

<書評>

Phillip Kotler.

Marketing for Nonprofit Organizations.

(Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1975, pp v~xi and pp 1~436)

金 元 銖

I

序文에 의하면 本書는 “마케팅의 概念體系를 非營利組織體(nonprofit organizations)의 마케팅問題에 擴大適用하기 위한 것”이라 하고 있는데 그는 “종래 마케팅·컨셉트를 非營利的 領域에 있어서의 特定問題에 대한 適用可能性을 다룬 論文들이 漸增하고는 있지만 이 문제에 대한 包括的인 教科書는 없다”고 지적하고 “自身の 著書<sup>(1)</sup>를 포함한 既存의 모든 마케팅教科書는 구체적으로 營利部門(private for-profit sector)에서 볼수 있는 마케팅制度나 實踐만을 다루고 있다. 이 때문에 非營利組織體의 經營者 예컨대 公共行政家(public administrators), 教育者(educators), 博物館管理者(museum directors), 病院管理者(hospital administrators), 家族計劃擔當者(family planners), 宗教界指導者(religious leaders), 財團管理者(foundation directors), 社會活動家(social activists) 및 都市計劃擔當者(urban planners)등으로 하여금 그들이 管理를 맡고 있는 類型的 組織體와 관련되는 마케팅에 대한 直接的이고 包括的인 아이디어를 얻지 못하게 하고 있다”고 批判하고 있다. 따라서 本書는 이러한 組織體의 經營者에게 필요한 마케팅에 대한 入門的인 知識을 줄수 있도록 마련된 것이라 한다.

그에 의하면 非營利組織體도 만약 營利組織體의 경우라면 바로 마케팅問題로 분석될 수 있는 수 많은 비슷한 문제에 直面하고 있다고 한다. 예컨대 博物館 및 交響樂團등은 그들의 文化的 活動을 수행하는데 필요한 충분한 基金을 誘致하는데 필요한 時間을 가지고 있지 못하며 血液銀行은 충분한 獻血者를 확보하지 못하고 있고 教會는 적극적인 信徒(members)를 誘致·確保하지 못하고 있고 大學(colleges)도 충분한 數의 有資格學生을 誘致

筆者: 서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 教授

(1) Kotler, P. Marketing Management, Analysis, Planning and Control, 2nd, ed., 1972, and Marketing Decision Making A Model Building Approach, 1971.

하는 문제를 안고 있고 警察은 다수의 地域社會에 있어 나쁜 이미지(poor image) 때문에 그 活動이 沮害되고 있고 家族計劃擔當營는 “零의 人口增加”(zero population growth)의 아이디어를 訴求·普及시켜야만 하는 難題를 안고 있고 安全理事會(safety councils)는 自動車運轉者에게 安全벨트를 附着하도록 說得하기 위한 效率의인 方案을 모색하고 있고 超過需要로 고민하고 있는 國立公園은 公園利用度を 줄이기 위한 方法을 모색하고 있다고 한다. 사실상 어떠한 非營利組織體이건 실질적으로 市場과의 關聯下에 派生되는 약간의 문제에 當面하지 않는 것은 거의 없다 해도 過言은 아니라고 지적하고 이와 같은 視角에서 本書는 非營利的 組織體의 마케팅에 관한 包括的인 解説을 試圖하고 있는 것이다.

그리하여 그는 마케팅을 “組織體의 諸種 市場과 公衆 사이에 이루어지는 交換關係를 組織體가 수행하는 效率的인 管理(effective management)로 定義하고 모든 組織體는 하나 혹은 둘이상의 市場이나 公衆으로 형성되는 環境속에서 活動하고 있다고 본다. 예컨대 大學은 學生市場, 教授市場(faculty market), 寄附者市場(donor market), 및 輿論市場(public opinion market) 속에서 活動하며 政黨은 投票者市場, 寄附者市場, 및 利害關係者市場 속에서 활동한다고 보고 있다. 그리하여 이러한 모든 市場은 저마다 有意義한 特定の 要求, 知覺 및 選好를 가진 市場部分(market segment)으로 분리워지는 下位集團(subgroup)으로 나눌수 있으며 組織體는 이들 各 有意義한 市場 또는 市場部分과 관련된 目標를 가지고 있다고 하고 마케팅은 이들 組織體가 이러한 目標(標的)市場(target markets)과의 交換目的(exchange objectives)을 달성하기 위한 分析, 計劃, 執行 및 統制를 하는 것이라 定義하고 있다.

