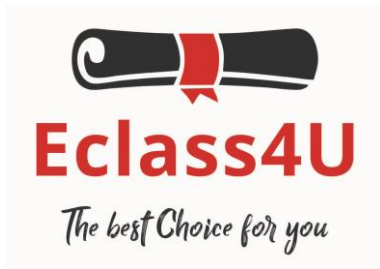


ΤΟΜΟΣ Γ –  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΚΤ  
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ eclass4U Jan 2022

1



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.**  
Η αναγκαιότητα καθορισμού στόχων πωλήσεων.





## Οι στόχοι πωλήσεων εξυπηρετούν πολλαπλούς σκοπούς:



**Οι στόχοι κατευθύνουν τους πωλητές** :Είναι σημαντικό για τον πωλητή να γνωρίζει το στόχο ή τους στόχους που πρέπει να πετύχει. Ο στόχος κατευθύνει και ορίζει όλες τις προσπάθειες και τις ενέργειες που συνδέονται με την επίτευξη του.

**Οι στόχοι υποκινούν τους πωλητές** :Οι στόχοι υποκινούν τους πωλητές να προσπαθήσουν να επιτύχουν συγκεκριμένα όρια απόδοσης. Οι στόχοι καθορίζουν το ύψος της προσπάθειας και την ενεργητικότητα που θα καταβάλουν οι πωλητές προκειμένου να επιτύχουν προκαθορισμένα αποτελέσματα. Η επίτευξη του δημιουργεί αίσθημα ικανοποίησης, συνοδεύεται από αναγνώριση, προαγωγή, χρηματικά και μη χρηματικά δώρα.

**Με τους στόχους ελέγχονται οι δραστηριότητες των πωλητών** : Με τους στόχους των πωλήσεων μπορεί οι ενέργειες και οι δραστηριότητες των πωλητών να κατευθυνθούν προς μία επιθυμητή κατεύθυνση, που σε κάποια χρονική στιγμή μπορεί να είναι η ανεύρεση νέων πελατών, η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, η συγκέντρωση χρηματικών οφελών.

**Με τους στόχους ελέγχονται οι δαπάνες πωλήσεων** :Με τους στόχους δαπανών πωλήσεων οι πωλητές μπορεί να εκτιμήσουν τη σημασία όχι μόνο των πωλήσεων, αλλά και των δαπανών πωλήσεων για την κερδοφορία της επιχείρησης. Με ρεαλιστικούς στόχους δαπανών πωλήσεων, οι δαπάνες αυτές μπορούν να περιοριστούν στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο.

**Με τους στόχους αξιολογείται η απόδοση των πωλητών** : Οι στόχοι πωλήσεων αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της αξιολόγησης της απόδοσης των πωλητών.

**Οι στόχοι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων αμοιβής** :Ένας από τους πλέον συνηθισμένους τρόπους αμοιβής των πωλητών είναι ο συνδυασμός μισθού και προμήθειας ή bonus. Η προμήθεια ή το bonus αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο για τους πωλητές ώστε να αυξήσουν τις προσπάθειες τους, και οι στόχοι πωλήσεων ως βάση γι' αυτό το κίνητρο. Στα συνδυαστικά συστήματα αμοιβής μισθού και προμήθειας ή bonus οι πωλητές θα πρέπει να πετύχουν στόχο να τα λαμβάνουν

## ΜΟΡΦΕΣ/ΤΥΠΟΙ ΣΤΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



SUCCESS





Υπάρχουν πέντε βασικοί τύποι στόχων πωλήσεων. Αυτοί είναι:



## Στόχοι όγκου πωλήσεων :



είναι οι περισσότερο χρησιμοποιούμενοι, από μεγάλες και από μικρές επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι στόχοι αυτοί είναι απλοί, κατανοητοί και υπολογίζονται σχετικά εύκολα.

