

# Quản trị bán hàng

# **Chương 1: KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG**

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

Xác định chính xác ý nghĩa của thuật ngữ quản trị bán hàng.

Hiểu được mục tiêu chính của hoạt động quản trị bán hàng.

Có một cách nhìn toàn diện về môn học để từ đó xác định phương pháp học tập và ứng dụng hiệu quả nhất.

Hiểu được vai trò của các đơn vị kinh doanh chiến lược trong chiến lược tổng thể của công ty.

Xác định được nội dung của chiến lược thị phần và chính sách về lực lượng bán hàng.

Nắm vững được các cách thức thiết kế mô hình tổ chức lực lượng bán hàng và ứng dụng vào thực tế một cách phù hợp.

## **1.1 Khái quát về quản trị bán hàng**

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

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

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

## **1.2 Mục tiêu của hoạt động quản trị bán hàng**

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

- Thứ nhất, nhân sự hai hướng vào con người.
- Thứ hai, mục tiêu hướng về doanh số, lợi nhuận.

### **1.2.1 Mục tiêu về nhân sự**

Mục tiêu này liên quan đến quá trình tuyển chọn nhân sự và những tiêu chuẩn được xây dựng khá kỹ lưỡng và rõ ràng, quá trình bồi dưỡng và đào tạo về chuyên môn, kỹ năng và cách thức quản lý tốt nhất đối với lực lượng bán hàng. Để đạt được mục tiêu chung của công ty và mục tiêu riêng của bộ phận bán hàng thì cần phải có lực lượng bán hàng hết sức năng động, nhiệt tình, có năng lực và trách nhiệm với công việc cũng như sự đóng góp 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. Để làm được điều này thì trọng tâm vẫn là mối quan hệ giữa con người với con người mà cụ thể là giữa người quản lý và nhân viên của mình với sự nỗ lực của cả hai phía. Sự phối hợp nhịp nhàng và tinh thần làm việc tập thể với hiệu suất cao sẽ đem lại sự thành công cho hoạt động kinh doanh của bộ phận bán hàng.

Như vậy, một người quản lý bán hàng sẽ được đánh giá dựa trên cách thức tuyển chọn, đào tạo, bố trí phân công đúng người đúng việc cũng như cung

cách quản lý giám sát và động viên khuyến khích tinh thần chung của nhân viên trong lực lượng bán hàng. Thông qua những hoạt động như trên, mục tiêu thứ nhất – hướng về nhân sự - đã được phát huy theo một phương thức phù hợp.

### **1.2.2 Mục tiêu về doanh số, lợi nhuận**

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

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

### **1.3 Chiến lược tổng thể và quản trị bán hàng**

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

#### **1.3.1 Cấu trúc của công ty**

Trong chiến lược tổng thể chung của công ty, bộ phận bán hàng có một vị trí khá quan trọng. Bộ phận này thường đi theo cấu trúc hình tháp và cũng nằm trong cấu trúc tổ chức chung của công ty. Tuy các công ty có thể có quy mô lớn nhỏ khác nhau nhưng nhìn chung thì đều có chung một loại mô hình tương tự như hình dạng của kim tự tháp. Đỉnh của hình tháp này thông thường là Ban giám đốc hoặc Hội đồng quản trị - đây là những người đặt mục tiêu và chiến lược chung cho toàn công ty. Cấp tiếp theo đó là các trưởng phòng hoặc phó

giám đốc chức năng có nhiệm vụ chính là căn cứ vào chiến lược chung sẽ đề ra các hoạt động và mục tiêu cho cấp thừa hành của mình. Cấp tiếp theo của kim tự tháp sẽ là cấp quản lý theo từng nhóm hay còn gọi là quản lý trung gian và cuối cùng là các nhân viên kinh doanh.

Ví dụ: Công ty Liên doanh Bảo Minh – CMG hoạt động trong lĩnh vực Bảo hiểm nhân thọ đang tổ chức lực lượng bán hàng như sau: Dưới BGD là các giám đốc chức năng, trong đó có giám đốc kinh doanh phụ trách toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty. Giám đốc kinh doanh sẽ quản lý trực tiếp các phòng như phòng dịch vụ khách hàng và các đội kinh doanh. Mỗi đội kinh doanh này đều có nhóm trưởng phụ trách khoảng 10 nhân viên kinh doanh.

### **1.3.2 Chiến lược tổng thể và quản trị bán hàng**

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

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

- Giai đoạn xây dựng thị phần: Giai đoạn này giống như giai đoạn giới thiệu trong chu kỳ sống của sản phẩm. Mục tiêu bán hàng cơ bản trong giai đoạn này là cố gắng gia tăng được doanh số và thiết lập quan hệ chặt chẽ với các điểm phân phối; như vậy, trong giai đoạn này, nhiệm vụ trọng yếu của lực lượng bán hàng là tiếp xúc khách hàng tiềm năng, khách hàng mới, quan hệ chặt chẽ và kiểm soát tốt các điểm phân phối đại lý về giá cả và doanh số, cung ứng dịch vụ hỗ trợ một cách kịp thời nhất đồng thời thu thập các thông tin và sự phản hồi từ

thị trường càng đầy đủ càng tốt... Nhà quản trị trong giai đoạn này phải có chính sách cụ thể về lương theo hiệu quả và các khuyến khích khác đặc biệt dành cho những nhân viên vượt chỉ tiêu và đẩy mạnh việc tiêu thụ các sản phẩm mới.

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

- Giai đoạn duy trì: Giai đoạn này cũng giống như giai đoạn tăng trưởng trong chu kỳ sống của sản phẩm. Mục tiêu bán hàng cơ bản trong giai đoạn này là duy trì doanh số và củng cố vị trí trong thị trường, quan hệ thêm với một số điểm bán mới. Lực lượng bán hàng cần phải tập trung giữ được thị phần và lợi nhuận thông qua những khách hàng hiện tại, do vậy cần cung ứng cho loại khách hàng chiếm ưu thế này dịch vụ với chất lượng tối ưu. Riêng đối với khách hàng tiềm năng thì lực lượng bán hàng cần xác định loại khách triển vọng nhất để tiếp cận và theo đuổi. Giai đoạn này chính sách thưởng cho lực lượng bán hàng sẽ là lương cộng hoa hồng và tiền thưởng dựa trên khả năng giữ vững thị trường và gia tăng khách hàng.

- Giai đoạn thu hoạch: Tương tự như giai đoạn bão hòa của chu kỳ sống sản phẩm. Lúc này mặc dù lợi nhuận vẫn còn cao nhưng theo đánh giá chung thì cơ hội kinh doanh sẽ suy giảm và thị trường cạnh tranh gay gắt; do vậy, mục tiêu của doanh nghiệp là làm sao thu hoạch càng nhiều càng tốt trước khi rút lui khỏi thị trường. Mục tiêu bán hàng chủ yếu trong giai đoạn này là cắt giảm chi phí bán hàng và tập trung vào những khách hàng lớn nhất, mang lại lợi nhuận cao nhất. Nhân viên bán hàng cần xem xét khách hàng nào là quan trọng nhất để tiếp xúc và phục vụ cho hợp lý, loại bỏ những khách hàng kém quan trọng

và kiểm soát tốt về chi phí. Như vậy, về phía công ty lúc này nên khai thác tối đa sản phẩm, chặt chẽ trong các chi tiêu, lương sẽ là khoản chính được trả cho nhân viên và sẽ có thưởng cho những nhân viên đạt lợi nhuận cao trong khu vực hoặc trong nhóm khách hàng mà mình phụ trách.

- Giai đoạn gặt bỏ: Đây là giai đoạn mà cơ hội kinh doanh hầu như không còn dù trong mục tiêu ngắn hạn hay dài hạn. Giai đoạn này công ty phải quyết định rút lui như thế nào cho ít bất lợi nhất – đây cũng chính là giai đoạn kết thúc của vòng đời sản phẩm. Như vậy, mục tiêu bán hàng trong giai đoạn này chính là giảm tối thiểu chi phí bán hàng, giảm hàng dự trữ. Khi tiếp xúc với khách hàng nhân viên cần cố gắng giảm lượng hàng tồn kho và dự trữ xuống và thậm chí trong một số trường hợp họ cần phải tìm nguồn cung cấp mới cho những khách hàng còn cần sản phẩm này. Ở giai đoạn này, lương là chính sách cơ bản của nhân viên bán hàng.

#### **1.4 Thiết kế mô hình lực lượng bán hàng**

##### **1.4.1 Phân loại lực lượng bán hàng**

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

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

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

lượng chính yếu tại công ty hoặc là lực lượng hỗ trợ mạnh mẽ cho lực lượng bán hàng bên ngoài.

