

BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN
TRƯỜNG CAO ĐẲNG LƯƠNG THỰC - THỰC PHẨM

GIÁO TRÌNH

MÔ ĐUN: QUẢN TRỊ BÁN HÀNG
NGÀNH/NGHỀ: QUẢN TRỊ KINH DOANH
TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

*(Ban hành kèm theo Quyết định số:761 /QĐ-CĐLTTP-ĐT ngày 17 tháng 08 năm 2017 của
Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Lương thực Thực phẩm)*



Đà Nẵng, năm 2017

LỜI GIỚI THIỆU

Muốn trở thành một nhân viên bán hàng xuất sắc, ngoài việc phải có kỹ năng bán hàng gần như là thiên bẩm, còn phải không ngừng nỗ lực để có thể tích lũy các kỹ năng mà một người bán hàng chuyên nghiệp cần phải có. Vậy nghề bán hàng là gì? Làm sao để hấp thụ các tinh hoa và nghệ thuật truyền cảm hứng, thôi thúc khách hàng mua hàng hoá của mình? Tất cả sẽ được tác giả trình bày trong cuốn giáo trình Quản trị bán hàng trong thời đại.

Trong nhiều năm giảng dạy và nghiên cứu trong lĩnh vực bán hàng và Marketing, tác giả phần nào thấu hiểu những khó khăn mà các tổ chức kinh doanh đang gặp phải. Bản thân tác giả cũng đã từng dành rất nhiều thời gian tìm hiểu trong và ngoài nước các vấn đề liên quan đến nghệ thuật bán hàng nhằm áp dụng cho công việc giảng dạy tại Việt Nam.

Tuy nhiên, trong suốt quá trình tìm kiếm này, tác giả nhận thấy những kiến thức trong lĩnh vực này có thể được tìm thấy “tản mạn” ở rất nhiều quyển sách, những công trình nghiên cứu của nhiều tác giả nhưng chưa đem lại cho người đọc một cách nhìn hệ thống. Hơn thế nữa, hoạt động bán hàng ở các vùng miền khác nhau phải có cách thức xây dựng và thực hiện rất khác nhau, hiển nhiên là không thể đem “nguyên bản” kiến thức bán hàng từ các nước phát triển (thông qua những cuốn sách bán hàng) áp dụng hoàn toàn vào việc giảng dạy và ứng dụng tại các nước đang phát triển như Việt Nam.

Do vậy, với mong muốn đem đến cho người học một cách có hệ thống các vấn đề trong việc thiết lập các mục tiêu bán hàng, kế hoạch bán hàng, kỹ năng và nghệ thuật bán hàng, tầm quan trọng và tính độc lập tương đối của nó với marketing, với chiến lược... cũng như trải nghiệm về lĩnh vực này tại Việt Nam, tác giả trân trọng giới thiệu cuốn giáo trình “Quản trị bán hàng” này.

Nội dung giáo trình gồm có 6 bài. Cụ thể:

Bài 1: Tìm hiểu về hoạt động bán hàng và các hình thức bán hàng: Bài học đã đi từ các khái niệm ban đầu về hoạt động bán hàng, từ đó làm rõ vai trò của hoạt động bán hàng. Đồng thời mô tả đặc điểm, so sánh ưu điểm và hạn chế của các hình thức bán hàng cơ bản.

Bài 2: Thực hiện kỹ năng bán hàng: Trong bài này người học sẽ được tiếp cận với chu trình bán hàng hoàn chỉnh của một doanh nghiệp. Thông qua nội dung các bước trong chu trình, người học sẽ được hướng dẫn và thực hành một số kỹ năng bán hàng cơ bản và cần thiết.

Bài 3: Quản trị hoạt động bán hàng: Nội dung bài học đưa ra các quan niệm về quản trị bán hàng, mục tiêu quản trị bán hàng, mô tả một số chức danh

trong cơ cấu tổ chức quản trị bán hàng. Đồng thời hướng dẫn một số kỹ năng cơ bản trong công tác quản trị hoạt động bán.

Bài 4. Xây dựng mục tiêu và hoạch định chiến lược bán hàng: Bài học hướng dẫn cách thức xây dựng mục tiêu bán hàng và mô tả các chiến lược bán hàng, giúp người học có thể hình dung và vận dụng linh hoạt trong thực tế.

Bài 5. Quản trị lực lượng bán hàng: Bài học giúp người học tiếp cận với các dạng cơ cấu tổ chức bán hàng; hướng dẫn cách thức xác định quy mô lực lượng bán hàng; quy trình tuyển dụng và phương pháp đào tạo nhân viên bán hàng hiệu quả.

Bài 6: Đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng: Bốn nội dung nghiên cứu cơ bản của hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng bao gồm cơ sở của đánh giá, tiêu chuẩn đánh giá, quy trình đánh giá và thực hiện đánh giá. Cả bốn nội dung này đều được trình bày theo hướng thống nhất.

Với gần 100 trang sách, Giáo trình ***Quản trị bán hàng*** đã cập nhật được những vấn đề trọng yếu trong hoạt động Bán hàng của các doanh nghiệp, đã cung cấp những kiến thức cơ sở vừa cơ bản vừa hiện đại cho người đọc. Tác giả hy vọng nhận được sự góp ý của người đọc để giáo trình ngày càng hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn !

Tham gia biên soạn

Lê Thị Kim Phượng

MỤC LỤC

BÀI 1. TÌM HIỂU HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG VÀ HÌNH THỨC BÁN HÀNG.....	9
1. Quan niệm về bán hàng	9
1.1. Khái niệm bán hàng.....	9
1.2. Vai trò của hoạt động bán hàng	10
2. Các hình thức bán hàng	10
2.1. Bán lẻ	10
2.2. Bán buôn	10
2.3. Bán hàng trực tiếp	10
2.4. Bán hàng theo hợp đồng	10
2.5. Bán hàng qua điện thoại.....	11
2.6. Bán hàng qua Internet	11
BÀI 2. THỰC HIỆN KỸ NĂNG BÁN HÀNG	13
1. Chu trình bán hàng	13
1.1 Khám phá nhu cầu.	13
1.2 Đánh giá tiềm năng.....	14
1.3 Chuẩn bị tiếp xúc	14
1.4 Tiếp xúc và chào hàng	15
1.5 Kết thúc bán hàng	15
1.6 Theo dõi chăm sóc khách hàng.....	16
2. Những kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp.....	16
2.1. Kỹ năng thăm dò.....	16
2.2. Kỹ năng nói câu lợi ích.....	17
2.3. Kỹ năng thuyết phục	18
2.4. Kỹ năng xử lý sự phản đối.....	20
2.5. Kỹ năng trình bày	21
BÀI 3. QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG	25
1. Quan niệm về quản trị bán hàng.....	25
2. Mục tiêu của quản trị bán hàng.....	25
2.1 Mục tiêu hướng vào con người	25
2.2 Mục tiêu hướng vào doanh số và lợi nhuận	25
3. Quản trị bán hàng - Cách bố trí thang bậc	26

3.1. Đại diện bán hàng.....	26
3.2. Giám sát bán hàng.....	27
3.3 Giám đốc bán hàng khu vực.....	28
3.4. Giám đốc bán hàng toàn quốc.....	29
3.5. Giám đốc bán hàng miền.....	30
3.6. Thư ký bán hàng.....	30
4. Một số kỹ năng quản trị bán hàng.....	30
4.1 Kỹ năng hoạch định.....	30
4.2 Kỹ năng quản lý thời gian.....	34
4.3 Kỹ năng quản lý khu vực bán hàng.....	39
4.4 Kỹ năng quản lý sổ sách.....	43
BÀI 4. XÂY DỰNG MỤC TIÊU VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG	47
1. Xây dựng mục tiêu bán hàng.....	47
1.1. Mục tiêu doanh số - sản lượng.....	47
1.2. Mục tiêu thị phần.....	48
1.3 Mục tiêu lợi nhuận.....	48
2. Hoạch định chiến lược bán hàng.....	49
2.1. Chiến lược bán hàng cá nhân.....	49
2.2 Chiến lược bán hàng theo nhóm.....	50
2.3 Chiến lược bán hàng tư vấn.....	51
2.4 Chiến lược gia tăng giá trị.....	52
BÀI 5. QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG.....	55
1. Tổ chức cơ cấu bán hàng.....	55
1.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức bán hàng.....	55
1.2. Các dạng cơ cấu tổ chức bán hàng.....	55
2. Xác định quy mô lực lượng bán hàng.....	58
2.1. Cơ sở xác định quy mô.....	58
2.2. Phương pháp xác định quy mô lực lượng bán hàng.....	58
3. Tuyển dụng và đào tạo nhân viên bán hàng.....	59
3.1. Tuyển dụng nhân viên bán hàng.....	59
3.2. Đào tạo nhân viên.....	61
4. Động viên nhân viên.....	61

<i>BÀI 6. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG.....</i>	<i>65</i>
<i>1. Mục đích và cơ sở của việc đánh giá.....</i>	<i>65</i>
<i>1.1. Mục đích đánh giá</i>	<i>65</i>
<i>1.2. Cơ sở đánh giá.....</i>	<i>65</i>
<i>2. Quy trình đánh giá hoạt động bán hàng.....</i>	<i>68</i>
<i>2.1. Các tiêu chuẩn đánh giá</i>	<i>68</i>
<i>2.2. Tiến hành đánh giá</i>	<i>69</i>
<i>2.3. Các hoạt động tiếp theo sau đánh giá</i>	<i>69</i>
<i>3. Quản trị các kết quả đánh giá.....</i>	<i>70</i>
<i>3.1. Thưởng</i>	<i>70</i>
<i>3.2. Hoạt động điều chỉnh.....</i>	<i>70</i>
<i>3.3. Quản trị hướng tới thi hành: quá trình giải quyết.....</i>	<i>71</i>

BÀI 1. TÌM HIỂU HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG VÀ HÌNH THỨC BÁN HÀNG

GIỚI THIỆU

Bài học đã đi từ các khái niệm ban đầu về hoạt động bán hàng, từ đó làm rõ vai trò của hoạt động bán hàng. Đồng thời mô tả đặc điểm, so sánh ưu điểm và hạn chế của các hình thức bán hàng cơ bản.

MỤC TIÊU

- Trình bày được các khái niệm, vai trò của hoạt động bán hàng và quản trị bán hàng;
- Nêu được sự phát triển của hoạt động bán hàng qua các thời kỳ;
- Phân biệt được các hình thức bán hàng cơ bản;
- So sánh được các hình thức bán hàng;
- Đánh giá được vai trò của hoạt động bán hàng đối với doanh nghiệp.

A. NỘI DUNG

1. Quan niệm về bán hàng

1.1. Khái niệm bán hàng

Bán hàng là hoạt động kinh tế nhằm bán được hàng hóa của nhà sản xuất cho tất cả các đối tượng tiêu dùng khác nhau trong xã hội.

Theo quan điểm hiện đại: Bán hàng là bán lợi ích sản phẩm.

Như vậy, có thể hiểu hoạt động bán hàng hiện đại như là một hoạt động giao tiếp mà người bán khám phá nhu cầu của đối tượng hoặc làm phát sinh nhu cầu của đối tượng đồng thời khẳng định khả năng đáp ứng nhu cầu đó bằng lợi ích sản phẩm nhằm thoả mãn nhu cầu của cả hai bên. Trong đó, người bán khám phá nhu cầu bằng cách đặt những câu hỏi và lắng nghe câu trả lời, còn làm phát sinh nhu cầu bằng cách tác động vào tâm lý đối tượng thông qua trình bày lợi ích sản phẩm và trưng bày hàng hấp dẫn. Thêm vào đó, để thoả mãn nhu cầu người mua, người bán có thể trình bày những lợi ích thiết thực của sản phẩm. Về nguyên tắc bán hàng cần chú ý luôn luôn biến đặc điểm thành lợi ích khi bán hàng (khách hàng chỉ mua lợi ích sản phẩm), tối đa hoá thời gian bán hàng và tối thiểu hoá thời gian không gặp khách hàng (dành thời gian để bán hàng). Mặt khác, bán hàng là một công việc, một nghề thú vị. Bán hàng đòi hỏi tính sáng tạo rất cao. Một chuyên gia bán hàng giỏi bên cạnh những kiến thức, kỹ năng cần thiết, cần phải có một vốn sống phong phú và nghệ thuật giao tiếp tốt. Sự thú vị của bán hàng thể hiện qua việc các đối tượng cùng được đào tạo những kiến thức, kỹ năng như nhau nhưng có người bán hàng rất thành công nhưng cũng có người thất bại ê chề. Đó là do năng khiếu, do sự linh hoạt và sáng tạo

trong vận dụng các kỹ năng bán hàng mà các chuyên gia gọi điều này là nghệ thuật bán hàng.

1.2. Vai trò của hoạt động bán hàng

Bán hàng nằm trong khâu lưu thông phân phối của quá trình tái sản xuất sản phẩm hàng hóa của xã hội. Nó có vai trò chủ yếu sau:

- Luân chuyển hàng hoá trong quá trình tái sản xuất.
- Phục vụ nhu cầu xã hội.
- Làm trung gian liên lạc thông tin giữa doanh nghiệp sản xuất với các khách hàng khác nhau.

2. Các hình thức bán hàng

2.1. Bán lẻ

Bán lẻ là hoạt động bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng nhằm thoả mãn nhu cầu tiêu dùng cá nhân, không mang tính chất thương mại. Đặc điểm của hình thức bán hàng này thể hiện qua chủ thể bán hàng chính là các chủ cửa hàng bán lẻ hay nhân viên quầy hàng và đối tượng mua hàng bao gồm các cá nhân với tính chất mua hàng để thoả mãn nhu cầu cá nhân cho hộ gia đình. Mặt khác, trong hình thức bán hàng này, số lượng sản phẩm mua mỗi lần ít, mức độ trung thành với nhãn hiệu sản phẩm thấp và hành vi quyết định mua hàng nhanh chóng.

2.2. Bán buôn

Bán buôn là hoạt động bán hàng nhằm thoả mãn nhu cầu kinh doanh hay tìm kiếm lợi nhuận của khách hàng. Đặc điểm của hình thức bán hàng này thể hiện qua chủ thể bán hàng bao gồm các nhà phân phối, các đại lý cấp 1, cấp 2 và đối tượng mua hàng thường là các cửa hàng bán lẻ, nhà buôn trung gian với tính chất mua hàng dùng để bán lại kiếm lợi nhuận. Bên cạnh đó, số lượng sản phẩm mỗi lần mua nhiều, mức độ trung thành với nhãn hiệu cao, hành vi quyết định mua hàng chậm, kỹ lưỡng cho lần đầu và nhanh chóng cho các lần sau đó.

2.3. Bán hàng trực tiếp

Bán hàng trực tiếp là hoạt động bán hàng được thực hiện qua giao dịch trực tiếp với khách hàng. Đặc điểm của hình thức bán hàng này thể hiện qua chủ thể bán hàng là các nhân viên bán hàng, đối tượng mua hàng là các cá nhân hoặc tổ chức, mua hàng dùng để tiêu dùng cá nhân hoặc phục vụ hoạt động tổ chức, tuy nhiên thoả mãn nhu cầu cá nhân vẫn là chủ yếu. Bên cạnh đó, số lượng sản phẩm mỗi lần mua thường ít, mức độ trung thành với nhãn hiệu không cao và hành vi quyết định mua càng nhanh chóng

2.4. Bán hàng theo hợp đồng

Bán hàng theo hợp đồng là hình thức bán hàng được thực hiện qua hợp đồng ký kết giữa các bên. Đặc điểm của hình thức bán hàng này là chủ thể bán hàng bao gồm các tổ chức và cá nhân, đối tượng mua hàng cũng vậy. Bên cạnh

đó, tính chất mua hàng thường mua để sản xuất hoặc bán lại, số lượng sản phẩm mỗi lần mua thường nhiều, đồng thời mức độ trung thành với nhãn hiệu rất cao và hành vi quyết định mua hàng rất chậm, thường qua rất nhiều khâu.

2.5. Bán hàng qua điện thoại

Bán hàng qua điện thoại là hình thức sử dụng điện thoại để bán hàng. Đặc điểm của hình thức bán hàng này thể hiện qua chủ thể bán hàng là các nhân viên của các tổ chức hoặc cá nhân trực tiếp đứng ra bán, đối tượng mua hàng cũng có thể là các tổ chức hay cá nhân và tính chất mua hàng dùng để sản xuất, bán lại hoặc tiêu dùng. Mặt khác, số lượng sản phẩm mỗi lần mua tùy thuộc giá trị hàng hóa, mức độ trung thành với nhãn hiệu thấp và hành vi quyết định mua hàng chậm.

2.6. Bán hàng qua Internet

Bán hàng qua internet là hình thức bán hàng qua mạng. Thông qua quảng cáo và báo giá trên mạng, khách hàng gọi điện thoại đặt hàng hoặc đặt hàng trực tiếp trên mạng và nhà cung ứng giao hàng đến tận nơi cho khách hàng. Đặc điểm bán hàng giống như bán hàng qua điện thoại.

B. CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP/THỰC HÀNH

1. Câu hỏi

1.1 Trình bày khái niệm về bán hàng?

1.2 Mô tả đặc điểm của các hình thức bán hàng?

2. Bài tập/Thực hành

Tìm kiếm ví dụ minh họa về các hình thức bán hàng trên địa bàn Đà Nẵng

** Hướng dẫn thực hiện:*

- Chuẩn bị: Giấy, bút. Điện thoại/máy tính có kết nối Internet
- Cách thức tiến hành: Làm việc theo nhóm (2 sinh viên/nhóm)
- Nhiệm vụ: Mỗi nhóm sử dụng điện thoại/máy tính kết nối Internet để tìm kiếm thông tin về các hình thức bán hàng. Mỗi hình thức chọn 01 ví dụ minh họa (kèm theo hình ảnh). Sau đó, báo cáo kết quả tìm kiếm bằng file Power Point
- Thời gian thực hiện: 120 phút
- Trình bày: 5 phút
- Kết quả và tiêu chuẩn cần đạt được của bài thực hành:
 - + Hoàn thành đúng thời gian.
 - + Tìm được đầy đủ ví dụ minh họa cho các hình thức bán hàng.

C. GHI NHỚ

Bán hàng là hoạt động kinh tế nhằm bán được hàng hóa của nhà sản xuất cho tất cả các đối tượng tiêu dùng khác nhau trong xã hội. Các hình thức bán

hàng phổ biến như: bán lẻ, bán buôn, bán hàng trực tiếp, bán hàng theo hợp đồng, bán hàng qua điện thoại, bán hàng qua internet.

BÀI 2. THỰC HIỆN KỸ NĂNG BÁN HÀNG

GIỚI THIỆU

Trong bài này người học sẽ được tiếp cận với chu trình bán hàng hoàn chỉnh của một doanh nghiệp. Thông qua nội dung các bước trong chu trình, người học sẽ được hướng dẫn và thực hành một số kỹ năng bán hàng cơ bản và cần thiết.

MỤC TIÊU

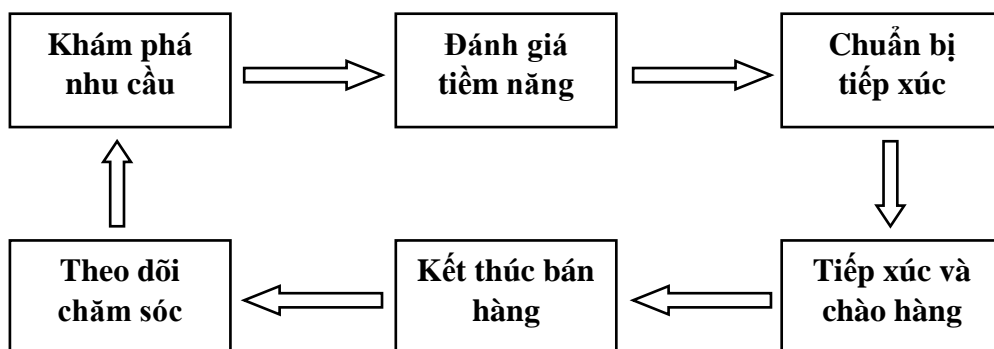
- Mô tả được chu trình bán hàng;
- Trình bày được các kỹ năng bán hàng;
- Ứng dụng được chu trình bán hàng trong bán hàng;
- Thực hiện được kỹ năng bán hàng trong việc giải quyết các tình huống bán hàng.

A. NỘI DUNG

1. Chu trình bán hàng

Chu trình bán hàng là một quá trình diễn ra hoạt động bán hàng từ khi xác định đối tượng đến chuẩn bị, tiếp xúc, bán hàng và các hoạt động sau khi bán. Chu trình bán hàng mô tả hoạt động bán hàng cho khách hàng công nghiệp là chủ yếu. Nhìn chung, chu trình bán hàng là một chuỗi các hoạt động bán hàng mang tính chủ động.

Chu trình bán hàng được biểu diễn qua sơ đồ sau:



1.1 Khám phá nhu cầu.

Hoạt động khám phá chủ yếu để xác định nhu cầu, khả năng chi trả và động lực mua bán hàng của khách hàng tiềm năng. Nguồn thông tin để khám phá từ danh bạ điện thoại, các khách hàng hiện tại, các đối thủ cạnh tranh, các cuộc triển lãm thương mại, hội chợ, tạp chí thương mại hoặc thông qua quảng cáo, quan sát, lời đồn hay do khảo sát thực tiễn. Bên cạnh đó, Đại diện bán hàng muốn khám phá nhu cầu hiệu quả cần phải thành thạo kỹ năng thăm dò và các phương pháp thu thập thông tin khách hàng.

