

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỞ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN HỌC TẬP

QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

Biên soạn: ThS. TÔN THẮT HẢI

ThS. HÀ THỊ THÙY DƯƠNG

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – 2009

MỤC LỤC

	Trang
Giới thiệu môn học	2
Chương 1 : Khái quát về quản trị bán hàng	7
Chương 2 : Bản chất của nghề bán hàng.....	25
Chương 3 : Giám đốc bán hàng chuyên nghiệp.....	48
Chương 4 : Lãnh đạo – phân tích – dự báo – hạn ngạch – lập ngân sách bán hàng	63
Chương 5 : Quản lý năng suất của lực lượng bán hàng	87
Chương 6 : Xây dựng đội ngũ bán hàng: tuyển dụng và lựa chọn. 104	
Chương 7 : Thực hiện chương trình huấn luyện.....	119
Chương 8 : Quản lý đội ngũ bán hàng	141
Hướng dẫn trả lời câu hỏi và bài tập	160

GIỚI THIỆU MÔN HỌC

Sau khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới – WTO, nhiều nhà đầu tư, trong đó có các tập đoàn lớn hàng đầu trên thế giới như: Intel, Wall Mart, Ford Motors, General Electric... đã quan tâm hơn đến thị trường này. Thị trường sôi động, hàng hóa đa dạng, người tiêu dùng có nhiều lựa chọn về sản phẩm hơn để đáp ứng cho nhu cầu của mình. Điều này cũng có nghĩa cạnh tranh trở nên gay gắt hơn giữa các nhà cung cấp trong việc tìm kiếm thị trường cho thương hiệu của mình. Các doanh nghiệp nỗ lực tối đa để gia tăng tính cạnh tranh thông qua việc định hướng, phát triển chiến lược kinh doanh dài hạn, cải tiến tổ chức sản xuất, kinh doanh chuyên nghiệp hơn và đương nhiên con người được xem là yếu tố then chốt tạo nên sự thành công.

Vai trò của các nhà quản trị được đề cao hơn bao giờ hết. Giám đốc bán hàng thuộc hàng ngũ các nhà quản trị cấp cao, được nhiều nhà tuyển dụng săn lùng. Các tập đoàn đa quốc gia tìm kiếm những Giám đốc bán hàng là người trong nước để hoạch định chiến lược, thực hiện các công việc kinh doanh, các doanh nghiệp trong nước cần những Giám đốc kinh doanh giỏi có khả năng tổ chức bộ máy bán hàng hiệu quả, có thể cạnh tranh tốt trên thị trường, tối ưu hóa chi phí, lợi nhuận... Họ có chế độ đãi ngộ thích đáng nhưng hiển nhiên yêu cầu về năng lực, sự chuyên nghiệp trong quản trị bán hàng và cả những áp lực rất lớn đối với các Giám đốc bán hàng. Kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn về các công việc quản trị bán hàng là nền tảng cho sự thành công của Giám đốc bán hàng và đây cũng là lý do người viết mong muốn giới thiệu quyển sách này đến người đọc.

Quyển sách này là tài liệu tham khảo phù hợp với sinh viên ngành Quản trị kinh doanh, nhân viên bán hàng có mong muốn phát triển sự nghiệp, Giám đốc bán hàng.

Quyển sách này được thiết kế nhằm cung cấp các kiến thức cơ bản, tư duy trong việc thực hiện công việc quản trị bán hàng: giới thiệu về công việc bán hàng và quản trị bán hàng, những kỹ năng cần thiết đối với Giám đốc bán hàng như lãnh đạo, phân tích, dự báo bán hàng, lập hạn ngạch, tổ chức đội ngũ bán hàng, quản lý và làm tăng năng suất của lực lượng bán hàng, quản trị đội ngũ bán hàng... Các kiến thức này được sắp xếp thành 8 chương theo trình tự như sau:

Chương 1: Khái quát về quản trị bán hàng

Phần này giới thiệu tổng quan về quản trị bán hàng, các công việc liên quan đến quản trị bán hàng, mục tiêu hướng vào con người và hướng vào lợi nhuận, các yếu tố môi trường và nội bộ ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng, chiến lược và cơ cấu tổ chức trong một doanh nghiệp. Chương này cũng trình bày một cách cụ thể các ưu và nhược điểm của các mô hình tổ chức lực lượng bán hàng.

Chương 2: Bản chất của nghề bán hàng

Chương này sẽ giúp sinh viên làm quen với khái niệm về nghề bán hàng, lịch sử của nghề bán hàng, những chức năng và nhiệm vụ của đại diện bán hàng, những phẩm chất và kỹ năng cần có của một đại diện bán hàng.

Chương 3: Giám đốc bán hàng chuyên nghiệp

Phần này cung cấp những kiến thức để hiểu về công việc của Giám đốc bán hàng, các phẩm chất cần có, những thuận lợi, khó khăn, những vấn đề đạo đức cần quan tâm của Giám đốc bán hàng.

Chương 4: Lãnh đạo, phát triển các kỹ năng, dự báo bán hàng, đề ra hạn ngạch và ngân sách

Giám đốc bán hàng là nhà lãnh đạo, cần thiết phát triển những kỹ năng lãnh đạo như giao tiếp, chiến lược tạo ảnh hưởng...

Các kỹ năng về phân tích, dự báo bán hàng từ đó đề ra hạn ngạch, lập ngân sách chi tiêu cũng là những kỹ năng không thể thiếu của Giám đốc bán hàng.

Chương 5: Quản lý năng suất của khu vực bán hàng

Phần này đề cập đến những yếu tố làm tăng năng suất của lực lượng bán hàng.

Chương 6: Xây dựng đội ngũ bán hàng: tuyển dụng và lựa chọn

Phần này giới thiệu các bước xây dựng đội ngũ bán hàng, các bước trong tuyển dụng nhân viên bán hàng, cách thức tìm nhân lực, lựa chọn và bố trí nhân sự cho lực lượng bán hàng.

Chương 7: Thực hiện một chương trình huấn luyện

Phần này giới thiệu cách thức thiết kế chương trình huấn luyện, quy trình huấn luyện cho nhân viên bán hàng, thực hiện huấn luyện các kỹ thuật bán hàng, các bước bán hàng.

Chương 8: Quản trị đội ngũ bán hàng: bù đắp, động viên và đánh giá

Chương này cung cấp kiến thức trong việc phát triển kế hoạch lương thưởng, các nền tảng động viên, các thuyết động viên trong quản trị bán hàng, quy trình và các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện.

Ngoài ra, quyển sách này cũng giới thiệu các biểu mẫu, công cụ hỗ trợ công việc quản trị bán hàng.

Ngoài các lý thuyết, kiến thức căn bản, người đọc còn có thể tham khảo các tình huống thảo luận được các tác giả thu thập từ kinh nghiệm thực tế trong công việc kinh doanh.

Để học tốt môn học này, người học cần nắm vững lý thuyết được trình bày trong toàn bộ tài liệu, bên cạnh đó, người học có thể tham khảo thêm một số tài liệu sau đây:

- James M. Comer, *Quản trị bán hàng*, NXB Tp. Hoà Chí Minh, 2002.
- Robert J. Calvin, *Ngheã thuật quản trị bán hàng*, NXB Thoáng kê 2004.
- Philip Kotler, *Những nguyên lý tiếp thò*, NXB Thoáng kê 2000.
- Douglas J. Dalrymple – William L. Cron – Thomas E. Decarlo, *Sales Management*, Seventh Edition, John Willey & Sons 2001.
- *Fundamentals of Selling*, Sixth Edition, Irwin Mc Graw Hill 1999.

Người học cũng nên dành thời gian để tìm hiểu thêm các thông tin trên mạng và các báo như Thời báo kinh tế Sài Gòn, Doanh nhân Sài Gòn, Sài Gòn Tiếp thị cũng như các tạp chí chuyên ngành khác.

Trong quá trình thực hiện các bài tập, người học có thể tìm ngay những ví dụ tại nơi mình làm việc hay dựa vào kinh nghiệm thực tế công tác để có thể làm bài tập tốt hơn.

Quyển sách Quản trị bán hàng này được thực hiện với những nỗ lực cao nhất từ việc nghiên cứu, tham khảo và kinh nghiệm của người viết với hy vọng là tài liệu tham khảo hữu ích cho người đọc quan tâm, yêu thích lĩnh vực này.

Tuy nhiên, người viết cũng nhận thức rằng những thiếu sót trong quá trình biên soạn, in ấn là khó tránh khỏi và xin ghi nhận mọi phản hồi, đóng góp xây dựng từ người đọc để hoàn thiện quyển sách này trong những lần xuất bản sau. Mọi ý kiến phản hồi xin vui lòng gửi về địa chỉ mail:

thuyduong75@yahoo.com

Chương 1:

KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

Các bạn thân mến,

Đây là bài đầu tiên của môn học Quản trị bán hàng - một môn học mang tính ứng dụng cao và rất lý thú. Với sự thông minh, năng động và yêu thích công việc kinh doanh, bất kỳ ai cũng có thể nhanh chóng đạt được những mục tiêu cá nhân cũng như những thành đạt về sự nghiệp, tài chính thông qua công tác quản trị bán hàng.

Chương 1 sẽ giúp các bạn tiếp cận với những khái niệm cơ bản về quản trị bán hàng, tầm quan trọng của hoạt động này và có cái nhìn tổng thể về toàn bộ môn học Quản trị bán hàng.

A. MỤC TIÊU:

Sau khi nghiên cứu xong chương này, người học có thể:

- *Xác định chính xác ý nghĩa của thuật ngữ quản trị bán hàng.*
- *Hiểu được mục tiêu chính của hoạt động quản trị bán hàng.*
- *Có một cách nhìn toàn diện về môn học để từ đó xác định phương pháp học tập và ứng dụng hiệu quả nhất.*

- *Hiểu được vai trò của các đơn vị kinh doanh chiến lược trong chiến lược tổng thể của công ty.*
- *Xác định được nội dung của chiến lược thị phần và chính sách về lực lượng bán hàng.*
- *Nắm vững được các cách thức thiết kế mô hình tổ chức lực lượng bán hàng và ứng dụng vào thực tế một cách phù hợp.*

B. NỘI DUNG CHÍNH:

I. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG:

Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những người thuộc lực lượng bán hàng của công ty bao gồm những hoạt động chính như phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra hoạt động bán hàng. Như vậy, quản trị bán hàng là một tiến trình kết hợp chặt chẽ từ việc thiết lập mục tiêu cho nhân viên bán hàng, thiết kế chiến lược cho nhân viên bán hàng đến việc tuyển dụng, huấn luyện, giám sát và đánh giá kết quả công việc của nhân viên bán hàng.

Tùy thuộc vào mỗi công ty, cấp độ thấp nhất của ngạch quản lý bán hàng có thể bao gồm nhiều chức vụ khác nhau như quản lý theo ngành hàng, quản lý theo khu vực hay giám sát mại vụ... và dù có mang tên gì đi chăng nữa thì họ cũng là người trực tiếp giám sát công việc của nhân viên bán hàng và có trách nhiệm báo cáo công việc cho cấp quản lý bán hàng cao hơn trong công ty như giám đốc kinh doanh hay trưởng phòng mại vụ... Những người thuộc đội ngũ quản lý lực lượng bán hàng có thể có nhiều cấp độ chức vụ khác nhau hay số lượng khác nhau tùy thuộc vào quy mô và chiến lược của mỗi công ty;

tuy nhiên, họ đều có chung nhiệm vụ là xây dựng và phát triển lực lượng bán hàng cho công ty một cách tích cực và hiệu quả nhất nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức.

II. MỤC TIÊU CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG:

Hoạt động của lực lượng bán hàng mang ý nghĩa quan trọng và là mũi nhọn tấn công chủ yếu của doanh nghiệp ra thị trường nhằm tiếp cận và thuyết phục khách hàng mua và sử dụng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Các công ty thành công đều có những mục tiêu rõ ràng trong công tác quản trị bán hàng và những chiến lược cụ thể để đạt mục tiêu. Mặc dù những mục tiêu trong từng giai đoạn hay từng ngành hàng có thể khác nhau song về cơ bản sẽ gồm hai loại:

- *Nhân sự hay hướng vào con người;*
- *Mục tiêu hướng vào doanh số, lợi nhuận.*

1. Mục tiêu về nhân sự:

Mục tiêu này liên quan đến quá trình tuyển chọn nhân sự với những tiêu chuẩn được xây dựng khá kỹ lưỡng và rõ ràng, quá trình bồi dưỡng và đào tạo về chuyên môn, kỹ năng và cách thức quản lý tốt nhất đối với lực lượng bán hàng. Để đạt được mục tiêu chung của công ty và mục tiêu riêng của bộ phận bán hàng thì cần phải có lực lượng bán hàng hết sức năng động, nhiệt tình, có năng lực và trách nhiệm với công việc cũng như sự đóng góp gần bó tích cực vào tổ chức và hoạt động chung của toàn tổ chức. Như vậy, công việc của đội ngũ quản lý là bằng mọi cách phải tuyển dụng và đào tạo được một lực lượng bán hàng chuyên nghiệp cũng như có chính sách thưởng

phạt hợp lý với một phong cách lãnh đạo và quản trị đầy tính thuyết phục. Để làm được điều này thì trọng tâm vẫn là mối quan hệ giữa con người với con người mà cụ thể là giữa người quản lý và nhân viên của mình với sự nỗ lực của cả hai phía. Sự phối hợp nhịp nhàng và tinh thần làm việc tập thể với hiệu suất cao sẽ đem lại sự thành công cho hoạt động kinh doanh của bộ phận bán hàng.

Như vậy, một người quản lý bán hàng sẽ được đánh giá dựa trên cách thức tuyển chọn, đào tạo, bố trí phân công đúng người đúng việc cũng như cung cách quản lý giám sát và động viên khuyến khích tinh thần chung của nhân viên trong lực lượng bán hàng. Thông qua những hoạt động như trên, mục tiêu thứ nhất - hướng về nhân sự - đã được phát huy theo một phương thức phù hợp nhất.

2. Mục tiêu về doanh số, lợi nhuận:

Để đạt được mục tiêu về doanh số thì ngay từ người giám sát bán hàng ở cấp thấp nhất cũng phải biết đôn đốc nhân viên và có chiến lược hành động thật cụ thể; bên cạnh đó, người quản lý bán hàng ở cấp cao hơn cần có những cách thức kiểm soát và kích thích người giám sát bán hàng. Như vậy, mục tiêu chung của công ty về doanh số và lợi nhuận mới thực sự phát huy và tiến triển tốt qua từng thời kỳ.

Thông qua doanh số và lợi nhuận, Ban giám đốc có thể xác định một cách rõ nét nhất thành quả làm việc của bộ phận bán hàng và có được những chính sách động viên hay điều chỉnh kịp thời. Đây là mục tiêu không thể thiếu và mang ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động quản trị bán hàng.

III. CHIẾN LƯỢC TỔNG THỂ VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG:

Giữa chiến lược tổng thể và quản trị bán hàng có mối tương quan chặt chẽ. Để xây dựng và phát triển lực lượng bán hàng thì cấp quản lý phải nắm rõ chiến lược tổng thể và cách thức tham gia vào chiến lược chung của công ty. Như vậy, để hiểu rõ quan hệ giữa hoạt động quản trị bán hàng và chiến lược tổng thể thì chúng ta phải lần lượt xem xét các vấn đề sau:

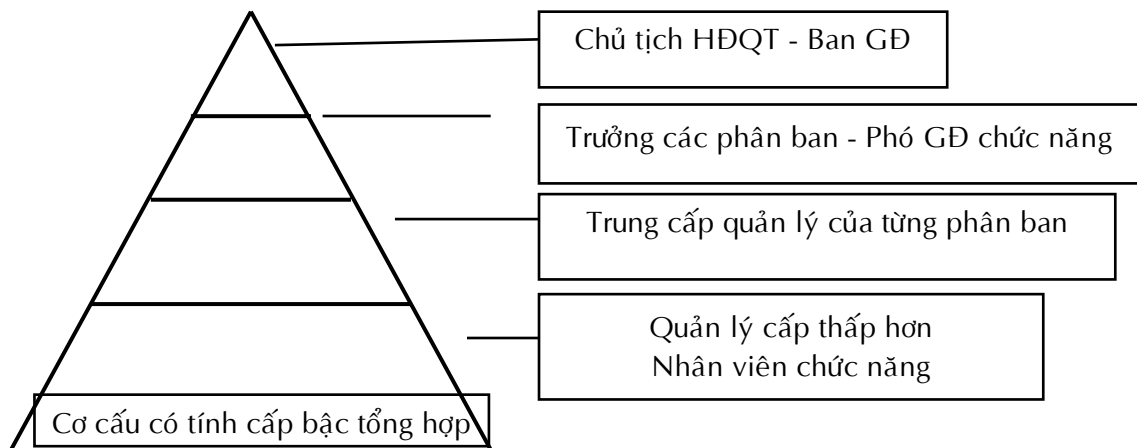
1. Cấu trúc của công ty:

Trong chiến lược tổng thể chung của công ty, bộ phận bán hàng có một vị trí khá quan trọng. Bộ phận này thường đi theo cấu trúc hình tháp và cũng nằm trong cấu trúc tổ chức chung của công ty. Tuy các công ty có thể có quy mô lớn nhỏ khác nhau nhưng nhìn chung thì đều có chung một loại mô hình tương tự như hình dạng của kim tự tháp. Đỉnh của hình tháp này thông thường là Ban giám đốc hoặc Hội đồng quản trị - đây là những người đặt mục tiêu và chiến lược chung cho toàn công ty. Cấp tiếp theo đó là các trưởng phòng hoặc phó giám đốc chức năng có nhiệm vụ chính là căn cứ vào chiến lược chung sẽ đề ra các hoạt động và mục tiêu cho cấp thừa hành của mình. Cấp tiếp theo của kim tự tháp sẽ là cấp quản lý theo từng nhóm hay còn gọi là quản lý trung gian và cuối cùng là các nhân viên kinh doanh.

Ví dụ: Công ty Liên doanh Bảo Minh – CMG hoạt động trong lĩnh vực Bảo hiểm nhân thọ đang tổ chức lực lượng bán hàng như sau: Dưới Ban Giám đốc là các giám đốc chức năng, trong đó có giám đốc kinh doanh phụ trách toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty. Giám đốc kinh doanh sẽ quản lý trực tiếp các phòng như phòng dịch vụ khách hàng và các đội kinh doanh (unit). Mỗi đội kinh doanh này đều có nhóm trưởng

(Unit manager) phụ trách khoảng 10 nhân viên kinh doanh (được gọi là tư vấn tài chính - Financial consultant).

Hình 1.1 : Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty theo ngạch bán hàng



2. Chiến lược tổng thể và quản trị bán hàng:

Chiến lược tổng thể phản ánh những đánh giá của công ty về điều kiện và những cơ hội của thị trường để từ đó đưa ra những chính sách đáp ứng thị trường một cách hiệu quả. Chiến lược tổng thể sẽ tạo ra hướng phát triển mà công ty phải đi theo trong môi trường kinh doanh cụ thể; đồng thời hướng dẫn cho việc phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý và đưa ra cách thức phối hợp giữa các bộ phận trong một công ty để cùng đi đến mục tiêu.

Như các bạn cũng đã biết bất kỳ sản phẩm của doanh nghiệp nào ra đời cũng trải qua một số giai đoạn nhất định khi xây dựng và phát triển thị phần. Như vậy, trong những giai đoạn này, chính sách về lực lượng bán hàng sẽ được thực hiện như thế nào? Để hiểu rõ điều này, chúng ta lần lượt xem xét những mục tiêu và chính sách bán hàng trong từng giai đoạn như sau:

Giai đoạn xây dựng thị phần: Giai đoạn này cũng giống như giai đoạn giới thiệu trong chu kỳ sống của sản phẩm. Mục tiêu bán hàng cơ bản trong giai đoạn này là cố gắng gia tăng được doanh số và thiết lập quan hệ chặt chẽ với các điểm phân phối; như vậy trong giai đoạn này, nhiệm vụ trọng yếu của lực lượng bán hàng là tiếp xúc khách hàng tiềm năng, khách hàng mới, quan hệ chặt chẽ và kiểm soát tốt các điểm phân phối đại lý về giá cả và doanh số, cung ứng dịch vụ hỗ trợ một cách kịp thời nhất đồng thời thu thập các thông tin và sự phản hồi từ thị trường càng đầy đủ càng tốt... Nhà quản trị trong giai đoạn này phải có chính sách cụ thể về lương theo hiệu quả và các khuyến khích khác đặc biệt dành cho những nhân viên vượt chỉ tiêu và đẩy mạnh việc tiêu thụ các sản phẩm mới.

Ví dụ: Tập đoàn UNIF đã đặt mục tiêu xây dựng thị phần khi xâm nhập vào thị trường Việt Nam bằng các sản phẩm như : mì gói, sữa và các loại nước hoa quả đóng hộp. Tập đoàn này đã gia tăng về doanh số cũng như thị phần khá nhanh chóng nhờ vào chính sách tổng thể rất hiệu quả và triển khai tốt đến từng bộ phận. Lực lượng nhân viên bán hàng của công ty đã đạt được doanh số cao khi thiết lập thành công mạng lưới phân phối đến từng đại lý, siêu thị và kiểm soát tốt các chính sách về giá, khuyến mãi và thông tin phản hồi từ khách hàng.

Giai đoạn duy trì: Giai đoạn này cũng giống như giai đoạn tăng trưởng trong chu kỳ sống sản phẩm. Mục tiêu bán hàng cơ bản trong giai đoạn này là duy trì doanh số và củng cố vị trí trong thị trường, quan hệ thêm với một số điểm bán mới. Lực lượng bán hàng cần phải tập trung giữ được thị phần và lợi nhuận thông qua những khách hàng hiện tại, do vậy cần cung ứng cho loại khách hàng chiếm ưu thế này dịch vụ với chất lượng tối ưu. Riêng đối với khách hàng tiềm năng thì

lực lượng bán hàng cần xác định loại khách triển vọng nhất để tiếp cận và theo đuổi. Giai đoạn này chính sách cho lực lượng bán hàng sẽ là lương cộng hoa hồng và tiền thưởng dựa trên khả năng giữ vững thị phần và gia tăng khách hàng.

Ví dụ: Nhãn hiệu G7 của Trung Nguyên hiện đang ở giai đoạn này. Mục tiêu chính của G7 là giữ vững thị phần và khách hàng hiện có, gia tăng chất lượng dịch vụ và các chương trình hỗ trợ điểm bán lẻ.

Giai đoạn thu hoạch: Tương tự như giai đoạn bão hòa của chu kỳ sống sản phẩm. Lúc này mặc dù lợi nhuận vẫn còn cao nhưng theo đánh giá chung thì cơ hội kinh doanh sẽ suy giảm và thị trường cạnh tranh gay gắt; do vậy mục tiêu của doanh nghiệp là làm sao thu hoạch càng nhiều càng tốt trước khi rút lui khỏi thị trường. Mục tiêu bán hàng chủ yếu trong giai đoạn này là cắt giảm chi phí bán hàng và tập trung vào những khách hàng lớn nhất, mang lại lợi nhuận cao nhất. Nhân viên bán hàng cần xem xét khách hàng nào là quan trọng nhất để tiếp xúc và phục vụ cho hợp lý, loại bỏ những khách hàng kém quan trọng và kiểm soát tốt về chi phí. Như vậy, về phía công ty lúc này nên khai thác tối đa sản phẩm, chặt chẽ trong các chi tiêu, lương sẽ là khoản chính được trả cho nhân viên và sẽ có thưởng cho những nhân viên đạt được lợi nhuận cao trong khu vực hoặc nhóm khách hàng mà mình phụ trách.

Giai đoạn gat bỏ: Đây là giai đoạn mà cơ hội kinh doanh hầu như không còn dù trong mục tiêu ngắn hạn hay dài hạn. Giai đoạn này công ty phải quyết định rút lui như thế nào cho ít bất lợi nhất – đây cũng chính là giai đoạn kết thúc của vòng đời sản phẩm. Như vậy mục tiêu bán hàng trong giai đoạn này chính là giảm tối thiểu chi phí bán

hàng, giảm hàng dự trữ. Khi tiếp xúc với khách hàng nhân viên cần cố gắng giảm lượng hàng tồn kho và dự trữ xuống và thậm chí trong một số trường hợp họ cần phải tìm nguồn cung cấp mới cho những khách hàng còn cần sản phẩm này. Ở giai đoạn này lương là chính sách cơ bản của nhân viên bán hàng.

IV. THIẾT KẾ MÔ HÌNH LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG:

1. Phân loại lực lượng bán hàng:

Lực lượng bán hàng là cầu nối quan trọng giữa công ty và thị trường. Lực lượng bán hàng của các công ty kinh doanh các mặt hàng khác nhau hay có quy mô khác nhau có thể được tổ chức dưới một số hình thức. Lực lượng bán hàng được chia làm ba loại: lực lượng của công ty, đại lý và lực lượng hỗn hợp.

a. Lực lượng bán hàng của công ty:

Bao gồm tất cả những nhân viên có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng. Lực lượng này gồm hai loại: bên trong và bên ngoài.

- ***Lực lượng bán hàng bên trong: Hầu hết lực lượng này thường tập trung tại văn phòng và ít khi tiếp xúc trực diện với khách hàng. Phần lớn họ liên lạc với khách hàng qua điện thoại với trách nhiệm chủ yếu là xúc tiến cho hoạt động bán hàng hay cung cấp các dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng, theo dõi các đơn hàng, kiểm soát hàng dự trữ, tồn kho... Lực lượng này có thể được dùng như là lực lượng chính yếu tại công ty hoặc là lực***

lượng hỗ trợ mạnh mẽ cho lực lượng bán hàng bên ngoài.

- ***Lực lượng bán hàng bên ngoài: Lực lượng này thường được tổ chức theo vùng địa lý. Nhân viên bán hàng có trách nhiệm tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thông thường là tại địa bàn kinh doanh của khách hàng. Đây là lực lượng được dùng khá phổ biến trong các ngành hàng tiêu dùng, dịch vụ và hàng công nghiệp. Lực lượng này thường khá đông đảo tuy nhiên, họ thường được đào tạo khá bài bản, am hiểu tốt về sản phẩm và thường có tinh thần cầu tiến, mong muốn có thu nhập tốt và cơ hội thăng tiến; do vậy cần thiết lập chính sách và cách thức quản lý sao cho hiệu quả nhất là công việc rất cần thiết của những nhà quản trị.***

b. Đại lý theo hợp đồng:

Có nhiều dạng đại lý nhưng nhìn chung họ đều là những nhà kinh doanh hoạt động tương đối độc lập với công việc là đại diện cho nhà sản xuất và thường hưởng hoa hồng đại lý. Các đại lý của các công ty có thể có tên gọi, quy mô khác nhau song đều có những đặc điểm chung như: hoa hồng, chi phí và doanh số có liên hệ trực tiếp với nhau; do vậy, các công ty có thể sẽ sử dụng đại lý để giảm bớt khoản chi phí cho lực lượng bán hàng. Những đại lý thường đã được phân chia khu vực đại lý rõ ràng, có lực lượng bán hàng tại chỗ khá thường xuyên nên sẽ đảm bảo số lượng khách hàng trong vùng khá nhanh chóng; nếu tự thân công ty xâm nhập vào những khu vực địa lý này thì khó khăn và mất công hơn nhiều đặc biệt là đối với những sản phẩm mới. Như vậy, việc sử dụng đại lý thường sẽ giúp cho công ty tiết

kiệm chi phí, xâm nhập thị trường thuận lợi hơn và quản lý hiệu quả hơn đối với các mạng lưới phân phối.

Ví dụ: Hiện nay, công ty may Việt Tiến chủ yếu sử dụng mạng lưới phân phối là các đại lý được phân bổ tại các khu vực địa lý – hệ thống này phân chia khá rõ ràng cụ thể trên các tuyến đường để thực hiện việc bán hàng và tiếp xúc với khách hàng mua sản phẩm quần áo.

c. Lực lượng bán hàng hỗn hợp:

Khá nhiều công ty sử dụng loại hình lực lượng bán hàng hỗn hợp để nhanh chóng chiếm lĩnh bao phủ thị trường. Công ty sử dụng cả lực lượng bán hàng của công ty và cả mạng lưới đại lý để xâm nhập nhiều loại thị trường khác nhau. Chẳng hạn một công ty cung ứng các sản phẩm vật liệu xây dựng và trang trí nội thất có thể sử dụng lực lượng bán hàng của công ty để tiếp cận và cung ứng hàng hóa cho các nhà thầu chủ chốt tại địa bàn thành phố còn đối với những khu vực địa lý còn lại như vùng ven và các tỉnh thì công ty sử dụng các đại lý tại chỗ. Mô hình này được duy trì khá hiệu quả khi công ty huấn luyện tốt nhân viên của mình và cung cấp chính sách tốt cho hệ thống các đại lý.

