

제조업 유통경로관리 특성과 개선방향*

朴 允 在**

목 차

- I. 서론
- II. 한국적 유통경로관리의 특성
- III. 진행중의 유통관련 환경변화
- IV. 변혁기 유통경로관리의 효율화를 위한 대응방향
- V. 결론

I. 서론

제조업체에 있어 효과적인 유통경로의 구축과 관리는 핵심전략요소의 하나이다. 流通經路는 생산자와 소비자 사이에 개입하여 제품의 판매를 성사시켜주는 중요한 역할을 수행할 뿐만 아니라 또한 마케팅戰略의 성취수단이기도 하다.

효과적인 유통경로는 다음의 3가지 조건을 잘 충족시켜주는 것이어야 한다.¹⁾

첫째, 추구하는 標的市場에 효과적으로 접근할 수 있어야 한다. 즉 適定製品을 適定場所에 適定量과 適定條件으로 適定時間에 공급할 수 있어야 할 것이다.

둘째, 標的顧客들의 구매요건을 충족시킬 수 있어야 한다. 즉 소비자가 필요로 하는 가격요건, 구색, 상품정보의 제공, 편리성 및 배달서비스 등 같은 중요한 기능을 능률적으로 수행할 수 있도록 경로구성이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 잠재수익은 極大化, 시장접근의 비용은 極小化, 그리고 소비자들의 욕구는 최대한으로 충족시켜줄 수 있어야 한다.

* 본 논문은 1995년 숭실대학교 교내학술연구비 지원에 의하여 연구되었음.

** 숭실대학교 경영학과 교수

1) Roger A. Kerin and Robert A. Peterson, *Strategic Marketing Problems*, 5th. ed., Boston: Allyn and Bacon, 1990, pp. 415-416.

이와 같은 조건을 효과적으로 충족하는 방법을 모색함에 있어 사회적, 기술적, 경제적, 정치적 환경에 내재하는 기회 및 위협요인을 적시에 포착하고 효과적으로 대응하는 일은 필수적이다.

현재 한국기업들의 유통환경에 거센 변화의 바람이 일고 있다. 특히 유통시장의 완전개방을 앞둔 시점에서 새로운 소매업태의 등장과 더불어 가시화되고 있는 유통환경상의 변화는 그 파급범위와 영향이 심대할 것으로 보인다. 유통환경의 변화는 유통기능을 직접수행하는 유통기구들은 물론 이들을 통하여 자사의 상품을 소비자 및 구매자들에게 전달하는 제조업체와 이들로 부터 상품과 서비스를 제공받는 소비자들 모두에게 영향을 미친다. 그러나 현재로서 유통환경변화와 그 영향에 관한 논의는 주로 유통기구를 중심으로 진행되고 있고, 이러한 유통기구 상의 변화가 제조기업에 미치는 영향과 이들의 적정한 대응방안 등에 대해서는 아직 깊이있는 분석이 이루어지지 못하고 있는 실정이다.

따라서 본 연구발표는 한국적 유통경로관리의 특질을 개관하고, 현재 유통환경에 발생하고 있는 변화현상이 갖는 의미를 파악 정리하며, 유통환경변화의 영향 및 대응방안 등을 모색하는데 중점을 두고자 한다.

II. 한국적 유통경로관리의 특성

건국이래 대한민국의 경제정책은 제조업육성을 중심으로 수립 운영되어 왔다. 제조업위주의 경제정책은 과점시장의 형성을 초래하였고, 공급자가 지배하는 성격의 시장에서 고객의 욕구를 세밀히 파악하여 적극적으로 충족시키려는 노력은 여러가지 면에서 미흡하였다. 또한 상업자본의 미발달은 유통산업으로 하여금 영세성을 면치 못하는 가운데 전근대적인 상태에 머물게 하였다. 외국상품의 수입이 규제되어 보호된 시장내에서 독과점현상을 누리며 유지하는데 관심을 집중한 제조업체들은 차별화전략이나 촛점전략 보다는 비차별화전략을 추구하였는데, 간혹 유통경로의 다양화를 통한 차별화를 시도하고자 하여도 영세한 전근대적인 유통업체들이 주종을 이루는 여건하에서 유통경로를 차별화할 여지는 별로 없었다.

이러한 상황 하에서 매출증대 및 시장점유율확보 위주로 이루어진 제조업체들의 방만한 유통경로관리는 유통거래의 질서를 문란케하며 무자료거래시장의 형성에 기여하는 원인이 되기도 하였다. 나아가 무자료시장의 형성과 확산은 제조업체로 하여금 또한 유통경로 상에 발생하는 상품, 거래 및 정보의 흐름을 파악하기 어렵게 만들었고, 유통경로 상에 일고 있는 제반 흐름과 거래를 제대로 파악할 수 없는 상황에서 제조업체들의 유통관리는 체계적으로 수행될 수 없게 만드는 한 요인이 되기도 하였다.²⁾

이와 같은 유통환경여건 하에서 제조기업들은 동종 업종내의 주요 경쟁기업 간에 대체적으로 유사한 유통경로구조와 단계를 갖추었고, 이러한 현상이 장기

2) 오세조, "제조업주도형 유통구조의 개선과 도매시장 육성방안," 대한상공회의소, 「유통산업발전 10대 정책과제연구」, 1991, pp. 47-56.

간 지속되는 가운데 마케팅믹스의 주요요소인 유통경로관리는 타기능에 비하여 소홀히 취급되었다. 이러한 맥락에서 볼 때, 한국의 제조기업들의 유통경로 관리의 특성으로서 1)유통경로의 단순성과 비차별화, 2) 제조업의 유통계열화, 3) 유통경로구성원 간의 높은 갈등관계, 4) 유통정보수집체제의 미비, 5) 유통경로 관리 전문인력의 부족 등을 들 수 있다.

(1) 유통경로의 단조로움과 비차별화

한국의 제조기업들이 이용하는 유통경로는 그리 다양하지 못하며, 주요 기업들간에 유통경로의 차이를 경쟁전략의 주안점으로 삼는 경우는 드물다. 이러한 현상은 한편으로는 경영환경여건이 제조기업들로 하여금 유통경로전략의 합리화를 통하여 경영효과제고를 도모할 여지를 적게 제공하였고, 또한 제조기업들이 설령 그러한 의지를 가졌다 하더라도 기업들이 활용할 수 있는 유통업체가 다양하지 못하여 유통경로전략과 관련하여 선택의 폭이 크게 제한되었기 때문이다.

