

# 선박관리업의 마케팅에 관한 연구

신 한 원<sup>†</sup>

(한국해양대학교)

## A Study on the Marketing of Ship Management Service Business

Han-Won, SHIN<sup>†</sup>

(Korea Maritime University)

### Abstract

The purpose of this paper is to find out the applicability of relationship marketing concept in a professional ship management context primarily on ship management service business. The dramatic growth in ship management industry leads to the intensified competition among professional ship management companies in the world. Thus they have tried to find out ways of ensuring competitiveness to be a market leader in this industry. The fundamental base of marketing is that it involves exchanges. Professional ship management involves a series of transactions and exchanges between client and ship manager. Ship management companies will ensure competitiveness by applying the concept of relationship marketing to real practices.

*Key words : Ship management, Ship management business, Shipping business, Relationship marketing, Shipping company*

### I. 서론

최근 들어 선박관리업을 위주로 하는 선박관리 산업의 규모가 전 세계적으로 팽창하고 있으며, 선박관리회사들은 보다 전문화되고 양질의 선박관리서비스를 원하는 고객들의 요구를 충족시키고자 다양한 경영전략을 실행하고 있다(Sletmo, 1989). 선박관리회사는 해운의 불황기에 출현한 새로운 경영부문이다. 기본적으로 이것은 선박운항과 관리에 관한 모든 위험과 책임을 선주로부터 배제하는 것이 특징이다. 원칙적으로 선주는 선박운항 등 해운경영에 정통해야 하지만 실제로

는 전문지식이나 기술이 전혀 없는 은행이나 전문기관이 선주가 되는 경우가 많다. 오늘날 선박관리 기업이 제공하는 서비스는 기본적인 서비스인 선박의 운영과 선원공급이외에도 1) 용선 2) 선박매매 3) 보험 4) 신조감독 5) 클레임처리로 까지 확대되고 있다(이정욱, 김수엽, 1991). 이러한 현상은 선박관리서비스가 고객의 다양한 요구를 충족시키기 위해서는 그 내용이 더욱 전문화 되고 그 범위도 점차적으로 확대되고 있음을 보여준다. 하지만 기본적인 핵심서비스는 독립 기업이 실행하는 선박운항과 선박관리와 관련된 서비스임은 두말할 필요도 없다. 그러므로 선박

<sup>†</sup> Corresponding author : 051-410-4388, [hwshin@hhu.ac.kr](mailto:hwshin@hhu.ac.kr)

\* 본 논문은 한국해양대학교 대외경쟁력 강화사업의 지원으로 연구되었음.

관리업은 선박을 수익창출자산으로 유지하는데 필요한 경제자원 즉, 토지, 노동, 자본 등을 체계적으로 조직화하고 이를 실행하는 것과 관련된 서비스를 제공하는 것이라고 볼 수 있다.

1960년대 후반 전문적인 선박관리서비스에 대한 최초의 수요가 나타났고, 이때 오일 메이저(Oil-Major)들이 세금회피 수단으로 선박투자를 이용하였으며, 구입한 선박의 관리를 제 3자에게 위임한데서 시작되었다. 반면에 1970년대에는 저운임과 저평가된 선박매매시장의 영향으로 전통 선주들이 그들 소유의 선박을 채권자인 은행에 넘길 수 밖에 없었고, 은행들은 선박의 관리를 독립된 선박관리자에게 위탁하게 되었다. 그리고 전통 선주들 역시 제 3자 경영의 장점과 기회를 인식하고서 선박관리를 위임하게 되고 그 결과 선박관리업의 중요성이 대두되기 시작하였다. 그리고 전통선주들이 선박을 재무적 투자대상으로 보고 자산플레이를 한 1980년대까지 성장하고 발전하였다.

선박관리회사가 국제해운시장에서 급속히 성장한 배경은 다음과 같다. 첫째, 1970년대와 1980년대의 해운업이 쇠퇴하기 전에는 해운업은 주로 수직적으로 통합된 해운기업에 의해 성립되었다. 해운업은 쇠퇴기 이전에는 급속한 환경변화에 대응하는 것이 어려운 상황이었고 이때 선박관리회사가 장래성과 전망이 밝은 산업이라는 인식이 높아졌다. 둘째, 1980년대 후반에는 해운환경의 개선과 투자증대에 힘입어 선박관리회사의 발전 토대가 마련되었다. 선박관리회사는 잉여인원을 포함한 대형 모회사로부터 분리한 소규모 해운회사를 시작으로 업무수행이 가능하였다. 셋째, 국제해운의 구조변화에 따라 선주(투자가), 용선자 및 선박관리회사의 상호관계가 긴밀하게 되었다. 즉, 그들은 선박운항 보다는 선박의 매매 가치에 더 흥미를 지니게 되었으며 선박운항을 제 3자에게 위임함으로써 선박매매시장에 집중할 수 있게 되었다.