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

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

- Lực lượng bán hàng hỗn hợp: Khá nhiều công ty sử dụng loại hình lực lượng bán hàng hỗn hợp để nhanh chóng chiếm lĩnh bao phủ thị trường. Công ty sử dụng cả lực lượng bán hàng của công ty và cả mạng lưới đại lý để xâm nhập nhiều loại thị trường khác. Chẳng hạn một công ty cung ứng các sản phẩm vật liệu xây dựng và trang trí nội thất có thể sử dụng lực lượng bán hàng của công

ty để tiếp cận và cung ứng hàng hóa cho các nhà thầu chủ chốt tại địa bàn thành phố còn đối với những khu vực địa lý còn lại như vùng ven và các tỉnh thì công ty sử dụng các đại lý tại chỗ. Mô hình này được duy trì khá hiệu quả khi công ty huấn luyện tốt nhân viên của mình và cung cấp chính sách tốt cho hệ thống các đại lý.

#### **1.4.2 Những sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng**

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

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

- Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm: Cơ cấu của lực lượng bán hàng được tổ chức theo sản phẩm hay ngành hàng của công ty. Điều này có nghĩa là nhân viên bán hàng sẽ được huấn luyện chu đáo về ngành hàng hay sản phẩm mà mình phụ trách. Những công ty có sản phẩm phức tạp hay nhiều tính năng kỹ thuật sẽ rất phù hợp với cơ cấu tổ chức theo dạng này. Trong một số công ty để tránh tình trạng nhiều nhân viên đi gặp cùng một khách hàng để chào hàng

thì cơ cấu tổ chức theo sản phẩm sẽ được phối hợp phân công theo vùng địa lý, như vậy tính hiệu quả sẽ cao hơn. Chẳng hạn như hiện nay các công ty kinh doanh mặt hàng hóa chất hay máy văn phòng thường thiết kế lực lượng bán hàng lực lượng bán hàng theo dạng này.

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

- Cơ cấu tổ chức theo hỗn hợp: Đây là cơ cấu kết hợp giữa việc chuyên môn hóa lực lượng bán hàng theo ngành hàng và khu vực địa lý hoặc kết hợp giữa việc phân bổ nhân viên dựa trên đặc điểm khách hàng và vùng địa lý. Mô hình này sẽ tối ưu hóa được những dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng.

### **1.5 Quản trị bán hàng: Một cái nhìn tổng thể**

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

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

Môi trường vi mô: bao gồm các phòng ban trong công ty và mối quan hệ ngay trong nội bộ doanh nghiệp mà cụ thể ở đây là bộ phận kinh doanh. Sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban như phòng nhân sự, phòng kế toán, bộ phận sản xuất... với phòng kinh doanh sẽ làm tăng khả năng cung ứng hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, ngay trong nội bộ phòng kinh doanh, việc thiết lập mục tiêu, hoạch định chính sách, xây dựng và quản lý, giám sát lực lượng nhân viên bán hàng phải được triển khai đồng bộ với sự hợp tác nhuần nhuyễn giữa cấp quản lý và nhân viên là yêu cầu vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp. Hiện nay, Việt Nam đã tham gia vào Tổ chức thương mại thế giới (WTO), do vậy các doanh nghiệp phải nắm rõ các quy định pháp lý có liên quan, cải tiến năng lực của đội ngũ bán hàng và cơ cấu tổ chức để tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

Câu hỏi:

1/ Cho biết ưu nhược điểm của tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý, theo sản phẩm, theo khách hàng? Cho ví dụ minh họa cho từng trường hợp.

2/ Khi nào thì việc sử dụng đại lý theo hợp đồng là cần thiết?

3/ Tìm một ví dụ thực tế để chứng minh cho sự thay đổi của chính sách pháp lý tác động đến chính sách bán hàng của doanh nghiệp.

## **Chương 2 BẢN CHẤT CỦA NGHỀ BÁN HÀNG**

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

Hiểu được thế nào là nghề bán hàng và lịch sử của nghề này

Nắm vững được trách nhiệm, công việc và những phẩm chất cần có của người bán hàng.

Có khả năng nhận biết và giải thích sự khác biệt cơ bản giữa các loại ngành bán hàng

Hiểu được những khía cạnh đạo đức mà người bán hàng gặp phải trong nghề nghiệp.

### **2.1 Khái niệm:**

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

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

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

Trong thời đại cạnh tranh gay gắt hiện nay thì tài nghệ kinh doanh bán hàng sẽ đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp và quyết định vận mệnh thắng thua trên thương trường cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, học, hiểu và áp dụng nghệ

thuật bán hàng là rất cần thiết nếu muốn thành công khi bước vào con đường kinh doanh.

## **2.2 Vai trò của hoạt động bán hàng**

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

- Bán hàng đem lại sự thỏa mãn cho con người nhờ vào chức năng đáp ứng nhu cầu và kích hoạt nhu cầu.

- Bán hàng giúp cho hàng hóa, tiền tệ lưu thông một cách hiệu quả trong nền kinh tế từ đó kích thích đầu tư và mở rộng sản xuất.

Bán hàng giúp cho tính chuyên môn hóa ngày càng cao, người sản xuất sẽ có nhiều lợi ích hơn khi có người bán hàng chuyên nghiệp lo về đầu ra cho sản phẩm.

- Người bán hàng tốt sẽ là một nhà trung gian đắc lực cho việc tìm hiểu, cung cấp thông tin phản hồi từ thị trường, tư vấn và thuyết phục người mua, vận chuyển, lưu kho, truyền tải thông tin hai chiều giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng; như vậy người bán hàng chính là cầu nối giữa người sản xuất và người tiêu dùng.

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

## **2.3 Lịch sử của nghề bán hàng**

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

- Thời kỳ trước khi bắt nguồn (trước 1750): được ghi nhận qua hình ảnh người bán dạo sứ Phoenicy do nhà thơ cổ Hy Lạp ghi lại vào thế kỷ thứ 8 trước công nguyên. Người bán dạo này chăm chỉ gõ cửa từ nhà này sang nhà khác của các khu phố để chào bán các sản phẩm của mình. Hàng thế kỷ sau khi La Mã mở rộng lãnh địa ra đến Địa Trung Hải thì các nhà buôn, các đại lý hưởng hoa

hồng đã trở nên vô cùng phổ biến. Thời Trung cổ và Phục Hưng ở Châu Âu những nhà buôn phát lên nhanh chóng và đến đầu thế kỷ 18 thì nghề bán hàng thô sơ trước kia đã trở thành những tổ chức kinh tế hiện đại phát triển mạnh mẽ nhất là ở Châu Âu và Hoa Kỳ. Châu Á với hình ảnh những người bán hàng như bán thuốc, bán hàng thủ công đã xuất hiện từ rất lâu trong lịch sử và những nhà buôn ở Trung Quốc vào cuối thế kỷ 18 đã trở thành một lực lượng khá quan trọng trong nền kinh tế.

- Thời kỳ bắt nguồn (1750 – 1870): Cuộc cách mạng công nghiệp đã mở đầu cho giai đoạn này. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật, sự gia tăng của năng lực sản xuất, các phương tiện vận tải đã tạo một bước ngoặt lớn cho nền kinh tế. Các doanh nghiệp trong giai đoạn này đã trang bị cho mình nhiều hơn các kiến thức về kinh doanh tiếp thị, phát triển hơn nữa các kỹ năng tiếp cận phục vụ khách hàng và mở rộng thị trường. Trong thời kỳ này một số công ty đã có mô hình kinh doanh rất hiệu quả thông qua việc thiết lập một lực lượng bán hàng gặp và giao dịch trực tiếp với khách hàng.

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

- Thời kỳ tinh lọc và hình thành (từ 1930 đến nay): Cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới năm 1930 đã đưa đến việc rất nhiều công ty phải thực sự tìm ra những lối đi riêng cạnh tranh hơn và hiệu quả hơn, đây cũng chính là một trong những động lực thúc đẩy sự tiến triển tốt đẹp hơn trong nghệ thuật bán hàng. Thời gian này xuất hiện xu hướng hoạt động sản xuất kinh doanh phải hướng vào phục vụ và thỏa mãn khách hàng. Những đại diện bán hàng không chỉ cạnh tranh bằng sự khôn khéo mà họ phải cung ứng dịch vụ tốt nhất, phục vụ tốt nhất với chất lượng tốt và giá cả cạnh tranh. Chính sự phát triển của nền kinh tế thế giới đặc biệt là từ năm 1950 trở đi đã thúc đẩy các công ty phát triển hơn nữa lực lượng bán hàng, hoàn thiện chính sách quản lý, đánh giá, xác định tốt hơn các chi phí và tính hiệu quả của công việc như quản lý tốt những cuộc giao dịch bán hàng và cách thức phân bổ thời gian, chi phí, công sức để phục vụ những khách hàng hàng đầu. Có thể nói giai đoạn này người bán hàng đã chuyển vai trò từ người cung cấp hàng hóa thành người thuyết phục hiệu quả hơn và cao hơn nữa là người giải quyết vấn đề và sáng tạo những giá trị cho khách hàng.

