행하는 사업을 포함한다)을 말한다”라고 정의되어 있으며, 구체적인 업무의 범위는 선박관리업의 등록관리요령³⁸⁾에서 규정하고 있다. 그리고 법규상 선박관리업은 해운법 제34조 및 동법 시행규칙 제29조에서 정하는 등록기준을 충족하면 영위할 수 있다.

주요 해운선진국들의 주요 선박관리회사들은 선박운항, 선원고용, 재무관리, 경영자문, 신조선 발주 등의 업무구성비가 대체적으로 높은 반면 보험, 선원훈련, 계선, 감독업무 등은 그 비중이 낮은 실정이다. 그동안 우리나라 선박관리회사가 담당해온 업무의 추세 역시 선박운항, 선원고용, 선박의 유지보수 등 단순한 선박관리 업무가 주가 되어 왔다. 그러나 점차 용선활동, 재무, 원가, 회계관리 등으로 업무영역이 확대되었고 한걸음 나아가 신조선 발주, 선박매매, 선박금융, 경영자문 분야까지 BIMCO에서 정한 선박관리계약서(SHIPMAN)에 규정한 사업영역

38) 해양수산부고시 제2003-93호.

전체로 확대되어 가는 추세로 바뀌고 있다. 그러므로 선진해운국의 선박관리회사의 업무범위를 면밀히 분석한 후 우리나라 선박관리업의 업무영역을 선진국 수준으로 확대할 수 있도록 검토하는 것이 바람직하다. 즉, 우리나라 해운법 및 하위법령인 선박관리업의 등록관리요령상의 업무범위를 주요해운선진국의 선박관리업의 업무범위와 유사하게 확대하여 우리나라 해운의 국제경쟁력을 강화시켜야 한다. 또한 현행 해운법 및 하위법 등이 정한 선박관리업의 업무범위를 기존과 같이 기술적 관리분야로 한정시키지 말고 상업적 관리 분야까지 확대 추가함이 타당하다. 아울러 법적 문제점이 노출되고 있는 선박관리업체의 관리규정 및 등록취소 조항³⁹⁾과 함께 업무범위의 개정이 필요하며 10억 자본금 타법인 보증제도 보완, 동종사업자 연대보증제도의 삭제, 영업보증금 금액의 개정, 영업보증금 금액 산정기준 개정, 선원고용권 규정 개선 등의 재조정이 필요한 실정이다.

한편 선원고용권 규정과 관련하여 선박관리업의 등록관리요령 제14조 및 선원법 103조 등을 살펴보면, 현행법상 선박관리업의 등록관리요령 제14조 제2항의 규정상 선주가 직접 선원고용을 하게 되어 있어서 선박관리회사는 선원고용이 불가하도록 규정하고 있다. 국적선 선원관리시 선원고용권 문제점을 검토하고, 상위법인 선원법과 행정고시인 선박관리업의 등록관리요령상의 관련규정을 검토하고 개선방안을 모색하는 것이 바람직 할 것이며, 선박관리업의 등록관리요령 제14조(선원근로계약) 제2항을 선원법 제3조 제6호에 부합하게 개정이 필요하다.

다시 말해서 선박관리업의 등록관리요령 제14조(선원근로계약) 제2항에 따르면 선원근로계약은 동일한 근로조건의 개인별 선원근로계약서에 선박소유자와 취업선원의 직접 서명 또는 날인함으로써 근로계약이 성립한 것으로 보고 있다. 다만, 선주가 직접 서명할 수 없는 부득이한 경우 선박관리업자가 선주로부터 수탁 받은 업무의 범위 내에서 선주를 대리하여 개인별 선원근로계약서에 서명날인 할 수 있으며, 선박관리사업자와 선원간에는 근로계약을 체결할 수 없도록 규정하고 있다. 이 규정은 상위법

39) 해운법 제38조는 일반적인 등록취소요건이 규정되어 있으나, 사업수행 실적이 없는 업체에 대한 제재규정이 없어 영세업체 난립의 요인이 되고 있다.

인 선원법상의 선박소유자, 선박차용인, 선박관리인, 용선인 등을 의미하는 선박소유자와 선원간에 선원근로계약을 체결한다고 하는 규정(선원법 제3조 제6호)에 위배되므로 하위법령인 선박관리업의등록관리요령 제14조(선원근로계약) 제2항을 상위법인 선원법 제3조 제6호("선원근로계약"이라 함은 선원이 승선하여 선박소유자에게 근로를 제공하고 선박소유자는 이에 대하여 임금을 지급함을 목적으로 체결된 계약을 말한다.) 규정에 부합하도록 개정을 검토할 필요성이 있다.

결국 법적, 제도상 노출되고 있는 문제점은 우리나라 해운법상 선박관리업에 선원관리업이 포함되어 있음에도 불구하고 선원법으로 양 업종을 분리·운영토록한 점이다. 또한 선원법 제103조에 규정된 선원의 인사관리만을 담당하는 선원관리사업을 인정한다고 하더라도 이는 규정상 이는 형평에 어긋나며 시행규칙과 고시는 입법체계상 상하관계에 있는 법규이므로, 이 또한 입법적 평형에 어긋난다 할 수 있다. 물론 실질적으로 보면 이러한 법적인 규정상의 미비점 때문에 꼭 선박관리업의 경쟁력이 떨어진 것만은 아니라고 본다. 즉, 우리나라 해운환경 자체의 요소들과 선박관리업이 현재 지니고 있는 총체적인 경영능력의 저하가 더욱 큰 문제의 핵심인 셈이다. 그렇다고 하더라도 법의 규정 때문에 조금이라도 경영활동의 제약을 받거나 국제경쟁에서 도태될 우려가 있다면 제반 국내 법령이 통일적으로 개정비되어 선박관리업체의 활동을 촉진시키는 방향으로 개정될 필요가 있다고 판단된다.

2) 규모의 경제의 한계성

해상수송서비스를 제공하기 위한 선박운항업무로 구성된 선사의 제반 경영활동 즉, 선박의 소유(자본의 투자, 조달, 이자 지불, 나용선 등의 업무), 선박의 관리, 선박의 운항 등을 총체적으로 대행하는 서비스회사가 소위 광의의 선박관리회사이다.

그렇기 때문에 선박관리만을 위한 기업조직은 경영학에서 의미하는 해운회사의 소유와 경영의 분리를 의미하는 것이 아니라, 회사의 업무 가운데 선박의 관리에

속하는 업무를 대행하여 줌으로써 해운회사가 선박의 경제적 운항능률을 향상시키
고자하는데 영업목적을 두고 있다.

한편, 선박관리회사의 일반적인 기능을 기초로 선박관리회사의 경제적 기능, 즉
선박관리회사의 도입필요성은 크게 소유와 경영의 분리에 따른 탄력적 경영실현,
전문화 및 규모경제를 통한 비용절감 실현, 그리고 효율적인 선원관리측면에서 살
펴 볼 수 있다.

이런 맥락에서 볼 때, 경제학의 비교생산비설에 의하면 자본이 풍부하여 금리나
자금 코스트가 싼데도 투자할 만한 기회가 적은 기업 또는 그러한 나라의 경우에
는 오직 선박을 보유하는 기업으로 특화하는 것이 유리하다. 그러나 노동력이 풍
부한 나라에서는 선원인력을 공급하는 선박관리에 특화하는데 적합하다. 또 산업
이 발달하여 수출입화물이 풍부하여 화주와의 관계가 긴밀하고 선박과 화물에 관
한 정보와 기술이 축적된 경우에는 선박의 운항에 치중하는 것이 보편적이다.

한편, 오늘날 선박관리업체들은 상당히 계산에 밝아야 한다. 가장 저렴한 비용으
로 최고 품질의 서비스를 이룩한다는 것은 그 자체가 어려운 일인 것이다. 거기다
가 균분을 유지하면서 제반법적 테두리의 최전방에서 막중한 투자, 품질시스템 및
광범위한 훈련계획의 자금 마련 등을 계속 담당해 나가기 위해서는 회계처리라는
악몽에 직면하게 된다.

선박관리업의 장기적인 전망은 전반적으로 양호하다. 요는 선주와 관리인이 서
로 좋은 제휴관계를 유지하면서 하나가 되어야 한다는 것이다. 우수하고 비용효
과적인 선박관리업체는 고객을 위하여 한층 더 그 필요성이 강조될 뿐더러 의존도
를 높이게 되는 것이다. 고도의 질을 지니는 선박관리업체는 여러 가지 엄격한 입
법의 배경하에서도 규모의 경제와 비용효과를 제시함으로써 계속 전진해 나갈 수
있을 것이다.

“선박관리업은 그 점에 아주 뿌리를 내려야 한다. 여러 가지 어려운 입법이 많
은 세상에서 소형선주들이 살아남기 위하여 갖가지 고초를 겪고 있을 때 선박관리
업체들은 대형업체의 원가상의 이점과 상업적인 법인으로서 정체성을 유지하는 능
력을 동시에 제공하게 되는 것이다.⁴⁰⁾

관리회사의 선정은 선주회사의 영업부와 운항부서의 평가와 판단에 의거하여 주로 결정되며, 이 때 모든 관리회사들이 경쟁관계에 이르게 된다. 전문관리회사의 경우, 어느 정도의 규모를 갖추지 못하면 코스트 면에서 경쟁을 할 수 없게 되므로 상당한 척수의 선박선박을 위임받지 않으면 안 될 입장이다. 따라서 결국 계열선박관리회사와 경쟁을 일으키게 되며 관리 서비스의 질과 관리비에 있어서 계열사보다 경쟁력이 있어야 할 것이다. 일본의 경우 이와 같은 상황을 십분 활용하여 자국의 계열회사는 물론 국내·외 선박관리회사들의 경쟁관계를 도입하여 관리수준의 향상과 관리비의 절감을 도모하고 있다. 일본 선주회사들의 외국 전문선박관리회사의 이용도를 보면 최근 이용선사의 증가는 물론 척수에서도 많은 증가가 이루어지고 있음을 볼 수 있다.

전술한 바에 따라 권역별로 선박관리회사들의 계약적인 관리비 규모를 알아보면 대체적으로 유럽의 경우 관리역사 및 신뢰성이 우수하다는 장점에서 관리비 규모는 다소 높은 US\$11,000정도이다. 싱가포르 및 홍콩 등의 아시안 메카는 US\$8,500정도, 한국 및 일본 극동지역은 US\$7,500-9,000 정도인데, 일본의 경우 자국선주 선박의 경우 경영합리화를 바탕으로 관리비를 대폭 할인해 주고 있는 경향이 엿보이기 때문에 우리 관리사들은 규모의 경제(economies of scale)⁴¹⁾ 효과를 얻기 위해 노력할 필요가 있을 것이며, 해양수산부 및 선주협회 등 관계관청이나 기관에서는 국내 선박관리업체들의 경쟁력 강화를 위한 정책을 적극 검토할 필요가 있겠다.

다음 <표 2-21> 및 <그림 2-5>는 우리 업체들의 영세성을 해외업체와 비교한 분석 자료이다.

① 2005년 12월말 현재, 우리나라 선박관리업체 총 339개사중 165개사가 선박관리업협회 회원사이며, 일부 관리전문회사를 포함하여 비회원사인 174개사는 선원관리에

40) Jhon Difull, “선박관리와 선원배승,” 『해양한국』, 1999. 5, pp. 166-170.

41) 이상범, “현대 생산 · 운영관리,” 명경사, 2001, pp. 202-233.

규모의 경제란 설비의 규모가 커져 생산량이 증가하면 고정비가 더 많은 생산량에 분담되므로 단위당 생산비용이 감소하는 현상을 말한다.

한정된 업체이거나 규모가 영세한 소규모업체로써 선주들에게 양질의 관리 서비스를 제공하는데 어려움이 있는 형편이다.

② 국내 선박관리회사의 경우 선원공급 위주의 선원 관리업과 대형선사의 자사 서비스를 기반으로 선박관리업의 태생적 한계를 극복하지 못하고 있는 실정이다. 그러나 해외의 경우 국제해운업에서는 1970년 이후 지속적인 환경변화와 성장을 거듭하여 해운의 종속된 산업에서 철저히 탈피하고, 독립적인 고부가가치 산업으로 자리매김하고 있는 실정이다. 아울러 해외의 선박관리회사가 제공하는 서비스는 선박관리, 선원관리, 선원양성 뿐만 아니라 구매, 보험, 선박펀드, 매매, 컨설팅 서비스, 마케팅 및 상업서비스까지 고객의 다양한 욕구를 충족할 수 있는 이른바 통합관리서비스(Integrated Management Service)를 지향하고 있다.

③ 2005년 12월말 기준 세계 주요 선박관리회사 현황을 보면 V.SHIP GROUP의 경우 관리선박 척수가 900여척, The Schulte Group은 430여척, Barber Ship Management Ltd는 250척 등에 이르고 있다. 그러나 우리나라 선박관리업체 상위 10개사 현황을 보면 6척에서 74척으로 영세한 수준에 있다. 관리선원 규모면에서 있어서도 세계 주요 9대 선박관리회사는 2,000명에서 22,500명에 이르고 있으나 한국의 10대 선박관리회사는 최대 900명을 넘지 못하고 있다.

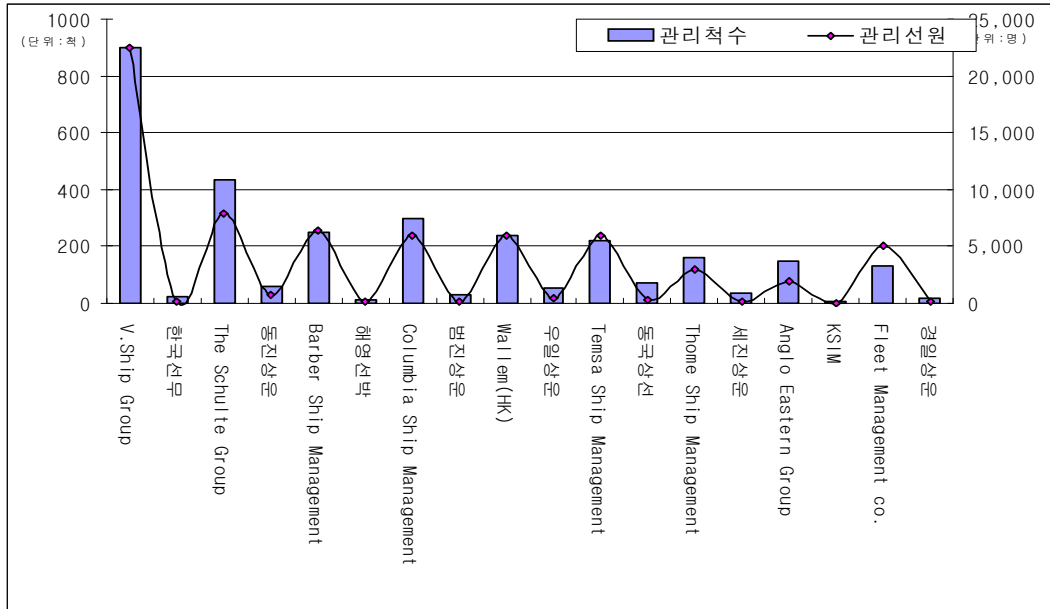
<표 2-21> 국내 및 해외 9대 선박관리회사 규모별 비교

순위	관 리 선 사	본 사	관 리 척 수	관 리 선 원
1	V.Ship Group	모나코	900	22,500
	한국선무		25	169
2	The Schulte Group	함브르크	434	7,900
	동진상운		61	815
3	Barber Ship Management	노르웨이	250	6,400
	해양선박		12	206
4	Columbia Ship Management	사이프러스	300	6,000
	범진상운		27	117
5	Wallem(HK)	홍 콩	240	6,000
	우일상운		52	445
6	Temsa Ship Management	덴마크	220	5,900
	동국상선		74	301
7	Thome Ship Management	싱가폴	163	3,000
	세진상운		33	125
8	Anglo Eastern Group	홍 콩	150	2,000
	KSIM	서 울	6	19
9	Fleet Management co.	홍 콩	130	5,000
	경일상운		20	77

주 : 순위는 매출액 기준으로 산정, 한국 관리사의 본사는 KSIM를 제외하고 모두 부산임.

자료 : 1. 국내 9대 선박관리업체 : 한국선박관리업협회 통계자료, 2005년말 현재.
 2. 해외 9대 선박관리업체 : 국내 P 업체 내부자료, 2005년말 현재.

<그림 2-5> 국내 및 해외 9대 선박관리회사 규모별 비교



자료 : 1. 국내 9대 선박관리업체 : 한국선박관리업협회 통계자료, 2005년말 현재.

2. 해외 9대 선박관리업체 : 국내 P 업체 내부자료, 2005년말 현재.

3) 부가가치 창출의 한계성 및 영세성

우리나라의 선원관리업은 아직까지 주로 외국 선박회사나 국내국적 선주사로부터 직접 또는 외국에 있는 관리회사를 경유하여 우리나라 및 제3국 선원들을 고용·승선시키거나 기술적 분야를 위주로 초보적인 선박관리업무를 대행하고 있는 수준이다. 즉, 우리나라 선박관리사업자는 소수를 제외하고는 선주 또는 실질적으로 선주를 대표하는 선주의 대리인이라기보다는 단순한 선원고용인 혹은 아주 적은분야만 선주로부터 위탁 받아 관리하는 수준에 머물고 있다. 이는 외국선박에 선원을 직접 고용, 승선시키고 기타 선박관리를 주체적으로 책임·관리하고 있는 선진국 선박관리와는 크게 차이가 있는 실정이다.

또한 현재 우리나라는 순수하게 선박관리 사업을 단일사업으로 영업을 규모 있

계 영위하는 업체는 극소수이며 선원위주의 관리회사도 규모가 대부분 영세하다.

1980년대 말부터 1990년대 초반에 걸쳐 선진제국에서 이미 경험한 바와 같이 선박관리업체수의 성장률(14%)에 비하여 선박척수의 증가율(연 9%)의 둔화로 과당경쟁이 심화되고 있다. 그에 따른 선박관리업의 영세성문제는 어제 오늘의 문제가 아니며 선진국 소수업체를 제외한 대부분의업체들의 동병상련인 것이 사실이다.

물론 이러한 해운통계는 어디까지나 추정에 의한 수치였지만 이러한 추정통계치로 부터 끌어 낼 수 있는 사실은 선박관리시장이 매우 격심한 과당경쟁상태에 있다는 것이다. 선박관리업의 특성을 고려해 볼 때 거대한 자본 없이 선박관리시장에 참여가 용이하며, 제공되는 서비스는 선박관리회사의 규모에 관계없이 기본적으로 동일하므로 과당경쟁은 더욱 심화되기 쉽다.

이러한 과당경쟁 하에서는 영세한 선박관리기업일 수록 경쟁에서 살아남기 위해서는 적극적인 마케팅을 하게 되며 지나친 가격경쟁으로 인하여 서비스의 질을 저하시키게 된다.

4) 업무의 전문성 결여

국내에서 선박관리업이라는 사업의 영역을 일찍부터 인식하고, 이를 도입하였거나 또는 장래 유망한 사업으로서 이 분야에 진출하고자 하는 기업 또는 개인이 많이 있는 것으로 알려지고 있다.

그러나 1960년대 중반부터 한국의 선원을 국내·외 선주에게 송출하였던 단순업무와는 달리 그 동안 국내외의 환경이 많이 변화하였다. 선박관리회사 자체의 인적자원 부족, 국내선주의 적극적인 일관관리체제의 유지 및 강력한 해원노조의 존재 등 여러 요인 때문에 국내선박관리업이 제자리를 찾거나 또는 발전적으로 논의되는 등의 과정이 없었다 해도 과언이 아니다. 이는 일본과 마찬가지로 한국도 새로운 체제가 현존하고 있는 체제를 급격히 바꾸어야 할 상황이 될 때, 이에 대하여 지극히 보수적이며 당장 가시적으로 커다란 이익이 되지 않거나 경영자가 직접 지지하지 않는 한 새로운 체제를 받아들이지 않으려 하는 한국사회의 자기개발의

정체성 등에 그 원인이 있다.

다시 말해서 국내 해운계 및 선박관리업이 안고 있는 문제점들 중에 가장 심각하다고 할 수 있는 점은 선박운항의 운항비 면에서의 경쟁력 상실과 선원 및 육상 관리스텝의 인적자원 부족을 가장 시급히 해결해야한다. 더욱이 이러한 문제들은 해양수산부 등 정부가 주도하여 해결할 수 있는 일이 아니라는데 그 심각성이 있으며, 결국 국제경쟁력을 유지하기 위해서는 자체적으로 그 해결방법을 찾아 나가는데 적극적으로 노력하지 않으면 안 될 시점에 이르렀다고 생각된다.

특히, 심각한 문제점으로 대두되고 있는 것은 최근 국제해운경기가 호전되면서 국내 많은 선주들이 선진해운국들의 경영기법을 도입하여 소유와 관리의 이원화 개념을 이해하기 시작하면서부터 벌크선 부문을 선두로 전문선박관리회사(주로 자회사 형식)⁴²⁾에 관리를 맡기고자 하고 있다. 그러나 선박관리 경험이 풍부하고 유능한 일부 한국의 관리인력들을 우리나라 실정과 비슷한 실정에 있는 이웃 일본국의 관리업체들이 높은 급료와 처우⁴³⁾를 제시하면서 대거 선발해 가버리기 때문에 국내 관리업체는 모든 면에서 경쟁력을 상실해가고 있는 형편에 있다.

결국 현재 국내 해운업계 및 선박관리업이 당면한 가장 큰 문제는 모든 비용에 있어서의 국제경쟁력 및 이 업무에 필요로 하는 고급 인적자원을 어떻게 확보하여 이를 적절히 활용할 것인가가 문제의 핵심이라고 할 수 있다.

일본의 경우와 마찬가지로 국적선사중 대부분 중·대형 선사들이 자사선박을 수직계열화에 의해 자회사 형태의 선박관리업체를 설립하여 자사선박을 관리하게 하고 있는 업체가 많다. <표 2-22>에서 알 수 있듯이 2006년 9월말 현재 14개사(2006년도 후반기에 설립한 한진해운 포함)에 달한다. 이것은 기존의 전문선박관리업체를 선정하여 선박관리를 위탁하는 것이 아니라 선주가 직접 관리업체를 설립하거나 지배형식 등으로 모기업의 선박관리를 행하는 것이

42) <표 2-22> 모기업에 의한 국내 선박관리업체 운영현황 참조.

43) 일반적으로 일본주재 한국출신 감독들의 대우 차원을 보면 동급 국내관리자들 보다 대략 2배정도의 급료와 기타 예우를 받고 있는 것으로 알려져 있다. 또한 한국으로 귀환코자 할 경우 처우문제도 문제지만 오랜 일본체류에도 불구하고 국제 공용어인 영어의 벽을 넘어서기란 그리 쉬운 문제가 아니기 때문에 오히려 그동안 고생하여 습득한 일본어를 자산으로, 좋은 조건의 대우와 장래를 보장받을 수 있는 일본 관리회사에서 계속 근무를 희망하고 있는 것으로 조사되고 있다.

다. 이러한 방법으로 모기업은 자사의 조직내에서 선박을 관리하는 것보다 관리단계 자체의 비용경쟁력을 확실히 가지게 되어 자사선대의 비용합리화에 대한 이점이 기대되고, 경영적으로도 성과가 좋으면 기업경영의 다각화가 되는 장점이 있다. 또한 배승선원의 직접고용 책임(ITF, 선원노조 등)이 없어짐에 따라 법적 한도 내에서 보다 싼 외국선원을 자유롭게 배승하고 필요에 따라 선박을 언제라도 매각 처분할 수 있는 등의 장점이 있다. 단, 모기업에 의한 선박관리업체 운영으로 인해 국내외 고객의 안정적인 경영원을 확보하고자 하는 기존의 선박관리업체들이 기타 국내외 선사들과 선박관리계약을 체결할 만한 입지가 거의 없어지는 등⁴⁴⁾ 선박관리업체는 이에 따른 위협의 요인을 항상 지니고 있다고 볼 수 있다. 모기업에 의한 선박관리업체 운영현황은 <표 2-22>과 같이 집계되고 있다.

44) 특히 IMF 전후 시기에 M&A 방식으로 생겨난 관리사들의 경우에는 선주사의 허락 없이 자주 적으로 기타 선주사와 선박관리계약을 약정하기가 거의 불가능한 수직적 경영실태 이다.

