

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



BÀI GIẢNG

QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

(Bản hiệu chỉnh dự thảo)

Hà Nội - 2020

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU.....	1
Chương 1: Tổng quan về hoạt động bán hàng và quản trị bán hàng.....	2
1.1 Hoạt động bán hàng của doanh nghiệp	2
1.1.1 Khái niệm bán hàng và vai trò của hoạt động bán hàng trong doanh nghiệp..	2
1.1.2 Quá trình phát triển của bán hàng	4
1.1.3 Các hình thức bán hàng của doanh nghiệp	5
1.1.4 Hoạt động chung của nhân viên bán hàng	6
1.2 Hoạt động quản trị bán hàng trong doanh nghiệp	8
1.2.1 Khái niệm quản trị bán hàng	8
1.2.2 Vai trò của quản trị bán hàng và mối quan hệ với các hoạt động khác trong doanh nghiệp	8
1.2.3 Quy trình quản trị bán hàng	12
Chương 2: Xây dựng kế hoạch bán hàng	14
2.1 Các dạng kế hoạch bán hàng.....	14
2.1.1 Khái niệm kế hoạch bán hàng	14
2.1.2 Các dạng kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp	16
2.2 Dự báo bán hàng	25
2.2.1 Vai trò của dự báo bán hàng.....	25
2.2.2. Các chỉ tiêu phản ánh kết quả dự báo bán hàng	25
2.2.3. Các căn cứ và phương pháp dự báo bán hàng	26
2.2.4. Quy trình dự báo bán hàng trong doanh nghiệp	29
2.3 Xây dựng mục tiêu bán hàng	30
2.3.1. Khái niệm và các loại mục tiêu bán hàng.....	30
2.3.2. Các căn cứ xây dựng mục tiêu bán hàng	32

2.3.3. Quy trình xây dựng mục tiêu bán hàng trong doanh nghiệp	34
2.3.4. Các tiêu chuẩn SMART của mục tiêu bán hàng.....	42
2.4 Xác định các hoạt động và chương trình bán hàng.....	44
2.4.1. Xác định các hoạt động bán hàng.....	44
2.4.2. Xây dựng các chương trình bán hàng.....	48
2.5 Xây dựng ngân sách bán hàng	52
2.5.1. Khái niệm và vai trò của ngân sách bán hàng	52
2.5.2. Các phương pháp xây dựng ngân sách bán hàng	53
2.5.3. Nội dung của ngân sách bán hàng	54
Chương 3: Tổ chức mạng lưới bán hàng trong doanh nghiệp	64
3.1 Khái niệm và vai trò của tổ chức mạng lưới bán hàng	64
3.1.1. Khái niệm tổ chức mạng lưới bán hàng.....	64
3.1.2. Vai trò của tổ chức mạng lưới bán hàng.....	65
3.1.3. Các chức danh bán hàng chủ yếu trong tổ chức mạng lưới bán hàng	66
3.2. Một số dạng tổ chức mạng lưới bán hàng cơ bản	70
3.2.1. Tổ chức mạng lưới bán hàng theo khu vực địa bàn	70
3.2.2. Tổ chức mạng lưới bán hàng theo sản phẩm.....	71
3.2.3. Tổ chức mạng lưới bán hàng theo khách hàng.....	72
3.2.4. Tổ chức mạng lưới bán hàng hỗn hợp.....	73
3.3. Các chức năng của mạng lưới bán hàng	73
3.4. Tổ chức hệ thống điểm và tuyến bán hàng	74
3.4.1. Khái niệm và vai trò của điểm và tuyến bán hàng của doanh nghiệp	74
3.4.2. Tổ chức hệ thống điểm bán hàng của doanh nghiệp	75
3.4.3. Tổ chức tuyến bán hàng của doanh nghiệp	76
Chương 4: Tổ chức lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.....	78

