

流通經路統制에 關한 研究

柳 光 雨

《目 次》	
I. 序 言	2. 組織論의 研究
II. 經路構成員의 行動과 經路統制	IV. 流通經路統制와 統制모델
1. 經路構成員의 行動	1. Mallen의 모델
2. 經路統制의 意義와 關聯된 諸概念의 定義	2. Bucklin의 모델
III. 經路統制에 대한 研究方法	3. Michman과 Sibley의 모델
1. 經濟學의 研究	V. 結 言

I. 序 言

流通經路(marketing channel)는 商品이나 서어비스를 使用 또는 消費하도록 하는 過程에 介在된 相互依存의 組織들의 集合(sets of interdependent organizations)으로 定義된다. (1) 이 定義를 통하여 볼 때, 流通經路에서는 相互關聯(interrelated)되고 相互依存의이며 獨立的인 構成員들이 서로를 利用하면서 流通活動의 分業化와 專門化를 추구하게 된다. 그러나 流通經路에 참가하고 있는 構成員들은 각각 자기의 利益을 極大化하려고 노력하게 되며, 여기에서 構成員들간에는 여러가지 利害關係가 相衝되는 경우가 발생한다. 그러므로 流通經路全體의 立場에서 마케팅活動을 성공적으로 수행하기 위해서는 效率的인 經路管理가 필요하게 된다.

傳統的으로, 製造業者와 流通業者는 다른 經路構成員으로부터 필요로 되는 協力을 획득하기 위해서 仲介市場(intermediary markets)의 價格機構에 의존하여 왔다. 그러나 經路構成員들간의 目標, 規範, 期待 및 認識上的 差異는 協力을 억제하게 되고 經路全體의 政策(channel-wide policies)의 遂行을 어렵게 하고 있다. 또한 各 構成員들의 活動과 意思決定은 斷片的(fragmented)으로 이루어졌으며, 經路全體의 協力을 통해서 이룩되는 規模의 經

筆者：江陵大學 經營學科 助教授

(1) Stern, L.W., and A.I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 2nd ed., (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1982), pp.3-4.

濟(economies of scale)는 달성되지 못하였다.⁽²⁾ 더우기 經路構成員간의 活動의 重複, 經路內에서의 機能의 非效率的 割當 및 커뮤니케이션상의 雜音(noise)은 經路管理를 더욱 非效率化시켰다. 이러한 非效率的 要因들에 대처하기 위해서 製造業者和 流通業者是 經路活動을 더욱 效率的으로 수행하기 위해서 經路리더쉽을 추구하게 되었다.

그런데 일반적으로 製造業者在 流通經路를 統制하는 經路리더(channel leader)가 되고 流通業者是 經路追從者(channel follower)가 되는 것으로 보기 마련이나 반드시 그렇지만은 않다. 歷史的으로 볼 때 經路統制의 位置(locus of channel control)는 都賣業者, 製造業者, 大規模 小賣業者의 順으로 變化하여 왔으며⁽³⁾, 經路構成員들 사이에서 이러한 일련의 統制 位置의 變化는 수많은 經濟學者나 組織論者, 그리고 마아케팅學者들의 觀心을 집중시켜 왔다.

이와같이 流通經路에 존재하는 非效率性에 대처하고 經路全體의 目的을 效率的으로 달성하기 위해서 流通經路上의 어떤 構成員이 다른 構成員들의 活動이나 行動을 操作(direct)하거나 命令하는 能力을 經路統制(channel control)라고 한다.⁽⁴⁾

이러한 經路統制가 流通經路에서 어떻게 形成되며, 流通經路管理와 關連하여 經路統制의 발휘는 어떻게 이루어지는가 하는 것은 流通經路의 行動의 側面의 核心이라 할 수 있다. 따라서 本論文의 目的은 주로 文獻研究를 통하여 經路構成員들의 行動의 特性을 고찰하여 經路統制의 形成過程을 살펴보고, 經路管理者들이 經路構成員간의 關係를 理解하는 데 有用한 經路統制에 關한 既存의 모델들을 提示함으로써 流通經路를 效果的으로 統制할 수 있는 하나의 理論的 體系를 摸索하는 데 있다.

II. 經路構成員의 行動과 經路統制

1. 經路構成員의 行動

流通經路는 특정한 樣式의 反復的인 行動을 가지는 하나의 社會시스템이다.⁽⁵⁾ 각각의 經

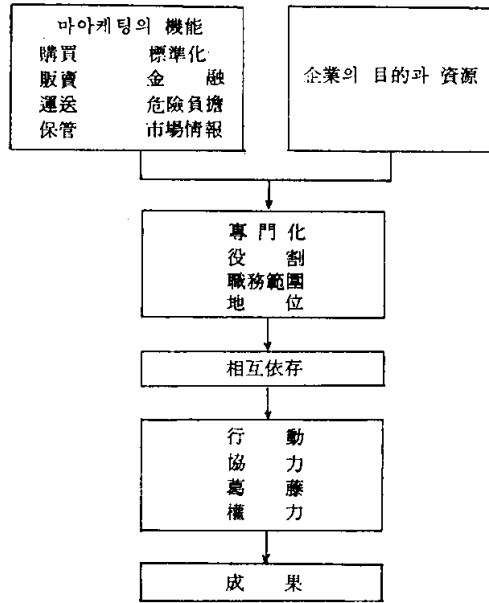
(2) Etgar, M., "Selection of an Effective Channel Control Mix," *Journal of Marketing*, Vol. 42, (July, 1978), p. 53.

(3) Mallen, B.E., "Conflict and Cooperation in Marketing Channels," in Mallen, B.E., (ed.), *Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967), p. 134.