<표 2-22> 모기업에 의한 선박관리업체 운영 현황

화물운송사업자(모기업)	선박관리업체(자회사)	업체위치
대한해운	한국선무	분 리
새한해운	새한선박	분 리
STX범양상선	stx포스	분 리
SK해운	필오선	분 리
우양상선	코리아쉽매니저스	분 리
두양상선	두양선박	동 일
우림해운	우림선박	동 일
태영상선	태영선무	동 일
현대상선	해영선박	분 리
보양사	가나마린	동 일
범한상선	경양해운	분 리
세양선박	케이씨라인	분 리
선우해운	케이에스아이엠	분 리

자료: 한국선박관리업협회 통계자료, 2006년 6월말 기준.

제3장 이론적 배경과 연구방법

제1절 중요도-성과(IPA)

이용 후 평가(post occupancy evaluation)의 개념은 사회학자와 심리학자들에 의해서 다양하게 정의되고 있다. 이용 후 평가 연구의 한 부분인 만족도에 관한 연구는 소비자에 대한 고객만족도를 측정할 이래 그 연구영역이 점차 확대되어 지금은 공공서비스에 대한 만족도, 시설물에 대한 만족도 등 다양한 분야에서 적용하고 있다. 만족도는 어떤 환경요소에 대해 이용자가 가지고 있는 기대수준과 이용자에게 실제 주어지고 있는 지각수준 차이에 의해 나타나는 심리적 평가를 의미한다. 즉 만족도란 어떤 것에 대한 실제의 성취와 지각의 차이로 정의될 수 있다. 만족은 이용자의 개인적 욕구를 충족시켜 주는 기대치가 자신의 비교수준에 의해 판단되고, 활동목적의 성과에 대한 반복적 평가로부터 오며, 비교평가에서 기대치가 부응하는 정도로 설명하고 있다.

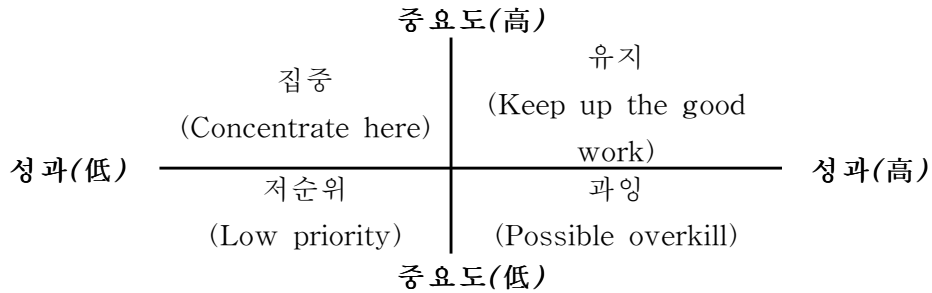
이용 후 평가연구인 만족도는 계획, 설계 등 의사결정에 영향을 주는 평가 지표로서 매우 유용한 가치를 지니고 있음을 알 수 있다. 또한 이용자와 관련한 항목 역시 이용자의 만족 혹은 선호정도의 측정을 위한 연구가 주로 수행되고 있음을 알 수 있는데, 중요도-성과 분석(IPA)은 상품이나 서비스가 지니고 있는 중요속성들에 대하여 중요도(importance) 및 성과(performance)를 소비자가 어떻게 인식하고 있는지를 동시에 분석하기 위해 마케팅에서 개발된 기법이다. 즉 이용자의 성과를 측정하기 위하여 우선 이용자가 어떤 속성을 중요하게 여기는 지를 조사한 뒤 이용 전에는 각 속성의 중요도를, 그리고 이용 후에는 성과를 이용자 스스로가 평가하게 하여 각각의 속성을 상대적인 중요도와 성과를 동시에 비교·분석하는 기법이다.

중요도-성과 분석은 다속성 모델의 개념적 구조를 가지고 있다. Martilla와 James(1977)가 자동차 사업의 성과를 분석하기 위하여 IPA 모형을 적용한 것이

최초의 연구였다. 이어서 건강진단, 교육, 스포츠 심리학 등 다양한 연구분야에 적용되었다(Dolinsky and Cupto, 1991; Cunningham and Gaeth, 1989; Albery and Mihalik, 1989; Smith and Dattilo, 1989). IPA 분석의 기본 가정은 만족도 속성에 대한 고객의 수준은 상품이나 서비스 성과의 기대와 판단에 의해 주로 파생되고 있다는 것이다. 즉, IPA는 이용자의 만족도를 측정하기 위하여 이용 전에는 각 속성의 중요도, 이용 후에는 성과를 이용자 스스로가 평가하게 함으로써 각 속성의 상대적인 중요도와 성과를 동시에 비교·분석하는 평가 기법이다(Hammit, Bixler and Francis, 1996).

IPA 모형의 특성은 중요도와 만족도(성과)의 속성별 비교 평가 값에 의하여 4가지의 다면적 의사결정을 내린다는 데 있다. IPA의 해석 및 격자 모형이 <그림 3-1>에 제시되어 있는데 이것은 사분면으로 나누어진 격자를 그래픽으로 나타내며 X축은 사전(事前) 제품에 대한 고객의 선택속성 인식에 관한 중요도, Y축은 사후(事後) 이러한 속성과 관련된 상품이나 서비스의 만족도 즉, 성과를 보여준다.

<그림 3-1> 중요도-성과 분석 매트릭스



자료: Martilla and James(1977).

- 제1사분면(좋은 성과 지속유지: Keep up the good work) : 이용자들도 평가속성에 대해 중요하게 생각하고 있고, 실제로 평가속성에 대한 성취도 또한 비교적 잘 이루어지고 있는 상태로 계속 유지해 나가는 것이 바람직하다.
- 제2사분면(과잉노력지양: Possible overkill) : 이용자들이 중요하게 생각하고 있지 않는 평가속성에 대해 성취도가 과잉되게 나타난 상태로 투입된 노력을 다른 평가속성에 투입해야 할 것이다.
- 제3사분면(낮은 중요도: Low priority) : 이용자들의 평가속성에 대한 중요도가 낮게 평가하고 있고 성취도 또한 낮은 상태로 현재 이상의 노력이 불필요한 상태의 속성들이다.
- 제4사분면(노력집중화의 지양: Concentrate here) : 이용자들이 평가속성에 대해 중요하게 생각하고 있는 반면 이 평가속성에 대한 성취도에서는 낮게 평가된 상태로 향후 시급히 개선해야 하는 속성들이다.

IPA 분석의 유용성은 우선순위의 항목을 쉽게 도출해 내는 것이다. 중요도와 성과 매트릭스는 정해진 인력과 예산으로 우선적으로 해결해야 될 사항을 결정하는데, 유용한 정보를 제공하며, '집중'면에 속한 항목들이 개선의 우선 대상이 된다. 최근 개발되고 있는 분석기법은 갈수록 전문적이고 복잡해지고 있고, 이러한 기법

들은 양질의 결과를 제공하지만, 고도의 하드웨어와 소프트웨어가 구비되어야 하고, 또한 기법을 습득하는데 많은 노력이 필요하다는 단점이 있다. 그러나 IPA의 분석기법은 어려운 통계적 기법을 사용하지 않고도 평가속성의 평균값과 매트릭스를 이용하여 빠르고 쉽게 결과를 도출해낼 수 있기 때문에 시간과 비용의 한계를 안고 있는 실무 담당자에게 매우 유용하다.

한편, 실무적으로 IPA와 비슷한 매트릭스구조를 가지고 있는 것으로 SWOT분석이 있다. 형식적으로 유사한 형태를 띠고 있으며, 각 사분면에 해당하는 의미도 유사한 측면이 있다. Duke and Persia(1996)는 IPA와 SWOT을 대비하여 설명하였는데, 집중은 위협(Treat), 유지는 기회(Opportunity), 과잉인 강점(Strength), 저순위는 약점(Weakness)으로 간주하였다. 그러나 IPA와 SWOT을 동일시하는 것은 무리가 따른다. IPA는 하나의 대상에 대한 절대평가이고, 주로 사용자가 평가하는 것이지만, SWOT은 경쟁환경에서의 비교평가이고, 주로 관리자가 주관적으로 평가하기 때문에 두 분석기법의 의미가 종종 다르게 나타난다.

예를 들어 IPA의 저순위는 중요도와 실행도가 낮은 평가속성이어서 개선의 우선순위가 낮을 뿐 SWOT의 약점이라고 말할 수 없다. 또한 IPA의 과잉도 중요도는 낮은데, 과잉적으로 실행된 상태이므로 이 부분에 대한 실행을 줄이거나 중단하여야 하는데, 이를 SWOT의 강점으로 간주하는 것은 모순이다.

제2절 서비스품질(SERVQUAL)

본 연구에서 사용하고자 하는 이용 후 평가(post occupancy evaluation)의 개념은 사회학자와 심리학자들에 의해서 다양하게 정의되고 있다. 이용 후 평가연구인 만족도는 계획, 설계 등 의사결정에 영향을 주는 평가 지표로서 매우 유용한 가치를 지니고 있음을 알 수 있다. 또한 이용자와 관련한 항목 역시 이용자의 만족 혹은 선호정도의 측정을 위한 연구가 주로 수행되고 있음을 알 수 있는데, 중요도-성과 분석(IPA)은 상품이나 서비스가 지니고 있는 중요속성들에 대하여 중요도(importance) 및 성과(performance)를 소비자가 어떻게 인식하고 있는지를 동시에

분석하기 위해 마케팅에서 개발된 기법이다. 즉 이용자의 성과를 측정하기 위하여 우선 이용자가 어떤 속성을 중요하게 여기는 지를 조사한 뒤 이용 전에는 각 속성의 중요도를, 그리고 이용 후에는 성과를 이용자 스스로가 평가하게 하여 각각의 속성을 상대적인 중요도와 성과를 동시에 비교·분석하는 기법이다.

중요도-성과 분석(IPA)은 다속성 모델의 개념적 구조를 가지고 있다. Martilla와 James(1977)가 자동차 사업의 성과를 분석하기 위하여 IPA 모형을 적용한 것이 최초의 연구였다. 이어서 건강진단, 교육, 스포츠 심리학 등 다양한 연구분야에 적용되었다(Dolinsky and Cupto, 1991; Cunningham and Gaeth, 1989; Albery and Mihalik, 1989; Smith and Dattilo, 1989). IPA 분석의 기본 가정은 만족도 속성에 대한 고객의 수준은 상품이나 서비스 성과의 기대와 판단에 의해 주로 파생되고 있다는 것이다. 즉, IPA는 이용자의 만족도를 측정하기 위하여 이용 전에는 각 속성의 중요도, 이용 후에는 성과를 이용자 스스로가 평가하게 함으로써 각 속성의 상대적인 중요도와 성과를 동시에 비교·분석하는 평가 기법이다(Hammit, Bixler and Francis, 1996).

IPA모형의 특성은 중요도와 만족도(성과)의 속성별 비교 평가값에 의하여 4가지의 다면적 의사결정을 내린다는 데 있다. IPA의 해석 및 격자 모형이 제시되며 이것은 사분면으로 나누어진 격자를 그래픽으로 나타내며 X축은 사전(事前) 제품에 대한 고객의 선택속성 인식에 관한 중요도, Y축은 사후(事後) 이러한 속성과 관련된 상품이나 서비스의 만족도 즉, 성과를 보여준다.

또한 이용 후 평가방법은 IPA외에도 서비스품질 개념에서 Parasuraman, Zeithaml and Berry(1985, 1988)의 SERVQUAL 모형과 Cronin and Taylor(1992)의 SERVPERF를 이용할 수도 있다. 이들 모형은 기대, 성과, 만족을 측정하고 요인분석, 분산분석, 판별분석 등을 실시하므로 고가의 하드웨어와 소프트웨어 그리고 전문적 지식이 필요하므로 실무담당자 들이 이를 갖추는 것은 현실적으로 어려운 일이다(Duke and Persia, 1996).

서비스품질의 측정은 제품의 품질과는 달리 불량률이나 내구성과 같은 객관적인 척도에 의한 측정이 어렵기 때문에 고객의 지각을 측정하여 서비스 품질을 측정하

고 있다. 이러한 지각의 평가를 위한 다항목 측정 도구인 SERVQUAL에서 서비스 품질은 고객의 기대와 성과에 대한 지각의 차이로 정의된다.

즉, 동일한 내용으로 지각된 서비스와 기대 서비스에 대한 설문 문항을 각각 작성하여 이들의 점수 차이로 서비스 품질을 계산하는 것이다. 서비스 품질을 평가하는데 있어 일반적인 평가기준은 자신들이 분류한 서비스 품질의 10가지 차원을 5가지로 통합하여 “SERVQUAL”(Service+Quality)이라고 하였다(<표 3-1> 참조). SERVQUAL은 서비스 품질의 핵심적 요소로서 서비스 품질의 평가에 많이 이용된다.

<표 3-1> 서비스 품질을 구성하는 차원

서비스 품질의 10가지 요소	서비스 품질 요소의 정의	SERVQUAL의 5가지 요소	SERVQUAL 차원의 정의
유형성 (Tangibles)	물리적 시설, 장비, 인력, 커뮤니케이션, 재료의 외관	유형성 (Tangibles)	물리적 시설이나 장비의 외양 및 직원복장
신뢰성 (Reliability)	약속한 서비스를 믿을 수 있고, 정확하게 수행할 수 있는 능력	신뢰성 (Reliability)	약속한 서비스의 수행능력
대응성 (Responsiveness)	고객을 돕고 신속한 서비스를 기꺼이 수행하는 것	대응성 (Responsiveness)	고객을 돕고 신속 서비스를 제공하려는 자세
능력 (Competence)	서비스 수행에 필요한 기술 및 지식 소유	보증성 (Assurance)	직원의 지식과 예절 및 신뢰감
예절 (Courtesy)	일선 근무자의 정중함, 존경심, 심사숙고, 친근함		
신용성 (Credibility)	서비스 제공자의 믿음직스러움, 정직성		
안전성 (Security)	위험, 의심의 가능성이 없음		
접근성 (Access)	고객들이 이해할 수 있고 알아들을 수 있는 언어로 이야기하고, 고객의 말에 귀를 기울임	공감성 (Empathy)	회사가 고객에게 제공하는 개별적 관심과 배려
커뮤니케이션 (Communication)	접근의 가능성과 용이성		
고객이해 (Understanding the customer)	고객과 그들의 욕구를 알기 위해 노력하는 것		

자료: Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988.

여기에 SERVQUAL의 품질이 기대와 성과의 차이라는 개념은 IPA와 상통하는 일면이 있다. SERVQUAL은 서비스품질에 대한 기대와 성과의 차이를 비교해서 평가요소에 대해 기대보다 성과가 낮으면 품질이 낮은 것이고, 성과가 높으면 품질이 높은 것으로 판단한다. 품질이 낮을수록, 즉 성과에 대한 기대의 음(-)의 차이가 높을수록 개선의 우선순위가 높은 것으로 이해할 수 있는데, IPA에서 중요도와 실행도의 차이를 비교하여 그 정도를 분석하는 것은 유용할 것이다.

제3절 SERVQUAL-IPA 방법론

본 연구는 마케팅 연구에서 중요한 연구로 작용하고 있는 성과에 관련된 연구이다. 성과에 관련된 연구는 주로 고객만족연구에 있어서 상당히 오래되고 중요한 연구주제였다. 특히 중요도-성과(IPA) 방법은 1970년대부터 사용되어온 실무적으로 유용한 도구로 알려져 있다. 특히 해당 측정항목의 중요도에서 실제 경험한 성과의 차이를 밝힘으로써 그 차이가 큰 항목은 집중적으로 개선시켜야 할 필요성이 있고 그 차이가 적은 것은 우선순위에서 나중에 배분된다. 지각된 차이에 의한 분석방법으로 최근에 고객만족 연구에 사용되어온 연구개념으로 기대 불일치 모델이 많이 사용되고 있다. 특히 기대불일치 연구에서 발전한 형태로 서비스품질에 관한 연구로써 SERVQUAL의 연구는 지대하다고 볼 수 있다.

PZB가 처음으로 언급한 서비스품질의 10가지 차원이 후에 5개 차원으로 압축되면서 모든 산업에 걸쳐 서비스 품질을 측정하는데 유용한 도구로 사용되어 왔다. 그리고 SERVQUAL연구의 유용성에도 불구하고 다른 형태의 서비스 품질에 관한 연구가 진행되어 왔지만 서비스 품질을 구성하는 5개 차원의 유용성은 대부분의 산업에서 유용하게 사용되는 것으로 밝혀졌다. 일부 산업에서는 적용되지 않는 항목이 있다고 하더라도 전세계적으로 서비스 품질을 측정하는 보편적인 도구인 것만큼은 분명하다.

특히 기대불일치 모델과 같이 기대-성과 차이로 서비스품질을 측정할 것인지 아니면 성과로만 측정하는 것이 서비스 품질을 구성하는 5개 요인을 밝히는 것이 타당한 것인지에 대한 논란은 측정방법보다 그 서비스 품질의 5개 차원이 대표적인 측정문항이라는 것을 알려주고 있다. 따라서 이 연구에서는 방법론상으로도 그 원류가 비슷할 뿐만 아니라, 선박관리업이라는 산업의 서비스 품질을 측정하는데 있어서 새로운 선박관리업 서비스 품질 측정모형을 개발하는 것 보다는 전세계적으로 보편적으로 사용되고 있는 SERVQUAL의 5가지 차원인 22개 설문항목을 원용하고자 한다. 그렇다면 새로운 측정도구를 개발하는 것 보다 실무적으로 필요한 보편적인 설문항목과 타당한 설문항목을 바로 현장에 사용하는 것이 가능하기 때문이다.

실무현장에서는 학자들의 연구와 달리 새로운 이론의 개발보다는 지금까지 널리 알려지고 보편적인 방법에 의해 쉽게 그 현상을 파악하는 도구의 사용이 유용하다. 따라서 이 연구에서는 마케팅 연구에서 역사적으로 보편적인 방법으로 사용된 사용후 평가 연구로써 IPA 방법론과 이 IPA 방법에 사용할 측정항목을 서비스 품질의 대표적 연구결과인 SERVQUAL 설문항목을 적용하기로 한다. 이 보편적인 방법들의 적용은 실무현장에서 쉽게 이해되고 사용될 수 있을 것이다.

제4절 연구문제와 연구가설

1. 서비스 품질 차원 검증

마케팅연구 분야에서 서비스의 품질을 측정하기 위하여 광범위하게 개발되어지고 있는 것 중의 한 가지는 SERVQUAL인데, 이것은 이미 1988년 PZB(Parauraman · Zeithaml · Berry)에 의해서 개발되어졌다. 1985년 PZB가 발표한 갭모델에 기반을 두고 있으며 여기에서 그들은 SERVQUAL을 측정하기 위하여 22개 항목으로 측정한 결과 5개의 차원이 있음을 밝히고 있다.⁴⁵⁾

특히 PZB 모형을 중심으로 발전해 온 서비스품질의 구성차원과 품질에 대한 논의는 많은 학자들에 의하여 검증된 바 있으며 결론적으로 산업 전반에 걸쳐 일반적인 모델로서의 타당성이 부족한 것으로 나타나고 있기도 하다.⁴⁶⁾

또한 우리나라의 여러 연구에서도 충분한 논의가 필요한 것으로 나타나고 있다. 뿐만 아니라 아직까지 서비스품질에 대하여 연구가 진행된 바 없는 선박관리업의 서비스 품질에서 SERVQUAL의 측정항목을 사용하였기 때문에, 서비스품질 구성요인이 정확히 구분 가능한지를 확인하고자 한다. 그러기 위해서는 서비스품질 22개 항목의 구성타당성을 분석하는 요인분석을 통하여 서비스 품질을 구성하는 차원을 확인할 수 있을 것이다. 이를 위하여 연구가설 1을 설정하였다.

[연구가설 1] 서비스품질의 구성요인은 5개 차원으로 구성될 것이다.

2. 중요도-성과 차이 검정

이용후 평가에 있어서 중요한 내용은 사용자가 중요하다고 생각하는 내용과 실제 사용한 후의 차이를 검정하는 것이 중요하다. 그것은 기대하고 있는 서비스품질의 중요도와 성과간의 차이가 음(-)이 될 경우는 긍정적인 평가이며, 양(+)이 나올 경우는 부정적인 평가임을 나타낼 것이다. 따라서 사용자는 우리나라의 선박관리업의 서비스품질에 대하여 어떠한 판단을 내리고 있는지 궁금하다. 이에 선박관리서비스품질의 중요도와 성과의 차이를 검정할 필요가 있다. 따라서 선박관리서비스 품질을 향상시키기 위하여 SERVQUAL 22개 항목을 각각 중요도와 성과를 비교함으로써 그 차이를 줄이는 노력이 필요하다. 이에 연구가설 2를 다음과 같이 설정하였다.

[연구가설 2] 선박관리서비스품질의 중요도와 성과는 차이가 있을 것이다.

45) A. Parasurman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(Spring 1988), pp. 12-40.

46) Brensinger, R.P. & Lambert D.M.(1990), "Can the SERVQUAL be Generalized to Business-to-Business Service," in 1990 AMA, p. 289.

제4장 실증분석

제1절 분석개요

1. 설문지 조사의 개요

이 연구는 이용후 평가를 적용하기 위해서 앞에서 설명한 SERVQUAL 모형과 IPA 방법을 적용하였다. 즉, 서비스품질 측정에 사용된 SERVQUAL의 개념항목을 IPA 방법에서 측정하고자 한다. 특히 SERVQUAL은 지난 십여년간 수많은 연구자와 분석대상을 통하여 서비스품질의 측정에 가장 보편적인 측정방법으로 판단되었으며, 측정항목 역시 보편적으로 인정되고 있다. 다만 서비스 품질을 측정해야 하는 산업의 특성에 따라 변형된 설문과 측정항목이 첨가되기도 하지만 SERVQUAL의 22개 측정항목의 틀은 변하지 않고 있다.

측정방법은 리커트 5점 척도에 의한 등간법을 사용하여 측정하고 있으며, 등간 척도에 있어서 '1점'은 '매우 그렇지 않다'로 측정 문항에 대해 부정적인 응답을 의미하며, 5점은 '매우 그렇다'로 측정 문항에 대해서 긍정적인 응답을 의미하고 있다.

이 연구에서 설계하고 활용한 SERVQUAL모형의 설문항목들은 고객의 중요도를 측정하는 설문과 성과를 측정한 설문으로 구성되었다. 중요도를 측정하는 질의는 SERVQUAL모형의 "○○○○는 잘 준비되어 있을 것으로 기대된다"를 "○○○○는 중요하다"로 변경하였다. 또한 성과는 "내가 이용한 ○○○○는 잘 준비되었다"로 동일한 SERVQUAL 모형의 설문항목을 사용하였다. 이 연구에서 사용한 SERVQUAL-IPA 설문지 중에서 중요도 부분의 질의는 <표 4-1>과 같으며, 성과 부분의 질문지는 <표 4-2>과 같이 어미만 변경하여 구성되었다.

<표 4-1> 선박관리업체 SERVQUAL-IPA 설문지(중요도 질의)

		측정 항목
공 감 성	1. 직원의 관심	선박관리업체는 해운선사들에게 개별적인 관심을 기울이는 것이 중요하다.
	2. 필요이해	선박관리업체들과 직원들은 선주사들의 필요를 이해하는 것이 중요하다.
	3. 편익고려	선박관리업체들과 직원들은 해운선사들의 편익을 진심으로 생각해 주는 것이 중요하다.
	4. 업무시간 준수	선박관리업체들과 직원들은 해운선사들이 편리하게 이용할 수 있게 업무시간을 맞추는 것이 중요하다.
	5. 개별적 관심	선박관리업체들과 직원들은 해운선사들에게 개인적 관심을 가지는 것이 중요하다.
유 형 성	6. 최신 시스템	선박관리업은 최신의 관리시스템 및 인적자원을 보유하는 것이 중요하다.
	7. 적합한 시설과 분위기	선박관리업은 업무에 적합한 시설과 분위기를 갖추고 있는 것이 중요하다.
	8. 용모단정	선박관리업의 직원은 옷차림과 용모가 단정한 것이 중요하다.
	9. 시각적 만족	선박관리업의 시스템은 시각적으로 보기에 좋도록 세우는 것이 중요하다.
응 답 성	10. 즉각적인 서비스	선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 즉각적인 서비스를 제공하는 것이 중요하다.
	11. 업무처리 공지	선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 언제 업무를 처리해 줄 것인지를 말해 주는 것이 중요하다.
	12. 자발적인 지원	선박관리업체 및 직원들은 항상 자발적으로 선주사들을 도와주는 것이 중요하다.
	13. 요구에 신속대응	선박관리업체 및 직원들은 아주 바쁠 때에도 선주사들의 요구에 신속하게 대응하는 것이 중요하다.
신 뢰 성	14. 업무기록 유지	선박관리업체 및 직원들은 업무기록을 정확하게 유지하는 것이 중요하다.
	15. 문제해결	선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 문제가 생겼을 때 관심을 보이고 해결해 주는 것이 중요하다.
	16. 약속시간 서비스	선박관리업체 및 직원들은 정해진 시간 안에 업무처리를 약속하였다면 반드시 지키는 것이 중요하다.
	17. 업무약속 이행	선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 약속한 시간에 서비스를 제공하는 것이 중요하다.
	18. 믿고 신뢰	선박관리업은 선주사가 믿고 신뢰할 수 있는 것이 아주 중요하다.
확 신 성	19. 예의바르고 공손	선박관리업체 직원들은 예의가 바르고 공손하는 것이 중요하다.
	20. 충분한 지식	선박관리업체 직원들은 선주사들의 질문에 답변할 충분한 지식을 가지고 있는 것이 중요하다.
	21. 안전확보	선박관리업체 및 직원들은 선주들이 안심하고 재산을 맡겨 모는 일을 하기 위한 안전을 확보하는 것이 중요하다.
	22. 직원신뢰	해운선사들과 물류중사자들로부터 선박관리업체의 직원들을 신뢰하는 것이 중요하다.

