

# 韓國綜合貿易商社의 海外支社管理



趙 東 成

(서울大 經營大 助教授)

## 1. 序

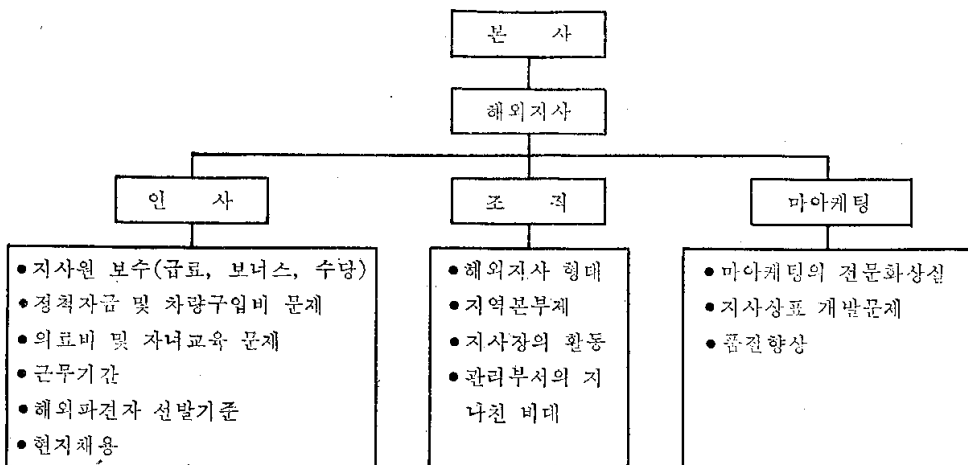
본 원고는 필자가 1981년 2월 15일부터 3월 18일까지 해외의 10여개 국가를 방문하면서 9개 한국종합무역상사\*의 50여개 지사로부터 수집한 자료를 기초로, 그리고 국내본사에서 수집한 자료를 참조하여 주로 조직, 인사, 마케팅의 세 측면에서 해외지사관리에 대한 현황과 문제점 및 개선방안을 검토한 것이다(〈表 1〉참조).

본 연구는 9개 상사의 총 260여개 해외지사중

불과 50여개만을 대상으로 분석이 이루어진 까닭에 전체적인 모습을 보여주지는 못할 것으로 판단된다. 또한 본 연구의 발표가 자료수집시기로부터 6개월 이상 경과한 후이기 때문에 그동안 발생하였을지도 모르는 여러가지 변화에 대해서는 언급하지 못하고 있다.

이러한 한계점에도 불구하고 본 연구를 발표하기로 결심하게 된 것은 다음과 같은 이유에서이다. 즉 국내종합상사가 여러 개 있음에도 불구하고 각 회사는 자신의 내부경영자료의 공개에 대하여 지나치게 보수적인 자세를 취하고 있기

〈表 1〉 해외지사 관리에 대한 분석내용



\* 1981년 9월 30일 현재 종합무역상사로 등록되어 있는 10개 회사는 그 지정순서에 따라 다음과 같다. ① 삼성 ② 쌍용 ③ 대우 ④ 국제 ⑤ 고려 ⑥ 효성 ⑦ 반도 ⑧ 선경 ⑨ 금호 ⑩ 현대. 단, 고려무역은 자료수집당시 해외지사를 하나도 갖고 있지 않았으므로 본 연구의 대상에서 제외되었다.

때문에 다른 회사들의 경영자료 입수에 있어서도 어려움을 겪고 있다. 이에 따라 각 회사는 다른 회사가 겪은 것과 똑같은 시행착오를 되풀이하게 되고 그 결과 각 회사의 경영활동에서는 물론 국가적으로도 엄청난 손실을 가져오고 있다. 따라서 각 회사가 이러한 자료분석을 통하여 다른 회사가 가지고 있는 경영제도 및 관리활동을 이해하게 된다면 앞으로의 수많은 시행착오를 줄일 수 있을 것으로 기대된다.

다만, 필자가 수집한 자료중에는 각 회사의 입장에서 공개되어서는 안 될 내용도 있으므로 이러한 부분에 대한 해당 기업의 명칭은 공개하지 않기로 한다.

## 2. 海外支社의 組織

### (1) 해외지사의 形態

#### ① 종류

해외지사를 외환관리법등의 관계규정에 의하여 구분하면 해외사무소, 지점, 현지법인의 3형태로 구분해 볼 수 있으며 구체적인 내용상의 차이는 <表 2>와 같다.

대체로 해외진출의 단계는 일단 사무소를 설치한 후 영업규모가 확장되면 지점이나 현지법인으로 전환되는 경향을 나타내고 있다.