선박관리 분야는 그 특성상 실질적인 선주를

대신할 수 없다는 것과 그 성공여부는 선박의 실제 선주와 관계를 어떻게 맺는가에 따라 결정된다. 더구나 계약경쟁이 치열해 짐에 따라 선박관리회사는 장기간에 걸쳐 고객을 유지하기 위한 전략적 마케팅 계획을 수립해야 할 것이다. 마케팅 계획은 선박관리자와 선주간의 관계를 증진시키는 동시에 서비스를 차별화할 수 있는 바탕을 제시할 수 있어야 한다. 즉, 오늘날 선박관리자가 직면하는 문제를 해결하기 위한 마케팅 노력이 이루어져야하고 그것을 집중적으로 실행할 필요가 있다.

선박관리서비스는 선박관리자와 선주 간의 단일거래만을 포함하는 것이 아니고 계속적인 상호작용과 교환이 이루어지는 관계지향적 특성을 지니고 있다. 최근 들어 관계마케팅에 대한 관심은 기업과 기업간의 장기적 관계구축에 대한 연구를 시작으로 서비스 기업과 고객간의 관계에 대한 영역까지 확장되고 있다. 또한 거래 형태도 실제 수요자가 중심이 되는 구매자 시장으로 변화하였다. 그 결과 선박관리회사는 현재의 고객이 이탈하지 않도록 하고 단골고객과의 관계유지를 통한 기업의 성장을 도모할 수 있는 새로운 마케팅전략과 시도가 필요하게 되었다. 그러므로 본 논문에서는 마케팅철학의 새로운 패러다임인 관계마케팅을 중심으로 선박관리업의 마케팅에 대하여 고찰해 보고자 한다.

## II. 선박관리업의 특징과 현황

### 1. 선박관리업의 성격

선박관리업의 정의 또는 개념에 대해서는 선사 경영활동의 범위만큼이나 다양하게 나타난다. 선행연구를 살펴보면 선박관리를 선박운항에 필요한 서비스와 부대서비스를 제공하는 것이라고 정의한다(Spruyt, 1990). 그리고 선박운항과 선박관리를 포함하는 광의의 정의를 내리고 있다(Yamagishi1989). 즉, 선박운항의 범주에서는 마케팅

팅, 급유, 식량, 식수공급, 선체유지 수리, 안전구조시스템의 관리, 항해 및 화물하역 등이 포함된다. 한편 선박의 관리 차원에서는 선박관리서비스의 개발, 선박 및 그 시설의 매매, 선박금융 및 상업적 개발 등이 포함된다. 그 외 수송서비스의 시장조사, 전략적 경영계획, 합병사업과의 관계 등이 포함된다. 일반적으로 선주들도 잠재적으로는 타인의 선박을 관리하는 관리자라고 보여진다. 이점에서 선박관리회사는 그 범위가 광범위하고 특수한 산업이다.

그것은 선박을 소유, 운항하는 회사를 포함하고 있다. 그러나 소유와 경영간의 결합관계가 명확히 나타나지는 않는다. 그것은 관리자가 선박에 자본적으로 참가하고 있는 경우와 소유자가 어느 정도 관리자의 역할을 담당하고 있는 경우가 있기 때문이다. 이 경우 문자 그대로 타인의 선박을 관리하는 순수 선박관리자가 실제로 존재한다.

선주의 특권이라고 여겨져 온 운항기능과 관리기능은 오늘날에는 모두 선박관리자의 손에 위임되고 있으며, 다수의 대형 선박관리회사들은 모든 형태의 상업적, 기술적 관리에 대해서도 책임을 진다. 또한 선박관리회사는 자국해운의 행정과 선박경험이 전문한 국가의 개발업무를 요청받기도 한다. 이 경우, 선박관리회사는 선주의 문제 해결, 선박의 상업적 거래방법의 개선, 투자의 악화 방지 등의 문제에 관여하는 외에 운항비용의 절감, 효율성의 개선, 매매의 경제적 수행 등 여러 분야에서도 깊이 관여하고 있다. 역으로 선박회사는 폭넓은 역할을 담당하고 있으므로 그 마케팅활동도 확실하고 신뢰성이 담보되어야 한다. 그리고 해운경영의 기능분화 결과 해운활동은 무엇보다도 효율적으로 수행되는 분야를 찾아 이전되며, 현대의 해운활동은 점점 더 다국적화 하는 경향이 있다. 이러한 다국적 분야에서 지속가능한 성장을 희망하는 선박관리회사는 국제경쟁력을 강화하는 것이 중요하며, 다수의 선박관리회사가 국제해운시장에서 착실히 경영기반을 강화

하고 있다.

## 2. 선박관리업의 특징

선박관리회사는 해운기업의 기능분화에 의해 발생하였으므로 그 성격은 해운기업의 기본적인 성격과 유사하다. 선박관리회사의 몇 가지 특징은 다음과 같다.

### 가. 국제적 성격

선박관리회사는 일반적으로 그 업무의 내용이 국제시장을 전제로 성립된다. 선박관리회사는 해외에 본점과 지점을 두고 특히 선박관리에 관한 모든 기능을 지닌 대형관리회사는 주요 국제해운센터에 영업기반을 설치하고 국제적 시야를 지니고 경영하고 있다. 편의치적국 등 등록지의 개방에 의해 선박의 실질적 소유자가 타국에 이적한 선박을 관리업무의 대상으로 하고 있다. 이처럼 선박관리업은 국제적 성격을 지니기 때문에 선박관리회사는 국제시장에서 활동함으로써 업무를 개선하고 경쟁력을 제고하는 것이 가능하다.

