

論 文

釜山港의 마케팅 指向 港灣經營에 관한 研究

郭 圭 錫* · 梁 鎮 國**

A Study on the Marketing-oriented Management of Pusan Port

K. S. Kwak · J. K. Ryang

Key Words : 항만조직(Port Organization), 포트 오소리티(Port Authority), 마케팅(Marketing), 항만관리(Port Administration), 항만경영(Port Management), 랜드로드 포트(Landlord Port), 툴 포트(Tool Port), 오퍼레이팅 포트(Operating Port), 컨테이너 터미널(Container Terminal)

Abstract

This paper deals with the problem of port administration and management of the port of Pusan. As the port of Pusan has been administrated by central government, several problems on port administration and management have occurred. These include the time-lagged port development, the inconsistent port planning with city planning, the insufficient long-term port development planning, the various operating authorities, the low productivity of port, and the lack of port sales activities etc.

In addition to solving the above-mentioned problems, to diversify the function of port, the following measures are to be taken for the port of Pusan: the transfer from port administration system to port management system, the introduction of Port Authority with a board, and the conversion of the management system from production-oriented to marketing-oriented.

1. 서 론

부산은 항만도시이다. 항만은 본래 교통에 있어서 터미널(Terminal)기능을 수행하는 장소이다. 따라서 항만은 자연발생적으로 터미널 기능에 기인하여 인구가 집중하게 될 뿐만 아니라 교통에 의한 거리와 시간의 극복에 의해 인간과 사회

의 고립을 해소시켜 문화를 형성시킨다. 이처럼 터미널 기능을 기초로 하는 인구의 집중과 문화의 형성이 구체적으로 도시를 형성하는 항만도시가 이루어지는 것이다.¹⁾ 항만은 도시기능 또는 도시공간에서 중요한 위치를 차지하여 항만의 발전이 그대로 도시의 발전과 지역주민의 생활에 연결되는 것이다.

* 正會員, 韓國海洋大學校 理工大學 港灣·運送工學科 教授

** 正會員, 韓國海洋大學校 海事產業大學院

그러나 우리나라의 경우에는 도시와 항만이 분리되어 계획, 발전되어 온 관계로 도시와 항만의 발전이 조화를 이루지 못했음을 인정하지 않을 수 없다. 그 대표적인 예가 항도 부산일 것이다. 항만을 에워싼 도시의 발달은 항만 물동량의 도심 통과를 피할 수 없게 만들어 놓아 도시교통과 항만교통이 도심에서 혼합되어 심각한 교통체증 현상을 빚고 있다. 이러한 현상은 오랜 역사를 지닌 항만도시의 공통적인 취약점이기도 하나, 부산의 경우에는 이원화된 행정체제로 인하여 더욱 악화되었다고 보아야 할 것이다.

항만은 국제무역의 출입구이다. 따라서 항만은 무역을 촉진시켜야만 하는 중대한 사명도 띄고 있다. 이러한 사명을 수행하기 위해서는 물리적 시설을 충분히 갖추어야 함은 물론 이들 시설을 효율적으로 관리 운영하는 경영 능력 또한 갖추지 않으면 안된다.

부산항은 우리나라 최대의 국제무역항으로서 수출입 화물의 약 4분의 1을 취급하고 있을 뿐만 아니라, 컨테이너 화물의 약 95%를 취급하는 한국 제일의 관문이다. 따라서 만약 부산항의 기능에 이상이 생기거나 원활하지 못하게 될 경우에는 한국경제 전체가 매우 어려운 처지에 처할 위험이 있으므로 부산항은 매우 중요한 위치에 있다고 할 수 있다. 특히 부산항의 중요성을 더 강조하지 않으면 안되는 것은 부산항의 기능 중에서 컨테이너 취급 기능은 유사시에 타항에서 대신할 수 없으므로 만약 어떤 이유에서든지 부산항의 컨테이너 취급 기능에 이상이 생길 경우 대안 없이 한국의 대외교역이 막혀버릴 염려가 있다는 면에서 대단히 중요한 의미가 있다.²⁾

또한 부산항의 지역경제에 대한 기여도도 중요하여, 항만에 직접 혹은 간접으로 관련된 취업자 수는 부산 총 취업자의 27.7%이소 소득은 부산지역의 소득의 34.2%가 항만과 연관을 가지고 발생되었다.³⁾

위와 같이 국가경제 및 지역경제에 중대한 영향을 미치고 있는 부산항만은 다른 어느 항만보다도 더 효율적으로 관리, 운영되어야 할 것이다. 그렇게 되기 위해서는 항만의 관리, 운영의 수준

에서 탈피하여 “항만의 경영화”를 모색하여야 할 것이다. 그러면 항만의 경영화를 위해서는 어떠한 항만조직이 바람직할 것인가? 일반적으로 항만 조직에는 중앙정부에 의한 조직과 지방정부에 의한 조직으로 크게 나뉜다. 물론 항만의 투자 및 효율에 대한 경제원칙을 제대로 적용하면 두 조직 모두에게 똑같이 효율적인 것이나, 중앙정부 조직 체제하에서는 지역조건이 충분히 반영되지 못하여 의사결정이 비효율적으로 될 수가 있다. 또한 지방조직 체제하에서는 항만간의 경쟁이 선석 및 장비의 증대 형태로 나타나 과잉설비를 초래할 위험이 있다.⁴⁾

본 논문에서는 지방화 시대를 맞이하여 부산항만을 도시발전과 조화를 이루어 미래 지향적인 항만으로 발전시키기 위해서는 어떠한 형태로 항만을 경영하여 나아가야 할 것인가에 초점을 맞추어, 제 외국 항만의 경영과 비교, 검토할 것이며 이와 같은 형태의 항만경영을 효과적으로 수행하기 위해서는 어떠한 항만조직이 가장 바람직할 것인가에 대하여 검토한다. 끝으로 이러한 조직에 의한 항만경영이 효율적으로 이루어지기 위해서는 마케팅 지향의 항만경영이 되어야 함을 주장한다.