## II

앞에서 본 바와 같은 意圖下에 同書는 5部15章의 本文과 1部の 事例로 된 構成을 가지고 있다.

第1部에서는 마케팅의 概念設定(conceptualizing)이란 題下에 마케팅의 性格, 役割 및 이와 非營利組織體와의 關聯을 다루고 있는데 이는 다시 1~4章으로 나누어지고 있다. 第1章에서는 마케팅의 概念의 題下에 마케팅은 무엇인가?, 마케팅의 相異한 類型, 非營利組織體가 마케팅에 대해 關心을 가지는 理由 및 마케팅의 倫理性的의 문제를 다루고 있는데 相異한 마케팅의 類型으로는 積極的마케팅(aggressive marketing), 消極的 마케팅(minimal marketing) 및 均衡的마케팅(balanced marketing)의 세가지를 들고 있다. 第2章에서는 公衆, 市場 및 交換의 概念이란 題下에 公衆의 概念, 市場의 개념, 交換의 概念

및 組織體의 分類와 같은 문제를 다루고 있고 第3章에서는 反應의 組織體(responsive organization)의 題下에 官僚的組織體, 反應的組織體의 指向, 마아케팅·컨셉트 및 마아케팅·컨셉트 實施上의 문제등을 다루고 第4章에서는 마아케팅 方法의 題下에 마아케팅監査, 마아케팅環境의 再檢討, 마아케팅·시스템의 再檢討 및 마아케팅活動의 再檢討등과 같은 문제를 다루고 있다.

第2部는 市場分析의 題下에 組織體가 그 市場과 關係하여 利用可能한 戰略이 무엇인가 理解하는데 도움이 되며 또한 利用可能한 主要概念과 要件을 다루고 있다. 이는 5~7章으로 構成되고 있는데 第5章에서는 組織體가 當面하는 마아케팅問題의 題下에 概觀에 이어 否定的需要, 無需要, 潛在需要, 停滯의需要, 不規則의需要, 飽和需要, 超過需要 및 不健全需要와 같은 需要의 類型을 重點的으로 다루고 있는데 同章은 “마아케팅管理의 主要課題”라는 題下에 1973年 10月號의 마아케팅評論(Journal of Marketing)에 掲載되었던 것을 再錄하였음을 밝히고 있다. 第6章에서는 市場構造分析의 題下에 市場의 定立, 市場細分化, 市場포지셔닝(market positioning)의 문제를 다루고 있고 第7章에서는 消費者分析의 題下에 要求(needs), 知覺(perceptins), 選好(preferences) 및 滿足과 같은 문제를 다루고 있다.

第3部에서는 마아케팅·프로그램의 決定이라는 題下에 組織體의 市場과 關係를 가지는 戰略的 및 戰術的手段을 構成하는 네가지의 主要手段 즉 製品, 價格, 場所 및 促進을 論議하고 있다. 이는 第 8~11章으로 構成되고 있는데 第8章에서는 製品決定의 題下에 製品의 概念과, 主要製品決定의 문제를 다루고 第9章에서는 價格決定의 題下에 價格設定目的, 實際上的 價格設定 및 價格變更의 문제를 다루고 있다. 第10章에서는 流通決定의 題下에 流通上의 決定問題를 다루고 第11章에서는 커뮤니케이션 및 促進決定의 題下에 概觀에 이어 廣告, 弘報, 人的接觸, 誘因 및 霧圍氣造成(atmospherics)등의 문제를 다루고 있다.

第4部에서는 마아케팅·프로그램의 管理라는 題下에 能率的인 組織形成, 情報傳達計劃 및 統制가 이루어지도록 마아케팅 機能을 內的으로 管理하는 것과 關係되는 문제를 다루고 있는데 이는 第12~14章으로 構成되고 있다. 第12章에서는 마아케팅組織의 題下에 非營利組織體에 있어서의 公式的인 마아케팅要員(marketing personnel)의 必要性與否, 組織에의 마아케팅職位의 導入, 正式規模의 마아케팅部門의 문제를 다루고 있고 第13章에서는 마아케팅計劃과 統制의 題下에 마아케팅計劃과, 마아케팅統制와 關係되는 문제를 다루고 있고 第14章에서는 마아케팅情報시스템의 題下에 內部記錄시스템, 마아케팅·인테리겐스·시스템(marketing intelligence system), 마아케팅調查시스템 및 마아케팅管理科學시스템의 문제를 다루고 있다.

