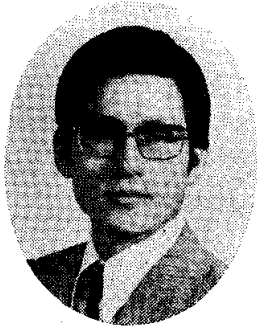


마케팅 經路選定

— 流通經路의 管理 —



林 鍾 沅
(서울大 經營大 助教授)

1. 流通經路의 典型的 問題點

流通經路란 生産에서 消費者에게 配達될 때까지 介入하는 經濟主體(中間商)들의 연결과정 내지 루트라고 할 수 있다. 流通에 介入하는 中間商들은 財貨나 서비스의 移動을 위해서 다음 세 가지의 機能을 遂行하게 된다.

① 所有權의 移轉...稅金處理(法的 問題)

② 財貨의 物的 移轉...運送, 保管(Logistics 問題)

③ 所有權과 物的 移轉의 促進...情報, 金融, 危險負擔, 標準化

企業活動을 現金→材料·勞務·設備→在工品→製品在庫→販賣→現金이라는 循環過程으로 생각할 수 있다. 萬若 在庫에서 現金으로 되돌아 오기까지 5個月이 所要된다면 어떤 不作用이 있을까?

1) 生産者側의 豫想損失

① 5個月分의 賣出額에 대한 利子負擔

② 不渡危險

③ 不渡가 發生했을 경우에 露出될 各種 問題點(稅務處理上 不條理...)이 무서워 不渡를 防止하기 위한 追加의 費用의 支出

④ 去來處 管理를 위한 販賣要員에 대한 人件費, 其他 費用增加

⑤ 去來處의 投賣行爲로 인한 價格秩序의 混亂 및 그에 따른 賣出減少는 물론 餘他 去來處

와의 關係惡化에 따른 經濟的 損失

⑥ 巨額의 不良賣出債權에 의한 資金壓迫을 벗어나기 위하여 덤핑市場에 介入하게 되고, 그 結果 派生되는 連鎖的인 不作用(稅務資料의 隱匿, 收益性 減少)

2) 代理店이나 去來處가 當면하는 問題點

① 生産業者에 提供한 擔保보다 많은 去來殘高를 誘導한 다음, 신속한 賣出回轉을 위해 工場渡 價格보다 4~5個月의 資金利子を 計上한 投賣行爲가 發生할 危險이 있다.

② 投賣行爲는 實質的으로 덤핑市場에서 「無資料」로 去來되므로 資料商, 認定課稅, 不誠實申告 等の 不作用을 隨伴하게 될 危險이 있다.

③ 去來處로서도 經營收支가 長期的으로 惡化될 것이다. 製造業者의 繼續的인 物量 Push 壓迫은 競爭 去來處로 하여금 投賣行爲를 誘發하게 되고, 零細業者(小賣商)들은 값싸고 稅金計算書가 없는 덤핑業者들로부터 購買選好하게 될 것이다. 그 結果 去來處의 倒産率이 增加하게 된다.

有名製造業者의 對去來處에 대한 物量·代金關係의 壓迫을 하는 한편 小賣業者들의 低價格의 덤핑市場 選好現象 때문에 健全한 中小都散賣企業의 育成이란 根源的으로 期待할 수 없다.

去來店에게 販賣를 거의 依存하고, 去來店에 對한 相對的인 去來關係(trade relationship)가 劣等한 中小企業으로서의 公正한 去來에 의한 正常的인 販路確保란 것은 생각하기조차 困難

하게 된다.

④ 製造業者의 物量供給이 加重되고 在庫에 대한 資金壓迫이 심해지면 代理店, 連鎖店, 슈퍼業界 相互間에도 덤핑市場에 投資行爲를 하게 된다. 製造業者는 各 類形別 都賣業者 相互間에 競爭을 誘導하는 한편 不渡發生을 防止하려는 努力이 隨伴되므로 不良去來店과 製造業體의 販賣要員間의 미묘한 去來關係가 發生하게 된다.

3) 덤핑市場의 生成과 問題點

資本能力과 生産能力이 큰 大形製造業者가 相對的으로 消費者에 대한 이미지가 약간 떨어지는 製品의 市場占有率을 높이고, 損益分岐點을 상회하는 賣出目標를 實現하려는 過程에서의 手段으로 덤핑市場은 積極的으로 活用될 수 있는 可能性이 높다.