<표 4-2> 선박관리업체 SERVQUAL-IPA 설문지(성 과도 질의)

		측정 항목
공 감 성	1. 직원의 관심	내가 이용한 선박관리업체는 해운선사들에게 개별적인 관심을 기울이는 것이 잘 준비되었다.
	2. 필요이해	내가 이용한 선박관리업체들과 직원들은 선주사들의 필요를 이해하는 것이 잘 준비되었다.
	3. 편익고려	내가 이용한 선박관리업체들과 직원들은 해운선사들의 편익을 진심으로 생각해 주는 것이 잘 준비되었다.
	4. 업무시간 준수	내가 이용한 선박관리업체들과 직원들은 해운선사들이 편리하게 이용할 수 있게 업무시간을 맞추는 것이 잘 준비되었다.
	5. 개별적 관심	내가 이용한 선박관리업체들과 직원들은 해운선사들에게 개인적 관심을 가지는 것이 잘 준비되었다.
유 형 성	6. 최신 시스템	내가 이용한 선박관리업은 최신의 관리시스템 및 인적자원을 보유하고 있는 것이 잘 준비되었다.
	7. 적합한 시설과 분위기	내가 이용한 선박관리업은 업무에 적합한 시설과 분위기를 갖추고 있는 것이 잘 준비되었다.
	8. 용모단정	내가 이용한 선박관리업의 직원은 옷차림과 용모가 단정한 것이 잘 준비되었다.
	9. 시각적 만족	내가 이용한 선박관리업의 시스템은 시각적으로 보기에 좋도록 세우는 것이 잘 준비되었다.
응 답 성	10. 즉각적인 서비스	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 즉각적인 서비스를 제공하는 것이 잘 준비되었다.
	11. 업무처리 공지	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 언제 업무를 처리해 줄 것인지를 말해 주는 것이 잘 준비되었다.
	12. 자발적인 지원	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 항상 자발적으로 선주사들을 도와주는 것이 잘 준비되었다.
	13. 요구에 신속대응	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 아주 바쁠 때에도 선주사들의 요구에 신속하게 대응하는 것이 잘 준비되었다.
신 뢰 성	14. 업무기록 유지	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 업무기록을 정확하게 유지하는 것이 잘 준비되었다.
	15. 문제해결	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 문제가 생겼을 때 관심을 보이고 해결해 주는 것이 잘 준비되었다.
	16. 약속시간 서비스	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 정해진 시간 안에 업무처리를 약속하였다면 반드시 지키는 것이 잘 준비되었다.
	17. 업무약속 이행	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 약속한 시간에 서비스를 제공하는 것이 잘 준비되었다.
	18. 믿고 신뢰	내가 이용한 선박관리업은 선주사가 믿고 신뢰할 수 있는 것이 아주 잘 준비되었다.
확 신 성	19. 예의바르고 공손	내가 이용한 선박관리업체 직원들은 예의가 바르고 공손하는 것이 잘 준비되었다.
	20. 충분한 지식	내가 이용한 선박관리업체 직원들은 선주사들의 질문에 답변할 충분한 지식을 가지고 있는 것이 잘 준비되었다.
	21. 안전확보	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 선주들이 안심하고 재산을 맡겨 모든 일을 하기 위한 안전을 확보하는 것이 잘 준비되었다.
	22. 직원신뢰	내가 이용한 해운선사들과 물류종사자들로부터 선박관리업체의 직원들을 신뢰하는 것이 잘 준비되었다.

SERVQUAL을 근간으로 하는 설문지를 완성하여 2006년 9월 1일부터 10월 15일까지 우편, FAX 및 e-mail을 통해 조사를 실시하였다.

선박관리업의 경쟁력제고 방안을 강구하기 위하여 본 연구에서는 우리나라의 선주 회사 및 선박(선원)관리회사를 모집단으로 하여 400매의 설문지를 실시한 결과 136부가 회수되었고 이 중에서 설문분석이 가능한 126매를 대상으로 실증 분석하였다.

수집된 설문서를 코딩한 후 SPSS Windows 7.5를 이용하여 기본적으로 빈도분석을 실시하여 측정문항의 왜도와 첨도를 확인한 결과, 분석상의 자료로서 문제가 없음을 확인하였다.

우선 설문지의 분석을 위해 126매의 설문지를 선주집단과 선박관리회사의 응답으로 분석한 결과는 <표 4-3>, <표 4-4> 및 <표 4-5>와 같다.

<표 4-3> 설문 응답자의 특성

직급	응답자 수	해운업계 종사연수	응답자 수
사원급	27	5년이하	18
부서장급	58	5-10년	18
중역급	30	10-15년	23
최고경영자급	10	15년이상	64
무응답	1	무응답	3
합계	126	합계	126

이 연구는 우리나라 선박관리업의 이용 후 평가에 관한 연구였지만, 실제 응답자중 평가의 주체가 될 수 있는 선주업체(33.1%), 선주이면서 관리업체(7.4%), 선박관리업체(52.9%)로 나타났다. 선박관리업체의 성과분석을 얻고자 하는 연구이기 때문에 실질적인 평가주체는 관리업체가 될 수도 있을 것으로 예상되기 때문에 관리업체들이 비교하여 응답한 자료 역시 적정한 응답이 될 것으로 기대된다.

<표 4-4> 설문 응답자의 직급

(단위 : 명)

직급	관리회사	선주회사	선주 및 관리회사	전체
사원급	13	14	-	27
부서장급	28	24	6	58
중역급	19	7	4	30
최고경영자급	8	2	-	10
전체	68	47	10	125

응답자의 업무기간은 전체의 77.7%가 15년 이상의 부서장급 이상의 책임자급에 해당하고 있으며, 중견간부급에 해당하는 10-15년 정도의 응답자는 16.1%에 달하고 있어 적절한 응답자 구성으로 보인다. 한편 10년 이하의 경력자는 32.2%이다.

<표 4-5> 설문 응답자의 근무년수

해운업계 종사연수	관리회사	선주회사	선주&관리회사	전체
5년이하	11	6	1	18
5-10년	8	8	2	18
10-15년	15	6	2	23
15년이상	32	27	5	64
전체	66	47	10	123

한편 현재의 관리 업체가 제공하고 있는 선박의 관리서비스에 대한 설문을 분석한 결과, <표 4-6>에서도 알 수 있듯이 우리나라 선박관리업체는 부가서비스인 상업적 관리 및 금융부문은 아주 미진할 뿐만 아니라 선원관리 및 기술적(technical)인 부문 등 아주 단순하고 기본적인 서비스에만 치우쳐 있음을 알 수 있다. 이는 향후 선진국의 관리회사를 더욱 벤치마킹하여 관리를 확대 강화시키고 대부분의 외국 선주들이 바라고 있는 일관관리 즉, 고관위육구를 충족시킬 필요가 있다. 조사결과 우리나라 업체들이 제공하고 있는 선박관리 서비스는 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 제공하고 있는 선박관리서비스

항목	내 용	관리회사	선주회사	선주 및 관리회사	합계 (%)
선원관리	선원 공급 및 관리	65	40	10	115 (91.3%)
	선원 교육 훈련	65	42	7	114 (90.5%)
선박 기술 관리	선박 유지 보수	59	45	9	113 (89.7%)
	안전 관리 (ISO, ISM 등)	61	41	8	110 (87.3%)
	기술적 관리 및 자문	62	41	10	113 (89.7%)
	선용품 관련 업무	56	41	9	106 (84.1%)
	유탄유 관련 업무	53	40	6	99 (78.6%)
보험관리	선박관련 보험 업무	26	36	4	66 (52.4%)
	선원관련 보험 업무	39	36	6	81 (64.3%)
	보험관련 클레임 업무	23	35	3	61 (48.4%)
상업적 관리	선박 용선 및 운항	5	37	4	46 (36.5%)
	해운 대리점업	32	21	7	60 (47.6%)
	해운 중개업	7	10	3	20 (15.9%)
	운송 주선업	5	15	2	22 (17.5%)
기타	회계 관리	16	31	2	49 (38.9%)
	재무 관리	11	30	-	41 (32.5%)
	선박금융	2	20	-	22 (17.5%)
	신조 선박 계획, 자문 및 감독	28	33	4	65 (51.6%)
	검사 업무	36	22	7	65 (51.6%)
	유류 공급	19	17	4	40 (31.7%)
	선박매매	8	15	2	25 (19.8%)

한편 선박관리업을 운영함에 있어서 애로 사항에 관하여 우선순위를 1에서 7까지 응답한 결과는 <표 4-7>과 같다. 표에서도 알 수 있듯이 우리나라 선박관리업체의 경우 특히 고급선원확보에 어려움이 많은 것으로 나타나고 있으

며, 경제발전에 따른 국민수준 향상과 함께 3D산업인 해상직을 기피하는 현상이 두드러지면서 선원이탈 및 중도하선이 그 다음 문제점으로 대두되고 있는 반면, IMF 이전까지는 사회적 이슈로 대두되기도 했던 관료주의적 대관청 문제점은 최근 들어 많이 줄어들고 있는 것으로 집계되고 있다.

<표 4-7> 우리나라 선박관리업의 운영상 애로점

	가장애로있음		←... 애로정도 ...→			조금애로있음	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
고급 선원 확보	81	11	4	2	1	1	
부원 선원 확보	5	39	23	14	6	2	4
업체 간 선원 이탈		23	16	24	16	10	
중도하선	4	14	29	24	13	5	
현행 법규의 제약 요인	8	6	21	10	23	7	
관계 관청의 업무 처리 지연	2	6	3	6	9	40	1
관계 관청의 부당한 요구(금품수수 포함)	-	1		1	1	2	56

2. 선박관리회사의 평가요소

본 연구에서는 선박관리회사의 선정 및 평가 요소의 비교분석을 위하여 다음과 같이 선주 및 선박관리사 양쪽의 의견을 실제 설문조사를 실시하였다. 우선 경쟁력 요소를 인적역량, 조직역량, 관리역량 및 기타역량으로 구별하여 ‘선원 및 육상관리 인력의 자질’, ‘육상조직의 효율성’, ‘관리시스템의 역량’, ‘기타역량’ 등의 비교요소로 선정하였다. 아울러 본 연구에서는 선정조건 및 평가조건의 항목이 관리선사 측면에서 보았을 때 중요성의 강도가 동일한 것으로 판단되어 이를 SERVQUAL개념에 입각하여 동일한 선택조건의 개념으로 설문하였다.⁴⁷⁾

47) 연구자 주.

설문지의 응답에서 선박관리회사로 표기한 78개 설문지에 대하여 선사에 의한 선박관리업체의 선정기준에 있어서의 각사의 경쟁우위 확보 정도를 분석한 내용은 <표 4-8>과 같다. 표에서도 알 수 있듯이 전체적으로 볼 때, 우리나라 선박관리업체의 경쟁력확보는 어느 정도 확보하고 있는 것으로 각 업체는 자체적으로 평가하고 있으며, 관리선사 이기 때문에 자사선박의 보유유무는 경쟁력 요소에 포함되지 않는 것으로 국내 업체들은 대답하고 있다. 아울러 평가기준에 있어서는 대부분의 회사가 다음 표와 같이 보통이상의 경쟁력을 갖추고 있다고 자사들을 평가하고 있다.

한편, 본 연구의 분석자료를 활용하여 영국의 플리머스(Plymouth)대학의 해운연구소 및 Professional Ship Management에서 실시한 선박관리회사 선정 및 평가시의 고려요소에 대한 설문조사의 분석자료를 비교하였다.

외국의 각 기관에서 조사한 보고서에서도 잘 나타나 있는 것과 같이 우리나라 선박관리회사의 기본자질, 업무능력 등에서 국내 대부분의 회사가 우수한 데도 불구하고 국제경쟁력 즉, 외국어 구사능력, 비즈니스 마인드, 접근성 및 응답스피드 등에서 많이 뒤지고 있음을 알 수 있다. 향후 이 부분의 시급한 보완이 국제경쟁력을 높이는 중요한 요인으로 작용될 것으로 분석된다. 아울러 선사의 선박관리업체 선정기준에 대한 중요도 인식정도에 대하여 선사와 선박관리업체의 인식정도를 분석한 결과 선사와 선박관리업체 모두 선박관리업체가 보유한 기술적 능력, 축적된 경험의 정도, 업무처리의 신속성 등을 보다 중요하게 인식하고 있는 것으로 분석된다.

<표 4-8> 국내 관리회사가 보는 선박관리업체의 선정 및 평가기준에 있어서의 경쟁우위 확보 정도

(A)	선사에 의한 선박관리업체의 선정기준에 있어서의 귀관리선사의 경쟁우위 확보 정도	매우 확보	약간 확보	보통	약간 없음	조금도 없음	무응답
1.	제공되는 가격 (관리 수수료)	12	33	27	5		1
2.	선박관리업체의 규모	18	29	24	6		1
3.	선박관리업체의 평판	28	32	15	2		1
4.	추천	16	25	30			7
5.	선박관리업체가 보유한 기술적 능력	21	40	15	1		1
6.	선박관리업체가 축적한 경험의 정도	27	30	18	1		2
7.	선박관리업체의 업무 처리의 신속성	32	32	13			1
8.	선박관리업체가 제공하는 서비스 범위	19	32	25	1		1
9.	선박관리업체의 소재지(지역적, 국가적)	19	23	30		2	4
10.	선박관리업체의 특성화 및 전문화	22	34	20	1		1
11.	선박관리업체의 관리 선대 규모	15	25	28	9		1
12.	자사선의 보유 유무	3	6	5	8	52	4

(B)	선사에 의한 선박관리업체의 평가기준에 있어서 귀 관리선사의 경쟁우위 확보 정도	매우 확보	약간 확보	보통	약간 없음	조금도 없음	무응답
1.	문제 해결 능력	30	40	7			1
2.	의사소통 정도	29	39	9			1
3.	업무적 유연성 정도	20	40	15	2		1
4.	기술적 보유 능력	24	43	10			1
5.	선박관리업체의 응답성(responsiveness)	18	36	21	1		2
6.	비용의 효율성 정도	13	35	27	2		1
7.	선박관리업체의 신뢰성	30	39	8			1
8.	선박관리업체의 부가가치 창출 정도	8	24	39	6		1
9.	고객(선사)에 대한 충성심 정도	34	37	5	1		1
10.	선박관리업체의 접근성	16	35	26			1

다음으로 선주회사로 표기한 58개 선주회사를 중심으로 선사에 의한 선박관리업체의 선정기준에 있어서의 각사의 경쟁우위 확보 정도를 분석한 내용은 다음 <표 4-9>와 같다. 즉, 국내 선주들이 보는 관리회사의 선정 및 평가 결과는 자회사(대부분이 In-house 형식임)적인 관리사의 평가와 거의 비슷한 수준이나 다소 긍정적인 면을 부각시키고 있다. 이는 관리비 절감 비중을 은연중에 많이 감안하고 있음을 알 수 있으며 일부 이견이 있기는 하지만 대체적으로 좋은 평가를 하고 있다.

<표 4-9> 국내 선주사가 보는 선박관리업체의 선정 및 평가기준에 있어서의 경쟁 우위 확보 정도

(A)	선주사에 의한 선박관리업체의 선정기준에 있어서의 관리선사의 경쟁우위 확보 정도	매우 확보	약간 확보	보통	약간 없음	조금도 없음	무응답
1.	제공되는 가격 (관리 수수료)	25	21	12			0
2.	선박관리업체의 규모	13	28	15	1	1	0
3.	선박관리업체의 평판	22	27	8		1	0
4.	추천	4	22	25	5	1	1
5.	선박관리업체가 보유한 기술적 능력	38	14	6			0
6.	선박관리업체가 축적한 경험의 정도	33	18	7			0
7.	선박관리업체의 업무 처리의 신속성	33	21	4			0
8.	선박관리업체가 제공하는 서비스 범위	14	24	19	1		0
9.	선박관리업체의 소재지(지역적, 국가적)	6	15	29	5	3	0
10.	선박관리업체의 특성화 및 전문화	30	22	5	1		0
11.	선박관리업체의 관리 선대 규모	10	26	18	3	1	0
12.	자사선의 보유 유무	7	4	26	8	13	0

(B)	선주사에 의한 선박관리업체의 평가 기준에 있어서 관리선사의 경쟁우위 확보 정도	매우 확보	약간 확보	보통	약간 없음	조금도 없음	무응답
1.	문제 해결 능력	44	13	1			0
2.	의사소통 정도	22	29	6	1		0
3.	업무적 유연성 정도	12	32	12	2		0
4.	기술적 보유 능력	41	13	4			0
5.	선박관리업체의 응답성(responsiveness)	29	20	9			0
6.	비용의 효율성 정도	23	26	8	1		0
7.	선박관리업체의 신뢰성	39	18			1	0
8.	선박관리업체의 부가가치 창출 정도	1	27	27	3		0
9.	고객(선사)에 대한 충성심 정도	23	24	10		1	0
10.	선박관리업체의 접근성	11	27	16	3	1	0

최근 해양수산부에서 조사한 용역보고자료에 따르면 본 연구와 유사한 결과가 제공되고 있음을 알 수 있다. 대표적으로 영국의 플리머스(Plymouth)대학의 해운연구소에서 실시한 관리회사 선정 및 평가시의 고려요소에 대한 설문 조사의 분석 자료에 의하면 <표 4-10>과 같이 선박관리회사 선정시 그 회사의 기술역량, 경험역량, 보유자격 및 전문성 등의 기술적 측면과 업계평판, 외부추천 등 기업이미지 측면을 중요시 하는 것으로 나타났고, 성과 평가시는 반응도, 신뢰도, 완벽도와 같은 기능적 역량과 기술역량, 문제해결 능력과 같

은 기술적 측면, 신뢰도와 같은 관계질면을 중요시하는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 선박관리회사 선정 및 평가시 중요 고려요소

순위	Selection criteria	평점	순위	Evaluation criteria	평점
1	Technical ability(기술역량)	4.66	1	Trust(신용도)	4.74
2	Experience(경험력)	4.55	2	Responsiveness(반응도)	4.71
3	Reputation(업계평판)	4.54	3	Reliability(신뢰도)	4.66
4	Qualifications(보유자격)	4.28	4	Technical ability(기술역량)	4.63
5	Specialization(전문성)	4.20	5	Integrity(완벽도)	4.56
6	Recommendation (외부추천 / 기업IMAGE)	4.09	6	Problem solving (문제해결능력)	4.54
7	Price(가격측면)	3.95	7	Cost-effectiveness(경제성)	4.46
8	Time in business(적시성)	3.48	8	Commitment(헌신도)	4.41
9	Size(회사규모)	3.26	9	Accessibility(접촉용이성)	4.37
10	Managed fleet(선대규모)	3.24	10	Staff attitudes(직원 태도)	4.36
11	SVC range (SERVICE 범위)	3.08	11	Flexibility(융통성)	4.33
12	Location(회사위치)	3.07	12	Value added(부가가치창출력)	4.10
13	Owns ships(선박소유여부)	2.50	13	COMMUNICATION	4.02

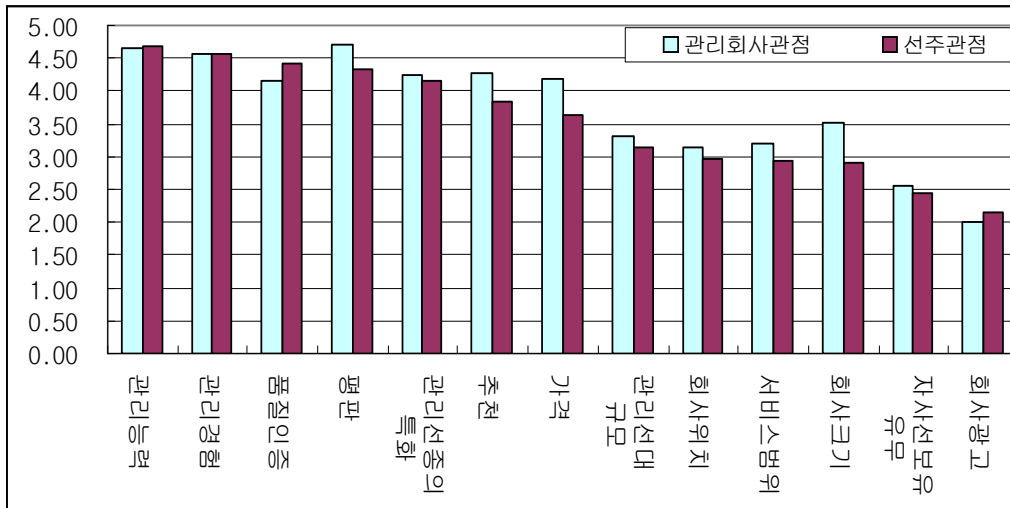
자료: Plymouth University의 Institute of Marine Studies
 “Ship manager selection and performance evaluation”

- (주) 5. Absolutely Imperative
 4. Very Important
 3. Important
 2. Less Important
 1. Not Important.

한편 Professional Ship Management는 2001년 선박관리회사의 선택기준과 평가 기준에 대한 조사를 선사 및 선박관리업체를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 선사 및 선박관리업체에 의한 선박관리회사의 선정기준은 관리능력, 관리경험, 품질인증, 업체의 평판, 관리선종의 특성화, 타 선사의 추천, 관리선대의 규모,

업체의 위치, 서비스의 범위, 업체의 규모, 자사선보유 유무, 업체의 광고 등 총 13개 항목으로 실시하였다. 선사 및 선박관리업체에 의한 선박관리회사의 평가기준은 신용정도, 응답 및 반응정도, 신뢰성 정도, 관리능력, 문제해결능력, 청렴성 정도, 비용의 효율성 정도, 융통성 정도, 약속이행정도, 육상직원의 태도, 접근의 용이성, 의사소통 횟수, 부가가치창출능력 등 총 13개 항목을 실시하였다. 비교표는 <그림 4-1>, <그림 4-2>와 같다.

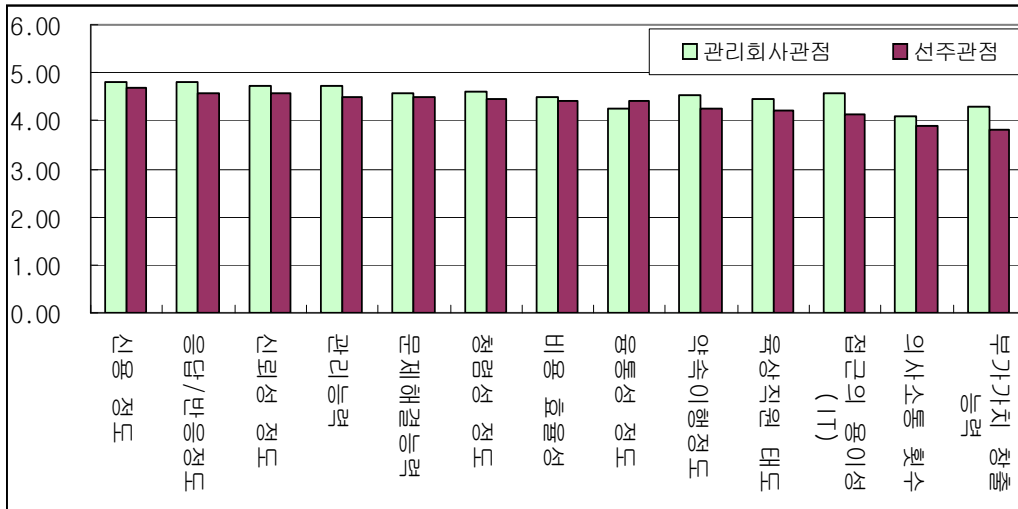
<그림 4-1> 선주 및 선박관리회사 관점에서의 선박관리회사 선정기준



자료 : Professional Ship Management, 2001.

