



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

국내 선주의 선박관리회사 선정 결정요인에
관한 연구

A Study on the Determinants of Korean Shipowners' Selection
of Ship Management Business



指導教授 申 英 蘭

2017年 2月

韓國海洋大學校 海洋金融·物流大學院

海運港灣物流學科

朴 賢 亭

本 論文을 朴賢亭의 經營學碩士 學位論文으로 認准함.

委員長 辛 瀚 源 ㉠

委 員 金 玆 聖 ㉠

委 員 申 英 蘭 ㉠



2016年 12月

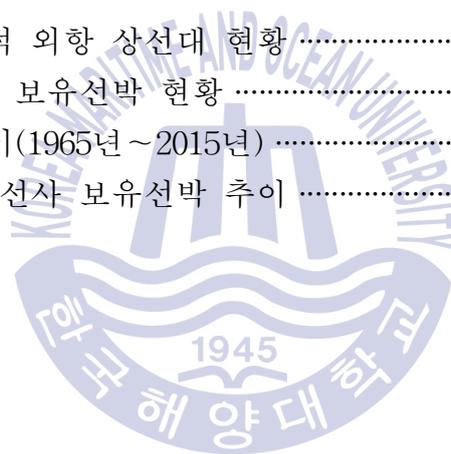
韓 國 海 洋 大 學 校 海 洋 金 融 物 流 大 學 院

< 목 차 >

Abstract	i
제1장 서론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
제2절 연구의 방법 및 구성	4
제2장 이론적 고찰	6
제1절 국내 선주의 특징 및 현황	6
1. 국내 선주의 특징	6
2. 국내 선주 현황	8
제2절 선박관리업의 개념 및 현황	11
1. 선박관리업의 개념	11
2. 선박관리업의 유형 및 특징	17
3. 국내 선박관리업 현황	25
제3절 선박관리회사 선정요인	31
1. 물류역량의 개념	31
2. 물류역량에 관한 선행연구	36
3. 선박관리업의 물류역량	41
제4절 고객만족	45
1. 고객만족의 개념	45
2. 고객만족의 측정	46

제3장 연구모형과 가설의 설정	48
제1절 연구모형의 설계	48
1. 연구문제	48
2. 변수의 조작적 정의와 측정	49
3. 표본설계 및 설문지의 구성	51
제2절 연구가설의 설정	53
1. 기업의 특성과 선박관리회사 물류역량과의 관계	53
2. 선박관리회사 물류역량과 고객만족과의 관계	54
제4장 실증분석	55
제1절 연구의 설계	55
1. 자료의 수집 및 분석방법	55
2. 표본의 특성	56
제2절 측정항목의 평가	60
제3절 연구가설의 검정	63
1. 가설의 검정	63
2. 가설검정 결과의 해석	72
제4절 선주의 선박관리기업 물류역량 인식차이 분석	75
1. 선주의 벌크선 선박관리기업의 물류역량 인식차이 분석	75
2. 선주의 컨테이너선 선박관리기업의 물류역량 인식차이 분석	76
3. 선주의 탱커선 선박관리기업의 물류역량 인식차이 분석	78
4. 선주의 기타선 선박관리기업의 물류역량 인식차이 분석	79
5. 선박관리회사의 물류역량에 대한 인식차이 발생원인	81

제5장 결 론	83
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	83
제2절 연구의 한계점과 과제	85
참고 문헌	87
<국내 문헌>	87
<외국 문헌>	90
[부 록]	95
1. 설문지	95
2. 국내 선령별 국적 외항 상선대 현황	100
3. 국적외항 선사별 보유선박 현황	101
4. 국내 상선대 추이(1965년~2015년)	103
5. 선형별 국적외항선사 보유선박 추이	104



〈표 목차〉

<표 2-1> 세계 상위 10대 해운국가 현황	7
<표 2-2> 국적 외항선사 지역별 현황	7
<표 2-3> 국내 선종별 국적외항 상선대 현황(2011~2015)	8
<표 2-4> 선박확보 방법별 국적 외항 상선대 현황	10
<표 2-5> 선박관리업의 정의	16
<표 2-6> 선박관리 주요 사업영역별 제공 서비스	20
<표 2-7> 선박관리업 비즈니스 모델 결정적인 주요 영향 요인	21
<표 2-8> 국내 선박관리업 유형(a)	22
<표 2-9> 선박관리업 유형별 서비스 특징	23
<표 2-10> 국내 선박관리업 유형(b)	24
<표 2-11> 선박관리업체 현황	28
<표 2-12> 국적선 관리현황	28
<표 2-13> 국적선 선박관리업 수입	29
<표 2-14> 국적선사 계열사 형태의 국내 선박관리회사 현황	30
<표 2-15> 해운항만물류산업의 업종 분류표	32
<표 2-16> 물류역량의 구성요인	37
<표 2-17> 연간 선원비 인상율(Product tanker 선박 기준)	42
<표 2-18> 고객만족의 정의	46
<표 3-1> 연구문제	48
<표 3-2> 변수의 조작적 정의	50
<표 3-3> 설문 구성요소 및 주요 변수	53
<표 4-1> 설문 응답자의 일반적 특성	56
<표 4-2> 표본기업의 유형별 구분	57
<표 4-3> 표본기업의 소유선박 선종별 척수 및 선령	59
<표 4-4> 물류역량과 고객만족 신뢰성 및 타당성 분석절차	60
<표 4-5> 연구모형의 적합도 지수 평가	61
<표 4-6> 물류역량과 고객만족 전체 개념에 대한 확인적 요인분석 결과	62
<표 4-7> 전체 구성개념의 상관행렬과 분산추출지수	62

<표 4-8> 선박관리기업 유형과 물류역량의 다변량분산분석 결과	64
<표 4-9> 선박관리기업 유형과 무형적 물류역량의 사후검정 결과	65
<표 4-10> 관리선박 선주유형과 물류역량의 다변량분산분석 결과	66
<표 4-11> 관리선박 선주유형과 무형적 물류역량의 사후검정 결과	66
<표 4-12> 선박관리 분야와 물류역량의 다변량분산분석 결과	67
<표 4-13> 3자 수탁비중과 물류역량의 다변량분산분석 결과	68
<표 4-14> 종업원수와 물류역량의 다변량분산분석 결과	69
<표 4-15> 종업원수와 물류역량의 사후검정 결과	70
<표 4-16> 물류역량과 고객만족의 회귀분석 결과	71
<표 4-17> 연구가설 검정 결과의 종합	73
<표 4-18> 선주의 벌크선 선박관리기업에 대한 물류역량 인식차이 분석	75
<표 4-19> 선주의 컨테이너선 선박관리기업에 대한 물류역량 인식차이 분석	77
<표 4-20> 선주의 탱커선 선박관리기업에 대한 물류역량 인식차이 분석	78
<표 4-21> 선주의 기타선 선박관리기업에 대한 물류역량 인식차이 분석	80
<표 4-22> 선박관리회사의 물류역량에 대한 인식차이 발생 원인	82



<그림 목차>

<그림 1-1> 연구 수행 체계	5
<그림 2-1> 국적 외항선사 지역별 현황	7
<그림 2-2> 선박관리업의 정의	17
<그림 2-3> 선박관리 서비스 범위	18
<그림 2-4> 해운 비즈니스의 구성개념	31
<그림 3-1> 연구의 이론적 모형	49
<그림 4-1> 선주의 벌크선 선박관리기업에 대한 물류역량 이미지 캡	76
<그림 4-2> 선주의 컨테이너선 선박관리기업에 대한 물류역량 이미지 캡	77
<그림 4-3> 선주의 탱커선 선박관리기업에 대한 물류역량 이미지 캡	79
<그림 4-4> 선주의 기타선 선박관리기업에 대한 물류역량 이미지 캡	81



Abstract

A Study on the Determinants of Korean Shipowners' Selection of Ship Management Business

Park, Hyun Jung

Department of Shipping and Port Logistics
Graduate School of Marine Finance and Logistics

Over the last few decades, outsourcing has become a predominant strategic option for business management as firms focus on core areas while extending their reach to foreign markets and globalizing supply chains. The shipping industry is not an exception in this trend and a growing number of shipping companies seek for reliable and competent partners for supporting their focal business. While the transition toward outsourcing unfolding in the shipping industry provides shipping-related service companies with a plethora of business opportunities, ship management companies increasingly offer comprehensive ship management service departing from conventional marine crew supply.

In order to attain competitive edge, it is particularly important for ship management service providers to analyze selection criteria and service needs of shipping companies in choosing their business partners. By doing so, a ship management firm can improve customer satisfaction, and consequently, increase

service renewal rate, which will offer a solid ground to become a major player on a global stage armed with reliable and professional service quality.

Using a dataset consisting of 1,088 vessels owned by 188 ship-owning companies as of July 2016 obtained from the Korea Ship-owners' Association, this study investigates the extent of ship management outsourcing among Korean shipowners and the determinants of their outsourcing decisions. Specifically, this study examines current logistics capabilities of domestic ship management companies from the viewpoint of shipowners and suggests which aspect of logistics capabilities need improving for enhanced operational performance. In addition, this study also investigate key drivers in shipowners' decision to outsource ship management.

The results of econometric analysis indicate that logistics capabilities significantly depend on the type of ships (bulk, container, chemical tanker, RO-RO, fishing carriers and others) and that shipowners' outsourcing decision is associated with morality and reliability of ship management service providers, superintendents' ability and reduction of OPEX cost. Overall, the results of this study imply that ship management companies should figure out specific service needs of shipowners in terms of logistics capabilities for better business performance.

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

해상에서 해운업이란 그 특수한 여건을 고려하여 선원, 선박 및 화물 등에 관한 안전 확보와 그 안전을 확보하기 위한 비용을 어떻게 절감 또는 효율적으로 관리하여 코스트상의 경쟁력을 확보해 나갈 것인가라는 서로 상반된 형태에서 제공되는 서비스업이라 할 수 있다.

이러한 해운업의 발달과정에서 커다란 업무 부분인 '선박운항'과 '용선'업무에 유럽의 전통 해운국을 중심으로 '선박관리'가 새로운 하나의 독립 사업으로 1950년대 초 생성 발달하여 벌써 70년이 도래하고 있다. 제2차 오일쇼크가 일어난 1970년 말부터 1980년대에 걸쳐 장기적인 해운불황과 선복과잉으로 인해 선주들의 과당경쟁, 국내 임금 상승 및 통화 가치의 급격한 가치 변동 등 극심한 경영 부진에 이르게 되었고, 이를 타개하고자 비용절감 차원에서 기존의 편의치적선(FOC, FLAG OF CONVENIENCE) 업무에서 외국인 선원 배승 업무를 추가하여 선박 수리, 선용품, 운할유, 기부속 공급, 보험 등의 전부 또는 일부를 외부의 전문회사에 위임하는 '선박 관리' 선주가 많이 나타나기 시작하였다. 이러한 배경에서 1980년대 전반에 걸쳐 유럽을 중심으로 선박관리업이 급속히 발달하였으며 국내에서는 1960년대부터 우리나라 선원의 해외취업을 위한 선원관리를 시작으로 현재까지 선박관리업이 점진적으로 발전하고 있으며 선박관리업체도 지속적인 증가세를 보여주고 있다.

1980년대부터 2016년 현재까지 꾸준한 전 세계 선복량의 증가로 인하여 선박관리회사는 단순히 인력송출이라는 업무에서 벗어나 종합선박관리회사로써 변화를 모색하게 되었으며, 점차적으로 해운업 중 선박관리업과 연관된 업무로 확대 발전

시켜 나가고 있다.

또한, 최근 국내 상황도 선원관리만 하는 회사는 감소하는 반면에 종합선박관리 회사는 증가하는 추세를 보이고 있다. 즉, 단순한 선원 업무에서 벗어나 선주 재산을 관리하는 측면으로 성장하고 있으며 추후에는 다양한 영역에서 사업을 전개하고 확대된 사업 영역을 수행 및 강화해 나갈 것으로 보인다. 따라서 선박관리회사가 다양한 분야에서 사업을 확대하고 강화시켜 나가기 위해서는 우선적으로 선주가 선박관리회사를 선정하는 요인이 무엇인지 그리고 어떤 서비스를 제공받고 싶어 하는지 등 선주의 니즈(Needs)에 대한 면밀한 분석이 필요할 것이다. 이러한 분석을 통해 선주의 선박관리회사에 대한 만족도 및 선박관리 재계약율도 높아져서 안정적·전문적인 글로벌 선박관리회사로 나아갈 수 있을 것이다.

우선, 선주는 선박관리회사를 선정시 본인 회사의 이익이 실현되는지가 가장 중요한 판단요소일 것이다. 대형 및 중형의 선주회사들은 회사 자체 내에 막대한 인원을 채용 및 관리를 해야 하므로, 고비용과 인적 자원 활용이라는 어려움을 가지고 있다. 그리고 소형 선주회사들은 반대로 선박을 적절히 운항할 인적 자원을 확보하는 것에 대한 어려움을 느끼고 있는 실정이다. 따라서 국내 선주회사의 고비용, 비효율 또는 인적 자원 확보의 어려움을 해결하며, 선주보다 더 능률적이며 안전하게 저비용으로 선주의 선박을 관리해 줄 수만 있다면 기꺼이 선박관리 회사와 관리 계약을 체결해 나갈 것이다. 그러므로 선주의 입장에서 선박관리회사의 필요성이나 선정 결정요인에 대한 면밀한 분석을 통해 선주사의 국제 경쟁력 확보 및 선박관리회사의 발전을 동시에 취할 수 있을 것이다.

유럽의 선박관리회사 발달 과정을 살펴보면 알 수 있듯이, 유럽의 선박관리회사들은 선주가 요구하고 있는 여러 가지 서비스를 효율적이고 저렴한 비용으로 제공하여, 일부의 관리회사들은 330척에서 1,000척까지 선박관리 및 7,800명에서 24,000

명의 선원을 관리하고 있다. 세계 주요 선박관리회사들은 선원관리, 선원교육 등 기술적 서비스를 비롯한 상업적 서비스까지 제공하는 통합서비스 형태를 취하고 있다. 반면에, 국내 선박관리회사는 글로벌 선박관리회사가 가진 규모의 경제에서 발생하는 원가 경쟁력 부분과 급변하는 해운환경의 변화에 대응하는 탄력적인 사업영역의 제공까지는 아직 미흡한 실정이다.

앞으로도 국내 선주의 요구나 선박관리회사 선정 결정 요인을 선박관리회사가 제대로 파악하지 못한 채 단순히 선주 회사의 일부 또는 전부의 업무를 위탁받아 수행만 한다면, 향후 경쟁력 있는 외국의 전문 선박관리회사가 국내에 진입시 도 태될 가능성이 높다. 이와 더불어 국내 선박관리회사는 경쟁력을 갖춘 전문 선박관리회사로의 발전에도 한계를 보이게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 국내 선주가 요구하는 선종별, 선령별, 척수별로 특징을 파악하고자 하였으며, 선박관리회사를 선정하는 결정 요인을 선박관리회사가 보유한 물류역량으로 실증 분석하였다. 본 결과를 바탕으로 향후 장기적 관계지향적인 물류역량을 보유 혹은 발전해 나갈 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

또한 선주 회사가 보유한 선박별 특징에 따라 선박관리회사 선정 결정요인에서도 차이가 날 것으로 보고 선박별 특징에 따른 결정요인, 즉 물류역량의 차이도 살펴보고자 한다. 그리고 현재 거래하고 있는 선박회사와의 만족도 조사를 통해 국내 선주사의 요구를 반영하여 선박관리회사가 글로벌 수준의 물류역량 및 방향을 제시하고자 한다.

제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 국내 선박관리회사의 기업특성(선박관리기업 유형, 관리 선박 선주 유형, 선박관리 분야, 3PL 수탁비중, 종업원수)이 물류역량(유형적, 무형적)을 매개로 국내 선주의 고객만족에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

본 연구목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하여 그 효과성을 높였다. 먼저 선박관리회사의 유형, 특징 및 물류역량을 이해하기 위해 문헌연구 및 실증연구를 수행하였고, 다음으로 국내 국적외항선사 선박 특징(선종, 선령, 척수)을 도출한 후 국내 국적외항선사의 선박 특징에 따른 선박관리회사 선정 결정요인에 미치는 영향을 파악해 보았다.

그리고 문헌연구를 통해 연구모형을 수립하고 이에 대한 연구가설을 설정하였다. 연구가설의 검정을 위해서는 한국선주협회 등록 외항국적선사의 실무 종사자 및 임원진을 대상으로 설문조사에 의한 실증연구를 수행하였다.

통계분석을 위해 SPSS 21.0과 AMOS 21.0을 활용하였으며, 통계분석 기법으로는 빈도분석, 확인적 요인분석, 다변량분산분석, 회귀분석 등이 사용되었다.

본 연구는 모두 다섯 개의 장으로 구성되어 있으며, 각 장별 세부 내용은 다음과 같다.

제1장 서론에서는 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법과 구성을 제시하고 있다.

제2장 이론적 고찰에서는 국적외항선사, 선박관리업 및 물류역량과 관련된 선행연구들을 고찰하여 선박관리업의 개념, 유형, 특징 및 현황과 선박관리업의 물류역량의 개념 및 유형 등을 검토하였다.

제3장 연구모형과 가설의 설정에서는 제2장에서 고찰된 선행연구들을 바탕으로

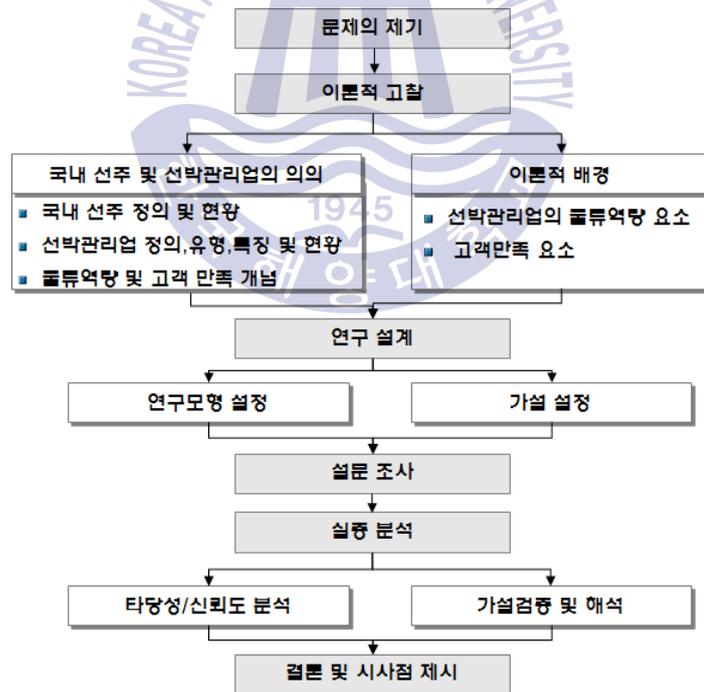
연구모형을 구성하고, 연구가설을 설정하였다. 그리고 설정된 연구가설의 검정을 위하여 변수의 조작적 정의와 측정 방법을 구체화하였다.

제4장 실증분석에서는 설문조사를 통하여 연구가설 검정을 위한 자료를 수집하였고, 국적 외항선사의 선박별 특징을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 각 측정항목들의 타당성 분석과 신뢰성 검사를 수행하였다. 그리고 다변량분산 분석, 회귀분석을 이용하여 연구가설을 검정하였다.

제5장 결론에서는 연구결과를 요약하고 연구의 시사점을 살펴보았으며, 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하고 있다.

이러한 연구 방법을 요약하면 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구 수행 체계



제2장 이론적 고찰

제1절 국내 선주의 특징 및 현황

1. 국내 선주의 특징

선원법 제1장 총칙의 제2조 2항에 정의된 “선주라 함은 선박의 소유자, 소유자로부터 선박의 운항에 대한 책임을 위탁받고 선원법에 따른 선박소유자의 권리 및 책임과 의무를 인수하기로 동의한 선박관리업자, 대리인, 선체용선자(船體傭船者) 등을 말한다”라고 규정하고 있다.

또는, 선박의 법적인 소유자를 말하고 오너(owner)라고도 하며, 스스로 운송인(operator)이 되어 소유한 선박을 운항하는 경우와 소유 선박을 운항의 위탁이나 임대차, 용선을 해주는 경우의 두 종류가 있다. 전자는 주로 선박이 정기항로를 운행하거나 항해용선계약(trip charter)에 해당되고, 후자는 기간용선계약(time charter)에 해당되는 것으로 용선자가 운송인이 된다. 해상보험에서 자신이 소유한 선박과 운임, 선박보험료, 선비 등에 대해서 피보험이익을 가지는 대상이기도 하다.¹⁾

본 연구에서 국내 선주라 함은 한국선주협회에 가입된 회원사로 국적 외항상선 기업을 대상으로 한정한다.

회원사 수 12개사로 출발한 한국선주협회는 1960년에 설립이 되었으며 꾸준한 국내 해운산업의 발전으로 2015년에는 188개사로 한국 상선대의 규모는 크게 신장되었다. 다음 <표 2-1>에서 보는 바와 같이, 2000년 1월 기준으로 814척을 보유한 세계 상위 8위 국가에서, 2015년 1월 기준으로 1,623척을 보유한 세계 상위 5위 국

1) 네이버 지식백과, 선주 [ship owner, 船主], 두산백과
(<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1227976&cid=40942&categoryId=31864>, 접속일 2016.10.23.)

가로 발돋움하게 되었다.

<표 2-1> 세계 상위 10대 해운국가 현황

해운 순위	2000년 1월			해운 순위	2015년 1월		
	국가	척수	만DWT		국가	척수	만DWT
1	그리스	3,167	13,172	1	그리스	4,252	30,813
2	일본	2,863	9,524	2	일본	4,135	24,218
3	노르웨이	1,324	5,364	3	중국	4,720	18,979
4	미국	925	4,639	4	독일	3,645	12,357
5	중국	1,952	3,844	5	한국	1,623	8,517
6	홍콩	546	3,105	6	노르웨이	1,548	5,992
7	독일	1,900	2,924	7	싱가포르	1,070	5,568
8	한국	814	2,498	8	미국	1,323	5,514
9	대만	490	2,003	9	대만	846	4,531
10	싱가포르	639	1,842	10	덴마크	1,027	4,186

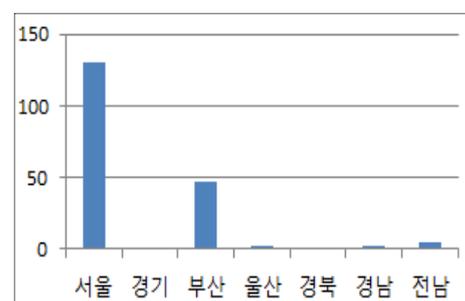
자료: ISL Merchant Fleet Data Bases(1,000G/T 이상 상선대).

국적 외항 선사의 지역별 분포 현황을 살펴보면, 2015년 말 기준으로 전체 188개 회원사중 서울지역에 130개의 회원사가 위치해 있으며 이는 전체 회원사 비중에서 69%를 차지하고 있다. 부산 지역은 47개 회원사가 위치해 있으며 이는 전체 회원사 비중에서 25%를 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 2-2> 국적 외항선사 지역별 현황

지역	회원사수	비중
서울	130	69%
경기	1	1%
부산	47	25%
울산	2	1%
경북	1	1%
경남	2	1%
전남	5	3%
합 계	188	100%

<그림 2-1> 국적 외항선사 지역별 현황



자료: 한국선주협회, 「해사통계집」, 2015.

2. 국내 선주 현황

1) 선종별 국적 외항 상선대 현황

최근 5년간 국내 선종별 국적외항 상선대 현황을 분석한 결과, 2015년 말 기준으로 국적외항 상선대는 1,088척 및 43,269천G/T를 보유하고 있으며 척수대비 연평균 성장률은 2.9%와 총톤수(G/T) 대비 연평균 성장률은 7.3%를 나타내고 있다.

선종별로는 유조선이 344척으로 32%를 차지하여 가장 비중이 높았으며, 총톤수로는 벌크선이 15,664 천G/T로 36%를 차지하여 가장 비중이 높은 것으로 나타났다. 연평균 성장률로 보면, 일반화물선은 척수와 총톤수에서 모두 감소하는 추세이며 벌크선은 척수와 총톤수 수치는 증가하였으나 전체 선박대비 보유 비중이 다소 감소하였다. 반면에 유조선은 다른 선종과 비교하여 높은 척수와 총톤수를 차지하면서 높은 증가율을 나타내고 있다.

<표 2-3> 국내 선종별 국적외항 상선대 현황(2011~2015)

단위 (척, 천G/T)	2011년		2012년		2013년		2014년		2015년		CAGR (%)	
	척	총톤수	척	총톤수								
컨테이너선	140	4,878	145	5,225	155	5,647	156	6,255	170	6,681	5.0	6.4
비중(%)	14.4	15.2	14	14	15.3	14.2	15.1	14.7	15.6	15.4	2.1	0.5
일반화물선	182	1,949	191	1,983	172	1,777	149	1,670	144	1,700	-5.7	-3.8
비중(%)	18.7	6.1	18.5	5.3	16.9	4.5	14.5	3.9	13.2	3.9	-8.3	-10.3
벌크선	272	11,988	301	15,780	292	16,594	281	16,395	279	15,664	0.6	8.1
비중(%)	28	37.3	29.1	42.3	28.7	41.7	27.3	38.5	25.6	36.2	-2.2	-0.7
유조선	254	6,556	257	7,302	266	8,439	266	10,200	344	11,150	7.9	11.7
비중(%)	26.1	20.4	24.9	19.6	26.2	21.2	25.8	24	31.6	25.8	4.9	6.0
기타	124	6,792	140	7,002	131	7,290	179	8,067	151	8,074	5.0	4.4
비중(%)	12.8	21.1	13.5	18.8	12.9	18.3	17.4	18.9	13.9	18.7	2.1	-3.1
계	972	32,163	1,034	37,292	1,016	39,747	1,031	42,588	1,088	43,269	2.9	7.3

자료: 한국선주협회, 「해사통계집」, 2012~2016.

주: 1) 컨테이너선은 풀컨테이너선과 세미컨테이너선이 포함됨.

2) 유조선은 원유운반선, 석유제품선, 케미칼운반선, 케미칼가스운반선, LPG선, LNG선, 석유제품케미겸용선이 포함됨.

2) 선령별 국적 외항 상선대 현황

2015년 말 기준으로, 선령 15년 미만인 선박이 총 669척으로 64%를 차지하였으며, 15년 이상된 선박은 419척으로 36%를 차지하였다. 선종별 선령을 살펴보면 15년 미만으로 봤을 경우, 벌크선(일반화물선 포함)이 239척으로 22%를 차지하고 있으며 15년 이상인 선박도 벌크선(일반화물선 포함)이 184척으로 17%를 차지하고 있다. 이는 벌크선이 신조 비중도 높은 반면 앞으로 폐선해야 할 비중도 높다는 것을 의미한다([부록 2] 국내 선령별 국적 외항 상선대 현황 참조).

3) 선박확보 방법별 국적 외항 상선대 현황

우리나라의 선박확보 방법은 크게 중고선 도입, 계획조선 및 국적취득조건부나 용선으로 구분할 수 있다. 재원별로는 차관과 외화대출자금이 중고선 도입에 활용되었고 계획조선은 국민투자기금과 외화자원시설자금 등으로 시행 되어왔다. 일반적으로 국적취득조건부 나용선은 외국 리스회사와 자국내 금융을 주로 이용하며, 리스금융은 중고선 확보에 주로 이용하며 종합상사금융은 신조선 확보에 사용되어 오고 있다.