2. 부산항의 관리 체계와 문제점

2.1 부산항의 관리·운영체계

우리나라의 항만관리는 1967년에 제정되어 1991년에 전문개정된 항만법에 의해 이루어지고 있다. 항만법은 항만의 지정·개발·관리 및 사용에 관한 사항을 규정함으로써 항만의 건설을 촉진하고 그 관리·운영의 효율화를 도모하여 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 하여 국민경제와 공공의 이해에 밀접한 관계가 있는 항만을 『지정항만』, 그 이외의 항만을 『지방항만』으로 지정하고 있다. 또한 『지정항만』은, 주로 원양구역을 항행하는 선박이 입·출항하는 『무역항』과 주로 연해구역을 항행하는 선박이 입·출항하는 『연안항』으로 지정되어 있다. 『무역항』에는 부산항을 비

못하여 전국의 중요한 항만 27개항이 포함되어 있으며 『연안항』에는 부산남항을 비롯하여 전국의 중소규모의 항만 21개항이 포함되어 있다. 『지정항만』은 중앙정부가 직접 개발하고 관리·운영하고 있다. 즉 해운항만청이 그 개발과 관리·운영을 맡고 있다. 『지방항만』은 서울특별시장·직할시장 또는 도지사가 관리·운영하고 있다.

이상과 같이 부산항은 『지정항만』으로 지정되어 있기 때문에 중앙행정 기관인 해운항만청에 의해 관리·운영되고 있으며 해운항만청장의 소관 업무를 수행하기 위하여 설치된 지방해운항만관서인 부산지방해운항만청이 해운항만청장의 지휘 감독을 받아 항만의 관리·운영에 관한 사무를 처리하고 있다.

2.2 부산항의 관리상의 문제점

2.2.1 개발계획상의 문제

부산항의 개발계획상의 문제점으로는 다음의 4가지 점을 지적할 수 있다.

첫째로, 개발적기를 놓치고 있다는 점이다. 모든 개발 계획이 그러하듯이 항만의 개발에 있어서도 과거와 현재의 수요를 면밀히 분석 검토하여 장래의 수요를 정확히 예측한 후 조기에 개발에 착수하여야 할 것이다. 그러나 부산항의 과거의 개발 과정을 살펴 보면 화물 수요의 증가에 항만의 하역능력이 미치지 못한 채 20여년이 경과되었다. 이러한 시설 부족은 현재까지도 전혀 개선되지 못하고 있어 만성적인 체선 체화가 계속되고 있는 것이다. 따라서 항만내에서의 적체로 인해 발생하는 경제적 손실은 막대한 것으로 해운항만청에 따르면 우리나라 전체 항만에서 발생한 경제적 손실은 1989년 5,000억원, 1990년 7,000억원, 1991년에는 8,200억원에 달했던 것으로 집계됐다.⁵⁾

둘째로, 항만개발계획과 도시계획과의 비연계성의 문제이다. 항만개발계획을 수립할 경우에는 항만을 둘러싸고 있는 배후 도시의 개발계획과 상호 연계를 가져야 도시와 항만이 조화를 이루어 발전하게 될 것이다. 특히 부산항과 같이 항

만을 통과하는 화물이 도시의 중심가를 통과해야 하는 오랜 항만의 경우에는 더욱 그러하다.

우리나라의 항만개발계획에 대하여 김광식 교수는 『과거의 주요 항만 개발계획을 살펴 보면 항만시설 자체의 배치계획에 치중한 나머지 당해 도시계획과의 상호관련성이 미흡한 것이 사실이다. 그 이유는 첫째, 계획단계에서 고려해야 할 기법 등이 소홀하였고, 둘째, 항만 개발이 도시 및 지역사회 발전에 미치는 영향도를 효과적으로 분석, 측정하기가 곤란하였고, 셋째, 계획의 주체인 행정기능이 분리되어 있어 항만시설 투자와 도시 및 지역개발사업의 조정이 곤란하였기 때문이다』라고 주장하고 있다.⁶⁾ 특히 부산항의 경우에는 항만운송과 내륙운송의 연계 시스템이 원활하지 못하여 항만에서 발생한 교통량과 도시교통량이 혼합되어 극심한 교통체증 현상을 빚고 있다.

셋째로, 중앙 집권적인 개발계획 수립의 문제이다. 우리나라의 항만개발계획은 해운항만청 개발국이 중심이 되어 수립되고 있다. 물론, 계획수립단계에서 지방해운항만청으로부터 지역의 특수 여건 등에 관한 협조가 있지만 계획수립의 주도권이 중앙에 있기 때문에 지방해운항만청의 실무자들은 수동적이 되기 쉽고 또한 소극적으로 되기 쉽다. 따라서 계획이 실행되는 단계에서도 애착을 가지고 직무에 임하리라고 기대하기 어려운 실정이다.

마지막으로, 장기 개발계획이 미흡하다는 점이다. 항만의 미래 지향적인 개발을 위해서는 먼 장래를 내다보는 장기 개발계획을 수립하여 항만 개발의 기본방향으로 삼아야 한다. 그러나 부산항의 경우에는 1989년에야 비로소 “부산항 광역 개발 기본계획”이 수립되어 앞으로의 부산항 개발의 지표로 삼고 있으나 부산시의 도시계획과의 상충으로 수정이 불가피한 실정으로 되어 있다.

2.2.2 운영상의 문제

항만의 운영상의 문제점으로 다음과 같은 사항을 지적할 수 있다.

첫째로, 운영 주체가 번잡하다는 점이다. 부산항의 운영은 부산지방해운항만청이 중심이 되어

이루어지고 있으나, 컨테이너 터미널의 건설과 운영에 관한 구조는 다원적으로 되어 있어 비효율성이 발생하기 쉽다. 즉 컨테이너 부두의 개발과 운영은 한국컨테이너부두공단에서 맡고 있으나 직접적인 운영은 자성대 터미널은 부산컨테이너부두운영공사에서 맡고 있으며, 신선대 터미널은 동부산컨테이너터미널에서 맡고 있다. 또한 96년부터 운영 예정으로 건설중인 부산항 4단계 부두는 공단에서 직접 운영할 방침을 세우고 있다. 이러한 추세로 운영이 지속된다면 부산항의 컨테이너 터미널은 터미널마다 서로 다른 조직 구조를 가진 세개의 주체 즉 공사, 주식회사, 공단에 의해 이루어지게 된다.

