

대분류 / 02  
경영·회계·사무

중분류 / 03  
재무·회계

소분류 / 01  
재무

세분류 / 01  
예산

학습모듈 / 02

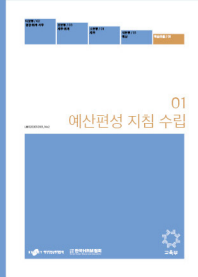
02

# 부문예산 수립

LM0203010102\_14v2

# 예산 학습모듈

## 01. 예산편성 지침 수립



## 02. 부문예산 수립



## 03. 연간 종합예산 수립



## 04. 추정 재무제표 작성



## 05. 확정예산 운영



## 06. 예산 실적 관리



## 07. 예산 위험 관리

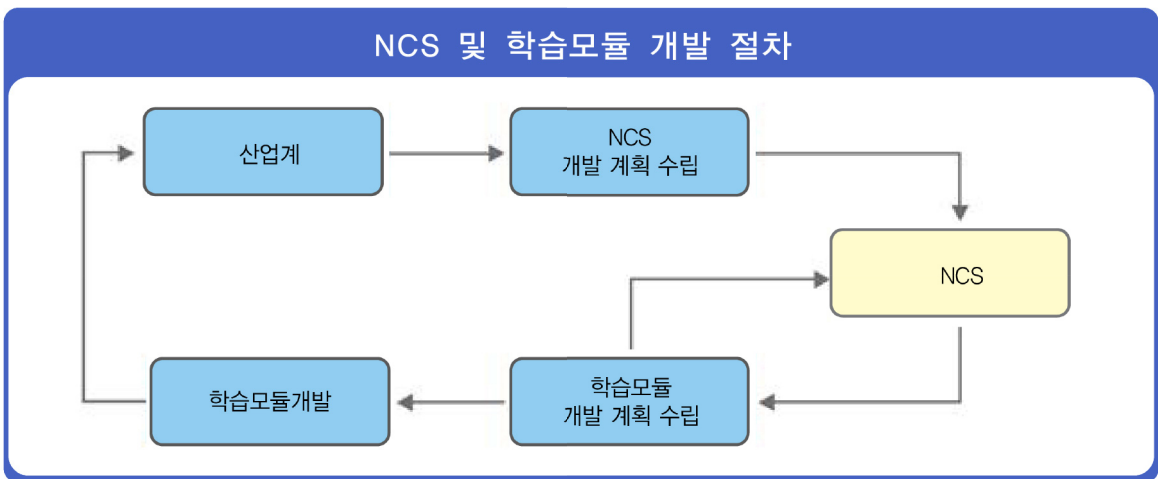


# NCS 학습모듈의 이해

※ 본 학습모듈은 「NCS 국가직무능력표준」 사이트(<http://www.ncs.go.kr>) 에서 확인 및 다운로드 할 수 있습니다.

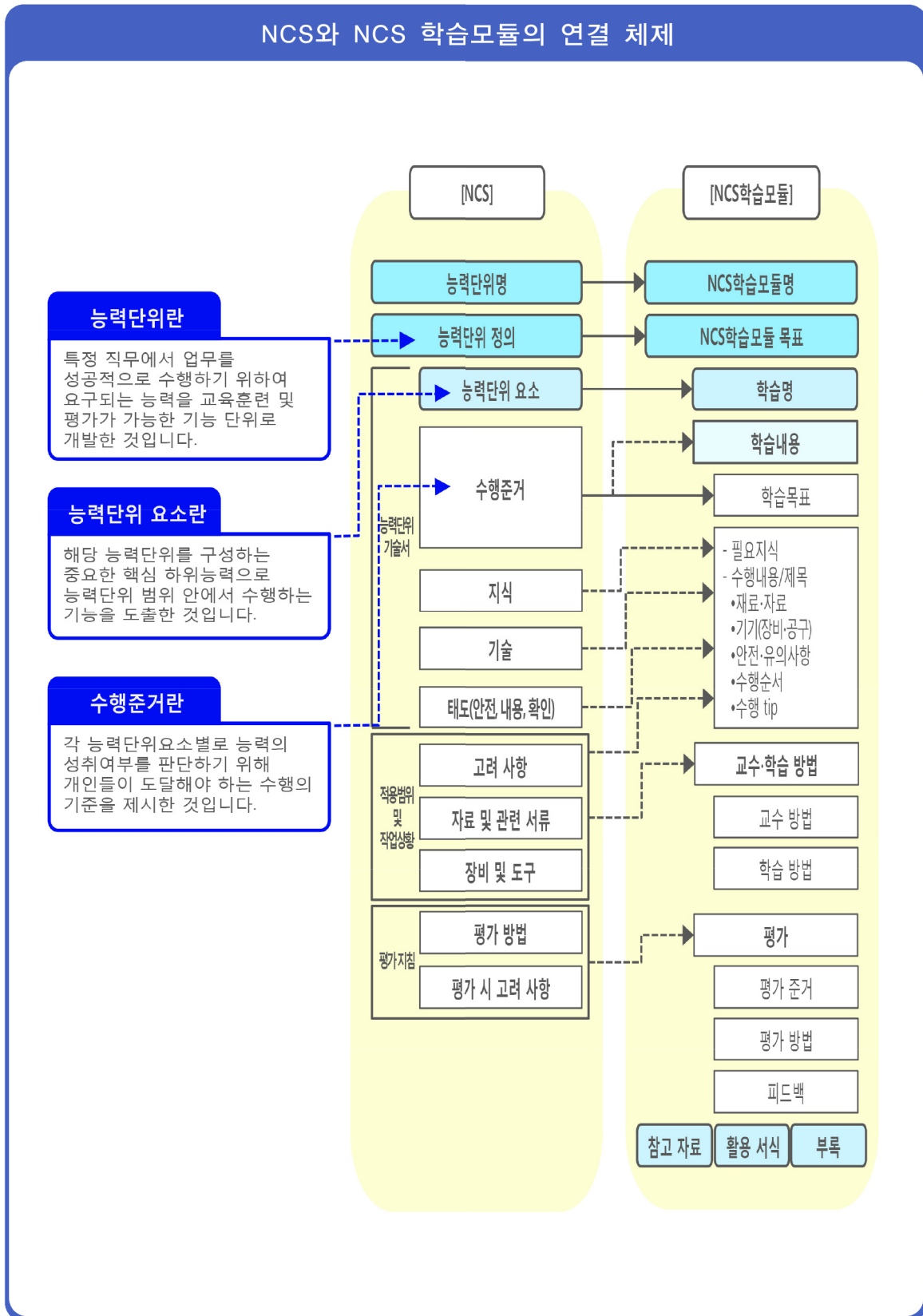
## (1) NCS 학습모듈이란?

- 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)이란 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·소양 등의 내용을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것으로 산업현장의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가적 차원에서 표준화한 것을 의미합니다.
- 국가직무능력표준(이하 NCS)이 현장의 ‘직무 요구서’라고 한다면, NCS 학습모듈은 NCS의 능력단위를 교육훈련에서 학습할 수 있도록 구성한 ‘교수·학습 자료’입니다. NCS 학습모듈은 구체적 직무를 학습할 수 있도록 이론 및 실습과 관련된 내용을 상세하게 제시하고 있습니다.



- NCS 학습모듈은 다음과 같은 특징을 가지고 있습니다.  
 첫째, NCS 학습모듈은 산업계에서 요구하는 직무능력을 교육훈련 현장에 활용할 수 있도록 성취목표와 학습의 방향을 명확히 제시하는 가이드라인의 역할을 합니다.  
 둘째, NCS 학습모듈은 특성화고, 마이스터고, 전문대학, 4년제 대학교의 교육기관 및 훈련기관, 직장교육기관 등에서 표준교재로 활용할 수 있으며 교육과정 개편 시에도 유용하게 참고할 수 있습니다.

- NCS와 NCS 학습모듈 간의 연결 체제를 살펴보면 아래 그림과 같습니다.



## (2) NCS 학습모듈의 체계

- NCS 학습모듈은 1.학습모듈의 위치, 2.학습모듈의 개요, 3.학습모듈의 내용 체계, 4.참고 자료, 5.활용 서식/부록 으로 구성되어 있습니다.

### 1. NCS 학습모듈의 위치

- NCS 학습모듈의 위치는 NCS 분류 체계에서 해당 학습모듈이 어디에 위치하는지를 한 눈에 볼 수 있도록 그림으로 제시한 것입니다.

예시 : 이·미용 서비스 분야 중 네일미용 세분류

### NCS-학습모듈의 위치

대분류	이용·숙박·여행·오락·스포츠
중분류	이·미용
소분류	아미용 서비스

세분류	능력단위	학습모듈명
헤어미용		
피부미용		
메이크업		
네일미용	네일 기본 관리	네일 기본관리
이용	네일 랩	네일 랩
	네일 팁	네일 팁
	젤 네일	젤 네일
	아크릴릭 네일	아크릴 네일
	평면 네일아트	평면 네일아트
	융합 네일아트	융합 네일아트
	네일 샵 운영관리	네일샵 운영관리

#### 학습모듈은

NCS 능력단위 1개당 1개의 학습모듈 개발을 원칙으로 합니다. 그러나 필요에 따라 고용 단위 및 교과단위를 고려하여 능력단위 몇 개를 묶어서 1개의 학습모듈로 개발할 수 있으며, NCS 능력단위 1개를 여러 개의 학습모듈로 나누어 개발할 수도 있습니다.

## 2. NCS 학습모듈의 개요

### 구성

- NCS 학습모듈 개요는 학습모듈이 포함하고 있는 내용을 개략적으로 설명한 것으로서 **학습모듈의 목표**, **선수 학습**, **학습모듈의 내용 체계**, **핵심 용어** 로 구성되어 있습니다.

<b>학습모듈의 목표</b>	해당 NCS 능력단위의 정의를 토대로 학습목표를 작성한 것입니다.
<b>선수 학습</b>	해당 학습모듈에 대한 효과적인 교수·학습을 위하여 사전에 이수해야 하는 학습모듈, 학습 내용, 관련 교과목 등을 기술한 것입니다.
<b>학습모듈의 내용 체계</b>	해당 NCS 능력단위요소가 학습모듈에서 구조화된 방식을 제시한 것입니다.
<b>핵심 용어</b>	해당 학습모듈의 학습 내용, 수행 내용, 설비·기자재 등 가운데 핵심적인 용어를 제시한 것입니다.

### 활용 안내

예시 : 네일미용 세분류의 ‘네일 기본관리’ 학습모듈

#### 네일 기본관리 학습모듈의 개요

**학습모듈의 목표**

고객의 네일 보호와 미적 요구 충족을 위하여 효과적인 네일 관리로 프리에지 형태 만들기, 큐티클 정리하기, 컬러링하기, 보습제 도포하기, 마무리를 할 수 있다.

**선수학습**

네일숍 위생서비스(LM1201010401\_14v2)

**학습모듈의 내용체계**

학습	학습내용	NCS 능력단위요소		
		코드번호	요소명칭	수준
1. 프리에지 형태 만들기	1-1. 네일 파일에 대한 이해와 활용	1201010403_12v2.1	프리에지 모양 만들기	3
	1-2. 프리에지 형태 파일링			
2. 큐티클 정리하기	2-1. 네일 기본관리 매뉴얼 이해	1201010403_14v2.2	큐티클 정리하기	3
	2-2. 큐티클 관리			
	3-1. 컬러링 매뉴얼 이해			
3. 컬러링하기	3-2. 컬러링 방법 선정과 작업	1201010403_14v2.3	컬러링	3
	3-3. 쉘 컬러링 작업			
	4-1. 보습제 선정과 도포			
4. 보습제 도포하기	4-2. 각질제거	1201010403_14v2.4	보습제 바르기	2
	5-1. 유분제 제거			
5. 네일 기본관리 마무리하기	5-2. 네일 기본관리 마무리와 정리	1201010403_14v2.5	마무리하기	3

**핵심 용어**

프리에지, 니퍼, 푸셔, 폴리시, 네일 파일, 스웨이형, 스웨이 오프형, 리운드형, 오발형, 포인트형

**학습모듈의 목표는**

학습자가 해당 학습모듈을 통해 성취해야 할 목표를 제시한 것으로, 교수자는 학습자가 학습모듈의 전체적인 내용흐름을 파악할 수 있도록 지도하는 것이 필요합니다.

**선수학습은**

교수자나 학습자가 해당 모듈을 교수 또는 학습하기 이전에 이수해야 할 학습내용, 교과목, 핵심 단어 등을 표기한 것입니다. 따라서 교수자는 학습자가 개별 학습, 자기 주도 학습, 방과 후 활동 등 다양한 방법을 통해 이수할 수 있도록 지도하는 것이 필요합니다.

**핵심 용어는**

학습모듈을 통해 학습되고 평가되어야 할 주요 용어입니다. 또한 당해 모듈 또는 타 모듈에서도 핵심 용어를 사용하여 학습내용을 구성할 수 있으며, 「NCS 국가 직무능력표준」 사이트(www.ncs.go.kr)에서 색인(찾아보기) 중 하나로 이용할 수 있습니다.

### 3. NCS 학습모듈의 내용 체계

#### 구성

- NCS 학습모듈의 내용은 크게 **학습**, **학습 내용**, **교수·학습 방법**, **평가** 로 구성되어 있습니다.

<b>학습</b>	해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시한 것입니다. 학습은 크게 학습 내용, 교수·학습 방법, 평가로 구성되며 해당 NCS 능력단위의 능력단위 요소별 지식, 기술, 태도 등을 토대로 학습 내용을 제시한 것입니다.
<b>학습 내용</b>	학습 내용은 학습 목표, 필요 지식, 수행 내용으로 구성하였으며, 수행 내용은 재료·자료, 기기(장비·공구), 안전·유의 사항, 수행 순서, 수행 tip으로 구성된 것입니다. 학습모듈의 학습 내용은 업무의 표준화된 프로세스에 기반을 두고 실제 산업현장에서 이루어지는 업무활동을 다양한 방식으로 반영한 것입니다.
<b>교수·학습 방법</b>	학습 목표를 성취하기 위한 교수자와 학습자 간, 학습자와 학습자 간의 상호 작용이 활발하게 일어날 수 있도록 교수자의 활동 및 교수 전략, 학습자의 활동을 제시한 것입니다.
<b>평가</b>	평가는 해당 학습모듈의 학습 정도를 확인할 수 있는 평가 준거, 평가 방법, 평가 결과의 피드백 방법을 제시한 것입니다.

#### 활용 안내

예시 : 네일미용 세분류의 ‘네일 기본관리’ 학습모듈의 내용

학습 1	프리에지 형태 만들기(LM1201010403_14v2.1)
학습 2	큐티클 정리하기(LM1201010403_14v2.2)
<b>학습 3</b>	<b>컬러링하기(LM1201010403_14v2.3)</b>
학습 4	보습제 도포하기(LM1201010403_14v2.4)
학습 5	네일 기본관리 마무리하기(LM1201010403_14v2.5)

**학습은**  
해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시하였습니다. 학습은 일반교과의 '대단원'에 해당되며, 모듈을 구성하는 가장 큰 단위가 됩니다. 또한 완성된 직무를 수행하기 위한 가장 기본적인 단위로 사용할 수 있습니다.

**학습내용은**  
요소 별 수행준거를 기준으로 제시하였습니다. 일반교과의 '중단원'에 해당합니다.

**학습목표는**  
모듈 내의 학습내용을 이수했을 때 학습자가 보여줄 수 있는 행동수준을 의미합니다. 따라서 일반 수업시간의 과목목표로 활용할 수 있습니다.

#### 3-1. 컬러링 매뉴얼 이해

- 학습목표**
- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 침착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.
  - 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 얼룩 없이 균일하게 도포할 수 있다.
  - 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.

#### 필요 지식 /

##### □ 컬러링 매뉴얼

컬러링 작업 전, 아세톤 또는 네일 폴리시 리무버를 사용하여 손톱표면과 큐티클 주변, 손톱 밑 부분까지 깨끗하게 유분기를 제거해야 한다. 컬러링의 순서는 Base coating 1회 → Polishing 2회 → 컬러수정 → Top coating 1회 → 최종수정의 순서로 한다. 베이스코트는 착색을 방지하고 발림성 향상을 위해 가장 먼저 도포하며 컬러링의 마지막에 컬러의 유지와 광택을 위해 톱코트를 도포한다. 네일 보강제(Nail Strengthner)를 바를 시에는 베이스코트를 도포하기 전에 사용한다.

**필요지식은**  
해당 NCS의 지식을 토대로 해당 학습에 대한 이해와 성과를 높이기 위해 알아야 할 주요 지식을 제시하였습니다. 필요지식은 수행에 꼭 필요한 핵심 내용을 위주로 제시하여 교수자의 역할이 매우 중요하며, 이후 수행순서 내용과 연계하여 교수·학습으로 진행할 수 있습니다.

## 수행 내용 / 컬러링 매뉴얼 실습하기

### 재료·자료

- 컬러링 관련 네일 미용 자료들
- 컬러바구니, 베이스코트, 네일 폴리시, 튜코트, 오렌지우드스티, 달지면, 폴리시리무버, 디스펜서 등

### 기기(장비·공구)

- 키펙터, 빔 프로젝터, 스크린 등

### 안전·유의사항

- 컬러링 재료들의 냄새를 직접적으로 맡지 않도록 유의한다.
- 컬러링 제품들이 대부분 유리병에 들어 있기 때문에 깨지지 않도록 각별히 조심한다.
- 컬러링 제품들은 상온에 마르기 때문에 개봉 후 뚜껑을 잘 닫도록 한다.

### 수행 순서

- ① 네일 폴리시를 바르게 잡는다.
1. 손바닥에 네일 폴리시를 놓고 약지 소지를 이용하여 네일 폴리시를 잡는다.
  2. 폴리시를 왼 손의 엄지와 검지로 고객의 작업손가락을 잡는다.
  3. 폴리시를 왼 손의 중지 손가락을 굳게 펴서 받침대가 되도록 한다.
  4. 반대편 손으로 네일 폴리시의 뚜껑을 열고 소지 손가락을 펴서 네일 폴리시를 왼 중지 손가락 위에 받쳐놓는다.
  5. 다양한 형태의 폴리시를 잡아본다.

### 수행 tip

- 흰색이 많이 섞인 네일 폴리시의 경우는 붓의 각도를 높여 세워 빠르게 브러시 작업을 해야 붓 자국이 나지 않는다.
- 컬러링은 기본 2회 정도이나 컬러에 따른 도포량과 컬러감에 따라 1-3회 사이로 증감할 수 있다.

### 수행 내용은

모듈에 제시한 것 중 기술(Skill)을 습득하기 위한 실습 과제로 활용할 수 있습니다.

### 재료·자료는

수행 내용을 수행하는데 필요한 재료 및 준비물로 실습 시 필요 준비물로 활용할 수 있습니다.

### 기기(장비·공구)는

수행 내용을 수행하는데 필요한 기본적인 장비 및 도구를 제시하였습니다. 제시된 기기 외에도 수행에 필요한 다양한 도구나 장비를 활용할 수 있습니다.

### 안전·유의사항은

수행 내용을 수행하는데 안전상 주의해야 할 점 및 유의 사항을 제시하였습니다. 수행 시 유념해야 하며, NCS의 고려사항도 추가적으로 활용할 수 있습니다.

### 수행 순서는

실습과제의 진행 순서로 활용할 수 있습니다.

### 수행 tip은

수행 내용에서 수행의 수월성을 높일 수 있는 아이디어를 제시하였습니다. 따라서 수행tip은 지도상의 안전 및 유의 사항 외에 전반적으로 적용되는 주의점 및 수행과제 목적에 대한 보충설명, 추가사항 등으로 활용할 수 있습니다.

## 학습3 교수·학습 방법

### 교수 방법

- 컬러링 제품의 성분과 칼라벨 정도의 차이, 베이스코트와 튜코트의 역할, 폴리시 잡는 방법, 큐어링 시간 등의 내용을 화면 자료와 함께 설명한다.
- 서식지를 활용하여 네일 컬러링 방법을 그림으로 그려 보게 한 뒤, 다양한 컬러링의 매뉴얼을 그려서 숙지하도록 한다.
- 셀 컬러링 시 유의사항을 계속 숙지시키도록 하며, 큐어링 시간에 대해 작성하도록 한다.

### 학습 방법

- 컬러링을 위한 재료의 필요성과 사용방법을 숙지하고 컬러링 매뉴얼 과정에 맞추어 작업 내용을 이해한다.
- 컬러링의 다양성에 대한 용어를 숙지하고 진행과정에 맞추어 내용을 적절한다.
- 셀 컬러링 시 적합한 큐어링 시간을 선택해서 큐어링 해본다.

### 교수·학습 방법은

학습목표를 성취하는데 필요한 교수 방법과 학습 방법을 제시하였습니다.

### 교수 방법은

해당 학습활동에 필요한 학습내용, 학습내용과 관련된 학습 자료명, 자료 형태, 수행내용의 진행 방식 등에 대하여 제시하였습니다. 또한 학습자의 수업참여도를 제고하기 위한 방법 및 수업진행상 유의사항 등도 제시하였습니다. 선수학습이 필요한 학습을 학습자가 숙지하였는지 교수자가 확인하는 과정으로 활용할 수도 있습니다.

### 학습 방법은

해당 학습활동에 필요한 학습자의 자기주도적 학습 방법을 제시하였습니다. 또한 학습자가 숙달해야 할 실기능력과 학습과정에서 주의해야 할 사항 등으로 제시하였습니다. 학습자가 학습을 이수하기 전에 반드시 숙지해야 할 기본 지식을 학습하였는지 스스로 확인하는 과정으로 활용할 수 있습니다.



### 학습3 평가

#### 평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습내용	평가항목	성취수준		
		상	중	하
캘러링 매뉴얼 이해	- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 침착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 얼룩 없이 균일하게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.			

#### 평가 방법

- 작업장 평가

학습내용	평가항목	성취수준		
		상	중	하
캘러링 매뉴얼 이해	- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 침착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 얼룩 없이 균일하게 도포할 수 있다.			
	- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.			

#### 피드백

- 작업장 평가
  - 작업 결과물을 확인하여 수정사항을 제시하고 수정 부분을 인지하도록 한다.

#### 평가는

해당 NCS 능력단위 평가방법과 평가 시 고려 사항을 준용하여 작성하였습니다. 교수자 및 학습자가 평가항목 별 성취수준을 확인하는데 활용할 수 있습니다.

#### 평가 준거는

학습자가 해당 학습을 어느 정도 성취하였는지를 평가하기 위한 기준을 제시하고 있습니다. 학습목표와 연계하여 단위수업 시간에 평가항목 별 성취수준을 평가하는데 활용할 수 있습니다.

#### 평가 방법은

NCS 능력단위의 평가방법을 준용하였으며, 평가 준거에 따른 평가방법을 2개 이상 제시하였습니다. 평가방법으로는 포트폴리오, 문제해결 시나리오, 서술형 시험, 논술형 시험, 사례연구, 평가자 체크리스트, 작업장 평가 등이 있으며, NCS의 능력단위 요소 별 수행 수준을 평가하는데 가장 적절한 방법을 선정하여 활용할 수 있습니다.

#### 피드백은

평가 후에 학습자들에게 평가 결과를 피드백하여 부족한 부분을 알려주고, 학습 결과가 미진한 경우, 해당 부분을 다시 학습하여 학습목표를 달성하는 데 활용할 수 있습니다.

## 4. 참고 자료

### 참고자료

- 김미원(2011). 『Nail Study』. 서울: 사)한국네일지식서비스협회.
- 민방경(2015). 『미용사(네일)평가』. 서울: 예문사.
- 박은주(2014). 『네일미용』. 서울: 정담미디어.

#### 참고자료는


해당 학습모듈의 필요지식에 대한 출처와 인용한 참고자료 및 사이트를 제시하였습니다.

## 5. 활용 서식/부록

### 활용서식

#### 프리페이지 형태 실습지

##### 1. 프리페이지 형태의 이해

모양	이름	특징
	네일 (Square nail)	- 강한 느낌의 사각형태 - 네일의 양끝 모서리 부분이 90° 사각의 형태이다. - 발톱의 형태 활용 - 내인성 발톱의 보정시에 적용

#### 활용서식은

평가 서식, 실습시트 등 교수학습 시 활용 가능한 다양한 서식들로 구성하였습니다. 과제 진행에서 평가에 이르기까지 필요한 서식을 해당 학습모듈의 특성에 맞춰 개발하거나 기존의 양식을 활용하여 제시하였습니다.

### 부록

#### 네일 기본관리 도구와 재료 목록

목록	비고	준비
위생가운	흰색	작업자 착용
위생 미스트	흰색	작업자 착용
보호안경	투명한 렌즈 (안경으로 대체 가능)	작업자 착용
재료정리함	재질, 색상 무관	작업대

#### 부록은

활용서식 이외에 교수학습과정에서 참고할 수 있는 자료가 있는 경우 제시하였습니다.

## [NCS-학습 모듈의 위치]

대분류	경영 · 회계 · 사무
중분류	재무 · 회계
소분류	재무

세분류		능력 단위	학습 모듈명
예산			
자금		예산편성 지침 수립	예산편성 지침 수립
		부문예산 수립	부문예산 수립
		연간 종합예산 수립	연간 종합예산 수립
		추정 재무제표 작성	추정 재무제표 작성
		확정예산 운영	확정예산 운영
		예산 실적 관리	예산 실적 관리
		예산 위험 관리	예산 위험 관리

---

# 차 례

---

학습 모듈의 개요 .....	1
<b>학습 1. 판매 부문 예산 수립하기</b>	
1-1. 외부 환경 분석 .....	3
1-2. 내부 환경 분석 .....	15
1-3. 판매 부문 예산 수립 .....	26
• 교수·학습 방법 .....	44
• 평가 .....	45
<b>학습 2. 생산 부문 예산 수립하기</b>	
2-1. 생산 계획 수립 .....	47
2-2. 제조 직접비와 제조 간접비 예산 수립 .....	58
• 교수·학습 방법 .....	71
• 평가 .....	72
<b>학습 3. 간접 부문 예산 수립하기</b>	
3-1. 간접 부문 예산편성 전략 수립 .....	74
3-2. 간접 부문 예산 수립 .....	80
• 교수·학습 방법 .....	89
• 평가 .....	90
참고 자료 .....	92
활용 서식 .....	93
부    록 .....	105



# 부문예산 수립 학습 모듈의 개요

## 학습 모듈의 목표

조직의 목표 이익 달성을 위하여 매출 목표, 생산 계획, 비용 계획과 관련된 각 부문별 예산을 편성할 수 있다.

## 선수 학습

대내외 환경 분석 방법, 경영전략 수립, 회계 원리, 원가 회계, 기초 통계학

## 학습 모듈의 내용 체계

학습	학습 내용	NCS 능력 단위 요소		
		코드번호	요소 명칭	수준
1. 판매 부문 예산 수립하기	1-1. 외부 환경 분석 1-2. 내부 환경 분석 1-3. 판매 부문 예산 수립	0203010102_14v2.1	판매 부문 예산 수립하기	4
2. 생산 부문 예산 수립하기	2-1. 생산 계획 수립 2-2. 제조 직접비와 제조 간접비 예산 수립	0203010102_14v2.2	생산 부문 예산 수립하기	4
3. 간접 부문 예산 수립하기	3-1. 간접 부문 예산편성 전략 수립 3-2. 간접 부문 예산 수립	0203010102_14v2.3	간접 부문 예산 수립하기	4

## 핵심 용어

종합예산, 판매예산, 생산 예산, 간접부문 예산, 예산편성 지침



## 학습 1

# 판매 부문 예산 수립하기 (LM0203010102\_14v2.1)

학습 2	생산 부문 예산 수립하기(LM0203010102_14v2.2)
학습 3	간접 부문 예산 수립하기(LM0203010102_14v2.3)

## 1-1. 외부 환경 분석

**학습 목표** • 판매 부문의 사업전략 수립을 위하여 필요한 시장 환경을 분석할 수 있다.

### 필요 지식 /

#### ① 시장 환경 분석

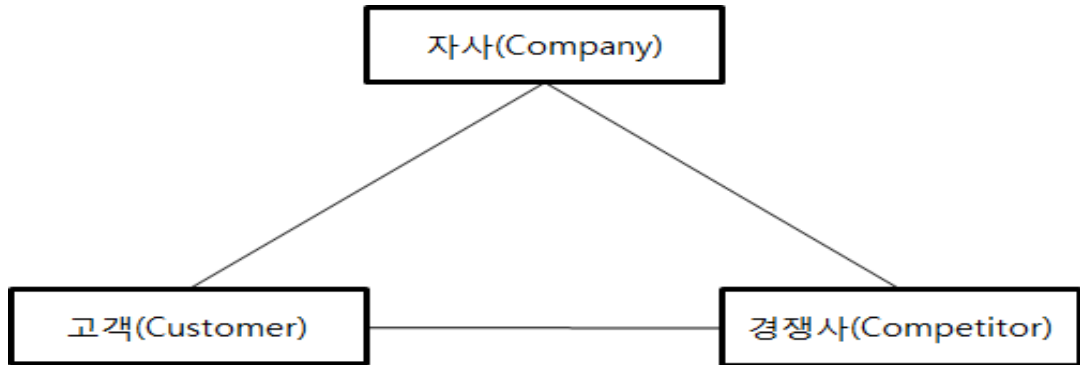
기업이나 개인이 합리적인 의사 결정을 해야 하는 근본적인 이유는 사용할 수 있는 자원이 한정돼 있기 때문이다. 따라서 기업이나 개인은 주어진 자원을 효과적으로 배분함으로써 목표를 달성하고자 한다. 사업 전략(Business Strategy)이란 특정 기업이 속해 있는 영역에서 경쟁 우위를 창출하고 목표를 달성하기 위한 최적의 방법을 의미한다.

