



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學碩士 學位論文

우리나라 선박관리기업의
서비스 마케팅 전략에 관한 연구

A Study on Service Marketing Strategy
for Ship Management Company in Korea



指導教授 辛 瀚 源

2012年 2月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

鄭 東 洙

< 목 차 >

Abstract	i
제1장 서 론	1
제1절 연구배경과 목적	1
제2절 연구방법 및 구성	4
제2장 선박관리업의 서비스 마케팅에 관한 이론적 배경	6
제1절 선박관리업의 개념	6
1. 선박관리업의 개념	6
2. 선박관리기업의 개념	8
3. 선박관리기업의 유형 및 특징	10
제2절 선박관리기업의 마케팅	19
1. 서비스 마케팅의 일반적 고찰	19
2. 선박관리기업의 서비스 마케팅	29
3. 선박관리업 마케팅의 본질	34
제3장 우리나라 선박관리기업의 SWOT 분석	37
제1절 우리나라 선박관리기업의 현황	37
1. 우리나라 선박관리기업 현황	37
2. 우리나라 선박관리기업의 실적	45
제2절 우리나라 선박관리기업의 SWOT 분석	47
1. 강점	49
2. 약점	51

3. 기회	55
4. 위협	58
제3절 우리나라 선박관리기업의 보완사항에 대한 중요도 우선순위 분석 ...	60
제4절 SWOT분석에 따른 요인별 선박관리업 전략과제	61
1. 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅 강점-기회(SO) 전략	62
2. 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅 강점-위협(ST) 전략	62
3. 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅 약점-기회(WO) 전략	63
4. 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅 약점-위협(WT) 전략	63
제4장 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅 전략	65
제1절 선박관리기업의 서비스마케팅 전략수립	65
제2절 제품전략	67
1. 우리나라 선박관리기업의 제품전략에 대한 분석	68
2. 우리나라 선박관리기업의 제품전략	69
제3절 가격전략	73
1. 우리나라 선박관리기업의 가격전략에 대한 분석	73
2. 우리나라 선박관리기업의 가격전략	75
제4절 유통전략	77
1. 우리나라 선박관리기업의 유통전략에 대한 분석	77
2. 우리나라 선박관리기업의 유통전략	78
제5절 촉진전략	79
1. 우리나라 선박관리기업의 촉진전략에 대한 분석	80
2. 우리나라 선박관리기업의 촉진전략	82

제5장 결론	86
제1절 연구결과의 요약	86
제2절 연구의 시사점	90
제3절 연구의 한계점과 향후 연구과제	91
참고 문헌	93
<국내 문헌>	93
<외국 문헌>	95
[부 록] 설문지	97



〈표 목차〉

<표 2-1> 선박관리업의 정의	9
<표 2-2> 선박관리 주요 사업영역별 제공 서비스	12
<표 2-3> 선박관리 주요 사업영역별 제공 서비스	13
<표 2-4> 국내 선박관리업 유형	14
<표 2-5> 선박관리업 유형별 서비스 특징	15
<표 2-6> 선박관리업 유형	16
<표 2-7> 일본의 선박관리업 유형	17
<표 3-1> 선박관리업체 현황(2010년 말 기준)	40
<표 3-2> 외국적선 선박관리 현황(2011년 11월 기준)	41
<표 3-3> 외국적선 외화수입 현황(2010년 말 기준)	42
<표 3-4> 상위 10개사의 외국적선 관리 현황 및 실적(2010년 말 기준)	43
<표 3-5> 국적선 관리현황(2010년 말)	44
<표 3-6> 국적선 원화수입 현황(2010년 말 기준)	44
<표 3-7> 상위 10개사의 국적선 관리 현황 및 실적(2010년 말 기준)	45
<표 3-8> 국적선사 계열사 형태의 국내 선박관리회사 현황(2011년 10월)	46
<표 3-9> 표본의 일반적 특성	48
<표 3-10> 선박관리업의 강점에 대한 인식	50
<표 3-11> 선박관리업의 약점에 대한 인식	53
<표 3-12> 선박관리업의 기회에 대한 인식	56
<표 3-13> 선박관리업의 위협에 대한 인식	59
<표 3-14> 우리나라 선박관리업이 시급히 보완해야 할 우선순위	60
<표 3-15> SWOT 요인별 선박관리업 서비스마케팅 전략	61
<표 4-1> 선박관리기업 서비스마케팅의 정보수집	66
<표 4-2> 선박관리업의 제품전략	69
<표 4-3> 주요 제품전략	70
<표 4-4> 선박관리업의 가격전략	74
<표 4-5> 주요 가격전략	75
<표 4-6> 선박관리업의 유통전략	78

<표 4-7> 주요 유통전략	78
<표 4-8> 선박관리업의 촉진전략	81
<표 4-9> 주요 촉진전략	82



<그림 목차>

<그림 2-1> 선박관리업의 정의	10
<그림 2-2> 서비스 유형	21
<그림 2-3> 마케팅 전략수립절차	25



Abstract

A Study on Service Marketing Strategy for Ship Management in Korea

Jung, Dong-soo

Department of Shipping Management

Graduate School of Korea Maritime University

In order to sustain and achieve progress in the shipping company, one has to cope up with the rapidly changing world of shipping industry.

Shipping Company is striving hard to maintain the competitive and progressive power and to achieve rational operation and minimal operational cost by means of ship management company mainly, in spite of the stiff and strong competitions in the field. Operating activities of the shipping company are categorized as follows : ship possessing, operation and ship management, in which ship management is carrying great interest that will contribute to these potentials which come from crew's qualifications, requirement of states of ship's flag and cut down the cost system, even though that is not so big portion than ship's possessing or it's operation.

Generally, the condition of domestic ship management company is still inferior compared to the established one over the world especially in terms of financing and competitiveness, we have to continuously seek for improvements and overcome such obstacles and difficulties as we are trying to create

alternative and systematic programs and solutions. The company should examine/inspect their marketing target to keep up with clients satisfaction and dominant competitiveness always. This research study will provide perspective company a positive and creative strategy to be taken.

This Research is supplying for basic grounding of active service marketing strategy foundation in the severe competitive market environment and suggesting needed theory and direction for effective marketing strategy of Ship Management in Korea. This research's summary is as follows.

First part is empirical SWOT analysis of Ship Management Company in Korea. It is needed exact environment analysis of Ship Management Company in Korea continuously.

Second part is empirical analysis of service marketing strategy for the Ship Management Company in Korea. This research analyzed Under this results, Ship Management Company in Korea is needed to found service marketing strategy and to excute.

Considering above two things, the service marketing strategy of Ship Management Company in Korea is not quite satisfied yet. It is analyzed that Ship Management Company should aggressively utilize effective service marketing strategy for the good results of management.

제1장 서론

제1절 연구배경과 목적

세계경제가 블록화 되고 모든 산업이 글로벌 경쟁체제가 되고 경쟁이 치열해지고 있어 서비스분야 또한 예외가 될 수 없고, 그 중요성은 한층 강조되고 있다. 서비스 산업의 마케팅전략은 그 특성상 제품마케팅은 물론 제조업의 품질관리방법과 다른 각도에서 접근하여 서비스품질을 높이고 이를 유효하게 활용하는 것으로 알려져 있다. 즉, 서비스는 상품의 판매에 부수되는 행위라는 인식에서 탈피하여 기업의 차별화전략의 핵심요인으로 부각되고 있고 경쟁우위를 확보하는 지름길 역할을 하고 있다. 그러므로 고객의 입장에서 고객과 긴밀한 유대관계를 형성하고, 고객이 무엇을 원하는지를 신속하게 파악하여 고객에게 보다 우수한 서비스를 전달하는 것이야말로 서비스기업의 성공 전제조건이 되고 있다.

특히 지구상의 해양생태계가 가진 연간 총가치는 약 23조 달러, 해양수산업인 물류, 해양산업, 석유&가스, 수산의 합은 약 7.6조 달러라고 추정되고 있는 반면에, 현재의 국내 해양관련산업의 규모는 약 1,390억 달러로 세계 규모의 1.8%에 불과하여 한국의 과 경제수준에 비해 극히 미약하다고 할 수 있다.

글로벌 경쟁력 제고를 위해서는 국내의 해양산업 성장이 필수적이다. 다행히 우리는 3면이 바다로 둘러싸인 유리한 입지조건 우위를 가지고 있고, 유라시아-태평양을 잇는 해양지정학적인 이점도 가지고 있다. 또한 세계 1~2위를 다투는 선박 건조량과 컨테이너 처리량 5위, 선복량 7위, 수산물 생산량 14위로 세계 10위권의 해양력(Sea Power)을 보유하고 있다.

특히 1980년부터 1990년까지 약 10년간 전 세계 선복량은 약 6억 DWT에서 7억

DWT 사이에서 정체기를 거치며 1990년 이후로 2009년까지 연평균 6.38%로 꾸준히 증가하여 2010년에는 전 세계 선박량은 12.7억 DWT에 이르게 되었으며, 이러한 선대 확장에 힘입어 전문 선박관리기업은 사업영역을 점차적으로 해운업 중 선박관리업과 연관된 업무로 확대, 발전시켜 나왔다.

국내의 상황을 보면, 2006년 말과 2010년 6월 자료 비교에서 선원관리업체는 97개에서 90개로 줄어든 반면 선박관리종합업체는 289개 업체에서 338개로 증가하는 흐름을 보이고 있다.

하지만 2008년부터 본격적으로 촉발된 미국의 서브프라임 모기지론 사태는 세계 경제 위기는 물론 해운경기에 큰 충격을 주었다. 세계적으로 금융기관의 여신이 중단되었으며, 실물경기도 크게 위축되었다. 특히 해운 산업은 그 충격이 더욱 심하였는바 각종 화물은 야적장과 창고에 쌓여가고 있으며 거래대금의 결제도 지연되었다. 이로 인하여 해운관련 분야의 자금순환이 정지됨으로써 해운회사, 선박펀드, 조선소, 은행 등의 현금흐름이 나빠지는 악순환의 함정에 빠져 들고 말았다.

매년 하락행진을 거듭한 해운지수들은 세계 실물경기의 위축에 따른 교역 물동량 증가율 감소와 선사들의 경영 악화에 의한 용선 선박의 반선 및 계선 움직임 등 선대 공급 축소에 기인한 것으로 판단되며, 2009년 이후 초대형 선박의 본격적인 등장에 따라 중대형 선박이 아시아 역내 항로 등과 같은 중소형 선박 운항시장으로 전배되었고, 이에 따라 중소형 선박의 용선지수도 크게 하락하게 되었다.

선박관리업은 선주로부터 위임 또는 위탁을 받아 선박에 관련된 서비스를 제공하는 고부가가치 창출이 가능한 순수 서비스산업으로서 타 산업과의 연관효과가 크며, 특히 정부의 일자리 창출사업과 연계된 고급일자리 창출에 기여할 수 있는 산업이다.

이에 따라 선진해운국인 유럽, 홍콩, 싱가포르 등의 나라에서는 다양한 정책적 지원을 통하여 선박관리업을 체계적으로 육성 및 발전시켜 왔으며, 현재는 선박에 대한 소유(영업)와 운영·관리(선박관리)를 분리하는 추세이다.

우리나라는 1992년 선박관리업이 도입된 이래, 400여개의 업체가 등록하는 등 양적으로는 선박관리업이 발전할 수 있는 충분한 여건을 구비하였음에도 불구하고 선진 해운국에 비하여 영세하고 국제화가 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구는 우수한 해기사를 확보하고 있을 뿐 아니라 선원관리에 많은 경험과 지식을 축적하고 있고, 지경학적으로 중국시장 등 신흥시장에 대한 공략에도 유리하다는 이점을 가지고 있는 우리나라 선박관리기업의 서비스 마케팅 전략을 제시하는 것이다. 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 선박관리기업의 서비스마케팅에 대한 이론을 정립한다.

둘째, 우리나라 선박관리기업의 SWOT 분석으로 대변되는 대내·외적인 환경 분석과 우리나라 선박관리기업의 현황을 분석한다.

셋째, 그 바탕으로 우리나라 선박관리기업이 지속적인 경쟁우위를 확보하고 유지할 수 있는 서비스마케팅전략을 제시하고자 한다.

제2절 연구방법 및 구성

본 연구의 목적은 전 세계적인 해운경기 침체 속에서 우리나라 선박관리기업에 대하여 실태를 조사하고, 발전 가능성과 잠재력을 고찰하여, 우리나라 선박관리기업이 경쟁우위를 확보하고, 나아가 세계로 진출 할 수 있도록 선진화 하고 글로벌화 할 수 있는 서비스 마케팅전략을 제시하는 것이다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 우리나라 선박관리기업의 현황과 업체들에 관한 선행연구와 문헌조사를 통한 이론적 배경을 고찰하였으며, 그리고 설문조사를 통한 실증분석을 하였다.

먼저 서비스마케팅의 제이론과 선박관리기업에 대한 이론적 고찰을 통하여 선박관리기업의 서비스마케팅전략에 대한 개념을 체계적으로 정립하고 문헌연구와 설문조사를 병행하였다. 우리나라 선박관리기업의 대내외적인 환경분석 및 마케팅프로그램에 대한 우리나라 선박관리기업의 인식의 차이를 분석하고 마케팅전략을 제시하고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같이 다섯 개의 장으로 이루어져 있다.

제1장은 연구의 배경과 목적 그리고 연구방법 및 구성을 기술한 서론부분으로서 본 연구를 수행하게 된 근본적인 동기와 배경을 기술하고 있다.

제2장은 선박관리기업의 서비스 마케팅에 관한 이론적 고찰에 관한 부분으로 서비스마케팅에 관한 제이론과 선박관리기업에 관한 문헌고찰을 통하여 선박관리기업의 서비스 마케팅전략에 관하여 체계적으로 기술하였다.

제3장에서는 우리나라 선박관리기업의 SWOT 인식에 관한 부분으로 우리나라 선박관리기업의 내·외부 환경을 실증적으로 분석하였다.

제4장에서는 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅프로그램에 대해 선박관리업의 전문가 집단을 대상으로 한 실증분석을 근거로 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅전략을 제시하였다.

마지막으로, 제5장에서는 본 연구의 결론 부분으로서 연구결과를 요약하고 본 연구가 갖는 시사점 및 한계점을 기술하였다.



제2장 선박관리업의 서비스 마케팅에 관한 이론적 배경

제1절 선박관리업의 개념

1. 선박관리업의 개념

선박관리업은 선주와 경영관리계약을 체결하여 선사의 관리기능의 일부 또는 전부를 선주를 대신하여 수행하고 선주에게 다양한 서비스를 제공하며 그에 대한 반대급부를 관리수수료를 받는 전문서비스라고 정의할 수 있으나, 학문적인 틀보다는 실무적인 차원에서 생성·발전된 개념으로 정확한 정의를 내리기는 쉽지 않다.

우선 국제선박관리자협회(ISMA)에서는 The Code of Ship Management Standards(CSS)를 통하여 “선박관리란 선박운항에 필요한 서비스와 부대서비스를 제공하는 것”이라 간단하게 정의하고 있으며, 선박관리의 개념과 성격을 기술한 Downward(1987), Rodger(1993), Spruyt(1994), Willingale(1998) 및 Photis(2001) 같은 학자들은 “선박관리란 선박운항에 필요한 서비스와 부대 서비스를 제공하는 것”이라고 대체적으로 비슷한 내용으로 정의하고 있다.

선박관리업의 정의 또는 개념에 대해서는 해운선사의 경영활동의 폭만큼이나 그 의미가 다양하고, 1960년대 선박관리업이 생성된 후부터 급격하게 변화해가는 해운환경만큼이나 많은 변화를 거쳐 왔다. 1970년대와 1980년대의 해운불황기를 거치면서 유럽선사들이 경영합리화와 선원비의 절감을 위해 선박관리업의 중요성을 크게 인식함에 따라, 세계 해운시장에서 선박관리회사의 역할과 비중이 점차 커지고 있다.

또한 선박관리업의 개념에 대하여 山岸寛(1999)은 일본 선박관리회사(Ship

Management Co. 또는 Ship Manager)의 성격을 “선박의 운항에서는 메닝(Manning), 벙커링(Bunkering), 식량, 선체유지수리, 안전구조시스템의 책임, 항해 및 화물의 하역 등이 포함되고, 선박관리에서는 선박의 서비스에 대한 생산물의 발달, 선박 및 그 시설의 매매, 선박금융 및 그 상업적 발달 등이 포함된다.”고 했다. 이는 당시의 상황에서도 선박관리업이 정해진 업무에 한정되어 있지 않고 적게는 몇 개에서부터 수십 개에 이르는 서비스가 존재할 수 있음을 암시하고 있다.

BIMCO에서는 선박관리에 관한 표준합의서식인 BIMCO SHIPMAN 98을 발표하였다. 이는 자본적으로 전혀 관계가 없는 제3자 소유의 선박을 맡아 관리하는 선박관리업체의 경쟁이 치열해지면서 양당사자 쌍방의 권리의무를 명확히 하려는 배려가 있어야 한다는 것이다. 양당사자 사이에서 위탁/수탁 합의를 했는지 않았는지를 “YES” 또는 “NO”라고 명기하고 업무내용으로는 다음 8가지 항목을 지정하였다.

- 
- ① 승조원 배승 (Crew Management)
 - ② 기술적 관리 (Technical Management)
 - ③ 상업적 관리 (Commercial Management)
 - ④ 보험 업무 (Insurance Arrangement)
 - ⑤ 회계 업무 (Accounting Service)
 - ⑥ 선박 매매 (Sale of Purchase of Vessel)
 - ⑦ 식료품 관리 (Provision)
 - ⑧ 연료 보급 (Bunkering)

이와 같이 SHIPMAN-98에서 기술하고 있는 선박관리회사의 기능은 선주가 스스로 행하던 업무 중에 일부 또는 전부에 대해서 선박관리회사와 선주가 합의하여 선주를 대신하여 행하는 것이라고 말할 수 있다.

2. 선박관리기업의 개념

선박관리기업의 기본적인 개념은 선주를 대신하여 선박을 관리하는 회사이다. BIMCO가 제공하는 기본 선박관리계약 서식 “SHIPMAN 98”에서 선박관리회사의 업무영역을 살펴보면, 선주의 업무영역과 구분하기는 어렵고 다만 “SHIPEMAN2009”에서 선박관리사의 권한에서 정의된 바와 같이 ‘제반 관련 법규와 규정에 맞게 선주를 대리하여 선주의 업무를 정상적인 선박관리수행 방식에 따라 수행한다’고 정의하여 선주와 선박관리회사와의 관계를 보여주고 있다.

구체적인 업무수행 범위를 포함한 개념을 살펴보면 선박관리업은 학문적인 틀보다는 실무적인 차원에서 생성·발전된 개념으로 선주와 경영관리계약을 체결하고, 선주를 대신하여 선사의 관리기능의 일부 또는 전부를 대신하여 수행한다. 그리고 선주에게 다양한 서비스를 제공하며 그에 대한 반대급부로 관리수수료를 받는 전문서비스회사로 정의할 수 있다.¹⁾

Masao Oda(2008)는 해운산업에서 광의의 개념으로 선박관리업은 선주를 대신하여 다양한 업무를 수행하는 것을 의미하며, 실질적인 선박운영과 매매관련 업무 그리고 선주 고유 업무를 제외한 선원관리, 각종보급, 보험관리 및 수리와 정비와 연관된 기타 업무들을 수행한다.

아래 <표 2-1>은 학자별 선박관리업에 대한 정의를 요약한 것이다.

1) 국토해양부, 「선박관리업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구보고서」, 2010, p.9.

<표 2-1> 선박관리업의 정의

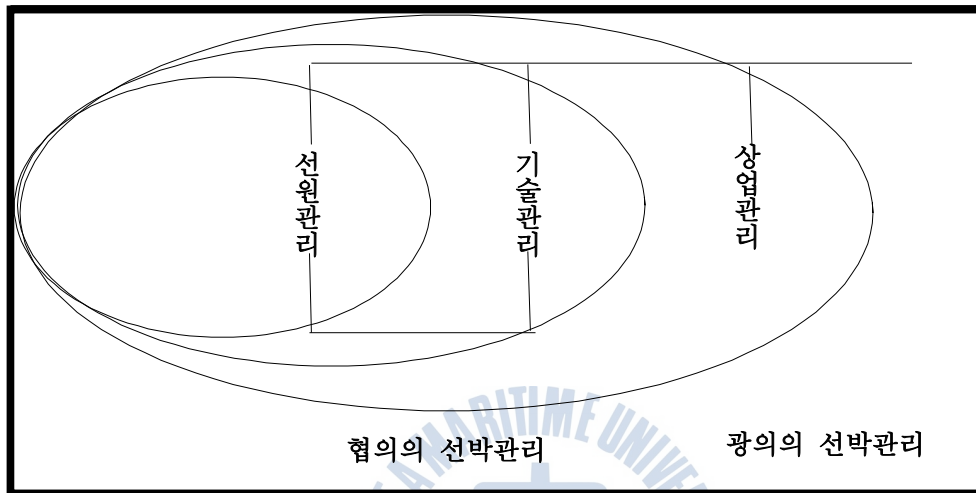
구 분	내 용
J. Spruyt	선주와 분리된 별도의 선박관리회사가 특정한 선박관리 계약 하에서 나용선에서부터 기간용선에 이르기까지 선박의 운항능력과 질을 향상시키기 위해 제공하는 전문적인 서비스이며, 육상의 감독업무와 모든 선상업무가 포함됨
Wilingale (1998)	선주가 기본 경영목표를 달성할 수 있도록 돕고자 선주로부터 분리된 별도의 선박관리회사가 단독으로 혹은 일부 한정된 범위의 업무영역에 대해서 제공하는 전문적인 서비스
Photis (2001)	이윤획득을 목적으로 계약에 따라 선박의 유지관리에 필요로 하는 경제적 자원 및 업무와 관련한 제반 서비스를 제공하는 것.
송성규 (2007)	해상여객운송사업, 해상화물운송사업 또는 선박대여업을 영위하는 자(외국인 포함)로부터 선박관리, 선원관리, 해상보험 등의 업무를 수탁하여 행하는 사업
Masao Oda (2008)	선박관리업은 선주를 대신하여 다양한 업무를 수행하는 것을 의미하며, 실질적인 선박운영과 매매관련 업무 그리고 선주 고유 업무를 제외한 선원관리, 각종보급, 보험관리 및 수리와 정비와 연관된 기타 업무들을 수행하는 것.
박준원 (2008)	선원의 승선, 선용품, 수리부품, 윤활유의 공급, 보험의 가입, 수리도크를 포함한 정비 업무를 하여 선주에게 제공하는 것.
井上欣三 (2009)	기존 선사 내에서 하던 업무 중 선원의 수배, 배승(선원부), 운항관리(해무부), 수선·입거(공무부), 보험(업무부), 선용품(구매부) 등의 업무를 선주를 대신하여 실시하는 형태의 서비스 업무

따라서 선박관리 수행영역에 따른 상세한 선박관리업의 종류를 구분해 보면, <그림 2-1>과 같이 선원관리와 기술관리만을 포함하는 기술적 선박관리업을 협의의 선박관리업으로 나누고, 기술적 선박관리업과 상업적 선박관리업을 포함한 포괄적 의미를 광의의 선박관리업이라고 볼 수 있다.

협의의 선박관리업은 그 영역을 비용절감, 효율향상을 위하여 선원배승, 선용품 공급, 기부속 공급, 윤활유 보급, 보험처리, 수선유지 같은 관리 활동을 위주로 하고 있으며, 광의의 선박관리업은 선박의 소유로부터 운항관리 및 영업활동에 이르는

기까지 경영성과의 극대화를 위한 포괄적인 경영활동을 선주를 대행하여 수행하는 것을 의미한다.