두째로, 항만 생산성의 저하 문제이다. 항만 전체의 생산성을 비교하기 위한 적절한 자료가 없어 컨테이너 터미널의 생산성에 국한하여 비교하여 보면, 부산항과 경쟁 관계에 있는 홍콩, 싱가포르, 카오슝 등의 컨테이너 터미널의 생산성에 비해 부산항 자성대 터미널의 생산성이 낮은 것으로 나타나 있다. 그중에서도 가장 중요한 요소인 시간당 처리량은 월등히 떨어지고 있으며, 일본의 고베항에 비하면 절반 수준에 머무르고 있다.⁷⁾

세째로, 포트·세일즈(Port Sales) 능력이 결여되어 있다는 점이다. 항만간의 경쟁이 치열해지면 질수록 포트 세일즈의 중요성은 더 커진다. 항만에서 일어나는 경쟁을 시스템적으로 분류하면 5개로 나눌 수 있다.⁸⁾ 즉 지역별 항만 그룹간의 경쟁, 외국 항만과의 경쟁, 자국내의 개별 항만간의 경쟁, 동일 항만내의 설비 운영자 혹은 제공자간 경쟁, 타수송기관과의 경쟁 등이 바로 그것이다. 이러한 다양한 경쟁속에서 살아남기 위해서는 효율적인 포트·세일즈 활동을 지속적으로 전개하여 나가야만 된다. 그러나 부산의 경우, 컨테이너 화물의 유치 활동에 대하여 예를 들면, 부산시 당국, 부산지방해운항만청, 부산컨테이너부두운영공사, 한국컨테이너부두공단, 동부산컨테이너터미널 등 직간접의 유관기관들 중 어떠한 기관도 능동적으로 포트·세일즈 활동을 주도하고 있지 않는 실정이다. 서로가 자기 고유의 업무가 아니라고 미루기 좋은 체제로 되어 있기 때

문이다.

마지막으로, 항만운영이 부산시민과 격리되어 있다는 점이다. 항만의 주인공은 “그 항만에 가장 밀접한 이해관계를 갖고, 항만의 개발에 정열과 애정을 가지는 지방주민이다”라는 사상은 서구 및 선진 해운 항만국에는 보편화되어 있다.⁹⁾ 그러나 우리나라의 경우에는 그 동안 부두 출입이 일반인들에게는 통제되어 온 관계로 항만도시의 지역주민일지라도 자기 항만에 대한 이해도는 물론이려니와 친근감조차 느끼지 못하고 있으며, 부산의 경우에는 항만 교통량의 도심지 통행으로 인한 교통체증의 가중이라는 나쁜 이미지만 상당수의 시민들의 의식속에 잠재하여 있는 실정이다.

3. 미래항만과 항만의 경영

3.1 미래항만의 지향 목표

지금까지 우리나라의 항만은 국내외 무역을 통한 경제성장 과정에서 해상교통과 육상교통의 접속을 중심으로 하는 터미널 기능만을 수행하여 왔다고 해도 과언이 아닐 것이다. 그러나 위에서 언급했듯이 이러한 항만의 기본 기능인 터미널 기능조차도 장기 개발계획의 불충분으로 인하여 이를 원만히 수행하여 왔다고 주장할 수도 없는 실정이다.

정부는 1992년부터 1996년까지를 기간으로하는 제7차 경제사회발전 5개년계획에서 90년대의 대내외 여건은 과거 어느 때보다도 불확실성과 가변성이 커 대외적으로는 개방화·국제화·정보화 추세가 가속화되면서 기술경쟁의 심화, 지역경제 불력화의 확산 등으로 국제경제질서의 재편이 예상되며, 대내적으로는 민주화·자율화가 더욱 성숙 정착되고 소득 수준이 1만불대로 높아짐에 따라 산업구조는 물론 국민의식과 생활양식이 크게 변화할 것으로 예상되는 시기라고 내다보면서 우리 사회는 21세기에 선진 사회를 이룩할 수 있을 것으로 확신하고 있다.

그러나 항만 분야의 계획을 살펴 보면, 경제규모 확대에 따른 수출입 물동량의 원활한 처리를

위한 부산항 4단계 컨테이너 부두 개발 및 인천항 선거내 정비, 수도권, 부산권에 집중되고 있는 화물의 분산처리를 위한 아산항, 광양항 등의 조기 개발, 서해안 시대의 본격 도래에 대비한 군·장신항과 북방교역의 전진기지로서의 태백항(동해항) 등의 개발, 국제관광항만으로 제주항의 개발을 추진할 계획으로 있으며, 운영효율측면에서 항만을 취급 화물별로 컨테이너(부산·광양항), 유류(울산·광양·대산), 석탄(인천·목포·동해), 양곡(인천·군산·아산), 목재(인천·다대포) 등으로 특화하여 항만기능을 효율화할 계획으로 있다.

결국 이 제7차 5개년계획에도 항만분야에 있어서는 항만의 터미널 기능의 강화 계획만이 수립되어 있을 뿐으로 21세기 선진 사회에 대비한 비전있는 계획이 전혀 포함되어 있지 않다. 선진 사회의 항만에 대한 요구는 현재와 같은 터미널 기능 수행에 급급한 항만이 아니라 구미의 선진 사회의 항만과 같은 종합적인 기능을 수행하는 항만으로의 전환일 것이다.

이러한 미래항만은 종합적인 물류 터미널, 충분한 임항도로, 충분한 정온 수역, 항만중추업무공간 등이 정비된 고도로 정보화되어 있는 물류공간; 고도의 기술산업용 공간, 국제교류·정보처리 거점 공간, 지역산업발전을 위한 공간 등의 다양하고 질 높은 산업공간; 해양 박물관과 같은 항만문화공간, 해양성 레크레이션 기지, 환경 보전이 잘 된 항만 및 해양 등의 풍요로운 생활공간을 제공하여 주는 항만이 되어야 할 것이다.

3.2 『항만의 관리·운영』과 『항만의 경영』

앞에서 언급한, 현재의 항만이 안고 있는 문제점을 원만히 해결하면서 미래의 항만상을 적극적으로 효율적으로 완성시켜 나아가기 위해서는 항만관리의 근대화가 선행되어야 한다. 항만관리의 근대화란 한마디로 『항만의 관리·운영』체제로부터 『항만의 경영』체제로의 전환이라고 말할 수 있다.

北見 교수는 법률과 행정·권력을 기본으로 하

는 항만의 운영방식이 『항만관리·운영』체제이며, 경제성 원칙을 기본으로 하는 항만의 운영방식이 『항만경영』체제라고 정의하고 있으며, 『항만관리·운영』체제가 전근대적인 항만관리체제이며, 『항만경영』체제가 근대적인 항만관리 체제라고 말하고 있다. 그 이유는 『항만관리·운영』체제가 전근대사회에 있어 지배적이었던 전체주의적 이데올로기에 기초를 둔 낡은 공공성과 경제성 원칙의 경시를 항만관리의 중핵으로 하고 있으며, 『항만경영』체제가 항만의 근대화 이념에 기초를 두고 개인주의적 가치관에 근거한 새로운 공공성과 경제성 원칙을 중시하고 있기 때문이다.

