



우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화방안에 관한 연구

신 한 원*
(한국해양대학교)

A Study on Enhancing International Competitiveness for Ship Management Business in Korea

Han-Won SHIN*
(Korea Maritime and Ocean University)

Abstract

The purpose of this paper is to find out the ways to enhance the international competitiveness for ship management business in Korea. 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. Basically the fundamental base of ship management business is that it involves exchanges between service provider(ship management company) and service user(ship owner). Thus professional ship management involves a series of transactions and exchanges between client and ship management company. Ship management companies in Korea will enhance international competitiveness by applying the relevant strategy of international business to real ship management businesses and practices.

Key words : Ship management, Ship management business, International competitiveness, Shipping company

I. 서론

우리나라 외항선 선박량은 2016년 말 기준 1,116척, 40,710천 G/T로 2008년의 828척, 22,397천 G/T에 비하여 2배 가까운 괄목할 만한 성장세를 보여주고 있다. 우리나라 해운의 발전양상을 보면, 세계에서 유력한 해운국으로서 성장과 발전을 거듭해 오다가 세계적인 해운불황을 맞이하여 대응하기 위하여 1984년 5월 24일 해운산업 합리화 조치가 단행되어 115개의 해운회사가 34개사로 통합되는 등 국적외항해운업계가 해운불황으로 인해 고통을 받았다(choi et al, 2010). 우

리나라에서 선박관리업이 발달하게 된 배경은 선박관리업이 법적으로 규정되고 이에 따른 등록 및 영업을 개시한 1984년 해운법이 제정된 이후의 일이다. 그러나 최근 기업의 전문화 추세와 급변하는 해운경영환경에서 해운선사들이 경영합리화 또는 비용절감의 경쟁력 우위를 확보하고, 국제경쟁에서 생존·성장하기 위한 대응전략으로 선박의 소유, 영업 및 관리를 포함한 모든 활동을 자사조직 내에서 일괄 경영하지 않고 분리하여 담당하고 있다. 특히 선박관리는 전문적인 선박관리회사에 맡기는 형태의 아웃소싱(outsourcing) 추세가 늘고 있다. 이는 선박관리비용이 차지하

* Corresponding author : 051-410-4388, hwshin@kmou.ac.kr

는 비증은 해운선사의 다른 경영활동에 비하여 작지만, 전문적인 기술에 의한 관리역량과 비용의 절감 의지, 승선선원의 국적과 자질 등에 따라 효율적인 안전운항의 확보 여부와 비용절감의 여지가 많기 때문이다.

이러한 해운선사의 아웃소싱 추세에 맞추어 우리나라의 선박관리업체가 국내·외의 해운선사 측, 고객을 확보하기 위해서는 국제적인 명성을 얻고 있는 외국의 선박관리업체들과 경쟁하기 위한 적극적인 대책을 모색할 필요성이 대두되고 있다.

그 동안 우리나라의 선박관리업체들은 대부분 선원관리 위주의 업무분야에 치중하던 영업형태에서 능동적으로 변화하여 현재는 많은 회사가 선박관리와 선원관리를 함께하는 종합관리로 영업형태를 바꿨다. 한국선박관리산업협회의 가입 회원사를 기준으로 선박관리산업 현황을 보면, 2017년 1월 기준 국내선박관리업체수는 총 173개로서 관리선박은 2,020척, 선원수는 8,064명으로 상당한 규모를 지니고 있다.

특히 20척 이상을 관리하는 선사계열 종합선박관리업체는 2015년 13개사(524척), 2016년 13개사(491척), 2017년 14개사(484척)로 나타나고 있다. 이는 우리나라의 선박관리업이 더 이상 선원관리만 가지고는 경쟁력이 없음을 보여준다.

Sletmo(1989)는 선박관리산업의 규모가 전 세계적으로 팽창하고 있으며, 세계 유수의 선박관리회사들은 보다 전문화되고 양질의 선박관리서비스를 원하는 고객들의 요구를 충족시키고자 다양한 경영전략을 실행하고 있음을 주장하였다. 반면에 우리나라의 선박관리기업들은 외국의 우수한 선박관리기업들과는 달리 규모면에서 영세할 뿐 아니라 마케팅노하우, 경영노하우 및 각종 기술 등을 포함하는 경쟁우위확보 면에서 상대적인 열위에 있다. 따라서 우리나라 선박관리업체는 선원관리 위주의 선박관리사업에서 탈피하여 선주가 행하는 선박운항을 비롯한 관리전반에 대하여 다양한 업무영역을 개발하고, 선주가 필요로 하는 서비스 업무에 대해 해결할 수 있는 능력과

자질을 갖춘 전문적인 선박관리업으로 바뀌지 않으면 안 될 것이다. 이미 유럽을 중심으로 잘 발달된 선박관리업체들은 우리나라 선주사의 선박까지도 적극적인 마케팅의 대상으로 공략하고 있어, 고도의 전문성과 신뢰성을 지닌 독립적인 제3자관리업을 중심으로 발전해 나가야만 할 것이다.

그러므로 경쟁이 치열해 지고 있는 세계 선박관리업계에서 우리나라의 선박관리업체가 선원의 안정적 공급, 더 나아가 고도의 전문기술에 의한 종합적 선박관리를 수행하는 업체로 발전하기 위해서는 국제경쟁력을 갖추고 적극적이고 능동적인 마케팅전략으로 선박관리서비스를 제공할 수 있는 새로운 경영전략의 수립이 요구되고 있다.

즉, 고객만족과 경쟁우위 확보를 위한 경영과 마케팅목표가 다른 회사의 그것과 비교해서 경쟁력이 있는가에 대하여 항상 치밀하게 점검하지 않으면 안 된다.

