

제 1장 영업관리

영업관리는 기업의 수익창출을 위한 직접적인 고객접점의 업무로서 영업활동의 효율성 증진, 영업업무 지원, 관리 및 감독활동, 영업 및 회사의 수익성도모 등을 목적으로 한다.

영업관리는 영업활동관리, 물류관리, 마케팅관리, 서비스관리 등의 기능을 동시에 수행하며, 구체적으로 수요예측, 판매계획, 수주관리, 재고관리, 거래처(고객)관리, 매출채권관리, 가격관리, 이익관리 등의 다양한 활동으로 구성된다.

제 1절 예측

1. 수요예측

(1) 수요예측의 개념

1) 수요

수요란 재화나 서비스를 구매하려는 욕구를 말한다. 이러한 수요에는 잠재수요와 유효수요가 있다.

잠재수요란 구매능력이 갖추어지지 않아 아직 소비로 결부되지 못하는 욕구를 말하며, 유효수요는 금전적 지출을 동반하는 수요로서 바로 구매할 가능성이 있거나 구체적인 구매계획이 있는 경우의 수요를 말한다.

2) 수요예측

수요예측이란 재화나 서비스에 대하여 일정 기간 동안에 발생 가능성이 있는 모든 수요 (잠재수요 + 유효수요)의 크기를 추정하는 것이다.

시장조사 등을 통하여 아무리 정확한 수요분석을 진행하여도 미래 수요에 대한 완벽한 추정은 불가능하며, 예측되지 않았거나 예측하기 어려운 일이 발생하여 수요예측이 크게 빗나갈 가능성이 항상 존재한다.

(2) 수요예측의 원칙

수요예측의 오류 가능성을 고려하여 수요예측에는 다음과 같은 원칙을 인식하는 일이 중요하다.

1) 예측 오차의 발생 확률은 예측하는 기간의 길이에 비례하여 높아진다. 예측기간이 짧을수록 장기예측에 비하여 예견되지 않은 사건에 의한 영향이 줄어들어 예측의 적중률이 높아진다.

2) 수요가 안정적인 기간 또는 기존의 상품이나 서비스에 대한 예측은 예측 불가능한 상황이 자주 발생할 가능성이 있는 불안정한 기간 또는 신규 상품이나 서비스에 대한 예측보다는 적중률이 높아진다.

3) 일반적으로 영속성이 있는 상품이나 서비스 등은 끊임없이 경기변동이나 경제적 요인에 영향을 받아 수요 패턴이 변화하기 때문에 영속성이 없는 상품이나 서비스의 경우보다 지속적으로 정확한 예측을 하기가 어렵다.

(3) 수요예측의 오차

복잡한 경제현상이나 수요동향 등의 모두를 파악하여 100% 맞게 예측하는 것은 현실에는 불가능에 가깝다. 따라서 수요예측을 실시하기 전에 기업은 예측의 목적에 따라 적절한 예측오차를 미리 설정하여야 한다.

일반적으로 기업에서 실시하는 수요예측 기간과 예측의 정도(예측오차)의 범위를 들면 <표 1-1>과 같다.

구분	예측기간	오차범위
장기예측	3년이상	+/- 10%
중기예측	1-3년	+/- 5%
단기예측	1년이내	+/- 3%

표 1 수요예측의 오차

(4) 예측방법

예측방법은 크게 계량적 방법과 정성적 방법의 두 가지로 구분된다. 계량적 방법은 수량화된 객관적인 자료를 이용하는 방법이며, 정성적 방법은 객관적인 자료가 없을 경우에 체계적으로 개인의 판단과 의견을 종합하여 분석하는 비계량적인 방법이다.

1) 계량적 방법

계량적 방법은 다시 시계열분석과 인과모형분석으로 나뉜다.

① 시계열분석

시계열분석방법은 시간의 흐름에 따라 일정한 간격마다 기록한 통계자료 (시계열 데이터)를 분석하여 예측하는 방법이다. 대표적인 분석방법은 단순이동평균법, 가중이동평균법, 지수평활법 등이 있다. 한편, 시계열 데이터에는 다음과 같은 변동요인이 포함되어 있으므로 분석과정에서 이러한 변동요인을 확인하는 것이 중요하다.

- ㉠ 경향변동 : 오랜 세월에 걸쳐 추세적(趨勢的)으로 나타나는 장기적인 변동
- ㉡ 순환변동 : 경기변동과 같이 1년 이상의 기간에 걸쳐 발생하는 일정한 주기의 변동
- ㉢ 계절변동 : 매년 반복되는 계절 변화에 따른 변동
- ㉣ 불규칙변동 : 우발적으로 발생하는 불규칙적인 변동

② 인과모형분석

인과모형은 어떤 수요에 영향을 미치는 요인을 찾아내고 그 요인과 수요와의 관계를 분석하여 향후 수요를 예측하는 방법으로 단순회귀분석과 다중회귀분석 등이 있다.