4~5個月分의 賣出額을 流通在庫로 分散시킬 수 있는 運轉資金을 確保할 수 있다면(大企業에 대한 金融支援 등), 그 製造業者는 다른 中小企業보다 훨씬 쉽게 都賣商(슈퍼本部, 連鎖店本部, 代理店 등)을 確保하여 市場을 支配할 수 있게 될 것이다.

일단 販賣網과 販路가 確保되면 덤핑市場이라는 價格에 아주 彈力的인 市場을 利用하여 零細小賣業界에의 신속한 低價格浸透를 實現시킬 수 있을 것이다. 덤핑市場은 代理店과 같이 販賣地

域이 設定된 一定地域만을 對象으로 하지 않고 價格差異가 發生하는 곳(再販賣價格이 維持되어 있는 곳)이면 어디나 신속하게 움직이는 市場機能을 遂行하고 있다.

덤핑市場의 都賣商들은 公式的으로 보이지 않는 狀態下에서 製品物量의 스톡(stock)과 흐름(flow)에 관한 市場情報를 수집할 뿐 아니라 商業어음(手票)의 割引業務, 流通在庫에 대한 市場金融機能까지 수행하고 있다.

덤핑市場을 통한 生必品の 流通量은 全體의 50% 以上이 된다는 見解도 있을 만큼이나 財貨의 物流機能에까지 介入하고 있다.

덤핑市場에서는 小賣商들에게 無資料의 商品을 값싸게 供給하므로 零細商人들의 덤핑市場 選好度는 더욱 增加하게 될 것이다.

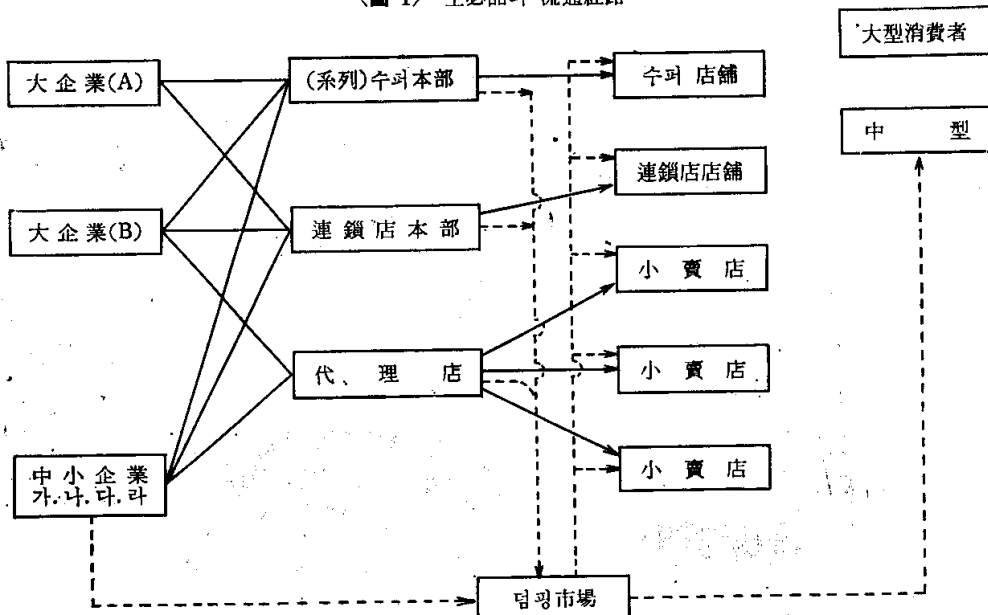
덤핑市場의 活性化에 따른 問題點을 다음과 같이 지적할 수 있다.

① 덤핑市場을 둘러싼 흑막관계 때문에 「稅務公務員의 被殺」과 같은 社會問題로까지 飛火되고 있다.

② 流通過程의 物資需給關係를 把握할 수 없으므로 物價管理를 신속하게 할 수 없게 된다.

③ 市場秩序의 교란 때문에 건전한 都散賣商들의 被害가 늘어나고 있다. 製造業者들의 市場支配慾求→流通在庫에 대한 現金化 慾求→去來處

〈圖 1〉 生必品の 流通經路



別 投賣行爲의 誘發과 그 相互 갈등관계의 심화 → 非正常的인 稅務處理에 따른 不條理 → 稅務公務員의 介入 → 制度的 流通金融의 不備에서 發生하는 高利私債業者의 번성 → 進진한 都散賣商의 沒落 → 암흑에 쌓인 流通經路 等과 같은 不作用의 惡循環이 계속되고 있다.