그러므로 이 연구의 목적은 첫째, 선박관리업의 특질과 서비스의 유형을 고찰하고 둘째, 세계 선박관리업과 우리나라 선박관리업의 현황을 분석하며, 마지막으로, 우리나라 선박관리업의 경쟁력을 강화할 수 있는 방안을 강구하는데 있다.

II. 선박관리업의 특질과 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(Yamagishi, 1989). 즉, 선박운항의 범주에서는 마케팅, 급유, 식량, 식수공급, 선체유지 수리, 안전 구조시스템의 관리, 항해 및 화물하역 등이 포함된다. 한편 선박의 관리 차원에서는 선박관리서

비스의 개발, 선박 및 그 시설의 매매, 선박금융 및 상업적 개발 등이 포함된다. 그 외 해운서비스의 시장조사, 전략적 경영계획, 합병사업과의 관계 등이 포함된다. 일반적으로 선주들도 잠재적으로는 타인의 선박을 관리하는 관리자라고 보여 진다. 이점에서 선박관리회사는 그 범위가 광범위하고 특수한 산업이다.

BIMCO(Baltic International Maritime Council)에서는 선박관리에 관한 표준합의서식SHIPMAN(Standard Ship Management Agreement)을 발표하였으며, 이는 자본적으로 전혀 관계가 없는 제3자 소유의 선박을 맡아 관리하는 선박관리업체의 경쟁이 치열해지면서 양당사자 쌍방의 권리의무를 명확히 하려는 배려가 있었다고 한다. 양당사자 사이에서 위탁/수탁의 합의를 했는지 안했는지를 ‘YES’ 또는 ‘NO’라고 명기하고 업무내용으로 다음 10가지 항목을 지정하였다(BIMCO,1988).

- ① 승조원 배승(Crewing)<기술적 관리에 포함>
- ② 기술적 관리(Technical Management)
- ③ 보험업무(Insurance)<기술적 관리에 포함>
- ④ 운임관리(Freight Management)
- ⑤ 회계업무(Accounting)
- ⑥ 용선업무(Chartering)
- ⑦ 선박매매(Sale or Purchase of Vessel)
- ⑧ 식료품관리(Provision)<기술적 관리에 포함>
- ⑨ 연료보급(Bunkering)
- ⑩ 운항업무(Operation)

상기와 같이 SHIPMAN에서 기술하고 있는 선박관리회사의 기능은 선주가 스스로 행하던 대부분의 업무 중에 일부 또는 전부에 대해서 선박관리회사와 선주가 합의하여 선주를 대신하여 행하는 것이라고 말할 수 있다.

그러므로 선박관리회사의 성격은 다음과 같이 요약된다(Ogawa, 1989).

첫째, 선박관리회사는 선주를 대신하고, 선주를 위하여 선박관리서비스를 제공하는 서비스업이다.

둘째, 선박관리회사가 제공하는 서비스는 본래 선주의 관리기능의 일부 또는 전부를 대행하는 것이다.(협회의 선박관리)

그러나 선박관리회사는 그외 각종 특수한 서비스까지도 선주의 요구에 응하여 행한다.(광의의 선박관리)

2. 선박관리업의 특징

선박관리회사는 해운기업의 기능분화에 의해 발생하였으므로 그 성격은 해운기업의 기본적 성격과 유사하다. 선박관리회사의 몇 가지 특징은 다음과 같다(Shin, 2012).

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 시장에서 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 있어 선박관리회사는 상호 과당경쟁에 빠지기 쉬우므로 어느 정도 자기규제를 할 필요가 있다.

다. 제공 서비스

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 인재는 선박의 소유와 관리 측면에서 극히 중요한 역할을 담당한다.

그리고 선박관리회사는 서비스를 제공하기 때문에 스스로 서비스 질과 성과를 계속 조사하는 것이 중요하다.

3. 세계 선박관리업의 현황

가. 시장 규모

2012년도 세계선박관리 시장 규모는 100 G/T 이상의 선박을 기준으로 전체상선대 39,722척의 약 35%인 13,902척 수준이다. 그리고 전체상선대의 65%인 25,802척은 선주가 직접 관리하고 있다(MOF, 2014). 이 기준을 근거로, 2016년도 세계선박관리 시장 규모는 전체상선대 57,800척의 35%인 20,230척 수준이며 나머지 65%인 37,570척은 선주가 직접 관리하고 있다고 보여진다.

나. 세계주요 선박관리업체의 현황

2009년 기준 세계5대 선박관리회사의 규모별 순위를 보면, ① V.SHIPS(Isle of Man, 선박 1,000

척, 선원 24,000명, 직원 1,600명, 70개 지점), ② Berhad Schulte(Germany, 선박 590척, 선원 15,000명, 직원 1,000명), ③ Anglo Eastern(HongKong, 선박 370척, 선원 11,000명, 직원 600명, 22개 지점), ④ Wallem(HongKong, 선박 340척, 선원 7,800명, 직원 700명, 55개 지점), ⑤ Columbia Ship Management(Cyprus, 선박 330척, 선원과 직원 8,500명)순으로 나타나고 있다(MOLTMA,2010).

세계 5대 선박관리회사들의 특징은 관리선박척수로 대표되는 큰 규모의 기업조직과 전세계 선주를 고객으로 하는 글로벌화된 네트워크를 지니며, 국제경쟁력을 갖춘 종합적인 선박관리서비스업체로 시장 주도적인 역할을 담당하고 있다는 점이다. 그리고 이 업체들은 기술적 관리를 기본으로 선원훈련, 재무 및 보험, 선박의 매매 등 상업적 서비스를 포함하는 통합 서비스를 제공하고 있어 고객의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있다는 강점을 지니고 있다.

