

마케팅 경로결정*

(Marketing-Channel Decisions)

황 용 철**

目 次

I. 마케팅 경로의 본질	IV. 마케팅 경로관리
II. 마케팅 경로의 발전추세	V. 마케팅 경로의 수정
III. 마케팅 경로의 설계	VI. 요약

오늘날의 경제체제하에서는 생산자가 직접 최종소비자를 상대로 제품을 판매하는 일은 그리 흔치 않다. 생산자와 최종소비자 사이에는 여러 중간업자가 개재하여 나름대로 다양한 기능을 수행하고 있다. 도매상이나 소매상과 같은 중간업자는 상품을 구입하고 소유권을 이전받아 이를 재판매하고 있다. 우리는 이들을 중산상인(merchant middlemen)이라고 부른다. 또 다른 일단의 중간업자 즉 거간(broker), 제조업체 영업소, 판매대리점 등도 제조업체를 대신해 고객을 상대로 상품매매와 관련된 교섭을 한다. 차이가 있다면 제품의 소유권을 취득하지 않는다는 것인데 이들을 묶어 중개인(agent middlemen)이라 부르고 있다. 이밖에 운송회사, 독립된 창고회사, 광고대리인 등을 들 수 있는데 이들 역시 유통의 일익을 담당하기는 하나 소유권을 취득하지 않을 뿐더러 매매교섭이나 판매활동을 전개하지도 않는다. 이들을 촉진자(faciliators)라고 한다.

경로결정은 경영자가 수행하는 마케팅 의사결정으로서 중요한 전략적 의미를 내포하고 있다. 제품의 유통을 위하여 선정한 경로가 다른 모든 마케팅 의사결정에 영향을 미치기 때문이다. 제품가격은 기업의 규모가 크고 우수한 취급상(dealer)을 이용하느냐, 중간규모의 보통 취급상을 이용하느냐에 따라서 달라진다. 기업의 판매활동이나 광고에 관한 의사결정도 취급상이 얼마나 많은 훈련과 동기부여를 필요로 하느냐에 따라 영향을 받는다. 뿐만 아니라 경로결정은 기업이 타기업과 비교적 장기간에 걸친 관계를 맺는다는 것을 의미하기 때문에 더욱 중요하다. 예컨대 자동차 제조회사가 특약점과 거래를 하다가 갑자기 자사 직매점으로 대처하기란 그리 용이한 일이 아니다. 또

* 이 글은 Philip Kotler, Marketing Management-Analysis, Planning, and Control-5th ed., Prentice-Hall, Chapter 17 Marketing-Channel Decisions, pp.538-563, 1984의 내용을 번안하여 재구성한 것임.

** 제주대학교 경영학과 조교수

제약회사가 약국이나 약방과의 거래로 약품을 판매하다가 슈퍼마켓을 경로로 선정할 때 약국과 약방의 반발에 세심한 주의를 기울여야 한다. Corey의 말을 빌리면,

유통체계는 … 핵심적인 외부자원이다. 유통체계를 확립하는데는 통상 수년이 걸리고 한번 확립된 체계는 쉽게 변경되지 않는다. 유통체계는 그 중요성에 있어서 핵심적인 내부자원으로 꼽을 수 있는 생산, 조사연구, 엔지니어링, 판매직원이나 시설에 견주어 조금도 뒤떨어지지 않는다. 그것은 한 기업이 유통을 담당할 많은 독자적인 기업 및 제품 판매시장과 맺는 의미있는 관계설정을 나타낸다. 또한 기업이 장기적이고 광범위한 관계수립을 위하여 채택한 일련의 정책과 실체를 표명하는 것이다.

이 장에서 우리는 다음과 같은 내용을 살펴볼 것이다. 첫째, 마케팅 경로의 본질은 무엇이며 오늘날 어떤 추세를 보이고 있는가? 둘째, 경로의 설계, 관리, 평가, 수정을 할 때는 어떤 문제가 야기될 것인가? 다음 장에서는 소매업자, 도매업자, 물적유통대리인의 관점에서 본 마케팅 경로 문제를 다루게 된다.

I. 마케팅 경로의 본질

제품을 시장에 내놓기 위해 대부분의 생산자는 중간업자를 이용하게 되는데 이 중간업자들이 마케팅 경로(거래경로, 유통경로)를 형성하게 된다. 여기서 마케팅 경로라 함은 Bucklin의 정의를 따르기로 한다.

유통경로란 제품 및 그 소유권을 생산자로부터 소비자에게로 이전시키는 데 관련된 모든 행동(기능)을 수행하는 일련의 제도로 구성된다.

1. 중간상인의 필요성

왜 생산자는 판매업무의 일부를 중간상인에게 위임하는 것인가? 여기서 위임이라 함은 제품을 누구에게 어떤 방식으로 파느냐 하는 문제에 대한 통제권을 포기하는 것을 의미한다. 어떻게 보면 기업의 운명을 중간상인의 손에 맡기는 것으로 보일 수도 있다.

물론 생산자가 소비자에게 직접 판매하는 것도 가능하기 때문에 중간상인을 이용할 때는 어떤 유리한 점이 있기 때문이라고 생각할 수 있다. 중간상인을 이용함으로써 얻을 수 있는 이점은 다음과 같다.

우선 생산자가 소비자에게 직접 마케팅을 한다면 재정적인 부담이 너무 크다는 것이다. General

Motors는 18,000개 이상의 독립된 취급상을 통해 자동차를 팔고 있다. 만일 직접판매로 전환하려 한다면 아무리 GM이라고 하지만 엄청난 자금압박을 예상할 수 있다.

직접판매를 하기 위해서는 생산자가 종종 다른 제조업체가 생산한 보완재의 중간상인 역할을 하여야 할 경우가 있다. 껌 제조회사인 Wm. Wrigley Jr. 의 예를 들어보자. 껌을 팔기 위해서 전국적인 껌소매점망을 구축한다거나 우편주문판매를 하는 것이 별로 실제적인 전략이 못된다는 것은 쉽게 알 수 있다. 즉 껌을 팔기 위해서는 다른 여러 가지 잡화도 함께 팔아야 하는데 그렇게 되면 결국 약국이나 잡화점 영업으로 진출해야 한다는 결론에 도달하게 된다. Wrigley로서는 개인이 소유한 유통기관을 이용하여 광범위한 판매망을 구축하는 것이 훨씬 용이하다는 것을 발견하게 될 것이다.

자신의 유통경로를 구축할 수 있는 여유가 있는 기업이라도 그 돈으로 주력업종의 투자를 늘림으로써 수익을 더 올릴 수가 있다. 만일 기업의 제조업 수익률이 20%, 소매업 수익률이 10%가 예상된다면 소매행위를 직접 담당할 하등의 이유가 없게 된다.

중간상인을 이용하는 것은 그렇게 하는 것이 제품을 표적시장에 접근시키고(accessible) 용이하게 구할 수 있도록(available) 하는데 더 효율적이라는 이유 때문이다. 제조업체가 직접하는 것보다는 중간상인들의 고객과의 접촉, 경험, 전문성, 운영의 경제성을 이용하는 것이 더 나은 성과를 얻게 된다.

경제체제라는 관점에서 볼 때 중간상인의 본질적인 역할은 다양하고 이질적인 제품을 소비자의 욕구에 따른 제품 선별과정을 통해 구색을 갖추어 제공하는 데 있다. Alderson의 말을 잠시 인용해 보자.

인간에게 유용한 물질은 자연상태에서 이질적인 혼합물 상태로 존재한다.

이러한 혼합물은 전체로서 인간의 욕구나 활동과 무작위적인 관련을 맺고 있다. 가계나 개인이 소유하는 제품들 또한 이질적인 상품들로 구성되어 있다. 그러나 미래의 행동을 예측한 후에 구입할 것이기 때문에 선별된 제품이라고 할 수 있다. 총체적인 경제과정은 무의미한 이질성을 의미있는 이질성으로 전환시키는 일련의 과정인 것이다.

그는 또한 "마케팅의 목적은 공급부문과 수요부문을 조화시키는데 있다" 라고 주장하고 있다.

(도) 17-1은 중간상인을 사용함으로써 얻은 중요한 경제적 효과를 보여주고 있다. (a)에서는 세명의 생산자가 세명의 고객을 상대로 직접판매를 하고 있다. 이 때는 9회의 접촉이 필요하다. (b)는 생산자와 소비자 사이에 1명의 유통업자(distributor)가 존재하는 경우이다. 이 때 접촉회수는 6회로 줄어든다. 중간상인이 개입함으로써 판매에 소요되는 작업량이 줄어들게 된다.

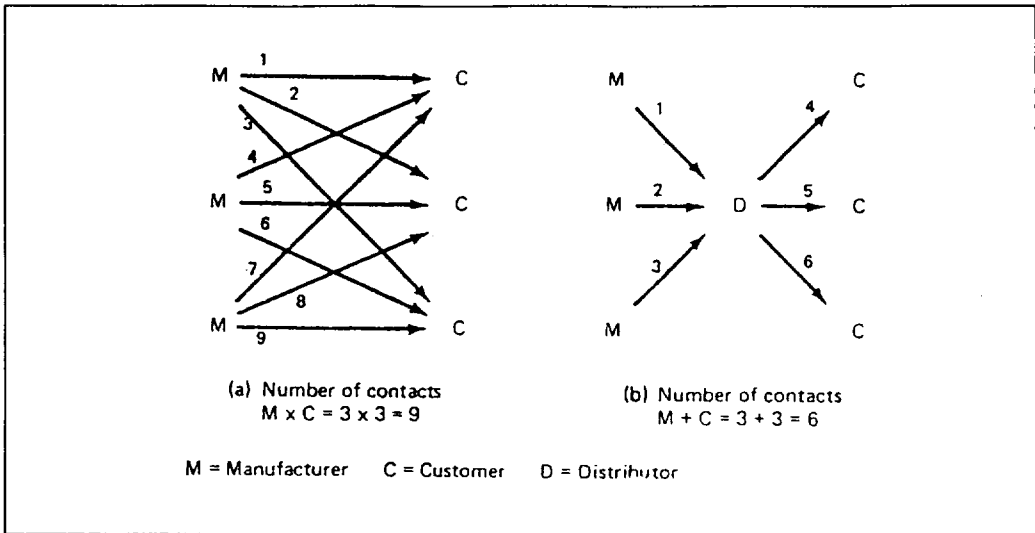


FIGURE 17-1 How a Distributor Effects an Economy of Effort

2. 마케팅 경로의 기능

마케팅경로는 제품을 생산자로부터 소비자에게 이전시키는 기능을 담당한다. 즉 제품의 생산자와 소비자 사이에 존재하는 시간(time), 장소(place), 소유(possession)의 갭을 메워주는 것이다. 유통경로 구성원이 수행하는 주요 기능은 다음과 같다.