第5部에서는 應用(applications)의 題下에 保健, 教育, 公共서비스, 및 政治와 같은 구체적인 非營利的領域에서 볼수 있는 마아케팅問題, 그 機會 및 解決方案을 검토하고 있는데 이는 第15~19章을 형성하고 있다.

第15章에서는 社會마아케팅의 題下에 社會마아케팅의 概念, 效率的社會 마아케팅의 前提條件, 社會마아케팅計劃過程을 다루고 있고 第16章에서는 保健서비스 마아케팅의 題下에 病院, 健康維持機關(H.M.O, Health Maintenance Organization)의 마아케팅 및 公衆保健의 문제를 다루고 있다. 第17章에서는 公共서비스마아케팅의 題下에 政府機關에 있어서의 마아케팅指向性的 合理性, 政府機關의 類型에 따른 마아케팅의 差異, 公共部門에 있어서의 마아케팅活動, 보다 明示的인 마아케팅指向性的 效益 및 政府機關마아케팅에 있어서의 문제점을 다루고 있다. 第18章에서는 教育서비스마아케팅의 題下에 教育的製品的 성격, 不足資金의 문제, 革新遲延의 문제 및 非動機化學生(unmotivated students)의 문제등이 다루어지고 있다. 第19章에서는 政治的立候補者마아케팅이라는 題下에 企業 및 政治마아케팅間의 관계, 政治的立候補者의 마아케팅問題, 立候補, 指名과 選出 및 再選등과 관련되는 문제를 다루고 있다.

第6部에는 17篇의 事例가 收錄되고 있는데 이는 다음과 같다.

1. 東北일리노이計劃委員會~宗教的計劃의 마아케팅
2. 브릭햄 財團~美術博物館의 디마아케팅(demarketing)
3. 美國陸軍~志願新兵의 誘致
4. 다운젠드大學~登錄率低調에 따른 學生誘致
5. 미네아포리스公園의 休養·娛樂部門—休養·娛樂製品的 選定
6. 시카고 交通局~都市大衆交通手段의 料金設定과 마아케팅
7. 全國安全理事會~自動車安全座席벨트의 마아케팅
8. 全國女性組織과 同等權條項~社會問題(social cause)의 마아케팅
9. 핀란드觀光局~나라의 마아케팅(marketing a country)
10. 루이스·A·와이스記念病院~病院運營基金의 募金
11. 醫療援助프로그램財團~災難犧牲者를 위한 救恤基金의 募金
12. 州公衆支援局~마아케팅에 대한 公共官吏의 评论(comment)
13. 模範都市프로그램~企業實體(corporate identity)에 대한 探索
14. 펜실베니아大學~캠퍼스에 있어서의 宗教的無關心
15. 위네트카聖書教會~同時化마아케팅의 試圖

16. 에 판스톤市事務局書記~政治立候補者의 마아케팅戰略

17. 토레도 全國靑少年데니스聯盟~社會奉仕의 마아케팅

### III

종래 마아케팅과 관련하여 꾸준한 두가지의 論爭이 벌어져 왔었다. 하나는 마아케팅의 科學性을 圍繞한 論爭이고 다른 하나는 마아케팅의 性格을 圍繞한 論爭이다. 후자는 흔히 마아케팅의 概念擴大論爭으로도 불리워지는데 이는 마아케팅의 範圍를 어떻게 보느냐에 따라 달라지게 된다.