#### **2.4 Phân loại các nghề bán hàng chủ yếu**

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

- Theo địa điểm bán hàng: Có hai loại gồm người bán hàng lưu động ( đến tận chỗ người mua) và người bán tại điểm bán. Người bán hàng lưu động không có cửa hàng và thường đi chào hàng tận nơi người có nhu cầu, chẳng hạn như những người bán hàng rong, những người chào hàng mỹ phẩm, máy lọc nước... Người bán tại điểm bán và người mua sẽ đến giao dịch tại điểm bán chẳng hạn như người bán hàng tạp hóa, hay các siêu thị...

- Theo quy mô bán: có hai loại là bán sỉ và bán lẻ

- Theo hình thức hàng hóa: có người bán hàng hóa ( vật phẩm hữu hình ) như hàng tiêu dùng nhanh, hàng mua sắm, hàng đặc sản cao cấp,...; người bán

dịch vụ ( bán sĩ, nha sĩ, luật sư, ca sĩ,...) và cuối cùng là người bán các giấy tờ có giá trị như chứng khoán, giấy nợ...

- Theo sự sở hữu hàng hóa: có người bán các sản phẩm do chính mình làm ra, người bán lại các hàng hóa của người khác theo hình thức mua đứt bán đoạn và cuối cùng là các đại lý và nhà môi giới

- Theo đối tượng mua: có những người bán hàng cho người tiêu dùng, bán cho khách hàng công nghiệp, bán cho khách hàng thương nghiệp, bán xuất khẩu.

- Theo chức danh: có chức danh như nhân viên bán hàng, đại diện bán hàng, giám sát bán hàng, trưởng phòng bán hàng, giám đốc bán hàng, phó giám đốc phụ trách kinh doanh, nhân viên tư vấn,...

- Theo đẳng cấp bán hàng: có hai loại chính là người thu thập đơn hàng và người tạo ra đơn đặt hàng. Người thu thập đơn hàng mang tính thu động chờ đợi khách hàng yêu cầu và cung cấp cho khách hàng chẳng hạn như nhân viên nhà sách. Người tạo ra đơn đặt hàng là người biết cách kích thích, khơi gợi nhu cầu của khách hàng, tư vấn, giải quyết cho khách hàng trong từng tình huống cụ thể. Có thể nói, người tạo ra đơn hàng cần phải có kỹ năng bán hàng cao hơn so với người thu thập đơn đặt hàng và dù ở đẳng cấp nào thì những người này cũng luôn cần được đào tạo để có thể hoàn thành tốt công việc của mình.

## **2.5 Chức năng nhiệm vụ của người bán hàng**

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

- *Bán hàng*: Trách nhiệm chính của người bán hàng là bán sản phẩm dịch vụ của công ty thông qua các cuộc giao dịch, tiếp xúc trực tiếp, giao dịch qua điện thoại hay những dịch vụ khách hàng như: thư từ, tư vấn, gặp gỡ cá nhân,...

- *Quản lý và điều hành*:

Đây là những công việc mà người bán hàng tham gia với những công việc cụ thể như: giải quyết những vấn đề của khách hàng, lập kế hoạch, dự báo bán

hàng, đánh giá, đào tạo. Để làm được những điều này thì người bán hàng phải có những kỹ năng cụ thể như:

+ Kỹ năng giải quyết vấn đề: đây là trách nhiệm của người bán hàng trong việc giải quyết những vấn đề mà khách hàng gặp phải khi mua và sử dụng sản phẩm. Những tư vấn và giúp đỡ của người bán hàng nhiều khi sẽ giúp họ bán được hàng trong những thương vụ khác.

+ Kỹ năng lập kế hoạch: Người bán hàng phải tự lên kế hoạch cho chính mình như thời gian tiếp xúc, địa điểm tiếp xúc, cách thức tiếp xúc,... Việc lên kế hoạch sẽ cho thấy người bán hàng có biết quản lý hiệu quả thời gian của mình hay không. Người bán hàng biết lập kế hoạch sẽ tư vấn tốt cho khách hàng của mình, đặc biệt là các đại lý trong việc thực hiện các chương trình kinh doanh, tiếp xúc bán hàng.

+ Kỹ năng lập dự báo: Khi người bán hàng có nhiệm vụ lập dự báo về ngành hàng, về thị trường họ phải có kỹ năng lập dự báo và nắm vững các thay đổi như: triển vọng của thị trường, dựa vào thực tế, kinh nghiệm và linh cảm của bản thân.

+ Kỹ năng hướng dẫn, đào tạo: Người bán hàng giàu kinh nghiệm sẽ đảm trách việc hướng dẫn, đào tạo cho những nhân viên mới vào. Nội dung đào tạo gồm những kỹ năng bán hàng, những kinh nghiệm. Để thực hiện tốt điều này thì việc huấn luyện thường được thực hiện ngay khi làm việc và triển khai hoạt động.

+ Kỹ năng đánh giá: Mỗi người bán hàng phải có khả năng đánh giá các vấn đề như thị trường, khách hàng, sản phẩm... Những đánh giá này sẽ giúp ích cho chính công việc của họ và là thông tin cần thiết cho hoạt động kinh doanh tiếp thị của doanh nghiệp

*- Trách nhiệm về tài chính:*

Trong một số lĩnh vực như kinh doanh hàng công nghiệp thì người bán hàng cần có khả năng xây dựng những kế hoạch tài chính như: thuê tài sản, mua lại hàng tồn kho... Đối với những người kinh doanh chứng khoán thì trách

nhiệm này cao hơn, đòi hỏi có kỹ năng và trình độ nhất định. Ngay cả với những người bán hàng tiêu dùng thông thường cũng đòi hỏi khả năng quản lý công nợ, hàng tồn kho... vì đây là những vấn đề cần thiết khi thiết lập và thực hiện một thương vụ.

- *Những nhiệm vụ về marketing:*

Bao gồm hai công việc là thu thập thông tin và thực hiện các chương trình tiếp thị.

- Hoạt động thu thập thông tin: Vì người bán hàng thường xuyên tiếp xúc với khách hàng nên họ là kênh truyền dẫn thông tin vô cùng quan trọng giữa công ty và khách hàng và ngược lại. Những đại diện bán hàng thường được yêu cầu tiến hành việc thu thập, khảo sát ý kiến khách hàng, báo cáo tình hình thị trường và đối thủ cạnh tranh nhất là sắp tung ra sản phẩm mới. Tuy nhiên trong thực tế hoạt động này của người bán hàng chưa được thực hiện đúng cách và hiệu quả, phần lớn họ làm không chuyên nghiệp. Do vậy doanh nghiệp cần khuyến khích, hướng dẫn chi tiết. Bên cạnh đó, người bán hàng cũng là người thu thập thông tin phản hồi từ thị trường đối với sản phẩm và chính sách của công ty. Mặt khác người bán hàng cũng là người đưa thông tin và chính sách từ công ty đến khách hàng và thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng.

- Thi hành những chương trình tiếp thị: Công ty thường yêu cầu người bán hàng phối hợp các chiến dịch tiếp thị như các hoạt động khuyến mãi, trưng bày sản phẩm, quảng cáo. Trong trường hợp thực hiện giao dịch với trung gian thương mại như bán buôn bán lẻ thì người bán hàng phải hỗ trợ tích cực cho hoạt động tiếp thị của các nhà trung gian này để họ bán được nhiều hàng hóa và phục vụ khách hàng tốt hơn. Như vậy, người bán hàng cần có khả năng tiếp thị và nắm vững cách phối hợp giữa hoạt động bán hàng và hoạt động tiếp thị.

## **2.6 Những điều kiện về thể chất, tâm lý, kiến thức và phẩm chất của người bán hàng**

- Về thể chất: Người bán hàng cần có sức khỏe, không bị những bệnh truyền nhiễm hay mắc dị tật về hình thể. Người bán hàng không nhất thiết phải đẹp nhưng phải có duyên, có vệ sinh thân thể tốt và tạo được ấn tượng qua cách đi lại, ăn mặc.

- Về kiến thức: Người bán hàng cần có kiến thức tốt về ngành hàng, về sản phẩm, về công ty và những dịch vụ mà công ty cung cấp. Bên cạnh đó, người bán hàng cần phải có kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp và hiểu biết về tâm lý khách hàng.

- Về tâm lý: Người bán hàng cần tích cực trong công việc, không bi quan. Họ phải luôn mềm mỏng, kiên trì khi tiếp xúc với khách hàng. Không những thế người bán hàng phải luôn ứng xử tốt trong mọi hoàn cảnh, phải giữ bình tĩnh, không ồn ào, phô trương và tự tin. Người bán hàng phải luôn trong tư thế sẵn sàng không nề hà thời gian, ngại khó.