④ 이러한 不作用은 流通業者들에게 沒落의 危機—機能의 엄청난 利益이 併存하게 된다. 危機와 利益의 均衡이 깨어질 듯하면 獨寡占品目의 價格引上으로 아슬아슬한 現상유지를 지속하게 한다. 消費者의 價格이 引上되면 最終消費도 어느 정도 減少하게 될 것이고, 産業需要가 줄어들면 다시 市場占有를 위한 싸움의 惡循環은 계속될 위험이 있다.

⑤ 善意의 代理店에서는 製造業者에서 供給 받은 物量에 대한 課稅資料를 다른 小賣商이나 去來處로부터 確保하기 困難하다. 零細小賣商들은 課稅特例業體로서 稅金計算書를 代理店이나 他供給體로부터 반드시 받아야 할 必要가 없기 때문에 稅金計算書를 發行하는 都賣商으로부터 納品받아 그 去來實績을 稅金源으로 露出시킬 어려움을 범할 理由가 없다. 그러므로 善意의 代理店은 亡하거나 課稅資料를 完備하기가 地극히 어렵게 된다. 이러한 딜렘마에서 자칫하면 善意의 代理店(流通業者들)은 他意에 의한 犯法者로 轉落하게 될 위험이 항상 따르기 마련이다. 이러한 渦中에서 交際費와 같은 附加費用이 增加되기 마련이며, 초조하게 營業을 계속하게 되는 不作用을 유발하게 된다.

2. 流通構造의 再認識

1) 流通構造의 分析視角

流通構造가 과연 무엇인가? 어떻게 定義하여야 個別企業의 販賣經路를 設計하고 또 販賣를 促進시킬 수 있을까?

流通構造를 大企業과 中小企業의 比重, 流通段階, 流通企業의 零細性 等 여러 側面에서 많은 論難이 있었다.

그러나 生産과 消費와의 時間, 場所, 製品形態 等の 乖離를 연결시키기 위해서 參加하는 流通業體들의 相互關係가 얼마나 彈力性있게, 또

明確하게 共同的 利益極大化를 위하여 정립되어 있는가 또는 수 많은 流通業者가 各各 獨自의 利益極大化를 追求하기 위해서 살벌한 弱肉強食의 原理가 適用되고, 長期的으로는 流通過程에 參加한 業者들의 相互發展을 沮害하고 國家經濟에까지 심각한 惡影響을 招來하고 있는지를 中心으로 分析해야 한다.

2) 流通構造變數의 再確認

流通經路에 介入하는 都小賣商들의 職務와 이들과 生産者—消費者들과의 相互關係에 影響을 미치는 要因들은 다음과 같이 分類할 수 있다.

〈表-1〉 流通構造變數

1. 流通環境要因

- ① 生産者의 態度·能力·目的
- ② 消費者의 販賣量, 購買頻度 等
- ③ 都市開發과 高機能의 地域的 階層變化

2. 流通造成要因

- ① 交通·倉庫狀態
- ② 流通金融시스템
- ③ 流通保險시스템
- ④ 流通行政시스템

3. 流通企業의 內的 特性

- ① 經營能力의 限界
- ② 消費者 및 製造業者에 대한 서비스水準(service output)

3) 規範的 流通經路論의 意味

生産者—多様な 形態의 流通企業—消費者로 연결되는 相互關係는 消費者의 中間商에 대한 要求程度와 中間商의 生産者에 대한 要求程度(service requirement)에 달려 있다고 한다.

만약 注文物이 작고(small lot size), 時急하게 購買要請되고(short waiting time), 購買頻도가 높고(high rate of purchase frequency), 또 多様な 品目の 具色을 갖추어야 注文에 응할 수 있을 만큼 注文品의 種類가 많고, 더욱 外上期間이 길면서도 配達까지 해 주기를 바라게 된다는 複雜·多岐한 流通商人들이 介入하게 된다는 理論이다.

위에 言及한 서비스水準(注文크기, 注文—配達期間, 消費者나 店舖의 地域的 分散程度, 注

文品目的 多樣性)이 작을수록 流通活動(購買, 販賣, 運送, 保管, 危險負擔, 市場(都賣·小賣)의 金融等)에 있어서 分業과 專門化의 利點이 생기고 相互依存關係가 強化된다.

서비스水準이 낮으면 낮을수록 流通活動에의 介入에 따르는 위험이 커지므로 消費時點까지 延期하려고 할 뿐만 아니라 流通費用도 많아지고 流通마진도 커지게 되지만 流通企業의 利益率은 떨어지게 된다.

서비스水準이 낮은 狀況下에서 「大量購入—現金支給—運送負擔」과 같이 流通活動에 깊이 介入할수록 위험이 큰 만큼 그 以上으로 높은 價格割引, 높은 마진과 같은 代價를 支拂받게 된다. 危險의 크기는 市場情報의 確實성에 달려 있고, 市場情報은 販賣—購買處로부터 蒐集되는 情報網—販賣網을 얼마나 確固하게 管理하고 있느냐에 달려 있다.