2) 정성적 방법

① 시장조사법

시장의 상황에 대한 자료를 수집하고 이를 이용하여 아래와 같은 방법으로 수요를 예측한다.

㉠ 소비자 실태조사에 의한 방법 : 어느 특정지역에서 무작위로 추출된 소비자들에 대한 실태 조사 결과를 이용하여 수요를 추정하는 방법이다. (예 : 소비자 동향조사 등)

㉡ 판매점 조사에 의한 방법 : 전체 또는 특정지역의 판매점 중에서 일부를 무작위로 추출, 조사하여 그 결과를 이용하여 수요를 예측하는 방법이다.

② 중역평가법 : 회사의 주요 간부들의 의견을 모아 수요를 예측하는 방법

③ 판매원평가법 : 각 지역 담당판매원들의 각 지역에 대한 수요 예측치를 모아 전체 수요를 예측하는 방법이다.

④ 델파이방법 : 질문지를 통하여 여러 전문가의 의견을 모으고 다른 전문가의 의견을 재평가하는 과정을 반복하여 의견을 수렴함으로써 미래 수요를 도출하는 방법이다.

⑤ 기타로 패널동의법, 수명주기유추법, 외부조사기관 의뢰 등이 있다.

2. 판매예측

(1) 개념

기업은 판매계획을 설정하기 위하여 정확한 판매예측을 필요로 한다. 판매예측이란 수요예측의 결과를 기초로 하여 미래 일정기간 동안의 자사 상품이나 서비스의 판매가능액을 구체적으로 예측하는 권이다. 기업은 판매 예측치를 그대로 매출액 목표로 설정하기도 하므로 판매예측은 판매계획의 수립에 커다란 영향을 미친다.

(2) 예측방법

판매예측에 사용되는 방법은 수요예측의 방법과 매우 유사하다.

1) 수요예측에 의한 판매예측

수요예측을 통하여 당해 업계의 총수요를 결정하고 자사의 시장점유율 목표를 정하여 다음의 방법으로 미래 매출액을 예측한다.

$$\blacksquare \text{매출예측액} = \text{당해업계 총수요 예측액} \times \text{자사 목표시장점유율}$$

2) 계량적 분석에 의한 판매예측

수요예측의 경우와 동일한 방법으로 시계열분석이나 인과모형분석 등에 의하여 판매예측을 한다.

3) 정성적 분석에 의한 판매예측

수요예측의 경우와 같은 방법이 이용될 수 있으며, 특히 판매현장에 정통한 영업담당자의 판단에 의한 판매예측은 중·단기적 예측에 적합하다.

제 2절 판매계획

1. 판매계획의 의의

판매계획은 기업의 판매목표 및 판매활동에 관한 계획으로서 수요예측과 판매예측의 결과를 이용하여 판매목표액을 구체적으로 수립하는 과정이다.

판매계획은 설비투자, 신제품개발, 판매자원 할당 등의 근거가 되므로 판매전략을 검토하여 기업의 성장가능성과 함께 인적·물적자원의 능력까지 고려하여 일정기간 동안 실현가능한 구체적인 목표판매액으로 설정하여야 한다.

시장점유율은 매출액을 결정하는데 가장 중요한 고려요소이다. 시장점유율은 과거 시장점유율, 경쟁기업에 대한 상대적 가격·품질·기능 그리고 판촉활동 및 판매경로의 강도 등에 의해 달라지며, 시장점유율을 확대하기 위해서는 많은 비용과 자원이 소요되므로 기업이 시장점유율을 확대하기 위해서는 전략적인 의사결정이 필요하다.

2. 판매계획의 구분

판매계획은 장기계획과 중·단기 계획으로 구분할 수 있다.

장기계획은 장기계획에서는 장기적인 시장분석을 통하여 기업환경의 기회와 위협을 예측하고 신제품 개발, 신 시장 개척, 판매경로 강화 등에 관한 계획을 수립한다.

중기 판매계획은 제품별 수요예측과 판매예측을 통하여 제품별로 매출액을 예측하고 제품별 경쟁력 강화를 위한 계획을 수립한다. 주요 활동으로 제품별 디자인, 원가, 품질 등의 개선, 판매촉진을 위한 정책 수립, 판매 경로 및 판매자원의 구체적인 계획 등을 들 수 있다.

단기 판매계획은 판매예측을 이용하여 연간 목표매출액을 설정하고 이 목표매출액을 달성하기 위하여 제품별 가격, 판매촉진 실행방안, 구체적인 판매할당 등을 결정한다.