Οι στόχοι όγκου πωλήσεων συνήθως εκφράζονται σε μονάδες πωλήσεων προϊόντων και σε αξίες που είναι η πιο συνηθισμένη πρακτική, γιατί οι στόχοι αυτοί μπορούν εύκολα:

α) να υπολογιστούν και β) να συγκριθούν με άλλα μεγέθη, όπως, π.χ., δαπάνες πωλήσεων και κέρδη.

Συνθήκες που ευνοούν την έκφραση των στόχων πωλήσεων σε αξίες και μονάδες

## ΕΚΦΡΑΣΗ ΣΕ ΑΞΙΕΣ

- Οι πωλητές είναι υπεύθυνοι για μεγάλο αριθμό προϊόντων.

- Οι πωλητές έχουν την ευχέρεια να διαπραγματεύονται την τιμή και να προσφέρουν εκπτώσεις, στο πλαίσιο της εμπορικής πολιτικής της επιχείρησης, προκειμένου να επιτύχουν την πώληση.

## ΕΚΦΡΑΣΗ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ

- Οι πωλητές είναι υπεύθυνοι για μικρό αριθμό προϊόντων.

- Τα προϊόντα είναι ιδιαίτερα ακριβά.

- Υπάρχουν συχνές διακυμάνσεις στις τιμές του προϊόντος.



Η έκφραση των στόχων πωλήσεων σε αξίες και στόχων πωλήσεων σε μονάδες επιβάλλεται όταν :

## Στόχοι δραστηριοτήτων



: οι πωλητές θα πρέπει να κάνουν διάφορες ενέργειες σήμερα (π.χ. επισκέψεις σε νέους πελάτες, επιδείξεις προϊόντων), οι οποίες μπορούν να επιφέρουν σημαντικές πωλήσεις στο μέλλον.



Οι στόχοι δραστηριοτήτων όχι μόνο συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και την κατανομή των προσπάθειών του πωλητή στις διάφορες δραστηριότητες των πωλήσεων, αλλά δίνουν και κατευθυντήριες γραμμές στους νέους και άπειρους πωλητές.



Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να θέτουν στόχους πωλήσεων, και στόχους δραστηριοτήτων, που αφορούν: Ημερήσιες επισκέψεις Παραγγελίες για νέα προϊόντα Επισκέψεις και Παραγγελίες από νέους πελάτες

## Στόχοι κέρδους:



συνήθως καθορίζονται με βάση το μεικτό περιθώριο κέρδους (καθαρές πωλήσεις - κόστος πωληθέντων), ή ακόμα το περιθώριο συμβολής (μεικτό περιθώριο κέρδους - άμεσα έξοδα πωλήσεων).

Οι υψηλές πωλήσεις δεν σημαίνουν αυτόματα και υψηλά κέρδη για την επιχείρηση, και γι' αυτό οι στόχοι κέρδους χρησιμοποιούνται όταν η επιχείρηση θέλει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στο κέρδος παρά στις πωλήσεις.



## Στόχοι δαπανών:



αφορούν ταξίδια, φαγητό, πωλητών, ψυχαγωγία πελατών, έρχονται να ευαισθητοποιήσουν πωλητές στα έξοδα που κάνουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και να συνειδητοποιήσουν τη σημασία των δαπανών για την κερδοφορία στις επιχειρήσεις.

## Συνδυασμός στόχων:



Η χρησιμοποίηση τις τύπου στόχων δεν ενδείκνυται σε όλες τις περιπτώσεις. Όταν η επιχείρηση θέλει να πετύχει μια ισορροπία μεταξύ πωλήσεων, κέρδους και δραστηριοτήτων, μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα συνδυασμό αυτών των στόχων.

Βέβαια, ο συνδυασμός στόχων μπορεί να αποδειχθεί μια περίπλοκη διαδικασία και οι πωλητές να έχουν δυσκολίες στο να κατανοήσουν



## ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΣΤΟΧΩΝ



**Στόχοι όγκου πωλήσεων μπορεί να καθοριστούν με βάση**

είτε τις πωλήσεις των προηγούμενων περιόδων

είτε τις δυνατότητες των περιοχών πώλησης

είτε τις εκτιμήσεις των διευθυντικών στελεχών και των ίδιων των πωλητών είτε με ένα συνδυασμό αυτών.