가구유통의 경우를 보면, 미국에서는 가격, 상품인도소요시간, 구매의 편리성 등을 기준으로 다양한 소매업체들이 자리를 잡고 있고, 이들 다양한 업체 중에서 선정하여 제조업체들은 자사의 특성에 적합하도록 유통경로를 구성한다. 주문생산방식을 통하여 가격은 저렴하나 상품인도 까지는 수개월을 요하는 백화점 가구코너, 즉시인도가 가능하나 가격이 상대적으로 높은 가구전문점, 가격도 저렴하고 상품의 즉시인도도 가능하나 배달서비스 및 반품서비스를 제공하지 않는 도시외곽의 창고형가구할인점, 목재 및 부분완성품들을 제공하는 DIY방식의 점포 등이 다양하게 포진하고 있다. 나아가 얼마전 부터는 홈쇼핑업체들도 가구를 취급품목에 포함하고 있다. 따라서 가구제조기업들은 유통경로를 구성함에 있어 고려해야할 업체가 다양하고, 그결과 가구제조업들간에는 유통경로전략도 해당기업의 전략특성에 따라 상이하게 된다. 그러나 유통기구들이 다양한 업체로 발달되어 있지 못한 국내여건에서 가구제조업체들은 유통경로 면에 있어 상호 별다른 차이를 보이지 못하고 있다.

(2) 제조업에 의한 유통계열화

제조업에 의한 유통계열화 현상은 1980년대 소비재 특히 내구소비재 산업이 급성장하는 단계에서 기존의 중간상들이 급속 증가하는 수요와 공급을 효율적으로 연결지워주는 역할을 수행할 수 없었던데 기인하여 더욱 심화되었다. 한편으로는 국민소득의 증대와 더불어 이들 제품에 대한 잠재수요가 급증하였고, 다른 한편으로 선진기술도입과 대량생산체제구축을 통해 생산능력 또한 크게 증가추세를 보이게 되었으나, 자금력과 경영능력이 극히 제한되어 있는 기존의 중간상들로서는 제조업체들이 원하는 수준으로 시장수요를 적극적으로 개발하고 급격히 늘어나는 산출량의 유통기능을 적절하게 수행할 수 없는 상황이 발생하였던 것이다.³⁾

3) 신광식, "유통산업관련 法·制度의 개선방안," 한국개발연구원, 「한국의 유통산업」, 1992.

이러한 여건 하에서 대규모 제조업체들은 새로운 유통경로를 모색하게 되었고, 그 과정에서 많은 제조업체들은 종전의 도매상 유통체제에서 벗어나 대리점이나 직관점의 형태로 계약을 통하거나, 직접 판매회사를 설립 운영함으로써 유통기능을 장악하였던 것이다. 자동차, 가전제품, 가공식품, 의류제품, 의약품, 화장품 등과 같이 급격한 성장을 경험한 과점적 구조의 소비재 분야에서 이와 같은 제조업에 의한 유통계열화 현상은 더욱 두드러지게 나타났고, 또한 대기업 제품 또는 고가품일수록 유통계열화가 크게 진전되어왔다.⁴⁾

유통계열화 현상의 심화는 경쟁기업의 시장접근제한, 비용증가의 가격전가 용이, 규모의 비효율성, 재판매가격유지 및 판매지역제한에 관한 경쟁관계에 있는 제조업자들 간의 담합, 이로 인한 유통산업의 균형적 발전저해와 소비자 권익의 상실 등 바람직하지 못한 부작용을 초래하는 것으로 지적되고 있다.

(3) 유통경로구성원간 높은 갈등 관계

유통경로구성원간에 형성되는 어느정도의 갈등은 경로구성원들 간의 협력을 도모함에 있어 장애가 되는 요인들을 파악하게 하고, 파악된 갈등의 해소를 위한 노력을 유발함으로써 경로구성원간에 협력체제강화를 향한 동기를 제공하여 경로의 기능발휘에 긍정적인 효과를 가져오기도 한다. 그러나 경로구성원 간에 지속적으로 형성된 높은 갈등관계는 경로구성원들 간에 높은 불만과 좌절감을 초래하여 유통경로가 최대한의 효과를 발휘하지 못하게 하는 부정적 결과를 초래한다. 앞서 지적하였듯이 제조업체가 일방적으로 힘을 행사하며 주도하는 한국적 유통경로 상황 하에서 유통업체와 제조기업 간에는 대체적으로 높은 불만과 갈등이 형성되어 있다.⁵⁾

최근에 고객만족 프로그램이 국내에 도입 확산되기 이전까지 거의 모든 제조기업들이 취해온 마케팅관리방식 또한 유통경로 상에 높은 갈등형성에 기여하였다. 대다수의 제조기업들은 먼저 고객의 욕구와 필요성을 파악하고 이를 토대로 마케팅관리를 추진하기 보다는, 자사의 입장에서 잘 만들수 있고 잘 팔릴 수 있으리라고 예상되는 제품을 생산하여, 자체적으로 설정한 생산과 판매의 목표 달성을 위해 총력을 기울이는 방식을 택해왔다. 이러한 과정에서 판매점들에 대하여 밀어내기식 판매가 성행하게 되었고, 판매점은 이를 소화해내기 위해 무리한 판매활동을 하게되어 결국 판매점의 재무구조는 악화되어 가는 상황이 자주 발생하였던 것이다. 유통업체와 제조업체 간에 야기되는 갈등의 원인에는 마진율, 반품처리, 판촉지원금, 매장진열협조, 제조업체의 판매사원파견, 유통업체판매원 훈련, 타사 상품취급 등 다양한 거래영역이 내포된다.

(4) 유통정보수집체제의 미비

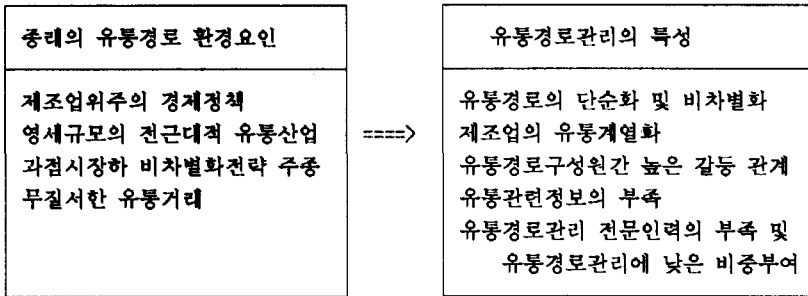
공급자지배 시장여건이 형성되는 상황 하에서는 소비자관련 정보 유통관련 정보의 필요성이 소비자지배시장에 비하여 훨씬 낮다. 이러한 여건 하에서 제조

4) 대한상공회의소, 「유통산업개방의 평가와 전망」, 1992, pp. 125-130.

5) 전계서, pp. 264-265.

업체와 유통업체들은 모두 소비자 및 유통관련 정보의 수집체계구축 및 수집활동에 적극적인 투자와 노력을 경주하지 않았다.⁶⁾ 그 결과 오늘날 한국의 소비자 특성 파악 및 상권분석에 있어 처음으로 국내시장진입을 준비하는 단계에 있는 외국기업들이 오랜기간 시장을 장악해 온 한국의 기업들보다 훨씬 앞서고 있어 우리를 당혹케하는 상황이 발생하는 현실을 낳게 하였다.