¹⁰⁾

3.3 항만경영의 시급성

3.3.1 항만물류 중요성의 증대

경제사회는 생산과 소비가 기능적인 구성요소로 되어 있으며 그 사이를 연결하는 부단한 유통활동에 의해 유지·발전이 이루어지고 있는 것이다. 생산과 소비를 연결하는 유통활동이 항만을 경유하여 수행되어야 할 필요가 있는 경우에 있어서는 항만 물류는 경제사회에 대하여 그 유통활동중 물건의 흐름을 부분적으로 분담하는 것이 된다. 거기에서는 항만물류는 생산에서 소비로의 물자의 흐름을 원활히 하는 과정에서 중추적 존재로서의 중요한 역할을 수행하게 되는 것이다. 그리고 해외 자원의 수입이나 공업 제품의 수출 및 국제 화물의 출입 등에 있어서의 물류의 원활화에 의해, 생산과 시장 및 소비의 각 분야에 상호간의 조화를 이루게 하여 경제사회의 유지 발전에 공헌하고 있는 것이다.¹¹⁾

우리나라의 수출입 화물의 99% 이상이 해상을 통하여 수송되고 있으므로 해상수송과 육상수송의 연결점에 위치한 항만의 중요성은 새삼 강조할 필요도 없다. 부산항은 수입화물보다는 수출화물을 주로 취급하는 항구로서 컨테이너 화물의 경우는 우리나라 화물의 거의 대부분인 95%를 처리하는 컨테이너 화물 수출입항으로서의 특성을 지니고 있다. 물동량의 처리 실적을 기초로

하여 우리나라 경제에 있어서의 부산항의 기능과 역할을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 부산항은 우리나라 최대의 항만으로서 경제활동의 중심지가 되어 있다.

둘째, 부산항을 이용하는 물동량은 내항화물보다는 외항화물이 중심을 이루는 우리 나라의 대외교역항으로서의 최대의 항만이다.

셋째, 부산항은 정기선의 수송 대상 화물인 잡화가 주로 이용하는 항만이므로 거의 모든 국제 정기선이 기항하는 국제 상항으로서 우리나라에서 가장 중요한 항만이다.

네째, 부산항의 가장 중요한 기능은 우리나라의 거의 유일한 컨테이너 전용선의 기항항만이므로 전세계의 컨테이너 네트워크와는 부산항을 통하여 연결되고 있다고 보아야 한다.¹²⁾

이처럼 우리나라 경제에서 부산항이 차지하는 중요성은 다른 항만의 그것과는 비교가 되지 않을 정도이다. 따라서 이러한 중대한 역할을 원활하면서도 경제성 원칙이 철저히 지켜지면서 수행하게 하기 위해서는 항만을 단지 관리·운영하는 소극적인 단계를 탈피하여 항만을 경영하는 적극적인 단계로 전환해 나가야 한다. 이렇게 됨으로써 항만물류의 효율성이 제고되어 국제 무역 촉진에도 공헌하게 된다.

3.3.2 부산 경제의 발전

부산상공회의소의 조사에 의하면 부산지역 어음교환액의 전국 비중은 지난 1970년 12.0%였으나 75년 10.4%, 80년 5.6%, 85년 3.8%, 89년 3.0%, 91년 2.8%로 계속 떨어지고 있으며, 제조업체 1인당 부가가치도 전국 평균의 62.9%에 머무는 등 부산 경제가 덩치에 비해 체질이 몹시 허약한 것으로 나타났다.¹³⁾

부산 경제가 차지하는 전국 비중은 해운항만 분야를 제외하고는 전국에서 차지하는 비중이 대체로 낮은 것으로 되어 있다. 또한 이러한 취약성은 갈수록 그 정도가 심해질 것으로 예상되어 이의 극복을 위한 조치를 시급히 강구하지 않으면 안된다. 그러한 조치의 하나로 부산이 지니는 항만도시의 강점을 최대한 활용하여 종합 물류기

지 도시로 발전시켜 나가는 방향을 모색해야 할 것이다.

이렇게 종합 물류기지로 전환 발전시켜 나감에 있어서 항만은 그 중심이 되어야 한다. 그 이유가 항만이 해·륙 수송의 접속 영역이어서 이 영역이 병목(Bottleneck)이 된다면 물류 전과정의 효율이 심하게 영향을 받게 되기 때문이며, 또한 부산항이 부산 경제에서 차지하는 비중이 크기 때문이다. 부산을 우리나라의 종합 물류기지로 체계적으로 발전시켜 나가기 위해서는 항만이 중심이 되어 계획하고 추진해 나아가야만 한다. 그러나 현재와 같은 항만의 관리 체제하에서는 그러한 미래 지향적이며 능동적인 사업 기획이 이루어지기 어려울 것으로 보인다. 따라서 현재와 같은 체제에서 벗어나 항만이 경영화되어야만 효과적인 사업 수행이 가능해질 것이다.

3.3.3 항만간 경쟁의 심화

항만은 어느정도 지역적인 독점성을 가지는 것이 사실이나 경제환경의 변화와 함께 이러한 지역적 독점성이 점점 약해지면서, 앞서서도 지적했듯이 국내외적으로 주변의 항만과 경쟁을 심화시켜 나가고 있다.

현재 우리나라에는 컨테이너 전용 터미널이 부산항에만 있기 때문에 국내 항만간의 경쟁은 아직 일어나고 있지 않으나 앞으로 광양항에 컨테이너 전용 터미널이 운영을 개시하게 되면 수도권 화물의 유치 경쟁이 치열해질 것으로 예상된다.

국내 항만끼리의 컨테이너 화물에 대한 경쟁은 아직은 전무한 편이지만 국제적으로는 일본의 고베항, 대만의 카오슝항, 싱가포르항 및 홍콩항은 부산항과 경쟁 관계에 있다. 그러나 최근의 연구에서 이들 항만의 경쟁력을 비교 분석한 결과, 부산항은 주요 경쟁 대상인 NIES그룹의 항만들보다 경쟁력이 약하다는 것이 입증되었다.¹⁴⁾ 이러한 경쟁력 약화는 세계 최대의 물동량을 취급하는 아시아 권역내에서 부산항이 중심항이 되지 못하고 환적항으로 밀려나고 있는 중요한 원인 중의 하나로 간주되고 있는 실정이다.

항만의 상대적인 경쟁력은 선박회사, 터미널 운영회사, 하역업체, 보관업체, 운송주선업체, 트럭회사, 철도회사 등의 제반 관련 업체의 자원을 효율적으로 결합하여 화주의 생산활동과 판매활동에 여하히 도움을 줄 수 있는가에 달려 있다¹⁵⁾고 한다면 이들 제반 관련 단체들을 주도적으로 상호 조정하여 유기적으로 운영될 수 있도록 하는 기관이 필요함은 두말할 필요가 없으며, 항만 관리 주체가 이러한 막중한 업무를 수행해야만 한다.