(4) Little, R.W., "The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-corporate Organization?," *Journal of Marketing*, Vol. 34, (Jan. 1970), p. 31.

(5) Pride, W.M., and O.C. Ferrell, *Marketing*, 4th ed., (Boston: Houghton Mifflin Co., 1985), p. 223.

〈圖 1〉 流通經路構成員間的 行動的 體系



資料源 : Bowersox, D.J., M.I. Cooper, D.M. Lambert and D.A. Taylor, *Management in Marketing Channels*, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1980), p. 66.

路構成員은 權利, 責任, 補償 및 不服從에 대한 制裁規程(sanctions for nonconformity)과 함께 어떤 하나의 地位를 차지하게 된다. 게다가 각각의 構成員은 다른 構成員에게 어떠한 期待를 가지고 있다.

流通經路를 하나의 社會시스템으로 본다면 이는 相互間에 受諾한 目標을 그들이 分擔하고 있는 活動을 통하여 달성하려고 노력하는 流通機關에 의하여 構成되는 것으로 볼 수 있으며, 이러한 경우 經路參加는 보통 任意이나 어떤 한 企業이 管理役割을 수행하여 이와 아울러 全般的인 行動綱領 내지 一群의 集團規範이 형성될 수 있는 可能性이 있다.⁽⁶⁾ 이러한 면에서 볼 때 이들 經路構成員간의 行動的 關係는 ① 相互依存(interdependence) ② 協力(cooperation) ③ 葛藤(conflict) ④ 權力(power) 등의 特性을 가지고 있는데 이하 각각의 行動的 特性을 살펴보기로 한다.

1) 相互依存(interdependence)

流通經路는 相互依存關係을 가지는 經路構成員에 의해 형성되는 垂直的 構造로 이해된다. 이러한 相互依存은 사실상 分業에 따른 專門化의 결과로서 생기는 것인데 이는 協力を 필

(6) 金元銖, 巨視마케팅論, 서울, 1981, p. 169.

으로 하며 葛藤의 潛在的인 源泉이 됨과 아울러 최종적으로는 經路시스템의 힘 내지 權限의 源泉이 되기도 한다. (7) 따라서 이러한 相互依存性은 協力을 통해 經路시스템의 安全性을 가져오게 하기도 하나 반면에 經路機關의 自律性을 해치고 葛藤으로 인하여 經路시스템全體의 最適狀態化를 막는 抑制的 作用을 하기도 한다. (8)

어떻든 오늘날의 流通經路는 分業的 協力을 그 基盤으로 하고 있으므로 相互依存이라는 經路構成員간의 關係는 不可避하고 필연적인 것이라 할 수 있다.

2) 協力(cooperation)

經路構成員이 經路시스템에 參加하는 動機는 構成員 相互間的 存在에 대한 意識, 相互依存的 目的의 共有性, 適切한 地理的 位置, 共通의 利益, 價値 또는 提携 등에 있다. (9) 經路構成員들은 經路시스템에의 參加가 그렇지 않은 경우보다 더 큰 補償을 얻을 수 있게 될 때 參加를 결정하게 된다. 더 큰 補償이란 經路構成員들간의 調整된 努力을 통해 달성되어지며, 經路構成員들은 그들의 共通目的을 달성하기 위해서 協力을 하게 된다.

팀努力(team effort)은 팀의 한 構成員이 다른 構成員과 서로 協力하게 될 때 더욱 生産的인 것이다. (10) 協력이 效果的으로 수행될 경우 協力을 통한 補償과 費用의 差異는 더욱 크게 될 것이다. 補償에는 目標達成의 潛在力과 參加하고 있는 構成員 각각의 補償體系가 포함되며 協力の 결과 발생하는 費用에는 意思決定時 다소간의 自律性(autonomy)의 喪失, 稀少資源의 支出 및 特定企業의 문제성 있는 商品을 市場에 提供함으로써 생길 수 있는 非好意的인 이미지 등이 포함된다. 效果的인 協力は 팀 構成員이 經路上에서의 努力의 質을 向上시켜 주는 專門化를 促進시키고 또한 經路 課業의 重複을 피할 수 있도록 하게 한다. (11) 成果가 增大되고 費用이 減少하게 된다는 것은 결국 經路全體에 대해 더 큰 補償을 提供하는 것이 될 것이다.

3) 葛藤(conflict)

葛藤이란 流通經路上的의 어떤 構成員이 다른 構成員을 敵對者로 보고 그들과는 다른 行動을 하는 것으로 知覺하는 狀態뿐만 아니라 潛在的인 狀態 즉, 明白한 葛藤이 出現하기 前에 認識하게 되는 欲求不滿도 포함하여 定義되어진다. (12)

(7) Loc. cit.

(8) Loc. cit.

(9) Michman, R.D., and S.D. Sibley, *Marketing Channels and Strategies*, 2nd ed., (Columbus, Ohio: Grid Publishing, Inc., 1980), p. 407.

(10) Ibid., p. 408.

(11) Loc. cit.

(12) 孫丙許, 流通經路上的의 리더더업에 관한 研究, 서울大學校 大學院, 1984, p. 23.