- (주) 5. Absolutely Imperative
 4. Very Important
 3. Important
 2. Less Important
 1. Not Important.

<그림 4-2> 선주 및 선박관리회사 관점에서의 선박관리회사 평가기준



자료 : Professional Ship Management, 2001.

- (주) 5. Absolutely Imperative
 4. Very Important
 3. Important
 2. Less Important
 1. Not Important.

선박관리회사 선정 기준에서 조사한 Professional Ship Management 보고서에 따르면, 선박관리회사의 선정에 있어서 선사는 선박의 관리 능력(4.67)이 선박관리업체 선정의 가장 중요한 요소로 보고 있다. 전반적으로 선박관리업체의 관리적 측면 즉, 관리경험 및 관리능력을 업체선정의 중요한 요소로 받아들이고 있다. 반면 선박관리회사는 서비스제공 업체의 평판(4.70)이 가장 중요한 요소로 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 다음으로 관리능력과 관리경험이 중요한 요소로 인식하고 있다. 한편 회사의 이미지제고를 위한 광고는 선주와 관리업체 모두 선박관리업체의 선정에 있어서 가장 영향을 미치지 않는다고 평가하고 있다.

이와 반면에 선박관리회사 평가기준에 대해서는 관리회사와 선주 모두 13개 평가

요소에 대해 유사한 비중을 가지고 평가하는 것으로 나타난다. 선사의 관점에서는 회사의 신용 정도가 선박관리업체의 평가에 가장 중요한 요소로 인식하고 있으며, 응답/반응정도, 신뢰성 정도가 그 다음을 차지함. 관리업체의 부가가치 창출 능력을 업체의 평가에 가장 낮은 비중을 두고 있는 것으로 분석된다. 선박관리회사의 관점에서는 13개 평가 요소 모두 매우 중요한 요소로 받아들이고 있으며, 회사의 응답 및 반응 정도에 가장 높은 비중을 두고 있는 것으로 나타난다. 또한 선주와의 의사소통횟수가 관리회사의 평가에 가장 중요하지 않은 요소로 받아들이고 있다.

제2절 서비스품질자료의 신뢰성 분석

1. 중요도 측정항목의 신뢰도

설문항목을 분석하기 위해서 자료의 신뢰성을 우선적으로 검토하였다. 신뢰성 분석은 측정도구의 신뢰성(reliability)을 확인하기 위한 분석방법으로서 연구에 사용된 설문지, 보다 구체적으로 설문지의 문항을 분석하는 것이다.

가장 널리 사용되는 신뢰도 계수는 Cronbach's alpha로 신뢰도 계수 alpha(α)는 검사의 내적 일관성(internal consistency)을 나타내는 값으로서 한 검사 내에서의 변수들간의 평균상관관계에 근거해 검사문항들이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보고자 하는 것이다. 신뢰성분석은 일반적으로 Cronbach's alpha와 같은 신뢰성 척도를 사용하며, alpha는 테스트의 내적 일관성(internal consistency), 즉 검사 문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보는데 그 초점을 두고 있다.

일반적으로 신뢰성 척도인 Cronbach's alpha의 값이 0.60 이상이면 신뢰성이 있다고 보며 전체 항목을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수도 있다. Nunnally는 탐색적인 연구분야에서는 Cronbach's alpha 값이 0.60 이상이면 충분하고, 기초연구분야에서는 0.80, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구분야에서는 0.90 이상이어야 한다고 주장하고 있다. 또한 Van de Ven and

Ferry도 조직단위의 분석수준에서, 일반적으로 요구되어지는 Cronbach's alpha 값이 0.60 이상이면 측정도구의 신뢰성에는 별문제가 없는 것으로 일반화되어 있다.

우선 중요도 항목인 22개 항목의 신뢰성을 <표 4-11>과 같이 분석하였다. 신뢰성은 0.6627에서 0.8185로 나타나 분석 가능한 자료임을 알 수 있다.

<표 4-11> SERVQUAL 22개 중요도 항목의 신뢰성

항목	요약	평균	표준편차	항목-전체상관	항목삭제시 Alpha	신뢰성
I01	직원의 관심	4.278	0.744	.4092	.6139	0.6627
I02	필요이해	4.389	0.669	.4907	.5825	
I03	편의고려	4.246	0.745	.3427	.6432	
I04	업무시간 준수	3.865	0.783	.4284	.6050	
I05	개별적 관심	3.373	0.855	.4230	.6095	
I06	최신 시스템	4.556	0.614	.5882	.6917	0.7255
I07	적합한 시설과 분위기	4.008	0.764	.5001	.7342	
I08	용모단정	3.341	0.887	.4929	.7415	
I09	시각적 만족	3.286	0.928	.6729	.6379	
I10	즉각적인 서비스	4.659	0.554	.5882	.6917	0.7584
I11	업무처리 공지	4.397	0.682	.5001	.7342	
I12	자발적인 지원	4.437	0.710	.4929	.7415	
I13	요구에 신속대응	4.556	0.627	.6729	.6379	
I14	업무기록 유지	4.500	0.603	.5754	.7965	0.8185
I15	문제해결	4.690	0.497	.5766	.7926	
I16	약속시간 서비스	4.643	0.572	.6792	.7612	
I17	업무약속 이행	4.675	0.549	.6615	.7671	
I18	믿고 신뢰	4.786	0.449	.5768	.7944	
I19	예의바르고 공손	3.833	0.874	.4255	.7091	0.6950
I20	충분한 지식	4.603	0.553	.5432	.6038	
I21	안전확보	4.683	0.516	.4302	.6649	
I22	직원신뢰	4.476	0.654	.6059	.5485	

2. 성과도 측정항목의 신뢰도

성과도 항목인 22개 항목의 신뢰성을 <표 4-12>과 같이 분석하였다. 신뢰성은 0.8308에서 0.9699로 나타나 상당히 양호한 자료임을 알 수 있다.

<표 4-12> SERVQUAL 22개 성과도 항목의 신뢰성

항목	요약	평균	표준편차	항목-전체상관	항목삭제시 Alpha	신뢰성
P01	직원의 관심	3.333	0.912	.8324	.8755	0.9083
P02	필요이해	3.349	1.098	.8081	.8807	
P03	편의고려	3.325	1.034	.8452	.8709	
P04	업무시간 준수	3.476	1.002	.6983	.9030	
P05	개별적 관심	3.079	0.765	.6931	.9051	
P06	최신 시스템	3.341	1.089	.6260	.8086	0.8308
P07	적합한 시설과 분위기	3.286	0.902	.7617	.7423	
P08	용모단정	3.556	0.992	.5701	.8271	
P09	시각적 만족	3.222	0.819	.7186	.7681	
P10	즉각적인 서비스	3.659	1.174	.8716	.9376	0.9504
P11	업무처리 공지	3.452	1.129	.8994	.9291	
P12	자발적인 지원	3.262	1.067	.8426	.9465	
P13	요구에 신속대응	3.508	1.212	.9110	.9256	
P14	업무기록 유지	3.770	1.208	.9045	.9640	0.9699
P15	문제해결	3.508	1.158	.8875	.9666	
P16	약속시간 서비스	3.532	1.218	.9267	.9605	
P17	업무약속 이행	3.532	1.184	.9250	.9608	
P18	믿고 신뢰	3.667	1.233	.9220	.9613	
P19	예의바르고 공손	3.754	1.086	.5134	.9555	0.8979
P20	충분한 지식	3.492	1.079	.8875	.8266	
P21	안전확보	3.365	1.204	.8770	.8276	
P22	직원신뢰	3.508	1.071	.8482	.8415	

제3절 IPA 분석결과

1. 연구가설 1의 검정

1) 중요도-성과의 서비스품질 차원 검정

[연구가설 1] “서비스품질의 구성요인은 5개 차원으로 구성될 것이다”이라는 가설을 검정하기 위하여 본 연구설문에서 실시한 성과 부분의 타당성 검정을 실시하였다.

마케팅연구 분야에서 서비스의 품질을 측정하기 위하여 광범위하게 개발되어지고 있는 것 중의 한 가지는 SERVQUAL인데, 이것은 이미 1988년 PZB(Parauraman · Zeithaml · Berry)에 의해서 개발되어졌다. 1985년 PZB가 발표한 잭모델에 기반을 두고 있으며 여기에서 그들은 SERVQUAL을 측정하기 위하여 22개 항목으로 측정한 결과 5개의 차원이 있음을 밝히면서,⁴⁸⁾ 1991년에 PZB는 SERVQUAL에 대한 수정모델을 제시하였다.

서비스 품질을 측정하는데 있어서 기대와 성과 모형, 기대-불일치 이론 등이 제시되어왔으나, 지각된 품질(성과)이 서비스 품질을 측정하는데 유용한 것으로 밝혀지고 있다. 비록 이 연구에서 사용한 설문지의 문항이 서비스품질 연구에서 사용하는 “○○○○는 잘 준비되어 있을 것으로 기대된다”가 아니고 “○○○○는 중요하다”로 변경하였지만 IPA의 개념이 이용후 만족을 구하는 기대 불일치에 따른 것이고, 또한 SERVQUAL의 품질이 기대와 성과의 차이라는 개념은 IPA에서 중요도와 실행도의 차이를 비교하여 그 정도를 분석하는 것과 일맥상통한다고 볼 수 있다.

즉, SERVQUAL에서 서비스품질에 대한 기대와 성과의 차이를 비교해서 평가요소에 대해 기대보다 성과가 낮으면 품질이 낮은 것이고, 성과가 높으면 품질이 높은 것으로 판단하는 것은 IPA에서 중요도와 실행도의 차이 즉, 실행도에 대한 중요도의 차이가 클수록 개선의 우선순위가 높은 것으로 이해할 수 있기 때문에 서비스품질의 차원을 성과 항목의 설문으로 측정하여 서비스품질 5개 차원으로 구성되어 있는지 분석하였다. 중요도-성과의 차이인 값(Gap) 22항목을 요인분석한 결과 5개 차원이 아니라 <표 4-14>와 같이 3개의 차원으로 구성되었다.

이론 변수들의 단일차원성(unidimensionality)검정을 위해 측정변수들에 대한 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 서비스 품질을 구성하는 22개의 관측변수들에 대한 요인추출방법으로 내적 일관성에 의한 Cronbach's α 를 활용하였으며 이들 변수들간의 공통요인을 분석하기 위하여 Varimax 회전을 이용해 요인의 판별력을 높였다. 요인선정기준은 카이저(Kaiser, 1974)⁴⁹⁾

48) A. Parasurman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, 전게서, “SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” *Journal of Retailing*, 64(Spring 1988), pp. 2-40.

49) H.F. Kaiser, “An index of factorial simplicity,” *Psychometrika* Vol.39, 1974, pp. 31-36.

가 제안한 것으로 고유값인 아이젠 값(eigen value)이 1 이상인 값을 기준으로 삼았다.

또한 Hair et al.(1995)⁵⁰⁾은 요인부하량(factor loading)이 의미를 갖기 위한 기준으로 0.3이상이면 최소한의 기준을 충족시키는 수준이며, 0.4이상이면 더욱 중요하게 고려할 수 있는 수준이며, 0.5이상이면 실질적으로 유의한 것으로 고려할 수 있다고 지적하고 있다. 본 연구에서는 요인부하량이 0.4를 넘고 있으므로 기준을 충족시킨다고 볼 수 있다. 또한 서비스품질 유형을 설명하기 위하여 요인의 초기 고유값(아이젠 값)이 1이상인 요인 3개를 취하여 직교회전 방법에 의하여 회전한 요인의 부하량과 결합관계는 다음과 같이 나타나고 있다.

요인분석 의미는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값이 1에 가까울수록 높으며, 이 값이 0.8 이상이면 우수한 것으로 판단하는데 KMO측도는 0.942이므로 매우 우수한 것으로 나타났다. 또한 요인분석 모형의 적합성 테스트인 Bartlett test에서도 229.490(p=0.000)로써 유의적인 것으로 나타났다.

이 연구에서는 전체 22개 항목에서 우선 Gap06(최신 시스템), Gap07(적합한 시설과 분위기)으로 구성된 제2요인을 “선박서비스”품질차원, P05(개별적 관심), Gap08(용모단정), Gap09(시각적 만족), Gap19(예의바르고 공손)으로 구성된 제3요인을 “선원서비스”품질차원으로 구성되었고 나머지 항목은 제1요인으로 나누어졌는데 이를 “관리업무서비스”품질차원으로 명명하였다. 결국 중요도-실행도의 차이로 인한 서비스품질은 SERVQUAL연구와 달리 5개 차원이 아니라 3개 차원으로 나누어졌으며 가설1 “서비스품질의 구성요인은 5개 차원으로 구성될 것이다”는 기각되었다(<표 4-13> 참조).

50) J. F. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black, “Multivariate Data Analysis with Readings,” 4th ed., Prentice-Hall, 1995.

<표 4-13> 국내선박관리업의 서비스품질 측정항목(중요도-성과)의 상관행렬

	Gap01	Gap02	Gap03	Gap04	Gap05	Gap06	Gap07	Gap08	Gap09	Gap10	Gap11	Gap12	Gap13	Gap14	Gap15	Gap16	Gap17	Gap18	Gap19	Gap20	Gap21	Gap22
Gap01	1.000																					
Gap02	0.543	1.000																				
Gap03	0.477	0.723	1.000																			
Gap04	0.456	0.489	0.457	1.000																		
Gap05	0.550	0.445	0.445	0.412	1.000																	
Gap06	0.524	0.607	0.547	0.388	0.496	1.000																
Gap07	0.441	0.517	0.434	0.352	0.465	0.658	1.000															
Gap08	0.343	0.248	0.212*	0.364	0.449	0.283	0.456	1.000														
Gap09	0.427	0.255	0.215*	0.296	0.558	0.392	0.372	0.643	1.000													
Gap10	0.540	0.608	0.598	0.514	0.448	0.556	0.524	0.445	0.339	1.000												
Gap11	0.549	0.615	0.574	0.540	0.531	0.599	0.495	0.398	0.421	0.751	1.000											
Gap12	0.529	0.595	0.502	0.462	0.444	0.528	0.508	0.375	0.316	0.708	0.724	1.000										
Gap13	0.611	0.660	0.622	0.547	0.403	0.543	0.444	0.365	0.300	0.765	0.806	0.798	1.000									
Gap14	0.590	0.593	0.593	0.496	0.486	0.567	0.531	0.512	0.404	0.707	0.707	0.634	0.681	1.000								
Gap15	0.572	0.582	0.612	0.441	0.405	0.635	0.556	0.377	0.318	0.790	0.722	0.701	0.784	0.741	1.000							
Gap16	0.608	0.616	0.559	0.495	0.434	0.553	0.464	0.416	0.339	0.732	0.765	0.726	0.793	0.754	0.787	1.000						
Gap17	0.601	0.664	0.592	0.523	0.435	0.596	0.488	0.390	0.393	0.737	0.774	0.714	0.774	0.764	0.779	0.867	1.000					
Gap18	0.562	0.660	0.604	0.552	0.453	0.545	0.482	0.426	0.374	0.801	0.763	0.734	0.793	0.758	0.769	0.823	0.864	1.000				
Gap19	0.489	0.341	0.324	0.411	0.507	0.316	0.395	0.627	0.602	0.461	0.444	0.403	0.416	0.577	0.423	0.416	0.425	0.526	1.000			
Gap20	0.548	0.587	0.542	0.367	0.390	0.683	0.561	0.336	0.430	0.656	0.666	0.638	0.664	0.697	0.770	0.715	0.752	0.750	0.460	1.000		
Gap21	0.520	0.690	0.645	0.459	0.446	0.616	0.509	0.352	0.355	0.754	0.736	0.673	0.750	0.726	0.771	0.767	0.752	0.800	0.418	0.734	1.000	
Gap22	0.554	0.651	0.536	0.386	0.461	0.628	0.532	0.388	0.494	0.591	0.647	0.599	0.679	0.688	0.644	0.660	0.709	0.714	0.475	0.778	0.718	1.000

* p=0.05 수준에서 유의, p=0.01 수준에서 유의

<표 4-14> 요인분석 결과(1)

항목	제1요인	제2요인	제3요인	공통성	
Gap13	요구에 신속대응	0.851	0.244	0.148	0.805
Gap18	믿고 신뢰	0.844	0.232	0.274	0.841
Gap16	약속시간 서비스	0.828	0.241	0.219	0.792
Gap17	업무약속 이행	0.808	0.308	0.228	0.799
Gap10	즉각적인 서비스	0.762	0.257	0.243	0.705
Gap15	문제해결	0.756	0.369	0.172	0.737
Gap11	업무처리 공지	0.733	0.314	0.277	0.712
Gap21	안전확보	0.732	0.419	0.170	0.741
Gap12	자발적인 지원	0.717	0.269	0.203	0.628
Gap14	업무기록 유지	0.673	0.307	0.371	0.686
Gap20	충분한 지식	0.602	0.503	0.221	0.664
Gap02	필요이해	0.571	0.525	0.051	0.604
Gap03	편익고려	0.547	0.453	0.011	0.505
Gap22	직원신뢰	0.538	0.501	0.293	0.626
Gap04	업무시간 준수	0.468	0.117	0.196	0.271
Gap01	직원의 관심	0.456	0.352	0.313	0.430
Gap06	최신 시스템	0.340	0.776	0.166	0.746
Gap07	적합한 시설과 분위기	0.276	0.535	0.295	0.450
Gap09	시각적 만족	0.055	0.225	0.758	0.627
Gap08	용모단정	0.208	0.017	0.746	0.600
Gap19	예의바르고 공손	0.279	0.097	0.685	0.556
Gap05	개별적 관심	0.219	0.371	0.467	0.404
아이겐값		8.033	3.119	2.777	
%분산		36.513	14.178	12.621	

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도: 0.942, Bartlett 구형성 검정: 229.490(p=0.000)

설명된 총분산: 63.312(63.3%의 설명력)

2) 성과의 서비스품질 차원 검정

한편 고객의 지각은 경쟁적인 시장에 있어서 가장 근접한 선택을 결정하게 되고,⁵¹⁾ 지각된 서비스품질은 SERVQUAL 기법에 의해서 조작화 되었다. (Parasuraman et al. 1985, 1988, 1993) 이는 고객의 기대와 지각을 비교하여 서비스 품질을 측정하는 것인데, 그 이후 지각만을 측정하는 것이 타당하다는

51) John G. Lynch, Thomas E. Buzas, and Sanford V. Berg, "Regulatory Measurement and Evaluation of Telephone Service Quality," *Management Science*, 40(February 1994), p. 171.

주장⁵²⁾이 SERVPERF 기법에 의해 제시(Cronin and Taylor, 1992)되고 있다.⁵³⁾

또한 서비스 품질이란 판매자에 의해서 제공된 서비스에 대한 고객의 지각으로 정의되어 지고 있음⁵⁴⁾을 통해서 서비스에 대한 평가를 위해서는 고객이 지각한 성과로 측정하여도 문제가 없음을 알 수 있다.

Cronin and Taylor(1992)는 서비스 품질을 「성과-기대」로 개념화한 SERVQUAL 대신 「성과」만으로 측정하는 SERVPERF 모델을 제시한 바 있다. 이들은 Parasuraman et al.(1985,1988,1991)의 SERVQUAL을 비판하면서 서비스 품질을 수행자체 (서비스품질=성과)로 정의하는 SERVPERF 모형을 제안하였다. 그들은 서비스 품질이 태도로 개념화 될 수 있으며 성과를 기준으로 한 측정은 장기적인 서비스 품질에 대한 태도를 훨씬 더 잘 알 수 있게 해준다고 주장하였다. SERVQUAL의 중요성과 측정방법의 유용성에도 불구하고 몇 가지 다른 접근 방법이 시도되었다.

즉, Cronin and Taylor(1992)⁵⁵⁾는 여러 마케팅 문헌연구(Bolton and Drew 1991a,b; Churchill and Suprenant 1982; Woodruff, Cadotte, and Jenkins 1993)를 토대로 서비스 품질은 태도로 개념화될 수 있으며, 따라서 태도 측정시 흔히 사용되는 “adequacy-importance”모델로서 충분히 조작화 될 수 있다고 주장하였다.

특히 그들은 「성과-기대」 대신 「성과」만이 서비스 품질을 결정짓는다고 주장하였다. 더욱이 SERVQUAL에서 사용된 22개속성/5개 차원을 토대로 성과치만으로 구성된 자신들의 SERVPERF와 SERVQUAL의 우수성을 비교하는 연구에서 SERVQUAL은 연구대상이 된 4가지 산업(은행, 해충퇴치, 세

52) J. Joroseph Cronin, Jr, and Steven A. Taylor, “SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectation Measurement of Service Quality,” *Journal of Marketing*, 58(January 1994), pp. 125-131.

53) Morrirt, Ronald March, “*Perceived Price Effects on Service Repurchase Intention: Toward a Disconfirmation Model of Price, Quality, Satisfaction, Value, and Brand Name*,” DBA, Nova Southeastern University, (1999), pp. 41-57.

54) Maria Holmlund Sören Kock, “Buyer Perceived Service Quality in Industrial Networks,” *Industrial Marketing Management*, 24, 2(March 1995), p. 120.

55) Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor. “SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality,” *Journal of Marketing*(1994) 51: pp.125-131.

탁소, 패스트푸드)중 2가지 산업(은행, 패스트푸드)에서만 적합하게 나타났으나 SERVPERF는 4가지 산업모두에 적합한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석에서도 역시 SERVPERF의 R²값이 SERVQUAL의 R²값보다 높게 나타났고 주장하였다. SERVPERF가 더 우월하다는 주장의 근거는 기대-성과 불일치에 의한 서비스 품질의 측정이 산술적으로는 계산이 가능할지는 몰라도 측정이 어렵다는데 있다(Carman 1990). Cronin and Taylor의 결과는 Steenkamp and Hoffman(1994)이 서비스 품질을 단일차원으로 정의한 것과 일치한다. 또한 연구 대상인 서비스에 SERVQUAL, 가중치 SERVQUAL, SERVPERF 및 가중치 SERVPERF를 적용하여 stepwise 회귀분석을 실시하여 비교 검토한 분석 결과 서비스 품질에 대한 전반적인 측정치의 변이를 가장 잘 설명하는 모형은 SERVPERF라고 주장하였다.

따라서 이 연구에서의 성과의 측정항목은 성과는 “내가 이용한 ○○○○는 잘 준비되었다”로 동일한 SERVQUAL 모형의 설문항목을 사용하였기 때문에 성과만을 측정하여 서비스품질도구의 우수성 논쟁을 벌였던 Cronin and Taylor(1992)의 SERVPERF 측정방법을 통해 가설1 “서비스품질의 구성요인은 5개 차원으로 구성될 것이다”을 검증한다.

가설 1을 검증하기 위하여 요인분석 결과 <표 4-16>과 같이 2개의 요인으로 분석되어있다. 분석을 위해 사용한 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도는 0.960이며, Bartlett 구형성 검정은 3240.365(p=0.000)로써 요인분석이 가능한 자료였는데, 아이겐값(igen value) 1을 기준으로 요인분석한 결과 예상과 달리 2개의 서비스 품질로 구성되었음을 확인하였다. 여기에 사용된 상관관계 행렬은 다음<표 4-15>과 같다.

이 연구에서는 전체 22개 항목에서 제2요인은 P01(직원의 관심), P04(업무시간 준수), P05(개별적 관심), P08(용모단정), P09(시각적 만족), P14(업무기록 유지), P19(예의바르고 공손)가 별개로 구성된 요인으로 구성되어 “운항요원” 서비스품질 차원으로 명명하였으며, 나머지 변수는 제1요인으로 구성되었는데 “선박운용”서비스품질 차원으로 명명하였다. 따라서 성과로 응답한 설문지로 분석한 서비스품질은 SERVPERF연구와 달리 5개 차원이 아니라 2개 차원으로 나누어졌으며 가설1 “서비스품질의 구성요인은 5개 차원으로 구성될 것이다”는 기각되었다.