덤핑市場의 商人들이 엄청난 投機利潤을 누리는데는 이러한 理論的 背景으로 說明할 수 있을 것 같다.

4) Trade Relations Mix

流通經路를 設計함에 있어서 製品의 販賣에 參與하는 모든 流通業者들을 明確히 把握하고, 各 流通業者가 해야 할 職務의 內容을 理想的으로 確立해야 할 것이다.

예컨대 生産者—都賣商—小賣商—消費者로 연결되는 流通經路가 있다고 하자. 各 機關이 遂行해야 할 職務를 T(運送), A(廣告), S(貯藏), K(去來處와 協議)와 같은 네가지로 우선 限定해서 생각해 보자. 生産者는 이 네가지 課業을 전혀 안하는 경우($4C_0$), 한가지 선택하는 경우($4C_1$), 두가지 選擇하는 경우($4C_2$), 세가지 선택하는 경우($4C_3$), 네가지 모두 하는 경우($4C_4$)로 區分해 볼 때 모두 16가지가 된다. 마찬가지로 都賣商, 小賣商도 各各 16가지가 있으므로 $16^3(4,096)$ 가지나 된다. 各 機關에서 모두 네가지 課業을 各各 獨立的으로 自己利益을 極大化하기 위하여 行動하는 경우와, 消費者나 競爭者의 販賣패턴, 商品力, 競爭狀態等 與件을 分析하여 各 流通機關에게 職務를 分業化, 專門化하되 全體 利益極大化를 위해서 서로가 서로를 돕고 協力하며 의존한다면, 어느 쪽이 더 流通마

진을 節減시켜 消費者 價格을 引下시키고 그 結果 需要增加—販賣增加—生産增加—利益增加等의 連鎖의 利益效果를 誘導할 수 있을가는 明若 觀火한 일이다.

그러나 流通過程이란 生産過程과는 달리 하나의 社會經濟活動으로서 여러 獨立的 經濟主體가 不確實한 與件下에서 우선 自身の 生存(survival)과 發展에 焦點을 두는 活動을 하기 마련이다.

韓國 第一의 獨寡占業體라 하더라도 月末이나 分期末마다 生産計劃, 目標販賣를 達成하기 위하여 무엇보다 販賣部 要員 自身の 實績을 올리기 위해서라도 과감한 物量 Push作戰이 誘發될 수도 있고, 또 덤핑市場이란 組織을 活用하여 正常的으로 浸透하기 힘든 販賣루트를 確保하고 競爭者의 販賣網을 교란하기도 할 것이다.

流通에 參與하는 企業(生産者, 都賣商, 小賣商 등)들의 目標과 能力에 따라서 流通活動의 範圍와 性格이 決定된다. 流通企業들은 相互 밀접한 關係를 갖고 있으므로 去來關係에 있어서는 協助(cooperation), 갈등(conflict), 그리고 權力行使(power)의 三角關係가 作用하여 最終적으로 流通活動의 成果가 나타나게 된다고 한다(圖2) 參照).