이러한 葛藤이 생기게 되는 原因은 다음과 같다. (13)

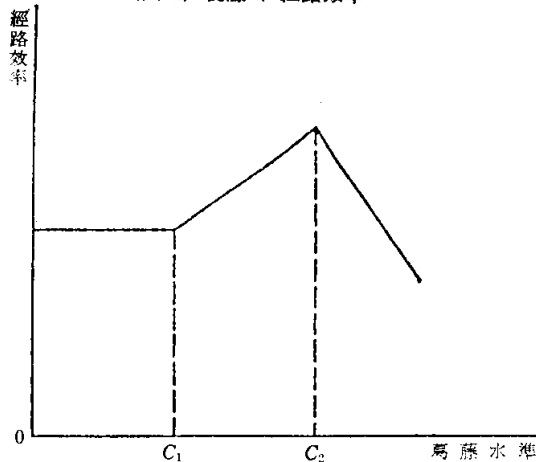
- ① 役割의 不一致(role incongruities)
- ② 資源의 稀少性(resource scarcities)
- ③ 認識上의 差異(perceptual differences)
- ④ 期待感의 差異(expectational differences)
- ⑤ 意思決定領域의 不一致(decision making disagreements)
- ⑥ 目標의 不一致(goal incompatibilities)
- ⑦ 커뮤니케이션의 困難(communication difficulties)

그런데 經路上에 存在하는 葛藤이 經路成果에 미치는 影響은 세 가지로 설명된다. (14)

- ① 經路上의 葛藤은 經路構成員의 成果 및 經路效率에 正의 效果를 나타낸다.
- ② 經路上의 葛藤은 經路構成員의 成果 및 經路效率에 負의 效果를 나타낸다.
- ③ 經路上의 葛藤은 經路構成員의 成果 및 經路效率에 識閾效果(threshold effect)를 나타낸다.

이에서 살펴볼 때 經路上에 存在하는 葛藤은 經路成果에 대해 항상 破壞的이거나 逆機能的(dysfunctional)인 것은 아니며, 建設的이거나 順機能的(functional)인 경우도 있다. 따라서 經路管理의 입장에서는 葛藤에 대한 일방적인 回避보다는 順機能的인 面을 刺戟할 수

〈圖 2〉 葛藤과 經路效率



資料源 : Rosenbloom, B., *Marketing Channels: A Management View*, 2nd ed., (Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1983), p. 107.

(13) Rosenbloom, B., *Marketing Channels: A Management View*, 2nd ed., (Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1983), p. 99.

(14) 孫丙許, op. cit., p. 24.

있도록 잘 管理하는 것이 중요하다. (15)

葛藤水準에 따른 經路效率의 一般的인 關係函數는 <圖 2>와 같이 나타나는데, 葛藤水準이 C_1 이하인 경우 各 經路構成員들은 寬容을 보이므로 經路의 效率性에는 영향을 미치지 않으나, C_1 을 넘어서면 各 構成員의 覺醒과 寬容水準을 增大시킴으로써 오히려 經路效率은 增加한다. 그리고 葛藤이 識閾水準(threshold level)인 C_2 를 넘어서면 逆機能이 발생하게 되는데 이러한 逆機能들로 인하여 協力關係의 減少, 業務의 重複, 資源의 浪費가 초래되어 全體的으로 經路成果가 下落하게 된다.

이처럼 葛藤은 逆機能的인 面과 順機能的인 面을 동시에 가지고 있으므로 葛藤管理가 重要하게 擡頭된다. 葛藤을 무조건 否定的인 것으로 파악하여 葛藤을 없애려고 하면, 流通시스템은 受動的이고 非革新的이며, 無氣力한 狀態에 빠지게 된다. (16) 그러므로 識閾水準을 넘어서지 않는 範圍內에서 葛藤을 管理함으로써 經路效率을 增大시키도록 노력해야 한다.

4) 權力(power)

權力에 관해서는 수많은 定義들이 存在하고 있다. 社會科學의 立場에서, 權力은 보통 누군가가 시키지 않았으면 하지 않았을 일을 하도록 시키는 能力(17), 또는 變化를 誘發하는 能力(18)을 말한다.

따라서 流通經路上에서의 權力이란 간단히 말해서 한 經路構成員이 다른 構成員들의 意思決定에 영향을 미치거나 또는 變更하도록 시키는 能力으로 定義될 수 있다. (19)

權力은 어느 한 經路構成員이 다른 構成員에게 依存하는 程度와 關聯을 갖는다. 만일 A의 B에 대한 依存도가 높을수록, B는 A에 대해 더 많은 權力을 갖게 된다. Emerson에 따르면, 行爲者 B에 대한 行爲者 A의 依存도는 ① B에 의해 調停(mediated)된 目的에 대한 A의 動機誘發的 投資(motivational investment)에 直接的으로 比例하고 ② A-B關係 밖에서 A의 이 目的들에 대한 利用可能性에 反比例한다. (20) 즉, B가 A의 目的達成에 直接的인 影響을 많이 미칠수록, 또한 A가 適切한 機能을 수행하기 위해 필요한 것을 획득하는데 利用可能한 代替案(alternatives)의 數가 적을수록, A에 대한 B의 權力은 더 커지

(15) 林鍾沅, 現代마케팅管理論, 서울, 貿易經營社, 1987, p. 357.

(16) Ibid., p. 358.

(17) Bowersox, D.J., M.I. Cooper, D.M. Lambert and D.A. Taylor, *Management in Marketing Channels*, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1980), p. 99.

(18) Loc. cit.

(19) Robicheaux, R.A., and A.I. El-Ansary, "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," *Journal of Retailing*, Vol. 52, (Winter 1975~1976), p. 19.

(20) Stern, L.W., and A.I. El-Ansary, op. cit., p. 273.

게 될 것이다. (21)

各各의 經路構成員이 사용하는 權力은 適切하고 效果的인 役割을 詳述(specified)하고 再配列(realigned)하며 또 필요할 경우에는 適切한 役割을 수행하도록 시키는 構造(mechanism)를 말한다. (22)

이러한 權力은 流通經路에 대한 統制潛在力(control potential) 및 리더쉽(leadership)의 生成因(generator)이 된다. (23)

統制 및 리더쉽을 生成시키는 權力의 源泉은 다음과 같이 다섯 가지로 分類되고 있다. (24)

① 補償的 權力(reward power) : 이는 A가 B에게 補償을 줄 能力이 있다고 B가 믿는 데에서 기초한다. 補償的 權力의 效果的 利用은 B가 價値가 있다고 여기며, A의 要求에 따름으로써 얻을 수 있다고 믿는 어떤 資源을 A가 所有하고 있는가에 달려 있게 된다.