- 조사기능(Research) : 판매촉진, 기획에 필요한 정보수집 기능
- 촉진기능(Promotion) : 소비자를 설득하는 커뮤니케이션의 개발 및 유포기능
- 접촉기능(Contact) : 예상고객을 찾아 의견을 교환하는 기능
- 조정기능(Matching) : 구매자의 요구조건에 제품을 맞추는 기능
 제조, 등급사정, 조립, 포장 등이 포함된다.
- 교섭기능(Negotiation) : 소유권을 이전시킬 수 있도록 가격 및 기타조건에 대해 합의에 도달하려는 노력
- 물적유통기능(Physical distribution) : 수송, 저장기능
- 금융편의기능(Financing) : 유통비를 커버하기 위한 자금의 조달 및 지원기능
- 위험부담기능(Risk taking) : 경로기능수행과 관련된 위험부담

처음 다섯 기능이 거래를 성립시키는 기능이라면 나머지 셋은 성립된 거래가 완료될 수 있도록 하는 기능이다.

여기서 문제는 과연 이러한 기능이 필요한지 여부가 아니라 — 이러한 기능은 필수적으로 요구되므

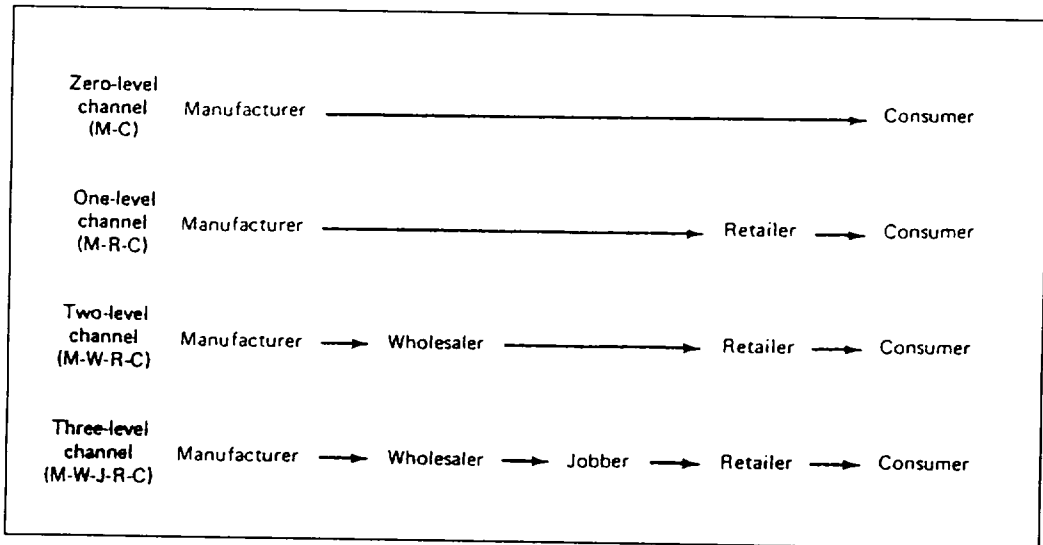
로 - 누가 담당해야 할 것이냐 하는 것이다. 이상의 기능은 다음 세가지 공통점을 지니고 있다. 즉 기능을 수행하는 과정에서 최소한 자원이 소모된다는 점, 전문화를 통해서 효율을 높일 수 있다는 점, 경로구성원간에 기능이전이 가능하다는 점 등이다. 제조업자가 이 기능을 담당한다면 그만큼 비용이 증가하여 제품가격이 올라가게 된다. 몇가지 기능을 중간상인에게 넘겨준다면 생산자의 비용과 가격은 하락하나 중간상인의 부담이 늘어난다. 누가 유통업무를 담당할 것이냐 하는 문제에 대한 해답은 상대적인 효율성과 효과성을 비교해서 얻을 수 있다.

마케팅 기능자체는 주어진 시점에서 그 기능을 수행하고 있는 제도보다 더 근본적인 것이다. 경로제도상에 변화가 일어났다면 그것은 대체로 대상고객을 상대로 선별된 제품을 제공하는 경제적 기능을 결합하거나 분리함으로써 더 많은 효과를 얻을 수 있는 방법이 발견되었다는 것을 의미한다.

3. 유통경로 수준

마케팅 경로는 몇단계(수준)의 경로를 이용하느냐에 따라서 구별할 수 있다. 제품과 그 소유권을 최종소비자 쪽으로 이전하는 기능을 담당하는 중간상인들이 경로수준을 구성한다. 생산자나 소비자도 일정한 역할을 담당하므로 경로의 일부라 할 수 있다. 여기서는 유통경로의 길이라는 개념으로 경로수준의 수를 사용하자. (도) 17-2는 길이가 다른 몇 가지 마케팅 경로를 보여주고 있다.

FIGURE 17-2 Exmpl of Different-Level Channels



영차수준경로(zero-level channel : 직접판매경로)는 소비자와 소비자를 상대로 직접판매 활동을

전개하는 제조업자로 구성된다. 대표적인 직접판매방법으로 호별방문판매, 우편주문판매, 직영판매를 들 수 있다. Avon은 호별방문을 통해 화장품을 팔고 있고, Franklin Mint는 우편주문을 받아 수집품을 판매한다. Singer는 직영점을 설치해 재봉틀을 판매하고 있다.

1차수준경로(one-level channel)는 중간상인 1명이 개입하는 형태이다. 중간상인은 소비재시장에서는 전형적인 소매업자가 되고 산업용품시장이라면 대개 판매대리점이나 거간이 된다.

2차수준경로(two-level channel)에는 두 개의 중간상인이 사용된다. 소비재 시장에서는 대표적으로 도매업자와 소매업자가 되고 산업용품시장에서는 배급업자와 취급업자가 된다.

3차수준경로(three-level channel)에는 세 개의 중간상인이 있다. 예를 들어 포장육 산업에는 도매상과 소매상 사이에 소도매상(jobber)이 개입하는 것이 일반적이다. 소도매상은 도매상에서 물건을 사고 규모가 적은 소매상-대형 도매상으로부터 아무런 서비스도 받지 못하는-에 다시 팔아넘긴다.

이상보다 더 많은 수준의 중간상인을 사용(higher-level channel) 하는 경우도 있지만 그렇게 흔하지는 않다. 생산자의 입장에서 보면 경로수준이 늘어나면 통제문제가 발생하게 된다. 생산자가 바로 다음 수준의 경로만 통제한다고 해도 문제가 완전히 해결되지 않는다.

4. 경로흐름의 유형

마케팅 경로를 구성하는 제도(institution)는 경로를 통과하는 여러 형태의 흐름에 의해 상호연결된다. 중요한 흐름으로는 상품의 흐름, 소유권의 흐름, 대금지불의 흐름, 정보의 흐름, 판촉의 흐름이 있다. 포크리프트 트럭을 예로 들어 이러한 흐름을 도식화한 것이 (도) 17-3이다.

상품의 흐름(physical flow)이란 물리적인 제품을 원자재 상태에서 최종소비자에게 넘겨주기까지의 흐름을 나타낸다. Clark Equipment 같은 포크리프트 트럭제조업의 경우라면 먼저 원자재, 부품, 엔진 등이 공급업자로부터 운송회사를 거쳐 제조업자의 창고나 공장에 반입된다. 완성트럭은 일단 저장이 되겠지만 주문을 받으면 취급업자에게 운송되고, 취급업자는 트럭을 산 고객에게 다시 운반해 준다. 대량주문이 있을 때는 기업이 창고나 공장에서 직접 반출, 운송해 주기도 한다. 운송수단은 철도, 트럭, 항공 등 다양하다.

소유권의 흐름(title flow)이란 제품의 소유권이 한 시장제도에서 다른 곳으로 실제로 이전되는 것을 말한다. 포크리프트 트럭의 예를 빌리면, 원자재나 부품의 소유권은 공급업자로부터 제조업자에

계로 넘어가고 완성차의 소유권은 제조업자로부터 취급업자에게, 다시 소비자에게 이전된다. 취급업자가 위탁판매를 한다면 소유권의 흐름에는 관여하지 않는다.

대금지불의 흐름(payment flow)이라 함은 지불대금이 소비자로부터 은행, 기타 금융기관을 통해 취급업자에게로, 취급업자에게서 다시 제조업자에게(커미션 제외) 송금되며, 제조업자는 부품공급업자에게 대금을 지불하는 흐름을 말한다. 운송업자나 독립된 창고업자(도표상에 나타나 있지는 않지만)도 대금을 지급받는다.

정보의 흐름(information flow)은 시스템내의 한 부문에서 다른 부문으로 영향력(선전, 개인적 판매 활동, 판매촉진, 홍보)이 흐르는 것을 말한다. 공급업자라면 제조업자를 상대로 자신의 이름이나 제품의 판촉활동을 하며 제조업자에게 납품하는데 영향력을 행사할 요량으로 최종 소비자를 상대로도 판촉활동을 벌인다. 제조업체는 취급상이나(trade promotion) 최종 소비자를 상대로(end-user promotion) 판촉활동을 벌인다.

만일 이러한 흐름을 하나의 다이어그램으로 표시한다면 단순한 유통경로를 가정하더라도 엄청난 복잡성을 띄게 될 것이다. 소매상이나 도매상 등을 형태에 따라 구분한다면(18장 참조) 복잡성은 훨씬 더 증대된다.