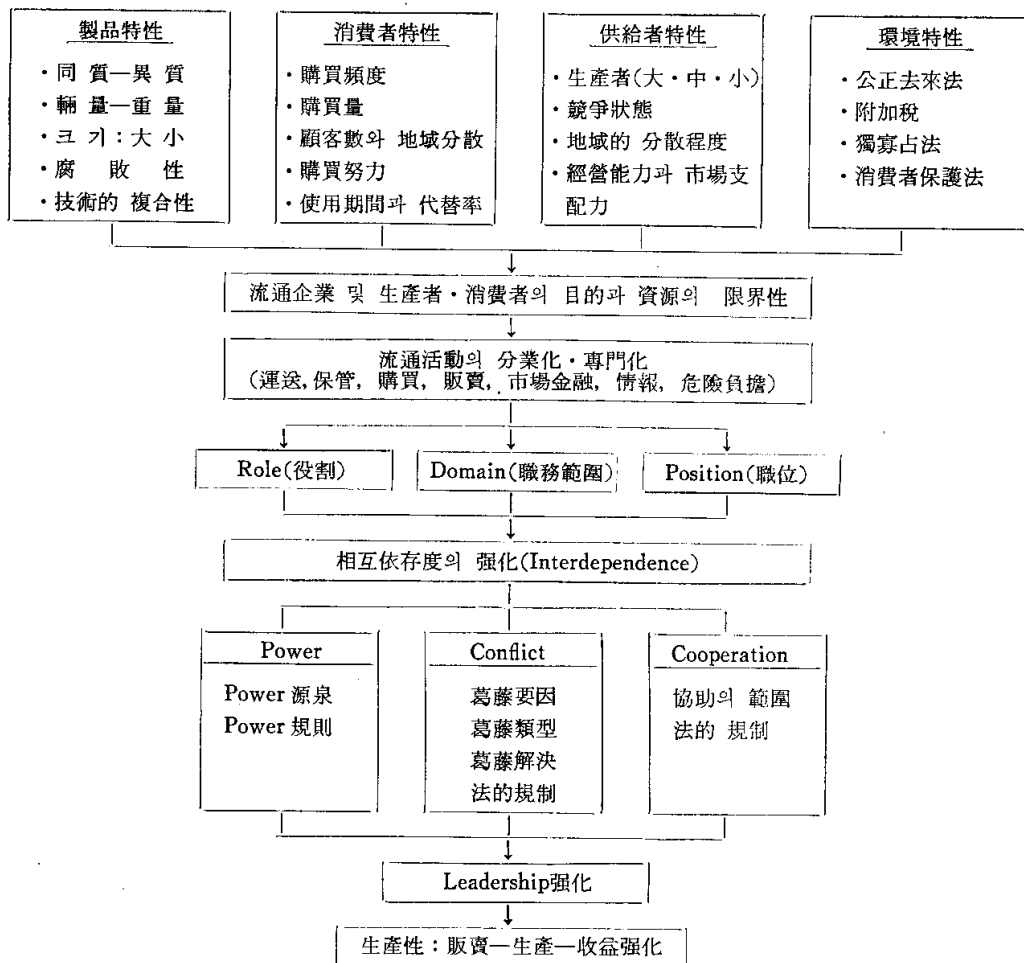
그러므로 流通經路管理를 통한 販賣促進은 바로 製品販賣에 參加하는 流通業者들의 業務를 어떻게 配分하여야만 相互機能의 專門化 分業化 相互依存의 強化라는 有機體關係를 理想的으로 實現할 수 있느냐에 달려 있다. 이는 또 去來關係에서 必然적으로 發生하는 協助(cooperation)—갈등조정(conflict resolution)—權力行使(position)의 三角關係의 把握에서 이루어질 수 있다고 할 수 있다.

3. 經路管理의 초점—갈등과 협조의 調和

流通經路의 設計 및 管理에 대한 要點은 圖2와 같이 要約할 수 있다. 流通에는 各 獨立的 主體들이 서로 利用하기 위하여 流通活動을 分業化하고 專門化하게 된다.

예컨대 어떤 商人은 代理店의 職名으로 都賣(流通段階上 position)活動을 수행하기 위하여 여러가지 活動이나 役割(role: 購買, 金融, 運

〈圖 2〉 流通經路의 設計



搬, 在庫, 税金處理 等)을 수행해야 한다.

代理店(position)으로서 해야 할 役割(role)은 代理店과 生産者와의 協約에 의해 決定되기도 한다. 이 代理店の 活動範圍(domain)는 販賣地域, 取扱品目的 數, 對象消費者의 特性, 他去來處 또는 製造業者를 위해 수행해야 할 機能 等으로 정의되어진다.

製品販賣에 參加한 여러 類型의 主體들은 生産—販賣—消費—生産의 循環을 促進시키기 위해 서로 分業化—專門化—相互依存關係 때문에 必然的으로 Channel Member 相互間에 協助(cooperation)와 葛藤(conflict)이 동전의 앞뒤처럼 發生하게 된다. 어느 中間商들의 他 Channel Member들과의 相對的인 經濟的 利害關係는 바로 Power의 行使와 Leadership에 달려 있다고

하겠다.

葛藤을 利用하여 새로운 生産性增大로 誘導하는 經路管理가 없다면 生産量이 效率的으로 市場으로 흘러 들어가는 Channel을 確保할 수 없을 것이다.

1) 葛藤(Conflict)의 管理

(1) 葛藤의 類型

葛藤은 ① 同種 Position의 流通段階에 있는 業體끼리의 알력(horizontal conflict: 小賣商끼리, 都賣商끼리 알력, 不和), ② 같은 流通經路內에서도 垂直的 段階別 알력(vertical conflict: 代理店과 小賣商과의 不和), ③ 相異한 經路에 있는 流通業體와의 不和(intertype conflict: 代理店과 수퍼와의 葛藤)로 區分할 수 있다.

