

판매부문 성과평가

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

1

매출차이분석의 체계

실제성과			변동예산			고정예산	
매출	xxx	[1]매출가격차이	매출	xxx		매출	xxx
변동원가	xxx		변동원가	xxx		변동원가	xxx
공헌이익	xxx		공헌이익	xxx	[1]매출조업도차이	공헌이익	xxx
고정원가	xxx		고정원가	xxx	(=)	고정원가	xxx
영업이익	xxx		영업이익	xxx	(매출조업도차이)	영업이익	xxx
					[2]매출배합차이	[2]매출수량차이	
					[3]시장점유율 차이	[3]시장규모 차이	

2

매출차이분석의 3단계

(1) 1단계 : 매출가격차이와 매출조업도차이

- 1) 매출가격차이(sales price variance) : 실제매출액(실제판매수량×**실제판매가격**)과 변동예산상의 매출액(실제판매수량×**예산판매가격**)의 차이로 발생한다. 매출가격차이는 예산판매가격에 비해 실제판매가격이 달라졌기 때문에 발생하는 차이인데 판매가격의 변화는 시장에서 결정되는 것이고 판매부문의 성과로 보기 어려우므로 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 때문에 발생하는 차이인데 판매수량의 변화는 판매부문의 성과에서 중요한 요소이므로 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) : **실제시장점유율**과 **예산시장점유율**의 차이로 인해 발생한다. 시장점유율은 판매부문의 성과에 해당하므로 시장점유율차이는 판매부문 성과평가에서 중요한 의미를 갖는다.
- 2) 시장규모차이(market size variance) : **실제시장규모**와 **예산시장규모**의 차이로 인해 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 차이**가 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 기준으로 하지만 매출조업도차이는 공헌이익을 기준으로 한다.

4

매출차이분석 사례

사 례 매출차이분석

(주)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	3,000개	2,000개
당기 예산 시장규모	30,000개	20,000개

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	3,360개	1,770개
당기 실제 시장규모	32,000개	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.

(1)

	실제	변동예산
[매출액]	(휴)3,360개×₩680	(휴)3,360개×₩700
	(탁)1,770개×₩950	(탁)1,770개×₩900
	₩3,966,300	₩3,945,000
	매출가격차이 21,300(F)	

	변동예산	고정예산
[공헌이익]	(휴)3,360개×₩200	5,000개×₩220* ¹
	(탁)1,770개×₩250	
	₩1,114,500	₩1,100,000
	매출조업도차이 14,500(F)	

*¹ ₩200×60% + ₩250×40% = ₩220

(2)

변동예산	실제판매량× 가중평균단위당공헌이익	고정예산
(휴)3,360개×₩200	5,130개×₩220	5,000개×₩220
(탁)1,770개×₩250		
₩1,114,500	₩1,128,600	₩1,100,000
매출배합차이 14,100(U)		매출수량차이 28,600(F)
매출조업도차이 14,500(F)		

(3) (실제시장규모×실제점유율) ×가중평균단위당공헌이익	(실제시장규모×예산점유율) ×가중평균단위당공헌이익	(예산시장규모×예산점유율) ×가중평균단위당공헌이익
5,130개×₩220 = 57,000개×9%×₩220	57,000개×10%×₩220	5,000개×₩220 = 50,000개×10%×₩220
₩1,128,600	₩1,254,000	₩1,100,000
시장점유율차이 125,400(U)		시장규모차이 154,000(F)
매출수량차이 28,600(F)		

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