결국 항만의 경쟁력을 강화하기 위해서는 경제적 가치 관련 사항에 있어서 편의성을 증대시켜야만 하며 이를 위해서는 당연히 경제성을 중시하는 관리 원칙이 채택되어야 할 것이다. 즉 항만의 경영화가 이루어져야 한다. 이렇게 됨으로써 기업이 정신에 입각한 항만 관리가 이루어져 경쟁력을 향상시킬 수 있을 것이다.

4. 항만관리주체와 효율적인 항만경영

4.1 이상적인 항만관리주체

4.1.1 항만관리주체의 유형

세계의 항만의 관리주체는 항만 및 도시의 발전의 역사, 사회·경제적 배경, 연방국가의 여부, 지방자치제의 실시 및 발달 여부, 항만에 대한 인식의 차이 등에 기인하여 아주 다양하게 되어 있으나 이를 유형화하면 다음과 같은 4가지로 대별할 수 있다.

- (1) 항만관리주체가 국가인 경우
- (2) 항만관리주체가 지방자치단체인 경우
- (3) 항만관리주체가 사기업인 경우
- (4) 항만관리주체가 Port Authority인 경우

Port Authority(이하 P.A.라고 함)라는 말은 1909년에 Port of London Authority가 설립될 때 사용되었다. 이 P.A.는 항만에 관한 권위이며, 행정기관과 상업기관의 중간적 존재로서 양자의 기능을 모두 갖춘 기구로서 일반행정 부문으로부터 독립되어 있으며, 공공성을 확보하기 위하여 공권력으로서의 관리권을 지녀, 항만을 개발, 경영

하는 공공기업체라고 일반적으로 일컬어지고 있다.¹⁶⁾

세계 각국에 존재하는 P.A.의 개념을 일률적으로 파악하기는 아주 어려운 일이다. 그것은 각 항만의 역사적, 지역적 사정이 서로 다르기 때문에 P.A.의 성격 내용도 그에 따라 특색을 나타내고 있기 때문이다. 그러나, 역사적으로 보면 구주 대륙계통과 영미계통이라는 2개의 서로 다른 커다란 흐름을 파악할 수 있다. 즉 구주대륙계통에 있어서는 과거, 항만관리에 공공성이 너무 강해서 경제성이 결핍되어 있었기 때문에 이를 시정하기 위하여, 영미계통에 있어서는 종래, 항만에 있어서의 기업의 영리성 추구가 너무 심하여 많은 피해가 발생하여, 공공경영의 필요성에서, 각각 P.A.를 각항만에 설립하였던 것이다. 이들 P.A.는 설립한 역사적 배경이 달라 설립후의 질적 내용도 서로 다른 면이 있기는 하나, 일반적으로 공공성과 경제성을 겸비하고 있는 항만경영을 위한 지방자치적 공공기업체라고 말할 수 있다.¹⁷⁾

4.1.2 항만운영의 형태

항만관리주체가 동일한 유형에 속한다하더라도 항만시설과 서비스의 제공 형태는 동일하지가 않다. 이 또한 항만의 역사적, 사회적, 경제적 배경이 다르기 때문이며 세계의 중요 항만의 운영 형태 역시 몇개의 유형으로 분류하여 고찰할 수가 있다. 본 논문에서는 Landlord Port, Tool Port, Operating Port의 3가지 유형으로 분류하여 그 운영 형태를 살펴 보기로 한다.¹⁸⁾

(1) Landlord Port : 이 유형의 항만은 항만관리주체가 기본적인 하부시설(Infrastructure ; 항로, 방파제, 정박지, 항로표지, 부두, Turning basin, 갑문, 임항도로, 철도 등의 설비)과 항만의 보존, 조명, 소방, 경찰, 위생 등의 일반적인 서비스를 제공한다. 로테르담, NY. & N.J., 애틀랜틱 등이 대체로 이 유형의 항만에 속한다. 이런 유형의 항만관리주체는 항만 하역 및 항만 운송 그리고 이에 부수되는 여러 서비스에 대하여는 관여하지 않으며, 관심을 가지는 사기업에게 기본설비를 임대해 주어 그 기업이 운영하게 한다.

항만관리주체로부터 임대받은 사기업은 필요에 따라 상부 구조물을 설치하여 화물 취급 서비스를 제공하게 된다. 기타 선박의 입출항에 필요한 항만 운송 부대사업 즉 도선, 예선, 줄잡이, 수선, 급유, 급수, 선식 등의 서비스도 거의 민간 기업에 의해 제공된다.

(2) Tool port : 이 유형의 항만은 항만관리주체가 하부시설 뿐만 아니라 상부시설(Superstructure : 상옥, 창고, 터미널, 저유탱크, 사일로, 크레인 등의 설비)까지 제공하는 항만으로서, 프랑스의 전 항만 및 일본, 우리나라의 항만을 그 예로 들 수 있다. 상술한, Landlord port와 다른 점은 상부 시설을 제공한다는 점이며, 관리주체가 하역작업을 수행하지 않는다는 점 및 선박의 입출항에 부대되는 서비스를 민간기업에 맡긴다는 점 등은 다를 바 없다.

(3) Operating Port : 이 유형에 속하는 항만은 항만관리주체가 하부시설 및 상부시설 등의 모든 항만시설을 제공할 뿐만 아니라 항만하역 및 항만운송 서비스까지 제공하며 대표적인 항만으로는 사회주의 국가의 항만, 영국의 런던항, 싱가포르항 등을 들 수 있다.

4. 1. 3 선진 항만의 관리제도

(1) New York 港 : New York항은 지방행정기관인 New York시 항만국과 공공기업체인 The Port Authority of N.Y. & N.J.에 의해 관리 운영되고 있으나 여기에서는 규모가 큰 The Port Authority of N.Y. & N.J.(이하 뉴욕 P.A.라 함)의 관리체제에 대하여 살펴 보기로 한다.

뉴욕 P.A.는 New York주와 New Jersey주 사이의 조약에 의해 1921년에 설립되었으며, 뉴욕 및

뉴저지 주지사가 각각 주의회의 승인을 얻어 임명하는 6인씩(계 12명)의 위원(Commissioner)으로 구성되는 위원회(Board of Commissioners)가 항만시설을 포함한 5개 부문의 사업을 수행하고 있다. 그 제 1의 사업은 공항의 경영인데 4개소의 공항과 2개소의 헬리포트를 운영하고 있다. 제 2의 사업은 항만의 경영이다. Newark/Elizabeth 부두, 뉴욕시 여객선 터미널 등을 포함한 9개 지구의 항만시설을 운영하고 있다. 제 3의 사업은 터널, 버스 터미널 및 교량의 운영이며, 제 4의 사업은 PATH(Port Authority Trans-Hudson)라 불리는 통근 철도의 운영이다. 제 5의 사업은 프로젝트 사업으로 월드트레이드 센터, 공업단지, 세계 최초의 텔리포트 등을 운영하고 있다.