4. 우리나라 선박관리업의 현황

가. 선박관리업의 형태

우리나라 선박관리업은 선원관리에서 출발하여 종합선박관리회사로 영역을 확대하고 특히 3자영업 즉, 외부선주들의 선박관리를 전문으로 수행하여 왔다. 그 형태로는 첫째, 국내선사의 사내 부서 형태로 운영되는 선박관리기업, 둘째, 국내 선주들의 선박관리를 아웃소싱 받아 독립적인 형태로 수행하는 독립선박관리 기업이 있다. 그리고 본사의 선박만을 관리하도록 본사로부터 분리된 자회사형태의 선박관리회사를 들 수 있다. <Table 1>은 선박관리업의 형태와 유형별 서비스 특징을 나타내고 있다.

한편 선박관리업체 현황은 다음 <Table 2>와 같다.

선박관리 종합업체는 2012년 106개사에서 2016년 104개사로 연평균 증가율이 -2.2%이며, 선원 관리에 한정된 업체의 경우 2012년 84개사에서

<Table 1> Ship management service types

	In-house	Subsidiary	Independent Co.
Relationship to ship owner	Service providing dept.	The third party management as subsidiary of ship operating Co.	*High flexibility to manage ship management business
Client ratio	Home Co. 100%	5 ~ 20% The third party management	*Broad external client
Service area	Crewing, Technical Management and Design	Manning, technical management and ship building control	*Manning, technical mgt., commercial mgt.
Strategic Relationship	*Growth strategy based on Home Co. wholly *Excluded from practical ship management market	*Home Co. makes important Decision-Making * Low flexibility to adapt market change	*The best model to lead rapid growth economy of scale. *Unflexible to market change
Cases	SK shipping	K-LINE SM, HAIYUNG, STX MARINE SERVICE	BYUMJIN SHIPPING, DONGKUK SHIPPING

Source: 1) Kim,jaekwan(2011)

2016년 79개사로 연평균 증가율이 -2.3%이다. 업종에 관계없이 전체 시장 규모를 보면 2012년 120개사에서 2016년 183개사로 연평균 증가율이 -2.3%로 나타나고 있다. 이러한 현상은 선박관리업의 성장세가 둔화되고 어느 정도 성숙단계에 있음을 보여주고 있다.

<Table 2> The Status of ship management company (unit: ea)

	2012	2013	2014	2015	2016
Intergrated ship mgt.	106	106	107	110	104
Manning only	84	90	81	85	79
Total	190	196	188	195	183

Source: KOSMA internal data,

<Table 3>은 2017년 2분기를 기준으로 20척 이상의 선박을 관리하는 선사계열의 선박관리업체 순위를 보여주고 있다. 주로 모회사와 아주 긴밀히 연결되어 있고 대부분 그들의 선박을 관리하고 있음을 알 수 있다.

<Table 3> The Ship management subsidiaries in 2017

Rank	Ship management co.	Major ship owner
1	POS SM(72)	Pan Ocean(72)
2	HDMS(63)	HDMMC(36)
3	KLCSM(59)	KL(51)
4	HYSM(33)	HD GLOVIS(26)
5	STX MS(27)	Third party No. of companies;15
6	KSM(29)	KS(29)
7	IINO MS(28)	IINO Marine(28)
8	HASM(28)	HA shipping(18)
9	NDSM(25)	DAERIM(25)
10	YUSUSM(26)	HD GLOVIS(15)
11	SINOK SM(25)	CHGM Shipping(25)
12	SMTEC SM(24)	

Source: Jo(2017), 2nd Busan Ship Mgt. Forum

나. 국적선 선박관리업 현황

<Table 4>는 국적선 관리 현황을 나타내고 있다. 선박관리회사의 관리 선박의 수는 2011년 487척에서 감소하여 2015년 439척이고, 선박관리회사의 관리 선원의 수는 2011년 5,609명에서 꾸준히 감소하여 2015년 5,055명이다.

그리고 <Table 5>에서 보는 바와 같이 최근 5년간 국적선 선박관리업 수입은 2011년 1,700억 원에서 2014년 4,725억 원으로 나타났다.

<Table 4> The status of managing Korean flagged ships (unit : ea)

	No. of ships			No. of onboarding seafarers				Total
	Merchant ship	Fishing boat	Total	Merchant ship		Fishing boat		
				Officer	ABS	Officer	ABS	
2011	484	3	487	4,252	1,334	14	9	5,609
2012	464	3	467	4,342	1,269	0	0	5,611
2013	442	3	445	4,499	1,190	4	3	5,696
2014	436	2	438	4,033	1,051	4	3	5,091
2015	439	2	441	4,070	978	4	3	5,055
2016, June	427	2	429	3,945	978	4	3	4,930
Annual Growth ratio (%)	-2.46 %	-6.67 %	-4.56 %	-1.36 %	-5.95 %	-14.29 %	-13.33 %	-8.73 %

Source : KOSMA data.

<Table 5> Revenue of ship Management by Korean flagged ship (unit : 1,000 KRW)

	Total	Wage for crew	Admin. fee	other
2011	173,926,992	123,728,334	19,451,106	30,747,552
2012	255,359,148	159,288,548	29,004,101	67,066,499
2013	300,225,443	168,692,433	39,251,983	92,281,027
2014	472,558,261	237,664,833	57,549,523	177,343,905

Source : KOSMA internal data
note : not available since 2015

다. 국내외국적선 선박관리업 현황

외국선주의 선박 관리현황은 다음 <Table 6>과 같다. 국내선박관리업의 효시를 이루었던 외국선주의 선박을 관리하는 선박관리업은 1987년까지 지속적인 성장세를 보였고, 해외 선박관리 척수 2,534척, 송출선원 47,747명으로 최고치를 기록한

후 2011년 1,173척, 송출선원 3,576명으로 점차적으로 감소하고 있다.

