

마아케팅管理階層에 관한 小考

金 元 銖

◁目 次▷	
I. 序 言	V. 마아케팅管理階層의 役割과 決定 狀況의 차이
II. 問題提起	VI. 結 言
III. 마아케팅管理行動의 階層의 認識	
IV. 마아케팅管理階層의 分化可能性	

I. 序 言

마아케팅에 대한 研究가 비롯된 이래로 여러가지의 研究方法이 적용되어 왔었는데 1950年代 中盤 이후로는 管理(經營)的 研究方法(managerial approach)이 重點的으로 適用되어 1970年代 初盤에 이르기까지 管理的 마아케팅學(論) 내지 마아케팅管理學(論)의 學問體系가 형성되었다.

그런데 이러한 마아케팅管理論은 企業에서 수행되는 一部門活動으로서의 마아케팅活動을 管理하는 經營者(管理者)의 立場에서 다루는 部門管理體系로서 構築되었으므로 그 本質은 經營者의 意思決定에 두게 되었고, 그 焦點은 統制不能한 마아케팅環境에 창조적으로 適應하기 위해 諸마아케팅手段의 統合的 調整의 結果 形成되는 마아케팅計劃인 마아케팅·믹스(marketing mix)에 두었었다.

따라서 部門管理로서 인식되는 마아케팅管理의 擔當者는 일반적으로 部門管理者로서의 마아케팅管理者(marketing manager)라는 單一의 管理行動主體가 想定되었고 그의 視角에서의 管理問題가 다루어져 왔었다. 그러므로 초기의 마아케팅管理論과 相關된 文獻內容에는 全社的인 企業戰略的 次元에서 다루어지는 戰略計劃과 相關되는 마아케팅문제나 分權化된 事業部制下에서 各 事業部別마아케팅의 統合調整과 같은 문제는 다루어지지 않았으며, 또한 製品別 또는 商標別 組織編制를 한 경우 製品管理者 또는 商標管理者와 相關되는 문제 등도 다루어지지 않는고 다만 單一의 마아케팅部門을 전체로 하는 部門管理體系로서만 始終하였던 것이다.

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

그러나 마케팅은 그 성격상 단순한 部門管理의 대상으로 그치는 것이 아니라 全社의 마케팅(total marketing)이라는 말이 示唆하듯이 이는 기업의 다른 모든 活動과 통합 조정되어 全社的인 입장에서 수행되어야만 하는 것이므로 마케팅管理決定 가운데에는 단순한 部門管理的 次元만이 아니라 보다 上位에 있는 經營者에 의해 全社的 次元에서 다루어지는 것도 있으며 部門管理보다 더 下位에 있는 品目 내지 商標別次元에서 다루어지는 것도 있는 것이다.

이렇게 볼 때 마케팅管理活動은 階層性을 가지는 것이므로 마케팅管理者도 單一의 意思決定主體만이 있는 것이 아니라 그와 같은 活動은 企業의 經營階層上 다른 계층에 속하는 복수의 管理主體에 의해 分擔·遂行되고 있음을 알 수 있으며, 이들 복수의 管理主體는 마케팅管理階層(marketing management hierarchy)을 형성하는 것으로 인식할 수 있는 것이다.

이와 같은 관점에서 本稿는 마케팅管理活動의 階層性과 이에 따른 마케팅管理階層의 分化 및 이들이 맡은 마케팅管理決定상의 役割과 決定內容의 차이를 살펴 보고자 하는 것이다.

II. 問題提起

마케팅의 管理的 視角에서의 研究 즉 營利/微視/規範的인 立場에서의 연구는 일찌기 1920년대에도 없었던 것은 아니나 그것이 本格的으로 開花되기는 1950년대 中盤 이후이었다. 그 이후 1970년대 초에 이르기까지 마케팅管理 내지 管理(經營)的인 마케팅에 대한 研究傾向이 마케팅學界를 휩쓸게 되어 심지어 어떤 마케팅學者는 마케팅을 全的으로 管理的 視角에서만 보고 마케팅의 性格과 範圍를 이에 限定시키기도 하였던 것이다. 이와 같은 마케팅의 管理的 研究는 마케팅經營者(管理者)—보통은 大規模의 製造企業—의 觀點을 취하는 것이었으며 이러한 연구에서 다루어진 基礎的인 問題는 最適마케팅·믹스의 探索에 있었다.⁽¹⁾

이러한 管理的 研究成果의 集積에 의해 마케팅管理論, 보다 엄격히는 마케팅管理理論이라는 마케팅管理(科)學이 體系化되어 왔었는데 이러한 管理論的 立場에서의 마케팅理論 즉 마케팅管理論의 目的은 버둔(Verdoorn, J.P.)에 의하면 생산자로부터 소비자 또는 사용자에게로 財貨 및 서어비스의 흐름이 指向하게끔(direct) 하려는 政策決定者의 行動을

(1) 拙稿 “마케팅의 範圍에 관하여”, 서울大學校 經營研究所, 經營論集, 第Ⅱ卷 第1號, 1977, 3, p.43 및 p.54 參照.

說明하기 위한 것이었다. (2)

따라서 마케팅管理論은 기본적으로 마케팅經營者(管理者)가 수행하는 마케팅管理活動을 說明·豫測·理解할 수 있고 나아가서는 이의 制御 내지 統制를 가능하게 하여 주는 實證理論과 規範理論을 아울러 갖추고 있지 않으면 안 되는 것이다.