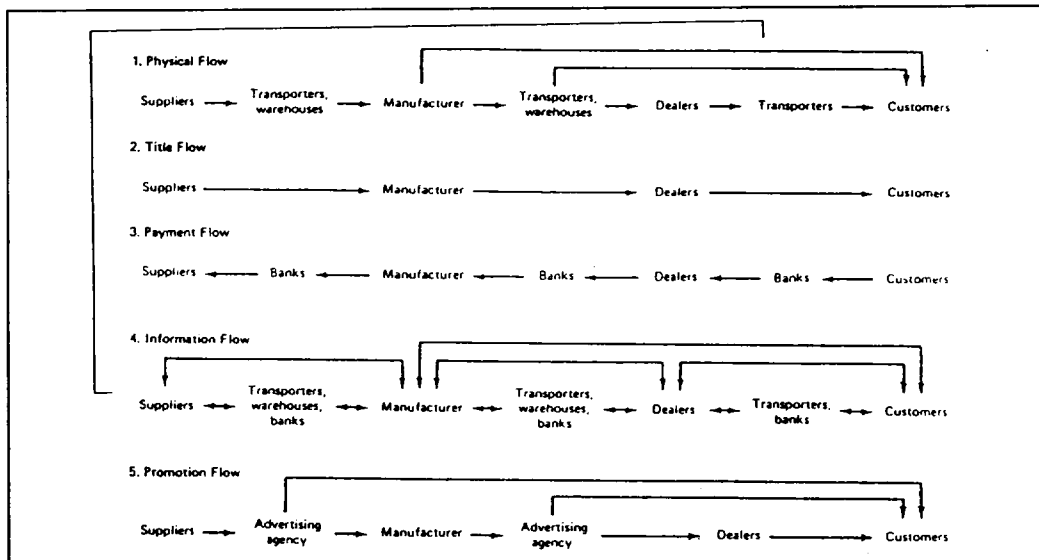


FIGURE 17-3 Five Different Marketing Flows in the Marketing Channel for Forklift Trucks

5. 서비스 부문의 유통경로

마케팅 경로라는 개념은 물적유통에만 국한되지는 않는다. 서비스나 아이디어 생산자들도 어떻게 표적시장에 접근하고(accessible) 저들로 하여금 이용할 수 있게 할 것인가(available) 하는 문제에 부닥치게 한다. 이렇게 해서 고안된 것이 "educational dissemination systems" 와 "health delivery systems" 이다. 여기서는 공간적으로 분산되어 있는 소비자를 위한 위치선정(locations) 문제와 대리점 문제를 해결해야 한다.

병원은 사람들이 충분히 치료를 받을 수 있는 지리적인 위치에 세워져야 하고 학교는 피교육자인 어린이들이 사는 근처에 있어야 한다. 소방서는 돌발적인 화재발생시 신속히 달려갈 수 있는 곳에 위치해야 하고 투표소는 유권자가 투표하는데 지나친 시간이나 노력, 돈을 허비하지 않는 장소에 마련되어야 한다. 많은 정부가 인구증가, 교수요원 증가로 분교 설치문제를 검토하고 있다. 도시는 어린이들의 놀이터를 설치해야 하며 인구과밀 국가라면 피임이나 가족계획상담을 위한 산아제한 상담소를 설치해야 한다.

개인의 마케팅을 위해서도 유통경로가 이용된다. 1940년 이전에는 직업 코미디언들이 청중을 대할 수 있는 경로는 7가지가 있었다. 즉 소극회, 특별행사, 나이트클럽, 라디오, 영화, 축제, 극장 등이었다. 1970년대에는 텔레비전이 가장 강력한 경로로 등장하였고 소극회는 자취를 감추었다. 정치인들도 유권자에게 메시지를 전달하는 수단으로 비용에 비해 효과가 큰 경로 - 대중매체, 군중집회 등 - 를 찾아야만 했다.

유통경로는 통상 제품의 전방이동을 가리키나 후방경로를 의미할 때도 있다. Zikmund와 Stanton이 이점에 대해 언급하고 있다.

폐품을 다시 이용하는 것은 생태학의 주요 목적이다. 그러나 재사용이 기술적으로는 가능하다 하더라도 물품을 유통경로의 역순으로 유통시킨다는 것 즉 폐품을 후방경로에 따라 유통시킨다는 것이 그리 용이한 일은 아니다. 현재 후방경로는 원시적인 형태를 띄고 있으며 금전적인 면에서도 별 매력이 없다. 소비자가 생산자가 되는 이러한 역할변경을 위해서는 소비자에게 동기가 부여되어 역유통과정을 도입하는 세력이 되어야 한다.

이들은 후방경로 역할을 할 수 있는 몇몇 중간상인을 확인해 냈다. 여기에는 (1) manufacturers' redemption centers, (2) "Clean-up Days" community groups, (3) traditional middlemen such as soft-drink middlemen, (4) trash-collection specialists, (5) recycling centers, (6) modernized "rag and junk men", (7) trash-recycling brokers, (8) central-processing warehousing이 포함된다.

II. 마케팅 경로의 발전추세

유통경로는 정체되어 있는 것이 아니다. 새로운 도·소매제도가 끊임없이 소개되고, 경로시스템 자체도 새롭게 발전되어 간다. 여기서는 수직적, 수평적, 복수경로 마케팅 시스템의 최근 동향과 이들이 어떻게 협조하고, 충돌하며, 경쟁하는지를 살펴본다.

1. 수직적 마케팅 시스템의 성장

최근 경로구조의 변화와 관련하여 가장 의미있는 발전은 종래의 전통적 마케팅 경로에 대항해 대두된 수직적 마케팅 시스템의 등장이다. 전통적인 마케팅 경로구조는 독립된 생산자, 도매상, 소매상으로 구성되었다. 이들은 각각 별개의 기업으로 자신의 이윤을 극대화하는데 주력할 뿐 시스템 전체의 이윤을 극대화하는데는 관심을 주지 아니하였다. 전통적 시스템하에서는 어느 누구도 다른 편을 완전히 통제하거나 실질적인 통제권을 행사하지 못하였다. McCammon에 의하면 전통적인 경로는 “심한 분열상을 보이는 네트워크로 느슨하게 연결된 제조업자, 도매상, 소매상이 판매조건을 둘러싸고 냉정하게 흥정하고 적극적인 교섭을 벌이며 여의치 않을 때는 독자적으로 행동하는” 시스템이라고 한다.

이와는 대조적으로 수직적 마케팅 시스템(VMS)은 생산자, 도매상, 소매상이 통일된 체계를 이루고 있다. 시스템은 어느 한편이 소유하고 있거나 특허 계약을 맺고 있고(franchise), 그렇지 않을 때는 강력한 권한을 행사해 상호 협조해 나가도록 하고 있다. 시스템을 지배하는 자는 생산자가 될 수도 있고 도매상이나 소매상이 될 수도 있다. McCammon의 표현을 빌리면 VMS는 “운영의 경제성과 시장성과의 극대화를 위해 사전에 중앙에서 신중하게 설계되고 전문적으로 관리되는 네트워크”라고 한다. VMS는 경로구성원들이 자신의 목적달성을 위해 독자적인 행동을 하는데서 야기되는 갈등을 제거하고 행동을 통제할 목적으로 도입되었다. 확대된 규모, 강화된 교섭력, 서비스의 중복배제를 통해 많은 경제적 성과를 거둔 VMS는 오늘날 소비재 시장에서 지배적인 유통모형으로서의 지위를 확보하고 있다. 시장전체 유통물량중 64%가 VMS를 이용한다고 한다.

다음에 VMS의 세가지 주요형태에 대해 알아보자. (도 17-4 참조)

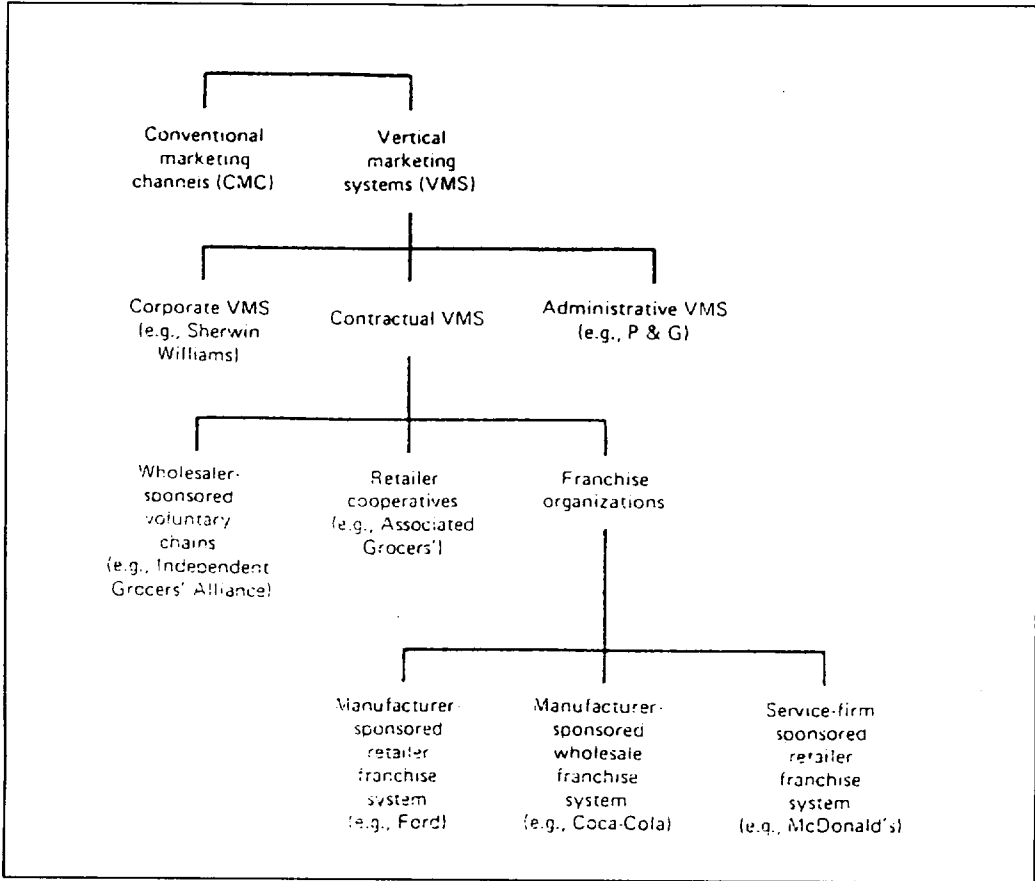


FIGURE 17-4 Conventional and Vertical Marketing Channels

회사시스템(Corporate VMS) : 회사시스템은 생산에서 유통에 이르는 연속적인 단계를 동일한 소유권 아래 결합한 형태이다. 실예를 들어보자.

Sherwin-Williams는 현재 2,000여개의 소매상을 직영하고 있고 Sears는 자신이 취급하는 상품의 생산회사, 가공회사 지분을 50%나 확보하고 있다고 한다. Holiday Inns는 카펫 제조공장, 가구생산공장 및 관련된 여러가지 captive제품의 배급시설을 갖추고 필요한 것을 자급하는 네트워크로 발전시켜 나가고 있다. 요컨대 이러한 조직은 수직적으로 통합된 대형시스템인 것이다. 이들을 "소매상", "제조업자", "호텔운영자"로 칭한다면 복잡한 운영실태를 지나치게 단순화시킨 결과 실체를 무시하는 오류를 범하는 셈이 된다.

