

제조기업의 본사와 지방 판매지사 및 영업소간의 영업의사 결정 권한관계와 내부조직 갈등요인에 관한 연구*

(Market Decision-Making Relationship and Friction
between Headquarters and the Local Subsidiaries in
Manufacturing Corporations)

안 영 갑**
Young-Kap Ahn

< 목 次 >

- | | |
|-----------------------|---------------|
| I . 연구목적 및 의의 | III . 결과분석 내용 |
| II . 연구대상과 범위 및 연구방법론 | IV . 결론 |

I . 연구목적 및 의의

국내시장에 있어서 활동하고 있는 중요 제조기업이 공통적으로 갖고 있는 중요한 특성중의 하나는 사회, 경제, 문화 및 지역적 소비자의 특성이 본사시장과 상이한 지역시장을 목표로 하여, 지방 판매지사나 영업소를 운영한다는 것이다. 판매지사나 영업

* 본 연구는 1989년 태평양 장학문화재단의 연구비 지원에 의해 이루어졌으며, 본 연구조사에 참여한 원주상공회의소 회원업체와 자료의 수집과 정리를 위해 수고한 경영학과 4학년 지방시장 연구회 회원에게 감사를 드립니다.

** 연세대학교 원주캠퍼스 경영학과 조교수

소는 본사조직의 하부조직으로서 단순히 판매기능만을 수행할 수도 있으나, 많은 경우에는 특정 지역시장에 대하여 영업기능의 중요 부분을 수행해야 할 책임을 부여 받는다. 이러한 상황에서 판매지사나 영업소의 활동무대라고 볼 수 있는 지역시장의 여건이 본사시장의 여건과 상이할 경우 본사는 지역시장에 대하여 경영전략을 차별화(differentiation)할 필요가 있다. 주어진 경영조직이 그의 성장과 발전을 도모하기 위하여 외부 환경조건에 적응해 나간다는 것은 당연한 논리라 하겠다.

한편, 범 국내적인 조직으로서, 통일된 시스템을 유지하기 위하여 본사는 판매지사나 영업소의 활동을 통합(integration)할 필요성이 요청된다. 영업에 관련된 중요 기능이 각 지방 판매지사나 영업소마다 각양 각색이라면 본사의 전략적 입장에서 조직전체의 목표를 달성하기 위하여 판매지사나 영업소를 효율적으로 관리하고 통제할 수가 없을 것이다. 판매지사나 영업소를 어떻게 통제하며 훌륭하게 능력을 발휘토록 할 것인가가 매우 중요한 과제가 되는 것이다.

전국적으로 다양한 지역에서 영업활동을 원활하게 수행하고, 통제하기 위하여 본사와 판매지사 및 영업소간에는 불가피하게 의사소통이나 조직, 통제 등의 문제로 내부적인 갈등과 마찰을 갖게 된다. 지역시장에 대한 충분한 경험이 비교적 잘 축적된 기업은 이러한 내부 갈등요인들을 어느 정도 쉽게 잘 해결할 수가 있으나 최근에 판매지사나 영업소를 설치했거나, 활동경험이 부족한 기업은 많은 어려움을 겪을 수가 있다. 이러한 내부 갈등요인들과 더불어 본사와 판매지사 및 영업소는 현지 지역시장의 환경(예:경쟁기업, 거래처, 소비자 등)적 특수성에 잘 적응하고, 이를 효율적으로 관리하여야 되는 이중의 어려움을 갖는다.

따라서, 본 논문의 기본 연구목적은 첫째 본사는 판매지사나 영업소의 활동을 통제하고, 통합하기 위하여 영업의사결정에 어느 정도 영향을 미치고 있으며, 둘째 판매지사나 영업소가 현지 지역시장에서 영업활동을 성공적으로 수행하는 데 있어서 본사에 대하여 갖을 수 있는 내부조직 갈등요인이 무엇인가를 살펴보고, 마지막으로 판매지사나 영업소가 현지 지역시장에서 직면하고 있

는 중요한 애로사항들을 파악하기 위한 것이다.

본 연구결과를 통하여 얻을 수 있는 기대효과를 보면, 본사 조직과 판매지사 및 영업소 조직간의 의사결정 권한관계의 집중화 정도를 파악함으로써 본사가 중요한 영업의사결정 분야에 대하여 어느정도 수준으로 통제하는 것이 바람직한가 하는 문제를 해결할 수 있을 것이다. 또한, 본 연구결과는 현지 영업활동 경험이 많은 기업의 경우 타 경쟁기업과 갈등요인들을 비교할 수 있는 좋은 기회를 제공하여 주고, 현지 경험이 적거나, 현지 산출을 준비중인 기업에게는 지역시장에서 직면할 수 있는 애로사항들을 사전에 발견하고, 해결할 수가 있을 것이다.

II. 연구대상과 범위 및 연구방법론

전국에서 소매기능에 비하여 상대적으로 도매기능의 수행비율이 가장 높은 강원도 원주시에 판매지사나 영업소를 설치 운영하고 있는 국내 중요제조기업을 사례 연구대상으로 삼았다.