<표 4-15> 서비스 품질 측정 항목(성과)의 상관행렬

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
P01	1.000																					
P02	0.730	1.000																				
P03	0.751	0.801	1.000																			
P04	0.636	0.551	0.609	1.000																		
P05	0.594	0.583	0.597	0.514	1.000																	
P06	0.578	0.716	0.662	0.406	0.471	1.000																
P07	0.599	0.681	0.620	0.477	0.486	0.753	1.000															
P08	0.569	0.381	0.422	0.626	0.484	0.258	0.442	1.000														
P09	0.482	0.434	0.464	0.508	0.531	0.460	0.503	0.676	1.000													
P10	0.723	0.733	0.749	0.682	0.472	0.641	0.619	0.508	0.482	1.000												
P11	0.721	0.753	0.728	0.656	0.573	0.670	0.626	0.500	0.526	0.846	1.000											
P12	0.647	0.761	0.699	0.509	0.540	0.649	0.636	0.424	0.404	0.741	0.798	1.000										
P13	0.728	0.707	0.714	0.705	0.547	0.578	0.589	0.579	0.449	0.837	0.852	0.833	1.000									
P14	0.742	0.705	0.700	0.683	0.530	0.629	0.575	0.655	0.528	0.825	0.805	0.706	0.810	1.000								
P15	0.680	0.722	0.735	0.566	0.469	0.725	0.643	0.416	0.420	0.831	0.776	0.769	0.812	0.811	1.000							
P16	0.716	0.703	0.717	0.683	0.561	0.640	0.579	0.586	0.564	0.821	0.814	0.730	0.846	0.863	0.836	1.000						
P17	0.737	0.758	0.738	0.674	0.562	0.700	0.619	0.528	0.569	0.823	0.827	0.751	0.819	0.857	0.825	0.907	1.000					
P18	0.706	0.706	0.729	0.642	0.531	0.664	0.617	0.521	0.490	0.841	0.793	0.754	0.820	0.854	0.859	0.867	0.867	1.000				
P19	0.562	0.442	0.480	0.654	0.465	0.316	0.396	0.747	0.553	0.622	0.608	0.459	0.618	0.732	0.532	0.645	0.633	0.630	1.000			
P20	0.625	0.688	0.705	0.464	0.428	0.758	0.628	0.310	0.443	0.737	0.721	0.722	0.709	0.747	0.830	0.761	0.792	0.827	0.448	1.000		
P21	0.599	0.674	0.684	0.498	0.425	0.755	0.612	0.322	0.428	0.757	0.738	0.738	0.731	0.762	0.838	0.773	0.798	0.832	0.468	0.894	1.000	
P22	0.578	0.666	0.657	0.418	0.419	0.721	0.599	0.311	0.503	0.684	0.712	0.715	0.694	0.695	0.759	0.706	0.770	0.764	0.409	0.871	0.849	1.000

p=0.01 수준에서 유의

<표 4-16> 요인분석 결과(2)

항목		제1요인	제2요인	공통성
P20	충분한 지식	0.888	0.231	0.842
P21	안전확보	0.876	0.253	0.831
P22	직원신뢰	0.838	0.230	0.755
P15	문제해결	0.828	0.380	0.830
P06	최신 시스템	0.806	0.191	0.686
P18	믿고 신뢰	0.761	0.509	0.838
P12	자발적인 지원	0.756	0.379	0.715
P17	업무약속 이행	0.747	0.549	0.859
P02	필요이해	0.740	0.386	0.696
P10	즉각적인 서비스	0.714	0.536	0.797
P11	업무처리 공지	0.714	0.539	0.799
P03	편의고려	0.702	0.440	0.686
P16	약속시간 서비스	0.689	0.601	0.836
P13	요구에 신속대응	0.676	0.584	0.799
P07	적합한 시설과 분위기	0.633	0.355	0.527
P08	용모단정	0.094	0.891	0.802
P19	예의바르고 공손	0.253	0.788	0.686
P04	업무시간 준수	0.361	0.713	0.639
P14	업무기록 유지	0.645	0.649	0.837
P09	시각적 만족	0.304	0.597	0.449
P01	직원의 관심	0.574	0.581	0.666
P05	개별적 관심	0.393	0.519	0.424
아이겐값		9.889	6.112	
%분산		44.949	27.780	

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도: 0.960, Bartlett 구형성 검정: 3240.365(p=0.000)

설명된 총분산: 72.728(72.7%의 설명력)

2. 연구가설2의 검정

[연구 가설2] “선박관리서비스품질의 중요도와 성과는 차이가 있을 것이다”를 검정하기 위하여 평균차이 검정을 실시하였다. 전반적으로 중요도가 높고 성과가 낮아서 차이는 발생하였으나 09번항목(시각적 만족)과 19번항목(예의바르고 공손)은 통계적으로 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

이것은 선박관리산업이 장비집중형 서비스이기 때문에 벌어진 것으로 보인다.

다. 한편 8번항목(유형성요인, 용모단정)은 중요도 보다는 성과가 오히려 높게 나타나고 있다. 이것 또한 장비집중형 산업 특유의 상황으로써 선박관리라는 서비스는 화물의 안전한 운송에 의한 결과이기 때문에 상선의 특성상 여객선과 달리 나타나는 것으로 파악된다. 하지만 전반적으로 중요도와 성과는 차이가 있기 때문에 가설2는 채택되었다(<표 4-17> 참조).

<표 4-17 > 중요도와 성과간의 차이검정(전체업체)

항목	중요도		성과		대응차		t 검정		
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	t값	p	
01	직원의 관심	4.260	0.745	3.366	0.871	0.894	1.093	9.078	0.000***
02	필요이해	4.374	0.670	3.374	1.059	1.000	1.228	9.031	0.000***
03	편익고려	4.228	0.745	3.358	1.001	0.870	1.214	7.945	0.000***
04	업무시간 준수	3.846	0.779	3.512	0.961	0.333	0.989	3.738	0.000***
05	개별적 관심	3.341	0.838	3.114	0.727	0.228	1.093	2.311	0.023*
06	최신 시스템	4.545	0.617	3.366	1.050	1.179	1.188	11.009	0.000***
07	적합한 시설과 분위기	3.992	0.763	3.309	0.851	0.683	1.096	6.909	0.000***
08	용모단정	3.325	0.882	3.593	0.948	-0.268	1.124	-2.647	0.009**
09	시각적 만족	3.260	0.922	3.252	0.775	0.008	1.127	0.080	0.936
10	즉각적인 서비스	4.650	0.558	3.691	1.132	0.959	1.190	8.940	0.000***
11	업무처리 공지	4.382	0.684	3.480	1.089	0.902	1.296	7.724	0.000***
12	자발적인 지원	4.431	0.714	3.301	1.040	1.130	1.286	9.742	0.000***
13	요구에 신속대응	4.545	0.631	3.545	1.182	1.000	1.312	8.453	0.000***
14	업무기록 유지	4.488	0.606	3.805	1.164	0.683	1.183	6.404	0.000***
15	문제해결	4.683	0.501	3.537	1.118	1.146	1.164	10.920	0.000***
16	약속시간 서비스	4.634	0.576	3.569	1.188	1.065	1.304	9.058	0.000***
17	업무약속 이행	4.667	0.553	3.561	1.146	1.106	1.247	9.836	0.000***
18	믿고 신뢰	4.780	0.453	3.699	1.194	1.081	1.205	9.951	0.000***
19	예의바르고 공손	3.813	0.872	3.797	1.040	0.016	1.116	0.162	0.872
20	충분한 지식	4.593	0.556	3.528	1.043	1.065	1.136	10.396	0.000***
21	안전확보	4.675	0.520	3.398	1.179	1.276	1.217	11.635	0.000***
22	직원신뢰	4.463	0.657	3.545	1.034	0.919	1.128	9.034	0.000***

*** p≤0.001, **p≤0.01, *p≤0.05

한편, 중요도와 성과, 그리고 중요도-성과의 순위를 보면 다음 <표 4-18>과 같이 나타난다. 즉, 중요도 면에서 보면 18번항목(믿고 신뢰)가 가장 중요한 것으로 나타났고, 다음으로 15번항목(문제해결)이 중요하게 나타난 반면에 실제 성과는 14번항목(업무기록 유지), 19번항목(예의바르고 공손)의 성과가 나타났다. 이것은 일정부문 선박관리업의 서비스품질 중에서 중요한 요소와

성과가 우수하게 나타난 것은 차이가 있다는 것이고 그 차이를 줄이는데 목적이 있다. 다시 말하면 중요도와 성과의 차이가 많을수록 개선의 우선순위가 높은 것으로 이해할 수 있는데 본 설문에서는 21번항목(안전확보)가 가장 우선적으로 노력을 기울여야 할 것으로 보인다. 다음으로 06번항목(최신 시스템)이 관심을 가져야 할 것으로 보인다. 특히 15번항목(문제해결)은 중요도는 2번째를 차지하였으나 성과는 10번째로 보통 수준의 성과를 가지고 있어서 3번째로 관심을 가져야 할 항목이다(<표 4-18> 참조).

<표 4-18> 중요도-성과의 순위

항목	중요도		성과		중요도-성과		
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	
01	직원의 관심	4.260	15	3.366	17	0.894	14
02	필요이해	4.374	14	3.374	15	1.000	10
03	편익고려	4.228	16	3.358	18	0.870	15
04	업무시간 준수	3.846	18	3.512	12	0.333	18
05	개별적 관심	3.341	20	3.114	22	0.228	19
06	최신 시스템	4.545	9	3.366	16	1.179	2
07	적합한 시설과 분위기	3.992	17	3.309	19	0.683	16
08	용모단정	3.325	21	3.593	5	-0.268	22
09	시각적 만족	3.260	22	3.252	21	0.008	21
10	즉각적인 서비스	4.650	5	3.691	4	0.959	11
11	업무처리 공지	4.382	13	3.480	13	0.902	13
12	자발적인 지원	4.431	12	3.301	20	1.130	4
13	요구에 신속대응	4.545	8	3.545	8	1.000	9
14	업무기록 유지	4.488	10	3.805	1	0.683	17
15	문제해결	4.683	2	3.537	10	1.146	3
16	약속시간 서비스	4.634	6	3.569	6	1.065	8
17	업무약속 이행	4.667	4	3.561	7	1.106	5
18	믿고 신뢰	4.780	1	3.699	3	1.081	6
19	예의바르고 공손	3.813	19	3.797	2	0.016	20
20	충분한 지식	4.593	7	3.528	11	1.065	7
21	안전확보	4.675	3	3.398	14	1.276	1
22	직원신뢰	4.463	11	3.545	9	0.919	12

3. 중요도-성과의 IPA 분석

1) 설문응답자 전체의 IPA 분석

중요도와 성과의 차이를 검정하여 기업의 경쟁력강화에 대한 방안을 체계적으로 도식하는 IPA 분석메트릭스는 다음 <그림4-3>과 같다. IPA는 중심점을 기준으로 나누어진 4분면에 대하여 각각 집중·유지·과잉·저순위로 나타난다. 집중(Concentrate here)면에 표시된 평가속성은 중요도는 높지만 실행이 잘 되지 않는 것으로 향후 개선의 집중 대상이 되고, 유지(Keep up the good work)면에 표시된 평가속성은 중요도가 높고 실행도는 비교적 잘 이루어지고 있는 것으로 계속 유지해 나가는 것이 바람직하다는 것을 의미한다. 과잉(Possible overkill)면에 표시된 평가속성은 별로 중요하지도 않은 곳에 과잉 실행된 상태이므로 실행을 줄이거나 실행된 것을 제거하여도 좋은 것이고, 저순위(Low priority)는 중요도와 실행도가 모두 낮은 상태이며 의사결정에서 낮은 우선순위를 의미한다.

우선 전체 응답자를 대상으로 분석한 결과 집중, 유지, 저순위, 과잉의 메트릭스를 보면 유지와 과잉부분에 집중되어 있는 것을 볼 수 있다. 설문에 의해 분석한 자료를 통해 SERVQUAL항목을 사용한 IPA분석을 진행한 결과 우리나라 선박관리업의 서비스품질의 이용 후 중요도-성과 분석을 4가지 측면에서 접근해 볼 수 있다.

(1) 집중

“집중화”측면에 위치한 변수들은 선박관리업의 이용고객인 국내선주들이 선박관리업체 선택시 중요하다고 느끼는 반면에 전체적인 성과는 기대에 미치지 못하고 있는 변수들이다. 집중에 배치되어 있는 변수는 4, 8, 19번 변수이다. 이들 항목은 매우 불만족하는 특성을 나타내기도 한다. 따라서 이러한 항목들에 대해서는 다른 것 보다 우선하여 집중적인 관리 및 개선을 해야 할 것이다.

(2) 유지

“유지”측면의 분석을 보면, 선박관리업체 선택시 높은 중요도에 따라 성과도 매우 높게 나타나 있는 항목으로써 유지에 배치되어 있는 변수는 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 22 변수로써 응답성, 신뢰성, 확신성에 걸친 대부분의 변수들이 유지에 배치되어 있다. 이것의 의미는 해운회사인 선주나 선박관리회사 모두가 중요하게 생각하고 있는 변수이며, 실제로 잘 유지되고 있다는 것을 보여주고 있다. 이것은 우리나라의 선박관리회사가 선주의 니즈(Needs)를 정확하게 파악하고 있으며 이를 충분히 수용하고 있다는 것을 의미한다. 이러한 분야의 변수에 대해서는 지속적으로 서비스를 유지해야 할 필요성이 있다는 것을 의미한다.

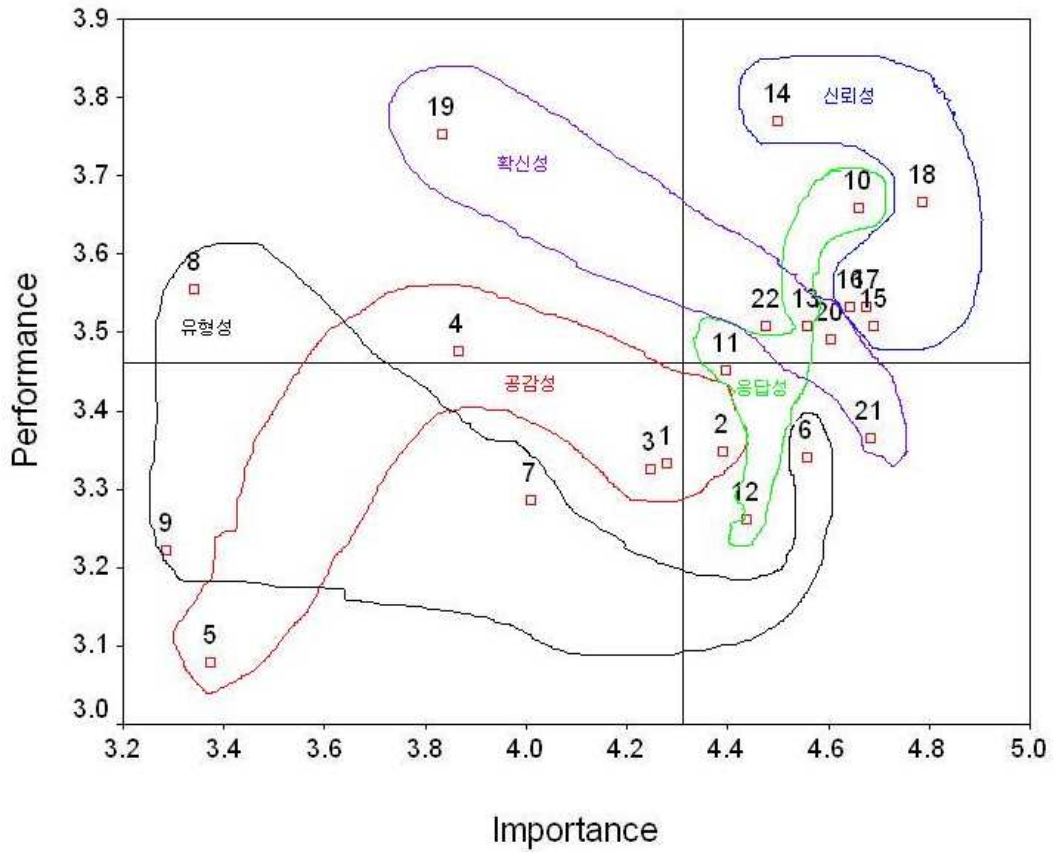
(3) 저순위

“저순위”측면에 위치한 변수들은 선사들의 선박관리업체 선택시 실질적으로 변수의 중요도와 성과가 매우 낮게 나타나는 변수들이다. 저순위에 배치되어 있는 변수는 1, 3, 5, 7, 9로써 대부분 SERVQUAL의 공감성과 유형성에 관한 부분이다. 이러한 변수는 해운서비스의 특성상 장비 집종형 서비스산업이므로 일반적인 서비스 부분과는 차이가 나는 것으로써 해운의 생산물인 안전한 항해와 운송이 주요 서비스 결과이므로 저순위에 해당되는 것으로 나타나는 것으로 보여 진다. “저순위”면에 위치한 변수들의 특성은 선박관리업 이용고객들이 선박관리업체 선택 시 중요하다고 인식하지도 않고, 그 성과도 떨어지는 특성을 가지고 있다. 따라서 이 변수들에 대해서는 선박관리업 운영시 현재수준이상의 노력 투입은 불필요할 것으로 판단된다.

(4) 과잉

“과잉”측면의 분석으로 보면, 선사들이 선박관리업체 선택시 중요한 항목으로 인식하고 있지 않은 반면, 오히려 그 성과는 매우 높게 나타나고 있다. 과잉에 배치되어 있는 변수는 2, 6, 12, 21로써 해운회사가 그다지 중요하지 않게 생각하고 있는 부분에 높은 투입이 이루어지고 있는 것이다. 중요도에 비해 성과가 높게 나타나고 있는바 현재의 노력을 다른 속성, 주로 ‘집중’ 속성에 투입해야 할 것이다.

<그림 4-3> 전체 대상의 IPA 분석 매트릭스



2) 선박관리업체의 IPA 분석

선박관리업체가 중요하게 생각하는 항목은 18번항목(믿고 신뢰), 15번항목(문제해결능력), 20번항목(충분한 지식)의 순으로 중요하다고 생각하는 반면에 실제 성과는 14번항목(업무기록 유지), 19번항목(예의바르고 공손), 18번항목(믿고 신뢰)의 순으로 성과를 내고 있다.

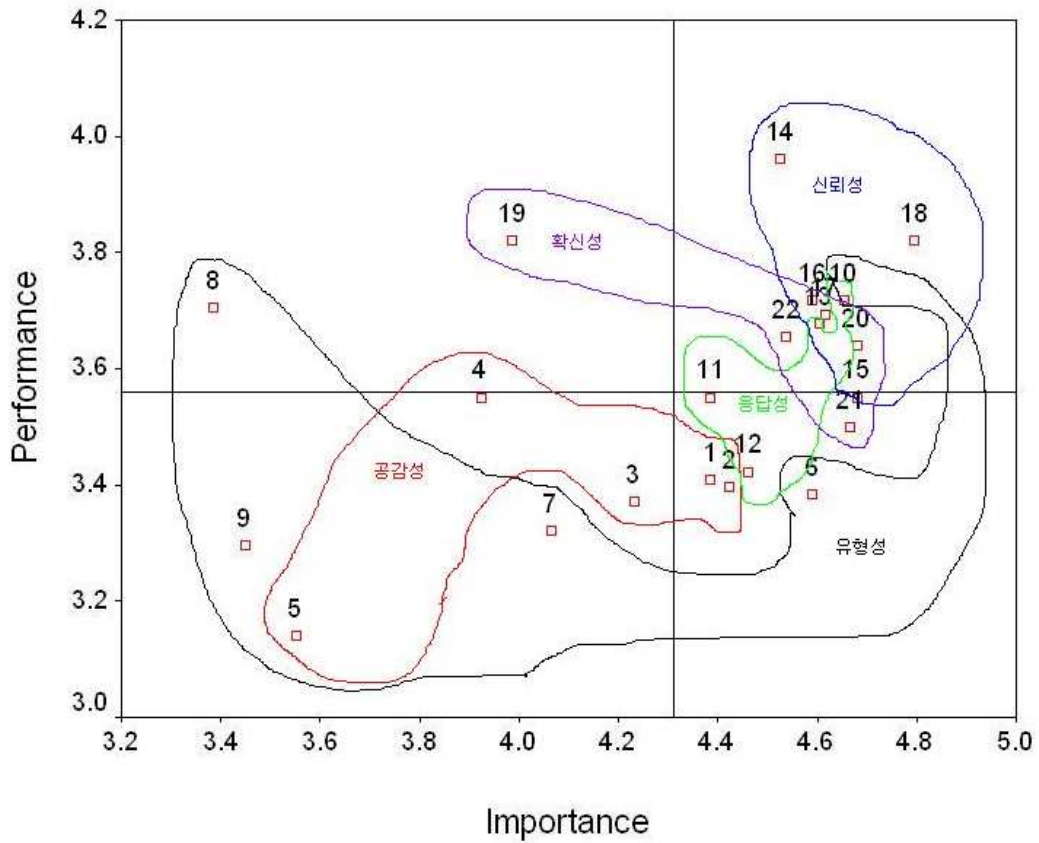
한편, 8번항목(유형성요인, 용모단정)은 중요도 보다는 성과가 오히려 높게 나타나고 있어, 선주회사 및 선박관리업체의 전체 분석과 동일한 결과를 보여 주고 있다. 선박관리업체가 생각하는 중요도-성과의 순위를 보면 가장 그 차이가 많이 나는 항목은 06번항목(최신 시스템), 21번항목(안전확보), 15번항목(문제해결)순으로 개선의 필요성이 나열되고 있다(<표 4-19> 참조).

<표 4-19> 중요도와 성과간의 차이 검정(선박관리업체)

항목	중요도		성과		중요도-성과		
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	
01	직원의 관심	4.385	14	3.410	16	0.974	8
02	필요이해	4.423	13	3.397	17	1.026	6
03	편의고려	4.231	16	3.372	19	0.859	14
04	업무시간 준수	3.923	19	3.551	12	0.372	19
05	개별적 관심	3.551	20	3.141	22	0.410	18
06	최신 시스템	4.590	9	3.385	18	1.205	1
07	적합한 시설과 분위기	4.064	17	3.321	20	0.744	16
08	용모단정	3.385	22	3.705	6	-0.321	22
09	시각적 만족	3.449	21	3.295	21	0.154	21
10	즉각적인 서비스	4.654	5	3.718	5	0.936	9
11	업무처리 공지	4.385	15	3.551	13	0.833	15
12	자발적인 지원	4.462	12	3.423	15	1.038	4
13	요구에 신속대응	4.603	7	3.679	8	0.923	10
14	업무기록 유지	4.526	11	3.962	1	0.564	17
15	문제해결	4.679	2	3.551	11	1.128	3
16	약속시간 서비스	4.590	8	3.718	4	0.872	13
17	업무약속 이행	4.615	6	3.692	7	0.923	11
18	믿고 신뢰	4.795	1	3.821	3	0.974	7
19	예의바르고 공손	3.987	18	3.821	2	0.167	20
20	충분한 지식	4.679	3	3.641	10	1.038	5
21	안전확보	4.667	4	3.500	14	1.167	2
22	직원신뢰	4.538	10	3.654	9	0.885	12

중요도와 성과의 차이를 검정하여 기업의 경쟁력강화에 대한 방안을 체계적으로 도식하는 IPA 분석메트릭스는 다음 <그림 4-4>과 같다. 우선 전체 응답자를 대상으로 분석한 결과 집중, 유지, 저순위, 과잉의 메트릭스를 보면 유지와 과잉부문에 집중되어 있는 것을 볼 수 있다.

<그림 4-4> 선박관리회사 대상의 IPA 분석 매트릭스



전반적으로 전체를 대상으로 한 IPA 분석 매트릭스와 대동소이한 모습을 보이고 있다.

- (1) 집중 : 집중에 배치되어 있는 변수는 8, 9번 변수이다.
- (2) 유지 : 유지에 배치되어 있는 변수는 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 22번 변수이다.
- (3) 저순위 : 저순위에 배치되어 있는 변수는 3, 4, 5, 7, 9번 변수이다.
- (4) 과잉 : 과잉에 배치되어 있는 변수는 1, 2, 6, 11, 12, 21번 변수이다.

3) 선주업체의 IPA 분석

IPA 검정을 위해 선주업체의 인식을 분석한 결과 중요하다고 인식하고 있는 항목은 18번항목(믿고 신뢰), 17번항목(업무약속 이행), 21번항목(안전확보)이며, 실제 성과를 보면 가장 높은 성과를 이룩한 것은 19번항목(예의바르고 공손), 10번항목(즉각적인 서비스), 14번항목(업무기록 유지)이었다.

한편, 중요도 보다는 성과가 오히려 높게 나타난 항목으로는 8번항목(용모 단정), 9번항목(시각적 만족), 19번항목(예의바르고 공손)으로써 선박관리회사와는 차이점을 보여주고 있다. 이것은 선박관리회사가 선주회사의 기대를 더욱 더 높이 충족시켜 주고 있는 것으로 나타난 것으로 보인다. 또한 중요도-성과 차이가 많은 항목 즉, 우선적인 노력이 필요한 항목으로는 21번항목(안전확보), 16번항목(약속시간 서비스), 17번항목(업무약속 이행)의 순으로 집중이 필요한 것으로 나타나고 있다(<표 4-20> 참조).

