

販賣目標의 樹立方法과 戰略



새 計劃으로 賣出量 추정

企業體마다 새해의 매출액 책정을 못하는 激動期를 맞고 있다. 原·副資材難으로 企業의 판매「포커스」가 어렵지만 企業은 새로운 사업계획에 따라 매출량을 추정하고 이에 따르는 판매정책을 세워 적정이윤을 추구해야한다. 최근 成大의 趙寬洙교수가 세미나에서 발표한 「販賣目標의 樹立方法과 戰略」 내용을 간추려 본다.

販賣目標의 設定

판매계획은 기업전체의 조화적인 유지발전에 필요한 합리적인 판매목적을 달성하기 위해 행하여 지는 판매에 관한 각종 계획을 의미한다.

판매계획은 때로는 「마케팅」계획과 동의어로 사용되어 매상계획은 물론 상품정책, 광고계획, 판매원관리, 판매경로정책, 賣價政策 등을 포함시켜 광의로 해석되기도 하나 엄격한 의미로는 판매예측·판매한당, 판매예산 등 판매에 대한 미래의 계산을 책정하는 일련의 계획을 말한다.

일반적으로 판매계획은 전체적계획의 기초로 경영계획작성에 手續上 출발점이기는 하나 전체계획의 한 영역으로서 제조회획·설비계획이나 재무계획등과 동시에 相互 관련적으로 계획되지 않으면 안된다.

이같은 판매계획의 작성절차는 연간 판매예측—판매목포량확정—관리단위별 판매할당—판매예산의 작성과 이익계획등의 순서를 거치게 되는데 연간 판매예측은 해당기업의 과거 판매실적, 소속산업의 추세와 수요전망, 일반적 경제전망등의 자료를 수집, 분석한후 결정되어야 한다.

판매목포량을 확정할때는 마케팅 목표를 고려한후 경영의 內的활동변화에 대한 조정과 생산·구매·재무 등 他部署와의 조정이 따라야하고 管理單位 別판매할당은 과거의 실적 및 시장성을 토대로 마케팅목표와 관리단위별 특수사정을 조정후 지정판매점등의 담당자들이 최종확정 지어야 한다.

판매예산작성과 이익계획에는 매출고예산 매출원가예산 판매이익예산등의 작성을 필요로 한다.

이같이 수집된 판매계획은 판매담당부서,

특히 판매기획등이 주동이 되어 작성됨은 물론이나 他部署의 경영활동과 유기적인 관계를 유지키 위해서는 단독적인 결정이 거의 불가능 하게 된다.

기업은 구체적인 판매계획의 원안이 작성되 기전에 생산·구매·재무·제품계획·판매촉진등 관려부서와 연락을 취하며 부서간의 의견이나 계획을 참작하여 원안을 作成하고 이것을 各部署와 공동 검토한 후 구체적 계획을 확정지어야 한다.

판매부문이나 기타 각부서의 계획이 원만한 조화를 유지하기 위해서는 最高經營者의 검토 조정도 있어야 한다.

販賣管理單位別 目標설정

판매활동을 관리하기 위하여 판매관리단위별 판매목표를 설정하는 것은 금액단위나 수량단위로 표시될 수 있다.

판매할당이란 판매활동의 구체적 목표를 제시하기 위하여 회사의 판매예측량전체를 지역별 기간별 고객층별, 또는 판매원별로 분할하는 것이다.

기업마다 책정되는 판매할당은 판매활동의 관리단위별 판매목표를 설정하거나 판매활동을 자극하고 사후에 판매실적을 평가하는 기준이 되는 것이다.

판매할당은 관리단위별 경영자금의 예산을 확립시키고 판매비·판매원수·대리점수등 판매력을 배분하는 기초가 되며 판매상의 비능률적 부문이나 약체 지역등을 발견할 수 있다는 데서 필요성이 강조되고 있다.

판매할당의 유형은 地域別(市道別) 판매단위별(지점, 영업소등) 기간별(半期 또는 월, 별)

판매원별(개별판매원 또는 판매「그룹」별) 고객층별(대량실수요자 또는 업종별), 판매경로별(직매 도매상 소매상별) 商品별등 7가지가 있다.

지역별 판매량을 할당할때는 거래지역이 광범위하고 지점 출장소 대리점 등이 널리 분산되어 있는경우에 중요성을 갖고 있다.

지역별로 市場潛在量에 대한 지표를 산출하고 과거의 自社品에 대한 지역별 판매실적등을 대조하여 각지역의 판매목표를 설정하게 된다.

지역별 잠재수요량의 측정방법으로는 直接的資料法, 推論的資料法, 購買力指數(일반지수) 任意複合要素法 등이 많이 활용되고 있다.