4.1. Khái niệm, vai trò và phân loại lực lượng bán hàng của doanh nghiệp	78
4.1.1. Khái niệm lực lượng bán hàng	78
4.1.2. Vai trò của lực lượng bán hàng	78
4.1.3. Phân loại lực lượng bán hàng	79
4.2. Xác định quy mô và cơ cấu lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.....	83
4.2.1. Xác định quy mô lực lượng bán hàng	83
4.2.2. Xác định cơ cấu lực lượng bán hàng	84
4.3. Tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.....	89
4.3.1. Tuyển dụng lực lượng bán hàng	89
4.3.2. Đào tạo và phát triển lực lượng bán hàng.....	91
4.4. Tạo động lực cho lực lượng bán hàng của doanh nghiệp	95
4.4.1. Khái niệm và vai trò của tạo động lực cho lực lượng bán hàng	95
4.4.2. Các biện pháp chủ yếu tạo động lực cho lực lượng bán hàng.....	99
Chương 5 Kiểm soát hoạt động bán hàng	108
5.1 Kiểm soát hoạt động bán hàng của doanh nghiệp	108
5.1.1 Tiêu chuẩn kiểm soát hoạt động bán hàng	108
5.1.2 Các phương pháp kiểm soát hoạt động bán hàng.....	109
5.1 Giám sát và đánh giá thành tích của lực lượng bán hàng.....	110
5.2.1 Giám sát hoạt động của lực lượng bán hàng	110
5.2.2 Đánh giá thành tích của lực lượng bán hàng	111
Chương 6: Hỗ trợ bán hàng và chăm sóc khách hàng	117
6.1 Kỹ thuật hỗ trợ bán hàng.....	117
6.1.1 Các kỹ thuật cơ bản sử dụng khi bán hàng.....	117
6.1.2 Kỹ thuật chốt Sales.....	121
6.1.3 Quy trình bán hàng	123

6.2 Bán hàng qua trung gian	124
6.2.1 Các loại trung gian phân phối.....	124
6.2.2 Lựa chọn trung gian phân phối có hiệu quả	126
6.3 Quản lý quan hệ khách hàng.....	129
6.3.1 Khái niệm Quản lý quan hệ khách hàng.....	129
6.3.2 Nguyên lý và nội dung cơ bản của Quản lý quan hệ khách hàng.....	129
6.3.3 Mô hình Quản lý quan hệ khách hàng.....	131
6.4 Hoạt động Chăm sóc khách hàng	137
6.4.1 Khái niệm, vai trò hoạt động chăm sóc khách hàng.....	137
6.4.2 Các nguyên tắc chăm sóc khách hàng	140
6.4.3 Các quyết định về chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp.....	141
6.4.4 Chế độ khách hàng lớn	144
6.5 Ứng dụng Internet trong bán hàng và quản trị bán hàng.....	147
6.5.1 Đào tạo cơ bản cho lực lượng bán hàng qua internet	147
6.5.2 Internet và công nghệ trong bán hàng và quản trị bán hàng.....	148
Tài liệu tham khảo.....	151

LỜI NÓI ĐẦU

Trong sự phát triển của khoa học kỹ thuật cả xã hội đang bắt đầu với cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4. Sự thay đổi trong hoạt động của các doanh nghiệp cũng thay đổi thích ứng với thị trường và hành vi tiêu dùng mới của người tiêu dùng.

Các quan điểm về bán hàng cũng được phát triển nhanh chóng theo thời gian cả ở trên thế giới và ở Việt Nam, quốc gia có nền kinh tế thị trường đang trên đà phát triển. Từ quan điểm coi vai trò của người bán hàng là người cung cấp sản phẩm dịch vụ đến quan điểm xác định người bán hàng là người sáng tạo giá trị.

Trong quá trình phát triển thực tế bán hàng ở Việt Nam và quá trình hoàn thiện lý luận về nghề bán hàng trong xã hội cũng như chức năng bán hàng trong doanh nghiệp, bài giảng Quản trị bán hàng là một công cụ để sinh viên tiếp cận các vấn đề chuyên môn của môn học. Nội dung bài giảng giúp sinh viên nhận thức về vị trí, vai trò của người quản trị bán hàng và nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp, hiểu và vận dụng tốt các kỹ năng cần thiết đối với người quản trị bán hàng, cuối cùng là nhận thức được tương lai phát triển của quản trị bán hàng.