<그림 2-1> 선박관리업의 정의



3. 선박관리기업의 유형 및 특징

BIMCO의 “SHIPMAN 98”고 최근 개정된 “SHIPMAN 2009”에서 선박관리업의 업무영역은 선원관리(Crew Management)와 기술관리(Technical Management) 그리고 상업관리(Commercial Management)로 나누고 있다. 또한 선박관리업을 선원관리만으로 수행하는 선원관리회사와 선원관리와 기술관리를 함께 수행하는 종합선박관리회사(Total Ship Management Company)로 나눌 수 있다. 종합선박관리회사 중 규모가 큰 경우 상업관리까지 함께 수행하는 글로벌 대형 선박관리회사로 발전하고 있다.

오늘날 선박관리업은 선원관리부터 시작하여 기술관리를 추가하고 관련 역량을 갖추출 경우 상업관리까지 추가하는 형태로 발전하고 있다. 일부 특별한 경우를 제외하고 하위단계인 선원관리는 수행하지 않고 기술관리나 상업관리만 수행하는 사례는

많지 않다.

선원관리업의 종류를 볼 때 선주의 업무영역을 거의 모두 수행한다고 볼 수 있으므로 선주와 선박관리회사와의 구분이 모호해질 수 있다.

따라서 업무성격으로 선주와 선박관리회사의 구분을 하면 상업적 선박관리에서 선박의 매매 관련 업무를 수행할 때 투자 판단을 위한 모든 상황 분석과 제반 부수적인 업무는 수행 가능하나 최종 결정 영역은 선주의 몫으로 구분된다. 또한 수익 배당 측면에서 선주는 투자에 대한 위험과 수익을 모두 취할 수 있지만 선박관리회사는 계약된 수수료가 수익의 전부이다.

그러므로 선박관리업의 역할은 경영학 개념에서 소유와 분리의 의미가 아니라 업무대행을 통한 경제적 효율성 증대에 있다고 볼 수 있다. 이러한 개념 역시 최근 선박관리계약이 실비정산에서 정액도급(Lump Sum)계약으로 확대되고 있어 이제는 선박관리회사의 수익이 수수료뿐만 아니라 적극적인 경영개선을 통한 추가 수익이 발생하는 구조로 가고 있으므로, 향후 정액도급계약이 주류가 될 경우 선박관리업에 대한 경영학에서의 분류 또한 변화가 있을 것으로 예측된다.

선박관리 주요 사업영역별 제공 서비스를 살펴보면, <표 2-2>와 같이 기술관리(Technical Management)는 일상적인 선박운영관리 및 유지, 보수 등 기본적인 선박관리 업무를 수행하며, 선원관리(Crewing)는 선원들에 대한 인사계획, 충원, 지휘, 통제에 이르는 전반적인 선원업무에 관여한다. 그리고 기술관리 부대사업(Value added services)은 수리, 정비, 점검 등의 기술제공 서비스뿐만 아니라, 기술용역 제공 그리고 상업 및 재무서비스에 이르는 방대한 부가가치 서비스를 제공한다.

<표 2-2> 선박관리 주요 사업영역별 제공 서비스

기술관리 (Technical Management)	선원관리 (Crewing)	기술관리 부대사업 (Value added services)
-일상적인 선박운용관리 -선박유지 -보수(수리,정비,보급,입거수리) -보급업무(선용품,기부속) -유탄유 보급 -보험부보, Claim 처리 -품질시스템 유지 관리 -선박관리 보고서 제공 -선박관리 예산 제공	-구인 -채용 및 선발 -신체검사 및 승선 -적합증서 관리 -승선선박 배승 -훈련,교육,자격증 관리 -선원 및 가족 지원 -승하선 교통편 수배 -급여지급 -선원P&I보험 처리	-기술제공서비스(수리,정비,점검,검사,신조감리) -기술용역 제공(설계감리,연료질감,선박재활용) -상업 및 재무서비스 -제공(용대선,선박매매,신조중계,보험) -교육훈련(승선 및 육상교육,외국어교육) -기타(대리점,물류대행)

자료 : FutureShip(2010).

현재 선박관리업의 비즈니스 모델에서 결정적인 영향을 미치는 주요요인을 살펴보면, <표 2-3>과 같다.

첫째, 시장변화로서 아시아계 및 금융기관 투자자들의 참여가 증가하고 있으며, 규모의 경제 및 전문성이 강화되고 있다. 또한 교수의 분야로의 진출이 확대되고 있다.

둘째, 선박의 환경관련 규정이 강화되고 있으며, 엄격한 노동규정을 적용할 것을 요구하고 있다. 그리고 안전 및 보안에 있어서도 규정, 제도, 법규가 강화되고 있다.

셋째, 연료유 가격 상승으로 효율적 선박관리와 함께 선박 대형화와 특수선박 분야 확대에 대비한 높은 기술수준 유지와 자체 기술개발을 지속적으로 유지하고 있다.

넷째, 해기인력 부족에 따른 인력확보 및 유지관리 등의 신개념의 선원관리가 요구된다.

마지막으로 다양한 전산기술을 활용하고 일괄적인 업무처리를 위한 시스템 개선이 요구된다.

<표 2-3> 선박관리 주요 사업영역별 제공 서비스

시장변화	- 선주 구조 변화 : 아시아계 및 금융기관 투자자들의 참여 - 대형화 및 전문화 - 규모의 경제 및 전문성 강화 - 서비스 제공영역 확대 및 심화 : 고수익 분야 진출
규정, 제도 법규사항	- 환경규정 : 선박의 환경관련 규정 강화 - 노동규약 : 엄격한 노동규정 적용 요구, 선발업체 혜택 부여 - 안전 및 보안 : 규정강화 특히 북미지역과 특수화물 관리
신기술 개발 요구	- 효율성 확보 : 연료유 가격 증가로 효율적 선박관리 요구 - 높은 기술수준요구 : 고속/대형선 도입 및 off-shore 대비 - 선박 대형화 : 지속적인 선박대형화 대비 기술개발 요구
신개념 선원관리	- 해기인력 부족 : 선박인도 증가, 특수선 기술요구 및 승선기피 - 해기인력유지 : 개도국 경제상황 호전으로 승선기피 대책마련 - 전문가 확보 및 교육 : 고난위도 기술요구에 대비한 전문가 확보 및 선육 교육/훈련
업무처리 및 시스템 개선	- 다양한 전산기술 활용 및 일괄업무처리 도입 : 육상업무 지워부분 지속적 증대

자료 : FutureShip(2010).

선박관리업의 유형을 분류할 때 가장 먼저 기준으로 삼는 것으로 선주와의 관계를 볼 수 있다. FutureShip(2010)에서는 선주와의 관계를 중심으로 국내 선박관리업을 <표 2-4>와 같이 3가지로 구분하였다.

첫째, 모기업인 해운회사의 사내 부서 형태로 존재하는 사내부서 형태(Integrated Unit)로서, 모기업 선박만 관리하고 독자적인 경영활동 없이 모기업의 정책에 귀속되어 있다.

둘째, 모기업인 해운회사의 선박관리와 함께 외부 선주의 선박관리를 동시에 시행하는 자회사 형태(Intermediate Player)로서, 이는 사내부서 형태와 다음에 설명되는 독립기업 형태의 중간적인 형태로 모기업의 운영정책과 독자 영업활동이 상반될 수

있으므로 양쪽을 만족하는 효율적인 영업전략이 요구된다.

마지막으로 외부선주의 선박만을 관리하는 독립기업 형태(Independent Player)로 나눌 수 있는데, 우리나라의 독립기업 형태는 국내 선주 또는 일본 및 동남아 선주의 선박관리 비중이 높으며, 현재 선원관리 업무 수행으로부터 점차적으로 기술관리 및 상업관리 영역으로 발전하고 있다.

<표 2-4> 국내 선박관리업 유형

구 분	특 징
사내부서 형태 (Integrated Unit)	- 해운회사의 부서형태로 업무 수행 - 모기업 선박만 관리 - 독자적인 경영활동 없이 모기업의 정책에 귀속 - 점진적으로 분사를 통해 자회사 형태로 변경중임
자회사 형태 (Intermediate Player)	- 모기업의 선박관리와 함께 외부 선박관리 동시 시행 - 사내부서 형태와 독립기업 형태의 중간적인 형태로 모기업의 운영정책과 독자 영업활동이 상반될 수 있으므로 양쪽을 만족하는 효율적인 영업전략이 요구됨 - 독립기업 형태와 같이 다양한 고객의 요구에 부응할 수 있는 탄력적인 업무수행 구조 구축이 어려움.
독립기업 형태 (Independent Player)	- 현재 선원관리 업무수행으로부터 점차적으로 기술관리 및 상업관리 영역으로 발전하고 있음. - 국내 선주보다는 일본 및 동남아 선주의 선박관리 비중이 높음

자료 : FutureShip(2010).

그리고 <표 2-5>와 같이 선박관리업의 3가지 유형별로 고객기준 및 서비스 제공 등의 측면에서 차이점이 있었다.

특히 선주와의 전략적인 측면에서, 사내부서 형태 유형은 선박관리업 성장전략이 100% 모기업에 의존하고 있으며, 실질적인 선박관리 시장에서는 제외되고 있다. 그리고 자회사 형태는 전략적으로 모기업에서 대부분 성장 전략을 결정하고 있으며,

성장전략과 시장변화 수용이 제한적이었다. 반면 독립기업 형태는 고도성장과 규모의 경제 달성을 위한 가장 최적의 모델이지만, 해운시장 변동성에 대처하는 위기관리 측면에서는 가장 취약한 편이다.

<표 2-5> 선박관리업 유형별 서비스 특징

구분	사내부서 형태	자회사 형태	독립기업 형태
선주와의 관계	선박운항회사의 서비스제공 부서	선박운항회사의 자회사로서 3자 관리 수행	독립구조로 선주, 운항회사 및 용선주의 지배구조에서 탈피
고객구성	모회사 100%	5~20% 3자 선박관리	광범위한 외부고객
서비스 제공분야	통상 선원, 기술관리 및 Engineering 서비스와 Design	선원, 기술관리 집중 및 신조감리, 기술고문 등 기술자문 제공	선원, 기술관리 및 상업관리 제공
전략적 연관관계	-성장전략 100% 모기업 의존 -실질적인 선박관리시장에서 제외됨	-전략적으로 모기업에서 대부분 결정 -성장전략과 시장변화 수용이 제한적임	-고도성장과 규모의 경제달성을 위한 가장 최적의 모델이나 시장 변동성에 가장 취약
실제 사례	머스크, 코스크, 에버그린, 합박로이드, SK해운	함부르크수드, NYK 싱가포르, K-LINE SM, 해영, STX MS	VShips, 앵글로이스턴, NSB, 콜롬비아, 범진상운, 동국상선

자료 : FutureShip(2010).

한편, Photis(2000)가 <표 2-6>과 같이 선주와의 관계를 기준으로 분류한 유형을 살펴보면, 먼저 선주회사의 내부 부서형태인 In-House 유형과 3자 선박관리를 전문으로 하는 Independent 유형, 그리고 In-House 형태에서 자사선 뿐만 아니라 외부 선박까지 같이 관리하는 유형이 Owner-Managing 유형이 있다.

이후 새롭게 발전된 유형을 보면 선박관리회사가 선박을 소유하고 그 선박을 관리하는 Manager-Owning 유형이 생겨났으며, 선주들이 자회사 설립을 통하여 자사선만을 관리하는 경우와 외부 3자 선박까지 같이 관리하는 Subsidiary 유형으로 발전하였다.

<표 2-6> 선박관리업 유형

구 분	특 징
In-House	-전통적인 선박소유기업의 내부별도 조직으로 선박관리업무 수행 -사내 선박관리업무에 대한 일상적인 업무를 선주의 지원을 받아 수행 -이러한 유형은 3자 선박관리 수행은 불가함
Independent	-3자 회사선박에 대한 선박관리를 수행하는 전문선박관리회사 유형 -관리선박에 대해 소유권이나 지분이 전혀 없음 -고객에 대한 선박관리 서비스 제공의 역할만 수행 -고객의 형태는 전통적인 선주와 선박운영에 대해 전문지식이 없는 용선주, 금융권 또는 투자자들로 그 종류가 다양하게 분포
Owner-Managing	-선주가 자사선 관리와 함께 3자 선주의 선박관리 대행 -관리수준은 전통적인 선주의 관리수준 유지 -3자 선박관리를 통해 전체적인 관리수준 발전도모
Manager-Owning	-선박관리회사의 규모 및 재무구조 발전으로 직접 선박에 대한 투자를 통해 선박확보 및 관리 수행하는 유형
Subsidiary	-자회사를 설립하여 모기업의 선박관리 수행 -3자 선박관리를 배제하는 경우와 JV 설립을 통해 수행하는 경우도 있음

자료 : Photis(2001).

Masao Oda(2008)에서는 일본의 선박관리업을 선주와의 관계를 중심으로 <표 2-7>과 같이 3가지로 구분하였다.

첫째, 해운회사 즉 운송업을 영위하고 있는 선사의 내부 조직인 In-House 구조로서, 직원 구성에서 고 연력대의 선사 파견 또는 은퇴직원들의 구성 비율이 높으며 모기업의 경영간섭으로 인사 및 재무 분야 등에서 독자적인 경영활동에 제약을 받는다. 다수의 자회사 형태로 분사되어 계열사들과 또는 외부 선박관리회사와의 경쟁구도로 운영된다.

<표 2-7> 일본의 선박관리업 유형

구 분	특 징
In-house	-직원 구성에서 고 연력대의 선사과건 또는 은퇴직원들의 구성비율이 높으며 모기업의 경영간섭으로 인사 및 재무분야 등에서 독자적인 경영활동에 제약 -관리선대 대부분 선사의 선박이나 외부 3자관리 일부수행 -인적자원은 선사에서 공급되므로 안정적이나 연령대 높음 -선사에서 선원관리 통제, 일부 회사는 선원관리만 담당 -다수의 자회사 형태로 분사되어 계열사들과 또는 외부 선박관리회사와의 경쟁구도로 운영
3자 관리회사	-In-house기업과 달리 경영활동 제약 없음 -일정규모의 선박관리 척수를 요구하지 못할 경우 회사운영 고정비 부담이 어려우므로 독자적인 영업활동 요구 -다양한 고객과 요구조건에 맞는 탄력적인 선박관리 수행 -외국선원공급은 해외대리점 이용. 대규모 투자를 통한 직접적인 양성체제 구축은 어려움 -초기 대형선사의 은퇴직원 또는 경험이 많지 않은 경력자들을 고용하여 운영하였으나 육상감독(SI)들의 구인난이 지속되자 외국 감독들의 영입으로 부족분 충당. 근본적인 대책으로 해운교육기관을 졸업한 젊은 직원들을 SI로 양성하고 있으나 향후 이들이 승선경험 견비 요구
선주 + 관리회사	-일본 전역에서 다양한 크기의 회사들이 수행. 선주가 선박관리회를 별도 법인으로 분리하여 운영하는 경우와 회사 내 별도 부서형태로 운영하는 경우로 구분 -선주 선박을 모두 관리하거나 일부 선박은 외부 3자 선박관리사에 위탁관리 -외국 선원공급은 해외 대리점과 직접계약으로 선원 공급하거나 일본 내 3자 선박관리회사에 위탁

자료 : The Japan Shipping Exchange, Inc.(2008).

둘째, 선사와 연계되지 않은 외부 선박에 대한 선박관리 업무를 수행하는 3자 선박관리회사로서, 다양한 고객과 요구조건에 맞는 탄력적인 선박관리를 수행하며, 외국선원공급은 해외 대리점을 이용하고, 대규모 투자를 통한 직접적인 양성체제를 구축하기는 어렵다.

마지막으로 국내에서는 현재 유사한 형태가 형성되지 않고 있는 선주역할과 선박관

리업을 함께 하는 형태로 나뉘는데, 선주 선박을 모두 관리하거나 일부 선박은 외부 3자 선박관리사에 위탁 관리한다. 이때 선주는 해운 운송업을 영위하는 선사와는 구분되며, 소유한 선박을 S&P, 대선영업을 통해 이윤을 창출하는 개념의 선주 형태를 말한다.

일반적인 선박관리업 유형인 자회사 형태, 사내부서 형태, 독립기업 형태와 일본의 선박관리기업 유형은 기본적인 틀이 유사하지만, 해운회가 아닌 선박소유회사인 선주의 개념이 일본에서는 추가가 되었다. 즉 선주에 의한 선박관리회사 운영이 새로운 형태로 추가 되었으며, 투자 개념의 선박소유주들은 해운 선진국인 유럽과 일본에서 보편화되어 있다.

이는 최근 세계경제의 불확실성이 증가하는 가운데 예측불허의 급변하는 해운경기
에 대한 불안과 점차적으로 해상운송에 대한 수익률은 줄어드는 반명 해운업 고유의
위험에 대한 운송인의 면책은 점차적으로 인정이 되지 않는 상황에서 해상운송 보다
는 선박의 장기 대선을 통한 안정된 수익률 확보와 선박매매를 활용한 고수익을 동
시에 추구하고 있다. 이러한 사업영역의 한축으로서 추가 수입원이자 기술적인 뒷받
침을 해주는 선박관리업을 하계 영위하고 있다.

그러므로 In-house unit과 선주+선박관리회사의 차이점은 그 소속이 해운회사이거
나 아니면 일반선주로 나누어지는 것을 알 수 있으며, 완전히 별개의 개념은 아닌
것이다.

유럽의 K.S Fund와 K.G. Fund가 활성화된 시기에 이러한 유형의 선주와 선박관
리기업이 많아졌으며, 현재 세계적으로 대형화된 용선선주들은 대부분 이러한 유형
을 취하고 있다.

제2절 선박관리기업의 마케팅

1. 서비스 마케팅의 일반적 고찰

1) 서비스의 정의

경제학에서는 서비스를 '용역'으로 유형재인 '제품'과 구분되는 것으로 간주한다. 아담 스미스(A. Smith)는 서비스 노동이 부를 창출할 수 없기 때문에 '비생산적 노동'으로 간주하기도 했는데, 비물질적인 것은 보존이 용이하지 않아 부가 아니라고 생각했기 때문이다. 이후 세이(J.B. Say)는 효용이라는 개념을 사용해 소비자에게 효용을 주는 모든 활동은 생산적이라는 논리로 서비스를 '비물질적 부'라고 정의한다. 이후 많은 학자들도 이러한 논의에서 크게 벗어나지 않았는데, 결국 경제학에서 정의하는 서비스는 "비생산적 노동, 비물질적 재화"로 정의해 볼 수 있다.

경영학 및 마케팅 분야의 정의를 보면, 먼저 미국 마케팅학회(American Marketing Association)에서는 "판매 목적으로 제공되거나 또는 상품 판매와 연계해 제공되는 모든 활동, 편익, 만족"이라고 정의하고 있다(AMA, 1960). 블로이스(K.J. Blois)는 "서비스란 제품의 형태를 물리적으로 바꾸지 않고 판매에 제공되는 활동"이라고 정의하며, 스탠튼(Stanton)은 "서비스란 소비자나 산업구매자에게 판매될 경우 욕구를 충족시키는 무형의 활동으로 제품이나 다른 서비스의 판매와 연계되지 않고도 개별적으로 확인 가능한 것"이라고 정의한다.

이러한 학계의 전통적 관점은 서비스의 진정한 가치를 설명하지 못하고 있다. 그러나 소비자의 라이프스타일(Life Style)의 변화, 욕구의 다양화 등으로 인해 서비스가 단지 부차적 요소가 아닌 필수불가결한 요건이 된 현대사회의 모습을 생각할 때 현대적 관점에서의 서비스는 "고객과 기업의 상호작용을 통해 고객의 문제를 해결해주는 일련의 활동"으로 정의할 수 있다.²⁾

2) 서비스의 특성

서비스는 유형제품과 다른 4가지 특성을 갖는다. 서비스는 유형제품과 비교하여 비유형적이고 표준화가 어려우며 즉시 소멸되고 생산과 소비가 동시에 이루어지는 차별적 특성을 갖는다.

(1) 비유형성

소비자는 제품구매전에 시험을 해볼 수 있으며 경쟁제품을 비교할 수 있고, 구매 후에 자신이 지불한 대금을 증명할 어떤 것을 소유하게 된다. 그러나 서비스의 경우 소비자는 구매 전까지 서비스를 보거나 만져볼 수 없다. 즉 성능을 평가할 수 없다. 그리고 서비스를 구매했음을 보여줄 구체적 대상이 없다.

(2) 비표준화

소비자는 유형제품 구매시 매번 같은 품질의 제품을 구매할 것으로 기대한다. 그러나 서비스는 사람에 주로 의존하므로, 일관되고 표준화된 서비스가 제공되기 어렵다.

(3) 소멸성

서비스는 판매될 때까지 저장될 수 없다. 소비자가 서비스가 제공되는 시점에 이를 소비하지 않으면, 그 서비스는 사라져 버린다. 가령 정기선 선박의 채워지지 않는 선복(Shipping Space)은 그대로 사라져 버리고 만다.

(4) 생산과 소비의 동시성

서비스는 흔히 생산과 소비가 동시에 이루어진다. 유형제품과는 달리 서비스의 경우에는 소비가 발생될 때 서비스 제공자가 그 자리에 존재해야 한다. 이러한 서비스 특성은 유통과 관련된 시사점을 제공한다. 유형제품의 경우에는 소비자가 원

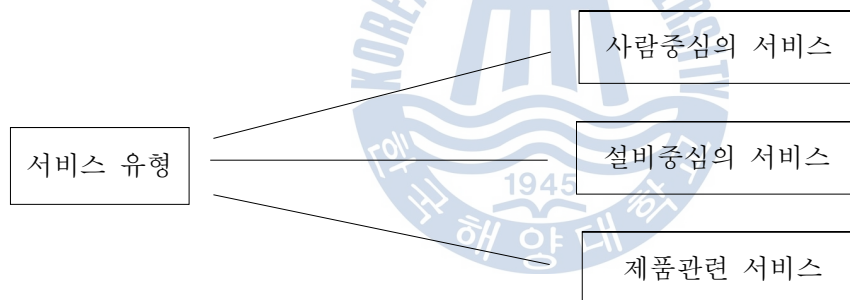
2) 이유재, 「서비스 마케팅」, 2009, pp.5-6.

하는 시간과 장소에 상품을 공급하기 위해서 수송·저장과 같은 유통기능이 중요하다. 그러나 무형적 특성의 서비스는 재고로 유지될 수 없으므로, 시간 및 장소효율을 창출하는 수단인 수송과 저장은 별로 중요하지 않다. 서비스의 유통에서 중요한 것은 고객의 면전에서 서비스제공자가 직접 제공하는 서비스 질이며, 이는 고객의 반복구매에 큰 영향을 미친다.³⁾

3) 서비스의 분류

서비스의 특성에 의해 발생하는 시장기회와 위협은 서비스의 유형에 따라 차이가 있다. <그림 2-2>는 서비스를 유형별로 나눈 것인데, 크게 사람중심의 서비스, 설비중심의 서비스, 그리고 제품관련 서비스로 나누어진다.

<그림 2-2> 서비스 유형



자료: 안광호, 하영원, 박홍수, 「마케팅 원론」, 학현사, 2009, p.564.

사람중심의 서비스는 약간의 설비가 필요하지만 주로 사람의 노력에 의해 제공되는 서비스로서, 법률자문, 경비, 아파트관리서비스, 마사지 등을 그 예로 들 수 있다. 사람중심의 서비스는 다시 비숙련노동에 의한 서비스, 숙련노동에 의한 서비스, 전문직에 의한 서비스로 세분화될 수 있다.

3) 안광호, 하영원, 박홍수, 「마케팅 원론」, 학현사, 2009 pp.557-564.

설비중심의 서비스는 사람의 노력도 어느 정도 필요하지만 상당한 설비의 지원이 필요한 서비스로서 운수업, 숙박업, 레저서비스업 등이 이에 해당된다. 설비중심의 서비스는 다시 자동서비스, 반숙련 노동을 필요로 하는 서비스, 숙련노동이 요구되는 서비스로 나누어질 수 있다.