뉴욕 P.A.는 독립채산제를 원칙으로 하여 투자재원도 자체 조달하고 있다. 뉴욕 P.A.는 매년 흑자를 기록하고 있으며, 최근의 영업 실적을 살펴보면 Table 1과 같다. 표에 나타난 바와 같이 항만경영 분야에서는 2년 연속, 적자를 기록하고 있으나 나머지 사업에서 흑자를 내어 전체적으로 많은 흑자를 기록하고 있다.

(2) Bremen/Bremerhaven항 : 독일연방공화국의 주요 항만의 관리 형태는 주정부가 관리주체로 되어, 항만의 주요 부분의 운영을 주정부가 50% 이상 출자하는 제 3 Sector에 위탁하는 것이 일반적이다. 여기에서는 독일연방공화국의 2대항만의 하나인 Bremen/Bremerhaven항의 항만경영에 관해서 살펴 보기로 한다.

두 항만은 Bremen시와 Bremerhaven시에 위치해 있으며, 두 시에 의해 구성되어 있는 Bremen 주정부가 항만관리주체이며, Bremen주의 "Depa-

Table 1 Operating Results of the P.A. of NY & NJ(Net income(loss)) (Unit : US \$ '000)

Year	Interstate Transportation Network	Air Terminals	Marine & Other Facilities	World Trade & Economic Development Facilities	Combined Total
1990	(101,498)	96,500	(12,597)	48,327	30,732
1991	(47,403)	111,786	(52,450)	48,045	59,978

[자료] The port Authority of N.Y. & N.J. : Comprehensive Annual Financial report, 1991

rtement of City”가 실질적인 항만행정을 담당하고 있다. 항만내의 自由港區와 기타 港區로 나뉘어져, 자유항구의 하부시설은 Bremen주정부가 50.4%를 출자하고 지역창고업자 등이 49.6%를 출자하여 설립한 제 3 Sector인 Bremer Lagerhaus-Gesellschaft(BLG)에, 기타 港區의 하부시설은 민간기업에 유상으로 대여해 주고 있다.

Bremen주정부는 항만의 개발계획을 작성하여, 항만의 하부시설의 전액을 부담하여 정비, 유지, 관리하고 있으며 원칙적으로 개인의 건설을 인정하고 있지 않다. 이렇게 하여 정비된 하부시설은 BLG와 민간기업에 유상으로 대여되고 있다.

BLG는 자유항구를 관리하고 있는데 면적은 넓지 않지만 항만의 중추부를 차지하고 있어서 항만 전체를 장악하고 있다해도 과언이 아니다. 주정부로부터 대여받은 하부시설 위에 BLG는 필요한 상부시설을 자기의 부담으로 정비해 나가지 않으면 안된다. 이 처럼 Bremen/Bremerhaven항의 관리주체는 주정부이나 실제의 경영주체는 BLG라고 보아도 좋다. Table 2는 BLG의 경영 실적을 나타내고 있는데 아주 안정적으로 이익을 올리고 있음을 알수 있다.

Table 2 Operating Results of BLG

(Unit : Mark'000)

Year	Net Income	Loss
1980	4,330	-
1981	6,549	-
1982	3,797	-
1983	4,266	-
1984	4,195	-
1985	3,335	-
1986	4,188	-
1987	5,627	-

[자료] BLG사에 문의하여 작성

(3) 일본의 8대항 : 일본의 항만 개발, 관리 운영 업무는 지방공공단체가 맡고 있다. 일본의 8대항이라 하면 도쿄, 가와사키, 요코하마, 나고야, 오사카, 고베, 시모노세키, 기타큐슈항을 말한다. 이들 8대항은 모두 특정중요항만으로 지정되어

있으며 중앙 정부의 보조를 받는 대신에 많은 간섭도 받고 있다. 또한 독립채산제도 실시하고 있지 않으며, 항만관리주체인 지방자치단체의 일반재원에서 매년 거액의 지원을 하고 있는 실정이다.

이들 8대항의 재정 수지의 추이를 보면 매년 거액의 적자를 내고 있으며 이를 공채와 일반재원의 지원으로 충당해 나가고 있다. 이의 가장 큰 원인은 중앙 정부가 항만의 공공성을 중시하여 항만요율을 낮게 책정하여 통제하고 있기 때문인 것으로 알려져 있으나 공공단체의 비효율적인 경영에도 그 원인이 있는 것으로 생각된다.

4. 1. 4 이상적인 항만조직

일찌기 B.Nagorski는 효율적인 항만관리가 이루어지기 위한 기본 원칙으로서 다음과 같은 4가지를 들고 있다.¹⁹⁾

- (1) 자치권(Autonomy)
- (2) 재정적 독립
- (3) 전 항만구역 및 모든 주요 항만 기능에 대한 권한 (Authority)
- (4) 상업적 관리 방식

이상적인 항만은 고객의 요구를 충족시키면서 또한 상업적인 관리 방식을 통하여 재정적 자립을 하여야 하며 항만 기능에 대해 권위를 지녀야 하는 것이다.

우리나라의 항만 관리 운영에 관한 연구는 항만운영의 효율성에 관한 연구에 집중되어 있고, 항만의 관리주체에 관한 연구는 거의 없는 실정이다. 최재수 교수가 1967년 당시 항만 행정의 다원화 및 급증하는 항만 수요에 부응하기 위한 항만 투자재원의 확보책으로 선진국의 Port Authority 제도를 지표로 하여 공기업으로 전환함이 바람직하다고 주장한 바 있고²⁰⁾ 최근 이철영 교수가 “현대의 항만은 물류공간, 산업공간 및 생활공간이라는 면에서 종합적인 도시계획 체계의 일부로 위치하고 있다는 사실을 감안한다면 항만의 개발 및 관리에 지방자치단체의 참여는 필수적이다”라고 주장하였으며²¹⁾ 또 다른 논문에서는 이상적인 항만관리형태는 외국의 주요 항만에서

실시되고 있는 Port Authority제도라고 전제하고, 이의 도입을 위해서는 여러가지 여건 조성이 필요할 것이므로 과도기적인 항만관리제도로써 항만도시별로 가칭 “항만관리위원회”를 구성하는 것을 제안하고 있다.²²⁾

北見 교수는 항만관리자가 행정조직체인 경우에 발생하는 문제로서 ① 조직상의 인센티브(Organizational incentives)의 결여 (여기서 말하는 조직상의 인센티브는 “도산가능성”과 “경쟁”의 존재를 의미함). ② 개인적인 인센티브(Individual incentives)의 결여 (여기서는 급여면과 고용면에 있어서의 인센티브의 결여를 말함) ③ X-비효율의 발생 등을 들고 있다.²³⁾

이상을 종합적으로 고찰하여 부산항의 문제점을 원만히 해결할 수 있는 관리주체를 모색하기 위해 이를 표로 만들면 Table 3 과 같다.