<Table 6> The status of foreign flagged vessel (unit : ea, man)

	No. of ships			No. of onboarding seafarers				Total
	Merchant Ship	Fishing Boat	Total	Merchant ship		Fishing boat		
				Officer	ABS	Officer	ABS	
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

Source: KOSMA, 2012.

외국선주의 선박 관리를 통한 외화수입 현황은 다음 <Table 7>과 같다. 선원임금과 관리 수수료 를 합한 외국적선 외화 수입은 2006년 기준 약 4억 5천만불에서 2011년 기준 약 6억 7천만불로 연평균 증가율이 약 13%로 나타나고 있다.

<Table 7> The status of revenue by foreign flagged vessel (unit: US\$)

	Total	Crew wages	Management fee	Others
2006	400,532,089	197,048,318	33,560,092	169,923,679
2007	490,905,580	215,088,962	38,353,244	237,463,374
2008	577,865,950	264,072,322	50,330,552	263,463,076
2009	641,775,976	281,409,247	48,898,173	311,468,556
2010	633,340,499	269,341,662	47,264,354	316,734,483
2011	674,516,215	276,013,065	54,357,483	344,145,667

Source: KOSMA 2012.

Ⅲ. 선박관리업의 국제경쟁력

1. 국제경쟁력

국제경쟁력이라는 용어는 매우 널리 쓰이고 있으나, 그 정의는 분명하지가 않다. 지금까지 국내에서는 이 말은 주로 수출경쟁력을 염두에 두고 쓰여졌다고 보인다. “지속적 국제경쟁력”이라는 개념을 적용하여 보면 무역수지흑자가 충분한 개념이 아님을 알 수 있다. 국가경제의 차원에서 지속적으로 국제경쟁력을 갖는다는 것은 결국은 그 나라가 계속해서 “높은 생산성”을 유지할 수 있을 때 가능하다. 그러나 생산성을 결정하는 변수들이 다양하기 때문에 측정상의 문제 때문에 국가 간의 직접적 비교가 쉽지가 않다. 따라서 생산성의 국제비교에서는 절대적 수준의 비교보다는 상대적 수준의 비교가 더 널리 쓰이고 있다.

경제주체가 국가 또는 국민주체일 경우의 국제경쟁력은 “그 국민이 높은 소득수준을 유지할 수 있는 능력”으로 정의할 수 있다. 한편 산업에서의 국제경쟁력은 “다른 나라 산업에 비해서 높은 시장점유율을 유지할 수 있는 능력”이라고 정의할 수 있다(Chung, 1994). 이러한 측면에서 선박관리업의 국제경쟁력은 “세계선박관리업 시장에서 우리나라 선박관리업이 높은 시장점유율을 유지할 수 있는 능력”이라고 말할 수 있다. 그리고 선박관리기업의 국제경쟁력은 “해당 산업에서 낮은 원가 및/또는 기술력과 브랜드력을 유지할 수 있는 능력”으로 정의할 수 있으며 이는 성가(聲價)면에서 수익성이나 시장점유율로서 측정된다.

그 결과 선박관리기업의 경쟁력은 “선박관리산업에서 세계적으로 낮은 원가 및/또는 높은 기술력과 성가를 유지할 수 있는 능력”이라고 보여지며 주요 측정수단으로서는 선박관리기업의 수익성, 시장점유율과 차별화 능력 등을 활용할 수 있다. <Table 8>은 주체별 국제경쟁력의 정의와

측정수단을 나타내고 있다.

<Table 8> Definition and measuring means based on subjects

Subjects	Definition	Measuring means
Country	•The competence to keep high income based on high wage and productivity	•Per GNP •Productivity
Industry	•The competence to keep high M/S compared to that of other country industry	•M/S •Trade share/FDI share
Company	•The competence to keep cost leadership/high technology/high company image and reputation	•Prifitability •M/S •Differentiation competence

Source: Chung, ku-hyun(1994), “ The international competitiveness to country and company” Business research,

2. 선박관리업의 국제경쟁력

오늘날 다국적 기업의 국제활동은 경쟁우위를 획득할 수 있는 또 다른 기회를 제공한다. 주요 우위요소로서는 독점적 자산, 국제이전, 국제조달, 규모의 경제효과, 국제적 이미지 등을 들 수 있다 (Lee, 1991). 이러한 측면에서 선박관리업도 국제경쟁력을 제고하는데 이러한 요인들을 적극 원용할 수 있을 것이다.

가. 독점적 자산

선박관리기업이 해외시장에서 불리한 점을 극복하고 현지기업과의 경쟁에서 승리하기 위해서는 선박관리기업특유의 독점적 자산이 필요하다. 일반적으로 경영자의 역할 및 경영능력, R&D 능력, 생산능력, 마케팅능력, 인적자원관리 능력 등을 말한다.

나. 국제 이전 능력

선박관리기업의 해외자회사 등 내부조직을 통하여 선박관리기업특유의 독점적 자산을 한 국가

로부터 다른 국가로 이전, 사용하는데 이것을 말한다. 이러한 내부화를 통하여 선박관리기업은 국제거래에 수반하는 여러 가지 거래비용을 절감하고 기술 등 기업 특유의 자산을 독점적으로 사용할 수 있으므로 기업경쟁우위의 중요한 원천이라고 할 수 있다.

다. 국제 조달

선박관리 기업의 서비스생산요소를 경쟁기업보다 저렴하게 그리고 적기에 획득할 수 있는 능력은 경쟁우위의 원천이 된다. 특히 선박운항경험과 관리 노하우를 지닌 전문인력을 가장 저렴한 곳으로부터 효과적으로 조달함으로써 경쟁우위를 창출하고 유지할 수 있다.