그런데 이러한 마케팅管理理論을 構築하려는 기초적인 視角은 기본적으로 마케팅經營者의 管理行動으로 보고 이의 바탕은 마케팅環境에의 創造的인 適應을 위한 意思決定에 두었으므로 마케팅管理理論의 體系는 마케팅管理意思決定論으로서의 성격을 가지게 되었다. 그런데 1960년대까지 이러한 마케팅管理理論의 體系를 構築할 때 마케팅研究者는 마케팅管理理論을 部門管理技術論으로 構築하려고 하였으므로 마케팅管理意思決定은 部門管理意思決定으로 보게 되었고 이는 意思決定類型上 個人意思決定으로 인식되었었다. (3)

이 때문에 마케팅管理 意思決定主體는 바로 마케팅經營者(marketing manager)라고 하는 單一人으로만 인식되었었다. 물론 이러한 職名은 기업내에서의 마케팅部門의 地位에 따라 마케팅擔當副社長(vice president in charge of marketing), 마케팅經營幹部(marketing executive), 마케팅部長(marketing director) 등 여러가지로 불리워지고 있는데 (4) 이들은 모든 또는 거의 모든 마케팅活動에 대한 責任을 지고 마케팅部門을 管掌하는 職責인 것이다. 그런데 이와 같은 마케팅경영자가 管掌하는 마케팅部門은 다음과 같은 다섯 단계를 밟아 進化되어 왔었다. (5)

- ① 단순한 販賣部門(sales department)의 단계
- ② 系列機能(ancillary functions)을 가진 販賣部門의 단계
- ③ 독립적인 마케팅部門의 단계
- ④ 현대적인 마케팅部門의 단계
- ⑤ 현대적인 마케팅會社(또는 企業)(marketing company)의 단계

다섯째 단계의 마케팅會社란 마케팅部門이 기업의 중심적인 部門이 됨으로써 기업이 마케팅中心의 企業으로서의 성격을 가지게 된 단계를 나타내는 것이다. 이러한 단계에 이른 기업의 경우 마케팅機能은 단순한 部門機能으로만 인식될 수는 없으며 이는 全社의인 觀點에서 다루어지지 않으면 안 되는데 이러한 의미에서 마케팅은 本質的으로 全社的의 마

(2) Verdoorn, J.P., "Marketing from the Producer's Point of View", *Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 3 (Jan. 1956), p. 221.

(3) 拙著, 巨視마케팅論, 1981, 序篇序章 第2節 pp.15-16 참조.

(4) Phillips, C.F. and D.J. Duacan, *Marketing, Principles and Methods*, 6th ed., 1968, p. 40.

(5) cf. Kotler, P., *Principles of Marketing*, 1980, pp. 172-174.

아케팅(total marketing)으로서의 성격을 가지지 않을 수 없는 것이다.

사실상 종래의 마케팅管理論上으로는 마케팅을 綜合管理 내지 全般管理(general management)의 대상이 되는 企業戰略(corporate strategy)과 관련시켜 다루지는 않았었다. 그 이유의 하나는 마케팅면에서의 革新은 그것이 실현되는데 있어 오랜 시간이 걸렸었기 때문이라 할 수 있다. 그러나 어떤 관점에서 볼 때 製品定位化(product positioning), 市場細分化, 마케팅戰略, 마케팅·믹스 및 마케팅計劃 등과 같은 여러 概念은 마케팅을 全體企業戰略에 統合하는데 있어 도움이 될 수 있는 것들이다.⁽⁶⁾ 그런데도 이와 같은 認識이 제대로 이루어지지 못한 것은 마케팅管理를 部門管理로만 인식하였었기 때문이라 할 수 있다.

기업이란 단순한 資本의 組織體인 所有者나 出資者의 所有物로 그치는 것이 아니라 장기적으로 存續하여 가는 永久事業體(going concern)이다. 따라서 이러한 성격을 가지는 기업은 마땅히 그 戰略的 基礎를 企業의 存續 나아가서는 그 成長에 두지 않을 수 없으며 따라서 企業戰略의 핵심도 企業成長戰略에 두지 않을 수 없게 된다. 그런데 企業成長의 指標는 企業目的인 利益이나 혹은 이의 바탕이 되는 販賣의 成長에 의해 측정되는데, 이러한 販賣의 成長은 기본적으로 기업의 製品을 受容하여 주는 市場의 製品受容성과 그 量 및 消費者 欲求의 充足力을 가지고 있는 製品의 質과 量에 의해 규정되므로 企業成長戰略은 <表 1>에서 보듯이 다음과 같은 네가지 戰略이 그 바탕이 된다.

- ① 市場浸透戰略(marketing penetration strategy)
- ② 製品開發戰略(product development strategy)
- ③ 市場開發戰略(market development strategy)
- ④ 多角化戰略(diversification strategy)

이에서 미루어 볼 때 마케팅管理意思決定上 이루어지는 製品포트폴리오決定과 市場포

<表 1> 製品/市場 企業成長戰略

		製 品	
		既 存 製 品	新 製 品
市 場	既存市場	市 場 浸 透 戰 略	製 品 開 發 戰 略
	新市場	市 場 開 發 戰 略	多 角 化 戰 略

[資料] Kotler, P., *Principles of Marketing*, 1980, p. 79.

(6) cf. Howard, J.A., *Marketing Management, Operating, Strategic and Administrative*, 3rd ed., 1973, p. 135.

트폴리오 決定 등은 단일의 제품이나 시장을 전제로 하는 단순한 마케팅部門의 決定으로 그치는 것이 아니라 이는 企業全般과 관련되는 決定인 것이다.