商品별 판매할당을 하기 위해서는 우선 각 상품별로 과거의 총매상, 매상순위, 순이익과 변동상황을 분석하여 앞으로 어느제품을 主力商品으로 하고 어느제품이 제거되어야 할 것인가에 관한 「프로덕트·믹스」의 방향을 결정해야 한다.

또한 할당된 판매계획량은 주기적으로 실적과 비교하여 만약 실적과 계획사이에 격차가 생길때는 그 원인을 분석하여 統制方案을 강구하고 할당액 자체에 모순이 있을 때에는 즉시 판매계획의 수정이 있어야 한다.

販賣豫算을 統制

판매예산은 판매활동을 예산통제 제도에 의하여 관리하기 위해 편성되는 것으로 기업의 종합적 예산의 일환을 이루게 된다. 예산이 확정되면 실적이 예산과 일치하도록 통제하고 예산과 실적간에 차이가 발생하면 차이분석을 통해 原因을 규명하고 관리가 가능한 경우에는 이에 대한 개선책이 강구되어야 한다.

만약 예산집행과정중 예산편성상의 중요한 과오가 발견되거나 또는 예기치 않았던 사태가 발생했을 때 예산은 신속히 수정되어야 한다.

예산편성의 전제가 되는 제반 조건이 현저하게 변화되면 豫算經營活動에 대한 調整力統制力이 상실되기 때문이다.

판매비는 판매활동에 소요되는 제반비용에 말하며 일반관리비는 제조 또는 판매에 직접 관련하지 않고 사업전체의 관리에 쓰인 비용을 말한다.

판매비의 구성은 각기업에 따라 구성이 다르나 비용의 중요 항목별 분류는 가급적이면 분류기준을 변경하지 않는 것이 비용의 관리 통제에 편리하다.

판매비는 注文획득비, 注文이행비, 販賣管理費의 3가지 「그룹」으로 대별할 수 있다.

주문획득비로는 판매원급여 및 「커미션」, 판매원의 교통 통신비, 광고비, 판매촉진비,

접대교제비등 판매의 원인이 되는 제반비용이 이에 포함되고 注文이행비로는 保管費, 輸送費, 包裝費, 受注文作成費, 不平處理費 등과 같이 판매의 결과에서 발생하는 비용이고 판매관리비는 판매관리자의 급여, 판매사원급여, 시장조사비등이 포함된다.

판매비 예산의 편성방법에는 다음과 같은 방법이 있다.

- ① 판매비의 과거 수년간 평균액을 기초로 하여 장래의 변화를 고려하여 가감하는 방법
- ② 과거 수년간의 純賣上高對販賣費의 비율을 산출하여 판매예측액에 적용하는 방법
- ③ 예상판매고에서 賣上原價와 계획된 순이익을 공제하여 잔액을 비용예산액(판매비+일반관리비)으로 하여 이것을 다시 항목별로 세분하는 방법으로 실질적으로 과거실적에 비추어 조정이 필요하다.

이달의用語

○ 消費者價格……소비자가격은 정부가 지정고시하는 것이 아니라 해당품목의 메이커가 직접 표시하는 최종 소비자 가격이다.

정부는 3월 1일부터 국민 생활안정과 직결되는 품목을 선정 해당 메이커에 최종 소비자 가격을 의무적으로 표시할 방침으로 있다.

○ 最高價格……최고가격이란 물가안정에 관한 법률 제 2조 규정에 의거 정부가 국민생활 안정을 위해 필요하다고 인정하는 주요물자에 대해 공장도 가격을 기준으로 지정하는 가격이다.

가격 지정절차는 당해 품목의 주무부 장관이나 경제기획원장관이 지정하되 국무회의의 심의를

거쳐 대통령의 승인을 받도록 되어있다.

현재 물가안정법에의해 최고가격이 지정된 품목은 쌀 밀가루 철근등 3개품목에 그치고 있는데 최고가격을 어겼을 경우는 6개월 이상 5년 이하의 징역이나 거래금액의 2배이상 10배이하의 벌금을 물도록 되어있다.

○ 基準價格……기준가격은 물가안정법에 근거한 최고 가격과는 달리 1·14대통령 긴급조치 3호 제24조 규정에 근거하고 있다.

물가안정법이나 기타법률에 의해 정부가 결정, 승인 인가, 허가하는 물품가격. 부동산이나 그밖의 물건의 임대료 요금등의 최고액을 기준으로 거래 단계별 지역별 및 그밖의 구분에 따라 원칙적으로 국제청장이 告示하는 가격이다.

고시절차는 해당품목을 관장하는 주무부처에서 원가를 산정, 이를 토대로 기준가격을 책정한다.