조사대상 판매지사나 영업소를 선정하기 위하여 원주 상공회의소 발간 1987년도 회원업체 명부를 기본적으로 이용하였고, 1987년이후 추가 신설된 명단을 보충하였다. 1988년말 현재를 기준으로 선정된 조사대상 판매지사와 영업소수는 총 38개이다. 본 조사연구의 대상은 타 산업분야에 비하여 영업활동이 중시되는 소비재 부문의 제조기업으로 국한시켰으며, 이 부문에 해당하는 판매지사나 영업소의 거의 대부분을 표본으로 삼았다.

문헌조사 및 실제조사는 1989년 3월 1일부터 1989년 8월 31일까지 5개월 동안 실시되었다. 조사내용을 기록한 설문지를 사용하여 연구조사원이 조사대상 판매지사나 영업소를 직접 방문하여 개별 면접 방식에 의거하여 필요한 자료를 수집하였다. 그리고 보충적으로 면접조사의 방법을 보완하기 위하여 사내 자료를 이용하였다. 면접조사의 대상으로 판매지사나 영업소에서 근무하고 있는 실무책임자로서 본사와 판매지사나 영업소의 실정을 잘

알고 있는 응답자를 선정하였다.

본 연구의 중요변수라 할 수 있는 영업의사결정의 본사 집중화는 5점 서열척도(five-point ordinal scale)에 의하여 측정되었다.(부록 1참조) 상기 척도를 사용하게된 주된 이유는 본사와 지사 및 영업소간의 의사결정 과정을 현실적으로 가장 잘 나타내고 있기 때문이다. 영업의사결정의 집중화 변수를 측정하기 위한 영업의사결정 항목의 선정기준은 일단 본 연구자가 전략적으로 중요하다고 생각하는 영업의사결정 항목을 선정, 각 판매지사나 영업소의 해당 응답자에게 제시한 후 응답자와 협의를 거쳐 최종 확정시켰다. 영업의사결정 항목별로 본사 집중화의 정도를 알기 위하여 백분율에 의한 자료분석 방법을 채택하였다.

Ⅲ. 결과분석 내용

1) 영업의사결정 권한 관계

판매지사나 영업소들은 전체적으로 영업의사결정에 있어서 본사에 대하여 비교적 낮은 수준의 재량권을 갖고 있는 것으로 나타났다. 중요 영업의사결정 요소별로 보면 전체 대상업체의 34%가 제품에 관련된 의사결정에 있어서 본사로부터 강한 통제를 받고 있으며 가격에서는 61%, 광고 및 판매촉진은 74%, 유통경로에 있어서는 30%수준으로 나타났다.(표 1 참조)

가격과 광고 및 판매촉진에 관련된 의사결정에 있어서 본사 집중화 정도가 높은 이유를 보면 다음과 같다. 첫째, 가격의 경우 대부분의 판매지사나 영업소들은 본사의 지정된 가격에 반드시 따라야 되며, 예외적으로 특판시에 지사나 영업소에 약간의 재량권을 허용하는 경우가 있다. 가격에 대한 본사의 통제가 심한 주된 이유를 보면, 가격에 관한 세부의사결정사항(판매가격, 가격할인율, 지불조건, 판매 이윤마진)들이 본사가 추구하는 목표 이익수준과 밀접한 관련이 있으며, 과대한 판매목표나 현지

경쟁상황으로 인하여 덤핑판매를 함으로써 거래질서를 문란시킬 위험을 줄이기 위한 것이다. 둘째, 광고 및 판매촉진의 경우 본사의 통제가 가장 높은 이유를 보면, 광고는 본사의 이미지에 중대한 영향을 미치고 있고, 또한 광고와 판매촉진은 본사의 재무정책상 비용과 수익에 직접 관련되기 때문이다.

(1) 제품에 관련된 의사결정

조사응답업체 중 취급제품의 종류선택에서 26%, 애프터 서비스 종류와 범위에서는 52%, 시장조사 실시유무에 대해서는 59%가 높은 수준의 독자적 의사결정 권한을 갖고 있다.

제품에 관련된 세부의사결정요소 가운데서 취급제품의 종류선택의 경우 본사는 지사나 영업소의 의사결정에 가장 크게 영향을 미치고 있다. 반면에 애프터서비스와 시장조사에 있어서는 지사나 영업소의 의사결정 권한이 본사에 비하여 훨씬 높게 나타나고 있다. 세부의사결정요소에 관련된 권한관계의 구체적인 내용을 보면 아래와 같다.

소비재 분야는 본사에서 지시하는 모든 제품을 판매하지만 지역적 특성에 따라 차이가 존재한다. 예를 들자면, 강원도의 경우 산지가 많은 관계로 농기계, 종묘분야는 지사나 영업소에게 제품선택에 관한 권한이 많이 주어져 있으며 농산물 파동시에는 본사에서 조정 불가능하다. 광산 노동자의 경우 견고하고, 방수 가능한 시계를 선호하거나, 관광지라는 지역시장의 특수성으로 인하여 캔으로 된 청량 음료수에 대한 수요가 많기 때문에 지사나 영업소에게 독자적으로 주문할 권한을 부여하고 있다.