(2) 葛藤의 原因

① Goal Incompatibility: GM은 한국에 GM방 제회사(이스즈, 오벨)製品을 製造—都賣하기 위해 새한을 만들었고, 大字는 國內自動車의 海外輸出이나 競爭力 있는 좋은 車種을 選擇·生産하려 한다면 그야말로 同床異夢이 아닐까? 流通段階別 마진의 配分·마케팅活動의 主體와 費用配分 등에서도 많은 알력이 생긴다.

② Position-Role-Domain Incongruity: 代理店(position)에서 特定販賣地域(domain)의 流通活動(광고, 판촉 등)을 맡겨 놓은 다음 生産者가 덤핑市場을 흘러들어 보낸다면 어느 代理店에서 廣告·販促活動을 열심히 할 욕심이 생길까?

③ Communication Breakdown: Channel Member 相互間에 決定的으로 重要な 情報을 正確하게 적절한 時點에 傳達하지 않음으로써 發生하는 葛藤도 많다(新製品開發, 不良品 回收 등).

④ 現實의 相異한 認識: 不景氣에 生産者 在庫가 쌓이면 目標賣出額을 記錄하기 위해 代理店에게로 賣出債權增加—在庫資産減少의 戰略을 生産者가 追求한다면 어떻게 될까? 消費者情報가 늦게 生産者에 反映되어 製品生産量의 增減이 있었을 때 궁극적으로 損失은 누가 配當받아야 할까?

(3) 갈등의 效果

Vertical Conflict가 생기면 Channel Member 相互間에 獨自의 活動을 취하게 되고, 그 結果 各種 流通活動의 중복, 반복, 不一致에 따른 市場攪亂現象이 나타나고, 그 結果 流通費用 增加, 市場支配力 減少, 마진 감소, 收益率 減少가 나타난다.

그러나 갈등을 계기로 流通經路의 再整備, 輕微한 代理店의 沒落과 보다 效率的인 去來處의 발견 등 效果도 있다.

(4) 갈등의 해결

갈등은 流通經路上 相對的으로 Power가 센 主體가 얼마나 Leadership을 잘 行使하느냐에 따라 說得(persation), 협상(bargainning & nego-

tiation), 政治的 타협 등을 통해서 조정될 수 있을 것이다. <表 4>에서는 잠재적인 경로 갈등의 종류를 설명하고 있다.

2) Power의 軌跡管理

製品販賣에 參加한 主體들의 Position-Domain-Role을 調整하려면 各 Channel Member들이 他 Member들에게 어떤 Power를 行使할 수 있는가를 먼저 把握해야 한다.

(1) Power의 源泉

① Reward Power: 어떤 主體가 他業體의 目標達成을 위해 얼마나 Reward를 줄 수 있는느냐에 따라 Power가 증대한다.

② Coercive Power: 代理店에서 Maker의 뜻을 따르지 못할 경우에 代理店이 큰 피해를 받을지도 모르는 여러가지 Punishments를 의식하고 있다면, 生産者의 代理店管理는 쉽게 처리될 수 있다.

③ Legitimate Power: 合法性에 의한 Power

④ Referent Power: 有名商標의 이름만 빌려 주어도 莫大한 Royalty를 받아 낸다.

⑤ Expert Power: 東大門의 巨商들은 자기들의 市場知識을 利用하지 않으면 中小生産者로서 어떻게 팔아야 할지를 모른다고 생각한다면 巨商들의 횡포가 심해질 것이다.

3) Leadership의 確保

여러 地域에 分散되어 獨自의인 販賣活動을 하는 中間商들에게 利益의 비전을 提示해서 Channel Leader의 뜻을 따르도록 업무의 專門化와 分業化를 追求해야 할 것이다.