同書의 著者인 코트러는 레비(Levy, S.J.)와 함께 1969년 1月號 마아케팅評論(Journal of Marketing)에 낸 그들의 論文 “마아케팅概念的 擴大(Broadening the Concept of Marketing)”에서 마아케팅의 概念은 非企業的 組織體(nonbusiness organization)-非營利組織體(筆者註)도 포함하도록 擴大되어야만 한다고 주장하였다. 그들은 敎會나 警察署, 및 公立學校등도 製品과 顧客을 가지고 있고 또한 그들은 마아케팅·믹스라는 正常的인 手段을 活用한다고 보았었다. 그리하여 코트러와 레비는 이러한 組織體도 마아케팅 또는 적어도 類似마아케팅(marketing-like) 活動을 수행한다고 結論지었다. 그리하여 非企業組織體의 經營者가 當面하고 있는 選擇은 마아케팅을 하느냐 않느냐 하는 것이 아니라 하고 그 까닭은 어떠한 組織體이건 마아케팅을 回避할 수는 없기 때문이라 하였다. 따라서 그들의 選擇은 그것을 잘 하느냐 못하느냐 하는 것이라 하고 이러한 必要性때문에 組織마아케팅(organizational marketing)이 定礎될 수 있다고 주장하였던 것이다. 이에서 보듯이 이들은 마아케팅의 範圍擴大論者이었기 때문에 마아케팅의 範圍를 終局的으로 市場去來를 생기게 하는 企業過程과 活動에 限定하려는 럭크(Luck, D)의 範圍限定論에 대해 이를 「新型의 마아케팅 近視眼」(new form of myopia)이라 酷評하고 마아케팅의 核心은 市場去來라는 좁은 主題보다 오히려 交換이라는 一般的인 理念(general idea)에 있다고 주장하였었던 것이다.<sup>(2)</sup>

1971년에 그는 다시 잘트맨(Zaltman, G.)과 함께 社會마아케팅(social marketing)이란 新造語를 만들고 이를 定義하기를 “社會的아이디어의 受容성에 영향을 미치고자 計算된 프로그램을 企劃·執行·統制하는 것으로서 이에 는 製品計劃, 價格設定, 커뮤니케이션, 配布 및 마아케팅調査에 대한 考慮를 포함하는 것”<sup>(3)</sup>이라 하여 역시 範圍擴大論을 固守하고 있다.

(2) cf. Kotler, P. and S. Levy “A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck” Journal of Marketing, Vol.33, July 1969, p.57.

(3) Koltler, P and G. Zaltman “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change,” J.O.M. Vol. 35, July 1971, p.5.

그러하여 1972년에는 종래 마케팅概念의 擴大와 관련하여 가졌었던 그 자신의 初期의 立場을 바꾸어 마케팅의 一般概念(generic concept)을 導出하고 마케팅의 本質은 去來(transaction)에 있는데 그것은 “두 當事者間의 價値의 交換”으로 定義하고 이러한 一般概念에 따라 마케팅이란 “구체적으로 去來가 어떻게 創出, 刺戟, 助成 및 價値評價되는가와 관련되는 것”으로 定義를 내리고 있는 것이다.<sup>(4)</sup>

이와 같은 範圍擴大論에 입각한 그의 持論은 그의 著書 改訂版에도 이어져서 마케팅이란 “交換을 助成하고 完成시키는 것을 指向하는 一組의 人間行爲”<sup>(5)</sup>와 같이 定義되어 이는 企業인 營利組織體와 非營利組織體에도 아울러 適用할 수 있는 包括性 내지 普遍性을 가진 것으로 인식되고 있는 것이다.

이와 같은 그의 範圍擴大의 立場은 本書에서 더욱 두드러지게 나타나서 本書에서는 “마케팅이란 組織體의 目的을 달성하려는 目的으로 目標市場과 自發的인 價値交換이 이루어지게끔 價重히 企劃·作成된 프로그램을 分析·計劃·實行·統制하는 것으로서 이는 특히 目標市場의 要求나 希求와 관련하여 組織體가 提供하는 것(offering)을 企劃하고 또한 市場에 情報를 傳達하고 動機를 誘發하여 서어비스(用役)를 제공하고자, 物質的인 價格設定, 커뮤니케이션 및 流通의 活用に 依存하는 것”이라 定義하고 있는데<sup>(6)</sup> 이는 그의 範圍擴大의 立場이 더욱 強化된 것이라 할 수 있으며 同書는 이러한 그의 立場이 初志 一貫하게 貫徹되어 이러한 立場에서의 마케팅에 대한 入門書로서의 구실을 수행할 수 있게끔 著述된 것임을 알 수 있다.