라. 규모의 경제효과

선박관리기업이 관리 선대를 확충하고 네트워크(Network)의 글로벌화를 통하여 규모를 확대한다면 규모의 경제효과가 발생하여 원가우위를 얻을 수 있다. 선박관리기업은 범세계적인 관점에서 서비스전략을 수행하는 것이 필요하다.

마. 국제적 이미지

한번 형성된 선박관리기업의 좋은 브랜드는 글로벌 시장에서 큰 자산이 된다. 국제 커뮤니케이션의 발달로 인하여 한 국가시장에서의 기업의 평가 및 이미지는 다른 국가로 쉽게 전파되며, 세계 시장에서의 일관된 품질 및 기업이미지는 선박관리기업의 수익성에 긍정적인 효과를 주기 때문이다.

이미 구축된 기업이미지는 경쟁우위가 원천인 동시에 지금까지 기업이 기울인 노력이라고 할 수 있으나 세계의 고객들에게 좋은 이미지를 심어줄 수 있는 능력은 기업에 따라 차이가 있음을 알 수 있다.

선박관리업의 경우 기본적으로 전문화된 선원을 확보할 수 있는 환경을 조성하여 특정화물을 취급하는데 있어 뛰어난 기술력을 소유한 선원의 확보가 가장 중요한 경쟁의 요소이다.

그리고 선박관리 노하우, 대(對) 선박 관리지원

체계, 업무전산화 및 정보기술시스템화를 강화하는 한편 선원 및 육상 관리인력의 자질을 향상시켜 육·해상 조직의 효율성을 높이고 수준높은 관리능력을 확보하여 고객으로부터 기술능력, 경험력, 보유자질면에서 인정을 받는 것이 중요하다. 특히 LNG선, 케미칼선, 특수목적선 등의 특화된 시장에서 경쟁하기 위해서는 시장에서 선호하는 인력을 적절한 가격으로 계속적인 공급능력을 갖춘 특화된 서비스 차별화 경쟁을 유발하여, 중요한 비즈니스의 목표로 삼아야한다.

바. 고객관리

고객관리란 선박관리 사업의 비용효과에 중요한 고객 신뢰도를 성취하게끔 되어있는 하나의 전략으로 고객의 신뢰도를 배양하는 동안 고객의 전략, 인력 및 사업의 결과들이 연계된다. 그러므로 전략의 핵심작용은 전략적인 필수요건을 처리하기 위한 조직적인 능력을 배양하며 희망한 사업의 결과를 산출하는 것이다(Panyides et al., 1997).

따라서 3자관리자로서 계약 선주의 선박을 책임 관리하는 것, 안전운항 및 환경보호와 관련하여 해양사고 없는 관리가 이루어지기 위해서는 관리프로그램이 고도화되어 있지 않으면 안된다. 아울러 선주는 탄력적 경영을 통해서 선박관리비용의 절감을 통해 유연한 환경속에서 선박회사를 운영할 수 있다. 선박관리업은 국제적 성격상 경쟁력이 없는 기업은 살아남기 어려울 뿐만 아니라 고객을 상실하게 되기 때문에 국내업체의 경쟁력을 제고하고, 취약한 부분을 보완하는 노력이 필요하다.

IV. 선박관리업의 경쟁력 강화방안

1. 우리나라 선박관리업의 SWOT분석

우리나라 선박관리업의 SWOT분석은 세계선박관리업과 우리나라 선박관리업의 현황에서도 잘 나타나고 있다. 즉, 세계 5대 선박관리업체들과

비교할 때, 세계 선박관리 시장에서 차지하는 우리나라 선박관리업체들의 시장 점유율과 위상은 낮은 편이다. 특히 이들이 제공하는 종합적인 서비스 형태, 관리 선박척수의 규모, 종합적인 네트워크, 국제경영역량 등은 우리나라 선박관리업체들이 국제경영을 실행하는데 있어 고려해야 할 요소들로서 그 의의가 크다고 보여진다.

한편 2010년 국토해양부가 실시한 우리나라 선박관리업의 SWOT 분석결과(MOLTMA,2010)에 따르면, 첫째, 강점요인으로 ① 우수한 해기인력 확보, ② 우수한 기술적 선박관리 능력보유, ③ 우수한 해기인력양성 교육인프라 구축 등을 들고 있다.

둘째, 약점요인으로 ① 종합적 선박관리를 위한 법, 제도미비, ② 육상 선박관리인력의 외국어 구사 능력 및 국제 비즈니스 업무 능력 미흡, ③ 국내 선원비 증가 등을 들고 있다.

셋째, 기회요인으로 ① 국적선사들의 선박관리 업무에 대한 아웃소싱 확대, ② 선박관리업체의 관련 법/규정 개정을 위한 노사정 인식 전환, ③ 해외시장 진출기회의 증가, ④ 정부의 정책적 지원강화, ⑤ 연관산업과의 유기적 네트워크 구축 등을 들고 있다.

마지막으로 위협요인은 ① 국내선원의 승선기피현상, ② 선박관리업계의 과당경쟁, ③ 해외선진 선박관리업체의 국내시장 진출 등을 들고 있다. 또한 Lee(2016)의 연구에서도 이와 유사한 요인들을 들고 있다. 그러므로 우리나라 선박관리업의 강점, 약점과 기회, 위협 요인들은 다음과 같이 요약된다.

가. 강점요인

우수한 선박관리 능력과 경험이 풍부한 해기인력의 확보를 들 수 있다. 이는 우리나라 해운력과 세계1위의 조선산업 등에서도 기인하고 있다. 그리고 관련 인프라와 특수 선박관리 경험 및 기술축적 등도 강점요인이다.