시장조사의 경우, 대부분의 응답업체들은 별도의 시장조사팀을 두지 않고 일반적으로 영업직원이 수시로 정보를 수집하는데 그치고 있다. 한 식품회사의 경우 본사에서 직접 국내에 진출한 어느 미국 시장조사 전문기관에 용역을 의뢰하여 총괄적으로 시장정보를 지사나 영업소에 제공하고 있다. 대부분의 지사나 영업소들은 본사규정의 양식에 따른 형식적인 보고를 본사에 하고 있으며, 체계적이고, 보다 과학적인 시장조사의 필요성을 어느

정도 인정하고 있으나, 현재로서는 영업직원을 통하여 필요한 시장정보를 자체적으로 충분히 수집할 수 있다고 생각하고 있다.

비내구성 소비재 분야는 애프터 서비스가 반품 및 환불에 지나지 않으므로 지사나 영업소에 거의 모든 권한이 주어져 있지만 내구성 소비재는 지사나 영업소에서 확인 과정만 거친후 본사로 이송되어 본사에서 애프터 서비스를 받는 경우가 많이 있다.

(2) 가격에 관련된 의사결정

(표1)에서 보면 조사대상업체중 거래처에 대한 판매가격에서 82%, 거래처에 대한 가격할인율은 63%, 거래처에 대한 지불조건은 45%, 거래처의 판매 이윤마진에서 55%가 본사로 부터 강한 통제를 받고 있는 것으로 나타났다. 지사나 영업소의 판매가격결정에 대한 본사의 관여도가 매우 높은 이유는 본사적 차원에서 실현하고자 하는 이익수준과 밀접한 관련이 있고, 덤핑판매로 인한 시장질서의 교란을 막기위한 것이다. 지불조건에 있어서 지사나 영업소의 의사결정 권한이 비교적 높게 나타난 주된 이유는 현지 지역시장의 경쟁상황이나, 거래처의 사정에 맞게 효율적으로 대처할 수 있게 하기 위한 것이다. 가격의 세부의사결정요소에 관련된 구체적인 상황을 보면 다음과 같다.

거래처의 판매가격은 대부분 본사의 지정된 가격에 따라야 한다. 그러나 본사의 과도한 판매목표 설정으로 지사나 영업소가 본사의 승인없이 덤핑판매를 함으로써 현지 시장의 거래질서를 문란하게 하는 수도 있으며, 특판시에는 지사나 영업소에 본사가 많은 재량권을 부여하고 있다. 석유제품의 경우 주어진 한도액(정부 상한가)내에서 지사나 영업소가 많은 의사결정 권한을 갖고 있으며, 우유제품의 경우 지사나 영업소가 지역사업자로서의 기반을 구축하기 위하여 본사의 자문을 구한후 자체 결정하는 경우도 있다. 그러나 주류나 농기계의 경우 지사와 영업소는 물론이고 본사도 의사결정 권한을 갖고 있지 않고, 국세청이 정하거나, 농수산부의 고시가격에 따른다.

가격할인율은 주로 본사에서 책정하지만 경우에 따라서는 지

(표 1) 제조기업 본사의 지방 판매지사 및 영업소에 대한 영업의사결정의 본사집중화 정도

단위: ()는 구성비 %임

중요 영업의사결정 항목	본사집중화 정도					합계
	1	2	3	4	5	
	영업소 권한	본사의 자문구함	서로간의 협의	영업소의 자문구함	본사의 권한	
1)제품에 관한 의사결정	38(33)	14(12)	24(21)	10(9)	28(25)	114(100)
취급제품의 종류선택	8(21)	2(5)	5(13)	7(18)	16(42)	38(100)
아프터서비스 종류와 범위	13(34)	7(18)	11(29)	1(3)	6(16)	38(100)
시장조사 실시 유무	17(45)	5(13)	8(21)	2(5)	6(16)	38(100)
2)가격에 관한 의사결정	18(12)	19(13)	22(14)	20(13)	73(48)	152(100)
거래처에 대한 판매가격	1(3)	3(8)	3(8)	4(11)	27(71)	38(100)
거래처에 대한 가격 할인율	3(8)	3(8)	8(21)	5(13)	19(50)	38(100)
거래처에 대한 지불조건	7(18)	9(24)	5(13)	4(11)	13(34)	38(100)
거래처의 판매 이윤마진	7(18)	4(11)	6(15)	7(18)	14(37)	38(100)
3)광고 및 판매촉진에 관한 의사결정	26(11)	9(4)	25(11)	38(17)	130(57)	228(100)
광고수단	0(0)	3(8)	2(5)	5(13)	28(74)	38(100)
총광고비 규모	0(0)	0(0)	3(8)	7(18)	28(74)	38(100)
광고수단별 광고비 배분	4(11)	0(0)	2(5)	5(13)	27(71)	38(100)
판매촉진수단	11(29)	4(11)	9(24)	1(3)	13(34)	38(100)
총판매 촉진비 규모	0(0)	0(0)	6(16)	12(32)	20(53)	38(100)
판매수단별 판매촉진비 배분	11(29)	2(5)	3(8)	8(21)	14(37)	38(100)
4)유통경로에 관한 의사결정	99(37)	36(14)	50(19)	23(8)	58(22)	266(100)
(1)인적판매	52(34)	15(10)	23(15)	17(11)	45(30)	152(100)
판매사원의 역할	15(40)	5(13)	10(26)	3(8)	5(13)	38(100)
판매사원의 감독과 통제	27(71)	4(11)	3(8)	1(3)	3(8)	38(100)
판매사원의 교육	6(16)	3(8)	3(8)	7(18)	19(50)	38(100)
판매사원의 채용	4(11)	3(8)	7(18)	6(16)	18(47)	38(100)
(2)거래처 판매	47(41)	21(18)	27(24)	6(5)	13(12)	114(100)
거래처 유형	15(39)	7(18)	9(24)	3(8)	4(11)	38(100)
거래처 수	18(47)	8(21)	7(18)	1(3)	4(11)	38(100)
거래처 권리와 의무	14(37)	6(16)	11(29)	2(5)	5(13)	38(100)
합 계	181(24)	78(10)	121(16)	91(12)	289(38)	760(100)