기업의 전략은 사업부 수준의 전략, 기업 수준의 전략, 부문 수준의 전략으로 구분할 수 있다. 사업부 수준의 전략에는 경쟁 우위와 경쟁 전략, 비용 우위와 가격 전략, 차별화 우위와 차별화 전략 등이 있으며, 기업 수준의 전략에는 다각화 전략, 수직적 통합과 아웃소싱 전략, 해외시장 진출 전략, 전략적 제휴·합작 투자·기업 인수 합병 전략 등이 있고, 부문 수준의 전략에는 판매 부문 전략, 생산 부문 전략, 간접부문의 전략 등이 있다.

이중 판매 부문의 전략이란 경쟁사와의 판매 시장에서 자사 제품의 판매를 촉진함으로써 기업의 목표 이익을 극대화하기 위한 최적의 방법을 의미한다. 일반적으로 판매 전략은 업종별로 상이하다.

3C분석이란 해당 자사의 능력에 대한 분석(Company), 경쟁사에 대한 분석(Competitor), 고객에 대한 분석(Customer)을 의미한다. 기업의 능력에 대한 분석이란 해당 기업의 강점과 약점을 분석하고 경쟁사에 비해 경쟁 우위를 창출할 수 있는지에 대한 분석을 의미한다. 경쟁사에 대한 분석이란 경쟁사의 생산능력, 제품의 시장점유율, 판매 전략 등에 대한 분석을 의미한다. 마지막으로 고객에 대한 분석이란 해당 제품에 대한 주요 고객은 누구인

가? 주요 고객의 특성과 속성은 무엇인가? 등에 대한 분석을 의미한다.



[그림 1-1] 3C 분석

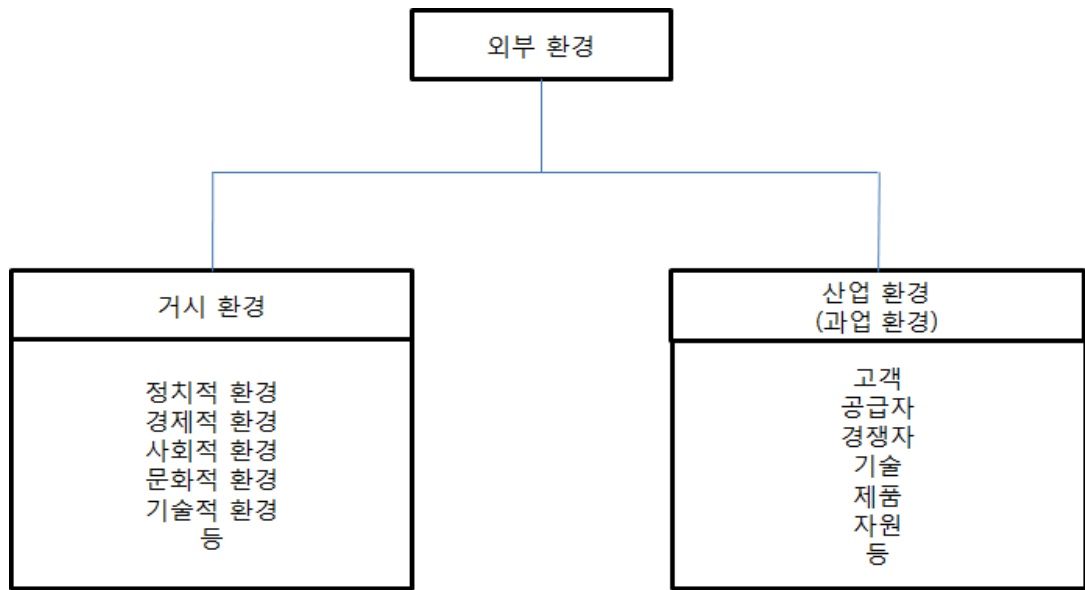
## ② 외부 환경 분석

기업의 외부 환경이란 기업의 경영 의사 결정과 경영 성과에 영향을 미치는 기업의 외부적 환경을 의미하며, 기업의 외부 환경은 크게 거시적 환경과 산업 환경으로 구분할 수 있다. 여기서 거시적 환경이란 개별 기업의 노력으로 통제할 수 없는 환경으로써 일반적 환경(general environment)이라고도 한다. 거시적 환경에는 정치적 환경, 경제적 환경, 사회적 환경, 기술적 환경이 있다. 정치적 환경은 정부의 다양한 규제, 법규 등을 포함하며, 경제적 환경은 경제성장률, 이자율, 실업률, 가처분소득, 임금수준 등을 포함한다. 사회적 환경은 인구증가율, 생활 방식의 변화, 지역별 인구 분포 등을 포함하며, 기술적 환경은 신기술 개발 정도, R&D 투자 수준 등을 포함한다.

일반 환경 분석이란 경제성장률, 환율, 금리, 실업률, 인구, 물가상승률, 국민총생산(GNP) 등의 경제 상황의 변화를 파악하는 것을 의미하며, 기업은 다양한 경제적 요인들의 변화 중 자사의 제품 수요에 가장 중요한 영향을 미치는 요인이 있는지를 확인한다. 만일 환율 변동이 자사의 제품 수요와 밀접한 관계가 있다면 환율 변동에 대한 전망은 자사의 판매 예측에 있어 매우 중요한 변수가 된다.

산업 환경(industrial environment)은 자사가 속해 있는 동일 산업 내 고객, 제품, 기술 수준, 보유 자원, 경쟁 정도 등을 포함한다.



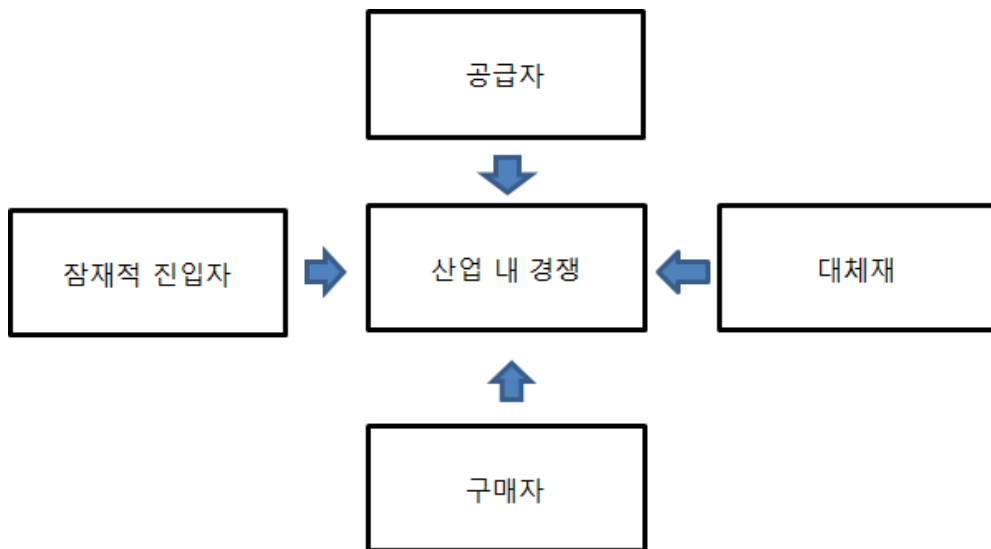


[그림 1-2] 기업의 외부 환경 요인

### 1. Porter의 산업구조 분석

산업구조는 기업이 처해 있는 환경 중 가장 핵심적인 환경요소 중 하나이다. 산업구조 분석이란 특정 산업의 경쟁자, 공급자, 고객과의 관계를 조직적으로 분석하는 것이다.

Porter의 산업구조 분석 모형에 의하면 기업이 속해 있는 산업의 수익률은 공급자, 구매자, 잠재적 진입자, 대체재, 산업 내 경쟁 요인에 의해 결정된다.



[그림 1-3] Porter의 산업구조 분석 모형

## 2. SWOT 분석

기업은 내부 환경 분석을 통해 자사의 강점(Strengths)과 약점(Weaknesses)을 도출할 수 있으며, 경쟁사, 고객, 시장, 산업 환경, 거시 환경 등의 외부 환경 분석을 통해 기회(Opportunities)와 위협(Threats)을 도출하고 이를 통합하는 SWOT 분석을 통해 효과적이며 구체적인 영업 전략을 수립할 수 있다. 강점이란 경쟁사와 비교하여 소비자로부터 강점으로 인식되고 있는 것이 무엇인지, 약점이란 경쟁사와 비교하여 소비자로부터 약점으로 인식되고 있는 것이 무엇인지를 의미한다. 외부 환경 분석으로 통해 도출되는 기회란 외부 환경으로부터 자사에게 유리한 기회 요인은 무엇인지를 의미하며, 위협이란 외부 환경으로부터 자사에게 위협적인 요인은 무엇인지를 의미한다. 자사의 내부 환경과 외부 환경 분석을 통해 도출된 강점, 약점, 기회, 위협을 토대로 다음과 같은 영업 전략 수립을 고려해 볼 수 있다.

### (1) SO 전략

자사의 내부적인 강점을 이용하여 시장의 기회를 활용하고자 하는 영업 전략이다.

### (2) ST 전략

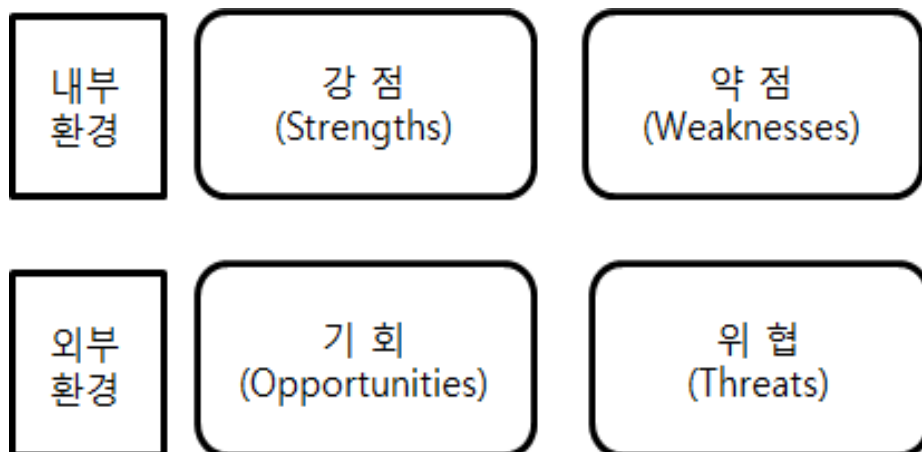
자사의 내부적인 강점을 이용하여 시장의 위협을 회피하고자 하는 영업 전략이다.

### (3) WO 전략

자사의 내부적인 약점을 보완함으로써 시장의 기회를 활용하고자 하는 영업 전략이다.

### (4) WT 전략

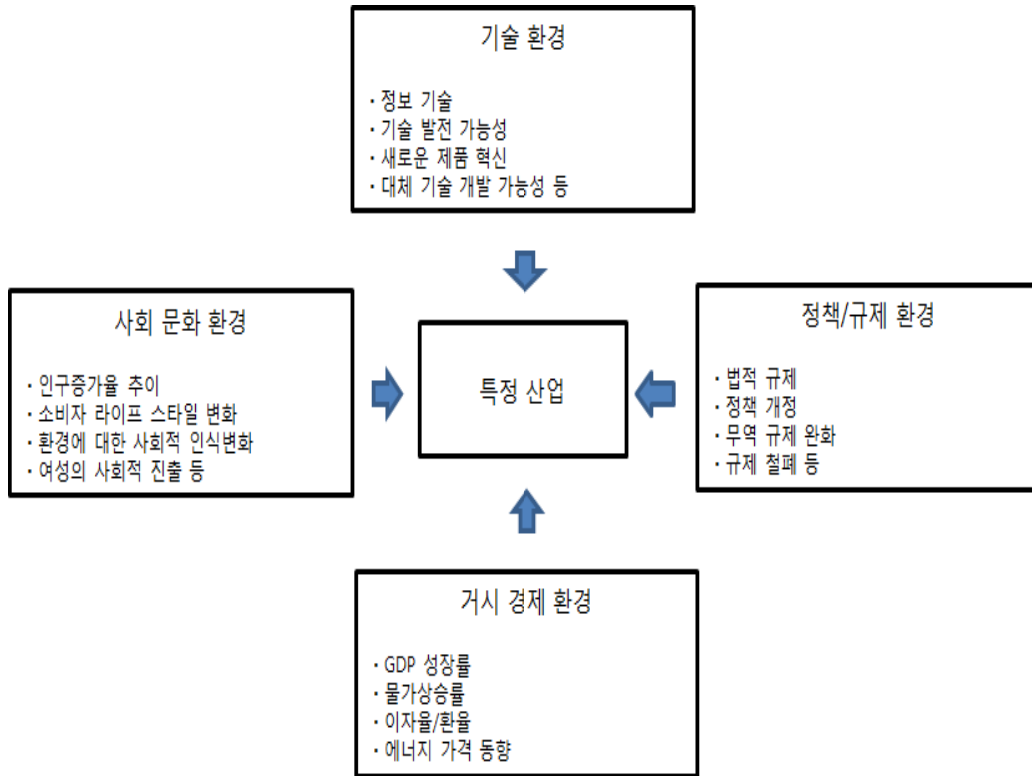
자사의 내부적인 약점을 보완하고, 시장의 위협을 회피하고자 하는 영업 전략이다.



[그림 1-4] SWOT 분석의 매트릭스

### 3. STEP 모형

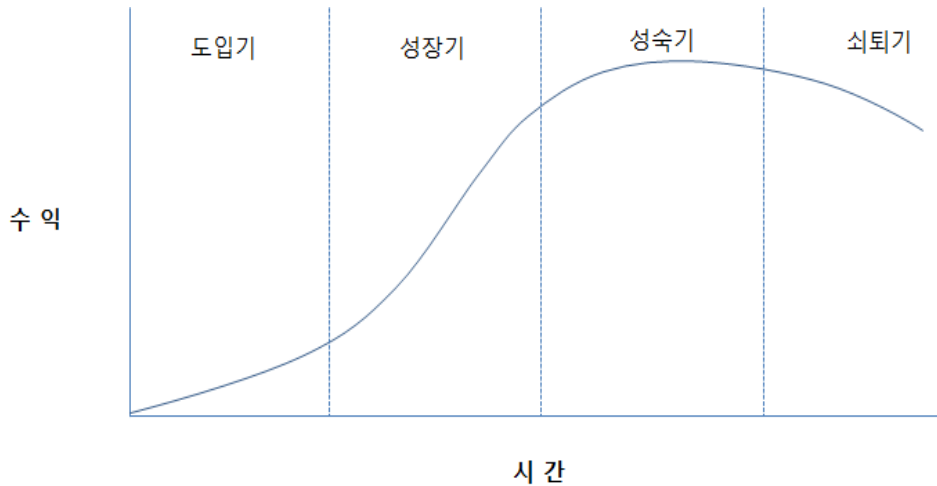
STEP 모형은 산업 환경 분석 모형 중 하나이며 특정 기업이 속한 산업 또는 시장을 둘러싼 거시적 산업 환경에 영향을 미칠 수 있는 핵심 요인들을 도출하고 그 내용을 분석함으로써 전략적 의사 결정을 위한 정보로 활용하는데 그 목적이 있다.



출처: 경영전략  
[그림 1-5] STEP 모형

### 4. 제품 수명 주기 분석 모형

제품 수명 주기 분석 모형에 의하면 산업은 일반적으로 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기의 네 단계를 거친다.



출처: 경영전략  
[그림 1-6] 제품 수명 주기 분석 모형

## 수행 내용 / 외부 환경 분석하기

### 재료 · 자료

- 과거 사업 계획서, 동종 업계 시장 동향 보고서, 관계회사 판매 계획, 예산 기준 지표, 예산 운영 지침서, M/C별 설비 능력, 예산관리 규정, 과거 재무제표

### 기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 스프레드시트, 복사기, 프린터, 빔 프로젝터

### 안전 · 유의 사항

- 예상 판매량을 예측하기 위한 외부환경 분석에서는 경제성장률, 환율, 물가상승률 등의 다양한 외부 경제 지표와 고객의 요구 등을 고려해야 한다.
- 통계적 예측 모형에 의해 미래 예상 판매량을 예측할 경우 통계적 결과에 대한 해석에 유의해야 한다.

### 수행 순서

① 기업 경영에 영향을 미치는 외부 환경에서 글로벌 거시 환경을 분석한다.

외부 환경 분석시 산업 분야별 협회, 공사, 언론사, 해외 기관 및 신용 평가사, 금융 기관, 각종 경제 연구소 등의 분야별 주요 트렌드 분석 보고서의 1차 자료를 거시 환경 분석에 참고하여 산업별 사례 및 정보를 활용할 수 있다.

1. 글로벌 거시 환경 분석을 수행한다.

글로벌 거시 환경 분석 기법으로 ETRIP 분석을 활용하여 실시한다.

(1) 경제 예측 분석을 실시한다.

글로벌 경제 환경으로 국제 금융 트렌드, 국제 환율 변동, 국제 물가 상승률 등을 조사하여 해당 사업 분석과 관련한 경제 예측을 수행한다.

(2) 국제 무역의 동향 및 환경에 대한 분석을 실시한다.

국제 무역 환경을 조사하여 해당 사업 분석과 관련하여 무역 교역 규모, 무역 협정, 교역 품목 등의 동향을 분석한다.

(3) 원자재 시장의 환경을 분석한다.

유가, 곡물, 축산, 공산품 원재료 등의 원자재 시장의 환경을 분석한다.

(4) 산업 전망을 위한 글로벌 산업을 조사한다.

글로벌 산업 트렌드 환경을 조사하여 새롭게 주목 받는 신흥 산업, 유망 산업, 쇠퇴 산업 등 글로벌 산업의 추이를 조사한다.

(5) 정치 환경 등 국제 정치 동향을 파악한다.

산업 관련 세계 정치적 변화 및 이슈에 대해 유럽, 중동, 북남미, 아프리카, 아시아 등 글로벌 정치 환경을 파악한다.

2. 기업의 사업 환경 분석에 영향을 미치는 글로벌 거시 환경 분석을 통해 해당 사업의 기회 요소 및 위협 요소를 구분하여 파악한다.

3. 통찰력 있는 사업 전략 대안 마련 및 비전 정립을 통해 사업 전략을 수립한다.

방대한 자료 중에서 핵심 사안을 파악할 수 있는 안목을 습득하여 통찰력 있게 미래의 현상을 파악한다.

② 기업 경영에 영향을 미치는 외부 환경 중 국내 거시 환경을 분석한다.

1. 요소별로 국내 거시 환경 분석을 수행한다.

국내 거시 환경 분석시 사회·문화적 환경 분석, 기술적 환경 분석, 생태학적 환경 분석, 경제 환경 분석, 정치적·법규적 분석, 인구 통계학적 분석, 자연환경 분석의 순으로 실시한다.

- (1) 사회·문화적 환경 분석을 수행한다.
- (가) 해당 기업의 사업 환경 분석과 관련해서 속해 있는 사회의 특성을 분석한다. 교육 수준, 가치관 및 라이프 스타일, 구매 패턴, 인구 통계(지리적 분포, 연령 통계 및 인구 유동성, 경제 활동 인구 비율, 출생률, 사망률 등)를 분석한다.
  - (나) 해당 기업의 사업 환경 분석과 관련하여 문화 환경의 구성 요소로서 선호 가치, 지각, 행동에 영향을 미치는 규정이나 요인을 파악한다.
  - (다) 앞서 분석한 두 가지 요인에 대응하기 위해 하위 문화의 형성과 변화에 대한 관심, 문화의 보편화에 대한 중요성, 라이프 스타일의 변화를 고려하여 분석한다.
- (2) 기업의 해당 사업과 관련된 기술·정보에 속하는 새로운 신기술, 기술 혁신, 정보 통신, 기술 트렌드 등 기술적인 환경 등의 분석을 수행한다.
- (가) 해당 기업의 사업 환경 분석 시 긍정적 측면에서는 소비자의 라이프 스타일, 가치관, 경제적 복지에 대한 영향을 고려하여 분석한다.
  - (나) 해당 기업의 사업 환경 분석 시 부정적 측면으로 환경 오염, 문화적 공해, 기타 사회 문제 야기에 대한 부분을 고려하여 분석한다.
  - (다) 해당 기업의 사업 환경 분석과 관련된 기술의 수명 주기에서 신기술 대체 시점으로는 기존 기술로 성능이 한계에 도달한 시점, 기업이 신기술을 개발하기 위해 모험적인 투자를 하는 시점 등을 파악한다.
  - (라) 기술 환경에 대한 대응 방안을 수립한다.  
기술 연구 개발에 많은 자원과 노력을 투입하거나 기존 사업 분야에서 새로운 기술 개발에 적극 참여하여 신기술을 도입하거나 쇠퇴 또는 철수 사업과 새로운 유망 사업에 투자하기 위한 대응 방안을 수립한다.
- (3) 해당 기업의 사업 환경 분석에서 생태학적 분석이 필요한 사업 환경 분석이 있을 경우 자연환경 문제와 관련된 생태학적 환경 분석을 실시한다.
- (4) 해당 기업의 사업 환경 분석과 관련된 경제 환경 분석에 속하는 금융 트렌드, 경제 동향, 물가 변동, 소비 트렌드 등의 거시적 경제 환경 분석을 수행한다.
- (가) 해당 사업의 주요 소비자의 소비 패턴과 구매력에 영향을 미치는 요인을 파악한다.
  - (나) 경제 요소를 분석할 경우 글로벌 경제 요소를 함께 고려해야 한다. 현대 시장의 소비 환경 역시 국내뿐만 아니라 해외의 경제 요소도 고려해야 한다.  
글로벌 경제 요소에는 국가 신용도, 국가 재정, 통화 정책 및 인플레이션(디플레이션), GDP 성장률, 금리 동향, 이자율, 경기 동향, 환율 변동, 실업률, 고용률, 원자재 가격 변동 등이 해당된다.

(다) 위에 제시된 경제 환경 분석 중 해당 기업의 사업과 관련하여 어떤 요인들이 중요한 영향을 미치는지를 검토하여 확정한다.

(5) 해당 기업의 사업 관련된 정치·법규 환경에 해당하는 산업 및 시장의 정책과 제도적인 환경 분석을 수행한다.

정치 환경의 구성 요소인 정치적 안정성, 정부 기관의 방침, 정부의 정책과 규제, 관련 사회 단체의 활동 등을 연계하여 분석한다.

(6) 해당 기업의 사업 환경과 관련된 인구 통계 환경 분석을 수행한다.

(가) 인구 통계 환경은 다른 환경 요인에 비해 예측이 용이하므로 단기적, 중기적으로 안정적인 변화를 파악한다.

(나) 주요 인구 통계 환경에 대한 추세를 분석한다.

(다) 인구 통계 환경의 추세가 해당 사업에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는지를 파악하여 미래 수요 예측 시 적용한다.

(7) 해당 기업의 사업 환경과 관련된 자연환경 분석을 수행한다.

공해 수준, 에너지 비용, 정부의 개입 정도 등의 추세를 분석한다.

2. 다음의 요인들을 고려하여 국내 거시 환경 분석을 수행한다.

(1) 국내·외 정치, 사회, 문화 부분의 트렌드를 분석하여 사업 관련 분석에 활용한다.

(2) 거시 환경 분석은 정량화하기 어려우므로 전체적으로 맥락적인 기회와 위협 요인만을 측정하거나 전망으로 활용한다.

(3) 단기적이거나 제한적인 예측으로 전략적인 판단의 오류를 최소화해야 한다.

3. 다음의 절차에 의해 기업의 둘러싼 외부 환경을 분석한다.

(1) 환경 요인 내 각각의 주요 항목별로 분석한다.

(2) 환경 변화에 따른 기회와 위협 요인을 구체적으로 파악한다.

(3) 자사와 관련성이 높은 요인들을 확인한 후, 그 분석 결과를 종합하여 자사의 사업에 미치는 영향과 향후 전망까지 예상하여 분석한다.

③ 해당 기업의 외부 환경 분석을 통해 다양한 방법으로 미래 수요를 예측한다.

1. 제품 수명 주기에 의해 수요를 예측한다.

(1) 기업이 판매하고 있는 제품의 수명 주기가 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기 중 어느 단계에 해당하는지를 확인한다.

(2) 제품의 수명 주기 단계별 경쟁 정도를 파악한다.

구 분	도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기
수요예측 방법	시장조사	고객 질문법	시계열 분석	산업구조 분석

2. 제품의 미래 수요에 영향을 미치는 외부 환경 분석을 통해 수요를 예측한다.
  - (1) 경제성장률을 파악한다.
  - (2) 물가 상승률을 파악한다.
  - (3) 총기수의 추이를 파악한다.
  - (4) 고객의 Life Style의 변화를 파악한다.
  - (5) 이상에서 언급된 요인들 이외에 자사 제품의 판매에 중요한 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 파악한다.
3. 제품의 산업 환경 분석을 통해 수요를 예측한다.
  - (1) 제품의 보급률 추이를 파악한다.
  - (2) 국제적인 기관의 향후 전망 추이를 파악한다.
  - (3) 신기술의 채용 추세를 파악한다.
4. 3C 분석을 통해 수요를 예측한다.
  - (1) 자사 분석(Company)을 수행한다.
    - (가) 자사가 판매하는 주요 제품은 무엇인가?(자사가 제공하는 주요 서비스는 무엇인가?)
    - (나) 자사의 생산능력 및 서비스 제공 능력은 어느 정도인가?
    - (다) 자사의 과거 판매 실적은 어떠한가?
    - (라) 자사의 현재 기술성 및 향후 기술 개발 능력은 어떠한가?
    - (마) 자사의 경영 상황 및 조직 체계는 어떠한가?
    - (바) 자사가 보유하고 있는 인적자원은 어떠한가?
    - (사) 자사의 현재 생산성 및 향후 생산성 향상 능력은 어떠한가?
  - (2) 경쟁사 분석(Competitor)을 수행한다.
    - (가) 자사의 가장 큰 경쟁사는 어느 기업인가?
    - (나) 경쟁사 제품의 시장점유율은 어느 정도인가?
    - (다) 경쟁사의 강점 및 약점은 무엇인가?
    - (라) 경쟁사의 가격정책은?
    - (마) 경쟁사의 마케팅 전략은?



(바) 자사의 벤치마킹이 될 만한 경쟁사는 어느 기업인가?

(사) 새로운 경쟁사는 어느 기업인가?

(3) 고객(Customer) 분석

(가) 자사의 주요 고객은 누구인가?

(나) 주요 고객의 특성 및 속성은 무엇인가?

(다) 주요 고객의 니즈는 무엇인가?

(라) 주요 고객의 제품 구매 결정 요인은 무엇인가?

(마) 주요 고객의 제품에 대한 만족도를 향상시키기 위해 필요한 것은 무엇인가?

(바) 시장 규모의 성장 가능성은 어느 정도인가?

5. 수요예측 기법에 의해 미래 수요를 예측한다.

(1) 통계적 예측 모형을 이용하여 수요를 예측한다.

(2) 시장조사법에 의해 수요를 예측한다.

(가) 시장조사를 위한 목표를 명확히 설정한다.

(나) 시장조사를 위한 표본을 선정한다.

(다) 우편조사, 면접조사, 전화조사 중 합리적인 방법을 선택한다.

(라) 조사일정, 필요 인원과 시간, 비용 등을 확정한다.

(마) 시장조사를 실시한다.

(바) 수집된 자료를 토대로 결과를 도출하고 분석한다.

(3) 델파이 방법에 의해 수요를 예측한다.

(가) 정확한 판매량을 예측할 수 있는 해당 분야의 전문가를 확보한다.

(나) 전문가들에게 판매량을 예측할 수 있는 질문을 한다.

(다) 전문가들로부터 판매량 예측에 대한 응답을 수집한다.

(라) 수집한 전문가들의 응답을 분석한다.