제품관련서비스는 제품이 본원적 제공물이고 서비스는 제품의 지원적 역할을 하는 경우이다. 예를 들어, 자동차나 가전제품의 구매자에게 제공되는 판매 후 서비스의 하나인 품질보증은 제품관련 서비스의 한 예이다. 이러한 지원적 역할로서 서비스가 때로는 제품성공의 결정적 요인이 되기도 한다.⁴⁾

4) 서비스마케팅의 의의

서비스마케팅이란 자동차, 비누 등과 같은 물건이라기보다는 의료, 연예, 해상운송 등과 같은 활동과 과정에 대한 마케팅⁵⁾으로 흔히 정의되고 있다. 이러한 서비스마케팅에 관한 정의는 일반의 제품마케팅과 구분되는 개념으로 서비스마케팅이란 소비자들을 위하여 일반제품을 생산하여 판매를 위주로 하는 제조기업들을 위한 마케팅이 아니라 “서비스의 생산·판매를 주목적으로 하는 기업”⁶⁾ 즉, 서비스 기업들을 위한 마케팅을 의미한다.

5) 서비스마케팅 연구의 생성 및 발전

서비스 마케팅과 관련된 연구는 다음과 같은 변화과정을 거치며 발전하였다. 처

4) 안광호, 하영원, 박홍수, 상계서, pp.563-564.

5) M. R. Solomon, C. Surprenant, J. A. Czepiel, and E. G. Gutman, “A Role Theory Perspective on Dynamic Interactions : The Service Encounter,” *Journal of Marketing*, Vol.49, 1985, p.99.

6) Dan R. E. Thomas, “Strategy is different in Service Business,” *Harvard Business Review*, July-August, 1978, p.158.

음에는 판매단계에서 시작하여 광고와 커뮤니케이션 단계, 제품과 서비스개발 단계, 차별화와 경쟁자분석 단계, 고객 서비스 단계, 서비스 품질 단계, 통합과 관계 마케팅 단계로 발전하였다.

서비스 마케팅의 태동 이후 Shostack 등에 의한 전통적 연구는 주로 서비스의 특징에 대한 연구였으며, 다분히 근시안적이기는 하지만 서비스 마케팅의 존재 가치를 밝히는 작업이었다. 1980년에서 1986년 사이에는 서비스 마케팅에 대한 높은 관심과 열정이 반영되어 많은 양의 문헌이 발간되었다. 이 시기의 연구의 특징은 서비스 품질과 서비스접점과 같은 특유하고 실질적인 문제에 관심을 돌리게 되었다는 점이다.

Lovelock은 1983년에 서비스 분류체계를 제시하였고 Parasuraman, Zeithaml, Berry는 1985년 서비스의 개념적 틀을 제공하고 서비스 품질에 관한 선구적인 모델인 'GAP' 모델을 개발하였다.

또 Solomon, Suprenaut, Czepeil, Gutzman은 1985년 서비스 접점과 고객만족에 대한 연구 논문을 발표하였고 Berry는 관계마케팅, 내부마케팅을 서비스 관리에 있어서 중요문제로 연구하였다. 한편, 상품, 가격, 촉진, 그리고 유통이라는 4P의 서비스 마케팅 믹스가 도출되었고 Booms와 Bitner는 서비스의 독특한 특성을 고려하여 확장된 마케팅 믹스를 개발했다. 또한 Parasurman, Zeithaml, Berry가 기존 문헌 연구들을 바탕으로 무형성, 비분리성, 이질성, 소멸성의 4가지 차원을 서비스 특성으로 체계화하여 제시한 이래, 학계와 실무적 차원에서 널리 활용되고 있다.

1986년 이후에는 보다 구체적인 문제에 초점을 둔 연구가 활발하게 진행되었다. 서비스의 특성에 따른 문제를 지적하였다고 볼 수 있는데, 예를 들면 서비스의 이질성과 관련된 서비스 품질관리, 무형성과 관련된 설계와 통제 문제, 그리고 수요공급관리, 내부마케팅 컨셉과 관련된 조직관리 등이 그것이다.

1990년대 이후에는 서비스 품질에 대한 관심이 증가하여 ‘제품에 대한 전반적 우수성이나 우월성에 대한 고객의 판단’을 의미하는 지각된 서비스 품질(Perceived Service Quality)의 측정방법에 대해 많은 연구가 이루어졌다. 학계뿐만 아니라 업계에서도 서비스 품질, 고객만족 등의 측정에 관심을 갖게 됨에 따라 서비스 품질과 고객만족이 고객충성도와 기업의 재무적 성과 등과의 관계를 규명하는 연구도 활발히 이루어지고 있다. 또한 인터넷의 급격한 발전과 함께 온라인이라는 변화된 환경에서 발생하는 서비스에 대한 연구도 많이 이루어지고 있다.⁷⁾

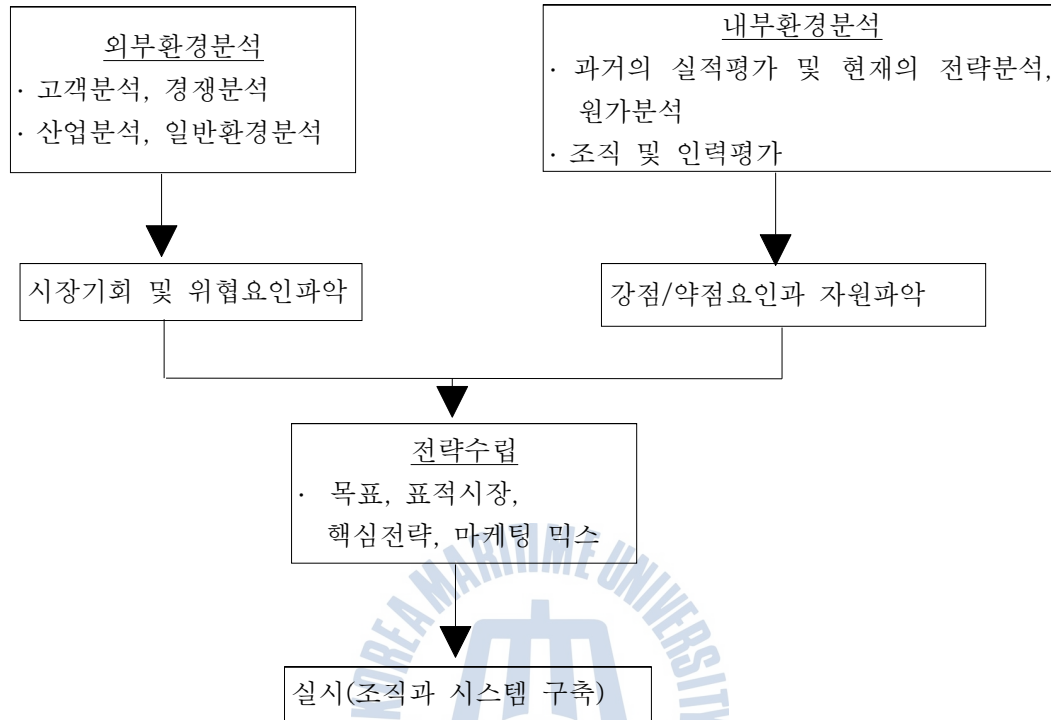
6) 서비스 마케팅 전략의 수립

서비스의 마케팅계획 수립과정은 유형제품과 큰 차이는 없다. 즉 서비스마케터는 표적세분시장을 선정하고, 표적고객의 욕구를 경쟁사보다 더 잘 충족시킬 수 있는 곳에 서비스를 포지셔닝하고, 이를 달성할 수 있도록 구체적인 마케팅믹스를 개발하는 과정을 거친다. 마케팅 구성과 개발과정은 다음 <그림 2-3>과 같다.

즉 기업의 전체적인 목표가 설정되면 그 기업목표에 따라 기업전체의 경영정책이 수립된다. 이 기업의 전반적인 정책에 따라서 다른 여러 부문, 예를 들어 생산관리부문, 인사관리부문, 재무관리부문 등의 목표·정책과 동일한 수준에서 마케팅 부문의 목표와 정책이 수립된다. 이 마케팅 정책에 따라서 마케팅 전략이 구성되어지는데 마케팅 전략은 목표시장의 설정과 마케팅 믹스의 창출로 구성된다. 이 마케팅 전략에 따라서 마케팅 관리가 이루어지고 그것에 의해 다시 마케팅 감시가 이루어진다. 마케팅 감시의 효과는 다시 마케팅 전략을 수립하는데 도움을 주기 위해 피드백된다.

7) 이유재, 「서비스 마케팅」, 제 4판, 학현사, (2009) p.35-36.

<그림 2-3> 마케팅 전략수립절차



자료: 이우용, 정구현, 「마케팅 원론」, 형설, 1998, p.47.

(1) 시장세분화와 표적시장 선정

새로운 서비스를 개발하거나 기존 서비스를 재활성화하기 위한 계획은 경쟁우위를 제공하는 표적세분시장의 선정이 그 중심이 된다.

(2) 제품

소비자는 구매 전에 서비스제품을 만져보고 눈으로 확인하기 어렵다. 소비자들이 이러한 서비스의 비유형적 특성에 대해 불편해할 수 있으므로, 서비스 제공자는 서비스 제공물을 유형화하려는 노력을 해야 한다. 상표명과 심벌은 차별화할 수 있는 실체가 없는 서비스제품을 보다 유형화하는데 있어 매우 유용한 차별적 수단이다.

일반적으로 제공되는 서비스의 수준은 서비스제공자에 따라 혹은 제공시점에 따

라 달라지며, 이러한 서비스특성은 서비스 기업으로 하여금 일관된 서비스제품을 공급하는데 많은 주의가 필요로 하다.

(3) 유통

서비스는 무형적이고 소멸성이 높기 때문에, 대체로 대부분의 서비스는 서비스 제공자로부터 소비자에게 직접 판매 되는 유통경로를 갖는다. 그러나 때에 따라 서비스제공자는 중간상을 이용하기도 한다. 또한 서비스기업은 서비스이용의 편의성을 높이는 유통전략을 통해 경쟁우위를 확보할 수 있다. 서비스기업이 선택할 수 있는 유통경로전략은 고객에게 노출하려는 점포의 수를 기준으로 개방적 유통 전략, 선택적 유통전략, 전속적 유통전략으로 나누어진다. 개방적 유통전략은 서비스 기업이 가능한 한 많은 점포들로 하여금 자신의 서비스를 취급하도록 하는 것이고 선택적 유통전략은 서비스기업의 명성을 높일 수 있고 판매능력을 갖춘 중간상들만을 선별하여 자사의 서비스를 취급하도록 하는 전략이다. 전속적 유통전략은 일정지역 내의 특정 중간상에게만 자사의 서비스를 독점적으로 판매할 수 있는 권한을 부여하는 것을 말한다.

서비스 산업은 유형 제품에 비해 창고, 수송, 재고관리 등의 물류 기능에 대한 관심은 상대적으로 낮다. 이에 반해 서비스제공의 스케줄에 대해서는 보다 많은 관심을 기울인다. 서비스기업은 소비자가 구매·소비하기를 원하는 시점에 서비스의 이용이 가능하도록 이를 저장할 수는 없다. 그러므로 서비스 제공자는 소비자의 수요에 맞추어 서비스가 공급될 수 있도록 스케줄링(Scheduling)을 수립하여야 한다. 그리고 서비스 유통에 있어 중요한 다른 요인은 입지이다. 그러나 일부 서비스분야에서는 자동화 설비를 갖춘 유통경로의 도입 등으로 인하여 입지의 중요성은 낮아지고 있다.

(4) 촉진

서비스기업은 자사의 서비스상품을 알리고 구매하도록 하기 위해 광고, 판매촉진, 홍보, 인적판매 등의 촉진수단들을 이용한다. 유형제품의 마케팅 핵심성공요인의 하나는 광고를 통해 추상적인 브랜드(기업) 이미지를 창출하는 것이다. 그러나 눈으로 보거나 손으로 만져볼 수 없는 서비스제품의 경우에는 추상적 이미지를 창출하려는 촉진 노력은 적절하지 않다. 그러므로 서비스 기업은 광고활동을 통해 구체적 이미지와 증거를 제시함으로써 서비스가 보다 유형적으로 보이도록 만들어야 한다.

한편 서비스 기업은 신속한 소비자 반응과 구매를 유도하기 위해 판매촉진을 실시하는데, 가격할인, 환불, 샘플, 쿠폰, 프리미엄, 경연대회, 경품, 단골고객 프로그램 등이 판매촉진수단의 대표적인 예이다.⁸⁾

7) 서비스마케팅의 세 가지 유형

서비스 마케팅은 고객대상의 전통적인 외부마케팅뿐 아니라 내부마케팅과 상호작용마케팅의 병행을 필요로 한다. 외부마케팅은 기업이 고객의 기대를 설정하고 고객에게 제공해야 하는 것과 관련된 약속을 하기 위해 노력한다는 의미이다. 즉 서비스가 제공되기 전에 기업이 고객에게 전달하는 모든 것들이 외부마케팅의 일부로 간주될 수 있다. 내부마케팅은 직원들이 고객들에게 했던 약속들을 지킬 수 있게 하는 마케팅활동이다. 즉 기업이 직원들을 교육시키고, 동기를 부여하고, 보상하는 활동들을 말한다.

상호작용마케팅은 서비스제공의 순간에 이루어지는 구매자-판매자 상호작용의 품질을 높임으로써 높은 지각된 서비스 품질을 달성하려는 기업의 마케팅 노력을 말한다.

8) 안광호, 하영원, 박홍수, 전게서, pp.564-569.

8) 서비스품질의 관리

제조업체와 서비스기업이 자신을 차별화시킬 수 있는 전략적 대안의 하나는 경쟁사보다 우수한 품질을 일관성 있게 제공하는 것이다. 서비스품질은 소비자의 관점에서 파악되어야 한다. 즉 서비스 품질을 높이기 위해서는 소비자가 무엇을 기대하는지를 파악하고 실제성과를 통해 이를 만족시키는 활동이 필요하게 된다.

서비스 품질을 관리하는 데 가장 필요한 단계는 서비스를 측정하는 것이다. 즉 서비스를 구체적으로 측정하는 데서 서비스 품질 관리는 시작된다. 서비스 품질을 측정하는 방법에는 여러 가지가 있는데, 그중 가장 널리 알려지고 많이 쓰이는 방법이 PZB가 1988년 자신들의 선행연구를 정리하여 서비스 품질을 기대와 성과의 개념하에 서비스 품질을 평가하기 위한 'SERVQUAL' 모델을 개발하였다.

이 방법은 최초로 개발된 서비스 품질 측정 방법으로 이후 서비스 산업에 폭넓게 적용시킬 수 있는 일반적인 방법으로 서비스 마케팅 영역에서 매우 광범위하게 응용되어지고 인용되어진 방법인데, 최근 들어 학자들의 비판에 직면하게 되었다. 그 내용은 ① SERVQUAL의 측면성문제⁹⁾, ② 기대의 측정문제, 즉 SERVQUAL의 핵심적인 측면인 기대-지각 간의 차이를 이용하여 서비스 품질을 측정할 수 있다는 것에 대한 논란¹⁰⁾, ③ 기대의 해석과 조작문제¹¹⁾, ④ 차이점수 등식의 신뢰성 및 타당성 문제 등이다.

9) J.M. Carman, "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*, Vol.66, Spring, 1990 pp.33-55.

10) E. Babakus, G.W. Boller, "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Business Research*, Vol.2, 1992 pp.253-268.

11) R.K. Teas, "Expectations, Performance Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality," *Journal of Marketing*, Vol.57, October, 1993, pp.18-34.

2. 선박관리기업의 서비스 마케팅

1) 선박관리기업의 서비스마케팅의 정의

마케팅의 개념적 관점에서 볼 때 선박관리기업의 서비스마케팅이라고 할 경우, 그것은 “경영의 목적을 보다 효과적으로 완수하기 위하여 현재와 잠재고객(선박관리기업의 이용자)들의 일차적 욕구 및 이차적 욕구를 만족시켜 줄 수 있도록 선박관리기업의 서비스를 전략적으로 계획하고, 조직하고, 통제하여 목표시장에서 그 기능을 다할 수 있도록 경영활동을 전개하는 것을 말한다.”¹²⁾ 고 볼 수 있다.

2) 선박관리기업에서의 마케팅 적합

오늘날 선박관리업체에서 마케팅 개념의 경영을 도입하는 이유는 간단하다. 그것은 경쟁의 심화로 인해 “공급<수요” 보다 “공급>수요”의 상황으로 변하고 있기 때문이다. 이러한 환경뿐만 아니라 경영코스트가 상승함에 비하여 수익 구조의 개선이 과거와 비해 나아진 것은 많이 없기 때문이다. 특히 선원관리를 중요시하는 선박관리업체의 경우 지속적으로 선원비의 상승으로 인해 수익의 구조는 과거보다 나빠지고 있다. 따라서 선박관리업체는 장기적인 기업존속의 유효한 방법으로 “새로운 시장을 개척하고 판매를 증가”시키든지 아니면 “부가가치가 높은 상품을 제공하고 이익을 확대화”시켜야 한다.

대부분의 기업은 존속기업이 되기 위하여 저가격경쟁의 방법으로 시장을 확대하려고 쉽게 생각하지만, 결국은 전체 시장에 나쁜 영향을 미치기 때문에 저가격경쟁외의 방법으로 생존방법을 찾아야 한다. 이러한 선박관리업에 있어서의 마케팅 경쟁은 다음과 같은 측면으로 진행되어야 할 것이다.

12) R. Stenvert, A. Penfold, “Marketing of Container Terminal,” *Ocean Shipping Consultants*, 2004, p.41.

(1) 상품개발경쟁

각 선박관리업체는 새로운 시장을 개척하기 위해서 부가가치가 높은 서비스를 수행하려고 하기 때문에, 서비스의 상품화를 진행하고 있다. 신상품이라고 하는 무기로 시장에 진입하기 위해서는 선박관리업체는 자신의 상품이 시장에서 경쟁할 만하도록 개발하여야 한다.

고객인 선사가 선박관리업체의 서비스를 선택할 때는 그 서비스로부터 이윤을 낼 수 있다는 가치를 인정하기 때문이다. 이 가치란 고객의 요구와 제공되는 서비스 모두에 달려 있다. 예를 들면 특정 유형의 화물을 취급하는 데에 뛰어난 기술과 경험을 가진 전문화된 선원들은 수백만 달러의 가치에 상응하는 용선 계약조건을 충족시키는데 결정적인 역할을 수행할 수 있다. 실제로 우리가 확보하고 수익으로 인지되는 고객가치가 반드시 서비스의 절대적인 가치에 상응하는 것은 아니다. 사실적으로 말하자면 선주가 벌어들이는 운임과 비교했을 때 선박관리자가 얻는 관리비는 상당히 낮다. 이것은 주로 시장에서의 경쟁 때문이다. 잘 확립된 가격구조는 고객들이 확보할 수 있는 이윤의 가치보다 공급비용에 밀접하게 관련된 선박관리시장에 존재한다. 이것은 거의 무한한 융통성을 가진 완벽에 가까운 공급측면의 전통적인 형태이다.¹³⁾

(2) 시장특화경쟁

각 선박관리업체가 차별화되지 않은 상품으로 시장에 진입하였을 때 문제가 발생한다. 따라서 각 선박관리업체는 시장을 특화하여야 하는데, 이것은 세분화라고 말할 수 있다. 예를 든다면 석유시추선, LNG선, 케미칼탱커선, 기타 특수선 등의 특화된 시장의 선주를 개발하는 것 등이 될 것이다.

13) R. Bajpae, "The Evolution and Development of Ship Management," 선박관리업의 발전과 진척에 관한 세미나, 2000. 10. 16.

(3) 기능특화경쟁

현재 존재하고 있는 시장에 대하여 현재 제공하고 있는 서비스에만 한정하여 시장을 공략하고 서비스 기능을 특화하지 않는다면 반드시 한계에 봉착할 것이다. 운수업의 예를 든다면 우편배달과 택배는 그 기본적인 기능은 동일하지만 서비스는 특화 되어있다. 해운환경의 변화에 따라 선박관리업의 기능을 고도화하고 혁신을 통하여 향상된 서비스를 제공하여야 한다. 이에 따른 기능개발경쟁은 기술혁신 경쟁을 함께 유발할 것이다.

(4) 서비스차별화 경쟁

어떤 시장에 있어서 서비스 제공 경쟁은 타사와 서비스를 제공하는 포인트가 동일하면 안된다. 따라서 각 선박관리업체는 타 선박관리업체와 구별되는 서비스로서 차별화 되어야 하며, 의식적으로도 상품(서비스)를 차별화시켜야 한다. 이런 차별화 경쟁에 의하여 기업의 생존·성장이 좌우되기도 한다.

선박의 형태에 따른 전문화 투자를 통해 각각의 차별성을 구할 수 있는데 선주들은 특화된 경험의 전문적 서비스를 통해 그 혜택을 손쉽게 평가할 수 있게 된다. 여기서 전문화란 선박의 관리자가 선박의 특정형태에 서비스의 반경을 제한해야 한다는 뜻이 아니라 특정형태의 선박을 운영하기 위해 특화된 선원을 포함해 독특한 업무와 체계 및 요원들을 발달시킨다는 의미이다. 그 차별성은 고객들에게 반드시 가시적이고도 유형적인 모습으로 나타나야 한다. 이것은 선박관리자들이 연구개발 분야에 있어 보다 더 주도권을 확보해야함을 의미한다. 산업체에서는 그 같은 지원에 대한 분화된 단체와 학문적 기관에 광범위하게 눈을 돌리고 있고 선박관리자들은 그들의 선박운영에 대한 현장경험을 토대로 한 지식을 바탕으로 여분의 가치를 창출해 낼 충분한 여력을 지니고 있다. 제품차별화는 공급곡선을 완벽한 경쟁형태로부터 멀어지게 하며 서비스에서 경쟁자들과의 차별화가 커질수록 선박관리업체가 이용할 수 있는 고객가치는 더욱 더 확보될 수 있다.¹⁴⁾

(5) 그룹간 경쟁

이른바 동종 업계와의 제휴(Alliance)와 인수합병(M&A)에 관련된 경쟁방법이다. 해운환경이 급변하는 가운데 선사들의 규모가 확대됨에 따라 선박관리회사 역시 외국의 경우 대형화 추세에 있다. 최근 스코틀랜드의 Denholm Ship Management사와 홍콩의 Anglo Eastern Group사가 합병하였다. 아시아 지역에서 경쟁우위를 갖고 급 성장해온 Anglo Eastern Group사의 강점과 유럽에서 130년의 역사를 갖고 페인팅, 청소, 선원관리 등 다양한 선박관리 업무를 수행해 왔던 Denholm Ship Management사의 강점을 결합, 시너지 효과를 극대화하고 있다. 양사는 합병을 통해 130척 이상의 선박과 5,000명 이상의 선원을 관리하는 세계 5위의 대형 선박관리회사로 부상했다. 대형 선박관리회사는 중소형 선주 또는 대형 선주가 자체적으로 선박관리업무를 수행할 수 없을 때 보다 향상된 서비스를 제공하기 때문에 활동범위가 점차 확대되고 있다. 우리나라의 선박관리업체들도 이러한 경우를 감안하여 선박관리업체가 단독으로 추진하기 어려운 대형사업들은 선박관리업계의 제휴가 필요하다. 이러한 제휴는 타산업분야에서도 널리 사용되는 방법이며 또한 일정 규모가 요구될 경우에는 M&A이라는 방법으로 경쟁이 요구되기도 한다.

(6) 이업종간(異業種間) 경쟁

시장이 활성화 되고, 새로운 시장을 지속적으로 개척하게 되면 필연적으로 기존의 기업뿐만 아니라 새롭게 진입하려고 하는 기업과의 경쟁은 불가피하게 된다. 특히 선박관리업체가 제공하는 서비스 상품의 부가가치가 높아진다면 기존의 선주업체나 조선업체와의 경쟁은 필연적일 수 있다. 따라서 이업종(異業種)이라고 하더라도 동일한 시장에서는 동종업계와 같은 경쟁자이므로 시장경쟁에 대비하여야 한다.