이와 같은 의미에서 볼 때 마케팅管理決定은 비단 部門管理決定으로 그치는 것이 아니라 그 중에는 企業全般의 관점에서 이루어지는 全般管理決定으로서의 성격을 아울러 가지는 것도 있는 것이다. 따라서 마케팅經營者は 단순히 部門管理決定을 하는 單一의 部門管理者로만 인식하여서는 안 되며 이들의 管理決定면에서의 役割分擔上的 分化가 이루어져야만 할 필요성이 있음을 인식하지 않을 수 없게 되는 것이다. 다시 말한다면 마케팅管理決定은 단순히 마케팅經營者라고하는 單一의 經營者에 의해 모두 이루어지는 것이 아니라, 사실상은 管理階層上 上位에 있는 最高經營者에 의해서도 수행되며 中間階層인 部門管理者에 의해서도 수행되며, 경우에 따라서는 이보다 下位에 있는 商標別 또는 製品別로 分化된 製品管理者 또는 商標管理者에 의해서도 수행되고 있음을 알 수 있는 것이다.

이와 같이 마케팅經營者를 인식할 때 마케팅經營者는 單一의 管理者概念이 아니라 複合人을 전제로 하는 管理階層概念으로 이해할 필요가 있는 것이다. 왜냐하면 企業이 成長・發展함에 따라 單一事業會社(single business corporation)가 多事業會社(multi-business corporation)로 된 경우에는 마케팅管理의 內容이 크게 달라지기 때문이다. 예컨대 후자의 경우에는 商標別 또는 製品別로 組織編制가 이루어져 그것이 하나의 戰略事業單位(SBU, strategic business unit)가 되어 分權的인 事業部制가 도입되며 이 때에는 이들 各事業部門의 마케팅管理가 이루어져야 함은 물론 全社의인 관점에서 이들 各戰略事業部門의 마케팅을 綜合的으로 統合・調整하기 위한 마케팅管理도 이루어져야만 하기 때문이다. 더구나 常例의 意思決定을 중심으로 하는 製品管理者 또는 商標管理者가 형성되어 이들에 의한 마케팅管理決定이 이루어진다면 종래와 같이 마케팅經營者라는 單一의 마케팅管理決定主體를 인식하는 입장에서 構築되는 마케팅 管理論의 記述體系는 不明確性을 가지지 않을 수 없게 되는 것이다.

그렇다면 마케팅管理意思決定은 과연 누가 責任을 지고 수행하는 것일까? 그는 單一의 마케팅經營者인가? 아니면 複數의 마케팅管理(經營)階層일까? 만약 後者로 보아야 한다면 마케팅管理論은 누구의 입장을 전제로 記述되어야만 할 것인가?

III. 마케팅管理行動의 階層的 認識

우리는 앞에서 마케팅管理意思決定은 단순한 部門管理의 입장에서만 이루어지는 것이

아니라 그 중에는 全般管理의 觀點에서 이루어지는 것도 있음을 살펴 보았다. 이는 곧 마케팅管理活動은 單一의 마케팅經營者가 그것을 모두 맡아서 수행할 수 없음을 示唆하는 것으로서 이는 곧 마케팅管理階層의 分化가 이루어지고 있음을 나타내는 것이다. 그렇다면 마케팅經營者의 分化의 必然性의 바탕이 되는 마케팅活動의 階層的 認識은 과연 가능한가?

먼저 하워드(Howard, J.A.)는 마케팅活動을 明示的으로 階層化하여 인식하지는 않았으나 意思決定過程 및 職位上의 役割에 따른 階層水準(level)을 전제로 하여 마케팅管理를 다음과 같은 세 가지 수준에 따라 階層的으로 그 내용을 인식하고 있다.⁽⁷⁾

1. 商標管理者의 觀點⁽⁸⁾

- ① 마케팅프로그래밍 : 마케팅情報시스템, 定式的 決定技法, 市場調査
- ② 廣告管理
- ③ 價格管理
- ④ 販賣員管理

2. 마케팅管理者의 觀點⁽⁹⁾

- ① 長期的 市場프로그래밍
- ② 製品革新
- ③ 經路시스템管理

3. 社長の 觀點⁽¹⁰⁾

- ① 對內的 役割
- ② 對外的 役割

이에 대해 양(Yang, C.)은 마케팅活動의 수준(level)을 다음과 같은 네 가지로 나누어 인식하고 있다.⁽¹¹⁾

(1) 社會的 次元

經濟價值뿐만 아니라 여러가지의 人間的 價値를 고려한 마케팅活動으로서 公共部門과 的 調和와 아울러 人間的 價値도 重視하며 특히 生活의 質, 生活시스템의 設計 및 福祉와 相關하여 環境保全과 資源節約 등을 전제로 전개되는 것이다.

(2) 經營的 次元

(7) Howard, J.A., *op. cit.*, p. 135.

(8) cf. *ibid.*, chap. 6-11.

(9) cf. *ibid.*, chap. 12-14.

(10) cf. *ibid.*, chap. 15.

(11) cf. Yang, C., *New Marketing, 戰術かう 社會 levelまでの企劃化*, 1980, pp. 20-21.

企業內部에서의 여러가지 活動을 統合하는 觀點에서 수행되는 마케팅活動으로서 組織革新과 아울러 製品과 市場포트폴리오戰略의 形성이 그 중심이 된다.

(3) 個個의 商品의 戰略的 次元

經營的 次元에서의 意思決定에 따라 個個의 商品의 戰略的 觀點에서 마케팅믹스, 目標(標的)市場, 定位化(positioning) 및 製品컨셉트 등과 관련되는 결정이 이루어진다.

(4) 個個의 商品의 戰術的 次元

價格, 製品計劃, 販賣經路和 物的流通, 販賣 및 廣告(販促, 弘報 및 PR 포함)와 관련된 결정이 이루어진다.