(마) 응답을 분석한 이후 다시 질문한다.

(바) 다른 사람의 의견과 자신의 의견을 비교할 수 있는 기회를 제공한다.

(사) 당초 질문에 대한 전문가들의 새로운 응답을 수집하여 분석하고, 분석결과를 다시 전문가들에게 전달한다.

(아) 전문가들의 의견이 일치할 때까지 이와 같은 과정을 반복적으로 수행한다.

(4) 판매원 의견 조사법에 의해 수요를 예측한다.

(가) 현장 판매원들이 예상하는 수요를 수집한다.

(나) 현장 판매원들의 예상 수요를 집계한다.

(다) 최종적으로 집계한 수요를 차기 연도 판매량으로 선정한다.

#### 수행 tip

- 3C 분석을 통해 자사가 속해 있는 산업 내 경쟁자, 고객, 그리고 자사의 역량에 대해 분석한다.
- Porter의 가치 사슬 분석, 손익분기점 분석 등을 통해 자사의 핵심 역량과 목표 이익 달성을 위한 목표 판매량을 예측한다.
- Porter의 산업구조 분석 모형을 이용하여 공급자, 잠재적 진입, 산업 내 경쟁, 대체제의 위험, 구매자 등의 관점에서 자사가 속해 있는 시장의 환경을 분석한다.

# 1-2. 내부 환경 분석

**학습 목표** • 대내외 환경 분석을 통해 판매 부문의 영업 전략을 수립할 수 있다.

## 필요 지식 /

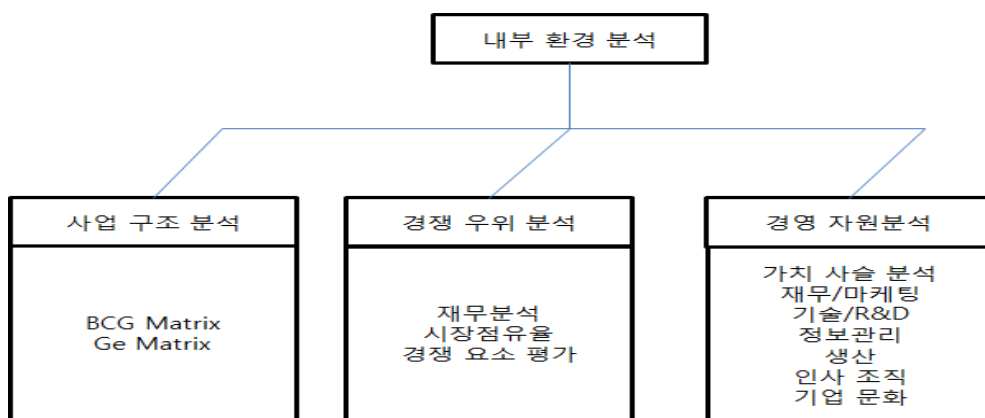
### ① 대내외 환경 분석을 통한 영업 전략

기업이 속해 있는 대내외적 환경 분석은 판매 부문의 영업 전략을 수립하는데 있어 매우 중요한 요소이다. 판매 부문의 영업 전략은 자사의 내부 환경 분석을 통해 강점과 약점을 도출하고, 외부 환경 분석을 통해 기회와 위협 요소를 도출함으로써 최적의 전략이 수립될 수 있다. 여기서 내부 환경 분석이란 자사가 보유하고 있는 내부 역량에 대한 분석을 의미하고, 외부 환경 분석이란 기업 외부의 정치적, 사회적, 문화적, 경제적 환경을 분석하는 것을 의미한다.

### ② 내부 환경 분석

내부 환경 분석이란 자사의 내부 역량에 대한 분석을 의미하는 것으로, 기업이 가지고 있는 인적 자원 및 유형·무형의 경영 자원 등 기업의 핵심 역량을 분석하는 것이다. 핵심 역량이란 경쟁 우위의 원천이 되므로 기업이 성장하는데 있어 근원이 되며 기업의 성공 여부에 중요한 역할을 수행한다.

내부 환경 분석은 사업 구조 분석, 경쟁 우위 분석, 경영 자원 분석으로 구성된다.



출처: 전략 사업 계획서 실무  
[그림 1-7] 내부 환경 분석의 구성 요소

## 1. 핵심 역량

기업의 핵심 역량은 기업이 보유한 경쟁적인 핵심 지식 수준의 능력적인 활동을 통해 오랜 경험에서 얻은 지식과 해당 분야에서의 암묵적 기술 노하우로 새로운 외부 지식을 보유한 우수한 연구 조직이나 핵심 인력을 의미한다.

### (1) 경쟁 기업에 비해 우월한 경쟁 우위를 제공한다.

일반적이고 보편적인 수준의 일을 효과적으로 추진하는 것은 핵심 역량이라 할 수 없고 경쟁 우위를 가져다 주는 활동과 경영 자원만이 핵심 역량이 될 수 있다.

### (2) 핵심 역량은 그 기업의 사업부의 차별적, 비용 우위적으로도 경쟁력의 근원이 된다.

핵심 역량은 경쟁 기업과 차별적 경쟁 우위를 제공한다. 즉, 해당 산업 분야에서 차별화 우위와 비용 우위를 가질 수 있는 경쟁력의 근원이 된다.

### (3) 핵심 역량은 기업 성장의 근원이 된다.

핵심 역량은 수직적, 수평적 통합, 전략적 제휴, 다각화 사업, 글로벌 사업의 방향을 결정하는 데 중요한 역할을 함으로써 기업 성장의 근원이 된다.

## 2. 사업 구조 분석

사업 구조 분석은 전략 사업 단위별로 경제적 부가가치 정도를 분석하고 평가하여 다양한 사업 단위들이 전사적 차원에서 어떻게 현재 또는 미래의 기업 가치 향상에 기여할 것인지를 평가하는 방법이다. 사업 구조란 기업이 전개하고 있는 다양한 사업들의 구성 형태를 의미한다.

## 3. 경쟁 우위 분석

경쟁 우위란 우월한 경쟁적 위치에서 현재 또는 잠재된 경쟁자에 의해 동시적으로 수행되지 않는 가치 창조 활동을 수행하거나 경쟁자와의 경쟁에서 전략적 우월 지위를 확보함으로써 얻을 수 있는 것이다. 경쟁 우위는 원가 우위와 차별화 우위로 구분할 수 있다.

## 4. 경영 자원 분석

경영 자원이란 기업이 전략을 수립하고 실행하는데 있어 도움이 되는 것으로 기업이 보유하고 있는 모든 자산, 능력, 정보, 지식 등을 포함한다. 경영 자원의 주된 분석 목적은 기업이 보유한 자원과 능력을 평가하여 경쟁 우위의 원천이 되는 강점과 약점을 파악하는 데 있다. 보다 궁극적 목적으로는 외부 기회에 대해 강점을 활용하거나 또는 핵심 역량이나 능력의 개발과 축적을 통해 강점을 계속 유지하고 약점은 보완하는 데 있다.

### ③ 핵심 역량 분석 방법

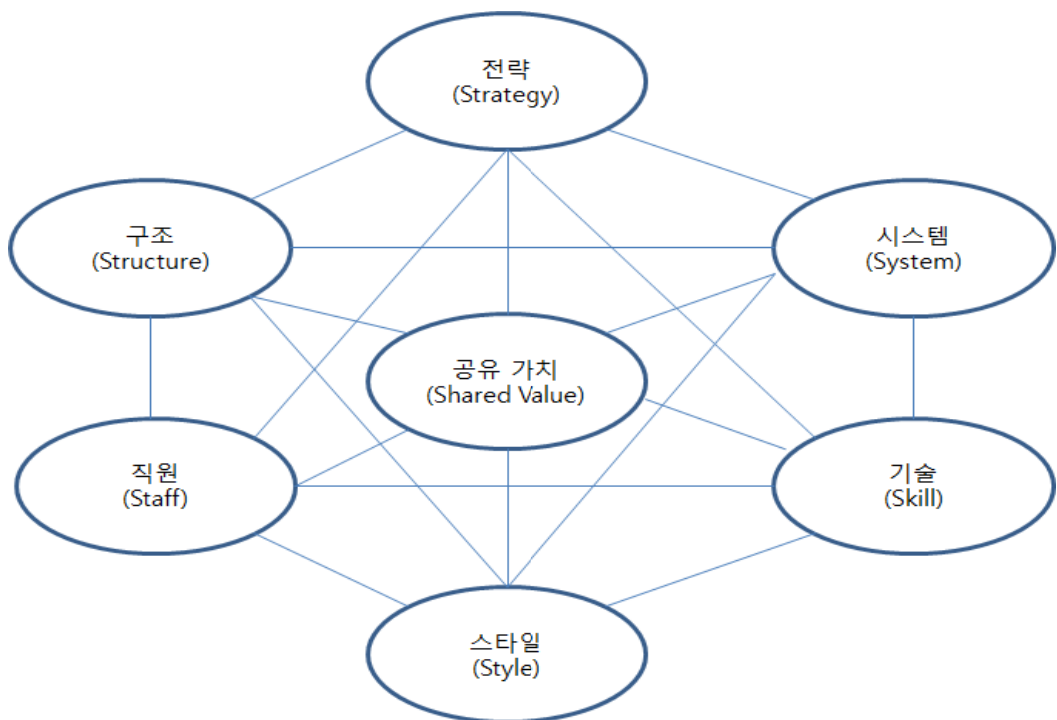
#### 1. 마이클 포터의 가치 사슬 분석

가치 사슬 분석이란 기업의 다양한 내부 활동을 각 시너지의 성격과 범위에서 조사하는 방법이다. 기업의 전반적인 활동을 주 활동(primary activities)과 보조 활동(support activities)로 구분하여 기업이 구매 및 재고관리부터 물류, 생산, 판매, A/S에 이르기까지 각각의 부문에서 소요되는 비용과 창출되는 부가가치를 정교하게 분석할 수 있다. 가치 사슬 분석 방법은 기업 내부 활동의 체계적 검토와 강점과 약점을 효과적으로 파악할 수 있도록 한다.

#### 2. 7S 분석

7S란 기업의 내부 역량을 전략(Strategy), 구조(Structure), 시스템(System), 공유 가치(Shared Value), 인재(Staff), 기술(Skill), 스타일(Style)의 관점에서 분석하는 것을 의미한다. 전략, 구조, 시스템은 하드웨어(hardware)적 요소를 의미하며, 공유 가치, 인재, 기술, 스타일은 소프트웨어(software)적 요소를 의미한다.

7S 분석 기법을 통해 기업은 내부적으로 핵심적인 역량(강점)이 무엇인지 또는 취약한 부분(약점)이 무엇인지를 도출할 수 있다.



[그림 1-8] 7S 분석의 구성 요소

##### (1) 전략

경쟁 우위를 확보하기 위한 전략, 목표 달성을 위한 전략, 기업 목표, 사업 방향 등

(2) 조직

조직 구조, 의사 결정 구조, 부서 간 협력 정도, 인원 구성의 적절성, 직무 체계의 적절성 등

(3) 시스템

경영관리 시스템, 성과 평가 시스템, 급여 제도, 회계 제도, 종업원 교육 훈련 제도 등

(4) 공유 가치

기업이 추구하고자 하는 전반적인 가치관, 구성원 상호과 공유하고 있는 가치 등

(5) 기술

직원 및 조직이 보유하고 있는 특정 능력이나 기술력, 핵심 역량, 기술 개발 능력, 마케팅 능력 등

(6) 직원

인적자원의 능력, 구성원 각각의 특성 등

(7) 스타일

기업의 경영 방식 및 기업 문화

3. 기타 핵심 역량 분석 방법

(1) 경쟁 우위 분석

기업이 경영 성과를 경쟁사와 비교함으로써 경쟁사 대비 경쟁 요소별 강점과 약점을 분석할 수 있다. 경쟁 우위, 경영 성과와 경쟁 요소, 내부 환경 분석에 활용한다.

(2) 재무분석

기업의 강점 및 약점을 재무적 관점에서 경영 성과를 분석한다. 재무제표, 재무비율, 경영 성과, 내부 환경 분석에 활용한다.

(3) 기능 역량 및 자원 분석

기업의 성공 요인을 자사의 자원과 기능적 핵심 역량 측면에서 분석하는 것으로 핵심 성공 요인, 자원, 핵심 역량, 경쟁적 우위, 내부 환경 분석에 활용한다.

(4) 핵심 역량 동기 분석

기업이 가지고 있는 핵심 역량을 만들어 내는 동기 요인을 분석해서 상호 관련성 관점에서 기업의 강점과 약점을 도출할 수 있다.

(5) 경영 계층 분석

기업 내부의 조직을 미션, 비전, 목표, 전략, 계획, 업무 계층으로 구분하여 각 계층별 주요 이슈 및 그에 따른 개선 방향을 도출한다.

(6) 균형 성과표

기업의 균형 성과표는 기업의 성과를 재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학

습과 성장 관점에서 상호 균형적이고 효과적인 성과 관리 기법으로 활용된다.

(7) 4P 분석

기업의 마케팅 전략을 제품, 가격, 판매 촉진, 유통 경로를 분석한다.

(8) 이해관계자

프로젝트에서의 결정이나 활동 또는 결과물에 긍정적 혹은 부정적 영향을 주거나 영향을 받는다고 인지하고 있는 개인, 그룹, 조직을 의미한다.

④ 사업 구조 분석 방법

자사의 사업 구조 분석이란 사업 전략을 수행하기 위한 기준을 설정하기 위해 분석하는 방법을 의미한다.

1. BCG 매트릭스

BCG 매트릭스는 1970년대 초반 보스턴 컨설팅 그룹에 의해 개발된 모형으로서 기업에 존재하는 다양한 사업을 시장점유율과 시장 성장률이라는 두 개의 관점을 가지고 투자 배분, 철수와 같은 전략적 결정을 하기 위한 경영분석 기법이다.

시장 성장률	고	<b>Star</b>  수익: 높음, 안정적임, 성장세 지속 현금흐름: 중립적 전략: 성장을 위한 지속적 투자	<b>Question Mark</b>  수익: 낮음, 불안정 현금흐름: 부정적 전략: 사업 확대 또는 사업 철수
	저	<b>Cash Cow</b>  수익: 높음, 안정적임 현금흐름: 높음, 안정적임 전략: 현상 유지 또는 재투자	<b>Dog</b>  수익: 낮음, 불안정 현금흐름: 중립적 또는 부정적 전략: 사업 축소 또는 사업 철수
		고	저

시장점유율

출처: 경영전략  
[그림 1-9] BCG 매트릭스

2. GE 매트릭스

BCG 매트릭스는 시장 성장률과 시장점유율이라는 두 가지 변수를 사용하나 GE 매트릭스는 복수의 변수를 사용한다는 점에서 차이가 있다. GE 매트릭스는 사업 강점과 산업 매력도라는 두 가지 축을 기준으로 3×3 매트릭스로 구성되어 있다.

(1) 산업 매력도

시장 성장률, 계절 민감도, 경쟁 강도, 규모의 경제, 산업 수익률, 진입 장벽 및 철수

장벽, 새로운 기회나 위협 등이 해당된다.

## (2) 사업 강점

매출 성장률, 시장점유율, 품질 경쟁력, 생산성, 고객과 시장에 대한 지식, 핵심 성공 요인의 보유 정도 등이 해당된다.

## 수행 내용 / 내부 환경 분석하기

---

### 재료 · 자료

- 과거 사업 계획서, 동종 업계 시장 동향 보고서, 관계회사 판매 계획, 예산 기준 지표, 예산 운영 지침서, M/C별 설비 능력, 예산관리 규정

### 기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 스프레드시트, 복사기, 프린터, 빔 프로젝터

### 안전 · 유의 사항

- 자사의 객관적이고 정확한 내부 환경을 분석하기 위해서는 분석자의 주관적 판단이 배제될 수 있어야 한다.
- 판매 부문의 예산을 수립하기 위해서는 판매량 또는 매출액에 가장 중요한 영향을 미치는 변수가 무엇인지를 과거 자료와 미래 자료를 통해 파악할 수 있어야 한다.

### 수행 순서

#### ① 경쟁사 대비 자사의 핵심 역량을 분석한다.

기업 내부 환경 분석을 위해 경영 자원 분석과 핵심 자원 분석을 수행한다.

#### 1. 기업의 내부 환경 분석을 위해 경영 자원 분석을 수행한다.

##### (1) 물적 자원 분석을 수행한다.

고정자산의 가치, 자본 설비의 감가상각비, 고정자산의 용도 전환 가능성, 원자재 보유 현황 등을 파악한다.



(2) 금융 자원 분석을 수행한다.

부채비율, 자본 지출에 대한 현금 보유 비율, 신용 등급 등을 파악한다.

(3) 기술 자원 분석을 수행한다.

브랜드 인지도에 따른 충성도, 경쟁 브랜드 대비 가격 프리미엄, 특허권, 독점 라이선스, 연구 개발 인력 비중, 고객 충성도에 따른 재무비율, 제품 품질에 대한 측정 등을 파악한다.

(4) 인적자원 분석을 수행한다.

조직에서 일하는 인적자원들의 체득된 노하우, 기술, 의사 결정 능력을 파악하고, 산업 평균 대비 임금수준 및 인사 제도 정립, 직원 교육, 기술 관련 전문 자격 등을 파악한다.

2. 핵심 자원 분석을 수행한다.

(1) 핵심 역량의 요건으로 핵심과 비핵심 역량 판단 기준을 파악한다.

(가) 고객 가치 창조에 기여하는지를 파악한다.

(나) 경쟁사 대비 차별화적인지 파악한다.

(다) 확장성으로 미래에도 확장 가능한 역량 및 다른 사업으로의 적용 가능성을 파악한다.

(라) 희소성 및 모방에 따른 진입 장벽 용이성을 파악한다.

(2) 핵심 역량 분석을 수행한다.

(가) 기업 활동을 세부 활동 분야로 구분한다.

(나) 각 세부 활동 분야에서 경쟁 기업이나 베스트 사례의 벤치마킹을 통하여 자사와 비교한다.

(다) 약점 분야는 대책을 마련하고 강점 분야는 더욱 발전시키는 전략을 수립한다.

(라) 자사의 조직 능력을 평가한다.

(3) 핵심 역량 유형별 분석을 수행한다.

(가) 기능별 역량 분석을 수행한다.

기술력, 브랜드, 생산 능력 등을 파악한다.

(나) 조직 역량 분석을 수행한다.

신제품을 신속히 만들 수 있는 능력의 기능별 역량 조합을 파악한다.

벤치마킹을 통해 현장 적용성 및 문제 해결 능력을 파악한다.

3. 다양한 기법을 활용하여 핵심 역량을 파악한다.

(1) 마이클 포터의 가치 사슬 분석 방법을 활용하여 핵심 역량을 파악한다.

(가) 주 활동 및 보조 활동을 구분한다.

- (나) 주 활동 및 보조 활동에서 타 기업 대비 경쟁 우위를 가지고 있는 활동이 무엇인지 파악한다.
- (다) 고객 관점에서 가장 중요한 영역이 어디인지를 파악한다.
- (라) 가치 사슬별 원가 비중을 파악한다.
- (마) 가치 사슬 분석 순서에 의해 분석을 수행한다.
  - 현재 자사의 가치 사슬을 분석한다.
  - 자사의 가치 사슬별 주요 활동을 분석한다.
  - 경쟁사의 가치 사슬을 벤치마킹한다.
  - 자사와 경쟁사 간의 가치 사슬별 수준 차를 파악한다.
  - 자사의 약점을 강화하는 전략을 마련한다.
- (바) 부가가치 창출에 직접적인 영향을 미치는 기업 활동을 분석한다.
  - 구매 물류는 부품 공급사에서 자사로 들어오는 물류를 파악한다.
  - 생산은 최종 제품으로 전환하는 가치 창출 과정을 파악한다.
  - 출하 물류는 주문부터 배송까지 최종 제품이 고객에게 전달하는 과정을 파악한다.
  - 마케팅 및 영업은 현황을 파악한다.
  - 서비스는 고객 관리를 위한 A/S, 고객 지원 등이 어떠한지를 파악한다.
- (사) 부가가치 창출에 간접적인 영향을 미치는 기업의 지원 활동을 분석한다.
  - 회사의 재무, 법무, 품질관리 등을 파악한다.
  - 인적자원 관리와 관련하여 채용, 개발, 보상 등이 어떻게 되는지 파악한다.
  - 시스템 자동 기술 개발 등 가치 사슬 활동을 지원하는 업무를 파악한다.
  - 원재료 조달에 투입되는 구매 기능을 파악한다.
- (아) 기업의 전반적인 활동에 대해 가치 창출이 얼마나 되는지 종합적으로 분석한다.
- (자) 가치 사슬이 기업의 구체적인 활동 분야 중에서 단계별로 비용 및 차별화 요인을 파악하는 목적으로 분석을 수행한다.
  - 비용상 중요한 부분을 각 단계별로 파악한다.
  - 각 활동별 비용의 결정 요인을 파악한다.
  - 각 단계별 비용의 연관성을 파악한다.
  - 구체적으로 비용을 절감하는 방법을 모색한다.

② 자사의 제품 또는 서비스의 강점과 약점을 분석한다.

1. 자사 분석을 수행한다.

- (1) 자사의 강점과 약점을 파악하고 평가한다.

- (2) 자사의 경쟁적 위치의 강점과 약점을 평가한다.
- (3) 현 사업의 포트폴리오를 통해 사업 전략과 기능별 전략을 분석한다.
- (4) 자사만의 사업상 독특한 전략적 이슈 및 관련 문제점을 도출한다.
- (5) 자사 분석에서는 조직의 강점 및 약점을 파악하고 경쟁사와 비교 및 시장 상황과의 적합성을 점검한다.

2. 순차적으로 자사의 제품이나 서비스의 강점과 약점 등 주요 내용 관련 분석을 수행한다.

- (1) 성과 분석을 수행한다.
  - 자사의 제품 또는 사업 포트폴리오의 전략적 투자 결정 등 기초 자료를 통해 성과를 분석한다.
- (2) 원가 분석을 수행한다.
  - (가) 원가 분석에서는 현재의 원가 구조와 원가 수준을 파악한다.
  - (나) 미래에 예상되는 원가 수준을 파악한다.
  - (다) 경쟁자 대비 현재와 미래의 원가 우위 지속 여부를 분석한다.
- (3) 기업 내부 능력을 분석한다.
- (4) 과거와 현재의 전략을 파악한다.

3. SWOT 분석을 활용하여 자사의 강점과 약점을 분석한다.

- (1) 경쟁자와 비교 시 의미 있는 장점 및 단점을 분석한다.
- (2) 우리의 강점은 무엇인지를 파악한다.
  - 유리한 시장점유율, 독점적 기술, 높은 직무 만족도, 안정적인 공급 채널, 자금 조달 능력, 규모의 경제, 높은 생산성, CEO의 경영 능력 등을 파악한다.
- (3) 우리의 약점은 무엇인지를 파악한다.
  - 낮은 광고 효율, 브랜드 이미지 악화, 종업원의 고령화, 연구 개발 부족, 수익성 악화, 낙후된 설비와 시설, 접근성이 용이하지 않은 공장입지, 협소한 제품군 등을 파악한다.
- (4) 우리의 기회는 무엇인지를 파악한다.
  - 외부환경에서 우리에게 유리한 기회요인은 무엇인가?
  - 외부환경에서 어떤 기회요인이 존재하는가?
- (5) 우리의 위기는 무엇인지를 파악한다.
  - 외부환경에서 우리에게 불리한 위협요인은 무엇인가?
  - 외부환경에서 어떤 위협요인이 존재하는가?

③ 자사의 사업 구조를 분석한다.

1. BCG 매트릭스를 활용한 사업 구조 분석을 위해 네 가지 유형을 구분한다.

- (1) 가로축은 상대적인 시장점유율 차원이고, 세로축은 상대적인 시장 성장률의 차원으로 세팅한다.
- (2) 제품이나 서비스, 비즈니스의 특징에 적합하게 BCG 매트릭스에 따라 네 가지 유형으로 분리한다.
  - (가) 기업의 사업 환경 분석에 해당되는 사업 중에서 ‘스타’에 해당하는 사업 포트폴리오에 분류한다.
  - (나) ‘물음표’에 해당되는 사업을 분류한다.
  - (다) ‘현금 젖소’에 해당하는 사업을 분류한다.
  - (라) ‘개’에 해당하는 사업을 분류한다.

2. BCG 매트릭스로 사업 구조 분석을 수행한다.

- (1) 사업 단위 연도별 영업 실적 등의 내부 자료와 시장조사를 통해 해당 사업 단위의 시장점유율을 분석한다.
- (2) 해당 사업 단위의 시장 성장률을 분석한다.
- (3) 각 사업 단위를 위의 두 축 시장점유율과 시장 성장률로 플롯된 차트를 네 가지 영역으로 분류한 다음 상대적인 위치를 결정한다.
- (4) 분류된 네 가지 영역에 따른 전략을 분석하고 그 결과를 토대로 투자 전략을 도출한다.

시장 성장률의 계산

$$\text{시장 성장률} = \frac{\text{전체 시장 규모(당해 연도)} - \text{전체 시장 규모(전년도)}}{\text{전체 시장 규모(전년도)}} \times 100$$

판단 기준 설정

기준 좌표 = 보통 0으로 가정하나 분석 대상의 좌표를 모두 포괄할 수 있도록 적절히 설정

판단 기준 좌표 = 물가상승률 또는 GDP 성장률 등

중점 좌표 = 분석 대상 사업부의 좌표를 모두 포괄할 수 있도록 적절히 설정

### 수행 tip

---

- 3C 분석을 통해 자사가 속해 있는 산업 내 경쟁자, 고객, 그리고 자사의 역량에 대해 분석한다.
- Porter의 산업구조 분석 모형을 이용하여 공급자, 잠재적 진입, 산업 내 경쟁, 대체제의 위험, 구매자 등의 관점에서 자사가 속해 있는 시장의 환경을 분석한다.

# 1-3. 판매 부문 예산 수립

**학습 목표** • 수립된 영업 전략에 따라 차기년도 판매예산을 수립할 수 있다.

## 필요 지식 /

### ① 판매 부문 예산

예산(Budget)이란 미래 기업이 수행해야 할 공식적인 경영 활동 계획을 화폐단위로 표현한 것을 의미한다. 예산은 경영자의 합리적인 경영 활동을 수행하는데 있어 유용한 정보를 제공할 수 있다. 기업이 편성하는 예산 중 가장 대표적인 예산의 형태는 종합예산(master budget)이다. 종합예산이란 기업 전체를 예산편성의 대상으로 하며, 일반적으로 1년 단위로 편성하는 예산을 의미한다.

일반적으로 종합예산은 운영예산(operating budgets)과 재무 예산(financial budgets)으로 구분할 수 있다. 운영예산은 판매예산(sales budget), 생산 예산(production budget), 직접 생산에 참여하지 않는 간접부문 예산(indirect budget)으로 구성된다. 재무 예산은 주로 자본 지출이나 재무 상태에 관한 예산으로 투자예산, 현금 예산, 추정 재무제표 작성 등으로 구성된다.

기업의 부문을 기능별로 구분하면 생산 부문, 판매 부문, 인사 부문, 회계 부문, 자금 부문 등으로 구분할 수 있으며, 생산 부문과 판매 부문을 제외한 부문을 간접부문(직접 제품이나 상품을 취급하지 않는 부문)이라 한다.

판매예산(sales budget)은 제품이나 상품의 수요예측을 토대로 편성되며, 종합예산에서 가장 먼저 편성되어야 할 예산이다. 판매예산의 가장 핵심적인 내용은 미래 예상 판매량과 예상 매출액을 예측하는 것이다. 예상 매출액은 예상 판매량에 단위당 판매 가격을 곱하여 계산한다. 종합예산 중 영업 예산의 편성 절차는 다음과 같다.

1단계: 예산기간 동안 판매량의 예측을 토대로 판매예산을 편성한다.