(7) 지식경영(KM) 전략

선박관리과정에서 인력은 근본적인 자원이다. 선상 작업이든 육상 사무실에서

14) R. Bajpae, op.cit

행해지든 간에 이 모든 각자의 기능, 지식, 경험은 선박 관리 회사의 인적 자원을 구성하고 있다. 지식경영이란 지식 공유의 구조화된 과정을 통하여 가치 창출을 가능케 하는 효과적인 전략이다. 지식경영(KM)은 세 가지 즉, 고객자본 및 구조적 자본과 인적 자본으로 구성된다. 이들 구성요소의 최적 활용은 조직의 지적 자본 가치를 높인다. 선박관리사업 배경에 선박 및 육상직원의 지식 정보를 공유케 하는 범 세계적인 네트워크를 통한 지식 유통을 극대화 함으로써 이 전략은 효과적으로 가치를 창출하는데 적용할 수 있다. 지식경영(KM)의 실행 과정에서 관리는 전략을 세우고 지식의 유통에 필요한 하부조직을 세울 수 있고 현장에서의 교육 환경과 지식 공유를 창출할 수 있다. 지식의 범주는 고객 정보의 지식과 기계적인 기능 및 사고보고분석, 경영상의 경험 등에 따라서 매우 광대한 다양성을 가진다. 구조화된 과정은 지식유통을 통제하고 시스템의 자료를 확인하는데 필요하다. 효과적인 적용은 보다 높은 품질/안전 기준을 성취하며 개인과 사업의 성장, 손실방지, 새로운 작업관례와 과정의 개발, 제품과 서비스를 혁신하는 결과를 낳는다.¹⁵⁾

(8) 고객 관계 관리 전략(CRM)

새로운 고객으로부터 업무를 획득하는 데 드는 비용은 기존의 고객에 비해서 최소한 5배 이상이 소요된다고 하며, 선박관리사업에 있어서 이것은 정말로 중요한 사실이다. 한 선주가 수억 달러에 해당하는 자산을 선박관리자의 관리하로 위임하기에 앞서 그들의 경쟁력에 대하여 정확히 검토하고 관리진행 능력을 평가하며 서로가 알게 되는 시점까지 상당한 기간이 걸리는 과정임을 상상해 보는 데는 어렵지 않다. 그들이 성공적으로 서비스계약에 날인하기 전에 새로운 고객에게 선박관리자가 투자하는 비용은 일반적인 범주를 넘어선다. 고객관계관리란 선박관리사업의 비용 효과에 중요한 고객 신뢰도를 성취하게끔 되어 있는 하나의 전략이다. 고객의 신뢰도를 배양하는 동안 고객의 전략, 인력 및 사업의 결과들은 연계된

15) R. Bajpae, op.cit.

다. 그리하여 전략의 핵심작용은 전략적인 필수요건을 처리하기 위한 조직적인 능력을 배양하며 희망한 사업의 결과를 산출하는 것이다. 고객을 유치하기 위한 회사들의 열쇠는 고객 정보이다. 선박관리회사가 고객에 대해서 더 많이 알수록 선박관리회사의 제의를 고객들에게 더 잘 맞추어 줄 수 있고, 고객들은 선박관리회사와 신뢰에 바탕을 둔 관계를 형성할 수 있다. 단순히 고객의 요구를 만족시킨다는 것은 신뢰도를 얻기에는 불충분하다. 단순 만족 고객은 경쟁으로 인하여 가격변동이 있을 때는 다른 데로 가버릴 것이다. 고객은 다양한 동기를 택하지만 고객이 떠나는 주된 이유는 질 낮은 서비스 때문이다. 선박관리회사가 제시할 필요가 있는 것은 가치를 제공하는 고객경험이다. 만약 선박관리회사가 모든 고객을 처음 또는 마지막인 마음으로 대한다면 사업의 반복에 대해서 결코 걱정하지 않을 것이다.¹⁶⁾

이와 같이 선박관리업체의 경쟁은 복합적, 다면적으로 진행 될 것으로 판단된다. 이것은 마케팅 경쟁이 필연적으로 나타나기 때문이다. 결국 선박관리업체가 마케팅을 생각하고 도입하려고 한다면 마케팅적 경영을 진행하여야 하고 복합적, 다면적경쟁으로 시장에 진입할 수밖에 없다. 따라서 업체의 시장침투를 실현하고 결과적으로 기업성장을 성취하여야 한다.

3. 선박관리업 마케팅의 본질

해상운송업의 세분야인 선박관리업은 운수업에서 발전한 서비스업의 한 형태로 볼수 있으므로 中田信哉(1984)¹⁷⁾의 운수업마케팅 개념을 도입하여 고찰하고자 한다. 즉, 선박관리업 마케팅의 본질은 “시장지향적 사고(市場指向的 思考)”를 근간으로 하여 “고객제일주의(顧客第一主義)”와 “선주(船主)의 니즈(NEEDS) 파악”이 배경이 된다.

16) R. Bajpae, 前掲論文, 선박관리업의 발전과 진척에 관한 세미나, 2000. 10. 16.

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

1) 업체의 시장 설정

시장(市場)이라는 것은 업체의 경영대상이다. 이것은 막연한 것은 아니다. 제공해야 할 상품과 대비해서 명확히 설정된 것으로 해야 한다. 즉, “귀사의 시장은 무엇인가”라는 질문에 명확히 시장의 성격을 규정하지 못하면, 마케팅의 전개는 불가능하다.¹⁸⁾ 따라서 선박관리업체의 경영자는 그들의 시장이 국내, 국외를 불문하고 어디의 어떤 선주들이며 그 시장이 요구하는 상품 즉, 제공해야 하는 서비스의 특성은 무엇인지에 대하여 확인하고 그에 적합한 유형과 기준을 설정해야 할 필요가 있다.

2) 제공할 서비스의 상품화

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

18) 中田信哉, ibid, 1984, pp.75-77.

3) 기업의 성장을 전제로 한 수요의 창출

어떤 시장에 대하여 마케팅 활동을 수행함으로써 시장에 있어서 잠재수요를 확대시켜 기업의 성장을 도모하고자 한다. 따라서 마케팅적 경영을 수행하는 선박관리회사는 이러한 성장 프로그램을 가지고 있어야만 된다.

4) 양산(量産)과 양판(量販)의 지향

마케팅의 기본은 대량생산과 대량판매이기 때문에 이러한 이유로 대량소비가 있어야 된다고 생각된다. 마케팅을 지향하는 선박관리회사는 균질화된 상품을 대량생산하고, 이것을 폭넓게 고객에 대하여 대량판매하는 것을 고려해야 한다. 즉, 선박관리회사는 표준화된 관리를 통해 고객인 선주가 더욱 많은 선박관리라는 상품을 구매하도록 하여야 한다.

이상과 같은 방법으로 선박관리업의 마케팅 목적이 이루어진다. 마케팅 목적을 실현하기 위해서는 시장의 확정이 있어야 하고, 시장확정(市場確定)으로부터 시장세분화 전략이 생겨난다. 서비스의 상품화에 있어서 다른 선박관리회사와는 차별화되어야 한다. 이렇게 하지 않고 동일한 시장에 동일한 상품을 가지고 진입하게 되면 동종업계는 결국 파멸의 길로 다다르게 될 것이다. 하지만 이상에서 제시한 방법으로 시장에 진입하게 된다면 동종업계와의 경쟁상황을 회피하게 될 것이고, 새로운 수요를 창출하는 토털마케팅으로 영역이 넓혀질 것이다.

제3장 우리나라 선박관리기업의 SWOT 분석

제1절 우리나라 선박관리기업의 현황

1. 우리나라 선박관리기업 현황

국내의 선박관리업의 수행 형태를 살펴보면 먼저 선원관리에서 출발하여 종합선박관리회사로 영역을 확대시키고 있는 국내 선박관리기업은 3자영업 즉, 외부 선주들의 선박관리를 전문으로 수행하여왔다.

특히 외국 선주들과의 오랜 거래관계를 통하여 해외 글로벌 선박관리기업의 업무수행 방법과 형태에 근접해있으나 현재까지 일본을 포함한 동남아권 특정국가의 선박관리에 치중되고 있어 진정한 국제 경쟁력을 갖춘 전문 선박관리사로 발전에는 한계를 나타내고 있다.

이러한 약점을 보완하기 위해 자체 선박관리역량을 향상시킬 수 있는 방안 모색이 필요하며, 그 방안에는 자체 연구, 교육, 개발 조직의 확보가 필요할 것이며 예를 들면 선박관리기술 개발, 안전관리와 품질향상 전담조직 및 내부 선원교육과 양성과정 구축 등을 들 수 있다. 이러한 선박관리역량 향상 노력들이 실질적인 결실을 거두게 되면 국내 3자 선박 전문관리기업도 글로벌 선박관리기업과의 경쟁에서 소기의 성과를 거둘 수 있을 것이다.

그리고 최근 국내 선박관리기업의 두드러진 특징은 선사에서 선박관리업무를 담당하던 부서가 독립법인 형태로 분사를 하고 분사한 독립법인이 모기업의 선박관리와 함께 외부 선주들의 선박관리를 수탁하는 본격적인 선박관리업 사업에 뛰어 들고 있는 현상이다.

이러한 기업들은 오랜 기간 과거 자사선 관리에서 습득한 풍부한 업무 경험과 축적된 선박관리기술 그리고 이미 보유하고 있는 양질의 인적자원들을 활용하여 전문 선박관리기업으로 탈바꿈을 꾀하고 있다.

국내 선박관리기업의 질적 향상과 조속한 해외 글로벌 전문 선박관리기업과 대등한 경쟁력 확보를 위해 이러한 분사 기업의 전문 선박관리기업으로의 전환은 바람직한 방향으로 볼 수 있으나 아직까지 해결해야할 과제들도 많이 산적해 있는 것으로 보인다.

예를 들면 독립 전문 기업으로서의 조직 재설계와 소속 직원들의 의식전환이 필수 요소이며 또한 모기업인 선사와의 관계정립에서 모기업과 분사 기업간의 상생(Win-Win)전략에 필요한 치밀한 전략 수립이 무엇보다도 필요하며 이러한 전략들이 체계적으로 실천해 나갈 때 분사 기업은 가장 빠른 시일 내에 선박관리전문 기업으로서 제자리를 찾아 수 있을 것이고 글로벌 전문 선박관리기업과의 경쟁이 가능할 것이다.

이러한 분사 기업들과 함께 여전히 선사의 사업부 또는 부서형태로 선박관리업무를 수행하는 형태가 있으며 이러한 조직 역시 일정수준 이상의 선박관리역량을 갖추고 있으나 기업 경영성과에 대한 방향성의 차이와 새로운 분야 개척을 위한 조직 탄력성 부족으로 인하여 독립법인과의 차이가 있을 수 있다.

분사를 통한 독립법인화 또는 사내 선박관리조직으로 유지하느냐의 판단은 회사 경영층의 정책적 판단으로 이루어 질수 있으나 모기업을 포함한 기업 전체의 향후 경영성과 측면과 선박관리업무의 효율성 측면에서 어떠한 형태가 가장 유리한가에 대해 심도 있는 검토가 필요할 것으로 보인다.

1) 국내 선박관리기업

국내의 선박관리업은 해운 선진국인 미국, 유럽, 일본 선주의 선박에 선원을 공급하는 송출업이 활성화되는 시기인 1960년대부터 선박관리업의 한 분야인 선원관리가 시작되었다.

초기에는 전문회사에서 송출업무가 시작되지 않았고 개인적으로 외국선주의 선박에 승선하는 형태였으나 송출 선원의 규모가 커지면서 전문적인 선원송출 전문 선박관리사가 생겨나게 되었다. 그 이후 국내 상선선대 규모가 커지면서 국내선사 내부에서도 선박관리 전문 부서를 만들면서 선원관리 분야에서 발전하여 기술관리 분야까지 확대하는 결과를 가져왔다.

초기 국내의 선박관리업의 근간을 이루었던 해외 선주의 선원 송출 부분은 국내의 고도 경제성장기인 1970년대와 1980년대를 거치면서 1980년대 말을 정점으로 점차적으로 그 숫자가 줄어들었고 1990년대에 접어들면서 1995년 국내 1인당 GDP가 1만불을 넘어서면서 송출선박의 임금과 국내선사의 임금 격차가 줄어들어 해외 송출업은 더 이상 발전이 어려운 상황에 처하게 되었다.

2000년대 이후로는 국내 부원의 신규 진입이 현저하게 감소하면서 외국선원의 국적상선 승선이 시작되었다. 이때부터 해외 송출은 선장과 기관장을 포함한 일부 고급 사관들의 해외 송출로 그 명맥을 유지하였고 국내에서 배출되는 해기사들의 많은 부분이 국적선사로 취업하는 상황으로 바뀌게 되었다.

이러한 과정을 거치면서 국내 외국선주의 선박을 관리하는 전문 선박관리기업들도 과거 선원관리에서 탈피하여 기술관리까지 선박관리 제공 서비스 분야를 확대하여 종합선박관리(Total ship management) 서비스를 제공하는 형태로 발전하였다.

따라서 국내 선박관리업은 외국선주의 선박을 전문적으로 관리하는 선박관리기

업, 국내 해운회사를 모기업으로 두고 모회사의 선박을 자회사에서 관리하는 선박 관리기업 그리고 국내 선주들의 선박관리를 아웃소싱 받아 선주와는 소유관계가 예측되지 않는 독립적인 형태로 업무를 수행하는 독립 선박관리기업 등 여러 가지 형태의 선박관리기업으로 분업화되어 진화해 나가고 있다.

2006~2010년도 선박관리업체 현황을 살펴보면 선박관리 종합업체는 2006년 289개사에서 2009년 351개사로 연평균 증가율(CAGR)이 5%이며, 선원관리에 한정된 업체의 경우는 2006년 기준 97개사에서 2010년 94개사로 연평균 1.04% 감소하였다. 이 기간의 종합선박관리업체와 선원관리 한정업체 전체를 살펴보면, 2006년 386개사에서 2010년 445개사로 연평균 증가율(CAGR)이 3.6%로 지속적으로 증가하고 있다. 이는 개정된 해운법령 등에 따라 선박관리업의 등록을 지방청에 위임한 것¹⁹⁾, 등록기준 완화[자본금 기준의 하향조정-(1억원 이상에서 5천만원 이상), 해기관리사 고용 의무사항 폐지²⁰⁾, 사업실적 기준(연간 10만\$ 이상) 미달 업체의 등록취소·사업정지 제도 폐지²¹⁾, 휴업·폐업 신고 규정을 삭제하는 등²²⁾ 선박관리업 분야 규제사항을 대폭 철폐와 더불어 국내외 선박관리 시장의 규모가 지속적으로 증가하였기 때문이다.

<표 3-1> 선박관리업체 현황(2010년 말 기준)

구 분	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년
선박관리종합	289	285	309	335	351
선원관리한정	97	95	97	94	94
합계	386	380	406	429	445

자료 : 한국선박관리업협회 (<http://www.ksmca.or.kr/>)

19) 「해운법」 제58조 및 「해운법시행령」 제13조제2항

20) 「해운법」 제34조 및 「해운법시행규칙」 제30조

21) 「해운법시행령」 제8조의2 <1999.7.16, 삭제> 및 「해운법시행규칙」 제35조 <1999.10.8, 삭제>

22) 「해운법」 제31조 <1999.4.15, 삭제> 및 「해운법」 제 39조

2) 국내 외국적선 선박관리업 현황

국내 선박관리업의 효시를 이루었던 외국선주 선박의 선박관리는 1987년까지 지속적인 성장세를 보였고 1987년 해외 선박관리척수 2,534척, 승선선원 숫자 47,747명으로 최고점을 찍은 후 점차적으로 감소세로 돌아섰다.

최근 5년(2006~2010년)간의 우리나라에서 외국적선을 관리하는 선박관리사업의 실적현황을 살펴보면, 상선과 어선을 포함하여 2006년 1,283척에서 2010년 1,213척으로 연평균증가율이 -1.4%씩 소량 감소하였다. 그리고 상선과 어선의 해기사, 부원을 포함한 전체 승선선원의 수는 2006년 총 4,050명에서 2010년 3,683명으로 연평균증가율이 -2.3%로 하락하고 있다.

<표 3-2> 외국적선 선박관리 현황(2011년 11월 기준)

구분	관리선박척수			승선선원수				
	상선	어선	계	상선		어선		계
				해기사	부원	해기사	부원	
2006년	1,131	152	1,283	3,082	699	147	122	4,050
2007년	1,146	105	1,251	3,091	681	124	107	4,003
2008년	1,185	102	1,287	3,287	679	114	96	4,176
2009년	1,173	93	1,266	3,252	616	135	98	4,101
2010년	1,118	95	1,213	3,002	455	127	99	3,683
2011.11	1,091	90	1,181					

자료 : 한국선박관리업협회 (<http://www.ksmca.or.kr/>)

외국적선 외화수입 현황은 2006년 기준 약 4억 5천만\$에서 2010년 기준 약 6억 3천만\$로 연평균증가율(CAGR)이 12.1%로 증가하였다.

관리수수료는 2006년 약 3천3백만\$에서 2010년 약 4천7백만\$로 연평균증가율(CAGR)이 8.9%로였으며, 선원임금의 경우 2006년 약 1억9천만\$에서 2010년 약 2억 6천만\$로 연평균증가율(CAGR)이 8.1% 증가하였다. 그리고 기타수입의 경우

2006년 약 1억 6천만\$에서 2010년 약 3억 1천만\$로 연평균증가율(CAGR)이 16.8%로 증가하였다.

<표 3-3> 외국적선 외화수입 현황(2010년 말 기준)

(단위: \$)

구분	총합계	선원임금	관리수수료	기타
2006년	400,532,089	197,048,318	33,560,092	169,923,679
2007년	490,905,580	215,088,962	38,353,244	237,463,374
2008년	577,865,950	264,072,322	50,330,552	263,463,076
2009년	641,775,976	281,409,247	48,898,173	311,468,556
2010년	633,340,499	269,341,662	47,264,354	316,734,483

자료 : 한국선박관리업협회 (<http://www.ksmca.or.kr/>)

국내 외국적선 선박관리기업에 대해 2010년 매출 기준으로 상위 10개사의 실적을 비교하면 해영선박이 6천1백만\$로 1위를 차지하였으며 2009년도 1위인 시도상선은 전년도 대비 1500만\$이 줄어든 5천7백만\$로 2위를 기록하였다.

특이한 점은 국내 선박관리기업들이 관리하는 외국선주의 선박이 특수선 쪽으로 이동하면서 화학제품운반선, 원유운반선 등을 관리하는 선박관리기업들이 모두 상위 순위를 차지하고 있는 점이다.

<표 3-4> 상위 10개사의 외국적선 관리 현황 및 실적(2010년 말 기준)

구분	회사명	본사 소재지	외국적선 관리(척)		한국선원 관리(명)			외국선원 관리(명)			연 매출액 (usd)
			상선	어선	계	해기사	부원	계	해기사	부원	
1	해영선박(주)	부산	6		48	48					61,634,388
2	시도상선(주)	부산	57		33	32	1				57,132,153
3	동국상선(주)	부산	71		231	209	22				41,251,554
4	동진상운(주)	부산	63		271	226	45	364	65	299	36,242,579
5	(주)케이티마린	부산	10		28	27	1	106	65	299	33,164,512
6	(주)IMS코리아	부산	48		255	255					25,340,136
7	우일상운(주)	부산	56		180	111	69	216	64	152	25,074,000
8	세진상운(주)	부산	23		42	42		18	6	12	25,010,710
9	경일상운(주)	부산	24		68	68					19,701,907
10	조광해운(주)	부산	20		156	136	20	193	12	181	19,270,065

자료 : 한국선박관리업협회 (<http://www.ksmca.or.kr/>)

3) 국내 국적선 선박관리업현황

국내 국적선의 보유현황에서 상선기준으로 2005년 말부터 2010년까지 연평균 11.5%의 관리 척수 증가를 보이고 있다. 승선 선원 수에서는 상선기준으로 2005년 말부터 2010년까지 해기사는 연평균 7.7% 증가를 보이는 반면 부원의 경우에는 연평균 -1.3%로 지속적인 감소 추세에 있음을 알 수 있다.

<표 3-5> 국적선 관리현황(2010년 말)

(단위 : 척, 명)

구분	관리선박 척수			승선 선원수				
	상선	어선	계	상선		어선		계
				해기사	부원	해기사	부원	
2005년 말	399	16	415	2,714	1,314	2	26	4,056
2006년 말	425	6	431	2,696	1,213	10	14	3,933
2007년 말	473	2	475	3,018	1,205	11	5	4,239
2008년 말	515	2	517	3,330	1,272			4,602
2009년 말	588	2	590	3,526	1,248	9	6	4,789
2010년 말	685	2	687	3,917	1,223	10	3	5,153
연평균 증감(%)	11.5	-25.8	10.7	7.7	-1.3	140.4	-53.5	5.0

자료 : 한국선박관리업협회 (<http://www.ksmca.or.kr/>)

또한 국적선의 선박관리업의 수입은 <표 3-6>과 같이 지속적으로 증가 추세에 있으며 특히 2010년의 실적은 전년대비 전체매출과 관리수수료의 증가율이 각각 57%와 47%로 나타나고 있다. 이는 국내 국적선의 선대 증가와 함께 이제 국내의 선박관리형태도 선사 직접관리에서 전문 선박관리업체로 이관하고 있음을 보여주고 있으며, 이러한 현상은 향후 지속적으로 나타날 것으로 예상된다.

<표 3-6> 국적선 원화수입 현황(2010년 말 기준)

(단위 : 천 원)

구분	총합계	선원임금	관리수수료	기타
2007년 말	173,926,992	123,728,334	19,451,106	30,747,552
2008년 말	255,359,148	159,288,548	29,004,101	67,066,499
2009년 말	300,225,443	168,692,433	39,251,983	92,281,027
2010년 말	472,558,261	237,664,833	57,549,523	177,343,905

자료 : 한국선박관리업협회 (<http://www.ksmca.or.kr/>)

2. 우리나라 선박관리기업의 실적

2010년도 기준 국내 국적선 기준으로 선박관리기업들의 매출 순위는 대한해운, 범진상운, KLC SM순으로 나타나고 있다. 현재까지 3자 관리 전문회사와 해운선사의 계열 선박관리기업들이 비슷한 수준으로 경쟁을 하고 있으나 국적선들에 대해서는 모기업 선대의 지속적인 확장에 따라 계열 선박관리기업들의 매출 신장세가 지속될 수 있을 것으로 예상된다.

<표 3-7> 상위 10개사의 국적선 관리 현황 및 실적(2010년 말 기준)

구분	회사명	본사소재지	외국적선 관리(척)		한국선원관리(명)			연매출액 (단위:원)
			상선	어선	계	해기사	부원	
1	대한해운	서울	2		57	29	28	86,717,847,000
2	범진상운	부산	78		768	599	169	54,649,178,124
3	KLC SM	부산	22		185	131	54	42,560,221,000
4	SC마린	부산	15		115	102	13	39,039,619,581
5	DL취평	부산	18		179	138	41	32,589,857,120
6	한진SM	부산	77		120	102	18	30,698,544,397
7	STX MS	부산	92		823	597	226	22,490,473,609
8	우림선박	부산	23		233	176	57	17,098,315,279
9	상지해운	여수	6		99	51	48	14,598,675,000
10	새한선관	부산	9		72	66	6	9,949,000,000

자료 : 한국선박관리업협회 (<http://www.ksmca.or.kr/>)

국내선사는 2000년도 초부터 선박관리업무의 전문성 강화와 새로운 구조의 선박 확보 형태에 적합한 환경을 갖추기 위해 선박관리업무를 별도 분리하여 계열사 형태로 선박관리기업을 운영하기 시작하였다.

이렇게 부서형태의 선박관리업무 수행 형태를 법인을 분리하여 계열사 형태로 운영 시는 모기업의 입장에서는 3자영업을 통한 신규수익 창출과 선박관리와 관련된 유관 사업으로의 신규사업 진출을 용이하게 할 수 있는 기회를 가질 수 있다.