<표 4-20> 중요도와 성과간의 차이 검정(선주업체)

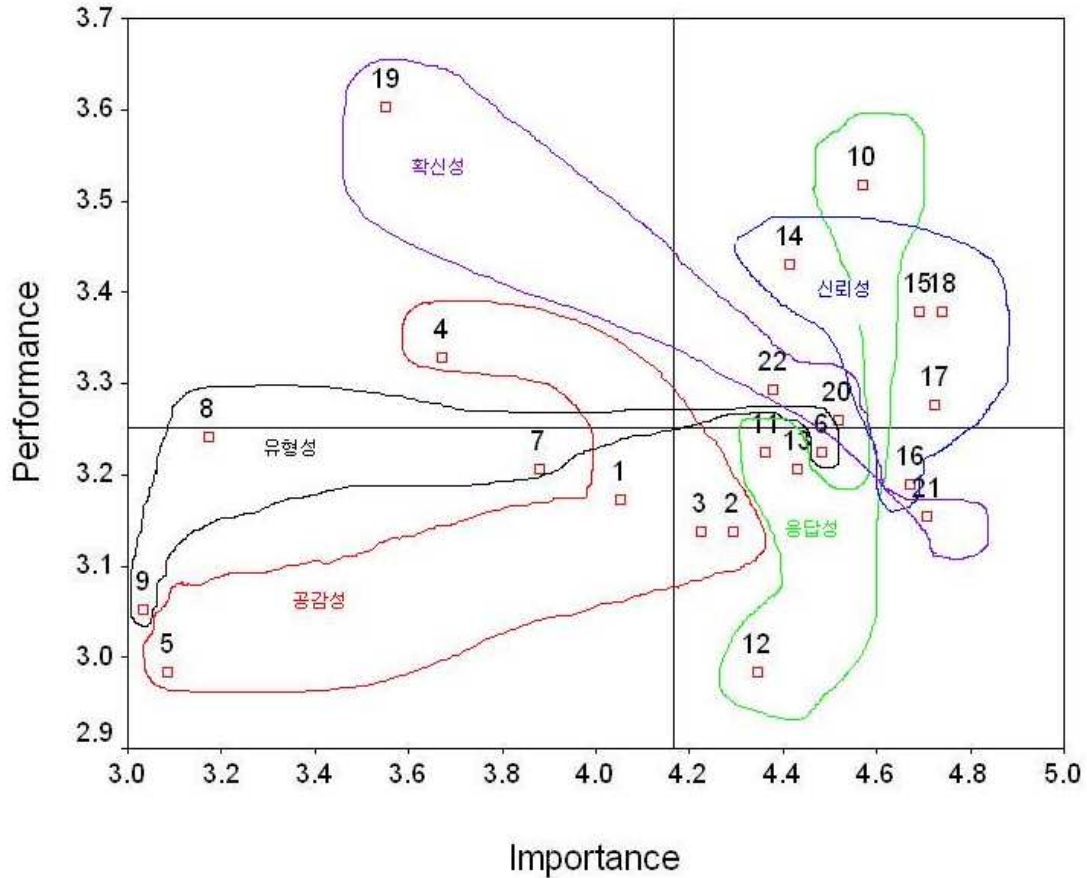
항목	중요도		성과		중요도-성과		
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	
01	직원의 관심	4.052	16	3.172	16	0.879	16
02	필요이해	4.293	14	3.138	18	1.155	10
03	편의고려	4.224	15	3.138	19	1.086	12
04	업무시간 준수	3.672	18	3.328	6	0.345	18
05	개별적 관심	3.086	21	2.983	21	0.103	19
06	최신 시스템	4.483	8	3.224	11	1.259	7
07	적합한 시설과 분위기	3.879	17	3.207	13	0.672	17
08	용모단정	3.172	20	3.241	10	-0.069	22
09	시각적 만족	3.034	22	3.052	20	-0.017	20
10	즉각적인 서비스	4.569	6	3.517	2	1.052	14
11	업무처리 공지	4.362	12	3.224	12	1.138	11
12	자발적인 지원	4.345	13	2.983	22	1.362	4
13	요구에 신속대응	4.431	9	3.207	14	1.224	9
14	업무기록 유지	4.414	10	3.431	3	0.983	15
15	문제해결	4.690	4	3.379	4	1.310	6
16	약속시간 서비스	4.672	5	3.190	15	1.483	2
17	업무약속 이행	4.724	2	3.276	8	1.448	3
18	믿고 신뢰	4.741	1	3.379	5	1.362	5
19	예의바르고 공손	3.552	19	3.603	1	-0.052	21
20	충분한 지식	4.517	7	3.259	9	1.259	8
21	안전확보	4.707	3	3.155	17	1.552	1
22	직원신뢰	4.379	11	3.293	7	1.086	13

중요도와 성과의 차이를 검정하여 기업의 경쟁력강화에 대한 방안을 체계적으로 도식하는 IPA 분석메트릭스는 다음 <그림 4-5>과 같다. 우선 전체 응답자를 대상으로 분석한 결과 집중, 유지, 저순위, 과잉의 메트릭스를 보면 유지와 과잉부문에 집중되어 있는 것을 볼 수 있다.

전반적으로 전체를 대상으로 한 IPA 분석 메트릭스와 대동소이한 모습을 보이고 있다.

- (1) 집중 : 집중에 배치되어 있는 변수는 4, 19번 변수이다.
- (2) 유지 : 유지에 배치되어 있는 변수는 10, 14, 15, 17, 18, 20, 22번 변수이다.
- (3) 저순위 : 저순위에 배치되어 있는 변수는 1, 5, 7, 8, 9번 변수이다.
- (4) 과잉 : 과잉에 배치되어 있는 변수는 2, 3, 6, 11, 12, 13, 16, 21번 변수이다.

<그림 4-5> 선주업체 대상의 IPA 분석 매트릭스



제4절 전략적 함의

우리나라의 불투명한 남북통일 시기, 반도국가로서 3면이 바다로 둘러 쌓여 있다는 지리적 특성과 함께 국정운영이 동북아 물류중심국가 구현에 집중되고 있는 상황에서 해운의 중요성을 인식하고 시대적 조류에 따라 해운의 분업화에 기여하고 있는 선박관리업의 중요성이 그 어느 때 보다 강조되고 있다. 특히 우리나라는 주변국가인 싱가포르, 홍콩 및 일본 등과 비교할 때 선원, 의사소

통 등 여러 가지 분야에서 경쟁력이 떨어지고 있다는 점과 함께 국내 업체간의 과당경쟁이라는 심각한 상황에 봉착해 있다. 그간 국내 선박관리업들이 주변 국가들과의 경쟁에 있어서 경쟁우위 전략 중에 하나였던 유능한 선원인력이 풍부했던 점은 더 이상 선박관리사들에게 경쟁력을 느낄 수 있는 항목이 아니라 오히려 이용자인 해운선사들로부터 비용 면에서 불만족만 증폭시키는 요인으로 변질되고 있다. 이에 따라서 우리나라 선박관리회사 서비스품질의 강화가 절실한 실정이다.

특히 선박관리회사를 이용하는 선주가 관심을 갖고 있는 서비스품질은 무엇이며, 어느 정도 중요하며, 무엇이 부족한지를 간단히 그리고 명확히 확인할 필요가 있다. 현재까지의 연구는 학술 중심으로 진행되어 온 감이 없지않는데 이것은 실무현장에서는 복잡한 이론 모형보다는 한 눈에 쉽게 파악되고 모두가 공감할 수 있는 보편적인 방법을 선호하기 때문이다. 이 연구에서 사용한 SERVQUAL은 1980년대 후반부터 진행되어온 서비스품질 분야에서는 가장 보편적이며 전세계적으로 가장 많이 소개된 모형이며, 설문 항목 역시 22개 항목이 보편타당하게 적용되고 있다. 또한 IPA 역시 1970년대 후반에 소개되어 실무적으로 SWOT 분석과 아울러 간단하지만 의사결정을 명확하게 하는 장점을 가지고 있는 방법이다.

따라서 이 연구에서는 국내선박관리업체간의 경쟁에 따라 선박관리업이 마케팅지향적으로 변할 수밖에 없기 때문에, 제공하는 서비스의 경쟁력을 강화시켜 업체들의 경쟁력을 확보하는 것이 시급한 상황이라고 인식하였다. 선박관리업체의 서비스 경쟁력 강화는 결국 업체들의 서비스 품질을 어떻게 평가받고 있으며, 어떠한 서비스 품질을 향상시킬 것인가를 파악하는 것이 중요한 사항이었다. 이에 이 연구에서는 그간 다양한 산업에 적용해온 서비스 품질의 가장 기본 모형인 SERVQUAL을 이용하여 고객만족 측면에서 실무적으로 사용되는 IPA 분석을 적용시켜 보았다.

설문에 의해 분석한 자료를 통해 SERVQUAL 항목을 사용한 IPA 분석을 진행한 결과 우리나라의 선박관리업의 이용 후 평가를 보면 신뢰성과 응답성이

고객인 해운선사 등이 긍정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 또한 우리나라 선박관리업체의 서비스품질의 이용 후 중요도-성과 분석을 4가지 측면에서 접근해 본 결과 확신성, 공감성, 유형성 등 대부분의 서비스품질 항목이 “집중” 측면에 위치하고 있어 부단한 노력이 필요하기 때문에 집중적인 관리와 개선이 필요함을 확인하였다.

향후 이 연구는 우리나라 선박관리업 전체로 분석할 것이 아니라 해당 회사별로 세분화시켜야 할 필요성이 있으며, 또한 동북아에서 경쟁이 치열한 일본, 싱가포르, 홍콩, 중국 등의 선박관리업체의 이용 후 평가도 진행되어야 할 필요성이 있다.

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과 요약

오늘날 해운기업이 그들의 생존을 유지하고 성장을 계속하기 위해서는 끊임없이 변화하는 환경에 대응해야 한다. 날이 갈수록 치열해 지는 국제경영환경에서 경쟁력을 확보하고 발전을 도모하기 위해서 해운기업들이 취하고 있는 다양한 대책중에서 선박관리업체를 이용한 경영의 합리화와 비용절감이 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 비용절감의 여지가 많기 때문에 관심의 대상이 되고 있다.

한편, 우리나라의 선박관리 기업들은 외국의 우수한 선박관리 기업들과는 달리 규모가 영세할 뿐만 아니라 경제우위 확보면에서 상대적으로 열세에 있으므로 이를 극복하기 위한 체계적인 방안을 강구하고 나가야할 필요성이 대두되고 있다. 또한 고객만족과 경쟁우위의 확보를 위한 마케팅 목표가 다른 회사와 비교해서 경쟁력이 있는가에 대해 치밀하게 점검하여야 한다.

결론적으로 이 연구는 우리나라 선박관리업체가 내포하고 있는 자신들의 문제점을 찾아내어 경쟁이 치열해지고 있는 세계 선박관리업체에서 고갈 일로에 서 있는 한국적 선원을 대신할 수 있는 교육과 재질을 겸비한 우수한 다국적 선원의 안정적인 공급 및 기술적이고 종합적인 선박관리(TOTAL SHIPMAN)를 행하는 업체로 성장·발전하기 위한 능동적인 경영전략을 수립함에 있어 도움을 주는데 의의가 있다. 그러한 면에 있어서 지금까지는 설문을 시행한 후 전문적인 분석도구를 이용한 선박관리업에 대한 연구, 분석 사례가 적었을 뿐만 아니라 문헌조사 위주로

한 선박관리업의 필요성과 현황에 관한 기초적인 연구가 대부분이었다. 그러나 이 연구에서는 선행연구 보다 한 단계 더 나아가 구체적인 경영대책을 수립하기 위한 실증적 연구를 수행하였다는 점에서 향후 연구의 기초연구로서의 의의가 있다고 할 수 있다.

앞서 거론한 우리나라의 실태 및 세계 동향을 분석 비교할 때 이에 대응할 수 있는 방안이 모색될 것으로 보며 다음과 같이 부분별로 요약해 본다.

첫째, 우리나라 선원인력 규모는 1960년대 이후 지속적으로 성장하여 선원공급국으로 자리매김한 적이 있으나 1980년대부터 선원직 기피현상의 확산으로 급격히 축소되어 1990년대 들어서는 선원송입국가로 전환되었다. 최근 다소 가파른 하락곡선을 그리고는 있지만 1990년대 이후 사관인력은 연평균 약 19,000여명 선을 유지하고는 있어 안정적인 반면, 부원은 매년 8.4%정도씩 지속적인 감소추세에 있어 머지않아 고갈상태에 이를 것으로 전망된다.

둘째, 국적선사의 선박관리 형태는 선사별로 소유선박 및 주 사업 분야에 따라 직접관리, 선박관리자회사를 통한 간접관리, 제3의 선박관리회사에 위탁관리 등 다양하였다. 하지만, 국적선사의 선박관리업 참여에 대한 인식에 있어서는 현재까지 전반적으로 소극적인 자세를 견지하고 있어서 수익증대 혹은 사업다각화 차원의 적극적인 참여는 미온적인 실정이다. 즉 경영효율을 위한 소유와 관리가 분리되지 못하고 있는 실정이다.

셋째, 국내 선박관리회사는 지난 55여년동안 지속적으로 증가해 왔으나 대부분 선원관리업을 벗어나지 못해 전문적인 선박관리사업으로의 전환 측면에서는 진전이 거의 없었다. 지난 2005년 12월말 총 339개사중 실질적인 상선선박관리회사는 263개사에 불과하였으며 최근 수년간 내국적선사에 대한 관리는 지속 증가되고 있는 반면 외국적선사에 대한 관리는 실제적으로 계속 침체되고 있는 상태이다.

넷째, 세계 선원인력시장은 사관의 경우 2015년에는 약 2만 7천명 정도가 과부족일 것으로 예상되는 반면, 부원의 경우 2015년에는 무려 16만 7천명 정도의 잉여인력이 발생할 것으로 예상되었다. 선진해운국에서는 사관, 부원인력 공히 증가하고 동구권국가에서는 사관인력에는 변화없이 부원인력만 지속 증가할 것으로 예상되었다. 이에 대한 대안 즉, 다양한 선원공급 포트폴리오 개발 등이 필요할 것이다.

다섯째, 세계적인 초대형 선사는 최근에는 경영탄력성 확보와 부채비율 축소를 통한 재무건전성제고를 위해 용선선박 활용비율을 점차 증가시키고 있는 것으로 조사되었다. 또한 경비절감의 일환으로 과거 직접관리 하던 자사선박 일부를 전문관리회사에 위탁하고는 있으나 자사의 대표적인 항로 및 주력선대에 대해서는 엄격한 운송서비스 품질유지를 위해 여전히 직접관리하고 있는 상태이다.

여섯째, 전문 선박관리회사는 해운불황, 선박안전 및 환경보호 관련 국제적 규제 강화의 영향으로 최근 10년간의 회사수가 약 3배, 관리선박이 약 4배가량 폭증하였다. 한편 2005년말 기준 세계 5대 선박관리회사는 V.Ship, Schulte Group, Barber Ship, Columbia Ship, Wallem으로 조사되었으며 최근 두드러진 경향으로는 활발한 선박관리회사간 인수합병(M&A), 지속적인 사업분야 다각화, 다국적기업집단으로 전환, 경비절감 보다는 품질경쟁력 제고 측면으로 전환을 들 수 있다.

또한 국내 선박관리업의 경쟁력 분석결과를 요약한다면 다음과 같다.

첫째, 가격경쟁력 측면에서 선원비는 IMF이후 원화절하의 영향으로 한 때 한국사관의 임금수준이 국제경쟁력을 다소 회복한 것으로 나타났으나 최근 원화절상으로 한국사관들의 국제경쟁력은 급반전현상을 나타내고 있다. 외국 선박관리회사 대비 국내선박관리사의 보수유지비는 70% 수준, 보급비는 85% 수준 관리수수료는 80% 수준으로 국내 관리선사의 종합적인 가격 경쟁력은 외국 선박관리회사에

비해 다소 우위에 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 선원인력의 자질측면에서 국적선사 선원인력의 경우 강력한 주인의식, 탁월한 현장대응능력, 기관사관의 다기능화 및 사관인력의 전산활용능력 부문에서 강점이 있는 것으로 나타났다. 한편, 국내관리선사의 육상관리인력의 자질에 있어서는 소속감 및 애사심, 창의성, 문제해결 및 임기응변능력, 담당업무에 대한 전문성, 인건비 측면에서는 국내 관리선사가 우위가 있는 반면 다기능화, 외국어 구사능력, 비즈니스 마인드, 국제기구, 단체영향력 등은 열등한 것으로 분석되었다. 그러므로 선박관리업체의 경쟁우위는 관리코스트이며 관리비중 선원비가 통상 40% 차지하고 있으므로 이를 어떻게 잘 조정하느냐가 경쟁력 확보의 제일 관문이라고 보며, 양질의 선원을 지속적으로 공급할 수 있다면 일차목표인 선박의 안전관리는 충분히 달성가능하다고 본다. 그러므로 선원비가 저렴하고(ITF, 노조 등의 간섭을 배제할 수 있는 국가선원) 우리 문화와 취향에 맞는 유능한 제3국 선원확보는 시급한 사안인 것으로 여겨진다. 이런 관점에서 볼 때, 우리의 선택은 북한선원 혹은 베트남이나 인도네시아 선원이 가장 적합한 것으로 조사되고 있다.

셋째, 육상조직의 효율성 측면에서 국내 관리선사는 사업분야별 기능중심의 조직편제로 조직의 확대화와 업무의 중복관리 및 기업부서의 미비라는 단점이 있으나 분야별 전문성이 높고 ship operation 조직과의 결합으로 운항효율성 측면에서 synergy효과를 창출하고 있는 것으로 나타났다. 반면 외국선박관리회사의 경우 선대관리 중심의 간결한 조직편제로 신속한 의사결정과 대응에 강점을 보유하고 있으나 이는 모기업의 경영기반이 뒷받침되기에 가능한 것으로 나타났다.

간결한 조직편제와 신속한 의사결정 관련해서는 무엇보다도 중요한 것이 조직원들의 근무의욕이므로, 육상인력 처우개선 및 양성방안 수립에 대한 대안이 수립되어야 할 것이다. 현재 국내 선박관리업체에서 근무하고 있는 감독들과 싱가포르 및 일본국 등지의 선박관리회사에 현지 근무하고 있는 경험이 풍부한 한국출신 선박감독들의 실질적인 처우를 비교해 볼 때, 국내수준은 외국

근무자들의 약 절반수준인 것으로 조사되고 있다. 선원은 물론 관리회사의 선박감독 역시 3D직종으로 심한 구인난을 겪고 있다는 점을 고려할 때, 본선안전관리에 중추적 역할을 하고 있을 뿐만 아니라 선박관리회사 경영의 승패를 좌우 할 수 있는 인재 대우에 인색해서는 안 될 것으로 사료된다. 이 점이 간과될 경우 1970-1980년대 해외취업으로 경험 축적된 유능한 관리감독들 중 많은 숫자의 인력이 외국회사로 역유출되어 일본과 같이 우리나라 역시 관리인력 부족현상이 멀지 않아 도래할 것으로 생각된다.

이는 IPA 분석에서도 결론이 도출된바와 같이 우리나라 선박관리업이 보다 적극적으로 보완해야 할 숙제중 하나인 “안전확보 및 문제해결” 관련 고품질 서비스와 아주 밀접한 연관성이 있는 부분이기도 하다. 그러므로 해기사협회나 선박관리업협회 등의 관련 기관에서는 이 부분의 database관리도 특별히 마련하여 고급인력의 역외 유출을 방지할 수 있는 장치 마련이나 처우개선 방안에 관한 적극적인 연구가 필요할 것이다.

넷째, 관리시스템의 역량 측면에서는 산업규격 취득은 외국 선박관리회사 대비 국내 관리선사가 보다 능동적으로 대응하고 있어 비교우위에 있으며 선박관리 노하우는 특정항로·선종에 대해서는 상대적으로 깊이가 있는 것으로 평가되었다. 그리고 대선박 관리·지원체계는 국내 관리사의 경우 특화된 전문조직 운영으로 인해 질적으로는 우수하나 유지비용이 많이 드는 것으로 나타났으며 업무전산화(IT) 측면에서는 국적선사가 전산시스템의 수적으로는 우위에 있으나 시스템간 호환성이나 통합기능 측면에서는 다소 열세에 있는 것으로 평가되었다.

이와 관련해서는, 특수선을 포함한 Capesize 벌커 및 LNG선 특성화관리 추진으로 선주 선점 즉, 신경영에서 많은 CEO들이 Blue Ocean전략⁵⁶⁾을 경영전략으로 도입할 것을 주창하고 있듯이 우리나라 선박관리업에 있어서 국가경쟁력 확보를 위해서는 후발 국가들과의 특성화관리가 필요할 것이며 준비된 관리가 필요할 것이다. NYK가 그리하고 있듯이 선진국에 비해서는 다소 규모가

56) W. Chan Kim, 『Blue Ocean Strategy(How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant)』, Harvard Business School Press, 2005.

작지만 국내 LNG선, 유조선 및 Capesize 벌커 선주사들도 WIN-WIN 전략 아래 공동개발 정책을 펴서라도 LNG선 등의 고부가 가치가 있는 관리선박회사의 지원체제가 필요한 시점인 것으로 보여진다.

다섯째, 우량기업 세제감면 규모경제의 효과 촉진면에서는 국가나 관계 기관이 적극 나서서 영세업체 난립방지를 위한 법적 제도(이에 대해서는 그 부작용을 염두에 두어 신중을 기할 필요가 있다고 판단되는 부분도 있다.) 제정리와 함께 우량기업의 세제감면 혜택을 부여하여 규모의 경제의 효과를 얻을 수 있도록 지원책을 수립하여야겠다. 그리하여야만 경쟁력 우위를 기반으로 관리비 할인 등과 같은 호조건을 내세워 외국 선주들이 우리나라 선박관리업체를 3자관리 partner로 지정할 수 있도록 마케팅이 가능할 것이다.

여섯째, 외국어 communication 강화측면에서는 본 연구에 필요한 자료 조사중 개인면담에서 조사된 바에 의하면, 대부분의 선행조사에서 우리나라 관리감독진(Superintendent)들의 외국어 수준이 보통 이상이며 “강점”으로 분석하고 있었으나, 실무진들의 솔직한 평가에 따르면 그렇지 많은 않은 것으로 조사되고 있다. 물론 그중에는 일부 외국어에 능통한 사람들도 많이 있는 것으로 조사되었지만 언어능력이 뛰어난 사람들 중 많은 사람들이 상대적으로 대우가 나은 외국선박관리회사로 빠져 나가고 있는 추세이다. 아무튼 한 발 앞선 관리로 외국선주들로부터 보다 많은 3자관리를 따내기 위해서는 원활한 communication은 무엇보다 중요한 부분이며 투자할 필요가 있는 중요 사안이라 여겨진다. 본 연구자의 3자관리 경험에 따르면, technical면은 선박관리업의 기본이며 이점에 있어서 우리나라 관리사 대부분은 아주 큰 강점을 가지고 있는 것이 틀림없는 사실이나, 이번 설문조사에서도 알 수 있듯이 이러한 장점을 원활하게 의사 전달할 수 있는 언어능력의 부족은 선주/관리사 공히 중요시 여기고 있는 고품질의 “안전 확보, 신속한 문제해결, 약속시간 서비스, 업무약속 이행” 등의 선박관리업무를 선주사에 서비스 할 수 없는 악요인으로

작용할 것으로 판단된다.

2. 시사점

첫째, 선원공급원 다각화 관련, 우리나라 선박관리업은 한국선원 특히 부원들의 임금경쟁력 약화와 수급불균형 문제에 적극 대응하기 위해 현재 부분적으로 시행하고 있는 외국적선원 고용을 가급적 빠르게 확대 하여야 할 것이다. 이를 위해서는 필리핀, 인도네시아, 미얀마, 베트남 혹은 조선족, 중원계 중국선원(漢族) 러시아 및 동구라파 유럽인 이외에 또 다른 선원인력 공급원(예; 북한)을 지속적으로 개발해 나가야 할 것이며 관리체계도 선·기장을 제외한 대부분의 승조원을 외국선원과의 혼승을 전제로 간소화, 다국적화 해 나가야 할 것이다.

둘째, 국내선원의 고갈에 대비한 다국적화를 위해서는 법적, 제도적 기반을 재조정 하여야 할 우선적 요건이 따르기 때문에 이를 위해서는 국내 선원법 및 선박관리법 일부 항목을 재조정, 일원화함은 물론 선원노조와의 관계도 원만히 재조정 합의하여야 할 것이다.