- Về phẩm chất: Người bán hàng cần tự trọng, có uy tín, quyết đoán, phản ứng nhanh nhạy đây là những phẩm chất mà không phải ai cũng có sẵn, nhiều khi phải rèn luyện và hoàn thiện mình. Bên cạnh đó, tính hướng ngoại và mong muốn có thu nhập cao, làm chủ sự thay đổi sẽ giúp người bán hàng thành công.

## **2.7 Những cơ hội, khó khăn và các vấn đề về đạo đức:**

### **2.7.1 Những cơ hội**

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

- Cơ hội về tài chính: Người bán hàng có cơ hội thu nhập tốt từ chính công việc như mức lương cao, tiền hoa hồng, tiền thưởng theo doanh số. Do vậy tích cực

và cố gắng hơn nữa để có nhiều đơn hàng thì cơ hội có thêm thu nhập ngày càng cao.

- Sự đa dạng: Đây là cơ hội dành riêng cho công việc bán hàng khi tiếp xúc trực tiếp. Những nhân viên kinh doanh có cơ hội tiếp xúc nhiều loại khách hàng khác nhau, trong những tình huống hoàn cảnh hết sức phong phú. Chính vì vậy người bán hàng phải luôn sáng tạo và phản ứng linh hoạt trong các tình huống đa dạng này. Ngay cả tại công ty, chính sách bán hàng và sản phẩm cũng phải luôn thay đổi theo thời gian nên người bán hàng phải luôn cập nhật học hỏi để thích ứng với những thay đổi này. Như vậy, người bán hàng phải luôn tự làm mới mình, linh hoạt và sáng tạo trong mọi hoàn cảnh.

- Cơ hội chứng tỏ khả năng cá nhân: Người bán hàng ngay sau khi làm việc trong thực tế thì họ có thể chứng tỏ bản thân thông qua doanh số, số lượng khách hàng, số đơn hàng, chỉ tiêu đạt được... Cơ hội chứng tỏ bản thân này thường rõ ràng, dễ dàng nhận thấy so với công việc khác.

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

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

### **2.7.2 Những khó khăn**

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

- Sự căng thẳng, trầm cảm do gặp phải những khách hàng khó tính, khó chiều, không biết điều, đòi hỏi quá nhiều.

- Áp lực doanh số sẽ luôn tăng dần theo thời gian làm người bán hàng mất ăn mất ngủ nhất là khi cần báo cáo theo định kỳ

- Áp lực về thời gian: vì cần phải di chuyển thường xuyên, đi xa nhà, phải gặp khách khi yêu cầu bất kể giờ giấc. Đối với những người bán hàng xuất khẩu, việc di chuyển qua các vùng, các nước khác nhau sẽ làm đồng hồ sinh học của họ bị trục trặc nặng nề.

- Những nguy cơ sa ngã, hạ thấp mình, đánh mất bản thân do rất dễ bị cảm dỗ bởi khách hàng, bởi đồng tiền.

- Phải luôn hồ hởi, luôn vui vẻ để giao tiếp mặc dù trong lòng chán ghét hay khó chịu.

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

### **2.7.3 Các vấn đề đạo đức**

Một số tình huống về đạo đức mà người bán hàng gặp phải khi tiến hành hoạt động kinh doanh thường liên quan đến quan hệ giữa con người với con người, các chính sách về giá cả, các vấn đề liên quan đến tặng quà hay thực hiện chương trình khuyến mãi. Sau đây là một số hoàn cảnh cụ thể:

- Quan hệ giữa nhân viên bán hàng – khách hàng: một số người bán hàng vì áp lực doanh số thường mắc phải lỗi bán hàng quá nhiều cho khách gây ảnh hưởng nghiêm trọng khi khách hàng không tiêu thụ hoặc sử dụng hết. Một vấn đề nữa đó là đôi khi người bán hàng cố tình không cung cấp đầy đủ thông tin

cho khách hàng, thông tin này có thể ảnh hưởng đến quyền lợi của khách hàng và xấu đi các mối quan hệ.

- Quan hệ giữa nhân viên bán hàng – công ty: đôi khi có những nhân viên báo cáo sai lệch về vấn đề chi phí. Họ có thể lợi dụng sự kiểm soát thiếu hiệu quả của công để đưa thêm những chi phí cá nhân không liên quan vào chi phí công tác hay tiếp khách. Đây là điều mà các nhà quản trị cần lưu tâm và có những biện pháp ngăn chặn xử lý kịp thời. Mặt khác, việc cố tình báo cáo các thông tin về khách hàng, thị trường mang tính đối phó sẽ gây ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng và các công việc có liên quan. Một người bán hàng có thể đưa thông tin sai lệch về số lượng cuộc gọi, số lần tiếp xúc với khách hàng nhằm đạt được yêu cầu của công ty, với những thông tin kiểu này họ sẽ dễ dàng qua mặt cấp quản trị nếu cấp quản trị là những người còn ít kinh nghiệm. Điều mà ngày nay chúng ta cũng thường thấy trong các doanh nghiệp là việc che giấu cho đồng nghiệp, san sẻ doanh thu hay đơn hàng để mọi người cùng có thành tích và chuyện này sẽ được thực hiện theo kiểu: “ có qua có lại” theo từng kỳ báo cáo. Ngoài ra, người bán hàng trong cùng đội sẽ có tinh thần tương trợ theo kiểu che giấu những vi phạm của đồng nghiệp, cùng nhau vi phạm chính sách của công ty và qua mặt cấp trên.

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

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

các tình huống này để có thể có được con đường sự nghiệp vững vàng và vinh quang.

## **2.8 Những vấn đề của người bán hàng trong thế kỷ 21**

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

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

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

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

## CÂU HỎI ÔN TẬP

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

### **Chương 3: GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP**

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

- Vai trò, trách nhiệm của Giám đốc bán hàng.

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

### 3.1 Khái niệm

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

### 3.2 Nhiệm vụ của giám đốc bán hàng

Giám đốc bán hàng có nhiệm vụ trọng yếu là quản lý, làm tăng năng lực và hiệu quả đội ngũ nhân viên bán hàng. Ngoài ra, Giám đốc bán hàng còn là người đại diện công ty trước khách hàng. Nhiệm vụ của Giám đốc bán hàng không chỉ bao gồm các công việc liên quan đến chức danh, mà còn phải tập trung vào nhiều công việc khác tại doanh nghiệp như:

**Quản trị lực lượng bán hàng:** Giám đốc bán hàng phải thực hiện việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và đánh giá. Giám đốc bán hàng và nhân viên bán hàng có quan hệ hỗ trợ. Sự thành công của Giám đốc bán hàng tùy thuộc vào sự thành công của lực lượng nhân viên bán hàng và nhân viên bán hàng cần có sự hỗ trợ của Giám đốc bán hàng để thực hiện công việc bán hàng thành công. Những hoạt động nhóm giữa Giám đốc bán hàng và đội ngũ nhân viên bán hàng sẽ quyết định sự thành công của cả nhóm.

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

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

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

**Tài chính:** Giám đốc bán hàng có trách nhiệm quan tâm đến chi phí của nhân viên bán hàng (đào tạo, giao dịch, đi lại...), tồn kho, công nợ của khách hàng... Giám đốc bán hàng còn phải thực hiện việc phân tích, dự báo doanh số toàn bộ công ty, doanh số phát triển của từng khách hàng.

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

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

- Phòng kế toán tài chính: cung cấp thông tin về khách hàng: thanh toán, công nợ, hay các chứng từ hỗ trợ việc bán hàng: hóa đơn, phân tích doanh thu, lợi nhuận, trị giá tồn kho...

- Phòng nhân sự: hỗ trợ trong việc tuyển dụng nhân viên bán hàng, phối hợp với Giám đốc bán hàng đưa ra mô tả công việc, các chính sách lương, thưởng, hoa hồng cho nhân viên bán hàng. Trong nhiều trường hợp, phòng nhân sự đảm nhiệm việc tổ chức đào tạo cho nhân viên mới.

- Giám đốc marketing: Giám đốc bán hàng có sự hợp tác chặt chẽ với Giám đốc marketing để có thông tin về sản phẩm, các chương trình marketing vì phòng marketing đưa ra chính sách, chương trình còn phòng bán hàng sẽ đảm nhiệm việc thực thi.

- Phòng nghiên cứu và phát triển: để tìm hiểu về khuynh hướng khách hàng, thị trường, sản phẩm...

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

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

- Các nhà cung cấp.

- Nhà phân phối, đại lý tiêu thụ sản phẩm, khách hàng.

- Đối thủ cạnh tranh: có thông tin về thị trường, khách hàng... Tuy nhiên, Giám đốc bán hàng cần thận trọng trong những mối quan hệ này.

- Các tổ chức doanh nghiệp, hiệp hội: mang đến cơ hội giới thiệu công ty, sản phẩm, các cơ hội hợp tác kinh doanh...