1.2 Đánh giá tiềm năng

Mục đích của việc đánh giá nhằm xác định đối tượng có thật sự là khách hàng tiềm năng hay không dựa trên các yếu tố về nhu cầu của đối tượng, độ lớn của nhu cầu, động lực thỏa mãn nhu cầu, khả năng để thỏa mãn nhu cầu (tiền, thời gian). Như vậy, một đối tượng là khách hàng tiềm năng khi đối tượng đó thể hiện là có nhu cầu ở hiện tại hoặc trong tương lai, có khả năng chi trả, có động lực mua hàng và công ty dễ dàng tiếp cận. Bên cạnh đó, để tìm khách hàng tiềm năng hiệu quả, trước tiên phải xây dựng tiêu chuẩn của một khách hàng tiềm năng. Những tiêu chuẩn này có thể là doanh số, địa điểm, số lần lấy hàng, cơ sở vật chất, uy tín thương mại, tình hình tài chính và chúng phải rõ ràng. Bước tiếp theo cần phải lập hồ sơ đầy đủ về đối tượng. Những thông tin về đối tượng cần phải lưu giữ như: tên chủ sở hữu, tên người quản lý, địa điểm, số điện thoại liên lạc, các thế mạnh và các hạn chế của đối tượng. Tóm lại, việc đánh giá tiềm năng của khách hàng nhằm giúp cho công ty không lãng phí thời gian bán hàng và nâng cao hiệu quả chào - bán hàng.

1.3 Chuẩn bị tiếp xúc

- Trước khi tiếp xúc, đại diện bán hàng cần tìm hiểu những đối tượng liên quan đến việc mua hàng: những người “gác công”, người mua hàng, nhóm những người ảnh hưởng, người quyết định như: bảo vệ, thư ký giám đốc, v.v... Họ còn có thể là người dẫn dắt thông tin. Đối tượng thứ hai cần phải quan tâm là người mua hàng – người trực tiếp đứng ra giao dịch mua hàng. Đối tượng thứ ba là nhóm những người ảnh hưởng - những người có nhận định về sản phẩm có tác động tích cực hoặc tiêu cực đến quá trình mua hàng của đối tượng một cách tự nguyện hay do trách nhiệm. Đối tượng tiếp theo là người quyết định, họ là những người có quyền hoặc được phân công trách nhiệm ra quyết định cuối cùng về việc mua hàng và đối tượng cuối cùng là người sử dụng sản phẩm để thỏa mãn nhu cầu.

- Công việc tiếp theo là thu thập thông tin về khách hàng. Những thông tin đó bao gồm thông tin về sản phẩm, khách hàng, địa điểm, đối thủ, nhu cầu, tình hình hoạt động, tài chính, v.v...

- Cần xác định mục tiêu tiếp xúc khách hàng. Mục tiêu phải cụ thể, đo lường được, khả thi và thực tế. Một số mục tiêu phổ biến như đạt được đơn đặt hàng, giới thiệu sản phẩm mới, v.v...

- Chuẩn bị những dụng cụ, vật phẩm dự định sẽ đưa cho đối tượng xem. Có thể là giấy ủy quyền, catalogue giới thiệu sản phẩm, sản phẩm mẫu, danh sách khách hàng nổi tiếng.

- Cuối cùng là tạo cuộc hẹn với khách hàng. Có thể thông qua điện thoại hay gửi thư, tuy nhiên cần chọn thời gian thuận tiện, đúng người cần gặp, giới

thiệu ngắn gọn khi tạo cuộc hẹn đồng thời cần chuẩn bị cách đối phó với khước từ nếu có thể xảy ra.

1.4 Tiếp xúc và chào hàng

Đại diện bán hàng cần phải tạo ấn tượng tốt ngay từ ban đầu. Một chuyên gia bán hàng chuyên nghiệp tạo được ấn tượng ban đầu thông qua cái bắt tay nhiệt tình và lễ độ, trang phục gọn gàng và phù hợp, phong cách thân thiện và chuyên nghiệp, ấn hiện sự tự tin và một nụ cười khi nhắc tên đối tượng. Tiếp theo là những lời giới thiệu ngắn gọn về công ty và những lợi ích mà đối tượng có sau khi kết thúc cuộc nói chuyện (chào hàng). Trong bước này, đại diện bán hàng có thể tạo ấn tượng thân thuộc nếu nhắc được tên của người giới thiệu có ảnh hưởng đến đối tượng.

Sau khi xây dựng quan hệ, đại diện bán hàng cần đặt những câu hỏi mà đối tượng quan tâm. Những câu hỏi này dẫn dắt đối tượng thấy được hoàn cảnh của mình và sự cần thiết phải mua hàng. Bước tiếp là trình bày những lợi ích của sản phẩm. Lợi ích có được qua những thuộc tính của sản phẩm. Do đó, cần trình bày rõ những thuộc tính nổi trội của sản phẩm và từ những thuộc tính đó chỉ cho đối tượng thấy được những lợi ích khi sử dụng sản phẩm, thêm vào đó cần nhấn mạnh những lợi ích bổ sung nếu quyết định mua hàng ngay.

Ví dụ: Câu trình bày lợi ích khi giới thiệu sữa Nutifood:

“Do sữa Nuti IQ có chất có DHA nên có khả năng phát triển bộ não cho con chị, đồng thời nếu chị mua hàng ngay sẽ có cơ may trúng thưởng xe Attila”.

Tiếp theo là lời đề nghị mua hàng. Lời đề nghị này phải ngắn gọn và phù hợp (như cầu, khả năng). Trước khi kết thúc chào hàng cần phải nhấn mạnh lại những lợi ích mà đối tượng có nếu mua hàng ngay và gợi ý hành động. Mặt khác, khách hàng dễ dàng bị thuyết phục hơn nếu họ nhận thức được lợi ích khi mua hàng và họ có niềm tin với đại diện bán hàng. Muốn vậy, khi trình bày bán hàng phải thể hiện qua các yếu tố về ngoại hình, hành động, giọng nói, cách trình bày, phân phối thời gian và dùng những dẫn chứng cụ thể. Thêm vào đó, trong quá trình chào hàng cũng thường xuyên có phản đối xảy ra, do đó phải cần chuẩn bị trước các câu trả lời phản đối có thể sử dụng. Nguyên tắc để đạt hiệu quả trong bán hàng là phải xử lý phản đối. Để xử lý phản đối cần phải nhận dạng phản đối, sau đó thừa nhận phản đối, thăm dò để hiểu nguyên nhân phản đối và đưa ra các câu trả lời để giải thích, để chứng minh những nghi ngờ của đối tượng là chưa xác đáng đồng thời thăm dò lại phản ứng của đối tượng sau khi nghe trả lời các lý do phản đối.

1.5 Kết thúc bán hàng

Làm thế nào để kết thúc bán hàng một cách hiệu quả là một nghệ thuật. Một chuyên gia bán hàng chuyên nghiệp sẽ biết kết thúc bán hàng có lợi cho cả hai bên. Khi kết thúc bán hàng cần đề nghị khách hàng lựa chọn những giải pháp

cụ thể và đưa ra những hành động “giả sử” để khách hàng dễ dàng quyết định, chẳng hạn như: “*nếu chị MUA sản phẩm bây giờ sẽ có những điểm lợi là ...*” thay cho câu nói “*nếu chị KHÔNG MUA bây giờ chị sẽ...*” khi đó chữ MUA như một “cú huých” làm tăng thêm động lực thúc đẩy quyết định mua hàng của đối tượng. Điều đặc biệt cần lưu ý khi kết thúc chào hàng là đưa ra lời đề nghị mua hàng trực tiếp.

1.6 Theo dõi chăm sóc khách hàng

Chăm sóc khách hàng là một chuỗi các hoạt động tìm hiểu sự thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Những hoạt động chăm sóc khách hàng như: bảo trì, giao hàng tận nhà, quà kèm theo, tổ chức thu thập những thông tin phản hồi, v.v...Chăm sóc khách hàng đồng nghĩa với việc thể hiện sự quan tâm của công ty với khách hàng, từ đó tạo sự tin cậy và mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

2. Những kĩ năng bán hàng chuyên nghiệp

2.1. Kĩ năng thăm dò

2.1.1 Vai trò của thăm dò

Thăm dò được hiểu là một quá trình giao tiếp cung cấp thông tin qua lại nhằm tìm hiểu đối tượng. Thăm dò còn dùng để thu thập các thông tin có liên quan đến những suy nghĩ hay liên quan đến bản chất các hành vi và phản ứng của đối tượng trước một sự vật, một hiện tượng cụ thể, đồng thời thông qua đó tìm sự cảm thông, sự đồng cảm về những vấn đề đang được quan tâm.

Chúng ta nên biết: “*Mọi người trước hết chỉ quan tâm và thích thú lắng nghe những điều về họ, về những lợi ích mà họ có thể có hơn là nghe bạn nói những điều bạn nghĩ*”. Trong giao dịch bán hàng cũng vậy, muốn bán hàng thành công phải thăm dò để biết nhu cầu thật của đối tượng, từ đó đề cập đến những lợi ích của sản phẩm có khả năng thoả mãn những nhu cầu đó.

** Một số yêu cầu khi thăm dò:*

Trong thăm dò cần tuân thủ một số yêu cầu cơ bản:

- + Thăm dò xảy ra trong suốt quá trình giao tiếp, chào hàng
- + Thăm dò đúng nội dung và phù hợp hoàn cảnh.
- + Phải sáng tạo trong quá trình thăm dò.
- + Câu thăm dò phải ngắn gọn, dễ hiểu và logic.
- + Thăm dò là quá trình trao đổi thông tin, không phải là một cuộc phỏng vấn.

2.1.2 Kỹ năng thăm dò nhu cầu

a. Phương pháp thăm dò bằng các câu hỏi mở

Chúng ta sử dụng câu hỏi mở để khuyến khích đối tượng trình bày suy nghĩ của họ thông qua câu trả lời mở. Từ những câu trả lời mở này sẽ giúp chúng ta thu thập thông tin cũng như nhận định được những cảm xúc, mong muốn và phản ứng của đối tượng. Bên cạnh đó, chúng ta sử dụng dạng câu hỏi mở để mở đầu câu chuyện một cách tự nhiên và tạo thiện cảm với đối tượng, từ

đó đối tượng loại bỏ những ngần ngại và nhiệt tình trình bày những suy nghĩ, nguyện vọng và mong ước của họ. Một câu hỏi mở có đặc điểm là không giới hạn câu trả lời, không được trả lời có hoặc không và thường bắt đầu bằng những cụm từ như: “Anh/chị...gì về?”, “tại sao..”, “Xin cho biết...”, “ Xin cho biết thêm”...

b. Phương pháp thăm dò bằng các câu hỏi tìm dữ liệu

Chúng ta sử dụng loại câu hỏi tìm dữ liệu để có được những câu trả lời có giới hạn. Từ những câu trả lời này sẽ giúp chúng ta có được những thông tin và dữ liệu có thể gạn lọc được. Bên cạnh đó, sử dụng loại câu hỏi này cũng giúp chúng ta kiểm soát sự đồng ý hay chấp thuận của đối tượng, ngoài ra còn giúp chúng ta kiểm soát được buổi chào hàng (giao tiếp) và bước đầu xác định được sự cam kết. Đặc điểm của câu hỏi tìm dữ liệu là có câu trả lời giới hạn, những thông tin và dữ liệu trong câu trả lời được khoanh vùng. Câu hỏi tìm dữ liệu thường bắt đầu bằng các cụm từ: “cái gì..”, “Bao nhiêu..”, “ Anh/chị có..”, và thỉnh thoảng có vài câu trả lời có/không

c. Phương pháp thăm dò bằng các câu hỏi phản ánh.

Chúng ta sử dụng câu hỏi phản ánh để nhận diện những đánh giá hay cảm xúc của người trả lời. Trong thăm dò, việc sử dụng câu hỏi phản ánh nhằm phát hiện cảm xúc tiêu cực của đối tượng đồng thời phá bỏ các cảm xúc tiêu cực và điều chỉnh theo những cảm xúc tích cực. Ngoài ra, thông qua các câu trả lời phản ánh, chuyên gia bán hàng có thể bày tỏ sự thông cảm và chia sẻ phù hợp. Đặc điểm của câu hỏi phản ánh là có câu trả lời đánh giá một vấn đề, một sự việc, một hiện tượng qua đó thể hiện cảm xúc của đối tượng. Câu hỏi phản ánh thường bắt đầu bằng các cụm từ “Anh/chị đang..”, “Hình như anh/chị đang...”

d. Sự tạm dừng

Sử dụng trong quá trình giao tiếp như một sự dừng lại tạm thời cuộc nói chuyện. Mục đích của tạm dừng là để đối tượng có thời gian suy nghĩ câu trả lời và có cơ hội trình bày những cảm xúc của họ.

e. Câu tóm tắt

Chúng ta sử dụng câu tóm tắt khi đã hiểu khá đầy đủ những cảm xúc cũng như nhu cầu của khách hàng, chúng ta phải tóm tắt lại chúng. Mục đích là thể hiện sự lắng nghe của chúng ta, khẳng định lại sự hiểu biết của chúng ta, giúp đối tượng kiểm tra lại những suy nghĩ vừa bộc lộ của họ thông qua việc tóm tắt lại. Đặc điểm của câu tóm tắt là tóm lược lại nội dung, chủ yếu là nội dung đối tượng đã bộc lộ. Điều đáng lưu ý là trong tóm tắt không sử dụng lại các từ mà đối tượng đã sử dụng. Câu tóm tắt thường bắt đầu bằng các cụm từ như: “VẬY anh/chị..”, “ Tóm lại anh/chị...”

2.2. Kỹ năng nói câu lợi ích

2.2.1 Một số yêu cầu khi trình bày lợi ích

Để trình bày lợi ích có hiệu quả cần lưu ý một số yêu cầu sau:

+ Lợi ích sẽ thuyết phục nhất khi nó có tính đặc trưng riêng biệt và đặc biệt đáp ứng nhu cầu cá nhân của chính khách hàng. Điều này có nghĩa rằng tùy thuộc vào mỗi khách hàng người bán nhấn mạnh đến những lợi ích riêng của sản phẩm và những lợi ích riêng này đáp ứng được những đòi hỏi của họ.

+ Câu nói lợi ích chỉ phát huy hiệu quả khi có tính xác thực. Điều này yêu cầu khi trình bày lợi ích phải nêu dẫn chứng cụ thể.

+ Luôn luôn biến đặc điểm thành lợi ích khi bán hàng. Điều này có nghĩa rằng đặc điểm chỉ dùng để giới thiệu, để minh chứng còn lợi ích dùng để bán. Do đó, người bán chỉ nên dùng đặc điểm để minh họa cho lợi ích của sản phẩm và bán hàng là lợi ích của sản phẩm, phải dùng lợi ích sản phẩm để trả lời câu hỏi trong tâm thức của khách hàng “nó có lợi ích gì cho tôi?”.

+ Trình bày lợi ích phải ngắn gọn, dễ hiểu và đầy đủ. Điều này đòi hỏi người bán hàng phải am hiểu tường tận những lợi ích nổi trội của sản phẩm và những đòi hỏi của khách hàng. Câu nói lợi ích phải cô đọng nhưng người nghe dễ dàng hiểu ngay.

2.2.2 Kỹ năng nói câu lợi ích

- Trong bán hàng, câu nói lợi ích dùng để trình bày lợi ích của sản phẩm, đặc biệt là những lợi ích nổi trội của sản phẩm nhằm tác động vào nhận thức của khách hàng để khách hàng có những nhận định và hành vi có lợi cho người bán.

- Câu nói lợi ích bao gồm 2 yếu tố: nhu cầu và chứng cứ. Trong đó nhu cầu thể hiện những mong muốn, trạng thái mà khách hàng cần được thoả mãn bởi những sản phẩm và dịch vụ cụ thể. Còn chứng cứ thể hiện những đặc điểm, cấu trúc của sản phẩm có khả năng đáp ứng một hoặc một số nhu cầu nhất định.

- Câu nói lợi ích sẽ giải thích sự đáp ứng nhu cầu như thế nào, giải tỏa sự nghi ngờ của đối tượng và kích thích đối tượng hành động để thoả mãn nhu cầu.

Những ví dụ về câu nói lợi ích:

“Nhân dịp công ty có khuyến mãi mua 02 chai tặng 01 chai. Điều này có nghĩa rằng anh (chị) mua trong đợt này chỉ trả tiền 02 chai nhưng lại sử dụng được 03 chai”

“Chiếc điện thoại Nokia này rất gọn nhẹ, anh/chị xem đây này, anh/chị sẽ rất tiện lợi khi mang theo bên mình”

2.3. Kỹ năng thuyết phục

2.3.1 Một số yêu cầu khi thuyết phục

Một số yêu cầu cần tuân thủ khi thuyết phục khách hàng:

- Thuyết phục phải dựa trên cơ sở sự thật: lợi ích **THẬT** của sản phẩm đáp ứng nhu cầu **THẬT** của người mua.
- Thuyết phục phải nhiệt tình, tập trung, hợp lý và ngắn gọn.
- Đặt khách hàng là trọng tâm trong quá trình thuyết phục.

2.3.2 Kỹ năng thuyết phục

Kỹ năng thuyết phục bao gồm 5 bước:

- Bước 1: Tóm tắt hoàn cảnh

+ Điều kiện - Bối cảnh đối tượng: Tóm tắt những điều kiện của đối tượng có liên quan đến lợi ích của sản phẩm đang bán. Một số điều kiện như: làm việc, giải trí, sinh hoạt gia đình, các quan hệ xã hội, vấn đề học tập, đi lại.v.v...

+ Nhu cầu : Khẳng định nhu cầu hiện có của đối tượng. Một số nhu cầu như: nhu cầu nâng cao mức sống, nhu cầu thuận tiện đi lại, nhu cầu nâng cao kiến thức, nhu cầu thể hiện bản thân, nhu cầu làm mượt tóc,v.v...

+ Hạn chế : Chỉ rõ những hạn chế hiện nay của đối tượng. Một số hạn chế như: khó khăn trong đi lại (xe cũ, xe hư), chưa thật sự tự tin khi giao tiếp với người nước ngoài (ngoại ngữ kém), tóc có thể mượt hơn (chai gội đầu ở nhà chưa đạt yêu cầu),v.v...

+ Cơ hội : Trình bày những cơ hội mà đối tượng đang có.

- Bước 2: Đưa ra ý tưởng

+ Cần thỏa mãn nhu cầu : Đưa ra ý tưởng đối tượng nên khắc phục hạn chế và tận dụng cơ hội đang có bằng cách mua hàng.

+ Lợi ích sản phẩm phù hợp với nhu cầu : Khẳng định lợi ích của sản phẩm đáp ứng nhu cầu của đối tượng.

+ Gợi ý hành động : Đối tượng chỉ có thể thỏa mãn nhu cầu khi mua hàng.

- Bước 3: Giải thích công việc như thế nào

+ Ai, cái gì, ở đâu, khi nào? : ? : Người bán giới thiệu tổng quát với đối tượng về: công ty, dây chuyền sản xuất, các đặc tính nổi trội của sản phẩm, giá bán sản phẩm (có thể so sánh với sản phẩm cạnh tranh), cách thức mua, điểm mua, giao hàng, điều kiện kèm theo.

+ Đoán trước câu hỏi : Những câu hỏi mà đối tượng thường hỏi như: nó có phù hợp với hoàn cảnh của tôi? Yêu cầu của tôi là gì? lợi ích là cái gì? nó hoạt động như thế nào? tôi phải làm gì để mua?,v.v...

+ Đảm bảo hiểu rõ : Khẳng định sự hiểu rõ mong muốn của đối tượng và đảm bảo đối tượng cũng hiểu rõ những mong muốn của người bán về: lợi ích sản phẩm và cách thức mua hàng.

- Bước 4: Cùng cố giải pháp lợi ích

+ Làm thế nào để ý tưởng gặp được nhu cầu : Tóm tắt lại những hạn chế đối với điều kiện hiện tại của đối tượng và nhắc nhở đối tượng cần phải hành động để thỏa mãn nhu cầu bản thân đồng thời nhắc lại những lợi ích của sản phẩm có khả năng thỏa mãn nhu cầu của đối tượng bằng chứng là các thuộc tính có trong sản phẩm.

+ Gợi lại những cơ hội : Khẳng định lại những cơ hội mà người mua có được khi mua hàng (như bước 1). Những cơ hội đó như: cơ hội được thỏa mãn

nhu cầu, cơ hội được thỏa mãn tốt hơn sự thỏa mãn nhu cầu hiện tại, cơ hội sở hữu những sản phẩm chất lượng tối ưu với chi phí hợp lý, cơ hội gia tăng giá trị sản phẩm (dịch vụ kèm theo...), cơ hội nhận được những phần giá trị (khuyến mãi), v.v...

+ Nhân mạnh tính nổi trội của sản phẩm bằng những con số hay sự kiện. Lợi ích của sản phẩm qua các đặc tính nổi trội, uy tín thương hiệu qua việc “nhiều người mua dùng”, giá trị tăng thêm cho khách hàng bằng các hình thức khuyến mãi, dịch vụ kèm theo. Để tăng thêm tính thuyết phục có thể so sánh với sản phẩm cạnh tranh.

- Bước 5: Gọi ý nhanh bước tiếp theo.

+ Mục đích là để kết thúc bán hàng. Người bán đưa ra lời đề nghị có thể là bán hàng và nói lời kết thúc bán hàng. Trong tình huống này, người bán sẽ đạt được một trong hai mục đích: bán được hàng nếu người mua nhận thức được những lợi ích khi mua hàng hạn hoặc tranh thủ thời gian để tiếp xúc khách hàng nếu đối tượng không mua hàng. Trong trường hợp này xem như đối tượng là khách hàng tiềm năng trong tương lai.

+ Làm cho lần chào hàng sau có sự khởi đầu dễ dàng. Người bán thể hiện sự hài lòng khi tiếp xúc với đối tượng cả khi không bán được hàng. Điều này sẽ để lại ấn tượng tốt trong tâm trí đối tượng, từ đó giúp cho người bán có được bước khởi đầu dễ dàng cho lần chào hàng tiếp sau.

2.4. Kỹ năng xử lý sự phản đối

2.4.1 Một số yêu cầu khi xử lý sự phản đối:

➤ Đoán trước và loại ngay từ đầu khi phản đối bắt đầu xuất hiện. Việc đoán trước phản đối dựa vào khả năng nắm bắt vấn đề và chiều hướng thể hiện tâm lý của đối tượng. Khi phản đối chưa bộc lộ rõ ràng điều này thể hiện mức độ phản đối chưa cao hoặc đối tượng chưa tự tin về lý do để phản đối, do đó cách tốt nhất để xử lý phản đối là ngăn không cho phản đối xảy ra.