#### IV

本書는 上述한 바와 같이 範圍擴大論의 立場에서 非營利的組織體에 대한 마케팅概念, 및 技法 등의 應用可能性을 다른 獨創的視角에서 쓰여진 것이므로 이러한 면에서 本書는 餘他的 範圍限定論에 입각한 마케팅文獻과는 다른 特性을 지니고 있다. 따라서 이는 非營利的組織體의 經營者에게 그들이 當面하고 있는 문제를 마케팅的 視角에서 인식하고 이를 마케팅의 次元에서 다룰 수 있게끔 하여 줄 수 있으므로 이러한 면에서의 貢獻價値는 크다고 할 수 있다.

그러나 마케팅研究上的 觀點과 아울러 現實的適用可能性을 전체로 할때 다음과 같은 두

(4) cf. Kotler, P. "A Generic Concept of Marketing", J.O.M., Vol. 36, Apr. 1972, pp. 46~54.

(5) Kotler, P. Marketing Management . 2nd. ed. op. cit., p.12.

(6) Kotler P. Marketing for the Nonprofit Organizations, op. cit., p. 5.

가지 문제점이 있을 수 있다. 첫째, 本書에 나타난 코트리의 마케팅의 定義는 너무나 技術論的視角에서 내려진 것임을 알 수 있다. 왜냐하면 그는 마케팅을 組織目的의 달성을 위한 手段的視角에서 이를 인식하고 있기 때문이다. 따라서 그는 營利的組織體에서 活用되는 마케팅技法의 非營利的組織體에의 導入 援用이 가능하다고 보게 되었던 것이다. 그러므로 마케팅의 兩分分類基準의 하나인 研究對象의 集積水準을 나타내는 巨視/微視基準에 따를 때 이는 어디까지나 微視的立場 즉 個別組織體의 管理的立場 나아가서 目的達成을 위한 手段評價的立場에서 있는 것임을 알 수 있다.

이러한 입장에서 非營利的組織體마케팅의 成立可能性은 인식할 수 있으나 이러한 입장에서 마케팅認識은 오히려 마케팅을 巨視的次元에서의 認識을 너무 지나치게 抽象化 내지 一般化시켜 버려 사실상 既存의 學問體系上 固有的 認識素材 내지 研究對象으로 인식되고 있는 政治現象이나 過程, 教育現象이나 過程등을 經濟現象 내지 過程과 동일한 次元에서 인식되게 함으로써 마케팅의 巨視的 次元에서의 理解를 보다 曖昧·模糊하게 할 수 있지 않을까하는 문제가 제기되지 않을 수 없다. 다시 말한다면 종래의 營利的 組織體의 마케팅에 대한 巨視的側面과 非營利的 組織體의 마케팅에 대한 巨視的側面에서의 兩事象에 대한 統合的으로 說明할 수 있고 또한 예컨대 交換概念을 擴大解釋하여 이로서 政治現象, 教育現象 및 매스 커뮤니케이션 現象등을 包括的 抽象的으로 說明할 수 있다 하여 그것이 學問發展에 寄與할 수 있는 可能性이 있느냐 하는데 대한 문제가 있을 수 있다. 왜냐하면 學問的 抽象水準이 높으면 높을수록 반대로 具體性 내지 獨自性(uniqueness)은 줄어들기 때문이다.

둘째, 韓國的現實과 相關하여 볼때 이와 같은 非營利的組織體마케팅技法의 導入과 適用上 문제가 있지 않을까 한다. 왜냐하면 現實的與件이나, 社會制度上 또는 價值觀이나 社會通念上 과연 政治마케팅·教育서비스마케팅·公共서비스마케팅·社會마케팅 博物館마케팅 및 財團마케팅등이 定着될 수 있을까 하는 疑問이 있다. 다시 말한다면 政府나 公共團體, 醫療機關, 大學, 教會 및 財團등이 현실적으로 마케팅理念을 受容하고 그 技法을 導入, 活用할 수 있는 與件이 형성되고 있는지 疑問이 있다.

그런데 단기적으로 본다면 이러한 與件이 形成되어 있지 않아서 이의 導入·適用이 어려우리라 想定되나 장기적으로 볼때 참된 意味에서의 個人的 尊嚴性이 保障되고 이들의 自由意思에 입각한 自由選擇이 비단 經濟的인 次元에서의 交換行爲뿐만 아니라 政治的·文化的 社會的·教育的 등 諸次元에서의 價值授受行爲의 바탕이 된다면 모든 組織體는 反應的組織體가 되지 않을 수 없으므로 이의 導入·適用은 당연히 이루어지리라 展望된다.