<그림 1> 한국적 유통경로 관리의 특성



III. 진행중의 유통관련 환경변화

이상에서 살펴본 바와 같이 유통경로관리에 관한 관심과 여건이 미흡한 수준에 머물고 있는 이 때에 다음에서 살펴보듯이 유통 및 경영환경에 대대적인 변화가 일게 되었고, 이와 관련하여 제조업체의 유통경로관리도 커다란 변화와 시련을 겪지 않을 수 없는 상황에 이르렀다. 현재 한국의 유통환경에 진행되고 있거나 곧 예상되는 주요변화로서 1) 유통시장개방과 신업체 확산, 2) 정보기술의 급속 발달, 3) 생산 및 공급의 유연성증대, 4) 제조업과 유통업 간의 관계변화, 5) 재래시장의 체인화 및 공동화를 들 수 있다.

(1) 유통시장개방과 신업체 확산

제3차 유통시장개방조치 이후 일본 미국 및 유럽의 우수한 유통업체들이 한국 시장진출을 적극적으로 추진하고 있고, 1996년에 유통시장이 완전개방되게 되면 더욱 많은 수의 외국유통업체들이 다양한 형태로 진입할 것으로 예상된다. 또한 국내에 진입하는 외국유통업체들은 경쟁적우위를 확보하기 위하여 기존의 국내 유통업체들과는 차별화할 수 있는 새로운 업체와 새로운 기술로 국내시장진입을 시도할 것으로 전망된다.

창고형 할인매점, 양판점, 카테고리킬러, 아웃렛, 카달로그전시실창고매장 등 다양한 신업체출현이 전망되는 가운데, 국내기업들도 신업체 개발노력에 착수하고 있다. E-마트와 프라이스클럽 등이 동일상권 내의 재래식 유통업체들의 경영에 미치는 영향과, 이들 업소에서 취급하는 수입상품의 비중에 대해 우려의 목소리가 높아지고 있는 가운데, 정부의 유통업에의 진입규제가 완화되어 가고

6) 임종인·송세환, 「한·미·일 유통산업의 구조분석」, 산업연구원, 1988, p. 294.

있어 신입태 등장의 여건을 조성하고 있다.

외국기업들의 국내시장진입과 관련하여서는, 가전제품의 경우 일본 가전양판점의 진출이 가장 우려되고 있고, 의류 잡화의 경우 이제까지 라이선싱 형태로 국내에 진출해 인지도를 향상시켜온 유명브랜드 의류업체들이 전문점 또는 연합점형태의 양판점을 개설해 대거 진출해올 것으로 전망하고 있다.

가전제품의 경우, 특히 일본의 진출이 두드러질 것으로 예상되는 가운데 개방에 의한 영향을 가장 크게 받을 것으로 예상된다. 일본의 가전메이커들은 A/S 체계구축, 한국형 제품개발, 전시장운영 등을 통해 이미지제고에 노력함과 동시에 가전양판점을 중심으로 서울 등 대도시 공략에 공동노력할 것으로 예상된다. 특히 이들 가전양판점을 통해 동남아 현지생산제품들이 대거 유입되어 우리의 가전시장을 크게 잠식해 올 것으로 예상된다.

현재 가전양판점은 전자랜드, 하이마트, 기존대리점에서 전환한 개별양판점 등이 대도시 중심으로 활동을 개시하고 있는 가운데 점진적인 확산추세를 보이고 있으며, 또 가전메이커들도 기존 대리점들과의 마찰을 줄이기 위해 신도시를 중심으로 직영 양판점 출점율의 채비를 차리고 있고, 기존 대리점들도 지분참여를 통한 대리점의 양판점화를 진지하게 고려하고 있다.

가전업계 이외의 부분에서도 대리점전문화 또는 기존대리점을 통합한 종합대리점화를 추진하며 개방에 따른 영향에 대처하고자 하는 국내기업들의 노력이 강화되고 있으며, 이와 함께 외국유통업체들과의 기술 제휴 등의 협력관계도 크게 늘어나고 있는 추세이다.

(2) 유통정보기술의 급속발달

정보통신기술과 정보처리기술의 발달로 인하여 종래에는 획득하기 어려웠던 유통관련정보를 필요한 시점에 필요한 부서에 제공할 수 있게 됨으로써 유통관리의 효율성 제고에 크게 기여하고 있다. POS를 통하여 얻은 상품유통정보를 데이터베이스와 결합하여 분석하고 정리하는 단계에서 체계화된 사업정보(business information)의 획득이 가능케되고 있다. 또한 컴퓨터와 컴퓨터 간의 정보통신방식인 EDI를 통하여 유통경로구성원들 간에 더 많은 정보가 공유되며, 구매요청서 송장, 거래사항의 수정, 자금의 이체 등의 유통거래가 신속하고 정확한 처리가 가능하게 되었다. 나아가 선진국가들에 있어서는 다양한 유통경로구성원들 간에 구축된 통신위성을 이용하는 VAN이 구축되어 정보의 교환과 공유 및 신속정확한 거래업무 처리의 효율성제고 및 경로구성원 간의 협력증진에 크게 기여하고 있다. 국내시장에서의 경쟁이 심화됨에 따라 유통부문의 정보기술 활용도

도 급속 높아질 것이며, 이에 따라 질높은 소비자관련 정보가 적재적소에 적시에 제공됨으로써 유통관리가 과학적 체계적으로 이루어질 수 있는 토대가 머지않아 마련될 것으로 전망된다.

(3) 생산 및 공급의 유연성증대

소비자들의 욕구가 다양해지고 또한 급속 변화하는 가운데 제품의 수명주기는

자꾸만 짧아져가고 있다. 이러한 소비자요구와 시장여건의 변화에 부응하여 제조업의 생산 및 공급의 유연성도 증가하고 있고, 그 결과 고객들에게 다양한 선택의 여지를 제공하면서도 주문에서 상품인도 까지의 리드타임이 상당히 단축되고 있다. 최근에 미국의 어느 청바지회사가 고객으로 부터 컴퓨터로 주문을 받아 자동생산시스템을 이용하여 제작한 후 이렇게 제작된 맞춤바지를 직접 우송하고 대금은 신용카드로써 바로 결제하는 방식을 채택함으로써 상당한 인기를 얻고 있는데, 이러한 유통방식 또한 생산 및 공급의 유연성증대에 기인하는 현상인 것이다.

퍼스널 컴퓨터 부문에서 XT급의 상품이 출현한 이후 수년이 걸려서 AT급의 제품이 실용화 되었으나, 486급의 이용단계에서 펜티엄급으로 신제품이 출현하기 까지에는 수 개월 정도의 비교적 짧은 기간 밖에 소요되지 않은 것도 빠른 기술개발속도와 설계에서 제작까지에 소요되는 소요시간단축으로 인하여 가능하였다.