➤ Hiểu rõ đối tượng. Thông qua kỹ năng thăm dò có thể hiểu rõ đối tượng. Việc hiểu rõ đối tượng sẽ giúp nhận định được phản đối đúng và phản đối sai từ đó làm cơ sở để xử lý phản đối.

➤ Nắm vững các thông tin về sản phẩm, thị phần, khách hàng, thị trường, chương trình marketing hỗ trợ. Việc nắm vững các thông tin này sẽ giúp rất nhiều trong việc giải quyết phản đối. Nhờ vào thông tin có được đầy đủ, có thể nhận diện được phản đối đúng và phản đối sai và cũng nhờ vào thông tin làm cho cơ sở vững vàng để khẳng định sự hiểu nhầm hoặc giải thích thêm cho đối tượng hiểu rõ bản chất của sự việc hay vấn đề để từ đó đối tượng bỏ qua phản đối.

➤ Chỉ xử lý sự phản đối hợp lệ: là những phản đối đúng đồng thời câu trả lời phản đối phải logic, khéo léo và chính xác.

2.4.2 Kỹ năng xử lý sự phản đối

Kỹ năng xử lý sự phản đối được thực hiện qua các bước sau:

- Bước 1: Xác định phản đối thật.

Có những phản đối đúng và cũng có những phản đối sai, do đó chúng ta chỉ chấp nhận xử lý phản đối đúng, đồng thời để nhận diện phản đối đúng cần dựa vào kỹ năng thăm dò để xác định.

- Bước 2: Hiểu rõ phản đối. Chúng ta vẫn sử dụng kỹ năng thăm dò để hiểu rõ phản đối, những lý do phản đối, bao gồm những lý do chung và lý do cụ thể.

- Bước 3: Kiểm tra phản đối. Chúng ta cần lặp lại các lý do phản đối mà đối tượng đã đưa ra nhằm: kêu gọi sự đồng tình của đối tượng để chúng ta giải quyết phản đối bằng các câu trả lời hay giải thích đồng thời khẳng định sự quan tâm và hiểu rõ các phản đối của đối tượng.

- Bước 4: Xử lý phản đối, sử dụng phương pháp APAP

+ Thừa nhận phản đối (Accepting): Đồng ý với nội dung phản đối và tìm hiểu nó. Chúng ta đặt những câu hỏi như “tại sao chị không đồng tình về vấn đề đó?”, “chị hiểu vấn đề đó như thế nào?”, “chị chưa tin chất lượng sản phẩm này à?”, “chị nghĩ chất lượng nó như thế nào?”

+ Thăm dò để hiểu rõ (Probing): Tìm hiểu thứ tự về mức độ ảnh hưởng của những lý do phản đối: “Vì sao anh/chị không tin chất lượng của sản phẩm đó? Dựa vào đâu anh/chị nghĩ rằng sản phẩm này kém chất lượng?”

+ Trả lời phản đối (Answering): Đưa phản đối vào tình huống dễ dàng phủ định bằng các câu trả lời dựa vào các dẫn chứng xác thực. Chúng ta “phản đối” những phản đối của đối tượng bằng các lý do chính đáng dựa vào nguồn thông tin đã có, đồng thời trình bày cho đối tượng thấy được những lợi ích mà họ có quan trọng hơn những mối lo ngại của họ. Chúng ta có thể sử dụng các mẫu câu: “Tại sao...? Và Bằng cách...” để:

- Giải thích (đối với phản đối do hiểu lầm)
- Chứng minh (đối với phản đối do nghi ngờ)
- Đưa ra chương trình đối phó (đối phó với phản đối than phiền)

+ Thăm dò để xác nhận sự chấp thuận câu trả lời (Probing): Chúng ta cũng cần thăm dò đối tượng để khẳng định rằng những giải thích, dẫn chứng hay giải pháp mà chúng ta đưa ra đã làm cho họ bớt lo ngại (nghi ngờ, than phiền) hoặc họ chấp nhận câu trả lời là hợp lý và không quan tâm đến phản đối nữa. Trong trường hợp đối tượng vẫn chưa chấp thuận, phải tìm hiểu thêm lý do phản đối hoặc đưa thêm dẫn chứng để minh họa cho câu trả lời.

2.5. Kỹ năng trình bày

2.5.1 Những yếu tố ảnh hưởng đến trình bày

- Nội dung cần trình bày.
- Mục đích trình bày

- Kỹ thuật trình bày
- Phong cách người trình bày
- Bối cảnh xảy ra
- Tâm lý, điều kiện, khả năng nhận thức của người nghe.

2.5.2 Kỹ năng trình bày

- Bước 1: Chuẩn bị chu đáo các thông tin về đối tượng, xác định rõ mục đích, nội dung trình bày, các sản phẩm và vật phẩm đưa cho đối tượng.
- Bước 2: Trình bày thuyết phục thể hiện qua 3 phần
 - + Phần chào hỏi và giới thiệu
 - + Phần trình bày nội dung
 - + Phần kết thúc
- Bước 3: Thể hiện phong cách trình bày chuyên nghiệp

B. CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP/THỰC HÀNH

1. Câu hỏi

- 1.1. Thế nào là kỹ năng trình bày? Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trình bày của người bán trong quá trình chào hàng?
- 1.2. Kỹ năng thăm dò là gì? Vai trò và các phương pháp thăm dò trong bán hàng?
- 1.3. Thế nào là câu nói lợi ích? Các yêu cầu khi nói câu lợi ích?
- 1.4. Vai trò và các nguyên tắc khi thực hiện kỹ năng thuyết phục? Hãy mô tả quy trình thuyết phục khách hàng?
- 1.5. Thế nào là sự phản đối? Vì sao phản đối là cơ hội? Trình bày phương pháp và các nguyên tắc của sự phản đối.
- 1.6. Trình bày nội dung của phương pháp APAP?

2. Bài tập/Thực hành

2.1. Giả sử bạn là nhân viên bán hàng. Hãy thực hành “nói câu lợi ích” khi tư vấn chào hàng các sản phẩm/dịch vụ sau:

- a/ Bảo hiểm nhân thọ Manulife
- b/ Dịch vụ dịch vụ chăm sóc da và massage Herbal spa
- c/ Khóa học của trung tâm Anh ngữ Topica
- d/ Trà thảo mộc hỗ trợ giảm cân “Hera plus”
- e/ Máy điều hòa Casper
- f/ Các gói tập luyện tại Trung tâm Fitness & yoga

Hướng dẫn thực hiện:

- Chuẩn bị: Giấy A4, bút, máy tính/điện thoại có kết nối internet
- Cách thức tiến hành: Làm việc theo nhóm, mỗi nhóm 2 - 4 sinh viên
- Nhiệm vụ: Các nhóm lựa chọn sản phẩm, thảo luận, và luyện tập với nhau
- Thời gian hoàn thành: 90 phút.

- Thời gian trình bày: 2 phút
- Kết quả và tiêu chuẩn cần đạt được của bài thực hành:
 - + Hoàn thành đúng thời gian;
 - + Đưa ra được những câu lợi ích ngắn gọn, dễ hiểu và đầy đủ, có thể kích thích được đối tượng đi đến hành động mua hàng

2.2. Giả sử bạn đang là nhân viên bán hàng. Hãy xây dựng một bài viết để trình bày/thuyết phục khách hàng về các sản phẩm/ dịch vụ sau:

- a/ Bảo hiểm nhân thọ Manulife
- b/ Dịch vụ dịch vụ chăm sóc da và massage Herbal spa
- c/ Khóa học của trung tâm Anh ngữ Topica
- d/ Trà thảo mộc hỗ trợ giảm cân “Hera plus”
- e/ Máy điều hòa Casper
- f/ Các gói tập luyện tại Trung tâm Fitness & yoga

Hướng dẫn thực hiện:

- Chuẩn bị: Giấy A4, bút, máy tính có kết nối internet
- Cách thức tiến hành: Làm việc theo nhóm, mỗi nhóm 2 - 4 sinh viên
- Nhiệm vụ: Các nhóm lựa chọn sản phẩm. Sau đó thảo luận để hoàn thành bài thuyết trình về sản phẩm/dịch vụ được phân công.
 - Thời gian hoàn thành: 90 phút.
 - Thời gian trình bày: 5 phút
 - Kết quả và tiêu chuẩn cần đạt được của bài thực hành:
 - + Hoàn thành đúng thời gian;
 - + Xây dựng được bài viết để trình bày/thuyết phục bán hàng phù hợp.

2.3. Thực hành: Xử lý sự phản đối

Mỗi nhóm chọn một trong các phản đối dưới đây và lập kế hoạch giải quyết lời phản đối đó theo phương pháp APAP trong xử lý phản đối:

- a) Giá quá cao
- b) Sản phẩm này không tốt
- c) Giá bán của công ty A rẻ hơn công ty này
- d) Dịch vụ cung cấp chưa tốt

Hướng dẫn thực hiện:

- Chuẩn bị: Giấy, bút, điện thoại, máy tính, hồ sơ khách hàng, tài liệu, thông tin về công ty, thông tin về sản phẩm, dịch vụ cung cấp khách hàng.
- Cách thức tiến hành: Làm việc theo nhóm, mỗi nhóm 2 sinh viên. Một sinh viên đóng vai nhân viên, một sinh viên đóng vai khách hàng.
 - Nhiệm vụ:
 - + Các nhóm bốc thăm để chọn tình huống giả định trên.
 - + Xây dựng kịch bản và cách xử lý theo tình huống giả định đã chọn.
 - + Sau đó, phân vai và thực hành.

- Thời gian hoàn thành: 120 phút.
- Kết quả và tiêu chuẩn cần đạt được của bài thực hành:
 - + Hoàn thành đúng thời gian.
 - + Xây dựng được kịch bản phù hợp
 - + Thực hiện đúng trình tự cách thức xử lý phản bác của khách hàng
 - + Xử lý được các tình huống phát sinh
 - + Tác phong chuyên nghiệp

C. GHI NHỚ

Chu trình bán hàng bao gồm 6 bước: Khám phá nhu cầu; đánh giá tiềm năng; chuẩn bị tiếp xúc; tiếp xúc và chào hàng; kết thúc bán hàng; theo dõi và chăm sóc sau bán hàng. Để thực hiện tốt chu trình bán hàng, nhân viên bán hàng phải thành thạo các kỹ năng: kỹ năng thăm dò, kỹ năng nói câu lợi ích, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng xử lý phản đối, kỹ năng trình bày.

BÀI 3. QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG

GIỚI THIỆU

Nội dung bài học đưa ra các quan niệm về quản trị bán hàng, mục tiêu quản trị bán hàng, mô tả một số chức danh trong cơ cấu tổ chức quản trị bán hàng. Đồng thời hướng dẫn một số kỹ năng cơ bản trong công tác quản trị hoạt động bán.

MỤC TIÊU

- Trình bày được các quan niệm về quản trị bán hàng;
- Mô tả được các loại mục tiêu quản trị bán hàng;
- Nêu được vị trí và nhiệm vụ của các chức danh trong quản trị bán hàng;
- Xác định được chức danh trong hệ thống bán hàng;
- Ứng dụng được các kỹ năng quản lý bán hàng trong xử lý tình huống.

A. NỘI DUNG

1. Quan niệm về quản trị bán hàng

Theo James M. Comer, “Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những người hoặc thực sự thuộc lực lượng bán hàng hoặc những người hỗ trợ trực tiếp cho 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

2. Mục tiêu của quản trị bán hàng

2.1 Mục tiêu hướng vào con người

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 gắn 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.

2.2 Mục tiêu hướng vào doanh số và lợi nhuận

Thông thường mục tiêu hành động của người quản lý bán hàng theo lĩnh vực được thể hiện dưới dạng doanh số. Mục tiêu này thể hiện như thế nào tùy thuộc vào từng công ty và từng ngành. Có thể biểu hiện bằng giá trị tiêu thụ hoặc bằng số sản phẩm bán ra,...

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.

3. Quản trị bán hàng - Cách bố trí thang bậc

Chuyên gia bán hàng là những người có đủ kiến thức và kỹ năng để nhận biết và hiểu rõ nhu cầu của khách hàng và biết cách thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng bằng những lợi ích từ sản phẩm của công ty.

Xét về tính chất công việc, để phát huy khả năng, kinh nghiệm cá nhân cũng như cho quá trình tổ chức bán hàng được thực hiện hiệu quả, các công ty thường bố trí nhân sự bán hàng theo các vị trí công tác sau:

- Nhân viên bán hàng (Sales Representative) - Sales Rep.
- Giám sát bán hàng (Sales Supervisor) – Sales Sup.
- Giám đốc bán hàng khu vực (Areal Sales Manager) - ASM.
- Giám đốc bán hàng miền (Regional Sales Manager) - RSM.
- Giám đốc bán hàng toàn quốc (National Sales Manager) - SM.

Thư ký Phòng bán hàng (Sales Administrator) – Sales Admin.

3.1. Đại diện bán hàng

Đại diện bán hàng còn gọi là nhân viên bán hàng hay Đại diện thương mại là vị trí tác nghiệp bán hàng. Vị trí này tiếp xúc bán hàng trực tiếp cho khách hàng (cá nhân và hộ gia đình hoặc các tổ chức). Vai trò của vị trí công tác này là cầu nối giữa nhà sản xuất hay nhà kinh doanh với khách hàng. Vị trí công tác này thường có một số nhiệm vụ chính sau:

- Tìm hiểu nhu cầu khách hàng.
- Tiếp cận khách hàng và chào hàng.
- Nhận đơn đặt hàng và giúp khách hàng làm các thủ tục hành chính (nếu bán được hàng).
- Theo dõi quá trình giao hàng từ công ty đến khách hàng.
- Thuyết phục và hướng dẫn khách hàng trưng bày sản phẩm theo đúng yêu cầu công ty.
- Theo dõi và kiểm soát quá trình trưng bày sản phẩm của khách hàng.
- Động viên, hỗ trợ quá trình kinh doanh của khách hàng.
- Thúc đẩy khách hàng đặt thêm hàng và nhắc nhở khách hàng thanh toán công nợ khi sắp đến hạn.
- Thu thập thông tin và đánh giá tình hình kinh doanh trong địa bàn và hoàn thành các thủ tục báo cáo bán hàng.

- Đại diện bán hàng báo cáo trực tiếp cho Giám sát bán hàng (hoặc Giám đốc khu vực) định kỳ theo các biểu mẫu qui định. Nội dung báo cáo bao gồm những thông tin chính về doanh số, sản lượng hàng đã bán, tình hình khách hàng, tình hình thị trường, vv...

- Kỹ năng: phải có một số kỹ năng bán hàng cơ bản như kỹ năng thăm dò, kỹ năng nói câu nói lợi ích, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng xử lý phản đối – phản bác, kỹ năng trình bày, kỹ năng trưng bày sản phẩm, kỹ năng đàm phán và kỹ năng làm việc nhóm.

- Kiến thức: phải có kiến thức cơ bản về công ty, sản phẩm, khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

- Trình độ văn hóa: tối thiểu phải tốt nghiệp phổ thông trung học, sử dụng được vi tính văn phòng (Word, Excel) và trình độ ngoại ngữ phải học được một số từ thông dụng.

- Tính cách: Đại diện bán hàng phải biết quan hệ hài hòa với mọi người, trung thực, trung thành với tổ chức, năng động và sáng tạo. Thêm vào đó, Đại diện bán hàng phải hiểu tường tận nhiệm vụ, nắm vững địa bàn hoạt động, lưu giữ đầy đủ hồ sơ khách hàng và sử dụng thành thạo các biểu mẫu báo cáo.

3.2. Giám sát bán hàng.

Vị trí giám sát bán hàng là vị trí trung gian giữa quản trị viên bán hàng và nhân viên tác nghiệp. Vị trí này có vai trò chủ yếu là quản lý và giám sát đại diện bán hàng hoàn thành các chỉ tiêu bán hàng do giám đốc khu vực hay giám đốc miền đặt ra tại địa bàn giám sát. Vị trí công tác này thường có một số nhiệm vụ sau:

- Nhận chỉ tiêu bán hàng từ cấp trên trực tiếp, sau đó xây dựng chỉ tiêu bán hàng và phân bổ các chỉ tiêu đó cho đại diện bán hàng trong địa bàn giám sát để thực hiện.

- Lập kế hoạch theo dõi và đánh giá hiệu quả làm việc của đại diện bán hàng đồng thời lập lịch công tác hướng dẫn và bố trí lịch đi theo để kiểm tra và hỗ trợ.

- Kiểm tra tiến độ thực hiện chỉ tiêu bán hàng của các đại diện thông qua các báo cáo làm việc hằng ngày và tổng hợp số liệu doanh thu, tình hình cạnh tranh trong vùng.

- Động viên cấp dưới làm việc và quản lý công nợ khách hàng.

- Giám sát bán hàng phải họp với các giám đốc bán hàng vùng định kỳ hàng tuần, tháng hay quý để báo cáo, nhận kế hoạch mới, đề xuất các biện pháp động viên hỗ trợ nhân viên và nhận các chương trình hỗ trợ bán hàng trong vùng để triển khai.

Từ những nhiệm vụ trên, vị trí Giám sát bán hàng cần đáp ứng một số yêu cầu về kỹ năng, kiến thức, trình độ văn hoá, tính cách và trách nhiệm làm việc như sau:

- **Kỹ năng:** cần phải có một số kỹ năng quản lý bán hàng cơ bản như kỹ năng quản lý mục tiêu, kỹ năng hoạch định, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng quản lý địa bàn, kỹ năng lãnh đạo và động viên, kỹ năng đàm phán và kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phối hợp.
- **Kiến thức:** cần phải am hiểu về công ty, sản phẩm, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và kiến thức xã hội.
- **Trình độ văn hoá:** đạt trình độ đại học, sử dụng được vi tính văn phòng và có một trình độ ngoại ngữ tương đối (tối thiểu trình độ B).
- **Tính cách:** phải trung thực, công bằng, khách quan, trung thành với tổ chức, linh hoạt và sáng tạo. Bên cạnh đó, các Giám sát bán hàng cũng cần phải có kinh nghiệm bán hàng và một số kinh nghiệm về quản lý nhóm.

3.3 Giám đốc bán hàng khu vực

Giám đốc bán hàng khu vực được xem là một quản trị viên bán hàng khu vực. Vị trí này thay mặt cho Giám đốc miền hay Giám đốc bán hàng toàn quốc quản lý toàn bộ hoạt động kinh doanh trong khu vực được giao. Một số nhiệm vụ chính của vị trí công tác này như sau:

- Nhận chỉ tiêu bán hàng từ Giám đốc miền hay Giám đốc bán hàng toàn quốc, sau đó xây dựng chỉ tiêu bán hàng cho từng địa bàn trong vùng rồi phân bổ cho các Giám sát để thực hiện.
- Lập kế hoạch theo dõi để đánh giá hiệu quả làm việc, kiểm tra tiến độ thực hiện chỉ tiêu bán hàng của cấp dưới.
- Tuyển dụng, đào tạo và bố trí địa bàn làm việc cho Giám sát.
- Quản lý chặt chẽ chu trình luân chuyển hàng, theo dõi công nợ khách hàng, nhận báo cáo làm việc của Giám sát hàng tuần, tháng và quý để tổng hợp số liệu doanh thu và tình hình kinh doanh trong khu vực.
- Xây dựng và đề xuất lên cấp trên các biện pháp động viên nhân viên, các chiến thuật đối phó với các đối thủ cạnh tranh trong vùng đồng thời đề xuất sửa đổi, bổ sung các đặc tính sản phẩm hay bổ sung sản phẩm mới.
- Hỗ trợ cấp trên xây dựng chiến lược, chiến thuật và kế hoạch bán hàng cho toàn công ty.
- Giám đốc bán hàng vùng định kỳ họp với Giám đốc miền hay Giám đốc bán hàng toàn quốc để báo cáo tình hình bán hàng trong vùng và nhận chiến lược hay kế hoạch bán hàng mới cũng như những chương trình hỗ trợ bán hàng.

Bên cạnh đó, Giám đốc bán hàng vùng cần có những kỹ năng, kiến thức, tính cách và trình độ văn hoá cũng như kinh nghiệm cần thiết để hoàn thành tốt vị trí công tác này.

- **Kỹ năng:** phải thuần thục kỹ năng quản lý mục tiêu, kỹ năng hoạch định, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng quản lý địa bàn, kỹ năng lãnh đạo và động

viên, kỹ năng đàm phán, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phối hợp, kỹ năng đánh giá và kỹ năng thuyết trình hiệu quả.

- Kiến thức: cần phải am hiểu về công ty, sản phẩm, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và có kiến thức về xã hội, con người, về tổ chức quản lý nhân sự.

- Trình độ văn hoá: cần phải tối thiểu tốt nghiệp đại học, sử dụng tốt vi tính văn phòng (Word, Excel, Powerpoint, Internet) và có trình độ ngoại ngữ đạt yêu cầu cơ bản (tùy thuộc vào môi trường làm việc).

- Tính cách: phải biết tạo ra mối quan hệ hài hoà giữa các thuộc cấp, phải công bằng, khách quan, trung thành với Tổ quốc, năng động và thể hiện là một người gương mẫu trong công ty.