- Các tổ chức chuyên môn: các tổ chức đào tạo huấn luyện, cung cấp dịch vụ...

### **3.3 Những khác biệt giữa nhân viên bán hàng và Giám đốc bán hàng**

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

- *Mục tiêu: mục tiêu của nhân viên bán hàng là mục tiêu bán hàng của bản thân trong khi mục tiêu của Giám đốc bán hàng là mục tiêu bán hàng (doanh thu, lợi nhuận...) của toàn bộ phận, công ty.*
- *Trách nhiệm: trách nhiệm chủ yếu của nhân viên bán hàng là tìm kiếm khách hàng, tăng doanh thu trong khu vực, sản phẩm mình được phân công phụ trách. Giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm phát triển lực lượng bán hàng, phát triển những cơ hội, quan hệ kinh doanh trong dài hạn.*
- *Quan hệ: nhân viên bán hàng thường làm việc độc lập và thường chỉ quan tâm đến điểm mạnh, điểm yếu của bản thân. Giám đốc bán hàng ngoài bản thân, phải hiểu rõ về các nhân viên bán hàng để đưa ra các chương trình phát triển phù hợp. Giám đốc bán hàng còn phải thiết lập các mối quan hệ tốt với các Giám đốc phòng ban khác.*
- *Vai trò: Giám đốc bán hàng phải thông qua các nhân viên bán hàng để đạt được mục tiêu. Điều này đòi hỏi Giám đốc bán hàng phải thiết lập mục tiêu cho các nhân viên bán hàng, tạo ra được sự hợp tác của họ, hỗ trợ để họ đạt được mục tiêu đề ra.*
- *Quản lý hành chính: Giám đốc bán hàng là một thành viên quản trị của công ty và đương nhiên phải thực hiện các công việc về quản lý hành chính đối với bộ phận bán hàng.*
- *Kỹ năng yêu cầu cho công việc: nhân viên bán hàng cần kiến thức chuyên môn để hoàn thành công việc. Giám đốc bán hàng, ngoài kiến thức chuyên môn, cần phải được bổ sung nhiều kỹ năng khác như truyền đạt, hoạch định, lãnh đạo, khuyến khích, huấn luyện.*

### **3.4 Lựa chọn nhân viên bán hàng để bổ nhiệm GĐBH**

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

lệ nhân viên dịch chuyển, thay đổi nơi làm việc nhanh nhất. Quá trình lựa chọn nhân viên bán hàng để bổ nhiệm Giám đốc bán hàng gồm 3 bước chính:

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

#### **3.4.1. Xác định những tiêu chuẩn lựa chọn:**

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

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

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

- *Đưa ra các tính cách và thái độ ứng xử: các điểm sau có thể được xem xét để đưa ra tiêu chuẩn chọn lựa Giám đốc bán hàng:*

- + *Kết quả bán hàng: doanh số, lợi nhuận, tỷ lệ đạt mục tiêu đề ra.*
- + *Tính cách: sáng tạo, khả năng suy xét, phán đoán, sự thuyết phục, kiên trì.*
- + *Tính cách quản lý: tính nhất quán, sự phụ thuộc, thông minh.*
- + *Nhân thân: tình trạng hôn nhân, diện mạo...*
- + *Sức mạnh trong tổ chức: đã làm việc với một Giám đốc bán hàng thành công, thời gian làm việc, kinh nghiệm.*
- + *Định hướng quản trị: khả năng quản lý thời gian, thái độ đối với chính sách công ty, mong muốn thăng tiến.*
- + *Trình độ chuyên môn : bằng cấp.*

- *Sử dụng tiêu sử: chia các nhân viên bán hàng thành các nhóm dựa trên tính cách cá nhân và chọn ra những nhóm ưu tiên, phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp để lựa chọn ứng viên.*

### **3.4.2. Xác định các ứng viên:**

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

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

### **3.4.3. Tham khảo ý kiến:**

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

- Trong rất nhiều trường hợp, ý kiến của người tiền nhiệm được xem xét.
- Từ chính lực lượng bán hàng hiện tại.
- Phòng nhân sự.
- Giám đốc các phòng ban.
- Khách hàng của doanh nghiệp.

## **3.5. Quá trình chuyển tiếp từ nhân viên bán hàng trở thành GDBH**

### **3.5.1. Những khó khăn thường gặp:**

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

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

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

### **3.5.2. Để thành công trong quá trình chuyển tiếp:**

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

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

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

**Câu hỏi ôn tập: 1/ Hãy nêu những nhiệm vụ của GD BH?**

**2/ GĐBH gặp những khó khăn và áp lực gì?**

## **Chương 4: QUẢN LÝ NĂNG SUẤT CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG**

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

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

### **4.1 Năng suất của lực lượng bán hàng**

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

- *Có nên tăng thêm số lượng nhân viên bán hàng để bao phủ toàn khu vực hay giữ nguyên số lượng nhân viên bán hàng và tăng hiệu quả của họ?*

- Nếu giữ nguyên lực lượng bán hàng đó thì nên phân công như hiện tại hay thay đổi trách nhiệm của họ (thay đổi khách hàng, sản phẩm phụ trách, cách tiếp cận khách hàng...)?

- Nếu thay đổi số lượng nhân viên trong khu vực thì phân công lại như thế nào để đạt được năng suất bán hàng cao nhất?

Có nhiều cách để tăng năng suất, chẳng hạn như:

- Quản lý thời gian hiệu quả để tăng thời gian tìm kiếm khách hàng mới.

- Phân chia hiệu quả hơn nỗ lực dành cho khách hàng để tăng doanh số.

- Phân chia lại khu vực bán hàng để tạo thuận lợi cho việc phân chia các nỗ lực.

- Hỗ trợ khách hàng trong khu vực (khách hàng là nhà sản xuất) cải thiện năng lực kinh doanh, tăng lượng bán ra thị trường từ đó tăng lượng mua hàng từ công ty.

Giám đốc bán hàng dựa trên việc đánh giá, phân tích tình hình khu vực để ra quyết định áp dụng cách nào trong những cách nêu trên và có thể sử dụng nhiều hơn một cách để tăng năng suất bán hàng tại một thời điểm nhất định.

#### **4.1.1 Tăng thời gian hữu ích:**

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

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

- *Chào hàng không hiệu quả:* thường việc chào hàng không hiệu quả là do:

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

+ *Thời gian chờ đợi: việc chờ đợi khách hàng cho mỗi lần chào, bán hàng là việc không thể tránh khỏi của nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, nhân viên bán hàng có thể giảm được thời gian chờ đợi, một trong những cách hiệu quả là nên gọi điện hẹn gặp và xác nhận thời gian trước cuộc hẹn.*

+ *Sai khách hàng: một trong những lãng phí là việc đầu tư thời gian, công sức vào một khách hàng không hề quan tâm, không có nhu cầu, không có khả năng mua sản phẩm của công ty. Tuy nhiên, đây là điều khó tránh đối với nhân viên bán hàng. Để giảm thiểu rủi ro, nhân viên bán hàng cần tìm hiểu một số thông tin cơ bản về khách hàng trước khi hẹn chào hàng.*

- *Những thói quen xấu của nhân viên bán hàng: thiếu tổ chức, kỷ luật trong công việc, nhiều hoạt động dư thừa... Để cải thiện, có thể sử dụng các biện pháp như:*

- + *Xác định mục tiêu rõ ràng cho các hoạt động.*
- + *Đưa ra những công việc, hành động ưu tiên.*
- + *Tìm ra những hành động không cần thiết.*
- + *Định ra một số biện pháp chuẩn cho một số trường hợp, vấn đề.*
- + *Hoàn thiện những biện pháp đó.*

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

$$STt = TWt - (ATt + TTt)$$

Với:

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

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

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

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

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

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

#### 4.1.2. Tạo ra những nỗ lực hiệu quả hơn:

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

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

Xem bảng 4.1 ta thấy:

Nỗ lực tốt nhất đối với khách hàng X: 4 lần chào hàng.

Nỗ lực tốt nhất với khách hàng Y: 5 lần chào hàng.

Nỗ lực tốt nhất với khách hàng Z: 7 lần chào hàng.

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

**Bảng 4.1: Số lần chào hàng và Doanh số bán hàng**

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

7			5.400
8			5.400

- *Phương pháp phân loại khách hàng theo ABC:*

“Tạo nhiều thời gian và nỗ lực hơn cho những khách hàng tốt nhất của bạn”.  
Phân nhóm khách hàng theo thứ hạng A, B, C dựa trên mức độ đóng góp doanh số bán hàng của khách hàng, ví dụ như sau:

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

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

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

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

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

- *Phương pháp đầu tư:* Các khách hàng được phân loại theo doanh số tiềm năng và vị thế bán hàng của công ty đối với khách hàng đó.