나. 약점요인

선원관리로부터 시작된 업체의 영세성, 마케팅 능력과 국제업무능력의 미흡 등이 해당된다. 그리고 기업의 낮은 브랜드 이미지 등을 들 수 있다.

다. 기회요인

전 세계적으로 선박관련산업의 규모가 커지고 이에 따라 선박관리기업의 해외시장에 대한 진출 기회가 증가하고 있다. 그리고 연관산업과의 연계성장화 등도 기회요인으로 작용한다.

라. 위협요인

국내시장에서의 과당경쟁과 해외업체들의 국내 진출 등이 된다. 그리고 이에 따른 전문인력의 해외업체 이동 등을 들 수 있다.

2. 우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화 방안

우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화방안으로서 는 산업정책과 같은 거시적인 방안과 기업의 경쟁력에 초점을 둔 미시적 방안 등이 있을 수 있다.

가. 선박관리업의 중요성 인식과 경쟁우위 확보

오늘날 해운기업들이 생존을 유지하고 성장을 계속하기 위해서는 끊임없이 변화하는 환경에 대응해야 한다. 갈수록 치열해지는 경영환경에서 경쟁력을 확보하고 발전을 도모하기 위해서 해운기업들이 취하고 있는 다양한 대책 중에서 전문선박관리를 통한 경영의 합리화와 비용절감 노력이 대표적 케이스이다.

해운선사의 경영활동은 선박의 소유, 운항, 관리로 나누어 볼 수 있는데 이 중에서 선박관리가 차지하는 비중은 다른 경영활동에 비하여 작지만 승선선원의 자질과 국적, 선박등록국에 따라 그리고 비용절감 노력에 따라 절감의 여지가 많기 때문에 선주의 끊임없는 관심의 대상이 될 수밖에 없다. 나아가 선주의 요구가 있을 때는 운항관리까지도 서비스제공이 가능한, 즉, 선주 소유의 부분을 뺀 모든 부분에서 서비스의 제공을 위

하여 홍콩, 싱가포르 및 일본을 벤치마킹하면서 유럽의 메이저급 3자선박관리회사들을 궁극적인 우리나라의 멘토로 설정하고 3자선박관리회사로서 서비스를 개발하는 한편 과당경쟁을 철저히 배제하는 노력이 절실히 요구된다.

한편, 우리나라의 선박관리기업들은 외국의 우수한 선박관리기업들과는 달리 규모가 영세할 뿐 아니라 경쟁우위 확보면에서 상대적으로 열위에 있으므로 이를 극복하기 위한 체계적인 방안을 강구하고 나가야할 필요성이 대두되고 있다. 현재 우리나라에서 대형 선주들도 새로운 변화를 적극적으로 시도하고 있으며, 기존의 선원관리에 뿌리를 둔 3자선박관리업자들 또한 고객만족과 경쟁우위 확보를 위한 마케팅의 목표를 설정해 공격적인 마케팅을 펼치고 있다. 이에 대해서는 보다 더 면밀한 검토가 필요하다.

나. 국내선원의 자질 향상 및 공급탄력성 확보

과거 선원의 공급국이었던 우리나라는 이제 세계해운 8위국이라는 지위와 함께 국적선사의 선복량도 크게 확대되었다. 이로써 선원의 수요국으로서 풀어야할 현안도 생겼다. 국내선원을 통한 해기전승국으로서 사회분위기를 만들고 근로여건을 개선하여 선원의 질을 향상시키는 문제와 함께 세계적인 선사로 발돋움한 우리선사들이 경쟁력 강화를 위해 외국인 선원고용 여건도 수용해야 하는 쉽지 않은 과제가 놓여있다.

(1) 우수선원 집중육성과 국제경쟁력 강화

국적선원 수급과 교육, 근로복지에 대한 정부 정책방향은 “능력있고 의욕넘치는 인재들이 선원직을 선호해 해기전승 풍토와 사회적인 우대기반을 조성하는 한편, 근로여건의 개선과 실질적인 복지사업의 확대를 통한 권익보호로 선원의 삶의 질을 향상시키는 것”이다. 국제경영에서 요소간의 이동을 통한 기업경쟁력 확보는 자연스런 현상이다. 따라서 외국인 선원의 자율화 고용 등을 통해 선적에 따른 국내 선원의 비율을 최소화해 자국선의 국제경쟁력을 강화하는 정책도 중요하

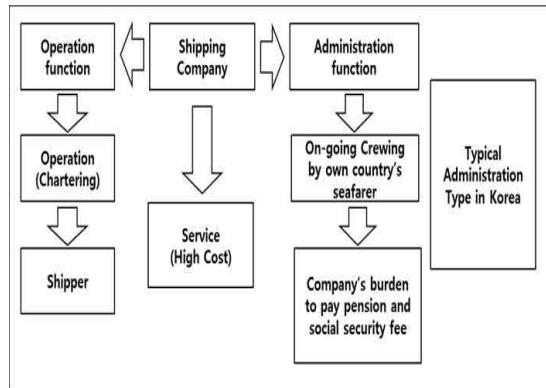
다. 또한 선원 공급국의 지위에서 국적선의 일자리 창출과 해기인력의 활용을 증진시킨다는 측면에서 해외취업선원의 시장개척도 필요하다.

다. 해운회사 중심에서 선박관리회사 중심의 조직전환

세계 선박관리업의 성장과 함께 선박관리회사의 역할이 커지고 있다. 따라서 선박관리 조직도 해운회사의 고유 영역이 선박관리회사 중심의 조직으로 바뀌고 있다.

(1) 해운회사 중심의 선박의 경영형태

[Fig. 1]은 우리나라의 전형적인 관리형태를 보여주고 있으며 해운회사안에서 별도로 기능분화가 이뤄지지 못하고 운항기능은 물론이고, 관리기능까지 소유하고 있다. 따라서 자국선원 중심으로 배승을 해야하며, 기업은 연금·사회보장 등에서 부담이 많다.