한편, 1988년 이전에는 금융통화정책상의 이유로 일시 불허하다가 1992년부터 국취부 나용선에 의한 국내 건조를 허용하면서 그 대상이 중고선에서 국내 신조로 전환이 되어가고 있다.

2015년 말 기준 <표 2-4>를 보면, 국취부 나용선 방법으로 확보하는 것이 567척으로 총 52.2%를 차지하였으며, 다음으로 32.8%(357척)를 차지하는 자기자금으로 선박을 확보하는 방법이 가장 높았다. 이와 같이 국내 선주들은 전체 확보 비중의 85%가 국취부 나용선이나 자기자금의 방법으로 대부분 확보해 나감을 알 수 있다.

<표 2-4> 선박확보 방법별 국적 외항 상선대 현황

선박종류	척수	비중	G/T	DWT
국취부나용선	567	52.2%	33,467,190	51,552,543
자기자금	357	32.8%	7,493,102	11,701,989
계획조선	6	0.6%	22,400	31,388
리스	35	3.2%	960,834	1,726,107
중고선 도입	56	5.1%	662,895	1,056,738
중고도입 자기자금	52	4.8%	518,420	651,192
국내매입	8	0.7%	122,355	74,531
기타	7	0.6%	22,101	32,355
합계	1,088	100%	43,269,297	66,826,843

자료: 해양수산산부 통계자료.

4) 국적외항 선사 및 선형별 보유선박 현황

2015년 말 기준 가장 많은 척수를 보유한 선사는 1위 팬오션(70척 보유), 2위 한진해운(60척 보유), 3위 SK해운과 장금장선(각 40척 보유)이 차지하였으며, DWT 기준으로는 1위 SK해운 (7,914,173), 2위 폴라리스취핑(6,924,115), 3위 한 팬오션 (5,417,554)으로 나타났다([부록 3] 국적외항 선사별 보유선박 현황 참조).

그리고 1965년부터 2015년 말까지 국내 상선대 현황 추이를 보면 세계 해운 시장 불황에도 불구하고 척수나 G/T는 꾸준히 증가하고 있음을 알 수 있다([부록 4] 국내 상선대 추이(1965~2015년) 참조).

전 세계 해운 시장 불황에도 불구하고 2010년까지 국적 외항선사의 보유 선박수는 평균 10% 이상 증가하다가 2011년 이후로 성장세가 5%대로 둔화되면서 2013년에는 결국 마이너스대로 떨어졌다([부록 5] 선형별 국제외항선사 보유선박 추이 참조).

제2절 선박관리업의 개념 및 현황

1. 선박관리업의 개념

선박관리회사는 선주를 대신하여, 선주를 위한 서비스업을 말한다. 해운법 제2조 제8호에 「“선박관리업”이란 해상여객운송사업, 해상화물운송사업 또는 선박대여업을 경영하는자(외국인을 포함한다)로부터 선박관리, 선원관리 및 해상보험 등의 업무를 수탁하여 행하는 사업(외국의 선박관리업자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁하여 행하는 사업을 포함한다.)」라고 규정하고 있다. 이는 해운법상 선박관리업은 해상운송사업자나 선박대여업자로부터 선박관리 등의 업무를 수탁하여 행하는 사업이지만 외국의 선박관리업자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁받는 것도 포함하도록 되어 있어 선박관리업의 하청계약은 외국의 선박관리업자로부터 수탁받은 경우에 한하도록 규정하고 있다.

또한, BIMCO가 제공하는 “SHIPMAN 98”의 서식에 따르면 선박관리업의 업무 범위는 토탈 선박 관리영역으로 규정하고 있으며 다만 “SHIPMAN 2009”에 따르면 ‘제반 관련 법규와 규정에 맞게 선주를 대리하여 선주의 업무를 관리 수행하는 정상적인 선박관리 방식이다’라고 규정하며 선주와 선박관리회사와의 관계를 보여주고 있다. 선박관리 서비스의 내용 즉, 행하는 모든 업무의 범위, 그 권한과 책임 및 그 보수(Management fee)는 선주와 선박관리회사 쌍방의 협의에 더하여, 선박관리합의서(Ship Management Agreement), 예를 들면 BIMCO의 “SHIPMAN”과 같은 서식에 명확하게 규정된 것이 적절할 것이다.

협의의 선박관리 서비스는 본래 선주 관리기능의 일부 또는 전부를 대행하는 것이다. 선박관리회사가 선주에게 제공하는 서비스의 내용은 당사자 쌍방의 합의한 개개의 계약에 의한다. 그러나 현실적으로 그 본래의 선주기능 주요 업무 중에 특히 가장 중요한 기능은 선원배승업무를 대행하는 것이다. 그 외에도 선박유지수선

업무(Maintenance), 선용품 등 지급업무(Supplying stores, L/O) 및 보험업무(Insurance of ship and P.I.) 등이 있다. 그 모든 일을 대행하는 것을 Total(Full) management라고 하고, 그 일부 예를 들면 선원배승업무만을 대행하는 경우를 Part management 또는 Crew management라 부른다.

그리고 예를 들어 선원고용업무의 정도를 전업으로 하는 즉 Manning agents와는 구별하며 회사 규모와 관계없이 스스로 Ship management를 본업으로 하는 것으로 제한한다. 또한 본래의 선주 업무로서 손익이 가장 크게 나오는 소유(선박처분이익=Capital gain)와 운항(운항이익)은 선주가 직접 운영하는 것이 통례이다.

광의의 선박관리서비스는 협의의 선박관리 서비스 외에 각종 특수한 서비스도 선주의 요구에 응하여 대행하는 것이다. 해운 불황기의 최저점이었던 1984년에서 1987년 전반기까지 대부분의 선주는 경영이 어려워지고 그 결과 본래의 선주가 아닌 임시적인 선주가 증가하게 되었다. 예를 들면, 도산 선주에게 융자해준 금융기관(은행, 리스회사 등), 종합상사 또는 조선회사 등이 채권 보전을 위해 그 선주로부터 담보로 잡아둔 선박을 맡은 경우이다. 이런 경우 새로운 소유자는 본래의 의미인 선주가 아니다. 이런 경우 선박의 관리능력 및 운항능력도 없으며 앞으로 스스로 해운회사를 경영하고 본래의 의미인 선주가 되려고 하는 의지나 기대도 없다.

이와 같이 협의의 선박관리 서비스 업무는 물론, 운항 업무 총괄, 즉 용선, 집하, 배선계획, 연료수배, 적양하 수배에서 운임을 받는 것까지 일절 선박관리회사에게 위탁시킬 수밖에 없다. 실제로 선박관리회사는 협의의 선박관리서비스를 당연히 제공할 것이며 그에 더하여 매항차 운항/영업하는 것보다 임시 선주의 양해를 얻어 신뢰하는 운항회사(Operators)에게 시황의 용선료로 정기 용선을 함으로써, 임시 선주에게 안전하며 유리하게 동일한 관리회사 지정으로 수수료를 줄여 줄 수 있다. 더욱이 시황이 호전되어 중고선 선가가 상승할 경우 임시 선주가 희망하는

매선시기에 맞춰 필요한 업무 일절을 위탁받게 될 것이다. 만약 시황이 급격히 좋아지는 것을 기대해서 새롭게 선박투자를 해서 일반적인 선주가 나타나거나, 그 뒤에 급격히 좋아지면 매선하려고 생각하는 투기적 투자가가 나타날 수도 있다. 이런 경우 선박 소유 업무, 즉 금융과 선박 매매 업무 등도 선박관리회사에 의뢰하게 될 것이며, 구체적인 업무 내용이나 보수는 쌍방의 합의에 의하여 결정될 것이다.

한편, 소유 및 운항단계의 특수한 서비스를 취급하는 경우에는 그것을 광의의 선박관리라고 볼 수 있다. 왜냐하면 특수한 서비스는 주로 최근 불황기의 저점에서 임시적 선주를 중심으로 생긴 새로운 일과성(一過性)의 수요가 많기 때문이다. 이러한 특수 서비스는 주로 대규모 관리회사에게 위탁되거나 큰 거래처의 새로운 업무 확대로 이어질 가능성이 높다. 즉, 광의의 선박관리는 협의의 선박관리업무인 기술적 관리(Technical management)와 운항업무인 상업적 관리(Commercial management)를 포함하여 부르는 것이다.

이처럼 선박관리업은 학문적인 차원에서 생성, 발전된 개념이 아니라 실무적인 틀에서 발전된 지식으로 선주의 관리 기능의 일부 또는 전부를 위탁받아 수행하고 다양한 서비스를 제공함으로써 선주로부터 관리수수료를 받는 서비스 전문 회사라고 할 수 있다. 또는 자기자본 및 타인자본을 이용해 선박을 신조하거나 매입해서 선박의 소유권을 갖는 선박소유업무, 선박을 운항 가능한 상태로 유지하기 위한 선박관리업무, 그리고 해상운송서비스를 제공하기 위한 선박운항업무로 구성된 해운선사의 제반 경영활동을 대행하는 서비스회사로 정의할 수 있다(국토해양부, 2010).

Photis M. Panayides & Richard Gray(1997)는 “선박관리업은 해운산업의 제 4 분야로 기본적으로는 선박 운항 및 선원 관리 분야에서부터 용선, 선박매매, 보험, 신조감독 및 클레임 업무”까지 포함하여 정의하였다.

Mitroussi(2004)는 “선박관리업은 선박 관리의 전반적인 분야를 커버하는 다양한 서비스로 선원, 기술관리, 보험, 운임관리, 회계, 용선, 선박매매, 주부식, 연료유 및 운항과 관련된 업무를 제공하는 서비스 회사로 정의하였다.

Masao Oda(2008)는 “광의의 개념으로 선주를 대신하여 다양한 업무를 수행하는 서비스 회사를 의미하며, 기본적으로 선박운항, 선박매매 그리고 선주 고유 업무를 제외한 선원관리, 각종보급, 보험관리 및 수리(정비)와 연관된 기타 업무들을 수행”한다고 정의하였다.

山岸(야마기시)(1989)는 선박관리회사의 개념을 선박의 운항과 선박의 관리에 대해서 다음과 같은 특정 요소로 나누는 것이 가능하다고 하였다. 병커링, 인력공급(manning), 식량, 선내유지수리, 안전관리 시스템, 항해 및 화물 취급 등을 선박의 운항으로 포함하였으며, 선박 및 그와 관련된 서비스의 발달, 선박 및 그 부속물의 매매, 선박금융의 상업적 발달 등을 선박의 관리에 포함시켰다. 그 외 운항 서비스의 시장조사, 전략적인 경영계획, M&A 사업과의 관계 등이 포함된다고 정의하였다.

Fairplay Ship Managers Supplement(1985)에서는 선박관리회사는 모든 종류의 내외항선박을 취급하고, 선주의 업무 대부분을 맡아 책임지는 회사로 정의하였다. 그리고 그 맡은 업무에 특별한 경중은 없지만 각각의 회사에는 강점이 있는 분야가 있기 때문에 관리업무의 내용을 12항목으로 분류하였다. 12항목에는 Agency(대리점), Chartering(용선), Cost Control(비용 관리), Financial Administration(재무관리), Insurance(보험), Management Consultancy(관리상담), New building(신조선), Ship Operation(본선운항), Storing and Maintenance(선용품공급 및 선박유지수선), Superintendency(감독), Training(선원훈련), Vessel manning(선원배승) 등이 포함된다.

Baltic International Maritime Council(BIMCO) SHIPMAN(1989)에서 선박관리

회사는 상호 합의하에 선주의 업무 전부 혹은 일부를 위임받아 선주를 대신하여 이행하는 것이라고 정의하고 있으며, 관리업무로 10항목을 지정하고 있다. 10개 항목에는 승조원배승(Crewing), 기술관리(Technical management), 보험(Insurance), 운임관리(Freight management), 회계(Accounting), 용선(Chartering), 매매선(Sales or purchase of vessel), 주부식(Provisions), 연료보급(Bunkering), 운항(Operation) 등이 포함된다.

John M. Downard(1984)는 ‘선박관리(ship management)란 선박 주선을 하는 (taking care of a ship) 기능’이라고 하였다. 즉, 선원배승(manning), 선박유지수선(maintenance), 선용품 등의 공급(supplying) 및 선박보험(insuring the ship)의 업무를 통해서 선박을 운항자(operators)에게 가능한 한 장시간에 걸쳐 제공하는 것을 말한다. 즉, 운항자가 행하는 일을 제외한 모든 선박의 주선을 하는 것이 관리의 업무이다. 운항(operations)은 보선의 수익에 관련한 기능으로서 집하(obtaining cargoes), 배선계획(scheduling), 연료수배(stemming or ordering bunkers), 적양하역 및 관련항만작업의 수배(arrangements for the loading and discharge of cargoes and associated with port activities) 및 본선의 계선(lay up of ship)에 관한 책임을 말한다. 그 외에 선박의 매매선(sales and purchase) 및 용선(chartering)의 기능도 포함된다. 그리고 선박의 관리비용(running costs)이란 본선의 관리에 들어가는 비용, 즉 상기처럼 본선관리에 관련된 모든 활동에 들어가는 비용이라고 서술하고 있다.

아래 <표 2-5>는 학자별 선박관리업에 대한 정의를 요약한 것이다.

<표 2-5> 선박관리업의 정의

구분	내용
Photis M. Panayides & Richard Gray(1997)	해운산업의 제 4분야로 기본적으로는 운항 및 선원 관리 분야에서부터 용선, 선박매매, 보험, 신조 감독 및 클레임 업무까지 포함하여 정의
Mitroussi (2004)	선박 관리의 전반적인 분야를 커버하는 다양한 서비스업으로 선원, 기술 관리, 보험, 운임관리, 회계, 용선, 선박매매, 주부식, 연료유 및 운항과 관련된 업무를 제공하는 서비스 회사
Masao Oda (2008)	선주를 대신하여 다양한 업무를 수행하는 서비스 회사를 의미하며, 기본적으로 선박운항, 선박매매 그리고 선주 고유 업무를 제외한 선원 관리, 각종 보급, 보험 관리 및 수리(정비)와 연관된 기타 업무들을 수행한다고 정의
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
山岸(야마가시) (1989)	선박의 운항에서는 병커링, 인력관리(manning), 식량, 선내유지수리, 안전 관리 시스템, 항해 및 화물 취급 등을 선박의 운항으로 포함하였으며, 선박 및 그와 관련된 서비스의 발달, 선박 및 그 부속물의 매매, 선박금융의 상업적 발달 등을 선박의 관리에 포함하고 있으며 그 외 운항 서비스의 시장조사, 전략적인 경영계획, M&A 사업과의 관계 등이 포함된다고 정의
Fairplay Ship Managers Supplement (1985)	선박관리회사는 모든 종류의 내외항 선박을 취급하며 선주가 할만한 업무는 대부분 맡아 책임지는 회사를 의미하고, 그 맡은 업무에 특별한 경중은 없지만 각각의 회사에는 강점이 있는 분야가 있다고 언급하고 있으며 관리 업무의 내용을 12항목으로 분류
Baltic International Maritime Council (BIMCO) SHIPMAN (1989)	상호 합의하에 선주의 업무 전부 혹은 일부를 위임받아 선주를 대신하여 이행하는 것이라고 정의하고 있으며 10항목으로 관리업무를 지정
John M. Downard (1984)	선박의 주선을 하는 기능으로 선원배승, 선원유지수선, 선용품 등의 공급 및 선박보험 업무를 행해서 선박을 운항자에게 가능한 한 장기간에 걸쳐 선주에게 제공하는 것
송성규 (2007)	외국인을 포함한 선박대여업을 영위하는 자, 해상여객운송사업, 해상화물운송 사업을 하는 자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁받아 행하는 사업
Willingale (1998)	선주가 기본 경영목표를 달성할 수 있도록 돕고자 선주로부터 분리된 별도의 선박관리회사가 단독으로 혹은 일부 한정된 범위의 업무영역에 대해서 제공하는 전문적인 서비스
Photis	이윤획득을 목적으로 계약에 따라 선박의 유지관리에 필요로 하는 경제적 자원 및 업무와 관련한 제반 서비스를 제공하는 것
박준원 (2008)	선원의 승선, 선용품, 수리부품, 유탄유의 공급, 보험의 가입, 수리 도크를 포함한 정비 업무를 하여 선주에게 제공하는 것

자료: 김재관, “선박관리업의 물류역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교, 2011. p.16.

선박관리업은 <그림 2-2>와 같이, 수행영역에 따라 종류를 구분해 보면 선원관리와 기술관리만을 포함하는 기술적 선박관리업을 협의의 선박관리업으로 구분하며 기술적 선박관리업과 상업적 선박관리업을 포함하는 것을 광의의 선박관리업이라 할 수 있다.

협의의 선박관리업은 기술적 선박관리업만을 의미하며 그에 따른 제반업무는 비용절감, 효율향상과 같은 구체적인 목표 하에 선원배승, 선용품공급, 운할유 보급, 보험업무, 선박수리 같은 선박관리 활동 위주로 수행하며, 광의의 선박관리업은 경쟁력을 제고시키고 경영성과를 최적화시키기 위하여 선박 소유로부터 운항에 이르는 경영활동, 즉 포괄적인 업무 수행을 목표로 하고 있다.

<그림 2-2> 선박관리업의 정의



자료: 김재관, 상계서, 2011, p.8.

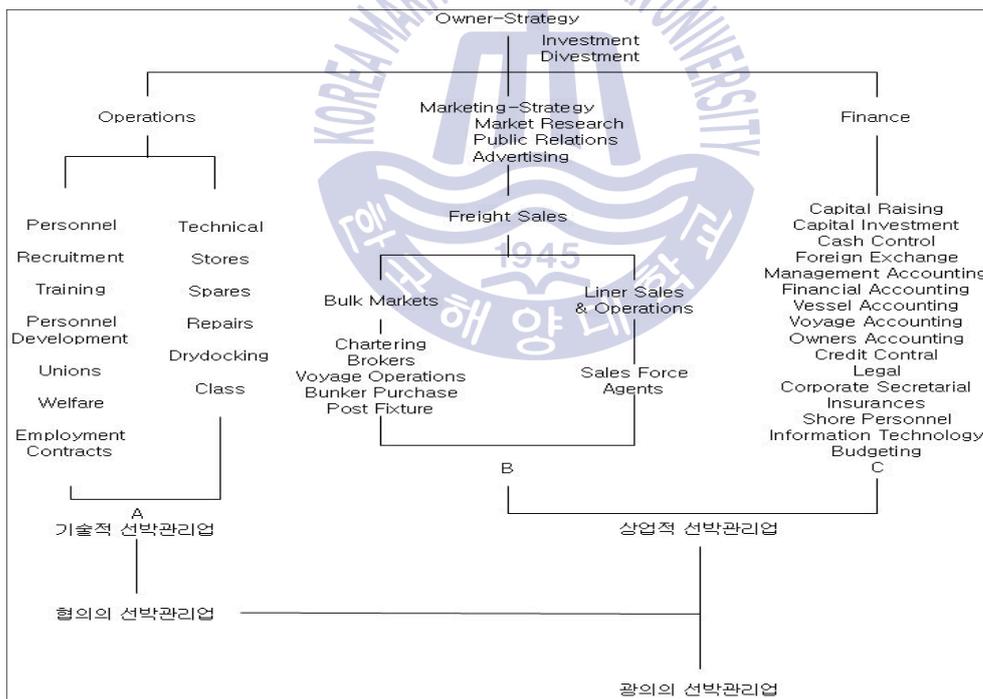
2. 선박관리업의 유형 및 특징

선박관리업은 업무가 사용되는 지역이나 사용되는 상황, 시대에 따라 그 내용이 조금씩 상이하 며 협의의 선박관리 기능에서 선원배승업무에 중점을 둔 선원관리(Crew Management), 모든 업무를 담당하는 종합관리(Total/Full Management)와 일부 업무 또는 지정된 업무를 수행하는 부분관리(Part Management)로 구분되어

진다. 그리고 선박관리회사가 선박의 소유, 투자와 관련하여 시황을 분석하고 컨설팅을 하며 소유와 관련된 구체적인 절차 등을 서비스 할 수는 있지만 투자 여부 결정은 선주의 몫이기에 선박관리회사가 선주가 될 수는 없다.

즉, 선주는 투자에 따른 자산위험과 이익을 볼 수 있지만, 선박관리회사는 관리수수료로 만족해야한다는 것이 선주와 선박관리업체를 구별 짓는 가장 큰 요인이다. 따라서 선박관리만을 위한 기업조직은 경영학에서 의미하는 해운회사의 소유와 경영의 분리를 의미하는 것이 아니라, 회사의 업무 가운데 선박의 관리에 속하는 업무를 대행함으로써 해운회사가 선박의 경제적 운항능률을 향상시키고자 하는데 영업 목적이 있다고 할 수 있다(국토해양부, 2010).

<그림 2-3> 선박관리 서비스 범위



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

주 : Operations에 관련, 협의의 선박관리업은 management이며 여기에 상업적 선박관리업을 포함하면 광의의 선박관리업(Total/Full Management)이라고 함.

선박관리업은 선원관리만을 수행하는 선원관리회사와 선원관리와 기술관리를 함께 수행하는 종합선박관리회사(Total Ship Management Company)로 나눌 수 있으며 종합선박관리회사중 규모가 큰 경우 상업관리까지 함께 수행하는 글로벌 대형 선박관리회사로 발전하고 있다. 또한, 최근 개정된 "SHIPMAN 2009"에서는 선박관리업의 업무 영역을 선원관리(Crew Management), 기술관리(Technical Management) 그리고 상업관리(Commercial Management)로 분류를 하고 있다.

선박관리업은 선원관리부터 출발하여 기술관리를 추가하여 역량이 갖춰진 경우 상업관리까지 추가하는 형태로 발전하고 있는 추세이다. 일부 특별한 경우를 제외하고는 하위 단계인 선원관리를 수행하지 않고 기술관리나 상업관리만 행하는 경우는 많지 않다.

업무 영역으로 보면 선주의 업무영역을 거의 모두 수행한다고 볼 수 있으므로 선박관리회사와 선주와의 구분이 불분명해 질 수도 있다. 업무 영역으로 선박관리회사와 선주를 구분하자면 상업적 관리에서 투자 판단을 위한 모든 상황 분석과 제반 부수적인 업무를 선박관리회사가 수행하였다 하더라도 최종 결정 영역은 선주의 몫으로 남게 된다. 또한, 수익 배당 측면에서도 선주는 투자에 대한 이익 및 위험 부담을 모두 취할 수 있으나 선박관리회사는 수익 배당에 해당이 되지 않을 뿐더러 위험에 대한 부담도 없다. 단지, 계약된 관리수수료가 수익의 전부이다.

경영학의 개념에서 선박관리업의 역할은 소유와 분리의 의미가 아니라 업무대행을 통한 경제적 효율성 증대에 있다고 볼 수 있다. 선박관리계약이 최근 실비정산에서 정액도급(Lump sum)계약으로 확대되고 있으며 이제는 선박관리회사의 수익원이 관리수수료뿐만 아니라 적극적인 경영개선으로 추가 수익을 기대할 수 있는 구조로 가고 있다. 앞으로 선박관리수수료가 Lump sum 계약으로 주류가 될 경우, 경영학에서도 선박관리업에 대한 분류 또한 변화가 있을 것으로 예상되어진다.

선박관리 주요 사업영역별 제공 서비스는 기술관리(Technical management), 선원관리(Crewing) 및 기술관리 부대사업(Value added services)으로 분류된다. 첫째, 기술관리(Technical management)는 일상적인 선박운영관리 및 유지, 보수 등 기본적인 선박관리 업무를 수행하며 둘째, 선원관리(Crewing)는 선원들에 대한 인사 계획, 충원, 지휘, 통제에 이르는 전반적인 선원업무를 관여한다. 마지막으로, 기술관리 부대사업(Value added services)은 수리, 정비, 점검 등의 기술제공 서비스뿐만 아니라, 기술용역 제공 그리고 상업 및 재무서비스에 이르는 방대한 부가 가치 서비스를 제공한다.

2011년 FutureShip에서 분류한 선박관리 주요 사업영역별 제공 서비스는 아래 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 선박관리 주요 사업영역별 제공 서비스

기술관리 (Technical management)	선원관리 (Crewing)	기술관리 부대사업 (Value added services)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 일상적인 선박운영관리 ▪ 선박유지 ▪ 보수(수리, 정비, 보급, 입거수리) ▪ 보급업무(선용품, 기부속) ▪ 운활유 보급 ▪ 보험부보, Claim 처리 ▪ 품질시스템 유지 관리 ▪ 선박관리 보고서 제공 ▪ 선박관리 예산 제공 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구인 ▪ 채용 및 선발 ▪ 신체검사 및 승선 적합증서 관리 ▪ 승선선박 배승 ▪ 훈련, 교육, 자격증명서 관리 ▪ 선원 및 가족 지원 ▪ 승하선 교통편 수배 ▪ 급여 지급 ▪ 선원 P&I 보험 처리 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기술제공 서비스(수리, 정비, 점검, 검사, 신조감리) ▪ 기술용역 제공(설계감리, 연료절감, 선박재활용) ▪ 상업 및 재무서비스 ▪ 제공(용대선, 선박매매, 신조중계, 보험) ▪ 교육훈련(승선 및 육상교육, 외국어교육) ▪ 기타 (대리점, 물류대행)

자료: 1) FutureShip(2011).
2) 김재관, 상계서, 2011, p.10, 재인용.

선박관리업 비즈니스 모델에 영향을 미치는 주요 요인들은 살펴보면 <표 2-7>과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 선박 관리 시장의 변화로서 규모의 경제 및 전문성이 강화되고 있으며 아시아
계 및 금융기관 투자자들의 참여 증가로 인해 고수익 분야로의 진출이 확대되고 있다.

둘째, 선박의 환경관련 규정이 강화되고 있으며, 엄격한 노동규정 적용, 안전 및
보안 규정, 제도, 법규가 강화할 것을 요구하고 있다.

셋째, 효율적 선박관리, 높은 기술수준 유지와 자체 기술 개발을 지속적으로 요구하고
있다. 이는 연료유 가격 인상 및 선박 대형화와 특수선박 분야 확대를 대비하기 위해서다.

넷째, 신개념 선원 관리로 향후 해기인력 부족에 따른 인력 확보 및 유지 관리
가 요구되어지고 있다.

마지막으로 업무 처리를 위한 시스템 개선이 요구되며 이는 향후 다양한 전산기
술을 활용하고 일괄적인 업무처리를 위해서다.

<표 2-7> 선박관리업 비즈니스 모델 결정적인 주요 영향 요인

시장변화	<ul style="list-style-type: none"> · 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, 법규 사항	<ul style="list-style-type: none"> · 환경규정 : 선박의 환경관련 규정 강화 · 노동규약 : 엄격한 노동규정 적용 요구, 선발업체 혜택 부여 · 안전 및 보안 : 규정강화 특히 북미지역과 특수화물 관리
신기술 개발 요구	<ul style="list-style-type: none"> · 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	<ul style="list-style-type: none"> · 해기인력 부족 : 선박인도 증가, 특수선 기술 요구 및 승선기피 · 해기인력유지 : 개도국 경제상황 호전으로 승선기피 대책마련 · 전문가 확보 및 교육 : 고난위도 기술 요구에 대비한 전문가 확보 및 선육교육/훈련
업무처리 및 시스템 개선	<ul style="list-style-type: none"> · 다양한 전산기술 활용 및 일괄업무처리 도입 : 육상업무 지원 부분 지속적 증대

자료: 1) FutureShip(2011).
2) 김재관, 상계서, 2011, p.11, 재인용.