관리시스템(Administered VMS) : 관리시스템은 소유권은 동일하지 않지만 일방이 규모와 힘을 앞세워 생산에서 유통에 이르는 일련의 단계를 조정해 나가는 형태이다. 가령 유명제품의

제조업자라면 재판매업자로 부터 강력한 협조와 지원을 받을 수 있다. 현실적으로도 General Electric, Procter & Gamble, Kraftco, Campbell Soup 등이 상품진열, 진열대 공간확보, 판촉, 가격정책 등에 대하여 재판매업자에게 과도한 협조를 강요하는 것을 볼 수 있다.

계약시스템(Contractual VMS) : 계약시스템은 생산이나 유통수준을 달리하는 독립된 기업들이 독자적인 행동으로는 확보할 수 없는 운영의 경제성이나 시장충격을 달성하기 위하여 계약에 의해 통합된 형태이다. 근래 급속히 확대되고 있는 계약시스템은 다시 세가지 유형으로 나누어진다.

① **도매상주재 자발적 연쇄점(Wholesaler-sponsored voluntary chains) :** 대형 연쇄점 조직과 대항할 목적으로 도매상이 나서서 독립된 소매상을 규합, 연쇄점으로 조직한 형태. 도매상은 각 소매상의 판매관행을 표준화하고 구매의 경제성을 확보할 수 있는 프로그램을 개발해 연쇄점 조직과의 경쟁에 효과적으로 대처해 나간다.

② **소매상 소유 자발적 연쇄점(Retailer cooperatives) :** 소매상의 주도하에 도매기능(가능하면 생산기능까지)을 수행할 새로운 기업을 조직하는 형태. 새로 조직된 기업(the co-op)은 구매를 전담하고 공동광고도 기획한다. 이윤이 발생하면 물품구입량에 비례해서 구성원에게 배분되며 구성원이 아니더라도 물품을 구입할 수 있으나 이윤배분에는 참여하지 못한다.

③ **프랜차이즈 조직(Franchise organizations) :** 특허권자(franchiser)로 불리우는 경로구성원이 생산-유통간 일련의 단계를 결합한 형태, 특허제휴(franchising)는 최근 몇년간 급속도로 성장하면서 관심을 끌고 있는 소매행위이다. 기본적인 아이디어는 이미 오래전에 소개되었지만 구체적인 몇 가지 형태는 전혀 새로운 것이라고 할 수 있다. 프랜차이즈는 형태에 따라 세가지로 구별된다.

첫째, 자동차산업에서 볼 수 있는 제조업체 주재도매상 프랜차이즈(manufacturer-sponsored retailer franchise system). Ford가 판매와 서비스에 관한 일정한 조건을 내걸고 이 조건을 갖춘 업자들에게 자동차 판매권을 준 것이 그 예가 된다.

둘째, 청량음료 업계에서 볼 수 있는 제조업체 주재도매상 프랜차이즈(manufacturer-sponsored wholesaler franchise system). 코카콜라가 자사의 시럽원액을 사다 이를 탄화시킨 다음 병에 담아서 지방소매상에 넘겨주는 bottler(도매상)에게 콜라판매권을 준 것이 그 예가 된다.

셋째, 서비스기업 주재소매상 프랜차이즈(service-firm-sponsored retailer franchise system). 서비스 회사가 자신이 제공하는 서비스가 고객에게 효과적으로 전달될 수 있도록 전체시스템을 조직한 형태. 자동차 임대(Hertz, Avis), 패스트 푸드(McDonald's, Burger King), 모텔(Howard Johnson, Ramada Inn) 등에서 볼 수 있다. 더 자세한 프랜차이즈 형태는 18장에서 언급될 것이다.

VMS에 참가하지 않은 소매상들은 대량판매가 부적당한 시장부문을 겨냥해서 상당수가 전문점 (specialty stores)으로 변모하였다. 소매업의 한쪽이 대규모의 수직적 마케팅 조직이라면 다른 한쪽은 독립된 전문점이라는 소매업의 양극화 현상이 벌어진 것이다. 사태가 이런 방향으로 발전하자 정작 곤란하게 된 것은 제조업자들이다. 독립된 중간상인들과 강력한 유대관계를 맺고 있는 제조업자로서는 선풍리 이들을 포기할 수가 없다. 그렇지만 결국은 VMS 쪽으로 갈 수 밖에 없을텐데 이 과정에서 달갑지 않은 조건을 감수해야 할 것이다. VMS는 끊임없이 대규모 제조업체를 도외시키고 자체내에서 생산할 것을 궁리하고 있다. 소매업에 있어서 새로운 경쟁의 양상은 독립된 기업간의 경쟁이 아니라 프로그램화된 네트워크(기업, 관리, 계약) 시스템간에 비용을 절감하고 소비자의 호응을 얻어 내려는 경쟁이 되고 있다.

2. 수평적 마케팅 시스템의 성장

유통경로에 있어서 또 하나의 발전이 있다면 그것은 기회만 포착되면 둘 혹은 그 이상의 기업이 신속히 제휴를 한다는 사실이다. 혼자힘으로는 자본이나 기술, 생산, 마케팅 자원 등이 부족하고 위험도 단독으로 부담하기에는 너무 벅찬 경우가 있기 때문이다. 또 힘을 합하면 훨씬 큰 효과를 얻을 수도 있다. 제휴는 일시적일 수도 있고 영구적일 수도 있으며 별도회사를 설립하기도 한다. 이러한 제휴형태를 가리켜 공생마케팅(symbiotic marketing)이라고 한다. 여기 두 가지 예를 들어보자.

비스킷, 쿠키, 롤케익용 냉동 밀반죽을 신제품으로 선보인 Pillsbury는 식품점에서 좋은 반응을 보이고 있음에도 불구하고 정착 제품진열을 위한 특별냉동시설을 갖추지 못해 애로를 겪고 있었다. 당시 Kraft Foods Company는 전문적인 이런 시설을 갖추고 치즈판매를 하고 있었다. 두 회사는 제휴를 통해 Pillsbury가 제품생산과 선전을 맡고 Kraft가 판매와 배급을 담당하였다.

Million Market Newspapers, Inc. 는 다섯개 신문사가 공동으로 소유한 판매회사이다. 다섯 신문사는 St. Louis Post-Dispatch, Washington Star, Boston Globe, Philadelphia Bulletin, Milwaukee 등으로 이들은 효과적인 공동광고 등을 통해서 이득을 볼 수 있었다.

3. 복수경로 마케팅 시스템의 성장

복수경로를 채택하는 기업이 늘고 있다. 이때 표적시장은 같을 수도 있고 다를 수도 있다. J. C. Penny는 백화점과 함께 대량판매점(The Treasury라고 부름), 전문점을 동시에 운영하고 있다.

복수경로 소매점 조직을 머천다이징 복합기업(merchandising conglomerates)이라고 명명한 Tillman은 이들을 “소유권을 장악한 복수경로 머천다이징 제국으로 보통 여러 형태의 소매행위를 결합시키고 있으며 유통기능과 관리기능은 배후에서 통합되어 있다”고 정의했다.

많은 기업이 서로 다른 두 개의 고객층을 겨냥해 복수경로를 운영하고 있다. 소위 이원화 유통(dual distribution)이라고 하는 데 이를 주관하는 기업은 다분히 충돌을 일으킬 소지가 있다. General Electric은 대형가정용품을 취급상(백화점, 할인상점, 카탈로그 소매상점)을 통해서 판매하는 한편 대형주택업자를 상대로 직접판매를 하면서 소매상과 경쟁을 하고 있다. 취급상이 판매증지를 요구하고 나섰지만 주택업자와 소매상은 마케팅 접근방법이 판이한 것이라는 이유로 자기 입장을 옹호하고 있다.

4. 유통경로와 개별기업의 역할

수직적, 수평적, 복수경로 마케팅 시스템은 유통경로란 본질적으로 동적이며 변화하는 것이라는 점을 강조한다. 어떤 산업내에서건 개별기업은 기존 유통체제와 관련하여 자신의 역할을 규명하여야 한다. McCammon은 이를 다섯가지로 구분하고 있다.

- 내부자(Insiders) : 지배적인 유통경로상의 구성원으로 우수한 공급원을 확보하고 있으며 산업 내에서의 지위도 높다. 현재의 유통구조가 지속되기를 원하며 산업내 관행을 시행하는 중심세력이다.
- 추구자(Strivers) : 내부자가 되기 위해 노력하는 기업. 우수한 공급원을 확실하게 확보하지 못해 공급이 부족할 때 불리한 입장에 서게 된다. 내부자가 되기를 희망하고 있으므로 산업내 관행을 지지한다.
- 보충자(Complementors) : 경로구성원이 아니다. 통상 경로가 수행하지 못하는 기능을 담당하고 시장의 작은 부문을 상대로 소량의 상품을 공급한다. 현 체제하에서 혜택을 보고 있으므로 산업내 관행을 존중한다.
- 이동자(Transients) : 유통경로 밖에 위치하며 경로구성원이 되기는 바라지도 않는다. 시장을 들락날락하면서 기회를 좇아 이동한다. 단기적인 전망하에 행동하며 산업내 관행에 집착하지 않는다.
- 외부 혁신자(Outside innovators) : 지배적인 경로에 대항하는 도전자이자 파괴자, 새로운 시스템을 개발해 넘으로써 기존경로를 재편성한다. McDonald's, Avon, Holiday Inn과 같은 기업은 집요한 노력끝에 자신이 고안한 시스템으로 기존 시스템을 제압하는데 성공하였다.

여기에 덧붙여 하나 더 중요한 역할을 든다면 그것은 경로통솔자(channel captain)의 역할이다. 경로통솔자는 경로를 조직하고 지배하며 이끌어 나간다. 예를들면 General Motors는 거대한 공급업자, 취급업자, 촉진자 집단을 거느린 경로통솔자인 것이다. 경로통솔자는 McDonald's나 Sears에 보듯이 반드시 제조업자일 필요는 없다. 통솔자가 없는 경로도 있을 수 있으며 이 때는 각자가 자신의 통솔자가 된다.

5. 경로의 협조, 충돌, 경쟁

유통경로의 내부나 유통경로간에는 정도만 다를 뿐 협조, 충돌, 경쟁이 발생하게 된다.