그러나 지점과 현지법인이 구체적으로 어떤

차이점이 있으며 각 상사들은 어떤 기준에 의하여 양자택일을 하는가에 대한 명확한 기준은 설정되어 있지 않다.

지점이나 현지법인이나 모두 독자적인 영업활동을 할 수 있고 형식상 위험부담의 주체가 다르다고는 하나, 사실상 지점도 본사보중에 의한 현지금융이 가능하다. 또한 영업에 관련되는 경비조달에 있어서도 지점에 대한 본사송금은 국내법상 투자허가의 성격(영업자금 30만달러)이고 현지법인은 독자적인 손익처리를 한다고는 하나 대개의 경우 자본금을 본사에서 100% 투자하기 때문에 내용적인 차이점은 없다.

#### ② 현황

실제로 각 상사의 해외지사 운영내용을 검토해 보기로 한다. 「삼성」에서는 본사보중에 의한 현지금융 이용을 기준으로 지점과 사무소 형태를 크게 구별하고 있다. 이에 반하여 「효성」은 지점 형태의 존속 자체에 회의를 갖고 있는 듯하다. 예컨대, 효성의 자카르타 지점은 여러가지 문제점 때문에 사무소로 전환시킨 경우이다. 이에 따라 결국 사무소 혹은 현지법인의 형태로 二元化되는 경향을 나타내고 있으며 지점의 필요성을 별로 못 느끼는 것으로 보인다.

「효성」과 같은 현상은 「국제」 등의 타상사에서 지적이 되어 지점의 필요성에 대한 부정까지는 아니더라도 지점과 현지법인 구별이 무의미

<表 2> 해외지사의 형태별 특징

내용 \ 형태	사무소	지점	현지법인
담당업무	본사의 대리업무	독자적인 영업활동, 현지금융	독자적인 영업활동, 현지금융
독립채산여부	독립채산제 불가능	독립채산제 가능	독립채산제
현지납세의무	모회사 기준 (조정이 번잡하고 분석이 곤란)	—	현지법인 기준 (조정과 분석이 용이)
경비조달	모회사에서 송금	모회사에서 송금	독자적인 손익처리
현지금융	불가능	모회사의 신용보증필요	현지법인의 독자적인 신용창출 가능
배당금송금	—	—	배당금의 본국송금규제, 세금부과
현지정부의규제	지역에 따라 상이(예:태국은 6년 이내 현지법인으로 전환 요구)	—	지역에 따라 상이(예:태국, 사우디 아라비아는 합작요구)

하다는 견해와 함께 지점의 현지법인화 경향을 나타내고 있다.

이러한 사실에도 불구하고 상당수의 지점이 존재하는 이유는 비교적 설치가 용이하거나 현지사정 또는 현지 세무당국과의 문제점 때문에 지사의 활동내용의 노출을 피하기 위한 수단으로 적당하기 때문이다.

한편 「대우」의 동경지점과 같이 현지법인으로 전환되면서 현지법인과 사무소의 형태가 병존하는 경우도 있다.

또한 「선경」의 경우처럼 미국에 「선경인터네셔널(Sunkyong International)」이란 현지법인을 세워 미주지역의 지역본부적 역할을 부여하는 형태도 있다. 즉 지역본부 형태로서의 현지법인 설립의 경우도 있다.

또한 지점 또는 현지법인의 선택에 있어서는 회사의 특성이나 선호도에도 영향을 받는 것으로 나타난다. 예를 들면 같은 지역에 각 商社마다 다른 형태의 支社를 설치하고 있음을 보아도 이러한 사실을 알 수 있다(싱가폴의 경우 「선경」은 현지법인, 「삼성」은 사무소 설치).

결론적으로 보면 해외지사의 형태는 마케팅이나 현지국의 법적 환경, 시장환경 등이 체계적으로 고려된 일정한 기준에 의한 것이 아니라 케이스 바이 케이스적 선택 내지 현지금융면에서의 잇점 등이 주로 고려되어 결정되는 경향이 짙은 것으로 나타난다. 다만 전반적으로 獨立採算支店이라는 개념이 서서히 사라져가고 있는 경향이다.

### ③ 장단점

지점과 현지법인 형태의 장단점을 보다 구체적으로 분석해 보자. 기본적으로 자본금적 성격의 송금은 양자가 모두 가능하다. 즉 지점에 송금하는 영업기금이나 현지법인에 송금하는 자본금이나 모두 투자자본적 성격인 것이다.