선주와의 관계를 기준으로 선박관리업의 유형을 분류하는 것이 가장 기본적인 방법이며 FutureShip(2011)에서 소개된 내용을 중심으로 국내 선박관리업을 구분하면 아래와 같이 3가지로 구분되어진다.

첫째, 사내부서 형태(Integrated unit)로서 모기업인 해운회사(선주회사)의 사내부서 형태로 존재하며, 모기업 선박만 관리하고 독자적인 경영활동 없이 모기업의 정책에 귀속되어 있다.

둘째, 자회사 형태(Intermediate player)로서 모기업인 해운회사(선주회사)의 선박관리와 함께 외부 선주의 선박관리를 동시에 시행하는 사내부서 형태와 독립기업 형태의 중간적인 형태로 모기업의 운영정책과 독자 영업활동이 상반될 수 있으므로 양쪽을 만족하는 효율적인 영업전략이 요구된다.

마지막으로 독립기업 형태(Independent player)로서 외부선주의 선박만을 관리 하며 우리나라의 독립기업 형태는 국내 선주보다는 일본 및 동남아 선주의 선박관리 비중이 높으며, 현재 선원관리 업무 수행으로부터 점차적으로 기술관리 및 상업관리 영역으로 발전하고 있다. 국내 선박관리업의 유형을 요약하면 아래 <표 2-8>과 같다.

<표 2-8> 국내 선박관리업 유형(a)

구분	특징
사내부서 형태 (Integrated unit)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 해운회사의 부서형태로 업무 수행 ▪ 모기업 선박만 관리 ▪ 독자적인 경영활동 없이 모기업의 정책에 귀속 ▪ 점진적으로 분사를 통해 자회사 형태로 변경 중임
자회사 형태 (Intermediate player)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현재 선원관리 업무 수행으로부터 점차적으로 기술관리 및 상업관리 영역으로 발전하고 있음 ▪ 국내 선주 보다는 일본 및 동남아 선주의 선박관리 비중이 높음

자료: 1) FutureShip(2011).

2) 김재관, 상계서, 2011, p.12, 재인용.

그리고 선박관리업의 3가지 유형별 고객기준 및 서비스 제공 등의 측면에서 살펴보면 <표 2-9>와 같은 차이점이 있다.

선박관리 유형별 서비스 특징상 전략적인 연관관계 측면에서, 사내부서 형태는 성장전략이 100% 모기업에 의존하고 있으며, 실질적인 선박관리 시장에서는 제외되고 있었다. 그리고 자회사 형태는 모기업에서 대부분 성장 전략을 결정하고 있었으며, 제한적으로 성장전략과 시장변화를 수용하고 있었다. 반면 독립기업 형태는 고도성장과 규모의 경제 달성을 위한 가장 최적의 모델이지만, 해운시장 변동성에 대처하는 위기관리 측면에서는 가장 취약한 편이다.

<표 2-9> 선박관리업 유형별 서비스 특징

구 분	사내부서 형태	자회사 형태	독립기업 형태
선주와의 관계	선박운항회사의 서비스제공 부서	선박운항회사의 자회사로서 3자 관리수행	독립구조로 선주, 운항회사 및 용선주의 지배구조에서 탈피
고객구성	모회사 100%	5~20% 3자 선박관리	광범위한 외부 고객
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	<ul style="list-style-type: none"> 성장전략 100% 모기업 의존 실질적인 선박관리 시장에서 제외됨 	<ul style="list-style-type: none"> 전략적으로 모기업에서 대부분 결정 성장전략과 시장변화 수용이 제한적임 	<ul style="list-style-type: none"> 고도성장과 규모의 경제 달성을 위한 가장 최적의 모델이나 시장 변동성에 가장 취약
실제 사례	SK해운	K-LINE SM, 해영, STX마린서비스	범진상운, 동국상선

자료: 1) FutureShip(2011)
2) 김재관, 상계서, 2011, p.13, 재인용.

한편, Photis M. Panayides(2000)는 선주와의 관계를 기준으로 <표 2-10>과 같이 3가지 유형으로 분류하였으며 그 유형을 살펴보면 선주회사의 내부 부서형태인 In-House유형, 3자 선박관리를 전문으로 하는 Independent유형, 그리고 In-House

형태에서 자사선 뿐만 아니라 외부 선박까지 같이 관리하는 유형인 Owner-Managing 유형으로 분류하였다.

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 2-10> 국내 선박관리업 유형(b)

구분	특징
In-House	<ul style="list-style-type: none"> 전통적인 선박소유 기업의 내부 별도 조직으로 선박관리업무를 수행 사내 선박관리업무에 대한 일상적인 업무를 선주의 지원을 받아 수행 이러한 유형은 3자 선박관리 수행은 불가함
Independent	<ul style="list-style-type: none"> 3자 회사 선박에 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	<ul style="list-style-type: none"> 선주가 자사선 관리와 함께 3자 선주의 선박관리 대행 관리수준은 전통적인 선주의 관리수준 유지 3자 선박관리를 통해 전체적인 관리수준 발전 도모
Manager-Owning	<ul style="list-style-type: none"> 선박관리회사의 규모 및 재무구조 발전으로 직접 선박에 대한 투자를 통해 선박확보 및 관리 수행하는 유형
Subsidiary	<ul style="list-style-type: none"> 자회사를 설립하여 모기업의 선박관리 수행 3자 선박관리를 배제하는 경우와 JV 설립을 통해 수행 하는 경우도 있음

자료: 1) Photis M. Panayides(2000)
2) 김재관, 상계서, 2011, p.14, 재인용.

일반적으로 선박관리업의 기본적 유형은 자회사 형태, 사내부서 형태, 독립기업 형태로 나뉘지나 해운 선진국인 유럽과 일본의 경우에는 선주에 의해 선박관리회사가 운영되는 새로운 형태가 추가되었으며 투자 개념의 선박소유주들에게는 보편

화 되고 있다.

이는 급변하는 해운 경기에 대한 불안과 해상운송에 대한 수익은 점차적으로 줄어들어 해상 운송보다는 선박의 장기 대선을 통한 안정된 수익 확보와 선박 매매를 통한 고수익을 추구하고자 함이다. 수익률은 줄어드는 반면 해운업 고유의 위험에 대한 운송인의 면책은 점차적으로 인정이 되지 않는 상황에서 사업영역의 한축으로 추가 수입원이자 기술적인 뒷받침을 해주는 선박관리업을 함께 영위하고자 함이다.

그러므로 In-house와 선주+선박관리회사의 차이점은 선주회사 내에 그 소속이 선주회사이거나 선박관리회사로 나누어지는 것으로 알 수 있으며 완전히 별개의 개념은 아니며 유럽의 K.S. Fund와 K.G. Fund가 활성화된 시기에는 이러한 유형의 선주와 선박관리기업이 많아졌으며, 현재 세계적으로 대형화된 용선선주들은 대부분 이러한 유형을 취하고 있다.

3. 국내 선박관리업 현황

국내 선박관리업은 1960년대 해운 선진국인 미국, 유럽, 일본 선주의 선박에 선원을 공급하는 송출업을 시작하면서 선박관리업의 한 분야인 선원관리가 시작되었다. 초기에는 관리회사를 통해 송출업무가 진행되지 않았고 선원 개인이 외국선주의 선박에 승선하는 형태였으나 송출 선원의 규모가 커지면서 선원 송출 전문 선원관리사가 생겨나게 되었다. 그 이후 국내 상선 선대 규모가 커지면서 선원관리 분야에서 발전하여 국내 선사 내부에서 선박관리 전문 부서를 만들면서 기술관리 분야까지 확대되는 결과를 만들었다.

국내 선박관리업의 근간을 이루었던 초기에는 해외 선주의 선원 송출은 국내의 고도 경제성장기인 1970년대와 1980년대를 거치면서 1980년대 말을 기점으로 점차

적으로 그 송출 선원수가 줄어들었고 1995년 국내 1인당 GNP(Gross National Product)가 1만불을 넘어가면서 송출 선원의 임금과 국내 선원의 임금 격차가 줄어들면서 해외 선원 송출업은 더 이상 발전이 어려운 상황이 되었다.

2000년대 들어서면서 국내 부원의 신규 창출이 현저하게 감소하면서 외국선원의 국적선 승선이 시작되었으며 이때부터 해외 선원 송출은 선장과 기관장을 포함한 일부 시니어 사관들로 그 명맥을 유지하였고 국내에서 배출되는 대부분의 해기사들은 국적선사로 취업하는 상황이 되었다.

이러한 과정에서 외국선주의 선박을 관리하는 국내 선박관리회사들은 한정된 선원관리 업무에서 벗어나 기술 관리까지 서비스를 제공하는 분야로 확대하여 Full/Total Ship Management 서비스를 제공하는 형태로 발전하게 되었다.

즉, 국내 선박관리업은 선원관리에서 출발하여 종합선박관리회사로 영역을 확대시켜왔으며 외국선주의 선박을 관리하는 선박관리회사, 국내선주를 모기업으로 두고 모회사의 선박을 자회사에서 관리하는 선박관리회사 그리고 국내 선주의 선박관리를 아웃소싱 받아 독립적인 형태로 업무를 수행하는 제3자 선박관리회사 등 여러 가지 형태의 선박관리회사로 분업화 및 전화해 나가고 있다.

최근에는 선사에서 선박관리업무를 담당하던 부서가 독립적인 형태의 법인을 설립하여 모기업의 선박관리와 별도로 제3자 선주들의 선박관리도 수탁받는 형태의 사업에도 진출하고 있다.

이는 모기업의 자사선 관리에서 축적된 선박관리기술 및 풍부한 업무 경험을 기반으로 양질의 인적 자원을 활용하여 전문성을 뽐낸 선박관리회사로 거듭나고자 노력하고 있다고 볼 수 있다.

이런 분사 기업 형태의 선박관리회사로의 전환은 바람직한 방향이라고 할 수 있

으나 독립된 전문 회사로서의 조직 구성, 조직 구성원의 의식전환 및 모기업 선박관리와 제3자 선박관리간의 전략을 수립하여 체계적으로 진행해 나가야지 전문적인 선박관리회사로서 성장해 나갈 수 있으며 글로벌 선박관리회사와도 대등한 경쟁력을 확보해 나갈 수 있는 가능성이 보일 것이다.

이러한 분사 기업 형태는 일정수준 이상의 선박관리능력은 갖추고 있으나 이 관리능력이 선사의 사업부 또는 부서형태로 선박관리를 수행하는 형태와는 기업에 미치는 경영성과나 방향성에서 차이가 나타날 수 있으며 새로운 분야에 대한 발품이나 새로운 시장 진입에 대한 의지력 부족으로 인하여 독립 법인 형태의 선박관리회사와는 차이가 있을 수 있다.

모기업 선사 경영층의 정책적 결정으로 인해 사내 선박관리 부서로 남을 것인지 분사를 통해 독립법인회사로 남을 것인지 결정되어 질 것이며 향후 경영성과 측면과 선박관리 업무의 효율성 측면에서 어떤 형태가 가장 기업 전체에 유리할 것인지 면밀한 검토가 필요할 것이다.

1999년대말 선박관리업의 해운법령 개정, 선박관리업 분야 규정사항들이 삭제 및 국내외 선박관리 시장의 규모가 점진적으로 증가하면서 2006년부터 2010년까지는 선박관리업체가 연평균 3.6%정도 지속적으로 증가하였다.

그런데, 2011년에서 2015년도까지 선박관리협회에 등록된 회원사 실적보고 현황을 살펴본 결과, 종합선박관리 업체는 2011년 말 117개사에서 2016년 6월 기준 104개사로 13개 종합선박관리 업체 감소 및 연평균 2.22%로 감소하였으며 선원관리 한정업체는 2011년 말 90개사에서 2016년 6월 기준 79개사로 11개 선원관리업체 감소 및 연평균 2.33%로 감소하였다. 이는 국내외 해운시황의 불황으로 인해 선박관리 시장의 규모가 감소하였음을 알 수 있다.

<표 2-11> 선박관리업체 현황

구분	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	연평균 증감
선박관리종합	117	106	106	107	110	104	-2.22%
선원관리한정	90	84	90	81	85	79	-2.33%
합계	207	190	196	188	195	183	-2.28%

자료 : 한국선박관리업협회 통계자료.

1) 국내 국적선 선박관리업 현황

최근 5년간 국내 국적선의 관리현황을 조사한 결과, 상선 기준으로 2011년 말부터 2016년 6월말까지 연평균 2.46%정도 관리 척수가 감소하고 있음을 보여주고 있다. 승선 선원 수는 상선 기준으로 2011년 말부터 2016년 6월말까지 해기사는 연평균 1.36% 감소를 보여주고 있으며 부원의 경우에는 연평균 5.95%로 상대적으로 해기사 대비 큰 폭으로 감소 추세에 있음을 알 수 있다.

<표 2-12> 국적선 관리현황

(단위 : 척, 명)

구분	관리선박 척수			승선 선원수				계
	상선	어선	계	상선		어선		
				해기사	부원	해기사	부원	
2011년 말	484	3	487	4,252	1,334	14	9	5,609
2012년 말	464	3	467	4,342	1,269	0	0	5,611
2013년 말	442	3	445	4,499	1,190	4	3	5,696
2014년 말	436	2	438	4,033	1,051	4	3	5,091
2015년 말	439	2	441	4,070	978	4	3	5,055
2016년 6월말	427	2	429	3,945	978	4	3	4,930
연평균 증감(%)	-2.46%	-6.67%	-4.56%	-1.36%	-5.95%	-14.29%	-13.33%	-8.73%

자료 : 한국선박관리업협회 통계자료.

또한 국적선의 선박관리업의 수입은 <표 2-13>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 예상하고 있다.

<표 2-13> 국적선 선박관리업 수입

(단위 : 천원)

구분	총합계	선원임금	관리수수료	기타
2011년 말	173,926,992	123,728,334	19,451,106	30,747,552
2012년 말	255,359,148	159,288,548	29,004,101	67,066,499
2013년 말	300,225,443	168,692,433	39,251,983	92,281,027
2014년 말	472,558,261	237,664,833	57,549,523	177,343,905

자료 : 한국선박관리업협회 통계자료.

주 : 2015년부터 선원임금 및 관리수수료 관련 미공개하고 있음.

2) 국적선사 계열사 형태의 국내 선박관리회사 현황

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 Risk Management의 목적으로도 계열 선박관리

회사를 활용할 수 있다. 국내 선사에서 설립한 계열사 형태의 국내 선박관리회사는 <표 2-14>와 같이 총 12개에 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 경쟁보다는 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 2-14> 국적선사 계열사 형태의 국내 선박관리회사 현황

구분	화물운송사업자(모기업)	선박관리업체(자회사)	사무실 위치
1	대보해운	대보에스엠	분리
2	대한해운	KLC 에스엠	분리
3	동아탱커	디에이티마리타임	동일
4	두양상선	두양선박	분리
5	보양사	가나마린	분리
6	새한해운	새한선관	분리
7	우림해운	우림선박	분리
8	우양상선	코리아쉽매니저스	분리
9	태영상선	태영선무	동일
10	한진해운	한진에스엠	분리
11	현대상선	해영선박	분리
12	STX PANOCEAN	STX 마린서비스	분리

자료 : 한국선박관리업협회 통계자료.

제3절 선박관리회사 선정요인

1. 물류역량의 개념

해운산업은 해상운송을 중심으로 해운의 이용자에게 이익을 공급하고 이를 바탕으로 부를 창출하는 기업 또는 조직의 모임으로 정의할 수 있는데, 해운비즈니스는 해상운송업을 중심으로 해운지원비즈니스, 선박비즈니스, 항만비즈니스, 해운인프라비즈니스로 구성되어 있다. 여기서 선박관리업은 해운지원비즈니스로써 선주를 지원하는 물류기능을 수행하고 있다(김재관, 상계서, 2011, pp.54-57).

<그림 2-4> 해운 비즈니스의 구성개념



자료: 부산광역시(2009). 해운 비즈니스 클러스터 구축전략 수립 연구.

물류의 개념은 지역과 연구자의 시각에 따라 많은 차이를 보이고 있으나, 본 연구에서는 물류는 물류기초시설을 통하여 항만을 경유하는 모든 재화에 대하여 공급자로부터 소비자에 이르기까지 존재하고 있는 시간적, 공간적인 간격을 효과적으로 극복하기 위한 물리적인 경제활동이며, 이와 같은 경제적 활동을 수행하는 산업을 해운물류산업이라고 본다.

<표 2-15> 해운항만물류산업의 업종 분류표

대분류	중분류	소분류	세분류	대분류	중분류	소분류	세분류
운송	해상	외항	여객	관련 제조	운송	해상운송	선박제조
			화물			선박부품제조	
		내항	여객			트럭	
			화물			트레일러	
		육상	트럭운송			일반화물	화차
						용달화물	트레일러
	개별화물						
	철도운송		항공운송장비제조				
	파이프라인운송		하역장비제조				
	항공운송		이송장비 제조				
	복합운송		육상				
	육상		해상				
해상		철도					
철도		항공					
항공		항만하역					
항만하역		컨테이너					
컨테이너		팔레트					
팔레트		폴판지 상자 임대					
폴판지 상자 임대		컨테이너					
컨테이너		팔레트					
팔레트		폴판지 상자					
폴판지 상자		포장업					
포장업		항만물류 IT업					
항만물류 IT업		일반창고					
일반창고		보세창고					
보세창고		냉장창고					
냉장창고		냉동창고					
냉동창고		위험물창고					
위험물창고		유류창고					
유류창고		보세장치장					
보세장치장		컨테이너제조					
컨테이너제조		팔레트제조					
팔레트제조		폴판지상자제조					
폴판지상자제조		합성수지제조					
합성수지제조		목상자제조					
목상자제조		포장기기제조					
포장기기제조		운송					
운송		하역					
하역		이송장비 제조					
이송장비 제조		육상					
육상		해상					
해상		철도					
철도		항공					
항공		복합운송					
복합운송		운송					
운송		통관					
통관		검량					
검량		검수					
검수		검역					
검역		검정	선박검정				
검정			선박부품검정				
			도선				
			물품공급업				
			방역				
			선박관리				
			선박금융				
			선박대리점				
			선박중개				
			선원관리				
		수리	선박부품수리				
			선박수리				
			예선				
			항만관리				
			항만용역				
			항만통신				
			해운대리점				
			화물감정				
			회원단체				
			교육				
		장비임대	운송장비				
			하역장비				
			포장기기				

자료: 통계청

따라서 물류의 중추적 기능인 운송, 보관, 포장, 하역, 정보, 관련서비스와 항만물류 관련 제조업을 포함시키도록 한다. 이러한 분류에서 중추적인 역할을 수행하는 부분은 운송, 하역 및 보관이며, 선박관리, 운송주선, 포장기능 등은 운송활동을 보조하는 부수기능이다.

이와 같이 선박관리업은 <표 2-15>과 같이 물류산업에서 해상 관련 선박관리서비스를 제공하는 지원기능을 수행하고 있다.

세계적인 선진 물류기업들은 물류니즈 변화에 효과적으로 대응하기 위해 글로벌 네트워크 확대하거나 물류프로세스를 통합할 수 있는 첨단 물류정보시스템을 도입하는 등 물류역량 강화에 집중하고 있다.

반면에 우리나라의 경우는 물류시장 규모도 영세하고, 물류산업 자체가 아직 낙후 산업 가운데 하나로 인식하고 있을 뿐만 아니라, 우리나라 물류기업들의 서비스는 아직도 국내에서 단순한 기능 중심의 물류서비스가 주를 이루고 있는 것이 현실이다(이재울 외, 2007).

따라서 성공적인 물류 비즈니스를 위한 선결과제로 물류기업의 입장에서는 고객의 니즈를 정확히 파악, 이해 및 효과적인 대응이 가능할 수 있도록 역량을 강화해 나가는 것이다.

Ellinger, *et al.*(2000), Cho(2001), Mentzer, *et al.*(2001), Davis(2006) 등의 선행 연구에서는 물류서비스 수준에 따라 고객만족 수준도 달라질 수 있음을 지적하고 있으며, 물류서비스 수준은 결국 물류기업들의 역량에 의해 좌우될 것이다.

최근 물류역량의 중요성에 대한 인식이 크게 증대되고는 있으나, 이에 대한 국내의 관련연구는 부족한 실정이다. 지금까지 물류역량과 관련된 대부분의 국내 연구(전달영·정창환(1997), 김종철(1999), 안영효(2000), 이종학·권영철(2002), 조찬

혁(2003), 윤상현(2004), 김태우(2004), 이재율 외(2007))는 물류 아웃소싱 실태 조사, 아웃소싱 선택에 대한 결정요인과 성과와의 인과 관계, 전문 분야의 물류역량에 관한 연구가 주를 이루고 있다.

그리고 물류역량에 대한 정확한 구성요인 분석이나 그 구성요인들이 고객 만족도나 충성도에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증한 연구사례가 부족한 실정이다. 이러한 연구사례는 해당 업계의 실무적인 측면에서도 고객 전략을 수립하는데 있어서 적합한 방향, 효과적인 대응 및 목표를 달성하는데 필요한 부분이라고 여겨진다.

Joong-Kun Jay Cho(2001)는 물류역량은 물적 자원, 프로세스, 정보, 지식 등을 포함하는 기업의 중요한 자원 가운데 하나라고 보았다. 고객 입장에서 물류역량은 본인들이 활용해야 할 자원으로 조금 더 효과적으로 활용할 수 있는 방법 등을 찾아내는 것이 관심 대상 중 하나이다. 이에 따라 최근에는 기업들이 보유한 물류역량 중 핵심역량에 집중하고 비핵심적인 물류역량은 외부 기업으로부터 조달받고자 하는 경향이 많이 나타나고 있다.

물류서비스는 고객의 물류니즈를 근간으로 하고 있다. 물류기업 입장에서는 고객의 니즈를 파악하여 효과적으로 만족시킬 수 있는 물류 서비스 제공 능력이 바로 물류역량이 된다. 결국 고객이 외부에서 물류역량을 조달하고자 하는 추세가 강해질수록 이러한 고객의 니즈를 효과적으로 만족시킬 수 있는 물류기업들만이 성공적인 물류 비즈니스를 영위해 나갈 수 있을 것이다.

Bowersox et al.(1988)은 우수한 유통경로, 적합한 연계, 정보공유, 정확한 역할 표기, 기본 규칙의 정립, 탈퇴의 자유 등을 물류협력에 있어서 성공적인 요인으로 제시하고 있다. Lambert et al.(1999)은 3PL 성공적인 비즈니스를 위해 화주기업과 물류기업간의 파트너십 관계의 중요성을 강조하였다. 성공적인 파트너십 관계를 위

해서는 공동 계획아래 운영관리, 원활한 의사소통, 수익 및 위험의 공동부담, 명확한 서면계약 등이 필요하다고 강조하였다. 결국 이는 파트너 서로간에 얼마나 효과적으로 의사소통을 하느냐가 물류서비스의 성공과 실패를 결정할 수 있는 중요한 역량임을 의미한다.

Saito(2005)는 성공적으로 물류서비스를 수행하기 위해서 물류기업이 갖추어야 할 역량으로 운송수단 혹은 창고 등의 물류 인프라와 연관된 하드웨어(hardware), WMS(warehouse management system: 창고관리시스템)나 TMS(transportation management system: 운송관리시스템) 등의 물류정보시스템에 관련된 소프트웨어(software) 그리고 물류컨설팅을 전문적으로 수행할 수 있는 인력과 현장 작업 노하우를 지닌 운영인력 등의 휴먼웨어(humanware) 세 가지 요소를 제시하고 있다.

한편, Bagchi & Mitra(2006)는 물류서비스의 성공요인으로 고객/산업맞춤형 서비스, 물류서비스 수행 경험, 자산 투자 경험, IT 시스템 운영, 전문기술 숙련도, 공급체인 통합 운영능력, 서비스의 범위 규모, 국제적인 네트워크 등을 제시하였다. 이들 중 특히, 고객/산업맞춤형 서비스, IT 시스템 구축 및 운영에 대한 투자, 전문기술 숙련도를 물류 산업의 성공을 위해 강조되어야 할 중요역량이라 하였다.

이와 같이 물류역량은 고객의 물류니즈에 대한 물류기업의 충족능력과 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 물류역량을 다음과 같이 정의하고자 한다.

“선박관리업의 물류역량이란 고객의 물류니즈에 대하여 효과적으로 충족시키기 위해 선박관리기업이 갖추어야 할 물류서비스 제공능력을 의미한다.”

2. 물류역량에 관한 선행연구

1) 물류역량의 구성요인

물류역량은 물적 자원, 금융자원, 기술자원, 브랜드, 정보 및 지식 등을 포함하는 기업의 중요한 경영 자원 가운데 하나로써, Bagchi & Mitra(2006)는 물류서비스의 성공요인이라고 할 수 있는 물류역량을 고객/산업맞춤형 서비스, 물류서비스 수행 경험, 자산 투자 경험, IT 시스템 운영, 전문기술 숙련도, 공급체인 통합시스템에 대한 투자, 전문기술 등이 성공적인 물류비즈니스를 위해 중요시 되어야 한다고 강조하였다.

그리고 Saito(2005)는 물류기업이 갖추어야 할 세 가지 물류역량으로 첫째, 운송 수단, 창고 등의 물류 인프라와 연관된 하드웨어 둘째, 창고관리시스템(WMS: Warehouse Management System), 운송관리시스템(TMS: Transportation Management System: 운송관리시스템) 등의 물류정보시스템에 관련된 소프트웨어, 셋째 물류컨설팅을 전문적으로 수행할 수 있는 인력과 현장 작업 노하우를 지닌 운영인력 등의 휴먼웨어(humanware) 등을 들었다.

한편 Daughert와 Pittman은 500개에 해당하는 기업들을 인터뷰하여 물류에서의 경쟁우위를 조사했는데 시간기준 역량(Time-based Capability)과 정보기술, 유연성이 매우 중요한 역량임을 강조하고 있다. 또한 Eckert와 Fawcett은 핵심적인 물류 역량을 인력, 품질, 시간으로 정의했다. 그리고 크게 Information-focused capabilities(정보중심 역량), Resource-focused capabilities(자원중심 역량), Customer-focused capabilities(고객중심 역량) 으로 분류하였다.

선행연구를 바탕으로 물류역량의 구성요인을 요약하면, 다음 <표 2-16>과 같다.

<표 2-16> 물류역량의 구성요인

연구자	유형
Hoffer & Schendel(1978)	재무(financial)자원, 물적(physical)자원, 인적(individual)자원, 기술(technology)자원, 무형(reputation)자원, 조직(organization)자원
Diericks & Cool(1998)	자본(stock), 자금(flow)
Barney(1991)	물적자본(physical capital), 인적자본(individual capital), 조직자본(organization capital)
Hill & Jones(1992)	재무자본(financial capital), 물적자본(physical capital), 인적자본(individual capital), 조직자본(organization capital)
Grant(1991), Mahoney(1995)	재무(financial)자원, 물적(physical)자원, 인적(individual)자원, 기술(technology)자원, 무형(reputation)자원, 지원통합·조정능력(organization)
Hall(1992)	자산(asset), 기술 혹은 역량(skill or competencies)
이장우(2001)	재무자산, 유형자산, 인적자산, 무형자산, 기술자산, 조직자산
최이규, 이수형(2001)	마케팅, 제품개발, 경쟁대응, 제품신뢰

자료: 신인광 (2007).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 근간으로 선박관리업의 특성을 반영하여, 성공적인 물류서비스를 위해 선박관리기업이 갖추어야 할 역량으로 크게 2가지로 구성하였다. 즉, 물류역량은 물적, 인적, 정보자원 역량을 포함하는 유형적 물류역량과 기업이미지, 최고경영자 의지 및 노하우 등의 무형적 물류역량으로 구성했으며, 각 요인들 간에는 독립적이 아니라 매우 밀접하게 상호 연계되어 작용하고 있다.