② 強壓的 權力(coercive power) : 이는 A의 影響力에 따르지 않을 경우, A에 의해 罰을 받을 것이라고 B가 認識하고 있는데 기초하고 있다. 強壓에는 어떤 企業이 可能하다고 인식하는 否定的 制裁(negative sanction)나 罰 등이 포함된다.

③ 專門的 權力(expert power) : 이는 A가 특별한 知識을 가지고 있다고 B가 인식하는 데 있다. 그런데 專門的 知識은 持續性(durability)에 問題가 있게 된다. 일단 專門的 助言(expert advice)이 주어지며, 이를 받아들인 企業은 此後에 그러한 도움이 없어도 活動을 수행할 수 있게 되고, 原來의 專門的 權力을 소유한 企業은 그 影響力이 크게 減少되어 진다.

④ 準據的 權力(referent power or identification power) : 이는 B에 대한 A의 準據的 權力에 대해 B가 A와 同一視하려는 데 기초한다. 同一視(identification)에 의해 B는 A와 하나(oneness)라는 느낌을 갖게 된다. 만약 A가 어떤 魅力을 가지고 있다면, B는 이에 參加하려고 할 것이고, 만약 B가 이미 A와 밀접하게 關聯되어 있다면, B는 이러한 關係를 유지하려고 할 것이다.

⑤ 合法的 權力(legitimate power) : 이는 A가 影響力을 行使해야 하거나 또는 그럴 權利를 갖고 있으며, 동시에 B는 이에 대해 服從할 義務가 있다는 느낌이 B에 의해 體得(internalized)된 價値에서 비롯된다.

(21) Loc. cit.

(22) Ibid., p. 274.

(23) Etgar, M., op. cit., p. 54.

(24) Stern, L.W., and A.I. El-Ansary, op. cit., pp. 274-278.

2. 經路統制의 意義와 關聯된 諸概念의 定義

1) 經路統制의 意義

企業의 마케팅戰略을 성공적으로 수행하기 위해서는 流通經路를 效果的으로 管理하는 것이 필요하다. 經路構成員들의 마케팅活動을 統制하는 方法들이 經路管理에 특히 중요하게 되며, 特定の 經路構成員이 행사하는 統制의 程度는 經路全體의 成果에 결정적인 영향을 미치게 된다. 이와같은 觀點에서 順전히 市場의 힘(market forces)에만 맡겨진 調整은 시스템의 管理者(operators of the system)와 消費者 모두에게 非最適의 意思決定(nonoptimal decision making)을 초래하기 때문에 시스템에 대한 統制의 필요성이 있게 된다.⁽²⁵⁾

統制란 어떤 사람이나 集團 또는 組織이 다른 사람이나 集團 또는 組織의 行動을 決定하는 즉, 意圖의으로 影響을 미치는 過程⁽²⁶⁾, 또는 事件을 豫測하거나 바람직한 結果를 달성하도록 하는 能力⁽²⁷⁾, 또는 流通經路上的의 어떤 構成員이 주어진 製品 또는 商標品을 위해서 그 構成員의 마케팅政策을 다른 構成員들에게 要求(stipulate)하는 能力⁽²⁸⁾ 등으로 定義된다. 이상의 定義들을 綜合하여 보면 經路統制란 經路全體의 바람직한 結果를 달성하기 위해서 流通經路上的의 한 構成員이 다른 構成員의 行動을 決定하는, 즉 意圖의으로 影響을 미치는 過程이라고 요약할 수 있을 것이다.

2) 經路統制와 關聯된 諸概念의 定義

經路統制의 概念을 보다 정확히 이해하기 위해서는 그와 關聯된 基本的인 概念들에 대하여 定義를 내리는 것이 필요하다.⁽²⁹⁾

① 權限(authority) : 權限은 組織의 構成員에 의해 受容(accepted)되어지는 것으로서 行動에 영향을 미칠 수 있는 規定된 權利(prescribed right)이다.

② 權力(power) : 經路構成員의 權力은 주어진 經路內에서 다른 經路水準에 있는 構成員의 마케팅戰略上的의 意思決定變數에 영향을 미칠 수 있는 能力이다.

③ 統制(control) : 統制란 事件을 豫測하고 바람직한 結果를 달성하도록 하는 能力이다. 統制는 權限 또는 權力을 사용하는 者의 命令에 대한 服從과 關聯하여 測定될 수 있다. 따라서 統制는 權限이나 또는 權力에 의하여 실현된다.

(25) Bucklin, L.P., "A Theory of Channel Control," *Journal of Marketing*, Vol. 37, (Jan. 1973), pp. 39-47.

(26) Tannenbaum, A.S., *Control in Organization*, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1968), p. 5.

(27) El-Ansary, A.I., and R.A. Robicheaux, "A Theory of Channel Control: Revisited," *Journal of Marketing*, Vol. 38, (Jan. 1974), p. 2.

(28) Stern, L.W., "Channel Control and Inter-Organization Management," in Woo-Young Lee, (ed.), *Marketing Classics*, 서울, 博英社, 1978, p. 420.

(29) El-Ansary, A.I., and R.A. Robicheaux, op. cit., p. 2.

④ 리더십(leadership) : 리더십은 統制를 달성하기 위해 權限과 權力을 행사하는 것이다.