### 나. 경쟁적 시장

선박관리시장에서는 진입기업이 많기 때문에 언제나 치열한 경쟁이 전개된다. 이것은 시장에서의 진입자유와 광범위한 시장을 전제로 선박관리회사가 성립되기 때문이다. 타 산업과 같이, 발전초기 단계에서는 선박관리회사에 대한 진입장벽은 대단히 낮은 편이다. 또 자격요건도 크게 요구되지 않는다. 더구나 개인으로서 선박관리회사를 창설하는 것이 가능하다. 이 경우 극히 짧은 시간에 모든 조직과 설비를 갖추 것을 요구하지 않기 때문에 최소인원으로 회사를 설립할 수 있으므로 선박관리회사는 상호 과당경쟁에 빠지기 쉬우므로 어느정도 자기규제를 할 필요가 있다.

### 다. 제공 서비스

선박관리업은 전형적인 서비스 산업이다. 그것은 다른 서비스산업의 성격과 완전히 똑 같다. BIMCO(Baltic International Maritime Council,

1988)에서는 선박관리에 관한 서비스 수탁/위탁 표준합의서인 SHIPMAN을 발표하였다. 서비스 내용으로서는 1. 승조원 배승, 2. 기술적 관리, 3. 보험업무, 4. 운임관리, 5. 회계업무, 6. 용선업무, 7. 선박매매, 8. 선용품 관리, 9. 연료보급, 10. 운항업무 등 10가지 서비스가 명시되어 있다.

선박관리회사는 전문적 기술과 지식을 고객에게 판매하는 것이 주된 업무이며 전문적 지식과 기술은 통상 2가지 분야로 구성된다. 그 일부는 선원의 숙련도이고 또 하나는 관리업자의 숙련도이다. 선박관리업은 저렴한 노동력을 확보할 필요가 있고 그다지 많은 자본을 필요로 하지 않는다. 이러한 현상은 앞서 지적한 경쟁적 성격과 긴밀한 관계가 있다. 그리고 선박관리업은 인원과 지식을 필요로 하는 산업이다. 선박관리업이 서비스 산업인 이유가 이러한 점에서 명백하다.

선박관리회사는 이러한 3가지 특성에서 본 것처럼 육상과 해상에 걸쳐 적재적소에 인원을 배치하는 것이 필요하지만, 이 경우 기업이 발전하기 위해서는 전문적 기술과 지식을 지닌 유능한 인재를 조기에 확보하는 것이 중요하다. 그러므로 선박관리회사는 경험과 훈련을 정확히 융합시키는 것이 필요하다. 특히 해상경험이 있는 인제는 선박의 소유와 관리 측면에서 극히 중요한 역할을 담당한다.

그리고 선박관리회사는 서비스를 제공하기 때문에 스스로 서비스 질과 성과를 계속 조사하는 것이 중요하다. 장시간에 걸쳐서 동일 종류의 서비스를 반복하여 고객에게 제공하는 것은 기업의 발전과 성장에 좋지 않다. 그러한 점에서 기업은 끊임없이 혁신 정신을 지니고 진입시장을 적절히 바꿀 수 있는 것을 중시하고 새로운 국면에 대응할 수 있도록 항상 준비해야 할 필요가 있다.

### 3. 우리나라 선박관리업의 현황

#### 가. 선박관리업의 형태

우리나라 선박관리업은 선원관리에서 출발하여

종합선박관리회사로 영역을 확대하고 특히 3자 영업 즉, 외부선주들의 선박관리를 전문으로 수행하여 왔다. 그 형태로는 첫째, 외국선주의 선박을 전문적으로 관리하는 선박관리기업, 둘째, 국내 선주들의 선박관리를 아웃소싱 받아 독립적인 형태로 수행하는 독립선박관리 기업이 있다. 그리고 본사의 선박만을 관리하도록 본사로부터 분리된 자회사형태의 선박관리회사를 들 수 있다.

한편 선박관리업체 현황은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 선박관리업체 현황

구분	단위: 개				
	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
선박관리종합	286	309	335	351	359
선원관리한정	95	97	94	94	105
합계	381	406	429	445	464

자료: 한국선박관리업협회, 2012.

선박관리 종합업체는 2007년 286개사에서 2011년 359개사로 연평균 증가율이 5.8%이며, 선원관리에 한정된 업체의 경우 2007년 95개사에서 2011년 105개사로 연평균 증가율이 2.5%이다. 업종에 관계없이 전체 시장 규모를 보면 2007년 381개사에서 2011년 464개사로 연평균 증가율이 4.0%로 나타나고 있다. 이러한 현상은 선박관리업에 관한 규제를 완화하고 국내외 선박관리 시장이 지속적으로 성장한데 따른 것이다.