유통경로의 협조는 동일 경로의 수직적 구성원 사이에서 가장 잘 나타난다. VMS 자체가 서로의 이익을 위하여 기능을 달리하는 회사를 한데 결속시킨 것이기 때문에 당연하다고 할 수 있다. 제조업자, 도매상, 소매상은 서로 필요한 것을 보완해 주는 한편 상호협조를 통해 독자적으로 행동할 때보다 더 많은 이익을 창출한다. 상호협조함으로써 표적시장을 더 잘 감지하고, 더 효과적인 서비스를 제공할 수가 있어 시장전체의 만족도를 높여주게 된다.

유통경로의 충돌도 종종 동일 경로내에서 발생한다. 수평적 경로충돌은 경로상의 동일 수준에 있는 구성원간의 충돌을 의미한다. 시카고에 있는 Ford 자동차 취급상 사이에는 과감한 가격정책, 선전을 통해 매출을 늘리려는 업자와 여기에 반발하는 업자들이 충돌을 빚고 있다. Pizza Inn과 프랜차이즈를 맺고 있는 업자들 중에도 몇몇이 성분을 속이고, 서비스가 형편 없어서 Pizza Inn의 이미지를 실추시키고 있다는 불만이 나오고 있다. 이럴 때는 경로 통솔자가 분명하고 집행가능한 정책을 수립하여 신속한 조치를 취함으로써 이런 종류의 충돌을 해소하여야 한다.

수직적 경로충돌이란 수준을 달리하는 구성원간에 이해관계가 충돌하는 현상을 가리킨다. 수평적 충돌보다 더 일반적인 현상이다. General Motors는 몇년전에 서비스, 가격, 선전 등에 관한 정책을 집행하는 과정에서 취급상과 충돌한 경험이 있다. Coca-Cola도 bottler들이 Dr. Pepper제품의 판매를 결정하였을 때 대립했던 경험을 갖고 있다. 수직적 경로충돌은 불가피하게 발생하는 경우가 많으며 따라서 그 해결책도 충돌을 완전 해소하는데 있는 것이 아니라 보다 잘 무마시키는데 있다. 효과적인 방법은 경로통솔자 모두가 지지하는 공동의 목표(superordinate goals)를 수립하는 일이다. 공동의 목표에는 경로를 통한 제품유통비용을 최소화하고 정보의 흐름을 원활히 하며, 제품에 대한 소비자의 호응도를 높일 수 있는 협조방안이 포함된다. 또한 구성원의 참여와 신뢰를 증진하고 갈등을 해결할 수 있는 관리 메카니즘(administrative mechanism)을 개발하여야 할 것이다. 예를 들면 취급업자와 배급업자의 협의회 및 화해, 조정, 중재의 메카니즘을 들 수 있다.

경로경쟁이란 동일한 표적시장을 둘러싸고 일어나는 기업간, 시스템간의 경쟁을 가리킨다. 수평적

경로경쟁은 하나의 시장을 놓고 동일 경로수준의 경쟁자 사이에서 벌어지는 양상이다. 백화점, 할인상점, 카탈로그 상점의 가정용품 시장을 놓고 경쟁하는 것과 같다. 소비자의 입장에서는 경쟁은 상품이나 상품가격, 서비스의 선택폭을 넓힐 수 있는 이점이 있다. 경로시스템 경쟁은 시장을 둘러싸고 전체 시스템이 경쟁을 하는 것이다. 식품의 유통체계는 전통적 마케팅경로, VMS중 회사시스템, 도매상주재 자발적 연쇄점, 소매상소유 자발적 연쇄점, 식품 프랜차이즈 등이 경합하고 있다. 각 시스템은 고정고객을 확보하고 있으나 시스템이 전체 식품산업에서 차지하는 비중은 변화하는 고객의 기호를 누가 더 잘 충족시켜 주느냐에 따라서 달라지게 된다.

Ⅲ. 마케팅 경로의 설계

경로결정과 관련하여 제조업체가 직면하는 문제점에 대해 알아보자. 경로를 설계하려는 제조업자라면 이상적인 경로와 현실적으로 가능한 경로 사이에서 갈등을 느끼게 된다. 신설회사의 경우라면 우선 제한된 시장을 대상으로 어느 한 지역에 국한된 판매활동부터 시작할 것이다. 자본이 넉넉하지 못하므로 기존 중간상인을 이용하는게 보통이나 지방시장(local market)이기 때문에 중간상인의 수도 제한될 수 있다. 판매대리점, 도매상, 소매상, 운송회사, 창고 등 어느 것도 그리 충분하지 않다. 따라서 최선의 경로를 설계하는 것이 문제가 아니라 그 숫자야 어찌됐든 중간상인들로 하여금 자기제품을 취급하도록 설득하는게 급선무가 된다.

시장진출에 성공하였다면 다음 단계로 새로운 시장진출을 모색하게 된다. 이번에도 역시 기존 중간 상인을 이용해야 하기 때문에 시장에 따라서 판로가 달라질 수 있다. 시장이 작으면 소매상을 상대로 직접판매를 하고, 시장이 크다면 배급업자가 개입할 가능성이 커진다. 지방이라면 전상품 위급상(general-goods merchants)과 상대하게 되고 도시라면 제한상품취급상(limited-line merchants)과 거래를 하게 된다. 지역에 따라서 판매독점권을 줄 수도 있고 취급할 의사가 있는 모든 상점을 통해 물건을 팔 수도 있다. 즉 제조업자의 유통경로는 지역적인 조건이나 기회에 따라 형성되고 발전될 수 있는 것이다.

경로구조를 설계하기 위해서는 경로의 목표를 제약조건, 주요 경로대안의 확인 및 평가가 우선되어야 한다.

1. 경로의 목표와 제약조건 결정

효과적인 경로계획은 어떤 목표하에 어느 시장에 진출할 것인가를 결정하는 데서 출발한다. 여기서 목표란 고객에 대한 서비스 수준, 중간상인의 기능 등을 말하며 고객, 제품, 중간상인, 경쟁자,

기업정책, 환경요인에서 비롯되는 제약조건을 고려하여 생산자가 결정한다.

소비자의 특성(Customer characteristics) : 경로설계는 소비자의 특성에 따라 크게 좌우된다. 수가 많고, 지역적으로 널리 분포되어 있는 고객을 상대로 할 때는 긴 유통경로가 필요하다. 구매자가 소량으로 빈번한 구매행위를 하고 있다면 잦은 주문에 따른 코스트 등을 감안, 역시 긴 경로를 설계할 필요가 있다.

제품의 특성(Product characteristics) : 부패되기 쉬운 제품은 여러 단계를 거칠 경우 많은 시간이 소요되는 점을 감안, 가급적 짧은 경로를 선정하여야 한다. 전자재, 청량음료 등 부피가 큰 제품역시 운송 거리나 유통단계를 최소화 하여야 한다. 주문 생산하는 기계처럼 전자재, 청량음료 등 부피가 큰 제품 역시 운송거리나 유통단계를 최소화 하여야 한다. 주문생산하는 기계처럼 표준화되지 않은 제품은 중간상인이 필요한 지식을 갖추고 있지 못하므로 판매직원 등을 통해 직접 판매를 한다. 설치, 유지관리를 해줘야 하는 제품은 통상 직접 판매를 하거나 독점판매상(exclusively franchised dealers)이 취급한다. 단위당 가격이 비싼제품(high unit value products)도 중간상인을 거치지 않는 것이 보통이다.

중간상인의 특성(Middlemen characteristics) : 경로설계에는 각각의 중간상인들이 그들이 맡은 역할과 관련하여 어떤 강점과 약점을 가지고 있는가를 파악하여 반영시켜야 한다. 제조업체가 판매직원을 고용하는 것과 판매대리점을 이용하는 것을 비교해 보면 고객 1인당 코스트는 판매직원 쪽이 낮으나 노력의 집중도는 후자가 훨씬 강하다. 중간업자에 따라 판촉, 교섭, 저장, 접촉, 비용조건 등이 모두 다르게 된다.

경쟁상황의 특성(Competitive characteristics) : 경쟁자가 어떤 판로를 이용하고 있는냐에 따라서도 경로설계는 달라진다. 생산자에 따라서는 경쟁제품과 나란히 혹은 이웃해서 판매하기를 원하는 경우가 있다. 식품가공업자들은 경쟁제품과 나란히 진열해 놓기를 좋아한다. Burger King도 McDonald's와 이웃해서 위치하고 있다. 반면에 경쟁자가 이용하는 경로를 가급적 피하려고 하는 산업도 있다. 소매상에서 다른 화장품과 나란히 파는 것이 부적당하다고 판단한 Avon은 마진이 큰 호별방문판매를 고안해 냈다.

기업의 특성(Company characteristics) : 기업의 특성도 경로선정에 중요한 역할을 한다. 기업의 규모는 시장규모나 우량 취급상을 확보할 수 있는 능력을 좌우하며 자금동원 능력은 어떤 마케팅을 직접 담당하고 어떤 것을 중간업자에게 위임할 것인지를 결정한다. 제품믹스에 따라서도 경로패턴이 영향을 받는다. 종류가 다양할수록 직접고객을 상대할 수 있는 능력이 커지며 전문적일수록 배타적, 선별적 유통을 선호하게 된다. 제품에 일관성이 있으면 유통경로 역시 유사하게 된다. 기업의 마케팅 전략도 경로설계에 영향을 미친다. 신속한 배달정책을 택했다면 여기에 따라 중간업자의 역할, 고객을 상대하는 판매점의 수, 상품의 재고수준, 운송수단의 선택이 결정된다.

환경요인의 특성 (Environmental characteristics) : 경제침체기라면 가장 경제적인 경로를 선정해야 한다. 즉 경로길이를 단축하고 가격인상요인이 되는 불요불급한 서비스를 생략해야 한다. 법적규제나 제한도 경로설계에 영향을 준다. 경쟁을 실질적으로 배제하거나 독점할 목적으로 설계되는 유통경로는 법에 의해 금지되어 있다.

2. 주요 경로대안의 확인

제조업체가 표적시장과 시장내 포지션을 결정했으면 다음 단계로 주요 경로대안을 확인해야 한다. 경로대안은 다음 세가지 요소 즉 중간상인의 유형, 중간상인의 수, 경로구성원의 책임과 조건으로 구성된다.

중간상인의 유형 : 기업은 유통경로 업무를 담당할 중간상인으로 어떤 유형이 가능한지를 확인해야 한다. 예를 들어보자.