**Bảng 4.2: Vị thế bán hàng của công ty đối với khách hàng**

<b>Cao</b>	<b>Mạnh</b>	<b>Yếu</b>
------------	-------------	------------

	<u>Tính hấp dẫn:</u> Cao: doanh số tiềm năng cao, vị thế bán hàng của công ty mạnh <u>Phân bổ nỗ lực:</u> Lớn  <b>Khách hàng lớn</b>	<u>Tính hấp dẫn:</u> Cao: doanh số tiềm năng cao, vị thế bán hàng yếu <u>Phân bổ nỗ lực:</u> Lớn, làm mạnh vị thế bán hàng  <b>Khách hàng triển vọng</b>
<b>Thấp</b>	<u>Tính hấp dẫn:</u> Vừa: do vị thế bán hàng mạnh <u>Phân bổ nỗ lực:</u> Trung bình: duy trì vị thế bán hàng.  <b>Khách hàng vững chắc</b>	<u>Tính hấp dẫn:</u> Thấp: doanh số tiềm năng thấp, vị thế bán hàng yếu. <u>Phân bổ nỗ lực:</u> Thấp: giảm dần nỗ lực.  <b>Khách hàng yếu</b>

## 4.2 Tăng năng suất thông qua phân chia khu vực

### 4.2.1 Phân chia khu vực

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

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

- Nhóm nhân viên phụ trách khu vực thực hiện các chương trình, chính sách bán hàng hiệu quả.

Khu vực bán hàng sẽ được thay đổi khi:

- Tái cấu trúc công ty: khi có việc hợp nhất, tách công ty, đưa ra sản phẩm, ngành kinh doanh mới, cắt bỏ sản phẩm, thay đổi chiến lược, khách hàng thay đổi cách thức kinh doanh, các hoạt động của đối thủ cạnh tranh...

- Tăng, giảm lớn với số lượng khách hàng, khối lượng công việc trong một hoặc vài khu vực bán hàng.

- Khi đánh giá có sự thay đổi tiềm năng bán hàng trong các khu vực.

#### **4.2.2. Phân chia lại tất cả khu vực:**

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

**Bước 1:** Lựa chọn đơn vị hoạch định cơ bản

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

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

- Xác định lượng bán hàng hiện tại thực hiện với đơn vị hoạch định cơ bản.

- Xác định lượng bán hàng tiềm năng với đơn vị hoạch định cơ bản.

- Xác định công việc thực hiện với từng đơn vị hoạch định cơ bản.

**Bước 3:** Phân chia khu vực bán hàng theo lượng bán tiềm năng: Giám đốc bán hàng phân chia các khu vực bán hàng thành các khu vực với tiềm năng bán hàng tương đối ngang nhau.

**Bước 4:** Điều chỉnh thiết kế: Giám đốc bán hàng xem xét điều chỉnh việc phân chia khu vực theo các yếu tố khác ngoài lượng bán tiềm năng như: chi phí, khối lượng công việc...

**Bước 5:** Đánh giá những vấn đề nhân sự bán hàng: Xem xét đến các yếu tố của nhân viên bán hàng: mối quan hệ sẵn có với khách hàng, kiến thức của nhân viên bán hàng đáp ứng yêu cầu khách hàng, di chuyển.

**Bước 6:** Hoàn tất thiết kế: Thảo luận với lực lượng bán hàng, xem xét các yếu tố hành chính cuối cùng, đệ trình lên cấp cao hơn và triển khai thực hiện.

Câu ôn tập:

1/ Hãy xác định các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất của hoạt động bán hàng?

Giải thích vì sao? Cho ví dụ

2/ Đề xuất các giải pháp để nâng cao năng suất của hoạt động bán hàng?

## **Chương 5: XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG TUYỂN DỤNG VÀ LỰA CHỌN**

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

- *Các nguồn tuyển dụng.*
- *Các yêu cầu khi tuyển dụng.*
- *Các phương pháp tuyển dụng.*
- *Quá trình lựa chọn.*
- *Các tiêu chuẩn, phương pháp được sử dụng trong quá trình tuyển chọn.*

### **5.1 Các nguồn tuyển dụng**

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

#### **5.1.1. Công ty:**

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

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

### **5.1.2. Các tổ chức trường học:**

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

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

### **5.1.3. Các nguồn từ nền công nghiệp:**

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

*Các công ty cạnh tranh và các công ty kinh doanh có tính chất tương tự (về cách thức phân phối hay lĩnh vực hàng hóa – dịch vụ) :* Nguồn này khá đặc trưng với tính chất luân chuyển nhân sự từ chính những công ty cạnh tranh nhau. Điều

này quả là phức tạp vì nhân sự bị hấp dẫn bởi lương bổng hay chính sách đãi ngộ của công ty đối thủ đã về đầu quân cho họ. Những người này sẽ đem cả kiến thức, kinh nghiệm và khách hàng về để làm việc cho công ty đối thủ –điều này có lẽ sẽ gây ra một số vấn đề không hay. Nguồn từ các công ty có hoạt động tương tự chẳng hạn như cùng lĩnh vực hàng tiêu dùng nhanh (người đại diện kinh doanh cho công ty sữa có thể chuyển qua công ty nước giải khát) hay cùng phương thức phân phối (thuê nhân viên có kinh nghiệm trong việc phát triển hệ thống đại lý) sẽ giúp công ty tận dụng được năng lực sở trường của họ để gia tăng thị phần và lợi nhuận. Tuy nhiên, có thể gặp những khó khăn như họ có những thói quen và cách thức làm việc không thật sự phù hợp với môi trường mới và cũng là những người ít trung thành. Đây là những vấn đề thường gặp phải khi tuyển dụng nhân sự từ những nguồn này nên công ty cần thận trọng cân nhắc và lựa chọn cho phù hợp.

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

#### **5.1.4. Các nguồn khác:**

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

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

## **5.2 Lựa chọn**

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

### **5.2.1. Bản tóm tắt và hình thức xin việc:**

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

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

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

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

### **5.2.2. Phỏng vấn:**

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

Mục tiêu của phỏng vấn là:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

❖ *Phỏng vấn đi vào chiều sâu:*

Cuộc phỏng vấn này thường được thực hiện tại công ty hoặc nơi làm việc chính thức. Người phỏng vấn lần này thường là người quản lý trực tiếp trong tương lai của ứng viên. Mức độ phỏng vấn sẽ chuyên sâu hơn, ứng viên cần chứng tỏ về năng lực cá nhân, các cam kết và mục đích, khả năng hội nhập, thích ứng và kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống. Trong cuộc phỏng vấn này, ứng viên luôn được tạo sự thoải mái để thể hiện mình. Nhà tuyển dụng sẽ khuyến khích ứng viên tìm hiểu về công ty, sản phẩm và giúp cho ứng viên tập trung trả lời cũng như đặt câu hỏi.

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

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

❖ *Một số cách thức phỏng vấn:*

- *Tạo ra một chút căng thẳng: người phỏng vấn cố ý tạo ra những bất đồng hay phản bác để xem xét phản ứng của ứng viên. Việc này giúp chúng ta đánh giá khả năng ứng xử và xử lý khó khăn cũng như thái độ của ứng viên khi bị phê bình, chọc giận.*

- *Tỏ ra hứng hờ, thiếu nhiệt tình: người phỏng vấn cố tình có thái độ này để thăm dò phản ứng của ứng viên cũng như xem xét thiện chí của ứng viên đối với công việc và công ty.*

- *Tạo ra những khoảng ngừng hay khoảng trống im lặng: điều này sẽ gây cho ứng viên sự bối rối nếu họ là những người thiếu kinh nghiệm khi giao tiếp. Những đợt chuông điện thoại hay những công việc không liên quan làm gián đoạn cuộc phỏng vấn nhằm xem xét thái độ của ứng viên và mức độ tập trung của người này khi tiếp tục nói chuyện.*

- *Sử dụng những câu hỏi: người phỏng vấn có thể dùng những câu hỏi mở nhằm xem xét quan điểm và những điều được ứng viên coi trọng. Những câu hỏi đào sâu giúp ứng viên chứng tỏ được năng lực. Những câu hỏi có vấn đề nhằm kiểm tra thái độ, kinh nghiệm và khả năng ứng xử.*

- *Chuyển qua những nội dung khác: nhiều nhà tuyển dụng không đi vào trọng tâm hay cố tình đi xa vấn đề để ứng viên không thể chuẩn bị trước; qua đó, họ hiểu ứng viên nhiều hơn về tính cách, khả năng đối phó với tình huống hay mức độ hòa nhập.*

❖ *Đánh giá sau khi phỏng vấn:*

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

- *Cử chỉ và thái độ của ứng viên.*
- *Ấn tượng ban đầu.*
- *Sự tự tin, sự độc lập.*
- *Khả năng lãnh đạo, khả năng làm việc nhóm.*
- *Kinh nghiệm phù hợp ở mức độ nào.*
- *Thành tích nổi bật.*
- *Có mặt mạnh và mặt yếu nào.*
- *Có khả năng lên kế hoạch và đề ra chiến lược hay không.*
- *Có khả năng phát triển trong nghề nghiệp như thế nào.*

- Có hoài bão và ý chí vươn lên ra sao.
- Sự vững vàng, chín chắn.
- Sự trung thực và mức độ tin cậy.
- Cam kết với công việc và công ty.