Table 3 Port Problems and Port Authority

문제점\관리주체	국가	자치 단체	P.A.	사기업
개발 적기의 개발	△	△	○	○
도시계획과의 연계성	×	○	○	△
지역특성 반영계획	×	○	○	○
확장기개발계획	△	△	○	△
관 운영주체의 간명성	×	△	○	○
항만 생산성	×	×	○	○
운 포트·세일즈	×	△	○	○
영 시민과 연계된 운영	×	○	○	△
일 항만의 공공성	○	○	○	×
반 항만의 경제성	×	△	△	○
투자 재정의 자립도	○	△	○	○
자 투자의 균형성	○	△	△	△

○...원만히 해결할 수 있음

△...어느정도 해결할 수 있음

×...거의 해결할수 없음

Table 3에 나타난 바와 같이 부산항의 제반 문제점을 원만히 해결하고 또한 일반적으로 제기되는 문제점까지 폭넓게 해결할 수 있는 관리주체로는 Port Authority가 가장 적합하다.

다음으로 운영 형태에 대해서는, 부산항의 재정 자립도는 충분한 것으로 되어 있으므로 부산항의

경우에는 NY & NJ와 같은 Landlord Port방식으로 운영할 수 있는 여건이 충분히 갖추어져 있다고 판단되므로 이 방식을 채택하는 것이 바람직하다고 생각하며, 현행의 Tool Port형태로 운영해도 지장이 없다고 생각한다. 다만 BLG와 같은 제 3 Sector를 설립하여 운영하는 편이 경제성 측면에서는 바람직하나 현행 항만하역업체 및 항만운송 노동조합과의 관계 등을 고려해 보면 아직 시기 상조인 것 같다.

4.2 마케팅 지향의 항만경영

항만의 판매촉진의 기본은 종래에는 일반적으로 생산지향(Production oriented)의 관점에 있었다고 말할 수 있다. 생산지향은 고객지향과 상대되는 용어이다. 즉 생산지향은 기업이 자기가 가지고 있는 생산기술 그 자체로부터 목적을 결정해서 모든 의사결정을 내리는 것이다. 항만의 시설을 어떻게 하면 효율적으로 운용하고 활용하여 생산성을 높여 나갈 것인가 하는 자기의 생산기술에 집착하면서 기술적으로 개선의 여지를 모색하여 대응하는 것을 기본 과제로 삼고 있다. 그러나 고객지향에 있어서는 고객의 창조 및 자기가 지니고 있는 혹은 지닐 수 있는 생산기술을 고려하여 목적을 결정하여 의사결정을 내리는 것으로 그 제품이 고객의 어떠한 욕구를 충족시키고 있는가라고 하는 제품 컨셉트(Concept)를 고려해 가면서 기술적 개선 혹은 대체적인 생산활동을 검토하는 것이다.²⁴⁾

항만이 안정적인 성장을 계속하기 위해서는 수요를 스스로 창조해가는 고객지향의 경영으로 전환해 나가야 한다. 이러한 고객지향의 경영이 마케팅의 목표 중에서 가장 중요한 것이다.

지금까지 우리나라의 항만의 관리 운영에 있어서 마케팅이라는 용어는 거의 사용된 적이 없다. 이는 우리나라의 항만관리가 중앙정부에서 일괄적으로 관리 통제되고 있기 때문에, 항만이 본래 가지고 있는 지역적 독점성과 어울려 항만간의 경쟁이 일어날 수가 없었기 때문으로 생각된다. 또한 과거 우리의 항만개발이 수요를 제대로 충

족시킨 적이 없었기 때문에 별다른 마케팅 활동을 전개하지 않아도 항만의 관리 운영에 하등의 지장이 없었기 때문에 더욱 그러했다.

앞으로 아시아 지역의 컨테이너 화물에 대한 국제 경쟁은 각국이 컨테이너 터미널의 추가 개발 계획을 세우고 있어서 더욱 치열해 질 전망이다. 또한 국내에서도 광양항 컨테이너 터미널 개발이 착착 진행되고 있을 뿐더러 운영 방식을 선박회사에 전용 임대 계약을 체결하는 방식으로 결정하고 있는 상태이어서 멀지 않은 장래에 부산항의 컨테이너 화물을 둘러싼 경쟁은 치열해질 것으로 판단된다.

이러한 상황에 대처하기 위해서는 마케팅 활동을 적극적으로 전개해 나갈 수 있는 경영 조직을 갖는 것이 우선 급선무이며, 이러한 조직을 제대로 갖추어 본래의 기능을 제대로 수행할 수 있게 해줄 수 있는 관리주체는 P.A.제도나 개인 기업일 것이다. 그러나 개인 기업에 맡길 경우에는 공공성이 저해될 우려가 있으므로, P.A.가 관리주체가 되어 마케팅 지향의 경영 조직으로 전환해 나아가 감이 바람직할 것이다.

Philip Kotler는 마케팅 전략에는 몇개의 요소를 고려하지 않으면 안된다고 전제하고, 그중에서도 제 1의 요소로서 “시장에 있어서의 기업의 경쟁상의 규모와 지위”를 들어, 시장의 점유율(Share)에 따라 Market leader, Market challenger, Market follower, Market nichers의 4가지 유형으로 구분하여 각각의 경쟁전략을 고찰하였다.²⁵⁾

부산항의 경우에는 우리나라 항만 중 선박의 척수, 화물의 처리량면에서 Market leader에 해당하는 항만이다. 따라서 이러한 지위를 계속적으로 유지하기 위해서는 경쟁 전략을 세워 화물처리량의 점유율을 적어도 현 수준에서 머물수 있게 해야만 할 것이다.

그러한 기본적인 경쟁 전략으로는 기술 혁신 전략과 질 좋은 서비스의 제공 전략을 들 수 있다. 우선, 기술 혁신 전략은 항만 및 지역 사회 뿐만 아니라 국가 경제의 관점에서 가장 건설적인 경쟁 전략이다. 현재의 상황에 만족하지 않고, 현재의 항만의 지위와 자금력을 활용하여 새

로운 하역 시스템을 개발, 도입한다든가, 항만정보 시스템을 구축한다든가 하는 적극적이고 선구적인 자세를 취해 나가는 전략일 것이다.