(4) 제조업과 유통업 간의 관계변화

제조업이 주도적인 역할을 수행하는 가운데 유통업이 추종적인 입장을 취해오던 유통경로에 있어서 양자간에 새로운 관계가 등장하고 있다. 대규모 할인판매점이 잇따라 등장하면서 유통업체와 제조업체가 가격결정권을 둘러싸고 첨예한 대립양상을 보이게 된 것이다.

할인판매점을 운영하는 유통업체들이 박리다매원칙 아래 저가격정책을 유지하면서 대량구매와 대량판매에 의해 상품회전율을 높이는데 주력하는 만큼 제조업체에 대해 이를 뒷받침해줄 수 있는 수준의 낮은 가격으로 상품을 공급해 줄 것을 요구하고 나섰다. 그러나 제조업체 입장에서는 기존 대리점과 소매점들의 집단적인 반발을 우려해 선뜻 응해줄 수 없는 처지에 놓여 있다.

최근 개점한 회원제 창고형도소매점 프라이스 클럽은 재고 및 저급상품을 일체 취급하지 않고 소비자인지도가 높은 시장점유율 1-2위업체 상품을 중점 취급하기로 방침을 세우고, 이를 위해 품목별 선두업체들을 대상으로 물량주문에 나섰으나 주요업체들이 납품을 거절하는 바람에 매장진열 상품의 물량확보를 위해 한바탕 곤욕을 치러야만 했다. 유가공제품부문에서 선두업체인 서울우유를 비롯, 오투기식품, 동서식품, 동원식품, 태평양, 삼성, 금성, 대우 등이 프라이스클럽에서 요구하는 가격수준으로는 납품할 수 없다고 맞섰다.

이에 따라 프라이스클럽은 우유 유가공제품의 경우 서울우유 대신 혜태유업체품을 진열하는 등 거래처교체에 나섰으며, 가전제품 컴퓨터 등 대체가 어려운 품목은 프라이스클럽 측이 손해를 감수하면서 까지 대리점이나 도매시장을 통해 구입한 제품을 진열하고 있다. 신세계측은 할인판매점의 구매영향력강화 만이 마찰을 해소하는 방안이라고 생각하여 프라이스클럽과 E마트의 체인망을 넓혀가는 노력을 가속화하고 있다.

가전양판점의 확산현상도 지금까지 가전유통을 지배해오던 제조업체주도의 전속대리점 구조에 변화를 예고하고 있다. 가전양판점의 확산을 제조업체들이 제

품공급중단 등을 통해 방해하고 있는 상태에서도 가전양판점은 급속 진행될 것으로 보여지고 있다.

외국의 경우 유통업체와 제조업체 간에 가격결정을 둘러싼 마찰은 유통업체의 판정승으로 끝나는 경우가 많았는데, 최근 코카콜라사와 미국 프라이스클럽간의 한판 승부도 유통업체의 유리한 입장을 반영하고 있다. 프라이스클럽이 요구하는 가격으로는 상품을 공급하지 못하겠다고 수년동안 버티던 코카콜라사가 결국 시대적 조류에 밀려 올해부터 프라이스클럽 요구수준에 맞춰 제품을 공급하기 시작한 것이다.

(5) 재래시장의 체인화 공동화 진행

공동구매 및 공동판매활동을 통하여 유통경영의 효율성을 제고하고 도매업체 및 제조업체들에 대한 교섭력을 강화하고자 하는 소매업체들의 체인화 및 공동화의 노력이 진행되고 있다. 일례로서 성남의 한 슈퍼마켓이 주축이 되어 결성한 H유통체인은 2년이 채 안되는 기간내에 26개의 가맹점을 확보하여 공동상품기획 및 공동광고 등의 활동을 통하여 그 세를 확장해 나가고 있다. 구매의 대량화를 통하여 보다 유리한 거래조건을 요구하는 체인에 대하여 한동안 제조업체들은 납품거절 등의 방법을 동원하며 방해하였으나, 결국 우여곡절 끝에 체인점의 승리로 결말이 지어졌다. 체인화가 성공을 이루면서, 이들 체인점의 협력 없이는 성남상권에서의 목표 매출액 달성이 불가능한 사태에 이르게 되자 몇몇 유명메이커들이 지사장을 경질하고 새로운 조건으로 협력관계를 추진하게 된 것이었다. 현재 각종 슈퍼마켓협동조합 및 연쇄점조합 등을 주축으로 체인화 및 공동화의 노력이 적극 추진되고 있는데, 이 또한 제조기업의 유통경로관리에 향후 많은 영향을 미칠 요인이라고 생각된다.

IV. 변혁기 유통경로관리의 효율화를 위한 대응방향

(1) 방어위주의 사고를 탈피 사전대응의 필요성 인식

새로운 경쟁업체의 등장에 대하여 기존의 업체들이 반응하는 양상을 적절히 묘사해주는 위기변화모델(Crisis Change Model)⁷⁾은 현재 신업체등장을 둘러싸고 진행되는 사건들이 향후 어떻게 전개될 것인가를 전망할 수 있게 해준다. 이는 미국시장을 배경으로 다양한 업체들이 등장할 때마다 야기되는 공격과 대응의 양상을 분석한 결과, 기존업체들이 보여주는 반응과 대응을 衝擊(shock)단계, 防禦(defense)단계, 認定(acknowledgment)단계 및 適應(adaptation)단계의 4단계 나누어 설명한 이론이다. 이 모델을 현재 한국기업들이 겪고 있는 유통환경에 적용하면, 신업체의 등장과 확산현상과 관련하여 기존의 업체 및 유통경로가 어떠한 과정을 겪으며 변화할 것인가 어느정도 예상이 가능하다.

유통경로의 한 구성원이 신업체등장과 같은 새로운 경쟁여건의 조성으로 인하

7) Stephen L. Fink, Joel Beak, and Kenneth Taddeo, "Organizational Crisis and Change," *Journal of Applied Behavioral Science*, 7:1 January-February 1971, pp. 15-37.

여 기존의 유통경로의 성과가 크게 위협받게 됨을 인식하게 되는 첫 단계가 衝擊段階이다. 기존의 유통경로구성원들이 제조업체 및 도매업체들에게 신입태에의 상품공급을 자제해줄 것을 요청하기도 하고, 중소기업세상의 보호를 촉구하며 정치적 로비활동을 추진하기도 하고, 국민감정에 대한 호소 등은 이 단계에서 보는 전형적인 대응방식이다. 현재 양관점등장에 대한 기존업체들의 반응은 대체적으로 충격단계에 머물러 있다고 여겨진다.