선박관리회사의 관리 선박의 수는 2006년 1,714척에서 해마다 증가하여 2011년 1,945척이고, 선박관리회사의 관리 선원의 수는 2006년 7,983명에서 꾸준히 증가하여 2011년 9,185명이다.

최근 5년간 관리 선박과 선원의 규모는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 관리 선박과 선원의 규모 단위: 척, 명

구 분	관리 선박 척수			승선 선원 수				
	상선	어선	계	상선		어선		계
				해기사	부원	해기사	부원	
2006	1,556	158	1,714	5,778	1,912	157	136	7,983
2007	1,619	107	1,726	6,109	1,886	135	112	8,242
2008	1,700	104	1,804	6,617	1,951	114	96	8,778
2009	1,761	95	1,856	6,778	1,864	144	104	8,890
2010	1,801	97	1,898	6,919	1,678	137	102	8,836
2011	1,851	94	1,945	7,155	1,746	174	110	9,185

자료: 한국선박관리협회, 2012.

나. 국내외국적선 선박관리업 현황

국내선박관리업의 효시를 이루었던 외국선주의 선박을 관리하는 선박관리업은 1987년까지 지속적인 성장세를 보였고, 해외 선박관리 척수 2,534 척, 송출선원 47,747명으로 최고치를 기록한 후 점차적으로 감소하고 있다.

외국선주의 선박 관리현황은 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 외국적선 관리 현황 단위: 척, 명

구 분	관리 선박 척수			승선 선원 수				
	상선	어선	계	상선		어선		계
				해기사	부원	해기사	부원	
2006	1,131	152	1,283	3,082	699	147	122	4,050
2007	1,146	105	1,251	3,091	681	124	107	4,003
2008	1,185	102	1,287	3,287	679	114	96	4,176
2009	1,173	93	1,266	3,252	616	135	98	4,101
2010	1,116	95	1,211	3,002	455	127	99	3,683
2011	1,082	91	1,173	2,903	412	160	101	3,576

자료: 한국선박관리협회, 2012.

선원임금과 관리 수수료를 합한 외국적선 외화 수입은 2006년 기준 약 4억 5천만불에서 2011년 기준 약 6억 7천만불로 연평균 증가율이 약 13%로 나타나고 있다.

외국선주의 선박 관리를 통한 외화수입 현황은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 외국적선 외화수입 현황 단위: US\$

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
2011년	674,516,215	276,013,065	54,357,483	344,145,667

자료: 한국선박관리협회, 2012.

### Ⅲ. 선박관리업의 마케팅

#### 1. 관계마케팅의 개념

관계마케팅에 관한 정의를 살펴보면 관계마케팅은 기업이 고객과의 관계를 형성, 유지, 강화하는 마케팅활동이라고 정의하였다(Berry, 1983). 여기에서 관계란 일련의 상호작용과 상황에 따른 변동을 통해 변화하는 과정적 현상으로 정의하였다(Kotler et al, 1996). 또한, 관계마케팅이란 고객 등 이해관계자와의 강한 유대를 형성하고 유지하며 발전시키는 마케팅 활동을 말한다라고 정의하였다(이유재, 1998).

마케팅에서 관계의 개념이 출현한 것은 마케팅이 교환을 포함하며 신규고객을 확보하는 것은 기존고객을 유지하는 것 보다 훨씬 비용이 많이 든다는 사실에 기인하고 있다. 과거의 마케팅은 1회적 거래나 교환 중심이었다. 이것은 거래당사자간에 주고받는 개념으로 1회에 그치는 경우가 대부분이다. 이에 비해 관계 마케팅은 거래 당사자가 장기적으로 거래나 교환을 지속함으로써 서로가 이익을 본다는 개념이다.

그러므로 관계마케팅은 단속적인 거래나 단일의 교환행위에 훨씬 적절한 마케팅믹스 접근방법에 대한 하나의 대안이자 보완적인 성격을 지닌 개념이다. 이러한 측면에서 선박관리서비스는

선박관리자와 선주간의 단일 거래만을 포함하는 것이 아니고 지속적인 상호작용과 교환이 이루어지며 전문적인 선박관리서비스의 성격과 마케팅에 있어 그 특성상 관계지향적이며 관계접근법이 더욱더 유익한 것으로 보여 진다. <표 5>는 기존 마케팅과 관계마케팅의 특성과 차이점을 나타내고 있다.

<표 5> 기존마케팅과 관계마케팅의 비교

	기존마케팅	관계마케팅
고객을 보는 시각	판매의 대상	동반자
고객과의 의사소통	일방적	쌍방향
경제 패러다임	규모의 경제	범위의 경제
마케팅 성과의 지표	시장 점유율	고객 점유율
차별화 및 관리의 초점	상품	고객

자료: 이유재, “관계마케팅의 개념과 실천에 대한 연구”, 경영논집, 서울대학교 경영연구소, 32(4), 1998, p.270.

## 2. 선박관리업의 관계마케팅

독립적인 선박관리는 선주들이 이용할 수 있는 전문 서비스이다. 이러한 서비스와 선박관리에 대하여 관계마케팅을 적용할 수 있다는 것은 이 서비스의 몇 가지 특성에 기인한다. 물론 서비스는 유형재와 비교하여 무형성이 있고 그것들은 생산과 동시에 소비된다. 이러한 특징들로 인해 고객만족을 위해서는 마케팅 교환의 사회적, 물리적 특성을 인식할 필요가 있다.