셋째, 시대적인 요청에 따르고 관리 비용을 낮추기 위해서 외국적선원을 주도적으로 승선시킬 경우 이에 따른 ITF문제를 병행하여 풀어 나가야 할 것이므로, 많은 선주들이 호기심을 가지고 눈여겨보고 있는 홍콩치적, 한족 승선문제도 심도 있게 고려할 필요가 있겠다.

넷째, TOTAL SHIPMAN과 관련하여, 국내에 등록되어 있는 선박관리업체의 면면을 살펴보면 대부분이 선원공급위주의 관리형태 인데, 국내 선원관리업체가 조속히 활성화되기 위해서는 이를 탈피하여 국제시장으로의 진출을 적극적으로 모색하기 위한 노력이 필요할 것이다. 또한 해운산업 및 국가적으로도 이러한 국제시장 참여가 국내산업과 국가경제에 미치는 파급효과를 인식하고 선원고용관련 제

반규제를 완화하고 향후 국내 선박투자회사 소유선박에 대한 관리회사 제한조치 등의 다양한 지원방안(세계 포함)을 강구하여 지속적으로 육성해 나가야 할 것이다.

다섯째, Owner와 Ship-Manager분리 관련하여, 국제시장 참여여부와 무관하게 국적선사의 조직역량 강화차원에서 현재의 각 기능별 조직체계를 선대관리부서는 통합하여 간결하면서도 책임 있는 시장조직으로, 이외의 조직은 전문성을 확보할 수 있도록 보다 세분화하여야 할 것이다. 이러한 조직재편은 그 자체로 조직운영의 생산성과 효율성을 제고할 뿐만 아니라 향후 선박관리 자회사의 설립에도 필수적으로 요구된다고 하겠다. 즉, 선주의 보다 큰 이익을 대변 할 수 있는 국제적인 경영체제는 소유와 관리의 이원적인 체계로 갈 수 밖에 없다는 점에 인식을 함께 하고 대응책을 준비할 필요가 무엇보다도 간절한 상태이다.

여섯째, 우리나라 선박관리업체의 약점보완 관련, 국제적 규모의 선박관리업체로의 도약을 위해서는 무엇보다도 적합한 육상관리인력의 양성이 필요하며 다기능화 인력배양, 경영감각(business mind) 함양 및 외국어 능력향상에 종사자와 회사의 공동노력이 필요하다. 특히 어학능력 문제는 안이하게 접근할 문제가 아니므로 경영자의 각별한 관심이 요구되며, 해외수리, 보급업체에 대한 시장조사 미비 및 해외조직 부재문제와 연계해서 자사선박이 경유하는 선박관리 주요항구에 직원을 순환파견 하는 방안도 적극 고려하여야 할 것이다. 이러한 분위기가 갖추어 지기 위해서는 무엇보다도 먼저 경험이 풍부하고 자격이 있는 유능한 감독을 좋은 대우로 과감히 채용하는 것이 중요한 과제일 것이다.

끝으로, 세계유수의 선박관리업체들은 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 지속적으로 추구하고 있다. 주요 고려사항으로는 서비스질의 향상, 시장진입전략 수립, 전략적 위치에서 본사 및 대리점 설치, 마케팅 촉진 등을 들 수 있다. 더구나 선박관리라는 서비스의 특성에서 볼 때, 고객과의 신뢰에 바탕을 둔 장기적 관계수립을

성공적인 경영의 가장 중요한 요소 주위 하나이다. 그러므로 우리나라 선박관리업체들도 이러한 국제적 환경변화를 잘 인식하고 장기지향적인 고객관계 수립에 의한 마케팅전략을 적극적으로 활용해야 할 것이다.

제2절 연구의 한계점과 과제

이 연구는 물론 그간 선박관리업과 관련한 국내 대부분의 학문적 연구들이 대부분 특정부분에만 치우쳐 전체적으로 조명한 연구가 없었다는 아쉬움이 있었던 것이 사실이다. 또한 선박관리업 전체를 다루고자 한 일부의 연구논문 혹은 정책이슈, 용역보고 등의 연구들도 단순히 개념정립 혹은 문제제기의 수준에 그치고 있어서 실무에서 필요로 하는 생동감 있는 현황분석 내지는 보다 구체적인 대안제시가 미흡했던 것 역시 사실이었다.

그러한 면에서 본 연구에서는 이러한 점을 배제하기 위하여 우리나라 선박관리업의 문제점을 개선해 나갈 수 있는 전체적인 시각에서 조명하고자, 가능한 산업현장에서 최근자료를 모아 이를 근거로 제반 검토를 수행하였다. 하지만 이러한 노력에도 불구하고 연구범위 자체가 너무 광범위하고 지나치게 국내·외 관련업체가 자료공개에 인색하였기 때문에 최신자료가 부족하다 보니 많은 연구상 한계를 느꼈다.

한편, 이 연구는 향후에 다음과 같은 연구과제를 갖고 있다.

첫째, 외국 선박관리회사들의 빠르고 안정적인 성장배경과 상업적선박관리에 대해서는 본 연구에서는 연구목적에서 벗어난 관계로 깊이 있게 다루지 못하였다. 하지만 선박관리업과 관련사업 이외에 또 다른 수익구조를 갖고 있지는 않는지, 독자적인 경영기법이 동원되고 있지는 않는지 등에 대한 벤치마킹 차원의 추가연구가 필요할 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구가 우리나라 선박관리업의 기정적인 발전과 함께 국제시장 진출을 전제로 하고 있어 국제시장 진출시의 문제점과 진출후 대두될 문제점에 대해서 많은 부분이 고려되지 않은 점 역시 한계점 중에 하나이므로 실질적 진출을 위해서는 이 역시 추가검토사항중의 큰 연구과제이다.

셋째, 우리나라 선주들이 선호하고 있는 관리회사가 국내관리선사인지 아니면 외국관리선사 인지, 양자간의 경쟁력 비교에 대해서도 본 연구에서는 설문 부족으로 분석이 불가하였으므로 향후 연구과제가 될 것이다.

결론적으로 이러한 연구의 한계는 향후 이 연구의 결과를 더욱 확장시킬 필요성이 있을 것이다. 그러나 우리나라 선박관리업의 중요성에 비하여 그 동안 이에 대한 실증적이고 학문적인 연구가 거의 전무하였던 점을 고려한다면 이 연구는 선박관리업 실무진을 대상으로 하는 후속 연구에 다소 기여할 것으로 기대한다.

참고 문헌

<국내 문헌>

- 김성국, “SERVQUAL-IPA를 이용한 컨테이너항만의 이용 후 평가,” 『산업경제 연구』 제19권5호, 2006, pp.1955-1976.
- 김홍영, “우리나라 선박관리업의 마케팅전략에 관한 실증적 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2001.
- 류동근·문성혁·김현덕·최영로 외, 『선박관리업 활성화 방안 연구』, 한국해양대학교 해사산업연구소, 2006.
- 민성규, “선박의 보유, 관리 및 운항의 분업화정책과 그 문제점,” 해양한국, 2001년 3월호, 2001
- 박규상, “해운산업의 국제 경쟁력 강화 요인에 관한 연구 - 선박관리업의 국제 경쟁력 강화를 중심으로,” 연세대학교 석사학위논문, 1993.
- 신한원, “다국적기업의 국제마케팅 전략에 관한 연구,” 연세대학교 박사학위논문, 1989.
- 신한원·신희철·최영로, “기업간 관계형성의 영향요인이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구,” 『한국항해항만학회지』, 제28권 제5호, 2004.
- 신한원·김성국 외, “항만 서비스품질 지각에 관한 연구 : 컨테이너항만의 SERVQUAL 적용을 중심으로,” 한국항해항만학회지, 2001, 15(1), pp.1-18,
- 유춘국, “선박관리업의 국내외 현황과 국내 선박관리업의 발전방향,” 『해양한국』, 1996년, 12월호, 이슈진단, 2006, pp.49-58.
- 윤영섭, “선박관리업의 현황과 문제점: 선원관리를 중심으로,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1993.
- 이동규, “우리나라 선박관리업의 현황과 발전방향,” 한국해양대학교 석사학위논문, 1993.
- 이상범, 『현대 생산·운영관리』, 명경사, 2001, pp.202-233,
- 이우용·정구현·이문규, 『마케팅원론』, 서울: 형설출판사, 1998.
- 이정욱·김수엽, “선박관리업의 발전 방향,” 『해양한국』, 2000년, 12월호,

1996.

- 이정옥·김수엽, 『선박관리업의 발전 방향』, 서울: 해운산업연구원, 1991.
- 정구현, 『국제경영학』, 서울: 법문사, 1999.
- 조규성, “한국선박관리업의 경쟁력 제고와 국제시장 진출방안에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2002.
- 채서일, 『사회과학조사방법론』, 서울: 학현사, 1990.
- 하동우·한광석, “우리나라 컨테이너 항만의 마케팅 전략 수립에 관한 연구,” 서울: 해양수산개발원, 1998.
- 한국선원선박문제연구소, 『선박관리론』, 부산: 선박관리사업협의회, 1992.
- 한국선원선박문제연구소, 『선박관리회사제도의 발전적 운영방안』, 부산: 한국선원선박문제연구소, 1991.
- 한국선원복지고용센터, 『한국선원통계연보』, 부산: 한국선원복지고용센터, 2005.
- 한국선원복지고용센터, 『업체별 선원선박현황』, 부산: 한국선원복지고용센터, 2005.
- 한국해사문제연구소, 『한국해운편람』, 서울: 한국해사문제연구소, 2005.
- 한국해운학회, 『해운항만 발전전략』, 서울: (사)한국해운학회, 1995.
- 해양수산부, 『해운산업 중장기 발전계획』, 서울: 해양수산부, 2001.
- 홍석민, “환경분석을 통한 국내 선박관리업의 발전방안,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2001.
- 황진희, “국가필수선대제도 시행과 해운산업의 발전과제,” 『월간해기』, 2006년, 2월호 해기논단.

<외국 문헌>

BIMCO, 『ISF Manpower 2005 Update』, BIMCO, Dec., 2005.

Bajpae, Rajaish. "The Evolution and Development of Ship Management,"
부산세미나 자료, Eurasia CEO, 2000.10.16.

Cronbach, L., "Test Validation," in R. Thomdike, ed., *Educational Measurement*, 2nd ed. Washington, D. C.: American Council on Education, 1971.

Cronin, J. Joseph Jr. and Steven A. Taylor, "Measuring Service Quality :A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56(July), 55-68, 1992

D. Ricardo, "Principles of Political Economy and Taxation," Cambridge University Press, 1817

Duke, C.R. and M.A. Persia, "Performance-importance analysis of escorted tour evaluation," *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 5(3), 207-223, 1996

Downward, John M. "Managing Ships," Fairplay, 1987, p. XI.

Delucci, K. L., "The use and misuse of chi-square: Lewis and Burke revisited," *Psychological Bulletin*, Vol.94, 1993, pp.166-176.

Everitt, B. S., *The Analysis of Contingency Tables*, London: Chapman and Hall, 1977.

Fairplay, "Ship Managers Guide," Fairplay, Aug., 1991.

Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan, "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol.59, April, 1995, pp.1-15.

InterManager, 『InterManager Press 2005』, ISMA, Nov., 2005.

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

- Kim, W. Chan, 『Blue Ocean Strategy(How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant)』, Harvard Business School Press, 2005
- Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 9th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Li Xiangwen & Dong Fang, “International Ship Management Industry and its Policy Research,” Dalian Maritime University, 2004
- 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.
- Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954.
- Mitroussi Kyriaki, “Third party ship management: the case of separation of ownership and management in the shipping context,” Taylor & Francis Group, *Marit. Pol. Mgmt.*, vol. 30, No.1, p.p 77-90, 2003
- Martilla, J.A. and J.C. James, “Importance-performance analysis,” *Journal of Marketing*, 41(1). 77-79, 1977
- Nunnally, Jum C., *Psychometric Theory*, 2nd eds., New York: McGraw-Hill, 1978.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Barry, L. “Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research,” *Journal of Marketing*(1994) 58: 111-124.
- Parasuraman., A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality,” *Journal of Retailing*(1988) 64.1: 12-40.

- Panayides, Photis M. and Richard Gray, "Marketing the professional ship management service," *Maritime Policy and Management*, Vol.24, No.3, 1997, pp. 233-244.
- Panayides, Photis M., "Marketing and strategy," *Professional Ship Management*, Ashgate Publishing Ltd., 2001, p.7.
- Panayides, Photis M., "Ship Manager Selection and Evaluation," *Professional Ship Management*, Ashgate Publishing Ltd., 2001, p. 133-137.
- Rodger, D.A. "Overview of an Industry at the Crossroad," *International Ship Management: The Right Product at the Right Price*, 3rd International Lloyd's Ship Management Conference 1992, Lloyd's of London Press, 1992, pp. 3-13.
- Singer, J. D. and Willett, J. B. "Modeling the days of our lives: Using survival analysis when designing and analyzing longitudinal studies of duration and the timing of events," *Psychological Bulletin*, Vol.110, No.2, 1991.
- Sletmo, Gunnar K., "Shipping's fourth wave: ship management and Vernon's trade cycles," *Maritime Policy and Management*, Vol.16, No.4, 1989, pp. 293-303.
- Shields, S. and Sparshott K.J. and Cameron. E.A., "Ship Maintenance a quantitative approach," London: Marine Media Management Ktd., 1975.
- Snedecor, George W. and William G. Cocran, *Statistical Methods*, 6th ed., The Iowa State University Press, 1967, pp. 240-242.
- Spruyt, John, "Ship Management," 2nd Ed., LLP Limited, 1994, p.10
- Symons, D. K., "Estimating the expected probability of an event in continuously record social behavior," *Psychological Bulletin*, Vol.111,

- No.1, 1992.
- Teas, Kenneth. “Expectations as a comparison standard in measuring service quality: An assessment of a reassessment,” *Journal of Marketing*(1994) 58: 132-139.
- Van de Ven, A. H. and D. L. Ferry, *Measuring and Assessing Organization*, New York: Wiely, 1980.
- Willingale, M., *Ship Management*, LLP Limited, 1998.
- 石原邦彦, 『船舶管理業務の知識』, 東京, 成山堂書店, 1991.
- 尾碓眞・岩永忠康・岡田千尋, 『現代日本の産業別マーケティング』, 京都: ナカニ ジャ出版, 1994.
- 小川武, “船舶管理會社の發達と現状(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状(下),” 『海事産業研究所報』, 278號, 1989.
- 海運(KAIUN); 2004.4月號
- 高橋秀雄, 『サービス業の戦略的マーケティング』, 東京: 中央經濟社, 1998.
- 中田信哉, 『運輸業のマーケティング』, 東京: 白桃書房, 1984.
- 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.

<부록- I > 선주 및 선박관리업체 설문지



주소 : ☎ 606-791, 부산광역시 영도구 동삼동 1번지
한국해양대학교 해운경영학부
신 한 원 교수연구실
전 화 : 051) 410-4388 FAX :051)410-4388
e-mail : hwshin@mail.hhu.ac.kr

선박관리업의 경쟁력강화방안 연구에 관한 설문서

안녕하십니까?

우리나라의 해운산업체에서 중추적 역할을 맡고 계신 귀하의 노고에 경의를 표하오며 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 설문은 우리나라 선박관리업의 경쟁력강화방안을 연구하는데 그 목적이 있습니다. 본 연구를 통해 국내 선박관리업의 경쟁력강화방안을 모색하여 전체적으로 국가경쟁력을 높일 수 있는 방안을 연구하고자 합니다.

귀하께서 응답해 주신 설문내용은 통계자료로 처리되어 순수한 학술 연구목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 본 업무로 인하여 바쁘시더라도 빠짐없이 설문에 응답해 주신다면 본 연구에 귀중한 연구자료로 활용되어질 것이며 매우 많은 도움이 될 것입니다.

다시 한 번 설문조사에 응해주셔서 감사드립니다. 더불어 귀사의 무궁한 발전과 귀하의 행복을 기원합니다.

☞ 응답하신 자료는 동봉된 봉투에 넣으셔서 아래 연구원의 주소로 회송하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2006년 9월 15일
지도교수 신 한 원
해사산업대학원
해사경영학과 석사과정 송 성 규 배상
Tel.(051)462-1741, Fax.(051)463-9041
e-메일 : sgsong@komarine.co.kr

I. 일반적 사항에 관한 질문

1. 귀사의 일반적인 특성에 관한 내용입니다.

(1) 귀사(선주사)의 선박보유 수 : 총 ()척

(2) 귀사(선원/선박관리사)의 선박보유 수 : 총 ()척중 선박관리 ()척,
선원관리 ()척

(3) 귀하의 직급은 ?

사원급() 부서장급() 중역급() 최고경영자급()

(4) 귀하가 선박관리업 혹은 해운업에 종사한 년수는 ?

5년 이하() 5~10년() 10~15년() 15년 이상()

2. 귀사가 제공하고 있는 서비스를 “○” 표기하고, 중요도에 따라 순위(1, 2, 3 * *) 를 매겨 주십시오. 단, 중요도 순위 표시는 정확치 않을 경우 최고 중요하다고 생각하시는 몇 가지만 순서대로 적어 주셔도 감사하겠습니다.

구 분	서비스 종류	서비스 제공 유무
선원관리	선원 공급 및 관리	
	선원 교육 훈련	
선박 기술 관리	선박 유지 보수	
	안전관리(ISO, ISM 등)	
	기술적 관리 및 자문	
	선용품 관련 업무	
	유탄유 관련 업무	
보험관리	선박관련 보험 업무	
	선원관련 보험 업무	
	보험관련 클레임 업무	
상업적 관리	선박 용선 및 운항	
	해운 대리점업	
	해운 중개업	
기타	운송 주선업	
	회계 관리	
	재무 관리	
	선박금융	
	신조 선박 계획, 자문 및 감독	
	검사 업무	
	유류 공급	
선박매매		

3. 귀사가 선박(관리업)을 운영함에 있어 아래 애로사항 중 애로정도에 따라 순위를 매겨 주십시오.

내 용	순 위
고급 선원 확보	
부원 선원 확보	
업체 간 선원 이탈	
중도하선	
현행 법규의 제약요인	
관계 관청의 업무처리 지연	
관계 관청의 부당한 요구 (금품 수수 포함)	
기타 ()	

II. 선박관리업체의 선정 및 평가에 관한 질문

< 선원·선박관리회사 평가용 >

4. 선주사의 선박관리업체 평가 및 선정 기준에 있어서, 각 요소별 귀사가 보유한 경쟁 우위 정도에 관한 질문입니다. (본 항목의 평가는 선박을 한 척도 보유하고 있지 않고, 단지 선원·선박관리만 전문적으로 운영하고 있는 선원·선박관리회사만 평가해 주십시오.)

응답자가 동의하는 정도에 V를 하여 주십시오.

(A)	선주사에 의한 선박관리업체의 선정기준에 있어서의 귀 관리사의 경쟁우위 확보 정도	매우 확보	약간 확보	보통	약 없	간 음	조금 없	도 음
1.	제공되는 가격 (관리 수수료)	①	②	③	④	⑤		
2.	선박관리업체의 규모	①	②	③	④	⑤		
3.	선박관리업체의 평판	①	②	③	④	⑤		
4.	추천	①	②	③	④	⑤		
5.	선박관리업체가 보유한 기술적 능력	①	②	③	④	⑤		
6.	선박관리업체가 축적한 경험의 정도	①	②	③	④	⑤		
7.	선박관리업체의 업무 처리의 신속성	①	②	③	④	⑤		
8.	선박관리업체가 제공하는 서비스 범위	①	②	③	④	⑤		
9.	선박관리업체의 소재지(지역적, 국가적)	①	②	③	④	⑤		
10.	선박관리업체의 특성화 및 전문화	①	②	③	④	⑤		
11.	선박관리업체의 관리 선대 규모	①	②	③	④	⑤		
12.	자사선의 보유 유무	①	②	③	④	⑤		

(B)	선주사에 의한 선박관리업체의 평가 기준에 있어서 귀 관리사의 경쟁우위 확보 정도	매우 확보	약간 확보	보통	약 없	간 음	조금 없	도 음
1.	문제 해결 능력	①	②	③	④	⑤		
2.	의사소통 정도	①	②	③	④	⑤		
3.	업무적 유연성 정도	①	②	③	④	⑤		
4.	기술적 보유 능력	①	②	③	④	⑤		
5.	선박관리업체의 응답성 (responsiveness)	①	②	③	④	⑤		
6.	비용의 효율성 정도	①	②	③	④	⑤		
7.	선박관리업체의 신뢰성	①	②	③	④	⑤		
8.	선박관리업체의 부가가치 창출 정도	①	②	③	④	⑤		
9.	고객(선사)에 대한 충성심 정도	①	②	③	④	⑤		
10.	선박관리업체의 접근성	①	②	③	④	⑤		

< 선주사 평가용 >

5. 선사가 선박관리업체의 선정 및 평가함에 있어서 귀사가 생각하고 있는 중요도에 관한 질문입니다. (본 항목의 평가는 선박을 한 척 이상 보유하고 있거나 직접 운영·관리하고 있는 선주사만 평가해 주십시오.)

응답자가 동의하는 정도에 V를 하여 주십시오.

(A)	선사에 의한 선박관리업체의 선정기준에 관한 질문	매우 중요	약간 중요	보통	약간 중요치 않음	중요치 않음
1.	제공되는 가격 (관리 수수료)	①	②	③	④	⑤
2.	선박관리업체의 규모	①	②	③	④	⑤
3.	선박관리업체의 평판	①	②	③	④	⑤
4.	추천	①	②	③	④	⑤
5.	선박관리업체가 보유한 기술적 능력	①	②	③	④	⑤
6.	선박관리업체가 축적한 경험의 정도	①	②	③	④	⑤
7.	선박관리업체의 업무 처리의 신속성	①	②	③	④	⑤
8.	선박관리업체가 제공하는 서비스 범위	①	②	③	④	⑤
9.	선박관리업체의 소재지(지역적, 국가적)	①	②	③	④	⑤
10.	선박관리업체의 특성화 및 전문화	①	②	③	④	⑤
11.	선박관리업체의 관리 선대 규모	①	②	③	④	⑤
12.	자사선의 보유 유무	①	②	③	④	⑤

(B)	선사에 의한 선박관리업체의 평가 기준에 관한 질문	매우 중요	약간 중요	보통	약간 중요치 않음	중요치 않음
1.	문제 해결 능력	①	②	③	④	⑤
2.	의사소통 정도	①	②	③	④	⑤
3.	업무적 유연성 정도	①	②	③	④	⑤
4.	기술적 보유 능력	①	②	③	④	⑤
5.	선박관리업체의 응답성 (responsiveness)	①	②	③	④	⑤
6.	비용의 효율성 정도	①	②	③	④	⑤
7.	선박관리업체의 신뢰성	①	②	③	④	⑤
8.	선박관리업체의 부가가치 창출 정도	①	②	③	④	⑤
9.	고객(선사)에 대한 충성심 정도	①	②	③	④	⑤
10.	선박관리업체의 접근성	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 선박관리업체의 서비스품질 설문지(중요도 질의)

◆ 선사가 선박관리업체의 서비스 품질을 평가하고자 할 때의 중요도에 관한 질문입니다.

응답자가 동의하는 정도에 V를 하여 주십시오.