Kinh nghiệm: Người đảm nhận chức vụ này đã phải trải qua các cương vị Đại diện hay Giám sát bán hàng và tốt hơn nếu đã có thời gian làm công tác quản lý bán hàng

3.4. Giám đốc bán hàng toàn quốc

Giám đốc bán hàng toàn quốc là một quản trị viên bán hàng cao cấp. Vị trí công tác này có ảnh hưởng rất lớn đến tính hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh trong công ty. Vai trò chính là quản lý toàn bộ hệ thống bán hàng nhằm hoàn thành những mục tiêu bán hàng của công ty thông qua công tác hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra và đánh giá toàn bộ hệ thống bán hàng. Vị trí công tác này có một số nhiệm vụ chính sau:

- Cùng với Ban giám đốc xây dựng chiến lược bán hàng.
- Xây dựng các chiến thuật và kế hoạch bán hàng cụ thể để thực thi chiến lược bán hàng đã xây dựng.
- Xây dựng các chỉ tiêu bán hàng.
- Triển khai kế hoạch bán hàng xuống nhân viên cấp dưới.
- Quản lý trực tiếp các Giám đốc bán hàng vùng nhằm hoàn thành các chỉ tiêu đã xây dựng thông qua các kế hoạch, các chương trình hành động, các chương trình kiểm tra và đánh giá, các chương trình đào tạo, động viên,...
- Xây dựng ngân sách hoạt động của phòng bán hàng đồng thời phân tích, dự báo đặt hàng, quản lý công nợ khách hàng.
- Quản lý chu trình luân chuyển hàng và quản lý doanh số, doanh thu, chi phí bán hàng.
- Hỗ trợ Ban giám đốc công ty xây dựng chiến lược kinh doanh tổng thể của công ty, đặc biệt tham gia cùng phòng Marketing xây dựng các chương trình hỗ trợ bán hàng.
- Giám đốc bán hàng toàn quốc cần tổng hợp thông tin tổng thể để báo cáo cho Ban giám đốc định kỳ.

Từ những nhiệm vụ trên, cấp quản trị này cần phải đáp ứng một số yêu cầu sau:

- **Kỹ năng:** phải có những kỹ năng cần thiết như kỹ năng hoạch định và tổ chức, kỹ năng lãnh đạo và động viên, kỹ năng kiểm tra và đánh giá, kỹ năng phối hợp, kỹ năng đàm phán, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết trình hiệu quả, kỹ năng tổ chức quản lý nhân sự.

- **Kiến thức:** bên cạnh những kiến thức căn bản trong bán hàng cần phải am hiểu về xã hội và kinh nghiệm trong giao tế, quản lý con người, lãnh đạo và hoạch định chiến lược cũng như có kiến thức tương đối về marketing.

- **Trình độ văn hoá:** tối thiểu phải tốt nghiệp đại học, sử dụng thành thạo vi tính văn phòng và một số phần mềm quản lý, đồng thời có khả năng giao tiếp bằng ngoại ngữ.

- **Tính cách:** cấp quản trị này đòi hỏi phải là người công bằng, khách quan, tham vọng, quyết đoán và gương mẫu (tham khảo chương 4 - phần kỹ năng lãnh đạo và động viên).

- **Kinh nghiệm:** cần phải có kinh nghiệm nhiều năm trong bán hàng, đặc biệt là đảm nhận của vai trò quản lý bán hàng.

3.5. Giám đốc bán hàng miền

Vị trí Giám đốc bán hàng vùng có vai trò, nhiệm vụ và yêu cầu công tác tương tự như vị trí Giám đốc bán hàng vùng hoặc tại những công ty có hệ thống kênh phân phối quá phức tạp và có quy mô quá lớn cả về số lượng nhân viên cấp dưới lẫn phạm vi địa lý. Vị trí công tác này báo cáo cho Giám đốc bán hàng toàn quốc theo định kỳ.

3.6. Thư ký bán hàng

- Vị trí này giúp cho Giám đốc bán hàng toàn quốc theo dõi, quản lý kết quả thực hiện các chỉ tiêu bán hàng của các Giám đốc bán hàng miền (vùng).

- Thư ký bán hàng có trách nhiệm tổng hợp tất cả các loại báo cáo cần thiết cho Giám đốc bán hàng, đặc biệt là các báo cáo tổng kết kết quả công việc cuối tháng của toàn bộ nhân viên trong phòng bán hàng để quyết định mức lương và thưởng.

- Vị trí này cũng làm cầu nối giữa phòng bán hàng với các phòng khác trong các vấn đề liên quan đến thủ tục hành chính. Thư ký bán hàng báo cáo trực tiếp cho Giám đốc bán hàng toàn quốc nội dung được yêu cầu.

4. Một số kỹ năng quản trị bán hàng

4.1 Kỹ năng hoạch định

4.1.1 Tổng quan về hoạch định

Đối với một doanh nghiệp, hoạch định được vận dụng mọi lúc mọi nơi. Nhà quản lý hoạch định những chiến lược phát triển trong tương lai dài hạn, các anh tổ trưởng hoạch định các chương trình hành động trong ngắn hạn, còn các anh công nhân thì hoạch định các công việc tác nghiệp phải làm và cách thức làm để đạt hiệu quả nhất. Tóm lại, hoạch định có thể được vận dụng như một kỹ năng

cao cấp và tối quan trọng mà chúng ta phải nghiên cứu để vận dụng có chủ định hơn, phù hợp hơn nhằm nâng cao hiệu quả trong công việc và trong cuộc sống. Bên cạnh đó, có rất nhiều quan điểm về hoạch định. Chúng ta có thể hiểu hoạch định là một quá trình định hướng bắt đầu bằng việc xác định các mục đích, mục tiêu tổng thể cần đạt được sau đó xây dựng các biện pháp thực hiện thông qua các chiến lược, kế hoạch, chương trình hành động. Nội dung, hoạch định là một quá trình liên quan đến tư duy. Ngoài ra, chúng ta cũng cần phải phân biệt giữa hoạch định với kế hoạch và dự báo. Lập kế hoạch mang tính chi tiết hơn và ngắn hạn hơn hoạch định. Lập kế hoạch cũng bắt đầu từ việc xây dựng mục tiêu cần đạt được nhưng những mục tiêu này cụ thể và chi tiết hơn nằm trong mục tiêu tổng thể của chiến lược. Kế hoạch thường được thực hiện trong phạm vi hẹp, gắn liền với các hoạt động cụ thể nằm trong tổng thể các hoạt động của chiến lược, còn dự báo chỉ đơn thuần là hành động nhận diện, đánh giá tình hình một sự vật hay hiện tượng sẽ xảy ra trong tương lai. Cần lưu ý rằng nội dung của hoạch định và kế hoạch phải gắn liền với các quyết định và bản chất của chúng có tính liên tục.

4.1.2 Vai trò hoạch định

Trong phần này, chúng ta sẽ tìm hiểu vì sao cần phải hoạch định. Bạn có bao giờ tự đặt câu hỏi :

- “Cuối tuần này tôi sẽ làm gì?”
- “Sau khi tốt nghiệp tôi sẽ làm gì?”
- “Vài năm nữa công ty của tôi sẽ như thế nào?“,..v.v...

Nếu có những câu hỏi như thế là bạn đã vô tình “quên mất” công tác hoạch định, hãy nghiên cứu và vận dụng kỹ năng này trong công việc và cuộc sống, bạn sẽ cảm nhận được những lợi ích to lớn mà nó mang lại!

Tóm lại, tác dụng của hoạch định là gì?

- Thứ nhất, hoạch định sẽ giúp chúng ta xây dựng được mục đích sống, mục đích làm việc rõ ràng. Chúng ta không thể sống mà không ước mơ, không tham vọng. Những ước mơ đó được cụ thể hoá bằng các mục đích, mục tiêu cần đạt được.

- Thứ hai, hoạch định giúp chúng ta dự đoán trước một số rủi ro, từ đó xây dựng một số biện pháp phòng ngừa. Chúng ta không ai bảo đảm rằng trong cuộc sống và công việc của mình hay hoạt động của doanh nghiệp luôn luôn ổn định. Chính hoạch định sẽ giúp chúng ta vượt qua các tình huống bất ổn trong tâm lý đã có sự chuẩn bị trước. Bên cạnh đó, hoạch định sẽ giúp cho chúng ta có một tư duy hệ thống để xử lý các công việc và đề ra quyết định phù hợp.

- Thứ ba, hoạch định giúp cho doanh nghiệp có được chiến lược, kế hoạch phát triển đúng đắn phù hợp với thị trường, nguồn lực từ định hướng cho các hoạt động tác nghiệp, tạo sự thống nhất trong hoạt động. Kết quả là mang lại

nguồn lợi nhuận lâu dài cho tổ chức. Ngày nay, hoạch định chiến lược là một công tác sống còn của doanh nghiệp. Một chiến lược kinh doanh phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp không chỉ đứng vững trong thị trường nội địa trước sự tấn công ồ ạt của tập đoàn đa quốc gia mà còn giúp cho doanh nghiệp có cơ hội phát triển thị trường nước ngoài.

- Thứ tư, hoạch định giúp cho công tác tổ chức các hoạt động chức năng được thuận lợi và trôi chảy, đặc biệt là công tác kiểm tra, từ đó giúp doanh nghiệp phát triển ổn định.

4.1.3 Nội dung của hoạch định

Như phần trên đã trình bày, trong kinh doanh công tác hoạch định thể hiện ở hai khía cạnh: hoạch định tổng hợp và hoạch định chi tiết. Hoạch định tổng thể thường được liên tưởng đến vấn đề hoạch định chiến lược, bao gồm các công đoạn phân tích thực trạng, xây dựng sứ mạng, nhiệm vụ, các mục tiêu, mục đích, các chiến lược, các kế hoạch, phương án hành động kiểm tra. Hoạch định chi tiết hay hoạch định tác nghiệp là hoạch định các hoạt động triển khai chiến lược trong những tình huống cụ thể và thời gian diễn ra ngắn. Nội dung của dạng hoạch định này liên quan đến các chương trình hành động ngắn hạn, sử dụng các nguồn lực đã được phân bổ sẵn. Bên cạnh đó, chúng ta có thể ứng dụng công tác hoạch định trong cuộc sống hằng ngày. Dạng hoạch định này liên quan đến hoạt động hằng ngày của chúng ta như hoạch định nghề nghiệp tương lai, hoạch định chương trình hành động cuối tuần...

4.1.4 Kỹ năng hoạch định

a. Quy tắc 1H-5W dùng để hoạch định

Kỹ năng hoạch định thể hiện qua việc vận dụng qui tắc 1H -5W trong hoạch định. Nhà quản trị có thể sử dụng qui tắc này trong việc hoạch định chiến lược hay hoạch định tác nghiệp

Quy tắc 1 H -5 W	
How do I start?	(Tôi bắt đầu như thế nào?)
What do I do?	(Tôi làm gì?)
Where do I go?	(Tôi đi đâu hoặc tôi đạt gì?)
When do I go?	(Khi nào tôi đi? Khi nào đạt?)
Who do I see?	(Tôi gặp ai?)

b. Những yêu cầu khi tiến hành hoạch định

Sau đây là những yêu cầu khi tiến hành hoạch định:

- Hoạch định phải dựa trên cơ sở phân tích tình hình và nguồn nội lực.

- Phải có sự chấp nhận và thống nhất giữa những đối tượng có liên quan.
- Hoạch định phải đặt tổng thể các mối quan hệ tương tác nhau.
- Cần thống nhất ý nghĩa của những thuật ngữ trong quá trình hoạch định và giải thích rõ các đối tượng có liên quan (trong tổ chức)
- Những đối tượng thực hiện kết quả kế hoạch phải tham gia vào quá trình hoạch định để tạo mối liên hệ chặt chẽ và động viên họ (trong tổ chức)

c. *Kỹ năng hoạch định trong bán hàng*

➤ **Hoạch định tổng quát:** Xây dựng định hướng bán hàng

* Mục đích

- Tối đa hoá hiệu quả thông qua :

Đúng lúc , đúng nơi với chi phí thấp nhất

Tận dụng tốt thời gian sử dụng

- Tối đa hiệu quả sử dụng thông qua :

Đúng người , đúng việc

Bán hàng với hiệu quả cao

- Mục đích thực hiện:

Trong thời gian 03 tháng, tiếp xúc được 2000 cửa hiệu mới trong đó có 1000 cửa hiệu đồng ý lấy hàng của công ty bán

* Định hướng chủ đạo:

Tối đa hoá thời gian thời gian tiếp xúc bán hàng, tối thiểu thời gian không gặp khách hàng

➤ **Hoạch định tác nghiệp:** Mở rộng hệ thống đại lý:

How do I start?	Tôi bắt đầu như thế nào?	Phát triển đại lý mới
What do I do?	Tôi làm gì?	Thuyết phục cửa hiệu
Where do I go?	Tôi đi đâu?	Đến các cửa hiệu
When do I go?	Khi nào tôi đi?	Giờ vắng khách
Who do I see?	Tôi sẽ gặp ai?	Chủ cửa hiệu
What should I do today and plan for tomorrow?	Hôm nay tôi làm gì? và hoạch định việc gì cho ngày mai?	Hôm nay tôi chuẩn bị brochure, hàng mẫu, xem lại đặc tính cho sản phẩm ... Ngày mai tôi sẽ liên lạc các công ty dịch vụ xin danh sách cửa hiệu, đến kho thống kê các công cụ hỗ trợ, lập danh sách các tuyến đường ưu tiên đi

d. *Kỹ năng hoạch định chiến lược kinh doanh*

Kỹ năng hoạch định chiến lược kinh doanh bắt đầu bằng kỹ năng nghiên cứu marketing – thu thập thông tin, tiếp theo là kỹ năng xử lý thông tin, đánh giá thông tin, thiết lập “trạng thái” cần đạt được thông qua sứ mạng, nhiệm vụ và các mục đích, mục tiêu kỹ năng hình thành chiến lược và đánh giá lựa chọn chiến lược tối ưu, cuối cùng là các kỹ năng triển khai chiến lược và đánh giá hiệu quả của chiến lược đã xây dựng.

Một số lưu ý khi hoạch định chiến lược kinh doanh

Thông qua phân tích tình hình hoạch định chiến lược kinh doanh cũng như kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, một số vấn đề liên quan đến công tác hoạch định cần lưu ý:

Thứ nhất, hoạch định là một kỹ năng gắn liền với hoạt động thực tiễn không phải chỉ là lý luận trong nguyên cứu và kỹ năng này ảnh hưởng đến sự thành bại của một doanh nghiệp nói chung và các cá nhân nói riêng.

Thứ hai, hoạch định phải có cơ sở. Hoạch định phải được bắt đầu từ việc phân tích thực trạng để hiểu rõ các cơ hội, nguy cơ trên thị trường và các điểm mạnh, những hạn chế trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó cần phải thực hiện tốt công tác dự báo.

Thứ ba, nếu các nhà quản lý doanh nghiệp chỉ dừng lại ở dự báo thôi thì chưa đủ. Hoạch định khác dự báo ở điểm phải xây dựng được các mục đích, mục tiêu cần đạt được trong tương lai và có giải pháp để thực hiện. Những giải pháp này chính là các chiến lược, các kế hoạch, chương trình hành động.

Thứ tư, phải xây dựng chiến lược phát triển tổng thể trong dài hạn trước khi xây dựng các kế hoạch ngắn hạn.

4.2 Kỹ năng quản lý thời gian

4.2.1 Vai trò của quản lý thời gian

Thời gian là gì? Thật khó định nghĩa nhưng thời gian là tài sản quý nhất và tài sản này có đặc điểm là hữu hạn, vô hình, không định giá cụ thể được và không thay đổi được. Do đó, thời gian mất đi không thể thay thế được (trong khi tiền mất đi có thể kiếm lại được). Chúng ta hiểu rõ hơn vì sao phải quản lý thời gian từ phát biểu của Judith Dwyer về thời gian: (The Business Communication Handbook)

“Thời gian xác định không thể thay thế. Bạn không thể để dành và nó sẽ qua đi dù bạn có sử dụng hay không. Bạn sử dụng thời gian bằng cách chia sẻ với người khác hay cho riêng bạn, bạn có thể chia thời gian cho công việc, niềm vui và cho gia đình. Thời gian luôn tồn tại, bạn không thể ngăn nó trôi qua nhưng bạn có thể quyết định cách thức để sử dụng thời gian”.

Do đó, quản lý tốt thời gian chính là quản lý tốt một trong những tài sản quý nhất – tài sản thời gian. Chính thông qua tài sản này chúng ta có được những tài sản mong muốn khác. Việc quản lý thời gian hữu hiệu sẽ cho phép chúng ta

hoàn thành nhiệm vụ và đạt được những mục đích đã đề ra. Tóm lại, chúng ta có thể hiệu quản lý thời gian là việc sử dụng thời gian một cách tiết kiệm và hiệu quả nhất. Mặt khác, trong một công ty có 03 loại thời gian sau: i) thời gian dành cho sếp; ii) thời gian dành cho đồng nghiệp; và iii) thời gian dành cho bản thân. Do đó, thời gian vừa có tính phụ thuộc vừa có tính linh hoạt. Chúng ta phải định rõ hai tính chất này để sử dụng thời gian một cách hiệu quả nhất.

Như vậy, quản lý thời gian là một thuật ngữ khá xa lạ nhưng lại gắn liền với công việc hàng ngày của chúng ta. Thỉnh thoảng chúng ta lại nói “sao lãng phí thời gian quá” hay “làm điều này rất mất thời gian”,...là một cách thể hiện ý thức quản lý thời gian. Để quản lý thời gian tốt, trước tiên cần phải biết thời gian có lợi ích gì và chúng ta sử dụng hiệu quả nhất thời gian khi nào? Dĩ nhiên là thời gian rất hữu ích. Nhờ thời gian chúng ta có nhiều thứ, từ tiền tài, địa vị đến danh vọng nếu biết sử dụng thời gian hợp lý. Nhưng làm thế nào để sử dụng thời gian hợp lý? Chính là nhờ việc xác định chu kỳ năng lực cá nhân và có phương pháp quản lý, sử dụng thời gian hiệu quả.

4.2.2 Chu kỳ năng lực cá nhân

Chu kỳ năng lực cá nhân thể hiện hiệu quả làm việc của cá nhân theo những mốc thời gian trong ngày. Nếu chúng ta xác định được mức độ làm việc hiệu quả theo các thời điểm trong ngày thì có nghĩa rằng chúng ta đã hoàn thành 50% công việc để xác định chu kỳ năng lực cá nhân. Phần tiếp theo chúng ta phải vẽ ra biểu đồ thể hiện chu kỳ năng lực cá nhân.

4.2.3 Kỹ năng quản lý thời gian

Kỹ năng quản lý thời gian thể hiện qua việc xác định chu kỳ năng lực cá nhân, sau đó tiến hành các bước sau:

- (1) Xây dựng mục đích.
- (2) Chia nhỏ mục đích thành những mục tiêu.
- (3) Xác định các công việc để hoàn thành những mục tiêu.
- (4) Sắp xếp các việc theo thứ tự ưu tiên thực hiện.
- (5) Nhóm các công việc giống nhau lại.
- (6) Phân công công việc theo lịch thực hiện
- (7) Lên lịch thực hiện.

Bước 1: Xây dựng mục đích

Mục đích là những “trạng thái” cần đạt được có tính chất định từ (phần I)

Bước 2: Chia nhỏ mục đích thành những mục tiêu

Mục tiêu là những “trạng thái” cần đạt được mang tính định lượng (phần I) và được xây dựng từ mục đích ở Bước 1.

Bước 3: Xác định công việc

Các công việc là những nhiệm vụ phải hoàn thành để đạt được những mục tiêu đã đặt ra. Bước này sẽ cung cấp danh mục các công việc phải làm và nêu rõ thời gian làm.

Bước 4: Sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên thực hiện:

Trong bước này cần xác định rõ thứ tự ưu tiên những công việc sẽ làm. Cơ sở để xác định thứ tự ưu tiên là căn cứ vào mức độ quan trọng và tính cấp bách của công việc, đồng thời dùng những ký hiệu A, B, C,... để chỉ mức độ quan trọng và 1, 2, 3,... để chỉ mức độ cấp bách, có thể dùng ma trận sau để làm việc này:

Mức độ quan trọng	Thấp			
	C			
	B			
	A			
	Cao	1	2	3
		Tính cấp bách (1- làm ngay)		

Bước 5: Nhóm các công việc giống nhau lại

Các công việc giống nhau là các công việc có cùng nguồn lực thực hiện.

Bước 6: Phân công các công việc theo lịch để thực hiện

Ghi lại tất cả các công việc và xem xét thời gian thích hợp nhất cho các hoạt động, có thể căn cứ vào: sự sẵn sàng và thuận tiện của đối tác, chu kỳ năng lực cá nhân, bối cảnh phù hợp,...

Bước 7: Lên lịch thực hiện

Việc lên lịch thực hiện được thể hiện qua lập thời gian biểu hành động và phân công công việc. Nội dung chi tiết và cách thực hiện như sau:

- **Lập thời gian biểu hành động**

Thời gian biểu hành động là bản danh mục tất cả các hoạt động cần phải thực hiện theo thời gian. Trong thời gian biểu cần chỉ rõ thứ tự các công việc ưu tiên thực hiện, đối tượng thực hiện, thời gian hoàn thành, thời gian kiểm tra và đánh giá, đối tượng & phương pháp kiểm và đánh giá. Trong quá trình thực hiện thời gian biểu cần bám sát kế hoạch thực hiện các công việc, gạch đi những công việc đã hoàn tất đồng thời thường xuyên: i) kiểm soát sự xao lãng và gián đoạn; ii) kiểm soát sự trì hoãn và tránh né và iii) đặt câu hỏi “ thời gian thật sự được sử dụng tốt nhất chưa?”. (Lưu ý: Sửa lại ngày trong thời gian biểu khi thứ tự công việc thay đổi).

- **Phân công công việc (thực hiện thời gian biểu đã xây dựng)**

Trước khi phân công công việc cần trả lời một số câu hỏi sau: “Ai là người làm tốt việc này?” “Còn ai nữa không”, “Có ai là người làm tốt nhất không?”. Bên cạnh đó, khi phân công công việc cần đưa ra mục tiêu và chỉ dẫn rõ ràng, ấn định thời gian hoàn thành, lên lịch theo dõi và khuyến khích thường xuyên. Mặt khác, khi giao việc cần quan tâm đến tính khí, tính cách, năng lực và sở thích của đối tượng đồng thời không giao dồn việc.

Khắc phục những nguyên nhân gây lãng phí thời gian

Một số nguyên nhân gây lãng phí thời gian chung như:

- Dự những cuộc họp không liên quan hoặc ít liên quan
- Phải nhất nhiều thời gian nói hoặc nghe điện thoại
- Mất nhiều thời gian từ công việc giấy tờ
- Mất dụng cụ
- Phân công công việc không hợp lý và dứt khoát
- Sự cầu toàn trong công việc
- Sự xao lãng trong làm việc
- Sự né tránh hay trì hoãn trong làm việc
- Các khủng hoảng, v.v...