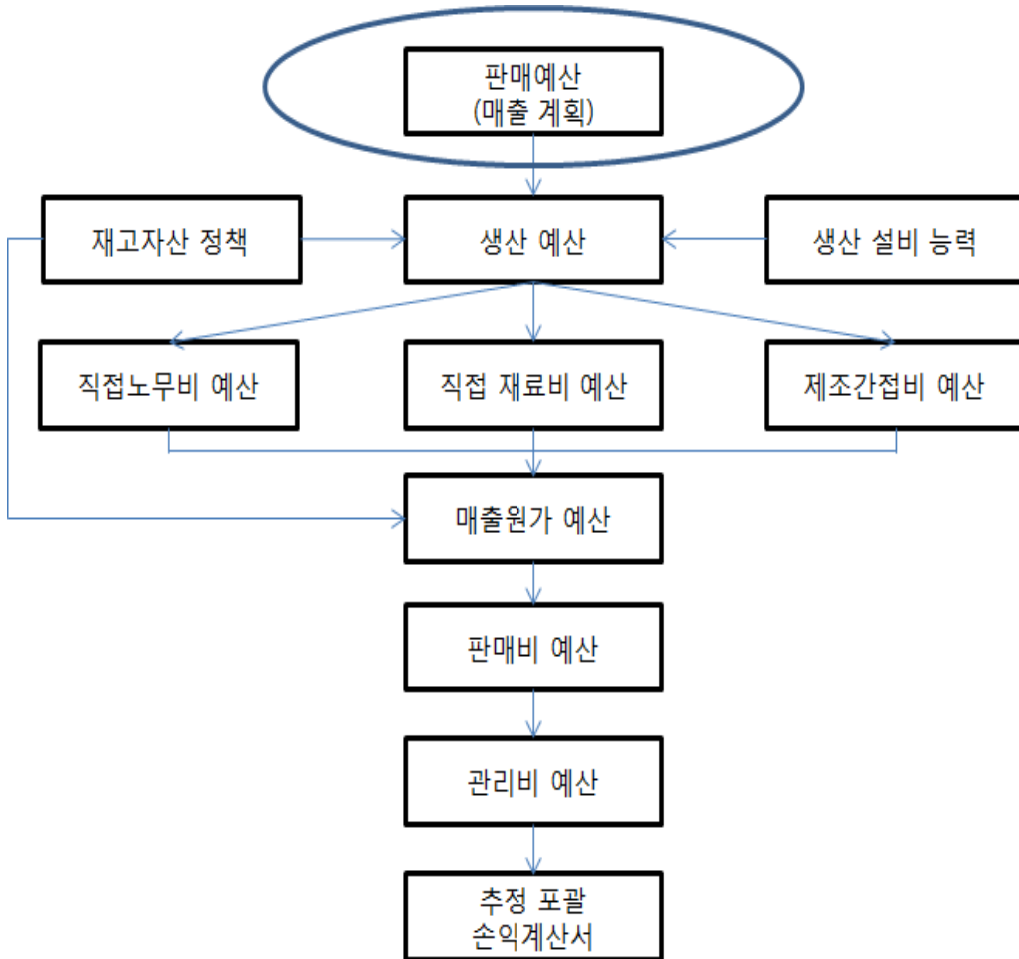
2단계: 회사의 재고 정책과 생산능력 그리고 판매예산을 토대로 생산량을 예측하여 생산 예산을 편성한다.

3단계: 생산 예산을 토대로 제조원가 예산(직접재료비 예산, 직접노무비 예산, 제조간접비 예산)을 편성한다.

4단계: 재고 정책을 고려한 매출원가 예산을 편성한다.

5단계: 판매 부문과 관리 부문의 비제조원가 예산을 편성한다.

6단계: 추정 포괄 손익계산서를 작성한다.



[그림 1-10] 종합예산 중 영업 예산의 구성 요소

### 1. 목표 판매량의 예측

판매 부문은 수립된 영업 전략에 따라 차기 연도 판매예산을 수립해야 한다. 판매예산은 예산 판매량과 제품의 단가를 통해 수립된다. 판매량의 예측은 다양한 방법에 의해 이루어진다. 판매량의 예측은 시장의 수요, 제품의 가격, 제품의 수명 주기, 판매 부문의 마케팅 능력 등을 고려해야 한다. 최근에는 보다 정확한 판매 예측을 위해 회귀분석이나 상관관계 분석 등을 통한 통계적 기법이 이용되기도 한다.

#### (1) 통계적 방법

판매량 예측을 위해 이용되는 통계적 방법으로 시계열 분석, 회귀분석, 상관관계 분석 등이 있다. 시계열 분석이란 과거 판매량 자료를 이용하여 일정한 추세를 분석하고 이를 통해 미래 판매량을 예측하는 방법이다. 이와 유사한 방법으로 회귀분석 또한 과거

의 판매 실적을 통해 미래의 판매량을 예측하는 방법으로 회귀분석은 특정 변수(환율, 금리, 소득, 광고 선전비 등)들을 회귀 모형에 포함시킬 수 있다는 점에서 시계열 분석과는 다소 차이가 있다.

## (2) 비통계적 방법

판매량 예측을 위한 비통계적 방법으로는 전문가 의견 조사, 델파이법, 판매원 의견 조사, 소비자 조사 등의 방법이 있다. 전문가 의견 조사는 자사 제품이 판매되는 시장 상황을 상대적으로 정확히 파악하고 있는 관리자들이 미래 판매량 수준에 대한 의견을 제시하는 방법이다. 미래 판매량 수준에 대한 의견을 제시할 때는 이를 객관적으로 뒷받침할 수 있는 자료로 논리적 근거를 제시해야 한다. 델파이법은 예산 판매량에 대한 다수의 전문가들의 의견을 청취하고 이에 대한 피드백을 받아 평균값이나 중앙값으로 결과를 예측하는 방법이다. 판매원 의견 조사는 직접 제품 판매를 담당하고 있는 판매원들의 판매 예측치를 활용하는 방법이다. 판매원들은 고객과 가장 밀접한 관계에 있기 때문에 제품 수요에 대한 정보를 상대적으로 정확히 파악할 수 있다. 마지막으로 소비자 조사는 특정 제품이나 서비스에 대한 구매 의도를 직접 소비자를 대상으로 조사함으로써 예측하는 방법이다.

## (3) 손익분기점 분석

손익분기점(Break-Even Point: BEP)이란 영업 활동으로 인한 이익 또는 손실이 ₩0이 되는 지점을 의미한다. 즉, 영업 활동으로 인한 기업의 총수익과 총비용이 같은 지점으로 손익이 ₩0이 되는 제품의 판매량 또는 매출액을 의미한다. 손익분기점은 기업이 손실을 회피하기 위해 투입해야 할 최소한의 수준을 의미한다. 손익분기점을 분석하기 위한 방법에는 등식법과 공헌 이익법이 있다.

### (가) 등식법

등식법은 포괄 손익계산서 등식을 토대로 총수익과 총원가가 일치한다는 점에 초점을 두어 손익분기점을 계산하는 방법을 의미한다.

$$\text{영업손익(OD)} = \text{총수익(TR)} - \text{총비용(TC)}$$

$$\text{총수익(TR)} = \text{제품 판매량(Q)} \times \text{단위당 판매 가격(P)}$$

$$\text{총비용(TC)} = [\text{단위당 변동원가(UVC)} \times \text{판매량(Q)}] + \text{총고정원가(TFC)}$$

$$\begin{aligned} \text{영업손익(OD)} &= \text{제품 판매량(Q)} \times \text{단위당 판매 가격(P)} \\ &\quad - \{[\text{단위당 변동원가(UVC)} \times \text{판매량(Q)}] + \text{총고정원가(TFC)}\} \end{aligned}$$

여기서, 손익분기점이란 영업이익(OD)이 ₩0이 되는 판매량을 의미한다.

### (나) 공헌 이익법

공헌 이익법이란 제품의 단위당 공헌 이익을 산출한 후 총고정원가를 회수하기 위해 몇 개의 제품을 판매해야 하는가에 초점을 맞추어 손익분기점을 계산하는 방법이다. 제품의 단위당 공헌 이익이란 제품의 단위당 판매 가격에서 단위당 변동원가



를 차감하여 산출한다.

영업손익(OI) =

$$[\text{단위당 판매 가격}(P) - \text{단위당 변동원가}(UVC)] \times \text{판매량}(Q) - \text{총고정원가}(TFC)$$

손익분기점에서의 판매량(Q) 산출식

$$= \frac{\text{총고정원가}(TFC)}{[\text{단위당 판매 가격}(P) - \text{단위당 변동원가}(UVC)]}$$

$$\text{손익분기점에서의 판매량}(Q) \text{ 산출식} = \frac{\text{총고정원가}(TFC)}{\text{단위당 공헌 이익}(UCM)}$$

$$\text{손익분기점에서의 매출액}(S) \text{ 산출식} = \frac{\text{총고정원가}(TFC)}{\text{공헌 이익률}(CMR)}$$

여기서 공헌 이익률(CMR)이란 제품의 단위당 판매 가격에서 변동원가를 제외한, 즉 제품의 단위당 판매 가격에서 단위당 공헌 이익의 비중을 의미한다.

$$\text{공헌 이익률}(CMR) = \frac{[\text{단위당 판매 가격}(P) - \text{단위당 변동원가}(UVC)]}{\text{단위당 판매 가격}(P)}$$

## 2. 기타 목표 판매량 예측을 위한 고려사항

- (1) 과거 판매량에 대한 실적
- (2) 경제성장률, 환율, 실업률, 금리 등의 일반적인 경제 상황
- (3) 해당 산업의 경제 상황
- (4) 해당 산업의 경쟁 정도
- (5) 판매가격 정책
- (6) 광고 및 마케팅 정책
- (7) 해당 제품의 시장점유율
- (8) 판매 직원의 판매 능력
- (9) 제품의 계절적 요인
- (10) 제품의 판매 추세

## ② 판매 계획 및 판매 전략 수립

시장성 분석 결과는 엄격하게는 여러 가지 기업 환경 변화와 판매 계획 및 판매 전략에 따라서 좌우될 수 밖에 없다. 즉 시장성 분석은 기업 환경 변화 예측과 더불어 적절한 판매 전략이 연계될 때 가치가 있는 것이다. 판매 계획 및 판매 전략을 수립하는 데 있어 고려하여야 할 사항은 마케팅 계획, 광고 등의 판촉 활동, 판매 비용 계획 등이며, 광고·판촉·판매 활동에 투입할 인적·물적 자원의 규모와 투입 시기도 함께 결정되어야 한다.

마케팅 계획은 일명 영업 계획이라고도 할 수 있으며, 제품별·지역별 판매 계획을 수량 또는 금액으로 표시하여야 한다.

시장성 분석은 그 구체적 목표에 따라서 신제품 개발에 필요한 정보 수집을 위한 시장분석, 미래 수요예측을 위한 시장분석, 유통 경로 개선 내지는 유통 경로 발굴을 위한 시장분석 및 광고 전략 수립을 위한 시장분석 등으로 구분해 볼 수 있다. 그러나 어떤 경우든지 시장성 분석의 최종 목표는 계획 제품에 대한 판매 예측, 즉 앞으로 생산할 제품이 시장에서 얼마나 팔릴 것인가, 향후 수요 증가 추세는 어떻게 변할 것인가 등을 분석하는 것이다.

광고와 판촉 계획에는 판촉 방법, 광고매체 및 시기, 광고 선전비등이 포함되어야 하며, 계획 단계에서 결정해야 할 주요한 내용은 계획 제품의 성격, 시장의 특성, 소비자의 분포 등에 따라 광고와 판매 활동을 어느 수준에서 어떤 방법으로 전개할 것인가 결정되어야 한다.

판매 비용 계획은 마케팅 계획을 근거로 하여 고객과의 접촉, 제품의 인도 및 배달, 수금 등에 소요되는 비용 계획을 대상으로 하되, 변동비와 고정비를 구분하여 수립하면 손익분기점 분석 등이 용이해서 좋다.

## 수행 내용 / 판매 부문 예산 수립하기

### 재료·자료

- 과거 사업 계획서, 동종 업계 시장 동향 보고서, 관계회사 판매 계획, 예산 기준 지표, 예산 운영 지침서, M/C별 설비 능력, 예산관리 규정

### 기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 스프레드시트, 복사기, 프린터, 빔 프로젝터

### 안전·유의 사항

- 차기 연도 경영전략, 내부시장 분석 결과 및 외부시장 분석 결과를 고려해야 한다.
- 경제성장률, 물가상승률, 환율, 금리 등 외부경제 지표를 고려해야 한다.
- 목표 판매량을 예측하기 위한 통계적 방법과 비통계적 방법을 이해해야 한다.

### 수행 순서

① 과거 판매 실적(판매량)을 토대로 미래 판매량을 예측한다.

1. 단순평균법에 의해 차기 연도 판매량을 예측한다.

(1) 전년도 판매량을 확인한다.

(2) 당해 연도 판매량을 확인한다.

(3) 전년도와 당해 연도 판매량 자료를 이용하여 다음과 같이 증감률을 산출한다.

$$\text{증감률} = \frac{(\text{당해 연도 판매량} - \text{전년도 판매량})}{\text{전년도 판매량}} \times 100$$

(4) 당연 연도 판매량에 증감률을 반영하여 차기 연도 판매량을 예측한다.

단순평균법에 의한 차기 연도 수요 예측 사례

<상황>

전년도 제품에 대한 판매량: 100단위

당해 연도 제품에 대한 판매량: 120단위

<질문>

단순평균법에 의한 차기 연도 예측 판매량은 몇 단위인가?

<단순평균법에 의한 차기 연도 판매량 예측>

$$\text{당해 연도 판매량 증감률} = \frac{(120\text{단위} - 100\text{단위})}{100\text{단위}} \times 100 = 20\%$$

$$\text{차기 연도 판매량(예측치)} = 120\text{단위} \times 1.2 = 144\text{단위}$$

2. 이동평균법에 의해 차기 연도 판매량을 예측한다.

- (1) 전전년도 판매량을 확인한다.
- (2) 전년도 판매량을 확인한다.
- (3) 당해 연도 판매량을 확인한다.
- (4) 전전년도 판매량과 전년도 판매량 자료를 이용하여 전년도 판매량 증감률을 산출한다.
- (5) 전년도 판매량 자료와 당해 연도 판매량 자료를 이용하여 당해연도 판매량 증감률을 산출한다.
- (6) 전년도 판매량 증감률과 당해 연도 판매량 증감률을 이용하여 평균 증감률을 산출한다.
- (7) 전년도 판매량과 당해 연도 판매량 자료를 이용하여 단순평균 판매량을 산출한다.
- (8) 전년도 판매량과 당해 연도 판매량 자료를 이용하여 산출한 단순평균 판매량에 평균 증감률을 적용하여 차기 연도 판매량을 예측한다.

$$\begin{aligned} \text{차기 연도 판매량} &= \frac{\text{전년도 판매량} + \text{당해 연도 판매량}}{2} \\ &\times \left( 1 + \frac{\text{전년도 판매량 증감률} + \text{당해 연도 판매량 증감률}}{2} \right) \end{aligned}$$

단순평균법에 의한 차기 연도 수요 예측 사례

<상황>

전전년도 제품에 대한 판매량: 80단위

전년도 제품에 대한 판매량: 100단위

당해 연도 제품에 대한 판매량: 120단위

<질문>

이동평균법에 의한 차기 연도 예측 판매량은 몇 단위인가?

<이동평균법에 의한 차기 연도 판매량 예측>

$$\text{전년도 판매량 증감률} = \frac{(100\text{단위} - 80\text{단위})}{80\text{단위}} \times 100 = 25\%$$

$$\text{당해 연도 판매량 증감률} = \frac{(120\text{단위} - 100\text{단위})}{100\text{단위}} \times 100 = 20\%$$

$$\text{전년도와 당해 연도 평균 판매량 증감률} = \frac{(25\% + 20\%)}{2} = 22.5\%$$

$$\text{전년도와 당해 연도 평균 판매량} = \frac{(100\text{단위} + 120\text{단위})}{2} = 110\text{단위}$$

$$\text{차기 연도 판매량(예측치)} = 110\text{단위} \times 1.225 = 135\text{단위}(134.75\text{단위 반올림})$$

3. 과거 자료를 이용하여 회귀 분석법에 의해 차기 연도 수요를 예측한다.

- (1) 당해 연도를 포함하여 최소 10년간 월별 판매량 자료를 확인한다.
- (2) 당해 연도를 포함하여 과거 제품의 판매량에 가장 중요한 영향을 미친 요인이 무엇 인지를 상관관계 분석을 통해 확인한다.
- (3) 회귀분석 시 판매량은 종속변수로, 가장 중요한 영향을 미친 변수를 독립변수로 하여 단순회귀분석을 수행한다.

회귀분석법에 의한 차기 연도 수요 예측 사례

<상황> 당해 연도를 포함한 10년간 월별 판매량: 100단위

판매량에 가장 중요한 영향을 미치는 요인: 광고선전비

<질문> 회귀분석법에 의한 차기 연도 예측 판매량은 몇 단위인가?

<자료>

연도	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9	2X10
판매량 (단위)	75	78	83	82	95	100	108	110	105	120
광고선전비 (원)	110	112	115	118	120	125	130	132	135	140

<회귀분석의 개념>

회귀분석(regression analysis)이란 둘 또는 그 이상의 변수들간 관련성을 분석하기 위한 통계분석 방법으로 하나 또는 둘 이상의 변수들이 특정의 다른 변수에 미치는 영향의 정도를 파악하거나 예측하기 위한 방법이다.

<회귀분석 사례>

특정 제품에 대해 발생하는 광고선전비에 따라 해당 제품의 판매량에 어느 정도 영향을 미치는가 또는 발생이 예상되는 광고선전비에 따라 예상되는 판매량은 얼마인지를 예측하는데 이용된다.

<종속변수와 독립변수>

회귀분석에서 분석대상 또는 예측하고자 하는 관심변수를 종속변수라 하고, 종속변수의 결과를 설명해 주는 변수를 설명변수 또는 독립변수라 한다.

<단순 회귀분석과 다중 회귀분석>

종속변수를 설명해 주는 변수가 하나일 경우 이를 단순 회귀분석이라 하고, 종속변수를 설명해 주는 변수가 둘 이상일 경우 이를 다중 회귀분석이라 한다.

<단순 회귀분석 모형과 다중 회귀분석 모형>

단순 회귀분석 모형:  $Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X$

다중 회귀분석 모형:  $Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n$

본 학습모듈에서는 단순 회귀분석 모형에 대해 설명하고자 한다.

특정 기업의 판매량을 종속변수로 하고 광고선전비를 종속변수로 하여 단순 회귀분석을 수행한 결과 다음과 같은 단순 회귀모형이 추정되었다고 가정하자.

$$Y = 23.1 + 6.5 \cdot X$$

이러한 회귀모형이 의미하는 바는 다음과 같다.

광고선전비가 1원 증가할 경우 판매량은 6.5개 증가한다는 것을 의미한다.

<단순 회귀분석 수행 순서>

① 엑셀에 연도별 판매량과 연도별 광고선전비를 다음과 같이 입력한다.

	A	B
1	75	110
2	78	112
3	83	115
4	82	118
5	95	120
6	100	125
7	108	130
8	110	132
9	105	135
10	120	140

② 엑셀의 수식에서 통계함수를 클릭한다.

③ 통계함수에서 단순 회귀분석을 의미하는 LINEST를 클릭한다.

④ Known\_y' s에 A 컬럼에 입력한 10년 동안의 판매량 자료를 드래그 하여 입력한다.

⑤ Known\_x' s에 B 컬럼에 입력한 10년 동안의 광고선전비 자료를 드래그 하여 입력한다.

⑦ 확인을 클릭하기 전 LINEST 화면에 1.45731... - 84.69655... 제시된다.

⑧ 확인을 클릭하면 1.457531이라는 결과 값이 생성된다.

⑨ 위의 결과가 의미하는 다음과 같다.

$$\text{단순 회귀모형 추정식: } Y = -84.69655 + 1.45731 \cdot X$$

이러한 추정식을 해석하면, 광고선전비가 1원 증가할 경우 판매량은 1.45731개 증가한다는 것을 의미한다.

만약 특정 기업의 판매량에 광고선전비의 증감이 가장 큰 영향을 미친다면 위에서 수행한 단순 회귀분석 모형을 통해 차기 연도 광고선전비 규모가 어느 정도 인지를 추정하여 차기 연도 판매량을 예측할 수 있게 된다.

판매량에 영향을 미치는 변수가 광고선전비 이외에도 시장점유율, 소비자 선호도 등의 다양한 변수들이 있다면 단순 회귀분석 방법과 동일한 방법으로 다중 회귀분석을 실시함으로써 차기 연도 판매량을 예측할 수 있다.

② 손익분기점 분석을 이용하여 목표 이익 계획을 수립한다.

1. 과거 자료를 토대로 과거 5개 연도의 손익분기점을 산정한다.

과거 5년 동안의 고정비 증가 규모에 따른 손익분기점 변동을 확인한다.

회계자료를 이용한 손익분기점에서의 판매량과 매출액 분석 사례

<상황>

(주)ABC의 20X1년 제품 A에 대한 판매량과 원가에 대한 자료는 다음과 같다.

총판매량(Q): 100단위

단위당 판매가격(P): 30,000원

단위당 변동원가(UVC): 15,000원

총고정원가(TFC): 600,000원

<질문>

등식법과 공헌이익법에 의한 손익분기점에서의 판매량과 매출액을 분석하시오?

<등식법에 의한 손익분기점 분석>

영업이익(0원) = 총수익 - 총비용(총변동원가 + 총고정원가)

손익분기점에서의 판매량을  $Q_{BEP}$ 라 가정하면,

총수익(TR): 100단위  $\times$  30,000원 = 3,000,000원

총변동원가(TVC): 100단위  $\times$  15,000원 = 1,500,000원

$0 = 30,000\text{원} \times Q_{BEP} - 15,000\text{원} \times Q_{BEP} - 600,000\text{원}$

$0 = 15,000\text{원} \times Q_{BEP} - 600,000\text{원}$

$600,000\text{원} = 15,000\text{원} \times Q_{BEP}$

결론적으로 손익분기점에서의 제품 A의 판매량( $Q_{BEP}$ ) = 40단위

다음으로, 손익분기점에서의 제품 A의 매출액 = 40단위  $\times$  30,000원

= 1,200,000원

위 자료를 이용할 경우 총수익과 총비용이 일치하는, 즉 영업이익이 0원이 되는 지점에서의 판매량은 40단위이며, 이 때의 매출액은 1,200,000원이 된다.

해당 기업은 40단위를 판매하여 1,200,000원의 매출액을 달성해야 영업이익이 0원이 된다.



<공헌이익법에 의한 손익분기점 분석>

위에 제시된 동일한 자료를 이용하여 공헌이익법에 의한 손익분기점 판매량과 매출액은 다음과 같이 산출할 수 있다.

$$\begin{aligned} & \text{손익분기점에서의 판매량}(Q_{\text{BEP}}) \\ &= \frac{\text{총고정원가}}{(\text{단위당 판매가격} - \text{단위당 변동원가})} \\ &= \frac{\text{총고정원가}}{\text{단위당 공헌이익}} \end{aligned}$$

여기서, 단위당 공헌이익 = 30,000원 - 15,000원 = 15,000원

$$\text{손익분기점에서의 판매량} = \frac{600,000\text{원}}{15,000\text{원}} = 40\text{단위}$$

손익분기점에서의 매출액( $S_{\text{BEP}}$ )

$$= \frac{\text{총고정원가}}{\text{공헌이익률}}$$

$$\begin{aligned} \text{여기서, 공헌이익률은} &= \frac{(\text{단위당 판매가격} - \text{단위당 변동원가})}{\text{단위당 판매가격}} \\ &= \frac{(30,000\text{원} - 15,000\text{원})}{30,000\text{원}} = 0.5(50\%) \end{aligned}$$

$$\text{그러므로 손익분기점에서의 매출액}(S_{\text{BEP}}) = \frac{600,000\text{원}}{0.5} = 1,200,000\text{원}$$

2. 차기 연도 목표 이익을 산정한다.

배당률, 총자본 순이익률 등을 고려하여 차기 연도 목표 이익을 산정한다.

3. 목표 이익 달성을 위한 목표 판매량 및 목표 매출액을 산정한다.

(1) 차기 연도 목표 판매량을 이용하여 연간 매출액을 산정한다.

(2) 목표 판매량에 영향을 미치는 요인들을 고려하여 연간 매출액 예산을 분기 매출액 예산으로 배분한다.

(3) 목표 판매량에 영향을 미치는 요인들을 고려하여 분기 매출액 예산을 월별 매출액 예산으로 배분한다.

차기 연도의 고정비 증가액을 고려하여 차기의 목표 이익을 달성하기 위한 목표 매출액을 산정한다.

기업은 손익분기점을 초과하여 당초 설정한 목표 이익을 달성하고자 한다. 기업은 목표 이익을 달성하기 위한 목표 판매량 또는 목표 매출액에 대한 정보를 산출하기 위해 목표 영업이익 분석 방법을 이용한다.

기업이 목표 이익을 달성하기 위해서는 손익분기점에서의 판매량 또는 매출액을 초과해야 한다. 목표 이익을 달성하기 위한 목표 판매량은 손익분기점에서의 판매량 예측 공식에 목표 이익을 대입하여 산출할 수 있다.

목표 이익을 달성하기 위한 목표 판매량(Q) 산출식

$$= \frac{\text{총고정원가}(TFC) + \text{목표 이익}(OI)}{[\text{단위당 판매 가격}(P) - \text{단위당 변동원가}(UVC)]}$$

$$= \frac{\text{총고정원가}(TFC) + \text{목표 이익}(OI)}{\text{단위당 공헌 이익}(UCM)}$$

목표 이익을 달성하기 위한 목표 매출액(S) 산출식

$$= \frac{(\text{총고정원가} + \text{목표 이익})}{\frac{(\text{단위당 판매가격} - \text{단위당 변동원가})}{\text{단위당 판매가격}}}$$

$$= \frac{\text{총고정원가}(TFC) + \text{목표 이익}(OI)}{\text{공헌 이익률}(CMR)}$$

목표이익을 고려한 목표 판매량과 목표 매출액 분석 사례

<상황>

(주)ABC의 20X1년 제품 A에 대한 판매량과 원가에 대한 자료는 다음과 같다.

총판매량(Q): 100단위

단위당 판매가격(P): 30,000원

단위당 변동원가(UVC): 15,000원

총고정원가(TFC): 600,000원

<질문1>

(주)ABC의 20X2년 목표이익이 300,000원일 경우 목표 판매량과 목표 매출액을 계산하시오.

$$\begin{aligned} \text{단위당 공헌이익} &= \text{단위당 판매가격}(30,000\text{원}) - \text{단위당 변동원가}(15,000\text{원}) \\ &= 15,000\text{원} \end{aligned}$$

$$\text{공헌이익률} = \frac{(30,000\text{원} - 15,000\text{원})}{30,000\text{원}} = 0.5(50\%)$$

(1) 목표이익 300,000원을 달성하기 위한 목표 판매량

$$= \frac{\text{총고정원가}(TFC) + \text{목표 이익}(OI)}{[\text{단위당 판매 가격}(P) - \text{단위당 변동원가}(UVC)]}$$

$$= \frac{\text{총고정원가}(TFC) + \text{목표 이익}(OI)}{\text{단위당 공헌 이익}(UCM)}$$

$$= \frac{(600,000\text{원} + 300,000\text{원})}{15,000\text{원}} = 60\text{단위}$$

(주)ABC는 목표이익 300,000원을 달성하기 위하여 제품 A를 60단위 판매해야 한다는 의미이다.

(2) 목표이익 300,000원을 달성하기 위한 목표 매출액

$$= \frac{(\text{총고정원가} + \text{목표 이익})}{\frac{(\text{단위당 판매가격} - \text{단위당 변동원가})}{\text{단위당 판매가격}}}$$

$$= \frac{\text{총고정원가}(TFC) + \text{목표 이익}(OI)}{\text{공헌 이익률}(CMR)}$$

공헌이익률이 0.5(50%)이므로,

$$= \frac{(600,000\text{원} + 300,000\text{원})}{0.5} = 1,800,000\text{원}$$

목표 판매량과 단위당 판매가격을 이용하여 계산하면 다음과 같다.

$$60\text{단위} \times 30,000\text{원} = 1,800,000\text{원}$$

(주)ABC는 목표 이익 300,000원을 달성하기 위하여 제품 A를 1,800,000원의 매출액을 달성해야 한다는 의미이다.

<질문2>

(주)ABC의 20X2년 목표 이익이 600,000원일 경우 목표 판매량과 목표 매출액을 계산하시오.

(1) 목표 이익 600,000원을 달성하기 위한 목표 판매량

$$= \frac{(600,000\text{원} + 600,000\text{원})}{15,000\text{원}} = 80\text{단위}$$

(1) 목표 이익 600,000원을 달성하기 위한 목표 매출액

$$= \frac{(600,000\text{원} + 600,000\text{원})}{0.5} = 2,400,000\text{원}$$

4. 목표 판매량 및 목표 매출액의 달성 가능성을 검토한다.

목표 매출액의 달성 가능성을 검토하기 위해 다음의 요인들을 고려한다.

- (1) 기존 제품의 Life Cycle
- (2) 차기 연도 시장 규모 및 당사의 시장점유율
- (3) 국내외 시장 여건
- (4) 과거 3~5년 동안의 매출액 추이
- (5) 신제품의 출시 계획

5. 목표 이익의 달성 가능성을 검토한다.

(1) 재료비의 점검

매출 수량 대비 표준원가 단위에 의해 재료비를 점검한다.