지점의 경우 설치신고가 간단한 편이나 현지법인의 경우 제반 결산보고 사항 등 규제가 비교적 까다롭고 계속 사후관리를 받는다는 점이 차이점으로 나타나고 있다. 그리고 지점은 최고 30만달러 한도내에서 전년도 실적의 2%범위까지 영업기능의 계속적인 송금이 가능하다. 현지법인 설치의 경우 본사에서 자본금의 100%를 일괄 송금하도록 되어 있다(현지법인에 대한 이러한 일괄송금 규정은 현재 각 상사에서 문제점으로 지적되고 있다). 그러나 사실상 현지법인과 사무소의 병존을 인정하고 있으므로 현지법인에 대한 영업경비의 송금이 사무소를 통한 간접적인 방법을 통해 이루어질 수 있는 가능성도 있다.

한편 신용력 면에서 보면 현지법인의 신용력 평가는 주로 현지법인 재무제표를 위주로 하고 지점에 대해서는 본사를 포함하여 신용력을 평가하기 때문에 지점형태가 保證, 現地借入에서는 현지법인보다 유리한 경우도 있다. 이러한 이유로 「삼성」의 경우 일본에서는 주로 지점조직을 이용하여 영업활동을 전개하고 있다.

한편 이익의 송금면에서는 지사나 현지법인 모두 국내송금을 원칙으로 하나 현지법인의 경우 현지법규에 의한 재무구조개선, 자금유보 등

〈表 3〉 해외지사의 형태별 장단점 비교

	지	점	현	지	법	인
영업 활동	(+) 설치신고 간단(갑류외국환은행 신고사항)	(-) 해외투자허가사항(사후관리)	(-) 경비송금이 곤란(자본금만 송금)	(-) 모회사의 신용력이 현지 자본조달에 반영됨	(-) 모회사의 신용력을 간접적으로밖에 이용못함	(+) 현지세금의 조정가능
	(+) 영업기금의 송금가능	(-) 이익의 본사송금이 비교적 자유로움	(+) 현지세금의 조정가능	(-) 현지 세금의 조정이 복잡하고 곤란	(+) 자사의 신용창출가능	
	(+) 모회사의 신용력이 현지 자본조달에 반영됨	(-) 독자적 신용창출이 불가				
현지 상황	(-) 국가에 따라 지점설치 곤란		(-) 국가에 따라 100%소유 현지법인 곤란			
경영의 쏠림	• 단기적 현지이익 추구		• 사업거점 확보			• 활동의 편의성추구
			• 현지금융 활동도모			

의계약이 다소 있다.

④ 대책

이렇듯이 지점이나 해외법인 형태는 각각의 장단점을 가지고 있어서 일률적인 선택기준을 마련하기 어렵다(〈表 3〉참조). 따라서 원칙적으로 현지국가의 경제발전이 안정적이고 장기적 성장 가능성이 있으며 현지금융과 외환거래의 자유화가 되어있는 곳은 현지법인, 그렇지 못한 곳은 지점을 설치하는 것이 현재의 여건으로 보아 가장 합리적인 방법으로 판단된다.

그러나 장기적으로 볼 때 獨立採算지점의 개념이 사라져 가고 있고, 특히 해외시장 개척 초기 단계에서는 현지의 규제나 현지의 시장상황에 대한 적응이 중요해질 것이므로 지점의 현지법인화 내지는 현지위주의 활동이 강조되게 될 것이다.

(2) 地域本部制

① 현황

미주본부: 시장의 동질성으로 인해 통일적 금융활동과 판매활동의 유기적 조정이 필요하다.

유럽, 중동, 남미본부: 시장의 이질성으로 인한 독자적 상거래 발생으로 각 지사의 독특한 특징이 강조된다.

② 문제점

유럽, 중동, 남미본부와 각지사 사이에 업무의 유기적 통합이나 조정의 필요성이 크지 않은 상태에서 지역본부제도를 도입으로써, 조직구조상 주어진 역할보다 부여된 권한이 상대적으로 큰 불균형상태를 초래하는 경우가 있다.

③ 대책

지역본부의 적극적 조정통합 활용이 크게 요청되고 있는 미주본부는 조직을 더욱 강화시키는 한편, 지역본부의 필요성이 적은 기타 지역은 조직을 약화시키고 각 지사로 하여금 그 지역의 독특한 특성을 고려한 경영체계를 갖추도록 한다.

(3) 支社長의 活動

① 현황

지사장이 효율적으로 통제할 수 있는 지사원의 수를 4~5인이라고 추정할 때, 지사원 수가 4~5인 이내면 지사장도 지사관리만이 아니라 영업활동에 참가하나, 만일 지사원 수가 4~5인

을 초과할 때는 지사장은 영업보다 관리활동에 치중하게 된다.