이러한 기존업체들의 대응에도 불구하고 신입태가 계속 확산되고 그 영향력이 증대되면, 이에 보다 적극적으로 대응하기 위하여 신입태의 등장에 위협을 느끼는 조직들 간에 신규진입자의 효과를 줄이기 위한 협력과 공동대응노력이 더욱 강화되는 단계가 防禦의 段階이다. 이 단계에 들어서면 기존업체들은 한편으로는 신입태의 부정적인 측면을 강조하는 홍보와 로비활동을 강화하며, 이러한 활동을 지원하기 위하여 기존업체들은 상당한 경비를 부담하기도 한다. 다른 한편으로는 신입태가 보유하는 경쟁력에 대응하기 위하여 기존의 유통기구나 유통경로의 기능을 향상 또는 강화하는 노력을 병행한다.

기존업체들의 적극적인 저지에도 불구하고 신입태 확산이 계속 진행되고 정착되게 되면, 이제 기존업체들은 신입태의 존재를 기정사실로 받아들여지게 되는데, 이 단계가 認定段階이다. 이 단계에서 기존업체들은 신입태의 경영방식, 경쟁력 원천 등을 치밀하게 분석하고 필요한 경우에는 신입태의 경영방식을 일부 도입 적용하기도 한다. 종전의 경영체제를 유지해가며 신입태에 대해 계속 대항하려는 경로구성원들과 신입태의 존재를 인정하고 새로운 대응방식을 모색하려는 경로구성원들 간에 마찰과 갈등이 빚어지기도 하며, 이 단계에서 유통경로의 주도권자가 바뀌기도 한다.

適應段階는 기존의 업체들이 새로운 경쟁상황에 적합한 전략을 확보하고 이를 토대로 새롭게 활력을 찾는 단계이다. 적응단계에 이르면 기존의 업체들도 종래에 취해왔던 사업방식의 상당부분을 수정 변경하여 효율성을 확보할 수 있게 된다. 종래의 방식을 고집하여 변화하지 못하는 업체나 경로는 도태당하기도 한다.

국내 신입태의 출현과 관련하여 기존의 유통경로구성원들은 충격단계에서 방어위주의 전략을 적극 추진하고 있는 것으로 보인다. 그러나 현재 유통환경에 일고 있는 변화가 대폭적이며 지속적인 성격의 것임을 감안할 때, 또한 국내외 기업들에 의한 신입태들의 확장과 더불어 필연적으로 예상되는 것이 외국상품의 수입증가 및 시장잠식임을 고려할 때, 단지 신입태의 등장 및 확장을 저지하고자 하는 방어위주의 노력 만으로서는 시장을 지킬 수 없을 것이다. 유례없는 유통환경 상의 대변혁기를 맞아 제조업체들은 자사의 유통경로전략을 총체적으로 재검토하고 새로운 환경여건에 대응하기 위한 전략을 수립하여야 할 때이라고 생각된다.

1960년대 초 잡화도매점들이 국내의 화장품유통경로를 지배하던 당시에 등장한 방문판매, 이어 1970년대의 화장품 할인판매점 출현은 화장품유통에 심대한 영향을 미친 현상이었다. 이들 신 경로 및 신입태의 등장과 더불어 사세를 확장할 수 있었던 기업들은 환경변화 속에서 남보다 앞서 기회를 포착하고 이용한

기업들이라는 사실은 또한 많은 시사점을 제공한다.

(2) 전략적 유통경로관리체제의 도입

경로전략의 핵심요소는 多樣性(variety), 直接性(directness), 進入密度(density) 및 革新性(novelty)이다. 8) 새로운 경쟁환경조성으로 인하여 기업들은 이들 핵심요소를 중심으로 기존의 경로전략을 재평가하고, 새로운 환경여건하에서 더 적합한 경로전략을 모색할 필요가 있다. 이들 네가지 유통경로전략의 핵심요소에 대해 좀 더 상세하게 살펴 보기로 한다.

① 通經路의 多樣性

이는 신업태의 확산과 더불어 제조업체들이 겪게 되는 대표적인 문제의 하나이기도 하다. 한가지 유형의 流通經路만 사용할 것인가, 아니면 서로 다른 몇가지 유형의 流通經路를 동시에 사용할 것인가는 目標顧客들의 多樣性, 각 경로별로 달성이 가능한 매출의 규모, 각 경로의 구성원들에 대하여 제조업자가 갖게 되는 交渉力의 정도, 그리고 다수의 경로를 채택하였을 때 제조업자와 경로구성원간에 발생될 수 있는 葛藤의 정도 등에 대한 세밀한 분석을 토대로 결정되어야 한다. 單一經路를 이용할 것인가 또는 복수의 다양한 경로를 이용할 것인가, 몇가지 경로를 이용할 것인가 하는 결정에 가장 직접적인 영향을 미치는 要因은 각 個別經路가 달성할 수 있는 잠재적 매출규모인 것이다.

구매자들은 特定製品을 구입할 때 매번 동일한 유형의 小賣店에서 구입하는 경우도 있을 수 있고 구입때 마다 상황에 따라 상이한 유형의 小賣店을 이용할 수도 있다. 일반적으로 個別中間商들의 市場接近能力은 제한되어 있다. 때로 제조업자들은 제품의 포지셔닝을 명확히 하기 위한 목적에서 특정경로의 활용에만 집착할 수도 있다.

다양한 경로의 이용은 제품업자와 경로구성원들간에 摩擦과 葛藤을 야기하는 원인이 되기도 한다. 동일 제조업자의 상품을 취급하는 상이한 경로의 구성원들은 서로 경쟁상태에 놓이게 되고, 같은 경로 구성원들 간에 경쟁이 치열할수록 경로구성원들이 제조업자에 대해 갖는 불만은 증폭될 가능성이 높다. 경로구성원들의 불만이 높고 제조업자와의 葛藤이 높을수록 경로관리의 효과성은 저하될 것이다.

한편으로는 소비자들이 원하는 바를 보다 효과적으로 충족시키기 위하여 복수의 다양한 경로전략을 구사할 필요성과 또 다른 한편으로는 流通經路 構成員들의 보다 적극적인 協助와 支援을 유발하기 위한 單一經路戰略의 필요성 사이에서 제조업자들은 면밀한 분석을 토대로 적합한 경로전략을 택하여야 할 것이다.

② 流通經路의 直接性

유통경로망 설계에서 두번째로 중요한 결정사항은 최종고객에게 자사의 상품이나 서비스를 제공함에 있어 제조업자 자신이 消費者에 직접 접근하여 상품을

8) Kenneth G. Hardy and Allen J. Magrath, *Marketing Channel Management*, Glenview, IL.: Scott, Foresman and Co., 1988, pp. 13-14.