3. 목표매출액 결정방법

목표매출액을 결정하기 위하여 다양한 경영성과 지표를 이용할 수 있다.

(1) 성장성지표 활용

① 판매경향변동 이용: 과거 판매실적의 경향을 분석하여 판매예측을 하고 그것을 바탕으로 다음년도 목표매출액을 결정한다.

② 매출액증가율 이용

■ 목표매출액 = 금년도 자사 매출액 실적 × (1+ 전년대비 매출액 증가율)

■ 목표매출액 = 금년도 자사 매출액 실적 × (1+ 연평균 매출액 증가율)

③ 시장점유율 이용

■ 목표매출액 = 당해업계 총수요액 × 자사의 목표 시장점유율

□ 시장점유율 = (자사 매출액 / 당해업계 총매출액) × 100%

■ 목표매출액 = 금년도 자사 매출액 × (1+ 시장확대율) × (1+ 시장신장율)

□ 시장확대율 = 전년대비 자사 시장점유율 증가율

□ 시장신장율 = 전년대비 당해업계 총매출액 증가율

(2) 수익성지표 활용

■ 목표매출액 = 목표이익 / 목표이익율

□ 이익율 = (이익 / 매출액) × 100%

■ 목표매출액 = 목표한계이익 / 목표한계이익율

□ 한계이익 = 매출액 - 변동비 = 이익 + 고정비

□ 한계이익율 = (한계이익 / 매출액) × 100%

■ 목표매출액 = (목표매출이익 + 매출원가) / 목표매출이익율

□ 매출이익 = 매출액 - 매출원가

■ 손익분기점 매출액을 목표매출액으로 설정하는 경우

□ 손익분기점 매출액 = 고정비 / (1-변동비율) = 고정비 / 한계이익율

(3) 생산성지표 활용

■ 목표매출액 = 영업사원수 × 영업사원 1인당 평균 목표매출액

□ 판매생산성 = 총매출액/영업사원수 = 영업사원 1인당 평균 매출액

■ 목표매출액 = 영업사원수 × 1인당 목표 경상이익액 / 1인당 목표 경상이익율

□ 노동생산성 = 경상이익액/영업사원수 = 영업사원 1인당 평균 경상이익액

■ 목표매출액 = 거래처수 × 거래처 1사당 평균 수주예상액

(4) 기타 방법

- ① 경영간부에 의한 할당액의 합계
- ② 영업사원의 자율적 판매목표액의 합계

4. 판매할당

판매할당은 판매계획에서 설정된 목표매출액을 달성하기 위하여 각 영업사원이나 판매점별, 판매지역별, 제품별 및 사업부문별 등으로 목표매출액을 배분하여 개별 목표판매액을 설정하는 활동이다.

(1) 영업거점별 할당

영업지점·영업소·영업과 등 영업활동을 수행하는 영역 별로 목표판매액을 배분한다.

판매거점별 할당은 목표매출액을 할당하는 단계에서 가장 먼저 설정된다.

(2) 영업사원별 할당

영업거점의 목표매출액을 해당 영업사원별로 배분하는 방법이다.

(3) 상품 및 서비스별 할당

기업의 해당 제품/상품/서비스별로 목표판매액을 구체화한다. 이 때 다음과 같은 방법으로 차등화 하여 목표판매액을 할당할 수 있다.

- ① 제품/상품/서비스별 시장점유율을 고려한 할당
- ② 과거의 판매실적의 경향을 고려한 할당

③ 이익공헌도를 고려한 할당

④ 교차비율을 고려한 할당

□교차비율 = 상품회전률 × 한계이익율

(4) 지역 및 시장별 할당

세분화된 지역과 시장에 대하여 목표매출액을 적절하게 배분하기 위하여 일반적으로 시장지수 (잠재구매력지수)를 작성하고 이 지수에 의하여 목표매출액을 할당하는 방법이다.

(5) 거래처 및 고객별 할당

일반적으로 거래처 또는 고객에 대한 할당 방법으로는 각 거래처 또는 고객별 과거판매액, 판매(수주)실적 경향, 목표 수주점유율 등을 고려하여 할당하는 방법이 있다.

(6) 월별 할당

월별 할당 방법은 연간 목표매출액을 12등분하여 1개월 당 평균 목표매출액을 구할 수 있다. 그러나 실제로 월 매출액은 항상 일정하지 않으며 시계열 분석의 계절변동과 불규칙변동 등과 같은 여러 가지 이유로 변동하게 되므로 변동의 영향을 고려하여 적절한 할당이 필요하다.

5. 가격전략

가격은 소비자가 구매를 결정하는데 가장 중요한 요인이며, 기업의 매출액과 이익에 커다란 영향을 미친다.