② 문제점

지사장의 직무가 명확하게 규정되어 있지 않아 지사원과 지사장 사이의 직무분할에 필요한 기준이 없다.

③ 대책

지사의 크기와 지사원 수에 따라 지사장의 직무의 초점을 관리활동에 둘 것인지 아니면 영업활동에 둘 것인지를 결정하여 명확한 직무규정을 설정하여 지사원과 지사장 사이에 원활한 직무분담이 이루어지도록 한다.

(4) 管理部署의 지나친 肥大

① 현황

지난 78년까지 누적된 현지부실채권, 현지부실 금융문제를 해결하기 위해 해외지사내의 관리부서 권한이 79년 이후부터 강화되었다. 특히 뉴욕과 같은 금융센터의 지사에 있는 관리부서가 영업부서보다 더욱 그 비중이 커질 정도로 지나치게 비대된 현상을 보이고 있다.

② 문제점

해외지사는 그 본래의 설립취지에서 보더라도 마케팅 위주의 활동을 위한 조직체이므로 해외지사 경영상에 나타난 문제점을 해결하기 위해서 그 기본성격을 바꿀 만큼 관리활동을 강화하는 것은 장기적으로 보아 바람직하지 않다.

③ 대책

해외지사는 본사의 마케팅 채널이므로 수익성 제고를 위한 관리활동이 지속적인 마케팅 활동을 돕는 방향으로 전개되어야 하며, 오히려 이를 축소시키는 방향으로 전개되어서는 안될 것이다.

3. 海外支社의 人事

여기서는 인사문제에 관련되는 각 사항에 대하여 현지상황과 문제점 및 대책을 언급하기로 한다.

(1) 支社員의 報酬(급료, 보너스, 수당)

① 보수지급방법

1) 현황

7) 원화기준

- ㄴ) 미화기준
- ㄷ) 복합기준

{ 강제화폐의 경우 : 현지화폐기준\*  
 { 약세화폐의 경우 : 미화기준

ㄹ) 현지화폐기준

2) 문제점

ㄱ) 원화기준시 : 환율변동에 따른 환차손익의 조정이 어렵다.

ㄴ) 미화기준시 : 현지국의 화폐가 강세나 약세냐에 따라 불균형이 발생한다. 또한 지역에 따라 암시장거래 등의 불미스런 사태가 발생할 가능성도 있다. 모기업의 경우 한때 중동(테헤란)

등에서 암시장을 통해 부당이익을 얻었다는 루머가 나돌았던 것은 바로 이런 가능성을 뜻하는 것이다.

3) 대책

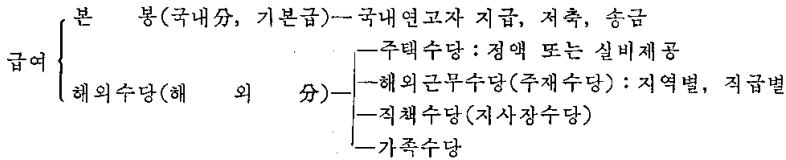
궁극적으로는 모든 지역에서 현지화폐를 기준으로 보수를 지급하도록 하고 일정기간마다 구매력의 조정을 해주는 방법이 가장 합리적이라 생각된다.

② 給與體係 및 支給方法

1) 현황

각 상사의 일반적인 급여체계는 대체로 <表 4>와 같다.

<表 4> 급여체계



<表 5> 해외수당 지급방법

	해 외 근 무 수 당	주 택 수 당
지급방법 및 적용기업	{ 지역별 : 쌍용 { 직급별 : 대우 { 현지지급 : 반도 { 강제저축 : 대우	• 정액급 : 효성, 국제 • 실비정산 : 삼성, 쌍용 • 사택(일부) : 반도, 삼성 • 복합적 : 대우(정액+실비)
문 제 점	지역분류에 있어 세분화가 이루어지지 않는 다든지 불합리한 분류 때문에 정당한 근무수당을 지급하지 못하는 경우가 많다. 예를들어 프랑크푸르트보다 쾰른의 생활비가 더 많이 드는데도 불구하고 지역의 불합리한 분류로 쾰른의 수당이 더 적은 회사도 있다. 또한 물가수준의 변동에 따라 신속한 조정이 이루어지지 못하고 있다.	• 지역적인 현실을 고려한 세분화가 이루어져 있지 않다. • 새로 부임한 직원이 주택을 마련하기 위한 시간적 낭비가 2~3개월에 이르기도 한다.