선박관리업의 SERVQUAL-IPA 설문지(중요도 질의)		중요치않	약중요	간중요	보통	약간중요	매우중요
공감성	1. 직원 의 관심	선박관리업체는 해운선사들에게 개별적인 관심을 기울이는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	2. 필요이해	선박관리업체들과 직원들은 선주사들의 필요를 이해하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	3. 편익고려	선박관리업체들과 직원들은 해운선사들의 편익을 진심으로 생각해 주는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	4. 업무 시간 준수	선박관리업체들과 직원들은 해운선사들이 편리하게 이용할 수 있게 업무시간을 맞추는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	5. 개별적 관심	선박관리업체들과 직원들은 해운선사들에게 개인적 관심을 가지는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
유형성	6. 최신 시스템	선박관리업은 최신의 관리시스템 및 인적자원을 보유하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	7. 적합한 시설과 분위기	선박관리업은 업무에 적합한 시설과 분위기를 갖추고 있는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	8. 용모단정	선박관리업의 직원은 옷차림과 용모가 단정한 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	9. 시각적 만족	선박관리업의 시스템은 시각적으로 보기에 좋도록 세우는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
응답성	10. 즉각적인 서비스	선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 즉각적인 서비스를 제공하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	11. 업무처리 공지	선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 언제 업무를 처리해 줄 것인지를 말해주는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	12. 자발적인 지원	선박관리업체 및 직원들은 항상 자발적으로 선주사들을 도와주는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	13. 요구에 신속대응	선박관리업체 및 직원들은 아주 바쁠 때에도 선주사들의 요구에 신속하게 대응하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤

신뢰성	14. 업무 기록 유지	선박관리업체 및 직원들은 업무기록을 정확하게 유지하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	15. 문제 해결	선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 문제가 생겼을 때 관심을 보이고 해결해주는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	16. 약속 시간 서비스	선박관리업체 및 직원들은 정해진 시간 안에 업무처리를 약속하였다면 반드시 지키는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	17. 업무 약속 이행	선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 약속한 시간에 서비스를 제공하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	18. 믿고 신뢰	선박관리업체는 선주사가 믿고 신뢰할 수 있는 것이 아주 중요하다	①	②	③	④	⑤
확신성	19. 예의 바르고 공손	선박관리업체 직원들은 예의가 바르고 공손하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	20. 충분한 지식	선박관리업체 직원들은 선주사들의 질문에 답변할 충분한 지식을 가지고 있는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	21. 안전 확보	선박관리업체 및 직원들은 선주들이 안심하고 재산을 맡겨 모든 일을 하기 위한 안전을 확보하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
	22. 직원 신뢰	해운선사들과 물류종사자들로부터 선박관리업체의 직원들을 신뢰하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤

IV. 선박관리업체의 SERVQUAL-IPA 설문지(성과도질의)

◆ 선사가 선박관리업체를 사용한 후 성과평가에 관한 질문입니다.

응답자가 동의하는 정도에 V를 하여 주십시오.

		선박관리업체의 SERVQUAL-IPA 설문지(성과도질의)	매우 불충분	불충분	보통	잘됨	매우 잘됨
공 감 성	1. 직원의 관심	내가 이용한 선박관리업체는 해운선사들에게 개별적인 관심을 기울이는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	2. 필요이해	내가 이용한 선박관리업체들과 직원들은 선주사들의 필요를 이해하는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	3. 편익고려	내가 이용한 선박관리업체들과 직원들은 해운선사들의 편익을 진심으로 생각해 주는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	4. 업무시간 준수	내가 이용한 선박관리업체들과 직원들은 해운선사들이 편리하게 이용할 수 있게 업무시간을 맞추는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	5. 개별적 관심	내가 이용한 선박관리업체들과 직원들은 해운선사들에게 개인적 관심을 가지는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
유 형 성	6. 최신 시스템	내가 이용한 선박관리업체는 최신의 관리시스템 및 인적자원을 보유하는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	7. 적합한 시설과 분위기	내가 이용한 선박관리업체는 업무에 적합한 시설과 분위기를 갖추고 있는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	8. 용모단정	내가 이용한 선박관리업체의 직원은 옷차림과 용모가 단정한 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	9. 시각적 만족	내가 이용한 선박관리업체의 시스템은 시각적으로 보기에 좋도록 세우는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
응 답 성	10. 즉각적인 서비스	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 즉각적인 서비스를 제공하는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	11. 업무처리 공지	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 언제 업무를 처리해 줄 것인지를 말해 주는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	12. 자발적인 지원	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 항상 자발적으로 선주사들을 도와주는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	13. 요구에 신속대응	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 아주 바쁠 때에도 선주사들의 요구에 신속하게 대응하는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤

신뢰성	14. 업무기록 유지	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 업무기록을 정확하게 유지하는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	15. 문제해결	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 문제가 생겼을 때 관심을 보이고 해결해 주는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	16. 약속시간 서비스	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 정해진 시간 안에 업무처리를 약속하였다면 반드시 지키는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	17. 업무약속 이행	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 선주사들에게 약속한 시간에 서비스를 제공하는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	18. 믿고 신뢰	내가 이용한 선박관리업체는 선주사가 믿고 신뢰할 수 있는 것이 아주 잘 준비되었다	①	②	③	④	⑤
확신성	19. 예의바르고 공손	내가 이용한 선박관리업체 직원들은 예의가 바르고 공손하는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	20. 충분한 지식	내가 이용한 선박관리업체 직원들은 선주사들의 질문에 답변할 충분한 지식을 가지고 있는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	21. 안전확보	내가 이용한 선박관리업체 및 직원들은 선주들이 안심하고 재산을 맡겨 모든 일을 하기 위한 안전을 확보하는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤
	22. 직원신뢰	내가 이용한 해운선사들과 물류중사자들로부터 선박관리업체의 직원들을 신뢰하는 것이 잘 준비되었다.	①	②	③	④	⑤

<끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.>

<부록-Ⅱ> 국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본 사 소재지	국적선관리 (척)		한국선원관리 (명)			년매출액 (단위: 원)
			상선	어선	계	해기사	부원	
1	우림선박	부산	27		266	189	77	5,787,536,094
2	에스티엑스	부산	62		831	495	336	5,455,985,826
3	범진상운	부산	27		258	192	66	4,875,161,722
4	디엘쉬핑	부산	6		67	52	15	4,415,400,000
5	제오마린	부산	22		207	141	66	4,300,000,000
6	코리아쉽메니저스	부산	9		60	54	6	3,100,704,537
7	케이씨라인	서울	13		152	101	51	3,017,796,840
8	한진해운	서울	11		74	55	19	2,798,936,119
9	수성선박	부산	7		85	33	52	2,641,660,764
10	금강선박	부산	13		143	93	50	2,147,386,126
11	새한선관	부산	5		46	35	11	1,900,000,000
12	훼어선박	부산	12		121	89	32	1,787,282,490
13	경양해운	서울	8		105	56	49	1,769,788,145
14	태영선무	부산	10		58	57	1	1,641,692,560
15	세동상운	부산	2		28	15	13	1,526,657,440
16	새한선박	부산	3		20	20		1,350,000,000
17	하나쉽핑관리	부산	2		24	13	11	1,204,250,499
18	필오션해운	서울	5		63	39	24	1,183,042,640
19	한주상운	부산	4		46	32	14	1,097,840,296
20	씨피엠	부산	6		40	33	7	925,099,790

국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본사 소재지	국적선관리 (척)		한국선원관리 (명)			년매출액 (단위: 원)
			상선	어선	계	해기사	부원	
21	상지해운	여수	1		15	8	7	859,399,998
22	코스모스쉽핑	부산	1					790,000,000
23	제니코	부산	3		25	19	6	700,733,376
24	티엠에스코리아	부산	3		18	9	9	553,557,601
25	대아해운	부산	4		32	26	6	525,974,556
26	코스코마리타임	부산	1		24	14	10	483,263,587
27	남성해운	서울	2		26	16	10	476,598,360
28	케이에스선박	부산	15		138	76	62	449,400,000
29	삼선로직스	서울	1		16	8	8	448,072,160
30	한트레이드	부산		4	(13)		(13)	406,549,080
31	피아선박	부산	5		36	32	4	403,578,356
32	코리아선박관리	부산	3		17	17		399,350,000
33	두양선박	부산	3		24	22	2	395,876,700
34	마린코리아	부산	3		19	18	1	390,574,756
35	퍼스트마린	부산	2		18	14	4	382,934,741
36	금진해운	부산	6		35	31	4	382,666,944
37	석창마리타임	부산	3					366,193,104
38	제이에스엠인터내셔널	부산	2		20	16	4	332,040,507
39	미래고속	부산	2					322,964,000
40	디엠쉽핑	부산	2		18	15	3	270,524,685

국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본사 소재지	국적선관리 (척)		한국선원관리 (명)			년매출액 (단위: 원)
			상선	어선	계	해기사	부원	
41	웰체인쉽핑	울산	4		35	27	8	254,737,460
42	수일해운	부산	1		10	9	1	199,017,054
43	부성에스씨아이	부산	3	1				198,564,551
44	가나마린	부산		2	(14)	(9)	(5)	166,100,000
45	해송마리타임	부산	1		10	6	4	160,462,679
46	신조해운	부산	2		17	13	4	148,127,730
47	서우해운	여수	5		45	24	21	114,400,000
49	코리아마린	부산	1		10	7	3	106,869,653
50	일동	부산						106,575,000
51	코네트해운	부산	1		6	6		101,000,000
52	아시아벌크해운	부산	1		6	6		88,798,000
53	해동선박	부산	1		8	6	2	78,546,631
54	장호해운	부산	3		15	14	1	64,184,600
55	무림상운	부산		1	(5)	(2)	(3)	38,430,000
56	프레스코	부산		1				36,033,677
57	수승코프레이션	부산	4		34	29	5	34,000,000
58	명성선박	부산	1		5	5		17,833,860
59	베스타해운	부산	2		18	14	4	
60	부산선박	부산	1					

국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본사 소재지	국적선관리 (척)		한국선원관리 (명)			년매출액 (단위: 원)
			상선	어선	계	해기사	부원	
61	선진해운	부산	7		71	53	18	
62	솔라쉽핑코리아	부산	2		20	13	7	
63	스마트마린	부산	1		6	5	1	
64	싱크로인터내셔널	서울	1		13	8	5	
65	케이에스아이엠	서울	10		88	79	9	
66	타임해운	서울	1					
67	하나로해운	부산	2		13	13		
68	한국선무	부산	13		104	76	28	
69	해양선박	부산	16		104	69	35	
70	현대상선	서울	8		113	74	39	
	기타(7개사)							2,548,719,305
	전체		408	9	3,958 (32)	2,702 (11)	1,256 (21)	66,728,874,599

<참고>

1. ()는 어선 승선원의 수입.
2. 관리선박과 선원수가 해당업체의 규모나 매출액의 증감과는 일치하지 않음.

자료원 : 한국선박관리업협회 통계자료, 2006.6.

<부록-Ⅲ> 외국적선 선박관리업체 현황

No	회사명	본 사 소재지	외국적선관 리(척)		한국선원 관리(명)			외국선원 관리(명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해 기 사	부원	계	해 기 사	부원	
1	시도상선	서울	52		66	62	4				18,760,117.00
2	해영선박	부산	12		52	47	5	131	31	100	16,061,592.13
3	한국선무	부산	14		100	71	29				14,295,159.00
4	동진상운	부산	62		382	289	93	448	75	373	12,110,167.00
5	동국상선	부산	75		287	249	38				9,814,520.63
6	세진상운	부산	35		89	88	1	18	6	12	8,892,528.75
7	우일상운	부산	54		211	138	73	255	86	169	8,832,000.00
8	범진상운	부산	27		118	79	39				8,638,163.08
9	케이에스 아이엘	서울	7		22	22					6,843,294.90
10	조광해운	부산	13		111	80	31	126	20	106	4,824,618.73
11	세동상운	부산	11		87	49	38				4,231,727.68
12	세진선박	부산	32		75	75					3,819,529.35
13	진우선박	부산	31		104	101	3	38	12	26	3,479,486.74
14	동진해무	부산	33		101	96	5				3,276,828.94
15	경일상운	부산	20		77	77					2,874,145.13
16	코리아쉽 매니저스	부산	14		24	18	6	64	23	41	2,713,147.78
17	한주상운	부산	10		49	38	11	184	46	138	2,683,875.50
18	부산신호선박	부산	26		54	54					2,357,067.14
19	정양해운	부산	25		108	84	24				2,195,599.00
20	신도꾸마린	부산	6		57	31	26	58	17	41	2,107,317.00
21	대룡해운	부산	31		63	63					1,874,487.88
22	효천해운	부산	1								1,820,741.63

외국적선 선박관리업체 현황

No	회사명	본 사 소재 지	외국적선관 리(척)		한국선원 관리(명)			외국선원 관리(명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해 기 사	부원	계	해 기 사	부원	
23	싱크로 인터내셔널	서울	5		52	35	17				1,752,460.54
24	코스모스쉽핑	부산	46		101	98	3				1,690,806.00
25	서양해운	부산	37		63	63					1,648,681.36
26	동한	부산	1	18	(40)	(33)	(7)				1,639,572.35
27	새한선관	부산	4		13	13					1,536,327.38
28	한국선박	부산	18		38	38					1,496,318.31
29	웨스턴쉽 코퍼레이션	부산	14		25	25					1,472,668.00
30	동지해운	부산	6		44	40	4				1,430,000.00
31	가나마린	부산	12		69	40	29				1,228,000.00
32	해외선박	서울									1,181,877.24
33	금강선박	부산	8		27	20	7				1,138,129.29
34	지성해운	서울	4		23	17	6	52	13	39	1,130,866.90
35	케이티마린	부산	4		6	6		15	4	11	1,106,879.91
36	새한선박	부산	6		18	18					958,516.79
37	훼어선박	부산	10		29	27	2				917,771.00
38	대아해운	부산	7		24	24					902,161.46
39	홍아해운	서울	2		16	12	4	14	1	13	862,932.09
40	대신선박	부산	4		24	16	8				836,678.48

외국적선 선박관리업체 현황

No	회사명	본 사 소재지	외국적선 관 리(척)		한국선원 관리(명)			외국선원 관리(명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해 기 사	부원	계	해 기 사	부원	
41	로라스선박관리	부산	11		24	24					827,566.92
42	아이엠에스 코리아	부산	36		174	174					826,379.27
43	삼호선박	부산	3		12	9	3	57	16	41	789,124.00
44	제이에스엠 인터내셔널	부산	4		10	10					782,316.24
45	경양해운	서울	7		45	14	31	135	22	113	725,391.00
46	수일해운	부산	18		27	24	3				721,371.59
47	광양해운	부산	15		15	15					685,609.90
48	부산중앙해운	부산	13		26	26					678,288.05
49	동주상운	부산	1		31	7	24	18		18	669,823.88
50	베스타해운	부산	8		11	9	2				659,633.00
51	성우마린서비스	부산	3		10	9	1				629,424.00
52	대광선박	부산	15		20	20					608,595.31
53	비에스엠	부산	1		2	2					483,751.00
54	두양선박	부산	3		9	8	1	77	17	60	460,554.00
55	에스티엑스	부산	13		30	30					460,502.00
56	한국유니온마린	부산	1		5	4	1	15		15	460,237.00
57	하나로해운	부산	4		8	8					445,897.77
58	해동선박	부산	12		9	9					399,530.86
59	동진산업기술	부산	7		21	13	8				394,320.56
60	프레스코	부산		34	(21)	(8)	(13)				368,975.87

외국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본사소재지	외국적선 관리 (척)		한국선원관리 (명)			외국선원관리 (명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해기사	부원	계	해기사	부원	
61	일진상운	부산	9		12	12					357,030.72
62	미산	부산		8							333,848.73
63	동남	부산		6	(26)	(12)	(14)				332,667.00
64	중앙상선	서울	1		11	8	3				326,849.75
65	한모통상	서울	1	16	(9)	(7)	(2)				325,726.00
66	도리코	서울	4		9	9					320,448.00
67	와이디지	서울		12	(34)	(23)	(11)				292,113.79
68	바버쉽메니지먼트코리아	부산	11								290,700.00
69	티엠선박관리	부산	3								271,725.98
70	대림수산	서울		2	(18)	(6)	(12)				248,900.00
71	코암	부산	1		3	2	1				246,927.68
72	서우	부산		5	(24)	(12)	(12)				241,794.00
73	신라교역	서울		2	(13)	(7)	(6)				240,979.14
74	명성선박	부산	6	1	17	17					238,750.00
75	금정해운	부산	13		5	5					237,543.04
76	제니코	부산	1		10	7	3	22		22	216,441.00
77	오양수산	서울		2	(8)	(5)	(3)				199,356.00
78	성경수산	서울		2	(12)	(4)	(8)				198,636.20
79	코네트해운	부산	3		6	6		27	7	20	194,600.00
80	사조산업	서울		3	(14)	(8)	(6)				181,527.00

외국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본 사 소재지	외국적선 관리 (척)		한국선원관리 (명)			외국선원관리 (명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해 기 사	부원	계	해 기 사	부원	
81	금진해운	부산	4		8	7	1				178,140.06
82	씨로트쉽핑엔 에이치티	부산	1		4	4					176,797.20
83	카스코	부산		2							173,332.35
84	현세해운	서울	3		9	9		12		12	170,640.00
85	에스에이치엘 마리타임	부산	4		8	8					159,097.00
86	코리아 선박관리	부산	4	4	1		1				145,100.00
87	장호해운	부산	2		6	4	2				135,969.00
88	경원선박	부산	1		3	3					134,816.65
89	디엠쉽핑	부산	1		8	7	1				133,611.15
90	인성실업	서울		1	(5)	(2)	(3)				130,875.00
91	동원산업	서울	1		8	7	1				124,561.00
92	동남해운	서울	4		8	8					124,110.13
93	한성기업	부산		3	(15)	(6)	(9)				119,417.64
94	세기해운	서울	2		7	7					116,058.67
95	대운취핑	부산	1		3	3		12	5	7	111,078.00
96	친해상선	부산	3		6	6					102,827.50
97	하나쉽핑관리	부산	2		14	10	4				101,938.53
98	인터불고동영	부산		23							97,540.65
99	백상해운	부산	1		5	5					94,200.00
100	청아해운	부산	1		3	3					80,922.63

외국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본 사 소재지	외국적선 관리 (척)		한국선원관리 (명)			외국선원관리 (명)			년 매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해기사	부원	계	해기사	부원	
101	부산선박	부산	1								78,000.00
102	피엔에프선박	부산	2		2	2		2	2		74,434.37
103	팬디코	서울	4								71,959.40
104	진천국제 객화항운	서울	1		10	3	7				71,000.00
105	성경상선	부산	4		2	2					69,000.00
106	동명상선	서울	3		15	15					59,405.29
107	태영선무	부산	1		2	2					57,654.14
108	탑해운	부산	2		2	2					56,785.00
109	마린코리아	부산	1		3	3					56,478.70
110	신창해운	부산	2		4	4					54,253.46
111	에스엠 마리타임	부산	1		1	1		1	1		14,521.00
112	한트레이드	부산		3	(18)		(18)				9,000.00
113	수승코프레이션	부산	3		5	5					6,000.00
114	동지선박	서울	1		32	11	21				
115	마리나교역	부산	1	4	(11)	(8)	(3)				
116	미래고속	부산	2		12	8	4				
117	부성에스씨아이	부산		1							
118	스마트마린	부산	1		3	2	1	17	6	11	
119	신성해운	서울	4		12	12		41	16	25	
120	일동	부산		1	(6)	(3)	(3)				

외국적선 선박관리업체 현황

No.	회사명	본 사 소재지	외국적선 관리 (척)		한국선원관리 (명)			외국선원관리 (명)			년매출액 (단위: US\$)
			상선	어선	계	해 기 사	부원	계	해 기 사	부원	
121	정인해운	부산	2		35	12	23				
122	제양	부산		9							
123	케이에스선박	부산	1		3	3					
124	티엠에스코리	부산	2		4	4		5	3	2	
125	피아선박	부산	2		5	5					
126	SK해운	서울	1								
127	기타(11개사)										12,765,616.36

전체: 상선1,084척 어선162척 한국선원계: 3,898명(274) 해기사3,115명(144) 부원:783명(130)
 외국인계: 1,844명 사관429명 부원1,415명 연매출액 US\$198,865,759.22

기타: 극동선박(부산4,897,141.59\$) 남성해운(서울23,421.87\$) 동양시멘트(서울92,076.50\$)
 보타니선박(부산1,218,403.74\$) 삼선로직스(서울2,420,680.00\$) 서울마린서비스(서울77,250.00\$)
 선진해운(부산1,635,707.25\$) 솔라쉽핑코리아(부산2,235,874.08\$) 코스코마리타임(부산146,275.47\$)
 타임해운(서울6,000.00\$) 퍼스트마린(부산12,785.86\$)

<참고>

1. ()는 어선 승선원의 수입.
2. 관리선박과 선원수가 해당업체의 규모나 매출액의 증감과는 일치하지 않음.
3. 외국선원관리수는 각 업체가 의무사항 없이 임의 또는 누락시켜 협회에 보고한 경우가 많으므로 업체에 따라 부정확하거나 실제와 차이가 있음.

자료원 : 한국선박관리업협회 통계자료, 2006.6.

<부록-Ⅳ> SHIPMAN-98



1. Date of Agreement	THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO) STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT CODE NAME: "SHIPMAN 98"	
2. Owners (name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1)	Part I 3. Managers (name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1)	
Name _____ Place of registered office _____ Law of registry _____	Name _____ Place of registered office _____ Law of registry _____	
4. Day and year of commencement of Agreement (Cl. 2)		
5. Crew Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.1)	6. Technical Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.2)	
7. Commercial Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.3)	8. Insurance Arrangements (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.4)	
9. Accounting Services (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.5)	10. Sale or purchase of the Vessel (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.6)	
11. Provisions (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.7)	12. Bunkering (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.8)	
13. Chartering Services Period (only to be filled in if "yes" stated in Box 7) (Cl. 3.3(i))	14. Owners' Insurance (state alternative (i), (ii) or (iii) of Cl. 6.3)	
15. Annual Management Fee (state annual amount) (Cl. 8.1)	16. Severance Costs (state maximum amount) (Cl. 8.4(ii))	
17. Day and year of termination of Agreement (Cl. 17)	18. Law and Arbitration (state alternative 19.1, 19.2 or 19.3; if 19.3 place of arbitration must be stated) (Cl. 19)	
19. Notices (state postal and cable address, telex and telefax number for serving notice and communication to the Owners) (Cl. 20)	20. Notices (state postal and cable address, telex and telefax number for serving notice and communication to the Managers) (Cl. 20)	
Signature(s) (Owners)	Signature(s) (Managers)	

It is mutually agreed between the party stated in Box 2 and the party stated in Box 3 that this Agreement consisting of PART I and PART II as well as Annexes "A" (Details of Vessel), "B" (Details of Crew), "C" (Budget) and "D" (Associated vessels) attached hereto, shall be performed subject to the conditions contained herein. In the event of a conflict of conditions, the provisions of PART I and Annexes "A", "B", "C" and "D" shall prevail over those of PART II to the extent of such conflict but no further.

Copyright, published by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), Copenhagen ISSUED: August, 1988

Printed by The BIMCO Charter Party Editor

감사의 글

수차례에 걸쳐 지금 내가 하고 있는 일에 대해 이론적으로 정리하는 기획을 갖고자 하였으나 여러 가지 사정으로 뜻을 이루지 못하다가 의욕만 앞세운 채 겁 없이 뛰어든 주경야독 배움의 길이 저에게는 결코 쉬운 일이 아니었기에 중도에 몇 번이나 그만 들까도 생각하였으나 그때마다 격려하고 이끌어 주신 많은 분들이 있었기에 작으나마 이 같은 결실을 얻을 수 있게 되었습니다.

먼저 저에게 학업외 큰 가르치심을 주시고 논문의 주제에서부터 마무리에 이르기 까지 자상하고 꼼꼼하게 지도해 주신 신한원 지도교수님께 깊은 감사를 드립니다. 그리고 바쁘신 일정에도 불구하고 논문의 심사를 맡아 세밀한 검토와 아낌없는 조언과 지도로 심사해 주신 이종인 교수님과 박상갑 교수님께도 진심으로 감사드립니다.

그리고 저의 논문이 완성되기까지 많은 격려와 함께 지도편달을 아끼지 않으신 김성국 박사님과 이정수 친구에게 특히 감사드립니다. 아울러 귀중한 자료와 함께 설문에 협조해주신 선박관리업협회 및 해운업체 지인 여러분들과 음양으로 지원을 아끼지 않으신 최영로 박사님 이하 연구실 가족 여러분들에게도 고마움을 전합니다.

한편, 부족한 저에게 오늘이 있기까지 평생 은혜를 베풀어 주신 대한애운(주) 고 이맹기 회장님과 현직에 계시는 이진방 사장님, 저의 대학원생활이 있게 해주신 한국선무(주) 박종규 회장님과 복기홍 사장님 그리고 전·현직 그룹사 임직원 여러분들에게도 감사드리며 이 조그만 결실을 계기로 더욱 자세를 낮추고 회사 발전을 위한 자신의 재력으로 생각하면서 또 다른 헌신으로 봉사하겠습니다.

끝으로 당신의 건강과 안녕보다는 늘 자식들 걱정에 노심조사하시며 노환으로 고생하고 계시는 어머님에게 그리고 만학을 잘 마무리할 수 있도록 지질 때 마다 사랑의 힘을 불어넣어주고 지극정성의 내조를 아끼지 않은 아내와 자신들의 맡은 일을 항상 잘해주고 있는 대견스러운 딸, 아들에게 학업중 가족이 함께 할 수 없었던 긴 시간들 때문에 미안하고 고마운 마음으로 이 작은 결실을 올리며 감사의 글을 대신합니다.