

# 판매부문 성과평가

제2차시 교안은 기본서에서 발췌한 것이지만 모든 교재에 같은 사례가 수록되어 있습니다.

1 매출차이분석의 체계

실제성과		변동예산			고정예산	
매출	×××	 [1]매출가격차이 매출	×××	_	매출	×××
변동원가	×××	변동원가	×××		변동원가	×××
공헌이익	×××	- 공헌이익	×××	_ [1]매출조업도차이	공헌이익	×××
고정원가	×××	고정원가	×××	(=)	고정원가	×××
영업이익	×××	_ 영업이익	×××	_ (매출조업도차이)	영업이익	×××
		_				
			[2][	H출배합차이 [2	2]매출수량	차이
				[3]시장점유	율 [	3]시장규모
				차이		차이

## 2 매출차이분석의 3단계

- (1) 1단계 : 매출가격차이와 매출조업도차이
  - 1) 매출가격차이(sales price variance) : 실제매출액(실제판매수량×실제판매가격)과 변동예산상의 매출액(실제판매수량×예산판매가격)의 차이로 발생한다. 매출가격 차이는 예산판매가격에 비해 실제판매가격이 달라졌기 때문에 발생하는 차이인데 판매가격의 변화는 시장에서 결정되는 것이고 판매부문의 성과로 보기 어려우므 로 판매부문 성과에서 매출가격차이는 중요하게 다루어지지 않는다.

- 2) 매출조업도차이(sales volume variance) : 변동예산상의 공헌이익(실제판매수량× 예산공헌이익)과 고정예산상의 공헌이익(예산판매수량×예산공헌이익)의 차이로 발생한다. 매출조업도차이는 예산판매수량에 비해 실제판매수량이 달라졌기 때문 에 발생하는 차이인데 판매수량의 변화는 판매부문의 성과에서 중요한 요소이므 로 매출조업도차이에 대해서는 추가적인 차이분석을 수행한다.
- (2) 2단계 : 매출배합차이(sales mix variance)와 매출수량차이(sales quantity variance) 표준원가 차이분석에서 계산한 배합차이 및 수율차이와 동일한 방법으로 계산한다.

## (3) 3단계 : 시장점유율차이와 시장규모차이

매출수량이 달라지는 이유는 시장 전체의 판매규모가 달라지는 이유와 판매부문의 성과로 인해 시장 내에서 해당 회사의 점유율이 달라지는 이유로 나누어볼 수 있다.

- 1) 시장점유율차이(market share variance) : 실제시장점유율과 예산시장점유율의 차 이로 인해 발생한다. 시장점유율은 판매부문의 성과에 해당하므로 시장점유율차 이는 판매부문 성과평가에서 중요한 의미를 갖는다.
- 2) 시장규모차이(market size variance) : 실제시장규모와 예산시장규모의 차이로 인 해 발생한다. 시장규모는 판매부문이 통제할 수 없는 차이이므로 시장규모차이는 판매부문 성과평가에서 있어 중요성이 떨어진다.

#### 3 매출차이분석의 특징

- (1) 매출차이분석은 매출과 공헌이익을 기준으로 하므로 실제자료의 수치가 증가하면 유리한 차이, 실제자료의 수치가 감소하면 불리한 차이가 된다. 반면, 표준원가 차이분석은 실제자료의 수치가 증가하는 경우 불리한 차이가 된다.
- (2) 표준원가 차이분석은 변동예산을 기준으로 하는 반면 매출차이분석은 고정예산을 기준으로 한다.
- (3) 1단계 매출가격차이와 매출조업도차이분석에서 매출가격차이는 매출액을 기준으 로 하지만 매출조업도차이는 공헌이익을 기준으로 한다.

#### 매출차이분석 사례 4

## 사례 매출차이분석

㈜회계는 달력을 생산·판매하는 업체로 휴대용 달력과 탁상용 달력을 생산하고 있다. 각 제품과 관련된 예산자료는 아래와 같다.

	휴대용	탁상용
단위당 판매가격	₩700	₩900
단위당 직접재료원가	200	300
단위당 직접노무원가	100	100
단위당 변동제조간접원가	100	150
단위당 변동판매관리비	100	100
당기 예산 판매량	3,0007}	2,0007}
당기 예상 시장규모	30,0007}	20,0007}

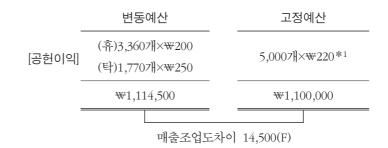
한편, 기말에 확인된 각 제품과 관련된 실제자료는 아래와 같다.

	휴대용	탁상용
단위당 판매가격	₩680	₩950
단위당 직접재료원가	180	260
단위당 직접노무원가	110	120
단위당 변동제조간접원가	120	180
단위당 변동판매관리비	100	120
당기 실제 판매량	3,3607}	1,7707∄
당기 실제 시장규모	32,0007}	25,000개

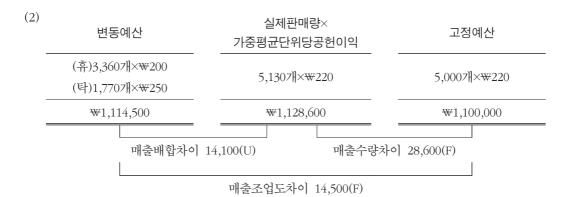
- (1) 매출가격차이와 매출조업도차이를 구하시오.
- (2) 매출배합차이와 매출수량차이를 구하시오.
- (3) 시장점유율차이와 시장규모차이를 구하시오.
- (4) 위 (3)의 시장점유율차이와 시장규모차이를 성과평가에 어떻게 반영해야 하지는 통제가 능성의 관점에서 설명하시오.

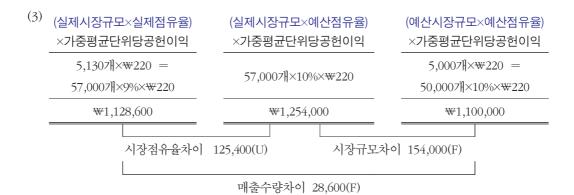






<sup>\*1</sup> #200×60% + #250×40% = #220





(4) 시장규모차이는 일반적으로 회사의 판매부문에서 통제가능한 차이가 아니지만 시장점유율 차이는 판매부문에서 통제할 수 있는 차이에 해당하므로, 판매부문 성과평가 시에는 시장 점유율차이를 반영해야 한다.