사나 영업소와 본사가 서로 상의하여 결정하는 경우도 있다. 취급제품이 정부의 고시가격 대상인 경우에는 할인이 불가능하며, 지사나 영업소의 권한이 주어진 경우에도 본사가 허용하는 한도액 내에서만 가능했다. 시계제품의 경우 영업소에 많은 권한이 주어지는 위탁판매시 대금회수액의 정도에 따라 가격할인율을 본사에서 정하여 실시하고 있다.

지불조건은 본사가 규정한 범위내에서 지사나 영업소가 현지 지역시장의 사정에 맞게 결정하는 경향이 있다. 그러나 아이크림이나 커피제품의 경우 현금거래를 원칙으로 하는 본사의 방침에 따라서 현금거래 중심이었으며, 많은 경우에 현지 지역시장의 시장확대를 위하여 본사의 의견을 무시하고 위험한 대금결제 조건을 거래체에 제공하고 있었다.

거래처의 이윤마진의 경우 본사가 주로 갖고 있으며, 예외적으로 의약품에 있어서 타사의 제품을 견제하기 위하여 내놓은 품목에 대해서는 약국에 대하여 지사나 영업소가 독자적으로 이윤폭을 정할 수가 있다.

(3) 광고 및 판매촉진에 관련된 의사결정

광고의 경우, 광고수단, 총광고비 규모 및 광고수단별 광고비 배분에 있어서 응답업체중 84%부터 92%까지 높은 수준의 의사결정 권한이 본사에 주어지고 있었다. 반면에 판매촉진 분야의 경우, 판매촉진수단, 총판매촉진비 규모 및 판매촉진 수단별 판촉비 배분에 관한 의사결정권한은 각각 37%, 85%, 58%로 광고와 비교하여 볼 때 낮은 수준을 보여주고 있다. 세부의사결정 요소별로 권한관계를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

광고수단은 본사에서 전문광고 대행회사를 통하여 결정한 후에 전국광고를 실시하고 있으나, 지역시장에 대한 광고를 위하여 현지 인쇄매체나 전파매체를 활용할 경우에는 본사의 인준을 반드시 얻어야 한다. 광고수단은 기업의 이미지에 중대한 영향을 미치므로 본사가 많은 권한을 가지고 있다.

총광고비 규모는 지사나 영업소의 예산편성시 주로 본사의

결정하에 이루어지며, 지사나 영업소가 부득이한 사정으로 예산 외로 지역광고를 할 경우에 자체내의 비용으로 실시하는 경우도 있다. 광고수단별 광고비 배분의 경우 본사에서 주로 결정하고 있다. 그러나, 지역시장에 관한 광고비 배분은 지사나 영업소가 독립채산제를 실시하고 있는 경우에 독자적으로 결정하고 있다.

본사는 지역시장 환경의 특수성을 고려하여 지역실정에 맞는 판매촉진수단을 결정하기 위하여 지사나 영업소에게 재량권을 많이 부여하고 있다.

(4) 유통경로에 관련된 의사결정

판매지사나 영업소의 관리자들은 유통경로에 관한 현지의 권한이 가장 많은 것으로 생각하고 있다. 조사응답업체 중 인적 판매에 있어서 44%, 거래처 판매의 경우 59%로 지사나 영업소의 의사결정 권한이 타 영업의사결정 세부요소에 비하여 가장 높게 나타나고 있다.

1) 인적판매

인적판매의 경우 응답업체 중 44%가 지사나 영업소의 권한이 본사에 비하여 높은 것으로 보고 있으며, 41%는 본사가 보다 큰 영향력을 행사하고 있는 것으로 생각하고 있어서 비슷한 수준을 보여주고 있다. 인적판매에 관련된 세부사항을 보면 다음과 같다.

판매사원의 역할에 관한 내용이 본사와 영업소간의 협의하에 결정되는 경우도 있지만 보통의 경우에는 영업사원이 지역시장을 누구보다 더 잘 인식함으로 인하여 지사나 영업소에서 주로 결정되고 있다. 판매사원의 감독과 통제는 지사장이나 영업소장이 일괄적으로 통제하고 있으며, 본사의 간섭을 거의 받지 않고 있다.