어떤 시험장비 제조업체가 기계를 이동시키는 부분의 연결상태 결합유무를 소리를 듣고 판별해 내는 장치를 개발하였다. 회사 경영진은 이 장치가 엔진(electric, combustion, steam engine)을 사용하거나 생산하는 산업 즉 항공, 자동차, 철도, 식품통조림, 건설, 석유산업에서 수요가 있을 것으로 판단했다. 그러나 회사의 판매직원이 적어 여러산업을 효과적으로 상대하는 데는 문제가 있었다. 다음과 같은 경로대안이 경영진의 의논과정에서 제시되었다.

회사영업부서 : 회사영업부서를 확대하는 방안. 직원들에게 지역을 분할해 주고 지역내 모든 고객과 접촉하도록 하거나 산업별로 담당영업부서를 두도록 한다.

제조업자 판매대리점 : 지역별 산업별로 판매대리점을 모집하는 방안.

배급업자 : 지역별 또는 최종수요처인 산업별로 배급업자를 선정하는 방안. 배급업자에게는 독점배급권, 적정이윤, 제품에 대한 지식전달, 판촉지원을 해준다.

예를 하나 더 들어보자.

가전업체가 시설의 일부를 이용해 자동차용 FM라디오를 생산하기로 결정했다. 이 회사가 선택할 수 있는 판로로는 다음과 같은 것이 있었다.

OEM 판매 : 자동차 메이커를 설득, 자사제품을 차체에 부착시키도록 하는 방안. 여기서 OEM이란 original equipment manufacture의 약자이다.

자동차 취급상 판매 : 자동차 취급상을 상대로 라디오를 교체할 때 자사제품을 써 달라고 교섭하는 방안.

자동차 부품상을 통한 소매 : 자동차 부품상을 통해 일반대중에게 소매하는 방안. 부품상과는 판매직원이나 배급업자를 통해 거래한다.

우편주문 판매 : 우편주문 카탈로그를 통해 선전, 판매하는 방안.

때로는 혁신적인 유통경로를 모색해야 할 필요가 있다. Conn Organ Company는 종래 악기점을 통해 오르간을 판매하던 방식을 지양하고 백화점과 할인상점을 통해 오르간을 팔기 시작하면서 부쩍 판매를 늘릴 수 있었다. Book-of-the-Month-Club은 우편으로 책을 판매하는 과감한 유통경로를 개발, 성공을 거두었다. 얼마 안가서 record-of-the-month clubs, candy-of-the-month clubs 와 같은 수신품종의 업체가 유사한 방식을 채택하게 되었다.

이용이 까다롭거나 비용이 많이 든다는 이유로 더 나은 경로를 포기하고 부득이 다른 경로를 선택하는 때도 있다. 이런 결정은 이따금 예상외의 성과를 거두기도 한다. U. S. Time Company는 원래 Timex라는 염가형 시계를 보석상을 통해 판매하려고 시도했다. 그러나 대부분의 보석상들이 판매를 거절하자 대량판매점을 통한 판매방식으로 변경하였는데 대량판매점이 급속히 성장하면서 뜻밖에 대성공을 거둘 수 있었다.

중간상인의 수 : 각 경로수준에서 사용할 중간상인의 수를 결정해야 하는 기업으로서는 다음 세가지 대체적 전략을 사용할 수 있다.

집중적 유통(intensive distribution) : 집중적 유통이란 가능한 많은 상점을 통해 물건을 파는 것으로 편의품이나 원료생산자가 많이 이용하는 방법이다. 집중적 유통전략을 채택하기 위해서는 제품이 장소효용(place utility)을 가지고 있어야 한다. 담배가 좋은 예로 백만개가 넘는 상점에서 담배를 팔기 때문에 누구나 금방 담배이름을 알게 되고 또 쉽게 구할 수 있는 것이다.

배타적 유통(Exclusive distribution) : 어떤 생산자는 중간상인의 수를 신중하게 제한하기도 하는데 이것의 극단적인 형태를 배타적 유통이라고 한다. 여기서 선택된 몇몇 취급상은 독점적 배급권을 갖게 된다. 배타적 유통은 종종 배타적인 상품취급(exclusive dealing)과 결부된다. 제조업체가 경쟁제품은 취급하지말 것을 요구하기 때문이다. 배타적 유통방식이 어느 정도 통용되는 곳은 신형자동차, 주요 설비제품, 여성의류 시장이다. 제조업자의 입장에서는 독점배급권을 주는 대신 이들이 상품에 대해 많은 지식을 갖고 적극적으로 판매에 임해줄 것을 기대할 수 있으며 동시에 가격정책, 판촉, 신용판매, 서비스 등에서 더 많은 통제권을 행사할 수도 있다. 독점적 유통은 제품의 이미지 제고와 함께 높은 이윤을 가능하게 해주는 경향이 있다.

선택적 유통>Selective distribution) : 집중적 유통과 배타적 유통의 중간형태로 선택적 유통방식이 있다. 제품취급을 원하는 모든 중간상인을 이용하는 방식과 한명만을 상대하는 방식의 중간형태에 해당한다. 기존업체도 이용하지만 신설기업은 배급업자를 확보할 목적으로 선택적 유통을 약속하는 일이 있다. 기업측에서 보면 많은 점포를 상대로 노력을 분산시킬 필요가 없어서 좋고, 선택된 중간상인 등과 좋은 관계를 유지함으로써 이들이 판매에 더 많은 노력을 기울여 줄 것을 기대할 수도 있다. 또한 시장을 적절한 규모로 확보할 수 있고 집중적 유통에 비해 적은 비용으로 더 많은 통제가 가능하다는 장점이 있다.

경로구성원의 조건과 책임 : 생산자는 경로책임자의 조건과 책임을 확정하여야 한다. 소위 거래관계 믹스(trade-relations mix) 라고 하는 것으로 주요 구성요소로는 가격정책, 판매조건, 지역관할권, 특정한 서비스 등이 있다.

가격정책(Price policy)이란 생산자가 제품의 기준가격과 할인요율을 정하는 일이다. 할인은 중간상인들이 공평하고 또 충분하다고 느낄 수 있도록 하는 것이 중요하다.

판매조건(Conditions of sale)은 대금지불조건, 보증 등을 의미한다. 대개의 경우 배급업자가 초기에 물품대금을 지급할 때는 할인을 해주고 제품의 하자나 가격하락에 대해서는 생산자가 책임을 지고 있다. 특히 가격하락위험을 책임짐으로써 배급업자로 하여금 마음놓고 상품을 다량구입할 수 있도록 해준다.

배급업자의 지역관할권(Distributors' territorial rights) 역시 거래관계 믹스의 한 요소가 된다. 배급업자라면 다른 배급업자와의 관할구분을 명백히 해 줄 것을 요구하는 한편 관할구역내에서 발생하는 일체의 매매거래에 대해서는 자신의 노력유무에 관계없이 자신의 실적으로 인정해 주기를 바르게 된다.

상호간의 서비스와 책임(Mutual services and responsibilities)은 특히 분명하게 해 두어야 하는데 이런 필요성은 프랜차이즈나 배타적 판매대리점을 이용할 때 더욱 커진다. Howard Johnston Company는 리스로 레스토랑을 운영하는 업자에게 건물, 판촉지원, 기록, 훈련, 일반관리 및 기술적 지원을 제공하는 대신 운영자의 표준 시설구비, 판촉프로그램 협조, 특정 식품구입의무를 요구하고 있다.

3. 주요 경로대안의 평가

몇가지 경로대안을 확인한 다음에는 기업의 장기목표를 충족시킬 수 있는 최선의 대안을 선정해야 한다. 대안평가의 기준으로는 경제성, 통제성, 융통성을 들 수 있다. 다음과 같은 상황을 가정해 보자.

Memphis에 소재한 가구회사가 West Coast의 소매상을 상대로 가구를 팔기 위해 다음 두 대안을 놓고 검토하고 있다.

1. 제1안은 샌프란시스코 영업소에 판매직원 10명을 새로 고용하는 것이다. 봉급은 기본급에 판매수당을 더한 액수를 지급하게 된다.
2. 제2안은 소매상과 광범한 접촉을 갖고 있는 샌프란시스코의 판매대리점을 이용하는 것이다. 대리점은 30명의 판매직원을 보유하고 있으며 이들은 판매수당만을 받고 있다.

경제성 기준(Economic criteria) : 어느 대안을 선택하느냐에 따라서 판매수준과 비용이 달라진

다. 따라서 가장 먼저 자사판매직원과 판매대리점중 어느 것이 판매고를 높이는 방안이나를 결정해야 한다. 대부분 마케팅 담당자는 자사 직원을 이용할 때 판매가 더 늘어난다고 생각한다. 회사직원은 자기제품이므로 판매에 전력을 다한다는 점, 제품에 대해 더 많은 지식을 갖고 있다는 점, 자신의 장래가 회사에 달려 있다고 생각하기 때문에 적극성을 띤다는 점, 고객은 메이커와 직접 거래하는 것을 좋아한다는 점 등이 그 이유가 될 수 있다.

반면에 판매대리점이 더 유리하다고 생각할 수도 있다. 그 이유는 첫째, 대리점은 판매원이 30명이나 된다는 점. 둘째, 대리점 판매도 직접판매 못지 않게 적극적일 수 있다는 점. 문제는 다른 제품과 비교해서 얼마나 많은 커미션을 받느냐에 달려 있다. 셋째, 고객은 여러 회사제품을 함께 취급하는 대리점과 거래하는 것을 더 좋아한다는 점. 넷째, 대리점은 많은 고객과 접촉하고 있으나 기업의 판매직원은 처음부터 새로 시작해야 된다는 점을 들 수 있다.

다음 단계는 각각의 판로에 대해 판매고 변화에 따른 비용변화를 추정하는 일이다. (도) 17-5를 보자. 판매대리점을 고용하는데 드는 고정비용은 판매직원을 고용하는데 드는 비용보다 적다. 그러나 대리점은 직원보다 커미션을 더 많이 받으므로 판매량이 늘어나면서 비용도 더 빨리 증가하게 된다.