이에 대해 코트리(Kotler, P.)는 기업 또는 組織體의 適應過程을 두 가지로 나누어 다음과 같이 양자의 適用되는 수준(level)이 다름을 인식하고 있다.⁽¹²⁾

1. 企業 또는 事業部水準(corporate and divisional level)

이 수준에서 이루어지는 適應過程을 戰略計劃過程(strategic planning process)이라 하고 이에 는 최고경영층이 企業使命(company mission), 目的과 目標, 企業成長戰略 및 企業포트폴리오計劃을 형성하면 다시 事業部の 管理層이 반복하여 各 事業部門별로 동일한 결정을 하게 되는 것으로 보고 있다.

2. 製品 및 市場水準(product and market level)

이 수준에서 이루어지는 適應過程을 그는 마케팅過程(marketing process)이라 하고 구체적인 제품 및 市場과 관련하여 마케팅機會의 分析, 目標市場選定, 마케팅믹스戰略 및 마케팅시스템 開發과 관련되는 決定이 이루어지며, 이에 따라 실제로 마케팅활동이 수행되고 그 결과는 새로운 情報로서 피드·백(feedback)되어 다음의 適應措置가 취해지는 것으로 보고 있다.

이에서 보듯이 이들 세 사람은 마케팅管理의 대상이 되는 마케팅活動을 저마다 차이가 있기는 하나 階層的인 水準別로 인식하고 있다는 점에서 마케팅을 종래와 같은 單一의 部門機能의 觀點에서 인식하는 것과는 다른 觀點을 취하고 있음을 알 수 있다. 이는 곧 마케팅機能의 階層的 分化의 可能性을 示唆하여주는 것이라 할 수 있다.

이와 같은 마케팅機能의 階層的 分化가 이루어질 수 있음은 바로 이의 管理責任을 맡고 있는 마케팅管理階層的 分化가 필요함을 示唆하여 주는 것이며, 이러한 입장을 전제로 할 때 마케팅管理論의 記述體系는 單一의 決定主體별로 다루는 것만으로는 부족하며 各 管理階層에 따른 決定主體별로 다루는 것이 보다 合理的이라 할 수 있다. 이와 같은 立場에서

(12) Kotler, P., *op. cit.*, p. 73.

하위드는 管理階層에 따른 決定主體別로 記述을 하고 있는 것이다.

이에서 보듯이 종래 하나의 部門機能으로만 인식되어 單一의 決定主體인 마아케팅經營者에 의해 다루어지는 것으로 인식되었던 마아케팅活動은 사실상 여러 수준에 걸치는 多元的인 階層性을 가지는 활동으로 인식되고 있음을 살펴 보았다.

그렇다면 이와 같은 多元的인 수준에 걸치는 階層性을 가지는 마아케팅活動의 管理는 어떠한 經營階層에 의해 分擔·遂行되고 있는 것일까? 이하 이와 관련되는 가능성을 하위드의 所論을 중심으로 살펴 보기로 한다.

IV. 마아케팅管理階層의 分化可能性

앞에서 보았듯이 오늘날의 마아케팅活動은 階層性을 가지는 것이므로 종래와 같이 마아케팅經營者라고 하는 單一人에 의해 管理될 수는 없는 것이다. 따라서 종래 部門管理論의 경우에는 部門管理者로서의 單一人의 마아케팅經營者의 觀點이 중심이 될 수 있었으나 全社의 마아케팅의 경우에는 그럴 수 없으며 더구나 社會指向的인 마아케팅의 경우에는 더욱 그러하다. 이처럼 마아케팅管理는 한 사람이 아니라 여러 사람이 階層的으로 이를 分擔·遂行하고 있으므로 마아케팅管理階層(marketing management hierarchy)이 형성되고 이들이 마아케팅管理組織을 형성하게 되는 것이다. 그렇다면 이들 마아케팅管理組織上的의 各職位에 있는 마아케팅經營者로는 어떠한 類型이 있으며 이들이 수행하는 役割은 어떻게 다른 것일까?

하위드에 의하면 마아케팅管理組織을 포함하는 마아케팅組織에는 다음과 같은 세가지 방식이 있다고 한다.⁽¹³⁾

(1) 企業組織圖(company organization chart)

이는 階層圖(hierarchical chart)로 된 組織圖로 管理階層을 나타낸 것인데 組織內的의 各자의 職位(position)를 나타내어 준다. 이는 決定範圍의 幅(level of decision horizon)과 같은 것에 관심이 있는 경우에 유리하다.

(2) 標準業務節次(standard operating procedures)

이는 標準業務節次를 통해 조직을 記述하는 것인데 標準業務節次란 조직내 各者의 職務(job) 즉 그에 주어질 職位에서 수행해야 할 課業이 무엇인가를 나타내는 것으로서 이것이 바로 役割(role)이다. 이는 각 經營者의 役割의 性格을 이해할 때 有用하다.

(3) 意思決定過程(decision process)

(13) cf. Howard, J.A., *op. cit.*, p.105.

이는 서로 관련이 있는 수많은 意思決定過程에 의해 조직을 나타내는 것이다. 意思決定過程이란 어떤 職位者(position occupier)가 무엇을 해야 하는가를 나타내는 標準業務節次와는 달리 그것을 어떻게 하는가를 나타내는 것이다. 이는 경영자의 情報要件, 마아케팅調査, 마아케팅情報시스템, 目標構造, 여러 活動의 調整 및 經營者訓練要件의 성격 등을 이해하는 데 도움이 된다.

이하에서는 意思決定過程을 중심으로 마아케팅管理階層을 살펴 보기로 한다.