판매사원의 교육은 본사에서 일괄적으로 기본적인 교육을 담당하지만 지사 및 영업소에서도 수시로 교육을 실시하고 있다. 판매사원의 교육문제에 대해서는 본사에서 일반적으로 특별한 관심을 가지고 있으며, 지사와 영업소의 활동을 통제하고, 조직의

일체감을 갖게 해주는 중요한 수단으로 생각하고 있다. 판매사원은 대부분 본사에서 채용하여 지사나 영업소에 내려보내지만 경우에 따라서는 지사나 영업소에서 선발한 후에 본사의 승인을 얻을 수도 있다.

2) 거래처 판매

거래처 판매의 경우 응답업체중 59%가 지사나 영업소의 재량권이 매우 높다고 생각하고 있으며, 17%만이 본사의 의사결정권한이 지사나 영업소보다 높은 것으로 보고 있다. 따라서 유통경로의 거래처에 관한 의사결정에 있어서는 지사나 영업소는 매우 높은 재량권을 행사하고 있다. 거래처에 관련된 세부사항을 보면 다음과 같다.

지사와 영업소가 지역시장에 대한 경험이 풍부하므로 거래처 유형의 설정에 있어서 많은 권한이 주어지는 경향이 있으며, 거래처의 수에 있어서도 지사나 영업소의 필요에 따라서 정해질 수가 있다. 거래처 수를 유지하기 위하여 지사나 영업소는 거래가 정지된 대리점을 대치시킬 수 있는 재량권을 많이 부여받고 있으며, 또한 지사나 영업소의 매출실적과 관련하여 거래처 수의 증감을 자체적으로 결정하거나 본사와 협의하여 주로 결정하는 경향이 있다. 그러나 예외적으로 농기계는 1군에 1대리점을 원칙으로 하며, 주류도매상의 수는 법적으로 정해진다. 한편, 거래처의 권리와 의무의 경우 지사나 영업소에 많은 재량권이 부여되어 있는 경향이 있으며, 경우에 따라서는 본사와의 협의하에 이루어진다.

1) 본사와 판매지사 및 영업소간의 갈등요인

판매지사나 영업소의 책임자들은 공통적으로 18개의 애로사항들을 지적하였다. 그 주된 내용을 정리하여 보면, 첫째 과도한 감독 및 통제, 둘째 무리한 판매실적 책정 및 지나친 예산통제, 셋째 지역시장의 특수성에 대한 인식부족, 넷째 정보전달 및 상

품배송 지연, 다섯째 영업활동 지원부족, 마지막으로 인사정책상의 문제들을 들 수가 있다.(표 2 참조)

(표 2) 본사와 판매지사 및 영업소간의 갈등요인

본사의 판매지사 및 영업소에 대한 과도한 감독 및 통제	
지나친 본사의 감독과 통제 (예:영업, 예산, 물량 수급 등)	6 (응답업체수)
빈번한 지시사항 하달	2
보고서류 과다	2
본사의 무리한 판매실적책정 및 지나친 예산통제	
현지시장 여건을 고려치 않은 본사의 과다한 판매 목표액	6
무리한 영업지침	1
과도한 예산통제 및 예산부족	5
본사의 지역시장의 특수성에 대한 인식 부족	
지역시장의 특수성을 적게 고려함	4
지역시장의 파악위한 본사 관리자의 정기적 방문이 적음	4
지역시장의 상황변화에 대한 인식부족과 이로인한 수요예측의 부정확	3
영업정책의 확일성 및 빈번한 변경	2
본사의 정보전달 및 상품배송 지연	
각종 POP 광고물 및 판촉물, 공문서의 신속한 전달 지연	3
상품배달의 지연	2

본사의 영업활동 지원 부족

영업사원의 교육지원	1
타지역 영업소, 본사, 공장간의 업무협조 체제	2
광고 및 판매촉진 지원	3
본사와 판매지사 및 영업소간의 전산화	1

본사의 판매지사 및 영업소에 대한 인사정책상의 문제

직원 결손시 본사인준으로 인한 인력충원의 지연	1
승진기회 부족	1
인사이동 원칙의 결여	2

(1) 과도한 감독 및 통제

응답자들은 본사의 지나친 통제에 의하여 독자적인 의사결정 권한이 적다고 주장하고 있으며, 본사가 판매지사나 영업소의 사소한 활동에도 지나치게 빈번한 지시사항을 하달하고, 많은 보고 자료를 요구하고 있다고 대답하고 있다. 한 응답자의 말을 인용하여 이를 설명하면 다음과 같다.

“하찮은 일도 본사에 보고하여야 되기 때문에 현지 영업소는 많은 시간을 본사에 보낼 보고서 작성을 위하여 불가피하게 보내고 있는 실정이다.”