2. Những sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng:

Các công ty có thể tổ chức lực lượng bán hàng theo các cách thức khác nhau tùy vào mục tiêu và chính sách cụ thể của công ty, nhưng nhìn chung có bốn mô hình như sau:

a. Tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý:

Đây là cách thức phân bổ theo vùng lãnh thổ chẳng hạn như miền Nam, miền Trung và miền Bắc, mỗi miền sẽ có một người chịu trách nhiệm chung về lợi nhuận, quản lý và điều hành hoạt động tại khu vực của mình cho thông suốt. Dưới người quản lý theo vùng hay khu vực này luôn có các nhân viên bán hàng được phân công phụ trách và tiến hành hoạt động tại những khu vực trực thuộc nhỏ hơn. Mô hình này sẽ triệt tiêu hoàn toàn khả năng hai hay nhiều nhân viên của cùng một công ty đến tiếp xúc chào bán cho cùng một khách hàng. Ưu điểm của mô hình này đó là tiết kiệm được chi phí quản lý, cấp quản lý dễ kiểm soát và đảm nhiệm công việc hơn, nhân viên cũng xác định rõ trách nhiệm cũng như những nấc thang thăng tiến một cách rõ ràng. Mô hình này phù hợp khi sản phẩm là tương đối đồng dạng và không có nhiều đòi hỏi về dịch vụ phụ từ phía khách hàng. Chẳng hạn, các công ty kinh doanh các sản phẩm về nước khoáng, nước giải khát thường chọn mô hình này.

b. Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm:

Cơ cấu của lực lượng bán hàng được tổ chức theo sản phẩm hay ngành hàng của công ty. Điều này có nghĩa là nhân viên bán hàng sẽ được huấn luyện chu đáo về ngành hàng hay sản phẩm mà mình phụ trách. Những công ty có sản phẩm phức tạp hay nhiều tính năng kỹ thuật sẽ rất phù hợp với cơ cấu tổ chức dạng này. Trong một số công ty để tránh tình trạng nhiều nhân viên đi gặp cùng một khách hàng để chào hàng thì cơ cấu tổ chức theo sản phẩm sẽ được phối hợp phân công theo vùng địa lý, như vậy tính hiệu quả sẽ cao hơn. Chẳng hạn như hiện nay các công ty kinh doanh mặt hàng hóa chất hay máy văn phòng thường thiết kế lực lượng bán hàng theo dạng này.

c. Tổ chức theo khách hàng:

Đây là cơ cấu tổ chức dựa trên các đặc điểm của khách hàng như quy mô, hành vi mua sắm và yêu cầu về sử dụng sản phẩm. Cơ cấu tổ chức này ngày một trở nên phổ biến và dễ thích ứng với thị trường một cách tốt nhất thì lực lượng bán hàng phải nắm rõ đặc điểm của khách hàng, những yêu cầu đặc biệt và sự đòi hỏi khác nhau của từng loại khách hàng. Nhìn chung, những khách hàng lớn thường đòi hỏi khá nhiều về dịch vụ, chính sách giá và sự chăm sóc tận tình từ phía các nhân viên bán hàng thậm chí họ còn chính là người có ảnh hưởng mạnh mẽ đến tính chất của hàng hóa cung cấp và có thể có những đòi hỏi cao hơn về mẫu mã như thiết kế riêng theo đơn hàng chẳng hạn. Bên cạnh đó, việc sử dụng sản phẩm của khách hàng cũng là một yếu tố có ảnh hưởng quan trọng. Cùng một sản phẩm như nhau nhưng những khách hàng khác nhau sẽ có cách sử dụng khác nhau. Điều này đã khiến cho công ty phải có chiến lược riêng đối với từng loại khách hàng. Hãng IBM đã có cách thức thiết kế lực lượng bán hàng như sau: một nhóm sẽ phụ trách khách hàng là các tổ chức tài chính, nhóm khác phụ trách khách hàng là những hãng sản xuất và nhóm thứ ba phụ trách khách hàng là những tổ chức công. Lý do của cách thức tổ chức này là IBM đã nhận thấy rằng về cơ bản thì phần cứng máy tính có thể sử dụng như nhau tuy nhiên mỗi một loại hình kinh doanh hay tổ chức thì cách thức ứng dụng phần mềm máy tính vào công việc lại khá khác nhau do vậy khách hàng rất cần được tư vấn và hỗ trợ về dịch vụ. Việc tổ chức theo dạng này đã giúp IBM tiết kiệm được chi phí, chu đáo hơn trong dịch vụ và được khách hàng ngày một tin tưởng hơn.

d. Cơ cấu tổ chức hỗn hợp:

Đây là cơ cấu kết hợp giữa việc chuyên môn hóa lực lượng bán hàng theo ngành hàng và khu vực địa lý hoặc kết hợp giữa việc phân

bổ nhân viên dựa trên đặc điểm của khách hàng và vùng địa lý. Mô hình này sẽ tối ưu hóa được những dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng.

V. QUẢN TRỊ BÁN HÀNG – MỘT CÁI NHÌN TỔNG THỂ:

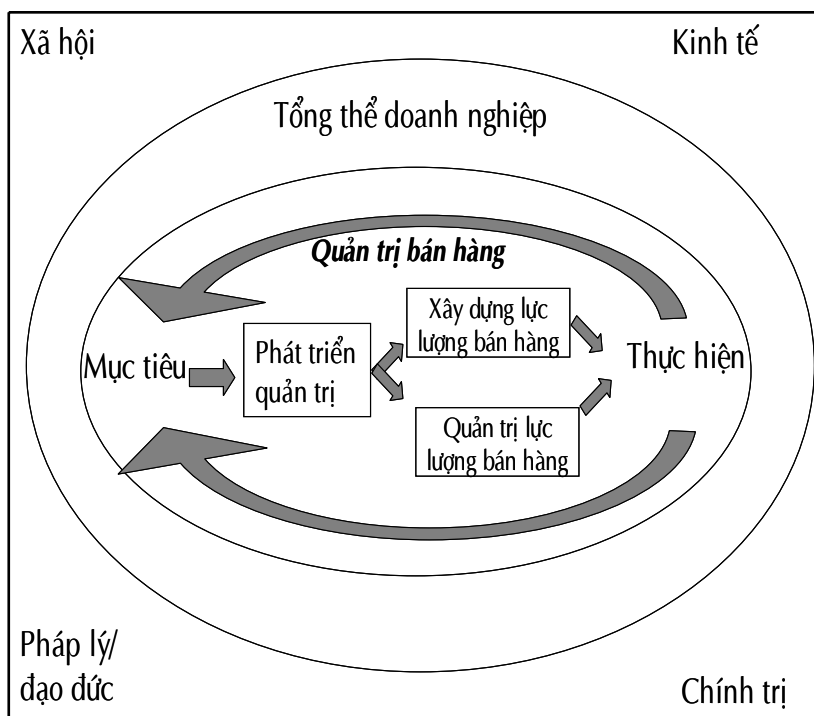
Hoạt động quản trị bán hàng luôn không thể tách rời giữa con người với tổ chức, doanh nghiệp với môi trường kinh doanh. Nhìn chung, khi doanh nghiệp hoạt động tại các thị trường cụ thể, nó sẽ chịu sự tác động từ các yếu tố của môi trường như chính sách pháp lý chẳng hạn, do vậy các hoạt động quản lý bán hàng phải được thiết lập và tiến hành theo hướng phù hợp và hiệu quả nhất.

Môi trường vĩ mô: bao gồm các yếu tố như chính trị, luật pháp, kinh tế, văn hóa... có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc hoạch định chính sách bán hàng. Việc thay đổi trong chính sách pháp luật điều chỉnh hoạt động kinh doanh và ngành hàng sẽ làm cho doanh nghiệp cũng phải thay đổi theo và từ đó tác động đến chính sách quản trị bán hàng. Các yếu tố như kinh tế, văn hóa... tác động đến chính sách phục vụ khách hàng và cơ cấu ngành hàng của doanh nghiệp. Như vậy, đây là các yếu tố mà doanh nghiệp phải điều nghiên kỹ khi tham gia thị trường để có những hoạt động đầu tư hiệu quả hơn.

Môi trường vi mô: Bao gồm các phòng ban trong công ty và mối quan hệ ngay trong nội bộ doanh nghiệp mà cụ thể ở đây là bộ phận kinh doanh. Sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng như phòng nhân sự, phòng kế toán, bộ phận sản xuất... với phòng kinh doanh sẽ làm tăng khả năng cung ứng hàng hóa dịch vụ của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, ngay trong nội bộ phòng kinh doanh, việc thiết lập mục tiêu,

hoạch định chính sách, xây dựng và quản lý, giám sát lực lượng nhân viên bán hàng phải được triển khai đồng bộ với sự hợp tác nhuần nhuyễn giữa cấp quản lý và nhân viên là yêu cầu vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp. Hiện nay Việt Nam đã tham gia vào Tổ chức thương mại thế giới (WTO), do vậy các doanh nghiệp phải nắm rõ các quy định pháp lý có liên quan, cải tiến năng lực của đội ngũ bán hàng và cơ cấu tổ chức để tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

Hình 1.2 : Sơ đồ tổng thể về quản trị bán hàng



TÓM TẮT

Như vậy chúng ta vừa đi xong một chặng đường mở đầu đầy mới lạ và có khá nhiều thông tin cần nắm bắt. Nội dung chương đầu tiên của môn học được ghi nhận như sau:

- *Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những người thuộc lực lượng bán hàng. Hoạt động này bao gồm các công việc như xác định mục tiêu, hoạch định chính sách, thiết kế và triển khai chiến lược kinh doanh, xây dựng và quản lý đội ngũ bán hàng.*
- *Mục tiêu chính của quản trị bán hàng là con người và lợi nhuận.*
- *Chiến lược thị phần của doanh nghiệp bao gồm bốn giai đoạn: xây dựng, thu hoạch, duy trì và gạt bỏ. Tương ứng với bốn giai đoạn này doanh nghiệp có những mục tiêu và chính sách bán hàng cụ thể và khác biệt nhằm phát huy tối đa khả năng của lực lượng bán hàng, có lợi nhuận cao và đáp ứng tốt đối với thị trường.*
- *Căn cứ vào chức năng, lực lượng bán hàng của công ty gồm: lực lượng bên trong và lực lượng bên ngoài, đại lý theo hợp đồng và lực lượng hỗn hợp.*
- *Các công ty căn cứ vào tính chất ngành hàng, quy mô và chiến lược phát triển sẽ lựa chọn mô hình tổ chức lực lượng bán hàng phù hợp. Các mô hình cụ thể bao gồm: tổ chức theo địa lý, theo ngành hàng sản phẩm,*

theo đặc điểm khách hàng và cuối cùng là cách thức tổ chức hỗn hợp.

- *Một công ty hoạt động tại thị trường nói chung và trong việc quản lý bán hàng nói riêng luôn chịu sự tác động của các yếu tố môi trường vĩ mô. Bên cạnh đó, môi trường vi mô của công ty cũng cần phải được tổ chức và quản lý sao cho hiệu quả và thích ứng nhạy bén nhất với các thay đổi từ bên ngoài. Đây chính là hoạt động quản trị bán hàng trong cái nhìn tổng thể nhất.*

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Cho biết ưu và nhược điểm của việc tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý, theo sản phẩm, theo khách hàng? Cho ví dụ minh họa cho từng trường hợp.
2. Hãy vẽ và phân tích mô hình quản trị bán hàng tại doanh nghiệp mà các anh chị đang làm việc?
3. Khi nào thì việc sử dụng đại lý theo hợp đồng là cần thiết?
4. Tìm một ví dụ thực tế để minh chứng cho sự thay đổi của chính sách pháp lý tác động đến chính sách bán hàng của doanh nghiệp.

Chương 2:

BẢN CHẤT CỦA NGHỀ BÁN HÀNG

Chương thứ hai này sẽ đề cập đến một vấn đề cụ thể hơn – đó là bản chất của nghề bán hàng. Các bạn sẽ được làm quen với một số khái niệm và quan điểm về nghề bán hàng; đồng thời chúng ta sẽ có một số bài tập tình huống trong bài này để các bạn phân tích và rút ra những bài học cho chính mình khi tham gia kinh doanh.

Chúc các bạn học và thực hành tốt.

A. MỤC TIÊU:

Sau khi nghiên cứu xong chương này, người học có thể:

- *Hiểu được thế nào là nghề bán hàng và lịch sử của nghề này.*
- *Nắm vững được trách nhiệm, công việc và những phẩm chất cần có của người bán hàng.*
- *Có khả năng nhận biết và giải thích sự khác biệt cơ bản giữa các loại ngành bán hàng.*
- *Hiểu được những khía cạnh đạo đức mà người bán hàng gặp phải trong nghề nghiệp.*

B. NỘI DUNG CHÍNH:

I. KHÁI NIỆM:

Theo James.M.Comer thì: “Bán hàng là một quá trình mang tính cá nhân trong đó người bán tìm hiểu, khám phá, gợi tạo và đáp ứng những nhu cầu hay ước muốn của người mua nhằm thực hiện quyền lợi thỏa đáng, lâu dài của hai bên”.

Bán hàng làm cho hàng hóa lưu thông từ người sản xuất đến người tiêu dùng, từ nơi dư thừa đến nơi có nhu cầu. Hoạt động bán hàng sẽ đem lại lợi nhuận cho người bán hàng khi họ nắm bắt tốt cơ hội từ thị trường và điều chỉnh chính sách phục vụ quyền lợi người tiêu dùng.

Những người trong lực lượng bán hàng có thể có rất nhiều chức danh như người bán hàng, đại diện bán hàng, đại diện nhà sản xuất, giám đốc phụ trách khách hàng, giám đốc kinh doanh khu vực... và còn nhiều chức danh đa dạng khác nhưng tựu trung lại thì họ đều tiếp xúc với khách hàng và thuyết phục khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ của công ty họ.

Trong thời đại cạnh tranh gay gắt hiện nay thì tài nghệ kinh doanh bán hàng sẽ đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp và quyết định vận mệnh thắng thua trên thương trường cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, học, hiểu và áp dụng nghệ thuật bán hàng là rất cần thiết nếu muốn thành công khi bước vào con đường kinh doanh.

II. VAI TRÒ CỦA HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG:

Hoạt động bán hàng có những vai trò cơ bản như sau:

- *Bán hàng đem lại sự thỏa mãn cho con người nhờ vào chức năng đáp ứng nhu cầu và kích hoạt nhu cầu.*
- *Bán hàng giúp cho hàng hóa, tiền tệ lưu thông một cách hiệu quả trong nền kinh tế từ đó kích thích đầu tư và mở rộng sản xuất.*
- *Bán hàng giúp cho tính chuyên môn hóa ngày càng cao, người sản xuất sẽ có nhiều lợi ích hơn khi có người bán hàng chuyên nghiệp lo về đầu ra cho sản phẩm.*
- *Người bán hàng tốt sẽ là một nhà trung gian đắc lực cho việc tìm hiểu, cung cấp thông tin phản hồi từ thị trường, tư vấn và thuyết phục người mua, vận chuyển, lưu kho, truyền tải thông tin hai chiều giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng; như vậy người bán hàng chính là cầu nối giữa người sản xuất và người tiêu dùng.*

Như vậy, nhìn chung bán hàng là một chuỗi các hoạt động mang tính độc lập nhằm thiết lập các quan hệ và truyền thông tin, dịch vụ, sản phẩm một cách hiệu quả từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng với mục tiêu chính là thỏa mãn và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của cả hai bên.

III. LỊCH SỬ CỦA NGHỀ BÁN HÀNG:

Lịch sử của nghệ thuật bán hàng gồm bốn thời kỳ: thời kỳ trước khi bắt nguồn, thời kỳ bắt nguồn, thời kỳ phát triển nền móng, thời kỳ tinh lọc và hình thành.

- **Thời kỳ trước khi bắt nguồn (trước 1750):** được ghi nhận qua hình ảnh người bán dạo sứ Phoenicy do nhà thơ cổ Hy Lạp ghi lại vào thế kỷ thứ 8 trước công nguyên. Người bán dạo này chăm chỉ gõ cửa từ nhà này sang nhà khác của các khu phố để chào bán các sản phẩm của mình. Hàng thế kỷ sau khi La Mã mở rộng lãnh địa ra đến Địa Trung Hải thì các nhà buôn, các đại lý hưởng hoa hồng đã trở nên vô cùng phổ biến. Thời Trung cổ và Phục Hưng ở Châu Âu những nhà buôn phát lên nhanh chóng và đến đầu thế kỷ 18 thì nghề bán hàng thô sơ trước kia đã trở thành những tổ chức kinh tế hiện đại phát triển mạnh mẽ nhất là ở Châu Âu và Hoa Kỳ. Châu Á với hình ảnh những người bán hàng như bán thuốc, bán hàng thủ công đã xuất hiện từ rất lâu trong lịch sử và những nhà buôn ở Trung Quốc vào cuối thế kỷ 18 đã trở thành một lực lượng khá quan trọng trong nền kinh tế.
- **Thời kỳ bắt nguồn (1750 – 1870):** Cuộc cách mạng công nghiệp đã mở đầu cho giai đoạn này. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật, sự gia tăng của năng lực sản xuất, các phương tiện vận tải đã tạo một bước ngoặt lớn cho nền kinh tế. Các doanh nghiệp trong giai đoạn này đã trang bị cho mình nhiều hơn các kiến thức về kinh doanh tiếp thị, phát triển hơn nữa các kỹ năng tiếp cận phục vụ khách hàng và mở rộng thị trường.

Trong thời kỳ này một số công ty đã có mô hình kinh doanh rất hiệu quả thông qua việc thiết lập một lực lượng bán hàng gặp và giao dịch trực tiếp với khách hàng.

- *Thời kỳ phát triển nền móng (1870 – 1929):* Thời kỳ này sản xuất đã phát triển khá mạnh mẽ đòi hỏi phải được tiêu thụ đại trà. Đây là thời kỳ các nhà sản xuất có tính chuyên môn hóa cao, tập trung cạnh tranh về năng lực sản xuất và sản phẩm, do vậy họ rất cần những nhà trung gian phân phối sản phẩm càng nhiều nơi càng tốt. Thời kỳ này đã đưa đến việc các nhà bán lẻ có quy mô mang tính chuyên nghiệp cao hình thành khắp nơi cùng với lực lượng đông đảo những nhà đại diện cho nhà sản xuất, các đại lý... cùng với sự phát triển mạnh mẽ này là các quan điểm, kinh nghiệm bán hàng được đúc kết và trở thành một môn học không thể thiếu trong các trường học về kinh doanh. Ngay cả công việc bán hàng cũng được phân bổ lại theo cấp bậc, xác định tính chất và vai trò, được chuẩn hóa qua các khóa đào tạo và được đánh giá đúng trong hoạt động của một tổ chức. Một số nơi lực lượng bán hàng còn được bố trí không chỉ theo vùng địa lý mà còn được sắp đặt theo cơ cấu ngành hàng hay khách hàng.
- *Thời kỳ tinh lọc và hình thành (từ 1930 đến nay):* Cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới năm 1930 đã đưa đến việc rất nhiều công ty phải thực sự tìm ra những lối đi riêng cạnh tranh hơn và hiệu quả hơn, đây cũng chính là một trong những động lực thúc đẩy sự tiến triển tốt đẹp hơn trong nghệ thuật bán hàng. Thời gian này xuất hiện xu

hướng hoạt động sản xuất kinh doanh phải hướng vào phục vụ và thỏa mãn khách hàng. Những đại diện bán hàng không chỉ cạnh tranh bằng sự khôn khéo mà họ phải cung ứng dịch vụ tốt nhất, phục vụ tốt nhất với chất lượng tốt và giá cả cạnh tranh. Chính sự phát triển của nền kinh tế thế giới đặc biệt là từ năm 1950 trở đi đã thúc đẩy các công ty phát triển hơn nữa lực lượng bán hàng, hoàn thiện chính sách quản lý, đánh giá, xác định tốt hơn các chi phí và tính hiệu quả của công việc như quản lý tốt những cuộc giao dịch bán hàng và cách thức phân bổ thời gian, chi phí, công sức để phục vụ những khách hàng hàng đầu. Có thể nói giai đoạn này người bán hàng đã chuyển vai trò từ người cung cấp hàng hóa thành người thuyết phục hiệu quả hơn và cao hơn nữa là người giải quyết vấn đề và sáng tạo những giá trị cho khách hàng.

Theo một quan điểm khác thì nghề bán hàng trong thời đại ngày nay đã trải qua những thời kỳ như sau căn cứ vào quan điểm của từng giai đoạn:

Hình 2.1: Các thời kỳ phát triển của hoạt động bán hàng

	Quan điểm SX-SP	Quan điểm Bán hàng	Quan điểm Marketing	Quan điểm Marketing-XH
Thời kỳ	Trước 1930	1930-1960	1960-1990	Sau 1990
Mục tiêu	Phát triển doanh số	Phát triển doanh số	Thỏa mãn nhu cầu khách hàng	Xây dựng mối quan hệ lâu dài

Định hướng	Nhu cầu ngắn hạn của người bán	Nhu cầu ngắn hạn của người bán	Nhu cầu ngắn hạn của người bán	Nhu cầu dài hạn của hai bên
Vai trò người bán	Người cung cấp	Người thuyết phục	Người giải quyết vấn đề	Người sáng tạo giá trị

IV. PHÂN LOẠI CÁC NGÀNH NGHỀ BÁN HÀNG CHỦ YẾU

Vì đây là một lĩnh vực khá rộng nên cũng có nhiều cách thức phân loại. Sau đây là một số chức danh bán hàng theo một số cách phân loại:

- **Theo địa điểm bán hàng:** Có hai loại gồm người bán hàng lưu động (đến tận chỗ người mua) và người bán tại điểm bán. Người bán hàng lưu động không có cửa hàng và thường đi chào hàng tận nơi người có nhu cầu, chẳng hạn như những người bán hàng rong, những người chào hàng mỹ phẩm, dầu tắm, máy lọc nước... Người bán tại điểm bán và người mua sẽ đến giao dịch tại điểm bán chẳng hạn như người bán hàng tạp hóa, hay các siêu thị bán sỉ như Metro...
- **Theo quy mô bán:** có hai loại là bán sỉ và bán lẻ.
- **Theo hình thức hàng hóa:** có người bán hàng hóa (vật phẩm hữu hình) như hàng tiêu dùng nhanh, hàng mua sắm, hàng đặc sản cao cấp...; người bán dịch vụ (bác sĩ, nha sĩ, luật sư, ca sĩ...) và cuối cùng là người bán các giấy tờ có giá trị như chứng khoán, giấy nợ...
- **Theo sự sở hữu hàng hóa:** có người bán các sản phẩm do chính mình làm ra, người bán lại các hàng hóa của

người khác theo hình thức mua đứt bán đoạn và cuối cùng là các đại lý và nhà môi giới.

- *Theo đối tượng mua: có những người bán hàng cho người tiêu dùng, bán cho khách hàng công nghiệp, bán cho khách hàng thương nghiệp, bán xuất khẩu.*
- *Theo chức danh: có các chức danh như nhân viên bán hàng, đại diện bán hàng, giám sát bán hàng, trưởng phòng bán hàng, giám đốc bán hàng, phó giám đốc phụ trách kinh doanh, nhân viên tư vấn, ...*
- *Theo đẳng cấp bán hàng: có hai loại chính là người thu thập đơn hàng và người tạo ra đơn đặt hàng. Người thu thập đơn hàng mang tính thụ động chờ đợi khách hàng yêu cầu và cung cấp cho khách hàng chẳng hạn như nhân viên nhà sách. Người tạo ra đơn đặt hàng là người biết cách kích thích, khơi gợi nhu cầu của khách hàng, tư vấn, giải quyết cho khách hàng trong từng tình huống cụ thể. Có thể nói, người tạo ra đơn hàng cần phải có kỹ năng bán hàng cao hơn so với người thu thập đơn đặt hàng và dù ở đẳng cấp nào thì những người này cũng luôn cần được đào tạo để có thể hoàn thành tốt công việc của mình.*

V. CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ CỦA NGƯỜI BÁN HÀNG:

Người bán hàng có những chức năng nhiệm vụ cơ bản như sau:

1. Bán hàng:

Trách nhiệm chính của người bán hàng đó chính là bán những sản phẩm dịch vụ của công ty mình một cách thành công thông qua các cuộc giao dịch, tiếp xúc trực tiếp, giao dịch qua điện thoại hay những dịch vụ khách hàng như thư từ, tư vấn, gặp gỡ cá nhân... Những người bán hàng cống hiến sự thành công cho công ty và thể hiện mình qua doanh số bán hàng.

2. Những nhiệm vụ về quản lý và điều hành:

Đây là những công việc mà người bán hàng tham gia với những công việc cụ thể như giải quyết những vấn đề của khách hàng, lập kế hoạch, dự báo bán hàng, đánh giá và thậm chí cả đào tạo. Để làm được nhiệm vụ quan trọng này, người bán hàng phải có những kỹ năng cụ thể như:

- **Kỹ năng giải quyết vấn đề:** Đây là trách nhiệm của người bán hàng trong việc giải quyết những vấn đề mà khách hàng gặp phải khi mua sắm và sử dụng sản phẩm. Những tư vấn và giúp đỡ của người bán hàng nhiều khi sẽ giúp họ bán được hàng trong những thương vụ khác.
- **Kỹ năng lập kế hoạch:** Người bán hàng phải tự lên kế hoạch bán hàng cho chính mình như thời gian tiếp xúc, địa điểm tiếp xúc, cách thức tiếp xúc... Việc lên kế hoạch sẽ cho thấy người bán hàng có biết quản lý hiệu quả thời gian của mình hay không. Người bán hàng biết lập kế hoạch sẽ tư vấn tốt cho khách hàng của mình đặc biệt là các đại lý trong việc thực hiện các chương trình kinh doanh, xúc tiến bán hàng...

- **Kỹ năng lập dự báo:** *Khi người bán hàng có nhiệm vụ lập dự báo về ngành hàng, về thị trường... họ phải có kỹ năng này và phải nắm vững các thay đổi cũng như triển vọng của thị trường dựa vào thực tế, kinh nghiệm và linh cảm của bản thân.*
- **Kỹ năng hướng dẫn, đào tạo:** *Thông thường một người bán hàng giàu kinh nghiệm sẽ đảm trách việc hướng dẫn đào tạo cho những nhân viên mới vào. Nội dung đào tạo có thể là những kỹ năng bán hàng chuyên biệt, những kinh nghiệm... và để thực hiện tốt điều này thì việc huấn luyện thường được thực hiện ngay khi làm việc và triển khai hoạt động tại khu vực hay địa điểm nào đó...*
- **Kỹ năng đánh giá:** *Một người bán hàng cũng phải biết và có khả năng đánh giá các vấn đề như thị trường, khách hàng, sản phẩm... những đánh giá này sẽ giúp ích cho chính công việc của họ và là thông tin cần thiết cho hoạt động kinh doanh tiếp thị của doanh nghiệp.*

3. Những trách nhiệm về tài chính:

Trong một số lĩnh vực ngành nghề như kinh doanh hàng công nghiệp chẳng hạn thì người bán hàng cần có khả năng xây dựng những kế hoạch tài chính tổng hợp như thuê tài sản, mua lại, hàng tồn kho... Đối với những người kinh doanh chứng khoán thì trách nhiệm này cao hơn, đòi hỏi có kỹ năng và trình độ nhất định. Ngay cả với những người bán hàng tiêu dùng thông thường cũng đòi hỏi họ phải có khả năng quản lý công nợ, hàng tồn kho... vì đây là những vấn đề cần thiết khi thiết lập và thực hiện một thương vụ.

4. Những nhiệm vụ về marketing:

Bao gồm hai công việc chính đó là thu thập thông tin và thi hành những chương trình tiếp thị.

- Hoạt động thu thập thông tin: Vì người bán hàng thường xuyên tiếp xúc với khách hàng nên họ là kênh truyền dẫn thông tin vô cùng quan trọng từ doanh nghiệp đến khách hàng và ngược lại. Những đại diện bán hàng thường được yêu cầu tiến hành việc thu thập khảo sát ý kiến khách hàng, báo cáo tình hình thị trường và đối thủ cạnh tranh nhất là khi doanh nghiệp sắp tung ra sản phẩm mới. Tuy nhiên trong thực tế, hoạt động này của người bán hàng chưa được tiến hành đúng cách và hiệu quả, phần lớn họ làm không mấy hiệu quả; do vậy doanh nghiệp cần khuyến khích và hướng dẫn họ chi tiết hơn nữa. Bên cạnh đó, người bán hàng cũng chính là người thu thập thông tin phản hồi từ thị trường đối với sản phẩm và chính sách của công ty khá chính xác do họ hay làm việc và trò chuyện với khách hàng, do vậy công ty cần hỗ trợ và lưu trữ tốt những thông tin quan trọng này để làm tư liệu khi cần chỉnh sửa cải tiến hay điều chỉnh chính sách cho phù hợp với tình hình thực tế. Mặt khác, người bán hàng cũng đồng thời là người đưa thông tin và chính sách một cách chính xác đầy đủ từ công ty đến khách hàng; do vậy thông qua hoạt động này công ty có thể thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng.
- Thi hành những chương trình tiếp thị: Công ty thường yêu cầu người bán hàng cùng phối hợp trong các chiến

dịch tiếp thị để đảm bảo sự thành công trọn vẹn. Người bán hàng phải đảm bảo cho các chính sách về khuyến mãi, trưng bày, quảng cáo... của bộ phận tiếp thị được thực hiện đầy đủ đối với từng khách hàng. Trong trường hợp giao dịch với những trung gian thương mại như người bán buôn và bán lẻ thì người bán hàng còn cần phải hỗ trợ tích cực cho các hoạt động tiếp thị của những nhà trung gian này để họ có thể bán được nhiều hàng hơn và phục vụ khách hàng tốt hơn. Như vậy, những người làm công tác bán hàng cũng cần có khả năng về tiếp thị và nắm vững cách thức phối hợp giữa hoạt động bán hàng và hoạt động tiếp thị để hoàn thành tốt chức năng của mình.