(1) 유형적 물류역량

유형적 물류역량은 선박관리기업의 물적자원 역량, 정보자원 역량, 인적자원 역량 등을 포함하는 역량이다.

선박관리기업의 물적자원 역량이라 함은 선원교육을 위한 선원실습교육장, 네트워크(지점망) 구축 등과 같이 선박관리서비스 제공을 위한 공간 및 투자능력을 의미한다. 즉, 실행력과 관련된 역량으로 계획된 물류 목표를 달성할 수 있게 해준다.

이러한 물적자원 역량은 주로 물류현장 운영과 물류성과 실현에 필요한 능력들이 포함된다. 물류현장 운영능력은 선박관리기업이 다양한 선주의 욕구(Needs)를 효과적으로 만족시키기 위해 갖추어야 할 업무 처리능력을 의미한다. 또한 선주에게 보다 더 우수한 물류인프라나 물류서비스의 제공이 가능해야 한다(Sin Hoon Hum(2000)).

그리고 정보자원 역량은 고객의 욕구(Needs) 충족을 위해 어떻게 효과적으로 물류정보시스템을 활용할 수 있는가를 의미한다. 물류서비스의 성공적인 수행을 위한 선결과제로 물류정보 시스템 활용도가 높아야 하며 물류정보에 대한 욕구(Needs)가 지속적으로 고도화될수록 상호간에 신속, 정확하게 업무를 처리할 수 있는 첨단 물류정보시스템의 도입이 필요하다(Romala Ravi(2001)).

따라서 선박관리기업은 웹 기반의 업무처리 능력뿐만 아니라, EDI, ERP 등의 정보기술을 도입해야 하며, 선박관리 운영시스템을 전산화하고, 관련 선박관리 노하우 D/B를 구축해야 한다.

한편, 선주와 선박관리기업 간에 체결된 물류서비스 계약상의 목표를 얼마나 정확히 실현시킬 수 있는가하는 능력을 의미한다. 물류성과는 다양한 측면에서 측정할 수 있으나, 대체로 물류비용 절감, 납기기간 단축, 서비스 품질 향상 등으로 구분하여 측정할 수 있다(Daugherty, *et al.*(1998); Konezny & Beskow(1999); Stank, *et al.*(2003); Forslund(2007) 등의 연구). 즉 선주가 물류부문을 아웃소싱 하는 가장 큰 이유 가운데 하나가 물류비용의 절감 효과 때문이다(Langley, *et al.*(2006)).

따라서 선박관리기업은 선박관리 전문 육상인력의 보유 비중이라든지 숙련된 해상인력 보유 비중 등의 인적자원역량이 요구된다.

이러한 유형적 물류역량 관련하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같은 능력들이 포함될 수 있다. 유형적 물류역량에는 선박관리 실습/선원교육과정 등의 선진적 체계 구축, 선박관리 관련 품질시스템 구축, 선박관리서비스 제공을 위한 공간 및 투자능력, 웹 기반의 업무처리능력, 정보기술 도입정도(EDI, ERP 등), 선박관리 운영 시스템의 전산화, 선박관리 노하우 D/B 구축, 선박관리 전문 육상인력의 보유 비중, 숙련된 해상인력 보유 비중 등으로 들 수 있다.

(2) 무형적 물류역량

무형적 물류역량은 효과적으로 물류업무를 수행하기 위하여 학습이나 경험을 통하여 습득하게 된 물류분야 노하우나, 전문지식을 의미한다. 또한 물류업무 수행에 필요한 일부 능력으로써, 기업 이미지나, 최고경영자의 경영의지 등이 포함된다.

이러한 무형적인 물류역량은 효과적으로 물류업무를 수행하기 위하여 학습이나 경험을 통하여 습득하게 된 물류분야 전문지식에 관련된 역량으로 전반적으로 최근 물류정보시스템 활용에 필요한 능력 또는 물류 컨설팅 정보 등이 포함되어 있다(Sin Hoon Hum(2000)).

선주는 복잡하고 다양한 물류 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 전문지식과 기술을 보유한 선박관리기업을 요구하고 있다. 선박관리기업은 이러한 선주의 욕구(Needs)를 만족시키기 위하여 특정 분야의 전문가, 컨설턴트 또는 IT 전문가 등 영역별 전문가를 외부로부터 영입하거나 자체적으로 육성할 필요가 있다(Beverley Jane Kujawa(2003)).

선박관리기업은 선주와 단순한 거래관계가 아닌 전략적 파트너로써 상호 인식하

며 비즈니스 관계를 영위해 나갈 수 있어야 한다. 이를 위해 선박관리기업은 선주의 사업에 대한 정확한 이해가 요구된다(Bowersox, *et al.*(1988)). 그리고 파트너십에 있어서 상호간에 체결된 계약 이행 조항에 관하여 합리적 조정절차, 운영기준, 성과측정 방법 등 명확한 지표 설정이 필요하다.(Karen Tate(1996)).

이러한 파트너 간의 원활한 정보공유와 커뮤니케이션 역시 성공적인 비즈니스의 필수조건이 될 것이다(Tom Andel(1994)). 이를 위해서는 최고경영자의 경영의지, 기업 이미지가 영향을 미치는 경우도 있다. 선주의 입장에서는 자신들의 비즈니스와 관련된 정보들을 선박관리 기업에 제공하기 때문에 더욱더 신뢰할 수 있는 선박관리 기업을 선호하는 것은 당연할 것이다.

따라서 선박관리기업은 선주와의 신뢰를 지키기 위한 긍정적인 기업 이미지를 구축할 필요가 있으며, 그에 따른 최고경영자의 확고한 의지가 필요하다.

한편 선박관리기업은 특정 산업 또는 특정 선주에게 가장 적합한 맞춤형 특화 서비스를 제공할 수도 있어야 한다(Prabir K. Bagchi & Subrata Mitra(2006)). 또한 물류서비스 수행과정에는 많은 문제들이 예상하지 못한 상황에서 발생되기도 한다. 이런 예기치 못한 문제들이 발생되었을 때 얼마나 신속하고 정확히 대응할 수 있는가 역시 매우 중요한 물류기업의 역량 가운데 하나가 될 수 있을 것이다(Karen Tate(1996)).

이러한 무형적 물류역량 관련하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같은 능력들이 포함될 수 있다. 무형적 물류역량에는 선박관리 전문 경영 수준, 선박관리 기술부문의 수준, 선박관리기업 이미지(명성, 인지도), 최고경영자의 경영의지, 노하우를 기반으로 하는 선진적 경영기법, 선박관리 관련 품질시스템 수준 등을 들 수 있다.

따라서 본 연구에서는 이상의 선행연구와 선박관리기업의 특성을 반영하여, 물류역량을 유형적 물류역량과 무형적 물류역량으로 나누고, 이러한 역량들의 활용

이 고객만족에 어떠한 영향을 미치는 가를 살펴보고자 한다.

3. 선박관리업의 물류역량

선박관리업의 유형적 물류역량 중에 인적자원역량을 살펴보면, 첫째 선원의 경우, 선원공급능력과 공급가능한 선원의 업무수행 능력으로 나눌 수 있으며, 둘째 육상 지원부서의 인적자원으로 나눌 수 있다. 육상지원 부서의 인적자원은 직접적인 선박 지원부서의 지원인력 즉 선대감독(Superintendent / SI)의 확보 정도와 그리고 선대감독들의 업무수행 능력으로 나눌 수 있다. 그 외 부서의 인적자원 확보 능력과 품질수준으로 볼 수 있다. 기타부서는 안전관리 부서와 품질시스템 관리 부서가 일반 기업과 차별화 되는 필수 인적자원으로 볼 수 있다.

최근 과거에 비해 선박인도 척수가 크게 증가되고 있으나, 인도 선박들을 운용할 선원들의 공급은 기존 공급범위에서 크게 늘어나고 있지 않고 있다. 즉 선박공급은 늘어나나 선박을 운항할 선원들은 같은 비율로 늘지 않고 있어 이에 따른 수급 불균형으로 선박관리업계에서는 어떻게 필요한 선원들을 확보하느냐가 선박관리업의 존폐를 좌우하고 있다.

선원양성은 단시간에 이루어지는 사안이 아니므로 선박발주와 함께 선원인력양성 투자에 같이 들어가도 충분한 인력확보는 불가능한 상황이므로 이를 먼저 예견하고 지속적인 선투자를 진행한 기업과 그렇지 못한 기업 간에 향후 극명한 경영성과의 차이가 날 것으로 예측이 된다.

또한 기존 선원인력 양성국가들의 산업발전에 따라 해상근무에서 점차적으로 육상근무로 이동하고 있어 새로운 선원공급국가의 개발이 없이는 향후 안정적인 선원공급은 어느 선박관리기업을 막론하고 공통적으로 격을 수 있는 현상으로 나타나고 있다. 일차적으로 선원확보가 최우선 과제가 되고 있고 이후 이들 양성된 선

원들의 업무능력 향상이 두 번째 과제로 봉착되고 있다. 현재 3국 선원들의 주요 공급처가 되고 있는 개발도상국들의 산업발전이 점진적으로 지속될 때 해상근무에 대한 선호도가 갈수록 떨어지는 것은 당연한 현상이고 이에 따른 해상근무 선원들의 자질 저하는 어떠한 교육투자와 장비 최신화도 막을 수 없는 대세로 보고 있다.

따라서 선원관련 비용은 <표 2-17>과 같이 해운업의 경기와 관계없이 지속적으로 오르고 있으며 선주와 연관하여 선박관리회사들도 간접적인 수익구조 악화로 연결되고 있다. 반면에 장기간 선행 투자를 통해 양질을 선원인력 Pool을 확보하고 있는 선박관리기업은 그렇지 못한 선박관리기업에 비해 향후 생존경쟁에서 가장 중요한 핵심 역량에서 경쟁력을 갖추고 있다고 볼 수 있으므로 앞으로 선박관리기업의 생존전략 중에 가장 큰 우선순위는 양질의 선원들의 확보 여부로 볼 수 있다.

<표 2-17> 연간 선원비 인상율(Product tanker 선박 기준)

기간(시작년도/마침년도)	선원 인급 인상율	선원구성 변동
1997/1999	2.5%	사관1명, 부원1명 감소
1999/2001	3.2%	사관1명 증가, 부원3명 감소
2001/2002	7.7%	부원2명 감소
2002/2003	9.7%	-
2003/2004	5.1%	-
2004/2005	4.0%	-
2005/2006	12%	사관1명 증가
2006/2007	10%	부원1명 감소
2008/2009	15.2%	-

자료 : Drewry(2009).

선박관리업의 물적자원 역량은 일반 제조 기업과 달리 대규모 제조설비나 장치가 필요하지는 않으며 선원들의 교육설비 및 장비나 교육교재와 교육장소 등으로 볼 수 있다. 앞서 설명한 바와 같이 선원들의 공급부족과 함께 업무수행 능력의 저하를 막을 수 있는 방법은 선박관리회사가 자체적인 교육으로 이를 보완하는 방

법이 최선이므로 선박관리회사의 자체 교육이 무엇보다도 중요한 자원으로 판단할 수 있다. 선박을 운용할 업무 전체 영역에 대한 교육설비를 갖추고 자체 선박운영 기술을 지속적으로 재교육을 수행할 수 있는 기업과 시장에서 선원인력을 조달하는 기업과는 당연히 선원인력의 업무수행 능력에서 차이가 날 수 있으며 궁극적으로 선박관리기업의 경영성과에 영향을 미칠 것으로 판단된다.

한편, 정보지원역량은 선박관리업의 수행에 있어서 필요한 각종 자료 즉 선원들의 교육자료, 화물관리자료, 기기 유지보수 및 수리에 필요한 각종 자료와 안전관리에 필요한 국제 규칙과 규제(International Rule and Regulation) 정보 등의 모든 선박관리와 관련 부대사업 수행에 필요한 모든 자료의 제공 능력을 말할 수 있다.

선박관리기업의 체계적인 교육자료와 선종별 화물선적에 필요한 업무지식 및 각종 기기에 대한 유지, 보수, 보급관련 업무수행 교재나 지침들이 해당된다고 볼 수 있다. 그리고 선박운용에 필요한 모든 국제 규정과 규칙들에 대한 자료도 포함된다고 볼 수 있다.

운영시스템 부분은 선박관리업에 필요한 전산운용 시스템 구비 여부와 품질관리 시스템의 유무와 품질시스템 유지 수준으로 구분할 수 있다. 선박관리업에 있어서 선박관리의 품질을 좌우하는 것은 일차적으로 얼마나 효율적이고 전체 업무영역을 수용할 수 있는 전산시스템의 보유 여부라고 볼 수 있다.

이러한 전산운영시스템은 자체 개발을 통해 구축하는 경우와 외부 전문개발 업체의 개발된 시스템을 수용하는 경우로 나눌 수 있다. 효율적이고 편리하게 모든 업무를 처리할 수 있고 그리고 선주 및 관련 협력업체와 전산으로 얼마나 편리하고 신속하게 업무처리가 가능한가 여부는 당연히 선박관리기업의 필수역량으로 볼 수 있다.

그리고 품질관리 시스템의 유지 수준은 그 선박관리회사의 선박관리 운영품질의

또 다른 하나의 축으로 볼 수 있다. 가장 기초적인 ISM Code를 비롯하여 ISO Series 수용 범위에서 그 선박관리회사의 관리품질 유지 수준을 가늠해 볼 수 있다.

최근 선박이 기항하는 기국정부의 규제가 PSC와 ISPS 등을 통해 갈수록 까다로워지고 있는 상황이며, IMO에서는 기준미달 선박의 규제를 새로운 규정 제정과 기준 규정의 강화를 통해 지속적으로 강화하고 있다.

따라서 선박관리기업은 이러한 변화에 적극적인 대응과 함께 신규 품질 규정과 제도를 먼저 수용하여 한발 앞선 대응을 하지 않으면 관리선박의 원활한 운영에 많은 어려움에 직면할 수 있으며, 이는 바로 선주의 손실로 이어지므로 궁극적으로 해당 선박관리기업의 신뢰를 잃게 되어 사업 영위에 지장을 초래하게 될 수 있다.

선박관리기업은 Safety, Health, Environment, Quality에 입각한 품질관리시스템에 따른 매뉴얼과 절차 및 지침이 바로 그 회사의 업무수행의 모든 형태와 수준을 보여주게 된다. 최근의 다양한 점검 및 신원조회(Vetting)도 이러한 품질시스템 구축과 그 이행여부에 감사의 초점이 맞추어져 있으므로 선박관리기업의 업무 수준의 척도도 상당부분 이러한 품질시스템 구축의 완성도와 실무와의 효율적인 연관성으로 판단될 수 있다.

마지막으로 선박관리기업의 무형적 물류역량을 들 수 있는데, 선박관리라는 업종은 일반 제조업이나 서비스업종과 다르게 해상에서 운용하는 선박의 관리를 책임지고 있는 기업이므로 조금의 실수나 사고가 선박의 안전을 위협하거나 화물의 손실로 이어지고 이는 막대한 재산적 손실과 이와 연관된 큰 파급효과를 가져올 수 있다.

그러므로 해당업무에 정통한 오랜 경험과 노하우가 이러한 선박에서의 불규칙한 사건(Irregularity)을 줄일 수 있다. 오랜 기간 축적된 선박운용 및 화물관리에 대한 경험과 노하우를 체계적으로 기록하고, 이를 교육 자료로 활용해야 한다. 또한 회사 경영정책에도 반영되어 예상되는 선박 Irregularity를 사전에 최대한 예방할 때,

선주의 경영성과는 높아짐과 더불어 선박관리기업의 가치와 관리에 대한 보상도 다른 선박관리기업에 비해 높은 수준을 유지할 수 있을 것으로 판단된다.

제4절 고객만족

1. 고객만족의 개념

고객만족은 재화 또는 용역에 대해 구입 후 고객이 인지하는 정도와 구매 하기 전 기대와 비교하여 인식하는 상태를 말한다. 즉, 구매한 재화나 용역의 기능, 디자인, 내구성, 가격 등에 관하여 만족도와 충족되는 경험을 하였을 때 고객이 느끼는 상태를 일컫는다. 그러므로 고객이 얻는 효용(benefits)과 고객이 희생(sacrifices)한 것의 차이로서 고객이 기꺼이 희생한 대가로 얻어지는 효용의 크기라고 볼 수 있다(신상복, 2011, p.161).

또한, 고객만족은 정해진 기대 수준 이상의 고객 성취 반응으로 고객의 기대를 충족시키는 것을 의미하고, 고객이 계속해서 동일한 기업이나 판매자로부터 서비스를 구매하고자 하는 긍정적인 구매후 행동을 형성하는데 많은 영향을 미치기 때문에 그 중요성은 나날이 증가하고 있다(박혜경, 2009, p.30).

이렇듯 고객만족은 상당히 다면적이고 복합적인 속성을 가지고 있으며 고객의 기대 수준과 실제 제공받은 서비스 간의 겹에서 기대보다 실제 제공받은 서비스가 클 경우 고객이 인식하는 감정적 반응을 고객만족도라고 정의할 수 있다. 결국, 고객만족에 대한 개념은 <표 2-18>과 같이 인지 상태, 정서적 반응, 소비자들의 평가 등으로 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있다.

<표 2-18> 고객만족의 정의

연구자	정의	만족의 속성
Haward and Sheth(1969)	구매자가 판매자에게 치른 비용에 대해 보상되었다고 느끼는 인지 상태	인지적 상태
Czepied and Rosenberg(1976)	구매자의 욕구 혹은 그 욕구 충족도에 대한 주관적 가치	인지 이후 느끼는 소비자의 평가
Engel and Blackwell(1982)	구매 전 신념과 선택 대안 후 일치 여부 평가	정서적 반응
Westbrook(1981)	구매 후 유발되는 정서적 반응 상태	
Westbrook and Reily(1993)	구매 경험에 대한 정서적 반응 상태	
Tse and Wilton(1988)	구매 전 기대와 실제 제품 구입 후 간의 갭에 대한 반응 상태	
Babin and Griffin(1998)	경험에 의한 일련의 평가 결과로써 유발되어지는 정서적 반응 상태	인지/정서적 반응이 충족된 만족도 판단
Oliver(1997)	충족 상태에 관한 반응으로 재화/용역의 특성, 재화/ 용역 소비 자체에 대한 충족/미충족/과충족 상태 또는 이러한 상태를 포함하여 유쾌한 정도에서 제공하였는가에 대한 판단	

자료: 문보영, 「서비스경영론」, 형설출판사, 2008, p.187.

2. 고객만족의 측정

고객들이 서비스를 평가하는 과정은 유형을 제품을 평가하는 과정과는 다를 수 있다. 서비스는 형태가 없으며, 표준화가 불가능하고, 생산과 소비가 동시에 이루어지기 때문이다. 유형 제품은 고객이 구매 전에 평가가 가능한 탐색의 질(search quality)이 높은 반면, 무형 서비스는 구매 후에야 평가가 가능한 경험의 질(experience quality)과 신뢰의 질이 높다(Nelson, 1974, pp.729-754). 경험의 질은 구매 후나 혹은 사용 중에만 그 질을 파악할 수 있고, 신뢰의 질은 구매 후 또는 소비 후에도 평가하기 힘든 속성의 질을 말한다. 이유재(1997)는 제품과 서비스의 특성을 비교하여 서비스의 평가는 제품보다는 어려우며, 이는 소비자 만족 형성과

정에서 만족에 영향을 치는 선행변수들의 효과를 다르게 한다는 것을 실증적으로 밝히고 있다(김홍규, 2003).

고객만족 측정방법으로 가장 일반적인 것은 만족도 구성요인에 대한 고객들의 평가 수준을 점수화하는 방법이다(전주섭, 2010). 즉, 만족도를 구성하는 개별 항목에 대하여 ‘매우 불만족’에서 ‘매우 만족’까지 리커트 척도로 측정하거나 이를 100점 만점의 점수로 환산하여 절대적 수준을 비교하는 방법이다. 그러나 이 방법은 측정이 용이하다는 장점은 있으나 Oliver(1980)의 불일치 이론에 입각하여 볼 때 고객들의 기대 수준을 반영하지 못한다는 한계점이 제기되고 있다(조우현 외, 1999).



제3장 연구모형과 가설의 설정

제1절 연구모형의 설계

1. 연구문제

본 연구에서 규명하고자 하는 과제는 <표 3-1>과 같이 크게 다섯 가지 부분으로 나누어질 수 있다. 첫 번째는 선박관리업의 현황 및 유형을 구분하고자 하였으며, 두 번째는 선박관리기업의 특징을 분석하여 규명하고자 하였으며 세 번째는 선주가 기대하는 물류역량과 현재 제공받는 물류역량의 갭 차이를 규명하고 갭이 발생하는 원인을 규명하고자 하였다. 네 번째는 기업특성 요인과 물류역량과의 관계를 규명하였으며 마지막으로 선박관리기업의 물류역량과 고객만족과의 관계를 규명하고자 연구모형 및 연구가설을 설정하였다.

<표 3-1> 연구문제

연구문제		내용
1	현황 및 유형 분석	선박관리업의 현황 및 유형을 구분한다.
2	선박관리기업의 특징 분석	선박관리기업의 특징을 분석하여 규명한다.
3	선박관리기업의 물류역량 분석	선주가 기대하는 물류역량과 현재 제공받는 물류역량의 갭 차이를 규명한다. 갭 차이가 발생하는 원인을 규명한다.
4	기업특성 요인과 물류역량과의 관계	기업특성 요인과 물류역량과의 관계를 규명한다. (연구모형 및 가설 설정)
5	물류역량과 고객만족과의 관계	선박관리기업의 물류역량과 고객만족과의 관계를 규명한다(연구모형 및 가설 설정)

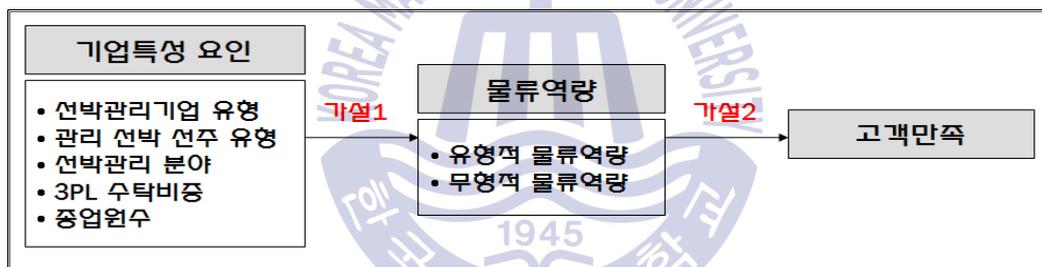
본 연구문제를 바탕으로 이론적 연구에서 살펴본 것을 종합하여, 선박관리업의

기업특성 요인과 물류역량과의 관계를 파악하기 위해 이론적 모형을 구상하였다.

기업특성 요인을 설정하고, 매개변수로 물류역량, 종속변수로 고객만족을 설정하였다. 이들 변수들의 탐색적인 가설관계의 영향력을 검증하기 위해 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 구성하였다.

선박관리업의 기업특성 요인은 선박관리기업 유형, 관리 선박 선주 유형, 선박관리 분야, 3자 수탁비중, 종업원수, 선박관리척수, 관리선박 선종 등으로 보았으며, 이러한 요인들이 유형적 물류역량, 무형적 물류역량에 차이가 있을 것이다. 다음으로 이렇게 지각된 물류역량이 고객만족에 영향을 미칠 것이다. 이러한 가정 하에 전체적인 모형을 구상하였다.

<그림 3-1> 연구의 이론적 모형



2. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 설정한 연구모형과 가설을 검증하기 위해 독립변수는 선박관리기업의 특성 요소로 선박관리기업 유형, 관리 선박 선주 유형, 선박관리 분야, 3자 수탁비중, 종업원수, 선박관리척수, 관리선박 선종 등 7개 요인으로 구성하였다. 매개변수로 물류역량은 유형적 물류역량과 무형적 물류역량으로 구성하였으며, 종속변수로 고객만족으로 구성하였다. 척도는 리커트 7점 척도를 사용하였다.

<표 3-2> 변수의 조작적 정의

요 인	조작적 정의	출 처
기업의 특성	선박관리기업의 특징과 성격을 파악하고자 하는 정도로 정의한다.	Photis M. Panayides(2000) Masao Oda(2008)
물류 역량	선박관리기업이 갖추어야 할 선박관리서비스 제공 능력으로 유형적 물류역량은 선박관리기업이 보유하고 있는 물리적인 자원역량이며, 무형적 물류역량은 기업의 경쟁력을 확보하고 효율적인 성과를 이루기 위한 무형의 자원으로 정의한다.	Joong-Kun "Jay" Cho(2001) 齋勝 實(2005) Prabir K. Bagchi & Subrata Mitra(2006)
고객 만족	선주가 선박관리회사와의 거래 후 만족도이며, 기존 선박관리회사와의 서비스, 고객관리, 제공능력 등에 대한 만족도로 정의한다.	박종필(2016) 이형익(2016) 김나은(2008) 김이태(2008)

1) 기업의 특성

기업의 특성을 본 연구에서는 선박관리기업의 특징과 성격을 파악하고자하는 정도로 정의한다. 즉 선박관리기업의 특징은 선행연구를 참조하여 선박관리기업 유형, 관리 선박 선주 유형, 선박관리 분야, 3자 수탁비중, 종업원수, 선박관리 척수, 관리선박 선종 등에 대한 7개 문항을 명목척도, 비율척도로 측정하였다.

2) 물류역량

선박관리기업이 보유하고 있는 물류역량은 유형적/무형적으로 구분하여, 유형적 물류역량이란 본원적인 자원, 정보자원, 인적자원 등을 포함하고 있으며, 무형적 물류역량이란 무형의 자원으로 기업 이미지, 최고경영자 의지, 기업 노하우 등으로 정의한다. 선행연구를 바탕으로 설문지를 작성하였으며, 선박관리기업의 특징을 반영하여 수정 및 추가하였다. 따라서 본 연구의 물류역량 측정을 위한 문항으로 총 16개 문항을 설문, 조사하였고 질문의 형식은 리커트 7점 척도로서 측정하였다.

3) 고객만족

선박관리기업의 고객만족은 서비스를 제공받은 후 고객이 인식하는 정도와 제공받기전 기대와 비교하여 느끼는 상태로 가장 일반적인 만족도 구성요인에 대하여 고객들의 평가수준을 점수화 하였다. 따라서 본 연구의 고객만족도 측정을 위한 문항으로 총 6개 문항을 설문 조사하였고, 질문의 형식은 리커트 7점 척도로서 측정하였다.