제공하는 직접경로를 택할 것인가, 아니면 몇 단계의 중간상을 이용하여 最終消費者에 이를 것인가 하는 경로의 직접성(directness)에 관한 것이다. 자사 판매 회사의 운영, 우편판매 등은 직접경로의 대표적인 방식이다. 최근에 미국의 어느 청바지 회사가 고객의 컴퓨터 주문에 의해서 맞추어진 바지를 직접우송하고 그 대금은 신용카드로 바로 결제하는 방식을 채택한 바 있는데, 이 또한 직접경로의 예이다.

直接經路를 택할 것인가, 間接經路를 택할 것인가 하는 결정은 몇가지 주요 시장요인들을 고려하여 결정해야 할 것이다. 즉 顧客들의 수는 적는데 個別顧客들이 구매하는 규모는 크고 이들의 소재가 지리적으로 몇 군데 집중하여 있으며, 상품의 성격상 購買前과 購買後에도 고객에 대한 支援과 接觸이 대단히 중요한 경우라면 제조업자는 이들 고객들과 직접경로를 통하여 거래하는 것이 타당할 것이다.

산업용 기기와 같은 제품의 경우에 볼 수 있듯이, 그 구조나 사용법이 복잡하며 구매빈도가 낮으며 일회의 구매금액이 큰 상품들은 대개 직접경로를 통하여 매출된다. 직접경로의 이용은 일반적으로 높은 비용을 수반하지만, 이러한 경우에는 購買의 규모들이 크기 때문에 直接販賣에 소요되는 비용이 충분히 相殺될 수 있으며, 거래에 수반되는 전문적 기능들도 제조업자 자신이 가장 능률적으로 수행할 수 있기 때문에 직접경로가 妥當하게 되는 것이다.

이와는 달리 技術水準이 낮으며, 고객의 수는 많고, 購買回數는 빈번하고, 일회의 구매량이 적은 경우 그리고 구매자들이 지리적으로 分散所在하는 경우, 製造業者들은 이들 고객에게 접근함에 있어 都賣商, 小賣商 혹은 여타의 中間商들을 통한 間接流通經路를 이용하는 것이 보다 효과적일 것이다.

③ 市場進入의 密度

流通經路의 多樣性 및 直接性과 동시에 제조업자가 유통경로와 관련하여 결정해야 하는 것은 진입의 密度(density of coverage)이다. 市場進入의 밀도와 관련하여서는 일반적으로 세가지 전략이 고려된다. 첫째는 專屬的 經路戰略(Exclusive Strategy)으로서, 이는 특정지역별로 하나의 특정 판매상만을 지정하여 그 경로를 통하여서만 자사제품의 구입이 가능케 하는 전략이다.

두번째 전략대안은 選別的 經路戰略(Selective Strategy)이다. 이는 특정지역에 소수의 판매점을 지정하여 자사의 제품을 구매하도록 하는 방안이다.

셋째는 浸透的 經路戰略(Intensive Strategy)으로서 일정 지역내에 가능한 한 많은 수의 다양한 종류의 유통경로를 통하여 상품을 공급하는 방안이다.

전속적 경로전략은 건설장비의 경우에서와 같이 판매상이 판매후에도 그 제품에 대한 서비스를 담당할 숙련기술자를 보유할 필요가 있거나, 판매상이 재고 유지에 많은 투자를 필요로 할 때에 적합한 전략이다. 선별적 경로전략은 의류, 스테레오 및 가전제품들과 같이 어느정도의 사전정보수집을 요하는 제품들에 적합하다. 침투적전략은 담배, 필립, 과자류, 볼펜 등과 같은 편의품에 적합하다. 볼펜류의 경우, 일반 중저가볼펜에 대해서는 침투적 경로전략이, 고급 브랜드의 볼펜은 그 이미지 유지를 위해서도 선별적 경로전략이 타당할 것이다.

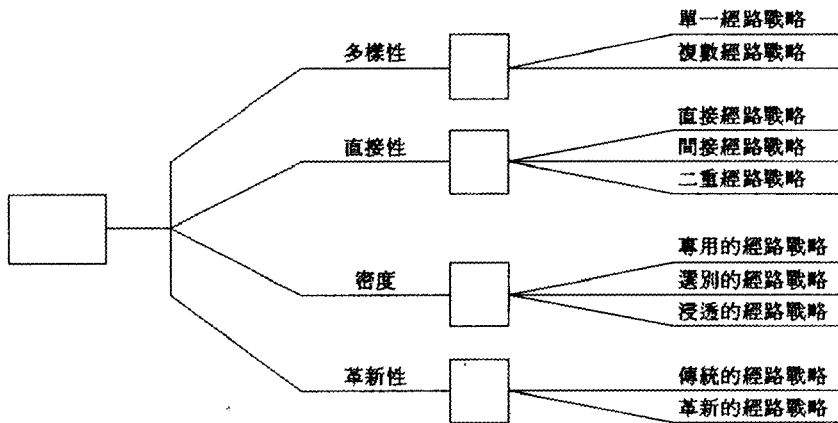
④ 革新性

유통체계가 자리를 잡는 데에는 수년이 걸리므로 제조기업들은 종종 최종 고객에게 도달하기 위해 잘 알려지고 친근한 경로를 사용한다. 제조기업들이 자사의 제품을 위한 經路戰略 수립시에 결정해야 할 사항의 하나는 전통적으로 이용되어 오고 있는 경로 외에 새로운 방식의 경로를 이용할 수 있는 가능성은 무엇인가에 대한 것이다. 현재 유통업계의 많은 관심을 끌고 있는 할인양판점, 창고형양판점, 아웃렛, 전시실카달로그창고점 등 신업체들의 등장과 더불어 제조업체들은 이들의 이용가능성을 적극 검토해 보아야 할 것이다.

신용카드회사를 통한 통신판매와, 방문판매의 일종인 '홈파티'판매도 비교적 최근에 등장한 유통경로이다. 홈파티 판매는 주로 주방용기를 중심으로 하여 한 소비자의 집에서 이 소비자가 데려온 여러 소비자들에게 판매하고 있다. 또 유선TV를 이용하는 '홈쇼핑'도 가까운 장래에 등장 확산될 것으로 기대되고 있다.

이상에서 살펴본 경로전략의 네가지 기본 구성요소들과 그 選擇代案으로서의 戰略類型들의 관계를 그림으로 표시하면 <그림 2>와 같이 된다. 진행되고 있는 대대적인 유통환경변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 이들 4가지 전략요소를 총체적으로 재검토하여 타당한 전략대안을 찾아내고 추진하는 전략적 관리체계의 구축이 필요하다.

<그림 2> 流通經路戰略 構成要素



(3) 他組織管理(interorganization management)의 능력제고

직접경로를 택하는 경우를 제외하고는, 유통경로관리는 기본적으로 타조직관리능력을 필요로 한다. 즉, 자사가 원하는 방향으로 타조직을 움직여서 소기의 성과를 달성하는 것이 유통경로관리의 요체이다.⁹⁾ 제조기업의 관점에서 볼 때, 타조직관리의 요체는 외부조직인 중간상들이 우리가 원하는대로 움직일 수 있게

9) Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., p. 267.