마아케팅管理의 本質을 마아케팅管理意思決定으로 볼때 이에는 크게 나누어 다음과 같은 세 가지 類型의 意思決定行動이 있다. (14)

1. 常規的 反應行動(routinized response behavior)

이는 時間上으로나 市場條件이 상당히 安定的인 경우에 마아케팅經營者가 하게 되는 決定類型이다. 이때의 經營者는 그가 意思決定上 當면하게 되는 各 代案에 대해 강한 이미지나 생각(concept)을 형성할 수 있을 정도로 충분한 情報과 經驗을 가지고 있다. 이 때의 이미지란 다음과 같은 내용을 뜻하는 것이다.

① 그는 곧 어떠한 意思決定을 해야만 하는가 確認·識別할 수 있다

② 그는 代替的 解決案을 판단하는 데 있어 새로이 選定基準(choice criteria)을 마련하지 않고 이 때에는 既存의 잘 設定된 선정기준을 活用할 수 있다.

③ 그는 그것을 評價하는 데 있어 충분한 能力을 가졌다고 確信하고 있다.

2. 限定問題解決行動(limited problem solving behavior)

이는 경영자가 既存의 選定基準에 의해 評價할 수 있는 어떤 代案과 거의 비슷한 새로운 代案에 當면한 경우에 하게 되는 意思決定類型으로서 이의 性格은 本質的으로 여러 개의 代案 중에서 選擇을 하는 것이다. 이 때에는 새로운 代案을 創出해 내어야만 한다.

3. 擴大問題解決行動(extensive problem solving behavior)

이는 경영자가 아무런 選定基準—個人的 또는 職業的 態度—없이 代案을 創出해 내거나 혹은 그것을 檢證하여야만 하는 경우에 當면하게 되는 意思決定類型을 말한다. 따라서 이 때에는 보다 많은 探索努力을 해야 하는데 이러한 探索은 手段—目的의 連鎖(means-end chain)를 따라 하게 됨이 보통인데 이 때에는 選定基準을 形成해야만 한다. 그러나 이것과 目標가 반드시 一致하지 않는 경우도 많다. 예컨대 新製品決定은 이러한 유형에 해당하는 意思決定이다.

이에서 보듯이 마아케팅經營者가 수행하는 의사결정에는 크게 나누어 세 가지 類型이 있

(14) cf. *ibid.*, pp. 125-135.

다. 예컨대 環境과의 調和를 위해서는 약간의 變化만 필요로 하는 停滯的(stationary) 내지 安定的(steady)인 狀況에 있는 要素가 있는가 하면, 그렇지 않고 動態의인 變化가 요구되는 狀況도 있다. 따라서 마아케팅活動에는 크게 나누어 그 성격이 다른 두 가지의 活動이 포함되는데 양자는 意思決定上 요구되는 時間範圍(time horizon), 危險의 정도 및 所要資料의 類型과 종류를 달리하는 것이다. 이 중 가장 중요한 점은 時間範圍인데 이에 따라 흔히 長短期決定이 구별된다. 그런데 양자는 일반적으로 코스트 내지 供給과 관련하여 施設變化를 가져 오느냐 않느냐 하는 것과 需要面 내지 購買者行動面에서의 變化패턴과 관련시켜 구별할 수 있는 것이다.⁽¹⁵⁾

이러한 경우 기업에 따라 다르기는 하나 安定狀況部分과 관련되는 마아케팅管理決定을 商標別로 分離하여 이를 商標管理者에게 一任하는 경우가 있는데 이 때에는 책임범위가 더욱 명확한 보다 下位の 마아케팅管理階層이 새로이 형성되게 된다.

이러한 마아케팅管理階層의 分化는 사실상 종래 一般化되어 왔었던 繼起的·試行錯誤의 意思決定(serial decision making)의 管理上의 非效率性을 배제하여 並列的·同時處理의 意思決定(parallel decision making)에 의해 마아케팅作業決定問題 내지 戰術的 決定問題를 下位管理階層에 專擔시키기 위한 管理機能의 分化를 意圖하는 것이라 할 수 있다. 따라서 이들은 주로 安定的 狀態를 나타내는 商標와 관련된 마아케팅活動을 담당하며 그의 役割은 “現在活動의 收(利)益性의 極大化”⁽¹⁶⁾에 있게 된다.

그러나 이와는 달리 보다 장기적인 관점에서 動態의인 適應이 요구되는 마아케팅活動도 있는데 이와 관련된 意思決定에는 다음에서 보듯이 두 가지가 있다.

하나는 戰略的 決定(strategic decision)인데 이는 주로 기업의 對內的 問題보다는 오히려 對外的 問題와 관련되는 것으로서 보다 구체적으로는 “기업이 생산하려는 製品믹스와 그것을 판매하려는 市場의 選定과 관련되는 決定”⁽¹⁷⁾을 말하는데 이는 事業部制를 취하고 있는 會社(divisionalized company)의 마아케팅經營者나 그렇지 않은 會社의 總마아케팅經營者(chief marketing executive)가 담당 수행한다. 이들은 製品系列과 新市場에 주로 관심을 기울인다. 製品系列은 商標라고 하는 個別的인 品目の 立場에서도 管理의 대상이 되지만 追加 내지 廢除決定의 대상이 된다는 점에서 마아케팅經營者의 管理對象이 되는 것이다.

다른 하나는 협의의 管理的 決定(administrative decision)인데 이는 長期的 決定이기는 하나 戰略的 決定은 아니다. 이는 潛在的 내지 달성가능한 成果를 極大化할 수 있는 방식으로

(15) cf. *ibid.*, pp. 137-138.

(16) Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, 1965, p. 5.

(17) cf. *ditto*.

企業의 資源을 構造化(structuring)하는 것과 관련되는 것으로서 이러한 문제는 한 면으로는 組織, 權限 및 責任關係의 형성, 作業흐름, 情報흐름, 販賣經路 및 施設立地와 관련되며 다른 면으로는 資源의 獲得과 開發, 原料源의 개발, 個人的 訓練과 育成, 金融 및 施設이나 설비의 획득과 관련되는 것이다.