## Ο καθορισμός του επιπέδου του στόχου πωλήσεων

βασίζεται στις εκτιμήσεις των διευθυντικών στελεχών.

Η προσέγγιση αυτή να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τις άλλες προσεγγίσεις, γιατί διευθύνει στελέχη που μπορεί να έχουν κρίση αλλά να αγνοούν τα δεδομένα αγοράς.



## Στόχοι δραστηριοτήτων :

Για τον καθορισμό τους,

οι ημερήσιες επισκέψεις,

οι επισκέψεις σε νέους πελάτες,

οι επισκέψεις σε υπάρχοντες πελάτες,

οι παραγγελίες από τους πελάτες

η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει *εκτιμήσεις διοικητικών στελεχών,*

*τις αναφορές των πωλητών προηγούμενων περιόδων, ακόμη και στοιχεία έρευνας αγοράς.*



## Στόχοι κέρδους και δαπανών



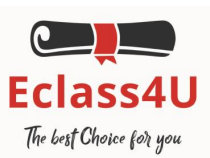
Οι στόχοι κέρδους θα πρέπει να αντανακλούν χρηματοοικονομικούς στόχους τις επιχειρήσεις. Το περιθώριο κέρδους τις επιχειρήσεις θα πρέπει να ανερχεται στο 40%, το ίδιο θα πρέπει να ισχύει για κάθε πωλητή και περιοχή πώλησης.

Επειδή τις οι συνθήκες αγοράς μπορεί να διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή, **οι στόχοι κέρδους θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα.**

Έτσι, εάν μια περιοχή πώλησης παρουσιάζει ισχυρό ανταγωνισμό και οι εκπτώσεις είναι αναγκαίες για την επίτευξη πώλησης, τότε ο στόχος του μεικτού περιθωρίου κέρδους μπορεί να τεθεί στο 30%, ενώ, για άλλη περιοχή όπου η επιχείρηση έχει μονοπωλιακή δύναμη, ο στόχος του μεικτού περιθωρίου κέρδους τεθεί στο 50%.

## Το επίπεδο/ύψος των στόχων δαπανών

καθορίζεται συνήθως με βάση τις *πραγματικές δαπάνες του προηγούμενου έτους*, ή σε *απόλυτα νούμερα* ή και ως *ποσοστό επί των πωλήσεων*, και το ίδιο μέγεθος δαπανών καθορίζεται και για τις πωλήσεις του επόμενου έτους.





# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Ένα σύστημα στόχων, για να θεωρηθεί αποτελεσματικό και να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, θα πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.



Οι στόχοι  
θα πρέπει να είναι:



- 1. Ρεαλιστικοί.** Όταν τις στόχος τίθεται για να υποκινήσει τις πωλητές, τότε ο στόχος θα πρέπει να είναι ρεαλιστικός. Εάν οι πωλητές πιστέψουν ότι οι στόχοι δεν είναι πραγματοποιήσιμοι, τότε δεν πρόκειται να εργαστούν για την επίτευξη, καθώς θα αισθάνονται ότι οι κόποι θα πάνε χαμένοι. Η βασική αρχή είναι ότι οι στόχοι θα πρέπει μεν να είναι προκλητικοί και φιλόδοξοι, αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι στο πλαίσιο των δυνατοτήτων των πωλητών.
- 2. Αντικειμενικοί και ακριβείς.** Οι στόχοι θα πρέπει πάντοτε να λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες και τις δυνατότητες τις αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο οι στόχοι καθορίζονται με βάση τις συνθήκες και τις δυνατότητες τις αγοράς τόσο πιο εύκολα θα θεωρηθούν αντικειμενικοί και ακριβείς, και, ως συνέπεια, θα γίνουν αποδεκτοί από τις πωλητές.
- 3. Κατανοητοί.** Είναι πολύ σημαντικό οι πωλητές να κατανοούν τις στόχους. Εάν πωλητής έχει στόχο να φέρει παραγγελίες από νέους πελάτες, τότε θα πρέπει να έχει οριστεί επακριβώς τι σημαίνει πελάτης. *Και αυτό γιατί νέος πελάτης μπορεί να θεωρηθεί: ο πελάτης που δεν έχει παραγγείλει ποτέ στο παρελθόν - ούτε τα τελευταία 2 έτη - αγόραζε παλιά αλλά όχι πια*