III. 經路統制에 대한 研究方法

1. 經濟學的 研究

微視經濟理論, 특히 價格決定理論(pricing theory)은 流通經路分野에서 수행된 大部分의 理論的 研究들의 基礎를 이루고 있다. 經濟學者들은 經路를 一連의 市場(a series of market)이나 또는 購買者와 販賣者간의 垂直的 交換機構(vertical exchange mechanism)로 보고 있다. 따라서 經路構成員간의 權力關係(power relationship)는 주로 需要와 供給의 函數로 간주하고 있다.⁽³⁰⁾

垂直的 葛藤의 경우, 經路統制의 位置(the locus of channel control)는 販賣者와 購買者가 競爭하고 있는 市場의 類型과 자주 관련이 된다.⁽³¹⁾ Heflebower는 供給業者와 流通業者가 寡占市場과 競爭市場에서 競爭하는 경우에 이들 두 當事者간의 協商關係(bargaining relationships)를 설명하고 있다. 여기서 Heflebower는 大規模 流通業者(mass distributors)사이에서의 經路權力의 出現을 설명하는데, 雙方寡占理論이 適合하지 않다는 그의 否定的 結論에도 불구하고 經路統制에 適用하기 위해서 그의 發見에 어느 정도의 修正은 可能하다고 보고 있다.⁽³²⁾

寡占市場에서 活動하고 있는 購買者나 販賣者는 더욱 競爭的인 市場에서 活動하는 販賣者나 購買者보다 자주 經路統制를 얻을 수 있게 된다. 이러한 상황에서 經路統制의 出現을 설명할 수 있는 理由로서, 寡占者들은 그들간에 어느정도 安定的 競爭을 가지게 된다는 點과 協力的 極大化(joint maximization)나 또는 製品이나 商標에 대한 消費者의 강력한 忠誠心の 開發을 통해 얻어지는 비교적 큰 利益을 이용할 수 있는 寡占者의 能力에 있게 된다.

더우기 對抗力理論(the theory of countervailing power)이 統制에 대한 反應理論으로 擴張될 수 있다. 예를들어 一團의 販賣者가 獨占力을 享有하여 獨占收益(monopoly return)을 얻는 경우, 또한 그러한 힘(power)이 大規模 購買者에 의해 이용될 수 있는 경우⁽³³⁾에 이

(30) 李宇鏞, Theory of Channel Control, 經商論叢, 第8輯, 西江大學校 經濟·經營問題研究所, 1984. 9., p. 184.

(31) Stern, L.W., op. cit., p. 425.

(32) Loc. cit.

(33) Galbraith, J.K., *American Capitalism*, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1956), pp. 111-112.

리한 利用過程은 결국 統制의 移動(shift)을 나타내는 要因이 된다.

요컨대, 만일 統制나 協商力의 均衡이 流通經路와 같은 相互關聯된 組織들로 구성되는 시스템상의 어느 한 組織으로 集中되어 진다면, 既存의 經濟理論은 統制의 位置가 決定될 수 있는 方案을 제공할 수가 있다. 그러나 經濟理論은 協商過程에서의 중요한 決定變數(determinant)로서 價格操作(price manipulation)에 너무 치우쳐 있다는 비판을 받고 있다. 대부분의 狀況에서, 價格操作은 企業이 이용할 수 있는 競爭方法들의 믹스(mix)에서 단지 하나의 要素에 불과하며, 비록 價格이 安定되어 있다 하더라도, 다른 要素들의 操作을 통하여 統制는 생기기도, 또는 維持되기도 하는 것이다.

2. 組織論의 研究

組織內部理論(intraorganizational theory)을 組織間理論(interorganizational theory)에 適用할 수 있는가에 대해서 組織論者들이 關心을 가지게 된 時期는 1950年代 初期 이후부터이다.

March와 Simon은 組織內部的 集團간의 葛藤중 많은 부분은 우리가 組織間的 葛藤 아래에서 고찰하려는 現象과 거의 區別할 수 없을 정도로 類似성을 띄고 있다는 것에 注目하였다.⁽³⁴⁾ 그러나 모든 組織論者들이 이러한 見解에 同意하지는 않고 있다.

古典의 管理論에 따를 것 같으면, 公式組織(formal organizations) 內部에서는, 명확한 權限線(lines of authority)에 의해 支持되는 리더쉽과 合法的 命令이 필요로 되는 調整(coordination)을 提供하고 바람직한 協力を 刺戟한다고 보고 있다. 그러나 이러한 命令이 非統合的 流通經路(nonintegrated marketing channel)에는 存在하지 않기 때문에, 古典의 管理論을 組織間的 關係(interorganizational relationships)에 直接的으로 適用할 수가 없다고 Stern과 Heskett는 인식하고 있다.⁽³⁵⁾

그런데 이러한 否定的 結論은 全體經路關係의 단지 一部分에 대한 研究를 수행한 다음에 導出된 것이며, 더욱이 이러한 否定的 見解는 시스템理論(system theory)과 行動科學理論(behavioral science)이 組織論者들에 의해 受容되어짐으로써 拂拭되기 시작하였다.

한편 Stern과 Heskett는 古典의 管理論의 組織間 狀況에 대한 適用可能性에 대해서 자신들의 悲觀的 見解를 表明한 同一의 研究論文에서, 經路構成員간의 權力關係를 說明하기 위해 March와 Simon의 補償—誘因 理論(reward-inducement theory)과 Alderson의 組織化된 行動假說(organized behavior hypothesis)과 같은 行動指向的 組織理論(behaviorally oriented

(34) March, J.G., and H.A. Simon, *Organizations* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1958) p. 131.