Bên cạnh đó, một số nguyên nhân gây lãng phí thời gian trong bán hàng như: giao công việc không rõ ràng, giao mục đích thay vì mục tiêu, thiếu dụng cụ, bệnh, tai nạn giao thông, thời tiết, hư xe, phải chờ cấp trên quyết định, khiếu nại khách hàng, v.v...

Sau đây là một số kỹ năng khắc phục những nguyên nhân gây lãng phí thời gian:

*** Kỹ năng khắc phục sự né tránh hay trì hoãn**

Kỹ năng này được thực hiện qua các bước sau:

Bước 1: Tìm hiểu nguyên nhân né tránh hay trì hoãn thông qua các câu hỏi thăm dò như: “vì sao bạn lại né tránh công việc đó?”, “vì sao bạn cứ trì hoãn thực hiện?”. Bên cạnh đó, sự né tránh xuất hiện khi đối tượng sợ thất bại, sợ thay đổi hoặc sợ bị giao thêm việc còn sự trì hoãn là do công việc quá sức, công việc không thú vị, công trình và mục tiêu công việc không rõ ràng.

Bước 2: Tìm hiểu lý do đối tượng không trả lời “không”.

Bước 3: Liệt kê những cách có thể cải thiện việc quản lý và giám sát nhân viên của họ né tránh hay trì hoãn công việc.

Bước 4: Liệt kê những cách động viên và khen thưởng.

*** Kỹ năng nói “KHÔNG”**

Chúng ta nói “không” bởi vì một số lý do như: nhận thức vấn đề chưa rõ ràng, đánh giá khả năng không thể hoàn thành nhiệm vụ hay không thích làm việc đó. Chúng ta biết trả lời “không” một cách hợp lý sẽ mang lại những lợi ích sau: Người giao nhiệm vụ và tổ chức không phải lãng phí thời gian vì giao nhầm

người hay phải mất thời gian hướng dẫn, đào tạo và bản thân người trả lời “không” cũng không phải mất thời gian và uy tín vì làm một việc không thích hay không thể hoàn thành. Kỹ năng nói “không” được thực hiện qua các bước:

Bước 1: Đưa lý do nói “không” và thêm dẫn chứng (nếu có).

Bước 2: Sử dụng kỹ năng nói câu lợi ích để trình bày cho đối tượng hiểu rõ vì sao không nhận nhiệm vụ hay không tán đồng.

Bước 3: Sử dụng kỹ năng thuyết phục và xử lý phản đối để nhấn mạnh vấn đề, đồng thời thể hiện sự dứt khoát khi nói “không”.

Bước 4: Đưa ra thỏa hiệp giải pháp khác hợp lý cho cả hai bên.

*** Kỹ năng quản lý thời gian hội họp**

Chúng ta làm việc phải có hội họp và phải tham gia hội họp. Như vậy hội họp có vai trò gì? Thứ nhất, hội họp để chuyển giao thông tin và nhận thông tin phản hồi. Thứ hai, hội họp để đưa ra những ý tưởng mới tìm nhất trí về một quyết định, một kế hoạch. Thứ ba, hội họp để kết hợp mọi người để tìm cách giải quyết vấn đề. Tuy nhiên thực tế hiện nay cho thấy hội họp cũng là một nguyên nhân gây lãng phí thời gian. Chúng ta có thể khắc phục điều này bằng cách ước tính thời gian tham gia họp, sau đó tìm chi phí cho bản thân khi tham dự cuộc họp, bao gồm chi phí thực – tính lương nhận hàng giờ và chi phí cơ hội – dự tính giá trị có được nếu để thời gian họp làm các công việc khác, tiếp đến ước tính giá trị mà bản thân hoặc tổ chức có được khi tham dự cuộc họp rồi so sánh để đánh giá hiệu quả cùng việc sử dụng thời gian cho buổi họp (đối với cá nhân).

Mặt khác, để tổ chức một cuộc họp thành công và hiệu quả cần tiến hành qua các bước sau: (đối với đơn vị tổ chức buổi họp).

Bước 1: Xác định những nguyên nhân thường làm cho cuộc họp trở thành “một sự lãng phí”. Ví dụ về một số nguyên nhân thường thấy những cuộc họp bị trì hoãn vì người tham dự đến trễ, cuộc họp bị trở ngại do thiếu sự chuẩn bị tốt, diễn biến của cuộc họp không/ ít liên quan đến mục đích họp, các kết quả cuộc họp không được thực thi,...

Bước 2: Chuẩn bị cuộc họp chu đáo. Để tổ chức một cuộc họp hiệu quả cần lưu ý thực hiện các công việc sau:

1. Xác định đối tượng tham dự và cách thức thông báo.
2. Xác định rõ và thông báo thời gian diễn ra.
3. Chuẩn bị những công cụ, vật phẩm cần sử dụng.
4. Chọn lọc người hướng dẫn buổi họp.
5. Vạch ra mục đích chính buổi họp và các mục đích phụ

Bước 3: Xác định chi phí cho cuộc họp. Những chi phí cho cuộc họp bao gồm chi phí thực chi và chi phí cơ hội. Chúng ta đo lường chi phí thực cho

thông qua tính lương trên một đơn vị thời gian của đối tượng tham dự, còn chi phí cơ hội là một khoảng ước tính.

Bước 4: Ước tính những giá trị do cuộc họp mang lại.

Bước 5: So sánh những giá trị có thể mang lại với chi phí bỏ ra để quyết định đối tượng tham dự, nội dung cần đạt được và thời gian diễn ra cuộc họp.

Bước 6: Tổ chức cuộc họp. Khi tổ chức cuộc họp cần bám sát vào mục đích chính và lưu ý đến việc cam kết hàng động.

Bước 7: Thực hiện những nội dung cuộc họp đã thông nhất.

Lập nhật ký thời gian

Nhật ký thời gian giúp chúng ta có ý thức về cách sử dụng thời gian cũng như làm cơ sở để lập thời gian biểu hành động. Qua nhật ký thời gian chúng ta sẽ tạo được thói quen tiết kiệm thời gian và sử dụng thời gian một cách hiệu quả nhất.

Sử dụng những công cụ quản lý thời gian

Những công cụ quản lý thời gian như bảng biểu, sổ nhật ký thời gian, các văn bản thời gian – hệ thống công việc ưu tiên hay những chương trình theo dõi công việc.

4.3 Kỹ năng quản lý khu vực bán hàng

4.3.1 Quan điểm về quản lý địa bàn

Trong kinh doanh mà đặc biệt là trong khâu tổ chức bán hàng thì xác định địa bàn và quản lý địa bàn là nhiệm vụ hết sức quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số bán hàng và dĩ nhiên ảnh hưởng đến sự tồn tại của một doanh nghiệp. Mặt khác, chúng ta có thể hiểu địa bàn là những khu vực địa lý nhất định mà những khu vực này có khả năng đóng góp doanh số cho doanh nghiệp. Trong bán hàng, địa bàn thường được dùng để chỉ một miền như Bắc, miền Trung,... và cũng có thể được dùng để chỉ một khu vực nhỏ như phường 8 của quận Tân Bình, quận Gò Vấp của tp. Hồ Chí Minh. Bên cạnh đó, quản lý địa bàn được hiểu là công tác chọn lựa địa bàn, tổ chức các hoạt động trên địa bàn đó và quản lý, đánh các nguồn lực được sử dụng trên địa bàn nhằm đạt các mục đích, mục tiêu đã đặt ra với hiệu quả cao nhất.

4.3.2 Vai trò của quản lý địa bàn

Do địa bàn đóng góp doanh số bán hàng nên có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Quản lý địa bàn là giữ vững và làm tăng doanh số, hạn chế sự phát triển của đối thủ, đồng thời quản lý địa bàn để tối đa hóa khả năng kinh doanh. Chúng ta quản lý địa bàn để đảm bảo rằng công tác bán hàng luôn diễn ra thuận lợi. Nhân viên bán hàng đảm bảo giữ được hiệu suất cao cho việc gặp khách hàng, đạt hiệu quả cho việc chào hàng và thuận lợi cho công việc phát triển thị trường. Quản lý địa bàn tốt cũng giúp cho doanh nghiệp quản lý chặt chẽ công nợ khách hàng và dễ dàng triển khai các chương trình hỗ

trợ bán hàng như quảng cáo và khuyến mãi. Tóm lại, quản lý địa bàn để giúp cho doanh nghiệp đạt mục tiêu doanh số bán hàng với chi phí thấp nhất, phát triển và mở rộng khách hàng, duy trì sự phát triển ổn định, hạn chế sự phát triển của đối thủ và quản lý được công nợ khách hàng. Còn với nhân viên bán hàng quản lý địa bàn tốt đồng nghĩa với việc đảm bảo công việc thuận lợi, dễ dàng hoàn thành chỉ tiêu doanh số được giao, ít tốn công sức trong công việc và có một tương lai nghề nghiệp nhiều triển vọng.

4.3.3 Thông tin của địa bàn

Trước tiên, để quản lý hiệu quả một vấn đề gì cần hiểu rõ nhưng yếu tố cấu thành nó, kể cả trong quản lý con người. Một nhà quản lý nếu không hiểu rõ tính cách, khả năng và hoàn cảnh của nhân viên thì dễ xảy ra xung đột trong các quan hệ công việc. Do đó, trong quản lý địa bàn cũng vậy, cần phải biết rõ tường tận, thậm chí hiểu rõ cả quy luật vận động các yếu tố của địa bàn. Một số những yếu tố của địa bàn cần được quan tâm như sau:

Vị trí địa lý

Chúng ta cần quan tâm địa bàn nằm ở khu vực nào, đặc điểm môi trường vĩ mô (Kinh tế, chính trị, pháp luật, văn hóa, xã hội, điều kiện tự nhiên, cơ sở hạ tầng...). Nói chung tất cả những đặc điểm có ảnh hưởng đến quá trình vận chuyển và bán hàng.

Sự ảnh hưởng của vị trí địa lý đến công tác bán hàng:

* Tại khu vực miền Bắc có những tháng rất lạnh và những tháng rất nóng, có thủ đô Hà Nội là một trung tâm chính trị - văn hóa xã hội của Việt Nam và nằm cách xa TP.Hồ Chí Minh hơn 1.500km, do đó trong công tác tổ chức bán hàng phải phân tích để có những quyết định phù hợp về: loại phương tiện vận chuyển từ Nam ra Bắc và thời gian bắt đầu, phương thức tổ chức bán hàng, cách thức tuyển dụng và đào tạo nhân viên bán hàng, v.v...

* Trong phân chia địa bàn cần chú ý đến đặc thù về cơ sở hạ tầng và hệ thống giao thông, chẳng hạn khi phân chia khu vực bán hàng miền Trung, sẽ rất khó khăn để một nhân viên giám sát bán hàng vừa quản lý khu vực Đà Nẵng lại quản lý cả Huế hoặc vừa quản lý Quảng Trị lại vừa quản lý Quảng Bình (do giữa Đà Nẵng và Huế có đèo Hải Vân, giữa Quảng Trị và Quảng Bình có đèo Ngang). Điều này sẽ tốn rất nhiều thời gian và công sức của nhân viên.

Qui mô địa bàn

Chúng ta cần quan tâm đến phạm vi giới hạn của địa bàn, diện tích địa bàn, dân số, đặc biệt quan tâm đến hệ thống giao thông. Chúng ta không thể quản lý địa bàn tốt nếu không am hiểu hệ thống đường xá (nên có bản đồ hành chính về địa bàn quản lý).

Phân bố khách hàng

Tùy vào danh khách hàng chúng ta phải nắm các thông tin phân bố khách hàng

Sự phân bố khách hàng:

Tại TP. Hồ Chí Minh khi nói đến khách hàng là các cửa hàng bán vật liệu xây dựng thì chúng ta nghĩ ngay đến các cửa hàng tập trung tại khu vực đường Lý Thường Kiệt, đường Tô Hiến Thành (quận 10) hoặc khi nói đến khu vực bán đồ gỗ mỹ nghệ thì tập trung trên đường Cộng Hòa (quận Tân Bình) hoặc khi nói đến khu vực tập trung người tiêu dùng nhóm A,B (nhóm người có thu nhập cao, khá giả trở lên) thì tập trung các quận 1 và 3

Số lượng khách hàng

Chúng ta cần nắm rõ số lượng khách hàng hiện tại của công ty và ước tính lượng khách hàng tiềm năng. Một chuyên gia bán hàng kinh nghiệm sẽ biết được điều này sau khi mới nhận địa bàn quản lý thông qua số liệu công ty cung cấp, thông tin từ bạn bè và kinh nghiệm của bản thân. Với khách hàng, chúng ta cần lưu ý đến những thông tin về: tình hình kinh doanh, trụ sở chính và chi nhánh, hệ thống đại lý con (nếu có), các nguồn lực về tài chính, nhân sự, các quan hệ xã hội và đặc điểm các tính của họ.

Đặc điểm khách hàng

Chúng ta cần phân loại khách hàng để dễ nhận dạng các hành vi tác động phù hợp. Khách hàng có thể được phân loại như sau:

- Phân loại theo cường độ mua hàng, gồm có khách hàng thường xuyên, khách hàng định kì và khách hàng đột xuất.
- Phân loại theo tính mới- cũ, có khách hàng mới mua lần đầu và khách hàng đã mua hàng.
- Phân loại theo tính chất mua hàng, bao gồm khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng và khách hàng là các đại lý, v.v...
- Phân loại theo đối tượng mua hàng, bao gồm khách hàng là cá nhân và hộ gia đình và khách hàng là các tổ chức.

Bên cạnh đó, khách hàng là người tiêu dùng - hộ gia đình, chúng ta cần quan tâm đến sự phân bố địa lý, phân theo thu nhập, xu hướng tiêu dùng, những phong tục tập quán có ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của khách hàng. Với khách hàng là tổ chức, cần quan tâm đến đối tượng mua, tính chất mua, khả năng tài chính, tiềm năng mua hàng, những quy định nội bộ có liên quan đến việc mua hàng như: người quyết định, điều khoản thanh toán, thời điểm mua, giao nhận,

Tình hình cạnh tranh

Cần nắm thông tin về số lượng đối thủ chính đang hiện diện tại địa bàn, cách thức kinh doanh của họ, các chương trình quảng cáo- khuyến mãi thường vận dụng, tình hình kinh doanh, các thế mạnh và nguồn lực của họ.

4.3.4 Kỹ năng quản lý địa bàn

Kỹ năng quản lý địa bàn thể hiện qua một số nội dung sau:

Bước 1: Nắm vững thông tin địa bàn và phân tích thông tin

Bao gồm các thông tin về vị trí địa lý, quy mô, phân bố khách hàng, số lượng khách hàng, đặc điểm khách hàng, tình hình cạnh tranh, v.v...các thông tin này có được từ số liệu công ty, từ thăm dò khách hàng, từ các cuộc nghiên cứu thị trường. Bên cạnh đó, cũng cần phân tích thông tin để nhận định các cơ hội từ thị trường, các đe dọa từ đối thủ để từ đó hỗ trợ các việc hoạch định và tổ chức.

Bước 2: Hoạch định và tổ chức

Công tác hoạch định và tổ chức trên địa bàn liên quan đến việc xác định mục tiêu đạt được trên địa bàn, định ra cách bán, giá bán, cách quản lý công nợ, quyết định số lượng đại lý và một số cách thức tổ chức quản lý nhân viên. Bên cạnh đó, một số câu hỏi giúp cho việc xác định mục tiêu cần đạt được tại địa bàn quản lý như: phương thức bán hàng hiệu quả sẽ áp dụng là gì? Tập trung bán qua các kênh nào? Đối tượng khách hàng có đặc điểm gì? Trưng bày hàng bán như thế nào? Bán với giá bao nhiêu? Hoa hồng cho nhân viên, đại lý bao nhiêu? Ngoài ra, khi xác định cách quản lý công nợ cần trả lời một số câu hỏi như sau: khách hàng được nợ tối đa bao nhiêu? Làm thế nào để khách hàng trả nợ khi đến hạn? điều kiện và làm gì nếu khách hàng nợ quá hạn? Thêm vào đó để quyết định số lượng đại lý trong địa bàn cần xây dựng tiêu chuẩn của đại lý sau đó dựa vào mục tiêu bán hàng của công ty và thực trạng các đại lý đã có trên địa bàn. Mặt khác, để tổ chức quản lý địa bàn có hiệu quả phải xác định số lượng nhân viên tác nghiệp cần có và xây dựng chính sách khen thưởng, động viên nhân viên.

Bước 3: Triển khai quản lý bán hàng trên địa bàn

Triển khai bán hàng thông qua phân loại khách hàng, phân chia khu vực và tổ chức công việc. Việc phân loại khách hàng có thể thực hiện thông qua đánh giá số lần lấy hàng, số lượng mỗi lần lấy, doanh số bán, diện tích cửa hàng, diện tích trưng bày, vị trí đặt trụ sở hay cửa hiệu đồng thời xây dựng tiêu chuẩn phân loại, thường phân loại theo thứ tự A- B- C, chẳng hạn như A là bán vượt chỉ tiêu, B là bán đạt từ 80% đến dưới 100%, C là bán dưới mức 80%. Khi phân chia khu vực căn cứ vào số lượng khách hàng, phân bố khách hàng, sự tiện lợi trong đi lại, đặc tính nhóm khách hàng, v.v...

Khi thực hiện tổ chức công việc cần lưu ý các nguyên tắc sau:

- Luôn luôn bám sát, theo dõi những yêu cầu của khách hàng.

- Giữ lời hứa với khách hàng.
- Luôn luôn ghi vào sổ những điều cần làm và lên kế hoạch hành động.
- Làm chủ địa bàn kinh doanh.

Quản lý nguồn lực bán hàng

Một phần quan trọng để quản lý địa bàn tốt là việc quản lý nguồn lực. Một số nguồn lực tại địa bàn như sau:

- Thời gian
- Những cuộc giao dịch trực tiếp với khách hàng.
- Hợp với khách hàng, với công ty.
- Các vật dụng.
- Các trang thiết bị.
- Các công cụ để hoạch định.
- Các mối quan hệ.
- Đồng nghiệp.
- Các thông tin liên quan, v.v...

Kiểm tra và báo cáo

Việc kiểm tra địa bàn theo hai chế độ: định kỳ và đột xuất. Nội dung kiểm tra bao gồm: tình hình bán hàng, doanh số bán, lượng hàng đang trưng bày, cách thức trưng bày, vị trí trưng bày và công nợ khách hàng. Bên cạnh đó, báo cáo là một phần không thể thiếu trong bán hàng, bao gồm; báo cáo ngày, báo cáo tuần, báo cáo tháng, quý và năm tùy từng cấp bậc. Nội dung báo cáo phải xoay quanh các vấn đề về doanh số bán được, tình hình thị trường, yêu cầu đặt hàng mới.

Sử dụng triệt để các công cụ hỗ trợ

Chuyên gia bán hàng có thể sử dụng các công cụ sau:

- Ma trận hoạch định SWOT, BCG, PACE, GE.
- Bản đồ địa bàn.
- Sổ nhật ký bán hàng.
- Dữ liệu về khách hàng, về tình hình bán hàng.
- Thông tin thị trường.
- Tài liệu về các chiến lược 4P's, về định vị sản phẩm, về mục tiêu bán hàng, về chương trình quảng cáo- khuyến mãi áp dụng.
- Hệ thống ghi chép các mẫu biểu.
- Ngân sách.

Các công cụ này giúp cho công tác quản lý địa bàn được dễ dàng và hiệu quả.

4.4 Kỹ năng quản lý sổ sách

4.4.1 Hồ sơ khách hàng

Hồ sơ khách hàng là loại hồ sơ được ghi theo mẫu in sẵn, dạng tờ rời. Mỗi công ty có thể in và phát cho lực lượng bán hàng của mình ghi chép theo mẫu riêng của công ty.

Các chi tiết chủ yếu cần chép về khách hàng:

- Họ và tên khách hàng.
- Địa chỉ, số điện thoại
- Các đặc điểm cá nhân của người mua.
- Các lần mua hàng theo thứ tự thời gian.
- Những cái thích và không thích của khách hàng.
- Tên những người ảnh hưởng đến quyết định mua.
- Thời gian thích hợp để đi chào hàng.

4.4.2 Các báo cáo chào hàng

Báo cáo chào hàng sẽ tường thuật lại việc thực hiện kế hoạch chào hàng thực tế của người bán. Báo cáo chào hàng được sử dụng trên mẫu in sẵn để tiện việc quản lý.

Thông tin báo cáo bao gồm các diễn biến thực tế của các lần đi chào hàng, các phản ứng của khách hàng liên quan đến sản phẩm và dịch vụ được giới thiệu, khách hàng cần các dịch vụ nào sau bán hàng,....

4.4.3 Sổ sách chi phí bán hàng

Việc ghi chép chi phí bán hàng là yêu cầu của công ty cơ quan tài chính của Nhà nước nhằm giám sát hoạt động bán hàng của từng nhóm người hoặc nhóm bán hàng.

Các loại chi phí được ghi chép phải kèm theo hóa đơn thanh toán hoặc biên nhận.

4.4.4 Sổ sách hàng hóa

Sổ sách được dùng để báo cáo về biến động của hàng hóa. Tùy theo mức độ luân chuyển của hàng hóa, công ty sẽ yêu cầu người bán lập báo cáo hằng ngày hay hằng tuần.

Mục đích của việc lập báo cáo hàng hóa nhằm giúp các Giám đốc kinh doanh phân tích hiệu quả bán hàng của Đại diện thương mại, tổ chức cung ứng hàng hóa kịp thời cho từng khu vực bán hàng,...