VI. NHỮNG ĐIỀU KIỆN VỀ THỂ CHẤT, TÂM LÝ, KIẾN THỨC VÀ PHẨM CHẤT CỦA NGƯỜI BÁN HÀNG:

- *Về thể chất: Người bán hàng cần có sức khỏe, không bị những bệnh truyền nhiễm hay mắc dị tật về hình thể. Người bán hàng cũng không nhất thiết phải đẹp nhưng phải có duyên, có vệ sinh thân thể tốt và tạo được ấn tượng tốt qua cách đi lại, ăn mặc.*
- *Về kiến thức: Người bán hàng cần có kiến thức tốt về ngành hàng, về sản phẩm, về công ty và những dịch vụ mà công ty cung cấp. Bên cạnh đó, người bán hàng cần phải có kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp và hiểu biết về tâm lý khách hàng.*

- *Về tâm lý: Người bán hàng cần luôn tích cực trong công việc, không bi quan. Họ phải luôn mềm mỏng, kiên trì khi tiếp xúc với khách hàng. Không những thế, người bán hàng phải luôn ứng xử tốt trong mọi hoàn cảnh, giữ bình tĩnh, không ồn ào phô trương, không bị lung lạc và hết sức tự tin. Có một điểm khác biệt với người làm hành chính thông thường, người bán hàng luôn trong tư thế sẵn sàng, không nề hà thời gian, không làm việc theo kiểu đến kẻo là ra về.*
- *Phẩm chất: Người bán hàng cần tự trọng, có uy tín, quyết đoán, phản ứng nhanh nhạy. Đây là những phẩm chất mà không phải ai cũng có sẵn, nhiều khi phải rèn luyện và hoàn thiện mình. Bên cạnh đó, tính hướng ngoại và mong muốn có thu nhập cao, làm chủ sự thay đổi sẽ giúp người bán hàng thành công.*

VII. NHỮNG CƠ HỘI, KHÓ KHĂN VÀ CÁC VẤN ĐỀ VỀ ĐẠO ĐỨC:

1. Những cơ hội:

Một trong những việc làm được ưa thích và nhiều người lựa chọn sau khi tốt nghiệp ngành quản trị kinh doanh đó chính là công việc liên quan đến bán hàng. Đây là công việc khởi đầu khá lý tưởng cho những người trẻ tuổi, năng động, thích thử thách, mong muốn có cơ hội thăng tiến và thu nhập cao. Người làm công tác kinh doanh bán hàng ngày nay có rất nhiều cơ hội về tài chính, sự đa dạng trong công việc, chứng tỏ hình ảnh bản thân, sự độc lập và cơ hội thành công.

- *Cơ hội về tài chính: người bán hàng có cơ hội có thu nhập rất tốt từ chính công việc của mình khi họ biết*

thiết lập kế hoạch, tự chủ trong hoạt động và biết tính toán. Người nhân viên ban đầu có thể có mức lương chưa cao nhưng họ có tiền hoa hồng và tiền thưởng theo doanh số. Do vậy, tích cực và cố gắng hơn nữa để có nhiều đơn hàng thì cơ hội có thêm thu nhập là điều tất nhiên.

- **Sự đa dạng:** Đây là cơ hội dành riêng cho công việc bán hàng khi tiếp xúc trực tiếp. Những nhân viên kinh doanh có nhiều cơ hội tiếp xúc với nhiều loại khách hàng khác nhau trong những tình huống hoàn cảnh hết sức phong phú. Chính vì vậy, người bán hàng phải luôn sáng tạo và phản ứng linh hoạt trong các tình huống đa dạng này. Ngay cả tại công ty, chính sách bán hàng và sản phẩm cũng luôn có sự thay đổi theo thời gian, do vậy, người nhân viên kinh doanh hoặc thậm chí cả những người có liên quan đến hoạt động này cũng phải luôn cập nhật, luôn học hỏi để đáp ứng với những thay đổi này. Như vậy, người bán hàng là người luôn tự làm mới mình, linh hoạt và sáng tạo trong mọi hoàn cảnh – đây chính là sự đa dạng mà không phải ngành nghề nào cũng có được.
- **Cơ hội chứng tỏ khả năng cá nhân:** Người bán hàng ngay sau khi được tung vào làm việc thực tế là họ đã có thể chứng tỏ được bản thân thông qua doanh số, số lượng khách hàng, số đơn hàng, chỉ tiêu đạt được... Cơ hội chứng tỏ bản thân này thường rõ ràng, nhìn thấy một cách khá dễ dàng so với các công việc khác.
- **Tính độc lập:** Người làm công việc bán hàng nói chung thường phải chịu trách nhiệm chính về khu vực mà

mình phụ trách; do vậy tính độc lập của công việc này khá cao. Họ thường tự triển khai công việc, báo cáo kết quả cho người quản lý và tự vận hành công việc, tự quản lý thời gian và các mối quan hệ sao cho có hiệu quả nhất. Sự chủ động về công việc, thời gian chính là những yếu tố quan trọng đem lại sự độc lập cho người bán hàng. Tuy nhiên, sự độc lập này phải luôn trong trạng thái tích cực – người bán hàng vừa đạt được thành tích tốt trong công việc, đi đúng chiến lược mục tiêu của công ty và vừa làm hài lòng khách hàng ở mức tốt nhất.

- **Cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp:** Ngày nay rất nhiều người ở vị trí quản trị cấp cao xuất thân từ nhân viên bán hàng. Công việc này đem lại triển vọng cao cho những người có mục tiêu thăng tiến trong nghề nghiệp. Vì sao vậy? Đơn giản là vì họ được huấn luyện rất bài bản về giao tiếp và thiết lập quan hệ, họ có cơ hội chứng tỏ mình qua doanh số và lợi nhuận đạt được, có nhiều cách thức để hướng tới những nấc thang cao hơn từ nhân viên đến cấp quản lý trung gian, phụ trách kinh doanh và điều hành chung.

Ví dụ: Hiện nay trong các công ty có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam như Pepsi Cola, Coca Cola, P&G hay Unilever, rất nhiều quản trị viên cấp trung và cao xuất thân từ công việc kinh doanh và họ đã chứng tỏ được hình ảnh của mình, khẳng định được bản thân là những người: “làm thuê số một” tại Việt Nam với mức lương cao và các phương tiện, phúc lợi đi kèm của doanh nghiệp nhằm giữ chân họ một cách tốt nhất.

2. Những khó khăn:

Người bán hàng vì phải thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, làm việc với áp lực cao nên họ thường gặp những khó khăn như:

- *Sự căng thẳng, trầm cảm do gặp phải những khách hàng khó tính, khó chiều, không biết điều, đòi hỏi quá nhiều.*
- *Áp lực doanh số sẽ luôn tăng dần theo thời gian làm người bán hàng mất ăn mất ngủ nhất là khi cần báo cáo theo định kỳ.*
- *Áp lực về thời gian vì cần phải di chuyển thường xuyên, đi xa nhà, gặp khách khi yêu cầu bất kể giờ giấc. Đối với những người bán hàng xuất khẩu, việc di chuyển qua các vùng, các nước khác nhau sẽ làm đồng hồ sinh học của họ bị trục trặc nặng nề.*
- *Những nguy cơ sa ngã, hạ thấp mình, đánh mất bản thân do rất dễ bị cám dỗ bởi khách hàng, bởi đồng tiền.*
- *Phải luôn hồ hởi, luôn vui vẻ để giao tiếp mặc dù trong lòng chán ghét hay khó chịu.*

Trên đây là một số khó khăn mà người bán hàng hay gặp phải, trong thực tế khi chúng ta ra làm việc sẽ còn những khó khăn phát sinh mà chúng ta phải tự mình vượt qua – đây quả là điều không dễ dàng.

3. Các vấn đề về đạo đức:

Một số tình huống về đạo đức mà người bán hàng thường gặp phải khi tiến hành hoạt động kinh doanh thường liên quan đến quan hệ giữa con người với con người, các chính sách về giá cả, các vấn đề

liên quan đến tặng quà hay thực hiện chương trình khuyến mãi. Sau đây là một số hoàn cảnh cụ thể:

- **Quan hệ giữa nhân viên bán hàng – khách hàng:** Một số người bán hàng vì áp lực doanh số thường mắc phải lỗi bán hàng quá nhiều cho khách gây ảnh hưởng nghiêm trọng khi khách hàng không tiêu thụ hoặc sử dụng hết. Một vấn đề nữa đó là đôi khi người bán hàng cố tình không cung cấp đầy đủ thông tin cho khách hàng, thông tin này có thể ảnh hưởng đến quyền lợi của người khách hàng và xấu đi các mối quan hệ.
- **Quan hệ giữa nhân viên bán hàng – công ty:** Đôi khi có những nhân viên báo cáo sai lệch về vấn đề chi phí. Họ có thể lợi dụng sự kiểm soát thiếu hiệu quả của công ty để đưa thêm những chi phí cá nhân không liên quan vào chi phí công tác hay tiếp khách. Đây là điều mà các nhà quản trị cần lưu tâm và có những biện pháp ngăn chặn xử lý kịp thời. Mặt khác, việc cố tình báo cáo các thông tin về khách hàng, thị trường mang tính đối phó sẽ gây ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng và các công việc có liên quan. Một người bán hàng có thể đưa thông tin sai lệch về số lượng cuộc gọi, số lần tiếp xúc với khách hàng nhằm đạt được yêu cầu của công ty, với những thông tin kiểu này họ sẽ dễ dàng qua mặt cấp quản trị nếu cấp quản trị là những người còn ít kinh nghiệm. Điều mà ngày nay chúng ta cũng thường thấy trong các doanh nghiệp là việc che giấu cho đồng nghiệp, san sẻ doanh thu hay đơn hàng để mọi người đều có thành tích và chuyện này sẽ được thực hiện theo

kiểu : “có qua có lại” theo từng kỳ báo cáo. Ngoài ra, người bán hàng trong cùng đội sẽ có tinh thần tương trợ theo kiểu che dấu những vi phạm của đồng nghiệp, cùng nhau vi phạm chính sách của công ty và qua mặt cấp trên.

- *Cuối cùng là hiện nay chúng ta còn thấy một kiểu làm việc phi đạo đức của người bán hàng như trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ chẳng hạn, họ sẽ cố tình thu phí khá nhiều khách hàng để chiếm đoạt tiền của khách hàng hay chiếm dụng tiền công nợ của công ty (thường rơi vào những người có vị trí được giao khu vực quản lý).*

Trên đây là một số tình huống về đạo đức đáng suy ngẫm khi một người quyết định lựa chọn công việc là người bán hàng. Các tình huống này trong thực tế đã từng xảy ra và ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty cũng như làm xấu đi hình ảnh của người bán hàng nói chung. Tuy nhiên, với những cảnh báo rõ ràng và sự tự chủ bản thân, những người làm công việc bán hàng sẽ cố tránh các tình huống này để có thể có được con đường sự nghiệp vững vàng và vinh quang.

VIII. NHỮNG VẤN ĐỀ CỦA NGHỀ BÁN HÀNG TRONG THẾ KỶ 21:

Công việc bán hàng là một nghề nghiệp thú vị, nhiều triển vọng và lắm nguy nan. Trong sự thay đổi của thế kỷ mới với những thành tựu về khoa học kỹ thuật, sự giao lưu hội nhập về kinh tế quốc tế, công việc bán hàng có những vấn đề như sau:

- *Số lượng người gia nhập lực lượng bán hàng ngày một đông đảo: không những lực lượng đông mà các chức danh, các vị trí công việc ngày càng trở nên phong phú hơn. Lực lượng bán hàng gia tăng cả về số lượng và chất lượng, ngay cả những người làm công tác chuyên môn như kỹ sư, bác sĩ... cũng tham gia vào lực lượng bán hàng gián tiếp hay trực tiếp và làm cho lực lượng này trở nên hùng hậu hơn bao giờ hết.*
- *Cuộc cách mạng thông tin toàn cầu bùng nổ dẫn đến người bán hàng phải chuyên nghiệp hơn trong công việc, đặc biệt là sử dụng các phương tiện thông tin liên lạc hiện đại. Việc bán hàng truyền thống qua gặp gỡ trực tiếp đã có chiều hướng giảm dần thay vào đó là việc kinh doanh qua mạng – đó chính là thương mại điện tử. Người bán hàng nào biết ứng dụng tốt công nghệ thông tin, đáp ứng về mặt tốc độ xử lý và cung ứng thì sẽ chiếm lợi thế hơn. Bên cạnh đó, những người bán hàng cũng cần có kỹ năng phân tích và tổng hợp thông tin, có hiểu biết sâu rộng về sản phẩm, tâm lý xã hội vì họ cần tiếp xúc với khách hàng trên cả thế giới và phải phục vụ chu đáo tất cả.*
- *Luật pháp bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng và trình độ dân trí ngày càng nâng cao dẫn đến người bán hàng phải ứng xử theo đúng chuẩn mực về đạo đức và pháp lý.*
- *Sự cạnh tranh gay gắt của thị trường dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt của những người bán hàng. Người bán hàng ngày nay cần phải khéo léo hơn, chuyên nghiệp hơn, có trình độ phân tích và ứng dụng kiến thức kinh*

tế, công nghệ thông tin tốt hơn để phục vụ cho việc phân tích đánh giá tình hình thị trường, tìm hiểu đối thủ, chăm sóc khách hàng, lập báo cáo theo yêu cầu của công việc.

- *Người bán hàng ngày nay tuy công việc mang tính độc lập cao nhưng họ thường là thành viên của một tổ chức kinh doanh nào đó do vậy họ phải làm việc mang tính chuyên môn hóa cao độ và phải nắm vững các quy định, chính sách cũng như tham gia vào các hiệp hội để được hỗ trợ và nâng cao khả năng cạnh tranh.*

TÓM TẮT

Chương hai đã đi vào một nội dung cụ thể – đó là phân tích về những vấn đề quan trọng liên quan đến công việc bán hàng. Nội dung chính của chương này bao gồm những vấn đề như sau:

- *Bán hàng là một quá trình mang tính cá nhân trong đó người bán tìm hiểu, khám phá, gợi tạo và đáp ứng những nhu cầu hay ước muốn của người mua nhằm thực hiện quyền lợi thỏa đáng, lâu dài của hai bên. Bán hàng làm cho hàng hóa lưu thông từ người sản xuất đến người tiêu dùng, từ nơi dư thừa đến nơi có nhu cầu.*
- *Vai trò của việc bán hàng: đó là một chuỗi các hoạt động mang tính độc lập nhằm thiết lập các quan hệ và truyền thông tin, dịch vụ, sản phẩm một cách hiệu quả từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng với mục tiêu chính là thỏa mãn và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của cả hai bên.*
- *Lịch sử của nghệ thuật bán hàng gồm bốn thời kỳ: thời kỳ trước khi bắt nguồn, thời kỳ bắt nguồn, thời kỳ phát triển nền móng, thời kỳ tinh lọc và hình thành.*
- *Có nhiều cách phân loại về nghề bán hàng dựa trên các tiêu chí tiêu biểu như: theo địa điểm, theo quy mô bán hàng; theo hình thức và cách thức sở hữu hàng hóa; theo chức danh và theo đẳng cấp.*
- *Các chức năng và nhiệm vụ chính của người bán hàng bao gồm các công việc sau: bán hàng, quản lý điều*

hành, trách nhiệm về tài chính và những nhiệm vụ về marketing.

- *Người bán hàng cần phải đáp ứng những điều kiện quan trọng về tâm lý, về thể chất, về tâm lý và phẩm chất để thực hiện tốt công việc của mình cũng như thành công hơn nữa trong sự nghiệp.*
- *Những thuận lợi và khó khăn mà người bán hàng thường gặp phải trong nghề nghiệp đó là triển vọng về thăng tiến, cơ hội kiếm tiền, sự đa dạng và độc lập trong công việc; bên cạnh đó họ gặp phải những khó khăn về áp lực doanh số, áp lực thời gian, áp lực từ phía khách hàng và việc phải thay đổi quá nhiều cho yêu cầu của công việc.*
- *Một số vấn đề về đạo đức mà người bán hàng hay gặp phải đó là các quan hệ với khách hàng, quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau và với cấp trên, các gian lận về chi phí, tiền bạc...*
- *Thế kỷ 21 với sự phát triển vượt bậc của kinh tế xã hội, công nghệ thông tin đòi hỏi người bán hàng phải chuyên nghiệp hơn trong việc tiếp cận khách hàng và ứng dụng tốt các phương tiện thông tin liên lạc, phải luôn cập nhật kiến thức và hiệu quả trong hành động để đạt được mục tiêu của bản thân và tổ chức.*

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Để trở thành một người bán hàng giỏi cần phải có những phẩm chất và kỹ năng gì?
2. Cho biết sự khác biệt cơ bản giữa người nhận đơn hàng và người tạo ra đơn hàng? Cho ví dụ minh họa.
3. Cho biết những áp lực mà người bán hàng thường gặp phải trong công việc và trong cuộc sống?

Chương 3:

GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG

CHUYÊN NGHIỆP

Các bạn thân mến,

Chương 3 giới thiệu về vai trò, trách nhiệm của Giám đốc bán hàng, các kỹ năng mà Giám đốc bán hàng cần có cũng như quy trình đề bạt nhân viên vào vị trí này. Những khó khăn và quyền lợi của Giám đốc bán hàng cũng được trình bày trong chương này.

A. MỤC TIÊU:

Sau khi học xong chương này, sinh viên sẽ biết được :

- *Vai trò, trách nhiệm của Giám đốc bán hàng.*
- *Các kỹ năng, tính cách cần có của Giám đốc bán hàng.*
- *Quy trình đề bạt nhân viên chào hàng lên vị trí Giám đốc bán hàng.*
- *Những khó khăn, các điểm cần quan tâm để thành công trong giai đoạn chuyển tiếp.*
- *Thu nhập và các quyền lợi khác dành cho Giám đốc bán hàng.*

B. NỘI DUNG CHÍNH:

I. KHÁI NIỆM:

“Giám đốc bán hàng là người chịu trách nhiệm lập kế hoạch kinh doanh, tổ chức, tuyển dụng, đào tạo, lãnh đạo và đánh giá các hoạt động của lực lượng bán hàng, các chiến lược và biện pháp để thực hiện việc bán hàng, đạt mục tiêu doanh nghiệp”.¹

II. NHIỆM VỤ CỦA GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG:

Giám đốc bán hàng có nhiệm vụ trọng yếu là quản lý, làm tăng năng lực và hiệu quả đội ngũ nhân viên bán hàng. Ngoài ra, Giám đốc bán hàng còn là người đại diện công ty trước khách hàng.

Nhiệm vụ của Giám đốc bán hàng không chỉ bao gồm các công việc liên quan đến chức danh, mà còn phải tập trung vào nhiều công việc khác tại doanh nghiệp như:

- *Quản trị lực lượng bán hàng.*
- *Quản trị hành chính.*
- *Tiếp thị.*
- *Bán hàng trực tiếp.*
- *Tài chính.*

1. Quản trị lực lượng bán hàng:

Giám đốc bán hàng phải thực hiện việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và đánh giá. Giám đốc bán hàng và nhân viên bán hàng có

¹ Fundamentals of Selling, Sixth Edition, Irwin Mc Graw Hill 1999

quan hệ hỗ trợ. Sự thành công của Giám đốc bán hàng tùy thuộc vào sự thành công của lực lượng nhân viên bán hàng và nhân viên bán hàng cần có sự hỗ trợ của Giám đốc bán hàng để thực hiện công việc bán hàng thành công. Những hoạt động nhóm giữa Giám đốc bán hàng và đội ngũ nhân viên bán hàng sẽ quyết định sự thành công của cả nhóm.

2. Quản trị hành chính:

Bao gồm các nhiệm vụ quản lý phòng/khu vực bán hàng. Các công việc quản lý hành chính có thể là lưu trữ hồ sơ, báo cáo, quản lý nhân viên văn phòng...

3. Tiếp thị:

Có những công ty, Giám đốc bán hàng cùng với nhân viên bán hàng phát triển, thực hiện những chiến dịch tiếp thị cho khách hàng.

4. Bán hàng trực tiếp:

Nhiều trường hợp Giám đốc bán hàng thực hiện cả việc bán hàng trực tiếp với khách hàng, góp phần vào doanh số toàn bộ phận. Giám đốc bán hàng thường nắm giữ các khách hàng quan trọng với doanh số mua hàng lớn (key accounts). Giám đốc bán hàng có thể thực hiện bằng việc bán trực tiếp hoặc qua điện thoại.

5. Tài chính:

Giám đốc bán hàng có trách nhiệm quan tâm đến chi phí của nhân viên bán hàng (đào tạo, giao dịch, đi lại...), tồn kho, công nợ của khách hàng... Giám đốc bán hàng còn phải thực hiện việc phân tích,

dự báo doanh số toàn bộ công ty, doanh số phát triển của từng khách hàng.

6. Quan hệ:

Giám đốc bán hàng thiết lập, duy trì các mối quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Giám đốc bán hàng cần có sự phối hợp, hỗ trợ từ các phòng ban khác như: kế toán, tiếp thị, sản xuất... để có thể điều hành công việc kinh doanh, bán hàng hiệu quả. Sự hợp tác từ phía từ các nhân viên bán hàng cũng rất cần thiết. Bên cạnh đó, mối quan hệ bên ngoài doanh nghiệp (nhà cung cấp, đại lý...) sẽ giúp Giám đốc bán hàng có thông tin về thị trường, là cơ sở để đưa ra các chính sách kinh doanh hiệu quả.

a. Quan hệ bên trong:

Giám đốc bán hàng có những mối liên hệ với các phòng ban khác trong doanh nghiệp như:

- ***Phòng kế toán tài chính: cung cấp thông tin về khách hàng: thanh toán, công nợ, hay các chứng từ hỗ trợ việc bán hàng: hóa đơn, phân tích doanh thu, lợi nhuận, trị giá tồn kho...***
- ***Phòng nhân sự: hỗ trợ trong việc tuyển dụng nhân viên bán hàng, phối hợp với Giám đốc bán hàng đưa ra mô tả công việc, các chính sách lương, thưởng, hoa hồng cho nhân viên bán hàng. Trong nhiều trường hợp, phòng nhân sự đảm nhiệm việc tổ chức đào tạo cho nhân viên mới.***
- ***Giám đốc marketing: Giám đốc bán hàng có sự hợp tác chặt chẽ với Giám đốc marketing để có thông tin về sản***

phẩm, các chương trình marketing vì phòng marketing đưa ra chính sách, chương trình còn phòng bán hàng sẽ đảm nhiệm việc thực thi.

- *Phòng nghiên cứu và phát triển: để tìm hiểu về khuynh hướng khách hàng, thị trường, sản phẩm...*
- *Phòng sản xuất: hợp tác trong việc lập kế hoạch dự báo tiêu thụ, sản xuất để đáp ứng nhu cầu thị trường, tránh tình trạng thiếu hay thừa hàng. Ngoài ra, Giám đốc bán hàng còn phải điều hành kênh thông tin phản hồi từ thị trường với bộ phận sản xuất để cải thiện chất lượng sản phẩm.*

b. Quan hệ bên ngoài:

Giám đốc bán hàng thiết lập và duy trì các mối quan hệ bên ngoài doanh nghiệp. Đây được xem là một trong những công việc cần được Giám đốc bán hàng quan tâm. Các mối quan hệ bên ngoài về cơ bản có thể phân thành như sau:

- *Các nhà cung cấp.*
- *Nhà phân phối, đại lý tiêu thụ sản phẩm, khách hàng.*
- *Đối thủ cạnh tranh: có thông tin về thị trường, khách hàng... Tuy nhiên, Giám đốc bán hàng cần thận trọng trong những mối quan hệ này.*
- *Các tổ chức doanh nghiệp, hiệp hội: mang đến cơ hội giới thiệu công ty, sản phẩm, các cơ hội hợp tác kinh doanh...*
- *Các tổ chức chuyên môn: các tổ chức đào tạo huấn luyện, cung cấp dịch vụ...*

III. TỪ NHÂN VIÊN CHÀO HÀNG ĐẾN GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG:

Những khác biệt giữa nhân viên bán hàng và Giám đốc bán hàng?

Điều gì sẽ xảy ra khi một nhân viên bán hàng được đề bạt làm Giám đốc bán hàng? Thông thường, các đức tính cần có để là một Giám đốc bán hàng giỏi khác xa so với những điều đó của một nhân viên bán hàng, đặc biệt là về công việc và trách nhiệm. Nhiều thay đổi sẽ đến với một Giám đốc bán hàng vừa được đề bạt. Một số thay đổi được nhận ra ngay tức thời: phòng làm việc riêng, tăng lương, chức vụ mới, quyền điều hành đối với nhân viên bán hàng... và cả “sếp” mới. Giám đốc bán hàng phải thích nghi với những thay đổi mới này.

Các khác biệt giữa nhân viên bán hàng và Giám đốc bán hàng được phân loại theo những tiêu chí sau:

- **Mục tiêu:** *mục tiêu của nhân viên bán hàng là mục tiêu bán hàng của bản thân trong khi mục tiêu của Giám đốc bán hàng là mục tiêu bán hàng (doanh thu, lợi nhuận...) của toàn bộ phận, công ty.*
- **Trách nhiệm:** *trách nhiệm chủ yếu của nhân viên bán hàng là tìm kiếm khách hàng, tăng doanh thu trong khu vực, sản phẩm mình được phân công phụ trách. Giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm phát triển lực lượng bán hàng, phát triển những cơ hội, quan hệ kinh doanh trong dài hạn.*
- **Quan hệ:** *nhân viên bán hàng thường làm việc độc lập và thường chỉ quan tâm đến điểm mạnh, điểm yếu của bản thân. Giám đốc bán hàng ngoài bản thân, phải*

hiểu rõ về các nhân viên bán hàng để đưa ra các chương trình phát triển phù hợp. Giám đốc bán hàng còn phải thiết lập các mối quan hệ tốt với các Giám đốc phòng ban khác.

- *Vai trò: Giám đốc bán hàng phải thông qua các nhân viên bán hàng để đạt được mục tiêu. Điều này đòi hỏi Giám đốc bán hàng phải thiết lập mục tiêu cho các nhân viên bán hàng, tạo ra được sự hợp tác của họ, hỗ trợ để họ đạt được mục tiêu đề ra.*
- *Quản lý hành chính: Giám đốc bán hàng là một thành viên quản trị của công ty và đương nhiên phải thực hiện các công việc về quản lý hành chính đối với bộ phận bán hàng.*
- *Kỹ năng yêu cầu cho công việc: nhân viên bán hàng cần kiến thức chuyên môn để hoàn thành công việc. Giám đốc bán hàng, ngoài kiến thức chuyên môn, cần phải được bổ sung nhiều kỹ năng khác như truyền đạt, hoạch định, lãnh đạo, khuyến khích, huấn luyện.*

IV. LỰA CHỌN NHÂN VIÊN BÁN HÀNG ĐỂ BỔ NHIỆM GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG:

Hầu hết các nhân viên bán hàng đều có ước mơ sẽ được thăng tiến lên Giám đốc bán hàng sau thời gian làm việc. Lựa chọn nhân viên bán hàng để bổ nhiệm Giám đốc bán hàng là một chính sách ưu việt, mang tính khuyến khích, động viên cao về sự cống hiến, gắn bó lâu dài của lực lượng bán hàng, đặc biệt trong tình hình thị trường lao

động hiện nay, nghề bán hàng được đánh giá là có tỷ lệ nhân viên dịch chuyển, thay đổi nơi làm việc nhanh nhất.

Quá trình lựa chọn nhân viên bán hàng để bổ nhiệm Giám đốc bán hàng gồm 3 bước chính:

- *Xác định những tiêu chuẩn lựa chọn thích hợp.*
- *Xác định các ứng cử viên có khả năng.*
- *Tham khảo ý kiến với cấp quản trị.*

a. *Xác định những tiêu chuẩn lựa chọn:*

Một Giám đốc Bán hàng cần có các phẩm chất và khả năng sau:

- *Hoài bão trở thành Giám đốc bán hàng.*
- *Thiện chí mong muốn chia sẻ thông tin.*
- *Khả năng giao tiếp, tạo mối quan hệ.*
- *Tinh thần tổ chức và kỷ luật trong công việc.*
- *Khả năng làm việc nhóm hiệu quả.*
- *Khả năng trình bày ý kiến, thuyết phục.*

Để có thể chọn được Giám đốc bán hàng, trước hết phải xác định được các tiêu chuẩn chọn lựa, cơ bản có thể sử dụng một trong hai cách:

- *Đưa ra các tính cách và thái độ ứng xử: các điểm sau có thể được xem xét để đưa ra tiêu chuẩn chọn lựa Giám đốc bán hàng:*
- *Kết quả bán hàng: doanh số, lợi nhuận, tỷ lệ đạt mục tiêu đề ra.*
- *Tính cách: sáng tạo, khả năng suy xét, phán đoán, sự thuyết phục, kiên trì.*

- **Tính cách quản lý: tính nhất quán, sự phụ thuộc, thông minh.**
- **Nhân thân: tình trạng hôn nhân, diện mạo...**
- **Sức mạnh trong tổ chức: đã làm việc với một Giám đốc bán hàng thành công, thời gian làm việc, kinh nghiệm.**
- **Định hướng quản trị: khả năng quản lý thời gian, thái độ đối với chính sách công ty, mong muốn thăng tiến.**
- **Trình độ chuyên môn : bằng cấp.**
- **Sử dụng tiểu sử: chia các nhân viên bán hàng thành các nhóm dựa trên tính cách cá nhân và chọn ra những nhóm ưu tiên, phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp để lựa chọn ứng viên.**

b. Xác định các ứng viên:

Các tiêu chuẩn đối với Giám đốc bán hàng cần được phổ biến rộng rãi trong lực lượng bán hàng. Điều này sẽ kích thích, động viên cho các nhân viên bán hàng phấn đấu và khi vị trí trống thì doanh nghiệp dễ dàng xác định được các ứng viên.

Sau khi xác định được các ứng viên, doanh nghiệp sẽ thực hiện phỏng vấn nội bộ để chọn ra ứng viên phù hợp nhất cho vị trí này.

c. Tham khảo ý kiến:

Để ra quyết định, cấp lãnh đạo thường tham khảo ý kiến từ nhiều nguồn:

- **Trong rất nhiều trường hợp, ý kiến của người tiền nhiệm được xem xét.**
- **Từ chính lực lượng bán hàng hiện tại.**

- *Phòng nhân sự.*
- *Giám đốc các phòng ban.*
- *Khách hàng của doanh nghiệp.*

V. QUÁ TRÌNH CHUYỂN TIẾP TỪ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG TRỞ THÀNH GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG:

1. Những khó khăn thường gặp:

Một trong những khó khăn lớn nhất đối với Giám đốc bán hàng mới là thiếu các kỹ năng, năng lực quản lý. Điều này đòi hỏi Giám đốc bán hàng mới cần học hỏi, trang bị các năng lực, thái độ và kỹ năng quản lý lực lượng bán hàng.