(35) 李宇鏞, op. cit., p. 185.

organization theories)을 사용하였다. (36)

오늘날 수많은 學者들이 流通經路의 統制에 대해 關心을 기울이고 있는데, 이들중에서도 특히 行動論的 立場에 있는 學者들의 研究는 가장 印象的인 것으로 보여진다.

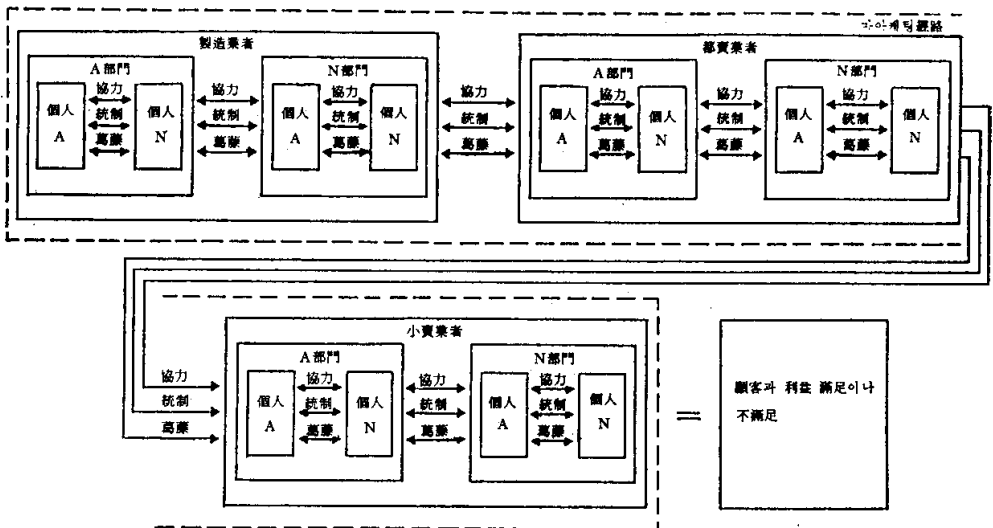
그런데 經濟學的 研究와 組織論的 研究는 세가지 事實에서 비판을 받고 있다 첫째, 대부분의 研究가 記述的(descriptive)이고 實證的인 뒷받침(empirical supports)을 缺如하고 있으며 둘째, 이러한 研究들은 지나치게 單純化된 假說 위에 研究의 概念的 基礎를 두고 있으며 셋째, 서로 關聯이 없는 斷片的인 研究들이 수행되어 왔다는 점과 包括的인 極念의 틀(comprehensive conceptual framework)을 構築하려는 試圖가 거의 없었다는 점이다.

IV. 流通經路統制와 統制모델

1. Mallen의 모델

經路構成員들간의 關係를 決定하는 要素들과 影響力(forces)에 대한 最初의 研究가 <圖 3>의 Mallen의 모델이다. (37) 이 모델은 協力, 統制 및 葛藤간의 相互關係(interrelationships)

<圖 3> 葛藤과 協力에 대한 Mallen의 모델



資料源 : Mallen, B.E., "Conflict and Cooperation in Marketing Channels," in Mallen, B.E., (ed.), *Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967), p. 134.

(36) Loc. cit.

(37) Mallen, B.E., op. cit., pp.124-134.

를 잘 說明해 주고 있다.

Mallen의 모델은 諸關係들의 階層構造의인 集合(hierarchical set)으로 구성된다. 즉, 各 企業의 部門內에서 시작하여 各 部門사이로, 그리고 最終的으로 各 企業들 사이로의 關係로 이루어진 것이다. 여기에서 協力, 統制 및 葛藤은 個人으로 부터 企業까지의 모든 水準에서 存在하고 있다는 것과, 어떤 企業과 자신의 組織과 限定된 範圍를 넘어서 자신을 둘러싸고 있는 流通시스템의 한 部分이 된다는 것, 그리고 流通시스템의 各 構成員이 그들의 微視的인 目標을 巨視的인 目標에 從屬시키게 된다는 것을 알 수 있다.

Mallen의 모델은 巨視的인 目標을 달성하고 시스템으로서 機能하기 위한 協力活動의 重要性을 強調하고 있다. 協力は 流通經路의 構成員사이의 諸關係로 특징지워지는 “調和와 共同의 利益”(harmonies and common interests)을 위한 가장 效果的인 行動으로 간주된다. 따라서 流通經路시스템의 哲學的 目標(philosophical goal)은 各 構成員간의 協力を 極大化시키는 것이 될 것이다.

Mallen은 經路構成員간의 關係를 이해하기 위한 統合的 體系를 그의 모델이 提示하고 있다고 믿는다. 그러나 그의 모델은 여러가지 면에서 비판을 받고 있다.⁽³⁸⁾ 우선적으로 그의 모델은 實證的인 檢定을 받지 않았으며, 게다가 고려하고 있는 變數들간의 關係가 충분히 提示되지 않고 있다. 예를들면, 協力, 統制 및 葛藤과 같은 變數들의 關係가 분명하지 않으며, 製造業者와 小賣業者의 관계가 항상 都賣業者라는 經路機關을 통하여 인식되어져야 한다는 것은 非現實的이다. 일반적으로 Mallen의 모델은 고려된 變數들이 包括的이지 못하고, 變數들간의 假定된 關係가 너무 機械的이고 單純하다.

2. Bucklin의 모델

Bucklin은 Barnard의 權限의 受容理論(acceptance theory)을 流通經路시스템에 適用하려고 試圖하였다.⁽³⁹⁾ 그는 統制過程理論(theory of the control process)은 Barnard의 權限에 대한 見解로부터 시작되어야 한다고 주장하면서, Barnard의 見解에 強壓圈(zone of coercion)을 추가함으로써 Barnard의 見解를 擴張하였다.