3. 표본설계 및 설문지의 구성

본 연구에서는 사내부서 형태(선사 사내에서 선박관리 부서형태로 존재), 자회사 형태(선사에서 분사되어 모기업의 선박과 수탁 선박을 모두 관리하는 형태), 독립기업 형태(3자 선박만을 전문으로 수탁 관리하는 형태) 등의 선박관리기업 유형별로 설문지를 250분 배포하였다. 회수된 설문지 중 무정의하게 응답하였거나 응답하지 않은 부분이 많아 분석에 활용할 수 없을 것으로 판단된 설문지를 제외한 202를 분석하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지는 선박관리기업의 일반적인 기업특성, 선박관리회사가 제공해야 할 물류역량과 선주가 현재 제공받고 있는 물류역량에 대한 평가, 물류역량 차이 원인, 고객만족, 응답자의 일반적 문항으로 5개 부분으로 작성하였다.

첫째, 선박관리기업의 일반적인 기업특성에 관한 부분으로, 선박관리기업 유형, 관리 선박 선주 유형, 선박관리 분야, 계약형태, 3자 수탁비중, 종업원수, 소유선박의 특성 등에 관한 7개 문항으로 구성되어 있다.

둘째, 선박관리회사가 제공해야 할 물류역량과 현재 선주가 제공받고 있는 물류역량 평가에 관한 부분으로, 리커트 7점 척도를 사용하는 16개 문항으로 구성되어 있다.

셋째, 선박관리회사의 물류역량과 제공받고 있는 물류역량의 차이(Gap) 원인에 관한 부분으로, 7개 문항으로 구성되어 있다.

넷째, 고객만족에 관한 부분으로, 리커트 7점 척도를 사용하는 6개 문항으로 구성되어 있다.

마지막으로 응답자의 근무경력, 직책, 성별, 연령과 같은 일반문항으로 구성하였다.

본 설문지의 전체적 구성과 주요 변수는 <표 3-3>에 요약되어 있다.



<표 3-3> 설문 구성요소 및 주요 변수

항 목	구 성 요 소	
기업 특성	A1. 선박관리기업 유형	A5. 3자 수탁비중
	A2. 관리 선박 선주 유형	A6. 종업원수
	A3. 선박관리 분야	A7. 소유선박 특성(선종,척수,선령)
	A4. 계약형태	
물류역량	C1. 선박 실습/선원교육과정 등의 선진적 체계	C9. 숙련된 해상인력 보유 비중
	C2. 선박관리 관련 품질시스템 구축 단계	C10. 선박관리 전문경영 수준
	C3. 선박관리서비스 제공을 위한 공간 및 투자능력	C11. 선박관리 기술부문의 수준
	C4. 웹 기반의 업무처리능력	C12. 선박관리기업 이미지(명성, 인지도)
	C5. 정보기술 도입정도(EDI, ERP 등)	C13. 최고경영자의 경영의지
	C6. 선박관리 운영 시스템의 전산화	C14. 노하우를 기반으로 하는 선진적 경영기법
	C7. 선박관리 노하우 D/B 구축	C15. 선박관리 관련 품질시스템 수준
	C8. 선박관리 전문 육상인력의 보유 비중	C16. 선박관리비용(OPEX) 절감
차이(Gap) 원인	E1. 선박관리비용(OPEX) 절감만 감안	E5. 정보기술능력 고려(ERP,전산화)
	E2. 최고경영자의 결정(인맥, 학연)	E6. 선박관리회사 사업의 지속성, 영속성(사업기간)
	E3. 선박관리회사 도덕성 및 신뢰성(관련업계 평판 등)	E7. 기타
	E4. 서비스의 유연성 고려	
고객만족	F1. 계약 거래	F4. 선박관리회사 직원
	F2. 주요 고객	F5. 고객관리(선주)
	F3. 서비스 결과	F6. 서비스 제공능력(선원,기술,상업)
일반적 문항	G1. 근무경력	G3. 성별
	G2. 직책	G4. 연령

제2절 연구가설의 설정

1. 국내 선주특성과 선박관리회사 물류역량과의 관계

선박관리기업의 특성을 파악하기 위해 선행연구 및 실무자와의 인터뷰 등을 통해 선박관리기업 유형, 관리 선박 선주 유형, 선박관리 분야, 선박관리 계약형태, 3자

수탁비중, 종업원 수, 관리 선박 특성(선종, 선령, 척수) 등으로 나누어 조사하였다.

선행연구를 토대로 기업유형 및 형태를 살펴보았으며, 선박관리기업의 종업원 수와 자본금은 업체의 규모를 보기 위한 것으로 산업에서 규모가 큰 기업은 충분한 경험이 축적되어 있고 동시에 경쟁우위를 점할 수 있는 유·무형의 자원을 보유하고 있을 가능성이 높다(J. H. Dunning(1973), 이근(1999), 권영철(1997) 참조).

따라서 본 연구에서는 기업의 특성과 물류역량 간의 관계에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 기업의 특성에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

[가설 1-1] 선박관리기업 유형에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

[가설 1-2] 관리 선박 선주 유형에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

[가설 1-3] 선박관리 분야에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

[가설 1-4] 3PL 수탁비중에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

[가설 1-5] 종업원 수에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

2. 물류역량과 고객만족과의 관계

선행 연구를 바탕으로 ‘물류역량이 높을수록 고객만족도 높을 것이다’라는 가설을 설정하였다. 이를 근거로 하여 물류역량과 경영성과 간의 관계에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 2] 물류역량은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-1] 유형적인 물류역량이 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-2] 무형적인 물류역량이 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제4장 실증분석

제1절 연구의 설계

1. 자료의 수집 및 분석방법

본 연구에서는 연구모형의 검정과 변수들 간의 관계를 이해하고 예측할 목적으로 응답자들로부터 정보를 직접 수집하는 설문지법을 사용하였다. 표본은 한국선주협회에 가입하고 있는 선주 188개 업체를 대상으로 하였다. 표본의 신뢰도를 높이기 위하여 사내부서 형태, 자회사 형태, 독립기업 형태 등의 선박관리기업 유형별로 선사에 근무하고 있는 실무자와 임원들까지도 모두 포함시켜 표본을 추출하였다.

설문내용은 이론적 배경을 바탕으로 문항을 구성하고, 선주의 실무자 및 임원진들을 대상으로 1차 예비 설문조사를 하여 부적절한 문항을 수정하고 보완하여 설문지를 완성하였다.

설문기간은 2016년 9월부터 10월까지 1개월 동안이었고, 조사방법은 선정된 표본 집단에 대하여 상당부분은 직접 방문하여 설문지의 취지를 설명하고 현장에서 응답을 받았으며, 나머지는 사전에 설문지의 취지를 설명하여 양해를 구한 다음 온라인 설문, 전자메일 등으로 설문지를 배포하였다. 회수된 설문지 중 부실하게 응답한 설문지를 제외한 유효 설문지는 202부를 분석하였다.

수집된 자료들은 SPSS 21.0 통계프로그램을 활용하여 분석하였다. 본 연구에서는 표본의 인구 통계적 특성들을 살펴보기 위해 빈도분석과 변수들의 내적 일관성을 보기위해 Cronbach의 α 검정을 실시하였다. 또한 타당성을 규명하기 위해 요인분석을 하였다. 표본의 특성을 규명하기 위해 빈도분석, 교차분석을 했으며, 선

박관리업의 경쟁력 강화를 위한 보완사항에 대한 중요도 우선순위는 비모수 검정을 하였다. 그리고 가설검정을 위해 분산분석, 회귀분석을 실시하였다.

2. 표본의 특성

최종적으로 채택된 설문지 응답자의 특성을 살펴보면, 근무경력에 따른 분포는 3년 미만 14명(6.9%), 3~6년 미만 14명(6.9%), 6~10년 미만 64명(31.7%), 10년 이상이 110명(54.5%)으로 나타났다. 6년 이상의 근무경력을 가진 응답자가 전체의 86.2%이므로 응답자의 대부분은 자신이 소속된 조직의 현황과 업무에 숙달도가 있다고 판단할 수 있기 때문에 비교적 유의한 응답을 하였다고 판단된다.

또한 직급에 따른 분포를 살펴보면 대리 이하 실무자 35명(17.3%), 과장 63명(31.2%), 차장·부장 56명(27.7%), 임원 48명(23.8%)으로 나타났으며, 성별로는 남자 168명(83.2%), 여자 34명(16.8%)이었다. 그리고 표본의 연령별 분포는 20대 9명(4.5%), 30대 94명(46.5%), 40대 69명(34.2%), 50대 이상 30명(14.9%)으로 나타났다.

다음 <표 4-1>은 설문조사 응답자들의 일반적인 특성을 요약한 것이다.

<표 4-1> 설문 응답자의 일반적 특성

구분	항목	빈도	%	구분	항목	빈도	%
근무경력	3년 미만	14	6.9	연령	20대	9	4.5
	3-6년 미만	14	6.9		30대	94	46.5
	6-10년 미만	64	31.7		40대	69	34.2
	10년 이상	110	54.5		50대 이상	30	14.9
직책	사원, 대리, 실무자	35	17.3	성별	남자	168	83.2
	과장	63	31.2		여자	34	16.8
	차장, 부장	56	27.7	합계		202	100
	임원	48	23.8				

조사대상 표본기업의 유형별로 조사한 결과는 다음 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 표본기업의 유형별 구분

구분		빈도	퍼센트
선박관리기업유형 (복수응답)	사내부서 형태	95	44.0
	자회사 형태	46	21.5
	독립기업 형태	73	31.4
	합계	214	100
관리 선박 선주 (복수응답)	외국선주 선박	22	7.2
	국내선주 선박	151	49.7
	국내 및 국외 선주 선박	35	11.5
	중복	96	31.6
	합계	304	100
선박관리 분야	선원관리	19	9.4
	선원관리+기술관리	62	30.7
	선원관리+상업관리	10	5.0
	선원관리+기술관리+상업관리	111	55.0
선사계약형태	Lump sum(선원비)	8	4.0
	실비정산(선원비+선박관리)	49	24.3
	사내 부서형태 업무수행	71	35.1
	Lump sum+실비정산	74	36.6
3자 수탁비중	전혀 없음	76	37.6
	10%미만	24	11.9
	10-50% 미만	33	16.3
	50% 이상	69	34.2
종업원수	10명 미만	58	28.7
	10-20명 미만	53	26.2
	20-50명 미만	43	21.3
	50명 이상	48	23.8
합 계		202	100

선박관리기업 유형별로 살펴보면, 사내부서 형태(44.0%), 자회사 형태(21.5%), 독립기업 형태(31.4%)로 나타났다. 관리하는 선박의 선주 유형으로 외국선주 선박(7.2%), 국내선주 선박(49.7%), 국내 및 국외 선주 선박(43.1%)로 조사되었다.

그리고 제공하는 선박관리 분야로 선원+기술+상업 관리(55.0%), 선원+기술 관리(30.7%), 선원관리(9.4%) 순으로 나타났다. 거래하는 선사와의 계약형태를 살펴보면, Lump sum+실비정산이 36.6%로 가장 많이 차지했으며, 그 다음으로 사내부서

형태 업무수행이 35.1%, 실비정산(선원비+선박관리)이 24.3% 순으로 나타났다.

또한 3자 수탁비중으로 전혀 없음(37.6%), 50% 이상(34.2%), 10-50%미만(16.3%), 10%미만(11.9%) 순이었으며, 종업원 수는 10명 미만(28.7%), 10-20명 미만(26.2%), 50명 이상(23.8%), 20-50명 미만(21.3%) 순으로 조사되었다.

선박관리기업 유형별은 선사 사내에서 선박관리 부서형태로 존재하는 사내부서 형태와 선사에서 분사되어 모기업의 선박과 수탁 선박을 모두 관리하는 형태로 존재하는 자회사 형태, 3자 선박만을 수탁 관리하는 형태인 독립기업 형태로 구분할 수 있다.

표본기업의 선종별 척수 및 선령은 <표 4-3>과 같으며, 벌크선 총 102척, 컨테이너선 65척, 탱커선 95척, 기타 척수 42척으로 나타났다. 벌크선은 5척 미만(16.8%), 20척 이상(12.4%), 5-10척 미만(11.4%), 10-20척 미만(9.9%)순이었으며, 선령은 5-10년 미만(26.7%), 10-20년 미만(17.3%), 5년 미만(3.0%), 20년 이상(2.0%) 순으로 조사되었다. 컨테이너선은 20척 이상(13.4%), 5척 미만(8.9%), 5-10척 미만(5.4%), 10-20척 미만(4.5%) 순이었으며 선령은 10-20년 미만(18.3%), 5-10년 미만(8.4%), 5년 미만(4.0%), 20년 이상(0.5%) 순으로 조사되었다. 탱커선은 5척 미만(19.3%), 5-10척 미만(12.9%), 10-20척 미만(9.9%), 20척 이상(5.0%) 순이었으며 선령은 5-10년 미만(22.3%), 10-20년 미만(21.8%), 5년 미만(2.5%) 순으로 조사되었다. 기타선종은 5척 미만(14.4%), 10-20척 미만(2.5%), 20척 이상(2.5%), 5척-10척 미만(1.5%) 순이었으며 선령은 10-20년 미만(6.9%), 5-10년 미만(6.4%), 5년 미만(4.5%), 20년 이상(1.5%) 순으로 조사되었다.

<표 4-3> 표본기업의 소유선박 선종별 척수 및 선령

구분		빈도	퍼센트	합계	
벌크선	척수	5척 미만	34	16.8	102
		5척-10척 미만	23	11.4	
		10척-20척 미만	20	9.9	
		20척 이상	25	12.4	
	선령	5년 미만	6	3.0	99
		5년-10년 미만	54	26.7	
		10년-20년 미만	35	17.3	
20년 이상		4	2.0		
컨테이너선	척수	5척 미만	18	8.9	65
		5척-10척 미만	11	5.4	
		10척-20척 미만	9	4.5	
		20척 이상	27	13.4	
	선령	5년 미만	8	4.0	63
		5년-10년 미만	17	8.4	
		10년-20년 미만	37	18.3	
		20년 이상	1	0.5	
탱커선	척수	5척 미만	39	19.3	95
		5척-10척 미만	26	12.9	
		10척-20척 미만	20	9.9	
		20척 이상	10	5.0	
	선령	5년 미만	5	2.5	94
		5년-10년 미만	45	22.3	
		10년-20년 미만	44	21.8	
		20년 이상	0	0	
기타 선종	척수	5척 미만	29	14.4	42
		5척-10척 미만	3	1.5	
		10척-20척 미만	5	2.5	
		20척 이상	5	2.5	
	선령	5년 미만	9	4.5	39
		5년-10년 미만	13	6.4	
		10년-20년 미만	14	6.9	
		20년 이상	3	1.5	

주: 한 선사당 소유 선박 선종 중복이 발생할 수 있어 결측치가 발생되었음.

제2절 측정항목의 평가

본 연구에서는 자료의 신뢰성 및 타당성 검사를 하였는데, 이는 추상적 개념을 복수 개의 설문문항으로 측정하기 때문에 설문문항의 내용이 추상적 개념을 측정하는 데 적합한 것인지를 먼저 살펴보는 내용타당성 검사를 수행한다. 그 다음에 설문문항이 개념을 측정하는 데 올바른 도구인가, 정확하게 측정하였는가, 반복적으로 측정해도 비슷한 값을 얻을 수 있는가를 살펴보는 신뢰성 검사를 한다.

또한 개념이 복수 개일 경우 각각의 개념은 서로 구별되어야 하는데, 서로 다른 개념에 대한 측정값들은 서로 구별될 수 있어야 한다. 따라서 측정대상인 요인과는 적재값이 높으며(수렴타당성) 측정대상이 아닌 요인과는 적재값이 낮은가(판별타당성)를 검사해야 한다(김대업(2008)).

다음의 순서대로 신뢰성 및 타당성 분석을 수행하였다.

<표 4-4> 물류역량과 고객만족 신뢰성 및 타당성 분석절차

절차	분석
① 전체적인 기준	<ul style="list-style-type: none"> • χ^2검증 또는 적합도 지수로 판단
② 신뢰성 검사	<ul style="list-style-type: none"> • 개별항목 신뢰성(λ값 $\geq .5$) • 개념신뢰성($\geq .5$) • 추출된 분산평균($\geq .5$)
③ 타당성 검사	<ul style="list-style-type: none"> • λ값($\geq .5$) 및 C.R.로 판단

확인적 요인분석은 기본의 이론이나 경험적인 연구결과로부터 분석대상이 되는 변수에 관한 사전지식이나 이론적인 결과를 가지고 있어, 그 내용을 가설의 형식으로 모형화 한다. 즉, 확인요인분석은 이미 선행연구가 있거나 이론적인 논의에 의해 측정 형태가 가설화되어 확인하는 과정을 말한다.

본 연구에서는 AMOS 21.0을 사용하여 물류역량 요인과 고객만족의 가설적 연구모형에 근거하여 내재된 요인차원의 확인을 위한 CFA를 실시함으로써 실증모형에 투입된 측정변수들에 의한 측정모형이 얼마나 타당한지를 분석하고자 한다.

여기서 사용한 확인적 요인분석은 다변량정규성을 가정하는 최대우도법(Maximum Likelihood; ML)을 이용하였다. 구성개념과 변수구성의 최적상태 여부를 확인하기 위해서 적합도를 평가하였으며, 최대우도법을 이용하여 모수를 추정하고, 추정된 모수를 표준오차로 나눈 임계비(critical ratio)를 이용하여 추정된 모수들이 통계적으로 유의한지 검정한다. AMOS에서는 t값을 C.R.로 나타낸다(김계수(2007), 이훈영(2010)).

<표 4-5> 연구모형의 적합도 지수 평가

주요 적합도 지수들		일반적 기준
절대적합지수	DF, P	연구모형의 자유도, χ^2 검증의 유의확률
	RMSEA	0.08 이하
	GFI	0.9 이상
	AGFI	0.9 이상
증분적합지수	NFI	0.9 이상
	IFI	0.9 이상
	CFI	0.9 이상, 1에 가까울수록 좋음

확인요인분석의 결과값으로 신뢰성과 타당성 검사는 Fornell and Larcker(1981)와 Fornell et al.(1982)의 기준을 따른다(C. Fornell and D. F. Larcker(1981)).

선박관리업의 물류역량 요인들은 어떻게 구성되는지에 대한 검정하기 위해 CFA를 실시한 결과 <표 4-6>과 같이 나타났다.

확인요인분석 결과 $\chi^2=79.714$, GFI=0.942, AGFI=0.911, RMR=0.053, NFI=0.962, CFI=0.986, RMSEA=0.053로서 모든 지수들이 적합하게 나타났다.

물류역량과 고객만족 개별항목의 표준 적재치가 0.5이상이며, 유형적 물류역량요인은 개념 신뢰도가 0.86, 분산추출지수가 0.61이며, 무형적 물류역량요인은 개념

신뢰도가 0.83, 분산추출지수가 0.55, 고객만족은 개념신뢰도가 0.78, 분산추출지수가 0.74로서 전체 개념변수의 신뢰도가 0.7 이상이며, 분산추출지수가 0.5 이상으로 임계치 이상을 보여 신뢰성이 확보되었다.

그리고 각 C.R.값은 ± 1.96 이상이고, p는 $\alpha=0.05$ 보다 작아 수렴타당성이 확보되었다.

<표 4-6> 물류역량과 고객만족 전체 개념에 대한 확인적 요인분석 결과

구성개념	변수	표준 적재치	표준 오차	C.R.	p값	개념 신뢰도	분산 추출지수
유형적 물류역량	선박관리관련 품질시스템 구축단계	0.780	0.607	9.035	0.000	0.86	0.61
	정보기술 도입정도	0.822	0.629	8.677	0.000		
	선박관리 운영 시스템의 전산화	0.927	0.282	5.981	0.000		
	선박관리 노하우 DB구축	0.908	0.340	6.858	0.000		
무형적 물류역량	선박관리 전문경영수준	0.790	0.429	8.020	0.000	0.83	0.55
	선박관리 기술부문 수준	0.811	0.420	7.684	0.000		
	노하우를 기반으로 하는 선진적 경영기법	0.790	0.542	8.015	0.000		
	선박관리 관련 품질시스템 수준	0.762	0.670	8.351	0.000		
고객만족	주요 고객인 것에 대한 만족	0.922	0.265	7.260	0.000	0.78	0.74
	서비스 결과에 만족	0.954	0.154	5.303	0.000		
	고객(선주)관리에 만족	0.870	0.391	8.585	0.000		
	서비스 제공능력 만족	0.883	0.377	8.365	0.000		

$\chi^2=79.714(p=0.006)$, $df=51$, $GFI=0.942$, $AGFI=0.911$, $RMR=0.053$, $NFI=0.962$, $CFI=0.986$, $RMSEA=0.053$

판별타당성은 Fornell and Lacker(1981)의 방법에 의해서 검증하였는데, <표 4-7>에서 보듯이 각 요인사이에 구한 분산추출지수(대각선 행렬의 수치)가 각 요인의 개념간 다중상관치(Squared multiple correlation), 즉 결정계수(r^2)보다 크기 때문에 각 요인 사이에는 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

<표 4-7> 전체 구성개념의 상관행렬과 분산추출지수

구성개념	1	2	3
1. 유형적 물류역량	0.61*		
2. 무형적 물류역량	0.53	0.55*	
3. 고객만족	0.26	0.24	0.74*

제3절 연구가설의 검정

1. 가설의 검정

1) 기업특성과 물류역량에 대한 가설

[가설 1] 기업특성에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

선주가 선박관리기업 특성에 따른 물류역량을 어떻게 지각하고 있는지를 검정하기 위해 다변량분산분석(MANOVA: Multivariate Analysis of Variance)을 실시하였다.

다변량분산분석은 분산분석을 확장한 통계기법으로 두 집단 또는 그 이상 간 두 개의 검정변수(종속변수)에 대한 평균의 차이가 통계적으로 유의한가를 검정하는 기법이다. 종속변수가 2개 이상으로 독립변수들의 집단간 종속변수에 대한 평균의 차이 검정이 아니라 모집단 중심의 평균들의 집합간에 차이가 있는지를 규명하는 것이다(정충영, 최이규, 2004).

선박관리기업의 기업특성(선박관리기업 유형, 관리 선박 선주 유형, 선박관리 분야, 3자 수탁비중, 종업원수, 관리선박 선종, 선박관리척수)에 따라 물류역량에 어떠한 차이가 있는지 검정하기 위해 MANOVA를 하였다. 물류역량의 유형적 물류역량과 무형적 물류역량값은 요인분석 후 요인 값이 소속된 원변수들의 평균값을 이용하여 MANOVA를 실시하였다.

(1) 선박관리기업 유형과 물류역량에 대한 가설

[가설 1-1] 선박관리기업 유형에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

선박관리기업 유형에 따른 유형적 물류역량 다변량분산분석 결과를 살펴보면, F

값이 1.036이고, 유의수준 0.05에서 볼 때, 유의확률이 0.357로 유형적 물류역량에 유의한 영향을 미치고 있지 않았다.

그리고 선박관리기업 유형에 따른 무형적 물류역량 다변량분산분석 결과를 살펴 보면, F값이 3.096이고, 유의수준 .05에서 볼 때, 유의확률이 .04로 무형적 물류역량에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

따라서 기업특성 중 선박관리기업 유형에 따라서 무형적 물류역량에 차이가 있다고 볼 수 있다.

<표 4-8> 선박관리기업 유형과 물류역량의 다변량분산분석 결과

종속 변수	선박관리기업 유형	표본	평균	표준편차	제공합	평균제공	F	p
유형적 물류역량	사내부서 형태	95	4.45	1.032	3.105	1.552	1.036	0.357
	자회사 형태	44	4.67	1.266				
	독립기업 형태	63	4.33	1.442				
무형적 물류역량	사내부서 형태	95	4.84	0.867	6.191	3.096	3.274	0.04(*)
	자회사 형태	44	4.69	0.943				
	독립기업 형태	63	4.44	1.130				

* P<0.05 수준에서 유의함. 표본(복수응답)

다변량분산분석으로 전체 집단간 평균의 차이가 존재하며 등분산을 가정하였을 때, 선박관리기업 유형 간에는 어느 부분에서 평균차이가 발생하는가를 구체적으로 살펴보기 위해 Scheffe를 이용한 사후 검정을 실시하였다.

<표 4-9>를 살펴보면, 무형적 물류역량에 선박관리기업 유형 중 사내부서 형태와 독립기업 형태에서 유의확률이 0.040으로 통계적으로 유의한 평균 차이가 있었다.

<표 4-9> 선박관리기업 유형과 무형적 물류역량의 사후검정 결과

종속변수	(I) 선박관리기업유형	(J) 선박관리기업유형	평균차(I-J)	표준오차	유의확률
무형적 물류역량	사내부서 형태	자회사 형태	.157	.1773	.675
		독립기업 형태	.404*	.1580	.040(*)
	자회사 형태	사내부서 형태	-.157	.1773	.675
		독립기업 형태	.247	.1910	.435
	독립기업 형태	사내부서 형태	-.404*	.1580	.040(*)
		자회사 형태	-.247	.1910	.435

* P<0.05 수준에서 유의함.

따라서 기업특성 중 선박관리기업 유형과 물류역량에 있어 유의적인 차이가 존재할 것이라는 가설은 채택되었으나, 유형적인 물류역량에는 차이가 없었다. 이는 선박관리기업 유형별로 현재의 기업형태에 가장 적합하고 필요한 차별적인 무형적 물류역량을 구축하는 것이 필요할 것이다.

(2) 관리선박 선주유형과 물류역량에 대한 가설

[가설 1-2] 관리선박 선주유형에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

관리선박 선주유형에 따른 유형적 물류역량 다변량분산분석 결과를 살펴보면, F값이 0.251이고, 유의수준 0.05에서 볼 때, 유의확률이 0.778로 유형적 물류역량에 유의한 영향을 미치지 않았다.

그러나 관리선박 선주유형에 따른 무형적 물류역량 다변량분산분석 결과를 살펴보면, F값이 3.298이고, 유의수준 0.05에서 볼 때, 유의확률이 0.039로 무형적 물류역량에 유의한 영향을 미치고 있다. 즉 기업특성 중 관리선박 선주유형에 따라서 무형적 물류역량에 차이가 있다고 볼 수 있다.

<표 4-10> 관리선박 선주유형과 물류역량의 다변량분산분석 결과

종속변수	관리선박 선주유형	표본	평균	표준편차	제공합	평균제공	F	P
유형적 물류역량	외국선주 선박	22	4.61	1.162	0.757	379	0.251	0.778
	국내선주 선박	148	4.45	1.225				
	국내 및 국외 선주 선박	32	4.38	1.289				
무형적 물류역량	외국선주 선박	22	4.81	0.976	6.235	3.117	3.298	0.039(*)
	국내선주 선박	148	4.75	0.970				
	국내 및 국외 선주 선박	32	4.28	0.981				

* P<0.05수준에서 유의함. 표본(복수응답)

다변량분산분석으로 전체 집단간 평균의 차이가 존재하며 등분산을 가정하였을 때, 관리선박 선주유형 간에는 어느 부분에서 평균차이가 발생하는가를 구체적으로 살펴보기 위해 Scheffe를 이용한 사후 검정을 실시하였다.

<표 4-11>을 살펴보면, 무형적 물류역량에 관리선박 선주유형 중 국내선주와 국내 및 외국 선주에서 유의확률이 0.047로 통계적으로 유의한 평균 차이가 있었다.