### **5.2.3. Quyết định lựa chọn:**

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

### **Câu hỏi ôn tập**

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

## **Chương 6: THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH HUẤN LUYỆN**

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

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

## 6.1 Yêu cầu huấn luyện

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

### 6.1.1. Đối với lực lượng bán hàng hiện tại:

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

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

### 6.1.2. Đối với nhân viên bán hàng mới:

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

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

- Cách chìm hoặc nổi: Nhân viên được giao khu vực bán hàng và nhà quản trị bán hàng hay người huấn luyện thực tế sẽ chịu trách nhiệm huấn luyện nhân viên này. Sau một khoảng thời gian ngắn, những người vừa mới được tuyển dụng và huấn luyện này sẽ trực tiếp giao dịch với khách hàng, nhà quản trị sẽ giám sát quá trình này và đưa ra những đánh giá cuối cùng.
- Các chương trình thiết kế: Nhân viên bán hàng mới sẽ được huấn luyện theo một chương trình thiết kế khá kỹ càng mang tính tiêu chuẩn. Chương trình này sẽ cung

*cấp những kỹ năng bán hàng cần thiết, thông tin về công ty, khách hàng và sản phẩm.*

*- Chương trình tổng hợp: Được thực hiện theo cách thức cho nhân viên mới thực tập làm việc trong khoảng thời gian ngắn có sự giám sát và huấn luyện của người phụ trách trực tiếp, sau khi được đánh giá về năng lực và thái độ, nếu đạt người nhân viên mới này sẽ được gửi đi đào tạo theo chương trình được thiết kế theo tiêu chuẩn và thời gian phù hợp.*

## **6.2 Thực hiện một chương trình đào tạo bán hàng**

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

### **6.2.1. Đánh giá nhu cầu:**

Đánh giá nhu cầu là một quá trình trong đó công ty tìm hiểu nhu cầu của khách hàng để từ đó đánh giá điểm mạnh điểm yếu của đội ngũ và đề ra mục tiêu chương trình huấn luyện một cách thích hợp.

Thông thường nhu cầu đào tạo sẽ phát sinh do các vấn đề sau:

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

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

*- Huấn luyện cho lực lượng mới được tuyển dụng về kỹ năng, về sản phẩm...*

### **6.2.2. Các mục tiêu của chương trình:**

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

*- Tăng cường kiến thức: điều này sẽ giúp cho nhân viên đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt hơn.*

*- Nâng cao năng suất: nhân viên sẽ được cung cấp các cách thức làm việc hiệu quả hơn như kỹ năng lập kế hoạch, quản lý thời gian....*

*- Nâng cao tinh thần làm việc: Thể hiện qua sự hài lòng với công việc, môi trường và ý chí cầu tiến. Việc huấn luyện giúp cho nhân viên hiểu được mức độ*

*quan tâm của công ty đối với họ và giúp nhân viên tin tưởng gắn bó với công ty hơn.*

*- Cải thiện quan hệ với khách hàng: Các chương trình huấn luyện luôn nhằm đến việc đáp ứng khách hàng ngày một tốt hơn và khai thác tốt những mối quan hệ này để phục vụ cho lợi ích của cả hai bên.*

### **6.2.3. Đánh giá nguồn:**

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

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

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

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

– Xác định địa điểm huấn luyện

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

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

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

– Xác định thời gian huấn luyện: Nhà quản trị phải xác định nhu cầu đào tạo ở các vị trí khác nhau và các khu vực khác nhau để lựa chọn thời gian huấn luyện cho phù hợp, chẳng hạn Triumph Vietnam thường tổ chức huấn luyện hàng năm cho các nhân viên bán hàng trực tiếp về kỹ năng bán hàng và các mặt hàng mới, chính sách mới với thời gian khoảng 4 buổi.

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

#### **6.2.4. Nội dung chương trình:**

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

– Về kiến thức: Bao gồm kiến thức về công ty (lịch sử công ty, các chính sách, cơ cấu tổ chức, chính sách bán hàng...); kiến thức sản phẩm (các đặc trưng, tính chất, ưu nhược điểm...); kiến thức về khách hàng (khách hàng có thói quen, nhu cầu như thế nào? đặc trưng về văn hóa...) và kiến thức về thị trường (thông tin về đối thủ cạnh tranh, các xu hướng kinh tế, chính trị tại thị trường).

– Về kỹ năng: kỹ năng bán hàng, kỹ năng quản lý thời gian và khu vực, kỹ năng giao tiếp hiệu quả (nghe, nói, đọc, viết), kỹ năng lập và triển khai kế hoạch hành động nhằm đạt mục tiêu về doanh số.

#### **6.2.5. Thực hiện chương trình:**

Các chương trình huấn luyện thường được lên kế hoạch khá kỹ càng: trước khi bắt đầu học viên thường được phát tài liệu, lịch trình, các chỉ dẫn để chuẩn bị. Trong quá trình huấn luyện luôn có các công cụ hỗ trợ đi kèm và các hoạt động dự phòng để việc huấn luyện được triển khai thật chu đáo. Việc thực hiện chương trình đòi hỏi các cách thức như huấn luyện tại chỗ, huấn luyện tại hiện trường, huấn luyện bằng vi tính và tự nghiên cứu, huấn luyện tại lớp học (có bài giảng,

thảo luận tình huống, đóng kịch và các trò chơi ứng dụng) được áp dụng cho cả nhân viên bán hàng cũ và mới.

#### **6.2.6. Đánh giá chương trình:**

Có ba yếu tố cơ bản:

- *Thiết lập mối quan hệ giữa mục tiêu chương trình và các tiêu chuẩn đánh giá.*

- *Xác định rõ các tiêu chuẩn được áp dụng.*

- *Tổ chức xử lý kết quả đánh giá.*

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

- *Mức độ hoàn thành công việc của học viên.*

- *Các đánh giá của học viên đối với chương trình huấn luyện.*

- *Các chi phí.*

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

### **6.3 Chương trình huấn luyện kỹ năng bán hàng**

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

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

❖ *Các nhiệm vụ mua hàng:*

- *Nhiệm vụ mới.*

- *Mua lại có sửa đổi.*

- *Mua lại trực tiếp.*

❖ *Quá trình mua:*

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

❖ *Động cơ mua hàng*

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

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

❖ *Nhiệm vụ mua hàng:* ảnh hưởng của một người, phòng ban tới quyết định mua hàng yếu hơn người tiêu dùng công nghiệp.

❖ *Quá trình mua hàng:*

- *Nhận thức vấn đề.*
- *Xem xét.*
- *Đánh giá các sản phẩm khác nhau.*
- *Quyết định mua.*
- *Sau khi mua: tiêu dùng và đánh giá quyết định.*

❖ *Động cơ mua hàng:*

- *Giá bán sản phẩm cùng loại trên thị trường.*
- *Dự trữ sản phẩm.*
- *Cách sử dụng lần đầu.*
- *Phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm.*

#### 6.4 Tiến trình bán hàng căn bản: Bao gồm sáu bước:

##### **Bước 1: Thăm dò khách hàng**

Tiêu chuẩn khách hàng triển vọng là:

- Có nhu cầu, mong muốn về sản phẩm, có khả năng thanh toán, có quyền quyết định.

- Thuộc đối tượng khách hàng tìm kiếm: khu vực phân phối, loại hình kinh doanh (sỉ, lẻ...)

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

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

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

##### **Bước 2: Lập kế hoạch chào hàng**

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

**Bảng 6.1: Các thông tin cần thiết để lập kế hoạch chào hàng**

Khách hàng là cá nhân	Khách hàng là tổ chức
Tên, tuổi	Loại khách hàng: sản xuất, thương mại, mua cho
Kiến thức chuyên môn về sản phẩm	tổ chức nhà nước... Cần cung cấp sản phẩm nào?
Nguyện vọng, thái độ quyết	Khách hàng của người mua là ai?

định mua	Tình huống mua hàng: mới, lập lại thường xuyên hay thay đổi)
Các nhóm quan hệ với khách hàng	Mua từ một hay nhiều nhà cung cấp?
Khả năng tài chính	Đối thủ của người bán là ai?
Những sở thích riêng: để tạo mối thân thiện	Những người liên quan đến quyết định mua hàng
	Khách hàng quan tâm đến chính sách mua hàng nào
	Tình trạng tài chính của khách hàng

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

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

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

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

### **Bước 3: Giới thiệu và dẫn chứng sản phẩm**

Để thực hiện tốt bước này cần :

- Tạo ấn tượng tốt lần đầu tiên: Trang phục thích hợp, thái độ tự tin, gây ấn tượng tốt bằng những phong cách xã giao trong kinh doanh một cách lịch sự như cách bắt tay hay chọn chỗ ngồi.