마케팅의 상호작용적이고 교환과정의 직접 결과는 관계접근법이다. 더구나 관계는 고객이 기업과 직접적으로 상호작용하는 동안 시간이 지남에 따라 발전해 가는 경향이 있다. 바로 서비스 접점을 이해하는 것이 고객만족을 전달하는데 필수적이다(Parasuraman, 1994). 따라서 서비스 접점이 이루어지는 동안 형성된 관계를 평가하는 것은 효과적인 마케팅 실행의 전제조건이다. 선박관리의 서비스 접점들은 정보가 교환되고, 재무적인 거래와 사회적 상호작용이 최고로 잘 이루어지는 곳에서 계속되는 특성을 가지고 있다.

어떠한 협상이 이루어지기 전에 거래 쌍방은 서로의 영업 관행에 관한 정보를 필요로 한다.

따라서 선주는 선박관리회사의 규모와 구조를 알기를 원하고 또한 얼마나 많은 선박들이 관리되고 있는지, 특정유형의 선박을 운영하는데 있어 선박관리자의 전문성도 알기를 원한다. 그 결과 선주들은 품질관리증서를 요구한다. 역으로 선박관리자는 선급의 상세요구를 하고 검사와 유지 보고서, 계약조건에 동의하기전에 독립기관의 검사를 요구하기도 한다. 최초의 정보를 교환한 후 각자는 잠재적인 합의에서 오는 지각된 보상을 평가할 것이다. 만약, 이러한 평가결과가 만족스럽다면 계약 당사자들은 계약을 할 것이다. 물론 선박관리협약서를 초안하는 동안 보다 상세한 정보가 교환되고 쌍방이 계약을 하면 선박관리자는 선박관리의 책임을 지고 계속하여 다른 유형의 정보가 교환될 것이다.

통상 선박관리 계약은 선박관리자가 선주에게 보고서, 예산서, 그리고 선박관리 관련 문서들을 제공하는 것을 명시하고 있다. 그러나 정보의 교환이 계약상 의무조항으로 한정되는 것은 아니다. 왜냐하면 선박관리의 과정상 발생하는 문제들은 계약당사자의 상호 협조를 필요로 하기 때문이다.

선박관리자는 서비스를 제공하고 그리고 보수를 요구한다. 이 시점에서 계좌신용과 은행보증 및 관련 서류 제공 등이 포함되는 재무적 거래가 이루어지며 사회적 관계 역시 영업거래로 발전하는 경향이 있다. 사회 문화적 또는 쌍방간의 물리적 가까움뿐만 아니라 상호 협조와 장기적으로 발전하는 신뢰로 인하여 상호관계는 더욱 발전하게 된다. 선박관리 서비스를 증진시키기 위한 많은 노력들이 이루어져 왔다. 예를 들면 많은 기업들이 높은 산업표준을 충족하고 품질 증서들을 가지며 계속적으로 필요한 증서들을 획득하고 있다. 그러나 경쟁이 치열한 선박관리업의 환경을 고려해 볼 때 서비스 개선만이 최상의 마케팅 수단이 아닐 수도 있다.

즉, 질 높은 제품이나 서비스 그 자체가 기업이 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로서 부적절할 수도 있다는 지적도 있다(Palmer, 1994). 중요한 것은 선박관리회사들이 경쟁우위를 확보하려면 그들 자신을 차별화할 필요가 있다는 것이다. 더구나 관계적 교환은 장기적 관계를 전제로 거래가 이루어지며, 이 경우에는 가격에 덜 민감하며 거래적 교환보다는 거래 당사자 간의 상호몰입의 정도가 강한 특징이 있다. 그러므로 관계마케팅을 적용한다는 것은 차별화 확보에 도움이 되고 장기적으로 고객을 유지할 수 있게 해준다. 또한 고객유지는 선박관리회사의 수익성 확보와 미래 선박관리업의 생존에 핵심요인이다.

### 3. 선박관리서비스의 효과적인 마케팅

선박관리회사는 관계마케팅에 기초한 마케팅전략을 실행함으로써 전문적인 선박관리 서비스를 효과적으로 마케팅 할 수 있다. 한편 선박관리회사들이 전통적으로 실행하고 있는 마케팅활동들이 폐지되어야만 한다는 것은 아니다. 전통적인 활동들은 핵심활동들을 보완해야 하고 고객유인 전략의 일부로서 작용해야 한다. 그리고 선박관리업의 마케팅 전략의 핵심은 고객과의 관계를 수립하고 이를 유지하는 것이다. 따라서 선박관리 기업이 고객과의 관계를 시작하고, 관계를 설정해 나가며 관리하고 유지하는 일 등은 필수적으로 이루어져야 한다.