<표 4-11> 관리선박 선주유형과 무형적 물류역량의 사후검정 결과

종속변수	(I) 관리선박 선주유형	(J) 관리선박 선주유형	평균차(I-J)	표준오차	유의확률
유형적 물류역량	외국선주 선박	국내선주 선박	.053	.2221	.971
		국내 및 국외 선주 선박	.526	.2693	.152
	국내선주 선박	외국선주 선박	-.053	.2221	.971
		국내 및 국외 선주 선박	.472*	.1895	.047(*)
	국내 및 국외 선주 선박	외국선주 선박	-.526	.2693	.152
		국내선주 선박	-.472*	.1895	.047(*)

* P<0.1 수준에서 유의함.

따라서 기업특성 중 관리선박 선주유형과 물류역량에 있어 유의적인 차이가 존재할 것이라는 가설은 부분 채택되었다. 관리선박 선주유형에 따라서 경영성과 중 무형적 물류역량에는 통계적으로 유의한 평균의 차이가 있는 것으로 나타났으나, 유형적인 물류역량에는 평균의 차이가 없었다. 이는 관리선박 선주유형에 따라서는 선박관리기업이 가져야 되는 무형적인 물류역량을 다르게 개발할 필요가 있는 것으로 보여진다. 그리고 유형적인 물류역량은 선주의 유형에 관계없이 공통적으

로 적용된다고 볼 수 있다.

(3) 선박관리 분야와 물류역량에 대한 가설

[가설 1-3] 선박관리 분야에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

제공하는 선박관리 분야에 따른 물류역량 다변량분산분석 결과를 살펴보면, 각각 F값이 1.246, 1.954이고, 유의확률이 0.290, 0.144로 물류역량에 유의한 영향을 미치지 못했다. 즉 기업특성 중 제공하는 선박관리 분야에 따라서 물류역량에 차이가 없다고 볼 수 있다.

<표 4-12> 선박관리 분야와 물류역량의 다변량분산분석 결과

종속변수	제공 선박관리 분야	표본	평균	표준편차	제공합	평균제공	F	P
유형적 물류역량	선원관리	19	4.61	1.022	18.589	6.196	4.342	0.005(*)
	선원관리+기술관리	62	4.84	1.294				
	선원관리+상업적 선박관리	10	4.80	0.587				
	선원관리+기술관리+상업적 선박관리	111	4.19	1.200				
무형적 물류역량	선원관리	19	4.79	0.990	0.341	0.114	0.116	0.951
	선원관리+기술관리	62	4.67	1.092				
	선원관리+상업적 선박관리	10	4.78	0.640				
	선원관리+기술관리+상업적 선박관리	111	4.67	0.953				

* P<0.05수준에서 유의함.

선박관리 분야에 따른 유형적 물류역량 다변량분산분석 결과를 살펴보면, F값이 4.342이고, 유의수준 0.05에서 볼 때, 유의확률이 0.005로 유형적 물류역량에 유의한 영향을 미치고 있다. 즉 기업특성 중 선박관리 분야에 따라서 유형적 물류역량에 차이가 있다고 볼 수 있다.

그러나 선박관리 분야에 따른 무형적 물류역량 다변량분산분석 결과, F값이 0.116이고, 유의수준 0.05에서 볼 때, 유의확률이 0.951로 무형적 물류역량에 유의한 영향을 미치지 않았다. 향후 글로벌 해외선박관리기업과의 경쟁을 위해서는 무

형적 물류역량을 강화할 필요성이 있을 것으로 보인다.

(4) 3자 수탁비중과 물류역량에 대한 가설

[가설 1-4] 3자 수탁비중에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

3자 수탁비중에 따른 물류역량 다변량분산분석 결과를 살펴보면, 유형적 물류역량에는 F값이 0.433이고, 유의확률이 .730이고, 무형적 물류역량에는 F값이 1.365이고, 유의확률이 0.255로 나타났다. 즉 기업특성 중 3자 수탁비중에 따라서 물류역량에 차이가 없다고 볼 수 있다.

<표 4-13> 3자 수탁비중과 물류역량의 다변량분산분석 결과

종속 변수	3자 수탁비중	표본	평균	표준편차	제곱합	평균제곱	F	p
유형적 물류역량	전혀없음	76	4.36	1.009	1.963	0.654	0.433	0.730
	10%미만	24	4.68	1.259				
	10-50% 미만	33	4.52	1.173				
	50% 이상	69	4.46	1.447				
무형적 물류역량	전혀없음	76	4.83	0.870	3.937	1.312	1.365	0.255
	10%미만	24	4.50	0.975				
	10-50% 미만	33	4.78	1.025				
	50% 이상	69	4.55	1.072				

* P<0.05 수준에서 유의함.

따라서 기업특성 중 3자 수탁비중과 물류역량에 있어 유의적인 차이가 존재할 것이라는 가설은 기각되었다. 따라서 3자 수탁비중에 따른 차별적인 물류역량을 구축해야 할 것이다. 즉, 내부고객과 외부 고객에 대한 고객서비스 방향과 고객만족을 위한 노력들이 다르게 나타나야 되며, 이는 내부와 외부의 다른 고객 니즈에 맞춘 차별화된 물류역량을 키워나가야 내·외부 고객 모두에 대한 경쟁력을 갖출 수 있을 것으로 판단된다.

(5) 종업원수와 물류역량에 대한 가설

[가설 1-5] 종업원수에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.

종업원수에 따른 유형적 물류역량 다변량분산분석 결과를 살펴보면, F값이 8.096이고, 유의수준 .05에서 볼 때, 유의확률이 .000으로 유형적 물류역량에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

그리고 종업원수에 따른 무형적 물류역량 다변량분산분석 결과를 살펴보면, F값이 4.233이고, 유의수준 .05에서 볼 때, 유의확률이 .0006으로 무형적 물류역량에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

따라서 기업특성 중 종업원수에 따라서 물류역량에 차이가 있다고 볼 수 있다.

<표 4-14> 종업원수와 물류역량의 다변량분산분석 결과

종속변수	종업원수	표본	평균	표준편차	제곱합	평균제곱	F	p
유형적 물류역량	10명 미만	58	4.10	1.269	32.906	10.969	8.096	0.000(*)
	10-20명 미만	53	4.14	1.086				
	20-50명 미만	43	4.65	1.044				
	50명 이상	48	5.08	1.215				
무형적 물류역량	10명 미만	58	4.33	1.081	11.711	3.904	4.233	0.006(*)
	10-20명 미만	53	4.69	0.790				
	20-50명 미만	43	4.94	0.857				
	50명 이상	48	4.87	1.059				

* P<0.05 수준에서 유의함.

다변량분산분석으로 전체 집단간 평균의 차이가 존재하며 등분산을 가정하였을 때, 종업원수 간에는 어느 부분에서 평균차이가 발생하는가를 구체적으로 살펴보기 위해 Scheffe를 이용한 사후 검정을 실시하였다.

<표 4-15>를 살펴보면, 유형적 물류역량에 종업원수가 10명 미만과 50명 이상

(유의확률: 0.000), 10-20명 미만과 50명 이상(유의확률: 0.001)이 통계적으로 유의한 평균 차이가 있었다. 그리고 무형적 물류역량에 종업원수가 10 미만과 20-50명 미만(유의확률: 0.021)과 50명 이상(유의확률: 0.044)이 통계적으로 유의한 평균 차이가 있었다.

<표 4-15> 종업원수와 물류역량의 사후검정 결과

종속변수	(I) 종업원수	(J) 종업원수	평균차(I-J)	표준오차	유의확률
유형적 물류역량	10명 미만	10-20명 미만	-.038	.2212	.999
		20-50명 미만	-.546	.2342	.146
		50명 이상	-.979*	.2271	.000
	10-20명 미만	10명 미만	.038	.2212	.999
		20-50명 미만	-.509	.2389	.213
		50명 이상	-.941*	.2319	.001
	20-50명 미만	10명 미만	.546	.2342	.146
		10-20명 미만	.509	.2389	.213
		50명 이상	-.433	.2444	.374
	50명 이상	10명 미만	.979*	.2271	.000
		10-20명 미만	.941*	.2319	.001
		20-50명 미만	.433	.2444	.374
무형적 물류역량	10명 미만	10-20명 미만	-.361	.1825	.273
		20-50명 미만	-.610*	.1933	.021
		50명 이상	-.538*	.1874	.044
	10-20명 미만	10명 미만	.361	.1825	.273
		20-50명 미만	-.248	.1971	.662
		50명 이상	-.176	.1913	.837
	20-50명 미만	10명 미만	.610*	.1933	.021
		10-20명 미만	.248	.1971	.662
		50명 이상	.072	.2016	.988
	50명 이상	10명 미만	.538*	.1874	.044
		10-20명 미만	.176	.1913	.837
		20-50명 미만	-.072	.2016	.988

* P<0.05 수준에서 유의함.

따라서 기업특성 중 종업원수와 물류역량에 있어 유의적인 차이가 존재할 것이라는 가설은 채택되었다. 이는 종업원수에 따라서 유형적 물류역량뿐만 아니라 무형적 물류역량에도 차이가 있으므로, 종업원수 즉, 조직규모에 따라 선박관리기업

이 효율적으로 기업을 운영할 수 있고 대 고객 서비스를 규모에 맞게 최적의 서비스를 제공하기 위한 차별적인 물류역량의 구축이 필요한 것으로 나타났다.

2) 물류역량과 고객만족에 대한 가설

본 연구에서는 선박관리기업의 물류역량과 고객만족과의 관계를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

[가설 2] 물류역량은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-1] 유형적 물류역량은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-2] 무형적 물류역량은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

종속변수와 독립변수는 응답치들의 산술평균값을 사용하였으며, 물류역량과 고객만족과의 관계에 대한 회귀방정식의 F 검정 결과, F-값이 33.474(p=.000)로 유의하였으며, 이 회귀식의 종속변수에 대한 전체 설명력(수정된 R²)은 .244로 나타났다.

<표 4-16> 물류역량과 고객만족의 회귀분석 결과

종속 변수	독립 변수	상관관계			수정된 R제곱	F값	유의 확률	β	T값	유의 확률
		Y	X1	X2						
고객만족		1.000			0.244	33.474	0.000			
	유형적 물류역량	0.488	1.000							
	무형적 물류역량	0.443	0.748	1.000						

* P<0.05, *** P<0.1 수준에서 유의함.

따라서 물류역량(유형적 물류역량, 무형적 물류역량)이 고객만족에 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 이는 앞으로 선박관리기업이 선주의 고객만족도를 높이기 위해서는 무형적 물류성과인 선박관리기업의 전문경영, 기술부문 향상, 이미지 관리, 최고경영자의 경영의지 등의 개선이 필요하다고 판단할 수 있다. 또한 유형적 물류역량인 시스템구축 및 물리적인 제반 설비 및 공간 그리고 IT 시스템

구비 등의 개선을 통해 고객만족도를 높일 수 있을 것이다.

한편, 선박관리기업의 특성상 무형적 물류영향이 유형적 물류영향보다 실제 업무수행에 많은 관계를 가질 수 있으나, 이러한 유형적 물류역량에 대해 소홀이 할 수 없는 이유는 향후 글로벌 선박관리기업들과 경쟁에서 반드시 갖추어야 될 필요한 요소라는 점이다. 추가적인 고객 유치에서 다른 기업들과 차별화를 이루기 위해서는 이러한 요소들이 많은 대고객 서비스를 요구하는 고객의 요구에 대응할 수 있을 것이다.

2. 가설검정 결과의 해석

본 연구의 가설검정은 선박관리업의 기업특성(선박관리기업 유형, 관리 선박 선주 유형, 선박관리 분야, 3자 수탁비중, 종업원수)과 물류역량간의 관계, 물류역량과 경영성과 간의 관계에 대한 가설을 설정하고, 검정하기 위하여 가설 1은 다변량분산분석, 가설 2는 회귀분석을 실시하였다.

상기에서 논의한 가설검정 결과를 요약한 것이 <표 4-17>이다.

<표 4-17> 연구가설 검정 결과의 종합

가 설	가 설 내 용	결 과
가설 1	기업특성에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.	
1-1	선박관리기업 유형에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.	
1-1-1	선박관리기업 유형에 따라서 유형적 물류역량에 차이가 있을 것이다.	기각
1-1-2	선박관리기업 유형에 따라서 무형적 물류역량에 차이가 있을 것이다.	채택
1-2	관리선박 선주유형에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.	
1-2-1	관리선박 선주유형에 따라서 유형적 물류역량에 차이가 있을 것이다.	기각
1-2-2	관리선박 선주유형에 따라서 무형적 물류역량에 차이가 있을 것이다.	채택
1-3	선박관리 분야에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.	
1-3-1	선박관리 분야에 따라서 유형적 물류역량에 차이가 있을 것이다.	채택
1-3-2	선박관리 분야에 따라서 무형적 물류역량에 차이가 있을 것이다.	기각
1-4	3자 수탁비중에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.	
1-4-1	3자 수탁비중에 따라서 유형적 물류역량에 차이가 있을 것이다.	기각
1-4-2	3자 수탁비중에 따라서 무형적 물류역량에 차이가 있을 것이다.	기각
1-5	종업원수에 따라서 물류역량에 차이가 있을 것이다.	
1-5-1	종업원수에 따라서 유형적 물류역량에 차이가 있을 것이다.	채택
1-5-2	종업원수에 따라서 무형적 물류역량에 차이가 있을 것이다.	채택
가설 2	물류역량은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
2-1	유형적 물류역량은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	무형적 물류역량은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

1) 가설 1 : 기업특성과 물류역량에 대한 가설

가설은 부분 채택되었다. 이는 일반적으로 선박관리기업이 기업의 유형, 관리선박 선주유형, 3자 수탁비중, 종업원 수, 선박관리 척수 그리고 선박관리 선종이 모두 각각 차별화된 물류역량을 나타내고 있음을 알 수 있다. 따라서 선박관리업의 특성이 다양한 환경, 다양한 고객 그리고 다양한 규모에 맞는 맞춤형 물류역량 개발이 필요하며, 이러한 다양한 물류역량의 요구에 부응하기 위해 선박관리기업은 분야별로 기업별 특성과 특화된 서비스를 개발하고 연구해야 된다고 판단된다.

2) 가설 2 : 물류역량과 고객만족에 대한 가설

선박관리기업의 물류역량이 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택 되었다. 물류역량의 차별화는 다른 기업과 마찬가지로 선박관리업도 고객만족에 직접적인 연관이 있는 것으로 나타난다.

특히 선박관리업은 수행업무의 품질수준이 고객만족과 직결되는 관계로 볼 때 물류역량의 향상이 고객만족과 연관하여 선박관리기업 역시 고객만족이 향상될 것으로 보여 진다. 그리고 현재 선박관리기업의 사업영역이 점차적으로 확대되는 추세에 있으므로 선박관리기업이 가지는 물류역량의 향상이 향후 확대되는 새로운 사업영역에서 고객만족을 높이는 역할을 할 수 있다.

또한 다양한 물류역량이 새로운 사업영역 진입에 도움이 될 수 있으며 고객들은 이러한 내재된 물류역량을 확인하고 새로운 서비스에 대한 제공을 요청할 것이다. 그러면 자연스러운 새로운 고객만족으로 귀결될 것이다.

국내 선박관리업에서는 현재 위의 세 가지 형태로 나누어 볼 때 각각의 선박관리업의 기업형태에 따라 기본적인 인적구성이나 직원들의 의식구조 그리고 사업수행방법에서 차이가 나므로 차별적인 기업특성을 나타낼 수 있을 것이며 그에 따른 경영성과도 차이를 보일 것으로 예측이 된다. 이러한 특성들과 차이점을 분석함으로써 국내 선박관리기업이 글로벌 선박관리기업에 한 발짝 다가설 수 있을 것이며 또한 국내 선박관리기업의 향후 발전방향에 대한 방향성 제시에도 도움이 될 것이다.

제4절 선주의 선박관리기업 물류역량 인식차이 분석

1. 선주의 벌크선 선박관리기업의 물류역량 인식차이 분석

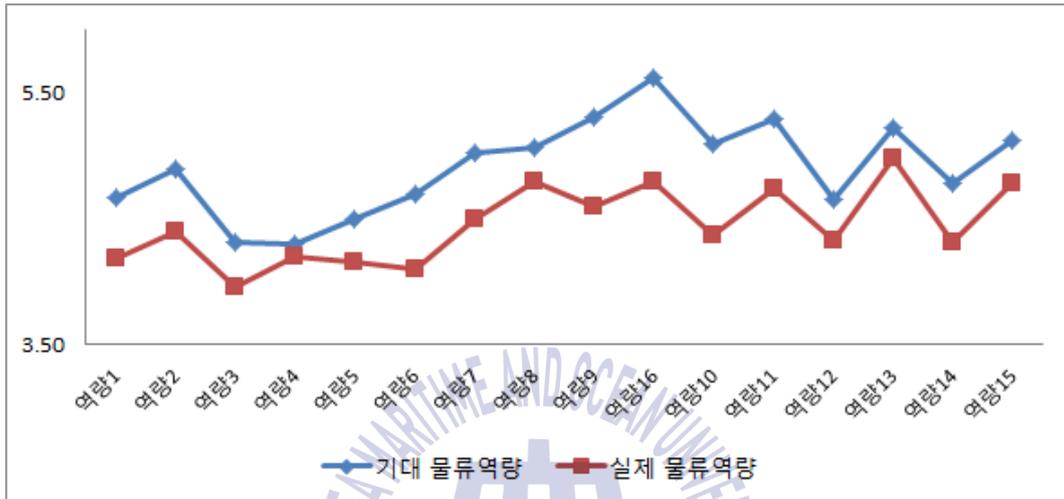
선주가 벌크선 선박관리기업에 기대하는 물류역량과 현재 제공받은 실제 선박관리기업의 물류역량에는 차이(GAP)가 존재하게 된다. 벌크선 선박관리기업의 경우 갭이 발생한 원인을 찾아내고 이를 시정하기 위한 조치를 강구해야 한다. 따라서 선주의 기대 물류역량과 실제 물류역량 간에 존재하는 갭이 무엇인가를 파악하기 위해 갭 분석 실시하였다. 그 결과를 갭이 큰 영역별로 나타낸 결과는 <표 4-18>과 같다. 갭이 클수록 벌크선 선박관리기업의 기대 물류역량과 실제 물류역량에 대한 의견차이가 나타나는 것을 의미한다. 인식의 차이가 가장 큰 순으로 살펴보면, 유형적 물류역량 중 선박관리비용(OPEX) 절감이 가장 차이가 많이 났으며, 무형적인 물류역량 중에는 선박관리 전문경영 수준에서 가장 차이가 많이 났다.

<표 4-18> 선주의 벌크선 선박관리기업에 대한 물류역량 인식 갭 분석

구분		기대 물류역량	실제 물류역량	GAP	GAP 크기순위	
유형적 물류 역량	물류역량1	선박 실습/선원교육과정 등의 선진적 체계	4.67	4.18	0.50	8
	물류역량2	선원관리 관련 품질시스템 구축 단계	4.90	4.39	0.51	7
	물류역량3	선박관리서비스 제공을 위한 공간 및 투자능력	4.31	3.95	0.36	10
	물류역량4	웹기반의 업무처리능력	4.29	4.20	0.09	16
	물류역량5	정보기술 도입정도	4.50	4.15	0.35	11
	물류역량6	선박관리 운영 시스템의 전산화	4.70	4.10	0.60	4
	물류역량7	선박관리 노하우 DB구축	5.02	4.49	0.53	6
	물류역량8	선박관리전문 육상인력의 보유 비중	5.07	4.80	0.27	14
	물류역량9	숙련된 해상인력 보유 비중	5.30	4.59	0.71	3
	물류역량16	선박관리비용(OPEX)절감	5.63	4.80	0.82	1
무형적 물류 역량	물류역량10	선박관리 전문경영 수준	5.09	4.37	0.72	2
	물류역량11	선박관리 기술부문의 수준	5.30	4.73	0.56	5
	물류역량12	선박관리기업 이미지	4.65	4.33	0.32	13
	물류역량13	최고경영자의 경영의지	5.22	4.97	0.24	15
	물류역량14	노하우를 기반으로 하는 선진적 경영기법	4.78	4.30	0.48	9
	물류역량15	선박관리 관련 품질시스템 수준	5.11	4.78	0.34	12

선수가 벌크선 선박관리기업에 기대하는 물류역량과 실제 선박관리기업의 물류역량에 대한 갭의 차이를 시각화하여 제시하면 <그림 4-1>과 같다.

<그림 4-1> 선주의 벌크선 선박관리기업에 대한 물류역량 이미지 갭



2. 선주의 컨테이너선 선박관리기업의 물류역량 인식차이 분석

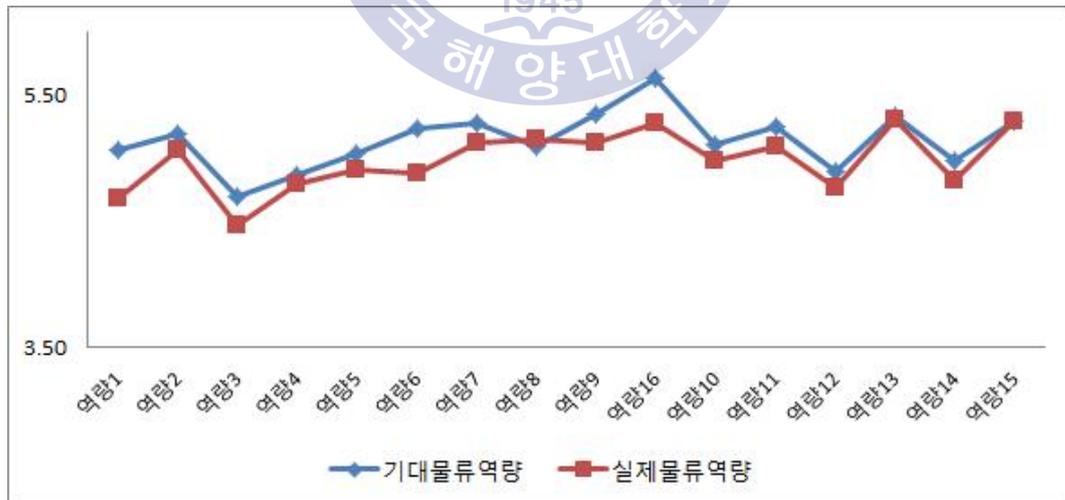
선주가 컨테이너선 선박관리기업에 기대하는 물류역량과 현재 제공받은 실제 선박관리기업의 물류역량에는 인식차이가 존재하게 된다. 컨테이너선 선박관리기업의 경우 갭이 발생한 원인을 찾아내고 이를 시정하기 위한 조치를 강구해야 한다. 따라서 선주의 기대 물류역량과 실제 물류역량간에 존재하는 갭이 무엇인가를 파악하기 위해 갭 분석 실시하였다. 그 결과를 갭이 큰 영역별로 나타낸 결과는 <표 4-19>와 같다. 갭이 클수록 컨테이너선 선박관리기업의 기대 물류역량과 실제 물류역량에 대한 의견차이가 나타나는 것을 의미한다. 인식의 차이가 가장 큰 순으로 살펴보면, 유형적 물류역량 중 선박 실습/선원 교육과정 등의 선진적 체계가 가장 차이가 많이 났으며, 무형적인 물류역량 중에는 노하우를 기반으로 하는 선진적 경영기법에서 가장 차이가 많이 났다.

<표 4-19> 선주의 컨테이너선 선박관리기업에 대한 물류역량 인식 갭 분석

구분		기대 물류역량	실제 물류역량	GAP	GAP 크기순위	
유형적 물류 역량	물류역량1	선박 실습/선원교육과정 등의 선진적 체계	5.06	4.68	0.38	1
	물류역량2	선원관리 관련 품질시스템 구축 단계	5.19	5.06	0.13	9
	물류역량3	선박관리서비스 제공을 위한 공간 및 투자능력	4.69	4.46	0.23	5
	물류역량4	웹기반의 업무처리능력	4.87	4.79	0.08	13
	물류역량5	정보기술 도입정도	5.03	4.90	0.13	11
	물류역량6	선박관리 운영 시스템의 전산화	5.24	4.88	0.35	2
	물류역량7	선박관리 노하우 DB구축	5.28	5.12	0.16	6
	물류역량8	선박관리전문 육상인력의 보유 비중	5.09	5.15	-0.07	16
	물류역량9	숙련된 해상인력 보유 비중	5.35	5.12	0.24	4
	물류역량16	선박관리비용(OPEX)절감	5.63	5.28	0.35	3
무형적 물류 역량	물류역량10	선박관리 전문경영 수준	5.10	4.98	0.12	12
	물류역량11	선박관리 기술부문의 수준	5.25	5.10	0.15	8
	물류역량12	선박관리기업 이미지	4.90	4.77	0.13	10
	물류역량13	최고경영자의 경영의지	5.34	5.31	0.03	14
	물류역량14	노하우를 기반으로 하는 선진적 경영기법	4.99	4.83	0.16	7
	물류역량15	선박관리 관련 품질시스템 수준	5.29	5.29	0.01	15

선사가 컨테이너선 선박관리기업에 기대하는 물류역량과 실제 선박관리기업의 물류역량에 대한 갭의 차이를 시각화하여 제시하면 <그림 4-2>와 같다.

<그림 4-2> 선주의 컨테이너선 선박관리기업에 대한 물류역량 이미지 갭



3. 선주의 탱커선 선박관리기업의 물류역량 인식차이 분석

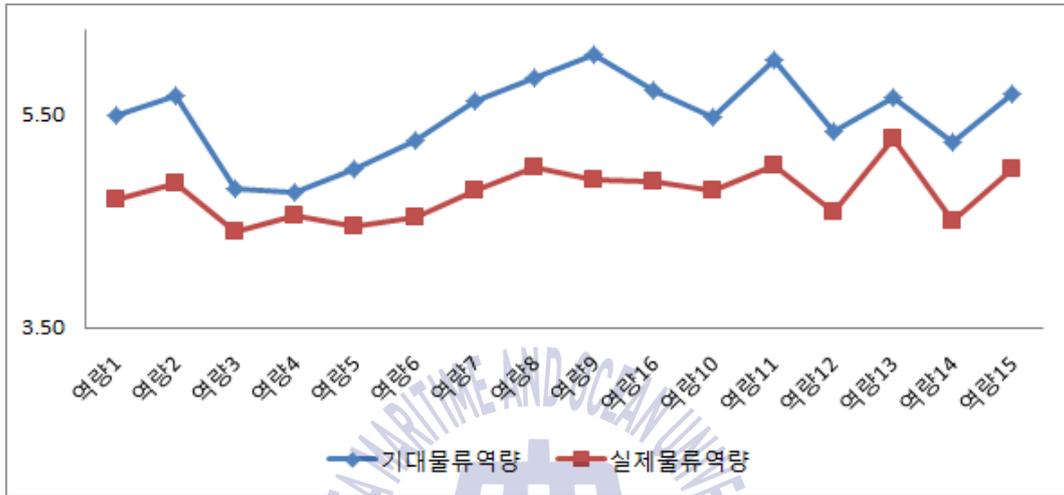
선주가 탱커선 선박관리기업에 기대하는 물류역량과 현재 제공받은 실제 선박관리기업의 물류역량에는 인식차이(GAP)가 존재하게 된다. 탱커선 선박관리기업의 경우 갭이 발생한 원인을 찾아내고 이를 시정하기 위한 조치를 강구해야 한다. 따라서 선주의 기대 물류역량과 실제 물류역량간에 존재하는 갭이 무엇인가를 파악하기 위해 갭 분석 실시하였다. 그 결과를 갭이 큰 영역별로 나타낸 결과는 <표 4-20>과 같다. 갭이 클수록 탱커선 선박관리기업의 기대 물류역량과 실제 물류역량에 대한 의견차이가 나타나는 것을 의미한다. 인식의 차이가 가장 큰 순으로 살펴보면, 유형적 물류역량 중 숙련된 해상인력 보유 비중이 가장 차이가 많이 났으며, 무형적인 물류역량 중에는 선박관리 기술부문의 수준에서 가장 차이가 많이 났다.