또한 선사는 선박관리업무가 가지고 있는 해상고유의 위험에 대한 경영상의 위험으로부터 안전장치가 될 수 있는 위기관리(Risk Management)의 목적으로도 계열 선박관리회사를 활용할 수 있다. 국내 선사에서 설립한 계열사 형태의 국내 선박관리회사는 <표 3-8>과 같이 총 14개에 해당한다. 이러한 선사의 계열 선박관리기업들의 출현으로 기존의 국내 선박관리회사들은 더욱 치열한 경쟁에 직면하게 되었다. 그러나 이러한 환경 변화를 국내의 선박관리업 전체의 발전 계기로 본다면 상황은 달라 질 수 있을 것이다.

국내 선박관리기업들간의 경쟁 보다는 글로벌 선박관리기업과의 경쟁을 위해 기존 선박관리기업과 선사의 계열 선박관리기업이 선의의 경쟁을 한다면 국내 선박관리업 수준이 한 단계 상승할 수 있을 것이고 이는 곧 외국 선주의 선박관리 확대로 이어져 국내 모든 선박관리 유관 산업의 발전을 가져 올 수 있을 것이다.

<표 3-8> 국적선사 계열사 형태의 국내 선박관리회사 현황(2011년 10월)

구 분	화물운송사업자 (모기업)	선박관리업체 (자회사)	구 분	화물운송사업자 (모기업)	선박관리업체 (자회사)
1	고려해운	고려SM	12	장금상선	시노코토메
2	대보해운	대보에스엠	13	에스씨마린	쉬핑뱅크
3	대아로지스틱	대륙해운	14	우림해운	우림선박
4	대한해운	KLC 에스엠	15	우양상선	코리아SM
5	동아탱커	DAT마리타임	16	태영상선	태영선무
6	두양상선	두양선박	17	한진해운	한진에스엠
7	범한상선	경양해운	18	현대상선	해영선박
8	보양사	가나마린	19	홍아해운	하스메니지먼트
9	부관훼리	부관서비스물류	20	STX 펜오션	STX MS
10	삼호해운	에스지에스엠	21	SK해운	SK SM
11	새한해운	새한선관		합계	21개사

자료 : 한국선박관리업협회 (<http://www.ksmca.or.kr/>)

제2절 우리나라 선박관리기업의 SWOT 분석

SWOT 분석은 마케팅계획을 수립함에 있어서 내부요인이라 할 수 있는 선박관리기업의 강점과 약점, 그리고 외부요인이라고 할 수 있는 기회와 위협을 제시하는 방법이다.²³⁾ 이는 마케팅을 하는데 있어서 시스템적으로 사고하는 방식을 제시한다.

본 연구에서는 SWOT 분석을 통해 우리나라 선박관리업의 서비스마케팅전략을 수립하고자 한다.

이러한 연구목적을 효율적으로 달성하기 위하여 서비스공급자라 할 수 있는 선박관리업 종사자들이 현재 우리나라 선박관리업을 둘러싸고 있는 대내·외적인 환경에 대하여 어떻게 인식하고 있는지, 강점, 약점, 기회, 위협 요소별 인식도를 조사하였다.

본 조사를 수행함에 있어서 자료수집 대상은 우리나라 선박관리업 종사자들로 한정하였으며, 조사방법은 우편과 직접방문 및 E-mail 등을 병행하였다.

우편과 직접방문 및 E-mail 을 통해 배포된 총 90부의 설문지 중 75부의 설문지가 회수되어 분석에 활용하였으며, 회수율은 83%였다.

최종적으로 채택된 표본의 개인적 특성을 살펴보면 근무년수에 따른 분포는 3년 미만이 24명(6.7%), 3년에서 7년 미만이 17명(22.78%), 6년에서 10년 미만이 8명(10.7%), 10년 이상이 26명(34.7%)로 나타났다.

따라서 총 75명의 응답자 중 3년 미만의 근무경력을 가진 응답자가 전체의 32.0%이며, 3년 이상의 근무경력을 가진 응답자가 68.0%이므로 비교적 유의한 응답을 하였다고 판단된다.

23) 하동우, 한광석, 「우리나라 컨테이너항만의 마케팅전략 수립에 관한 연구」, 한국해양수산개발원, 1998, p.41.

또한 직책과 나이의 분포를 토대로 응답자의 근무년수를 분석하여 보면, 1) 설문지를 작성한 대부분 응답자의 소속 회사, 즉 선박관리기업의 대부분이 해운회사에서 전문선박관리기업으로의 분사된 시점부터의 근무년수를 적었다고 판단되며, 2) 선박관리업의 특성 상 최소 3년 이상의 해상관리자 경험을 쌓고 육상관리자로 근무하게 됨을 감안하여 응답자의 대부분이 자신이 소속된 조직의 현황과 업무를 어느 정도 파악하고 있다고 판단할 수 있다.

그리고 직급에 따른 분포를 살펴보면 실무자 49명(65.3%), 책임자급 14명(18.7%), 임원급이상 12명(16.0%)으로 나타났다. 또한 연령별 분포는 20대 5명(6.7%), 30대 43명(57.3%), 40대 11명(14.7%), 50대 이상 16명(21.3%)로 나타났다.

<표 3-9>는 응답자의 일반적인 특성을 요약한 것이다.

<표 3-9> 표본의 일반적 특성

구분		빈도	%
근무 년수	1년 미만	5	6.7
	1-3년 미만	19	25.3
	4-7년 미만	17	22.7
	8-10년 미만	8	10.7
	10년 이상	26	34.7
직책	실무자	49	65.3
	단위부서 책임자급	14	18.7
	임원급	12	16
나이	20대	5	6.7
	30대	43	57.3
	40대	11	14.7
	50대 이상	16	21.3
합계		75	100

1. 강점

1) 우리나라 선박관리기업의 강점에 대한 분석

우리나라 선박관리기업의 강점을 분석하기 위하여 다음의 8개의 항목별로 살펴 보았다.

- ① 우수한 선박관리 능력의 보유,
- ② 선박관리기업에 전문화된 우수한 해기 인력(육상관리자) 보유,
- ③ 선박관리기업에 전문화된 우수한 해기 인력(해상관리자) 보유,
- ④ 우수한 해기인력 양성 교육 인프라 구축,
- ⑤ 특수선박 관리 경험 및 축적된 기술,
- ⑥ 조직구성원의 강한 소속감 및 책임감,
- ⑦ 다른 선박관리기업보다의 저렴한 비용,
- ⑧ 선주들로부터의 선호도가 높음

8개의 요인을 바탕으로 우리나라의 선박관리업의 강점에 대한 인식을 살펴보면 <표 3-10>과 같다.

선박관리업 종사자 75명을 대상으로 강점 요인에 대한 전체 평균은 5.20으로 나타나, 강점 항목에 대해 보통 이상이라는 인식을 가지고 있는 것을 알 수 있다.

그리고 전문화된 우수한 육상관리자를 보유하고 있다는 문항은 5.69로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로는 우수한 선박관리 능력을 보유하고 있다는 문항에 평점 5.53, 다음으로는 전문화된 우수한 해상관리자를 보유하고 있다는 문항에 평점 5.51, 다음으로는 조직구성원의 강한 소속감 및 책임감 문항에 평점 5.45, 다음으로는 특수선박 관리 경험 및 기술축적 문항에 평점 5.01, 선주들로부터 선호가 높다는 항목에 평점 4.99, 우수한 해기인력 양성 교육인프라를 구축하였다는 항목에 평점 4.76 순으

로 조사되었다.

한편, 타 선박관리기업보다 비용이 저렴하다는 항목에 평점 4.67으로 가장 낮았다.

<표 3-10> 선박관리업의 강점에 대한 인식

강점요인	평균	전체평균
① 우수한 선박관리 능력 보유	5.53	5.20
② 전문화된 우수한 육상관리자를 보유	5.69	
③ 전문화된 우수한 해상관리자를 보유	5.51	
④ 우수한 해기인력 양성 교육인프라를 구축	4.76	
⑤ 특수선박 관리 경험 및 기술 축적	5.01	
⑥ 조직구성원의 강한 소속감 및 책임감	5.45	
⑦ 타 선박관리기업보다 저렴한 비용	4.67	
⑧ 선주들로부터 선호도가 높음	4.99	

2) 우리나라 선박관리기업의 강점에 대한 인식

(1) 전문화된 우수한 육상/해상관리자 보유

우리나라 선박관리기업의 강점에 대한 부분은 전문화된 우수한 육상 및 해상관리자를 보유하고 있다는 점이라 볼 수 있다. 우리나라 선원은 고임금이라는 평가를 받고 있지만 상위직 해기사는 기술력과 명성을 바탕으로 전세계 유수의 선사들로부터 좋은 평가를 받고 있다. 현재 육상의 해운관련 직종에 머물고 있는 가용 해기인력도 상당하다. 우리나라에서는 높은 교육열 및 국비지원을 통한 8개 대학 및 10개의 고등학교에서 해기사가 양성되고 있고 각 학교의 정원대로 졸업할 경우 연간 총 합계 2,500여명의 해기사가 양성되고 있다.

물론 의무병력특례가 끝나고 나면 이직률(육상관리자)이 급증하는 경향이 있지만, OECD 회원국 중 대학과정에서 해기사를 대량으로 양성하는 유일한 국가로서

우수한 양질의 해상 및 육상 관리자가 양성 및 관리되고 있으며, 특유의 성실성과 책임감으로 어느나라 육해상 관리자보다 우월하다는 평가를 받고 있다.

(2) 우수한 선박관리 능력 보유

우리나라의 선박관리업은 1960년대부터 선원관리 중심적 선박관리업으로 시작되었으나 세계 1위의 조선경쟁력과 세계 5위의 해운경쟁력을 바탕으로 기존의 운항선 뿐만 아니라 특수선(케미컬, LPG/LNGC, FPSO 등)의 선박관리에 대한 노하우를 축적할 수 있었다.

2. 약점

우리나라 선박관리기업의 약점을 분석하기 위하여 다음 11개의 항목별로 살펴보았다.

- ① 세계적인 선박관리업체와 비교하여 영세함
- ② 육상 선박관리 인력의 외국어능력이 미흡함
- ③ 육상 선박관리 인력의 국제비즈니스 업무 능력이 부족함
- ④ 육상 선박관리 인력의 마케팅 업무 능력이 부족함
- ⑤ 해외 영업 네트워크 조직이 부재함
- ⑥ 선박관리 전문인력 양성체계가 미비함
- ⑦ 선원비가 점차 증가하고 있음
- ⑧ 회사의 브랜드 인지도가 낮음
- ⑨ 상업적 선박관리 역량은 부족함
- ⑩ 금융기관과의 연계가 부족함
- ⑪ 우수한 해기인력의 공급규모에 대한 한계

11개의 요인을 바탕으로 우리나라 선박관리업의 약점에 대한 인식을 살펴보면 <표 3-11>과 같다.

선박관리업 종사자 75명을 대상으로 약점 요인에 대한 전체 평균은 4.59로 나타나, 약점 항목에 대해 보통 이상이라는 인식을 가지고 있는 것을 알 수 있다.

그리고 선원비가 점차 증가하고 있다는 항목이 평점 5.27으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 해외영업 네트워크 조직이 부재하다는 항목이 평점 4.91, 다음으로 육상 선박관리 인력의 마케팅 업무 능력이 부족하다는 항목에 평점 4.79, 다음으로 육상 선박관리 인력의 외국어능력이 미흡하다는 항목에 평점 4.69, 다음으로 근소한 차이로 우수한 해기인력의 공급규모에 대한 한계를 느낀다는 항목에 평점 4.67로 나타났다.

그리고 세계적인 선박관리업체와 비교하여 영세하다는 항목에 평점 4.65, 다음으로 육상 선박관리 인력의 국제비즈니스 업무 능력이 부족하다는 항목에 평점 4.61, 다음으로 선박관리 전문인력 양성체계가 미비하다는 항목에 평점 4.56, 다음으로 금융기관과의 연계가 부족하다는 항목에 평점 4.41, 다음으로 상업적 선박관리 역량이 부족하다는 항목에 평점 4.25 순으로 조사되었다.

한편, 회사의 브랜드 인지도가 낮다는 항목의 경우 평점 3.65로 가장 낮았다.

<표 3-11> 선박관리업의 약점에 대한 인식

약점요인	평균	전체평균
① 세계적인 선박관리업체와 비교하여 영세함	4.65	4.59
② 육상 선박관리 인력의 외국어능력이 미흡함	4.69	
③ 육상 선박관리 인력의 국제비즈니스 업무 능력이 부족	4.61	
④ 육상 선박관리 인력의 마케팅 업무 능력이 부족함	4.79	
⑤ 해외 영업 네트워크 조직이 부재함	4.91	
⑥ 선박관리 전문인력 양성체계가 미비함	4.56	
⑦ 선원비가 점차 증가하고 있음	5.27	
⑧ 회사의 브랜드 인지도가 낮음	3.65	
⑨ 상업적 선박관리 역량은 부족함	4.25	
⑩ 금융기관과의 연계가 부족함	4.41	
⑪ 우수한 해기인력의 공급규모에 대한 한계	4.67	

2) 우리나라 선박관리기업의 약점에 대한 인식

(1) 선원비의 증가

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 절감이다.

선박관리 코스트에서 선원비가 차지하는 비율은 약 50%이상을 차지하고 있으며 60% 가까이 되는 경우도 있다. 선원비 절감을 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. 이로 인하여 국적선원들은 대부분 국적선에 승선하거나 해외취업 시에는 주로 특수선에 승선하게 되었다. 이렇듯 미약한 선원공급 포트폴리오로 인

하여 국적선원의 인건비는 급격히 증가하게 되었다.

(2) 해외 영업 네트워크 조직의 부재

해외의 우수 선박관리기업의 경우 광범위한 글로벌 선박관리 서비스 네트워크를 갖고 있으며, 세계 주요 지역에 선박관리 사무소를 운영하고 있다. 이로 인하여 고객의 필요에 맞춰 글로벌 부가가치 서비스를 제공하는데 현재 우리나라의 선박관리 기업 중 해외 영업을 수행할 수 있는 네트워크 조직은 전혀 없다고 봐도 무방하다.

(3) 육상 선박관리 인력의 마케팅업무 능력의 부족

일부 대형 선박관리업체를 제외한 대부분의 선박관리기업은 마케팅 부서를 보유하고 있지 않다. 선박관리업은 신뢰의 사업이라는 인식을 가지고 선주와의 관계 유지를 위한 전략이 필요하다. 홍보물 제작 등과 같은 보여주는 방법보다는 선주사 방문, 기존 고객관리, 자선단체 활동 지원, 선원에게 공헌하기, 해안청소, 실습생 교육 등과 같은 사회적 책임을 다하는 방식을 통한 홍보가 필요하다.

(4) 육상 선박관리 인력의 외국어능력의 부족

국내의 육상관리자의 경우 선박관리능력은 뛰어난 편이나, 영어 등의 외국어 구사 능력에 한계를 보이고 있으며, 특히 국제 규정에 대한 이해 및 적용에 어려움을 나타내고 있다. 이로 인하여 우리나라 선박관리기업에서는 외국어 구사 능력의 향상을 위한 프로그램을 개발하고 교육 강화를 통해 외국어 구사 능력의 한계를 최소화하고, 국제 규정에 대한 교육을 통해 국제경쟁력을 제고하고 있다. 이와 동시에 외국어 능력을 갖춘 우수 외국인 선박관리전문가를 채용하는 것도 하나의 방법이라 할 수 있다.

3. 기회

1) 우리나라 선박관리기업의 기회에 대한 분석

우리나라 선박관리기업의 기회를 분석하기 위하여 다음의 8개의 항목별로 살펴 보았다.

- ① 국적선사들의 선박관리 업무에 대한 아웃소싱 증가
- ② 국내 해운산업 및 조선산업에 대한 정부의 정책적 지원이 강화
- ③ 선박관리업체의 고용권 인정 등 관련 법/규정 개정을 통한 노사정 인식 전환
- ④ 국내 선원 노동시장의 유연성이 증대
- ⑤ 해양플랜트, 수면비행선박 등 특수선 관리시장 규모가 확대
- ⑥ 국제 선박관리시장의 확대로 해외시장으로의 진출기회 증가
- ⑦ 국내 해운, 선용품, 선박수리 및 조선 등 연관산업과 유기적인 네트워크 구축
- ⑧ 동북아 고객을 대응하기에 유리한 입지조건

8개의 요인을 바탕으로 우리나라 선박관리업의 기회에 대한 인식을 살펴보면 <표 3-12>와 같다.

선박관리업 종사자 75명을 대상으로 기회 요인에 대한 전체 평균은 4.61로 나타나, 기회 항목에 대해 보통 이상이라는 인식을 가지고 있는 것을 알 수 있다.

그리고 국적선사들의 선박관리 업무에 대한 아웃소싱이 증가하고 있다는 항목이 평점 5.68로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 해양플랜트, 수면비행선박 등 특수선 관리시장 규모가 확대되고 있다는 항목이 평점 4.97, 다음으로 동북아 고객을 대응하기에 입지조건이 유리하다는 항목에 평점 4.92, 다음으로 국내 해운, 선용품, 선박수리 및 조선 등 연관산업과 유기적인 네트워크가 구축되어있다는 항목에 평점 4.89, 다음으로 국제 선박관리시장의 확대로 해외시장으로의 진출기회가 증가되

고 있다는 항목이 평점 4.48, 다음으로 선박관리업체의 고용권 인정 등 관련 법/규정 개정을 통한 노사정 인식이 전환되고 있다는 항목에 평점 4.19, 다음으로 국내 해운산업 및 조선산업에 대한 정부의 정책적 지원이 강화되고 있다는 항목이 평점 3.91 순으로 조사되었다.

한편, 국내 선원 노동시장의 유연성이 증대되고 있다는 항목이 평점 3.84로 가장 낮았다.

<표 3-12> 선박관리업의 기회에 대한 인식

기회요인	평균	전체평균
① 국적선사들의 선박관리 업무에 대한 아웃소싱 증가	5.68	4.61
② 국내 해운산업 및 조선산업에 대한 정부의 정책적 지원이 강화	3.91	
③ 선박관리업체의 고용권 인정 등 관련 법/규정 개정을 통한 노사정 인식 전환	4.19	
④ 국내 선원 노동시장의 유연성이 증대	3.84	
⑤ 해양플랜트, 수면비행선박 등 특수선 관리시장 규모가 확대	4.97	
⑥ 국제 선박관리시장의 확대로 해외시장으로의 진출기회 증가	4.48	
⑦ 국내 해운, 선용품, 선박수리 및 조선 등 연관산업과 유기적인 네트워크 구축	4.89	
⑧ 동북아 고객을 대응하기 위해 유리한 입지조건	4.92	

2) 우리나라 선박관리기업의 기회요인에 대한 인식

(1) 국적선사들의 선박관리 업무에 대한 아웃소싱 증가

화물운송업자인 국적선사 중 수직계열화에 의해 자회사 형태의 선박관리업체를 설립하여 선박을 관리하고 있는 업체는 2011년 현재 총 16개에 달한다. 이것은 기존의 선박관리업체를 선정하여 선박관리를 위탁하는 것이 아닌 화물운송사업자가 직접 업체를 설립하여 모기업의 선박관리를 행하는 것을 말한다. 이러한 방법으로 모기업은 자사의 내부적으로 선박을 관리하는 것보다 관리단계에서의 비용경쟁력

을 가지게 된다. 이렇듯 국적선사들의 선박관리 업무에 대한 아웃소싱은 지속적으로 증가하고 있다.

(2) 해양플랜트, 수면비행선박 등 특수선 관리시장의 규모 확대

이동식 해양플랜트, 수면비행선박 등 특수선은 그 관리를 다른 자에게 위탁하여 관리하게 할 경우 해운법에 따른 선박관리기업에 위탁하여야 할 것이다.

세계 잔존 석유 매장량의 현황을 살펴보면 육상에서는 매장량 발견이 감소하는 반면 해양에서는 지속적으로 발견되고 있다. 이에 따른 해양 특히 심해 투자가 증대될 전망이다.

수면비행선박의 경우 현재까지 국내에서 개발되어 선급의 인증절차를 거쳐 선급에 입급된 수면비행선박은 없고, 아직까지 기술 및 안전성이 확보되지 않아 상당히 그 전망이 유동적이나 향후 기술력이 담보된다면 그 시장성 및 파급효과도 클 것으로 예상되므로 이에 대한 준비가 필요하다. 기존 선박관리업의 업무영역과 크게 다르지는 않을 것으로 판단되나, 수면비행선박 조종사의 양성 및 공급, 운항의 특성, 전문성 확보 등의 면에서 국내외 시장을 선점하는 기업이 후발 기업에 비해 매우 유리한 위치에 설 것으로 예상된다. 따라서 선박관리기업들은 수면비행선박의 기술개발 및 시장 동향에 지속적으로 관심을 갖고 대응할 필요가 있다.

(3) 동북아 고객을 대응하기에 유리한 입지조건

우리나라는 동북아시아의 해운물류 중심지에 위치하여 대양으로의 진출이 용이할 뿐 아니라 저임의 막강한 노동력을 가지고 우리를 추격해오는 중국과 앞선 기술을 갖고 있는 해운국가인 일본과도 가까운 거리에 있어 업계로서는 유리한 지정학적 위치를 갖고 있다.

4. 위협

1) 우리나라 선박관리기업의 위협요인에 대한 분석

우리나라 선박관리기업의 위협을 분석하기 위하여 다음의 6개의 항목별로 살펴 보았다.

- ① 선박관리기업간 과당경쟁
- ② 국내 선원의 승선기피 현상 증대
- ③ 해외 선진 선박관리업체의 국내시장진출이 가속화
- ④ 선사의 수직적 계열화가 이루어져 선박관리업무가 자체적으로 이루어짐
- ⑤ 우수한 해기인력의 확보가 어려움
- ⑥ 국제적 압력단체(ITF 등)의 활동이 증가

6개의 요인을 바탕으로 우리나라 선박관리업의 위협에 대한 인식을 살펴보면 <표 3-13>과 같다.

선박관리업 종사자 75명을 대상으로 위협 요인에 대한 전체 평균은 4.95로 나타나, 위협 항목에 대해 보통 이상이라는 인식을 가지고 있는 것을 알 수 있다.

그리고 국내 선원의 승선기피 현상이 증대하고 있다는 항목이 평점 5.67, 다음으로 우수한 해기인력의 확보가 어렵다는 항목이 평점 5.13, 다음으로 국제적 압력단체(ITF 등)의 활동이 증가되고 있다는 항목이 평점 5.03, 다음으로 선박관리기업간 과당경쟁이 이루어지고 있다는 항목이 평점 4.87, 다음으로 선사의 수직적 계열화가 이루어져 선박관리업무가 자체적으로 이루어졌다는 항목이 평점 4.73 순으로 조사되었다.

한편, 해외 선진 선박관리업체의 국내시장 진출이 가속화 되고 있다는 항목에는 평점 4.27로 가장 낮았다.

<표 3-13> 선박관리업의 위협에 대한 인식

위협요인	평균	전체평균
① 선박관리기업간 과당경쟁	4.87	4.95
② 국내 선원의 승전기피 현상 증대	5.67	
③ 해외 선진 선박관리업체의 국내시장진출이 가속화	4.27	
④ 선사의 수직적 계열화가 이루어져 선박관리업무가 자체적으로 이루어짐	4.73	
⑤ 우수한 해기인력의 확보가 어려움	5.13	
⑥ 국제적 압력단체(ITF 등)의 활동이 증가	5.03	

2) 우리나라 선박관리기업의 위협요인에 대한 인식

(1) 국내 선원의 승전기피 현상 증대

생활수준과 삶의 질적 향상, 이가정성(離家庭性) 및 이사회성(離社會性), 결혼, 선원직에 대한 사회의 인식저하, 육상에 비해 위험 직종이면서 높지 않은 임금과 복지수준, 장래 선원직에 대한 실망감, 선사의 결정 등으로 인해 선원들의 사기가 저하되어 승선생활을 기피하는 현상이 증대되고 있다.