마아케팅經營者는 販賣經路, 창고와 같은 마아케팅施設의 立地 및 마아케팅要員의 訓練 및 育成과 관련되는 狹義의 管理的 決定을 하게 된다.

마아케팅經營者가 맡고 있는 가장 중요한 決定領域 중 新製品決定은 戰略決定인데 대해 販賣經路決定은 협의의 管理決定이 된다. 전자는 全般管理者의 役割(generalist's role), 후자는 專門機能者的 役割(functionalist's role)을 필요로 하는 것이다.⁽¹⁸⁾

그런데 마아케팅管理決定은 비단 商標管理者나 마아케팅部長만이 수행하는 것이 아니라 綜合管理의 책임자인 社長도 企業戰略과의 관련하에서 마아케팅管理決定을 하고 있는데 왜냐하면 企業戰略上 마아케팅이 핵심적인 중요성을 가지기 때문이다. 사실상 그는 마아케팅部長의 활동을 직접 支援해 주며 企業目的 達成을 촉진하며 多角化決定에 關與하기 때문이다. 이러한 多角化決定은 마아케팅部長이 주로 專擔하는 製品開發이나 市場開發보다 더욱 급격하며 위험이 많은 결정인데 왜냐하면 新製品과 新市場을 동시에 다루기 때문이다.

V. 마아케팅管理階層의 役割과 決定狀況의 차이

그렇다면 위에서 본 바와 같이 商標管理者, 마아케팅管理者 및 社長이라는 세 가지의 마아케팅管理階層이 인식된다고 할 때 이들이 수행하는 役割과 決定局面에는 어떠한 차이가 있는 것일까?

이들의 役割의 차이는 所與의 것(given)과 變化可能한 것(can be changed)의 범위가 어떠한가에 따라 나타낼 수 있다.⁽¹⁹⁾

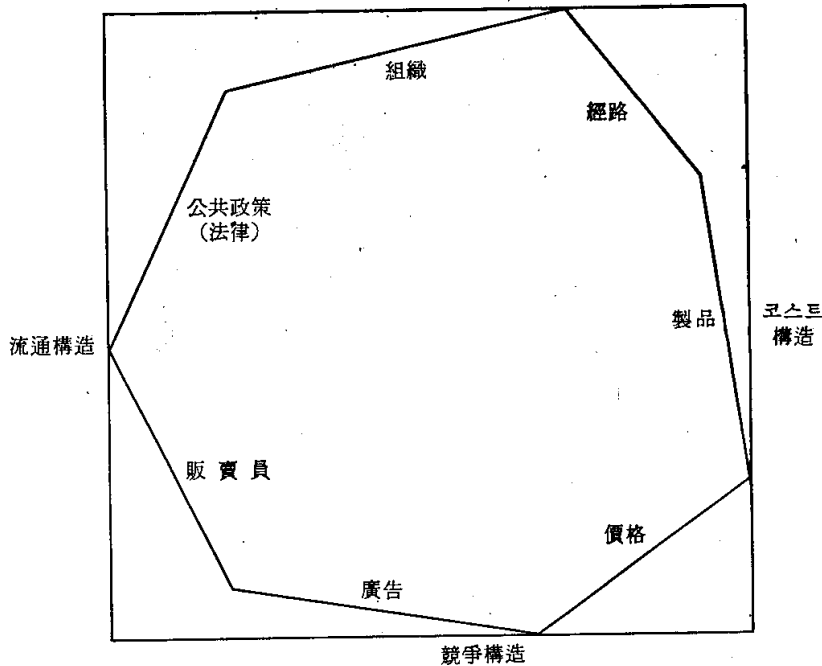
1. 社長

社長の 경우는 <圖 1>에서 보듯이 變化可能性의 幅이 가장 큰데 그가 그 자신의 意思決定을 통해 調整을 할 수 있는 측면은 組織, 經路, 製品, 價格, 廣告 및 販賣이며 公共政策도 同業協會의 활동에 의해 어느 정도 調整을 할 수 있다. 이에 대해 所與의 조건은 需要, 코스트, 競爭 및 流通시스템이 된다. 따라서 그는 상세한 마아케팅活動에 관여하지는 않으며 이는

(18) Howard, J.A., *op. cit.*, pp. 305-306.

(19) *ibid.*, p. 115.

〈圖 1〉 社長の 決定狀況
需要構造



〈資料〉: Howard, J.A., *Marketing Management, Operating, Strategic and Administrative*, 3rd ed., 1973, p. 401.

마케팅部長에게 一任한다. 그는 마케팅 革新을 위한 最終決定權은 留保하나 실제의 革新은 마케팅部長이 始動을 걸어 企劃・實踐된다. 따라서 그는 마케팅을 資金配分の 또 다른 問題처럼 보기 마련이다. 그가 수행하는 役割은 七角形의 各部分과 관련하여 이를 最適化하려는 立場에서 하게 되는 長期計劃範圍에 속하는 投資게임이라 할 수 있는 것이다.

社長은 기본적으로 모든 企業活動에 대한 全般的인 책임을 지므로 그가 마케팅管理와 관련하여 수행하는 役割도 다음과 같이 거의 企業全般에 걸친다.

(1) 對內的 役割(internal role)

이러한 역할은 기업규모에 따라 다른데 이에 속하는 것으로는 다음과 같은 것이 있다⁽²⁰⁾

- ① 마케팅統制機能: 그는 下位層의 提案에 反應을 보임으로써 統制機能을 수행한다.
- ② 戰略的決定: 企業戰略과의 관련하여 수행되는 것인데 이는 製品開發 및 市場開發戰略의 指標를 위한 擴大戰略決定이나 新製品 및 新市場을 동시에 다루는 多角化決定에 의해 수행된다.