하는 능력의 구비이다. 외부조직을 자사가 뜻하는 방향으로 움직이고 협력하게 하기 위해서는 힘(power)이 필요하다. 제조업체가 유통업체에 대하여 갖는 힘은 (1)報償力(reward power), (2)強制力(coercive power), (3)法的拘束力(legitimate power), (4)專門性에 의한 影響力(expert power), (5)準據的 影響力(referent power)¹⁰⁾ 으로 분류되는데, 종래에 한국의 대형제조업체들은 강제력 행사 위주로 힘을 발휘하여 옴으로써, 유통경로구성원들의 불만과 반발을 많이 받아왔다.

제조업체의 관점에서 이들 힘의 유형을 살펴보기로 한다. 報償力은 유통업체가 자사상품의 매출증대를 위하여 수행하는 기능에 대하여 제조업체가 적절한 보상을 제공하는 능력을 말한다. 유통업체에 대해 지불하는 제반 지원금, 리베이트, 대량구매에 대한 할인제공 등은 제조업체의 보상력 행사의 방편인데, 이러한 조건들은 상황에 따라 유통업체들을 더욱 적극적으로 협력하게 만드는 요인이 되기도 하고 그렇지 못하기도 한다.

強制力은 유통업체가 제조업체의 요청과 지시에 따르지 않으면 불리한 결과가 초래되게 함으로써 피동적으로나마 유통업체가 제조업체에 협력하게 만드는 힘이다. 제조업체에 의한 자사상품의 밀어내기 및 끼워팔기의 강요 등은 강제력행사의 대표적인 예이다. 또한 메이커들이 배타적대리점제를 유지하기 위하여 다사의 상품을 취급하는 대리점에 대해 거래거절, 상품배달지연, 거래조건의 차등 적용 등의 전략을 사용하고 있는 현상도 강제력행사의 예에 포함된다.

專門性에 의한 힘은 제조업체가 보유하는 전문성 및 지식의 우월성으로 인하여 유통업체가 제조업체의 요청을 받아들여지게 하는 힘이다. 시장정보, 판매기법, 상품개발 및 관리 등에 있어 경쟁사들에 비하여 특출한 제조업체는 그 전문성을 발휘하여 유통업체에 영향을 미치고 자신들이 원하는 방향으로 관리할 수 있는 것이다. 法的拘束力은 제조업체와 유통업체 간에 체결된 계약으로 부터 발원된다. 최근에 등장한 프라이스 클럽에 납품을 고려했던 제과업체들은 프라이스클럽이 요구하는 납품가격을 수용하게 되면 그들이 예전에 농업협동조합과의 계약을 위반하게 되기 때문에 납품거절을 할 수 밖에 없는 상황에 놓였다. 농협과의 계약내용에는 다른 어느 유통업체에 대하여 농협에 제공하는 것 보다 더싼 가격으로 판매하는 경우에 제과업체들이 엄청난 위약금을 지불해야한다는 조항이 포함되어 있기 때문이었다. 이와 같이 거래조건 및 거래방식 등에 대한 업체간에 맺은 계약내용 또한 경로구성원들을 움직이게 하는 힘을 가진다.

準據的 影響力은 자신들이 숭모하는 배우나 인물의 모습과 행동을 모방하고자 하는 청소년들의 행동에 잘 나타나 있다. 유명하기 때문에, 좋아하기 때문에 요청없이도 그들의 우상을 닮고자하며 그들의 행동양식을 자발적으로 모방하고자 하는 것이다. 유명제조업체의 상품을 취급하는 점포로서 인식됨으로써 고급스러운 점포이미지를 구축하려는 유통업체들이 많은 경우 그 유명제조업체는 준거적 영향력을 행사할 수 있는 여지를 확보하게 되는 것이다.

종래에 비하여 유통기구들의 규모가 증대되고 전문성이 증가함으로써 종래의

10) Adel I. El-Ansary and Louis W. Stern, "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, February 1972, p. 47.

강제력 위주의 영향력 행사로서는 더 이상 유통업체들의 협력을 얻어내기 어려운 상황이 머지 않아 전개될 것으로 예상된다. 외부조직인 유통업체들이 제조업이 원하는 방향으로 협력하도록 동기부여하고 이끌기 위해서는 다방면으로 힘을 구사할 수 있어야 할 것인데 특히 전문성에 의한 영향력, 준거력에 의한 영향력 및 보상력을 강화하는 방안을 적극 강구해야 할 것이다.

(4) 유통정보시스템 및 물류관리의 고도화

정보통신기술의 급속한 발달로 인하여 과거에는 입수할 수 없었던 시장정보 및 상품 및 거래의 흐름에 관한 정보가 신속 정확하게 필요한 시점에 필요한 부서에 제공될 수 있는 수준에 도달하게 되었다. 고도로 발달된 유통정보시스템 하에서 수립되는 전략은 명료하게 파악된 표적과 접근방안을 토대로 하기에 성공의 가능성이 높다. POS시스템, 각종 데이터베이스 및 VAN의 구축과 참여에 적극성을 띠으로써 선진외국기업들과의 경쟁에 대비하여야 할 것이다.

일본의 경우 경쟁관계에 있는 라이온, 시세이도, 쏘니 등의 28개제조업체가 공동으로 참가해 250여 도매업자와 연결한 Planet VAN을 구성하고 이를 통하여 유통정보의 교환 및 대금자동결제 등의 다양한 유통업무를 처리하고 있다. 이러한 현상은 경쟁업체들 간에도 공동의 목표를 달성하기 위하여 협력을 해야 할 만큼 유통정보체제의 고도화가 경쟁력확보의 선결요건임을 입증하는 사례인 것이다.¹¹⁾

물류관리의 효율화를 기하기 위하여 일본의 자동차제조업체들이 부품표준화를 기하고 있는 현상도 많은 시사점을 제공한다. 개별 기업차원에서의 유통정보체제 및 물류관리개선에 그치지 않고 업계공동으로 물류관리의 효율을 제고하는 노력이 필요함을 입증해주는 사례들인 것이다.

(5) 브랜드관리 및 가격경쟁력의 강화

가격파괴가 널리 확산되고 있는 일본의 경우 많은 메이커들이 한편으로는 자사브랜드의 이미지와 가격수준을 유지하고 다른한편으로는 저가격상품에 대한 수요를 충족시키기 위하여 대체브랜드의 개발, 유통업체브랜드(private brand)이용, 해외생산 등의 방법을 다양하게 구사하고 있다.