본봉에 대해서는 일반국내급여를 그대로 적용하는 상사도 있고, 별도의 본봉급여 체계를 갖고 있는 상사도 있다. 이러한 본봉에 환율을 고려하여 기본급이 결정되며, 이는 대개 송금을 원칙으로 하고 있으나 특별한 경우는 국내에서 지급된다. 그리고 해외근무수당은 주로 국내에서 재형저축을 들어주는 등 강제저축적인 성격으로

지급되는 경우가 있는데 이는 다소의 감봉효과가 있을 수 있으므로 대부분의 주재원은 현지지급을 원하고 있다. 이러한 급여의 강제저축은 귀국포기와 해외이탈을 방지할 수 있는 부차적 효과가 있다.

2) 문제점 및 대책

급여의 얼마 만큼을 저축할 것인지 또는 생활

\* 현재 대부분의 상사들은 복합기준을 적용하고 있다. 여기에서 강제화폐는 주로 선진국화폐, 즉 영국, 프랑스, 서독, 일본화폐 등을 일컫는다.



첫째로, 지역적인 불균형이 심하여 예컨대, 유럽지역보다는 미국에 근무하는 지사원이 훨씬 높은 수준의 생활을 하고 있다. 따라서 각지역의 생활비 수준에 의거한 보수지급체계가 요구된다.

둘째로, 높은 보수가 반드시 봉급생활자에게 유리한 것은 아니다. 예컨대 본국 송환시 생활수준의 격차로 귀국을 기피하는 사례는 기업과 직원 모두에게 불행한 일이 된다. 따라서 생활조건이 나쁜 지역에 근무하는 지사원에게는 기본생활비 외에 높은 수준의 저축으로써 그 보상을 하고 생활조건이 좋은 지역에 근무하는 지사원에게는 기본생활비 이외의 보수는 강제로 저축시키는 방법을 채택하는 것도 한 방법이 되겠다.

셋째로, 주택을 마련하는 등 현지에 적응하는 기간을 줄이기 위해 이를 조직적으로 해결하는 방법을 모색해야 할 것이다. 일본상사의 경우 본사에 해외관리진담부서를 두고 상사원의 해외근무에 따르는 제반준비를 일괄처리 하도록 하고 있다. 한편 물가가 높은 곳이나 고정적인 지사 설치지역에서는 사택을 마련하는 것이 바람직하다고 본다.

## (2) 定着資金 및 車輛購入費

정착자금이나 차량구입문제는 아주 사소한 문제로 보일는지 모르나 사실상 그렇게만 볼 수 없는 중요한 문제이다. 초기 정착단계에서 제도미비로 인하여 지나친 시간의 낭비와 활동의 제약이 있을 수 있기 때문이다. 또한 해외주재원의 근무기간이 3~4년이란 점을 감안할 때 현지 적응기간을 최대한 줄여야만 과히 길다고는 할 수 없는 해외근무기간동안 충분한 활동을 할 수 있는 것이다. 더구나 급여수준과 관련하여 볼 때 회사에서 제도적으로 마련해 줄 수 있는 편의를 최대한 활용할 수 있도록 하고 급여수준을 전반적으로 국내에 비해 너무 높지 않도록 조정하는 방안의 모색을 위해서도 중요하게 고려되어야 될 사항이다.

### ① 현황

차량구입과 정착자금에 대한 배려에 있어서는 각 상사마다 그 내용이 상이하하다(〈表8〉참조). 전반적으로 볼 때 「쌍용」, 「대우」, 「삼성」 등이

〈表 8〉 정착자금마련방법

자 금 마 련 방 법	적용기업
1) 대책을 고려하지 않는 경우	대 우
2) 자동차 구입자금 전액대여, 정착금 \$2,000한도 대출	
3) 무이자로 대여(\$10,000한도)	삼 성
4) 정착자금으로 1개월 출장경비 선불	
5) 준비금으로 1개월분 주재수당 지급	반 도
6) 부임수당으로 1개월분 급여 지급	효 성
7) 해외지사경비로 자금 지급(\$3,000정도)(차량은 회사명의로 구입해줌)	쌍 용
8) 자동차는 무이자대여 기다는 5일간 출장비 지급	국 제

비교적 실질적인 배려를 하고 있는 것으로 나타나고 있다. 한편 자동차 구입자금을 대여하고 있거나 회사명의로 구입해주고 있는 상사에 있어서도 필요 대수나 차종은 본사에서 결정하고 있는 것으로 나타난다.

### ② 문제점

1) 상당수의 기업에서 당연히 필요한 초기자금에 대한 배려가 소홀하여 파견직원에게 개인적인 해결을 종용하고 있으나 이에 따른 어려움 때문에 개인의 활동이 저해된다.