마케팅의 기본은 교환이며 선박관리 그 자체는 선박관리자와 선주 사이에 지속적인 교환과 거래를 요구하고 있다(Bagozzi, 1975). 바로 교환의 개념이 관계마케팅 수립의 기초가 된다(Blau, 1964). 마케팅 학자들은 상호작용하는 기업 간의 마케팅 관리의 효용성을 높이는 조직간 관계의 설정을 규명하기 위하여 사회교환이론의 선행요인들을 이용하였다.

즉, 판매와 구매조직은 처음에는 상호 욕구의 보완성과 각자의 자원에 의존하기 때문에 같은

방향으로 나아간다. 그러므로 최초의 상호작용 결과는 지각된 보상과 관계설정에 요하는 비용을 분석함으로써 평가될 수 있으며 결과가 만족스럽다면 쌍방은 아주 밀접한 유대를 형성해 나가고 그 유대가 강하면 강할수록 조직의 연계는 훨씬 강해진다.

선박관리업의 고객관계 설정의 문제는 선주와 선박관리조직 간의 유대를 개발하고 유지하는 것을 포함한다. 유대라는 것은 조직 간의 적응으로 연결되고 그 성격상 사회적인 것이 될 수 있는 경제적 투자형태로 나타난다(Han, 1991). 여기서 말하는 경제적 투자란 사람, 시간, 기술 또는 경영절차와 과정과 같은 자원의 배치를 포함한다.

예를 들어 선박관리자가 고객과 직접 접촉할 수 있고 빠른 정보교환을 용이하게 할 수 있도록 하기 위하여 특별한 컴퓨터 시스템을 설치한다면 그는 특별한 관계에 투자를 하는 것이다. 만약에 설치된 소프트웨어 프로그램이 선주-고객의 욕구를 충족시키는 특별한 성격의 것이라면 이것은 범용적으로 사용할 수 없을 것이다. 또한 시스템의 설치에 양조직의 구성원이 이 프로그램에 적응해야 함을 의미한다. 이것은 특별한 관계를 벗어나서 사용될 수 없기 때문에 인간-자본 투자이고 특이한 특성을 지니고 있어 시장에서 사용될 수 없는 것이다(Williamson, 1979).

이러한 거래 특유의 투자는 당사자 상호간의 적응으로 이어지고 보다 많은 상호작용을 쉽게 해 주며 당사자들을 장기적인 상호관계로 묶어준다(Williamson, 1981). 비록 기업 간의 적응현상들이 특이한 투자형태로 발생하지만, 대부분의 경우 일상의 경험결과인 지속적인 과정을 통하여 발생한다. 그러나 경제적인 투자와 별도로 고객과의 장기적이고 안정적인 관계는 사회적 성격의 유대를 필요로 한다. 이러한 유대는 고객만족을 전하고 신뢰와 몰입을 가져다주는 선박관리자의 노력의 산물이다. 확실히 거래쌍방은 관계를 맺기 전 최초의 상호작용에서 오는 비용-편익 분석을 하며 만약 결과가 만족스럽다면 관계는 발전

하게 된다. 관계의 효익에 대한 평가는 계약기간 동안 지속되며 개인적 서비스, 선박운항문제에서의 서비스 품질 수준, 그리고 관리상의 문제에 있어 선박관리자의 협조 등에 만족한 선주는 향후 지속적으로 특정 관리자와 거래를 유지하려고 할 것이다. 반면에 고객과의 상호작용에 만족한 선박관리자는 그 고객과의 관계를 지속시키려 할 것이다.

그 결과 만족은 선주로부터 소스 충성도(Source Loyalty)를 만든다. 이 경우 소스 충성도는 판매조직에 대한 진정한 충성도가 결핍된 것을 의미하는 단순반복 구매행동을 대변할 수도 있다(Jarvis, 1977).

서비스마케팅의 안정적인 관계 즉, 진정한 충성도는 상호 몰입의 기초위에 성립된다. 확실히 몰입은 상대방과의 관계 안정성, 품질과 지속성을 의미하는 장기관계의 중요한 변수이다(Johnson, 1982). 선박관리자가 개인 서비스, 상호의사소통 그리고 고객과의 만남 등을 통하여 형성하는 관계에 몰입하는 것은 고객의 몰입을 분명히 하고, 고객으로 부터 장기간, 안정적인 영업 관계를 만드는 기초를 제공받는 것이다. 만약 몰입이 안정적인 영업 관계의 기초라면 신뢰는 몰입의 필수 부분이다. 신뢰는 계약 당사자의 말이나 약속이 믿을 수 있고 상대방이 교환관계에서 의무를 이행할 것이라는 믿음으로 정의된다(Schurr, 1985). 신뢰의 구성요소는 불확실성을 감소하고자 하는 의지, 지각된 가치, 진실성 그리고 적시성 등을 들 수 있다. 고객이 공급자에 대하여 갖는 신뢰 수준이 공급자에 대한 태도에 영향을 미친다. 즉, 선박관리자와 선주간의 신뢰는 상호이익이나 긍정적인 효과를 경험하면 할수록 빨리 발전된다. 왜냐하면 신뢰는 주요 사회적 유대를 구성하고, 신뢰의 축적은 계약 당사자들을 밀접하게 묶어주고 보다 안정적이고 장기간의 관계가 형성되기 때문이다.