(2) 우수한 해기인력 확보의 어려움

국내 선원의 승전기피 현상이 증대됨에 따라 숙련된 선원의 인력은 점차 감소하고 연령 또한 증가하고 있다. 훈련된 해기인력의 확보가 곤란할 경우 우리나라는 해운 및 육상에 기반을 둔 해사산업 전반의 유지 발전에 있어 심각한 문제를 초래할 것이다. 이들 산업이 최소로 필요로 하는 수준보다는 낮은 상태로 해기인력이 유지된다면 앞으로 해기인력난이 발생할 것이다. 우수한 해기인력의 지속적인 공급없이 우리나라 선박관리업의 발전도 기대하기 어렵다.

제3절 우리나라 선박관리기업의 보완사항에 대한 중요도 우선순위 분석

우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화를 위해 시급히 보완해야 할 우선순위를 조사하였다.

<표 3-14> 우리나라 선박관리업이 시급히 보완해야 할 우선순위

순위	선박관리업 경쟁력 강화	평균점수		
1	인적자원보유능력	2.05	N	75
2	경험요인	3.61	Kendall의 W(a)	.263
3	서비스 유연성	4.12	카이제곱	138.332
4	최고경영자의 역량	4.72	자유도	7
5	선박관리비용(OPEX) 절감능력	4.76	근사 유의확률	.000
6	정보기술능력	5.09	a Kendall의 일치계수	
7	기업 및 사업의 지속성/영속성	5.53		
8	도덕성 및 신뢰성	6.15		

순위 검증 분석결과에 따르면 켄달의 일치도 계수가 0.263로 측정되었으며, 유의확률이 0.000으로 순위평가가 일치하지 않는다는 귀무가설이 기각되므로, 우리나라 선박관리업이 시급히 보완해야 할 우선순위가 의미있는 자료로 평가될 수 있다.

구체적으로 살펴보면 우리나라 선박관리기업이 경쟁력 강화를 위해 중요하다고 인식하는 순위는 다음과 같다.

- 1) 인적자원보유 능력(선원의 자질능력, 선원의 공급능력, 교육훈련서비, 선원공급소스의 국제화 등)
- 2) 경험요인 (신규고객 창출능력, 특성화, 전문화, 선원교육, 선원실습교육장, 서비스 네트워크(지점망) 구축 등)
- 3) 서비스 유연성 (운항관리능력, 비상대응능력/클레임관리, 고객불만사항의 대응능력 등)
- 4) 최고경영자의 역량
- 5) 선박관리비용(OPEX) 절감능력 (비용관리의 효율성, 관리능력 등)

- 6) 정보기술능력 (업무의 전산화, 국제화정도 업무의 표준화)
- 7) 기업 및 사업의 지속성/영속성
- 8) 도덕성 및 신뢰성

제4절 SWOT분석에 따른 요인별 선박관리업 전략과제

앞서 실행한 SWOT 분석은 현재 우리나라 선박관리업을 둘러싸고 있는 대내·외적인 환경에 대하여 서비스공급자, 즉 선박관리업 종사자들의 인식을 조사하여 각 요인별 서비스마케팅 전략을 제시하기 위함이다.

우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화를 위해서는 현재 가지고 있는 경쟁력 강화 요소와 환경적 기회요인을 최대한 활용함과 동시에 현재 가지고 있는 약점과 환경적 장애요인의 분석을 통해 적절한 전략을 수립하고 실행되어야만 가능할 것이다.

이를 바탕으로 각 요인별 제시할 수 있는 서비스마케팅 전략을 요약하면 아래의 표와 같다.

<표 3-15> SWOT 요인별 선박관리업 서비스마케팅 전략

SO 전략		WO 전략	
제품전략	제품개선전략	제품전략	제품 혼합 전략 제품 다각화 전략
가격전략	고가 전략	가격전략	묶음 가격 전략
유통전략	후원 전략	유통전략	견인 전략
촉진전략	직접 방문 직접 우편	촉진전략	광고 해운신문/잡지 활용
ST 전략		WT 전략	
제품전략	시장 세분화 전략 제품 차별화 전략	제품전략	제품 포트폴리오 전략 제품 폐기 전략
가격전략	장기 계약 전략 가격 할인 전략	가격전략	가격 차별화 전략 저가 전략
유통전략	후원 전략	유통전략	견인 전략
촉진전략	선박관리업 세미나 국내 네트워킹	촉진전략	국제회의에서 연설 이벤트 및 행사 개최

1. 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅 강점-기회(SO) 전략

우리나라 선박관리기업의 발전을 위해서는 SWOT 분석결과를 토대로 내부환경 중 강점을 사용하고, 시장의 외부환경 중 기회요인을 활용하는 마케팅 전략을 수립해야 한다.

즉, ① 일본, 유럽선주 등 해외시장을 적극 개척

② 특수선, 이동식 해양플랜트 등 특수선 관리시장을 적극 개척

③ 해기인력 양성 강화

④ 선박관리산업의 육성에 관한 법률 제정

⑤ 고용권 인정, 하청계약 등 관련법규 개정 등의 과제²⁴⁾를 도출할 수 있다.

우리나라 선박관리기업의 강점-기회(SO)전략으로 제시할 수 있는 서비스마케팅 전략으로는 제품개선전략(제품전략), 고가전략(가격전략), 후원전략(유통전략), 직접 방문/직접우편(촉진전략) 등이 있다.

2. 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅 강점-위협(ST) 전략

우리나라 선박관리기업의 발전을 위해서는 SWOT 분석결과를 토대로 내부환경 중 강점을 사용하고, 시장의 외부환경 중 위협요인을 회피하기 위한 마케팅 전략을 수립해야 한다.

즉, ① 해상직의 비전제시 및 매력화 추진

② 국내 선원복지 정책 강화

③ 선박관리업체의 경쟁력 강화 등의 과제를 도출할 수 있다.

24) 전영우, “선박관리산업 선진화를 위한 추진전략 및 선박관리산업 육성법률 제정 필요성”, 공청회 발표자료, 2011. 4. 11.

우리나라 선박관리기업의 강점-위협(ST)전략으로 제시할 수 있는 서비스마케팅 전략으로는 시장세분화전략/제품차별화전략(제품전략), 장기계약전략/가격할인전략(가격전략), 후원전략(유통전략), 국내네트워킹(촉진전략) 등이 있다.

3. 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅 약점-기회(WO) 전략

우리나라 선박관리기업의 발전을 위해서는 SWOT 분석결과를 토대로 내부환경 중 약점을 극복하고, 시장의 외부환경 중 기회요인을 활용하는 마케팅 전략을 수립해야 한다.

- 즉, ① 선박관리업체와 관련산업(해운, 조선, 금융 등)간 연계 강화
- ② 선박관리전문가 육성지원
- ③ 해외영업네트워크 구축
- ④ 외국어 구사능력 및 국제 비즈니스 업무능력 배양
- ⑤ 해외홍보 및 브랜드 강화
- ⑥ 상업적 선박관리 역량강화 등의 과제²⁵⁾를 도출할 수 있다.

우리나라 선박관리기업의 약점-기회(WO)전략으로 제시할 수 있는 서비스마케팅 전략으로는 제품포함전략/제품다각화전략(제품전략), 묶음가격전략(가격전략), 견인전략(유통전략), 광고/해운신문잡지활용(촉진전략) 등이 있다.

4. 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅 약점-위협(WT) 전략

우리나라 선박관리기업의 발전을 위해서는 SWOT 분석결과를 토대로 내부환경 중 약점을 극복하고, 시장의 외부환경 중 위협요인을 회피하기 위한 마케팅 전략을 수립해야 한다.

25) 전영우, 상계서, 2011. 4. 11.

즉, ① 외국인 부원선원 및 해기인력 공급원 구축

② 외국인 선박관리 전문가 확보

③ 선박관리업계의 상호 협력

④ 선박관리업 시장의 국제화 및 대형화 등의 과제²⁶⁾를 도출할 수 있다.

우리나라 선박관리기업의 약점-위협(WT)전략으로 제시할 수 있는 서비스마케팅 전략으로는 제품포트폴리오전략/제품폐기전략(제품전략), 가격차별화전략/저가전략(가격전략), 견인전략(유통전략), 국제회의에서 연설 및 이벤트행사 개최(촉진전략) 등이 있다.



26) 전영우, 상계서, 2011. 4. 11.

제4장 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅전략

본 연구는 우리나라 선박관리기업이 지속적인 경쟁우위를 확보하고 유지할 수 있는 서비스마케팅전략을 제시하고자 하는 것이다. 이러한 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 서비스 운영업체 종사자들이 현재 우리나라 선박관리기업의 마케팅프로그램에 대하여 어떻게 인식하고 있는지 살펴보고, 이를 바탕으로 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅전략을 제시하였다.

제1절 선박관리기업의 서비스마케팅 전략수립

마케팅활동의 대상으로서 서비스는 시장 제공물의 특성이 제품과는 달리 그 특성을 달리하고 있다. 즉, 무형성, 즉시성, 생산-소비의 동시성 및 비분리성, 소멸성, 이질성, 개별성, 탄력성 등의 특성을 갖고 있으며, 이것이 기존의 제품 마케팅과는 다른 전략의 내용을 요구하게 된다.²⁷⁾ 마케팅믹스란 기업이 마케팅목표를 달성하기 위하여 결합되는 통제 가능한 수단들의 집합이며, 제품 마케팅에서는 주요 수단으로 4P' 즉, 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)이 보편적으로 채택되고 있다.

선박관리기업의 마케팅전략은 그 조직의 기본적인 장기목표를 달성하기 위하여 환경에 적응하는 방식과 지침, 조직 구성원들의 의사결정 지침이 되는 여러 가지 방책의 조합이라고 볼 수 있다. 따라서 전략의 본질은 주체적, 능동적으로 환경에 적응하기 위한 정보 창조의 과정이며 어떤 의미에서 차별화의 창조이며 의미의 창조인 것이다.

27) 신한원, “지방화 시대의 항만 마케팅전략에 관한 연구”, 「동남마케팅연구」, 제1권 2호, 1995, p.164.

그러므로 어떠한 선박관리기업의 마케팅전략을 수립하고자 할 때는 마케팅목표를 명확히 할 필요가 있다. 마케팅의 목적은 전체목표와 괴리되지 않고 그 하위목표로서 존재한다. 전체목표가 선박관리기업의 이윤을 극대화하는 것이라면 마케팅 목적도 수익성 내지 자본투자수익률이라는 재무적인 용어로 명시되어야 함을 의미한다. 선박관리업 마케팅에는 세 가지 주요 과업이 있다. 즉, 정보, 시장조사, 판매 촉진²⁸⁾이 그것이다.

우선 마케팅정보의 수집은 지속적으로 이루어져야 하는데 지나간 과거정보는 그릇된 의사결정을 행하게 할 수 있으므로 체계적인 마케팅 정보수집시스템을 통한 정보수집이 지속되어야 한다.

정보의 수집방법에는 직접적인 방법과 간접적인 방법이 있는데 직접적인 방법은 일반적으로 설문조사방법과 직접방문조사를 의미한다. 여기서 중요한 것은 관측활동을 겸한 고객방문 시에 정보수집을 동시에 병행하여야 한다는 것이다. 이러한 방법은 필요한 정보를 수집하는데 보다 경제적이고 효율적인 방법이 될 수 있다. 간접적인 방법으로는 보도자료, 보고서 및 출판물 등을 통하여 수집된다.

이처럼 선박관리업 서비스마케팅전략을 수립하기위한 정보수집의 중요성을 인식하여 <표 4-1>과 같이 종합적인 부분에서 정보를 수집하고 있다.

<표 4-1> 선박관리기업 서비스마케팅의 정보수집

주요내용
현존 또는 잠재 이용자에 관한 정보(대고객의 중장기 계획, 조직 구조 등)
선박관리의 기술적, 경제적 변화(신기술의 변화, 관리범위의 발전 등)
선복량과 해상운임에 따른 경제적, 산업적 변화
자기 선박관리기업 조직에 관한 정보
다른 선박관리기업의 상황과 운영노하우에 관한 정보

28) 신한원, 전게서, p.165.

선박관리기업의 서비스마케팅은 여러 유형의 고객 수요에 부응하기 위하여 마케팅활동을 수행하여야 하는데, 선박관리기업은 여러 가지 결정요인을 바탕으로 시장조사를 수행할 필요가 있다.

선박관리기업의 서비스마케팅이란 결국 새로운 선박관리를 확보하기 위한 활동일 뿐만 아니라 현재 이용고객에 대한 앞으로의 예측을 포함하는 것이라고 할 수 있으며 그 촉진만이 이용자들에게 제공할 수 있는 것에 관한 적합한 정보를 확산시킬 뿐만 아니라 무엇을 제공해야만 할 것인가에 대하여 이용자들로부터 정보를 모으는 것이다. 그러므로 선박관리기업의 서비스 마케팅을 위한 첫째 과업은 촉진활동을 통한 정보를 획득하는 것이다. 마케팅정보에 의거하여 적절한 마케팅전략과 마케팅목표의 시장선정 등이 이루어지게 된다. 이에 따라 실행 가능한 마케팅계획이 수립되고 구체적인 마케팅전략이 실행되는 것이다.

선박관리기업의 판매촉진활동이란 서비스수요자에게 자사의 서비스상품을 알리고 경쟁업체보다 자사의 서비스상품을 선택하여 선박관리를 증가시키는 활동이다.

따라서 이러한 세 가지 요소들은 상호 밀접한 관계를 지녀야하며, 성공적인 선박관리기업의 서비스마케팅은 인간과 자본, 네트워크 등과 같은 충분한 자원을 필요로 할 뿐만 아니라 마케팅에 관련된 사람들이 조직내의 관련 의사결정, 특히 계획, 선박관리 수수료 결정, 네트워크 확보, 상업적 협력 그리고 새로운 사업 등에 관한 의사결정에 많은 권한을 가지고 있어야 한다.

제2절 제품전략

선박관리업에 있어 제품은 일반적인 형태로서 기본적인 장비가 갖추어진 사무실과 선박관리에 전문적인 경험과 지식을 갖춘 사람에 의해서 서비스가 구성되어 진다. 고객인 선주는 일반적인 형태의 선박관리의 기본사항 뿐 아니라 각종 국제협

약의 준수와 다양한 화주의 요구에 부합한 선박운항으로부터 안전과 이익을 고려한 신중한 선박관리를 기대하고 있다.

선박관리기업의 제품전략은 기본적으로 일반 기업들이 추구하는 포지셔닝 전략에 맞게 소비자들의 심리적 지도상에 심어줄 수 있도록 해야 한다. 이러한 제품믹스 요인들을 고려한 마케팅의 전략적 의미는 다음과 같다.²⁹⁾

첫째, 선박관리기업이 제공해야 할 서비스의 내용, 폭과 깊이를 결정하여야 한다.

둘째, 새로운 서비스의 개발 기회를 탐색해야 한다.

셋째, 기존 서비스의 재설계 기회를 적절히 포착하여야 한다.

넷째, 만일 서비스 제품의 재설계에 의해 고객 욕구 충족이 불가능한 상태에 있거나 너무 과도한 경쟁 상태에 있는 서비스의 폐기를 고려하여야 한다.

1. 우리나라 선박관리기업의 제품전략에 대한 분석

우리나라 선박관리기업의 제품전략을 분석하기 위하여 다음 6개의 항목별로 살펴보았다.

- ① ISM에 적합한 선원 및 선박관리 SYSTEM을 가지고 있음
- ② 선박관리업에 적합한 선원 및 선박관리 기술이 확보되어 있음
- ③ 서비스가 세분화, 다양화되어 있음
- ④ 문제발생 시 즉각적인 조치를 취하여 추가경비의 발생을 최소화함
- ⑤ 홈페이지를 이용한 부가서비스를 효율적으로 제공함
- ⑥ 책임 및 보상관계를 명확히 하여 효과적으로 대처함

선박관리업 종사자 75명을 대상으로 제품전략에 대한 전체 평균은 5.15로 나타나,

29) 신한원, 전게서, p.167.

제품전략 항목에 대해 보통 이상이라는 인식을 가지고 있는 것을 알 수 있다.

그리고 ISM에 적합한 선원 및 선박관리 SYSTEM을 가지고 있다는 항목이 평점 5.83으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 선박관리업에 적합한 선원 및 선박관리 기술이 확보되어 있다는 항목이 평점 5.55, 다음으로 문제 발생 시 즉각적인 조치를 취하여 추가경비의 발생을 최소화한다는 항목에 평점 5.44, 서비스가 세분화, 다양화되어 있다는 항목에 평균 4.99, 다음으로 책임 및 보상관계를 명확히 하여 효과적으로 대처한다는 항목이 평점 4.84 순으로 조사되었다.

한편, 홈페이지를 이용한 부가서비스를 효율적으로 제공한다는 경우 평점 4.84로 가장 낮았다.

<표 4-2> 선박관리업의 제품전략

제품전략	평균	전체평균
① ISM에 적합한 선원 및 선박관리 SYSTEM을 가지고 있음	5.83	5.15
② 선박관리업에 적합한 선원 및 선박관리 기술이 확보되어 있음	5.55	
③ 서비스가 세분화, 다양화되어 있음	4.99	
④ 문제발생 시 즉각적인 조치를 취하여 추가경비의 발생을 최소화	5.44	
⑤ 홈페이지를 이용한 부가서비스를 효율적으로 제공함	4.27	
⑥ 책임 및 보상관계를 명확히 하여 효과적으로 대처함	4.84	

2. 우리나라 선박관리기업의 제품전략

일반적인 마케팅 믹스의 제품전략을 선박관리기업에게 적용하여 다음과 같은 세부제품 전략이 도출될 수 있다.

<표 4-3> 주요 제품전략

1차적 전략변수	2차적 전략변수
제품개선전략	- 관리선의 다량화를 통한 협상력의 확대 - 체계적인 선박관리 시스템 구축으로 효율적인 관리 - 문제발생시 적극적이고 신속한 사후조치로 신뢰성 구축 - 선박추적서비스 및 선박관리 부가서비스의 개선
제품혼합전략	- 선박관리 관련 부가서비스를 개발하여 병행 실시 - 선박관리 외 부가서비스를 개발하여 병행 실시
시장 세분화 전략	- 선주별 특성에 맞는 세분화 - 선종의 특성에 맞는 세분화 - 선령의 특성에 맞는 세분화 - 항로의 특성에 맞는 세분화 - 고객의 특수한 요구에 따른 세분화
제품 차별화 전략	- 대형선 및 특수선 관리능력 확대 - 육해상 관리자의 전문화
제품 다각화 전략	- 선박관리 관련 부가서비스를 개발 - 선박관리 외 부가서비스를 개발
제품 포트폴리오 전략	- 선주별, 선종별, 항로별 특성에 따른 포트폴리오
제품폐기전략	- 사업성이 적은 선박관리서비스의 철수

1) 제품 개선 전략

우리나라 선박관리기업의 제품개선 전략으로는 우선 관리하는 선박의 수를 늘림으로 규모의 경쟁력을 갖추어 선주와의 협상력을 강화하는 전략이 있다. 그리고 체계적인 선박관리 시스템을 구축함으로써 효과적, 효율적인 관리를 할 수 있고, 선박관리 서비스 제공 중 문제점이 발생할 시 적극적이고 신속한 사후조치를 취함으로써 신뢰성을 쌓아가는 전략이 필요하다. 또한 선박관리서비스를 개선하기 위하여 선박추적서비스 등의 부가서비스를 개발하고 개선함으로써 고객의 만족을 이끌어 내는 전략이 필요하다.

2) 제품 혼합전략

우리나라 선박관리기업의 제품 혼합전략으로는 선박관리와 연계된 관련 부가서비스 즉 조선소, 터미널 등에도 제공하는 서비스 제품을 개발하여 신조 단계부터 서비스를 병행하여 실시하는 전략과 선박관리와는 직접적인 관계가 없지만 각종 부가서비스를 개발하여 병행하여 실시하는 전략을 구사해야 한다.

예를 들어, 우리나라 선박관리기업 중 K사는 영국의 유명 해상보안서비스회사와 국내 영업에 대하여 파트너십(Partnership)을 맺고 국내의 고객 개발 및 관리를 하고 있다. 이로 인하여 선주 및 화주에게 선박관리서비스와 혼합된 서비스 제품을 제공하고 있다.

3) 시장 세분화 전략

우리나라 선박관리기업의 시장 세분화 전략은 고객의 이질성에 대응하기 위한 전략으로 각 선주의 특성에 맞는 상이한 상품과 서비스를 제공하는 것을 말한다. 즉 개별고객의 요구에 맞추어 서비스의 제공을 차별화할 필요가 있는 것이다.

이에 따라, 선주별, 선종, 선령, 항로 특성에 맞는 세분화 전략이 필요하다. 즉, 선주의 회사 규모, 경영철학에 따른 차별화된 전략이 필요하다. 그리고 선박의 특성에 따른 차별화된 선박관리서비스를 제공해야 한다. 특히 LNGC나 선유시추선 같이 특수성에 의해 공급되는 선원과 육상관리자의 경력이 달라야 한다.

선령과 항로에 따라 선박관리서비스를 세분화하는 전략이나 OIL MAJOR 대비 등 고객의 특수한 요구에 따른 요구가 있을 경우에도 서비스를 세분화해야 한다.

4) 제품 차별화 전략

우리나라 선박관리기업의 제품 차별화전략으로는 관리선의 대형화, 특수화하여 관리능력을 차별화 하고, 육상 및 해상의 관리자를 전문화를 하여 서비스 제품을 차별화할 수 있다.

5) 제품 다각화 전략

우리나라 선박관리기업의 제품다각화 전략으로서는 선박관리 관련 서비스 즉, 신조감리, 선용품공급 등 서비스제품을 다각화하고 선박관리 외에도 해상에서 제공할 수 있는 부가서비스를 개발하는 전략이 필요하다.

6) 제품 포트폴리오 전략

우리나라 선박관리기업의 제품 포트폴리오 전략으로서는 각 선주별, 선종별, 항로별 특성에 따라 서비스제품을 나뉘는에 따라 해운시장 침체에 따른 RISK를 분산시킬 수 있다.

7) 제품 폐기 전략

우리나라 선박관리기업의 제품 폐기 전략으로는 사업성이 적은 선주, 선종, 항로에 따라 서비스의 철수를 고려하는 것이다.

실례로 냉동선의 선박관리서비스의 경우 전세계적으로 선복량이 줄어들고 있음으로 우리나라 선박관리기업에서는 서비스를 철수하고 있다.

제3절 가격전략

우리나라 선박관리기업의 마케팅전략 중 가격전략은 가격요율을 마케팅수단으로 활용하는 것이다. 일반적으로 가격정책을 수립할 때 우선적으로 고려해야 할 점은 가격결정에 의해 달성하고자 하는 목표로서 이윤극대화, 비용회수, 시장자극 및 시장영자극 등의 가격정책 목표이다. 보통 가격결정의 방법으로는 원가중심가격결정, 수요중심가격결정, 가격중심가격결정 등이 고려될 수 있는데, 이 중 마케팅전략의 일환으로 가격결정을 하는 것이 경쟁중심가격결정 방법이다.

선박관리업의 경우 그 특수성에 의해 정부로부터 인가되거나 같은 업체끼리의 가격담합에 의한 정해진 요율이 없는 상태에서 선박관리기업은 최저임금 규정을 상회하는 선에서의 선원임금 책정과 각종 수수료를 이러한 가격 결정을 통해 고객별 가치 차별화, 가격할인 등 마케팅전략 요소로서 적극 활용하고 있다.

1. 우리나라 선박관리기업의 가격전략에 대한 분석

우리나라 선박관리업의 가격전략을 분석하기 위하여 다음 7개의 항목별로 살펴 보았다.

- ① 적정한 선원임금 책정
- ② 적정한 수수료 책정
- ③ 관리선박의 계약증감에 따라 수수료의 탄력적 할인제도 시행
- ④ 신규거래 및 갱신 시 공로자에 대한 성실보상금이나 성과금제도 이용
- ⑤ 고객확보에 의한 중개수수료 이용
- ⑥ 선박관리 수수료는 서비스(품질)와 이용기간(할인)을 잘 연계하여 운영
- ⑦ 선박관리 수수료 정책은 선주입장에서 예측가능하게 운영

우리나라 선박관리업의 가격전략을 살펴보면 <표 4-4>와 같다.