Ngoài ra, công ty thường mong muốn Giám đốc bán hàng mới thích nghi và làm công việc mới hiệu quả ngay. Thậm chí, nhiều trường hợp họ nhận được quá ít sự hỗ trợ từ phía công ty. Các khóa đào tạo cung cấp các kỹ năng mới cần thiết cho công việc có thể đến sau vài tháng. Những điều này đưa các nhà quản lý mới vào tình huống “bơi hay chìm”, tạo ra các căng thẳng đáng kể.

Một số công ty để tránh tình huống này thường bổ nhiệm Giám đốc bán hàng mới vào những khu vực nhỏ rồi sau chuyển dần sang khu vực lớn hơn sau một thời gian họ thực hiện tốt công việc. Một số công ty khác tổ chức những khóa huấn luyện kỹ năng quản lý cho nhân viên bán hàng tiềm năng, đưa ra quy trình phát triển, với việc bổ nhiệm ở vị trí trợ lý cho các Giám đốc bán hàng trước khi trở thành Giám đốc bán hàng hoạt động độc lập.

2. Để thành công trong quá trình chuyển tiếp:

Để thành công trong quá trình chuyển tiếp thường được xem là khó khăn nhất, Giám đốc bán hàng mới cần có thái độ học hỏi: sẵn sàng học hỏi, thay đổi, thích nghi, tìm kiếm sự hỗ trợ khi cần.

Các Giám đốc bán hàng có những nhìn nhận về công việc quản lý ở vị trí mới trước đó thường sẽ thích nghi với vị trí mới nhanh hơn. Họ sẵn sàng cho các tình huống khác với những gì họ đã làm trước đó. Các kỹ năng, chuyên môn có ích trong nhiều tình huống, nhưng không phải là tất cả. Họ chấp nhận các lỗi có thể xảy ra, vì đây là điều không thể tránh khỏi trong quá trình học công việc mới.

Các Giám đốc bán hàng mới cần tìm hiểu trách nhiệm, công việc mới thay vì tiếp tục những công việc trước đây.

Tránh thay đổi quá nhiều đối với môi trường công việc mới. Điều này có thể gây ra sự chống lại từ các nhân viên dưới quyền và các thay đổi đó có thể không phù hợp khi nhà quản trị chưa hiểu rõ hoạt động.

VI. THU NHẬP CỦA GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG:

Ngoài lý do đạt được vị trí cao hơn, gia nhập đội ngũ các nhà quản trị, thì thu nhập cao là lý do thứ hai để nhân viên bán hàng nỗ lực trở thành Giám đốc bán hàng.

Thường thì Giám đốc bán hàng có thu nhập cao hơn so với cùng vị trí của các bộ phận sản xuất, nhân sự, dịch vụ... Hơn thế, Giám đốc bán hàng còn được nhiều ưu đãi khác: xe hơi, điện thoại di động, thẻ thành viên các câu lạc bộ, hỗ trợ học tập...

Thu nhập của Giám đốc bán hàng thường bao gồm: lương, hỗ trợ, thưởng doanh thu, hoa hồng, phần trăm lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của công ty, cổ phiếu ưu đãi...

VII. NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC:

Trong nhiều tình huống, Giám đốc bán hàng đứng trước việc lựa chọn những khả năng mà trong đó đúng hay sai không thể xác định rõ ràng tại thời điểm ra quyết định. Những tình huống khó khăn này có những lúc liên quan đến các vấn đề đạo đức.

Có thể phân loại các vấn đề đạo đức theo 3 nhóm chính:

- *Giám đốc bán hàng và công ty.*
- *Giám đốc bán hàng và đội ngũ nhân viên chào hàng.*
- *Giám đốc bán hàng với đối thủ cạnh tranh và khách hàng.*

1. Giám đốc bán hàng và công ty:

Giám đốc bán hàng đối diện với những áp lực của việc hoàn thành các mục tiêu bán hàng, có thể vi phạm một cách vô tình hay cố ý những quy định của công ty, ảnh hưởng đến quyền lợi của doanh nghiệp, cổ đông.

2. Giám đốc bán hàng và lực lượng bán hàng:

Một nhiệm vụ quan trọng của Giám đốc bán hàng là động viên, khuyến khích, tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, trong nhiều tình huống, Giám đốc bán hàng vì quyền lợi công ty có thể đưa đến những bất lợi cho một nhân viên bán hàng nào đó.

3. Giám đốc bán hàng với đối thủ cạnh tranh và khách hàng:

Trong nhiều trường hợp, các quyết định của Giám đốc bán hàng có thể dẫn đến các vấn đề đạo đức trong kinh doanh. Khác với các vấn đề đạo đức với công ty, nhân viên bán hàng, các vấn đề liên quan đến đối thủ cạnh tranh, khách hàng có thể gần với ranh giới pháp luật.

TÓM TẮT

Ngoài nhiệm vụ trọng yếu là quản lý, làm tăng năng lực và hiệu quả đội ngũ nhân viên bán hàng, Giám đốc bán hàng còn phải dành thời gian cho những công việc khác: quản trị hành chính, tiếp thị, bán hàng trực tiếp, tài chính...

Những khác biệt giữa một nhân viên bán hàng và một Giám đốc bán hàng, quy trình chọn lựa – đề bạt Giám đốc bán hàng đội ngũ nhân viên bán hàng, những tiêu chuẩn phẩm chất cần thiết là những điều Giám đốc bán hàng cần biết. Một nhân viên bán hàng được đề bạt lên vị trí Giám đốc bán hàng sẽ không tránh khỏi những khó khăn trong thời gian chuyển tiếp và trang bị một số kỹ năng, một số lưu ý trong giai đoạn này là rất cần thiết để thành công.

Những vấn đề đạo đức có thể phát sinh trong công việc của Giám đốc bán hàng với công ty, với đội ngũ bán hàng và cả đối thủ cạnh tranh.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bạn là Giám đốc bán hàng của công ty Kiến Hằng cung cấp sản phẩm nội thất: bàn ghế, vách ngăn... cho các văn phòng làm việc.

Hiện tại Phòng kinh doanh của bạn đang chào hàng cho một dự án cao ốc văn phòng lớn sắp hoàn thành phần xây dựng và chuẩn bị cho việc lắp đặt nội thất.

Với dự án này, công ty bạn và một công ty đối thủ khác cùng chào hàng. Theo đánh giá của bạn, sản phẩm của Kiến Hằng có lợi thế về chất lượng, giá cả so với đối thủ cạnh tranh. Bạn có thông tin rằng đối thủ cạnh tranh dành cho nhân viên phụ trách mua hàng một tỷ lệ phần trăm trên tổng giá trị hợp đồng, để có cơ hội thắng bạn.

Giá trị cung cấp hàng cho dự án này chiếm một phần quan trọng giúp bạn hoàn thành chỉ tiêu doanh số năm 2007. Ngoài ra, đối với các khách hàng dự án, Phòng kinh doanh của bạn còn được nhận tiền thưởng là 5% trên lợi nhuận mang lại.

Bạn sẽ giải quyết như thế nào?

Chương 4:

LÃNH ĐẠO – PHÂN TÍCH – DỰ BÁO – HẠN NGẠCH – LẬP NGÂN SÁCH BÁN HÀNG

Nội dung chương 3 đã nêu những nhiệm vụ của Giám đốc bán hàng, những phẩm chất mà người Giám đốc bán hàng cần có. Chương này sẽ tiếp tục giới thiệu rõ hơn những kỹ năng mà người Giám đốc bán hàng cần có để có thể làm tốt công việc của mình.

A. MỤC TIÊU:

Chương này nhằm cung cấp cho sinh viên những kiến thức về:

- *Vai trò lãnh đạo, các kỹ năng cần thiết của Giám đốc bán hàng.*
- *Các công cụ trong phân tích doanh số, chi phí, tài chính.*
- *Các công việc chính của Giám đốc bán hàng: dự báo, hạn ngạch, lập ngân sách bán hàng.*

B. NỘI DUNG CHÍNH:

I. PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO:

Giám đốc bán hàng là một nhà lãnh đạo vì phải chịu trách nhiệm và có sự ảnh hưởng đến các hoạt động của lực lượng bán hàng trong việc đạt được mục tiêu về doanh số, chi phí, lợi nhuận... Phát triển các kỹ năng lãnh đạo hiệu quả là một trong những mục tiêu quan trọng của các Giám đốc bán hàng.

“Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng thông qua giao tiếp với hành động của người khác, một cá thể hay một nhóm, để đạt được một giá trị, ý nghĩa và mục tiêu tiên định trước”.²

Lãnh đạo là một phần của quản trị nhưng không bao gồm tất cả quá trình quản trị: lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm soát. Lãnh đạo là khả năng thuyết phục, kích thích người khác làm việc theo mục tiêu đã đề ra một cách tự nguyện.

1. Các hành vi lãnh đạo:

Có 4 loại hành vi lãnh đạo mà Giám đốc bán hàng có thể áp dụng để tạo ảnh hưởng, kích thích nhân viên bán hàng đạt mục tiêu là: lãnh đạo trực tiếp, lãnh đạo bằng cách hỗ trợ, lãnh đạo theo thành tích có định hướng, lãnh đạo có sự tham gia.

- *Lãnh đạo trực tiếp: chú trọng vào các quy tắc, các bước tiến hành. Nhà quản trị xác định các tiêu chuẩn kết quả rõ ràng, các nhiệm vụ có định hướng, ấn định sẵn. Với cách này, Giám đốc bán hàng định ra công việc cụ thể cho nhân viên bán hàng, cách để đạt được mục tiêu.*

² Jamers M.Comer, Quản trị bán hàng, NXB Tp. Hồ Chí Minh, 2002

Nhân viên bán hàng thực hiện chính xác các công việc mà Giám đốc bán hàng đề ra.

Hành vi lãnh đạo trực tiếp phù hợp với giai đoạn bán hàng khó khăn và không thuận lợi, lực lượng bán hàng cần sự lãnh đạo cao để xác định rõ mục tiêu, các công việc, cách thức phải thực hiện để đạt mục tiêu đề ra.

- *Lãnh đạo bằng cách hỗ trợ: dân chủ, có sự tham gia đóng góp ý kiến giữa nhân viên và nhà lãnh đạo. Hành vi lãnh đạo này chú trọng đến việc làm hài lòng các nhân viên dưới quyền, kích thích nhân viên hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau hoàn tất công việc. Nhà lãnh đạo thiên về tình cảm và cố gắng xây dựng mối quan hệ.*
- *Lãnh đạo theo thành tích có định hướng: nhà lãnh đạo đưa ra các mục tiêu cao và tạo ra niềm tin cao cho các nhân viên rằng họ sẽ đạt được các mục tiêu đó. Cụ thể là Giám đốc bán hàng đề ra mục tiêu cao, thảo luận với nhân viên bán hàng cụ thể và thuyết phục họ tin rằng họ sẽ đạt được.*
- *Lãnh đạo có tham dự: Giám đốc bán hàng và nhân viên bán hàng tham gia thảo luận, đưa ra quyết định mục tiêu. Hành vi lãnh đạo này tạo được sự liên đới, cam kết cao của cả nhóm để đạt được mục tiêu đề ra.*

2. Kỹ năng giao tiếp:

Giám đốc bán hàng có nhiều mối liên hệ với người khác, trong nội bộ công ty (lãnh đạo các phòng ban, Tổng Giám đốc, các nhân viên bán hàng) cũng như bên ngoài công ty (khách hàng, đại lý...). Kỹ

năng giao tiếp là rất cần thiết để Giám đốc bán hàng thực hiện hiệu quả công việc.

a. *Các mục tiêu giao tiếp của nhà lãnh đạo:*

- *Thuyết phục: nhằm thuyết phục người nhận thông báo.*
- *Thông báo: cung cấp thông tin cho người nhận.*
- *Tình cảm: nhà lãnh đạo thể hiện cảm xúc với thông tin đưa ra.*

b. *Các phương pháp giao tiếp:*

Nhà lãnh đạo cần hoàn thiện các kỹ năng nói và viết hiệu quả trong các tình huống khác nhau. Điều này đòi hỏi kinh nghiệm làm việc, sự tập luyện, sự chuẩn bị cho nhiều tình huống khác nhau.

- *Bằng lời: chất lượng của văn nói và viết xác định tính hiệu quả của giao tiếp. Với thời gian, kinh nghiệm trong thời kỳ là nhân viên bán hàng, Giám đốc bán hàng quen thuộc với việc giao tiếp nói, viết với các tình huống khác nhau. Một điều cần ghi nhớ là sự diễn đạt nên rõ ràng, ngắn gọn và chính xác.*
- *Giao tiếp không bằng lời: bao gồm các cử chỉ điệu bộ, sự biểu lộ nét mặt... những hành vi này cũng chứa đựng thông tin. Nhà quản trị cần biết để hiểu được tâm trạng, sự đồng ý của người khác trong quá trình giao tiếp.*
- *Sự lắng nghe: lắng nghe là một kỹ năng nhà quản trị cần hoàn thiện để nâng cao hiệu quả trong giao tiếp với lực lượng bán hàng, khách hàng.*

- ***Tạo ảnh hưởng: trong giao tiếp, nhà lãnh đạo có thể áp dụng các chiến lược sau để gây ảnh hưởng:***

Sự hợp lý: đưa ra số liệu, dữ kiện hỗ trợ.

Sự quyết đoán: nhà quản trị cần có thái độ quyết đoán và những quyết định kịp thời, hợp lý thông qua hành vi, lời nói.

Thân mật: thể hiện bằng tình cảm, động viên, tán thưởng.

Liên kết: huy động người khác trong công ty.

Thỏa thuận giao kèo: đưa ra các quyền lợi nếu nhân viên đạt mục tiêu.

Thẩm quyền cao hơn: sử dụng sự hỗ trợ cấp cao hơn trong công ty.

Thưởng phạt: nhà quản trị cần đề ra và thực hiện chính sách thưởng phạt cụ thể, hiệu quả.

3. Những nguyên tắc quan trọng trong lãnh đạo:

- ***Tin tưởng vào nhân viên: Đây là yêu cầu quan trọng đặc biệt là trong việc trao quyền quyết định cho cấp dưới***
- ***Phát triển tầm nhìn: Giám đốc bán hàng cho thấy viễn ảnh của sự thành công có ý nghĩa như thế nào đối với cá nhân, sự nghiệp nhân viên bán hàng. Đơn giản hơn, họ sẽ đạt được những điều gì khi họ hoàn thành mục tiêu đề ra.***
- ***Bình tĩnh trước các khó khăn, khủng hoảng.***

- *Khuyến khích chấp nhận rủi ro: khuyến khích nhân viên bán hàng sáng tạo, đưa ra ý tưởng mới.*
- *Là một chuyên gia: Giám đốc bán hàng có kiến thức chuyên sâu, là người cung cấp giải pháp trong các tình huống khó, không tiêu chuẩn, ngoài khả năng giải quyết của nhân viên bán hàng.*
- *Sự đơn giản: nguyên tắc “KISS” – keep it short and simple: làm cho sự việc, vấn đề được nhìn nhận, giải quyết theo cách đơn giản.*

II. PHÂN TÍCH VÀ CÁC CÔNG CỤ PHÂN TÍCH:

Việc phân tích các dữ liệu về doanh số, chi phí bán hàng của các khu vực, sản phẩm giúp cho Giám đốc bán hàng đánh giá chính xác tình hình kinh doanh tại những thời điểm khác nhau, xác định được các vấn đề cần quan tâm, giải quyết và đưa ra được các giải pháp tối ưu.

1. Phân tích doanh số:

“Phân tích doanh số là nghiên cứu các dữ kiện doanh số quá khứ của công ty, với mục tiêu cố gắng xác nhận những kiểu mẫu và những mối liên hệ có ích cho việc ra quyết định quản lý”.³

Doanh số được chia ra thành những bộ phận cấu thành như sau:

- *Doanh số bán hàng theo khu vực.*
- *Doanh số bán hàng theo sản phẩm, ngành kinh doanh.*
- *Doanh số bán hàng theo loại khách hàng.*
- *Doanh số bán hàng theo nhân viên bán hàng.*

³Jamers M.Comer, Quản trị bán hàng, NXB Tp. Hồ Chí Minh, 2002

Mục đích của việc phân nhỏ là để nhận ra được các yếu tố ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh một cách rõ ràng, các vấn đề ảnh hưởng đến việc tăng hay giảm doanh số thuộc khu vực nào. Dựa trên cơ sở phân tích này, Giám đốc bán hàng tìm biện pháp tăng doanh số bán hàng của khu vực, sản phẩm, đối tượng khách hàng để góp phần tăng doanh số bán hàng toàn công ty.

Bảng 4.1: Phân tích doanh số bán hàng theo khu vực

Các tiêu chí cơ bản	Khu vực 1			Khu vực 2		
	Chỉ Tiêu	Thực hiện	%	Chỉ Tiêu	Thực hiện	%
<i>I. Bao phủ lãnh thổ bán hàng</i>						
- Số cửa hiệu hiện có						
- Số cửa hiệu viếng thăm						
- Số cửa hiệu bán được						
<i>II. Hiện diện sản phẩm</i>						
Thương hiệu A, SKU 1						
Thương hiệu A, SKU 2						
Thương hiệu A, SKU 3						
<i>Thương hiệu A</i>						
Thương hiệu B, SKU 4						
Thương hiệu B, SKU 5						
<i>Thương hiệu B</i>						
<i>Thương hiệu C, SKU 6</i>						
<i>III. Bày biện sản phẩm</i>						
- Trưng bày 2 s.p mới						
- Tham gia C.trình Trưng bày						
<i>IV. Doanh số/ Doanh thu</i>						
- Số đvsp (thùng, kết, ..)						
- Doanh thu (VND)						

2. Phân tích chi phí:

Phân tích các khoản chi phí giúp Giám đốc bán hàng phát hiện ra các khoản chi phí tăng cao, các khoản chi tiêu không hiệu quả, cắt giảm những chi phí mà không làm ảnh hưởng xấu đến doanh số bán hàng và lợi nhuận.

- **Phân tích chi phí đơn:** so sánh các loại chi phí của nhân viên bán hàng giữa các khu vực, thông thường tính theo tỷ lệ % giữa chi phí và doanh số.
- **Phân tích chi phí và lợi nhuận:** phân tích sâu hơn, phức tạp hơn để có bức tranh về lợi nhuận, bao gồm:
 - **Chi phí cố định:** những khoản chi phí không đổi khi doanh số thay đổi trong thời gian ngắn.
 - **Chi phí biến đổi:** những khoản chi phí thay đổi theo mức độ hoạt động, doanh số thay đổi.
 - **Chi phí kiểm soát được:** những khoản chi phí dưới sự điều khiển trực tiếp của Giám đốc bán hàng, nhân viên bán hàng, có thể dự trù được.
 - **Chi phí không kiểm soát được:** những chi phí Giám đốc bán hàng không điều khiển trực tiếp, không thể dự trù được.
 - **Chi phí trực tiếp:** những khoản chi phí ảnh hưởng trực tiếp lên giá thành một đơn vị sản phẩm.
 - **Chi phí gián tiếp:** những chi phí liên quan đến quản lý, hỗ trợ kinh doanh sản phẩm.

Bảng 4.2: Phân tích chi phí đơn

Khu vực	$\frac{\text{Chi phí}}{\text{Doanh số}}$	Năm 2004		Năm 2005	
		Doanh số (triệu đồng)	$\frac{\text{Chi phí}}{\text{Doanh số}}$ %	Doanh số (triệu đồng)	$\frac{\text{Chi phí}}{\text{Doanh số}}$ %
KV 1	Doanh số	144,000		152,000	
	Chi phí				
	Giao tế	1,150	0,8	1,215	0,8
	K.mãi-Q.cáo	2,780	1,9	2,560	1,7
	Đi lại	1,306	0,9	1,368	0,9
	Khác	0,150	0,1	0,185	0,1
Tổng cộng		5,386	3,7	5,328	3,5
KV 2	Doanh số	141,000		153,000	
	Chi phí				
	Giao tế	1,690	1,2	2,280	1,5
	K.mãi-Q.cáo	3,810	2,6	4,560	3,0
	Đi lại	1,580	1,1	1,640	1,1
	Khác	0,220	0,2	0,210	0,1
Tổng cộng		7,300	5,2	8,690	5,7

- **Tiếp cận giá thành:** giá thành của sản phẩm khác nhau giữa các khu vực khác nhau do chi phí bán hàng khác nhau, phân bổ chi phí cố định khác nhau.
- **Tiếp cận lãi gộp:** trong cách tiếp cận này, chỉ tính đến chi phí biến đổi:

$$\text{Lãi gộp} = \text{doanh số} - \text{chi phí biến đổi}$$

Bảng 4.3: Phân tích chi phí – lợi nhuận

Đơn vị tính: triệu đồng

	KHU VỰC				TỔNG
	KV1	KV2	KV3	KV4	
Doanh số	706	755	646	822	2.929
Giá vốn hàng bán	500	495	431	544	1.970
Chi phí bán hàng	59	67	51	97	274
Lãi gộp	147	193	164	181	685
Chi phí cố định	56	60	52	66	234
Lợi nhuận trước thuế	91	133	112	115	451
Lợi nhuận/ Doanh số	13%	18%	17%	14%	15%
Lợi nhuận khu vực/lợi nhuận tổng	20%	29%	25%	25%	100%

3. Phân tích tài chính:

Lợi nhuận trên tài sản đang sử dụng (Return on assets managed – ROAM):

$$\text{ROAM} = \frac{\text{Lãi gộp}}{\text{Doanh thu ròng}} \times \frac{\text{Doanh thu ròng}}{\text{Tài sản sử dụng}}$$

ROAM phản ánh mức lợi nhuận tạo ra từ giá trị tài sản sử dụng.

ROAM không khuyến khích việc tăng doanh số. Nếu tăng doanh số mà dẫn đến tăng vốn quá mức sẽ làm giảm chỉ tiêu ROAM.

Bảng 4.4: Phân tích ROAM

Đơn vị tính: triệu đồng

	KHU VỰC				TỔNG
	KV1	KV2	KV3	KV4	
Doanh số	706	755	646	822	2.929
Chi phí biến đổi	559	562	482	641	2.244
Lãi gộp	147	193	164	181	685
Tài sản đang sử dụng	528	620	497	705	2,350
Tồn kho	223	246	211	270	950
Tài khoản phải thu	90	136	83	175	484
Thiết bị - máy móc	215	238	203	260	916
Lãi gộp/ Doanh số	21%	26%	25%	22%	23%
Vòng quay vốn (Doanh số/Tài sản)	1,34	1,22	1,30	1,17	1,25
ROAM	28%	31%	33%	26%	29%

Lợi tức còn lại (Residual income – RI)

$$RI = GM - DSE - (ARC + ICC)$$

GM: Gross margin (lãi gộp)

DSE: Direct selling expense (chi phí bán hàng trực tiếp)

ARC: Accounts receivable carrying cost (chi phí tài khoản phải thu).

ICC: Inventory carrying cost (chi phí hàng hóa tồn kho)

Bảng 4.5: Phân tích RI

Đơn vị tính: triệu đồng

	KHU VỰC				TỔNG
	KV1	KV2	KV3	KV4	
Doanh số	706	755	646	822	2.929
Giá vốn hàng bán	500	495	431	544	1.970
Tổng lãi gộp	206	260	215	278	959
Chi tiêu bán hàng trực tiếp	59	67	51	97	274
Lãi gộp	147	193	164	181	685
Chi phí tài sản đang sử dụng	42	51	40	59	192
Chi phí hàng tồn kho (ICC = 15%)	33	37	32	41	143
TK phải thu (ARC = 10%)	9	14	8	18	49
Lợi tức còn lại - RI	105	143	124	122	493
Tỷ lệ RI khu vực	21%	29%	25%	25%	100%

III. DỰ BÁO BÁN HÀNG:

Dự báo bán hàng là hoạt động ước tính doanh thu trong tương lai khi lập kế hoạch chương trình bán hàng, tiếp thị cho doanh nghiệp. Dự báo bán hàng là một phần quan trọng trong việc lập kế hoạch và đóng góp cho hoạt động hiệu quả của toàn công ty. Khi thực hiện dự báo bán hàng, các nhà quản trị cần phải cân nhắc đến các yếu tố, sự kiện có ảnh hưởng đến nhu cầu, sức mua của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của công ty. Năng lực thị trường, năng lực bán hàng của công ty là hai yếu tố quan trọng trong dự báo bán hàng.

- *Năng lực thị trường là doanh số, khối lượng hàng bán ước tính của một sản phẩm, dịch vụ trên thị trường của tất cả đối thủ cạnh tranh trong một giai đoạn nhất định.*
- *Năng lực bán hàng của công ty là doanh số, khối lượng cao nhất mà công ty có thể đạt được trong một giai đoạn nhất định. Năng lực bán hàng của công ty có thể bị hạn chế bởi năng lực sản xuất, quy mô kinh doanh...*
- *Dự báo bán hàng là hoạt động công ty đánh giá doanh số, khối lượng bán ra thị trường trong một giai đoạn nhất định trong tương lai cho từng loại sản phẩm của công ty. Dự báo bán hàng là cơ sở để phát triển hạn ngạch, ngân sách bán hàng, lập kế hoạch nhân sự.*

1. Quá trình dự báo:

Tính chính xác của việc dự báo bán hàng ảnh hưởng lớn đến việc hoạch định, tiến hành và kết quả kinh doanh của công ty trong tương lai. Có hai quá trình dự báo:

- *Từ trên xuống: dự báo bán hàng được thực hiện ở mức độ kinh doanh chung hoặc chiến lược. Sau đó, doanh số bán hàng được dự báo sẽ được phân chia ra cho từng khu vực.*
- *Từ dưới lên: nhân viên bán hàng gửi lên dự báo bán hàng cho từng sản phẩm, khu vực khác nhau.*

2. Các phương pháp dự báo:

Có nhiều phương pháp dự báo bán hàng mà Giám đốc bán hàng có thể áp dụng như:

- *Tổng hợp từ lực lượng bán hàng: gồm tập hợp các đánh giá, dự báo của lực lượng bán hàng. Phương pháp này phân chia việc dự báo ra cho từng khu vực để dễ ra hạn ngạch và kiểm soát. Lực lượng bán hàng thể hiện cam kết với dự báo này vì là đánh giá của họ. Tuy nhiên, việc thiếu kỹ năng đánh giá của lực lượng bán hàng có thể ảnh hưởng đến tính chính xác của dự báo.*
- *Tham khảo ý kiến của chuyên gia: đại diện của các phòng ban (marketing, bán hàng, sản xuất...) lập thành một nhóm để thực hiện việc thảo luận, lập ra dự báo bán hàng.*
- *Kỳ vọng người tiêu dùng: đặt câu hỏi trực tiếp với người tiêu dùng về kế hoạch mua của họ trong thời gian sắp tới.*
- *Theo nguyên nhân: dựa vào phân tích hồi quy hướng đến xác định mối quan hệ giữa doanh thu và các yếu tố ảnh hưởng đến mức doanh thu đó.*

Ví dụ: $S = 10.000 X_1 + 2.000 X_2 \dots$

S: khối lượng bán

X_1 : số lượng nhân viên bán hàng sản phẩm A

X_2 : số lượng nhân viên bán hàng sản phẩm B

- *Theo thời gian*

Quan tâm đến mối liên hệ giữa bán hàng và thời gian. Với phương pháp này, nhà quản trị quan tâm đến 4 yếu tố chính ảnh hưởng đến doanh số là: xu hướng, chu kỳ sản phẩm, theo mùa và bất thường.

Có 2 kỹ thuật thường được sử dụng là:

(1) Kỹ thuật đơn sơ: nhà quản trị dự đoán mức tăng trưởng bán hàng (%) cho thời gian trong tương lai.

$$S_{n+1} = S_n \times d (\%)$$

S_n, S_{n+1} : Doanh số bán hàng năm n, n+1

d: % dự báo tăng trưởng

(2) Kỹ thuật trung bình dịch chuyển:

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n (S_i)}{n}$$

F: dự báo bán hàng

n: số năm tính bình quân

S_i : bán hàng thực tế trong các năm i, $i=1 \dots n$

Chỉ số sức mua (BPI): các chỉ số về sức mua của người tiêu dùng (nhân khẩu học, đặc tính khu vực, thu nhập cá nhân, khối lượng bán lẻ tại các cửa hàng...).

IV. ĐỀ RA HẠN NGẠCH VÀ LẬP NGÂN SÁCH:

1. Hạn ngạch:

Hạn ngạch được thể hiện như một phần hoặc tỷ lệ trong tổng số chỉ tiêu bán hàng của công ty, được phân bổ cho một khu vực, nhóm bán hàng, một nhân viên bán hàng... phải thực hiện trong một giai đoạn.

Hạn ngạch được chia thành 2 nhóm: hạn ngạch trên cơ sở kết quả và hạn ngạch trên cơ sở hành vi.

a. Hạn ngạch trên cơ sở kết quả:

- *Lượng bán hàng tương đối: một phần trong tổng lượng bán hàng của công ty được phân bổ cho một khu vực, có thể dưới hình thức sản lượng hoặc doanh số bán hàng.*
- *Hạn ngạch trên cơ sở khách hàng: một phần trong tổng lượng bán hàng của công ty phải thực hiện đối với một nhóm khách hàng hay một khách hàng. Những hạn ngạch này thường thể hiện mục tiêu của doanh nghiệp, chẳng hạn tăng số lượng khách hàng với mục tiêu thâm nhập thị trường hay tăng lượng bán cho một khách hàng với mục tiêu tăng sự thâm nhập thị trường.*

- **Hạn ngạch về tài chính: hạn ngạch được xác lập dựa trên các chỉ tiêu tài chính.**

Lợi nhuận: hạn ngạch lập ra cho lợi nhuận sau thuế, lợi nhuận trên tài sản sử dụng (ROAM)...