Bài giảng môn học **Quản trị bán hàng** bao gồm những nội dung sau:

Chương 1: Tổng quan về bán hàng và quản trị bán hàng

Chương 2: Xây dựng kế hoạch bán hàng

Chương 3: Tổ chức mạng lưới bán hàng trong doanh nghiệp

Chương 4: Tổ chức lực lượng bán hàng của doanh nghiệp

Chương 5: Kiểm soát hoạt động bán hàng.

Chương 6: Hỗ trợ bán hàng và chăm sóc khách hàng

Tài liệu này được biên soạn trên cơ sở nghiên cứu, tham khảo từ nhiều nguồn tài liệu cả trong nước và ngoài nước nhằm cung cấp những kiến thức cơ bản nhất về hoạt động bán hàng và quản trị bán hàng trong doanh nghiệp.

Tác giả

Chương 1: Tổng quan về hoạt động bán hàng và quản trị bán hàng

Mục đích:

- Hiểu được thế nào là nghề bán hàng và lịch sử của nghề này.
- Nhận diện được các loại nhân viên bán hàng và các hoạt động nghiệp vụ của nhân viên bán hàng.
- Hiểu rõ bản chất, vai trò của hoạt động bán hàng trong doanh nghiệp.
- Nắm bắt được qui trình quản trị bán hàng nói chung và chức năng bán hàng đóng góp như thế nào vào sự thành công của doanh nghiệp.

Nội dung:

- Tổng quan về bán hàng:
 - o Khái niệm bán hàng
 - o Quá trình phát triển của bán hàng
 - o Các quan niệm về bán hàng
 - o Bản chất vai trò của hoạt động bán hàng
 - o Các loại hình bán hàng trong doanh nghiệp
 - o Nhân viên bán hàng
- Tổng quan về quản trị bán hàng
 - o Khái niệm quản trị bán hàng
 - o Qui trình quản trị bán hàng
 - o Quản trị viên bán hàng chuyên nghiệp.

1.1 Hoạt động bán hàng của doanh nghiệp

1.1.1 Khái niệm bán hàng và vai trò của hoạt động bán hàng trong doanh nghiệp

1.1.1.1 Khái niệm bán hàng

Định nghĩa của Philip Kotler: Bán hàng cá nhân là việc giới thiệu chào bán hàng mang tính chất cá nhân của lực lượng bán hàng của công ty với mục tiêu bán được hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

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.

1.1.1.2 Vai trò của 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.

1.1.2 Quá trình phát triển của bán hàng

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

- Thời kỳ trước khi bắt nguồn (trước 1750): được ghi nhận qua hình ảnh người bán dạo sứ Phoenicy do nhà thơ cổ Hy Lạp ghi lại vào thế kỷ thứ 8 trước công nguyên. Người bán dạo này 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.

1.1.3 Các hình thức bán hàng của doanh nghiệp

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

1.1.4 Hoạt động chung của nhân viên 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.

1.2 Hoạt động quản trị bán hàng trong doanh nghiệp

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

1.2.2 Vai trò của quản trị bán hàng và mối quan hệ với các hoạt động khác trong doanh nghiệp

Về bản chất, hoạt động quản trị bán hàng nhằm mục đích đảm bảo hiệu quả của lực lượng bán hàng. Quản trị bán hàng phải tạo yếu tố đầu vào chính yếu cho việc hình thành những kế hoạch của doanh nghiệp, thực hiện việc hướng dẫn những hoạt động của lực lượng bán hàng vào mục đích kinh doanh của doanh nghiệp, bên cạnh đó phải phát triển được đội ngũ bán hàng có năng lực cho doanh nghiệp.

Về vai trò của chức năng quản trị bán hàng trong doanh nghiệp, chức năng này phải

đảm bảo hoạt động bán hàng đóng góp hiệu quả nhất vào việc đạt được các mục tiêu đặt ra của doanh nghiệp.