4. 流通系列化

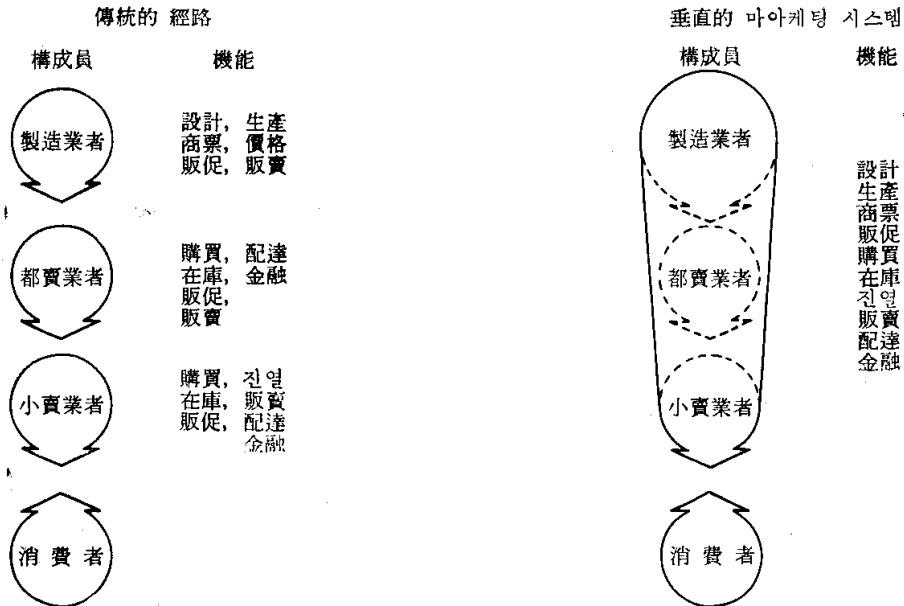
1) 傳統的 經路와 垂直的 系列化的 對比

傳統的 經路와 垂直的 系列化的 形態 및 特性은 <圖 3>과 <表 2>로 要約할 수 있다.

2) 流通系列化的 事例

(한국연쇄점 주식회사)

〈圖 3〉 傳統的 經路 對 垂直的 마아케팅 시스템



資料 : David T. Kollat, Roger D. Blackwell and James F. Robertson, *Strategic Marketing*, New York: Holt, Rinchart and Winston, 1972, p. 289.

〈表 4〉 잠재적인 경로 갈등 구성원의 다양한 기대

	제조업자의 기대		도매업자의 기대		소매업자의 기대	
	도매업자	소매업자	제조업자	소매업자	제조업자	도매업자
생산	<ul style="list-style-type: none"> • 도매상이 제조업자의 생산품을 알고 있다. • 경쟁상표의 상품을 판매 않는다. • 고객의 생각이나 불평을 제조업자에게 증계한다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 소매상이 제조업자의 생산품을 알고 있다. • 충분한 매장공간의 제공. • 개인상표를 개발하지 않는다. • 아이디어나 불평을 自社에게 증계한다. • 서비스의 제공 (배달, 장치) 	<ul style="list-style-type: none"> • 양질의 생산품 • 안전한 포장 • 구색있는 품목 • 소매업자에게 직접 판매 않는다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 도매업자의 구색을 받아 들인다. • 충분한 서가공간(전시공간)제공. 	<ul style="list-style-type: none"> • 양질의 상품. • 넓고 깊은 품목. • 신제품 제조업자의 상품에 대한 보증. • 매력적인 포장 	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 구색 • 생산에 관한 지식
가격	<ul style="list-style-type: none"> • 낮은 이윤으로 자사제품 판매 • 할인을 요구 안한다. • 신속한 대금결제 	<ul style="list-style-type: none"> • 낮은 가격의 유지 • 할인을 요구 않는다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 낮은 공급가격과 가격양보 	<ul style="list-style-type: none"> • 낮은 판매가격 유지 • 할인을 인정 않는다. • 신속한 대금결제 	<ul style="list-style-type: none"> • 큰 이윤이 있는 가격의 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 낮은 가격과 가격의 양보
유통	<ul style="list-style-type: none"> • 많은 소매상에게 자사제품 판매 	<ul style="list-style-type: none"> • 많은 소비자에게 자사상품 판매 	<ul style="list-style-type: none"> • 자유로운 반품 정책 	<ul style="list-style-type: none"> • 안정된 주문 • 큰 크기의 주문 	<ul style="list-style-type: none"> • 인기있는 품목의 충분한 공급 	<ul style="list-style-type: none"> • 조그마한 정도로서 빠른 배달

	<ul style="list-style-type: none"> • 적절한 신적스케줄의 여유 • 충분한 재고의 유지 	<ul style="list-style-type: none"> • 충분한 재고유지 • 편리한 시간업수 • 널리 알려진 지점 위치, 배달 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 배타적인 판매권리 		<ul style="list-style-type: none"> • 빠르고 정확한 신적 	<ul style="list-style-type: none"> • 자유로운 반품정책
의사소통	<ul style="list-style-type: none"> • 제조업자의 제품을 도매업자가 강력하게 경로로 유통시킨다. • 소매상에 대한 신용 허용 	<ul style="list-style-type: none"> • 제조업의 생산품을 광고한다. • 양질의 이미지를 계속 유지 	<ul style="list-style-type: none"> • 광범위한 소비자 광고 • 자유로운 대금결제기간 	<ul style="list-style-type: none"> • 소매상의 품목을 판촉 	<ul style="list-style-type: none"> • 전시, 생산 등의 자신 충고업무를 제공한다. • 광범위한 소비자 광고 	<ul style="list-style-type: none"> • 강압적이 아닌 도움을 주는 판매인 • 협력적인 광고 자유로운 대금결제