Lãi gộp: hạn ngạch xác định cho tổng lãi gộp, nhằm đảm bảo mức độ lợi nhuận phải đạt được. Loại hạn ngạch này giúp doanh nghiệp tránh tình trạng nhân viên bán hàng chỉ tập trung bán các sản phẩm dễ bán mà không quan tâm đến những sản phẩm tạo ra lợi nhuận cao.

Kiểm soát chi phí: xác định các giới hạn về chi phí cho nhân viên bán hàng (tiếp khách, đi lại, giải trí...)

b. Hạn ngạch trên cơ sở hoạt động bán hàng:

Hạn ngạch được lập trên cơ sở các hoạt động cần thiết để tạo ra kết quả bán hàng thường là trong tương lai. Loại hạn ngạch này nhằm đo lường công sức, nỗ lực của nhân viên bán hàng thực hiện.

Các hạn ngạch trên cơ sở hoạt động bán hàng thông thường là:

- **Số lần gọi điện thoại, thăm viếng khách hàng chào hàng.**
- **Số lượng thư chào hàng.**
- **Số lượng cửa hàng trưng bày.**
- **Tỷ lệ thành công chào hàng được tính như sau:**

Số lượng bán hàng thành công/số lượng khách hàng tiếp cận

Số lượng bán hàng thành công/số lượng thư chào hàng

Lượng hàng bán được/khách hàng

2. Mục đích lập hạn ngạch:

Giám đốc bán hàng lập hạn ngạch với 3 mục đích chính:

- *Kiểm soát: Giám đốc bán hàng không thể sử dụng thời gian để quan sát, kiểm soát các hoạt động hàng ngày của nhân viên bán hàng. Các hạn ngạch được thiết lập tốt sẽ là các công cụ kiểm soát, hướng dẫn làm việc, tạo cảm hứng cho nhân viên của Giám đốc Bán hàng.*
- *Khuyến khích: Giám đốc Bán hàng kết hợp hạn ngạch vào các chương trình thưởng cho nhân viên bán hàng. Đây là một cách động viên tài chính hiệu quả.*
- *Đánh giá: hạn ngạch được sử dụng để đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng.*

3. Để tạo nên chương trình hạn ngạch tốt:

Các yếu tố chính mà Giám đốc bán hàng cần lưu ý khi thiết lập chương trình hạn ngạch là:

- *Thích hợp: Giám đốc bán hàng cần có sự phân tích, đánh giá các số liệu kết quả kinh doanh khoa học, hạn ngạch cần phù hợp với trách nhiệm của nhân viên bán hàng.*
- *Khả năng thực thi: hạn ngạch cao với phần thưởng tương ứng có tác dụng khuyến khích mạnh đối với nhân viên bán hàng. Nhưng nếu hạn ngạch quá xa khả năng có thể thực hiện được, không khả thi sẽ đưa đến*

việc nhân viên bán hàng không quan tâm hoặc gian lận trong việc thực hiện.

- *Để hiểu: nguyên tắc KISS (“giữ cho đơn giản”) là cần thiết cho việc thiết lập hạn ngạch. Các hạn ngạch quá phức tạp không có khả năng lôi cuốn đối với nhân viên bán hàng.*
- *Đầy đủ: các tiêu chuẩn hướng dẫn, kiểm soát, đánh giá. Yếu tố này phản ánh tính quan trọng của các tiêu chuẩn đề ra.*
- *Có sự tham gia của nhân viên bán hàng: cần có sự tham gia ý kiến của nhân viên bán hàng trong việc thiết lập các hạn ngạch, điều này sẽ tăng mức độ cam kết của họ trong việc thực hiện, đạt được mục tiêu hạn ngạch.*

V. LẬP NGÂN SÁCH:

“Ngân sách bán hàng là một bản liệt kê các yếu tố chi phí theo chức năng có liên quan đến bán hàng cá nhân ở một vùng lãnh thổ hoặc vùng hoạt động”⁴

Ngân sách thường xác định hạn mức bằng tiền mà Giám đốc bán hàng, nhân viên bán hàng có thể chi phí theo các mục: tiền lương nhân viên bán hàng, tuyển dụng, giao tế, đi lại, khuyến mãi và quảng cáo...

⁴ Jame M.Comer, Quản trị bán hàng, NXB Tp. Hồ Chí Minh, 2002

Các phương pháp xây dựng ngân sách: hai phương pháp cơ bản xây dựng ngân sách được áp dụng là:

- *Giám đốc bán hàng xây dựng ngân sách dựa vào các mục tiêu được xác định và nguồn tiền được sử dụng để thực hiện các hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu.*
- *Giám đốc bán hàng xem xét các khoản chi phí của năm trước, lượng bán dự kiến năm sau để xây dựng ngân sách.*

Bảng 4.6: Chi phí bán hàng

KHOẢN CHI	SỐ TIỀN (triệu đồng)	$\frac{\text{Chi phí}}{\text{Doanh số}}$
A. LƯƠNG, CHI PHÍ P.KD ⁽¹⁾	568	4%
Lương NVBH	360	
Điện thoại, fax	96	
VPP, khác	12	
Công tác phí	60	
Khác	40	
B. QUẢNG CÁO & KHUYẾN MÃI ⁽²⁾		
B1. QUẢNG CÁO	680	5%
QUẢNG CÁO TẠI CỬA HÀNG		
Bảng hiệu tại cửa hàng	80	
Kệ mẫu trưng bày	100	
Poster quảng cáo tại cửa hàng	40	
QUẢNG CÁO		
QUẢNG CÁO - BÁO	150	
TVC	100	
Game shows	50	
PANO NGOÀI TRỜI		
CATALOGUE	40	
QUÀ TẶNG KHUYẾN MÃI	40	
THAM GIA HỘI CHỢ	40	
HỘI NGHỊ KHÁCH HÀNG	40	
B2. KHUYẾN MÃI BÁN HÀNG ⁽³⁾	800	5%
TỔNG CHI PHÍ = (1) + (2) + (3)	2.048	14%
C. DOANH THU	15.000	100%

TÓM TẮT

Một Giám đốc bán hàng chuyên nghiệp cần phát triển các kỹ năng: lãnh đạo, phân tích, dự báo, đề ra hạn ngạch và lập ngân sách bán hàng.

Lãnh đạo là một phần công việc của Giám đốc bán hàng và Giám đốc bán hàng cần tìm hiểu một số hành vi lãnh đạo: lãnh đạo trực tiếp, lãnh đạo bằng cách hỗ trợ, lãnh đạo theo thành tích có định hướng, lãnh đạo có sự tham gia. Một kỹ năng khác không kém phần quan trọng của người lãnh đạo là kỹ năng giao tiếp, sẽ giúp Giám đốc bán hàng thực hiện công việc hiệu quả.

Để đánh giá hiệu quả, năng suất bán hàng của các khu vực, nhân viên bán hàng khác nhau, Giám đốc bán hàng cần trang bị kỹ năng phân tích: doanh số, chi phí, tài chính với hai chỉ số quan trọng (ROAM, RI).

Giám đốc bán hàng cũng thường xuyên phải thực hiện việc dự báo bán hàng, từ đó lập hạn ngạch và ngân sách bán hàng phân bổ cho từng khu vực, nhóm hay nhân viên bán hàng.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài tập 1:

Báo cáo bán hàng trong 3 tháng cho thấy: doanh số các khu vực đều tăng ngoại trừ 1 khu vực doanh số giảm mạnh. Bạn hãy thảo luận nêu ra những nguyên nhân/ vấn đề có thể.

Bài tập 2:

Bạn là Giám đốc bán hàng cho 1 công ty và bạn có các dữ liệu sau đây:

Đvt: triệu đồng/tháng

	KHU VỰC		
	KV1	KV2	KV3
Doanh số	510	525	720
Chi phí biến đổi	388	397	590
Tồn kho	300	430	700
Nợ khách hàng	650	480	850

Biết rằng:

- Chi phí tồn kho (bảo quản, giảm giá...): 3%/ tháng
- Chi phí tài chính cho khoản nợ khách hàng (lãi suất): 2%/ tháng.

Bạn hãy phân tích, đánh giá, đưa ra nhận xét về tình hình kinh doanh giữa các khu vực.

Chương 5:

QUẢN LÝ NĂNG SUẤT CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Làm thế nào để hỗ trợ lực lượng bán hàng tăng hiệu quả bán hàng, tăng doanh số với ngân sách chi phí hợp lý luôn là sự quan tâm của Giám đốc bán hàng. Chương này giới thiệu những cách thức tăng năng suất bán hàng.

A. MỤC TIÊU:

Chương này nhằm cung cấp cho sinh viên kiến thức về:

- *Năng suất bán hàng của lực lượng bán hàng.*
- *Các phương pháp nâng cao năng suất bán hàng.*
- *Thiết kế các khu vực bán hàng hiệu quả.*

B. NHỮNG NỘI DUNG CHÍNH:

I. NĂNG SUẤT CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG:

Năng suất của lực lượng bán hàng là kết quả làm việc của lực lượng bán hàng có xét đến yếu tố chi phí của một khu vực nào đó.

Hiển nhiên là Giám đốc bán hàng luôn quan tâm đến việc làm thế nào để tăng năng suất bán hàng trong một khu vực nào đó mà không làm tăng chi phí một cách tương ứng. Để làm được điều đó Giám đốc bán hàng thường phải tìm cách để trả lời những câu hỏi sau đây:

- *Có nên tăng thêm số lượng nhân viên bán hàng để bao phủ toàn khu vực hay giữ nguyên số lượng nhân viên bán hàng và tăng hiệu quả của họ?*
- *Nếu giữ nguyên lực lượng bán hàng đó thì nên phân công như hiện tại hay thay đổi trách nhiệm của họ (thay đổi khách hàng, sản phẩm phụ trách, cách tiếp cận khách hàng...)?*
- *Nếu thay đổi số lượng nhân viên trong khu vực thì phân công lại như thế nào để đạt được năng suất bán hàng cao nhất?*
- *Có nhiều cách để tăng năng suất, chẳng hạn như:*
- *Quản lý thời gian hiệu quả để tăng thời gian tìm kiếm khách hàng mới.*
- *Phân chia hiệu quả hơn nỗ lực dành cho khách hàng để tăng doanh số.*
- *Phân chia lại khu vực bán hàng để tạo thuận lợi cho việc phân chia các nỗ lực.*
- *Hỗ trợ khách hàng trong khu vực (khách hàng là nhà sản xuất) cải thiện năng lực kinh doanh, tăng lượng bán ra thị trường từ đó tăng lượng mua hàng từ công ty.*

Giám đốc bán hàng dựa trên việc đánh giá, phân tích tình hình khu vực để ra quyết định áp dụng cách nào trong những cách nêu trên

và có thể sử dụng nhiều hơn một cách để tăng năng suất bán hàng tại một thời điểm nhất định.

1. Tăng thời gian hữu ích:

Trong công việc hàng ngày, nhân viên bán hàng ngoài thời gian giao tiếp trực tiếp với khách hàng, họ còn phải thực hiện nhiều công việc khác như họp hành, báo cáo, đi lại, chờ đợi... Nếu nhân viên bán hàng quản lý thời gian hiệu quả sẽ có thể tăng được thời gian giao tiếp trực tiếp với khách hàng. Giám đốc Bán hàng cần nhận ra được nguyên nhân gây lãng phí thời gian, đưa ra giải pháp để tăng thời gian bán hàng hữu ích và tăng doanh số bán hàng. Thông thường thời gian bị lãng phí là do:

a. Quản lý thông tin, dữ liệu kém:

Nhân viên bán hàng sử dụng quá nhiều thời gian trong việc xử lý các thông tin về khách hàng, số liệu báo cáo bán hàng, quản lý giấy tờ..., nên làm giảm thời gian tiếp xúc bán hàng trực tiếp. Việc ứng dụng tiến bộ kỹ thuật với các phần mềm bán hàng giúp cải thiện đáng kể trong các công việc quản lý hành chính.

b. Chào hàng không hiệu quả: thường việc chào hàng không hiệu quả là do:

- *Sắp xếp khu vực thăm viếng, chào hàng không hiệu quả làm cho nhân viên bán hàng mất nhiều thời gian đi lại. Một trong những giải pháp thường được Giám đốc bán hàng áp dụng (cho hàng tiêu dùng) là phân chia khu vực bán hàng theo vùng/ miền địa lý cho nhân viên bán hàng trong từng ngày trong tuần. Nhân viên bán*

hàng phụ trách sẽ thăm viếng, chào hàng cho tất cả các khách hàng trong khu vực vào ngày đó.

- *Thời gian chờ đợi: việc chờ đợi khách hàng cho mỗi lần chào, bán hàng là việc không thể tránh khỏi của nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, nhân viên bán hàng có thể giảm được thời gian chờ đợi, một trong những cách hiệu quả là nên gọi điện hẹn gặp và xác nhận thời gian trước cuộc hẹn.*
 - *Sai khách hàng: một trong những lãng phí là việc đầu tư thời gian, công sức vào một khách hàng không hề quan tâm, không có nhu cầu, không có khả năng mua sản phẩm của công ty. Tuy nhiên, đây là điều khó tránh đối với nhân viên bán hàng. Để giảm thiểu rủi ro, nhân viên bán hàng cần tìm hiểu một số thông tin cơ bản về khách hàng trước khi hẹn chào hàng.*
- c. *Những thói quen xấu của nhân viên bán hàng: thiếu tổ chức, kỷ luật trong công việc, nhiều hoạt động dư thừa... Để cải thiện, có thể sử dụng các biện pháp như:*
- *Xác định mục tiêu rõ ràng cho các hoạt động.*
 - *Đưa ra những công việc, hành động ưu tiên.*
 - *Tìm ra những hành động không cần thiết.*
 - *Định ra một số biện pháp chuẩn cho một số trường hợp, vấn đề.*
 - *Hoàn thiện những biện pháp đó.*

Thời gian hữu ích của nhân viên bán hàng được xác định theo phương trình:

$$ST_t = TW_t - (AT_t + TT_t)$$

Với:

ST_t : thời gian bán hàng hữu ích trong thời kỳ t (bao gồm thời gian lập kế hoạch và thời gian giao tiếp trực tiếp với khách hàng).

TW_t : tổng số thời gian làm việc trong thời kỳ t .

AT_t : thời gian quản lý hành chính (họp hành, báo cáo...) trong thời kỳ t .

TT_t : thời gian đi lại cần thiết trong thời kỳ t .

Thời gian bán hàng hữu ích có thể tăng lên theo 3 cách:

- Tăng thời gian làm việc, giảm thời gian dành cho cá nhân.
- Giảm thời gian quản lý hành chính.
- Giảm thời gian đi lại giữa những khách hàng.

Cách thứ nhất tăng thời gian làm việc, giảm thời gian dành cho cá nhân thường dẫn đến sự mất thăng bằng trong cuộc sống, tạo ra các vấn đề về tinh thần, ảnh hưởng tâm lý và làm giảm hiệu quả công việc của nhân viên bán hàng. Do đó, biện pháp này ít được Giám đốc bán hàng áp dụng.

Cách (2) và (3) thường là những giải pháp hiệu quả thông qua việc sử dụng các công cụ phần mềm bán hàng, giảm thời gian cho việc quản lý hành chính và việc lập kế hoạch thăm viếng khách hàng tốt (thông qua phân chia khu vực bán hàng) sẽ tối ưu hóa thời gian đi lại cho nhân viên bán hàng.

2. Tạo ra những nỗ lực hiệu quả hơn:

Ngoài việc cải thiện thời gian hữu ích, Giám đốc bán hàng cần làm việc với nhân viên bán hàng để giúp họ phân chia nỗ lực bán hàng giữa các nhóm khách hàng, cá nhân khách hàng để tối đa hóa doanh số bán hàng.

- a. *Tạo ra những nỗ lực tốt nhất*: sử dụng cách tiếp cận biên tế cho các cuộc chào hàng, vượt qua số này, nỗ lực không tạo thêm giá trị bán hàng.

Xem bảng 5.1 ta thấy: Nỗ lực tốt nhất đối với khách hàng X: 4 lần chào hàng; Nỗ lực tốt nhất với khách hàng Y: 5 lần chào hàng; Nỗ lực tốt nhất với khách hàng Z: 7 lần chào hàng.

Trong thực tế, biện pháp này thường được áp dụng cho từng nhóm đối tượng khách hàng. Tuy nhiên, việc xác định chính xác nỗ lực tốt nhất là không đơn giản và thường mang tính chủ quan.

Bảng 5.1: Số lần chào hàng và Doanh số bán hàng

Số lần chào hàng	Doanh số bán hàng đạt được		
	KH X	KH Y	KH Z
1			
2	2.000	4.000	
3	2.400	6.000	3.000
4	2.500	7.000	4.000
5	2.500	7.500	4.800
6	2.500	7.500	5.300
7			5.400
8			5.400

b. Phương pháp phân loại khách hàng theo ABC:

“Tạo nhiều thời gian và nỗ lực hơn cho những khách hàng tốt nhất của bạn”.⁵

Phân nhóm khách hàng theo thứ hạng A, B, C dựa trên mức độ đóng góp doanh số bán hàng của khách hàng, ví dụ như sau:

15% lượng khách hàng tạo ra 55% doanh số (khách hàng A).

20% lượng khách hàng tiếp theo tạo ra 30% doanh số bán hàng (khách hàng B).

65% lượng khách hàng còn lại chỉ tạo ra 15% doanh số bán hàng (khách hàng C).

Với việc phân nhóm này, nhân viên bán hàng sẽ phân bổ những nỗ lực, thời gian, các chương trình khuyến mãi bán hàng, tiếp thị... theo mức độ ưu tiên cho các nhóm khách hàng với số lượng ít nhưng tạo ra doanh số lớn.

Điểm yếu của biện pháp này là xác định mức độ ưu tiên, phân bổ nỗ lực bán hàng dựa trên kết quả kinh doanh hiện tại mà không quan tâm đến phát triển những cơ hội tiềm năng trong tương lai.

c. Phương pháp đầu tư:

Các khách hàng được phân loại theo doanh số tiềm năng và vị thế bán hàng của công ty đối với khách hàng đó.

⁵ Jamers M.Comer, Quản trị bán hàng, NXB Tp. Hồ Chí Minh, 2002

Bảng 5.2: Vị thế bán hàng của công ty đối với khách hàng

		Mạnh	Yếu
Doanh số tiềm năng	Cao	<u>Tính hấp dẫn:</u> Cao: doanh số tiềm năng cao, vị thế bán hàng của công ty mạnh <u>Phân bổ nỗ lực:</u> Lớn <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Khách hàng lớn</div>	<u>Tính hấp dẫn:</u> Cao: doanh số tiềm năng cao, vị thế bán hàng yếu <u>Phân bổ nỗ lực:</u> Lớn, làm mạnh vị thế bán hàng <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Khách hàng triển vọng</div>
	Thấp	<u>Tính hấp dẫn:</u> Vừa: do vị thế bán hàng mạnh. <u>Phân bổ nỗ lực:</u> Trung bình: duy trì vị thế bán hàng. <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Khách hàng vững chắc</div>	<u>Tính hấp dẫn:</u> Thấp: doanh số tiềm năng thấp, vị thế bán hàng yếu. <u>Phân bổ nỗ lực:</u> Thấp: giảm dần nỗ lực. <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Khách hàng yếu</div>

II. TĂNG NĂNG SUẤT THÔNG QUA PHÂN CHIA KHU VỰC:

1. Phân chia khu vực:

Phân chia khu vực bán hàng là phân nhóm các khách hàng theo lãnh thổ địa lý, sản phẩm, loại khách hàng nhằm phân công nhóm nhân viên bán hàng phục vụ một cách hợp lý, đưa ra các chương trình bán hàng hiệu quả.

Giám đốc bán hàng phân chia khu vực bán hàng nhằm mục tiêu:

- *Đảm bảo rằng khách hàng nhận được sự quan tâm, phục vụ tốt, các nhân viên bán hàng thực hiện đủ số lần thăm viếng bán hàng.*
- *Đánh giá tiềm năng bán hàng ở một khu vực và nhân viên bán hàng khai thác cơ hội phát triển tối đa doanh số ở khu vực đó.*
- *Kiểm soát chi phí, đánh giá, điều chỉnh hoạt động của nhân viên bán hàng.*
- *Nhóm nhân viên phụ trách khu vực thực hiện các chương trình, chính sách bán hàng hiệu quả.*

Khu vực bán hàng sẽ được thay đổi khi:

- *Tái cấu trúc công ty: khi có việc hợp nhất, tách công ty, đưa ra sản phẩm, ngành kinh doanh mới, cắt bỏ sản phẩm, thay đổi chiến lược, khách hàng thay đổi cách thức kinh doanh, các hoạt động của đối thủ cạnh tranh...*
- *Tăng, giảm lớn với số lượng khách hàng, khối lượng công việc trong một hoặc vài khu vực bán hàng.*
- *Khi đánh giá có sự thay đổi tiềm năng bán hàng trong các khu vực.*

2. Phân chia lại tất cả khu vực:

Phân chia các khu vực bán hàng được thực hiện thông qua 6 bước căn bản:

- *Lựa chọn đơn vị hoạch định cơ bản.*

- *Đánh giá lượng bán hiện tại và tiềm năng của công ty.*
- *Phân chia khu vực theo lượng bán tiềm năng.*
- *Điều chỉnh thiết kế.*
- *Đánh giá những vấn đề nhân sự bán hàng.*
- *Hoàn tất việc phân chia khu vực bán hàng.*

Bước 1: Lựa chọn đơn vị hoạch định cơ bản

Đơn vị hoạch định cơ bản là đơn vị nhỏ nhất được đánh giá về lượng bán hàng trong một khu vực: khách hàng/loại khách hàng, quận, khu vực kinh doanh...

Bước 2: Đánh giá lượng bán hàng hiện tại và tiềm năng của công ty.

- *Xác định lượng bán hàng hiện tại thực hiện với đơn vị hoạch định cơ bản.*
- *Xác định lượng bán hàng tiềm năng với đơn vị hoạch định cơ bản.*
- *Xác định công việc thực hiện với từng đơn vị hoạch định cơ bản.*

Ví dụ: Đơn vị hoạch định cơ bản là 12 quận.

Bảng 5.3: Số lượng bán và số lần viếng thăm

Quận	Lượng bán tiềm năng (1.000 USD)	Lượng bán hiện tại (1.000 USD)	Số lần viếng thăm chào hàng
1	430	100	65
2	210	35	45
3	140	35	25
4	310	48	55

5	510	125	105
6	330	87	60
7	190	40	30
8	140	25	25
9	270	58	50
10	370	65	50
11	380	82	55
12	460	92	80
Tổng	3,740	792	645

Bước 3: Phân chia khu vực bán hàng theo lượng bán tiềm năng.

Giám đốc bán hàng phân chia các khu vực bán hàng thành các khu vực với tiềm năng bán hàng tương đối ngang nhau.

Bảng 5.4: Phân chia theo lượng bán hàng tiềm năng

Đơn vị tính: 1.000 USD

KHU VỰC A			KHU VỰC B			KHU VỰC C		
Quận	Tiềm năng	Chào hàng	Quận	Tiềm năng	Chào hàng	Quận	Tiềm năng	Chào hàng
1	430	65	3	140	25	4	310	55
2	210	45	5	510	105	7	190	30
6	330	60	8	140	25	10	370	50
9	270	50	12	460	80	11	380	55
Tổng	1240	220	Tổng	1250	235	Tổng	1250	190
Tiềm năng /khu vực		33.2%	33.4%			33.4%		

Bước 4: Điều chỉnh thiết kế

Giám đốc bán hàng xem xét điều chỉnh việc phân chia khu vực theo các yếu tố khác ngoài lượng bán tiềm năng như: chi phí, khối lượng công việc...(xem bảng 5.5)

Bước 5: Đánh giá những vấn đề nhân sự bán hàng.

Xem xét đến các yếu tố của nhân viên bán hàng: mối quan hệ sẵn có với khách hàng, kiến thức của nhân viên bán hàng đáp ứng yêu cầu khách hàng, di chuyển.

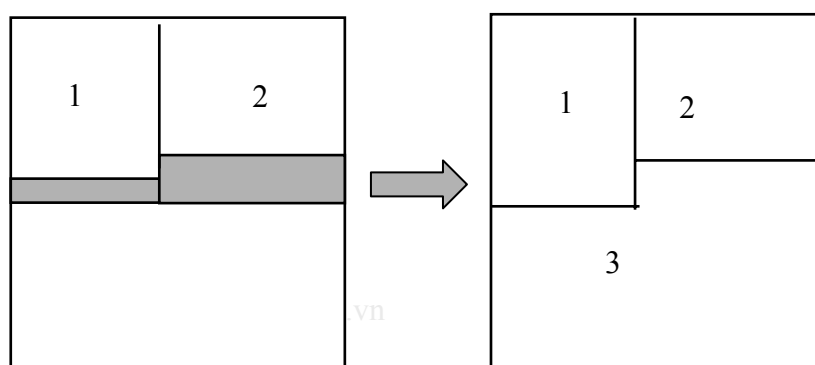
Bước 6: Hoàn tất thiết kế.

Thảo luận với lực lượng bán hàng, xem xét các yếu tố hành chính cuối cùng, đệ trình lên cấp cao hơn và triển khai thực hiện.

3. Thay đổi đường giới hạn khu vực:

Thay đổi đường phân ranh giới giữa các khu vực để làm thay đổi lượng bán tiềm năng, số lượng khách hàng, khối lượng công việc giữa các khu vực. Hoặc cũng có thể thay đổi một khu vực thành hai, mở thêm chi nhánh, đại lý mới để phát triển lượng bán hàng của công ty.

Ví dụ: Giảm khu vực 1, 2 tăng khu vực 3



III. TĂNG NĂNG SUẤT THÔNG QUA KHÁCH HÀNG TRONG KHU VỰC:

Giám đốc bán hàng có thể tăng lượng bán hàng trong khu vực bằng các chương trình tăng lượng bán hàng cho khách hàng hiện có và tìm kiếm cơ hội bán hàng cho các khách hàng triển vọng.

- *Tăng lượng bán hàng cho khách hàng hiện có: hỗ trợ khách hàng là các công ty sản xuất, các đại lý phân phối sản phẩm của công ty trong khu vực, cải thiện năng lực kinh doanh, tăng lượng bán ra thị trường từ đó tăng lượng mua hàng từ công ty.*
- *Khách hàng triển vọng: những khách hàng này sẽ có nhu cầu mua sản phẩm trong tương lai hay hiện tại, đang tìm kiếm thông tin về sản phẩm, mua từ đối thủ... Lực lượng bán hàng có nhiệm vụ chuyển những khách hàng triển vọng thành khách hàng.*

IV. TỰ ĐỘNG HÓA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG:

Doanh nghiệp sử dụng hệ thống máy tính, các phần mềm quản lý bán hàng hỗ trợ lực lượng bán hàng trong các hoạt động kinh doanh như: tìm kiếm, theo dõi khách hàng tiềm năng, chăm sóc khách hàng, xử lý đơn hàng... Phần mềm quản lý bán hàng còn là công cụ hỗ trợ Giám đốc bán hàng trong việc phân tích bán hàng, đưa ra hạn ngạch, đánh giá lực lượng bán hàng chuẩn xác.

Làm thế nào để hỗ trợ lực lượng bán hàng tăng tính hiệu quả bán hàng, tăng doanh số với ngân sách chi phí hợp lý luôn là sự quan tâm của Giám đốc bán hàng. Để thực hiện điều này, Giám đốc bán hàng cần tìm hiểu những yếu tố ảnh hưởng đến năng suất của lực lượng bán hàng và từ đó tìm kiếm những cơ hội để gia tăng hiệu quả.

TÓM TẮT

- Tăng thời gian hữu ích: tăng thời gian làm việc, giảm thời gian quản lý hành chính hay giảm thời gian đi lại giữa những khách hàng.
- Tạo ra những nỗ lực hiệu quả hơn: tạo ra những nỗ lực tốt nhất, phân loại khách hàng theo ABC, phương pháp đầu tư.
- Tăng năng suất thông qua việc phân chia khu vực bán hàng, tăng năng suất thông qua khách hàng trong khu vực.
- Tự động hóa bán hàng với sự hỗ trợ của các chương trình, phần mềm quản lý bán hàng.

BÀI TẬP

Bạn là Giám đốc bán hàng của công ty phân phối xe ô tô nhập khẩu Sao Mai. Số liệu bán hàng năm 2006 như sau:

STT	Nhóm khách hàng	Số lượng khách hàng	Số lượng bán (chiếc)
1	Gia đình < 4 người, thu nhập 500 - 800USD/th	150	25
2	Gia đình < 4 người, thu nhập 800 - 1000USD/th	100	20
3	Gia đình < 4 người, thu nhập >1000USD/th	80	20
4	Gia đình \geq 4 người, thu nhập 600 - 1000USD/th	80	22
5	Gia đình \geq 4 người, thu nhập 1000-1500USD/th	60	20
6	Gia đình \geq 4 người, thu nhập >1500USD/th	40	15
7	Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam	70	20
8	Doanh nghiệp lớn - Việt Nam	20	8
9	Doanh nghiệp nhỏ và vừa - nước ngoài	40	10
10	Doanh nghiệp lớn - nước ngoài	5	7
11	Cơ quan Nhà nước Chính phủ	40	50

12	Doanh nghiệp kinh doanh vận chuyển hành khách	50	120
13	Doanh nghiệp du lịch	30	60
	Tổng	765	397

1. Bạn hãy áp dụng phương pháp phân nhóm khách hàng ABC để tăng năng suất của lực lượng bán hàng.
2. Bạn hãy xây dựng chương trình nhằm tăng mạnh doanh số bán hàng thông qua việc tập trung vào nhóm khách hàng A (doanh số cao).