<표 4-20> 선주의 탱커선 선박관리기업에 대한 물류역량 인식 갭 분석

구분		기대 물류역량	실제 물류역량	GAP	GAP 크기순위	
유형적 물류 역량	물류역량1	선박 실습/선원교육과정 등의 선진적 체계	5.49	4.71	0.78	7
	물류역량2	선원관리 관련 품질시스템 구축 단계	5.69	4.86	0.83	6
	물류역량3	선박관리서비스 제공을 위한 공간 및 투자능력	4.80	4.39	0.41	14
	물류역량4	웹기반의 업무처리능력	4.78	4.55	0.22	16
	물류역량5	정보기술 도입정도	4.99	4.45	0.54	13
	물류역량6	선박관리 운영 시스템의 전산화	5.26	4.54	0.72	10
	물류역량7	선박관리 노하우 DB구축	5.62	4.79	0.84	4
	물류역량8	선박관리전문 육상인력의 보유 비중	5.85	5.01	0.83	5
	물류역량9	숙련된 해상인력 보유 비중	6.07	4.89	1.18	1
물류역량16	선박관리비용(OPEX)절감	5.73	4.88	0.84	3	
무형적 물류 역량	물류역량10	선박관리 전문경영 수준	5.48	4.79	0.69	12
	물류역량11	선박관리 기술부문의 수준	6.02	5.03	1.00	2
	물류역량12	선박관리기업 이미지	5.35	4.59	0.75	8
	물류역량13	최고경영자의 경영의지	5.66	5.28	0.39	15
	물류역량14	노하우를 기반으로 하는 선진적 경영기법	5.24	4.50	0.74	9
물류역량15	선박관리 관련 품질시스템 수준	5.69	4.99	0.70	11	

선사가 탱커선 선박관리기업에 기대하는 물류역량과 실제 선박관리기업의 물류역량에 대한 갭의 차이를 시각화하여 제시하면 <그림 4-3>과 같다.

<그림 4-3> 선주의 탱커선 선박관리기업에 대한 물류역량 이미지 갭



4. 선주의 기타선 선박관리기업의 물류역량 인식차이 분석

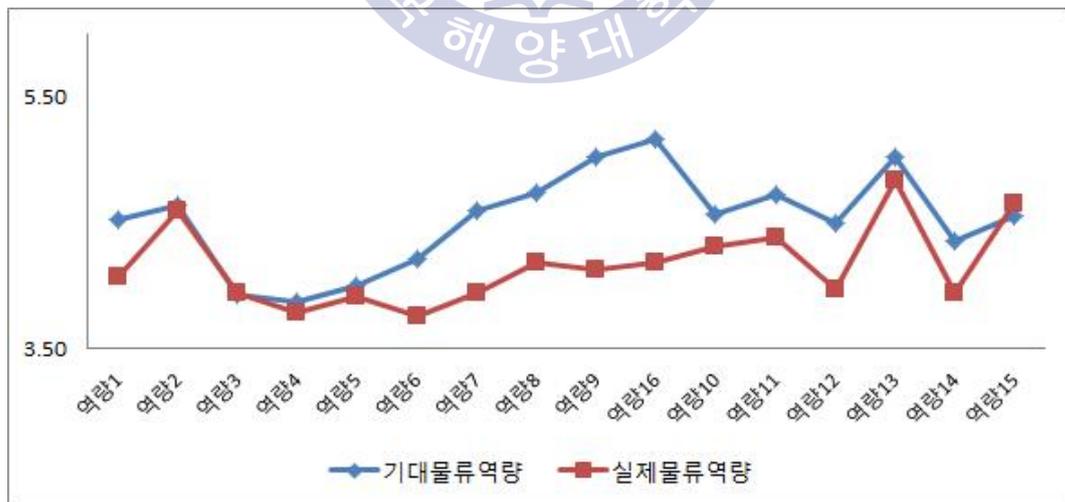
선주가 기타선 선박관리기업에 기대하는 물류역량과 현재 제공받은 실제 선박관리기업의 물류역량에는 인식차이(GAP)가 존재하게 된다. 기타선 선박관리기업의 경우 갭이 발생한 원인을 찾아내고 이를 시정하기 위한 조치를 강구해야 한다. 따라서 선주의 기대 물류역량과 실제 물류역량간에 존재하는 갭이 무엇인가를 파악하기 위해 갭 분석 실시하였다. 그 결과를 갭이 큰 영역별로 나타낸 결과는 <표 4-21>과 같다. 갭이 클수록 기타선 선박관리기업의 기대 물류역량과 실제 물류역량에 대한 의견차이가 나타나는 것을 의미한다. 인식의 차이가 가장 큰 순으로 살펴보면, 유형적 물류역량 중 선박관리비용(OPEX) 절감이 가장 차이가 많이 났으며, 무형적인 물류역량 중에는 선박관리 선박관리기업 이미지에서 가장 차이가 많이 났다.

<표 4-21> 선주의 기타선 선박관리기업에 대한 물류역량 인식 갭 분석

구분		기대 물류역량	실제 물류역량	GAP	GAP 크기순위	
유형적 물류 역량	물류역량1	선박 실습/선원교육과정 등의 선진적 체계	4.53	4.06	0.46	6
	물류역량2	선원관리 관련 품질시스템 구축 단계	4.64	4.59	0.05	14
	물류역량3	선박관리서비스 제공을 위한 공간 및 투자능력	3.92	3.94	-0.01	15
	물류역량4	웹기반의 업무처리능력	3.87	3.78	0.09	13
	물류역량5	정보기술 도입정도	4.00	3.91	0.09	12
	물류역량6	선박관리 운영 시스템의 전산화	4.21	3.75	0.46	7
	물류역량7	선박관리 노하우 DB구축	4.59	3.94	0.65	3
	물류역량8	선박관리전문 육상인력의 보유 비중	4.74	4.19	0.55	4
	물류역량9	숙련된 해상인력 보유 비중	5.03	4.13	0.90	2
	물류역량16	선박관리비용(OPEX)절감	5.16	4.19	0.97	1
무형적 물류 역량	물류역량10	선박관리 전문경영 수준	4.57	4.31	0.26	10
	물류역량11	선박관리 기술부문의 수준	4.73	4.38	0.35	9
	물류역량12	선박관리기업 이미지	4.50	3.97	0.53	5
	물류역량13	최고경영자의 경영의지	5.03	4.84	0.18	11
	물류역량14	노하우를 기반으로 하는 선진적 경영기법	4.35	3.94	0.41	8
	물류역량15	선박관리 관련 품질시스템 수준	4.55	4.66	-0.10	16

선사가 기타선 선박관리기업에 기대하는 물류역량과 실제 선박관리기업의 물류역량에 대한 갭의 차이를 시각화하여 제시하면 <그림 4-4>와 같다.

<그림 4-4> 선주의 기타선 선박관리기업에 대한 물류역량 이미지 갭



5. 선박관리회사의 물류역량에 대한 인식차이 발생 원인

지금까지 선박관리기업 스스로의 물류역량에 관한 연구만 이루어졌으며, 선박관리업체가 관리하는 선종별 선주의 기대 물류역량과 실제 제공받고 있는 물류역량의 유형적 및 무형적 갭 인식을 전혀 인지하지 못하고 있었다. 앞서 나온 결과와 같이, 선주는 본인들이 소유한 선박의 선종에 따라서 구체적으로 유형적 및 무형적으로 기대하는 물류역량이 다름에도 불구하고 선박관리기업으로부터 일괄적인 선박관리업의 물류역량을 제공받아 갭 차이가 나타남을 알 수 있다. 앞으로는 선주가 소유한 선박의 선종별로 기대 물류역량을 참조하여 실제 제공하는 물류역량과의 갭 오차를 줄여서 고객만족을 최대한 이끌어 낼 수 있도록 해야 할 것이다. 아래의 <표 4-22>는 선박관리회사의 물류역량에 대한 갭 차이 발생 원인이 선박관리비용(OPEX)절감만을 감안한 선박관리회사의 지정과 인맥, 학연, 지연 등 최고경영자의 결정으로 선박관리회사를 지정함으로써 갭 차이가 발생한다는 것을 보여주고 있다.

<표 4-22> 선박관리회사의 물류역량에 대한 차이 발생 원인

구분	빈도 (복수응답)	퍼센트
선박관리비용(OPEX) 절감만을 감안한 선박관리회사 지정	79	33.8
최고경영자의 결정으로 선박관리회사 지정(인맥, 학연, 지연 등)	75	32.1
서비스의 유연성을 고려하여 선박관리회사 지정(고객창출능력, 동종선 관리노하우, 서비스 네트워크 등)	42	17.9
정보기술능력을 고려하여 선박관리회사 지정(ERP, 전산화, 업무의 표준화 등)	14	6.0
선박관리회사의 사업 지속성 및 영속성으로 지정(사업기간 등)	12	5.1
선박관리회사의 도덕성 및 신뢰성으로 지정(관련업계 평판 등)	11	4.7
기타	1	0.4
합계	234	100.0

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

국내 조선업은 이미 세계 1위의 고지를 달성했고 해운업 또한 국제무대에서 5위권 내로 진입하였다. 그러나 이러한 조선업과 해운업의 발전이 조선과 해운 유관산업의 동반 발전으로 이어지지 못하였다. 그리고 선박기자재 산업의 해외 의존도를 낮추지 못하고, 국내 선박관리업이 해외 글로벌 기업에 비해 후진성을 면치 못하고 있다. 따라서 본 연구는 이러한 문제점에 대한 원인을 파악해 보고 선박관리업의 발전방향을 제시하고자 한다.

선도 업종과 함께 유관 업종의 동반발전으로 고부가가치를 함께 창출할 수 있는 기회를 마련하지 못하고 있는 현실을 극복하기 위해 지금 부터라도 조선업과 해운업의 공통적인 유관 업종인 선박관리업이 나아가야 할 방향에 대한 체계적인 검증이 필요할 것으로 판단하였다.

본 연구에서는 향후 고객 니즈를 파악하고, 경쟁전략을 수립하기 위해 국내 선박관리업의 대표적 기업특성이 선박관리업의 물류역량과 어떠한 연관관계를 나타내는지 살펴보고, 이러한 물류역량들이 고객만족에 어떤 영향을 미치는 지를 검증하여 보았다.

먼저 문헌연구를 통해 국내 선주 및 국내 선박관리업의 기업특성을 도출하였고, 물류역량을 유형적 물류역량과 무형적 물류역량으로 구분하였다. 그리고 고객만족 종속변수로 연구모형을 설계하였다. 기업특성에 따라서 물류역량의 차이를 알아보는 가설 1과 물류역량별로 고객만족에 미치는 영향을 가설로 설정하였다.

선박관리업의 기업특성에 따라 물류역량의 차이가 있을 것이라는 가설 1은 모두 채택이 되었다. 즉 선박관리기업 유형, 관리선박 선주유형, 선박관리 분야, 선박관리형태, 3자 수탁비중, 종업원수, 선박관리 특성(선종,척수,선령)에 따라 물류역량이 차이를 보였다. 따라서 선박관리기업은 자신이 갖고 있는 기업 특성별로 물류역량을 개발하여 최고의 성과를 기대할 수 있다고 볼 수 있다. 그리고 선박관리의 분야별 특성이 물류역량에 차이를 보이지 않는 점은 현재 국내 선박관리기업이 선원관리와 기술관리 그리고 상업관리로 분야를 구분할 때, 선원관리와 상업관리의 부분이 전체에서 많은 부분을 차지하고 있지 않아 기술관리와 필요한 물류역량이 크게 다르지 않다는 점으로 해석될 수 있다.

물류역량별로 고객만족과의 상관관계를 본 가설 2는 무형적 물류역량은 고객만족에 모두 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 유형적 물류역량도 고객만족에 모두 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타나며 채택되었다. 이는 선박관리업의 유형적인 물류역량 즉, 인적자원역량, 물적자원역량, 정보지원역량, 운영시스템 등 물질적인 교육공간 및 설비나 IT System 구축여부, 선박관리 종사자들의 전문성과 기업 이미지 그리고 최고 경영자의 의지가 고객만족으로 이어짐을 알 수 있다.

이러한 가설 검정 결과를 볼 때 국내 선박관리기업은 기업별 특성을 정확하게 파악하고 내재된 특성을 최대한 활용하거나 필요한 특성의 개발할 경우 기업 성장에 필요한 물류역량을 갖출 수 있을 것으로 판단된다. 그리고 고객만족을 높이기 위해서는 선박관리업에서는 물질적인 역량의 구축도 중요하지만 보이지 않은 무형의 역량 구축도 절실한 것으로 확인 되었다. 선박관리를 담당하는 실무자들의 전문성과 기업의 대외이미지, 최고경영자의 의지 등 보이지 않은 물류역량이 오히려 고객만족 향상에 큰 영향을 미칠 수 있으므로 이들에 대한 확보 방안이 선박관리업의 고객만족 달성에 가장 필요한 사항으로 식별되었다.

제2절 연구의 한계점과 과제

본 연구는 국내 선박관리기업이 가지고 있는 물류역량이 기업특성에 따른 차이점을 실증분석 하였으며, 물류역량과 고객만족과의 상관관계를 증명하였다. 그리고 본 연구의 연구조사 대상이 선박관리기업을 이용하는 고객의 입장에서 실제 실무에 종사하는 국내 외항선주사의 담당자를 대상으로 실증분석을 수행하였다는 점에서 의의를 보인다.

향후에는 선박관리기업 고객의 의견이 반영된 실증 분석과 선박관리기업 종사자의 의견이 반영된 실증 분석을 종합적으로 분석하여 가설 검증 결과가 동일하게 나오는지에 대해 연구해 볼 가치가 있을 것으로 판단된다.

본 연구의 한계로는 대부분의 선박관리기업이 영세하여, 일정규모 이상의 선박관리기업의 표본을 구하는 것이 쉽지 않았다. 국내 선박관리시장이 성숙되어 일정규모 이상의 선박관리기업수가 증가할 것으로 기대되며, 향후 연구에서는 충분한 표본을 바탕으로 구조방정식 모형을 활용한 고객만족뿐만 아니라 장기적 관계지향성 등의 다양한 연구가 수행가능 할 것이다.

또한 국내 선박관리업이 아직 발전단계로 유사한 규모의 연구 대상 기업들이 많지 않는 점에서 선박관리업의 유형으로 제시한 선원관리와 기술관리 및 상업관리에 있어서 그 대상 기업들이 각각의 분야에서 분야별 대표성을 나타낼 수 있는 수준의 정상적인 업무수행을 수행하는 지에 대한 검정이 이루어지지 않았다. 특히 상업관리는 국내에서 선주를 대행해서 실질적인 상업관리를 수행할 수 있는 역량을 갖추고 있는지에 대해 의문이 제기 될 수 있다.

그리고 아직 국내에서는 선박관리업에 대한 법률이 외국의 선박관리업이 누리고 있는 많은 지원 사항들을 수용하지 못하고 있어 본격적인 선박관리업의 성숙화를

저해하고 있다.

그러므로 이러한 선박관리업의 발전에 대한 제반 여건이 갖추어지지 못한 환경에서의 연구 분석 결과는 향후 선박관리업의 발전하여 성숙한 환경이 갖추어진 후의 연구와 차이가 있을 것으로 판단된다.

따라서 향후 선박관리 관련 법률들이 정비되고, 상업관리가 실질적인 선박관리 분야로 자리를 잡으며, 해운선사인 모기업으로부터 분사한 선박관리기업들의 경영 상태가 정상궤도에 오른 뒤에 국내 선박관리업의 발전방향에 대해 구체적이고 실증적인 연구를 통한 발전 방향 제시가 필요할 것으로 보인다.



참고 문헌

<국내 문헌>

- 박혜경(2009), "서비스품질이 고객만족과 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구", 단국대학교 석사학위논문.
- 김만기(2010), "건설기업의 경영성과 측정 모델 연구", 경희대학교 박사학위논문.
- 이문영(2009), "골프장 CEO의 리더십 특성과 내부고객만족, 서비스품질지각 및 경영 성과 분석", 경기대학교 박사학위논문.
- 공현숙(2010), "컨테이너선사의 자원과 역량이 지속적 경쟁우위 및 물류성과에 미치는 영향", 성균관대학교 석사학위논문.
- 국토해양부(2010), 「선박관리업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구보고서」
- 권영철(1997), "해외진입장벽과 해외진입방식 선택", 「경영학연구」, 제26권, 제1호.
- 김대업(2008), 「AMOS A to Z」, 학현사,
- 김민성(2007), "통제시스템과 기업자원역량이 경영성과에 미치는 영향", 서강대학교 석사학위논문.
- 김인수(2008), "시장지향성과 기업역량이 신제품 성과에 미치는 영향 : 국내 제약산업을 중심으로", 동국대학교 박사학위논문.
- 김학현(2006), "리조트기업의 재무분석을 통한 수익성 증대방안", 상지대학교 석사학위논문.
- 박성국(2003), "물류정보시스템 활용수준이 물류역량에 미치는 영향에 관한 연구", 연세대학교 석사학위논문.
- 박승영(2003), "호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향", 경기대학교 박사학위논문.
- 박준원(2008), "한국선박관리업의 발전모델에 관한 연구 : 한·일 비교분석을 중심으로", 한국해양대학 석사학위논문.

- 부산광역시(2009), 「해운 비즈니스 클러스터 구축전략 수립 연구」
- 서양수(2006), “우리나라 선박관리업의 구조고도화방안에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위 논문.
- 신상복·석기준(2011), “경영컨설팅 서비스 품질과 고객만족에 관한 연구”, 「상업교육연구」, 제25권, 제4호, pp.159-182.
- 신인광(2008), “중국물류기업의 물류역량이 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대 박사학위논문,
- 원덕권(2009), “기업역량이 신약개발의 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 시장지향성과 개발유연성의 매개효과를 중심으로”, 수원대학교 박사학위논문.
- 이근(1999), “중국내 외국인 투자기업의 비교연구,” 「경제논집」, 제38권, 제1호.
- 이경민(2008), “기업역량, 경영전략, 경영성과의 상호관계에 관한 연구”, 숭실대학교 박사학위논문.
- 이상규(2007), “국내 중저가 호텔의 경영전략유형에 따른 경쟁력 강화방안이 경영성과에 미치는 영향”, 세종대학교 박사학위논문.
- 위상배(2006), “여행업의 환경, 역량, 전략 및 그 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 박사학위논문.
- 이재율(2008), “인지된 물류역량이 고객만족, 관계결속, 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위논문.
- 이재율·박영재·박찬익·이재원(2007), “3PL 핵심성공요인이 화주의 3PL 서비스 만족에 미치는 영향”, 「물류학회지」, 제17권 제4호, pp.29-49.
- 이창호(2010), “선박관리기업 경쟁력 결정요인과 파트너십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위논문.
- 전달영·김정원(2011), “제3자 물류 이용기업과 자가운송 기업의 물류역량, 물

- 류서비스 및 물류성과 비교분석”, 「마케팅관리연구」, 제16권 제4호, pp.71-64.
- 김종철(1999), “한국기업의 제3자 물류서비스 활용상의 문제점 및 발전방안에 관한 연구: 제도개선을 중심으로”, 「물류학회지」, 제9호, pp.69-94.
- 박정수·임춘우·안영호(2008), “고객만족을 위한 제3자 물류의 물류대행 프로세스 정립방법”, 「한국경영학회」, 제12권 제2호, pp.125-147.
- 이종학·권영철(2002), “물류아웃소싱 유형의 결정요인과 성과에 관한 연구 : 섬유 수출기업을 중심으로”, 「무역학회지」, 제27권 제2호, pp.267-288.
- 조찬혁(2003), “국제사이버 물류업체의 핵심역량이 비교우위에 미치는 영향에 관한 연구”, 「무역학회지」, 제28권 제3호 통권 제50호, pp.53-75.
- 김태우(2004), “국제마케팅 활동의 시장지향성, 표준화 그리고 성과와의 관계”, 한국 외국어대학교 석사학위논문.
- 이재울(2008), “인지된 물류역량이 고객만족, 관계결속, 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위논문
- 정락채(2008), 「혁신형 중소기업의 물류역량과 파트너십이 물류성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」, (사) 한국전략마케팅학회 마케팅논집 제16권 제3호. pp.79-102.
- 정충영, 최이규(2009), 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, p.120.
- 김재관(2011), “선박관리업의 물류역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위논문.

<외국 문헌>

- Kyriaki Mitroussi(2004), “The ship owners’ stance on third party ship management: an empirical study”, *Maritime Policy & Management* 31(1), pp.31-45.
- Pierre Cariou, Francois-Charles Wolff(2011), “Ship-Owners’ Decisions to Outsource Vessel Management”, *Transport Reviews*, 31(6), pp.709-724.
- Ruanthi de Silva, Patricia Stanton, John Stanton.(2011), “Determinants of Indian sub-continent officer - seafarer retention in the shipping industry”, *Maritime Policy & Management*, 38(6), pp.633-644.
- Metin Celik, Y. Ilker Topcu(2009), “Analytical modelling of shipping business processes based on MCDM methods”, *Maritime Policy & Management*, 36(6), pp.469-479.
- Brown Kurt(2007), *Future Ship(A GL company)*, RedHenPr.
- Panayides, PM(2001), *Professional Ship Management: marketing and strategy*, Aldershot, England : Ashgate
- Kyriaki Mitroussi(2003), “Third party ship management: the case of separation of ownership and management in the shipping context”, *Maritime Policy & Management*, 30(1), pp.77-90
- Gunnar K. Sletmo(2006), “Shipping’s fourth wave: ship management and Vernon’s trade cycles”, *Maritime Policy & Management*, 16(4), pp.293-303
- Secretariat, UNCTAD(1986), *Review of maritime transport*, United Nations Pubns.
- Cho, Joong-Kun Jay(2001), “Firm performance in the e-commerce market: the role of logistics capabilities and logistics outsourcing”,

University of Arkansas.

Bowersox, Donald J., et al.(1989), "Leading Edge Logistics: Competitive Positioning: for the 1990s (Oak Brook, Ill.: Council of Logistics Management)." Ernst & Whinney, Corporate Profitability & Logistics (1987) (Oak Brook, Ill.: Council of Logistics Management) p.12.

Lambert, Douglas M., Margaret A. Emmelhainz, and John T. Gardner.(1999), "Building successful logistics partnerships." *Journal of Business Logistics*, 20(1), p.165.

齊藤實(2005), 3PL ビジネスとロジスティクス戦略. 白桃書房. p.31.

Mitra, Subrata, and Prabir K. Bagchi.(2009), "Key success factors, performance metrics, and globalization issues in the third-party logistics (3PL) industry: A survey of North American service providers." *Supply Chain Forum: An International Journal*, 9(1), Taylor & Francis.

Ravi, Romala.(2001), *Key Trends in the Logistics Outsourcing Marketplace*, IDC Bulletin, March..

Hoon Hum, Sin.(2000), "A Hayes-Wheelwright framework approach for strategic management of third party logistics services.", *Integrated Manufacturing Systems*, 11(2), pp.132-137.

Kujawa, Beverley Jane.(2003), "An investigation into logistics outsourcing practices, trends and issues within the manufacturing sector in South Africa", Diss. Rand Afrikaans University.

Andel, T.(1994), "Seal your victory through logistics communication", *Transportation & Distribution* 5, pp.88-94.

- Tate, Karen(1996), "The elements of a successful logistics partnership", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), pp.7-13.
- Ellinger, A., P. Daugherty, and S. Keller(2000), "The Relationship between Marketing/Logistics", *Journal of Business Logistics*, 121(1).
- Mentzer, John T., Daniel J. Flint, and G. Tomas M. Hult.(2001), "Logistics service quality as a segment-customized process", *Journal of marketing*, 65(4), pp.82-104.
- Bowersox, Donald J., and Patricia J. Daugherty.(1995), "Logistics paradigms: the impact of information technology", *Journal of Business logistics*, 16(1), pp.65-80.
- Barney, Jay B.(1995), "Looking inside for competitive advantage", *The Academy of Management Executive*, 9(4), pp.49-61.
- Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman.(1991), "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard business review*, 70(2), pp.57-69.
- Global Logistics Research Team, Michigan State University.(1995), "World class logistics: the challenge of managing continuous change", Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, pp.183-215.
- Zhao, Meng, Cornelia Dröge, and Theodore P. Stank.(2001), "The effects of logistics capabilities on firm performance: customer focused versus information focused capabilities", *Journal of Business Logistics*, 22(2), pp.91-107.
- Bowersox, Donald J., David J. Closs, and Theodore P. Stank.(1999), *21st*

- century logistics: making supply chain integration a reality*, Oak Brook, Ill. : Council of Logistics Management
- Zairi, Mohamed, S. R. Letza, and John S. Oakland.(1994), "Does TQM impact on bottom-line results?", *The TQM Magazine*, 6(1), pp.38-43.
- Dunning, John H.(1973), "The determinants of international production", *Oxford economic papers*, 25(3), pp.289-336.
- Fornell, Claes, and David F. Larcker.(1991), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of marketing research*, pp.39-50.
- Downard, John M.(1987), *Managing ships*, Fairplay Publications.
- Panayides, Photis M.(2003), "Competitive strategies and organizational performance in ship management", *Maritime Policy & Management*, 30(2), pp.123-140.
- Spruyt, John.(1994), *Ship management*, New York : Lloyd's of London Press.
- Willingale, Malcolm.(1998), *Ship management*. Ed. David Favre. LLP.
- Panayides, Photis M., and Kevin PB Cullinane.(2002), "The vertical disintegration of ship management: choice criteria for third party selection and evaluation", *Maritime Policy & Management*, 29(1), pp.45-64.
- Drewry Shipping Consultants Ltd.(2009), *The Management of Ships*, London: Drewry Publishing.
- Drewry Shipping Consultants Ltd.(2009), *Ship Operating Costs*, London: Drewry Publishing.
- Mitroussi, Dr Kyriaki. (2003), "Third party ship management: the case of separation of ownership and management in the shipping context",

Maritime Policy & Management, 30(1), pp.77-90.

Panayides, Photis M.(2003), "Competitive strategies and organizational performance in ship management", *Maritime Policy & Management*, 30(2), pp.123-140.

Panayides, Photis M., and Richard Gray.(1999), "An empirical assessment of relational competitive advantage in professional ship management", *Maritime Policy & Management*, 26(2), pp.111-125.

Panayides, Photis M., and Kevin PB Cullinane.(2002), "The vertical disintegration of ship management: choice criteria for third party selection and evaluation", *Maritime Policy & Management*, 29(1), pp.45-64.



부 록

1. 설문지



주소 : ☎ 49112, 부산광역시 영도구 태종로 727(동삼동)
한국해양대학교 종합연구관(A4) 623호 신영란 교수연구실
전화/Fax : 051) 410-4486 (연구실), 010-8770-4195 (연구자) / 051)403-5128



“국내 선주의 선박관리회사 선정 결정요인”에 관한 설문조사

안녕하십니까?

먼저 귀하의 건승을 기원 합니다.