2) 반면 차량구입에 있어서는 본사의 지나친 간섭으로 인하여 비능률적인 상태가 발생하기도 한다. 예를 들어 유럽에서 경제적인 벤츠를 구입하려하면 본사로부터 사치품조를 보인다고 거부당하므로 한국에 잘 알려져 있지는 않으나 더 비싼 차를 구입하기도 한다. 이와 비슷한 예로 미국에서는 캐딜락 대신 울머 겨자먹기로 그와 가격이 비슷한 뷰익 일렉트라를 구입하기도 한다. 또 모회사의 암스테르담 지사원은 중고 BMW를 저렴한 가격에 구입하였다가 본사로부터 고급차로 규탄당하고 매각처분을 종용받은 예도 있다.

### ③ 대책

1) 본사에서 지사원의 생활에 대한 이해부족으로 필요한 도움은 못주고, 오히려 불필요한 간섭을 하는 등 지사원의 활동에 심리적, 실제적 지장을 초래하며 의욕을 감소시키는 경우가 있으므로 지역적 특성을 고려, 지사원의 입장을 충분히 이해하려는 자세가 필요하다.

2) 초기정착자금을 부담하기 어려운 회사에서

는 기금을 조성하여 이를 대부하는 등의 대책을 마련해야 할 것이다.

### (3) 醫料費 및 子女教育問題

#### ① 현황

현재 의료비 및 자녀교육문제는 별로 고려되고 있지 않다. 「삼성」, 「쌍용」, 「반도」, 「국제」는 의료보험비를 일부 부담하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 교육비의 경우 삼성은 중동, 아프리카 등의 輿地에 파견되는 임직원에게 약 70%를 부담하고 있고, 「국제」의 경우 중동지역에서는 관례적으로 교육비의 약 반 정도를 보조하고 있는 정도다. 「삼성」등이 비교적 의료, 교육 등의 복지문제가 타사상에 비해 잘 되어 있는 편으로 보이나 전반적으로는 크게 미비하다.

#### ② 문제점

1) 의료비는 지역에 따라 큰 차이가 있다. 예를 들면 「케냐」에서는 신생아 분만에 1,500달러 정도가 필요하지만 영국의 경우에는 신생아 분만에 드는 비용을 전액 보조받을 뿐 아니라 자녀 양육보조금으로 매월 10~20파운드씩 지급받는다.

2) 교육비도 지역에 따라 큰 차이가 있다. 예를 들어 영국에는 우수한 공립학교 시스템을 무상으로 활용할 수 있으나 중동에서는 1천~3천달러의 교육비를 내고 외국인학교에 보내야 한다.

#### ③ 대책

1) 의료보험을 수당화하고 지역적인 편차를 조정해야 한다.

2) 교육비의 경우는 해외주재원의 연령구성으로 보아 현재는 비교적 대상자의 수가 적으나 앞으로 대상자가 늘어나게 될 경우를 고려하여 事前對策의 강구가 필요하다. 따라서 교육비 수당을 지급하고 장기적으로는 국내에 지사원 자녀를 위한 교육시스템을 만드는 것도 생각해 볼 수 있다.

### (4) 海外派遣者의 勤務期間

#### ① 현황

대개 중동, 아프리카 등지의 輿地는 2~3년이고 기타지역은 3~5년으로 나타나고 있다(〈表9〉 참조). 그리고 아직 지사의 연륜이 짧아서 규정상의 근무기간과 실제근무기간 사이에는 다소 차이가 나타나며 근무기간에 있어 명확한 개념

〈表 9〉 해외파견자의 근무기간

근 무 기 간	적 용 기 업
1) 무원칙	현 대
2) 3년	쌍 용
3) 4년	효성, 삼성
4) 5년	대 우

이 설정되지 않고 있다. 그러나 오지나 기타 지역을 막론하고 일반적으로 근무기간이 장기화되는 경향이 나타나고 있다.

#### ② 문제점

1) 회사에 따라 지나치게 잦은 이동으로 능률을 하락시키기도 한다.

2) 근무기간을 정하는데 있어 지역적인 특성이 고려되지 않고 있다(오지 지역의 근무기간에 대한 형식적인 배려정도가 있을 뿐이다).

3) 담당분야의 특수성이 고려되지 않고 있다. 예를 들어 영업부서나 관리부서의 효율적 연계관계가 필요한데도 고려되지 않고 있다.

4) 상당수의 기업에서 해외파견자의 귀국시 보직이 마련되지 않은 상태에서 귀국시키므로, 기업의 의도는 아니겠으나 귀국한 해외파견자가 근무의욕을 상실하고 사표를 제출하는 예도 있다.

#### ③ 대책

1) 일정한 기간의 원칙을 설정하되(예컨대 4~5년) 특수지역에 대해서는 유급휴가제도를 마련하도록 한다.