다음으로 질 좋은 서비스의 제공 전략에는 크게 2가지의 세부 전략이 있다. 그 하나는 선박의 체항시간을 최소화 하는 서비스 제공 전략이다. 구체적으로는 선박의 입출항 및 화물의 출입에 관련되는 행정(예를 들면, 항만관리자가 행하는 입출항 수속, 정박지의 지정, 세금을 징수하는 세관 행정, 출입국 관리 사무소의 행정, 동식물 검역에 관한 행정 등)과 민간이 제공하는 도선, 예선, 선내하역, 항만운송, 보관 등의 서비스 제공이 상호 협력하여 원만히 이루어질 수 있도록 그 조정 역할을 항만관리주체가 수행하는 일이다. 특히 컨테이너 선과 같은 대형의 고속선인 경우에는 Idle Time으로 인한 선박 소유자의 손실이 막대하다는 점을 항상 염두해 두어야 한다. 나머지 하나는 항만운송과 육상운송의 연계 시스템을 확립하여 화물의 흐름을 원활하게 하는 일이다. 이를 위해서는 임항 철도, 임항 도로 건설 및 개량에 과감한 투자를 행하여 항만구역 및 도심의 교통 혼잡을 완화시켜 나가야만 한다. 화주는 육상수송 관련 비용에 아주 민감하다는 사실을 항상 염두에 두어야 한다.²⁶⁾

더우기 화물처리량의 점유율을 확대하여 나가기 위해서는 효과적인 Port Sales전개 전략 및 항만 서비스 관련 비용의 저렴화 전략을 병행하여 전개하여 나가야만 할 것이다.

이와 같은 마케팅 지향의 항만경영을 수행해 나가기 위해서는 항만관리주체의 기구안에 마케팅 전담 부서를 설치하여, 이 부서를 중심으로 하여 항만의 고객인 선박, 화물, 육상수송수단으로부터의 요구를 충분히 조사, 연구하여 항만의 개발계획, 운영에 반영하여 나아가야만 할 것이다.

5. 결 론

본 논문에서는 현재 부산이 안고 있는 문제점을 원만히 해결하고 미래 지향적인 항만으로 성

장·발전시켜 나아가기 위해서는 (1) 현재와 같은 중앙정부의 통제하의 수동적인 관리 운영체제를 지방화시대에 걸맞게 지역 중심의 항만 경영체제로 전환해 나가야 한다. (2) 그러기 위한 관리주체의 형태로는 구미 제국에서 채택되어 성공적으로 실시되고 있는 Port Authority제도가 가장 바람직하다. (3) Port Authority가 효율적으로 항만경영을 수행해 나가기 위해서는 조직을 마케팅 지향의 경영 조직으로 전환해 나가야 한다는 결론을 얻었다.

이러한 새로운 제도의 도입에는 많은 연구와 검토가 이루어져야 함은 말할 필요도 없다. 그러나 현재의 우리나라의 경제 수준 및 항만관련 전문인력 확보 수준, 시민의 의식수준 등을 감안해 볼 때 이러한 제도의 도입은 충분히 가능하다고 판단되므로 부산시를 비롯한 유관기관이 긍정적으로 이를 검토하여 하루 속히 “출범 준비 위원회”와 같은 기구를 발족시키는 것이 바람직할 것이다.

參 考 文 獻

- 1) 北見俊郎：都市と港，同文館，p. 17, 1981.
- 2) 광규석, 김태곤, 최재수, 안기명：부산항 항만 운송과 육상교통 연계시스템에 관한 경제성 분석, 한국항만학회지, 제 5권 제 1호, pp. 29-54, 1991.
- 3) 임정덕：부산항만이 지역 경제에 미치는 영향 분석, 부산발전 시스템 연구소, p. 11, 1989.
- 4) Jan Owen Jansson and Dan Shneerson：Port Economics, the MIT Press, p. 4, 1989.
- 5) 국제신문 1992.10.10일자 기사 참조.
- 6) 김광식：우리나라 항만개발계획 과정상의 개선 방향, 해운항만, 1985년 여름호 p. 45, 1985.
- 7) 김학소：우리나라 컨테이너 항만의 국제 경쟁력 평가와 상향 방안, 해운항만, 1992년 봄·여름호, p. 37, 1992.
- 8) R.O.Goss：Economic policies and seaports：4. Strategies for port authorities, Maritime Policy & management, Vol 17, NO. 4, pp. 273-287, 1990.
- 9) 北見俊郎：港灣總論，成山堂，p. 281, 1975.
- 10) 北見俊郎：港灣經營化の理論的形成，青山經營論集，第25卷 第3號，p. 11, 1990.
- 11) 市來清也：港灣管理論，成山堂，p. 115, 1983.
- 12) 광규석, 김태곤, 최재수, 안기명：전계논문, p. 31, 1991.
- 13) 국제신문 90. 8.18자 기사 및 부산상공회의소：부산경제지표, p. 11, 1992.
- 14) 이철영：부산항의 국제교역항으로서의 능력 제고에 관한 연구, 부산상공회의소, pp. 16-17, 1991.
- 15) 김학소：전계논문 p. 33, 1992.
- 16) 市來清也：전계서 pp. 63-64, 1983.
- 17) 市來清也：전계서 p. 64, 1983.
- 18) Jean-Georges BAUDELAIRE：Port administration and management, IAPH, pp. 88-89, 120-134, 1986.
- 19) B. Nagorski：Administration of the ideal port, progress in cargo handling, ILIFFE & SONS LTD, pp. 26-27, 1955.
- 20) 최재수：우리나라 항만운영체제의 공기업 (Port Authority)으로의 전환에 관한 연구, 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문, 1967.
- 21) 이철영：지방자치제와 부산항의 관리, 시정 연구보고, 제 2호, 부산직할시 시정 연구단, pp. 317-348, 1990.
- 22) 이철영：우리나라 항만관리운영의 개선방향, 시정연구보고, 제 3호, 부산직할시 시정연구단, pp. 237-256, 1991.
- 23) 北見俊郎：전계논문, pp. 20-24, 1990.
- 24) 山上徹：交通サ-ビスと港，成山堂，p. 144, 1987.
- 25) Philip Kotler：Marketing Management, fourth edition, Prentice-Hall, pp. 272-288, 1980.
- 26) 宮嶋 勝, 郭圭錫：コンテナ港の競争と港灣選擇に關する研究, 交通學研究, PP. 105-118, 日本交通學會, 1989.