(2) 인건비의 점검

제조원가상의 인건비와 판매비와 관리비의 인건비를 합산한 후 당기 인상률을 고려하고 총원 인원에 대한 인건비를 가산하여 추정한다.

(3) 감가상각비

기존 자산에 대한 감가상각비와 신규 자산의 감가상각비를 고려하여 추정한다.

(4) 기타 경비

물가 인상률을 고려하여 추정한다.

(5) 지급 이자

기존 차입금과 신규 차입금의 규모를 고려하여 지급 이자를 추정한다.

6. 안전한계를 이용하여 안전한계 판매량을 산출한다.

안전한계 판매량 = 실제(또는 목표) 판매량 - 손익분기점 판매량

7. 안전한계를 이용하여 안전한계 매출액을 산출한다.

안전한계 매출액 = 실제(또는 목표) 매출액 - 손익분기점 매출액

8. 안전한계율 산출하여 손실이 발생할 때까지 허용할 수 있는 범위를 산출한다.

안전한계율 =  $\frac{\text{안전한계 매출액}}{\text{실제(또는 목표) 매출액}}$

## 안전한계 판매량 및 안전한계 매출액 분석 사례

### <상황>

(주)ABC의 20X1년 제품 A에 대한 판매량과 원가에 대한 자료는 다음과 같다.

총판매량(Q): 100단위

단위당 판매가격(P): 30,000원

단위당 변동원가(UVC): 15,000원

총고정원가(TFC): 600,000원

### <질문1>

(주)ABC의 판매량이 100단위이고, 손익분기점에서의 판매량이 40단위일 경우 안전한계 판매량은 몇 단위인가?

$$\begin{aligned}\text{안전한계 판매량} &= \text{실제(또는 목표) 판매량} - \text{손익분기점 판매량} \\ &= 100\text{단위} - 40\text{단위} = 60\text{단위}\end{aligned}$$

### <질문2>

(주)ABC의 매출액이 3,000,000원이고, 손익분기점에서의 판매량이 1,200,000원일 경우 안전한계 매출액은 얼마인가?

$$\begin{aligned}\text{안전한계 매출액} &= \text{실제(또는 목표) 매출액} - \text{손익분기점 매출액} \\ &= 3,000,000\text{원} - 1,200,000\text{원} = 1,800,000\text{원}\end{aligned}$$

안전한계 판매량과 안전한계 매출액이 낮다는 것은 손익분기점에서의 판매량이나 손익분기점에서의 매출액이 너무 높거나, 현재의 판매량 또는 현재의 매출액이 너무 낮다는 것을 의미한다.

③ 판매 부문 예산 목표를 확인하고 설정된 목표를 고려하여 판매 부문 예산을 수립한다.

1. 예산편성 기본 방향을 수립하는 단계에서 확정하였던 목표 이익에 대해 확인한다.
2. 목표 이익을 달성하기 위해 계산된 목표 매출액을 확인한다.
3. 추세 분석을 통해 최근 연도의 판매량 추이를 분석한다.
4. 판매량 추이와 판매 단가 정보를 이용하여 내년도 예산 목표를 달성할 수 있는 판매량을 산출한다.
5. 산출된 판매량을 내년도 예산 판매량의 목표로 설정한다.
6. 목표 이익 달성을 위한 판매 부문의 월별/분기별 예산 판매량과 매출액을 정리하여 보고한다.

이상의 방법에 의해 최종적으로 차기 연도 예상 판매량이 결정되면 다음과 같은 판매예산 양식을 이용하여 판매예산을 편성한다.

#### 수행 tip

- 손익분기점 분석을 활용하여 목표 이익을 달성하기 위한 목표 판매량과 목표 매출액을 산정한다.

## 학습 1 교수·학습 방법

### 교수 방법

- 사업 전략 수립을 위해 고려해야 할 시장 환경에 대해 상세히 설명한다.
- 시장 환경을 분석하기 위한 3C 방법에 대해 상세히 설명한다.
- 시장 환경 중 거시 경제적 지표와 미시 경제적 지표의 개념과 종류에 대해 설명한다.
- 거시 경제적 지표의 변화가 판매량에 미치는 영향에 대해 설명한다.
- 7S 분석 방법, 가치 사슬 분석 방법, 손익분기점 분석 방법에 대해 상세히 설명한다.
- 산업구조 분석과 SWOT 분석에 대해 설명하고, 구체적인 사례를 소개한다.
- 통계적·비통계적 방법에 의한 판매 계획(수요예측) 방법에 대해 설명한다.
- 판매예산서 작성 방법에 대해 상세히 설명한다.

### 학습 방법

- 사업전략수립을 위해 고려해야 할 시장환경에 대해 이해한다.
- 시장환경을 분석하기 위한 3C 방법에 대해 이해한다.
- 시장환경 중 거시경제적 지표와 미시경제적 지표의 개념과 종류를 이해한다.
- 거시경제적 지표의 변화가 판매량에 미치는 영향을 이해한다.
- 7S 분석방법, 가치사슬분석방법, 손익분기분석방법에 대해 이해한다.
- 산업구조분석과 SWOT 분석에 대해 이해한다.
- 통계적·비통계적 방법에 의한 판매계획(수요예측) 방법에 대해 이해한다.
- 판매예산서 작성방법에 대해 이해한다.



# 학습 1 평가

## 평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
외부 환경 분석하기	- 사업전략 수립을 위한 시장 환경을 분석할 수 있다.			
	- 외부 환경과 관련된 경제적 지표를 분석할 수 있다.			
내부 환경 분석하기	- 내부 환경 분석을 통해 판매 부문의 영업 전략을 분석할 수 있다			
	- 내부 환경 분석을 통해 판매 부문의 영업 전략을 수립할 수 있다			
판매 부문 예산 수립하기	- 통계적 방법을 이용하여 판매 부문의 예산을 수립할 수 있다			
	- 비통계적 방법을 이용하여 판매 부문의 예산을 수립할 수 있다.			

## 평가 방법

- 필기시험

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
외부 환경 분석하기	- 사업전략 수립을 위한 시장 환경의 분석 능력			
	- 외부 환경에 대한 검토 사항의 도출 능력			
	- 글로벌 경제지표에 대한 적용 능력			
내부 환경 분석하기	- 다양한 내부 환경 분석 방법의 활용 능력			
	- 내부 환경 분석을 통한 판매 부문의 영업 전략 수립 능력			
판매 예산 수립하기	- 판매 부문의 영업 전략을 수립하기 위한 검토 사항의 도출 능력			
	- 판매 부문의 예산 수립을 위한 통계적 방법의 활용 능력			
	- 판매 부문의 예산 수립을 위한 비통계적 방법의 활용 능력			

• 사례연구

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
판매 부문 예산 수립하기	- 3C 분석 방법의 활용 능력			
	- 7S 분석 방법의 활용 능력			
	- 가치 사슬 분석 방법의 활용 능력			
	- 손익분기점 분석의 활용 능력			
	- 산업구조 분석의 활용 능력			
	- SOWT 분석의 활용 능력			
	- 통계적 방법에 의한 판매 부문의 예산 수립 능력			
	- 비통계적 방법에 의한 판매 부문의 예산 수립 능력			

**피드백**

1. 필기시험
  - 평가 결과 일정 점수 이하의 학생들은 추가 학습 후에 그 결과를 제출하도록 한다.
2. 사례연구
  - 제출 후 평가를 통해 우수한 사례는 발표하여 정보를 공유하도록 한다.
3. 평가자 체크리스트
  - 특정 기업의 내부 및 외부 시장 환경 분석 기법을 실제 교육생이 관련 주제에 적합하게 필요한 이론들을 정확하게 이해하고 있는지를 평가하고, 평가 결과에 따라 장점 및 단점을 명시한다.
  - 판매 예산 수립 시의 환경 분석과 판매 예산 편성 방법에 대한 실습 과정을 객관적으로 평가한 후 주요 사항을 체크하여 돌려준다.

학습 1	판매 부문 예산 수립하기(LM0203010102_14v2.1)
<b>학습 2</b>	<b>생산 부문 예산 수립하기</b> (LM0203010102_14v2.2)
학습 3	간접 부문 예산 수립하기(LM0203010102_14v2.3)

## 2-1. 생산 계획 수립

**학습 목표** • 수립된 판매 부문 예산을 근거하여 생산 계획을 수립할 수 있다.

### 필요 지식 /

#### ① 종합예산

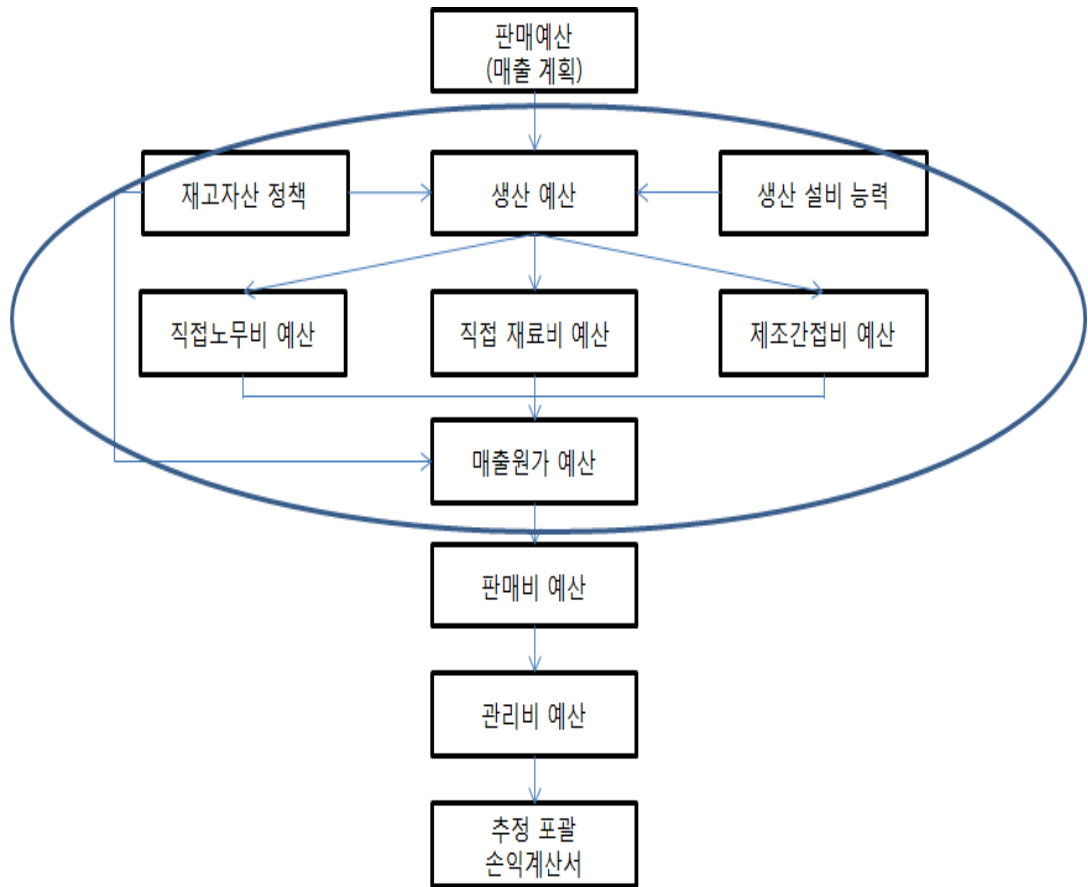
예산의 대표적인 형태가 종합예산인데, 이는 기업 전체를 예산 대상으로 하여 일반적으로 1년 단위로 편성한 예산을 의미한다. 종합예산에는 기업의 모든 하위 부서들이 달성해야 할 목표를 비롯하여 전사적으로 달성해야 할 이익, 현금 흐름, 재무 상태 등에 대한 목표치들이 모두 포함된다. 종합예산은 기업 전체를 대상으로 수립하는 것이므로 하부 조직의 예산들이 이 예산에 모두 포함된다. 따라서 종합예산이 수립되면, 각 하부 조직의 관리자들은 이것에 기초하여 원재료의 구입 계획, 설비의 작업 시간 계획, 판매원의 배치 등과 같은 구체적인 활동 계획을 수립한다.

#### ② 생산 예산

판매예산이 수립되면 이를 토대로 해당 기업의 재고 수준(기초 및 기말 재고)에 따라 제품의 생산 계획을 수립해야 한다. 생산 예산이란 기업이 예산기간 동안 생산해야 할 목표 생산량을 나타내는 것으로 제조 예산이라고도 하며 예산 생산량은 차기의 예상 판매량에 차기말의 목표 재고량을 가산한 후 기초 제품 재고량을 차감하여 계산한다.

$$\text{예산(목표) 생산량} = \text{예상 판매량} + \text{기말 제품 재고량} - \text{기초 제품 재고량}$$

생산 예산은 생산 수량 예산과 생산 비용 예산으로 구분되며, 예산 판매량은 판매예산으로부터 그대로 가져오고 예산 판매량에 기업의 기말 재고와 기초 재고에 대한 재고자산 정책을 고려하여 산출한다.



[그림 2-1] 종합예산 중 생산 예산

판매예산이 수립되면 판매예산서상 예상 판매량과 회사의 기말 재고 및 기초 재고 수준을 결정하는 재고 정책을 고려하여 생산 계획을 수립하게 된다. 제품의 생산 계획은 제품의 제조 수량에 관한 예산의 형태로 작성된다. 제품의 제조 수량이란 회사가 차기 중에 몇 개의 제품(완성품)을 생산할 것인가를 의미한다.

차기 생산해야 할 목표 생산량이 결정되면 생산 부문의 관리자는 현재 제품 생산을 위해 이용하고 있는 생산 설비자산에 대한 생산능력(M/C 능력)을 검토해야 한다. 생산 부문 관리자는 현재 이용하고 있는 생산 설비자산으로 목표 생산량을 생산할 수 없는 경우 목표 생산량을 감소하거나 추가적인 생산 설비자산의 도입을 고려해야 한다. 반대로 현재 설비 자산으로 목표 생산량을 초과할 경우 유휴설비에 대한 활용 방안을 모색해야 한다.

목표 판매량의 계산할 때 반드시 고려해야 하는 정책 중 하나는 기업의 재고자산의 수준을 어떻게 가져갈 것인지에 대한 재고 정책이다. 재고 정책은 제품의 보관 장소, 보관 기간, 보관에 따른 비용 등을 고려하여 결정한다.

<표 2-1> 생산 계획(예산 생산량)

(단위: 개)

구분	전기	당기	실적	실제 성과		비고
	실적	계획		증감액	달성률	
총 생 산 량						

생산 수량에 대한 예산편성 이후 제품의 생산에 직·간접적으로 소요되는 제조 비용에 관한 예산을 수립해야 한다. 제조 비용 예산은 직접재료비 예산, 직접노무비 예산, 제조간접비 예산으로 구성된다. 제조 비용의 예산편성 시 표준원가(standard costs), 실제 원가(actual costs), 정상 원가(normal cost)의 사용 여부는 기업의 생산 형태에 따라 결정된다.

표준원가는 제품 1단위를 생산하는데 있어 예상되는 원가로서 사전에 설정된 표준가격과 표준 수량을 이용하여 계산한다. 정상 원가란 기업의 비정상적인 상황을 제외한 일반적 상황에서 설정된 원가를 의미한다. 마지막으로 실제 원가란 실제로 발생한 원가를 의미한다.

<표 2-2>의 기간별 생산계획의 양식을 통해 예정 생산량이 몇 단위인지를 산출해 보면 다음과 같다.

1월 달의 A 제품에 대한 예산 판매량이 100단위, 기초 재고량이 10단위, 회사의 재고수준 정책에 따라 기말 재고량을 20단위로 유지할 경우 예정 생산량은 다음과 같이 계산할 수 있다.

$$\begin{aligned} \text{예정 생산량} &= \text{예산 판매량}(100\text{단위}) + \text{기말 재고량}(20\text{단위}) - \text{기초 재고량}(10\text{단위}) \\ &= 110 \text{ 단위} \end{aligned}$$

따라서 위의 사례에서 1월 회사가 생산해야 하는 A 제품의 예정 생산량은 최종적으로 110 단위가 된다.

<표 2-2> 기간별 생산 계획

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

(단위: 개)

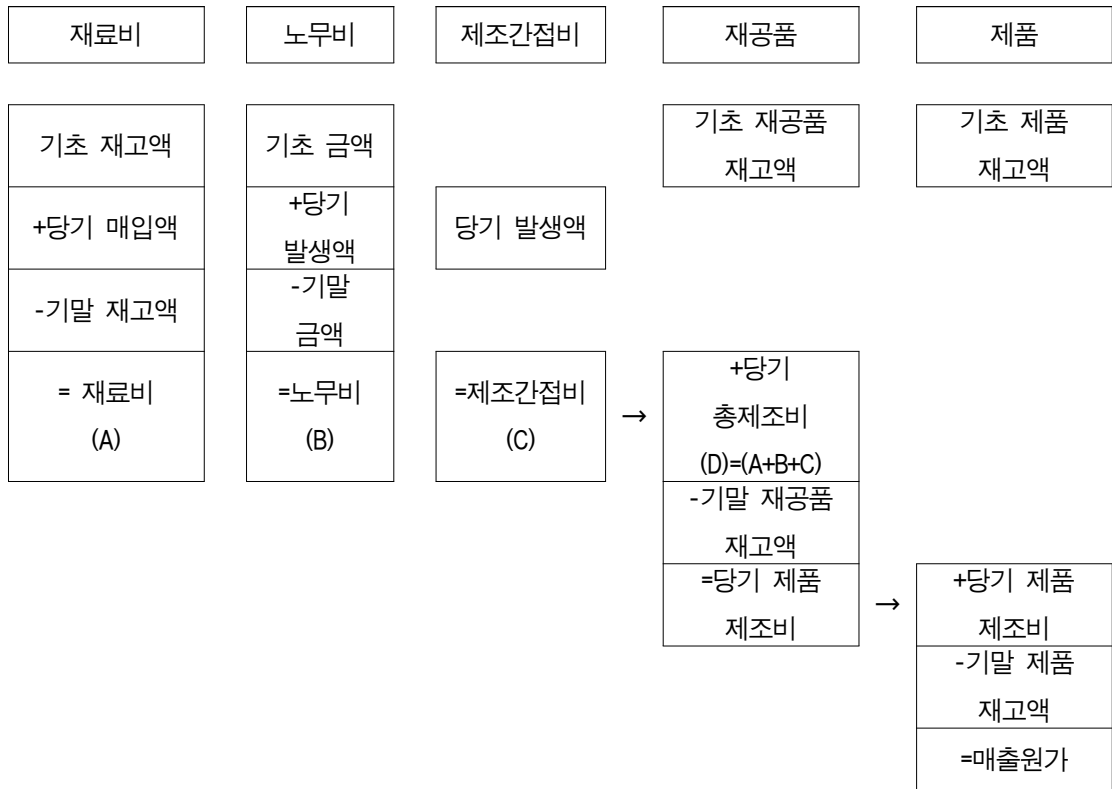
구분	기간	예산 판매량 (A)	기말 재고량 (B)	합계 (A+B)	기초 재고량 (C)	예정 생산량 (A+B-C)	비고	
총 생 산 량	1월							
	2월							
	3월							
	4월							
	5월							
	6월							
	:							
	11월							
	12월							
	총계							
	A 제 품	1월						
		2월						
3월								
4월								
5월								
6월								
:								
11월								
12월								
소계								
B 제 품		1월						
		2월						
	3월							
	4월							
	5월							
	6월							
	:							
	11월							
	12월							
	소계							

### ③ 원가의 흐름과 집계

일반적으로 제조 기업에서의 원가의 흐름은 원가의 발생(원재료의 매입) → 원가의 변형(재공품, 제품) → 원가의 소멸(매출원가)의 흐름으로 이루어진다. 제조 기업은 생산공정에 아직 투입하지 않은 원재료, 생산공정에 투입하였지만 완성되지 않고 진행 중에 있는 재공품, 그리고 생산이 완료된 상태에 있는 제품을 보유하게 된다. 이를 토대로 제조 기업의 원가 회계 시스템에는 각 원재료, 재공품, 제품별로 계정을 설정하며, 각각의 계정에는 기초 재고액, 당기 증감액 및 기말 재고액을 표시하게 된다. 원재료를 제품으로 생산하는 과정에서 원가의 흐름은 원재료를 창고에서 출고하여 제조 공정에 투입하게 된다. 이 중 제품에 직접 추적이 가능한 원가는 직접재료비, 재공품 계정으로 대체되고 추적이 불가능한 원가는 간접재료비로 제조간접비 계정으로 대체된다. 투입된 원재료는 노동을 투입하여 생산 작업을 수행하게 되는데, 이 중 제품에 추적이 가능한 원가는 직접노무비로 재공품 계정으로 대체되고 추적이 불가능한 원가는 간접노무비로 제조간접비 계정으로 대체된다. 직접재료비와 직접노무비를 제외한 나머지 원가는 제조간접비 계정에 기록된다. 간접재료비, 간접 노무비, 기타 제조간접비 금액의 합계액은 제조간접비 계정으로 대체된다.

이렇게 생산 과정에서 발생하는 제조원가는 일단 미완성된 제품의 원가를 나타내는 재공품 계정에 기록되며, 제품을 완성하면 완제품의 원가를 재공품 계정에서 제품 계정으로 대체한다. 마지막 단계에서 고객에게 판매한 제품의 원가를 제품 계정에서 매출원가 계정으로 대체한다.

다시 이러한 원가 흐름을 직접 재료비, 직접 노무비, 제조간접비(간접 재료비, 간접 노무비, 기타 경비), 당기 총제조비, 당기 제품 제조비, 매출원가와의 관계를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



출처: 원가관리회계  
[그림 2-2] 원가의 흐름

### 1. 당기 원재료 투입액(A)

당기 원재료 투입액은 기초 원재료 재고액에서 당기 원재료 매입액을 더한 후 기말 원재료 재고액을 차감하여 산출한다.

$$\text{당기 원재료 투입액} = \text{기초 원재료 재고액} + \text{당기 원재료 매입액} - \text{기말 원재료 재고액}$$

### 2. 당기 총제조비(D)

당기 총제조비는 당기에 생산공정에 투입한 원재료, 당기에 발생한 노무비, 당기에 발생한 제조간접비를 모두 합산하여 산출한다.

$$\text{당기 총제조비} = \text{원재료 투입액} + \text{당기 노무비} + \text{당기 제조간접비}$$

### 3. 당기 제품 제조비

당기 제품 제조비는 기초 재공품 재고액에 당기 총제조원가를 더한 후 기말 재공품 재고액을 차감하여 산출한다.



$$\text{당기 제품 제조비} = \text{기초 재공품 재고액} + \text{당기 총제조비} - \text{기말 재공품 재고액}$$

제조 기업에서 포괄 손익계산서를 작성하기 위해서는 먼저 제품의 제조에 소요된 원가를 종합적으로 보여주는 제조원가 명세서를 작성해야 한다. 제조원가 명세서는 일정 기간 동안 제조 기업의 생산 활동에서 발생한 원가의 변동 사항을 요약한 표를 의미한다. 즉, 제조원가 명세서에는 재공품의 기초 금액(기초 재공품 재고액), 당기 총제조비(당기 완성품 원가), 제품으로 대체된 금액(기말 제품 재고액) 및 재공품의 기말 잔액(기말 재공품 재고액) 등을 기록한다. 이 중 포괄적으로 당기 총제조비의 구성항목인 당기의 직접재료비, 직접노무비 및 제조간접비 항목의 금액이 상세히 나타나 있으며, 당기 제품 제조비는 당기 중에 재공품에서 제품으로 대체된 원가를 의미한다.

<표 2-3> 제조원가 명세서

제조원가 명세서			
직접재료비			
기초 원재료 재고액		×××	
당기 원재료 매입액		×××	
사용 가능액		×××	
기말 재고액	(×××)		×××
직접노무비			×××
제조간접비			×××
당기 총제조비			×××
기초 재공품 재고액			×××
합 계			×××
기말 재공품 재고액			(×××)
당기 제품 제조비			×××

다음은 제조 기업의 포괄 손익계산서를 보여주고 있다. 포괄 손익계산서를 작성하기 위해서는 매출원가 정보가 필요한데, 제조 기업의 경우 위에서 산출한 제조원가 명세서의 당기 제품 제조비 정보를 이용하여 매출원가를 계산하게 된다. 다시 말해, 고객에게 판매한 제품의 매출원가는 제품의 제조 과정에서 발생한 직접재료비, 직접노무비, 제조간접비를 근거로 산출한다.

<표 2-4> 포괄 손익계산서 양식

포괄 손익계산서		
I. 매출액		XXX
II. 매출원가		
기초 제품 재고액	XXX	
당기 제품 제조비	XXX	
판매 가능액	XXX	
기말 제품 재고액	(XXX)	XXX
III. 매출 총이익(I-II)		XXX
IV. 판매비와 일반관리비		XXX
V. 당기순이익(III-IV)		XXX

## 수행 내용 / 생산 계획 수립하기

---

### 재료·자료

- 과거 사업 계획서, 동종 업계 시장 동향 보고서, 관계회사 판매 계획, 예산 기준 지표, 예산 운영 지침서, M/C별 설비 능력, 예산관리 규정, 제조원가명세서, 포괄 손익계산서

### 기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 스프레드시트, 복사기, 프린터, 빔 프로젝터

### 안전·유의 사항

- 제조 기업의 원가 흐름과 원가의 종류를 고려해야 한다.
- 제조원가 명세서상 당기 완성품 원가(수량)의 산출방법을 이해해야 한다.
- 제조 기업의 재고자산 등식을 이해하고, 제품 재고 정책을 고려해야 한다.

### 수행 순서

① 제조원가 명세서를 입수하여 원가의 종류와 흐름을 파악한다.

1. 해당 기업의 제조원가 명세서를 입수한다.
2. 입수한 제조원가명세서를 이용하여 직접재료비, 직접노무비, 제조간접비 항목을 구분한다.
3. 입수한 제조원가 명세서를 이용하여 당기 총제조원가, 완성품 원가인 당기 제품제조원가의 산출과정을 확인하고 이해한다.
4. 제품제조원가가 당해 연도 완성품 생산량에 소요되는 원가임을 확인한다.

② 포괄 손익계산서를 통해 재고자산 등식을 파악한다.

1. 해당 기업의 포괄 손익계산서를 입수한다.
2. 포괄 손익계산서를 통해 매출원가를 산출하기 위한 재고자산 등식을 파악하고 이해한다.

### 제조 기업의 재고자산 등식

$$\text{기초 제품 재고량} + \text{예산 기간의 완성품 생산량} = \text{예산 판매량} + \text{목표 기말 제품 재고량}$$

3. 제조 기업의 재고자산 등식을 이용하여 예산 기간 동안의 목표 완성품 생산량을 산출한다.

③ 재고 수준 정책에 따라 차기 연도 목표 생산량을 계산한다.

1. 예산 판매량 목표를 확인한다.
2. 재고 수준 정책을 확인한다.
3. 제품 재고 정책과 자원 조달 상황, 시장 상황 등을 고려하여 차기 연도 기말 제품재고량(액) 수준을 결정한다.
4. 제품 수불부를 검토하여 당기말의 기말 제품 재고량(액)을 확인한다.
5. 예산 판매량 목표에 내연도의 기말 제품 재고량(액)을 합한 후 당기말의 제품(기초 제품) 재고량(액)을 차감하여 차기 연도의 판매예산을 달성할 수 있는 목표 생산 수량을 산출한다.
6. 산출된 생산 수량을 차기 연도의 생산 예산 목표로 설정한다.

### 목표 생산량 설정식

$$\text{예산 기간의 완성품 생산량} = \text{예산 판매량} + \text{목표 기말 제품 재고량} - \text{기초 제품 재고량}$$

### 목표 생산량 산출 사례

목표 생산량을 생산하는데 필요한 종업원 및 생산설비의 능력이 전년도와 동일하다고 가정하고, 재고 정책이 다음과 같을 경우 목표 생산량을 산출하면 다음과 같다.

<상황>

재무상태표상 기초 제품 재고량: 100단위

판매 부문 예산상 목표 판매량: 1,200단위

제품 재고 정책상 기말 제품 재고량: 200단위

<목표 생산량>

목표 생산량 = 목표 판매량 + 기말 제품 재고량 - 기초 제품 재고량

$$= 1,200\text{단위} + 200\text{단위} - 100\text{단위}$$

$$= 1,300\text{단위}$$

- ④ 차기 연도 목표 생산량을 생산하기 위한 생산설비에 대한 능력을 검토한다.
1. 현재의 생산설비로 목표 생산량을 생산할 수 없는 경우 판매예산을 축소하거나 생산설비를 확장방안을 검토해야 한다.
  2. 현재의 생산설비로 목표 생산량을 생산하고도 유휴설비가 있을 경우 유휴설비에 대한 활용방안을 검토해야 한다.
- ⑤ 제품의 생산을 위한 원재료와 제품(완성품)을 보관하기 위한 창고의 보관능력을 검토한다.
1. 제품의 생산에 소요되는 원재료의 보관능력이 적절한지 검토한다.
  2. 완성된 제품을 보관할 수 있는 능력이 적절한지 검토한다.
  3. 월별 목표 생산량의 적절성에 대해 검토한다.
  4. 제품의 판매량에 대한 계절적 요인을 검토한다.