저는 한국해양대학교 해양금융·물류대학원 해운항만물류학과에서 연구하고 있는 학생으로 학위논문을 준비하는데 필요한 자료를 수집하고자 설문조사를 하게 되었습니다. 우선 우리나라의 해운업계에서 중추적 역할을 맡고 계시는 귀하의 노고에 경의를 표하오며 귀사의 무궁한 발전을 기원할 뿐더러 바쁘신 업무 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 대단히 감사드립니다.

본 설문조사는 “국내 선주의 선박관리회사 선정 결정요인에 관한 설문조사”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.

2016년 9월

한국해양대학교 해양금융·물류대학원 박 현 정 배상
해운항만물류학과 석사과정

II. 다음은 귀하가 생각하는 **선박관리회사 선정시 중요한 결정요인**을 **중요도 순**으로 1~8번까지 표시해 주세요.

선박관리회사 선정시 중요한 결정요인		중요도 순서
A	선박관리비용(OPEX) 절감을 감안한 선박관리회사 지정	()
B	최고경영자 결정으로 선박관리회사 지정(인맥, 학연, 지연 등)	()
C	선박관리회사의 도덕성 및 신뢰성 으로 지정(동종업계 평판)	()
D	서비스의 유연성 으로 선박관리회사 지정 (신규 고객 창출능력, 특성화(동종선), 진문화, 선원교육, 선원실습교육장, 서비스 네트워크 등)	()
E	정보기술능력 으로 선박관리회사 지정 (업무의 전산화, 국제화정도 업무의 표준화(ISM, ISO, MLC 등))	()
F	선박관리회사의 사업의 지속성 및 영속성 으로 지정(사업 계속년도, 기업연령 등)	()
G	관리자(Superintendent)의 능력 으로 지정	()
H	선박관리회사의 조직 규모, 기업의 크기 로 지정	()
기타 의견	()	

III. 다음은 선종별 중요한 **선박관리회사의 물류역량**(선박관리기업이 갖추어야 할 선박관리서비스 제공능력)에 관한 문항입니다. 선종별로 귀하의 생각과 근접한 번호에 “√”표를 해주십시오.

매우 낮음	낮음	약간 낮음	보통	약간 높음	높음	매우 높음
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

No	선박관리기업의 물류역량	벌크선	컨테이너선	탱커선(케미컬선 & 유조선)	기타선종 (구체적으로 기입)
1	선박 실습/선원교육과정 등의 선진적 체계	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
2	선박관리 관련 품질시스템 구축 단계	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
3	선박관리서비스 제공을 위한 공간 및 투자능력	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
4	웹 기반의 업무처리 능력	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
5	정보 기술 도입정도 (EDI, ERP 등)	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
6	선박 관리 운영 시스템의 전산화	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
7	선박 관리 노하우 D/B 구축	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
8	선박 관리 전문 육상 인력의 보유 비중	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
9	숙련된 해상인력 보유 비중	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
10	선박 관리 전문 경영 수준	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
11	선박 관리 기술 부문의 수준	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦

12	선박 관리 기업 이미지(명성, 인지도)	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
13	최고 경영자의 경영의지	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
14	노하우를 기반으로 하는 선진적 경영기법	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
15	선박 관리 관련 품질 시스템 수준	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
16	선박 관리 비용(OPEX) 절감	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦

V. 다음은 선종별 현재 관리 서비스를 제공받고 있는 선박관리회사의

물류역량(선박관리기업이 갖추어야 할 선박관리서비스 제공능력)에 관한 평가 문항입니다. 선종별로 귀하의 생각과 근접한 번호에 “√”표를 해주십시오.

매우 낮음	낮음	약간 낮음	보통	약간 높음	높음	매우 높음
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

No.	선박관리기업의 물류역량	벌크선	컨테이너선	탱커선(케미컬선&유조선)	기타선종(구체적으로 기입)
1	선박 실습/선원교육과정 등의 선진적 체계	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
2	선박관리 관련 품질시스템 구축 단계	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
3	선박관리서비스 제공을 위한 공간 및 투자능력	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
4	웹 기반의 업무처리 능력	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
5	정보 기술 도입정도(EDI, ERP 등)	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
6	선박 관리 운영 시스템의 전산화	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
7	선박 관리 노하우 D/B 구축	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
8	선박 관리 전문 육상 인력의 보유 비중	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
9	숙련된 해상인력 보유 비중	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
10	선박 관리 전문 경영 수준	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
11	선박 관리 기술 부문의 수준	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
12	선박 관리 기업 이미지(명성, 인지도)	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
13	최고 경영자의 경영의지	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
14	노하우를 기반으로 하는 선진적 경영기법	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
15	선박 관리 관련 품질 시스템 수준	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
16	선박 관리 비용(OPEX) 절감	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦	①-②-③-④-⑤-⑥-⑦

VI. 귀하가 생각하는 **선박관리업의 물류역량**과 현재 서비스를 제공받고 있는 선박관리회사의 물류역량에 **차이(Gap)**가 발생한다면 **그 원인**은 무엇이라고 생각하는가? (중복선택 가능)

- ① 선박관리비용(OPEX) 절감만을 감안한 선박관리회사 지정
- ② 최고경영자의 결정으로 선박관리회사 지정(인맥, 학연, 지연 등)
- ③ 선박관리회사의 도덕성 및 신뢰성으로 지정(관련업계 평판 등)
- ④ 서비스의 유연성을 고려하여 선박관리회사 지정(고객 창출능력, 동종선 관리노하우, 서비스 네트워크 등)
- ⑤ 정보기술능력을 고려하여 선박관리회사 지정(ERP, 전산화, 업무의 표준화 등)
- ⑥ 선박관리회사의 사업의 지속성 및 영속성으로 지정(사업기간 등)
- ⑦ 기타(_____)

VII. 다음은 현재 거래하고 있는 **선박관리회사와의 거래 후 귀하의 만족**에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

문항 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 기존 선박관리회사와 거래를 한 후 후회한 적이 별로 없다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 나는 기존 선박관리회사의 주요 고객인 것에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 기존 선박관리회사의 서비스 결과에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 기존 선박관리회사의 직원들이 마음에 든다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 기존 선박관리회사의 고객관리(선주)에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 기존 선박관리회사의 서비스제공능력(선원, 기술, 상업, 기타) 등은 만족스럽다.	1	2	3	4	5	6	7

◆ 다음은 응답자에 관한 **일반적인 문항**입니다. 해당 내용을 기입하여 주십시오.

1. 귀하의 **근무경력**은?
 ① 3년 미만 ② 3년-6년 미만 ③ 6년-10년 미만 ④ 10년 이상

2. 귀하의 **직책**은?
 ① 사원, 대리, 실무자 ② 과장 ③ 차장·부장 ④ 임원

3. 귀하의 **성별**은?
 ① 남자 ② 여자

4. 귀하의 **나이**는?
 ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

끝까지 설문에 응해주셔서 감사합니다

2. 국내 선령별 국적 외항 상선대 현황

선박종류	합계		0-5년미만		5-10년미만		10-15년미만	
	척	G/T	척	G/T	척	G/T	척	G/T
벌크선	279	15,663,551	77	4,169,468	68	3,344,511	17	603,447
광탄선	39	4,371,225	7	749,955	12	1,236,203	0	0
핫코일운반선	1	2,109	0	0	0	0	0	0
철강재운반선	8	70,258	0	0	4	52,524	1	10,380
원목운반선	-	0	0	0	0	0	0	0
자동차운반선	60	3,396,980	24	1,493,130	16	1,035,829	0	0
풀컨선	168	6,664,430	38	2,275,659	48	2,865,884	25	776,813
세미컨선	2	16,127	0	0	0	0	0	0
원유운반선	50	5,704,441	9	1,456,649	11	1,506,399	14	1,332,139
일반화물선	144	1,700,478	16	422,427	43	699,430	18	128,495
냉동·냉장선	22	84,550	0	0	0	0	0	0
케미칼운반선	19	108,009	0	0	3	12,896	10	78,504
LPG선	44	664,011	12	322,413	10	82,047	2	49,350
LNG선	21	2,100,717	0	0	4	397,441	0	0
석유제품운반선	20	330,462	0	0	14	195,376	2	117,857
석유제품·케미칼겸용	190	2,242,827	42	1,161,108	76	737,240	31	173,291
시멘트운반선	1	6,199	0	0	0	0	1	6,199
예선	3	935	0	0	3	935	0	0
기타선	17	141,988	1	16,403	10	90,123	0	0
합 계	1,088	43,269,297	226	12,067,212	322	12,256,838	121	3,276,475
비율		100%		27.90%		28.30%		7.60%

선박종류	15-20년미만		20-25년미만		25년 이상	
	척	G/T	척	G/T	척	G/T
벌크선	44	1,928,467	61	5,113,836	12	503,822
광탄선	2	151,820	17	2,085,430	1	147,817
핫코일운반선	0	0	1	2,109	0	0
철강재운반선	0	0	3	7,354	0	0
원목운반선	0	0	0	0	0	0
자동차운반선	10	528,090	5	200,409	5	139,522
풀컨선	36	562,975	15	160,039	6	23,060
세미컨선	2	16,127	0	0	0	0
원유운반선	16	1,409,254	0	0	0	0
일반화물선	23	225,435	34	180,292	10	44,399
냉동·냉장선	1	4,519	4	15,383	17	64,648
케미칼운반선	3	14,235	2	1,882	1	492
LPG선	7	40,539	8	111,093	5	58,569
LNG선	13	1,302,028	4	401,248	0	0
석유제품운반선	0	0	2	8,938	2	8,291
석유제품·케미칼겸용	23	126,246	12	29,588	6	15,354
시멘트운반선	0	0	0	0	0	0
예선	0	0	0	0	0	0
기타선	2	14,621	1	287	3	20,554
합 계	182	6,324,356	169	8,317,888	68	1,026,528
비율		14.60%		19.20%		2.40%

자료: 해양수산부 통계.

3. 국적외항 선사별 보유선박 현황

선사	합계		
	척	G/T	DWT
거영해운(주)	11	15,039	27,057
거제선박(주)	2	9,725	15,173
고려해운(주)	25	423,977	550,433
광양선박(주)	4	55,527	84,119
국민비투멘(주)	3	14,982	18,769
글로벌서비스(주)	1	63,153	122,337
금양상선(주)	8	20,640	34,291
금오상선(주)	1	5,552	7,069
(주)나루해운	1	28,171	48,821
남성해운(주)	16	169,258	213,358
(주)농협물류	1	16,405	26,069
(주)대림코퍼레이션	19	286,982	463,390
대보인터내셔널취평(주)	3	127,260	237,268
(주)대우로지스틱스	7	157,448	252,402
대유상선(주)	6	11,544	20,734
대한시멘트(주)	1	6,199	10,422
대한해운(주)	20	1,508,209	2,640,889
대호상선(주)	7	25,993	41,155
대호해운(주)	2	9,633	16,111
덕양해운(주)	2	5,458	6,432
델타마린(주)	1	18,507	29,321
(주)도리코	1	43,806	61,342
동림탱커(주)	3	15,662	24,325
(주)동명상선	2	2,659	6,261
(주)동방	4	36,352	42,284
동아탱커(주)	14	769,974	1,456,173
동영해운(주)	3	24,800	31,018
동진상선(주)	6	33,646	45,189
동진해운(주)	1	8,667	13,525
(주)두양리미티드	1	19,878	32,248
두우해운(주)	3	25,290	35,303
두원상선(주)	5	25,243	28,482
(주)디엠취평	4	26,833	46,603
로커스상선(주)	1	38,859	73,556
(주)마리소	1	11,481	17,000
명산해운(주)	3	15,669	24,773
명신해운(주)	3	11,775	0
명진선박(주)	3	9,689	15,103
미래해운(주)	1	12,233	16,123
범주해운(주)	4	32,604	42,232
보광해운(주)	2	45,776	64,752
보배해운(주)	2	24,422	37,693
(주)보양사	3	13,137	16,154
보양해운(주)	1	16,715	28,399

선사	합계		
	척	G/T	DWT
에스엔피해운(주)	7	40,624	52,137
(주)에스에이치엘마리타임	3	14,938	22,000
(주)에스제이마린	3	4,659	8,678
(주)에스제이탱커	6	16,868	19,306
SK해운(주)	44	4,434,231	7,914,173
(주)에이치엠티메가라인	1	16,403	17,726
에스토라해운(주)	2	10,719	17,539
에이디에스해운(주)	1	7,916	13,900
에이치라인해운(주)	28	2,399,486	4,198,747
엔와이케이벌크쉽코리아(주)	5	280,428	540,411
(주)영창기업사	4	23,871	36,560
오리엔탈취평(주)	1	7,528	9,036
(주)오선일레븐취평	2	9,672	17,480
우림해운(주)	14	70,539	104,371
우민해운(주)	4	18,636	28,006
우양상선(주)	9	133,288	245,069
우진선박(주)	5	27,948	48,828
(주)와이엔텍	2	12,647	0
(주)우현취평	1	9,991	13,046
유니코로지스틱스(주)	3	78,736	136,169
유니코해운(주)	1	38,364	73,763
유진상선(주)	4	4,318	9,923
유진해운(주)	1	11,481	17,553
유코카캐리어스(주)	28	1,665,507	662,298
(주)이에이취평	2	12,177	20,789
(주)인터렉스메가라인	1	16,463	19,118
인터상선(주)	1	38,888	74,078
인터지스(주)	3	48,324	78,013
인터해운(주)	1	6,715	8,924
인피세스해운(주)	6	39,343	61,763
일신해운물류(주)	1	12,487	9,193
장금마리타임(주)	25	1,930,619	3,450,276
장금상선(주)	44	2,227,969	3,886,080
제우마린(주)	1	5,556	6,901
제이케이마리타임(주)	3	109,001	114,117
제일인터내셔널(주)	4	30,642	52,803
중앙상선(주)	5	197,357	354,830
(주)지성취평	4	16,034	22,655
지성해운(주)	12	82,291	132,863
GS칼텍스(주)	2	8,050	7,397
(주)지엔에스해운	3	114,887	212,188
(주)지엠	1	11,481	17,500
(주)진강해운	1	18,507	29,321
창명해운(주)	23	1,374,728	2,600,571

부광해운(주)	2	31,076	54,743
부국해운(주)	1	44,737	82,000
브리즈해운(주)	1	5,483	8,823
(주)비아이해운	1	29,493	52,064
비에스쉬핑(주)	3	23,061	0
삼목해운(주)	5	157,482	273,321
삼부해운(주)	3	6,907	10,640
(주)삼선로직스	4	267,658	519,222
(주)삼호	1	11,290	17,599
새한가스선(주)	4	12,928	14,552
새한해운(주)	5	29,712	50,853
서래해상(주)	2	31,204	51,737
선도해운(주)	2	5,621	14,563
선라이즈쉬핑(주)	1	5,546	8,626
선우탱커(주)	2	10,744	17,502
성호해운(주)	11	53,638	78,853
(주)쉬핑랜드	2	6,264	8,723
세강해운(주)	1	10,021	13,802
(주)세안해운	6	10,609	21,793
세인해운(주)	7	31,791	42,137
쉬핑뱅크(주)	3	15,820	25,777
쉬핑얼라이드코퍼레이션(주)	1	36,741	68,849
시노코탱커(주)	12	606,341	1,054,912
시노코페트로케미컬(주)	38	1,388,501	2,411,472
(주)시즌스해운	1	6,448	9,727
신성해운(주)	20	78,461	121,097
쌍용해운(주)	1	35,889	69,073
썬에이스해운(주)	7	58,281	96,253
씨넷쉬핑(주)	2	11,990	22,160
(주)씨에스마린	2	31,893	53,120
씨에스마린(주)	1	23,851	38,192
CJ대한통운(주)	5	39,415	54,287
(주)아로텍	1	4,688	6,790
아리해운(주)	2	11,103	14,054
아산상선(주)	2	39,590	64,389
아시아용선(주)	1	5,260	9,304
아이에스해운(주)	2	187,130	360,000
(주)아이엠티인코퍼레이션	2	11,334	17,962
(주)아이티더블유메가라인	1	16,403	17,644
(주)엔에이치씨마린	2	53,076	92,162
SW해운(주)	3	134,196	249,819
(주)에스아이씨	1	8,579	10,763
에스씨글로벌(주)	1	23,132	30,537

천경해운(주)	9	73,829	89,900
(주)청야해운	1	36,238	64,575
케이씨에이치해운(주)	2	186,304	360,000
(주)카리스해운	2	15,409	21,488
(주)케이에스마린	1	8,562	13,022
(주)KSS해운	15	302,906	348,292
케이엠티씨벌크(주)	1	30,374	52,201
(주)케이월드라인	1	6,154	8,552
(주)케이지마리타임	1	77,503	150,966
(주)케이티서브마린	3	16,220	16,330
코리아엘엔지트레이딩(주)	4	397,441	343,115
킹스오션쉬핑(주)	1	15,737	24,518
타임머천마린(주)	1	7,443	9,999
태영상선(주)	10	28,886	45,480
(주)트랜스포메가라인	1	14,608	18,395
(주)티씨티마리타임	1	19,495	32,115
티엘쉬핑(주)	1	44,525	50,357
(주)티피아이메가라인	1	41,986	41,448
(주)팬스타	1	7,097	5,445
펜오션(주)	70	3,064,507	5,417,554
(주)퍼시픽월드쉽핑	1	5,019	9,149
페트로플러스로지스틱스(주)	2	7,079	9,740
(주)페트라무역	2	10,532	16,576
(주)포트만	1	25,907	43,596
포천마린(주)	2	9,920	13,122
폴리리스쉬핑(주)	26	3,755,029	6,924,115
플라에너지앤마린(주)	1	82,176	150,476
(주)피아해운	3	10,979	17,356
하나로해운(주)	11	332,163	598,699
하나마린(주)	17	27,968	45,797
(주)한성라인	4	153,028	274,480
(주)한유L&S	3	11,277	15,178
(주)한진	3	16,252	20,062
(주)한진중공업	2	17,624	23,000
(주)한진해운	60	4,222,601	5,356,193
해인상선(주)	2	55,693	101,819
현대글로벌비스(주)	38	2,622,291	2,437,644
현대상선(주)	38	3,059,824	4,161,066
(주)화이브오션	2	100,175	181,250
현대엘엔지해운(주)	6	663,520	453,844
현대중공업	2	20,328	559
홍야해운(주)	26	166,152	229,191
합계	1,088	43,269,297	66,826,817

4. 국내 상선대 추이(1965년~2015년)

연도	척	G/T
1965	60	172
1966	72	224
1967	86	275
1968	87	470
1969	98	729
1970	96	763
1971	116	827
1972	147	974
1973	199	1,309
1974	283	2,097
1975	340	2,472
1976	347	2,622
1977	440	3,317
1978	507	4,296
1979	512	4,671
1980	530	5,138
1981	554	6,116
1982	562	6,756
1983	568	7,011
1984	565	7,310
1985	495	7,145
1986	454	7,415
1987	434	7,512
1988	429	8,306
1989	426	8,280
1990	435	9,052

연도	척	G/T
1991	413	8,883
1992	394	8,982
1993	373	8,875
1994	369	9,715
1995	372	10,536
1996	389	11,529
1997	394	11,558
1998	371	10,770
1999	396	11,128
2000	338	10,647
2001	354	11,153
2002	392	11,724
2003	415	11,460
2004	475	12,586
2005	537	13,455
2006	578	14,269
2007	704	17,850
2008	786	21,378
2009	861	23,737
2010	933	27,839
2011	972	32,163
2012	1,034	37,293
2013	1,016	39,747
2014	1,031	42,558
2015	1,088	43,269

자료: 해양수산부 통계.

5. 선형별 국적외항선사 보유선박 추이

연도 \ 선종	2006		2007		2008		2009		2010	
	척	총톤수	척	총톤수	척	총톤수	척	총톤수	척	총톤수
벌크선	121	3,859,079	176	5,770,784	203	6,759,630	224	8,667,511	264	10,493,966
원목선	10	280,953	9	241,405	10	259,608	10	259,608	8	203,212
광탄선	29	2,525,529	31	2,764,133	31	2,764,133	27	2,473,786	43	4,108,901
시멘트운반선	4	19,313	4	19,313	4	19,313	3	22,462	1	6,199
자동차선	9	449,042	13	537,121	18	763,558	24	1,098,284	26	1,363,407
핫코일선	6	104,058	6	104,058	6	104,058	4	53,680	4	53,680
철강재운반선	6	19,727	8	23,296	10	51,150	13	55,482	12	54,410
냉동·냉장선	1	5,578	5	25,355	2	9,497	5	15,997	7	22,494
일반화물선	130	1,001,350	136	1,069,828	136	963,544	156	1,021,729	168	1,069,738
풀컨선	105	2,059,748	104	2,673,142	111	3,594,208	117	3,762,404	122	3,824,545
세미컨선	7	16,334	7	16,334	7	27,077	6	12,784	5	10,544
원유운반선	11	1,494,369	14	1,731,354	20	2,331,079	19	2,417,286	20	2,745,794
석유제품선	22	211,609	25	224,321	28	345,128	25	333,963	28	323,718
케미칼운반선	40	150,150	50	183,286	43	159,412	38	162,199	33	143,947
케미칼가스운반선	2	6,707	2	6,707	2	6,707	2	6,707	2	6,707
LPG선	15	262,206	21	338,185	30	456,139	30	369,311	30	326,332
LNG선	16	1,596,671	17	1,700,435	21	2,097,876	21	3,097,876	21	2,097,876
석유제품케미칼겸용	39	186,981	62	387,651	89	636,993	115	847,846	118	879,166
예선/부선	5	19,727	14	33,506	15	29,298	19	42,724	18	102,598
합계	578	14,269,131	704	17,850,214	786	21,378,408	858	24,721,639	930	27,837,234
증가수/톤			126	3,581,083	82	3,528,194	72	3,343,231	72	3,115,595
증가율(%)			22%	25%	12%	20%	9%	16%	8%	13%
연도 \ 선종	2011		2012		2013		2014		2015	
	척	총톤수	척	총톤수	척	총톤수	척	총톤수	척	총톤수
벌크선	272	11,988,015	301	15,780,439	292	16,593,859	281	16,397,691	279	15,663,551
원목선	5	125,161	1	18,203	1	18,203	0	0	0	0
광탄선	50	4,888,360	49	4,874,810	46	4,878,768	46	4,957,195	39	4,371,225
시멘트운반선	1	6,199	1	6,199	1	6,199	1	6,199	1	6,199
자동차선	29	1,516,872	35	1,794,493	39	2,117,569	51	2,815,415	60	3,396,980
핫코일선	3	52,152	3	52,152	2	27,130	1	2,109	1	2,109
철강재운반선	10	62,565	7	49,422	8	70,385	8	70,385	8	70,258
냉동·냉장선	9	27,593	9	27,593	11	34,109	19	69,399	22	84,550
일반화물선	182	1,949,147	191	1,982,867	172	1,776,658	149	1,669,596	144	1,700,478
풀컨선	136	4,870,741	139	5,205,209	151	5,631,601	154	6,238,752	168	6,664,430
세미컨선	4	7,733	6	20,149	4	15,763	2	16,127	2	16,127
원유운반선	21	2,792,078	26	3,288,284	33	4,210,068	52	5,576,115	50	5,704,441
석유제품선	20	282,036	21	540,122	22	550,045	18	476,213	20	330,462
케미칼운반선	28	126,201	20	98,268	15	84,042	20	114,712	19	108,009
케미칼가스운반선	2	6,707	1	3,096	0	0	0	0	0	0
LPG선	36	347,933	40	402,310	44	610,664	39	604,329	44	664,011
LNG선	21	2,100,717	21	2,100,717	21	2,100,717	21	2,100,717	21	2,100,717
석유제품케미칼겸용	126	899,912	128	869,402	131	883,489	147	1,335,704	190	2,242,827
예선	8	2,382	13	3,752	8	2,211	4	1,153	3	935
기타유조선	1	2,267	1	2,267	0	0	0	0	0	0
기타선	8	108,617	21	172,865	15	135,464	18	135,936	17	141,988
합계	972	32,163,388	1,034	37,292,619	1,016	39,746,944	1,031	42,587,747	1,088	43,269,297
증가수/톤	42	4,326,154			-18	2,454,325	15	2,840,803	57	681,550
증가율	5%	16%			-2%	7%	1%	7%	6%	2%

感謝의 글

정말 사랑하고 있는 사람 앞에서 사랑하고 있던 말은 아니합니다.

아니하는 것이 아니라 못하는 것이 진리입니다.

잊어버려야 하겠다는 말은 잊을 수 없다는 말입니다.

정말 잊고 싶을 땐 잊겠다는 말이 없습니다.

헤어질 때 돌아보지 않는 것은 너무도 헤어지기 싫기 때문입니다.

그것은 헤어진다는 것이 아니라 언제나 같이 있다는 것입니다.

사랑하는 사람 앞에서 눈물보이는 것은 그 만큼 그 사람을 잊지 못하는 증거요,
사랑하는 사람 앞에서 웃는 것은 그 만큼 그 사람과 행복했다는 것이요, 그러니
알 수 없는 표정은 이별의 시발점입니다.

떠날 때 울면 잊지 못하는 증거요, 가다가 달려오면 사랑하니 잡아달라는 뜻이
요, 떠나가다 전봇대에 기대어 울면 오직 당신만을 사랑한다는 뜻입니다.

함께 영원히 할 수 없음을 슬퍼 말고 잠시라도 함께 있을 수 있음을 기뻐하고
더 좋아해 주지 않음을 노여워 말고 애처롭기까지만 한 사랑을 할 수 있음을 감
사하고 주기만 하는 사랑이라 지치지 말고 더 많이 줄 수 없음을 아파하고 남과
함께 즐거워한다고 질투하지 않고

그 사람의 기쁨으로 여겨 함께 기뻐할 줄 알고 이를 수 없는 사랑이라 일찍 포
기하지 않고 깨끗한 사랑으로 오래 간직할 수 있는

나, 당신을 그렇게 사랑합니다.

[출처] 인연설 - 만해 한용운

감사의 글을 어떻게 시작할까..고민을 하다가 제가 좋아하는 시로 마음을 전하고자 합니다.

부족한 제자의 논문이 완성되기까지 학문적 지도 편달과 일용할 양식을 끊임없이 제공해주신 신영란 교수님께 진심으로 깊이 감사드립니다. 그리고 특수 과제 수업을 하면서 많은 조언을 해주셨던 김율성교수님, 논문지도를 해주신 신한원교수님, 사업단장님이신 김환성교수님께도 진심으로 감사를 드립니다. 마지막까지 같이 논문 준비하면서 옆에 있어준 동기 석민아 고맙고 옆에서 격려해주신 19기 박진순 사장님께도 감사합니다.

논문쓰는 동안 옆에서 묵묵히 지켜봐 주셨던 부모님, 큰동생 박홍진, 큰올케 차민경, 사랑하는 박주현, 띠동갑 박서현, 작은동생 박한진, 작은올케 최미영, 띠동갑 박주아, 귀여운 박서준 고맙다.

대학원이라는 배움의 길에서 늘 저에게 조언을 아끼지 않으셨던 이재석 사장님, 하전근 사장님께도 감사드립니다.

마지막으로 바쁜 현업에도 불구하고 설문에 응답해주신 한국 해운선사 종사자 여러분께도 감사드립니다.

일일이 고마움을 전할 분들을 열거하지는 못했지만 2년 동안 좋은 사람, 좋은 인연들을 만나게 된 거 같아 행복했습니다.

그동안 관심과 애정을 보여주신 모든 분들께 감사의 마음을 전합니다.

감사합니다.

2017년 1월 10일

박 현 정