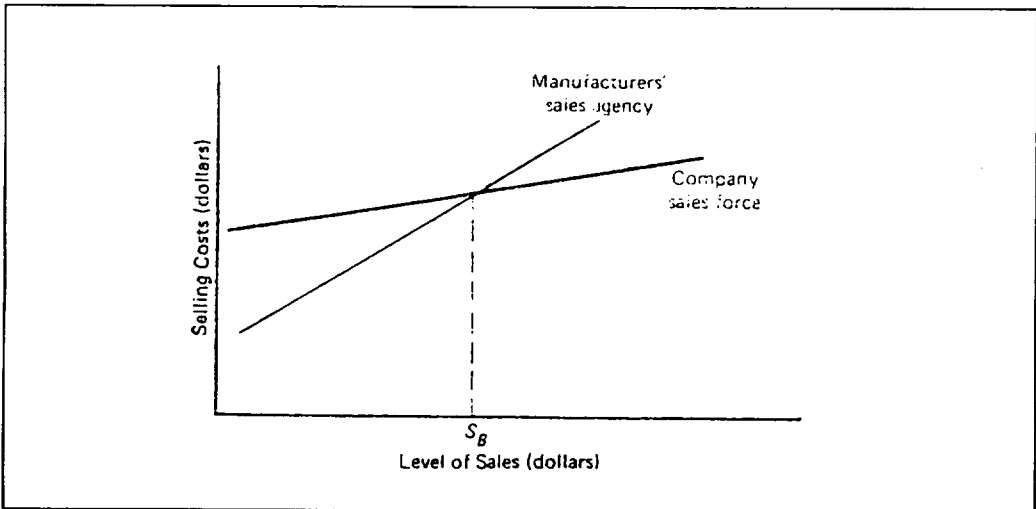


FIGURE 17-5 Break-Even Cost Chart for the Choice Between a Company Sales Agency

그림에서 판매량이 S_B 일 때 양자의 비용은 동일하게 된다. 만일 판매량이 S_B 에 미달하는 수준이라면 판매대리점을 선호하게 되고 S_B 를 능가하는 수준이라면 판매지점 설치를 선호하게 될 것이다. 일반적으로 판매대리점은 규모가 적은 기업, 규모가 크더라도 대상지역이 좁아 판매직원을 고용하기에는 판매량이 너무 적은 기업에 의해 이용된다.

통제기준(Control criteria) : 경로대안을 평가하는 또 하나의 기준은 통제문제이다. 통제는 대리

점을 이용할 때 더 문제가 된다. 대리점은 독립된 기업이므로 자신의 이익을 극대화하는 데만 관심을 갖고 있기 때문이다. 이들로서는 특정업체 제품에 많은 관심을 보이는 고객보다는 여러 업체의 제품이라도 많이 사가기만 하면 더 소중한 고객인 것이다. 뿐만 아니라 대리점은 제품의 기술적 세부사항에 대해서 잘 모를 뿐더러 판촉기능도 뒤떨어지기 쉽다.

유동성 기준(Adaptive criteria) : 어떤 경로이공간에 한번 결정되면 당분간은 변경하기가 용이하지 않다. 제조업자가 판매 대리점과 5년 계약을 맺었다고 하자. 그러면 이 기간중에는 우편판매 같은 더 효과적인 수단이 등장하더라도 기존 대리점과의 계약을 파기하기가 어렵게 된다. 오랜기간을 이용해야 하는 유통경로일수록 경제성, 통제성 측면에서의 우월성이 더욱 두드러져야 한다.

IV. 마케팅 경로관리

유통경로를 결정하고 나면 다음에는 중간상인을 선정하여, 동기를 부여하고, 평가하는 작업을 하여야 한다.

1. 경로구성원의 선정

유통경로가 결정되면 경로를 구성할 자격있는 중간상인을 유치하여야 하는데 유치능력은 기업마다 상이하다. 물론 중간상인을 모집하는데 하등 어려움을 느끼지 않는 생산자도 있다. Ford사는 비록 판매에는 실패했지만 Edsel 취급상을 무려 1,200명이나 확보하였다. 경우에 따라서는 배타적 유통권이나 선택적 유통권을 약속함으로써 원하는 만큼의 중간상인을 확보할 수 있다.

정반대로 자격있는 중간상인을 구하지 못해 애를 먹는 수가 있다. Polaroid는 소형카메라를 취급할 사진장비 판매점을 구하지 못해 찢찢 매다가 결국 대량상품판매상(mass-merchandising outlets)을 이용한 경험을 갖고 있다. 소규모 식품업자들도 물건을 팔아줄 식품점을 구하는데 대체로 애를 먹고 있다.

중간상인 모집이 용이하나 까다로우나 하는 문제와는 별도로 생산자라면 과연 누가 더 좋은 중간상인인가를 판별할 수 있는 기준을 갖고 있어야 한다. 일반적으로는 사업에 종사한 기간, 다른 상품을 취급한 경력, 과거 기업의 성장이나 이윤에 관한 기록, 지급능력, 협동심, 지명도 등이 기준이 될 수 있다. 중간상인이 판매대리점이라면 취급하는 제품의 수나 제품의 특성, 판매직원의 수나 자질 등이 기준이 되고, 독점배급권을 가진 백화점이라면 백화점의 위치, 성장잠재력, 고객의 유형 등이 기준이 된다.

2. 경로구성원의 선정

중간상인이 최선으로 업무를 수행해 줄 것을 기대한다면 이들을 부단히 동기부여시킬 필요가 있다. 경로구성원으로 참가시키기 위해 제시한 조건자체가 어느 정도 동기부여가 되겠지만 이것만으로는 부족하고, 이 밖에도 끊임없는 감독과 격려를 통해 의욕을 북돋아 주어야 한다. 생산자는 중간상인을 경유해서 물건을 팔기도 하지만 중간상인과 직접 매매거래를 한다는 점도 명심하여야 한다.

경로구성원을 고무시켜 성과를 올리기 위해서는 이들의 욕구와 필요가 무엇인지부터 파악해야 한다. McVey의 말을 빌리면 제조업자는 종종 중간 상인들이 “자기제품을 강조해 주지 않고, 판매원의 제품지식도 보잘 것 없으며(중간상인에게는 별로 큰 고객이 못되나 제조업체로서는 장차 중요한 고객이 될 수 있는), 고객을 무시하고, 거래실적을 기록, 보관하는 과정에서 상표를 명시하지 않는 허술한 기록을 한다”고 비난한다고 한다. 그러나 제조업자 입장에서는 불만일지 모르지만 중간상인의 입장에서 보면 충분히 수긍이 가는 일면도 있다. McVey는 중간상인을 이해하는 데 도움이 되는 몇가지 제언을 하고 있다.

중간상인이라 제조업자가 만든 마케팅 사슬에서 단순히 고리역할을 하기 위하여 고용된 것이 아니라 하나의 독립된 시장인 것이다 … 이들은 나름대로의 실험과정을 거쳐 운영방법을 결정하고 자신의 목적달성을 위한 기능을 수행하며, 가능한 범위내에서 자신을 위한 정책을 수립한다 …

[중간상인은 종종] 고객을 위한 구매대리점으로 활동하며 공급업자를 위한 판매대리점의 역할은 부차적으로 수행한다 … 그는 고객이 원하는 것이라면 어떤 제품이라도 팔 용의를 가지고 있다 …

중간상인은 자신이 취급하는 여러 상품을 한데 묶어 구색을 갖춘 상태로 한꺼번에 팔기를 희망한다(packaged assortment). 이들의 판매노력도 기본적으로는 단일품목(individual items)을 파는 것이 아니라 구색을 갖춘 상품(assortment)을 파는데 우선권을 두고 있다.

특히 인센티브가 주어지지 않는 한 중간상인은 상표별로 판매기록을 유지할 필요성을 느끼지 않는다 … 제품개발이나 가격결정, 포장, 판촉계획에 이용될 수 있는 정보가 중간상인의 비표준화된 기록 때문에 파묻히고 말며 때로는 의도적으로 감추어지기도 한다.

생산자가 배급업자와 관계를 맺는 태도는 천차만별이다. 이를 세가지로 묶어서 분류하면 협조, 동반자 관계, 유통 프로그래밍으로 나눌 수 있다.

대부분의 생산자는 배급업자와의 관계를 협조(cooperation)를 얻는 방편으로 생각한다. 따라서 관계유지를 위해 위협과 회유를 혼용하는 양면정책(carrot-and-stick approach)을 사용한다. 적극적인 동기부여책으로는 높은 마진, 특별할인, 프리미엄, 광고용·전시용 allowances, 판매경진 대회 등을 사용한다. 부정적인 제재수단으로는 마진축소, 배달지연, 관계중단 등의 위협을 사용한다. 이러한 접근방법이 지닌 약점은 그것이 배급업자의 욕구나 문제점, 강점과 약점을 파악하고 이를

반영시킨 것이 아니라는 점이다. 즉, 설익은 자극 - 반응식 사고(stimulus-response thinking)에 입각한 잡다한 동기부여책에 불과한 것이다. McCammon은 이를 가리켜 많은 제조업자의 프로그램이란 것이 "성급하고도 즉흥적인 판매정책, 취급상을 고무시키지 못하는 경진대회, 사전에 검토되지 않은 할인정책 등으로 구성되어 있다"고 한다.

좀더 사려깊은 기업이라면 배급업자와 장기적인 동반관계(long-term partnership)를 형성하려고 한다. 양자는 시장범위, 제품의 용도개발, 시장개발, 회계상담(account solicitation), 기술적인 조언 및 서비스, 시장정보 등에 대해서 협조방안을 모색한다. 제조업자는 상기 정책에 대해 배급업자의 동의를 구하고 동意的 대가로 보상을 지급한다. 어떤 기업은 보상의 일환으로 무조건 25%의 판매커미션을 지급하는 대신 다음과 같은 조건으로 커미션을 지급하는 방식을 채택하고 있다.

적정재고 수준으로 부담하는 조건으로	5%
할당량을 완수하는 조건으로	5%
고객에게 효과적인 서비스를 제공하는 조건으로	5%
고객의 구매수준을 적절히 보고하는 조건으로	5%
받을어음을 적절히 관리해 주는 조건으로	5%

유통 프로그래밍(distribution programming)은 가장 발달된 관계 유지정책이다. McCammon의 정의에 의하면 유통 프로그래밍이란 계획적으로 설계되고 전문적으로 관리되는 수직적 마케팅 시스템을 수립하는 것으로 제조업자와 배급업자의 욕구를 결합시킨 것이라고 한다. 제조업자는 마케팅 부서내에 배급업자 관계 기획부(distributor relations planning department)를 설치하여 배급업자의 욕구를 확인하고, 최적활동을 지원해 주는 머천다이징 프로그램을 개발한다. 또 배급업자와 공동으로 머천다이징 목적, 재고수준, 공간적·시각적 머천다이징 계획, 판매훈련, 광고 및 판촉계획을 기획한다. 유통프로그래밍의 의도는 (공급자와 대립되는 입장에 서서) 물건을 구입하는 과정에서 돈을 번다는 배급업자의 사고방식을 잘 조직된 수직적 마케팅 시스템의 일부로서 물건을 파는 과정에서 돈을 벌어들인다는 사고로 전환시키는 데 있다.