가격결정에 영향을 미치는 요소들은 <표1-2>와 같다.

구분	요인	내용
내부적 요인	제품특성	생산재/소비재, 필수품/사치품, 표준품, 계절품
	비용	제조원가, 직접비/간접비, 고정비/변동비, 손익분기점
	마케팅목표	생존목표, 이윤극대화목표, 시장점유율극대화목표
외부적 요인	고객수요	소비자구매능력, 가격탄력성, 품질, 제품이미지, 용도
	유통채널	물류비용, 유통단계별 영업비용, 유통이익
	경쟁환경	경쟁기업의 가격/품질, 대체품 가격
	법,규제,세금	독점금지법, 협회 등의 가격규제, 세금제도

(1) 가격결정방법

1) 원가가산에 의한 가격결정

원가가산방식은 원가에 이익을 부가하여 가격을 결정하는 방법으로서 <그림 1-1>과 같이 생산자-도매업자-소매업자-소비자로 구성되는 유통단계별로 가격이 형성된다.

생산자가격의 가장 큰 구성요인은 제조원가이며, 이 제조원가는 주로 재료비, 노무비, 제조경비 등으로 구성된다. 제조원가는 직접비와 간접비로 구분되어 배부기준에 따라 제품별로 할당되며, 여기에 생산자의 영업비용과 이익을 부가하여 생산자가격이 결정된다.

도매가격의 가장 큰 구성요인은 도매매입원가이다. 생산자가격에 각종 소비세가 부가되어 도매매입원가가 되며 여기에 도매업자의 영업비용과 이익을 부가하여 도매가격이 결정된다.

소매가격의 가장 큰 구성요인은 소매매입원가이다. 도매가격에 각종 소비세가 부가되어 소매매입원가가 되며 여기에 소매업자의 영업비용과 이익을 부가하여 소매가격이 결정된다.

원가가산 방식이외에 비용(원가)을 고려한 가격결정방법으로는 목표투자이익률에 의한 방식, 손익분기점을 이용한 목표이익에 의한 방식 등이 있다.

소매업자	소매가격		
	소매매입원가		영업비용 이익
도매업자	도매가격		
	도매매입원가		영업비용 이익
생산자	생산자 가격		
	제조원가	영업비용	이익

<그림 1-1> 원가가산에 의한 가격결정

2) 시장가격에 의한 가격결정

시장가격에 의한 가격결정 방법은 경쟁기업의 제품가격을 고려하여 자사의 제품가격을 결정하는 방법이다. 일반적인 시장가격에 의한 가격 순서는 <그림1-2>와 같다.



<그림1-2> 시장가격에 의한 가격결정

전략적인 가격결정방법으로는 구매자 특성에 따른 가격차별화, 구매시기와 시간 특성에 따른 가격차별화, 판매지역에 따른 가격차별화, 제품 라이프사이클에 따른 가격차별화, 소비자심리에 따른 가격결정, 판매조건에 따른 가격결정 등이 있다.

(2) 가격유지정책

시장에서 경쟁기업은 서로 다양한 판매전략을 이용하여 이익을 높이기 위하여 경쟁하며, 대표적인 것이 자사 제품의 가격인하에 의한 시장확대전략이다. 그러나 완전경쟁 상황의 시장에서는 이미 제품가격이 최저가격을 형성하고 있으며, 과점시장에서의 가격경쟁은 다른 기업의 보복적 가격인하를 불러오기 쉬우므로 회피하는 경향이 있다. 경쟁환경 하에서 적정한 이익을 추구하면서 가격을 유지하기 위한 방법으로 다음을 들 수 있다.

1) 비가격경쟁에 의한 가격유지

비가격경쟁 방법은 광고·판매, 제품차별화, 판매계열화 등 가격 외적인 면에서 행하여지는 경쟁방법이다. 구체적 방법으로는 브랜드 이미지, 수요에 대응한 신제품 개발력, 강력한 광고 선전력, 유리한 지급조건, 면밀한 판매망, 수요에 따른 공급능력, 차별화상품을 통한 틈새시장 공략 등이 있다.

2) 리베이트전략에 의한 가격유지

리베이트는 생산업자와 판매업자간, 또는 도매업자와 소매업자간에 일정기간의 판매액을 기준으로 판매에 도움을 준 판매업자에게 이익의 일부를 되돌려주는 금액이다.

리베이트는 판매대금의 수금 후 별도로 환불된다는 점에서 판매금액의 일부를 깎아주는 할인과는 다르며, 일반적으로 리베이트 비율은 관습 또는 이익의 정도에 따라 정해진다. 그러므로 리베이트 전략은 가격유지 목적이외에 판매촉진 기능, 보상적 기능, 통제 및 관리적 기능이 있다.