(2) 무리한 판매실적 책정 및 지나친 예산통제

응답자들은 본사는 현지사장의 여건을 충분히 고려하지 않고, 무리하게 판매목표액을 부과하면서, 이를 효과적으로 달성하기

위한 예산지원을 충분히 하고 있지 못하다고 지적하고 있다. 현지시장의 특수한 상황에 적응하기 위해서 판매예산 규모를 정하거나 판매촉진 계획을 수립할 수 있는 권한이 매우 제약되어 있는 실정이어서 본사가 부여한 판매 목표액을 달성하기가 어려운 형편이다.

(3) 지역시장의 특수성에 대한 인식부족

많은 수의 응답자들이 매우 심각하게, 자주 지적하고 있는 문제이다. 응답자들은 다음과 같은 사실을 강하게 수증하고 있다. “본사의 관리자들은 본사시장에서 적용되는 사항이 현지시장에도 용이하게 적용될 수 있다고 생각하고 있으며, 이로 인하여 판매지사나 영업소의 현지시장 여건을 충분히 고려함이 없이 의사결정을 하고 있다. 본사에서 개발된 영업정책은 현지 지역시장의 여건이 잘 반영되지 않은 본사중심의 성격을 갖고 있다.”

따라서, 본사의 관리자들은 현지시장에 대하여 본사 중심의 시각을 갖고 있어서 판매지사나 영업소의 영업활동을 원활히 수행하는데 많은 지장을 주고 있는 형편이다.

(4) 정보전달 및 상품배송 지연

본사와 판매지사 및 영업소에 있어서 원만한 의사소통은 상호간에 이해 수준을 높일 수 있으며, 현지시장 활동에 필요한 유익한 정보를 제공할 수가 있다. 본사는 현지시장에 대한 정보를 수시로 판매지사나 영업소를 통하여 제공받고 있으나, 반대로 판매지사나 영업소는 본사로부터 비정기적으로 정보를 받거나, 요구하는 경우에도 적시에 제공받지 못하고 있는 실정이다.

현재 거래처에 필요한 상품을 원활하게 공급하기 위해서는 신속한 상품배송은 매우 중요하다. 그러나 본사와의 지리적 원거리로 인한 상품배달이 자주 지연됨으로써 거래처의 불만을 살 수가 있는 것이다.

(5) 영업활동 지원 부족

현지 지역시장에서 판매지사나 영업소가 타 경쟁사에 비하여 활동을 원만하게 수행하기 위해서는 본사의 지원이 절대적으로 필요하다. 판매지사와 영업소의 관리자들이 본사 지원상의 문제 사항들로서, 첫째 영업사원에 대한 교육지원 미흡, 둘째 타지역 영업소, 본사, 공장간의 업무협조 체제 부족, 셋째 광고 및 판매 촉진 지원 부족 마지막으로 본사와 판매지사 및 영업소간의 업무 전산화 등을 들고 있다.

(6) 인사정책상의 문제

인사문제는 현지 판매지사와 영업소에 있어서 근무의욕과 사기를 높이는 매우 중요한 요소일 뿐만아니라, 현지 영업활동에 적합하고 필요한 인재와 인력을 확보하는 문제와 직결된다. 현지 판매지사와 영업소의 관리자들이 공통적으로 지적하고 있는 사항들로서, 첫째 직원 결손시 본사인준으로 인한 충원의 지연, 둘째 승진기회 부족, 마지막으로 인사이동의 원칙 결여등을 들고 있다.

2) 판매지사 및 영업소의 현지 지역시장에 대한 애로사항

판매지사나 영업소의 관리자들은 15개의 공통된 애로사항을 말하고 있으며, 그 주된 내용을 정리하여 보면, 첫째 영업활동 지역의 산지 과다, 비포장 및 광역화에 따른 판매비용 증가, 둘째 현지 거래처의 지원 부족, 넷째 경쟁상황, 마지막으로 시장의 협소성을 들 수가 있다.(표 3 참조)

(1) 영업활동 지역의 산지과다, 비포장 및 광역화에 따른 판매 비용 증가

강원도는 지리적으로 산지가 과다하고, 타지역에 비하여 비포장율이 높고, 거래처가 이로 인하여 광역화된 지역에 분산 소

(표 3) 판매지사 및 영업소의 현지 지역시장에 대한 애로사항

영업활동 지역의 산지과다, 비포장 및 광역화에 따른 판매비용 증가	
상품우송의 불편 및 배달지연	12
판매경비의 증가 및 거래처 방문의 장시간 소요	8
현지 거래처의 지원 부족	
거래처의 메이커에 대한 인식	2
대금결제외 장기화	5
최종소비자에 대한 관리능력	1
거래처의 메이커 제품에 대한 광고 및 판매촉진	1
경쟁 상황	
경쟁자의 판매가격	5
경쟁자의 수	1
특수매장의 존재	2
유사품의 존재	5
비거래 중간상인의 존재	1
시장의 협소성	
거래처의 거래규모 영세	19
강원도의 산업구조 취약으로 인한 소득수준 저위	2
강원도의 지리적 및 지역적 특수성으로 인한 소득 수준 저위	4

제하고 있어서 거래처에 대한 상품우승이 불편하고, 장시간이 소요되기 때문에 판매경비가 증가되기 쉽고 거래처 방문에 장시간이 걸린다.