4. **Ευέλικτοι.** Το σύστημα καθορισμού στόχων θα πρέπει να διέπεται από μια ευελιξία, ιδιαίτερα όταν οι στόχοι που τίθενται είναι ετήσιοι και μεσολαβούν γεγονότα που είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης και του πωλητή, τις απεργίες, κλιματολογικές συνθήκες ή αυξανόμενος ανταγωνισμός. Τότε οι στόχοι θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται ώστε να μην επηρεάζεται το ηθικό των πωλητών.
5. **Δίκαιοι.** Οι πωλητές θα πρέπει να αποδέχονται ότι οι στόχοι είναι δίκαιοι. Ο φόρτος εργασίας που συνεπάγονται οι στόχοι θα πρέπει να είναι ίσοι για όλους τις πωλητές.



## Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικών στόχων,

ένα αποτελεσματικό σύστημα στόχων θα πρέπει να είναι και **ολοκληρωμένο**, καλύπτοντας όλα εκείνα τα κριτήρια με βάση τα οποία θα αξιολογηθούν οι πωλητές.

Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι, εάν οι πωλητές θα πρέπει να ασχολούνται με την ανεύρεση νέων πελατών, θα πρέπει να καθορίζεται σαφώς το ποσοστό του χρόνου που θα αφιερώνεται γι' αυτή τη δραστηριότητα, διαφορετικά η δραστηριότητα αυτή θα αγνοηθεί στην προσπάθεια των πωλητών να πετύχουν τις στόχους πωλήσεων και κερδών.

Παρομοίως, οι στόχοι πωλήσεων και κερδών θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται, έτσι ώστε να δίνεται χρόνος τις πωλητές να εντοπίζουν και να προσεγγίζουν νέους πελάτες.



## Ένα αποτελεσματικό σύστημα στόχων

απαιτεί από τη διοίκηση να παίζει ένα πολύ πιο σημαντικό ρόλο από το να θέτει απλώς κάποιους στόχους, ανεξάρτητα εάν αυτοί οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί, αντικειμενικοί, κατανοητοί, ευέλικτοι και δίκαιοι.

**Συγκεκριμένα, η διοίκηση θα πρέπει, στο πλαίσιο τις αποτελεσματικού συστήματος στόχων:**



- a) Να προσφέρει τις πωλητές συνεχή πληροφόρηση αναφορικά με την απόδοση τις σε σχέση με τις στόχους.
- b) Να πετύχει την αφοσίωση των πωλητών τις στόχους που έχουν τεθεί.

**Υπάρχουν βασικά δύο προσεγγίσεις γι' αυτό το σκοπό.**

A) Συμμετοχή των πωλητών στον καθορισμό των στόχων

β) προσπάθεια οικοδόμησης τις ομαδικού πνεύματος, και αυτό επιτυγχάνεται συνθέτοντας τις ατομικούς στόχους με το ευρύτερο καλό τις ομάδας.

Η αποτελεσματικότητα κάθε προσέγγισης εξαρτάται από το στιλ διοίκησης και την κουλτούρα τις επιχείρησης, καθώς και από τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις των πωλητών.

c) Να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση των πωλητών, κάτι που επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση και την καθοδήγηση. Είναι γεγονός ότι οι πωλητές που έχουν αυτοπεποίθηση τείνουν να αντιμετωπίζουν εύκολα τις όποιες δυσκολίες παρά να απογοητεύονται.