(20) cf. *ibid.*, pp. 402-408.

③ 狹義의 管理決定 : 이는 앞에서 보았듯이 潛在的인 최대의 成果를 얻을 수 있는 방식으로 企業資源을 構造化하는 것인데 마케팅과 특히 밀접한 關係이 있는 이러한 決定으로는 ㉠ 研究開發決定 ㉡ 組織決定 및 ㉢ 마케팅活動의 公共政策 내지 法規에의 調整決定 등이 있다.

(2) 對外的 役割(external role)

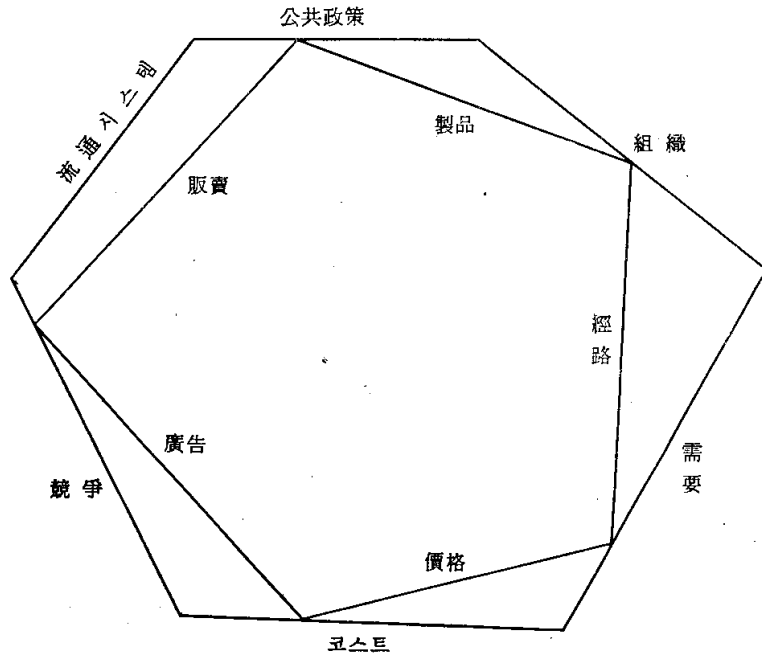
이는 法規의 改正의 범위는 어디까지로 하며 또한 그것을 어떻게 할 것인지 狹義의 管理決定을 내리고 이에 따라 對外的 活動을 수행하는 것이다.

2. 마케팅部長(marketing manager)

마케팅部長이라는 職位는 事業部制를 취하는 會社(divisionalized company)의 경우에 흔히 볼 수 있는데 事業部制를 취하지 않는 企業의 總마케팅部長(corporate chief marketing executive) 또는 産業用品會社의 總販賣部長(general sales manager)도 비슷한 決定狀況에 놓여 있다고 할 수 있다.⁽²¹⁾

마케팅部長은 <圖 2>에서 보듯이 社長과는 달리 결정상황이 어느 정도 限定的인데 그

<圖 2> 마케팅部長의 決定狀況



(資料 : *ibid.*, p. 116)

(21) cf. *ibid.*, pp. 305-306.

가 調整을 할 수 있는 局面은 5角形內의 製品, 經路, 價格, 廣告 및 販賣 等이며 與件으로 받아들여야만 하는 것은 바깥의 6角形인데 公共政策, 需要, 코스트, 경쟁 및 流通시스템이다. 그는 특히 革新계임과 新製品계임을 하는 경향이 있으며 社長과 마찬가지로 長期計劃範圍에 속하는 결정도 한다. 革新過程과 관련되는 상세한 결정은 下位에 委讓하기도 하지만 이에 대한 직접적이고 即刻的인 責任은 留保하고 있다. 또한 그는 마케팅要員의 選拔, 監督 및 訓練과 관련하여 중요한 狹義의 管理的 役割을 수행한다. (22)

마케팅部長은 다음과 같은 二重의 役割을 수행한다. (23)

① 狹義의 管理的 決定~그는 下述하는 商標管理者의 活動을 위한 戰略의 形成과 監督 이외에도 여러가지의 결정을 한다. 여기서 말하는 監督에는 商標管理者가 수립한 計劃과 이의 執行이 그가 設定한 政策과 合致하게끔 하려는 것이다. 이에선 예컨대 마케팅管理시스템의 形成, 販賣經路의 設定, 物的流通施設의 立地 및 마케팅要員의 訓練 및 育成 등과 관련되는 결정이 포함된다.

② 戰略的 決定~上位의 經營層이 그를 위해 設定하여 준 테두리 (framework) 안에서 수행되는 결정인데 이는 그의 革新的 役割과 주로 관련을 가진다. 물론 앞서 본 狹義의 管理決定의 경우 예컨대 經路調整과 관련되는 결정도 革新을 內包하는 것이기는 하나 앞에서 본 바와 같이 革新은 주로 新製品決定과 관련을 가지는 것이다.