일반적으로 서비스 마케팅과 특이한 선박관리 서비스는 대단히 복잡하다. 서비스 마케팅의 복

잡성은 외부마케팅 뿐만 아니라 내부와 상호작용 마케팅을 포함한다(Gronroos, 1984). 여기서 내부 마케팅은 모든 종업원들을 훈련하고 고객을 잘 서비스할 수 있도록 동기를 유발하는 것을 포함한다. 따라서 선박관리회사는 고객조직과 자주 접촉하는 서비스 접점상의 종업원 즉, 일선 종업원을 훈련하는 것이 중요하다. 그리고 상호작용 마케팅은 고객접대에 있어 종업원의 기술을 의미한다. 고객은 서비스 품질을 2가지 측면에서 판단한다. 즉, 기술적 품질(예; 검사관들이 선박관리에 만족하고 있는가?)과 기능적 품질(예; 선박관리자가 경영목표에 관심을 보이는가?)이다. 전문적 서비스 공급자는 높은 기술수준 뿐만 아니라 높은 감동을 전달해야 한다. 선박조직과 상호 작용하는 종업원들은 관계마케팅 원리에 입각한 개인화된 서비스를 제공하는 전초기로서 그 역할을 해야 한다.

한편 선박관리업에서 중요성은 낮게 인식되지만 대단히 중요한 이슈는 파트타임 마케터(Part time Marketer)의 이슈이다. 파트타임 마케터는 조직에서 일상의 마케팅활동에 직접 관여하지 않는 사람이다. 그러나 고객과의 관계를 발전시켜 나가는 데에는 그 영향력이 크다. 파트타임 마케터에는 전화 교환원, 방문 종업원, 그리고 관리자까지도 포함된다. 이러한 사람들은 고객관계, 고객만족, 고객이 지각한 품질과 만족 등에 영향을 미친다(Gummesson, 1991). 따라서 파트타임 마케터에 대한 훈련은 중요하다.

관계마케팅은 마케팅부서나 전문 마케터에 의해 행해지는 활동뿐만 아니라 선박관리 조직의 모든 사람들이 행하는 활동도 포함되며 고객관계를 맺기 위한 고객지향적인 접근에는 상위 경영층뿐만 아니라 하부 경영층의 참여까지도 포함되며, 고객관계 형성에 조직 내의 모든 사람들의 참여가 필요하다는 관점에서 선박관리 회사의 경영전략에도 변화가 있어야 함을 의미한다.

고객지향적인 철학은 전문적인 서비스 기업들의 전략적 계획 수립에 필수적이다. 전통적으로

마케팅 전략 수립은 마케팅 부서만의 일이었다. 그러나 현대사회에서 고객관계를 설정하려면 상위경영층이 마케팅 의사결정을 하고 마케팅 전략을 수립해야 한다. 다시말해 고객관계를 설정하고 유지하기 위해서는 마케팅이 거래 기반의 활동으로부터 기업책임으로 옮겨야 함을 주장하고 있다(Pitt, 1995).

#### IV. 결론

전 세계적으로 선박관리 산업은 그 규모가 확대되고 있으며 이에 따른 선박관리업체들의 경쟁도 치열해지고 있다. 그러므로 선박관리회사들은 주어진 환경에 적응하고 경쟁우위를 확보하기 위하여 비용우위와 차별화를 강조하는 경영전략을 수립, 실행하고 있다. 그러나 전문적인 선박관리 서비스의 관계지향적 특성을 고려해 볼 때, 선박관리회사의 마케팅 전략으로서는 전통적인 마케팅 믹스전략도 중요하지만 보다 핵심적인 것은 고객관계관리가 될 것이다.

선박관리업의 생존을 위해서는 관계마케팅의 개념을 실행하는 것이 중요하다. 이 개념이 선박관리업의 경영에 유용한 이유는 선박관리 서비스가 일회성의 거래가 아니라 선주와 선박관리회사 간에 안정적이고 장기간 관계 그리고 지속적인 상호작용에 의해 제공된다는 점이다. 고객인 선주들은 외부환경에서 오는 압력들을 덜기 위하여 그들의 선박을 관리자들에 위임한다. 통상적인 선박관리 실무상, 선주는 계약이 체결되어 선박 관리자가 관리 책임을 맡더라도 선박운항과 관리에 관한 문제에 관하여 정보를 교환하는 등 상호작용을 하게 된다.

이러한 상호작용에 근거하여, 관리자들은 관계마케팅 개념을 활용함으로써 고객들과 강한 유대를 형성할 수 있다. 즉, 유대라는 것은 쌍방에게 미래의 협조와 상호혜택을 실질적으로 증진시켜 준다.