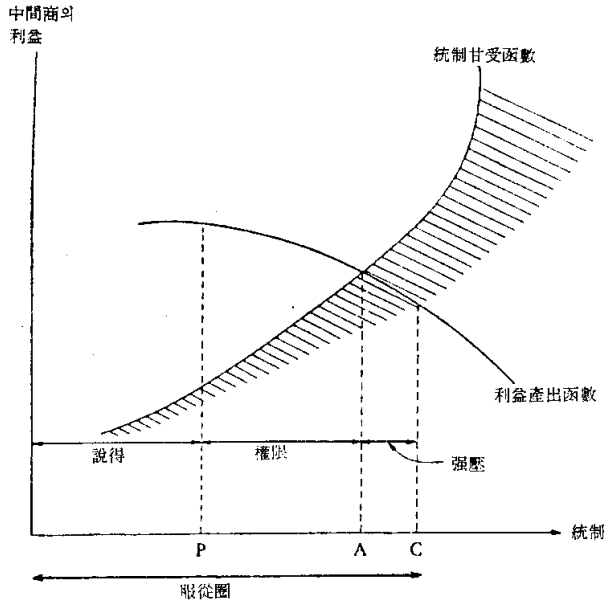
Bucklin의 모델은 統制甘受函數(tolerance function)와 利益產出函數(payoff function)으로 이루어진다.⁽⁴⁰⁾ 여기서 利益產出函數는 中間商이 權限을 受容함으로써 받게 되는 利益을 말하고, 統制甘受函數는 中間商이 供給者의 權限에 따름으로써 안게 되는 負擔과 犧牲의 程

(38) 李宇鏞, op. cit., p. 187.

(39) Bucklin, L.P., op. cit., pp. 39-47.

(40) tolerance function과 payoff function에 대한 適切한 譯語가 없어서 필자가 任意的으로 翻譯한 것임.

〈圖 4〉 Bucklin의 統制水準決定 모델



資料源 : Bucklin, L.P., "A Theory of Channel Control," *Journal of Marketing*, Vol. 37, (Jan. 1973), p. 42.

도를 나타낸다.

〈圖 4〉에서 보는 바와 같이 統制甘受函數와 利益產出函數의 두 函數가 交叉하는 A點에서 製造業者의 權限의 限界가 決定된다. 그리고 A點에서 中間商은 자기의 犧牲과 利益이 均衡되는 것으로 인식한다. 統制甘受曲線의 右側에 표시된 빗금부분은 供給者의 指示에 대해 명백하게 不快感을 나타내는 領域이 된다. 이러한 領域에서는 中間商에게 無益하거나 利益을 減少시킬 수 있기 때문에 供給者의 指示에 부분적으로 따르게 된다. 만일 供給者가 A點을 넘어서 統制를 試圖하려고 한다면, 그의 努力은 失敗할 수도 있다. 이러한 狀況에서 製造業者는 바람직한 統制를 달성하기 위해 強壓을 適用할 수 있다.

Bucklin의 概念的 모델은 意思決定道具로서 기대될 만한 것이지만 여러가지 면에서 비판되고 있다. (41) Bucklin의 理論은 단지 經路統制와 關聯된 命題(proposition)들의 集合에 불과하며, 또한 그의 分析은 供給者 支配側面, 一方向的 權力假定, 거의 論理性을 缺如하고 있는 利益產出函數와 統制甘受函數, 그리고 統制의 位置가 流通經路上에 存在하고 있다는 등과 같은 잘못된 假定에 基礎하고 있다는 점이다.

(41) El-Ansary, A.I., and R.A. Robicheaux, op. cit., p. 7.

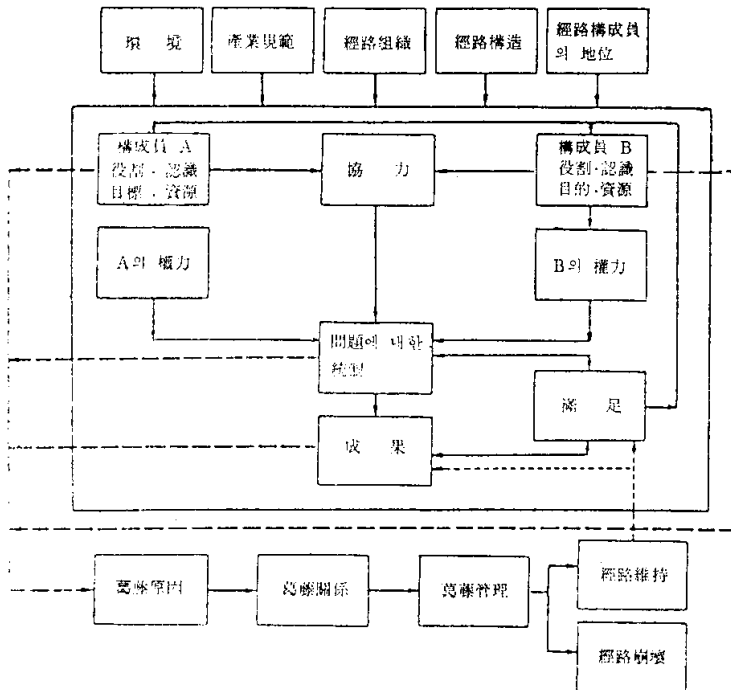
3. Michman과 Sibley의 모델

經路構成員의 行動에 대한 統合的 모델이 Michman과 Sibley에 의해서 開發되었다.⁽⁴²⁾ Michman과 Sibley의 모델은 이 分野에서의 學者들에 의해 수행된 以前의 研究들을 基礎로 하고 있다.