3. 商標管理者 (brand manager)

흔히 製品管理者 (product manager)라고도 하는데 그는 <圖 3>에서 보듯이 다만 價格, 廣告 및 販賣員만을 조정 변화시킬 수 있을 따름이며 製品, 經路, 組織, 需要, 코스트, 競爭, 流通시스템 및 公共政策 등은 所與의 조건으로 받아들여야만 한다. 그는 주로 短期的 決定을 하며 革新과 관련되는 勸告를 할 책임을 지고 있다. (24) 그러므로 이들의 主된 課業은 마케팅計劃을 형성하는 것으로서 앞서 본 所與의 條件에 適應하도록 廣告, 價格 및 販賣員의 세 가지 要求의 最適믹스를 형성하는 것이다. (25)

이상에서 보았듯이 所與의 것 즉 統制不能한 것과 調整가능한 것 즉 統制可能한 것의 수는 각 管理階層마다 다르며 또한 計劃範圍 (planning horizons)도 다른데 管理階層의 上層으로 올라갈수록 그것은 증대된다. 그러나 어떠한 階層에서도 需要 즉 購買者行動과 競爭, 非 마케팅코스트 및 流通시스템은 統制不能要因이 되고 있음을 알 수 있는 것이다.

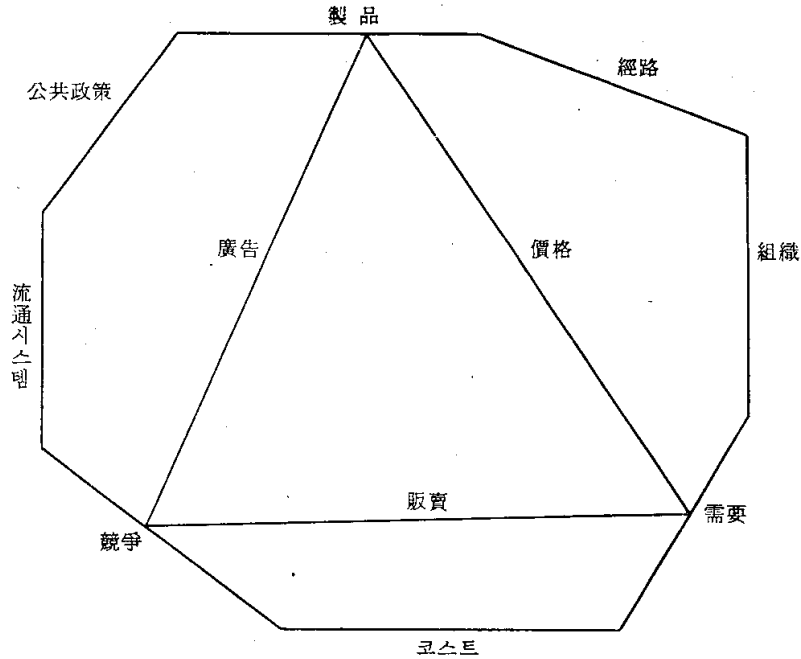
(22) *ibid.*, p. 116.

(23) *ibid.*, p. 309.

(24) *ibid.*, p. 116.

(25) *ibid.*, p. 140.

〈圖 3〉 商標管理者의 決定狀況



〈資料 : *ibid.*, p. 117〉

VI. 結 言

종래 部門管理技術論으로서 주로 인식되어 온 마케팅管理論은 마케팅管理者라고 하는 單一의 마케팅管理行動主體의 觀點에서 다루어지는 문제를 중심으로 記述되어 왔다. 그러나 실제상 마케팅活動은 部門管理 수준에서만 다루어지는 것이 아니라 여러 水準에 걸쳐 수행되는 階層性을 가지는 것이다. 그러므로 먼저 마케팅活動의 階層的 認識의 가능성을 살펴보고 이를 전제로 마케팅管理責任의 分化에 따른 마케팅管理者의 階層的 分化의 필요성을 인식하였다. 왜냐하면 全社的의 마케팅이나 社會指向的의 마케팅의 경우에는 部門管理者로서의 마케팅管理者 또는 部長이 이와 관련된 결정을 할 餘는 없기 때문이다.

이와 같은 觀點에서 마케팅管理決定過程에 따른 세 가지의 意思決定類型을 전제로 마케팅管理階層的 分化可能性을 살펴 보았다. 그리하여 하워드의 所論에 따라 社長—마케팅管理者—製品(商標) 管理者라는 세 가지의 마케팅管理階層上的 役割單位를 인식하였고 이들의 각각의 役割과 決定狀況의 차이를 살펴 보았다.

이러한 役割 내지 決定狀況의 차이는 마케팅管理階層上的 各 管理者가 決定過程上 所

與의 것으로 받아 들여야만 하는 制御 내지 統制不能한 요인과 자신의 自主的인 결정에 의해 변화시킬 수 있는 制御 또는 統制가능한 요인의 수 내지 범위가 어떠한에 따라 달라지는데 上位層일수록 변화가능성 즉 制御 내지 統制의 幅과 計劃의 範圍는 넓어지며 下位階層으로 내려올수록 그것이 좁아지고 있음을 살펴 보았다.

이에서 보듯이 마케팅管理論은 종래 部門管理의 입장에서만 다루어지고 그 記述도 이러한 입장에서 다루어지지 않을 수 없었으므로 항상 單一의 部門管理者로서의 마케팅經營者의 視角에서만 記述이 이루어져 왔었다. 따라서 그 記述內容에 往往 最高經營者의 視角에서 다루어지는 決定內容이 混在됨으로써 不明確性을 가지는 경우도 없지 않았었던 것이다.

사실상 마케팅活動은 個個의 製品과 市場수준에서 다루어집은 물론 企業전체의 관점에서 나아가서는 社會的 責任의 自覺을 전제로 하는 社會指向的인 관점에서 다루어지기 마련이므로 이에 대한 管理權限과 責任도 마케팅活動의 수준에 따라 分化되어야만 하며, 이에 따라 형성되는 마케팅管理階層에 의해 이러한 마케팅活動이 分擔·遂行되지 않으면 안 될 것이다.

이와 같이 본다면 앞으로의 마케팅管理論은 마케팅管理階層의 分化를 전제로 하여 體系的인 記述을 할 필요가 있다.