#### 수행 tip

- 제조원가 명세서를 이용하여 원가의 종류와 원가의 흐름을 파악한다.
- 제조기업의 재고자산 등식을 이용하여 목표 생산량을 산출한다.

## 2-2. 제조 직접비와 제조간접비 예산 수립

### 학습 목표

- 수립된 생산계획에 따라 원부자재 조달예산을 수립할 수 있다.
- 수립된 생산계획에 따라 제조 직접비 예산을 수립할 수 있다.

### 필요 지식 /

#### ① 제조 직접비 항목

제품의 생산에 소요되는 원가는 제품에의 추적 가능성에 따라 직접비와 간접비로 구분할 수 있다. 제조 직접비는 일반적으로 직접재료비와 직접노무비를 의미한다. 제조 직접비 예산의 수립이란 직접재료비와 직접노무비 항목에 대한 예산수립을 의미한다.

#### ② 직접재료비 예산

생산 예산이 수립되면 직접재료비 예산을 수립해야 한다. 직접재료비 예산은 직접재료 사용 예산과 직접재료 매입(구입) 예산으로 구성된다. 직접재료 사용 예산은 목표 생산량을 생산하는 데 소요되는 직접재료비에 대한 예산으로 목표 생산량에 제품 단위당 원재료 소요 수량과 원재료 단위당 구입 가격을 곱한 금액이다.

$$\text{직접재료 사용 예산} = \text{목표 생산량} \times \text{제품 단위당 원재료 소요 수량} \times \text{원재료 단위당 구입 가격}$$

<표 2-5> 직접재료비 사용량 예산

구분	제품 단위당 원재료 사용량		비고
	원재료 X	원재료 Y	
A 제품			
B 제품			

A 제품을 한 단위 생산하는데 원재료 X가 1kg, 1kg 당 단가가 ₩10, 원재료 Y가 2kg, kg 당 단가가 ₩20이라 가정한다. 1월 A 제품의 예정 생산량이 100단위라면 생산에 필요한 원재료 X의 사용량과 원재료 Y의 사용량은 다음과 같이 계산될 수 있다.

원재료 X 사용량 예산 = 100단위 × 1kg × ₩10 = ₩1,000

원재료 Y 사용량 예산 = 100단위 × 2kg × ₩20 = ₩4,000

<표 2-6> 기간별/제품별/원재료별 직접재료비 예산

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

(단위: 개)

구분	기간	원재료 총사용 량	A 제품		B 제품			비고	
			예산 생산량	단위당 사용량	총사용 량	예산 생산량	단위당 사용량		총사용 량
원 재 료 X	1월								
	2월								
	3월								
	4월								
	5월								
	6월								
	:								
	11월								
	12월								
	소계								
	원 재 료 Y	1월							
		2월							
3월									
4월									
5월									
6월									
:									
11월									
12월									
소계									

직접재료 매입 예산은 생산 예산에서 산출된 목표 생산량을 생산하는데 필요한 직접재료량과 함께 적정 기말 원재료의 재고 수량을 충족시킬 수 있는 원재료의 구입에 대한 예산이다. 이는 생산 예산과 유사하게 목표 생산량을 생산하는데 필요한 직접재료 수량에 목표 기말 직접재료량을 가산한 후 기초 직접재료 재고량을 차감하여 산출된 수량에 원재료 단위당 구입 가격을 곱하여 계산한다.

$$\text{직접재료 매입 예산} = (\text{직접재료 사용량} + \text{목표 기말 직접재료 재고량} - \text{기초 직접 재료 재고량}) \times \text{원재료 단위당 구입 가격}$$

위에 제시한 원재료 X와 원재료 Y의 사용량 예산을 토대로 원재료 X와 원재료 Y의 매입

예산은 다음과 같이 편성한다.

1월 A 제품의 예정 생산량이 100단위, 회사의 원재료 재고수준 정책에 따라 원재료 X의 기초 재고량이 10kg, 기말 재고량 20kg, 원재료 Y의 기초 재고량이 10kg, 기말 재고량을 20kg 수준으로 유지한다고 가정할 경우 원재료 X와 원재료 Y의 매입 예산은 다음과 같이 계산될 수 있다.

원재료 X 매입량 =

$$\begin{aligned} & \text{원재료 X 사용량}(100\text{kg}) + \text{원재료 X 기초 재고량}(10\text{kg}) - \text{원재료 X 기말재고량}(20\text{kg}) \\ & = 90\text{kg} \end{aligned}$$

$$\text{원재료 X 매입 예산} = \text{원재료 X 사용량}(90\text{kg}) \times \text{단위당 구입 가격}(\text{₩}10) = \text{₩}900$$

원재료 Y 매입량 =

$$\begin{aligned} & \text{원재료 Y 사용량}(200\text{kg}) + \text{원재료 Y 기초 재고량}(10\text{kg}) - \text{원재료 Y 기말재고량}(20\text{kg}) \\ & = 190\text{kg} \end{aligned}$$

$$\text{원재료 Y 매입 예산} = \text{원재료 Y 사용량}(190\text{kg}) \times \text{단위당 구입 가격}(\text{₩}20) = \text{₩}3,800$$

따라서 1월 A 제품을 100단위 생산하는데 소요되는 원재료 X와 원재료 Y의 매입 예산은 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{원재료 매입 예산} &= \text{원재료 X 매입 예산}(\text{₩}900) + \text{원재료 Y 매입 예산}(\text{₩}3,800) \\ &= \text{₩}4,700 \end{aligned}$$

직접재료비 예산을 편성하기 위해서는 제품 단위당 재료 소비량과 재료 소비 가격이 검토되어야 한다. 제품 단위당 재료 소비량은 공학적 방법이나 과거의 실적 등을 통해 산정하며, 재료의 소비 가격은 구매 예산에서의 표준 구매 단가를 검토하여 결정한다.



<표 2-7> 원재료 매입 예산

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

(단위: kg)

구 분	기 간	원재료 사용량 (X)	기말 원재료 재고량 (Y)	기초 원재료 재고량 (Z)	예산 매입량 (X+Y-Z)	단위당 가격	매입 가격	비 고
총 생 산 량	1월							
	2월							
	3월							
	:							
	11월							
	12월							
	총 계							
A 제 품	1월							
	2월							
	3월							
	:							
	11월							
	12월							
	소 계							
B 제 품	1월							
	2월							
	3월							
	:							
	11월							
	12월							
	소 계							

③ 직접노무비 예산

예산 생산량이 결정되면 직접재료비 예산과 함께 직접노무비에 대한 예산을 수립해야 한다. 직접노무비 예산은 목표 생산량을 생산하는데 소요되는 직접노무비에 대한 예산으로 목표 생산량에 제품 단위당 노동시간과 시간당 임률을 곱한 금액이다. 임률이란 종업원들의 작업시간당 임금을 의미한다. 직접노무비 예산을 통해 기업이 목표 생산량의 생산에 필요한 만큼의 충분한 종업원들을 고용하고 있는지를 파악할 수 있으며, 종업원의 추가 고용이나 해고 등 직접 노동력 수급 계획에 대한 전략을 수립할 수 있다.

예산 생산량의 생산에 필요한 종업원들의 직접노동시간을 산정하기 위해서는 제품 1단위를 생산하는데 필요한 직접노동시간을 파악해야 한다. 일반적으로 제품의 생산에는 단일

의 노동력만 투입되는 것이라 제작 노동, 성형 노동, 조립 노동, 도장 노동 등 다양한 직접노동이 투입된다. 이와 같이 다양한 종류의 직접노동이 투입될 경우에는 각각의 노동의 유형마다 직접노동시간을 파악할 수 있어야 한다. 완성품 1단위의 생산에 필요한 직접노동시간이 결정되면 제품의 예산 생산량에 직접노동시간과 종업원들의 시간당 임료를 곱하여 직접노무비에 대한 예산이 완성된다.

일반적으로 실무에서는 예산 생산량에 따라 종업원의 채용과 고용을 관리하기에는 한계가 있어 종업원들의 초과근무 여부로 고용을 통제한다. 이로 인해 직접노무비 예산을 제품의 생산량 기준이 아닌 부서별 기준으로 작성하는 것이 일반적이다.

$$\text{직접노무비 예산} = \text{목표 생산량} \times \text{제품 단위당 노동시간} \times \text{시간당 임률}$$

<표 2-8> 부문별/제품별 직접노무비 예산

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

(단위: kg)

구분	기간	노무비총계	A 제품					B 제품					비고	
			예산생산량	단위당작업시간	총작업시간	시간당임률	직접노동비	노무비총계	예산생산량	단위당작업시간	총작업시간	시간당임률		직접노동비
제 1 부 문	1월													
	2월													
	3월													
	:													
	11월													
	12월													
	총계													
제 2 부 문	1월													
	2월													
	3월													
	:													
	11월													
	12월													
	총계													

#### ④ 제조간접비 예산

##### 1. 제조간접비 개념과 항목

특정 제품이나 특정 부문에의 추적 가능성(관련성)에 따라 원가는 직접원가와 간접원가로 구분할 수 있다. 직접원가는 완성품인 제품의 원가계산 시 직접 제품에 부과할 수 있으나 간접원가는 직접 제품에 부과할 수 없기 때문에 합리적인 방법과 기준에 의해 배분하도록 하고 있다.

재료비는 직접재료비와 간접재료비로 구분할 수 있으며, 노무비 또한 직접노무비와 간접노무비로 구분할 수 있다. 직접재료비란 제품을 생산하는데 있어 사용되는 재료비 중 특정 제품에 직접적으로 추적 가능한 원가를 의미한다. 예를 들어, 자동차 생산에 필요한 엔진의 원가는 직접재료비에 해당한다. 간접재료비는 원재료 중 제품을 생산하는데 사용되나 해당 원가가 직접적인 제품과의 관련성이 떨어지는 원가를 의미한다. 예를 들어 제품 생산에 사용되는 접착제와 생산 설비에 대한 유회유에 대한 원가는 간접 재료비에 해당한다.

직접노무비는 특정 제품의 생산에 직접 참여한 종업원에 지급된 임금, 보너스 등을 의미한다. 간접재료비와 유사하게 제품을 생산하는데 투입되지만 직접적인 관련성이 낮은 종업원에 대한 보상을 간접노무비라 한다. 대표적인 간접노무비의 형태는 공장 전체의 감독자에 대한 급여이다.

직접재료비와 직접노무비를 제외한 제품 생산에 소요되는 모든 원가를 제조간접비라 한다. 제조간접비는 위에서 언급한 바와 같이 간접재료비, 간접노무비, 공장 건물이나 설비 자산에 대한 감가상각비, 재산세, 수도 광열비, 공장 감독자 급여, 임차료 등을 포함한다.

제조간접비 예산은 목표 생산량을 생산하는데 소요되는 제조간접비에 대한 예산이다. 복잡한 제조간접비에 대한 예산 수립 과정을 단순화하기 위해 먼저 제조간접비를 구성하는 항목들을 원가 행태별로 고정 제조간접비와 변동 제조간접비로 구분한다.

제품의 생산과 관련된 제조부문과 보조부문에서 발생하는 모든 원가는 생산 부문의 예산 편성에 포함되며, 판매부문에서 수립한 목표 판매량과 관련한 예산은 판매 부문의 예산편성에 포함되며, 관리부문에서 발행한 모든 원가에 대한 예산은 간접부문의 예산편성에 포함된다.

제조간접비 항목으로는 제품 제조활동과 관련이 있으나 직접적으로 제품에 부과할 수 없는 모든 항목을 포함한다. 일반적으로 제품 제조활동과 직접적으로 관련이 있으나 특정 제품에 발생한 원가를 배부할 수 없는 원가, 즉 공장 건물에 대한 임차료, 재산세, 수도광열비, 제품 제조활동에 사용되는 설비자산에 대한 감가상각비 등이 포함된다. 뿐만 아니라 제품의 제조와 직접적으로 관련이 없는 보조부문에서 발생한 원가는 제조간접비 항목에 포함된다.

앞서 언급한 바와 같이 제조간접비는 원가행태에 따라 변동 제조간접비와 고정 제조간접비로 구분해야 하며, 변동 제조간접비는 간접재료비, 동력비, 용수비, 소모품비 등을 포함하며, 고정 제조간접비는 공장 전체를 감독하는 감독자의 급여, 생산설비에 대한 감가상각비, 보험료 등을 포함한다.

제품의 제조와 관련하여 발생한 소모품(간접재료비), 공장 감독자의 급여(간접노무비), 공장에 대한 재산세, 임차료, 제조 설비자산에 대한 감가상각비 등의 제조간접비는 제품별로 추적하기가 불가능하기 때문에 일정한 배부절차를 통해 간접적으로 배부해야 한다.

## 2. 제조간접비 배부율

제조간접비를 제품에 배부하기 위해서는 사전에 합리적인 배부기준을 선택해야 하며, 일반적으로 직접노동시간, 기계가동시간, 직접노무원가 등의 기준이 이용된다.

제조간접비 배부율은 실제로 발생한 원가를 이용한 실제 제조간접비 배부율과 사전에 설정된 예정원가를 이용한 예정 제조간접비 배부율이 있다. 실제 제조간접비 배부율과 예정 제조간접비 배부율은 다음과 같이 계산할 수 있다.

$$\text{실제 제조간접비 배부율} = \frac{\text{실제 제조간접비}}{\text{실제 배부기준 총발생량}}$$

$$\text{예정 제조간접비 배부율} = \frac{\text{예정 제조간접비}}{\text{예정 배부기준 총발생량}}$$

## 3. 제조간접비의 예산편성 방법

제조간접비를 부문별 개별비와 부문별 공통비로 구분하여 제조간접비를 관리하는 부서에서 편성하는 조직 구조상의 책임 구분에 의한 편성 방법이 있으며, 제조간접비를 원가 행태에 따라 고정비와 변동비로 구분하여 조업도의 변동에 따라 예산 금액을 조정하는 조업도 변동에 의한 편성 방법이 있다.

변동 제조간접비 예산은 목표 생산량에 배부 기준 수량과 배부율을 곱한 금액이며, 제조간접비 예산은 다음과 같이 편성한다.

$\begin{aligned} \text{제조간접비 예산} &= \text{변동 제조간접비 예산} + \text{고정 제조간접비 예산} \\ &= \text{목표 생산량} \times \text{배부 기준 수량} \times \text{배부율} + \text{고정 제조간접비 예산} \end{aligned}$
--

<표 2-9> 제조간접비 예산

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

(단위: kg)

구 분	계 정	제조 간접비 총계	A 제품		B 제품			비 고
			작업 시간	배 부 율	제조 간접비	작업 시간	배 부 율	
제조 간 접 비 총 계		간접재료비						
		간접노무비						
		임차료						
		재산세						
		보험료						
		차량 유지비						
		:						
		복리 후생비						
		여비 교통비						
		총 계						
제 1 보 조 부 문		간접재료비						
		간접노무비						
		임차료						
		재산세						
		보험료						
		차량유지비						
		:						
		복리 후생비						
		여비 교통비						
		소 계						
제 2 보 조 부 문		간접재료비						
		간접노무비						
		임차료						
		재산세						
		보험료						
		차량 유지비						
		:						
		복리 후생비						
		여비 교통비						
		소 계						

## 수행 내용 / 제조 직접비와 제조간접비 예산 수립하기

### 재료·자료

- 과거 사업 계획서, 동종 업계 시장 동향 보고서, 관계회사 판매 계획, 예산 기준 지표, 예산 운영 지침서, M/C별 설비 능력, 예산관리 규정, 제조원가 명세서, 포괄 손익계산서

### 기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 스프레드시트, 복사기, 프린터, 빔 프로젝터

### 안전·유의 사항

- 제조 기업의 원가 흐름과 원가의 종류를 고려해야 한다.
- 목표 판매량을 달성하기 위한 목표 생산량을 달성하기 위한 설비 능력을 고려해야 한다.
- 종업원의 충원 없이 목표 생산량의 달성 가능성을 평가해야 한다.
- 제조간접비를 변동 제조간접비와 고정 제조간접비로 구분할 수 있어야 한다.
- 제조간접비 배부율을 산출하고 고려해야 한다.

### 수행 순서

① 재고 수준 정책에 따라 차기 연도 목표 생산량을 계산한다.

1. 예산 판매량 목표를 확인한다.
2. 재고 수준 정책을 확인한다.
3. 제품 재고 정책과 자원 조달 상황, 시장 상황 등을 고려하여 차기 연도 기말 제품재고량(액) 수준을 결정한다.
4. 제품 수불부를 검토하여 당기말의 기말 제품 재고량(액)을 확인한다.
5. 예산 판매량 목표에 내연도의 기말 제품 재고량(액)을 합한 후 당기말의 제품(기초 제품) 재고량(액)을 차감하여 차기 연도의 판매예산을 달성할 수 있는 목표 생산 수량을 산출한다.

6. 산출된 생산 수량을 차기 연도의 생산 예산 목표로 설정한다.

목표 생산량 설정식

$$\text{예산 기간의 완성품 생산량} = \text{예산 판매량} + \text{목표 기말 제품 재고량} - \text{기초 제품 재고량}$$

② 원재료 조달 예산을 수립한다.

1. 생산 예산 목표를 확인한다.
2. 한 단위의 제품을 생산하는 데 소비되는 재료의 양을 확인한다.
3. 생산 예산 목표와 한 단위 제품 생산에 소비되는 재료의 양을 곱하여 차기 연도에 소비될 재료의 양을 산출한다.

목표 원재료 소비량 설정식

$$\text{예산 기간의 원재료 소비량} = \text{예산 기간의 완성품 생산량} \times \text{제품 단위당 원재료 소비량}$$

4. 차기 연도에 소비될 원재료의 양과 원재료의 구입 단가를 곱하여 차기 연도의 원재료 소비 예산을 편성한다.

목표 원재료 소비 예산 설정식

$$\text{예산 기간의 원재료 소비 예산} = \text{예산 기간의 완성품 생산량} \times \text{제품 단위당 원재료 소비량} \times \text{원재료 단위당 구입 단가}$$

5. 원재료 재고 정책을 확인한다.
6. 원재료 재고 정책과 자원 조달 상황, 시장 상황 등을 고려하여 차기 연도의 기말 원재료 재고량 수준을 결정한다.
7. 차기 연도 기말 원재료 재고량 수준과 원재료 구입 단가를 곱하여 차기 연도의 목표 기말 원재료 재고액을 결정한다.

목표 기말 원재료 재고액 수준 설정식

$$\text{예산 기간의 목표 기말 원재료 재고액} = \text{예산 기간의 목표 기말 원재료 재고량} \times \text{구입 단가}$$

8. 당해 연도 재무상태표상 기말 원재료 재고액(기초 원재료 재고액)을 파악한다.
9. 차기 연도 원재료 소비 예산에 차기 연도의 목표 기말 원재료 재고액을 합한 후 당기 재무상태표상 기초 원재료 재고액을 차감하여 차기 연도 생산 예산을 달성할 수 있는

원재료 조달 예산을 수립한다.

원재료 조달 예산

$$\text{예산 기간의 원재료 조달 예산} = \text{예산 기간 원재료 소비액} + \text{목표 기말 원재료 재고액} - \text{기초 원재료 재고액}$$

10. 부재료에 대한 조달 예산은 원재료의 조달 예산 편성 절차와 방법을 이용하여 산출한다.

③ 직접노무비 예산을 수립한다.

1. 생산 예산 목표를 확인한다.
2. 생산 현장의 근로자 수를 확인한다.
3. 생산일보를 검토하여 일정 기간의 생산량을 확인한다.
4. 급여 대장을 검토하여 생산량을 확인한 동일한 생산기간 동안 근로자들의 근무시간과 급여를 확인한다.
5. 생산량을 근무시간으로 나누어 한 단위의 제품(완성품)을 생산하는데 소요되는 생산 현장의 근로자들의 근무시간을 산출한다.
6. 생산 예산 목표와 한 단위 제품 생산에 소요되는 생산 현장 근로자들의 근무시간을 곱하여 예산 근무시간을 산출한다.
7. 급여 대장에 확인한 급여를 근무시간으로 나누어 시간당 임률을 계산한다.
8. 생산 현장의 근로자 수와 예산 근무시간, 임률을 모두 곱하여 생산 예산을 달성할 수 있는 직접노무비를 산출한다.
9. 산출된 노무비를 차기 연도의 노무비 예산으로 설정한다.

직접노무비 예산 수준 설정식

$$\text{예산 기간의 직접노무비 예산} = \text{예산 기간 제품 목표 생산량} \times \text{예산 근로자 수} \times \text{예산 근무시간} \times \text{예산 시간당 임률}$$

④ 제조원가 명세서를 이용하여 제조간접비 항목을 구분할 수 있다.

1. 제조원가 명세서를 입수한다.
2. 제조원가 명세서를 통해 변동 제조간접비를 확인한다.  
간접재료비, 소모품비, 수도광열비 등은 변동 제조간접비에 해당한다.
3. 제조원가 명세서를 통해 고정 제조간접비를 확인한다.



공장 전체를 감독하는 감독자의 급여는 간접노무비에 해당하며, 공장건물에 대한 임차료, 재산세, 보험료, 기계설비에 대한 감가상각비 등은 고정 제조간접원가에 해당한다.

⑤ 제조간접비(제조 경비) 예산을 수립한다.

1. 최근 3년간 포괄 손익계산서와 제조원가 명세서를 확인한다.
2. 각 연도별 제조원가 명세서 상 제조간접비 항목별 계상액을 포괄 손익계산서의 매출액으로 나누어 제조간접비 계정들의 매출액 대비 비중(구성비)을 계산한다.
3. 제조간접비 계정들의 매출액 대비 비중의 3년 간 평균을 계산하고, 3년 동안의 추세를 분석한다.
4. 차기 연도 판매 목표 예산을 확인하고 당기의 매출액 대비 증가율을 계산한다.
5. 제조간접비 계정들 중 최근 3년 동안 매출액 대비 비중이 유사한 계정들은 차기 연도 판매 목표 예산의 당기 매출액 대비 증가율을 적용하여 차기 연도 제조간접비를 산출한다.
6. 제조간접비 계정들 중 최근 3년 동안 매출액 대비 비중이 등락을 보였던 계정들은 3년 동안 평균 비중을 적용하여 차기 연도 제조간접비를 산출한다.
7. 제조간접비 계정들 중 매출액 대비 비중의 최근 3년 동안의 추세가 지속 가능한 계정들은 매출액 대비 비중의 연평균 증가율을 반영하여 차기 연도 매출액 대비 비중을 계산한 후 차기 연도 판매 목표와 곱하여 차기 연도 제조간접비를 산출한다.
8. 제조간접비 계정들 중 매출액 대비 비중의 최근 3년 동안의 추세가 지속적으로 감소한 계정들은 매출액 대비 비중의 연평균 감소율을 반영하여 차기 연도의 매출액 대비 비중을 계산한 후 차기 연도 판매 목표와 곱하여 내년도 제조간접비를 산출한다.
9. 제조간접비 계정들 중 차기 연도에 발생할 비용의 규모(금액)를 직접적으로 계산할 수 있는 감가상각비, 임차료, 리스료, 연구개발비는 직접 계산한 비용 규모(금액)을 차기 연도 제조간접비로 산출한다.
10. 계정별로 산출된 차기 연도 제조간접비의 합계액을 차기 연도 제조간접비 예산으로 수립한다.

### 수행 tip

- 판매 부문의 목표 판매량과 생산 부문의 목표 생산량을 토대로 원재료 소요량(액)을 산출한다.
- 목표 생산량은 제조원가 명세서와 포괄 손익계산서상 매출원가 산출 과정을 이용하여 계산한다.
- 원재료 소요량(액)을 토대로 원재료 조달 예산을 수립한다.
- 직접 원재료 소비 예산은 제품을 생산하기 위해 생산 공정에 투입(소비)되어야 할 직접 원재료를 의미하며, 직접 원재료 조달 예산은 목표 생산량을 달성하기 위해 조달해야 할 직접 원재료를 의미한다. 즉, 소비와 구입은 다른 의미이다.

## 학습 2 교수·학습 방법

### 교수 방법

- 제조 원가의 3요소인 직접재료비, 직접노무비, 제조간접비에 대해 설명하고, 제조원가 명세서와 포괄 손익계산서상 매출원가 산정을 위한 방법에 대해 상세히 설명한다.
- 재무상태표를 통해 기초 제품 재고액과 기말 제품 재고액에 대해 설명한다.
- 기말 제품 재고 수준을 충족시키면서 차기 연도에 생산해야 할 제품의 목표 생산량의 계산 방법에 대해 설명한다.
- 원재료의 사용량과 구입량의 차이점에 대해 설명하고, 직접재료의 구입예산과 직접재료의 사용 예산 수립 방법에 대해 설명한다.
- 직접노무비 예산의 수립 방법에 대해 설명한다.
- 제조간접비인 변동 제조간접비와 고정 제조간접비에 대해 설명하고, 제조간접비 배부율에 따른 제조간접비 예산 수립 방법에 대해 설명한다.

### 학습 방법

- 선수 학습을 통해 직접원가와 간접원가, 상품 매매 기업의 매출원가 산정 방법과 제조원가 명세서와 원가의 흐름에 대해 이해한다.
- 제조원가의 3요소인 직접재료비, 직접노무비, 제조간접비 각각의 개념을 이해하고 구분할 수 있도록 한다.
- 재무상태표상 재고자산 등식을 이해하고, 재고자산 등식에 따라 매출원가 산정 방법에 대해 이해한다.
- 재무상태표상 재고자산 등식과 포괄 손익계산서상 매출원가 산정 방법에 따라 차기 연도 목표 판매량을 계산할 수 있도록 한다.
- 변동 제조간접비와 고정 제조간접비를 구분할 수 있고, 각각의 배부율을 계산할 수 있도록 한다.

## 학습 2 평가

### 평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
생산 계획 수립	- 판매 예산에 근거한 생산계획을 수립할 수 있다			
	- 재고자산 등식을 이용하여 목표 생산량을 계산할 수 있다.			
	- 목표 생산량을 달성하기 위한 점검 사항을 도출할 수 있다.			
제조직접비 예산 수립	- 직접재료 사용량과 구입량의 구분할 수 있다.			
	- 직접재료 사용 예산을 수립할 수 있다.			
	- 직접재료 구입 예산을 수립할 수 있다.			
	- 직접노무비 예산을 수립할 수 있다.			
제조간접비 예산 수립	- 생산 계획에 의한 제조 간접비 예산을 수립할 수 있다.			
	- 제조 간접비 항목을 구분할 수 있다.			

### 평가 방법

- 필기시험

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
생산 계획 수립	- 판매 부문의 예산에 기초한 목표 생산량의 계산 능력			
제조직접비 예산 수립	- 직접재료비 구입 예산 수립 능력			
	- 직접재료비 사용 예산 수립 능력			
	- 직접노무비 예산 수립 능력			
제조간접비 예산 수립	- 제조간접비 예산 수립 능력			

• 사례연구

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
생산 부문 예산 수립하기	- 목표 생산량 산정			
	- 직접재료비 구입 예산 수립			
	- 직접재료비 사용 예산 수립			
	- 직접노무비 예산 수립			
	- 제조간접비 예산 항목 도출			
	- 제조간접비 예산 수립			
	- 제조원가 명세서 작성			

**피드백**

1. 필기시험
  - 생산 예산의 개념, 생산 예산편성 항목, 생산 예산편성 단계에 대한 이해도를 평가하고 결과가 일정 점수 이하인 학생들은 추가 학습 후 그 결과를 제출하도록 한다.
2. 사례연구
  - 제출 후 평가를 통해 우수한 사례는 발표하여 정보를 공유하도록 한다.
3. 평가자 체크리스트
  - 생산 예산 수립 시의 각각의 예산 항목별(직접재료비, 직접노무비, 제조간접비) 편성 방법에 대한 실습 과정을 객관적으로 평가한 후 주요 사항을 체크하여 돌려준다.

학습 1	판매 부문 예산 수립하기(LM0203010102_14v2.1)
학습 2	생산 부문 예산 수립하기(LM0203010102_14v2.2)

## 학습 3

# 간접 부문 예산 수립하기 (LM0203010102\_14v2.3)

## 3-1. 간접 부문의 예산편성 전략 수립

**학습 목표** • 조직의 경영목표를 달성하기 위하여 간접부문 예산편성 전략을 수립할 수 있다

### 필요 지식 /

#### ① 간접부문

기업의 핵심적인 활동은 생산 활동, 판매 활동, 관리 활동 등으로 구분해 볼 수 있다. 기업의 생산과 관련된 활동을 직접부문이라 하고, staff 부문이나 행정사무 부문을 간접부문으로 볼 수 있다. 즉, 간접부문이란 제품 생산과 직접적인 관련이 없는 모든 부문을 포함한다.