대체브랜드나 유통업체브랜드의 이용은 상이한 유통경로 상에 나타나는 가격차이로 인하여 유통경로 상에 갈등이 발생하는 것을 예방해준다. 유명제조업자의 입장에서 유통업체브랜드의 상품을 생산 공급하는 일은 환영할 만한 일이 못된다. 얼굴없는 상품을 생산 공급함으로써 적절한 가격을 받아낼 수 없기 때문이다. 따라서 유명메이커들은 대체브랜드를 개발 통용시키는 방법을 널리 택하고 있다.

日電HE社は 금년초 부터 화제의 '코르티나'라는 상표를 이용하여 소형냉장고를 생산하고 있다. 이 브랜드의 가전제품은 현재 21개 품목이나 된다. 모든 다

11) 오창호, 「유통경로시스템의 설계 및 평가를 위한 구성원리의 모색과 그 유효성에 관한 연구」, 서울대학교 박사학위논문, 1994, p. 17.

른 메이커들의 희망소비자 가격에 비해 30-50%나 저렴한 편이다. 가전업체인 히타치도 'HITACHI' 브랜드를 붙이지 않은 가전제품의 제조판매를 기획하고 있는 단계에 있다.¹²⁾ 국내에서도 남대문 및 동대문상가의 의류상들이 공동브랜드를 개발하여, 저가격수준을 유지하면서 품질에 대한 고객신뢰도 제고를 추진하며 유통환경변화에 능동적으로 대응하고 있는 것은 매우 바람직한 현상이다.

가격인하의 방법으로서 일본의 유명메이커들은 동남아 중국 등지의 자회사를 또한 적극 이용하고 있다. 이들 지역에서 생산된 제품을 자사의 브랜드를 붙여 저렴하게 판매하고 있다. 기술수준이 뒤떨어진 후진국에서 생산된 제품이지만 자사의 신용으로서 품질을 보증한다는 전략이다.

이러한 가격인하추이와 더불어 추진되는 또 하나의 현상은 '브랜드 파괴'현상이다. 의류 등의 상품과 같이 소비자가 직접 그 디자인 색상 및 품질을 확인하고 취향에 적합한 제품을 선택하는 과정에서 오늘의 합리적인 소비자들은 종래에 보이던 것 같은 같은 브랜드에 대한 강한 집착을 보이지 않는 성향이 늘어나고 있다는 것이다. 품질이 어느 수준 이상이면 중요한 것은 가격조건이라는 판단기준의 적용이 확산되고 있는 가운데 브랜드가 구매행동에 미치는 영향력이 크게 감소되는 현상이 전개되고 있는 것이다.

새로운 유통환경이 대두됨에 따라 국내제조업체들도 한편으로는 새롭게 등장하는 업체들을 통한 유통의 기회를 활용하며, 다른한편으로는 상이한 업체간에 발생하는 가격 차이로 인하여 제조업체에 대하여 기존의 유통경로 상에 불만과 갈등이 고조되는 것을 예방하기 위한 방안들을 적극 모색하여야 할 것이다.

V. 결론

현재 국내에 일고 있는 유통환경의 변화는 국내에만 발생하는 일시적인 현상이라기 보다는 세계적인 추세이다. 제조업체로서 신업체의 등장에 대응함에 있어, 현재 진행되고 있는 국내업체들에 의한 신업체등장에도 대비하여야 하나, 더 심각한 위협은 외국유통업체의 국내진입과 이에 따른 수입품증가추세일 것이다. 유통환경의 변화에 대응함에 있어 현재와 같이 방어위주의 입장을 유지하기 보다는 적극적인 사전대응적인 안목과 노력이 필요하다. 이와 더불어 제조업체들은 전략적 유통경로관리체제의 도입, 他組織管理의 능력제고, 유통정보시스템 및 물류관리의 고도화, 브랜드관리 및 가격경쟁력의 강화를 중심으로 효과적인 유통경로 운영체제의 확립이 시급히 요청된다.

12) 이길현, "적화되는 가격파괴시대 도래," 「마케팅」, 1994년 9월호, pp. 24-27.

참 고 문 헌

- 대한상공회의소, 「시장개방이 유통구조에 미치는 영향」, 1990.
 _____, 「90년대의 유통비전」, 1991.
 _____, 「유통산업발전 10대 정책과제연구」, 1991.
 _____, 「유통산업개방의 평가와 전망」, 1992.
 _____, 「21세기를 향한 소매업의 기회」, 1993.
 _____, 「우리나라 기업의 물류표준화 실태조사보고」, 1993.
 오창호, 「유통경로시스템의 설계 및 평가를 위한 구성원리의 모색과 그 유효성에 관한 연구」, 서울대학교 박사학위논문, 1994.
 이길현, “격화되는 가격파괴시대 도래,” 「마케팅」, 1994년 9월호, pp. 24-27.
 임종인·송세환, 「한·미·일 유통산업의 구조분석」, 산업연구원, 1988.
 신세계백화점, 「한국의 시장상업사: 소매상업 발달의 통사적 연구」, 1992.
 한국개발연구원, 「한국의 유통산업」, 1992.
 한국생산성본부, 「한국기업의 물류관리 성공사례연구」, 1992.
 Bowersox, Donald J. and M. B. Cooper, *Strategic Channel Management*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Co., 1988.
 Fink Stephen L., Joel Beak, and Kenneth Taddeo, "Organizational Crisis and Change," *Journal of Applied Behavioral Science*, 7:1 January-February 1971, pp. 15-37.
 Kerin, Roger A. and Robert A. Peterson, *Strategic Marketing Problems*, 5th. ed., Boston: Allyn and Bacon, 1990.
 Reibstein, David J., *Marketing: Concepts, Strategies and Decisions*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1985.
 Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 4th. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1992.

Abstract

Despite the impressive economic growth over the past several decades, Korea's distribution sector has remained quite underdeveloped. Until recently, management of the marketing channels also has been staying at an unsophisticated level. The Korean marketing channel system is largely characterized by 1) undifferentiated channel types among the competing manufacturers, 2) dominance by the manufacturers over the other channel members, 3) high level of conflicts among the channel members, 4) inefficient marketing information system, and 5) lack of managers properly trained in

channel operation and management.

Currently, major change factors emerged and has begun to directly affect the Korean marketing channel system. The most salient changes surrounding the Korean marketing channel system are 1) complete opening of the marketing channels for the foreigners, 2) emergence and spread of new types of channels 3) adoption of advanced information technology by the various channel members, 4) increase in flexibility in production and supply systems, 5) shift of power toward the retailers away from the manufacturers, 6) growing trend for cooperation and alliance among the traditional marketing institutions.

To these changes the manufacturers have been *reacting*, rather than *proacting*, mostly using defensive measures. The proactive measures that are recommended on behalf of the manufacturers include 1) installation of the strategic channel management system, 2) development of the skills for efficient interorganization management, 3) investing in efficient system for marketing information and logistics management, 4) more efficient management of brands, and 5) maintenance of price-competitiveness.