B.CÂU HỎI, BÀI TẬP/THỰC HÀNH

1. Câu hỏi

1.1 Nêu quan niệm về Quản trị bán hàng? Mục tiêu của Quản trị bán hàng là gì?

1.2. Các công ty thường bố trí nhân sự bán hàng theo các vị trí công tác như thế nào?

1.3. Trình bày các kỹ năng quản trị bán hàng?

2. Bài tập/Thực hành

2.1 Chọn một doanh nghiệp thực tế. Vẽ và phân tích mô hình quản trị bán hàng tại doanh nghiệp đó.

** Hướng dẫn thực hiện*

- Chuẩn bị: Giấy A4, bút, máy tính/điện thoại có kết nối internet
 - Cách thức tiến hành: Làm việc theo nhóm. Nhóm 2-4 sinh viên
 - Nhiệm vụ: Các nhóm lựa chọn doanh nghiệp. Tìm kiếm thông tin về hoạt động bán hàng và công tác quản trị bán hàng của doanh nghiệp. Sau đó vẽ sơ đồ/mô hình cấp bậc quản trị bán hàng.

- Thời gian thực hiện: 60 phút

- Kết quả và tiêu chuẩn đánh giá bài thực hành:

+ Hoàn thành đúng thời gian

+ Vẽ được mô hình

2.2 Tình huống

Bạn là giám đốc bán hàng của công ty Hồng Hà chuyên cung cấp sản phẩm nội thất: bàn, ghế, vách ngăn...cho các văn phòng làm việc. Hiện tại phòng bán hàng của bạn đang chào hàng cho một dự án cao ốc văn phòng lớn sắp hoàn thành việc xây dựng và chuẩn bị cho phần lắp đặt nội thất. Với dự án này, công ty bạn và một đối thủ cạnh tranh khác (Công ty Hải An) cùng chào hàng. Theo đánh giá của bạn, công ty Hải An có lợi thế về chất lượng, giá cả so với đối thủ. Bạn có thông tin rằng, Hải An sẽ 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 lần này chiếm một phần quan trọng giúp bạn hoàn thành chỉ tiêu doanh số năm 2021. Ngoài ra, đối với các khách hàng dự án, phòng bán hàng của bạn còn được nhận tiền thưởng là 5% trên tổng lợi nhuận mang lại.

Hãy chỉ ra mục tiêu lợi nhuận và mục tiêu con người trong tình huống quản trị bán hàng của công ty Hồng Hà, công ty Hải An?

** Hướng dẫn thực hiện*

- Chuẩn bị: Giấy A4, bút.

- Cách thức tiến hành: Làm việc theo nhóm. Nhóm 2-4 sinh viên

- Nhiệm vụ: Thảo luận và đưa ra cách giải quyết

- Thời gian thực hiện: 60 phút

- Kết quả và tiêu chuẩn đánh giá bài thực hành:

+ Hoàn thành đúng thời gian

C. GHI NHỚ

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 và con người và lợi nhuận.

BÀI 4. XÂY DỰNG MỤC TIÊU VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG

GIỚI THIỆU:

Bài học hướng dẫn cách thức xây dựng mục tiêu bán hàng và mô tả các chiến lược bán hàng, giúp người học có thể hình dung và vận dụng linh hoạt trong thực tế.

MỤC TIÊU:

- Trình bày được mục đích và mục tiêu bán hàng;
- Nêu được các loại chiến lược bán hàng;
- Xây dựng được mục tiêu bán hàng cho một sản phẩm cụ thể;
- Xác định được các loại chiến lược bán hàng mà một doanh nghiệp đang áp dụng.

A. NỘI DUNG

1. Xây dựng mục tiêu bán hàng

1.1. Mục tiêu doanh số - sản lượng

Khái niệm

Mục tiêu doanh số là tổng giá trị hàng hóa hay dịch vụ cuối cùng cần đạt được qua những nỗ lực bán hàng trong những khoảng thời gian xác định.

Mục tiêu sản lượng là lượng sản phẩm cần bán được trong một khoảng thời gian cụ thể.

Yêu cầu

- Phải được xây dựng cụ thể về số lượng.
- Xác định về thời gian.
- Khả thi.
- Dễ dàng đo lường được.

1.1.3 Cơ sở xây dựng các mục tiêu

Kết quả bán hàng năm trước, tỷ lệ phát triển ngành, dự báo xu hướng tiêu thụ, tình hình cạnh tranh, thị phần hiện tại, nguồn nội lực,...

Ví dụ:

Việt Hương là một công ty sản xuất thực phẩm. Công ty này xây dựng mục tiêu bán hàng như sau:

- Năm 1: Bao phủ 60% thị trường Tp. HCM và 40% thị trường Hà Nội với doanh số đạt 50 tỷ đồng.
- Năm 2: Bao phủ 80% thị trường tại các thành phố lớn với doanh số đạt 70 tỷ đồng.
- Năm 3: Bao phủ 100% thị trường các thành phố lớn và 70% các thị trường tỉnh với doanh số đạt 100 tỷ đồng.

- Hai năm kế tiếp: Doanh số tăng đều 20%.

1.2. Mục tiêu thị phần

1.2.1 Khái niệm

Thị phần là tỷ lệ phần trăm số lượng khách hàng hiện tại của công ty so với tổng số khách hàng mục tiêu có trong thị trường.

Mục tiêu thị phần là tỷ lệ phần trăm khách hàng có được trong tổng số khách hàng mục tiêu cần đạt được trong một khoảng thời gian xác định sau khi tiến hành các nỗ lực bán hàng.

1.2.2 Yêu cầu

- Tính cụ thể
- Khả thi
- Xác định được thời gian thực hiện
- Dễ đo lường.

1.2.3 Cơ sở xây dựng mục tiêu thị phần

- Dựa vào thị phần hiện tại.
- Dựa vào thị phần các hãng khác.
- Nguồn lực đầu tư vào thị trường.

Ví dụ:

Công ty Bình An là một đơn vị chuyên xuất khẩu thực phẩm và hiện đã đầu tư dây chuyền sản xuất các sản phẩm phục vụ nhu cầu giải khát để tiêu thụ tại thị trường nội địa. Công ty này xây dựng mục tiêu bán hàng như sau:

- Trong 06 tháng đầu kể từ ngày tung sản phẩm vào thị trường, đạt 60% cửa hiệu bán lẻ có trưng bày ít nhất 24 đơn vị sản phẩm vào 100% siêu thị tại Tp.HCM có bán sản phẩm của công ty.
- Trong 06 tháng tiếp theo, đạt 80% cửa hiệu tại Tp. HCM và 60% cửa hiệu tại Hà Nội có bày bán tối thiểu 24 đơn vị sản phẩm và 100% siêu thị tại Hà Nội có bán sản phẩm công ty.

1.3 Mục tiêu lợi nhuận

1.3.1 Khái niệm

Mục tiêu lợi nhuận là khoản lợi nhuận mà công ty mong muốn đạt được qua hoạt động tổ chức bán hàng trong khoảng thời gian cụ thể.

Khoản lợi nhuận này có thể là tổng lợi nhuận hoặc lợi nhuận cho mỗi dòng sản phẩm. Tuy nhiên, để dễ tính toán, các quản trị viên bán hàng thường sử dụng tỷ lệ phần trăm lợi nhuận cần đạt được làm mục tiêu bán hàng thay vì xác định một khoản lợi nhuận cụ thể.

Ví dụ: Một cửa hàng kinh doanh áo quần, chủ cửa hàng quy định mức lợi nhuận trên 1 sản phẩm bán ra phải nằm trong khoảng 5%-10% giá vốn. Với mức lợi nhuận này thì cửa hàng mới trang trải đủ chi phí kinh doanh và sinh lời. Theo

đó tùy từng khách hàng mà có thể thỏa thuận giá cao hoặc thấp nhưng phải nằm trong mức sinh lời như trên.

1.3.2 Yêu cầu

- Mục tiêu phải dễ đo lường.
- Phải cụ thể.
- Khả thi.
- Xác định được thời gian thực hiện.
- Phải có căn cứ

1.3.3 Cơ sở xây dựng

- Mục tiêu của toàn công ty.
- Doanh số bán hàng.
- Giá thành sản phẩm.
- Các khoản chi phí bán hàng, quản lý, khuyến mãi,...

Bên cạnh đó, trong thực tế kinh doanh, các công ty thường sử dụng dạng mục tiêu hỗn hợp : i) Mục tiêu doanh thu và lợi nhuận; ii) Mục tiêu thị phần và sản lượng, v.v...

2. Hoạch định chiến lược bán hàng

Sau khi xây dựng mục tiêu bán hàng, tiếp theo quản trị viên bán hàng sẽ hoạch định chiến lược bán hàng. Việc hoạch định chiến lược bán hàng sẽ giúp cho công ty hoàn thành các mục đích, mục tiêu đã đặt ra một cách hiệu quả nhất thông qua việc sử dụng các nguồn lực hợp lý, phối hợp sự tham gia của mọi người và tạo sự khác biệt so với đối thủ. Ngoài ra, việc hoạch định còn giúp cho người lãnh đạo dễ dàng tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra và đánh giá hiệu quả của công tác bán hàng, từ đó dễ dàng đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Thêm vào đó, công tác hoạch định chiến lược bán hàng cũng sẽ giúp công ty phát triển ổn định và đạt lợi nhuận tối đa. Sau đây, chúng ta sẽ phân tích một số chiến lược bán hàng phổ biến hiện nay.

2.1. Chiến lược bán hàng cá nhân

2.1.1 Đặc điểm

Trong chiến lược bán hàng cá nhân chỉ có một cá nhân tiếp xúc với khách hàng và tính thành công của bán hàng chỉ phụ thuộc vào một người.

Khi vận dụng chiến lược này, đại diện bán hàng giao tiếp bán hàng với đối tượng một cách trực tiếp (face – to – face) hay qua điện thoại.

Bên cạnh đó, trong thực tiễn bán hàng, các quản trị viên bán hàng thường hoạch định dạng chiến lược này cho những sản phẩm, dịch vụ có giá trung bình hoặc bán những sản phẩm có tính năng nổi trội. Chiến lược này cũng thường được áp dụng bán hàng qua các trung gian trong hệ thống kênh phân phối.

2.1.2 Ưu và nhược điểm

a/ *Ưu điểm*: Có tính thống nhất cao, linh động.

b/ Nhược điểm: Nhân viên bán hàng dễ gặp những tình huống có thể thất bại do chưa đủ thông tin, kiến thức hay hạn chế quyền quyết định.

2.2 Chiến lược bán hàng theo nhóm

2.1.1 Đặc điểm

Đặc điểm của chiến lược bán hàng theo nhóm là thành lập nhóm bán hàng từ hai người trở lên, trong đó một người chịu trách nhiệm lãnh đạo nhóm. Những người trong nhóm có trách nhiệm phối hợp các thế mạnh của nhau để đạt mục đích bán hàng.

Trong chiến lược bán hàng theo nhóm đòi hỏi phải có các công cụ hỗ trợ, các phương tiện liên lạc và phải phân công trách nhiệm trong nhóm rõ ràng. Khi vận dụng chiến lược bán hàng theo nhóm, trước tiên phải nhận diện cơ hội bán hàng thông qua việc thu thập thông tin và trả lời câu hỏi: có thật sự là cơ hội bán hàng không? Cơ hội có hấp dẫn không? Có cần thiết phải lập nhóm bán hàng không? Nên chọn những đối tượng nào có trong nhóm? Có cần thiết phải tiếp cận với tất cả các đối tượng liên quan đến quyết định mua hàng không? Tiếp theo, cần lập kế hoạch hành động chi tiết. Trong bước này cần xác định các công việc sẽ thực hiện và xây dựng các mối quan hệ trong nội bộ nhóm. Tiếp đến họp nhóm để thống nhất kế hoạch hành động. Nội dung họp nhóm xoay quanh các vấn đề về xác định tiềm năng, mục tiêu của khách hàng, xác định các đối tượng có vai trò quyết định mua hàng. Công việc tiếp theo là tiến hành những công việc chuẩn bị tiếp xúc, bao gồm công việc thu thập thông tin các đối tượng có liên quan, thực hiện tiền tiếp xúc để tạo mối quan hệ ban đầu trước khi tiếp xúc chính thức. Cuối cùng là tiến hành bán hàng. Trong bước này cả nhóm sẽ cùng thuyết phục khách hàng thông qua những kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn và cả những mối quan hệ riêng của mỗi cá nhân các thành viên. Ngoài ra, để thực hiện chiến lược bán hàng dạng này thành công đòi hỏi các thành viên trong nhóm phải có sự hỗ trợ nhau về các mặt: kiến thức, kỹ năng hay kinh nghiệm. Diễn hình một nhóm thành công thường bao gồm:

- Chuyên gia phụ trách giao tiếp: tiếp cận và thuyết phục.
- Chuyên gia đàm phán: thương thảo điều khoản bán hàng.
- Chuyên gia kỹ thuật: hướng dẫn khía cạnh kỹ thuật.
- Chuyên gia tài chính: hỗ trợ quá trình đàm phán giá.
- Chuyên gia phụ trách phân phối: theo dõi ghi đơn hàng.
- Chuyên gia phụ trách giao nhận: ghi nhận và giải thích các vấn đề liên quan đến giao nhận hàng hóa.
- Người điều phối chung: điều phối hoạt động của nhóm.

Về tình hình vận dụng, thực tế hiện nay cho thấy chiến lược bán hàng theo nhóm rất thường được vận dụng tại các công ty dịch vụ như công ty quảng cáo

và những công ty kinh doanh các sản phẩm kỹ thuật cao hoặc sản phẩm có tính năng phức tạp.

2.2.2 Ưu và nhược điểm

a/ Ưu điểm: Khả năng thỏa mãn khách hàng rất cao, năng suất làm việc cao, dễ dàng thâm nhập khách hàng.

b/ Nhược điểm: Có thể trở ngại trong phối hợp giữa các thành viên trong nhóm và có thể thiếu sự nhất quán giữa các thành viên trong nhóm.

2.3 Chiến lược bán hàng tư vấn

2.3.1 Đặc điểm

Sử dụng chiến lược bán hàng tư vấn là việc đưa ra những lời tư vấn cho khách hàng, giúp cho khách hàng đạt được lợi ích vượt ngoài sự mong đợi khi mua sản phẩm.

Những lời tư vấn này thường tập trung vào việc ứng dụng sản phẩm hay những giải pháp mang lại lợi ích cho khách hàng, từ đó khách hàng có những cơ hội kinh doanh mới hay những lợi ích mới. Việc sử dụng chiến lược này đòi hỏi phải mất khá nhiều thời gian do phải tìm hiểu phân tích tình hình trước khi đưa ra các lời tư vấn thuyết phục. Khách hàng mua “hàng” bởi thấy được những lợi ích thực sự của nó. Khi sử dụng chiến lược bán hàng tư vấn, người bán có cơ hội đạt được những hợp đồng có giá trị lớn hoặc có thể có một sự hợp tác lâu dài với khách hàng. Trong chiến lược bán hàng dạng này, điểm mấu chốt để tạo sự thành công trong bán hàng là tính thuyết phục của những lời tư vấn và phong cách trình bày chuyên nghiệp. Chiến lược này có thể được thực hiện tuần tự qua các bước như sau:

Trước tiên là nhận dạng cơ hội bán hàng. Người bán hàng nhận dạng được cơ hội bán hàng thông qua phân tích tình hình hoạt động hay nhu cầu của đối tượng. Tiếp đến là đặt những câu hỏi kiểu vừa tư vấn vừa nhấn nhủ để kích thích đối tượng mua hàng như “nếu hết hàng tồn kho ảnh hưởng như thế nào đến lợi nhuận công ty anh/chị?” hay “anh /chị có nghĩ rằng sẽ thật mất thời gian khi phải đi mua hàng tại một nơi nào đó trong lúc cấp thiết không?”. Sau đó, tiến hành phân tích và nhận dạng các giải pháp. Điều này giúp giới hạn phạm vi và tìm ra những giải pháp tối ưu. Người bán hàng có thể trả lời một số câu hỏi sau để nhận dạng vấn đề: phạm vi của vấn đề là gì? Nó ảnh hưởng thế nào? Những tổn thất do nó gây ra? Có thể khắc phục bằng những cách nào? Cách nào tối ưu nhất?. Bên cạnh đó, người bán hàng cũng phải xác định giá trị của giải pháp và cố gắng lượng hóa những giá trị mà giải pháp mang lại bằng các chỉ số về doanh số, lợi nhuận, tiết kiệm,...Tiếp theo là kiểm tra tính chính xác của giải pháp thông qua các thử nghiệm hay tìm những chứng cứ phù hợp và cuối cùng là bán sản phẩm cùng với những giải pháp tư vấn.

Ví dụ: Tại công ty LG – Debon, Oriflame, các công ty này đã tổ chức đội ngũ nhân viên tư vấn bán hàng trực tiếp cho khách hàng. Thông qua lời tư vấn rất thuyết phục về cách chăm sóc mái tóc, da, trang điểm... người tiêu dùng cảm thấy bị thuyết phục để mua hàng.

2.3.2 Ưu và nhược điểm

a/ Ưu điểm:

- + Giúp cho khách hàng có cơ hội kinh doanh mới hay những lợi ích mới.
- + Người bán có cơ hội đạt được những hợp đồng có giá trị lớn hoặc có thể có một sự hợp tác lâu dài với khách hàng.

b/ Nhược điểm: Chiến lược này đòi hỏi mất khá nhiều thời gian.

2.4 Chiến lược gia tăng giá trị

2.4.1 Đặc điểm

Khi vận dụng chiến lược này người bán tăng thêm giá trị của sản phẩm bởi các dịch vụ kèm theo như đào tạo, hướng dẫn việc sử dụng, giao hàng đúng thời hạn, hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn sản phẩm,...

Điểm mấu chốt của chiến lược bán hàng dạng này là người bán hàng đã gia tăng giá trị sản phẩm nhằm tạo sự khác biệt so với sản phẩm của đối thủ, từ đó làm cho khách hàng tăng thêm động lực mua hàng. Tuy nhiên, bên cạnh những lợi ích có được thì chiến lược này cũng làm tăng chi phí bán hàng cho nhà cung cấp sản phẩm. Tóm lại, chiến lược gia tăng giá trị được thực hiện thông qua việc tác động giúp cho khách hàng nhận dạng và lượng hóa giá trị tăng thêm và mua sản phẩm kèm với những giá trị tăng thêm.

Tại công ty Honda Việt Nam, công ty này đã áp dụng hình thức bảo trì sản phẩm miễn phí 12 tháng. Như vậy, thông qua chương trình bảo trì 12 tháng này sẽ làm tăng giá trị sản phẩm của Honda trong tâm thức khách hàng.

2.4.2 Ưu và nhược điểm

a/ Ưu điểm:

- + Giúp gia tăng giá trị sản phẩm.
- + Làm cho khách hàng tăng thêm động lực mua hàng

b/ Nhược điểm: Tăng chi phí bán hàng cho nhà cung cấp sản phẩm.

B. CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP/THỰC HÀNH

1. Câu hỏi

- 1.1. Hãy trình bày các mục tiêu bán hàng?
- 1.2. Trình bày ưu điểm/hạn chế của các chiến lược bán hàng?

2. Bài tập/Thực hành

2.1 Viết các câu phát biểu về mục tiêu bán hàng cho một doanh nghiệp cụ thể

- 3 câu phát biểu về mục tiêu doanh số - sản lượng
- 3 câu phát biểu về mục tiêu thị phần

- 3 câu phát biểu về mục tiêu lợi nhuận

2.2 Phân tích kết cấu của các mục tiêu bán hàng sau:

- a/ “Tăng doanh số laptop của công ty máy tính Phi Long lên 30% bắt đầu từ tháng 3/2021”
- b/ “Phân đầu sau 5 năm hoạt động, chuỗi bán lẻ VinMart & VinMart+ sẽ trở thành hệ thống bán lẻ có quy mô lớn nhất thị trường với gần 2.600 siêu thị và cửa hàng tại 50 tỉnh, thành phố trên toàn quốc”

2.3 Tìm hiểu và phân tích chiến lược bán hàng của một doanh nghiệp thực tế

** Hướng dẫn thực hiện*

- Chuẩn bị: Giấy, bút, máy tính có kết nối internet
- Cách tiến hành: Làm việc theo nhóm. Nhóm 2-4 sinh viên
- Nhiệm vụ: Các nhóm lựa chọn doanh nghiệp. Tìm kiếm thông tin và phân tích chiến lược bán hàng của doanh nghiệp đó.
- Sản phẩm: File powerpoint
- Thực hiện: 120 phút
- Trình bày: 5 phút
- Kết quả và tiêu chuẩn đánh giá bài thực hành:
 - + Hoàn thành đúng thời gian
 - + Phân tích chi tiết, rõ ràng
 - + Thiết kế slide đẹp
 - + Thuyết trình: rõ ràng

C. GHI NHỚ

Các mục tiêu bán hàng bao gồm: mục tiêu doanh số, sản lượng; mục tiêu thị phần; mục tiêu lợi nhuận. Khi xây dựng mục tiêu bán hàng, cần đảm bảo các yêu cầu sau: phải dễ đo lường, phải cụ thể, khả thi, xác định được thời gian thực hiện, phải có căn cứ.

Các chiến lược bán hàng phổ biến hiện nay bao gồm: chiến lược bán hàng cá nhân; chiến lược bán hàng theo nhóm; chiến lược bán hàng tư vấn và chiến lược gia tăng giá trị. Mỗi chiến lược đều có những ưu điểm, hạn chế riêng. Tùy thuộc vào lĩnh vực kinh doanh, đặc điểm sản phẩm kinh doanh và các nguồn lực của mình mà doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược bán hàng phù hợp.

BÀI 5. QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

GIỚI THIỆU

Bài học giúp người học tiếp cận với các dạng cơ cấu tổ chức bán hàng; hướng dẫn cách thức xác định quy mô lực lượng bán hàng; quy trình tuyển dụng và phương pháp đào tạo nhân viên bán hàng hiệu quả.

MỤC TIÊU

- Trình bày được quy trình tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng;
- Giải thích được các yếu tố trong một hệ thống thù lao lực lượng bán hàng;
- Mô tả được các dạng cơ cấu tổ chức bán hàng;
- So sánh được các dạng cơ cấu tổ chức bán hàng;
- Xác định được quy mô lực lượng bán hàng cho một cơ sở bán hàng cụ thể;
- Áp dụng được các biện pháp động viên phù hợp với từng giai đoạn động viên lực lượng bán hàng.