선박관리업 종사자 75명을 대상으로 가격전략에 대한 전체 평균은 4.06로 나타나, 가격전략항목에 대해 보통 이상이라는 인식을 가지고 있는 것을 알 수 있다.

그리고 선원임금과 수수료의 책정에 대한 적정성을 묻는 2개의 문항에 평점 4.64로 함께 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 선박관리 수수료 정책은 선주입장에서 예측가능하게 운영하나는 문항에 평점 4.39, 다음으로 관리선박의 계약증감에 따라 수수료의 탄력적 할인제도의 시행을 묻는 평점 4.05, 다음으로 선박관리 수수료는 서비스와 이용기간을 잘 연계하여 운영하나는 항목에는 평점 3.87 순으로 조사되었다.

한편, 신규거래 및 갱신 시 공로자에 대한 성실보상금이나 성과금제도 이용에 대한 항목과 고객확보에 의한 중개수수료 이용에 대한 문항에는 평점 3.40으로 가장 낮았다.

<표 4-4> 선박관리업의 가격전략

가격전략	평균	전체평균
① 적정한 선원임금 책정	4.64	4.06
② 적정한 수수료 책정	4.64	
③ 관리선박의 계약증감에 따라 수수료의 탄력적 할인제도 시행	4.05	
④ 신규거래 및 갱신 시 공로자에 대한 성실보상금이나 성과금제도 이용	3.40	
⑤ 고객확보에 의한 중개수수료 이용	3.40	
⑥ 선박관리 수수료는 서비스(품질)와 이용기간(할인)을 잘 연계하여 운영	3.87	
⑦ 선박관리 수수료 정책은 선주입장에서 예측가능하게 운영	4.39	

2. 우리나라 선박관리기업의 가격전략

일반적인 마케팅 믹스의 가격전략을 선박관리기업에게 적용하여 다음과 같은 세부제품 전략이 도출 될 수 있겠다.

<표 4-5> 주요 가격전략

1차적 전략변수	2차적 전략변수
가격차별화전략	- 관리선박의 선종별 가격차별화 - 관리선박의 항로별 가격차별화 - 관리선박의 선령별 가격차별화 - 관리선박의 화물별 가격차별화 - 고객(선주)별 가격차별화 - 관리 원가의 개선
고가전략	- 양질의 고서비스를 제공하고 고가의 수수료를 받음
저가전략	- 저가의 수수료를 채택하고 서비스 수준을 낮춤
묶음가격전략	- 관리선박의 척수에 따라 수수료를 적용
장기계약전략	- 장기적으로 계약별 갱신을 이용한 수수료 적용
가격할인전략	- 서비스사용빈도가 높은 고객에 대한 할인 수수료 적용

1) 가격 차별화 전략

우리나라 선박관리기업이 구사할 수 있는 가격 차별화 전략으로서는 관리선박의 선종별, 항로별, 선령별, 화물별, 선주별로 가격을 차별화하는 전략이 있다. 관리하기 힘든 선종, 항로, 화물에는 할증을 붙이거나 선주별로 가격을 다양화할 필요가 있다. 또한 관리원가를 개선하여 선주와의 협상력을 증대할 필요가 있다.

2) 고가 전략

우리나라 선박관리기업이 구사할 수 있는 고가전략으로서는 관리하기 어려운 선종, 항로, 화물에 할증을 붙이거나, 일반 운항선에도 선주별로 양질의 고서비스를 제공하고 고가의 수수료를 받는 취하는 전략이다.

3) 저가 전략

우리나라 선박관리기업이 구사할 수 있는 저가전략으로서는 총 관리수수료를 낮추어 다수의 관리선을 유치하는 전략이 실행될 수 있다. 즉 관리시간보다는 다수의 관리선 유치를 통하여 서비스 수준을 낮추고 그에 대한 관리원가를 낮춤으로써 이익을 최대화하는 전략이다.

4) 묶음 가격 전략

우리나라 선박관리기업이 구사할 수 있는 묶음가격전략으로서는 관리선 척수에 따라 관리수수료를 낮추는 전략이 실행될 수 있다.

5) 장기 계약 전략

우리나라 선박관리기업이 구사할 수 있는 장기계약전략으로서는 선주와 장기적으로 계약을 맺어 계약에 따라 선박관리서비스를 제공하는 전략이다. 즉, 연간 또는 수년간 계약을 맺기도 하는데 계약 당사자인 선주에게는 신뢰할 수 있는 선박관리서비스의 보장을 받을 수 있는 것이며 서비스 공급자인 선박관리기업에게는 관리할 선박의 보장이 가능한 전략이다.

6) 가격 할인 전략

우리나라 선박관리기업이 구사할 수 있는 가격할인전략으로서는 서비스사용 빈도가 높은 선주들에 대하여 일정요율에 대하여 할인을 적용하여 고객 충성도를 높이는 전략이 있다.

제4절 유통전략

서비스에서 유통은 “제품 이외의 서비스의 제공과 관련된 상호의존적 조직”으로 정의할 수 있으며, 따라서 서비스의 유통은 서비스의 최종소비자인 화주에게 화물이 배송될 때까지의 경로를 의미한다고 볼 수 있다. 우리나라 선박관리기업의 유통에 대한 마케팅전략으로서 고려될 수 있는 것은 영업사원을 활용하는 대면접촉과 네트워크를 활용하는 것 등을 들 수 있다.

1. 우리나라 선박관리기업의 유통전략에 대한 분석

우리나라 선박관리기업의 유통전략을 분석하기 위하여 다음 6개의 항목별로 살펴보았다.

- ① 선주-관리업체의 관리계약 방법 이용
- ② 선주-관리업체-현지 선원공급대리점의 관리계약 방법 비용
- ③ 선주-관리선주-관리업체의 관리계약 방법 이용
- ④ 선주-관리선주-관리업체-현지 선원공급대리점의 관리계약 방법 이용
- ⑤ 현지법인이나 지사, 대리점 등을 이용한 관리계약 방법 활용
- ⑥ 선박관리수주를 위한 현지법인이나 지사, 대리점과의 네트워크 활용

우리나라 선박관리업의 유통전략을 살펴보면 <표 4-6>과 같다.

선박관리업 종사자 75명을 대상으로 유통전략에 대한 전체 평균은 4.58로 나타나, 유통전략 항목에 대해 보통 이상이라는 인식을 가지고 있는 것을 알 수 있다.

그리고 선주-관리업체-현지선원공급대리점의 관리계약 방법을 잘 이용하고 있다는 항목이 평점 4.95로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 선주-관리선주-관리업체의 관리계약방법을 잘 이용하고 있다는 항목과 선주-관리선주-관리업체-현지

선원공급대리점의 관리계약 방법을 잘 이용하고 있다는 항목이 똑같이 평균 4.87, 다음으로 선주-관리업체의 관리계약방법을 잘 이용하고 있다는 항목에 평점 4.80, 다음으로 현지법인이나 지사, 대리점 등을 이용한 관리계약 방법을 잘 활용하고 있다는 항목의 평점이 4.33 순으로 조사되었다.

한편, 선박관리수주를 위한 현지법인이나 지사, 대리점과의 네트워크를 잘 활용하는 경우가 평점 3.67로 가장 낮았다.

<표 4-6> 선박관리업의 유통전략

유통전략	평균	전체평균
① 선주-관리업체의 관리계약 방법 이용	4.80	4.58
② 선주-관리업체-현지 선원공급대리점의 관리계약 방법 비용	4.95	
③ 선주-관리선주-관리업체의 관리계약 방법 이용	4.87	
④ 선주-관리선주-관리업체-현지 선원공급대리점의 관리계약 방법 이용	4.87	
⑤ 현지법인이나 지사, 대리점 등을 이용한 관리계약 방법 활용	4.33	
⑥ 선박관리수주를 위한 현지법인이나 지사, 대리점과의 네트워크 활용	3.67	

2. 우리나라 선박관리기업의 유통전략

일반적인 마케팅 믹스의 유통전략을 선박관리기업에게 적용하여 다음과 같은 세부제품 전략이 도출될 수 있겠다.

<표 4-7> 주요 유통전략

1차적 전략변수	2차적 전략변수
후원전략(Push)	- Terminal, 화주, 화물 Broker 등에 협력
견인전략(Pull)	- 선주들과의 적극적인 관계 유지 - 용선주들과의 적극적인 관계 유지 - 3국의 네트워크를 활용

1) 후원 전략

우리나라 선박관리기업이 구사할 수 있는 후원 전략으로서는 선주들이 이용하는 터미널(Terminal), 화주 등에 협력하여 선주들과의 관계를 맺는 방법이나 화주나 화물 브로커(Broker) 등과의 협력으로 선주들과의 관계를 맺는 방법을 취하는 전략이 있다.

2) 견인 전략

우리나라 선박관리기업이 구사할 수 있는 견인전략으로서는 선박관리기업을 선택하는 선주들과 적극적으로 관계를 맺는 방법과 선박을 중장기적으로 용선하는 용선주 들과의 관계를 통하여 선박관리를 유지하는 전략이 있다. 또한 3국시장 전략으로서 3국의 지사 또는 대리점등의 네트워크를 활용하여 보다 적극적으로 선박관리를 유지하는 전략이 있다.

제5절 촉진전략

촉진은 고객들에게 자사의 서비스상품을 알리고 경쟁서비스상품보다 자사의 서비스상품을 선택하게 하려는 마케팅전략이다. 촉진이 서비스제품에 대한 활동으로 나타나는 경우 다음과 같은 특성을 가지게 된다.³⁰⁾

첫째, 선박관리기업에 대한 촉진은 무형성으로 인해 오감을 통해 감지할 수 없는 것에 대한 인식, 설득이 이루어져야 한다.

둘째, 선박관리기업의 하부 촉진 믹스로서 광고, 홍보, 인적판매, 판매촉진은 외부 소비자촉진, 환경 개선적 촉진, 종업원/고객 촉진, 판매 촉진적 가격결정, 내부 소비자촉진 등의 수단이 부가적으로 중요시되어진다.

30) 신한원, 전게서, pp.169-170.

셋째, 선박관리기업의 촉진 활동은 서비스 수요의 변동을 평준화시켜 모든 시점에서 수요가 일정하도록 관리하는 것이 촉진에서 가장 큰 관심사가 된다. 이를 위해서 촉진은 디마케팅(Demarketing)과 재마케팅(Remarketing)이 번갈아 행해져야 한다.

선박관리기업의 판매촉진은 고객들에게 무엇을 알릴 것인가 하는 판매촉진 수단의 결정이 선행되어야 한다. 좋은 서비스제품, 경쟁력있는 관리수수료, 문제발생시 효율적인 대처로 선박관리에 대한 신뢰성구축 등을 통하여 고객들은 선박관리기업의 존재를 인식할 필요가 있다. 즉, 선박관리기업의 촉진수단은 이러한 인식을 제고시키는데 있다. 또한 판매촉진은 선박관리기업과 여러 목표 집단간의 의사소통으로도 정의될 수 있는데 여러 집단에게 선박관리기업에 대하여 알림으로써 그 집단으로 하여금 선박관리기업에 대한 태도나 이미지 형성에 영향을 주기 때문이다.

1. 우리나라 선박관리기업의 촉진전략에 대한 분석

우리나라 선박관리기업의 촉진전략을 분석하기 위하여 다음 8개의 항목별로 살펴보았다.

- ① 대(對) 인적 관계가 잘 이루어짐
- ② 해운관련 신문 및 전문잡지를 통해 광고를 잘함
- ③ 각종 행사에 고객을 초청하여 동참시킴
- ④ 인터넷 홈페이지를 통해 광고를 잘함
- ⑤ 회사 소개책자(브로셔, 팜플렛 등)에 의한 홍보와 PR이 잘 이루어짐
- ⑥ 대중매체를 통해 광고를 잘함
- ⑦ 협회를 통한 대(對) 정부 홍보와 PR이 잘 이루어짐
- ⑧ 직원들은 고객에게 효율적인 정보제공 및 서비스 판매능력이 우수함

우리나라 선박관리업의 촉진전략을 살펴보면 <표 4-8>과 같다.

선박관리업 종사자 75명을 대상으로 촉진전략에 대한 전체 평균은 3.91로 나타나, 촉진전략 항목에 대해 보통 이상이라는 인식을 가지고 있는 것을 알 수 있다.

그리고 대(對) 인적 관계가 잘 이루어진다는 항목에 평점 4.76으로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 직원들이 고객에게 효율적인 정보제공 및 서비스 판매능력이 우수하다는 항목에 평점 4.37, 다음으로 해운관련 신문 및 전문잡지를 통해 광고를 잘하고 있다는 항목에 평점 4.21, 다음으로 회사 소개책자(브로셔, 팸플렛 등)에 의한 홍보와 PR이 잘 이루어진다는 항목에 평점 3.91으로 나타났다.

그리고 각종 행사에 고객을 초청하여 동참시킨다는 항목에 평점 3.75, 다음으로 협회를 통한 대정부 홍보와 PR이 잘 이루어지고 있다는 항목에 평점 3.65, 다음으로 인터넷 홈페이지를 통해 광고를 잘하고 있다는 항목에 평점 3.47 순으로 조사되었다.

한편, 대중매체를 통한 광고를 잘하고 있다는 항목의 경우 평점 3.12로 가장 낮았다.

<표 4-8> 선박관리업의 촉진전략

촉진전략	평균	전체평균
① 대(對) 인적 관계가 잘 이루어짐	4.76	3.91
② 해운관련 신문 및 전문잡지를 통해 광고를 잘함	4.21	
③ 각종 행사에 고객을 초청하여 동참시킴	3.75	
④ 인터넷 홈페이지를 통해 광고를 잘함	3.47	
⑤ 회사 소개책자(브로셔, 팸플렛 등)에 의한 홍보와 PR이 잘 이루어짐	3.91	
⑥ 대중매체를 통해 광고를 잘함	3.12	
⑦ 협회를 통한 대(對) 정부 홍보와 PR이 잘 이루어짐	3.65	
⑧ 직원들은 고객에게 효율적인 정보제공 및 서비스 판매능력이 우수함	4.37	

촉진이란 고객들에게 자사의 제품을 알리고 경쟁제품보다 자사의 제품을 선택하

게 하려는 마케팅 전략이다. 이는 자사 구성원의 인적관계가 중요한 변수로 작용하는바 선박관리기업은 자사의 서비스 제품을 알리기 위하여 좀 더 긍정적인 인적관계를 구성할 수 있도록 지속적으로 노력해야만 한다.

2. 우리나라 선박관리기업의 촉진전략

일반적인 마케팅 믹스의 촉진전략을 선박관리기업에게 적용하여 다음과 같은 세부제품 전략이 도출될 수 있다.

<표 4-9> 주요 촉진전략

판매 촉진 수단	특징 및 전략적 시사점
광 고	- 선박관리기업의 전반적 명성 확대 - 관리선박 수주 방안 강구 - 선박관리기업의 이미지 제고 - 선박관리기업의 인식 제고 - 선박관리기업의 서비스 질 요인 기능제고
직접 우편	- 잠재고객에 영향을 줌
선박관리업 세미나	- 선박관리업 관련 세미나 / 회의 등을 조직화 정례화
개인 판매 / 직접 방문	- 직접 대면으로 직접 구매를 유도
국내 네트워킹	- 선박관리업 관련 인사들의 네트워킹
국제회의에서 연설	- 국제회의에 연설 전문가의 역할
운송·해운 신문, 잡지 등을 활용	- 언론의 이점 / 강점 활용
이벤트 및 행사 개최	- 이벤트 및 행사를 통한 이미지 제고
기타 수단	- 전문연구기관 등의 선박관리업의 경제적 효과 연구

자료 : UNCTAD, "Management Promotion Tools for Ports," *Port Management and Organization*, (1995)

1) 광고

선박관리기업 마케팅의 촉진활동 즉, 거래처를 유지하고 잠재고객을 개발하기 위해서는 매체를 통한 홍보 및 광고가 효과적이다. 이러한 광고의 효과는 선박관

리기업의 전반적인 명성을 확대시키며 이미지 및 인식을 제고하고 서비스 질 요인의 기능에 대한 인식을 한다.

대중매체를 이용한 홍보 및 광고는 어느 업체나 촉진전략의 유용한 수단중의 하나이다. 매체를 이용한 홍보 및 광고를 통한 촉진효과는 언론이 갖는 공중성으로 인하여 보다 광범위한 홍보 및 광고를 할 수 있다는 장점이 있으나 비용이 많이 든다는 단점이 있다. 방송이나 주요 일간지 등의 광고는 선박관리기업의 특성상 광고의 실질적인 효과를 기대하기 어려우므로 고객인 선주를 대상으로 광고를 할 때에는 이들이 주로 구독하고 있는 국내·외의 해운관련 신문이나 잡지를 주로 이용해야 할 것이다.

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

2) 직접 우편

선박관리업의 잠재고객들을 대상으로 하여 우편으로 선박관리기업에 대한 광고를 실시하는 것이다.

3) 선박관리업 관련 세미나

선박관리기업 마케팅활동은 직접적인 방법으로 이루어지기도 하는데, 이런 방법의 하나가 세미나를 개최하는 방법이다. 세미나의 초청자는 주로 표적시장의 선박관리업 관련자, 즉 선주들을 초청하거나 선박관리업 이용자들을 초청하는 것이 바

람직하다. 세미나, 국제회의를 개최를 통하여 선박관리업 이용자들의 관계자들을 지원하는 것은 이들 잠재적인 이용자와 장기적인 안목에서 좋은 인적유대관계를 형성시키는 데 유효한 수단이 될 수 있을 것이다.

4) 직접방문

일반적인 우리나라 선박관리업의 고객들은 불특정 다수가 아니라 주로 선주들로 한정되어있기 때문에 불특정 다수를 대상으로 하는 광고나 홍보보다는 고객에게 직접 접근하는 방법이 효과적일 수 있다. 마케팅관계자는 국내·외를 불문하고 고객을 찾아가서 그들이 바라는 것이 무엇인지를 묻고 알아내고 이를 얼마나 최선으로 만족시킬 수 있는지를 설명할 수 있는 적극적인 마케팅자세를 견지할 필요가 있다.

고객방문은 미리 누구를 만나서 면담을 어떻게 성공적으로 유도할 것인지에 대한 면밀한 사전계획이 필요하다. 왜냐하면 선주의 선박관리기업 선정 시 운영업체와의 개인적인 유대관계가 아주 중요하게 작용하는 경우가 많기 때문이다. 운영업체 주요 인사들과의 이러한 긴밀한 유대관계는 잦은 접촉을 통하여 구축될 수 있다.

5) 국내 네트워킹

우리나라 선박관리기업들은 해운 관련 인사들의 사적인 모임이던지 공적인 모임을 활용하여 주요 관련 인사들과의 만남을 가져 이를 마케팅전략의 촉진수단으로 활용할 수 있다.

6) 국제회의

우리나라 선박관리기업은 해운 관련 국제회의 개최 시 연설자나 관련 패널로 참가하여 선박관리기업의 전반적인 명성을 확대시키며 이를 마케팅전략의 촉진 수단

으로 활용할 수 있다.

7) 언론의 활용

우리나라 선박관리기업들은 국내외 해운관련 신문·잡지 등에 기고를 통하여서도 개인의 명성이나 회사의 이름을 알릴 수 있으며 이를 마케팅전략의 촉진수단으로 활용할 수 있다.

8) 이벤트 및 행사 개최

선박관리기업 관련 이벤트는 선박을 포함한 선박견학, 체육활동 및 TERMINAL 견학 등을 개최하는 것으로서 참여인사들에게는 이미지를 높여 주고 서로간의 친밀감을 쌓아 주기 때문에 직·간접적인 효과를 가져올 수 있다. 이러한 이벤트의 개최 또는 유치는 홍보나 광고를 주목적으로 하지는 않지만 선박관리기업에 대한 관심사를 높여주기 때문에 국내외적으로 자연스럽게 홍보를 할 수 있게 된다.

이러한 이벤트는 연초에 연간 단위로 계획을 수립하고 주기적으로 또는 정례적으로 실시하는 것이 보다 더 효과적이다. 또한 이벤트 관련 초청된 인사들의 인물 정보를 데이터베이스화 하여 선박관리기업의 상시 홍보요원으로서 활용할 수 있도록 해야 할 것이다.

9) 기타 수단

우리나라 선박관리기업들은 국내외 해운, 항만, 물류 관련 학술지의 직·간접적인 협력 및 인용 등으로 마케팅 전략의 촉진수단으로 활용할 수 있다.

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약

오늘날 지구상의 해양생태계가 가진 연간 총 가치는 약 23조 달러, 해양수산업인 물류, 해양산업, 석유 & 가스, 수산의 합은 약 7.6조 달러라고 추정되고 있다. 반면 현재 국내 해양관련산업의 규모는 약 1,390억 달러로 세계 규모의 1.8%에 불과한 한국의 국력과 경제수준에 비해 극히 미약하다고 할 수 있다. 다행히 우리나라는 3면이 바다로 둘러 쌓여 있으며, 유라시아-태평양을 잇는 해양지정학적 이점을 가지고 있다. 또한 세계 1~2위를 다투는 선박 건조량과 세계 5위의 컨테이너 처리량, 선박량 7위라는 세계 10위권의 해양력, 즉 Sea Power를 보유하고 있다.

이러한 해양산업의 새로운 핵심산업으로 부상하고 있는 것이 선박관리업이라고 할 수 있다. 우리나라는 전 세계에서 가장 우수한 해기사를 많이 보유한 나라로 손꼽히며, 이에 더해 세계 최고의 IT 기술과 통신기술을 보유하고 있다.

현재의 해운선진국에서는 해운의 3대 부문이 각각 고유의 독자적인 영역으로 크게 성장 및 발전하고 있으며, 선박의 관리는 전문적인 선박관리업체에 위탁하여 관리하는 것이 일반화되고 있다. 그 결과, 단일 선박관리기업이 현재 우리나라가 보유하고 있는 전체 외항상선대보다 많은 1,000여척의 선박을 관리할 뿐 아니라 우리나라 상선선원의 약 4배 정도가 되는 45,000여명을 관리하는 등 대형화되고 조직화된 국제적인 선박관리업체가 다수 존재하고 있다.

반면, 우리나라의 선박관리업은 1960년대 해외선원송출사업으로 시작한 이래 어려운 여건 속에서도 업계의 노력으로 2010년 말 기준, 180개 업체에서 1,900여척의 선박을 관리하면서 9,000여명의 선원을 고용하고 6억 3,000만 달러의 외화획득과 1

조 3,000여 억원의 부가가치를 창출하는 규모로 성장하였다. 다만, 추후 글로벌 경쟁력을 확보하여 국제적인 규모의 산업으로 도약하기 위해서는 관련제도 및 규정의 보완이 필요하며 무엇보다도 적극적인 마케팅전략의 수립과 실천이 절실히 필요하다.

따라서 본 연구는 경쟁이 더욱더 심화되어 가는 환경 속에서 경쟁우위를 확보하여 우리나라 선박관리기업의 관리선박 수주량을 증가시키고 이를 토대로 사회전반이 발전하기 위한 능동적인 서비스마케팅 전략을 수립하는데 필요한 기초적인 지식을 제공하고 효과적인 마케팅전략을 제시하는 것이다.

본 연구의 결과를 요약하면 아래와 같다.

첫째, 우리나라 선박관리기업의 대내·외적인 환경에 대하여 SWOT 실증분석을 한 결과 아래와 같이 분석되었다.

강점의 인식에서는 전문화된 우수한 육해상 관리자와 우수한 선박관리 능력을 보유하고 있다고 분석되었다. 이는 우리나라 해기사 특유의 성실함과 책임감으로 오랜 시간 육해상에서 선박관리한 경험에 의한 결과라고 할 수 있다. 향후 강점을 더욱 보강하기 위하여 우수한 해기인력 양성을 강화하고, 일본/유럽 선주 등 해외 시장과 특수선 관리시장의 개척 등 능동적인 마케팅 전략이 필요하다.