이 모델은 <圖 5>에서와 같이, ① 經路構成員들에게 영향력을 미치는 影響變數 ② 協力, 權力, 統制, 成果 및 滿足에 대한 行動的 概念, 그리고 ③ 各 流通經路에 있어서 構成員간의 葛藤에 대한 行動概念 등의 세 가지 主要 部門으로 區分되어 진다. 그리고 經路構成員 사이의 關係에 대한 影響變數로는 ① 環境變數 ② 產業規範 ③ 經路組織 ④ 經路構造 ⑤ 經路構成員의 地位 등의 다섯 가지 主要 變數로 構成되어 있다.

이 統合모델은 經路構成員들의 行動을 이해할 수 있는 影響變數에 着점을 두고 있다. 또한 이 모델은 한 單位로서 작용하는 중요한 變數로서, 流通過程을 통한 지속적인 作用을 위한 要求로서의 協力を 포함하고 있다. 그리고 이 모델에서는 葛藤過程을 以前의 研究들

<圖 5> 經路構成員의 行動에 대한 統合的 모델



資料源 : Michman, R.D., and S.D. Sibley, *Marketing Channels and Strategies*, 2nd ed., (Columbus, Ohio: Grid Publishing, Inc., 1980), p. 441.

(42) Michman, R.D., and S.D. Sibley, op. cit., pp. 440-447.

보다 더욱 분명하게 보여주고 있다. Michman과 Sibley는 葛藤이란 關係되는 두 經路構成員간의 相互作用이나 다른 構成員과 관계가 있는 한 構成員의 認識, 役割, 目標 및 資源 등에서 발생하는 특별한 問題라고 주장하고 있다.

이 모델은 以前의 研究들을 綜合한 것이므로, 以前의 研究들이 안고 있는 缺點들을 그대로 갖고 있다. 그러나 이 모델은 보다 廣範圍한 見解을 담고 있으며, 協力, 權力, 統制와 같은 行動的 概念들을 經路構成員간의 行動體系속에서 하나의 全體(as a whole)로서 발견하려고 시도하고 있다.

V. 結 言

流通經路는 相互獨立의이면서, 相互依存의인 하나의 社會的 行動시스템이라고 할 수 있다.

그런데 流通經路를 構成하고 있는 經路構成員간의 行動的 特性은 相互依存性 때문에 協力, 葛藤, 權力의 三角關係에 의해서 經路成果가 決定되어진다. 따라서 流通經路가 그 機能을 충분히 발휘하고 經路全體의 目的을 效率的으로 달성하기 위해서는 經路構成員간의 葛藤을 줄이고 協力を 促進할 수 있도록 構成員의 活動이나 行動을 統制하고 調整하는 것이 필요로 된다.

그러나 이와같은 流通經路의 統制理論에 대한 研究는 아직도 初步的인 段階를 벗어나지 못하고 있으며, 또한 實證的인 分析이 缺如된 理論的 假說에 基礎하고 있다. 따라서 오늘날 가장 필요로 되는 것은 經路統制와 關聯이 있는 모든 變數들을 把握하고 이러한 變數들의 關係를 假定(postulated)함으로써, 經路統制現象을 完全하게 概念化(full conceptualization)하는 것이다.

한편 더욱 包括的인 統制모델들이 開發되어야 하고, 일단 모델化(modeling)가 이루어지면, 變數들간의 關係와 관련이 있는 理論的 假說들을 檢證하는 實證的 分析이 뒤따라야 할 것이다. 이와 아울러 經路統制에 관한 理論이 마아케팅實務에 실제적으로 適用할 수 있도록 계속적인 注意와 觀心을 傾注할 필요가 있다.

參 考 文 獻

- [1] 金元銖, 巨視마아케팅論, 서울, 經文社, 1981.

- [2] 孫丙晔, 流通經路上的 리더쉽에 관한 研究, 서울大學校 大學院, 1984.
- [3] 李宇鏞, Theory of Channel Control, 經商論叢, 第8輯, 西江大學校 經濟·經營問題 研究所, 1984. 9.
- [4] 林鍾沅, 現代마케팅管理論, 서울, 貿易經營社, 1987.
- [5] Bowersox, D.J., M.I. Cooper, D.M. Lambert and D.A. Taylor, *Management in Marketing Channels*, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1980).
- [6] Bucklin, L.P., "A Theory of Channel Control," *Journal of Marketing*, Vol. 37, (Jan. 1973).
- [7] El-Ansary, A.I., and R.A. Robicheaux, "A Theory of Channel Control: Revisited," *Journal of Marketing*, Vol. 38, (Jan. 1974).
- [8] Etgar, M., "Selection of an Effective Channel Control Mix," *Journal of Marketing*, Vol. 42, (July 1978).
- [9] Little, R.W., "The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-corporate Organization?," *Journal of Marketing*, Vol. 34, (Jan. 1970).
- [10] Mallen, B.E., "Conflict and Cooperation in Marketing Channels," in Mallen, B.E., (ed.), *Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967).
- [11] Michman, R.D., and S.D. Sibley, *Marketing Channels and Strategies*, 2nd ed., (Columbus, Ohio: Grid Publishing, Inc., 1980).
- [12] Pride, W.M., and O.C. Ferrell, *Marketing*, 4th ed., (Boston: Houghton Mifflin Co., 1985).
- [13] Robicheaux, R.A., and A.I. El-Ansary, "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," *Journal of Retailing*, Vol. 52, (Winter 1975~1976).
- [14] Rosenbloom, B., *Marketing Channels: A Management View*, 2nd ed., (Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1983).
- [15] Stern, L.W., "Channel Control and Inter-Organization Management," in Woo-Young Lee, (ed.), *Marketing Classics*, 서울, 博英社, 1978.
- [16] Stern, L.W., and A.I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 2nd ed., (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1982).