(2) 현지 거래처의 지원 부족

판매지사나 영업소의 활동이 현지에서 원활하게 수행되기 위해서는 거래처의 적극적인 지원이 필요하다. 응답자들이 지적한 이 문제에 대한 애로사항들로서 첫째 거래처의 메이커에 대한 인식부족, 둘째 대금결제의 장기화로 인한 외상매출금의 증가, 셋째 거래처의 최종소비자에 대한 관리능력 부족, 마지막으로 거래처의 메이커의 제품에 대한 광고 및 판매촉진 부족등을 열거하고 있다.

(3) 경쟁상황

성공적인 현지활동을 위해서 기업 내부적인 요인들과 거래처와의 관계는 물론이고, 경쟁상황도 충분히 고려하여야 된다. 강원도 지역에서 활동하고 있는 판매지사와 영업소의 관리자들은 경쟁상황에서 직면하고 있는 문제들로서 다섯가지를 들고 있다. 첫째 경쟁자의 저렴한 판매가격, 둘째 타지역에 비하여 경쟁사가 많음, 셋째 특수매장의 존재(군 PX, 농협, 공무원 매장, 근로자 복지회관)로 인한 유통구조 혼란, 넷째 유사품의 남발 및 덤핑, 마지막으로 서울 인접지역으로 인한 비거래 중간상인의 범람 등이다.

(4) 시장의 협소성

강원도 지역시장은 산업구조의 취약과 지리적 특수성(군사지역, 농어촌 과다)으로 인하여 지역시장 규모가 협소하고, 거래처의 단위당 규모가 영세하다는 사실을 많은 응답자들은 가장 자주 언급하고 있다.

Ⅳ. 결론

본 연구의 목적에 의거하여 아래와 같은 중요한 연구결론을 얻었다.

1) 판매지사나 영업소들은 전체적으로 영업의사결정에 있어서 본사에 대하여 비교적 낮은 수준의 재량권을 갖고 있는 것으로 나타났다. 한편, 중요 영업의사결정요소별로 집중화 정도는 상당히 차이를 보여주고 있다. 본사 집중화의 정도는 광고 및 판매촉진에 관련된 분야에서 가장 높게 나타나고 있으며, 가격, 제품, 유통경로분야의 순서로 감소되고 있다.

가격과 광고 및 판매촉진분야에 대한 본사의 통제가 높은 이유로서 첫째, 과대한 판매목표나 경쟁상황으로 인한 외상매출금의 증대와 덤핑 판매의 예방, 둘째, 본사이미지의 원활한 관리, 셋째, 재무정책상의 비용과 수익의 효율적 통제 등 3가지를 주로 들 수가 있다. 반면에, 유통경로 분야에서 본사가 판매지사나 영업소에 재량권을 가장 많이 부여한 주된 이유는 지사장이나 영업소장이 현지 거래처의 제반 사정이나 영업사원의 실태에 대하여 누구보다 더 인식을 잘 하고 있고, 현지의 유통경로문제는 본사가 통제하기가 가장 어려운 분야로서 이 분야에 대한 결정사항을 현지 판매지사나 영업소에게 일임하는 것이 좋다고 보기 때문이다.

2) 본사와 판매지사 및 영업소간의 내부마찰은 경우에 따라서는 피할 수 있지만 불가피할 때가 있다. 내부갈등의 주요인은 조직당사자간의 현실에 대한 인식의 차이나 태도의 차이에서 비롯된다. 판매지사나 영업소 관리책임자들은 본사의 통제나 권위주의, 과중한 업무보고를 싫어하며, 현지 지역시장에 대하여 보다 높은 수준의 차별화 전략을 원한다. 한편, 본사는 판매지사나 영업소에 대하여 많은 보고자료를 요구하며, 통일된 전략을 추구하는 경향이 있다.

본사와 판매지사 및 영업소 사이에 일어나는 긴장과 갈등은 반듯이 조직의 발전에 해로운 요인이라고 볼 수가 없다. 오히려, 그 반대로 영업조직 관리에 있어서 비능률과 관료주의를 제거하는데 기여할 수 있으며, 본사와 판매지사 및 영업소간의 권한관계, 본사관점과 지역관점, 지역시장에 대한 표준화전략과 차별화전략의 바람직한 균형점을 모색하기 위한 대화노력을 유도한다.

응답자들이 본사관계에 대하여 제기하고 있는 문제들은 본사와의 대화부족, 본사의 무리한 실적요구와 지역시장에 대한 인식부족, 본사의 영업활동 지원부족, 인사정책 등이며, 이들 문제들은 노력여하에 따라서 쉽게 제거되거나, 축소될 수가 있다.

본사와 판매지사 및 영업소간의 내부갈등을 극복하기 위해서는 본사의 영업담당 최고 책임자는 갈등요인을 정확하게 파악하여야 된다. 이를 해소하기 위하여 본사와 판매지사 및 영업소간에는 상호 이해와 협조가 필요하며, 이를 통하여 전체조직의 효율성을 높일 수가 있는 것이다.