3. 경로구성원의 평가

중간상인의 성과는 정기적으로 평가를 받아야 한다. 평가기준으로는 판매할당량 달성여부, 평균재고수준, 고객에게 배달하는데 소요되는 시간, 손상되거나 분실된 상품의 처리, 기업의 판촉이나 훈련프로그램에 대한 협조도, 대고객 서비스 등을 들 수 있다.

중간상인에게 할당량이 부과될 때가 많이 있다. 이 때는 일정 기간후에 중간상인별로 할당량

달성도를 체크해야 하며, 목표에 미달한 중간상인이 있으면 그 원인을 진단하고 또 격려할 수 있는 방안이 모색되어야 한다.

V. 마케팅 경로의 수정

경로를 잘 설계하고 이를 실천에 옮기는 것만으로 모든 작업이 끝나는 것은 아니다. 시장조건은 끊임없이 바뀌므로 유통경로도 여기에 대응하기 위해 정기적으로 수정되어야 한다.

대규모 가정용품 제조업체가 있다고 하자. 경로수정의 필요성은 이 회사도 마찬가지이다. 이 회사는 특허제휴한 판매상을 통해 배타적 유통전략을 사용하고 있었는데 시장점유율이 자꾸만 떨어지고 있었다. 그동안 유통경로에 다음과 같은 몇가지 새로운 발전이 있었는데 이를 등한시 했기 때문이다.

- 할인상점을 통한 주요 가정용품 업체의 판매비중 증가
- 대형백화점을 통한 주요 가정용품의 판매비중 증가
- 주택건설업자가 제조업자로부터 다량 구입하는 새로운 판로 출현
- 몇몇 취급상이나 경쟁자의 호별방문 및 우편주문을 통한 상품판매권유
- 강력한 취급상이 소도시에 위치해 있으나, 지방고객은 대도시에서 물품을 구입하는 경향이 늘어나고 있음.

사태가 이런 식으로 진전되자 가정용품업체는 경로수정을 검토하지 않을 수 없게끔 되었다.

그러나 경로수정이라고 해도 그 수준에 따라 세가지 유형이 가능하다. 즉 경로구성원을 추가하거나 배제하는 방안, 특정 유통경로를 추가하거나 배제하는 방안, 전혀 새로운 판로를 모색하는 방안이 그것이다.

특정 중간상인을 추가하거나 배제하기 위해서는 한계분석(incremental analysis)을 할 필요가 있다. 경로상에 특정 중간상인이 있을 때와 없을 때 기업의 수익은 어떻게 변할 것인가? 자동차 메이커가 취급상 하나를 배제하기로 했다면 기업의 판매량변화는 그 취급상의 판매량을 감한 다음 다른 취급상의 판매량 증가 혹은 감소를 추정해서 구할 수 있다.

때로는 판매량이 일정수준에 미달하는 모든 중간상인을 배제하는 결정이 고려되기도 한다. 예를 들어 어떤 트럭 제조업자가 취급상중에 연간 판매량이 3.4대도 안되는 곳이 전체의 5%에 달한다는 사실에 주목했다고 하자. 이런 취급상은 서비스비용 등을 따져볼 때 계속 거래를 하는 것이 회사로서는 손해가 된다. 그러나 거래를 중단하는 결정은 쉽게 내릴 수 있는 것은 아니다. 전체 경로구조에

미치는 파급효과가 너무 크기 때문이다. 우선 트럭생산이 줄어들 것이므로 트럭 한 대당 경상비가 높아지며 이에 따라 단위당 제조원가가 올라간다. 또 일부 고용자와 설비를 늘리게 된다. 시장의 일부를 경쟁자에게 잠식당할 것이고 다른 취급상들도 위협을 느끼게 된다. 결정을 내리기 위해서는 이런 점들이 사전에 전반적으로 검토되어야 한다.

그러나 가장 어려운 결정은 전체경로를 바꾸는 결정이다. 자동차 메이커가 기존 취급상을 직영점으로 대체하는 것이나 청량음료 업체가 특허제휴한 지방의 bottler들을 직접 판매로 대체하는 결정이 여기에 속하나. 이런 결정이 내려지면 마케팅 믹스의 대부분을 여기에 따라 수정해야 하며, 그 영향 또한 지대하게 된다.

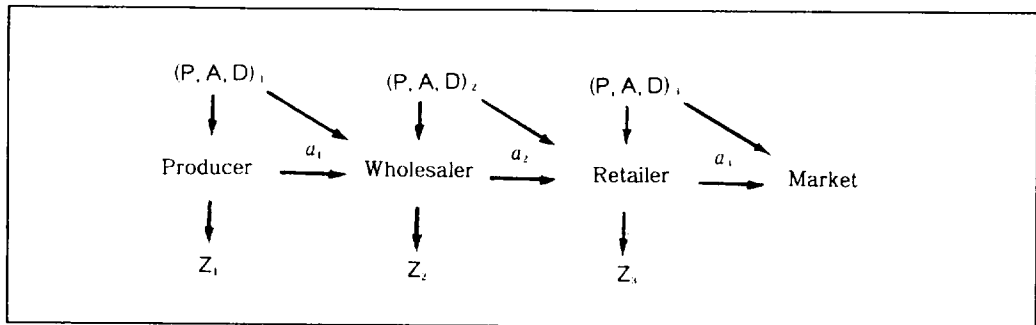
유통경로수정에 관한 개념적 접근방법

유통경로 수정문제를 분석하기 위해서는 기존 경로가 균형상태에 있는지 여부를 파악하는 것이 중요하다. 추가이윤을 얻을 수 있는 구조적, 기능적 변화가 불가능하다면 그 경로는 균형상태에 있는 것이다. 여기서 구조적 변화란 유통경로에서 중간상인을 더하거나 빼는 것을 말하며, 기능적 변화는 경로구성원간에 작업을 재배분하거나 추가하는 것을 말한다. 불균형 상태에 있는 경로라면 변화가 불가피하다.

제조업체 - 도매상 - 소매상 타입(M-W-R)의 경로구조를 상정해 보자(도 17-6 참조). 각각의 경로구성원은 가격, 광고, 유통(P, A, D)에 관해 나름대로 의사결정을 하며 이러한 결정은 다음 단계의 의사결정에 영향을 미치게 된다. 생산자가(P, A, D)에 관해 나름대로 의사결정을 하며 이러한 결정은 다음 단계의 의사결정에 영향을 미치게 된다. 생산자가(P, A, D)₁의 의사결정을 했다면 이 결정은 도매상의 주문량(Q₁)에 영향을 준다. 이 때 생산자의 순이익(Z₁)은 도매상으로부터 받는 수입에서 비용을 차감한 금액이 된다. 각각의 경로구성원도 자신의 수입과 비용, 이윤에 영향을 미칠 의사결정을 독자적으로 수행한다.

유통경로를 전체적으로 조감해 보면 먼저 일련의 독자적인 결정이 내려지고[(PAD)₁, (PAD)₂, (PAD)₃] 여기에 따라 총경로이윤(Z₁+Z₂+Z₃)이 확정된다. 의사결정을 달리 함으로써[(PAD)₁, (PAD)₂, (PAD)₃]* 더 높은 경로이윤(Z₁+Z₂+Z₃)*을 얻을 수 있다면 최초의 경로는 불균형상태에 있는 것이다. 그러나 이윤을 증가시킬 수 있다고 해도 경로구성원이 독자적으로 의사결정을 하는 한 다른 결정이 내려질 가능성은 희박하다. (Z₁+Z₂+Z₃)*와 (Z₁+Z₂+Z₃)의 차이가 크면 클수록 경로구성원간에 합동계획을 세우거나, 다른 구성원을 흡수하는 등 의사결정을 조정할 수 있는 방안을 통해 추가이윤을 얻으려는 유인이 커지게 된다.

FIGURE 17-6 Conceptual Picture of the Profits in a Marketing Channel



Source : Redrawn, with modifications, from Stanley Stasch, "A Method of Dynamically Analyzing the Stability of the Economic Structure of Channels of Distribution" (Ph.D. dissertation, School of Business, Northwestern University, 1964, p. 53.

VI. 요약

마케팅 경로결정은 기업이 당면하는 복잡하고도 중요한 의사결정이다. 경로시스템에 따라서 기업의 판매수준이나 비용이 달라지며 일단 마케팅 경로가 선정되고 나면 상당기간은 변경이 곤란하기 때문이다. 선정된 유통경로는 마케팅 믹스의 다른 요소에 영향을 미치고 또 영향을 받게 된다.

기업은 시장에 접근하는 가능한 경로를 확인해 둘 필요가 있다. 경로구조는 직접판매로 부터 하나, 둘, 셋 혹은 그 이상의 중간경로를 사용하는 것까지 다양한 구조를 보이고 있다. 마케팅 경로를 구성하는 조직은 실제상품, 소유권, 지불대금, 정보, 판매촉진의 흐름에 따라 서로 연결되어 있다. 마케팅 경로는 지속적이며 때로는 극적인 변화를 보여준다. 대표적인 추세로는 수직적, 수평적, 복수경로 마케팅 시스템의 성장을 들 수 있다. 이러한 추세는 경로의 협조, 충돌, 경쟁에 대해 중요한 시사를 던져 준다.

유통경로를 설계하기 위해서는 먼저 경로의 목표와 제약조건을 결정한 다음 주요 경로대안(중간상인의 유형과 수) 및 경로구성원의 조건과 책임을 확인하여야 한다. 또한 각 경로대안은 경제성, 통제성, 융통성 기준에 입각하여 평가되어야 한다.

유통경로관리란 중간상인을 선정하고 효과적인 거래관계 믹스를 통해 이들에게 동기를 부여해 주는 것이다. 경로구성원은 과거의 실적이나 다른 구성원의 실적과 비교해서 정기적인 평가를 받아야

한다.

마케팅 환경은 끊임없이 변화하므로 이에 따라서 정기적인 경로수정이 불가피하다. 유통경로를 수정하는데는 특정 중간상인이나 특정 경로를 추가하거나 배제하는 방법, 전체 유통체계를 수정하는 방법 등이 있다.