A. NỘI DUNG

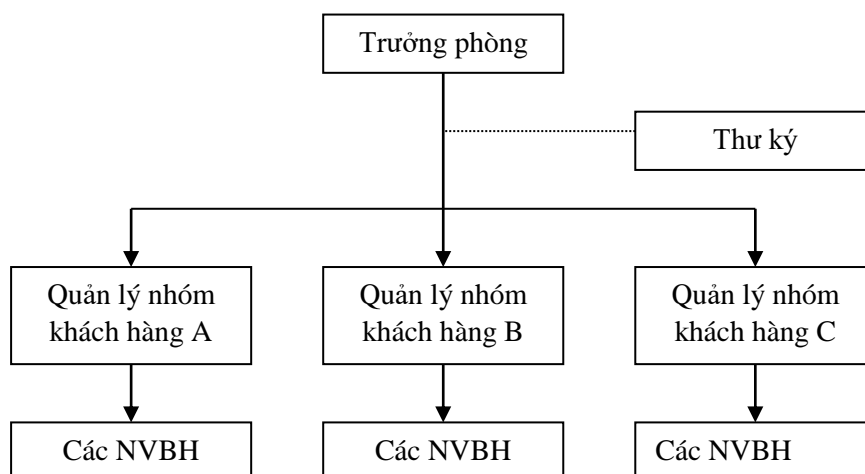
1. Tổ chức cơ cấu bán hàng

1.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức bán hàng

- Cơ cấu tổ chức bán hàng là sự phân bổ, sắp xếp nhân sự bán hàng một cách hợp lý căn cứ vào khả năng, kinh nghiệm, tính cách nhân viên để thực hiện chiến lược bán hàng hiệu quả nhằm mang lại lợi ích tối đa cho công ty.
- Cơ cấu tổ chức bán hàng được thể hiện qua sơ đồ tổ chức bán hàng.

1.2. Các dạng cơ cấu tổ chức bán hàng

1.2.1 Cơ cấu tổ chức bán hàng theo khách hàng



Sơ đồ 1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bán hàng theo khách hàng

a/ Đặc điểm:

- Nhân viên chỉ bán hàng theo những nhóm khách hàng nhất định đồng thời đại diện bán hàng phải am hiểu khách hàng.

- Trong cơ cấu tổ chức theo dạng này có thể dùng những chuyên gia chuyên ngành để bán hàng. Ví dụ như sử dụng đội ngũ các dược sĩ là đại diện bán hàng (trình dược viên).

- Mặt khác, do địa bàn hoạt động rộng nên nhân viên phải di chuyển nhiều.

- Trường hợp áp dụng dạng cơ cấu tổ chức này thường tại công ty bán các sản phẩm đặc thù như: dược phẩm, nguyên liệu chế biến, bảo hiểm, quảng cáo, ...

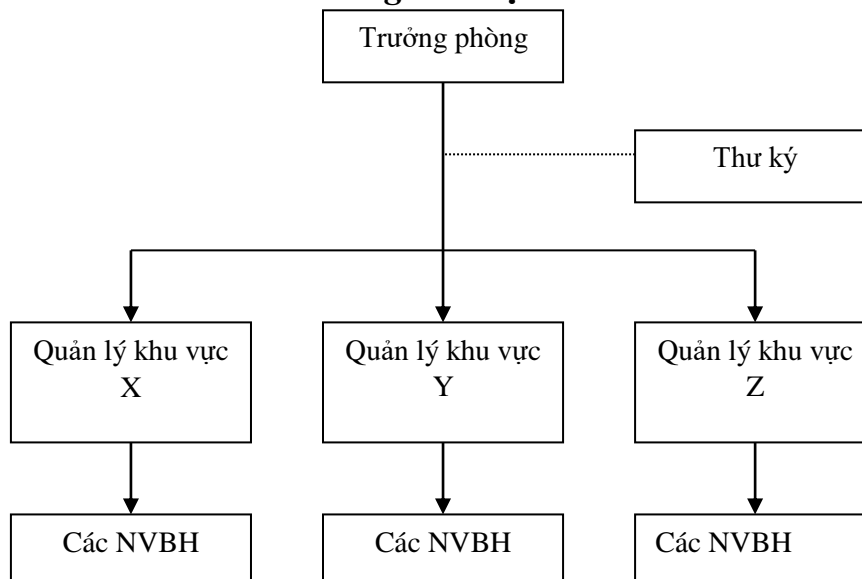
b/ Ưu điểm:

- Khả năng hiểu nhu cầu khách hàng rất cao.
- Phục vụ khách hàng chu đáo.
- Quản lý khách hàng tốt.
- Nhân viên có nhiều kinh nghiệm bán hàng cho một nhóm khách hàng.
- Có thể xây dựng được các chương trình bán hàng phù hợp.

c/ Nhược điểm

- Tốn nhiều công sức của nhân viên do di chuyển nhiều.
- Công ty tốn nhiều chi phí cho việc di chuyển của nhân viên và trả lương cho các khoảng thời gian “nhàn rỗi” khi đi lại.
- Việc đánh giá kết quả làm việc giữa các nhóm rất khó khăn và dễ tạo ra mâu thuẫn.

1.2.2 Cơ cấu tổ chức bán hàng theo địa bàn



Sơ đồ 2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bán hàng theo địa bàn

a/ Đặc điểm:

- Trong cơ cấu tổ chức bán hàng theo địa bàn, mỗi nhân viên chỉ làm việc trong một địa bàn riêng biệt. Nhân viên đóng vai trò đại diện công ty kinh doanh tất cả các sản phẩm cho tất cả các đối tượng khách hàng tại địa bàn được giao.

- Dạng cơ cấu này thường được vận dụng tại các công ty có qui mô kinh doanh lớn, bán hàng trên một phạm vi trải dài theo vị trí địa lý. Hiện nay phần lớn các công ty có qui mô kinh doanh lớn vận dụng một cách trực tiếp hay gián tiếp dạng cơ cấu tổ chức này.

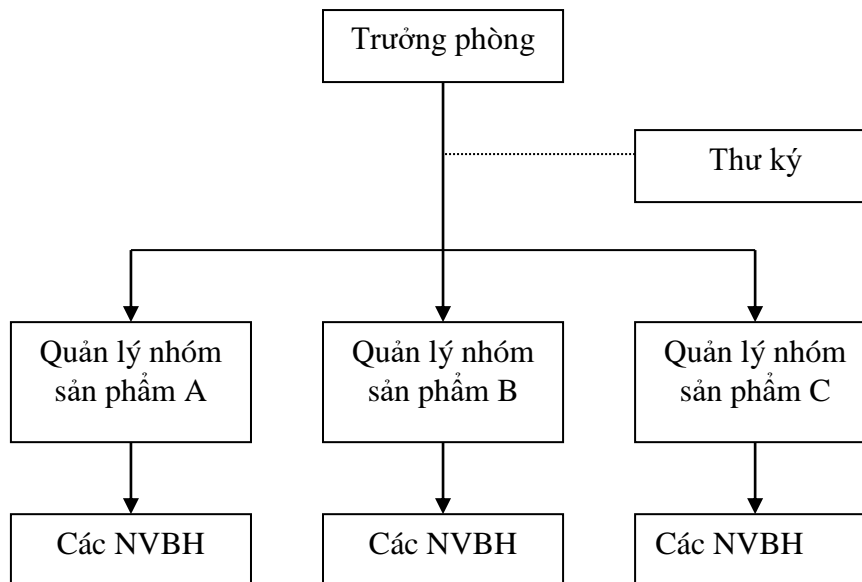
b/ Ưu điểm:

- Chi phí đi lại ít.
- Xác định rõ trách nhiệm nhân viên bán hàng trên địa bàn.
- Khuyến khích nhân viên phát triển các quan hệ cá nhân với các đối tác trong địa bàn.

c/ Nhược điểm:

- Khó đạt được sự thống nhất từ trên xuống
- Đòi hỏi phải có nhiều quản trị viên bán hàng giỏi tại khu vực.
- Việc đưa ra quyết định và thực hiện kiểm tra khó khăn.

1.2.3 Cơ cấu tổ chức bán hàng theo sản phẩm



Sơ đồ 3: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bán hàng theo sản phẩm

a/ Đặc điểm:

- Trong cơ cấu tổ chức theo sản phẩm nhân viên bán hàng chỉ bán các sản phẩm trong nhóm được giao cho tất cả các địa bàn với tất cả khách hàng có nhu cầu.

- Dạng cơ cấu này được vận dụng tại những công ty kinh doanh các sản phẩm có tính kỹ thuật cao, phức tạp.

b/ Ưu điểm:

- Các bộ phận phối hợp được thuận lợi.
- Hoạt động kinh doanh linh hoạt.
- Các quy định về trách nhiệm, khen thưởng dễ dàng.

c/ Nhược điểm

- Tốn nhiều chi phí trả lương cho nhân viên.

- Tạo cảm giác làm việc không ổn định.

2. Xác định quy mô lực lượng bán hàng

2.1. Cơ sở xác định quy mô

Quy mô hay số lượng nhân viên bán hàng phụ thuộc vào cơ cấu lực lượng bán hàng, các mục tiêu và chỉ tiêu bán hàng, số lượng khách hàng muốn tiếp cận và quỹ lương dành cho công tác bán hàng.

2.2. Phương pháp xác định quy mô lực lượng bán hàng

Vận dụng phương pháp “ khối lượng công việc” của GS.TS Hồ Đức Hùng để xác định quy mô lực lượng bán hàng qua các bước sau:

- *Bước 1:* Xác định tổng số khách hàng sẽ tiếp cận

Tổng số khách hàng sẽ tiếp cận = Tổng số khách hàng hiện có + Tổng số khách hàng mới dự định sẽ có trong kỳ

Ví dụ:

Công ty bóng đèn Điện Quang có tổng số khách hàng dự định tiếp cận trong năm 2005 là 20.000 khách hàng (18.000 cửa hiệu bán lẻ và 2.000 trung tâm điện máy). Tần suất viếng thăm khách hàng: 01 lần/02 tuần với cửa hàng và 01 lần/tuần với trung tâm điện máy. Nhân viên làm 06 ngày/tuần, khả năng thăm viếng 10 cửa hàng/ngày.

Xác định tổng số khách hàng sẽ tiếp cận: 20.000

- *Bước 2:* Phân nhóm khách hàng theo quy mô

Phân nhóm khách hàng theo quy mô dựa vào ước tính khối lượng tiêu thụ hàng năm của từng đối tượng khách hàng.

Ví dụ:

Theo số liệu trên, phân nhóm khách hàng: Số khách hàng là các cửa hiệu là 18.000 và số khách hàng là các trung tâm là 2.000.

- *Bước 3:* Xác định tần suất viếng thăm mong muốn trong kỳ

Thường tính kỳ là năm, mỗi năm có 12 tháng, mỗi tháng có 4 tuần và mỗi tuần có 7 ngày.

Ví dụ:

Theo số liệu trên, tần suất viếng thăm trong kỳ (năm):

- *Trung tâm: 01 lần/tuần x 04 tuần/tháng x 12 tháng = 48 lần.*
 - *Cửa hàng: 0,5 lần/tuần x 4 tuần/tháng x 12 tháng = 24 lần.*
- *Bước 4:* Xác định tổng số lần viếng thăm (tổng khối lượng công việc)

Tổng số lần viếng thăm = Số khách hàng x Tần suất viếng thăm trong kỳ

Ví dụ:

Theo số liệu trên, tổng số lần viếng thăm trong kỳ(năm):

- *Trung tâm: 48 lần/trung tâm x 2.000 trung tâm = 96.000 lần.*
- *Cửa hàng: 24 lần/cửa hiệu x 18.000 cửa hiệu = 432.000 lần.*

- *Bước 5:* Xác định số lần viếng thăm khách hàng trung bình

* Phương pháp thực hiện:

- Cử đại diện làm thử.
- Ước đoán dựa vào thời gian yêu cầu viếng thăm.
- Dựa vào lượng khách hàng trong mỗi khu vực .
- Dựa vào việc phân bố khách hàng.
- Thuê công ty dịch vụ khảo sát.

Ví dụ:

Giả sử qua tổ chức cho nhân viên làm thử xác định được mỗi ngày nhân viên viếng thăm khách hàng được 10 lần.

Số ngày làm việc: 6 ngày/tuần x 4tuần/tháng x 12 tháng = 288 ngày. Vậy mỗi năm một đại diện bán hàng thăm được: 10 lần/ngày x 288 ngày = 2.880 lần

- *Bước 6:* Xác định số đại diện bán hàng cần thiết

Việc xác định số đại diện bán hàng cần thiết bằng cách chia tổng số lần viếng thăm cần thiết trong 1 năm cho số lần viếng thăm trung bình trong 1 năm mà một đại diện bán hàng có thể thực hiện.

Theo ví dụ trên: Tổng số đại diện bán hàng (ĐDBH) cần sử dụng là:

$$\text{Số ĐDBH} = (96.000 + 432.000) / 2.880 = 183 \text{ (nhân viên)}$$

- *Bước 7:* Xác định số Giám sát bán hàng

Số nhân viên Giám sát bán hàng được tính trên cơ sở phân công quản lý các Đại diện bán hàng và tùy thuộc vào địa bàn.

Ví dụ:

Giả sử mỗi nhân viên Giám sát quản lý 06 ĐDBH (còn dư 03 ĐDBH để dự trữ bổ sung cho các khu vực cần phát triển thị trường mạnh) thì công ty cần tổng cộng $180/6 = 30$ Giám sát bán hàng.

- *Bước 8:* Xác định số Giám đốc bán hàng khu vực

Số nhân viên Giám đốc bán hàng khu vực được tính trên cơ sở phân công quản lý các Giám sát bán hàng.

Ví dụ:

Giả sử mỗi Giám đốc khu vực quản lý 06 Giám sát. Như vậy, có tổng cộng

$$30/6 = 5 \text{ (Giám đốc khu vực)}$$

3. Tuyển dụng và đào tạo nhân viên bán hàng

3.1. Tuyển dụng nhân viên bán hàng

Quy trình tuyển dụng nhân viên qua các bước sau:

- *Bước 1:* Nhận dạng nhu cầu

Bước này thực hiện thông qua: phân tích tình hình phát triển mở rộng thị trường, mục tiêu tăng thêm các kênh bán hàng mới hoặc thay đổi chiến lược bán hàng hoặc do nhân viên nghỉ việc hay chuyển việc.

- *Bước 2: Mô tả công việc và tiêu chuẩn ứng viên*

Phòng bán hàng sẽ mô tả công việc của những vị trí dự định tuyển. Mỗi vị trí dự định tuyển có những tiêu chuẩn khác nhau nhưng đều có chung những nội dung:

- Trình độ: Mỗi vị trí đòi hỏi trình độ khác nhau, tuy nhiên không phải cứ có trình độ cao là rất tốt. Ví dụ: nếu tuyển nhân viên bán hàng (Sales Rep) với đặc thù công việc là tiếp xúc các cửa hàng trên các tuyến đường thì ứng viên có trình độ đại học sẽ rất khó giữ họ làm việc lâu dài nếu không có sự thăng tiến.

- Kinh nghiệm: Kinh nghiệm thể hiện qua thời gian công tác, tuy nhiên phải căn cứ vào qui mô của những công ty đã trải qua. Thực tế cho thấy nếu một ứng viên có kinh nghiệm 05 năm là làm trưởng phòng bán hàng tại một công ty nhỏ thì chưa thể kết luận người đó có kinh nghiệm hơn một ứng viên có 03 năm kinh nghiệm tại một tập đoàn đa quốc gia hay một công ty qui mô lớn.

- Kỹ năng: Tùy mỗi vị trí đòi hỏi các kỹ năng khác nhau nhưng ngoài những kỹ năng đặc thù cần phải có các kỹ năng chung như: kỹ năng sử dụng máy tính, kỹ năng soạn thảo văn bản, kỹ năng trình bày, kỹ năng xử lý tình huống, v.v...

- Hành vi ứng xử: Hành vi ứng xử thể hiện qua cách thức quan hệ và khả năng gây thiện cảm với mọi người. Điều này rất cần thiết để nhân viên hoà nhập vào môi trường làm việc mới.

- Sở thích: Điều này ảnh hưởng rất lớn đến khả năng làm việc lâu dài cho công ty cũng như hiệu quả làm việc. Một người nếu có sở thích làm công việc liên quan đến giao tiếp mà tuyển vào làm công việc văn phòng thì khả năng người này xin chuyển chuyên công việc là rất cao.

- *Bước 3: Thông báo tuyển dụng*

Phòng nhân sự sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng. Trong thông báo tuyển dụng cần giới thiệu khái quát về công ty, ghi rõ chức danh tuyển, địa điểm nộp hồ sơ, thời gian nộp, địa điểm làm việc, các chế độ phúc lợi ngoài lương và những giấy tờ mà ứng viên phải nộp. Riêng về lương, thông báo rõ đối với các vị trí cấp thấp còn đối với các vị trí cấp cao không nên đề cập tới.

- *Bước 4: Nhận hồ sơ*

Phòng nhân sự khi nhận hồ sơ sẽ để riêng theo từng vị trí dự tuyển theo thứ tự thời gian nhận. Bên cạnh đó, cần lập danh sách ứng viên vào máy tính để dễ dàng quản lý.

- *Bước 5: Đánh giá sơ bộ*

Phòng nhân sự đánh giá sơ bộ ứng viên để gạn lọc các ứng viên chưa phù hợp. Việc đánh giá sơ bộ có thể thông qua các giấy tờ mà ứng viên nộp hoặc mời ứng viên đến công ty để phỏng vấn sơ bộ.

- *Bước 6: Trắc nghiệm và phỏng vấn*

Tuỳ mỗi công ty có thể phỏng vấn một hay nhiều lần. Phòng nhân sự sau khi sắp đặt người tham gia phỏng vấn sẽ mời ứng viên đến phỏng vấn. Tuy nhiên, cần tránh những phỏng vấn trùng lặp (nội dung và đối tượng), đặc biệt phải bố trí người phỏng vấn phù hợp. Chẳng hạn như khi tuyển nhân viên bán hàng thì phỏng vấn chuyên môn là chuyên gia bán hàng nhiều kinh nghiệm.

- *Bước 7: Thông báo trúng tuyển*

Thông báo trúng tuyển là một khâu không thể thiếu và có ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý của nhân viên khi làm việc. Phòng nhân sự có thể thông báo qua điện thoại hay gửi thư thông báo. Đồng thời hẹn người trúng tuyển đến ký thư mời nhận việc (các vị trí có trình độ cao). Trong thư mời nhận việc có nội dung như sau: Vị trí công tác, ngày làm việc, chế độ lương và phúc lợi. Bên cạnh đó, công ty nên có một bảng mô tả công việc đính kèm với thư mời nhận việc.

- *Bước 8: Bố trí chỗ làm việc và chuẩn bị các vật dụng cần thiết*

Đây cũng là một bước hết sức quan trọng ảnh hưởng đến tâm lý làm việc của nhân viên. Một sự chuẩn bị chu đáo đồng nghĩa với việc thể hiện sự trân trọng của công ty đối với nhân viên mới cũng thể hiện sự chuyên nghiệp trong làm việc.

3.2. Đào tạo nhân viên

3.2.1 Phân tích nhu cầu đào tạo

Công ty tiến hành đào tạo trong các trường hợp khi tuyển dụng nhân viên mới hay khi chuyển nhân viên sang bộ phận mới hay khi có sản phẩm mới, có định hướng chiến lược kinh doanh mới, có thị trường mới hoặc các chính sách mới hay qui chế mới. Ngoài ra, khi hiệu quả làm việc của nhân viên chưa cao hay nhân viên chưa đáp ứng một số yêu cầu nhất định cũng sẽ tiến hành tổ chức đào tạo.

3.2.2 Nội dung đào tạo

- Các vấn đề về kiến thức sản phẩm.
- Các kỹ năng tác nghiệp bán hàng.
- Các kỹ năng quản lý bán hàng
- Thông tin về công ty.
- Các định hướng chiến lược có liên quan.

3.2.3 Các hình thức đào tạo

- Tập trung
- Trung tâm
- Qua làm việc

4. Động viên nhân viên

Động viên là một nhiệm vụ, một chức năng không thể thiếu trong quá trình triển khai bán hàng. Động viên giúp cho nhân viên thêm nhiệt tình, thêm động lực và hứng khởi khi làm việc. Ngoài ra, trong thực tế bán hàng, do tính

chất của công việc bán hàng nên người quản lý cần phải quan tâm tìm hiểu và động viên nhân viên của mình kịp thời. Sau đây là một số nguyên nhân mà người quản lý cần phải phân tích để có biện pháp động viên nhân viên hiệu quả.

Bản tính con người là thích nhàn rỗi, thích hưởng thụ. Con người chỉ hành động vì những lợi ích cá nhân của mình trong khi bản chất của công việc bán hàng đòi hỏi phải làm việc một cách độc lập và thường giờ giấc không ổn định, khả năng công tác xa nhà là thường xuyên. Một đại diện bán hàng thường phải di chuyển nhiều và thường phải “đổi đầu” với đại diện bán hàng của các đối thủ cạnh tranh. Thêm vào đó, bản chất công việc bán hàng đòi hỏi phải thuyết phục khách hàng trong khi nhân viên bán hàng thường không đủ thẩm quyền để giải quyết các phản đối và như vậy đôi khi phải rơi vào những tình huống thụ động. Không chỉ thế, một nhân viên bán hàng luôn bị áp lực phải hoàn thành các chỉ tiêu bán hàng. Ngoài ra, đã là thành viên trong xã hội thì thường xuyên gặp những rắc rối xoay quanh vấn đề gia đình và xã hội. Hậu quả là sự thỏa mãn nhu cầu hoàn thành công việc và những nhu cầu cá nhân bị hạn chế, từ đó đâm ra chán nản hay ù lì trong làm việc. Do đó một người lãnh đạo giỏi phải biết động viên nhân viên vượt qua những tình trạng như thế.

Một số công cụ khuyến khích động viên:

- Tăng lương.
- Đề bạt thăng cấp.
- Đưa ra nhiều cơ hội thăng tiến.
- Đưa ra lời khuyên trong các buổi họp.
- Thông báo tuyên dương tại bảng thông báo của công ty.
- Trao tặng huy hiệu và huân chương.
- Tổ chức hội họp nhân viên để thu thập ý kiến.
- Xây dựng chính sách thưởng vượt chỉ tiêu và phạt khi không hoàn thành chỉ tiêu bán hàng.
- Tổ chức tiệc chiêu đãi nhân viên.
- Tổ chức các chuyến tham quan và du lịch.