#### ② 판매비와 관리비

기업의 부문을 제품 생산과의 직접적인 관련성에 따라 직접부문과 간접부문으로 구분하듯 기업에서 발생하는 원가 또한 제품 생산과의 관련성에 따라 제조원가(manufacturing cost)와 비제조원가(nonmanufacturing cost)로 구분할 수 있다. 제조원가는 제조 활동 과정에서 제품의 생산과 직·간접적으로 관련하여 발생하는 원가로서 직접재료비(재료비), 직접노무비(노무비), 제조간접비(경비)로 구성된다. 제조원가는 주로 공장 제조 부문에 발생하는 원가이다. 반면에 비제조원가는 제품의 제조 활동 이외의 모든 활동으로부터 발생하는 원가를 의미한다. 비제조원가는 주로 판매 부문과 관리 부문에서 발생하기 때문에 포괄 손익 계산서상 판매비와 관리비로 분류된다. 판매비는 제품의 판매와 관련하여 발생하는 비용으로 상품, 제품, 용역의 판매에 소요되는 비용을 의미하며, 대표적으로 판매원의 급여, 포장 운반비, 광고 선전비 등이 있다. 관리비란 관리 부서에서 주로 발생하는 비용으로 기업 활동의 전반적인 관리에 소요되는 비용을 의미한다. 대표적으로 임원 및 사무원의 급여, 복리후생비, 건물 및 설비자산 등에 대한 감가상각비와 일반 관리 부문의 접대비, 통신비,

사무용품비, 세금과 공과 등이 있다.

### ③ 간접부문 예산편성

간접부문의 예산은 예산기간 동안에 판매 및 관리 활동에서 발생할 것으로 예상되는 판매비와 관리에 대한 예산을 의미한다. 간접부문의 예산을 용이하게 편성하기 위해서는 제조 간접비와 유사하게 비용을 원가행태별로 구분할 필요가 있다. 간접부문에서 발생하는 원가를 원가 행태별로 구분하면 변동 판매비와 관리비와 고정 판매비와 관리비로 구분할 수 있다.

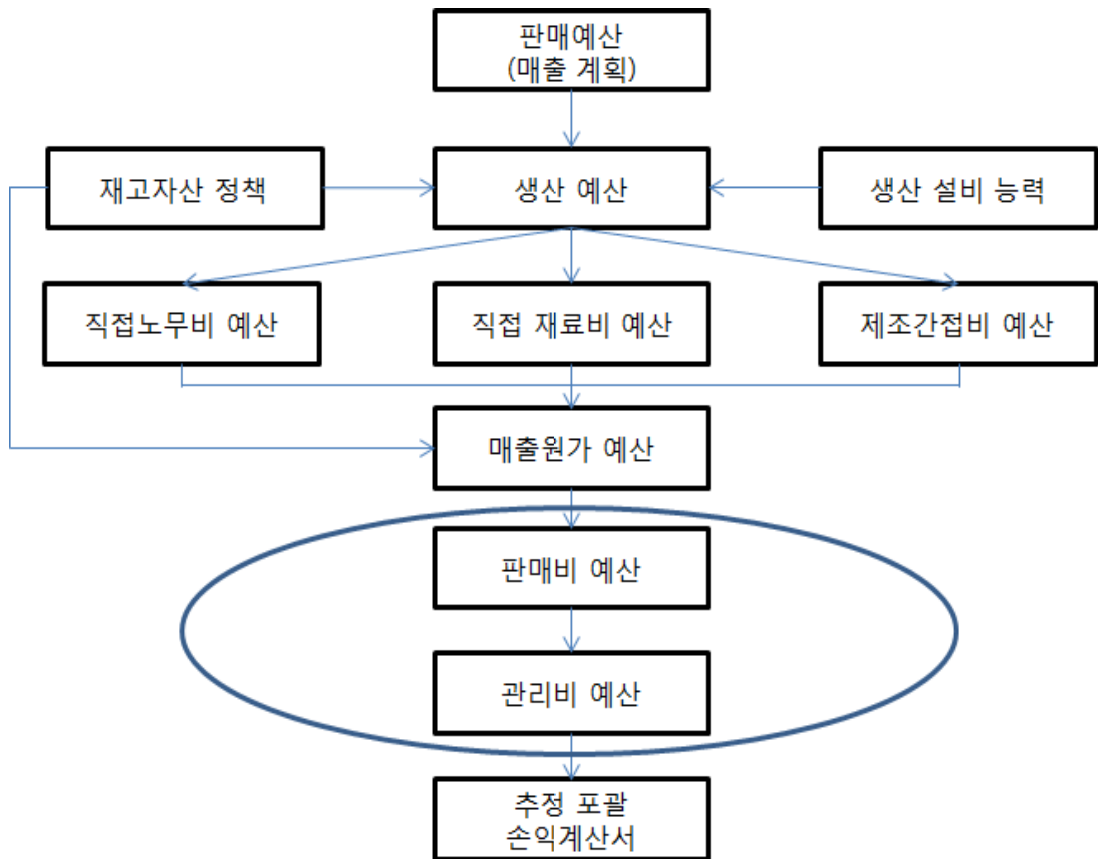
원가 행태(cost behavior)란 생산 설비의 이용 정도나 활동 수준의 변화에 따라 총원가의 발생액이 일정한 형태로 변화된 정도를 의미한다. 원가는 원가 행태에 따라 변동원가(variable cost)와 고정원가(fixed cost)로 구분할 수 있다. 변동원가란 기업의 조업도나 활동 수준의 증감에 따라 총원가가 비례하여 증감하는 원가 항목을 의미하며, 고정원가란 기업의 조업도나 활동 수준의 증감과 관계없이 관련 범위 내에서 총원가가 일정한 원가를 의미한다. 기업이 원가 행태에 따라 원가를 변동원가와 고정원가로 구분하는 이유는 기업의 경영계획과 통제 목적에 유용한 정보를 제공할 수 있기 때문이다.

간접부문 예산이란 제품 제조와 직접적인 관련이 없는 판매 및 일반 관리 부서에서 제출한 다양한 예산을 집계한 것으로서 예산기간 동안 제품의 제조 활동 이외의 분야에 발생할 것으로 예상되는 모든 비용을 종합한 것을 의미한다.

간접부문의 예산은 일반적으로 경영자의 재량적 판단에 의해 영향을 받는 항목들이 대부분이기 때문에 임의적 특성을 갖고 있다. 판매비와 관리비 중 광고 선전비나 연구 개발비 등의 항목은 경영자의 재량적 의사 결정에 의해 결정되기 때문에 어느 정도의 수준이 최적인지를 판단하기는 쉽지 않다. 판매량의 증감에 따라 증가하거나 감소하는 판매 관련 항목들은 이미 설정된 판매 예산을 토대로 적정 예산을 편성한다. 반면에 판매량의 증감에 관계없이 일정하게 발생하는 감가상각비, 임차료, 보험료 등의 고정 판매비와 관리비 항목에 대한 예산편성은 임의적으로 이루어진다.

일반적으로 판매비에 대한 예산은 자사나 경쟁사의 판매 정책에 따라 변동하므로 과거의 실적보다는 Zero Base에서 시작하여 편성하는 것이 적절하다.

Zero Base 예산이란 기존 사업과 신규 사업을 구분하지 않고 모든 사업의 타당성을 다시 평가하고, 그 평가 결과에 따라 자원 배분을 결정하는 예산 제도로 영기준 예산이라고도 한다. Zero Base 예산은 기업이 보유하고 있는 자원의 효율적 배분과 예산 절감을 기대할 수 있으며, 기업의 의사 결정 과정과 구조, 경영계획의 개선에 유용성을 제공한다.



[그림 3-1] 종합예산 중 간접부문 예산

#### ④ 간접부문 예산편성 절차 및 목적

##### 1. 간접부문 예산편성 목적

간접부문의 예산편성 목적은 기업이 설정한 목표 이익을 달성하기 위한 기업의 효과적인 활동을 도모하고 목표 달성에 소요되는 판매비와 관리비 금액을 추정하기 위함이다. 변동 판매비와 관리비는 기업의 생산량과 판매량이 증가할 경우 총액 또한 증가하기 때문에 이를 반영하여 예산편성을 해야 한다. 반면에 고정 판매비와 관리비는 생산량과 판매량의 증감에 관계없이 일정하게 발생하는 항목이기 때문에 생산량과 판매량의 증감에 따른 별도의 조정이 필요 없는 항목이다. 변동 판매비와 관리비에는 일반적으로 수도 광열비, 소모품비, 수선비, 포장비, 외주 가공비, 지급 수수료, 종업원에 대한 법정 복리비(의료보험, 연금보험, 산재보험, 고용 보험) 등이 포함되며, 고정 판매비와 관리비에는 일반적으로 여비 교통비, 광고 선전비, 연구비, 경상 연구 개발비, 감가상각비, 보험료, 임차료 등을 포함한다.

##### 3. 간접부문 예산편성 절차

간접부문에 대한 예산편성은 과거(전기)에 발생한 실제 판매비와 관리비 항목의 집계로부터



터 시작된다. 전기에 발생한 실제 판매비와 관리비 자료를 토대로 생산량 및 판매량 수준의 변동, 물가 변동, 원자재 가격의 변동, 인건비 상승률 등을 고려하여 당기 간접부문 예산편성에 고려해야 한다.

#### 4. 간접부문 예산편성 지침

##### (1) 비용의 계상 시점

모든 비용은 발생주의 원칙에 의해 현금의 수입과 지출에 관계없이 발생한 일에 편성하며, 정산시점을 기준으로 편성하지 않는다.

##### (2) 편성단위

간접부문의 예산편성 단위는 비용을 실제로 집행하는 단위별로 구분하여 편성하는 것을 원칙으로 한다. 간접부문 예산편성 단위는 부문단위로 편성하고 공통부문은 배부기준에 의해 사업부에 귀속시킨다. 비용의 집행부서와 총괄부서가 다른 경우의 예산, 즉 기능예산은 기능 주관부서가 주관하여 편성한다.

##### (3) 간접부문 예산편성 지침 사례

- ① 생산 및 판매 관련 비용은 0000년 예상 실적 대비 실질적 절감 목표를 반영하여 작성한다.
- ② 판매비와 관리비 이월, 조기 집행은 분기 내 가능성을 감안하여 월별로 정확하게 작성한다.
- ③ 수도 광열비는 인상률과 에너지 절감 계획을 반영하여 작성한다.
- ④ 회의비, 식비, 접대비는 주관 부서에서 일괄적으로 편성한다.
- ⑤ 제조 부문과 간접부문(판매·관리 부문)을 구분하여 편성하는 것을 원칙으로 한다.
- ⑥ 간접부문의 예산을 명확하게 편성한다.
- ⑦ 예산 항목이나 세목과 관계없이 재무회계 계정과목으로 예산을 편성한다.

## 수행 내용 / 간접부문 예산편성 전략 수립하기

### 재료·자료

- 과거 사업 계획서, 동종 업계 시장 동향 보고서, 관계회사 판매 계획, 예산 기준 지표, 예산 운영 지침서, M/C별 설비 능력, 예산관리 규정, 제조원가 명세서, 포괄 손익계산서

### 기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 스프레드시트, 복사기, 프린터, 빔 프로젝터

### 안전·유의 사항

- 제조부문과 간접부문을 명확히 구분하고, 각 부문에서 발생시키는 원가항목을 분류하는데 있어 유의해야 한다.
- 제조원가 명세서와 포괄 손익계산서를 이용하여 제조원가에 포함시킬지 판매비와 관리비에 포함시킬 것인지를 고려해야 한다.

### 수행 순서

#### ① 간접부문에서 발생하는 예산항목을 파악한다.

1. 제조원가 명세서를 통해 제조부문을 파악한다.
2. 포괄 손익계산서를 통해 간접부문을 파악한다.
3. 제조원가와 비제조원가(판매비와 관리비)를 구분한다.
4. 간접부문의 예산편성시 현재 발생하고 있는 비용항목 및 향후 지출될 것으로 예상되는 비용항목을 누락 없이 파악한다.

#### ② 간접부문에서 발생하는 예산항목을 고정비와 변동비로 구분한다.

1. 제품의 생산량 또는 판매량에 따라 증가하거나 감소하는 비용항목이 무엇인지 파악한다.
2. 비용항목을 증가시키거나 감소시키는 원가 유발요인을 확인한다.
3. 제품의 생산량 또는 판매량에 따라 증가하거나 감소하지 않는 비용항목이 무엇인지 파악한다.

③ 간접부문 예산편성 전략을 수립한다.

1. 모든 비용은 발생주의 원칙에 의해 현금의 수입과 지출에 관계없이 발생한 월에 편성하며, 정산시점을 기준으로 편성하지 않는다.
2. 간접부문의 예산편성 단위는 비용을 실제로 집행하는 단위별로 구분하여 편성하는 것을 원칙으로 한다.
3. 간접부문 예산편성 단위는 부문단위로 편성하고 공통부문은 배부기준에 의해 사업부에 귀속시킨다.
4. 비용의 집행부서와 총괄부서가 다른 경우의 예산, 즉 기능예산은 기능 주관부서가 주관하여 편성한다.

간접부문 예산편성 지침 사례

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>① 생산 및 판매 관련 비용은 0000년 예상 실적 대비 실질적 절감 목표를 반영하여 작성한다.</li><li>② 판매비와 관리비 이월, 조기 집행은 분기 내 가능함을 감안하여 월별로 정확하게 작성한다.</li><li>③ 수도 광열비는 인상률과 에너지 절감 계획을 반영하여 작성한다.</li><li>④ 회의비, 식비, 접대비는 주관 부서에서 일괄적으로 편성한다.</li><li>⑤ 제조 부문과 간접부문(판매·관리 부문)을 구분하여 편성하는 것을 원칙으로 한다.</li><li>⑥ 간접부문의 예산을 명확하게 편성한다.</li><li>⑦ 예산 항목이나 세목과 관계없이 재무회계 계정과목으로 예산을 편성한다.</li></ol> |
|---|

④ 간접부문 예산편성 절차를 수행한다.

1. 전 부서는 해당 부서의 소요 예산을 편성하여 예산관리 부서에 통보하고, 예산관리 부서는 각 부서의 예산을 종합, 심의, 조정하여 사업부 기획 부서 및 경영관리팀으로 통보한다.
2. 전 부서는 해당 부서의 소요 예산편성 시 현재 발생되고 있는 비용 항목 및 예상되는 비용 항목을 누락없이 작성할 수 있도록 한다.
3. 전 부서는 예산편성 시 세부 항목 비용에 대한 성격을 고려하여 고정비와 변동비로 구분하여 작성한다.
4. 사업부 기획팀 및 예산관리 부서는 예산편성 시 계정과목별, 부서별로 작성하되 산출 근거를 상세히 표시한다.

## 3-2. 간접부문 예산 수립

### 학습 목표

- 수립된 간접부문 예산편성 전략에 따라 간접부문 예산항목을 배분할 수 있다.
- 배분된 예산항목에 따라 간접부문 예산을 수립할 수 있다.

### 필요 지식 /

#### ① 간접부문 예산 수립

간접부문이란 직접 제품의 제조에 참여하지 않는 모든 부문을 말한다. 생산 부문에서 발생하는 모든 비용은 제조원가 명세서상 제조직접비(직접재료비, 직접노무비)와 제조간접비(간접재료비, 간접노무비, 제조간접비)로 보고된다. 즉, 제조직접비와 제조간접비는 총제조원가로서 포괄 손익계산서상 매출원가를 구성한다.

따라서 간접부문 예산 항목은 주로 포괄 손익계산서상 판매비와 관리비 항목을 의미한다. 간접부문 예산은 예산기간 동안 판매 및 관리 활동에서 발생할 것으로 예상되는 비용에 대한 예산을 의미한다. 판매비와 관리비 예산을 용이하게 편성하기 위해서는 판매비와 관리비를 원가 행태에 따라 변동 판매비와 관리비와 고정 판매비와 관리비로 구분한다.

간접부문의 예산편성 목적은 목표 생산량과 목표 판매량을 달성하기 위한 기업의 활동을 원활히 하고 기업의 장기적 목표를 달성하는데 필요한 판매비와 관리비를 추정하고자 하는 것이다. 예를 들어 판매량과 생산량이 증가할 것으로 예상되면 이를 보조하는 활동인 자료 처리 업무, 회계 업무 등도 증가해야 할 것이다.

간접부문의 예산편성의 출발점은 당기의 실제 판매비와 일반관리비 발생액에 대한 자료이다. 이 자료를 토대로 영업 활동 수준의 변경, 물가 변동 등을 고려하여 당기 발생액을 적절히 수정하면 차기의 판매비와 일반관리비 예산을 쉽게 편성할 수 있다.

#### ② 간접부문 예산 항목

##### 1. 급여

급여란 특정인에게 근로를 제공하고 이에 대한 대가로 지급받는 제금액으로서 임원 급여, 급료와 임금 및 제수당을 포함한다.

##### 2. 퇴직급여

퇴직급여란 영업 기간 중 또는 영업연도 말 임원 또는 직원이 퇴사하는 경우에 자사의 퇴

직급 지급 규정에 의해서 지급하는 금액을 의미한다.

### 3. 복리 후생비

복리 후생비란 종업원의 복리 후생을 위해서 지출하는 비용으로서 작업 능률의 향상을 기하기 위해서 간접적으로 부담하는 시설, 경비 등을 의미한다.

### 4. 임차료

임차료는 부동산 또는 동산의 임대차 계약에 따라 지급하는 비용을 의미한다.

### 5. 접대비

접대비란 일반적으로 회사의 영업과 관련해서 타인에게 금전을 제외한 재화나 기타 서비스를 제공하는 데 소요되는 비용을 의미한다.

### 6. 감가상각비

감가상각비는 시간이 지남에 따라 유형자산이 수익 창출에 기여할 수 있는 능력의 감소분을 그 자산의 내용연수에 따라 비용화하는 것을 의미한다.

### 7. 무형자산 상각비

무형자산 상각비는 내용연수 동안 무형자산의 상각과 관련해서 발생하는 비용을 의미한다.

### 8. 세금과 공과

세금과 공과는 기업에 대해서 국가 또는 지방자치단체가 부과하는 조세와 공공적 지출에 충당할 목적으로 동업조합, 상공회의소 등의 각종 공공단체가 부과하는 부과금 및 벌금, 과료, 과태료 등의 특정 행위의 제재를 목적으로 하는 과징금을 처리하는 계정과목이다.

### 9. 광고 선전비

광고 선전비란 재화 또는 용역의 판매 촉진이나 기업 이미지 개선 등의 선전 효과를 위해서 불특정 다수인을 대상으로 지출하는 비용을 의미한다.

### 10. 연구비

연구비는 신제품·신기술의 연구 활동과 관련해서 지출한 비용으로서 미래에 경제적 효익을 제공할 수 없는 지출을 의미한다. 그러나 미래에 확신할 경제적 효익을 제공할 가능성이 있는 경우에는 무형자산 중 개발비로 처리한다.

연구라 함은 과학적·기술적 지식이나 이해를 얻기 위해서 독창적이고 계획적인 조사 활동을 의미하는 바 연구 활동의 일반적인 예는 다음과 같다.

- (1) 새로운 지식을 얻고자 하는 활동
- (2) 연구 결과 또는 기타 지식의 응용 가능성을 탐구하는 활동
- (3) 제품 등의 대체안을 탐구하는 활동

(4) 신제품 등으로 선택 가능한 안들을 형성, 설계, 평가 및 산정하는 활동

11. 경상 연구 개발비

경상 연구 개발비란 경상적으로 발생하는 연구 개발비로서 여기서 연구 개발비란 신제품 · 신기술의 연구 또는 개발 활동과 관련해서 지출한 비용을 의미한다.

12. 대손 상각비

대손 상각비란 거래처의 파산, 행방불명 등의 사유로 채권의 회수가 불가능하게 된 경우 회수 불능 채권을 비용으로 처리하기 위한 계정이다.

13. 여비 교통비

여비 교통비란 판매 및 관리 활동에 종사하는 종업원 및 임원에 대한 여비 및 교통비를 의미한다.

14. 차량 유지비

차량 유지비는 차량의 유지 · 관리와 관련해서 발생하는 비용을 의미한다(세차비, 정기 주차료, 차량 검사비, 차량 수선비, 차량 안전 협회비, 타이어 교체 비용, GPS 설치 비용, 차량 주유 비용, 면책금, 차량 도색비, 검사비, 통행료 등).

15. 통신비

통신비는 전화료, 등기우편료, 우표, 엽서 등의 사용 · 유지를 위해서 지출되는 비용을 의미한다.

16. 교육 훈련비

교육 훈련비는 임직원의 교육을 위해서 지출한 비용을 의미한다(간부 수련회 비용, 강의 참여비, 견학비, 사원 연수비, 수강료, 연수원 임차료, 위탁 교육 훈련비, 초청 강사료, 학원비, 해외 연수 비용, 사외 교육비, 사설 영어 학원, 학회 학술대회 참가비 등).

17. 수도 광열비

수도 광열비는 수도료, 전기료, 가스비 등 연료비에 소요되는 비용 중 판매 및 관리 부문에서 지출되는 금액을 의미한다.

18. 도서 인쇄비

도서 인쇄비는 도서나 인쇄 비용을 처리하는 계정과목이다(관보 구독료, 도서 구입 대금, 명함 인쇄 비용, 번역료, 복사 대금, 사진 현상 대금, 신문 구독료, 인터넷 정보 이용료, 잡지 구독료, 제본비, 코팅비, 팜플렛 인쇄 대금, 사보 제작비, 다이어리 인쇄 비용, 탁상용 달력 구입비 등).

## 19. 지급 수수료

지급 수수료는 용역을 제공받고 이에 대한 대가로 지불하는 비용을 의미한다(감정 수수료, 경비 용역비, 경영 컨설팅 자문료, 계좌 이체 수수료, 세무 기장료, 도메인 등록 수수료, 송금 수수료, 등기부 등본 발급 수수료, 청소 용역비, PG사 결제 대행 수수료, 무인 경비 이용료, ISO인증 비용 및 갱신 비용 등).

## 20. 소모품비

소모품비는 소모 자재 대금으로서 이에는 복사기, 팩스 부품 교체비, 건전지, 전구 등의 구입 비용이 해당된다.

## 21. 보험료

기업이 소유하는 건물, 기계장치 등의 유형자산과 상품, 제품, 원자재 등의 재고자산에 대해서 화재보험, 기타의 각종 손해보험, 보증보험, 산재보험에 가입한 경우에 보험계약에 의해서 일정 기간 단위로 보험자에게 지급하는 비용을 처리하는 계정이다(산재보험료, 자동차보험료, 보증보험료, 고용 보험료 등).

## 22. 운반비

운반비란 판매와 관련해서 회사의 상품이나 제품을 거래처에 운반해주는 과정에서 발생하는 비용을 의미한다.

## 23. 외주비

외주비는 주로 제조 활동과 관련된 용역비를 처리하는 계정으로 제조업체나 건설업체의 경우 외부에 가공이나 하도급을 주어 자사 제품의 일정 부분의 공정을 맡고 지급하는 경비를 의미한다.

## 24. 회의비

회의비는 법인이 사업 목적상 회의를 하면서 다과, 음식물 제공 등으로 지출하는 비용을 의미한다.

## 25. 잡비

잡비란 비용 항목 중 빈번하게 발생을 하지 않고 금액적으로 중요성이 없거나 다른 계정과목에 포함시키는 것이 적절하지 않은 비용을 처리하는 계정이다(오물 수거비, 방법비 등).

### ③ 간접부문 예산의 세부 편성 지침

간접부문의 예산 항목에 대한 편성은 자사의 예산편성 지침에 의거하여 작성한다. 다음은 간접부문의 예산 항목에 대한 세부 편성 지침에 관한 내용이다.

<표 3-1> 간접부문 예산 항목에 대한 예산편성 기준

예산 항목		편성 기준
비 목	세 목	
복리 후생비	경조금	직급별 전기 실적 기준에 의함(경조 화환대 포함)
	선물대	자사에서 규정하고 있는 단가 × 종업원 수
	학자금	(전기지급액×인상률)+신규 지급 예상액
여비 교통비	시내교통비	전기 지급 기준을 고려하여 편성
	국내출장비	자사의 출장 여비 규정에 의해 편성
	해외출장비	해외 출장 여비 규정에 의해 편성
차량 유지비	유류비	주행거리×유류 단가×보유 차량 대수
	차량수리비	전기 발생 수리비 적용
	차량검사비	검사횟수×검사비 단가×계획 대수
통신비	전화료	국내: 전기 실적 기준을 고려하여 편성 국외: 전기 실적 기준을 고려하여 편성
	인터넷비용	전기 실적 기준을 고려하여 편성
세금과 공과	재산세	적용 요율 명기
	사업소세	적용 요율 명기
	협회비	기존 가입 협회에 가입 예상 협회를 감안하여 편성
임차료	부동산	적용 요율 명기
	기타	복사기, 전산 기기, 공구 기구 비품 등
감가상각비	유형자산	기존 자산에 신규 취득 자산에 대한 감가상각비 고려하여 편성
무형자산 상각비	무형자산	기존 자산에 신규 취득 자산에 대한 무형자산 상각비 고려하여 편성
소모품비	일반소모품	예상소요량에 항목별 단가를 적용하여 편성
	보수용소모품	예상 소요량에 항목별 단가를 적용하여 편성
보험료	자동차	전기 실적 및 자동차 처분 및 신규 취득을 고려하여 편성
	화재	전기 실적 및 처분 및 신규 취득을 고려하여 편성
접대비	접대비	전기 실적 및 차기 업무 계획을 반영하여 작성
회의비	회의비	회의비 지급 기준 및 인원 계획을 반영하여 작성
교육 훈련비	사내교육	강사별 단가 × 교육 시간 × 교육회, 장소사용료, 교육 기자재 등 고려하여 편성
	위탁교육	교육과정 수강료×회수×인원을 고려하여 편성
도서 인쇄비	정기간행물	부수×단가를 고려하여 편성
	도서대	전기 실적으로 고려하여 편성
수도 광열비	전기료	기본료+사용량×단가를 고려하여 편성
	용수비	사용량×단가를 고려하여 편성
지급 수수료	경비 및 청소 구역	과거 실적 및 인상률을 고려하여 편성
	회계감사	과거 실적 및 감사 범위를 고려하여 편성
	기업광고 판촉물	과거 실적을 고려하여 편성
광고 선전비	기업광고	과거 실적을 고려하여 편성
	판촉물	과거 실적 및 신규 제작을 고려하여 편성



## 수행 내용 / 간접부문 예산 수립하기

---

### 재료·자료

- 과거 사업 계획서, 동종 업계 시장 동향 보고서, 관계회사 판매 계획, 예산 기준 지표, 예산 운영 지침서, M/C별 설비 능력, 예산관리 규정, 제조원가 명세서, 포괄 손익계산서

### 기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 스프레드시트, 복사기, 프린터, 빔 프로젝터

### 안전·유의 사항

- 종합예산의 수립 편성 지침은 기업의 상황에 따라 기준을 다르게 정하는 것이므로, 판매 비용, 제조 비용 계정 항목 구분의 재분류 필요 여부를 반드시 검토한다.
- 예산편성 범위는 기업의 규모 및 관리 조직 등의 여건을 고려하여 적절한 수준으로 결정한다. 기업 여건과 맞지 않은 예산편성 범위는 오히려 관리 효율을 저해함에 유의한다.

### 수행 순서

① 간접부문의 예산 항목을 구분할 수 있다.

1. 포괄 손익계산서상 판매비와 관리비를 구분할 수 있다.
2. 고정비성 판매비와 관리비를 구분한다.
3. 변동비성 판매비와 관리비를 구분한다.

② 간접부문의 예산 항목별 예산편성 기준을 수립할 수 있다.

1. 변동비 성격의 판매비와 관리비 항목에 대한 예산편성 기준을 수립할 수 있다.
2. 고정비 성격의 판매비와 관리비 항목에 대한 예산편성 기준을 수립할 수 있다.
3. 연구 개발비에 대한 예산편성 기준을 수립할 수 있다.

③ 간접부문의 판매비와 관리비 예산을 수립한다.