2) 영업직보다는 관리직의 근무기간을 짧게 하도록 조정한다. 관리직 업무는 자금관계 등 단조로운 작업의 취급으로 인한 긴장해소가 여의치 않으며 따라서 조기 귀국조치를 해야 할 사유가 빈번히 발생한다.

### (5) 海外派遣者 選拔基準

#### ① 현황

현재의 기준이 능력에 따른 선발이라고는 하나 어학능력의 부족이 눈에 크게 띄고, 또한 비교적 생활조건이 좋은 미국, 유럽지역의 해외파견자 중에는 상당수의 특권층 자제들이 눈에 띄고 있어서 특권층이 아닌 지사원들의 불만이 지사활동의 저해요인으로 나타나고 있다.

#### ② 문제점

능력보다는 정실이 선발에 개입되는 경우 조



적의 비능률을 초래할 뿐만 아니라 조직구성원 간의 갈등의 원인으로 작용하고 있다.

물론 특정지사원에 의한 본사와의 의사소통상의 유리함과 능력이 있는 특권층 주재원이 있을 수 있다는 점에서 반드시 부정적이지 않은 면도 있다.

### ③ 대책

본사와 지사책임자의 공동의사결정을 중심으로 한 합리적이고 객관적인 선발기준이 필요하다.

## (6) 現地採用

### ① 현황

1) 현지채용의 활용방법은 일반적으로 후진국과 선진국에 따라 큰 차이가 있다. 후진국의 경우는 현지채용인이 파견지사원의 보조역할을, 진국의 경우는 현지채용인이 전면에 나서고 파견지사원이 보조역할을 하고 있다. 그 이유는 선진국의 경우 전반적으로 급료수준이 높은 까닭으로 보조사원을 사용하기 어렵고, 후진국의 경우에는 유능한 전문세일즈맨을 확보하기 어렵기 때문이다.

2) 지역에 따라 차이는 있으나 현지채용인의 불만은 다음의 두 가지로 나타난다.

(7) 상급자인 지사원의 빈번한 교체로 말미암아 근무에 애로가 있다.

(8) 지사책임자 또는 본사가 현지사정을 이해하지 못하고 한국적인 방법을 강요한다(예컨대 대만, 싱가포르의 경우 현지채용인은 6월, 12월의 보너스보다 1월의 구정보너스를 선호).

3) 현지교포를 현지채용인으로 활용하는 기업체가 많다. 이들의 장점으로서는 한국적 현실에 대한 이해가 깊고, 지사원과의 의사소통이 원활하다는 점을 들 수 있고, 단점으로는 지사원의 현지실정 이해의 교육기회가 상실된다는 것을 들 수 있다.

### ② 문제점 및 대책

지사가 현지에서 뿌리박기 위해서는 고정적인 현지채용인의 활용이 필수적이나 이를 위한 필요조건으로서 현지지향적인 지사관리 제도의 채택이 필요할 것이다.

## 4. 海外支社의 마케팅

### (1) 마케팅의 專門化 喪失

### ① 현황

종합상사의 특색인 다품종 취급으로 말미암아 규모가 영세한 해외지사에서는 한사람이 수십종의 경공업 제품을 취급하는 까닭에 전문적인 마케팅활동이 이루어지지 않고 있다.

### ② 문제점

해외지사의 마케팅활동이 새로운 수요창출 내지는 기존의 수요충족에 초점을 둔 적극적 마케팅이 아니라 소극적이고도 단순한 판매활동이었던 까닭에 제품에 대한 전문적인 지식이 없이 한 사람이 여러 품목을 소규모로 취급해 왔다. 이런 결과 많은 제조회사에서 종합상사에 제품을 맡기지 않고 직접 해외판매에 나서는 경우도 목격하게 된다. 이들은 종합상사가 판매전문화를 하여 자신보다 제품지식면이나 판매능력이 향상되지 않는 한 종합상사에 제품을 맡길 수 없다는 것이다. 중화화학제품에 비해 전문지식이 비교적 덜 필요한 경공업제품에 있어서마저 종합상사의 능력이 불신을 받는다면 종합상사의 존재의의가 의문시될 정도이다. 따라서 전문세일즈맨이나 세일즈엔지니어의 양성은 시급한 과제가 아닐 수 없다.

### ③ 대책

지사별로 세일즈맨 수에 맞는 전략품목을 설정하여 마케팅의 전문화를 이룩하도록 하는 것도 한 방법이 될 것이다.

## (2) 支社商標開發

### ① 현황

철강, 기계 등의 중공업제품은 스톡크 세일이 곤란하지만 섬유등의 경공업제품의 경우는 스톡크세일이 절대적으로 필요하다. 지사상표 미개발과 세일즈인력의 부족으로 대부분의 지사에서 는 디스트리뷰터 밖에 접촉을 못하는 실정이다.