B. CÂU HỎI, BÀI TẬP/THỰC HÀNH

1. Câu hỏi

1.1 Khái niệm cơ cấu tổ chức bán hàng. Mỗi loại cơ cấu tổ chức bán hàng có những đặc điểm và ưu nhược điểm gì? Trường hợp áp dụng của từng loại cơ cấu tổ chức.

1.2. Quy mô của lực lượng bán hàng phụ thuộc vào các yếu tố nào?

1.4. Trình bày quy trình tuyển dụng nhân viên bán hàng. Công ty cần đào tạo nhân viên những nội dung gì?

1.5. Có những hình thức nào để động viên, khuyến khích nhân viên bán hàng?

2. Bài tập/Thực hành

2.1. Cơ cấu tổ chức bán hàng

Vẽ và phân tích sơ đồ cơ cấu tổ chức bán hàng của một tổ chức/doanh nghiệp đang kinh doanh.

Hướng dẫn thực hiện:

- Chuẩn bị: Giấy A4, bút, bút màu, bút chì
- Cách thức tiến hành: Làm việc theo nhóm, mỗi nhóm 2 - 4 sinh viên
- Nhiệm vụ: Các nhóm thảo luận, tìm hiểu một tổ chức/doanh nghiệp đang kinh doanh một sản phẩm/dịch vụ cụ thể, vẽ và phân tích sơ đồ cơ cấu tổ chức bán hàng của tổ chức/doanh nghiệp đó .
- Thời gian hoàn thành: 90 phút.
- Thời gian trình bày: 7 phút
- Kết quả và tiêu chuẩn cần đạt được của bài thực hành:
 - + Hoàn thành đúng thời gian;
 - + Vẽ được cơ cấu tổ chức bán hàng phù hợp;
 - + Phân tích (đặc điểm, ưu và nhược điểm) của cơ cấu tổ chức bán hàng.

2.2 Xác định quy mô lực lượng bán hàng

Sắp xếp lại theo đúng thứ tự “Các bước để xác định được quy mô lực lượng bán hàng”

<i>Các bước</i>	<i>Thứ tự</i>
Xác định tần suất viếng thăm mong muốn trong kỳ	
Phân nhóm khách hàng theo quy mô	
Xác định tổng số khách hàng sẽ tiếp cận	
Xác định số lần viếng thăm khách hàng trung bình	
Xác định số đại diện bán hàng cần thiết	
Xác định số Giám đốc bán hàng khu vực	
Xác định số Giám sát bán hàng	
Xác định tổng số lần viếng thăm (tổng khối lượng công việc)	

C. GHI NHỚ

Cơ cấu tổ chức bán hàng là sự phân bố, sắp xếp nhân sự bán hàng một cách hợp lý để thực hiện chiến lược bán hàng hiệu quả, mang lại lợi ích tối đa cho công ty. Có các dạng cơ cấu tổ chức bán hàng sau: theo khách hàng, theo địa bàn và theo sản phẩm.

Quy mô hay số lượng nhân viên bán hàng phụ thuộc vào cơ cấu lực lượng bán hàng, các mục tiêu và chỉ tiêu bán hàng, số lượng khách hàng muốn tiếp cận và quỹ lương dành cho công tác bán hàng.

Tuyển dụng và đào tạo nhân viên bán hàng phải thực hiện theo đúng quy định của doanh nghiệp

BÀI 6. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG

GIỚI THIỆU:

Nội dung bài học giới thiệu 4 nội dung cơ bản của hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng bao gồm cơ sở của đánh giá, tiêu chuẩn đánh giá, quy trình đánh giá và thực hiện đánh giá.

MỤC TIÊU:

- *Nêu được các cơ sở của việc đánh giá hiệu quả bán hàng;*
- *Trình bày được quy trình đánh giá hiệu quả bán hàng;*
- *Thực hiện được các tiêu chuẩn đánh giá lực lượng bán hàng;*
- *Phân biệt được các phương pháp đánh giá hiệu quả bán hàng;*
- *Quản lý được các kết quả đánh giá.*

A. NỘI DUNG:

1. Mục đích và cơ sở của việc đánh giá

1.1. Mục đích đánh giá

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.

1.2. Cơ sở đánh giá

Việc hiểu vai trò đánh giá thực hiện đối với nhân viên bán hàng đòi hỏi cần phải hiểu ai thực hiện đánh giá, quá trình đánh giá ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức và cá nhân người bán hàng và đánh giá có thể thành lập sự phản hồi như thế nào để động viên và hướng dẫn được hành vi cư xử của nhân viên bán hàng.

Mặc dù doanh nghiệp tư nhân có thể có khác biệt, nhưng ở phần lớn các Công ty, việc đánh giá các nhân viên bán hàng được thực hiện bởi giám đốc bán hàng trực tiếp của nhân viên.

Phần lớn các Công ty đánh giá các nhân viên bán hàng của họ trong một số cách. Mặc dù nghiên cứu thực tế đã được thực hiện vào đánh giá các nhân viên bán hàng, không có tiêu chuẩn nào được chấp nhận một cách tổng hợp để đánh giá việc thực hiện của họ. Các tiêu chuẩn đánh giá đặc biệt được áp dụng phụ thuộc vào ngành công nghiệp, qui mô của hãng và vị trí của Công ty trong kênh bán buôn.

Trước kia, rất nhiều hãng đã tiến hành đánh giá nhân viên khi có một xem xét hàng năm về việc thực hiện của năm trước. Triển vọng này có thể không được chấp nhận lâu hơn. Hiện tại trong môi trường cạnh tranh cao, việc đánh giá

hàng năm giản đơn là hợp lý cho nhiều hãng vì dễ hiểu họ không đủ khả năng. Các đánh giá thực hiện ảnh hưởng không chỉ tới mục đích, thái độ và sự động viên của cá nhân người bán hàng mà chúng còn có thể tác động chung rộng rãi.

*** Các ảnh hưởng có tổ chức**

Một hệ thống đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng được thiết kế tốt có thể tạo ra thông tin có ích cho việc đưa ra quyết định hiện tại và tương lai ở cấp độ chung. Thông tin này quan trọng trong nhiều lĩnh vực:

- Giúp đỡ trong việc dự đoán và lên kế hoạch nguồn nhân lực.
- Làm sao các quyết định tuyển dụng và lựa chọn năng suất và hiệu quả hơn .
- Thiết lập các tiêu chuẩn tốt hơn để cất nhắc nhân viên bán hàng vào quản trị hoặc các vị trí hơn nhân viên bán hàng chính.
- Giúp đỡ trong việc hình thành chính sách đối với các kế hoạch bù đắp.
- Thiết lập các định mức và tiêu chuẩn để giáng chức hoặc thải hồi những nhân viên không đủ khả năng hoặc những người vi phạm chính sách.
- Xác định rõ các nhân viên bán hàng yếu và mạnh để chú ý quản lý tương lai.
- Tạo các kiểm soát hành vi cư xử của nhân viên bán hàng tốt hơn để chắc chắn hoàn thành chiến lược của công ty.

*** Các ảnh hưởng cá nhân**

Một hệ thống đánh giá tốt phối hợp các yếu tố của cả đánh giá và phát triển nhân viên bán hàng.

- *Đánh giá:* khía cạnh đánh giá có định hướng từ lâu, trong đó nó cho điểm hành vi cư xử và thực hiện của nhân viên bán hàng. Các mục tiêu ở đây bao gồm sắp xếp các phần thưởng và các hình phạt, xác định rõ các đặc điểm của nhân viên bán hàng, kể cả ưu điểm và nhược điểm, đặc biệt trong các cư xử và hoạt động cá nhân của nhân viên bán hàng.

Để thực hiện chức năng đánh giá một cách hiệu quả, nhà quản trị bán hàng cần thực hiện các bước sau đây:

- ✓ Xác định các yếu tố tạo nên năng suất thực hiện của nhân viên bán hàng
- ✓ Thiết lập các quy trình để xác định và ghi nhận các hoạt động và các cư xử của nhân viên bán hàng.
- ✓ Phát triển các kỹ thuật để đo lường chính xác việc thực hiện của nhân viên bán hàng.
- ✓ Đề ra các phần thưởng xứng đáng.

- *Phát triển:* thành phần phát triển của quá trình đánh giá hướng tới học tập và cải thiện hiệu quả. Quá trình này bắt đầu từ những thông tin tạo ra ở giai đoạn đánh giá. Sau đó giám đốc sử dụng các thông tin này giúp đỡ nhân viên

bán hàng cải thiện việc thực hiện của họ trong tương lai hoặc thăng tiến. Các mục tiêu ở lĩnh vực này là cung cấp quá trình đào tạo bổ sung để điều chỉnh các điểm yếu và huấn luyện các kỹ năng cần thiết để đề bạt làm người quản trị bán hàng.

Triển vọng phát triển đòi hỏi tất cả nhân viên phải được đánh giá. Thông qua đó các ưu nhược điểm trong việc tuyển dụng, lựa chọn của công ty và chương trình huấn luyện có thể được xác định và điều chỉnh. Các kết quả có thể cũng ảnh hưởng đến phương pháp huấn luyện và phát triển của các nhà quản trị.

Nhân viên bán hàng cần phải có hệ thống các mục đích của công ty cũng như cá nhân có liên quan đến phát triển. Vậy một đánh giá thực hiện có thể giúp ích cho nhân viên trong nhiều hướng.

- ✓ Cung cấp một khung giới hạn là nền tảng cho việc đề ra mục đích tương lai.
- ✓ Xác định chỗ đánh dấu mà cả hai giám đốc và nhân có thể được đánh giá ngược lại trong tương lai.
- ✓ Làm rõ ràng uy tín và trách nhiệm công việc của nhân viên
- ✓ Đề ra và khẳng định tầm quan trọng của các mục tiêu tất yếu có liên qua đến công việc
- ✓ Xác nhận mối quan hệ giữa việc thực hiện bán hàng và các phần thưởng.
- ✓ Giúp đỡ nhân viên bán hàng và giám đốc, xác định ở đâu nhân viên có thể có lợi từ việc phát triển nghiệp vụ và cá nhân trong tương lai.

- *Đánh giá và phản hồi:* Phản hồi là “quá trình trở lại của thông tin đo lường đến một người vì yêu cầu xác định hành vi cư xử của người đó trong tương lai có cần phải tăng cường hoặc thay đổi hay không”.

+ Phản hồi là hình thức giao tiếp từ giám đốc bán hàng tới nhân viên bán hàng.

+ Phản hồi cần được quy định thời hạn tốt. Càng gần với sự kiện quan trọng hơn thì nó càng có lợi hơn.

+ Phản hồi cần hướng tới hành vi cư xử hoặc các đặc tính phù hợp với thực hiện công việc: quá trình đánh giá không được hoàn thành đầy đủ và thành công nếu các kết quả không được chuyển hóa thành hành động tương lai để cải thiện thực hiện của nhân viên và của công ty. Sự chuyển hóa hành vi cư xử này là một phần của quá trình phản hồi, cung cấp các thông tin quan trọng cho giám đốc bán hàng.

Việc đánh giá đối với nhân viên bán hàng thường được thực hiện vào cuối năm và các kết quả của việc đánh giá đó có tác động trực tiếp ở mức độ tổ chức cũng như là cá nhân nhân viên bán hàng.

2. Quy trình đánh giá hoạt động bán hàng

Đa số các công ty đánh giá nhân viên của mình theo một số cách. Mặc dù nghiên cứu thực tế đã được thực hiện vào đánh giá của các nhân viên bán hàng, không có tiêu chuẩn nào được chấp nhận một cách tổng hợp cho việc đánh giá của họ.

Các tiêu chuẩn đánh giá đặc biệt được áp dụng phụ thuộc vào ngành công nghiệp, quy mô của hãng và vị trí của công ty trong kênh bán buôn. Sự đa dạng của các cơ sở được sử dụng để đánh giá không có gì ngạc nhiên khi các nhân viên bán hàng ở các ngành công nghiệp khác nhau có thể có các trách nhiệm bán hàng và dịch vụ rất khác nhau.



Hình 4.3. Liệt kê các tiêu chuẩn đánh giá

Quy trình đánh giá thường bao gồm:

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

2.1. 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.

2.1.1. 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).

2.1.2. 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 phàn nàn.
- 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.

2.2. 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.

2.3. 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...

3. Quản trị các kết quả đánh giá

Giám đốc bán hàng cần phải xem xét các kết quả mâu thuẫn nhau từ mỗi tiêu chuẩn đo lường và đi đến những kết quả khác nhau đối với từng nhân viên bán hàng.

Có ba loại hoạt động quản trị: thưởng, điều chỉnh hành vi và thải hồi.

Phụ thuộc vào kết quả đánh giá và giải thích của giám đốc về kết quả mà có những lựa chọn loại hoạt động nào thích hợp với các kết quả đánh giá việc thực hiện hoạt động của nhân viên bán hàng.

3.1. Thưởng

Thưởng là khoản tiền trả cho việc thực hiện tốt công việc hoặc có thể dưới hình thức đề bạt, chuyển đến khu vực tốt hơn tăng thu nhập. Khi vấn đề thưởng cho mức độ hoàn thành công việc của nhân viên bán hàng, thể hiện mối liên hệ giữa thực hiện và thỏa mãn, thì nhận thức của nhân viên về thưởng có liên quan đến sự thực hiện của họ và của các nhân viên khác mà có ảnh hưởng rõ rệt lên sự thỏa mãn.



Hình 4.3. Thưởng nhân viên

Thưởng thường được thực hiện dưới hình thức tiền, được tách riêng ra khỏi quá trình đánh giá thực hiện. Nhưng thực tế rất khó tách bạch giữa việc đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng và thưởng, bởi vì việc xác định các khoản tiền thưởng đôi khi phụ thuộc vào các đánh giá chủ quan của giám đốc bán hàng.

Vì vậy, để đảm bảo sự công bằng, khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên, nhà quản trị bán hàng cần đảm bảo sự khách quan trong quyết định của mình đối với nhân viên bán hàng.

3.2. Hoạt động điều chỉnh

Một kết quả đánh giá thực hiện chính đáng và không bất thường là khi nhân viên có một số lĩnh vực thực hiện cần phải cải thiện. Đó là xem xét phê bình một số hoạt động hoặc tính cách cá nhân của nhân viên. Vấn đề điều chỉnh được chia làm hai phần:

- *Thực hành phê bình:* quá trình thi hành phê bình một nhân viên bán hàng muốn có tác động tích cực phải là một quá trình tế nhị.

Có ba phương pháp phê bình có hiệu quả:

- + Chỉ phê bình hành vi cụ thể đặc biệt, nêu rõ hoạt động và một số căn cứ.
- + Sử dụng nhiều câu hỏi nghi vấn khi có thể.

+ Kết hợp phê bình với hướng dẫn cụ thể

3.3. *Quản trị hướng tới thi hành: quá trình giải quyết*

Với mục đích điều chỉnh hoạt động cho có kết quả, cần đáp ứng được các yêu cầu:

+ Thứ nhất, cả nhân viên bán hàng và nhà quản trị đều đồng ý với vấn đề đặt ra và cách giải quyết.

+ Thứ hai, hoạt động điều chỉnh cần phải rõ ràng và được nhân viên hiểu và chấp nhận những thay đổi.

+ Thứ ba, cần có sự thống nhất giữa cấp trên và cấp dưới về các số liệu tài chính để đạt được mục tiêu

* *Sa thải:*

Có thể nói kết quả mong muốn cuối cùng của đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng là nhân viên bán hàng có thể đóng góp lâu dài với công ty.

Trong trường hợp xét sa thải một nhân viên, nhà quản trị bán hàng cần phải biết rõ các chi phí sa thải và tiến trình của một quá trình chuẩn để đảm bảo các quy định pháp lý về vấn đề sa thải một nhân viên.

- *Chi phí:* khi quyết định sa thải một nhân viên bán hàng, công ty phải mất các chi phí trực tiếp và tiềm ẩn.

+ Chi phí trực tiếp liên quan đến chi phí tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện

+ Chi phí tiềm ẩn liên quan đến quá trình thực hiện công việc, các mối quan hệ của nhân viên bán hàng.

- *Quá trình sa thải:* Sau khi đánh giá, một số tình huống có thể dẫn đến sự ra đi của một nhân viên bán hàng. Nếu nhân viên cần phải sa thải, cần được chuẩn bị hợp lý cho cuộc gặp gỡ, tiến hành gặp gỡ và xử lý sau gặp mặt.

B. CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Câu hỏi

1.1. Nêu mục đích và cơ sở của việc đánh giá quá trình thực hiện của nhân viên bán hàng.

1.2. Xác định các tiêu chuẩn đánh giá việc thực hiện của lực lượng bán hàng.

1.3. Trình bày những ảnh hưởng đến tổ chức và cá nhân của kết quả việc đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng.

1.4. Phản hồi là gì? Các đặc tính của phản hồi trong đánh giá thực hiện.

1.5. Quy trình đánh giá quá trình thực hiện của nhân viên bán hàng.

1.6. Vì sao cần phải quản trị các kết quả đánh giá? Có những hoạt động quản trị kết quả đánh giá nào?

1.7. Thưởng là gì? Các hình thức thưởng? Khi tiến hành thưởng cho nhân viên, cần chú ý đến điều gì?

- 1.8. Trình bày các phương pháp thực hành phê bình? Nêu ví dụ minh họa.
 1.9. Để hoạt động điều chỉnh có hiệu quả, cần chú ý những vấn đề gì?
 1.10. Những vấn đề nhà quản trị cần quan tâm khi quyết định sa thải nhân viên?

2. Bài tập thực hành

2.1. Bài tập 1: Tiêu chuẩn đo lường kết quả

Anh Nam quản lý nhóm bán hàng dự định đánh giá kết quả bán hàng của nhân viên trong nhóm để làm cơ sở khen thưởng. Hãy xác định những tiêu chuẩn mà bạn nghĩ anh Nam có thể chọn để sử dụng cho việc đánh giá của mình

<input type="checkbox"/>	- Tinh thần hợp tác trong công việc
<input type="checkbox"/>	- Quan hệ với khách hàng
<input type="checkbox"/>	- Doanh số, sản lượng bán hàng.
<input type="checkbox"/>	- Doanh số, sản lượng bán hàng theo sản phẩm.
<input type="checkbox"/>	- Doanh số, sản lượng bán hàng theo loại khách hàng.
<input type="checkbox"/>	- Các sáng kiến
<input type="checkbox"/>	- Lượng bán hàng thực hiện so với hạn ngạch bán hàng.
<input type="checkbox"/>	- Thị phần đạt được.
<input type="checkbox"/>	- Kiến thức về sản phẩm, chính sách bán hàng, khách hàng, các chương trình bán hàng của đối thủ
<input type="checkbox"/>	- Số cuộc gọi, thăm viếng khách hàng
<input type="checkbox"/>	- Số lượng đơn đặt hàng.
<input type="checkbox"/>	- Giá trị trung bình đơn đặt hàng.
<input type="checkbox"/>	- Số lượng đơn đặt hàng bị hủy.
<input type="checkbox"/>	- Số ngày làm việc
<input type="checkbox"/>	- Số lượng khách hàng mới.
<input type="checkbox"/>	- Số lượng khách hàng mất đi.
<input type="checkbox"/>	- Số lượng khách hàng chậm thanh toán.
<input type="checkbox"/>	- Tỷ lệ khách hàng mua hàng (số lượng khách hàng mua hàng/tổng số khách hàng).

b/ Căn cứ vào kết quả đã xác định ở câu a, hãy phân chia các yếu tố được lựa chọn vào nhóm thích hợp:

Lượng bán hàng	Tỷ lệ bán hàng	Đơn đặt hàng	Khách hàng
.....	

2.2. Bài tập 2: Xử lý một số tình huống thường gặp

Bạn hãy hình dung về những sự cố sau đây và đưa ra hướng giải quyết:

(1) Một nhân viên của cửa hàng của bạn trong lúc đi giao hàng đã chẳng may làm mất hàng. Là người quản lý cửa hàng, bạn sẽ giải quyết như thế nào?

(2) Tình hình kinh doanh tại cửa hàng ngày càng đi xuống, dù chất lượng sản phẩm tốt nhưng khách hàng vẫn "một đi không trở lại". Là một nhà quản lý bán hàng, bạn có thể làm gì để thu hút thêm khách hàng?

(3) Giả sử Bạn là giám đốc bán hàng của một siêu thị, trong thời đại công nghệ 4.0 thì siêu thị có thêm hình thức kinh doanh online. Theo bạn, những yếu tố nào ảnh hưởng trực tiếp tới doanh số bán hàng khi siêu thị của bạn kinh doanh online?

** Hướng dẫn thực hiện:*

- Chuẩn bị: Giấy, bút
- Cách thức tiến hành: Làm việc theo nhóm, mỗi nhóm 2 - 4 sinh viên.
- Nhiệm vụ: Các nhóm thảo luận và đưa ra giải pháp xử lý các tình huống trên. Sau đó, phân vai, luyện tập với nhau và thực hành trước lớp.
- Thời gian hoàn thành: 90 phút.
- Kết quả và tiêu chuẩn cần đạt được của bài thực hành:
 - + Hoàn thành đúng thời gian.
 - + Đưa ra cách xử lý phù hợp
 - + Đảm bảo trình tự các bước xử lý tình huống
 - + Tác phong chuyên nghiệp

C. GHI NHỚ

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.

Quy trình đánh giá thường bao gồm: Đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá; Tiến hành đánh giá; Các hoạt động tiếp theo sau đánh giá

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Lê Đăng Lãng (2007), *Kỹ năng và quản trị bán hàng*, NXB Thống kê Thành phố Hồ Chí Minh
- [2]. James M. Comer (2002), *Quản trị bán hàng*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh.
- [3]. Phan Thanh Lâm (2009), *Kỹ năng bán hàng*, NXB Phụ nữ, Hà Nội.