〈表 3〉 經路네트워크의 特性的 比較

네트워크의 特性	傳統的 마아케팅 經路	垂直的 마아케팅 시스템
네트워크의 構成	獨立의이고 自治的인 單位로 構成된 네트워크 각각은 傳統的으로 定義된 마아케팅 機能을 遂行한다. 調整은 주로 흥정과 協商을 통하여 이루어진다.	相互關聯的인 單位로 構成된 네트워크 각각은 最適結合의 마아케팅 機能을 遂行한다. 調整은 詳細한 計劃과 包括的인 프로그램의 運用을 통하여 이루어진다.
構成員의 經濟的 能力	去來單位는 시스템적 經濟를 成就할 수 없다.	去來單位는 시스템적 經濟를 成就하기 위하여 計劃을 세운다.
組織의 安定性	構成員의 충성이 낮고 進入이 相對的으로 용이한 開放네트워크	開放的인 네트워크이나 進入은 시스템의 要求와 市場條件에 의하여 엄격히 統制된다.
戰略的인 意思決定者의 分析 焦點	전략가는 마아케팅과정의 한 段階에서 費用, 販賣量, 投資關係에 관심을 갖는다.	전략가는 마아케팅과정의 全體段階에서 費用, 販賣量, 投資關係에 관심을 갖는다. 유리한 經濟적 相衡關係(trade-offs)에 대하여 계속적인 탐색이 수반되는 總費用概念에 강조를 둔다.
重點的인 意思決定過程	一般人에 의하여 결정되는 判斷에 크게 依存한다.	專門家나 專門委員會가 判斷하는 科學的 決定에 크게 依存한다.
意思決定者의 機關에 대한 忠誠心	意思決定者는 傳統的 形態의 經路에 감정적으로 責任을 진다.	意思決定者는 마아케팅 콘셉트(marketing concept)와 生存力있는 機關에 分析的으로 責任진다.

資料 : Bert C. McCammon, Jr., "Perspectives for Distribution Programming," in *Vertical Marketing Systems* by Louis. P. Bucklin (ed.), Glenview, Illinois: Scott, Fores Man, 1970, pp.32-51.

考 參 文 獻

Baligh, J.H. and Richartz, L.E., *Vertical Market Structures*, (Boston, Mass.: Allyn and Bacon, Inc., 1967).

Beckman, T.N., Engle, N.H. and Buzzell, R.D., *Wholesaling*, 3rd ed., (New York: The Ronald Press Co., 1959).

Boone, L.E. and Johnson, J.C., (eds), *Marketing Channels*, (Morristown, N.J.: General Learning Press, 1973).

- Bucklin, L.P. (ed), *Vertical Marketing Systems*, (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co., 1970).
- Bucklin, L.P., *A Theory of Distribution Channel Structure*, (Berkeley, Ca.: IBER Special Publications, 1966).
- Bucklin, L.P., *Competition and Evolution in the Distributive Trades*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972).
- Clewett, R.M. (ed), *Marketing Channels for Manufactured Products*, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1954).
- Cox, R., Goodman, C.S. and Fichandler T.S., *Distribution in a High-Level Economy*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Inc., 1965).
- Dalrymple, D.J. and Thompson, D.L., *Retailing: An Economic View*, (New York: The Free Press, 1969).
- Davidson, W.R. and Doody, A.F., *Retail Management*, 3rd ed, (New York: Ronald Press Co., 1966).
- Duncan, D.J., Phillips C.F. and Hollander, S.C., *Modern Retail Management*, 8th ed., (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1972),
- Gist, R.R., *Retailing: Concepts and Decisions*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968).
- Hill, R.M., *Wholesaling Management*, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1963).
- Mallen, B.E., (ed.), *The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967).
- Moller, W.G. Jr. and Wilemon, D.L. (eds.), *Marketing Channels*, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1971).
- Rachman, D.J., *Retail Strategy and Structure*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969).
- Revzan, D.A., *Wholesaling in Marketing Organization*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1991).
- Stern, L.W. (ed.) *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1969).
- Stern, L.W. and Grabner, J.R. Jr., *Competition in the Markt Place*, (Glenview, Ill.: Scott Foresman and Co., 1970).
- Ward, T.S., *The Distribution of Consumer Goods: Structure and Performance*, (London: Cambridge University Press, 1973).