Chương 6:

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG – TUYỂN DỤNG VÀ LỰA CHỌN

Các bạn thân mến,

Trong thời đại ngày nay, con người là chìa khóa thành công của doanh nghiệp; tuy nhiên để xây dựng được một đội ngũ bán hàng mạnh về chất và cả về lượng quả là một vấn đề vô cùng khó khăn. Chương này sẽ đề cập đến những vấn đề cơ bản như tuyển dụng nhân sự từ nguồn nào, cách thức phỏng vấn để tìm được người phù hợp... các bạn sẽ có thêm một số kinh nghiệm cho chính mình khi xây dựng đội ngũ bán hàng từ khâu đầu tiên: tuyển dụng và lựa chọn. Tuy nhiên, các bạn cũng cần lưu ý nội dung chương này sẽ có liên quan mật thiết với môn học quản trị nhân sự - do vậy, nếu có điều kiện, các bạn cần tham khảo thêm để bài học trở nên dễ hiểu hơn.

A. MỤC TIÊU:

Bài này sẽ giúp cho sinh viên nắm vững những vấn đề như sau:

- *Các nguồn tuyển dụng.*
- *Các yêu cầu khi tuyển dụng.*
- *Các phương pháp tuyển dụng.*
- *Quá trình lựa chọn.*

- *Các tiêu chuẩn, phương pháp được sử dụng trong quá trình tuyển chọn.*

B. NỘI DUNG CHÍNH:

I. CÁC NGUỒN TUYỂN DỤNG:

Để có được lực lượng bán hàng đáp ứng tốt nhu cầu công việc về số lượng và chất lượng thì ngay từ khâu tuyển dụng chúng ta phải xác định được thị trường lao động nơi doanh nghiệp cần nhân lực có những nguồn cung cấp lao động như thế nào. Sau đây là những nơi cung cấp nhân lực cho lực lượng bán hàng:

1. Công ty:

Đây là nguồn nhân lực khá đặc biệt vì họ đang làm tại công ty với một vị trí công việc khác như thư ký, kỹ sư, thủ kho... và được chuyển qua bộ phận bán hàng. Nguồn này có lợi thế là đã làm việc tại công ty nên rất vững về chính sách và sản phẩm của công ty; mặt khác, họ cũng đã được đánh giá qua công việc và chứng tỏ mình khá phù hợp với vị trí công việc kinh doanh.

Tuy nhiên, việc tuyển dụng những người này có thể vướng phải một số khó khăn như phải tuyển người khác thay thế vị trí của họ hay ngay bản thân họ không đồng tình với quyết định chuyển sang bộ phận khác; và đôi khi họ cũng có thể không thành công ở cương vị mới -như vậy thì coi như sự nghiệp của những người này sẽ khó khăn hơn. Công ty khi tìm những nguồn tuyển dụng thì cần cân nhắc kỹ nguồn này.

2. Các tổ chức trường học:

Đây cũng là một nguồn khá phong phú nếu công ty có sự đầu tư và có chính sách tuyển dụng phù hợp. Nguồn này được thiết lập dựa trên mối quan hệ giữa công ty và các trường học tại địa phương. Rất nhiều công ty đã tuyển dụng sinh viên năm cuối hay các sinh viên làm ngoài giờ để trở thành những người bán hàng thực thụ. Các công ty thường chọn ra những trường học có danh tiếng và mối quan hệ tốt để lên chương trình tuyển dụng cụ thể.

Hàng năm, các công ty như P&G hay Unilever cũng tuyển các Quản trị viên tập sự là sinh viên để huấn luyện họ trở thành những đại diện bán hàng trong tương lai. Thậm chí một số công ty còn mạnh dạn đầu tư vào một số sinh viên có thành tích tốt trong học tập và tư chất tốt để tuyển vào lực lượng bán hàng của họ.

3. Các nguồn từ nền công nghiệp:

Đây là dạng tuyển dụng nhân sự ngay từ những công ty đối thủ, công ty kinh doanh có tính chất tương tự hay từ nhà cung cấp, từ khách hàng.

Các công ty cạnh tranh và các công ty kinh doanh có tính chất tương tự (về cách thức phân phối hay lĩnh vực hàng hóa – dịch vụ :
Nguồn này khá đặc trưng với tính chất luân chuyển nhân sự từ chính những công ty cạnh tranh nhau. Điều này quả là phức tạp vì nhân sự bị hấp dẫn bởi lương bổng hay chính sách đãi ngộ của công ty đối thủ đã về đầu quân cho họ. Những người này sẽ đem cả kiến thức, kinh nghiệm và khách hàng về để làm việc cho công ty đối thủ –điều này có lẽ sẽ gây ra một số vấn đề không hay. Nguồn từ các công ty có hoạt động tương tự chẳng hạn như cùng lĩnh vực hàng tiêu dùng nhanh

(người đại diện kinh doanh cho công ty sữa có thể chuyển qua công ty nước giải khát) hay cùng phương thức phân phối (thuê nhân viên có kinh nghiệm trong việc phát triển hệ thống đại lý) sẽ giúp công ty tận dụng được năng lực sở trường của họ để gia tăng thị phần và lợi nhuận. Tuy nhiên, có thể gặp những khó khăn như họ có những thói quen và cách thức làm việc không thật sự phù hợp với môi trường mới và cũng là những người ít trung thành. Đây là những vấn đề thường gặp phải khi tuyển dụng nhân sự từ những nguồn này nên công ty cần thận trọng cân nhắc và lựa chọn cho phù hợp.

Nhà cung cấp/ khách hàng: Những người này thường có kinh nghiệm nhất định và cũng là một nguồn nhân sự khi tuyển dụng. Tuy nhiên, cần xem xét kỹ những cái lợi khi tuyển dụng những người này và những khó khăn mà doanh nghiệp sẽ gặp phải.

4. Các nguồn khác:

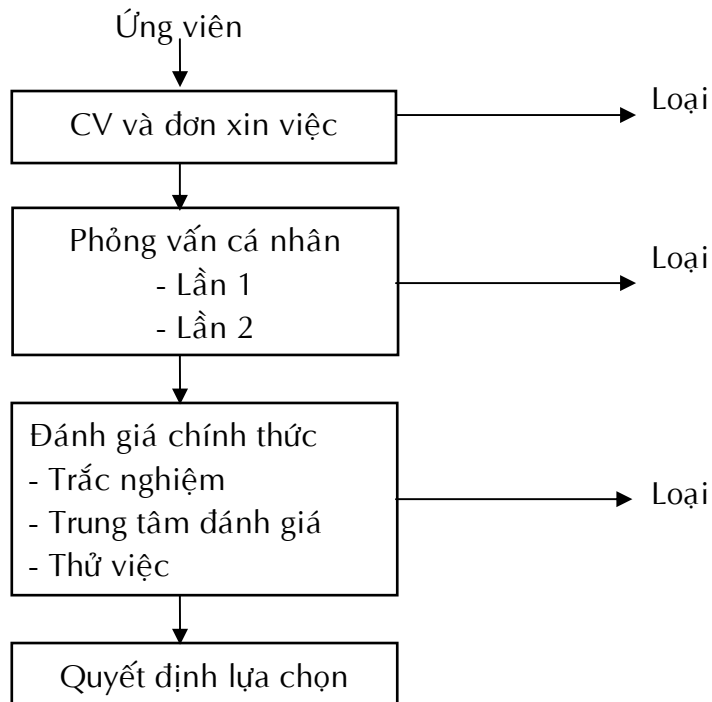
Quảng cáo trực tiếp: Đây là cách thức khá thông dụng để tìm nhân sự. Điều quan trọng là cần xác định rõ các yêu cầu tuyển chọn khi đăng tải trên các phương tiện thông tin chủ yếu là báo chí. Cách xây dựng nội dung một bản đăng tuyển trên báo chúng ta sẽ được thực hành ngay trong bài này ở phần bài tập.

Các Trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm: Khi cần nhân lực chúng ta cũng nên gõ cửa những nơi này. Trung tâm thường có nguồn nhân lực khá dồi dào và có thể giúp chúng ta những bước sơ tuyển để đỡ mất công trong quá trình tìm người. Mặt khác, Trung tâm cũng có thể lôi kéo giúp ta những người giàu kinh nghiệm (mà ngày nay người ta thường quen gọi là “săn đầu người”).

II. LỰA CHỌN:

Lựa chọn nhân sự cho lực lượng bán hàng thường tuân thủ quy trình như sau:

Hình 6.1: Quy trình tuyển dụng và lựa chọn



1. Bản tóm tắt và hình thức xin việc:

Bản tóm tắt chứa đựng những thông tin như mục tiêu làm việc, trình độ văn hóa và kinh nghiệm. Đây là bước sàng lọc đầu tiên của người quản lý nhằm chọn ra những người có khả năng được dự phỏng vấn.

Đơn xin việc của người dự tuyển thường cung cấp những thông tin có liên quan và qua đó cũng phần nào phản ánh năng lực của người dự tuyển.

Hình ảnh cũng khá quan trọng, đặc biệt khi cần tuyển những vị trí công việc có chú trọng hình thức.

Kiểm tra sự giới thiệu: điều này là cần thiết khi có thư giới thiệu của công ty trước đó hay thư xác nhận thời gian làm việc và năng lực làm việc. Các thư này mang tính cá nhân và là thông tin tham khảo quan trọng cho nhà tuyển dụng; tuy nhiên bản thân nhà tuyển dụng cũng cần kiểm tra lại xem các thông tin có chính xác hay không để có quyết định đúng đắn.

2. Phỏng vấn:

Điều mà chúng ta nên biết là nếu lựa chọn ứng viên không phù hợp sẽ gây ra không ít khó khăn cho công ty từ chi phí tuyển dụng cho đến những ảnh hưởng khác về tâm lý, tình cảm... Do vậy, phỏng vấn sẽ giúp chúng ta đánh giá đúng hơn những người được lựa chọn để bổ nhiệm vào lực lượng bán hàng. Phỏng vấn thường có các bước như sơ tuyển và chuyên sâu để tìm ra nhân sự tốt nhất.

Mục tiêu của phỏng vấn là:

- ***Đánh giá tiểu sử, giáo dục và kinh nghiệm của ứng viên.***
- ***Tìm ra động cơ làm việc và ý chí cầu tiến trong công việc.***
- ***Sự cân bằng về tâm lý.***

Các cuộc phỏng vấn sơ tuyển và đi vào chiều sâu ở lần kế tiếp vòng hai hay ba đều nhằm khám phá năm điểm quan trọng như sau:

(1) Sự cân bằng: Số lần chuyển chỗ làm, việc thay đổi chỗ ở hay nơi học hành, sự quan tâm và sở thích được duy trì bao lâu, sự dễ thích nghi và hòa nhập về văn hóa xã hội.

(2) Sự cần cù: Sự tiến bộ đều đặn trong công việc và mức lương; làm việc theo lề thói có sẵn hay thích sự sáng tạo; sự chăm chút trong công việc và sự chuyên cần.

(3) Động cơ: Người ứng viên có động cơ kiếm tiền, thăng tiến như thế nào; quan niệm về nghề bán hàng, động cơ thay đổi nơi làm việc hay vị trí công việc.

(4) Tính kiên trì: Cách thức vượt thử thách trong công việc và cuộc sống; việc duy trì công tác và học tập như thế nào; khả năng chịu đựng và giải quyết khó khăn.

(5) Khả năng hòa nhập: Ứng viên có từng tham gia những hoạt động mang tính tập thể hay xã hội hay không, sự thân thiết với đồng nghiệp cũ, sự thành công trong giao tiếp, quan hệ gia đình – bạn bè...

a. *Phỏng vấn cá nhân lần đầu (sơ tuyển):*

Quá trình phỏng vấn cá nhân là quá trình giao tiếp hai chiều mà ở đó người ứng viên tìm hiểu về công ty cũng như những đòi hỏi của công việc; mặt khác nhà tuyển dụng cũng sẽ tìm hiểu và đánh giá về năng lực của ứng viên. Tại lần phỏng vấn đầu tiên này, nhà tuyển dụng sẽ chú trọng về hình thức, kỹ năng giao tiếp và ứng xử của ứng viên. Thêm vào đó, nhà tuyển dụng sẽ có những cách thức phỏng vấn để đánh giá năng lực, chuyên môn, kinh nghiệm để xem xét những ứng viên phù hợp với vị trí tuyển dụng.

Các công ty thường đưa ra một số tiêu chuẩn để loại bỏ ứng viên như:

- *Ứng viên ít chú ý đến công ty hay công việc (không đặt câu hỏi về công ty, không hỏi về công việc).*
- *Ứng viên đến trễ, ít chú ý đến ăn mặc, dáng điệu, tác phong.*
- *Quan hệ và ứng xử chưa tốt thể hiện qua kỹ năng giao tiếp.*
- *Có sự giấu diếm hay nói sai sự thật.*

Việc phỏng vấn cá nhân rất quan trọng khi lựa chọn nhân viên bán hàng vì qua lần phỏng vấn sơ tuyển này, chúng ta sẽ chọn lọc được những cá nhân có khả năng giao tiếp tốt, ngoại hình phù hợp và chứng tỏ được sự yêu thích công việc.

Một số câu hỏi thường gặp khi phỏng vấn cá nhân lần đầu là:

- *Điều gì làm bạn tin tưởng rằng bạn có thể bán hàng? Câu hỏi này được đưa ra nhằm xem xét mức độ yêu thích và khả năng thực hiện công việc bán hàng.*
- *Tại sao bạn muốn làm việc cho công ty này? Câu hỏi này nhằm đánh giá sự quan tâm của ứng viên và xác định sự nhiệt tình của ứng viên.*
- *Bạn có kinh nghiệm gì trong việc bán hàng? Câu hỏi này nhằm kiểm tra khả năng kinh doanh và kinh nghiệm thực tế có phù hợp thật sự hay không.*
- *Bạn thích làm gì trong 5 năm tới? Câu hỏi này nhằm xác định ứng viên đã hình thành những mục đích gì trong cuộc sống và công việc.*

- *Bạn có kế hoạch như thế nào để đạt mục đích? Với câu hỏi kế tiếp này chúng ta sẽ biết cách hoạch định chiến lược, lên kế hoạch và sự ứng phó của ứng viên.*
- *Bạn có khó khăn gì khi làm việc ở nơi cũ?*

Ngoài ra còn có một số câu hỏi mang tính chất cá nhân như hỏi về việc học tập, các thành tích trong quá khứ và những điều quan tâm hiện tại. Tất cả những điều này được thực hiện trong lần phỏng vấn đầu tiên nhằm chọn ra những người tiềm năng nhất cho đợt phỏng vấn kế tiếp.

Một số công ty không dùng cách phỏng vấn trực tiếp qua giao tiếp, họ áp dụng cách phỏng vấn theo kiểu thi cử. Các ứng viên được mời dự sơ tuyển sẽ cùng làm bài trắc nghiệm kiến thức tổng quát (theo kiểu kiểm tra IQ) trong một khoảng thời gian nhất định. Nhà tuyển dụng sẽ căn cứ trên kết quả để lựa chọn những người vào vòng kế tiếp. Tuy nhiên, cách phỏng vấn này sẽ triệt tiêu sự sáng tạo và khả năng chứng tỏ bản thân của những người bán hàng có kinh nghiệm.

b. Phỏng vấn đi vào chiều sâu:

Cuộc phỏng vấn này thường được thực hiện tại công ty hoặc nơi làm việc chính thức. Người phỏng vấn lần này thường là người quản lý trực tiếp trong tương lai của ứng viên. Mức độ phỏng vấn sẽ chuyên sâu hơn, ứng viên cần chứng tỏ về năng lực cá nhân, các cam kết và mục đích, khả năng hội nhập, thích ứng và kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống.

Trong cuộc phỏng vấn này, ứng viên luôn được tạo sự thoải mái để thể hiện mình. Nhà tuyển dụng sẽ khuyến khích ứng viên tìm hiểu

về công ty, sản phẩm và giúp cho ứng viên tập trung trả lời cũng như đặt câu hỏi.

Một số công ty sử dụng tình huống để kiểm tra ứng viên (tình huống bán sản phẩm thực tế) hay để cho các ứng viên cùng tham gia đóng góp ý kiến cho một vấn đề nào đó liên quan đến hoạt động kinh doanh... qua cách ứng xử và đưa ra giải pháp của ứng viên, nhà tuyển dụng sẽ chọn người phù hợp nhất.

Một số câu hỏi thường gặp như sau:

- *Bạn có những điểm mạnh và điểm yếu nào?*
- *Theo bạn, để kinh doanh mặt hàng này của công ty một cách hiệu quả nhất bạn chuẩn bị những gì?*
- *Những kinh nghiệm liên quan đến công việc sắp tới?*
- *Tại sao bạn lại rời bỏ công ty cũ?*
- *Bạn muốn biết điều gì về công ty chúng tôi?*
- *Cho biết những lần bán hàng thành công hay những thất bại của bạn trong quá khứ?*
- *Bạn thường xử lý phàn nàn của khách hàng theo cách nào?*
- *Mơ ước thật sự của bạn trong cuộc sống và công việc?*

Ngoài ra còn những câu hỏi đôi khi nghe có vẻ không liên quan nhưng kỳ thực nhà tuyển dụng muốn hiểu rõ thêm về phẩm chất, năng lực cá nhân và cách thức ứng xử của ứng viên.

c. *Một số cách thức phỏng vấn:*

- *Tạo ra một chút căng thẳng: người phỏng vấn cố ý tạo ra những bất đồng hay phản bác để xem xét phản ứng*

của ứng viên. Việc này giúp chúng ta đánh giá khả năng ứng xử và xử lý khó khăn cũng như thái độ của ứng viên khi bị phê bình, chọc giận.

- *Tỏ ra hứng hờ, thiếu nhiệt tình: người phỏng vấn cố tình có thái độ này để thăm dò phản ứng của ứng viên cũng như xem xét thiện chí của ứng viên đối với công việc và công ty.*
- *Tạo ra những khoảng ngừng hay khoảng trống im lặng: điều này sẽ gây cho ứng viên sự bối rối nếu họ là những người thiếu kinh nghiệm khi giao tiếp. Những đợt chuông điện thoại hay những công việc không liên quan làm gián đoạn cuộc phỏng vấn nhằm xem xét thái độ của ứng viên và mức độ tập trung của người này khi tiếp tục nói chuyện.*
- *Sử dụng những câu hỏi: người phỏng vấn có thể dùng những câu hỏi mở nhằm xem xét quan điểm và những điều được ứng viên coi trọng. Những câu hỏi đào sâu giúp ứng viên chứng tỏ được năng lực. Những câu hỏi có vấn đề nhằm kiểm tra thái độ, kinh nghiệm và khả năng ứng xử.*
- *Chuyển qua những nội dung khác: nhiều nhà tuyển dụng không đi vào trọng tâm hay cố tình đi xa vấn đề để ứng viên không thể chuẩn bị trước; qua đó, họ hiểu ứng viên nhiều hơn về tính cách, khả năng đối phó với tình huống hay mức độ hòa nhập.*

d. *Đánh giá sau khi phỏng vấn:*

Sau khi đặt những câu hỏi phỏng vấn, nhà tuyển dụng thường ghi chú lại những thông tin quan trọng. Sau đây là những thông tin cần ghi lại để tiện cho việc lựa chọn:

- *Cử chỉ và thái độ của ứng viên.*
- *Ấn tượng ban đầu.*
- *Sự tự tin, sự độc lập.*
- *Khả năng lãnh đạo, khả năng làm việc nhóm.*
- *Kinh nghiệm phù hợp ở mức độ nào.*
- *Thành tích nổi bật.*
- *Có mặt mạnh và mặt yếu nào.*
- *Có khả năng lên kế hoạch và đề ra chiến lược hay không.*
- *Có khả năng phát triển trong nghề nghiệp như thế nào.*
- *Có hoài bão và ý chí vươn lên ra sao.*
- *Sự vững vàng, chín chắn.*
- *Sự trung thực và mức độ tin cậy.*
- *Cam kết với công việc và công ty.*

3. Quyết định lựa chọn:

Giai đoạn này công ty thường có các cách thức cụ thể như: lựa chọn những ứng viên nổi bật nhất với số lượng theo đúng dự kiến; hoặc lựa chọn nhiều hơn một chút và đưa đi đào tạo ngắn hạn và gạn lọc lại lần nữa. Trong trường hợp những người được lựa chọn lượt đầu tiên có một số không phù hợp với yêu cầu của công việc thì không nhất thiết tổ chức tuyển dụng nữa mà sẽ mời những ứng viên có khả năng trong các đợt phỏng vấn lần trước để thay thế.

Quyết định lựa chọn rất quan trọng do đó công ty cần đề ra những tiêu chuẩn lựa chọn cụ thể và chính sách hợp lý nhất cho những người được tuyển dụng.

TÓM TẮT

Xây dựng đội ngũ bán hàng là yêu cầu quan trọng của công ty khi tiến hành hoạt động kinh doanh. Việc xác định cách thức tuyển dụng và lựa chọn, các tiến trình cơ bản đã được trình bày cụ thể trong bài này. Các vấn đề cơ bản mà sinh viên cần ghi nhớ đó là:

- Nhân sự cho lực lượng bán hàng được tuyển dụng từ nhiều nguồn như: công ty, nền công nghiệp, trường học, thông qua quảng cáo, trung tâm giới thiệu việc làm...
- Phỏng vấn thường bao gồm các bước là phỏng vấn sơ tuyển và phỏng vấn chuyên sâu. Mục đích chung là tìm ra ứng viên phù hợp về năng lực, giáo dục, khả năng làm việc, động cơ và mức độ hòa nhập.
- Một số nghệ thuật phỏng vấn cơ bản thường được áp dụng như tạo ra một chút căng thẳng, tỏ ra hững hờ, thiếu nhiệt tình, tạo những khoảng trống, đặt những câu hỏi... để nhằm tìm ra ứng viên có thái độ và khả năng phù hợp nhất.
- Đánh giá sau khi phỏng vấn thường được ghi chép lại khá đầy đủ để việc lựa chọn chính thức được hiệu quả hơn.
- Lựa chọn chính thức là một khâu quan trọng căn cứ vào các tiêu chuẩn và mục tiêu đã được xác định.

BÀI TẬP

1. Thiết lập bảng tiêu chuẩn và các thông tin mô tả đính kèm cho những công việc sau đây:
 - Đại diện kinh doanh phát triển đại lý của một công ty vật liệu xây dựng.
 - Nhân viên kinh doanh mỹ phẩm.
2. Phỏng vấn chuyên sâu giúp nhà tuyển dụng tìm hiểu được điều gì nơi ứng viên?
3. Mô tả một cuộc phỏng vấn mà bạn đã từng tham gia (với tư cách nhà tuyển dụng hay ứng viên).

Chương 7:

THỰC HIỆN

CHƯƠNG TRÌNH HUẤN LUYỆN

Các bạn thân mến,

Trong quá trình xây dựng đội ngũ bán hàng, huấn luyện là công tác hết sức cần thiết. Tuy nhiên, để huấn luyện sao cho hiệu quả nhất là điều không đơn giản. Chương này giới thiệu những vấn đề quan trọng của công tác huấn luyện nhằm giúp cho nhà quản trị có cái nhìn đúng đắn nhất về công tác này.

A. MỤC TIÊU:

Sau khi nghiên cứu xong bài này, người học sẽ nắm vững những vấn đề cơ bản như sau:

- *Yêu cầu của huấn luyện bán hàng.*
- *Các bước cơ bản trong tiến trình huấn luyện bán hàng.*
- *Thực hiện và triển khai một chương trình huấn luyện bán hàng cụ thể.*

B. NỘI DUNG CHÍNH:

I. YÊU CẦU HUẤN LUYỆN:

Yêu cầu huấn luyện sẽ tùy thuộc vào mục tiêu của công ty nhưng nhìn chung thì yêu cầu của công tác huấn luyện thường hướng đến lực lượng bán hàng hiện có và đội ngũ mới tuyển dụng.

1. Đối với lực lượng bán hàng hiện tại:

Nhu cầu huấn luyện được xác định khi có những vấn đề sau:

- *Các đối thủ có phương pháp kinh doanh mới đòi hỏi phải huấn luyện kỹ năng ứng phó.*
- *Các nhân viên làm được một thời gian có khả năng trì trệ và hình thành những thói quen không tốt.*
- *Sự cạnh tranh gay gắt về thị trường, sản phẩm và khách hàng.*
- *Các kỹ thuật mới giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn.*
- *Công ty có chính sách hoặc sản phẩm mới đòi hỏi nhân viên phải nắm bắt kịp thời.*

2. Đối với nhân viên bán hàng mới:

Những nhân viên bán hàng mới được tuyển dụng nếu được huấn luyện đầy đủ thì hiệu quả làm việc sẽ cao hơn. Mục tiêu chính của việc đào tạo nhân viên bán hàng mới là: tăng cường kiến thức và kinh nghiệm về kinh doanh, về công ty và sản phẩm; giúp nhân viên hội nhập và phát triển khả năng trong môi trường mới.

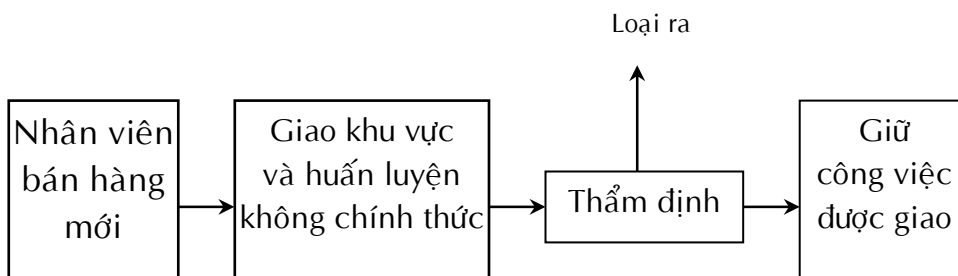
Nhân viên bán hàng mới thường được yêu cầu huấn luyện theo các cách thức như sau:

- *Cách chìm hoặc nổi: Nhân viên được giao khu vực bán hàng và nhà quản trị bán hàng hay người huấn luyện*

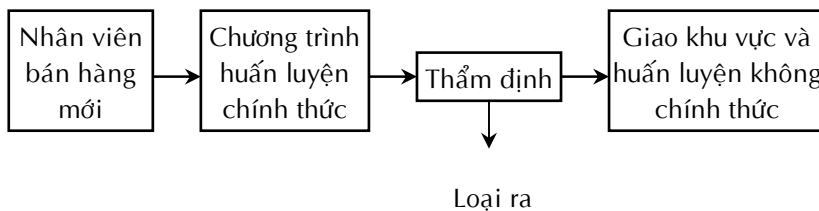
thực tế sẽ chịu trách nhiệm huấn luyện nhân viên này. Sau một khoảng thời gian ngắn, những người vừa mới được tuyển dụng và huấn luyện này sẽ trực tiếp giao dịch với khách hàng, nhà quản trị sẽ giám sát quá trình này và đưa ra những đánh giá cuối cùng.

Hình 7.1: Các kiểu chương trình

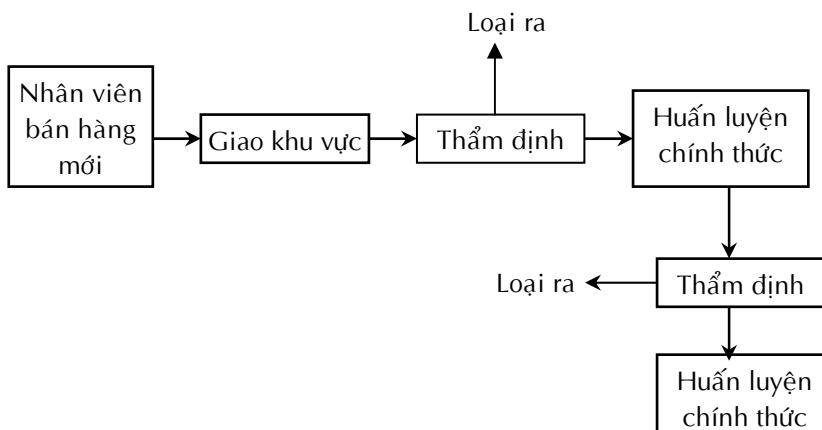
➤ **Chìm hay nổi**



➤ **Chương trình thiết kế**



➤ **Tổng hợp**



- *Các chương trình thiết kế: Nhân viên bán hàng mới sẽ được huấn luyện theo một chương trình thiết kế khá kỹ càng mang tính tiêu chuẩn. Chương trình này sẽ cung cấp những kỹ năng bán hàng cần thiết, thông tin về công ty, khách hàng và sản phẩm.*
- *Chương trình tổng hợp: Được thực hiện theo cách thức cho nhân viên mới thực tập làm việc trong khoảng thời gian ngắn có sự giám sát và huấn luyện của người phụ trách trực tiếp, sau khi được đánh giá về năng lực và thái độ, nếu đạt người nhân viên mới này sẽ được gửi đi đào tạo theo chương trình được thiết kế theo tiêu chuẩn và thời gian phù hợp.*

II. THỰC HIỆN MỘT CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO BÁN HÀNG:

Tiến trình huấn luyện cho nhân viên bán hàng bao gồm các bước sau:

1. Đánh giá nhu cầu:

Đánh giá nhu cầu là một quá trình trong đó công ty tìm hiểu nhu cầu của khách hàng để từ đó đánh giá điểm mạnh điểm yếu của đội ngũ và đề ra mục tiêu chương trình huấn luyện một cách thích hợp. Thông thường nhu cầu đào tạo sẽ phát sinh do các vấn đề sau:

- *Sự thay đổi trong chiến lược phối hợp, sự ra đời của sản phẩm mới, chính sách mới.*

- *Các vấn đề về lực lượng bán hàng: khả năng đáp ứng khách hàng, điểm mạnh, điểm yếu của lực lượng bán hàng, sự thiếu hiệu quả trong kinh doanh, các vấn đề cần cải tổ về tinh thần và cách thức làm việc...*
- *Huấn luyện cho lực lượng mới được tuyển dụng về kỹ năng, về sản phẩm...*

Ví dụ: Vào năm 2003 Công ty S – Telecom (Nhãn hiệu S – Fone) đã tuyển dụng rất nhiều nhân viên bán hàng mới khi tung hàng loạt sản phẩm dịch vụ mới ra thị trường, và do đó công ty đã thực hiện một chương trình đào tạo về kỹ năng bán hàng vô cùng chặt chẽ cho lực lượng bán hàng mới.