### ② 문제점

해외지사의 판매망이 최종소비자, 소매상 혹은 도매상과 연결되기 위해서는 그러한 마케팅활동을 하는 세일즈인력의 확보와 함께 지사상표개발을 서둘러야 할 것이다.

### ③ 대책

지사상표개발을 위해서는 제품의 질을 향상시켜야 하고, 품질향상을 위해서는 그에 필요한 마케팅 정보수집이 필요하므로 이를 위한 해외

지사원의 노력이 필요하다.

그러나 단기적으로 시장을 지배하고 있는 既存유명상표와 지사상표가 얼마나 경쟁해 나갈 수 있는가를 고려해 볼 때 아직은 경제성이 희박한 것으로 보인다. 따라서 간접적인 방향으로 종합상사들의 적극적인 후원하에 세계적인 박람회 등을 국내에 유치하여 상품에 대한 아이디어를 개발·육성하는 방법을 생각할 수 있다.

### (3) 品質向上

#### ① 현황

힘들여 수출한 상품이 계약당시의 품질수준에 위배되어 클레임을 당하는 경우가 많다. 예컨대 모상사의 경우 봉제완구를 500만달러 수출했다가 그중에서 400만달러의 클레임을 당한 사례도 있다.

#### ② 문제점

해외시장에 한국상품을 더욱 많이 수출하기 위해서는 세일즈인력의 역량도 중요하지만 그 이전에 제품의 품질이 해외시장에서 요구되는 수준을 넘어서야 할 것이다.

#### ③ 대책

제품의 품질수준이 선진국 시장수준에 못미치는 이유는 국내생산력에 문제가 있기 때문이다. 즉, 노동인력과 소비패턴이 선진국에 비해 상대적으로 낮으므로 선진국 수준에 맞는 품질의 제품을 생산하지 못하고 있는데, 이는 내수산업과 수출산업간의 불균형성장에 따른 한계를 나타내는 일이라 하겠다. 따라서 앞으로는 국민전체의 소득수준의 향상이 전제가 되는 균형 성장을 도모해야 할 것이다.

### (4) 綜合的 分析

해외지사의 마케팅 활동상에 나타나는 기본적인 문제점은 「전문 세일즈맨이 없다」는 사실과 「팔만한 상품이 없다」는 두마디로 집약된다. 전문 세일즈맨의 양성은 종합상사 자체의 노력으로

어느 정도 해결할 수 있으나 제품의 품질개선 문제는 하루아침에 이루어지는 것이 아니며 종합상사만이 노력해서 해결될 수 있는 성질의 문제도 아니다. 이러한 품질개선 문제와 관련하여 지적되어야 할 사실은 현재 종합상사들 대부분이 內需市場의 기반이 없거나 있어도 극히 미미한 상태라는 사실이다. 내수시장기반에서의 판매 경험은 소비자들의 욕구에 부응할 수 있는 혹은 시장에서 팔릴 수 있는 제품의 적극적 개발 내지 개발유도 경험의 축적으로 나타나 이러한 경험을 활용하여 능동적인 해외판매에 크게 기여할 수 있다.

이는 좋은 제품을 써보지도 못하는 상황에서 좋은 제품이 만들어질 수 없다는 말도 되며, 나아가서는 수출일변도의 불균형 고도성장에는 한계가 있으며 앞으로는 내수시장과 수출시장이 균형을 이루며 성장해가야 할 것이라는 주장에 대한 하나의 근거가 될 것이다.

한편 마케팅 전문화 내지 특화 문제도 각 상사들의 어려운 문제중의 하나인데 전문화의 강조는 종합상사의 기본성격인 제품다양화 추구의 이율배반일 수 있다는 견해도 나타나고 있다.

그러나 반드시 마케팅 전문화가 종합상사의 제품다양화와 배치된다고만은 볼 수 없다. 왜냐하면 마케팅 전문화라는 뜻은 지금까지 종합상사들이 상품을 양적으로 벌려만 놓았을뿐, 각 개별상품의 전문적 판매능력에 소홀했기 때문에 앞으로는 유능한 세일즈맨을 확보하여 질적 판매능력을 높이라는 것이지 취급상품수를 줄여 전문화하라는 것은 아니기 때문이다. 그리고 해외지사 설치비용이나 운영경비면에서도 전문상사보다는 종합상사가 훨씬 유리하므로 종합상사로서는 유능한 인력을 확보, 양성하여 종합상사 해외지사의 활동을 활성화 하여야 할 것이다.