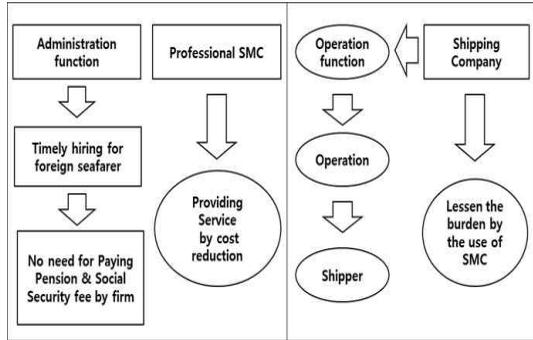
Source: By the author based on Yamagishi(1989)

[Fig. 1] Management type by shipping company

(2) 선박관리회사중심의 선박 경영형태

Yamagishi(1989)는 해운의 국제경쟁력과 해운기업의 경영행동에 대한 해운회사의 선박관리의 기본형태에 대하여 언급하고 있다. 그 특징을 보면 기본적으로 국적선사에서 기능분화에 따라 [Fig. 1]에서 [Fig. 2]형태로 발전하였다고 보여진다. 따라서 우리나라에서도 대부분 기존의 선원관리에서 시작한 선박관리회사들은 전문성을 살려서 시

시스템을 구축하고 기존의 對(대) 선주에 대해 관리했던 서비스를 강화한다면 기존의 선박관리에서 분리되어 나온 업체들과는 또 다른 경쟁력이 가능하다고 본다.



[Fig. 2] Management type by ship management company

라. 선박관리업 시장의 과당경쟁 금지

한국선박관리업협회는 일찍부터 이 문제를 지적하고 있다. 일례로 2003년 2월에 개최된 정기총회에서 선박관리업 시장의 과당경쟁을 우려하고 이를 자제하여 업권을 보호해 나가야 할 것을 주장하였다.

Yamagishi(1989)는 선박관리시장에 많은 기업들이 참여하기 때문에 치열한 경쟁이 전개된다고 주장하였다. 그것은 시장에서의 진입이 자유롭고 장벽이 낮으며 광범위한 시장을 전제로 하여 선박관리회사가 성립되어 있기 때문이다. 그리고 극히 짧은 시간에 거의 조직이나 설비없이 최소한의 인원으로 선박관리회사를 설립할 수가 있다. 따라서 선박관리회사는 서로 과당경쟁에 빠지기 쉽다. 극단적인 경우에도 자기규제를 할 필요가 있음을 지적하고 있다.

위와 같은 주장에서 알 수 있는 바와 같이 우리나라의 선박관리업 시장은 과당경쟁에 무한정 노출되어 있으며 업계의 경쟁은 치열하다. 따라서 업계가 3자 선박관리업으로 성장하기 위하여 일정한 요건을 갖춘 경우가 아니면 시장진입을 제한할 필요성이 있다.

마. 외국 선진관리회사의 서비스 질 벤치마킹을 통한 경쟁력 강화

오늘날 선도적인 선주, 운항자들이 자사관리와 3자관리를 혼합함으로써 선박관리를 효율적으로 하고 있으며 또한 그들이 제공하는 서비스의 품질을 벤치마킹함으로써 경쟁력을 강화하고 있다 (Fairplay, 2005).

대형 선박관리회사는 대부분의 수직적 통합에 의해 더 많은 서비스를 갖추고 있으며 수익증진과 함께 더욱 거대해지려는 유혹에 빠져있음을 지적하고 있다(Fairplay, 2005). 메이저 선박관리업자들은 점점 다양한 서비스로 진전해 가고 있으며 대표적으로 신조선감독, 여행, 보험, 리스크관리, 컨설턴트, 선박브로킹과 에이전시 등 그들은 핵심적인 서비스에까지 진전하고 있다.

선박관리회사가 선원공급자로서 수요자에게 수요와 공급의 원칙에 따라 전문가로 업무를 수행하는 것은 합당하고, 업무의 다각화로 수직적으로 통합하는 것은 대형 선박관리회사의 일례라고 볼 수 있다.

우리나라의 선박관리업도 각종 서비스 제공에 대해 기존의 잘 발달된 시스템을 배우고 새로운 시스템으로 정착시켜 나가기 위해서 세계 유수의 선박관리업체로부터 일부의 서비스를 제공받는 등과 같은 벤치마킹을 하는 것도 중요한 방법이 될 수 있다.

V. 결론

우리나라 선박관리업체가 경쟁이 치열해지고 있는 세계 선박관리업계와 어깨를 나란히 하기 위해서는 한국선원의 안정적 공급 및 기술에 의한 종합적인 선박관리업의 적극적인 국제경영전략과 마케팅전략의 수립이 필요하다. 또한 선박관리업의 경쟁력 강화를 위한 고객만족경영에 중점을 둔 종합적인 마케팅의 도입을 위하여 경험이 풍부하고 능력을 갖춘, 전천후로 업무를 담당

할 수 있는 공무·해무감독(SI)들을 채용하여야 하며 선원의 교육 및 훈련에 과감히 투자하고, 이러한 업무들이 항상 원활히 이루어지도록 통신 및 정보기술(IT)분야에도 투자해야 한다.

세계 주요 선박관리업체들은 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 지속적으로 추구하고 있다. 주요 고려사항으로는 다양한 대(對) 선주 서비스의 개발 및 서비스질의 향상, 시장진입전략 수립, 전략적 위치에 본사의 설치, 통합적 마케팅 커뮤니케이션 등을 들 수 있다.