- Xây dựng mối quan hệ tích cực thông qua giới thiệu: tên mình, công ty ( danh thiếp), mục đích cuộc viếng thăm, tạo bầu không khí thân thiện, cởi mở.

- Giới thiệu sản phẩm: Trình bày lợi ích dành cho khách hàng, chứng minh, nêu các câu hỏi để khách hàng tham gia tích cực vào cuộc đàm thoại, đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

- Lợi ích của việc dẫn chứng: Giữ được sự chú ý của khách hàng, tăng sự hiểu biết của khách hàng về sản phẩm, thông tin được lưu giữ lâu hơn, tạo cảm giác về quyền sở hữu.

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

- Phương tiện hỗ trợ bán hàng: Sản phẩm, hàng mẫu, mô hình, Catalogues, brochures, hình ảnh minh họa, giấy chứng nhận, phương tiện điện tử: slides, VCD, notebook...

#### **Bước 4: Thương lượng với khách hàng**

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

- Khách hàng chưa có nhu cầu.
- Khách hàng chưa hiểu rõ lợi ích sản phẩm.
- Khách hàng đã có nhà cung cấp.
- Khách hàng không thích sản phẩm.
- Khách hàng cần thời gian suy nghĩ về quyết định mua hàng.
- Khách hàng muốn có thêm thông tin.
- Khách hàng so sánh giá cả với lợi ích của sản phẩm.
- Khách hàng không thích công ty.
- Khách hàng không thích người bán hàng.

Khi gặp sự phản đối của khách hàng người bán phải lựa chọn chiến lược thương lượng phù hợp.

#### **Bước 5 : Kết thúc chào hàng**

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

- Làm nổi bật lợi ích lớn nhất khi kết thúc.

- Xử lý hiệu quả các vấn đề còn tồn tại.
- Tránh những bất ngờ khi kết thúc.

Ví dụ: khi kết thúc người bán báo thêm chi phí lắp đặt, giới hạn sản phẩm.

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

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

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

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

- Tóm tắt các lợi ích.

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

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

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

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

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

Khi khách hàng không mua thì:

- Không nản chí nhanh chóng.
- Phân tích nguyên nhân thất bại.

- Đề nghị giải pháp tạo cơ hội bán hàng lần khác.
- Cảm ơn khách hàng.

### **Bước 6: Dịch vụ sau bán hàng**

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

### **BÀI TẬP**

1. Hãy xây dựng một kế hoạch đào tạo cụ thể cho doanh nghiệp mà các bạn đang làm việc.
2. Hãy lập biểu mẫu đánh giá chương trình đào tạo cho doanh nghiệp.

## **Chương 7: QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG**

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

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

### **7.1 Quản trị đội ngũ bán hàng**

Quản trị lực lượng bán hàng là một quá trình hợp nhất việc đánh giá thực hiện của nhân viên kết hợp với khen thưởng tài chính và phi tài chính. Giám đốc bán hàng có trách nhiệm đảm bảo lực lượng bán hàng phối hợp thực hiện các mục tiêu kinh doanh được thiết lập, việc thực hiện được đánh giá, đo lường chính xác và các chương trình khen thưởng phù hợp, có giá trị kích thích cao nhân viên bán hàng. Quản trị đội ngũ bán hàng được thể hiện rõ qua sơ đồ dưới đây:

#### **❖ Thiết lập mục tiêu và lên kế hoạch**

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

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

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

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

#### **❖ *Chương trình thưởng động viên***

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

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

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

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

#### **❖ *Những ảnh hưởng bên ngoài***

Những yếu tố bên ngoài kiểm soát trực tiếp của nhân viên, Giám đốc bán hàng ảnh hưởng đến các nỗ lực, kết quả thực hiện và sự động viên đối với nhân viên bán hàng. Các yếu tố đó có thể là: tình hình kinh tế trong khu vực thay đổi, các hoạt động của đối thủ cạnh tranh, nhu cầu khách hàng thay đổi...Giám đốc bán hàng cần có sự hỗ trợ, biện pháp kịp thời trong các tình huống này để giúp nhân viên bán hàng đạt được mục tiêu và duy trì sự tích cực.

#### **❖ *Thực hiện***

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

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

#### ❖ **Đánh giá**

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

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

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

## **7.2 Chương trình lương thưởng**

### **7.2.1. Tầm quan trọng của kế hoạch lương thưởng:**

#### ❖ **Đối với nhân viên bán hàng:**

Đảm bảo tiêu chuẩn sống: thông thường nhân viên bán hàng có thể đạt được mức thu nhập tốt so với các ngành nghề khác. Họ có hy vọng có cơ hội kiếm thêm thu nhập để đảm bảo một tiêu chuẩn sống xứng với khả năng. Thu nhập tinh thần: là sự so sánh, “phô bày” với bạn bè, đồng nghiệp trong, ngoài công ty.

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

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

### **7.2.2. Các kế hoạch lương thưởng:**

#### ❖ **Lương thuận (lương trực tiếp):** Số tiền giới hạn trả cho nhân viên bán hàng trên cơ sở thường xuyên để thực hiện các hoạt động đã định liên quan tới bán hàng.

#### **Ưu điểm:**

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

**Hạn chế:** thiếu sự khuyến khích mạnh đối với lực lượng bán hàng. Hình thức này phù hợp trong trường hợp các mối quan hệ thị trường, khách hàng thường xuyên, ổn định; việc kinh doanh đã được thiết lập ổn định; quá trình bán hàng kéo dài và không thường xuyên.

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

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

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

**Hạn chế:**

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

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

❖ *Lương cộng thưởng:* ngoài khoản lương trả bình thường, cố định, còn có một khoản tiền trả thêm cho cá nhân, nhóm bán hàng khi hoàn thành các chỉ tiêu.

❖ *Lương cộng hoa hồng:* kết hợp lương cơ bản với việc khuyến khích trực tiếp bằng một tỷ lệ phần trăm trên một đơn vị bán hàng.

### 7.3 Động viên lực lượng bán hàng

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

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

Các thuyết động viên trong quản trị bán hàng:

Để thực hiện việc động viên các nhân viên bán hàng Giám đốc bán hàng có thể áp dụng các lý thuyết động viên như: thuyết nhu cầu Maslow, thuyết yếu tố kép Herzberg, và thuyết mong đợi.

#### **7.4 Động viên và các giai đoạn sự nghiệp của nhân viên bán hàng**

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

##### **❖ *Giai đoạn thăm dò:***

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

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

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

##### **❖ *Giai đoạn thiết lập:***

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

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

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

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

#### ❖ *Giai đoạn giữ gìn:*

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

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

- Động viên làm việc trên cơ sở hiệu quả hơn, chứ không phải tích cực hơn.
- Các chương trình lương thưởng ổn định, đa dạng về hình thức hơn: doanh số kết hợp ROI, quản trị nhân viên...

Chính sách hoa hồng bán hàng sẽ không phù hợp với nhân viên bán hàng giai đoạn này.

#### ❖ *Giai đoạn tách ra:*

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

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

### **7.5 Đánh giá thực hiện**

Đạt được chỉ tiêu kinh doanh đề ra là cơ sở đảm bảo cho hoạt động hiệu quả, sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp và sự thăng tiến trong sự nghiệp của nhân viên

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

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

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

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

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

Nhiều công ty, người quản lý trực tiếp tham khảo ý kiến với một vài người quản lý cùng cấp hay thậm chí với quản lý cấp cao hơn.[www.edu.vn](http://www.edu.vn)

Việc đánh giá đối với nhân viên bán hàng thường được thực hiện vào cuối năm.

Quy trình đánh giá bao gồm:

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

❖ **Các tiêu chuẩn đánh giá:**

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

❖ Các tiêu chuẩn đo lường kết quả gồm có:

(1) Lượng bán hàng:

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

(2) Tỷ lệ bán hàng:

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

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

(4) Đơn đặt hàng:

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

(5) Khách hàng:

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

❖ **Tiến hành đánh giá**

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

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

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

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

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

❖ *Các hoạt động tiếp theo sau đánh giá*

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

- Thưởng, các hình thức khen ngợi công khai.
- Đề bạt.
- Các hoạt động khắc phục, cải thiện kết quả cho thời gian sau.
- Các biện pháp tiêu cực: giáng chức, sa thải...

**BÀI TẬP**

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

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

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

- 1/ Hãy thiết lập mục tiêu và lên kế hoạch quản trị đội ngũ bán hàng?
- 2/ Hãy phân tích các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng của doanh nghiệp
- 3/ Làm thế nào để đánh giá việc thực hiện các hoạt động bán hàng?