2. Các mục tiêu của chương trình:

Chương trình huấn luyện thường có những mục tiêu chính như sau:

- *Tăng cường kiến thức: điều này sẽ giúp cho nhân viên đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt hơn.*
- *Nâng cao năng suất: nhân viên sẽ được cung cấp các cách thức làm việc hiệu quả hơn như kỹ năng lập kế hoạch, quản lý thời gian....*
- *Nâng cao tinh thần làm việc: Thể hiện qua sự hài lòng với công việc, môi trường và ý chí cầu tiến. Việc huấn luyện giúp cho nhân viên hiểu được mức độ quan tâm của công ty đối với họ và giúp nhân viên tin tưởng gắn bó với công ty hơn.*
- *Cải thiện quan hệ với khách hàng: Các chương trình huấn luyện luôn nhắm đến việc đáp ứng khách hàng*

ngày một tốt hơn và khai thác tốt những mối quan hệ này để phục vụ cho lợi ích của cả hai bên.

Ví dụ: Năm 2007, công ty cổ phần Sơn Kim đã tổ chức khoá học kỹ năng giao tiếp, kỹ năng chăm sóc khách hàng cho toàn bộ nhân viên bán hàng tại các cửa hàng WOW, Joocky.

3. Đánh giá nguồn:

Đánh giá nguồn bao gồm các công việc cụ thể như sau:

Xác định người tiến hành huấn luyện: Chương trình huấn luyện sẽ do người trong công ty đảm trách hay thuê bên ngoài? hay sử dụng cách thức kết hợp?

Nhà huấn luyện trong công ty: là những nhà quản trị bán hàng hay những nhân viên giàu kinh nghiệm và những người thuộc bộ phận đào tạo. Tuy nhiên cần lưu ý là không phải ai cũng có khả năng truyền đạt.

Ví dụ: Công ty mỹ phẩm Avon tại thị trường Việt Nam hay các công ty bảo hiểm như AIA thường sử dụng nhà huấn luyện trong công ty thuộc bộ phận đào tạo hoặc nhà quản trị bán hàng có kỹ năng giảng dạy.

Nhà huấn luyện bên ngoài: thường là các công ty chuyên về đào tạo sẽ cung cấp các chương trình theo yêu cầu từ phía công ty, người huấn luyện thường là những người giàu kinh nghiệm và có khả năng truyền đạt tốt; tuy nhiên cần lưu ý là đôi khi chúng ta sẽ mời những nhà huấn luyện có chất lượng không phù hợp với yêu cầu.

Ví dụ: Training House Vietnam là một công ty đào tạo chuyên nghiệp chuyên cung cấp dịch vụ đào tạo cho các nhân viên thuộc lực lượng kinh doanh của các công ty như Đồng Tâm, Vinagem, Sacombank... và đã thiết lập trang web www.traininghousevn.com tư vấn về đào tạo cho các doanh nghiệp có nhu cầu.

– Xác định địa điểm huấn luyện

Huấn luyện tại địa điểm nào là phù hợp? Ngay tại trụ sở công ty hoặc tại nơi khác. Việc chọn địa điểm cũng phần nào ảnh hưởng đến tinh thần học tập của nhân viên. Ngày nay các công ty thường chọn địa điểm huấn luyện là những khách sạn lớn ngay khu vực trung tâm có phòng học được trang bị khá hiện đại và dịch vụ rất chuyên nghiệp hoặc thậm chí việc huấn luyện có thể diễn ra một cách sinh động tại các khu du lịch.

Huấn luyện mang tính tập trung: chỉ được thực hiện khi kiến thức về kỹ thuật là yêu cầu quan trọng, nhân viên có trình độ khá tương đồng. Cách huấn luyện này đòi hỏi khoản chi phí khá cao và sự tính toán hợp lý về thời gian cũng như bố trí công việc.

Huấn luyện phân tán: áp dụng ngay trên công việc có người hướng dẫn hay cử nhân viên đi học các chương trình phù hợp. Cách huấn luyện này tiết kiệm được chi phí nhưng lại khó đo lường kết quả.

– Xác định thời gian huấn luyện:

- *Nhà quản trị phải xác định nhu cầu đào tạo ở các vị trí khác nhau và các khu vực khác nhau để lựa chọn thời gian huấn luyện cho phù hợp, chẳng hạn Triumph*

Vietnam thường tổ chức huấn luyện hàng năm cho các nhân viên bán hàng trực tiếp về kỹ năng bán hàng và các mặt hàng mới, chính sách mới với thời gian khoảng 4 buổi.

- Xác định chi phí:

Khoản chi phí đào tạo là khá đáng kể do vậy công ty phải cân nhắc và có kế hoạch cụ thể hàng năm cho hoạt động này.

4. Nội dung chương trình:

Nội dung của chương trình huấn luyện thường có hai mảng chính: cung cấp kiến thức và kỹ năng.

- *Về kiến thức: Bao gồm kiến thức về công ty (lịch sử công ty, các chính sách, cơ cấu tổ chức, chính sách bán hàng...); kiến thức sản phẩm (các đặc trưng, tính chất, ưu nhược điểm...); kiến thức về khách hàng (khách hàng có thói quen, nhu cầu như thế nào? đặc trưng về văn hóa...) và kiến thức về thị trường (thông tin về đối thủ cạnh tranh, các xu hướng kinh tế, chính trị tại thị trường).*
- *Về kỹ năng: kỹ năng bán hàng, kỹ năng quản lý thời gian và khu vực, kỹ năng giao tiếp hiệu quả (nghe, nói, đọc, viết), kỹ năng lập và triển khai kế hoạch hành động nhằm đạt mục tiêu về doanh số.*

5. Thực hiện chương trình:

Các chương trình huấn luyện thường được lên kế hoạch khá kỹ càng : trước khi bắt đầu học viên thường được phát tài liệu, lịch trình,

các chỉ dẫn để chuẩn bị. Trong quá trình huấn luyện luôn có các công cụ hỗ trợ đi kèm và các hoạt động dự phòng để việc huấn luyện được triển khai thật chu đáo. Việc thực hiện chương trình đòi hỏi các cách thức như huấn luyện tại chỗ, huấn luyện tại hiện trường, huấn luyện bằng vi tính và tự nghiên cứu, huấn luyện tại lớp học (có bài giảng, thảo luận tình huống, đóng kịch và các trò chơi ứng dụng) được áp dụng cho cả nhân viên bán hàng cũ và mới.

6. Đánh giá chương trình:

Có ba yếu tố cơ bản:

- *Thiết lập mối quan hệ giữa mục tiêu chương trình và các tiêu chuẩn đánh giá.*
- *Xác định rõ các tiêu chuẩn được áp dụng.*
- *Tổ chức xử lý kết quả đánh giá.*

Qua việc đào tạo, công ty phải chứng minh được hiệu quả làm việc của nhân viên được cải thiện cụ thể như số lượng đơn hàng tăng lên, quan hệ khách hàng mở rộng, số người biết đến sản phẩm mới của công ty gia tăng, không khí làm việc được cải thiện, tinh thần nhân viên tốt hơn, cách thức làm việc chuyên nghiệp hơn...

Các tiêu chuẩn cụ thể như:

- *Mức độ hoàn thành công việc của học viên.*
- *Các đánh giá của học viên đối với chương trình huấn luyện.*
- *Các chi phí.*

Xử lý kết quả đánh giá để tìm ra cách thức huấn luyện hiệu quả nhất và kết quả thực sự của chương trình đào tạo cũng như dự kiến kế hoạch đào tạo trong tương lai.

III. CHƯƠNG TRÌNH HUẤN LUYỆN KỸ NĂNG BÁN HÀNG:

Để thiết kế nội dung chương trình kỹ năng bán hàng cần nắm vững những vấn đề cơ bản về hành vi mua hàng của khách hàng công nghiệp, khách hàng thương mại và tiêu dùng.

Khách hàng công nghiệp: mua sản phẩm/ dịch vụ để tạo điều kiện thuận lợi cho việc sản xuất các sản phẩm/ dịch vụ khác hoặc để trở thành một bộ phận của một sản phẩm cuối cùng (James M.Comer)

a. *Các nhiệm vụ mua hàng:*

- *Nhiệm vụ mới.*
- *Mua lại có sửa đổi.*
- *Mua lại trực tiếp.*

b. *Quá trình mua:*

- *Nhận thức vấn đề, giải pháp tổng quát.*
- *Xác định và mô tả đặc tính, số lượng cần thiết.*
- *Điều tra các nguồn có thể.*
- *Thu thập và phân tích các đề nghị.*
- *Đánh giá và chọn lựa.*
- *Phản hồi, đánh giá.*

c. *Động cơ mua hàng*

- **Giá cả.**
- **Dịch vụ và phụ tùng hỗ trợ kỹ thuật.**
- **Chất lượng.**
- **Cung cấp độ tin cậy.**

Người mua thương mại: mua hàng hóa từ các nhà sản xuất hoặc từ những nhà phân phối khác và bán lại cho hàng loạt khách hàng bao gồm cả người tiêu dùng cuối cùng, các doanh nghiệp khác.

- b. **Nhiệm vụ mua hàng:** ảnh hưởng của một người, phòng ban tới quyết định mua hàng yếu hơn người tiêu dùng công nghiệp.
- c. **Quá trình mua hàng:**
 - **Nhận thức vấn đề.**
 - **Xem xét.**
 - **Đánh giá các sản phẩm khác nhau.**
 - **Quyết định mua.**
 - **Sau khi mua: tiêu dùng và đánh giá quyết định.**
- c. **Động cơ mua hàng:**
 - **Giá bán sản phẩm cùng loại trên thị trường.**
 - **Dự trữ sản phẩm.**
 - **Cách sử dụng lần đầu.**
 - **Phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm.**

IV. TIẾN TRÌNH BÁN HÀNG CĂN BẢN:

Bao gồm sáu bước:

- *1. Thăm dò khách hàng.*
- *2. Lập kế hoạch chào hàng.*
- *3. Giới thiệu và dẫn chứng sản phẩm.*
- *4. Thương lượng với khách hàng.*
- *5. Kết thúc chào hàng.*
- *6. Dịch vụ sau bán hàng.*

Bước 1: Thăm dò khách hàng

Tiêu chuẩn khách hàng triển vọng là:

- *Có nhu cầu, mong muốn về sản phẩm, có khả năng thanh toán, có quyền quyết định.*
- *Thuộc đối tượng khách hàng tìm kiếm: khu vực phân phối, loại hình kinh doanh (sỉ, lẻ...)*

Những nguồn cung cấp thông tin về khách hàng triển vọng là:

- *Danh mục hướng dẫn.*
- *Do giới thiệu bởi người quen, khách hàng.*
- *Triển lãm, hội thảo giới thiệu sản phẩm.*
- *Người môi giới.*
- *Những người có ảnh hưởng trong cộng đồng.*
- *Các cơ quan xúc tiến thương mại.*
- *Thư chào hàng.*
- *Telemarketing: qua điện thoại.*

Người bán hàng cần có kỹ năng xử lý thông tin, sắp xếp thông tin, đánh giá khách hàng triển vọng và lập danh sách khách hàng triển vọng để thăm dò, chào hàng.

Bước 2: Lập kế hoạch chào hàng

Kế hoạch chào hàng rất quan trọng vì nó giúp cho người bán hàng tăng cường tự tin, quản lý thời gian tiếp xúc hợp lý, tăng hiệu quả công việc chào hàng.

Bảng 7.1: Các thông tin cần thiết để lập kế hoạch chào hàng

Khách hàng là cá nhân	Khách hàng là tổ chức
Tên, tuổi	Loại khách hàng: sản xuất, thương mại, mua cho tổ chức
Kiến thức chuyên môn về sản phẩm	nhà nước...
Nguyện vọng, thái độ quyết định mua	Cần cung cấp sản phẩm nào? Khách hàng của người mua là ai?
Các nhóm quan hệ với khách hàng	Tình huống mua hàng: mới, lặp lại thường xuyên hay thay đổi)
Khả năng tài chính	Mua từ một hay nhiều nhà cung cấp?
Những sở thích riêng: để tạo mối thân thiện	Đối thủ của người bán là ai? Những người liên quan đến quyết định mua hàng Khách hàng quan tâm đến chính sách mua hàng nào Tình trạng tài chính của khách hàng

Xác định mục tiêu chào hàng: Mục tiêu phải cụ thể, có thể đạt được, đo lường được.

Bảng 7.2: Kế hoạch chào hàng

Thời gian dự kiến	Mục tiêu	Thời gian thực hiện	Kết quả đạt được
15/10	Đơn hàng đầu tiên cho mã NS100	15/10	Đơn hàng cho 100 cái NS100, 20 cái NS50
17/10			

Nội dung tiếp xúc khách hàng: những điểm chính liên quan đến việc giới thiệu, dẫn chứng, thương lượng... trong tiến trình chào hàng:

- – *Hàng mẫu, các phương tiện hỗ trợ bán hàng.*
- – *Giá cả.*
- – *Lợi ích cho khách hàng khi mua sản phẩm.*
- – *Tính năng, thông số kỹ thuật...*
- – *Kế hoạch hỗ trợ, hậu mãi...*
- – *Giấy chứng nhận sản phẩm...*

Khi thực hiện các cuộc hẹn cần tuân thủ nguyên tắc hẹn đúng người, hẹn đúng giờ, hẹn đúng nơi.

Có một số cách để vượt qua trở ngại khi tìm kiếm cuộc hẹn đó là:

- – *Vượt trên rào chắn (over the screen): vô tình đề cập đến một người cấp cao trong tổ chức.*

- – *Lách qua rào chắn (under the screen): liên lạc với khách hàng muốn hẹn khi không có người cản trở.*
- – *Xuyên qua rào chắn (through the screen): xem người cản trở như là thành viên trong quá trình mua hàng.*

Trong trường hợp thực hiện cuộc hẹn qua điện thoại cần chú ý:

- – *Lập nội dung cuộc thoại trước khi gọi.*
- – *Không nên quá vồn vã, cần lịch sự nhã nhặn trong lời nói.*
- – *Dành thời gian cần thiết để khách hàng suy nghĩ và đặt câu hỏi.*

Bước 3: Giới thiệu và dẫn chứng sản phẩm

Để thực hiện tốt bước này cần :

- Tạo ấn tượng tốt lần đầu tiên: Trang phục thích hợp, thái độ tự tin, gây ấn tượng tốt bằng những phong cách xã giao trong kinh doanh một cách lịch sự như ếch bắt tay hay chọn chỗ ngồi.
- Xây dựng mối quan hệ tích cực thông qua việc giới thiệu: tên mình, công ty (danh thiếp), mục đích cuộc viếng thăm, tạo bầu không khí thân thiện, cởi mở.
- Giới thiệu sản phẩm: Trình bày lợi ích dành cho khách hàng, chứng minh, nêu các câu hỏi để khách hàng tham gia tích cực vào cuộc đàm thoại, đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng.
- Lợi ích của việc dẫn chứng: Giữ được sự chú ý của khách hàng, tăng sự hiểu biết của khách hàng về sản phẩm, thông tin được lưu giữ lâu hơn, tạo cảm giác về quyền sở hữu.

- Nội dung dẫn chứng: Nắm được khách hàng quan tâm đến yếu tố nào: tùy vào mục tiêu mua hàng, các đặc trưng tiêu biểu đem đến lợi ích gì cho khách hàng, tránh đưa ra quá nhiều chi tiết làm khách hàng khó tập trung.

- Phương tiện hỗ trợ bán hàng.

- – *Saün phaâm.*
- – *Haøng maäu, moà hình.*
- – *Calalogues, brochures.*
- – *Hình aünh minh hoä.*
- – *Giaáy chöùng nhaän.*
- – *Phöông tieän ñieän töû: slides, VCD, notebook...*

Bước 4: Thương lượng với khách hàng

Khi chào hàng có thể bị khách hàng phản đối vì:

- – *Khaùch haøng chöa cöù nhu caàu.*
- – *Khaùch haøng chöa hieäu roõ lôïi ích saün phaâm.*
- – *Khaùch haøng ñaõ cöù nhaø cung caáp.*
- – *Khaùch haøng khoâng thích saün phaâm.*
- – *Khaùch haøng caàn thôøi gian suy nghó veà quyéát ñònh mua haøng.*
- – *Khaùch haøng muoán cöù theâm thoâng tin.*
- – *Khaùch haøng so saùnh giáù caù vôùi lôïi ích cuüa saün phaâm.*
- – *Khaùch haøng khoâng thích công ty.*
- – *Khaùch haøng khoâng thích ngöôøi baùn haøng.*

Khi gặp sự phản ỏi của khách hàng người bán phải lựa chọn chiến lược thương lượng ph hợp. Những giải pháp người bán cũ thể thực hiện để xử lý các phản ỏi của khách hàng trong tiến trình chào hàng ỉ:

– Xây dựng thái độ tích cực: tiếp nhận phản ỏi một cách thành thật, nhiệt tình, không tranh cãi phủ nhận ý kiến phản ỏi; ứng trên quan điểm của khách hàng, dự đoán những phản ỏi có thể.

– Hiểu rõ bản chất của phản ỏi: lắng nghe kỹ lưỡng toàn bộ phản ỏi của khách hàng, ánh giá lời phản ỏi, tìm một số điểm để thỏa thuận và cố gắng không thể hiện sự giận dữ.

Có một số phương pháp thương lượng hiệu quả như:

- – *Phủ nhận trực tiếp một cách khéo léo*: khi khách hàng đưa ra thông tin sai và người bán không có cách nào khác. Người bán cần cung cấp thông tin chính xác, đầy đủ, và có chứng cứ.
- – *Phủ nhận gián tiếp*: công nhận điểm đúng của khách hàng trước, sau đó đưa ra chứng cứ chứng minh những điểm chưa hợp lý.
- – *Bù trừ*: thừa nhận phản ỏi về điểm yếu và trình bày những điểm mạnh để bù lại.
- – *Chứng minh lợi ích sản phẩm cao hơn*: từ các đặc trưng, lợi thế của sản phẩm.

– 3 F (feel-felt-found):

Ví dụ: Người mua: tôi sợ sản phẩm anh bán rất chậm.

Người bán: tôi hiểu sự lo lắng của bà (feel). Nhiều khách hàng ở khu vực... trước đây cũng lo lắng như vậy (felt). Nhưng sau khi trưng bày thử tại cửa hàng, họ nhận thấy (found) nhiều người mua rất thích sản phẩm này.

- – *Mời khách sử dụng thử.*
- – *Tri hoãn: người bán đề nghị làm rõ vấn đề sau khi giới thiệu xong.*
- – *Phương pháp bỏ qua: người bán để khách hàng nói, thừa nhận ý kiến của họ và khéo léo chuyển sang vấn đề khác.*

Bước 5 : Kết thúc chào hàng

Những nguyên tắc cơ bản để kết thúc thành công là:

- – *Làm nổi bật lợi ích lớn nhất khi kết thúc.*
- – *Xử lý hiệu quả các vấn đề còn tồn tại.*
- – *Tránh những bất ngờ khi kết thúc.*
- – *Ví dụ: khi kết thúc người bán báo thêm chi phí lắp đặt, giới hạn sản phẩm.*

– Thể hiện sự tự tin khi đề nghị đơn hàng.

Có một số phương pháp kết thúc có thể sử dụng như:

– Kết thúc thử: thăm dò xem khách hàng quyết định mua chưa.

Ví dụ: khi nào thì tôi nhận được đơn đặt hàng từ công ty anh?

– Tóm tắt các lợi ích.

– Nhượng bộ: dựa vào chính sách bán hàng của công ty, kết thúc kèm theo các khoản có lợi cho khách hàng-.

– Loại bỏ các yêu sách: người bán kiên nhẫn giải thích lý do không thể chấp nhận yêu sách, tỏ rõ thiện chí, nhấn mạnh các lợi ích. Người bán cần tìm cách để khách hàng tối đa hóa lựa chọn bằng cách đưa ra các mặt hàng cùng chủng loại để khách hàng lựa chọn, tập trung các mặt hàng khách hàng quan tâm.

– Mời trực tiếp: là cách đề nghị đơn hàng trực tiếp, tránh các câu Có/ không như : Anh (Chị) có mua không? Khách hàng sẽ trả lời là không? Nên đặt câu hỏi lựa chọn như : Anh (Chị) chọn màu gì? Mẫu A hay B?

Khi kết thúc, người bán hàng cần có thái độ phù hợp tùy theo từng trường hợp. Khi khách hàng đồng ý mua thì:

- – *Không ngạc nhiên.*
- – *Không thể hiện niềm hân hoan.*
- – *Khẳng định sự lựa chọn khách hàng là đúng.*
- – *Xây dựng mối quan hệ lâu dài: xử lý những rắc rối, thắc mắc của khách hàng sau bán hàng.*

Khi khách hàng không mua thì:

- – *Không nản chí nhanh chóng.*
- – *Phân tích nguyên nhân thất bại.*
- – *Đề nghị giải pháp tạo cơ hội bán hàng lần khác.*
- – *Cám ơn khách hàng.*

Bước 6: Dịch vụ sau bán hàng

Tầm quan trọng của việc thực hiện tốt dịch vụ sau bán hàng:
Khách hàng lặp lại việc mua hàng, giới thiệu với các khách hàng khác, thoả mãn tối đa nhu cầu khách hàng, xây dựng mối quan hệ lâu dài, tạo thế cạnh tranh.

Các loại dịch vụ sau bán hàng là:

- – *Bán sản phẩm phụ để hỗ trợ sản phẩm chính.*
- – *Cho nợ, trả chậm.*
- – *Giao hàng tận nơi.*
- – *Lắp đặt sản phẩm.*
- – *Hướng dẫn sử dụng sản phẩm.*
- – *Bảo hành bảo trì sản phẩm.*
- – *Chăm sóc khách hàng: thăm hỏi, xử lý những rắc rối của khách hàng.*

Phương pháp thực hiện dịch vụ sau bán hàng:

- – *Gợi ý những sản phẩm phụ hỗ trợ, tăng cường tính năng... cho sản phẩm mới.*
- – *Thực hiện các chính sách trả chậm có hiệu quả.*
- – *Theo dõi việc giao hàng tận nơi.*
- – *Phối hợp với bộ phận kỹ thuật thực hiện lắp đặt, bảo hành, bảo trì.*
- – *Giải quyết hiệu quả các phàn nàn.*
- – *Liên lạc thường xuyên mang tính chiến lược.*

Ví dụ: Công ty Triumph thường gửi các catalogue mới cho khách hàng, thiệp chúc mừng sinh nhật cho khách hàng để họ cảm thấy được quan tâm. Hay siêu thị Nguyễn Kim thường giao hàng, lắp đặt tận nhà không tính phí.

TÓM TẮT

Bài này tập trung vào những vấn đề sau:

- Việc huấn luyện đóng vai trò quan trọng khi xây dựng đội ngũ bán hàng. Yêu cầu huấn luyện sẽ tùy thuộc vào mục tiêu của công ty nhưng nhìn chung thì yêu cầu của công tác huấn luyện thường hướng đến lực lượng bán hàng hiện có và đội ngũ mới tuyển dụng.
- Tiến trình huấn luyện cho nhân viên bán hàng bao gồm các bước: đánh giá nhu cầu, xác định các mục tiêu của chương trình, đánh giá nguồn, xây dựng nội dung chương trình, thực hiện chương trình và cuối cùng là đánh giá chương trình.
- Nội dung cụ thể của một chương trình huấn luyện kỹ năng bán hàng bao gồm sáu bước: thăm dò khách hàng, lập kế hoạch chào hàng, giới thiệu và dẫn chứng sản phẩm, thương lượng với khách hàng, kết thúc chào hàng, dịch vụ sau bán hàng.

BÀI TẬP

1. Hãy xây dựng một kế hoạch đào tạo cụ thể cho doanh nghiệp mà các bạn đang làm việc.
2. Hãy lập biểu mẫu đánh giá chương trình đào tạo cho doanh nghiệp.
3. Cho biết cách thức xác định khách hàng tiềm năng và lập kế hoạch tiếp cận khách hàng đối với nhân viên kinh doanh (sản phẩm dịch vụ: xe Ford, nhà chung cư cao cấp...)

Chương 8:

QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG

Các bạn thân mến,

Chương này là chương cuối cùng trong nội dung môn học Quản trị bán hàng. Các bạn hãy chú ý đọc thật kỹ để có thể áp dụng những kiến thức về Quản trị bán hàng vào thực tế hiệu quả hơn.

B. MỤC TIÊU:

Chương này nhằm cung cấp cho sinh viên những kiến thức về:

- *Các hoạt động quản trị lực lượng bán hàng.*
- *Chương trình tính lương, thưởng cho nhân viên bán hàng.*
- *Các lý thuyết động viên lực lượng bán hàng.*
- *Quy trình đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng*

C. NỘI DUNG CHÍNH

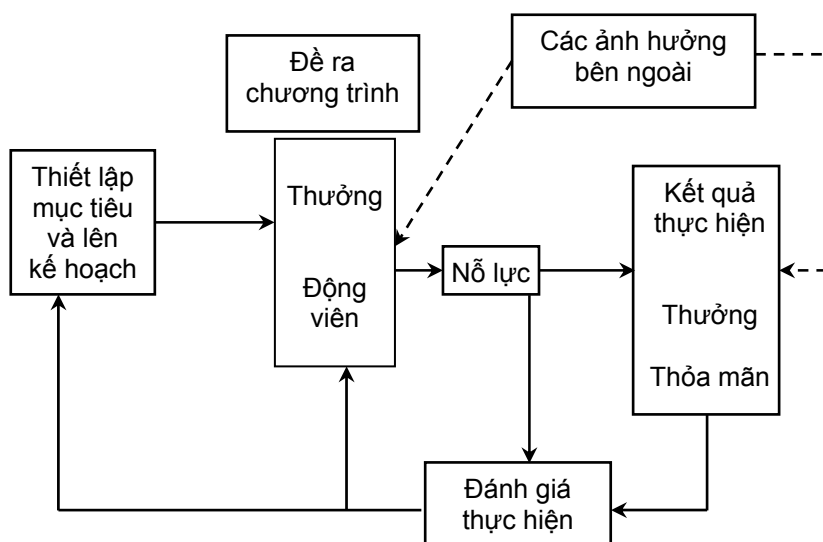
I. QUẢN TRỊ ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG:

Quản trị lực lượng bán hàng là một quá trình hợp nhất việc đánh giá thực hiện của nhân viên kết hợp với khen thưởng tài chính và phi tài chính.

Giám đốc bán hàng có trách nhiệm đảm bảo lực lượng bán hàng phối hợp thực hiện các mục tiêu kinh doanh được thiết lập, việc thực hiện được đánh giá, đo lường chính xác và các chương trình khen thưởng phù hợp, có giá trị kích thích cao nhân viên bán hàng.

Quản trị đội ngũ bán hàng được thể hiện rõ qua sơ đồ dưới đây:

Hình 8.1: Sơ đồ quản trị đội ngũ bán hàng



- Thiết lập mục tiêu và lên kế hoạch

Mục tiêu mà Giám đốc bán hàng nhằm tới thường là chỉ tiêu doanh số và chỉ tiêu lợi nhuận. Từ đây, Giám đốc Bán hàng thiết lập ra mục tiêu cho từng nhân viên bán hàng theo doanh số, chi phí bán hàng.

Giám đốc bán hàng cần trình bày rõ ràng, thảo luận với nhân viên bán hàng về các mục tiêu để đảm bảo được sự cam kết của họ đạt mục tiêu đề ra.

Giám đốc bán hàng cần đưa ra các chương trình hành động, các công việc mà nhân viên bán hàng cần thực hiện để đạt được các mục tiêu.

Giám đốc bán hàng trao đổi với nhân viên bán hàng để lên kế hoạch cho các hành động cần phải thực hiện. Kế hoạch đưa ra cần phải hợp lý và đảm bảo có đủ nguồn lực để thực hiện. Giám đốc bán hàng cũng cần thiết có kế hoạch bất ngờ để hoàn thành mục tiêu.

- ***Chương trình thưởng động viên***

Chương trình thưởng cần được thiết kế hướng tới việc đạt các mục tiêu cá nhân của nhân viên bán hàng và mục tiêu chung.

Một chương trình thưởng tốt sẽ là công cụ hướng dẫn các nỗ lực của nhân viên bán hàng nhằm hoàn thành mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung.

Ngoài phần thưởng tài chính, phần thưởng còn thể hiện mức độ hoàn thành công việc, là thước đo giá trị, sự tự hào của nhân viên bán hàng.

Bên cạnh chương trình thưởng tài chính, Giám đốc bán hàng nên có các khuyến khích phi tài chính như sự ghi nhận, khen ngợi để hướng các hoạt động, nỗ lực của nhân viên bán hàng đến việc đạt mục tiêu.

- ***Những ảnh hưởng bên ngoài***

Những yếu tố bên ngoài kiểm soát trực tiếp của nhân viên, Giám đốc bán hàng ảnh hưởng đến các nỗ lực, kết quả thực hiện và sự động viên đối với nhân viên bán hàng. Các yếu tố đó có thể là: tình hình kinh tế trong khu vực thay đổi, các hoạt động của đối thủ cạnh tranh, nhu cầu khách hàng thay đổi...

Giám đốc bán hàng cần có sự hỗ trợ, biện pháp kịp thời trong các tình huống này để giúp nhân viên bán hàng đạt được mục tiêu và duy trì sự tích cực.

- ***Thực hiện***

Khả năng của nhân viên bán hàng ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng đạt mục tiêu. Giám đốc bán hàng cần có sự đánh giá về khả năng của nhân viên ngay từ đầu để có sự phân công công việc, huấn luyện đào tạo hợp lý, cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả.