더구나 선박관리라는 서비스의 특성에서 볼 때 고객과의 신뢰에 바탕을 둔 장기적 관계수립은 성공적인 경영의 가장 중요한 요소 중 하나이다. 그러므로 우리나라 선박관리업체들도 이러한 환경변화를 인식하고 장기 지향적인 고객관계 수립에 의한 관계마케팅 전략을 적극 활용해야 할 것이다.

우리나라 선박관리업의 경쟁력 강화 방안은 다음과 같이 요약된다.

첫째, 적극적인 사고를 가진 고급선원교육의 실시 및 양성이 필요하다. 즉, 현장에서 요구하는 교육내용으로 인력을 양성 공급하여 교육과 취업을 연계하는 맞춤형 교육과정의 도입이 필요하다.

둘째, 현장 실무 경험이 풍부한 선박관리 전문 인력의 양성, 특히 유능하고 능력있는 공무·해무감독(SI)들의 양성이 이루어져야 한다.

셋째, 선박관리업 시장의 과당경쟁 지양과 양질의 선박관리 시스템개발 및 해외시장에 대한 실효성 있는 마케팅전략 수립이 필요하다. 그리고 선진화된 서구의 시스템을 적극적으로 배우며 각종 서비스형태 등의 벤치마킹이 필요하다.

넷째, 외국어 교육시스템의 강화 및 영어교육이 업그레이드된다면, 우리나라 선박관리업의 발전은 물론이고, 외국의 선사나 전문 선박관리회사에 고용되는 고용창출에도 상당한 보탬이 될 수 있어 개인은 물론이고 국내의 선박관리업의 발전에 도움이 될 것이다.

다섯째, 선주의 요구에 부응하는 서비스의 질과 종류의 개발은 물론이고, 값싸고 양질의 서비스를 제공하여 對(대) 선주에 대한 항구적인 신뢰감을 쌓아가야만 한다. 따라서 항구적인 신뢰감과 영업을 확장하기 위해서 각 분야의 인재 양성에 대해 적극적으로 대처하고 외국의 우수한 인력들도 확보할 수 있는 시스템까지도 갖추어야 한다.

여섯째, 선원·선박관리에서 금융, 상업적인 서비스(화물중개, 용선, S&P)까지의 통합서비스를 확대하는 선박관리가 되어야 할 것이다. 현재 우리나라의 대형 선사들도 자체관리에서 계열관리나 3자관리로 나아가고 있는 실정이며, 앞으로 3자관리가 되더라도 선진해운국의 통합된 관리까지는 많은 노력이 필요하다. 글로벌화된 통합된 선박 관리(Integrated Ship Management)가 이루어져야 하며 이를 위하여 새로운 마케팅전략이 수립되어야 한다.

마지막으로, 우리나라 선박관리업체 관리조직상의 문제점은 통합관리 서비스 능력의 미비, 해외 네트워크 조직 결여, 특수선 관리능력 경험 부족, 해외 마케팅 조직취약 등을 들 수 있다. 따라서 법적인 제약요인의 완화 등을 포함한 유연하고 개방적인 조직구조가 되어야 하고 우리나라 실정에 맞는 시스템의 개발이 필요하다.

References

- Choi, Ki-Young et al.(2010). A Research Comparing the 1984 Shipping Industry Rationalization with the 2009 Shipping Industry Restructuring Policy, Vol 26., Journal of Korea Port Economic Association.
- Chung, Ku-Hyun(1994). International Competitiveness for Country and Company, 23(2), Business Research, 134~136.
- Chung, Ku-Hyun(1999). International Business, Seoul, Byupmoonsa.
- Chung, Young-Sup(2012). Now, Specialization and Internationalization for Korea Ship Management Business, Monthly Maritime Korea, Jan. Fairplay

- International(2005). Special Report for Ship Management.
<http://www.kosma2020.or.kr>
- Institute for Maritime Research(2006). A Study on Promoting Ship Management Business, KMOU.
- Jo, Kyu-Sung et al.(2003). A Study on International Competitiveness in Korean Ship Management Business, Journal of Navigation and Port Research.
- Kim, Hong-Young(2001). A Study on the Service Marketing Strategy for Ship Management Business in Korea, Institute for International Maritime Affairs.
- Kim, Jae-Kwan(2011). The Study on the Impact of Logistics Competency to Business Performance in Ship Management Company, KMOU.
- KMI(2017). Shipping Statistics Handbook, Busan.
- Lee, Jang-Ro(1991). International Marketing, Trade and Management.
- Lee, Jeong-Wook et al.(1991). The Development for Ship Management Business, KMI.
- Lee, Shin-Won et al.(2016). A SWOT Analysis by Market Size Forecasting and a Business Analysis of Korean Ship Management Companies, Vol.32, Journal of Korea Port Economic Association.
- Moltma(2010). The Study on Rationalization and Globalization of Ship Management Business in Korea.
- Ogawa, S.(1989). The Present Status and Development of Ship Management Company, No.277, Japan Maritime Research Institute. 12~15.
- 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).
- Shin, Han-Won(2012), A Study on Marketing for Ship Management Business, The Journal of Fisheries and Marine Sciences Education, 24(6).
- Sletmo, G. K.(1989). Ship Management and Vernon's trade cycles, Maritime Policy and Management, 16(4), 293~294.
- Song, Seong-Gyu, et al.(2009). A Study on How to strengthen the Competitiveness of Ship Management Business in Korea by SERVQUAL-IPA, The Journal of Maritime Business 13, 93~125.
- Spruyt, John(1990). Ship Management, Lloyd's of London.
- Yamagishi, H.(1989). The International Competition in Shipping and The Economic Role of Ship Management Company, No. 273, Japan Maritime Research Institute. 63~64.

-
- Received : 11 January, 2018
 - Revised : 13 March, 2018
 - Accepted : 26 March, 2018