3) 판매지사 및 영업소가 강원도 지역시장에서 영업활동을 수행하면서 당면하고 있는 주된 애로사항은 영업활동지역의 산지과다, 비포장 및 광역화에 따른 판매비용 증가, 현재거래처의 지원부족, 경쟁상황, 시장의 협소성 등이다.

판매비용 증가문제는 지역여건상 기업자체만의 노력으로는 쉽게 해결할 수가 없으나, 매년 강원도의 산간 도로포장율이 증가되고 있어서 점진적인 비용감소가 예상된다. 현재거래처의 지원이 부족한 주된 이유는 거래처의 메이커에 대한 인식부족, 대금결제의 장기화, 최종소비자에 대한 관리능력 부족, 거래처의 메이커 제품에 대한 광고 및 판매촉진 부족 등이다.

대금결제의 장기화로 인한 외상대출금의 증가로 채산성악화의 요인이 되고 있어 거래처에 대한 보다 철저한 외상대출금 관리가 요망된다. 한편, 거래처의 메이커에 대한 인식과 메이커 제품에 대한 광고 및 판매촉진 노력의 부족은 매출액 증가에 많은 어려움을 주고 있으며, 이의 해결을 위하여 본사차원에서 보다 과감한 매체광고 활동이 필요하며, 현지 거래처에 대해서는 보다

원활한 판매촉진 활동을 수행하기 위하여 현지사정을 충분히 감안한 예산 지원이 요망된다. 경쟁상황의 경우에 당면한 주요 애로사항은 특수매장과 유사품의 존재로서 건전한 유통거래질서 확립을 위하여 관계단체의 협력을 구하도록 노력하여야 된다.

본 연구의 한계와 향후 연구과제를 살펴보면 첫째, 본사 집중화 정도와 갈등요인을 파악하기 위하여 본사의 입장을 제외시켰다는 점이다. 집중화 정도와 갈등요인에 대한 보다 균형있는 시각을 갖기 위하여 본사가 현지 판매지사나 영업소에 대하여 갖고 있는 인식을 알아야 된다. 둘째, 본사와 판매지사나 영업소의 어떠한 조직 내외변수가 영업의사결정상의 본사집중화에 중대한 영향을 미치고 있는가를 파악함으로써 통제 메카니즘을 이론적으로 이해하는데 도움을 줄 것이다. 셋째, 본 연구의 대상으로 원주지역에 진출해 있는 판매지사와 영업소에 국한함으로써 국내시장 전체에 대한 일반적인 해석이 어려운 실정이다. 마지막으로, 판매지사 및 영업소와 대리점이나 특약점간의 권한관계와 갈등요인 분석이 요망된다.

참고문헌

<국내>

- 1) 영업소 운영의 모든 것 - 한국 산업훈련소 편
- 2) 종래의 본부 집권형에서 권한 분산형으로 - 체인스토어, 1987.12., pp.31-35.
- 3) 점포 운영부는 본부와 점포간의 가교역할을 담당 - 체인스토어, 1987.11., pp.42-46.
- 4) 본부와 점포의 명확한 역할분담이 점장을 육성한다. - 체인스토어, 1989.3., pp.26-29.
- 5) 점포와 점포간의 원활한 커뮤니케이션으로 신뢰도 고양 - 체인스토어, 1987.2., pp.40-41.

- 6) 지점경영을 위한 마케팅 전략 - 체인스토어, 1986.1., p.22.
- 7) 가맹점, 체인본부, 협회는 공동운명체적 관계입니다. - 체인스토어, 1986.6., pp.68-69.
- 8) 가맹점 관리를 위한 두가지 논리 - 체인스토어, 1986.7., pp.52-55.
- 9) 김원수, 한국 유통구조의 추이 - 개관 - 제 1회 한일유통문제 세미나, 1988.11.2.

<국의외>

- 1) Goehl, D.G., Decision Making in Multinational Corporations, Research for Business Decision, 1980, No.18, pp.51-77.
- 2) Hage, J. and M. Aiken, " Relationship of Centralization to Other Structural Properties" , Administrative Science Quaterly, 12, pp.72-92.
- 3) Leksell, L., Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations, EFI The Economic Research Institute, 1981.
- 4) Wiechmann, U.E. and L.G. Pringle, " Problems that plague Multinational Marketers" , Havard Business Review, July-August, 1979, pp.118-124.

부록 1. 영업의사결정의 본사집중화에 대한 정의와 측정방법

본사집중화는 5점(five point)으로 된 서열척도(ordinal scale)로 측정된다. 각 조사대상 판매지사나 영업소는 5점으로 분류된 서열 척도상의 한점위에 위치하게 된다. 각점은 본사의 영향력의 정도를 나타내 주고 있다.

첫번째 점은 본사가 판매지사나 영업소에게 어떠한 영향이나 간섭을 하지 않는 경우를 의미하고, 마지막 다섯번째 점은 판매

지사나 영업소의 결정사항이 전적으로 본사에 의하여 수행되어
진다. 세번째 점은 본사와 판매지사나 영업소가 비교적 동등한
자격으로 의사결정에 참여하는 경우에 해당하고 네번째 점은 판
매지사나 영업소의 의사결정이 주로 본사수준에서 결정되는 경우
를 의미한다.