Giám đốc bán hàng cần thực hiện việc giám sát, đôn đốc, khích lệ đối với nhân viên bán hàng trong quá trình thực hiện.

- ***Đánh giá***

Đánh giá việc thực hiện liên quan trực tiếp tới phần thưởng mà nhân viên bán hàng nhận được. Do đó, việc đánh giá cần phải được thực hiện chính xác, công bằng và nhất quán.

Giám đốc bán hàng cần đưa ra các chỉ tiêu rõ ràng để đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên bán hàng.

Ngoài ra, việc đánh giá còn thể hiện sự quan tâm, ghi nhận cho các nỗ lực của nhân viên bán hàng và có giá trị khuyến khích, động viên cao.

II. CHƯƠNG TRÌNH LƯƠNG THƯỞNG:

1. Tầm quan trọng của kế hoạch lương thưởng:

- *Đối với nhân viên bán hàng:*

Đảm bảo tiêu chuẩn sống: thông thường nhân viên bán hàng có thể đạt được mức thu nhập tốt so với các ngành nghề khác. Họ có hy vọng có cơ hội kiếm thêm thu nhập để đảm bảo một tiêu chuẩn sống xứng với khả năng.

Thu nhập tinh thần: là sự so sánh, “phô bày” với bạn bè, đồng nghiệp trong, ngoài công ty.

- *Đối với công ty*: chương trình lương thưởng là công cụ hiệu quả trong việc thực hiện bốn mục tiêu:

- Hỗ trợ, thi hành chiến lược và các mục tiêu chung.
- Thay thế giám sát trực tiếp của Giám đốc bán hàng.
- Động viên nhân viên bán hàng hoạt động hiệu quả.
- Giảm chu chuyển lao động (tình trạng nhân viên bán hàng chuyển nơi làm việc trong thời gian ngắn).

2. Các kế hoạch lương thưởng:

a. *Lương thuần (lương trực tiếp)*:

Số tiền giới hạn trả cho nhân viên bán hàng trên cơ sở thường xuyên để thực hiện các hoạt động đã định liên quan tới bán hàng.

Ưu điểm:

- Công ty có thể tính toán, xác định trước được các chi phí.
- Đơn giản trong việc thiết kế kế hoạch lương thưởng.
- Khuyến khích làm việc theo nhóm.

Hạn chế: thiếu sự khuyến khích mạnh đối với lực lượng bán hàng.

Hình thức này phù hợp trong trường hợp các mối quan hệ thị trường, khách hàng thường xuyên, ổn định; việc kinh doanh đã được thiết lập ổn định; quá trình bán hàng kéo dài và không thường xuyên.

Một cuộc bán hàng thành công đòi hỏi có sự kết hợp, bao gồm lực lượng bán hàng bên ngoài và lực lượng bán hàng bên trong (hành chính).

b. Hoa hồng thuần:

Tỷ lệ phần trăm trên một đơn vị bán ra (phần trăm trên một sản phẩm bán được, phần trăm trên doanh số thực hiện) mà công ty trả cho nhân viên bán hàng trong một khoảng thời gian. Thu nhập của nhân viên bán hàng phụ thuộc vào lượng sản phẩm bán ra thị trường.

Ưu điểm: tạo được sự khuyến khích mạnh đối với nhân viên bán hàng nâng năng suất bán hàng.

Hạn chế:

- Sự kiểm soát thị trường, khách hàng phụ thuộc hoàn toàn vào nhân viên bán hàng.
- Công ty khó khăn trong việc quản lý nhân viên bán hàng.

Hình thức này phù hợp khi các công ty mới thâm nhập vào thị trường mới, sử dụng nhân viên hưởng hoa hồng để tiếp cận khách hàng hoặc công ty không đủ tài chính để bù đắp cho lực lượng bán hàng với lương cố định, hay khi nhân viên bán hàng có ảnh hưởng mạnh đến quyết định mua hàng của khách hàng.

- c. *Lương cộng thưởng*: ngoài khoản lương trả bình thường, cố định, còn có một khoản tiền trả thêm cho cá nhân, nhóm bán hàng khi hoàn thành các chỉ tiêu.
- d. *Lương cộng hoa hồng*: kết hợp lương cơ bản với việc khuyến khích trực tiếp bằng một tỷ lệ phần trăm trên một đơn vị bán hàng.

III. ĐỘNG VIÊN LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG:

Giám đốc Bán hàng luôn phải quan tâm đến việc động viên toàn thể lực lượng bán hàng cũng như mỗi cá nhân. Không khó khăn để làm việc với nhân viên bán hàng luôn đạt doanh thu cao. Nhưng làm cách nào để động viên những nhân viên có kết quả bán hàng trung bình hoặc thấp? Làm thế nào để giúp các nhân viên có thành tích cao giữ được sự nhiệt tình, cần mẫn trong công việc tháng này qua tháng nọ, năm này qua năm khác?

Sự động viên ở nhân viên bán hàng thể hiện qua mức độ nỗ lực của anh ta trong mỗi hoạt động liên quan đến công việc.

Các thuyết động viên trong quản trị bán hàng: Để thực hiện việc động viên các nhân viên bán hàng Giám đốc bán hàng có thể áp dụng

các lý thuyết động viên như: thuyết nhu cầu Masglow, thuyết yếu tố kép Hertzberg, và thuyết mong đợi.

1. Thuyết nhu cầu Maslow:



2. Thuyết yếu tố kép Hertzberg

<p><u>Các yếu tố bình thường</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lương thưởng cơ bản - Điều kiện làm việc an toàn - Các điều kiện giám sát - Quan hệ 	<p><u>Các yếu tố động viên</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sự công nhận - Trách nhiệm, quyền hành - Thử thách - Cơ hội thăng tiến
<p>Không tạo ra sự động viên, nhưng thiếu sẽ tạo sự chán nản đối với nhân viên</p>	<p>Tạo ra sự tích cực, động viên mạnh mẽ</p>

3. Thuyết mong đợi:

Thuyết mong đợi dựa trên các đánh giá: thưởng/ nỗ lực, thưởng/ thành tích, nỗ lực/ thành tích. Nhân viên bán hàng thường xuyên sẽ có những đánh giá về các yếu tố này.

– Thưởng/ nỗ lực:

Thưởng có xứng đáng với những nỗ lực bỏ ra?

Thưởng có công bằng?

– Thưởng/ thành tích:

Kết quả tốt hơn có mang lại phần thưởng?

Nếu phần thưởng là như nhau không phân biệt kết quả cao hay thấp sẽ không tạo nên sự động viên đối với nhân viên bán hàng.

MBO (Management by objectives): Giám đốc bán hàng và nhân viên bán hàng đồng ý với các chỉ tiêu hoàn thành công việc (liên hệ với phần thưởng).

– Nỗ lực/ thành tích:

Những nỗ lực cao hơn có mang lại thành tích cao hơn?

Giám đốc bán hàng phải làm cho nhân viên tin tưởng rằng nỗ lực cao sẽ cho kết quả tốt hơn, điều này sẽ làm cho nhân viên làm việc hăng say, tích cực hơn.

Giám đốc bán hàng phải làm gì để tăng cường mối quan hệ nỗ lực/ thành tích?

IV. ĐỘNG VIÊN VÀ CÁC GIAI ĐOẠN SỰ NGHIỆP CỦA NHÂN VIÊN BÁN HÀNG:

Các nhu cầu, mong đợi của nhân viên là khác nhau ở các giai đoạn khác nhau trong sự nghiệp. Điều này đòi hỏi Giám đốc bán hàng cần phải hiểu rõ các nhân viên bán hàng để có các biện pháp động viên thích hợp và hiệu quả.

Giai đoạn thăm dò:

- Quan tâm đầu tiên là tìm được công việc thích hợp.
- Thiếu kỹ năng, kiến thức công việc.
- Rất nhiều nhân viên thôi việc trong thời gian ngắn, cam kết cá nhân thấp.
- Ít hưởng ứng đối với phần thưởng dựa trên hạn ngạch.

Ở giai đoạn này Giám đốc bán hàng cần có những hành động động viên để:

- Tạo niềm tin cho nhân viên bán hàng có khả năng thực hiện và cơ hội đạt thưởng.
- Động viên, khuyến khích nhân viên bán hàng cam kết với công việc, phát triển các kỹ năng và kiến thức chuyên môn.

Giai đoạn thiết lập:

- Quan tâm hàng đầu là hoàn thiện các kỹ năng và hoàn thành công việc.
- Mong muốn sự nghiệp vững chắc.
- Cam kết với công việc.

- Mong muốn đạt được sự thăng tiến, đề bạt (thiếu cơ hội thăng tiến, nhân viên có nhiều khả năng chuyển công ty).

Ở giai đoạn này Giám đốc bán hàng cần có những hành động động viên như:

- Tạo sự tin tưởng cho nhân viên bán hàng rằng họ có đủ khả năng và cơ hội được đề bạt.
- Giao cho nhân viên bán hàng các trách nhiệm đặc biệt, có cơ hội để thăng tiến: lợi ích bằng tiền, khen ngợi công khai, tham gia vào việc ra quyết định.

Giai đoạn giữ gìn:

- Quan tâm lớn nhất là giữ vững vị trí đã đạt, duy trì mức độ thực hiện, kết quả công việc hiện tại
- Giảm mong muốn thăng tiến
- Tăng sự cam kết trong công việc
- Mong muốn được ghi nhận, tôn trọng, thu nhập cao.

Giám đốc bán hàng cần có những hành động động viên như:

- Động viên làm việc trên cơ sở hiệu quả hơn, chứ không phải tích cực hơn.
- Các chương trình lương thưởng ổn định, đa dạng về hình thức hơn: doanh số kết hợp ROI, quản trị nhân viên... Chính sách hoa hồng bán hàng sẽ không phù hợp với nhân viên bán hàng giai đoạn này.

Giai đoạn tách ra:

- Quan tâm nhiều vào việc chuẩn bị cho giai đoạn về hưu hay phát triển công việc, sở thích riêng bên ngoài.
- Không quan tâm nhiều đến vị trí, thưởng tài chính.
- Giảm thực hiện công việc và kết quả thấp.

Rất ít hành động quản trị, động viên có thể thực hiện ở giai đoạn này.

V. CÁC BIỆN PHÁP ĐỘNG VIÊN:

Giám đốc bán hàng có nhiều biện pháp để thực hiện việc kích thích, động viên đối với nhân viên bán hàng:

- Động viên tài chính: bằng các kế hoạch lương thưởng cơ bản như lương, hoa hồng, thưởng, phụ cấp hỗ trợ, thi đua bán hàng.
- Động viên phi tài chính : thông qua các hình thức như: ghi nhận công lao với bằng khen, kỷ niệm chương; khen ngợi, khuyến khích; công việc đa dạng, phong phú; cơ hội thăng tiến; tham dự các cuộc họp, hội nghị bán hàng...

VI. ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN:

Đạt được chỉ tiêu kinh doanh đề ra là cơ sở đảm bảo cho hoạt động hiệu quả, sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp và sự thăng tiến trong sự nghiệp của nhân viên bán hàng. Nhiệm vụ quan trọng của Giám đốc bán hàng là động viên, hỗ trợ, tạo điều kiện cho nhân viên

bán hàng đạt được các chỉ tiêu bán hàng. Sau thời gian thực hiện, Giám đốc bán hàng cần đánh giá những nỗ lực, kết quả thực hiện của nhân viên bán hàng. Quá trình đánh giá thực hiện được tạo nên một hệ thống kiểm soát quản trị bao gồm thiết lập các mục tiêu thực hiện, so sánh kết quả nhân viên bán hàng đạt được với các mục tiêu đã đề ra, thưởng hay đưa ra các biện pháp cải thiện đối với nhân viên bán hàng.

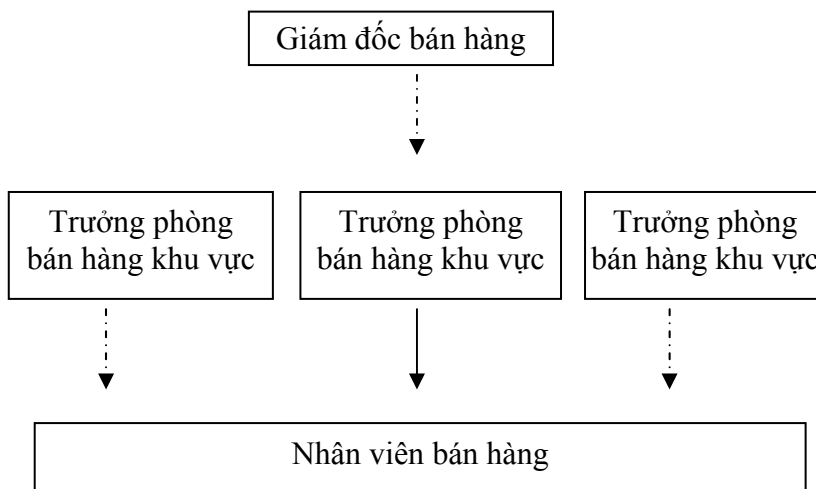
Việc thực hiện đánh giá đối với nhân viên bán hàng nhằm mục đích:

- Đánh giá kết quả trong thời gian đã qua.
- Đưa ra các hoạt động để tăng doanh số bán hàng cho nhân viên trong thời gian sau.
- Động viên nhân viên bán hàng nâng cao hiệu quả thực hiện.

Đánh giá thực hiện là cơ sở cho Giám đốc bán hàng trong các quyết định như tính lương/ thưởng, tăng lương, đề bạt, cách chức, sa thải...

Việc đánh giá đối với nhân viên bán hàng được thực hiện chính bởi người quản lý bán hàng trực tiếp: Giám sát bán hàng, Trưởng phòng bán hàng khu vực, Giám đốc bán hàng...

Nhiều công ty, người quản lý trực tiếp tham khảo ý kiến với một vài người quản lý cùng cấp hay thậm chí với quản lý cấp cao hơn:



Việc đánh giá đối với nhân viên bán hàng thường được thực hiện vào cuối năm. Quy trình đánh giá bao gồm:

- Đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá.
- Tiến hành đánh giá.
- Các hoạt động tiếp theo sau đánh giá.

Các tiêu chuẩn đánh giá:

Dựa trên các yếu tố quan trọng trong các hoạt động của nhân viên bán hàng, Giám đốc bán hàng đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá. Hai nhóm tiêu chuẩn thường được áp dụng là: các tiêu chuẩn đo lường kết quả và các tiêu chuẩn đo lường hoạt động bán hàng.

Các tiêu chuẩn đo lường kết quả gồm có:

(1) Lượng bán hàng:

- Doanh số, sản lượng bán hàng.
- Doanh số, sản lượng bán hàng theo sản phẩm.

- Doanh số, sản lượng bán hàng theo loại khách hàng.

(2) Tỷ lệ bán hàng:

- Lượng bán hàng thực hiện so với hạn ngạch bán hàng.
- Thị phần đạt được.

(3) Lợi nhuận theo sản phẩm, loại khách hàng.

(4) Đơn đặt hàng:

- Số lượng đơn đặt hàng.
- Giá trị trung bình đơn đặt hàng.
- Số lượng đơn đặt hàng bị hủy.

(5) Khách hàng:

- Số lượng khách hàng mới.
- Số lượng khách hàng mất đi.
- Số lượng khách hàng chậm thanh toán.
- Tỷ lệ khách hàng mua hàng (số lượng khách hàng mua hàng/ tổng số khách hàng).

Các tiêu chuẩn đo lường hoạt động bán hàng gồm có:

- Số cuộc gọi, thăm viếng khách hàng.
- Số ngày làm việc.
- Số bảng báo giá gửi đi.
- Số lượng khách hàng phản nản.
- Kiến thức về sản phẩm, chính sách bán hàng, khách hàng, các chương trình bán hàng của đối thủ.
- Kỹ năng bán hàng.
- Quan hệ với khách hàng.

- Tinh thần hợp tác trong công việc.
- Các sáng kiến.
- Khả năng phân tích, đánh giá dữ liệu bán hàng.
- Khả năng xử lý các tình huống.

Tiến hành đánh giá

Tiến hành đánh giá là trách nhiệm rất quan trọng trong công việc quản trị của Giám đốc bán hàng và cả đối với nhân viên bán hàng. Điều này đòi hỏi cần thiết có sự chuẩn bị tốt từ cả hai phía.

Chuẩn bị cho cuộc đánh giá, Giám đốc bán hàng cần thu thập đầy đủ các thông tin về kết quả thực hiện của nhân viên bán hàng, thông báo thời gian, địa điểm thực hiện đánh giá và soạn thảo mẫu đánh giá gửi cho nhân viên bán hàng điền vào.

Trao đổi trực tiếp giữa Giám đốc bán hàng và nhân viên:

Giám đốc bán hàng nên thảo luận chân thành, tích cực dựa trên từng tiêu chuẩn đánh giá, và cần khuyến khích nhân viên bán hàng thảo luận kết quả đạt được với từng chỉ tiêu, tự đánh giá kết quả thực hiện và đưa ra các quan điểm, ý kiến đánh giá.

Nhân viên bán hàng cần hiểu rõ kết quả đánh giá. Nếu có sự bất đồng, Giám đốc bán hàng cần giải thích cặn kẽ ngay tại cuộc đánh giá.

Các hoạt động tiếp theo sau đánh giá

Ngay sau cuộc đánh giá trực tiếp, Giám đốc bán hàng cần thông báo chính thức cho nhân viên bán hàng về kết quả đánh giá và đưa ra các hoạt động như :

- Thưởng, các hình thức khen ngợi công khai.

- Đề bạt.
- Các hoạt động khắc phục, cải thiện kết quả cho thời gian sau.
- Các biện pháp tiêu cực: giáng chức, sa thải...

TÓM TẮT

Giám đốc bán hàng có trách nhiệm quản trị đội ngũ bán hàng để đạt được mục tiêu kinh doanh do công ty đề ra. Các điểm cần quan tâm của Giám đốc bán hàng đối với trách nhiệm này là:

- Thiết lập mục tiêu và kế hoạch thực hiện.
- Phát triển chương trình lương thưởng cho lực lượng bán hàng.
- Các hoạt động nhằm động viên lực lượng bán hàng.
- Đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên bán hàng.

Khi thiết lập các mục tiêu, Giám đốc bán hàng cần đưa ra chương trình hành động, định ra chương trình thưởng động viên đối với lực lượng bán hàng. Bên cạnh đó, Giám đốc bán hàng cũng nên cân nhắc đến các yếu tố ảnh hưởng bên ngoài nhằm có các biện pháp dự trù, hỗ trợ kịp thời cho lực lượng bán hàng trong quá trình thực hiện.

Chương trình lương thưởng đóng vai trò quan trọng trong việc động viên đội ngũ bán hàng nỗ lực đạt được các mục tiêu đề ra. Các kế hoạch lương thưởng có thể áp dụng như: lương thuần, hoa hồng thuần, lương cộng thưởng, lương cộng hoa hồng.

Các biện pháp động viên lực lượng bán hàng thông thường là động viên tài chính và động viên phi tài chính.

Cuối cùng, Giám đốc bán hàng cần đánh giá những nỗ lực, kết quả thực hiện của nhân viên bán hàng. Việc đánh giá phải dựa trên các tiêu chuẩn đánh giá đo lường kết quả và đo lường hoạt động bán hàng.

BÀI TẬP

Bạn là Giám đốc bán hàng của công ty TNHH Lê Phan, sản xuất và kinh doanh sản phẩm điện gia dụng: TV, tủ lạnh, máy giặt...

Bạn hãy đề ra chương trình động viên cho lực lượng bán hàng.

HƯỚNG DẪN TRẢ LỜI

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

Chương 1

1. Ưu và nhược điểm của việc tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý, theo sản phẩm và theo khách hàng:

- Theo địa lý: Ưu điểm của mô hình này đó là tiết kiệm được chi phí quản lý, cấp quản lý dễ kiểm soát và đảm nhiệm công việc hơn, nhân viên cũng xác định rõ trách nhiệm cũng như những nấc thang thăng tiến một cách rõ ràng. Nhược điểm : Mô hình này không phù hợp khi sản phẩm có tính kỹ thuật cao và khá phức tạp, đòi hỏi nhiều về dịch vụ phụ từ phía khách hàng

- Theo sản phẩm: Ưu điểm : Những công ty có sản phẩm phức tạp hay nhiều tính năng kỹ thuật sẽ rất phù hợp với cơ cấu tổ chức dạng này. Nhân viên bán hàng sẽ được huấn luyện hết sức chu đáo về ngành hàng hay sản phẩm mà mình phụ trách... Nhược điểm: Tồn kém chi phí quản lý, đôi lúc bị lệ thuộc vào chính hệ thống bán hàng

- Theo khách hàng: Cơ cấu tổ chức này thích ứng một cách tốt nhất với thị trường khi lực lượng bán hàng phải nắm rõ đặc điểm của khách hàng, những yêu cầu đặc biệt và sự đòi hỏi khác nhau của từng loại khách hàng. Nhìn chung, những khách hàng lớn thường đòi hỏi khá nhiều về dịch vụ, chính sách giá và sự chăm sóc tận tình do vậy cơ cấu này là khá hiệu quả.

2. Sinh viên tự thực hiện câu này dựa vào kiến thức thực tế tại doanh nghiệp.

3. Việc sử dụng đại lý phù hợp với những trường hợp như sau:

- Thị trường, khách hàng phân tán.
- Công ty mới thành lập chưa đủ kinh phí để trang trải cho việc tổ chức lực lượng bán hàng.
- Mặt hàng cần có sự triển khai nhanh và mạnh ra thị trường.

4. Sự thay đổi của chính sách pháp lý tác động đến doanh nghiệp:

Sinh viên có thể tìm những thay đổi về chính sách thuế, chính sách đầu tư, các quy định mới hay ngay cả việc gia nhập WTO... để minh chứng cho sự thay đổi của chính sách pháp lý tới hoạt động bán hàng của doanh nghiệp.

Chương 2

1. Để trở thành một người bán hàng giỏi cần phải có những phẩm chất và kỹ năng:

- Về phẩm chất: Năng động, sáng tạo, kiên nhẫn, trung thực, giữ uy tín.
- Về kỹ năng: kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giải quyết vấn đề.

2. Sự khác biệt cơ bản giữa người nhận đơn hàng và người tạo ra đơn hàng:

- Người nhận đơn hàng: mang tính thụ động hơn, phù hợp với những mặt hàng kinh doanh trong siêu thị.

- Người tạo ra đơn hàng: chủ động hơn, đòi hỏi tích cực hơn, phù hợp với những người có khả năng thuyết phục, thích có thu nhập cao, thích sáng tạo.

3. Những áp lực mà người bán hàng thường gặp phải trong công việc và trong cuộc sống:

- Áp lực công việc: áp lực doanh số, áp lực trong quan hệ trong nội bộ và bên ngoài, áp lực từ đối thủ cạnh tranh.

- Áp lực trong cuộc sống: áp lực từ gia đình, áp lực thời gian.

Chương 3

Vấn đề: Giám đốc bán hàng và khách hàng

Cách giải quyết:

+ Trao đổi và nhờ sự hỗ trợ từ lãnh đạo Kiến Hằng.

+ Giải pháp “vượt rào chắn”: tiếp cận với cấp trên của người mua hàng để giới thiệu sản phẩm (có thể nhờ quan hệ từ lãnh đạo Kiến Hằng). Làm bật lên các tiêu chuẩn chất lượng, giá thành sản phẩm của bạn (có thể sử dụng bảng so sánh).

+ Gây ảnh hưởng, tạo sự ủng hộ từ công ty người mua: tăng cường việc giới thiệu sản phẩm tới các nhân viên, phòng ban → cung cấp

thông tin cho nhiều người trong công ty, người mua (gây ảnh hưởng).

Chương 4

1. Các nguyên nhân có thể :

- + Nhân viên bán hàng của công ty làm việc kém hiệu quả?
- + Nhà phân phối giảm kinh doanh sản phẩm của công ty:
 - phân phối sản phẩm mới
 - tập trung nỗ lực vào ngành kinh doanh khác...
- + Đối thủ tập trung đẩy mạnh kinh doanh tại khu vực.
- + Xuất hiện đối thủ mới với sản phẩm cạnh tranh mạnh, trực tiếp với sản phẩm công ty.
- + Chính sách công ty kém hiệu quả trong khu vực.

2. 1. Tính ROAM (đánh giá lợi nhuận gộp/ tài sản sử dụng)

	KHU VỰC			TỔNG
	KV1	KV2	KV3	
Doanh số	510	525	720	1.755

Chi phí biến đổi	388	397	590	1.375
Lãi gộp	122	128	130	380
Tài sản đang sử dụng	950	910	1,550	3.410
Tồn kho	300	430	700	1.430
TK phải thu	650	480	850	1.980
Lãi gộp/ D.số	23,9%	24,4%	18,1%	22%
Vòng quay vốn (D.số/T.sản)	0,54	0,58	0,46	0,51
ROAM	12,8%	14,1%	8,4%	11%

Nhận xét: (đánh giá trên lợi nhuận gộp)

Khu vực 2:

+Tỷ lệ lợi nhuận gộp/ doanh số cao nhất → kinh doanh hiệu quả.

+Vòng quay vốn là nhanh nhất → sử dụng vốn hiệu quả.

+Lợi nhuận trên tài sản sử dụng kinh doanh đạt mức cao nhất → đầu tư hiệu quả nhất.

→ Tình hình kinh doanh của khu vực 2 là tốt nhất.

2.2 Tính lợi tức còn lại – RI

	KHU VỰC			TỔNG
	KV1	KV2	KV3	
Doanh số	510	525	720	1,755
Giá vốn hàng bán	388	397	590	1,375
Tổng lãi gộp	122	128	130	380
Chi tiêu bán hàng trực tiếp	59	67	51	177
Lãi gộp	63	61	79	203
Chi phí tài sản đang sử dụng	22	23	38	83
Chi phí hàng tồn kho (ICC=3%)	9	13	21	43
TK phải thu (ARC=2%)	13	10	17	40
Lợi tức còn lại-RI	41	39	41	121
RI/Doanh số	8,0%	7,3%	5,7%	

Nhận xét

- Khu vực 1 có tỷ lệ lợi nhuận còn lại là cao nhất.

Chương 5

1. Phân nhóm khách hàng ABC: (xem bảng trang 150)

- Nhóm khách hàng A: kinh doanh vận chuyển – du lịch.
- Khách hàng B: sử dụng văn phòng.

- khách hàng C: gia đình

2. Chương trình tăng doanh số bán hàng nhóm A

Yêu cầu, mong đợi khách hàng:

- Giá cả tốt.
- Chi phí thấp trong thời gian sử dụng kinh doanh để có lợi nhuận.
- Chất lượng cao, không quá tốn kém chi phí sửa chữa trong quá trình vận hành.

Chương trình:

- Giảm giá bán trực tiếp.
- Tặng bảo dưỡng miễn phí 3 năm.
- Tặng thời gian bảo hành...

Chương 6

1. Bảng tiêu chuẩn cho các công việc cụ thể :

Đại diện kinh doanh phát triển đại lý của một công ty vật liệu xây dựng:

- Về chuyên môn, học vấn: Tốt nghiệp cao đẳng, đại học chuyên ngành kinh tế hoặc xây dựng.
- Về phẩm chất: Tự tin, chịu khó.
- Về hình thể: Nam giới, hình thức dễ nhìn, khỏe mạnh.

- Về kinh nghiệm: có kinh nghiệm tối thiểu 1 năm trong lĩnh vực kinh doanh, ưu tiên người có kinh nghiệm trong ngành hàng xây dựng
- Các kỹ năng khác: Kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giải quyết vấn đề
- Các ưu tiên: Có thể sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp, vì tính thành thạo

Đối với nhân viên kinh doanh mỹ phẩm tiêu chuẩn sẽ khác so với tiêu chuẩn của đại diện kinh doanh phát triển đại lý của một công ty vật liệu xây dựng

2. Phòng vấn chuyên sâu giúp nhà tuyển dụng đánh giá đúng năng lực và phẩm chất của ứng viên để lựa chọn người cho phù hợp.

3. Mô tả cuộc phỏng vấn: Nội dung này sinh viên tự làm dựa trên kinh nghiệm thực tế nhưng phải gồm các nội dung cụ thể như: thời gian, địa điểm, vị trí ứng tuyển, các câu hỏi điển hình, quá trình phỏng vấn, đánh giá và kết quả.

Chương 7

1. Xây dựng kế hoạch đào tạo: Cần lưu ý phải bao gồm đầy đủ các nội dung như sau:

- Mục đích đào tạo.
- Đối tượng đào tạo.
- Thời gian đào tạo.
- Nguồn huấn luyện: Nội bộ hay bên ngoài.
- Ngân sách dự kiến.

- Đánh giá hiệu quả chương trình bằng cách thức nào.

2. Biểu mẫu đánh giá chương trình đào tạo của doanh nghiệp: Xem mẫu cụ thể.

3. Cách thức xác định khách hàng tiềm năng: Dựa trên tiêu chí: nhu cầu, năng lực tài chính, quyền mua.

Cần trình bày kế hoạch tiếp cận cụ thể như: Sử dụng các thông tin khách hàng từ đâu, tham gia hoạt động gì để tiếp cận, dùng phương thức nào để đạt hiệu quả....

Cần nhớ rằng khách hàng tiềm năng và cách tiếp cận khách hàng của hai loại sản phẩm này có sự khác biệt nên khi thực hiện bài tập cần trình bày hết sức cụ thể, nếu có kinh nghiệm thực tế thì càng tốt.

Chương 8

1. Các biện pháp tài chính:

- Chương trình lương, thưởng, hoa hồng.
- Trợ cấp: đi lại, điện thoại,...
- Thi đua bán hàng.

2. Các biện pháp phi tài chính

- Khen ngợi, ghi nhận. Ví dụ: Bằng khen cho nhân viên bán hàng tốt nhất của tháng, năm
- Hội thảo bán hàng. Ví dụ: hội thảo bán hàng toàn quốc, chia sẻ kinh nghiệm giữa các nhân viên bán hàng.