1. 최근 3년 간 포괄 손익계산서를 확인한다.
2. 각 연도별 포괄 손익계산서상 판매비와 관리비 계정별 계상액을 매출액으로 나누어 판매비와 관리비 계정들의 매출액 대비 비중(구성비)을 계산한다.
3. 판매비와 관리비 계정들의 매출액 대비 비중의 3년 간 평균을 계산하고, 3년 동안의 추세를 분석한다.
4. 차기 연도 판매 목표 예산을 확인하고 당기의 매출액 대비 증가율을 계산한다.
5. 판매비와 관리비 계정들 중 최근 3년 동안 매출액 대비 비중이 유사한 계정들은 차기 연도 판매 목표 예산의 당기 매출액 대비 증가율을 적용하여 차기 연도 판매비와 관리비를 산출한다.
6. 판매비와 관리비 계정들 중 최근 3년 동안 매출액 대비 비중이 등락을 보였던 계정들은 3년 동안 평균 비중을 적용하여 차기 연도 판매비와 관리비를 산출한다.
7. 판매비와 관리비 계정들 중 매출액 대비 비중의 최근 3년 동안의 추세가 지속 가능한 계정들은 매출액 대비 비중의 연평균 증가율을 반영하여 차기 연도 매출액 대비 비중을 계산한 후 차기 연도 판매 목표와 곱하여 차기 연도 판매비와 관리비를 산출한다.
8. 판매비와 관리비 계정들 중 매출액 대비 비중의 최근 3년 동안의 추세가 지속적으로 감소한 계정들은 매출액 대비 비중의 연평균 감소율을 반영하여 차기 연도의 매출액 대비 비중을 계산한 후 차기 연도 판매 목표와 곱하여 내연도 판매비와 관리비를 산출한다.
9. 판매비와 관리비 계정들 중 차기 연도에 발생할 비용의 규모(금액)를 직접적으로 계산할 수 있는 감가상각비, 임차료, 리스료, 연구 개발비는 직접 계산한 비용 규모(금액)을 차기 연도 판매비와 관리비로 산출한다.
10. 계정별로 산출된 차기 연도 판매비와 관리비의 합계액을 차기 연도 판매비와 관리비 예산으로 수립한다.

<표 3-2> 판매비와 관리비 예산편성표

예산기간(0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일)

(단위: 원)

구 분	0000년	0000년	전년 실적 대비	비 고
	실 적	계 획		
판매비와 관리비 총계				
판매비				
판매수수료				
광고선전비				
보험료				
:				
소 계				
관리비				
급여				
복리후생비				
여비교통비				
임차료				
:				
소 계				

⑤ 목표 매출원가 예산을 설정한다.

1. 당기 재무상태표상 재고자산에서 기말 제품 재고액을 확인한다.
2. 차기 연도 제조직접비(직접재료비, 직접노무비) 예산과 제조간접비(간접재료비, 간접노무비, 간접경비) 예산을 확인한다.
3. 차기 연도 목표 생산량 예산 수립과정을 참조하여 차기 연도 기말 제품 재고량을 확인한다.
4. 차기 연도 직접 원재료 예산, 직접노무비 예산, 제조간접비 예산을 차기 연도 생산 부분의 예산을 산출한다.
5. 당기 재무상태표상의 재고자산의 재고량(액)(기초 제품 재고액)과 차기 연도 제품 생산 예산량(액)(당기 완성품량)을 합하여 차기 연도 판매 가능한 재고액을 산출한다.
6. 차기 연도 판매 가능한 재고량(액)에서 차기 연도 재고 정책에 의한 기말 제품 재고량(액)을 차감하여 차기 연도 목표 매출원가를 산출한다.
7. 산출된 목표 매출원가를 차기 연도 예산 목표로 수립한다.

<표 3-3> 매출원가 예산

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

	(단위: 원)
기초 제품 재고 예산(A)	X X X
직접재료비 예산(B)	X X X
직접노무비 예산(C)	X X X
제조간접비(제조 경비) 예산(D)	<u>X X X</u>
당기 총제조 예산(E)	X X X 원(B+C+D)
기초 재공품 재고액(F)	X X X
기말 재공품 재고액(G)	<u>(X X X)</u>
당기 제품(완성품) 제조 예산(H)	X X X 원(E+F-G)
판매 가능 재고액(I)	X X X 원(A+H)
기말 제품 재고 예산(J)	<u>(X X X)</u>
매출원가 예산(K)	X X X (I-J)

#### 수행 tip

- 간접부문의 개념을 이해하고 포괄 손익계산서상 판매비와 관리비에 해당하는 계정과목들을 파악한다. 원가 행태에 따른 변동비와 고정비에 대한 개념을 이해한다.
- 간접부문의 예산 항목을 고정비와 변동비로 구분하고 비용 항목별로 어떤 요인이 예산 수준(금액)에 영향을 미치는지를 분석한다.
- 판매비와 관리비를 고정비성과 변동비성으로 구분하고 앞서 편성한 항목별 예산편성 지침에 의해 간접부문 비용 항목에 대한 예산을 편성한다.

## 학습 3 교수·학습 방법

### 교수 방법

- 제조 부문과 비제조 부문(간접부문)의 구분과 역할에 대해 상세히 설명한다.
- 포괄 손익계산서상 판매비와 관리비의 개념과 각각의 계정과목들에 대해 상세히 설명한다.
- 원가 행태에 따라 변동비와 고정비의 개념에 대해 상세히 설명하고, 포괄 손익계산서상 변동비성 판관비와 고정비성 판관비의 구분 기준에 대해 상세히 설명한다.
- 판매비와 관리비 중 공통비 성격의 예산 항목에 대한 배부 기준과 배부 방법에 대해 상세히 설명한다.
- 간접부문에서 발생하는 변동비성 판관비와 고정비성 판관비의 예산편성 기준의 사례를 소개하고 이에 대한 타당성을 검토하도록 한다.
- 간접부문 예산 항목의 예산편성 기준의 설정 방법에 대해 상세히 설명한다.

### 학습 방법

- 원가 행태에 따른 변동비와 고정비를 구분할 수 있도록 학습한다.
- 포괄 손익계산서상 판매비와 관리비의 개념을 이해하고 구분할 수 있도록 학습한다.
- 특정 기업의 포괄 손익계산서를 제시하고 스스로 변동비성 판관비와 고정비성 판관비를 구분할 수 있도록 학습한다.
- 간접부문의 예산 항목들을 파악하고, 항목별 원가 동인을 파악한다.
- 간접부문의 예산 항목 중 공통비적 성격의 예산 항목에 대한 배부 기준 설정과 배부 방법에 대해 이해할 수 있도록 학습한다.
- 공통비적 성격의 예산 항목에 대해 배부 기준과 배부 방법을 이용하여 직접 배부할 수 있도록 학습한다.
- 학생들로 하여금 간접부문의 일부 판관비 항목에 대해 예산편성을 수립해 보도록 한다.

## 학습 3 평가

### 평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
간접부문 예산편성 전략	- 간접부문의 예산 항목을 구분할 수 있다.			
	- 간접부문의 예산편성 전략을 수립할 수 있다.			
	- 변동비성 판매비와 관리비를 구분할 수 있다.			
	- 고정비성 판매비와 관리비를 구분할 수 있다.			
	- 변동비성 판매비와 관리비의 원가 동인을 파악할 수 있다.			
	- 고정비성 판매비와 관리비의 원가 동인을 파악할 수 있다.			
	- 변동비성 판매비와 관리비의 원가 배부 기준을 선정할 수 있다.			
간접부문 예산 수립	- 고정비성 판매비와 관리비의 원가 배부 기준을 선정할 수 있다.			
	- 간접부문의 예산항목을 배분할 수 있다.			
	- 간접부문의 변동비성 판매비와 관리비에 대한 예산을 수립할 수 있다.			
	- 간접부문의 고정비성 판매비와 관리비에 대한 예산을 수립할 수 있다.			

## 평가 방법

- 필기시험

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
간접부문 예산편성 전략	- 판매비와 관리비 항목의 구분 능력			
	- 고정비성 판매비와 관리비 항목의 구분 능력			
	- 변동비성 판매비와 관리비 항목의 구분 능력			
	- 변동비성 판매비와 관리비 원가 동인의 파악 능력			
	- 고정비성 판매비와 관리비 원가 동인의 파악 능력			
	- 각각의 원가 동인에 따라 간접부문 예산 항목 편성 기준의 수립 능력			
간접부문 예산 수립	- 공통비의 배부 기준과 방법의 활용 능력			
	- 간접부문의 예산항목 배분 능력			
	- 변동비성 판매비와 관리비에 대한 예산수립 능력			
	- 고정비성 판매비와 관리비에 대한 예산수립 능력			

- 사례연구

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
간접부문 예산 수립하기	- 변동비성 판매비와 관리비에 대한 예산수립			
	- 고정비성 판매비와 관리비에 대한 예산수립			
	- 간접부문 원가 항목별 원가 동인 수집			
	- 원가 동인에 따라 간접부문의 예산편성 기준 선정			
	- 예산편성 기준에 따라 간접부문 예산서 작성			

## 피드백

- 필기시험
  - 평가 결과 일정 점수 이하의 학생들은 추가 학습 후에 그 결과를 제출하도록 한다.
- 사례연구
  - 제출 후 평가를 통해 우수한 사례는 발표하여 정보를 공유하도록 한다.
- 평가자 체크리스트
  - 간접부문 수립 시의 각각의 예산 항목별(고정비와 변동비) 편성 방법에 대한 실습 과정을 객관적으로 평가한 후 주요 사항을 체크하여 돌려준다.
  - 간접부문의 예산 항목별 소요 예산을 파악하기 위한 적절한 정보를 선별하고 분석하는 능력을 실습 과정에서 객관적으로 평가한 후 주요 사항을 체크하여 돌려준다.



- 강인준(2007). 『경영기획업무매뉴얼』. (주)영화조세통람.
- 김언수(2007). 『TOP을 위한 전략경영 2.7』. 박영사.
- 장세진(2009). 『글로벌경쟁시대의 경영전략』. 박영사.
- 남영호(2008). 『기획실무자를 위한 전략사업계획서실무』. 세명서관.
- 김영수·이영진(2010). 『경영전략』. 학현사.
- 고승익(2006). 『원가관리회계』. 앤트.
- 조현연·김재준·정형록(2009). 『원가관리회계』. 산문출판.





## 실습 평가

학습모델명	예산	능력단위명	부문예산 수립
학습내용	1. 외부 환경 분석하기 / 2. 내부 환경 분석하기		
교수자	○○○ (인)	평가 내용	과정 평가/결과 평가
평가 학생 정보	학과	학번	이름
	학년	반	

[문제 1] SWOT 분석을 실시하여 (주)ABC의 외부 환경과 내부 환경을 분석하고, 분석결과를 토대로 (주)ABC의 핵심 전략 과제를 도출하시오.

[문제 2] 3C 분석을 실시하여 (주)ABC의 자사, 경쟁사, 고객을 분석하시오.

## 작업 포트폴리오

※ 서식 내용은 돋움체로 작성

[별지 제1호 서식]

### ( )예산 편성 요구서

부 서 명 : (단위 : 천원)

과 목			예 산 액	산 출 내 역
대분류	중분류	소분류		

- ※ 1. 두부( )는 손익 또는 자본예산을 구분 기입함.
- 2. 산출내역이 복잡할 시 별첨함

[별지 제2호 서식]

### 구매 예산 편성 요구서

부 서 명 : (단위 : 천원)

과목			년 예산				전년 예산	증감(△)
항	목	기초	당기	당기	기말			
		재고	구매	소비	재고			

## 판매계획 총괄양식

(단위: 원)

구 분	전 기		당 기						비 고
	실 적	구성 비율	계 획		실 적		실제 성과		
			금 액	구성 비율	금 액	구성 비율	증감액	달성률	
총매출액									
국내매출									
해외매출									
:									

제품별/지역별/기간별 판매계획 양식

구 분	기간	총매출액			○○지역			□□지역		
		판매 수량 (개)	판매 단가 (원)	매 출 액 (원)	판매 수량 (개)	판매 단가 (원)	매 출 액 (원)	판매 수량 (개)	판매 단가 (원)	매 출 액 (원)
총 매 출 액	1월									
	2월									
	3월									
	:									
	10월									
	11월									
	12월									
	총 계									
A 제 품	1월									
	2월									
	3월									
	:									
	10월									
	11월									
	12월									
	소 계									
B 제 품	1월									
	2월									
	3월									
	:									
	10월									
	11월									
	12월									
	소 계									

[별지 제5호 서식]

### 판매량 및 매출액 계획 양식

제 품	단 위	실적내역			예산내역			증감내역		
		수 량	단 가	금 액	수 량	단 가	금 액	수 량	단 가	금 액
A 제 품										

[별지 제6호 서식]

### 월별 판매량 및 매출액 계획 양식

제 품	단 위	1월			2월			...		
		수 량	단 가	금 액	수 량	단 가	금 액	수 량	단 가	금 액
A 제 품										

[별지 제7호 서식]

## 매출액 예산표 양식

구 분	총매출액			제품 A			제품 B		
	판매 수량	판매 단가	매출액	판매 수량	판매 단가	매출액	판매 수량	판매 단가	매출액
1월									
2월									
3월									
1/4분기									
4월									
5월									
6월									
2/4분기									
7월									
8월									
9월									
3/4분기									
10월									
11월									
12월									
4/4분기									
합 계									

[별지 제8호 서식]

### 직접재료 사용(소비)량 예산 양식

구 분	제품 단위당 원재료 사용량		비 고
	원재료 X	원재료 Y	
A 제품			
B 제품			

[별지 제9호 서식]

### 원재료별/기간별 재료 사용(소비)량 예산 양식

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

구 분	기 간	원재료 총 사용량	A 제품			B 제품		
			예산 생산량	단위당 사용량	총 사용량	예산 생산량	단위당 사용량	총 사용량
원 재 료 X	1월							
	2월							
	3월							
	:							
	11월							
	12월							
	소 계							
원 재 료 Y	1월							
	2월							
	3월							
	:							
	11월							
	12월							
	소 계							

## 기간별/제품별 생산계획 양식

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

(단위: 개)

구 분	기 간	기초 재고량 (A)	목표 생산량 (B+C-A)	판매가능 수량	목표 판매량 (B)	기말 재고량 (C)	비 고
총 생 산 량	1월						
	2월						
	3월						
	:						
	10월						
	11월						
	12월						
	총 계						
A 제 품	1월						
	2월						
	3월						
	:						
	10월						
	11월						
	12월						
	소 계						
B 제 품	1월						
	2월						
	3월						
	:						
	10월						
	11월						
	12월						
	소 계						



## 재고수준 예산 양식

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

(단위: 개)

구 분	기 간	단위(개) (A)	단위당 원가 (B)	총원가 (A×C)
총 기 말 재 고 액	1월			
	2월			
	3월			
	:			
	10월			
	11월			
	12월			
	총 계			
A 제 품 기 말 재 고 액	1월			
	2월			
	3월			
	:			
	10월			
	11월			
	12월			
	소 계			
B 제 품 기 말 재 고 액	1월			
	2월			
	3월			
	:			
	10월			
	11월			
	12월			
	소 계			

[별지 제12호 서식]

## 원재료 구매(조달) 예산 양식

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

구 분	기 간	기초 원재료 재고량 (A)	예정 원재료 구입량 (B+C-A)	원재료 소비량 (B)	기말 원재료 재고량 (C)	단위당 가격	매입 가격
A 제 품	1월						
	2월						
	3월						
	:						
	11월						
	12월						
	소 계						
B 제 품	1월						
	2월						
	3월						
	:						
	11월						
	12월						
	소 계						

## 노무비 예산 양식

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

구분	기간	노무비총계	A 제품					B 제품				
			예산생산량	단위당작업시간	총작업시간	시간당임률	직접노무비	노무비총계	예산생산량	단위당작업시간	총작업시간	시간당임률
제 1 부 문	1월											
	2월											
	3월											
	:											
	10월											
	11월											
	12월											
	총계											
제 2 부 문	1월											
	2월											
	3월											
	:											
	10월											
	11월											
	12월											
	총계											

## 제조간접비 예산 양식

0000년 1월 1일 ~ 0000년 12월 31일

구 분	계 정	제조간접비 총계	A 제품			B 제품		
			작업 시간	배부율	제조간 접비	작업 시간	배부율	제조간 접비
제조 간접비 총계	간접재료비							
	간접노무비							
	임차료							
	재산세							
	보험료							
	차량 유지비							
	:							
	복리 후생비							
	여비 교통비							
	총 계							
제 1 보 조 부 문	간접재료비							
	간접노무비							
	임차료							
	재산세							
	보험료							
	차량유지비							
	:							
	복리 후생비							
	여비 교통비							
	소 계							
제 2 보 조 부 문	간접재료비							
	간접노무비							
	임차료							
	재산세							
	보험료							
	차량 유지비							
	:							
	복리 후생비							
	여비 교통비							
	소 계							



판매 계획 수립을 위한 업무지침

제 1 장 총 칙

제 1 조 (목적) 이 지침은 ○○○○ 주식회사의 판매 계획 수립 업무 절차 및 관리에 관한 세부 시행 사항을 정함으로써 효율적인 판매 계획 수립 업무의 수행을 도모함에 그 목적이 있다.

제 2 조 (적용 범위) 이 지침은 월 판매 계획, 연 판매 계획, 중장기 판매 계획의 수립 및 관리에 대하여 적용한다.

제 3 조 (용어의 정의) 이 지침에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. 월 판매 계획 : 향후 6개월을 대상으로 수립하는 판매 계획으로 매월 각 공장 생산 계획 수립에 활용되는 판매 계획.
2. 연 판매 계획 : 연 단위의 사업 계획에 적용되는 판매 계획으로 연간 판매 계획과 하반기 수정 판매 계획으로 구분한다.
  - 가. 연간 판매 계획 : 해당연도의 사업계획 수립을 위해 12개월간을 대상으로 수립하는 판매 계획
  - 나. 수정 판매 계획 : 해당연도의 하반기 수정 사업 계획 수립에 적용하기 위해 3개월 단위로 수립하는 판매 계획
3. 중장기 판매 계획: 향후 5년 간을 대상으로 수립되며 총량 계획 관리, 신규 사업 및 신제품 사업성 검토, 투자심의 및 적자품목 사업성 검토에 적용되는 중장기 판매 계획으로 정기 중장기 판매 계획과 신제품 중장기 판매 계획으로 구분한다.
  - 가. 정기 중장기 판매 계획: 향후 5년 간을 대상으로 연 1회 전사 물량을 종합하여 수립 되는 판매 계획
  - 나. 신제품 중장기 판매 계획: 정기 중장기 판매 계획에 반영되지 않은 신제품에 한하여 불특정 시점에 향후 5년 간을 대상으로 수립되는 판매 계획

제 4 조 (주관 부서 및 임무) 연 판매 계획 및 정기 중장기 판매 계획 수립에 대한 업무는 영업팀, 월 판매 계획 수립에 대한 업무는 생산관리팀이 담당한다.

1. 월 판매 계획 수립 주관 부서  
생산관리팀으로 하며 해당 월 판매 계획 수립 및 관리를 한다.
2. 연 판매 계획 수립 주관 부서는 영업팀으로 하며 연 판매 계획 수립 및 관리를 한다.
3. 중장기 판매 계획 수립 주관 부서
  - 가. 정기 중장기 판매 계획: 영업팀으로 하며 정기 중장기 판매 계획 수립 및 관리를 한다.
  - 나. 신제품 중장기 판매 계획: 영업팀으로 하며 신제품 중장기 판매 계획 수립 및 관리를 한다.

제 2 장 본 칙

제 1 절 월 판매 계획

제 5 조 (월 판매 계획 수립 및 활용)

1. 영업팀은 거래처의 사양 변경, 사양 삭제 및 추가, 신제품 적용 기준 변경, 신제품 적용 계획, 이원화 업체 발주 기준 변경 및 발주 비율 변경 등 월 판매 계획 관련 정보를 매월 5일, 25일까지 해당 월 판매 계획 수립 주관 부서에 서면 통보하여야 하며 생산관리팀은 매월 그 정보를 반영하여 월 판매 계획

획을 수립한다.

2.주관 부서는 월 판매 계획 수립 시 활용되는 거래처의 생산 계획 정보, 제품별 매출실적 및 주관 부서의 수요예측을 감안하여 제품의 종류별 판매 계획을 수립하며 필요 시 영업팀의 협조를 구한다.

**제 6 조 (월 판매 계획 관리)**

1. 월 판매 계획 수립 주관 부서는 확정 수립된 월 판매 계획을 연 판매 계획의 해당 월 계획과 비교, 분석하여 증감에 대한 주요 변동요인을 파악, 관리하여 부문장에 통보하여야 한다.

2. 영업팀 및 생산관리팀은 월 판매 계획의 주요 변동 요인에 대해 매출 목표 달성 여부 및 생산 목표 달성 여부를 분석, 검토하여 대책을 수립하여야 하며 필요시 경영층에 보고한다.

**제 2 절 연간 판매 계획**

제 7 조 (담당자 선정 및 운영) 영업팀은 연 판매 계획 수립 담당자를 선정하여 운영하고, 담당자 선정 또는 변동 시 반드시 연 판매 계획 수립 주관 부서로 통보하여 한다.

**제 8 조 (연 판매 계획 수립 업무 절차)**

1. 주관 부서는 차연도 사업 계획에 대한 일정이 수립되면 일정에 의거 영업팀 및 생산관리팀에 연 판매 계획 수립기준을 통보하여야 한다.

2.연 판매 계획 수립의 전산 작업은 제품 등록여부 확인, 단가 등록부 정비, 적용 양식 수립, 월별 계획 수량 입력 등의 단계로 구분한다.

**제 9 조 (단계별 업무 내용)**

1. 제품 등록 여부 확인

가. 주관 부서는 영업팀에 전연도 판매 계획 제품 목록을 배포하여야 한다.

나. 영업팀은 이를 검토, 생산관리팀 및 주관 부서로 계획 연도의 신규 등록 제품 및 기존 제품 변경에 대해 연 판매 계획 수립에 필요한 제품 등록 의뢰하여야 한다. 다만, 기존 제품의 설계 변경 내용은 해당 생산관리팀의 확인을 반드시 득한다.

2. 단가 등록부 정비

가. 영업팀은 계획연도의 판매 계획 단가 적용을 위해 전연도 계획 단가 목록을 작성한다.

나. 영업팀은 전연도 계획 단가 목록을 검토하여 계획 단가 중 수정 사항 및 신규 단가 적용 목록을 별도로 정한 양식에 의거 등록한다.

다. 계획 수립 시 판매단가 적용은 확정 단가를 원칙으로 하며, 신제품의 경우는 예상 단가를 적용하되 영업팀은 협상 진행상황 및 재무 회계팀의 사전 원가를 기준으로 적용한다.

3. 적용 양식 수립: 영업팀은 판매 계획 전산 시스템상의 적용 양식의 구성항목 관련 사항을 각 관련부서와 협의하여 입력한다.

4.월별 계획 수량 입력

가. ○○를 포함한 주요 업체의 제품별 월별 생산 계획 물량은 생산관리팀과 협의 후 확정 입력한다.

나. 기타 거래처는 영업팀이 제품별 발주서를 접수 후 생산관리에 통보하여 판매 계획을 입력한다.

5. 조정 및 품의

가. 영업팀은 판매 계획을 종합 검토 후 연 판매 계획의 타당성을 생산관리팀의 확인을 득한 후 부문장 결재를 득하여 경영층에 종합하여 보고하며 이때 경영층의 조정 사항이 발생하면 관련 부서의 협조 하에 수정작업 후 최종 확정 품의를 득하여 사업계획 주관팀 및 관련팀에 통보한다.

**제 10 조 (연 판매 계획 관리)**

1. 확정된 연 판매 계획의 효과적인 달성을 위해 영업팀, 관리 부문장, 공장

- 장, 및 생산관리팀장의 해당기간 공동목표 항목으로 설정하여 운용한다.
- 2. 연 판매 계획 확정 후 해당 기간 내 제반 변동 요인 발생으로 인한 목표 수정은 원칙적으로 불가능하다.
- 3. 영업팀은 판매 계획 수립 기준에 대한 당월의 변동 사항(단가, 적용 시점, 적용 비율, 이원화 비율)을 별도기준(이원화 비율 관리 기준, 시장다변화 관리 기준 등)에 의거 매월 말일까지 생산관리팀으로 통보한다.

### 제 3 절 중장기 판매 계획

#### 제 11 조 (중장기 판매 계획 수립)

1. 정기 중장기 판매 계획
  - 가. 정기 중장기 판매 계획은 주관 부서의 일정에 근거하여 (매연 10월 말) 수립한다.
  - 나. 정기 중장기 판매 계획 수립 시 주관 부서는 ○○○ 생산 업체의 중장기 판매 계획, 관련 제품의 시장 정보, 관련 제품 적용 기준 및 판매 단가 적용기준을 영업팀에 제공한다.
  - 다. 영업팀은 주관 부서가 제공한 수립 기준에 의거 해당 개발팀 및 관련 부서와 협의하여 신규 사업 관련 사항을 반영한 연도별 계획을 수립한다.
  - 라. 영업팀에서 수립한 연도별 계획을 사장의 결재를 득하여 정기 중장기 판매 계획으로 확정하고 주관 부서에 통보하여 관리토록 한다.
  - 마. 영업팀은 확정된 정기 중장기 판매 계획에 관리 번호를 부여한다.
  - 바. 확정된 정기 중장기 판매 계획을 대외비로 하여 관련 부서에 통보하며 사업 계획의 자료로 활용한다.
2. 신제품 중장기 판매 계획
  - 가. 정기 중장기 판매 계획에 반영되지 않은 신제품의 중장기 판매 계획 수립이 필요할 시 주관 부서는 영업팀으로 중장기 판매 계획 수립 기준 자료를 요청한다.
  - 나. 영업팀은 완성차 생산 업체별 중장기 계획, 관련 제품의 시장 정보 및 관련 제품 적용 기준을 주관 부서에 제공한다. 다만, 정기 중장기 판매 계획 수립 시보다 최근의 자료가 없을 경우 정기 중장기 판매 계획의 제반 기준 정보를 그대로 제공할 수 있다.
  - 다. 영업팀은 주관 부서에서 제공한 제반 수립기준 자료를 근거로 개발팀 및 관련 부서와 협의하여 해당 제품의 중장기 판매 계획을 수립한 후 해당 전결권자 승인을 득하여 신제품 중장기 판매 계획으로 확정, 관리한다.
  - 라. 영업팀은 확정된 신제품 중장기 판매 계획에 관리 번호를 부여한다.
  - 마. 확정된 정기 중장기 판매 계획을 대외비로 하여 관련부서에 통보하며 사업 계획의 자료로 활용한다.
3. 중장기 판매 계획 수립시 1차 연도는 해당 제품의 연간 판매 계획을 반영하여야 한다.

#### 제 12 조 (중장기 판매 계획 관리)

1. 정기 중장기 판매 계획 수립 주기는 연 1회를 원칙으로 한다. 다만, 중대한 환경 요소의 변화로 인하여 중장기 판매 계획 전체의 수정이 불가피할 경우 특정 시점에서 영업팀이 주관하여 정기 중장기 판매 계획을 재수립 할 수 있다.
2. 중장기 판매 계획 수립시의 기준이 되는 ○○○ 생산업체 중장기 계획은 영업팀에서 관리번호를 부여, 총괄 운영하여 자료의 남용과 업무 혼란을 방지한다.
3. 영업팀은 정기 중장기 판매 계획 현황, 신제품 중장기 판매 계획 현황을 유지, 관리한다.

부 칙

제 1 조 (제정 시행일) 이 지침은 0000년 00월 00일부로 제정 시행한다.

제 2 조 (개정 시행일) 이 지침은 0000년 00월 00일부로 개정 시행한다.



---

## NCS 학습 모듈 개발진

---

### (대표집필자)

한만용(서일대학교)\*

### (집필진)

고승윤(유비케어)\*

문규선(스마일게이트)\*

신용균(송실대학교)

어지영(월드와이드서비스코리아)

이성환((주)아이디에스엔트러스트)\*

조문기(안산대학교)\*

### (검토진)

서동욱(서울생주소)

송영렬(부산과학기술대학교)

은태욱(광주자동화설비공업고)

이상도(서일대학교)

정호영(서원대학교)\*

### (공동 개발 기관)

이원희(한국HRM협회)

최영희(한국HRM협회)

서송이(한국HRM협회)

### (연구 기관)

옥준필(한국직업능력개발원)

김상진(한국직업능력개발원)

김성남(한국직업능력개발원)

김지영(한국직업능력개발원)

문한나(한국직업능력개발원)

김종욱(한국직업능력개발원)

\*표시는 NCS 개발진임

※ 본 학습 모듈은 자격기본법 시행령 제8조 국가직무능력표준의 활용에 의거하여 개발하였으며  
저작권법 25조에 따라 관리됩니다.

※ 본 학습모듈은 <http://www.ncs.go.kr>에서 확인 및 다운로드할 수 있습니다.



[www.ncs.go.kr](http://www.ncs.go.kr)