약점의 인식에서는 점차 증가되는 선원비와 해외영업 네트워크 부족, 육상관리자의 마케팅업무 능력의 부족 등으로 분석되었다. 이와 같은 약점을 보완하기 위해서는 국가적인 지원이 필요하며 육상관리자의 외국어 구사능력 및 마케팅 업무 능력 배양에 더욱 힘쓰는 한편, 해외 지사 설립 및 외국인 선박관리전문가의 확보와 같은 적극적인 마케팅 전략이 필요한 것으로 파악되었다.

기회의 인식에서는 최근 증가되고 있는 국적선사들의 선박관리 업무에 대한 아

웃소싱 증가와 해양플랜트, 수면비행선박 등 특수선 관리시장의 규모의 확대로 분석되었다. 이와 같은 기회를 보장하기 위해서는 국적 선주사들에 대한 IN-HOUSE SERVICE를 바탕으로 독립적인 SHIP MANAGEMENT COMPANY로 발전시켜야 하며, 나아가 INTEGRATED SHIP MANAGEMENT COMPANY로 발전시켜 선주사에 선원/선박에서 FINANCING, COMMERCIAL 서비스까지의 통합서비스를 제공하고 마케팅의 탈 지역화 및 NETWORK의 글로벌화를 꾀하여야 한다. 이와 동시에 해양플랜트와 수면비행선박 등 특수선 관리시장에 대한 전문가와 능력을 배양하는 것이 급선무이다.

위협 인식에서는 증대되고 있는 국내 선원의 승전기피 현상과 그로 인한 우수한 해기인력의 확보가 어려운 점으로 분석되었다. 이와 같은 위협을 보완하기 위해서는 국내 선원에 대한 해상직의 비전을 제시하고 매력화 방안을 추진해야 하며, 나아가 외국인 해기인력 공급원을 구축하고 외국인 선박관리전문가를 확보하는 등의 적극적인 마케팅 전략이 필요하다.

둘째, 우리나라 선박관리기업이 시급히 보완해야 할 사항에 대한 조사에서는

- 1) 인적자원보유 능력(선원의 자질능력, 선원의 공급능력, 교육훈련설비, 선원공급소스의 국제화 등)
- 2) 경험요인 (신규고객 창출능력, 특성화, 전문화, 선원교육, 선원실습교육장, 서비스 네트워크(지점망) 구축 등)
- 3) 서비스 유연성 (운항관리능력, 비상대응능력/클레임관리, 고객 불만사항의 대응능력 등)
- 4) 최고경영자의 역량
- 5) 선박관리비용(OPEX) 절감능력 (비용관리의 효율성, 관리능력 등)
- 6) 정보기술능력 (업무의 전산화, 국제화정도 업무의 표준화)
- 7) 기업 및 사업의 지속성/영속성
- 8) 도덕성 및 신뢰성

순으로 나타났다.

이는 현재까지는 강점으로 인식되고 있는 전문화된 우수한 육해상 관리자의 공급이 점차 줄어들고 있음에 대한 위기의식으로 분석되며, 이에 따른 선박관리의 경험 역시 줄어들 것으로 인식되고 있음을 알 수 있다. 또한 이러한 어려움을 타개하기 위해서는 서비스의 유연성을 늘리고, 무엇보다 최고경영자의 역량과 의지가 중요하다고 인식되고 있음을 알 수 있다.

셋째, 우리나라 선박관리기업이 인식하는 서비스마케팅 전략에 대하여 실증분석을 한 결과 아래와 같이 분석되었다.

제품전략의 경우, ISM에 적합한 선원 및 선박관리 SYSTEM, 그리고 선박관리 기술을 확보하고 있다고 분석되었다. 이는 비교적 낮은 수준의 마케팅 전략으로 홈페이지 등을 활용한 부가서비스 제공 등의 보다 적극적인 마케팅 전략이 필요한 것으로 확인되었다.

가격전략의 경우, 적절한 선원임금과 선박관리 수수료가 책정되어 있다고 분석되었다. 이 역시 낮은 수준의 마케팅 전략으로 우리나라 선박관리기업에는 신규거래를 확보하고 고객을 늘리기 위하여 공로자에 대한 성과금제도나 중재수수료를 이용한 적극적인 마케팅 전략이 필요한 것으로 확인되었다.

유통전략의 경우, 선주-선박관리업체 그리고 선원공급업체간의 관리계약방법에 대하여 충분히 인지하고 활용하고 있다고 분석되었으나, 글로벌 마케팅을 위하여 현지법인이나 지사, 대리점과의 네트워크를 적극적으로 활용하는 마케팅 전략이 필요한 것으로 확인되었다.

마지막으로 촉진전략의 경우, 대(對) 인적관계가 잘 이루어지고 있으나 이는 현재 우리나라 선박관리기업의 대다수 육해상관리자가 해양계 대학교 출신으로 선후

배 관계가 형성되어있기 때문이고, 오히려 Homepage 및 각종 대중매체를 이용한 고객을 대상으로하는 광고는 부족한 것으로 분석되었다.

상기 세 가지 분석을 종합하여 보면, 아직까지 우리나라 선박관리기업의 서비스 마케팅전략이 미흡한 것으로 알 수 있어 무엇보다 고객중심의 전반적인 서비스마케팅전략을 수립하고 실행이 시급한 것으로 분석된다.

제2절 연구의 시사점

본 연구의 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 그동안의 우리나라 선박관리기업에 대한 연구는 해외 유수의 선박관리기업을 분석하고 벤치마킹하는 서비스 전략을 제시하는 것이 대부분이었다. 그러나 이 연구에서는 급격히 어려워진 세계 해운시장 속에서 구체적인 마케팅전략을 수립하기 위한 기초적 연구를 수행하였다는 점에서 향후 연구의 기초가 되는 연구로서 의의가 있다.

둘째, 이 연구의 결과는 우리나라 선박관리기업의 SWOT 분석 및 서비스마케팅 전략에 대하여 현업에 종사하고 있는 임원, 책임자, 실무자를 대상으로 실증분석을 함으로 실증적인 자료를 제시하고 있다. 실증분석을 통하여 우리나라 선박관리기업의 실정을 제시하며 향후 어떠한 서비스마케팅전략을 수립하여 경쟁에서 우위를 확보할 수 있는지에 대한 연구로서 의의가 있다고 하겠다.

셋째, 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅에 관한 전략을 수립함으로써 운영업체의 전반적인 경영에 마케팅전략요소들을 적극적으로 활용할 필요성을 제시하였으며 실행 가능한 방안들도 함께 제시하였다.

마지막으로, 세계유수의 선박관리기업들은 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로 대

형화 및 글로벌화, 전문화된 선박관리 서비스마케팅전략을 지속적으로 도입하고 있다. 주요 고려사항으로는 가격 및 서비스의 질 향상 확보를 근간으로 서비스 개선을 해야 한다. 이에 대비하여 우리나라 선박관리기업들도 이러한 환경변화를 인식하고 중장기지향적인 서비스마케팅 전략을 제시하고 활용해야 할 것이다.

제3절 연구의 한계점과 향후 연구과제

본 연구는 이상과 같은 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 우리나라 선박관리기업의 마케팅전략을 연구함에 있어서는 국내 선박관리기업의 인식도 중요하겠으나, 고객, 즉 선주의 인식 또한 중요하다고 할 수 있다. 본 연구에서는 우리나라 선박관리기업의 종사자들만을 대상으로 조사함으로써 실제적인 선박관리업 마케팅전략을 수립하는데 있어서 한정적일 수 밖에 없다. 따라서 향후에는 선박관리기업과 선주의 서비스마케팅 전략을 비교하여 분석할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 우리나라 선박관리기업에서의 서비스마케팅전략을 실증분석하였으나, 이보다 좀 더 정형화되고 심층적인 마케팅전략에 대한 연구가 필요할 것이다. 우선 마케팅활동과 수익성이 직접적으로 연관이 있는 선박관리기업, 선원공급업체, 선용품보급업체, 수리업체, 선주, 화주, 터미널, 화주, 한국정부 등의 주체별 서비스마케팅전략을 제시하고 이들의 일체된 서비스마케팅전략이 우리나라 선박관리기업의 경쟁력을 확보하는데 도움이 될 수 있도록 연구를 발전시켜 나가야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅전략을 제시하고 있으나 해외유수의 선박관리기업의 서비스마케팅전략에 대한 연구를 보완할 필요가 있다.

앞으로는 이 세가지를 아울러 실증적이고 합리적인 선택을 제시할 수 있는 선박관리업 서비스마케팅 전략에 대한 연구를 발전시켜 나가야 할 필요가 있을 것이다.

이러한 연구의 한계는 향후 본 연구의 결과를 더욱 확장시킬 필요가 있으며, 이와 같은 실증적 연구가 거의 없었던 점을 고려한다면 본 연구는 선박관리기업의 서비스마케팅전략 수립과 향후 우리나라 선박관리업 활성화와 관련하여 주체별 대상에 따른 종합적 연구에 도움이 될 수 있을 것이다.



참고 문헌

<국내 문헌>

- 장문장(2008), “국제비교를 통한 우리나라 선박관리업의 발전방안에 관한 연구”,
한국해양대학교 석사학위논문.
- 공상봉(2006), “부산항 컨테이너터미널의 서비스마케팅전략에 관한 연구,”
한국해양대학교 석사학위논문.
- 국토해양부(2010), 「선박관리업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구보고서」.
- 김인호(1992), 「경영학 연구방법론」, 서울: 창지사.
- 김재관(2011), “선박관리업의 물류역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”,
한국해양대학교 석사학위논문.
- 김종태(2008), “효율적 선원 관리제도 구축을 통한 선박관리업의 활성화 방안에
관한 연구” 한국해양대학교 석사학위 논문.
- 김주현(2000), 「국제마케팅: 환경과 전략」, 서울: 문영사.
- 김진성(1997), 「마케팅」, 서울: 법경사.
- 김홍영(2001), “우리나라 선박관리업의 마케팅전략에 관한 실증적 연구”
한국해양대학교 석사학위논문.
- 박명호·박종무(1998), 「마케팅」, 서울: 경문사.
- 박준원(2008), “한국선박관리업의 발전모델에 관한 연구 : 한·일 비교분석을
중심으로”, 한국해양대학 석사학위논문.
- 서양수(2006), “우리나라 선박관리업의 구조고도화방안에 관한 연구”,
한국해양대학교석사학위 논문.
- 서성무·이지우(1998), 「경영학원론」, 서울: 형설출판사.

- 송성규(2007), “IPA를 이용한 우리나라 선박관리업의 경쟁력강화방안에 관한 실증연구”, 한국해양대학교 석사학위논문.
- 신동숙(2008), “우리나라 해운업의 활성화를 위한 선박관리전문가 육성방안에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위논문.
- 안광호, 하영원, 박홍수(2009), 「마케팅 원론」, 서울: 학현사.
- 이동규(1993), “우리나라 선박관리업의 현황과 발전방향”, 한국해양대학교 석사학위논문
- 이명식(2000), 「서비스마케팅」, 서울: 형설출판사.
- 이유재(2009), 「서비스 마케팅」, 서울: 학현사.
- 이창권(1999), “한국해운기업의 마케팅 전략에 관한 연구,” 중앙대학교 석사학위논문.
- 이창호(2010), “선박관리기업 경쟁력 결정요인과 파트너십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위논문.
- 장동진(2010), “우리나라 TSR SERVICE OPERATORS의 서비스 마케팅 전략에 관한 연구, 한국해양대학교 석사학위논문



<외국 문헌>

- BaBskud, E., G. W. Boller(1992), "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Business Research*, Vol.2
- Bagchi, Prabir K. & Subrata Mitra(2006), "Key Success Factors, Performance Metrics and Globalization issues in the 3PL Industry: A Survey of North American Service Providers", Indian Institute of Management Calcutta, Working Paper Series, September, pp.15-18.
- Cho, Joong-Kun "Jay"(2001), Firm Performance in the E-Commerce Market: The Role of Logistics Capabilities and Logistics Outsourcing, Doctoral Dissertation, University of Arkansas, December, pp.23-25.
- Dengel(2006), Third-Party Logistics, Results & Findings of the 11th Annual Study, pp.8-9.
- Drewry Shipping Consultants Ltd.(2004), Ship Management, London: Drewry Publishing.
- Drewry Shipping Consultants Ltd.(2009), Ship Operationg Costs, London: Drewry Publishing.
- Drewry Shipping Consultants Ltd.(2009), The Management of Ships, London: Drewry Publishing.
- Ellinger, Alexander E., Patricia J. Daugherty, Scott B. Keller(2000), "The Relationship Between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical Study", *Journal of Business Logistics*, Vol.21 No.1, pp.1-22.
- Finn, D. W., C. W. Lamb Jr.(1990), " An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting," *Advances in Consumer Research*, Vol.18

- FutureShip(A GL company)(2011), consulting report,
- Kujawa, Beverley Jane(2003), "An Investigation into Logistics Outsourcing Practices," Trends and Issues Within The Manufacturing Sector in South Africa, Doctoral Thesis in Logistics Management at The Rand Africans University, October.
- Masao Oda(2008), *A Guide to Ship Management*, The Japan Shipping Exchange.
- Mitroussi, K.(2003), "Third Party Ship Management: the Case of Separation of Ownership and Management in the Shipping Context", *Maritime Policy and Management*, Vol.30, No.1, pp.77-90.
- UNCTAD(1995), *Management Promotion Tools for Ports*, Port Management and Organization, UN
- UNCTAD(1992), *Port Marketing and The Challenge of The Third Generation Port*, UN



[부 록] 설문지



주소 : ☎ 606-791, 부산광역시 영도구 동삼2동 한국해양대학교
해운경영학부 신 한 원 교수연구실
전화/Fax : ☎ 051) 410-4388 (연구실), 010-6247-1189 (연구자)

우리나라 선박관리업의 서비스마케팅전략에 관한 설문조사

안녕하십니까?

먼저 귀하의 건승을 기원합니다.

저는 한국해양대학교에서 해운경영학을 연구하고 있는 학생으로 학위논문을 준비하는데 필요한 자료를 수집하고자 설문조사를 하게 되었습니다. 우선 우리나라의 선박관리업계에서 중추적 역할을 맡고 계시는 귀하의 노고에 경의를 표하며 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다. 바쁘신 업무 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 대단히 감사드립니다.

본 설문조사는 “우리나라 선박관리기업의 서비스마케팅전략에 관한 연구”를 위하여 귀하의 고견을 구하고자 하는 것입니다.

본 조사의 자료는 익명으로 처리되어 본 연구의 목적에만 사용될 것이며, 응답해 주시는 모든 내용은 귀한 자료가 되어 연구의 밑거름이 될 것입니다.

귀하의 실무경험을 바탕으로 진지하게 응답하여 주시길 바라며, 협조와 배려에 머리 숙여 감사드립니다.

2011년 9월

한국해양대학교 대학원
해운경영학과 석사과정

정 동 수 배상

◎ 다음은 자료 분석을 위한 질문입니다.

I. 우리나라 선박관리기업의 강·약점(SWOT) 인식에 관한 질문

(해당하는 번호에 'O' 또는 '√' 표시하여 주십시오)

우리나라 선박관리기업의 강점(Strength)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 선박관리업에 우수한 선박관리 능력을 보유하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 우리 회사는 선박관리업에 전문화된 우수한 해기 인력을 보유하고 있다. (육상관리자)	1	2	3	4	5	6	7
3. 우리 회사는 선박관리업에 전문화된 우수한 해기 인력을 보유하고 있다. (해상관리자)	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 회사는 우수한 해기인력 양성 교육인프 라를 구축하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 우리 회사는 특수선박 관리 경험이 있고 기 술을 축적하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리 회사의 조직구성원은 강한 소속감 및 책임감을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리 회사가 제공하는 선박관리서비스는 다 른 선박관리기업보다 저렴한 비용으로 제공 된다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 우리 회사는 선주들로부터 선호도가 높은 편 이다.	1	2	3	4	5	6	7

우리나라 선박관리기업의 약점(Weaknesses)	전혀 없다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 세계적인 선박관리업체와 비교하여 영세한 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 우리 회사의 육상 선박관리 인력의 외국어 능력이 미흡한 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 우리 회사의 육상 선박관리 인력의 국제 비즈니스 업무 능력이 부족한 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 회사의 육상 선박관리 인력의 마케팅 업무 능력이 부족한 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 우리 회사의 해외 영업 네트워크 조직이 부족한 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리 회사의 선박관리 전문인력 양성체계가 미비한 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리 회사의 선원비가 점차 증가하고 있는 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 우리 회사의 브랜드 이미지는 낮은 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 우리 회사의 상업적 선박관리 역량은 부족한 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 우리 회사는 금융기관과의 연계가 부족한 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 우리 회사는 우수한 해기인력의 공급규모에 대하여 한계를 느끼고 있다.	1	2	3	4	5	6	7

우리나라 선박관리기업의 기회(Opportunities)	전혀 없다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 국적선사들의 선박관리 업무에 대한 아웃소싱 이 확대되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 국내 해운산업 및 조선산업에 대한 정부의 정 책적 지원이 강화되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 선박관리업체의 고용권 인정 등 관련 법/규정 개정을 위한 노·사·정 인식이 전환되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 국내 선원 노동시장의 유연성이 증대되고 있 다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 해양플랜트, 수면비행선박 등 특수선 관리시 장 규모가 확대되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 국제 선박관리시장의 확대로 해외시장으로의 진출기회가 증가되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 국내 해운, 선용품, 선박수리 및 조선 등 연관 산업과 유기적인 네트워크가 구축되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 동북아 고객을 대응하기에 유리한 입지조건을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7

우리나라 선박관리기업의 위협(Threats)	전혀 없다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 선박관리기업간 과당경쟁이 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 국내 선원의 승선기피 현상이 심해지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 해외 선진 선박관리업체의 국내 시장 진출이 가속화되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 선사의 수직적 계열화가 이루어져 선박관리업 무가 자체적으로 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 우수한 해기인력의 확보가 곤란하다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 국제적 압력단체(ITF 등)의 활동이 증가하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7

II. 우리나라 선박관리기업의 마케팅전략(4P) 인식에 관한 질문

(해당하는 번호에 'O' 또는 '✓' 표시하여 주십시오)

우리나라 선박관리기업의 제품(Product) 전략	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. ISM에 적합한 선원 및 선박관리 SYSTEM을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 선박관리업에 적합한 선원 및 선박관리 기술이 확보되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 서비스가 세분화, 다양화되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 회사는 문제발생 시 즉각적인 조치를 취하여 추가경비의 발생을 최소화한다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 우리 회사는 홈페이지를 이용한 부가서비스를 효율적으로 제공한다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리 회사는 책임 및 보상 관계를 명확히 하여 효과적으로 대처한다.	1	2	3	4	5	6	7

우리나라 선박관리기업의 가격(Price) 전략	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 적절한 선원임금이 책정되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 적절한 수수료가 책정되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 관리선박의 계약 증감에 따라 수수료의 탄력적 할인제도를 시행하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 신규거래 및 갱신 시 공로자에 대한 성실보상금이나 성과금 제도가 잘 이용되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 고객 확보에 의한 중개수수료가 잘 이용되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리 회사의 선박관리 수수료는 서비스(품질)와 이용기간(할인)을 잘 연계하여 운영되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리 회사의 선박관리 수수료 정책은 선주 입장에서 예측가능하게 운영되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7

우리나라 선박관리기업의 유통(Place) 전략	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 선주-관리업체(귀사)의 관리계약 방법을 잘 이용하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 선주-관리업체(귀사)-현지 선원공급대리점의 관리계약 방법을 잘 이용하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 선주-관리선주-관리업체(귀사)의 관리계약 방법을 잘 이용하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 선주-관리선주-관리업체(귀사)-현지 선원공급대리점의 관리계약 방법을 잘 이용하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 현지법인이나 지사, 대리점 등을 이용한 관리계약 방법을 잘 활용하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리 회사는 선박관리수주를 위한 해외 현지법인이나 지사, 대리점과의 네트워크가 잘 구축, 활용되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7

우리나라 선박관리기업의 촉진(Promotion) 전략	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 대(對) 인적 관계가 잘 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 해운관련 신문 및 전문잡지를 통해 광고를 잘 하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 각종 행사에 고객을 초청하여 동참시킨다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 인터넷 홈페이지를 통해 광고를 잘 한다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 회사 소개책자 (브로셔, 팜플렛 등)에 의한 홍보와 PR이 잘 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 대중매체를 통해 광고를 잘 한다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 협회를 통한 대(對) 정부 홍보와 PR이 잘 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리 회사의 직원들은 선박관리업 관련 지식이 풍부하여 고객들에게 효율적인 정보제공 및 서비스 판매능력이 우수하다.	1	2	3	4	5	6	7

Ⅲ. 우리나라 선박관리기업이 시급히 보완해야 할 사항을 중요도 순으로 1-8번까지 표시해 주십시오.

선박관리업의 경쟁력 강화		중요도 순서
A	인적자원보유능력 (선원의 자질능력, 선원의 공급능력, 교육훈련설비, 선원공급소스의 국제화 등)	()
B	서비스 유연성 (운항관리능력, 비상대응능력/클레임관리, 고객불만사항의 대응능력 등)	()
C	경험요인 (신규고객 창출능력, 특성화, 전문화, 선원교육, 선원실습교육장, 서비스 네트워크(지점망) 구축 등)	()
D	정보기술능력 (업무의 전산화, 국제화정도 업무의 표준화)	()
E	선박관리비용(OPEX) 절감능력 (비용관리의 효율성, 관리능력 등)	()
F	도덕성 및 신뢰성	()
G	기업 및 사업의 지속성/영속성	()
H	최고경영자의 역량	()
기타 의견	기타 상기 내용 외 다른 보완사항이 있으시면 기입하여 주십시오.	

◎ 다음은 일반적 사항에 관한 질문입니다.

1. 귀하의 연령대는 어떻게 되십니까?

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

2. 귀하의 근무년수는 어떻게 되십니까?

① 1년 미만 ② 1-3년 ③ 4-7년 ④ 8-10년 미만 ⑤ 10년 이상

3. 귀하의 직급은 어떻게 되십니까?

① 실무자 ② 단위부서 책임자급 ③ 임원급



감사합니다.

感謝의 글

대학원생활을 하는 동안 정말 많은 분들의 도움과 가르침이 있었기에 이렇게 작은 결실이나마 맺게 되었습니다.

먼저, 끊임없는 관심과 사랑으로 대학원생활을 이끌어주신 신한원 지도교수님과 논문의 심사를 맡아주시고 세심하게 지도해 주신 박상갑 교수님, 장명희 교수님, 그리고 대학원 후배의 논문을 위해 여러모로 도움을 주신 신영란 박사님, 끝으로 연구실에서 함께 수고한 정진균과 임혼애양께 진심으로 감사드립니다.

그리고 본인의 논문을 위해 세심하게 설문지 작성을 도와주신 SK SM, STX MS, 한진SM, 해영선박과 KLC SM에서 실무를 담당하고 있는 여러 관계자 분들, 특히 우리 52기 동기들과 가까운 선후배님들께 감사의 마음을 전합니다.

특히 대학원 핑계로 팀업무에 보다 정성과 시간을 쏟지 못하였음에도 이해해주고 오히려 격려해준 권오길 팀장님과 팀원들(장상원, 이완배, 심현정), 그리고 이 모든 것을 이해해주시고 응원해주신 김태풍 사장님께 감사드리며, 학교에서 배운 지식을 현업무에 반영하여 더욱 열심히 노력하겠다는 약속을 드립니다.

끝으로 저의 대학원생활 동안 위로와 격려로 내조해준 아내 장진경과 바쁜 업무를 핑계로 마음껏 놀아주지도 못하였지만 너무나도 사랑스럽게 자라준 아들 병은이, 마지막으로 이 부족한 아들을 항상 믿고 사랑해주신 부모님과 부족한 사위에 게 한없는 신뢰를 주시는 장인, 장모님께 진심으로 사랑한다고 전합니다.

2011년 11월

정 동 수 배상