여기서 관계마케팅은 내부마케팅 또는 전략적 마케팅의 역할과 기능을 약화시키지는 않는다. 더구나 고객유지를 확실히 함으로써 공격적인 광고와 다른 촉진 활동들에 수반되는 비용이 최소한으로 줄어든다는 사실에도 불구하고 고객모집의 중요성을 간과하지 않는다. 따라서 관계마케팅은 전체마케팅으로 특징지을 수 있고, 그것은 선박관리회사들에게 전체 마케팅활동을 내포하는 필수적인 도구를 제공하기 때문이다. 그러므로 전문적인 선박관리회사가 직면하는 문제는 마케팅의 실행여부가 아니라 그것을 어떻게 효과적으로 할 것인가이다. 경쟁이 치열해지고 전통적인 마케팅 접근법의 효율성이 떨어짐에 따라 전문적인 선박관리회사는 관계마케팅에서 얻을 수 있는 관계혜택과 고객만족을 극대화 할 수 있도록 관계마케팅을 적극 활용할 필요가 있다.

향후 연구에서는 선박관리회사와 고객간의 관계지향성과 고객만족 등과 같은 관계마케팅의 성과에 대한 실증적인 연구가 필요하다.

#### 참고 문헌

김홍영(2001). 우리나라 선박관리업의 서비스 마케팅 전략에 관한 연구, 한국해양대학교 부설 국제해양문제 연구소.  
 송성규외 2인(2009). SERQUAL-IPA를 이용한 우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화방안에 관한 연구, 해양비즈니스 13, 93-125.  
 이유재(1994). 고객만족의 결정변수에 대한 이론적 고찰, 경영논집 28(1,2), 90-123.  
 이유재(1994). 고객만족의 결과변수에 대한 이론적 연구, 경영논집 28(3,4), 201-232.  
 이유재(1998). 관계마케팅의 개념과 실천에 대한 연구, 경영논집, 서울대학교 경영연구소, 32(4), 259-286.  
 이정옥외 1인(1991). 선박관리업의 발전방향, 해운산업연구원.  
 임종원(1987). Relationship Marketing의 도입과 전개에 관한 연구, 경영논집 21(2).  
 차철표외 1인(2011). 연근해 어선에 승무하는 외국인 어선원의 관리방안, 수산해양교육연구

- 23(3), 515~517.
- 한국선박관리업협회, <http://www.kosma2020.or.kr>
- 황석준외 1인(2011). 컨테이너 터미널 운영사의 내부마케팅이 조직구성원의 태도와 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구, *수산해양교육연구* 23(2), 319~332.
- 황석준외 2인(2010). 조선기자재업체의 특성에 따른 마케팅 인지도, 마케팅활용도 및 성과의 차이에 관한 연구, *수산해양교육연구* 22(4), 516~518.
- 해사산업연구소(2006). 선박관리업 활성화방안연구, 한국해양대학교.
- Bagozzi, R. P.(1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39.
- Berry,L.L(1983). Relationship Marketing in emerging perspectives on services marketing, Leonard L. Berry, G., Lynn Shostack and Gregory D. Uph, eds., Chicago: American Marketing Association.
- Blau.P. M.(1964). Exchange and Power in Social Life(New York: John Wiley).
- Gronroos, C.(1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4).
- Gummesson, E.(1991), Marketing-orientation revisited: The crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2).
- Han, S-L.(1991). Antecedents of Buyer-Seller Long-Term Relationships: An Exploratory Model of Structural Bonding and Social Bonding, Unpublished Ph.D. dissertation, Pennsylvania State University, The Graduate School, Smeal College of Business Administration.
- Jarvis, L. P. and Wilcox, J. P.(1977). True vendor loyalty or simply repeat purchase behaviour? *Industrial Marketing Management*, 6.
- Johnson, M. P.(1982). Social and cognitive features of the dissolution of commitment to relationships. In *Personal Relationships 4: Dissolving Personal Relationships*, edited by S. Duck(London: Academic Press).
- Kotler, Philip et al.(2009). *Principles of Marketing*, New York: Prentice Hall, Inc.
- Palmer, A.(1994). Relationship marketing: Back to basics?, *Journal of Marketing Management*, 10.
- Panayides, P. M. and Gray Richard(1997). Marketing the professional ship management service, *Maritime Policy and Management*, 24(3).
- Parasuraman, Zeithaml, Berry(1994). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of marketing*, 49(4).
- Pitt, L. F. and Morris, M. H.(1995). When marketing and strategy become one. *Journal of General Management*, 21(2).
- Schurr, P. H. and Ozanne, J. L.(1985). Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11.
- Sletmo, G. K.(1986). The transformation of shipping and the Role of Ship Management, In: Heaver Trevor D, editor, *Research for Tomorrow's Transport Requirements*, World Conference on Transport Research(Vancouver: Centre for Transportation Studies, Univ of British Columbia), 1.
- Sletmo, G. K.(1989). Ship Management and Vernon's trade cycles, *Maritime Policy and Management*, 16(4).
- Spruyt, John(1990). *Ship Management*, Lloyd's of London.
- Williamson, O. E.(1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22.
- Williamson, O. E.(1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3).
- Yamagishi, H., *The International Competition in Shipping and The Economic Role of Ship Management Company*, No. 273, Japan Maritime Research Institute.

- 
- 논문접수일 : 2012년 10월 09일
  - 심사완료일 : 1차 - 2012년 10월 25일  
2차 - 2012년 10월 29일
  - 게재확정일 : 2012년 10월 31일