Cũng như các nhà quản trị doanh nghiệp nói chung, quản trị viên bán hàng cần thực hiện 4 chức năng quản trị cơ bản đó là: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

- Chức năng hoạch định: bao gồm việc xác định mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp hay của bộ phận bán hàng mà mình quản lý, sau đó xác định chiến lược để thực hiện được mục tiêu đó. Hoạch định có thể là dài hạn (hoạch định chiến lược) hay ngắn hạn (hoạch định chiến thuật hay tác nghiệp). Thông thường việc hoạch định chiến lược do các quản trị viên bán hàng cấp cao thực hiện.

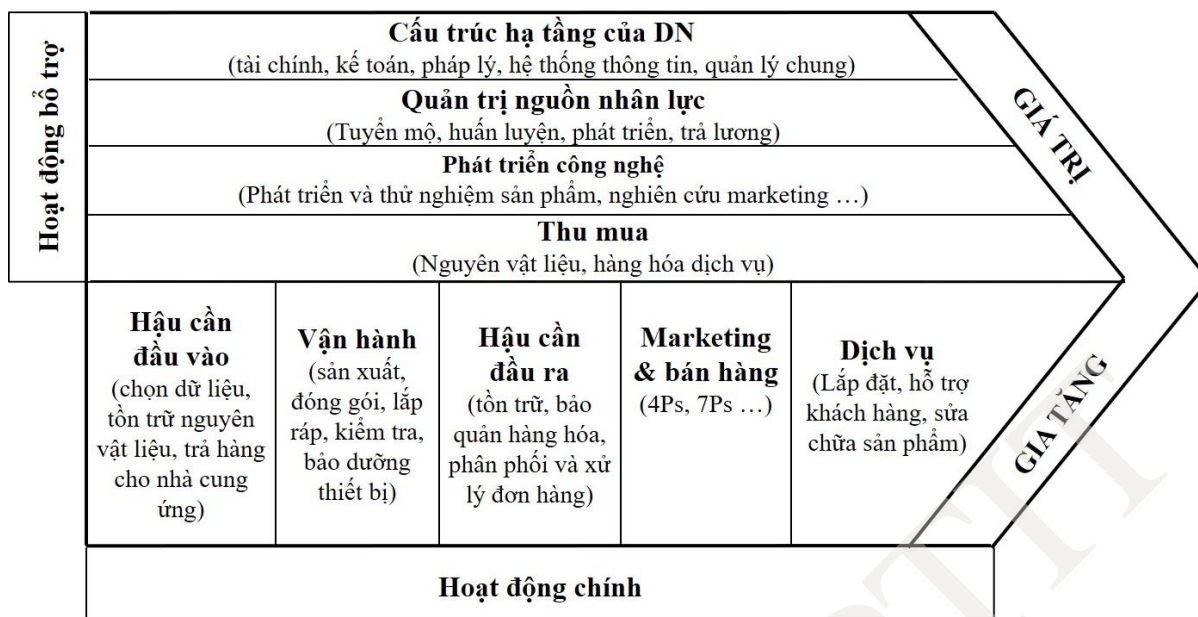
- Chức năng tổ chức: bao gồm việc thiết lập một bộ máy bán hàng để thực hiện được mục tiêu đã đặt ra, hay nói cách khác là tạo nên một bộ máy bán hàng của doanh nghiệp với chức trách nhiệm vụ và quyền hạn tương ứng. Tại mỗi bộ phận của bộ máy bán hàng, mỗi người cần biết rõ nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

- Chức năng lãnh đạo: là chức năng chỉ huy và động viên của quản trị viên bán hàng, khiến cho mọi người bán hàng dưới quyền đem hết khả năng và nhiệt tình để làm việc. Quản trị viên bán hàng phải truyền đạt, giải thích cho cấp dưới hiểu rõ kế hoạch đã đề ra, thúc đẩy động viên họ cố gắng tối đa để đạt được mục tiêu bán hàng đã đặt ra.

- Chức năng kiểm soát: chức năng này đảm bảo cho các hoạt động bán hàng được thực hiện đúng như kế hoạch. Do vậy, quản trị viên bán hàng cần phải theo dõi, giám sát việc thực hiện, thu thập những thông tin phản hồi để kịp thời sửa chữa, điều chỉnh để kế hoạch hoàn thành như dự định.

Mối liên hệ với các hoạt động khác trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter đã phân chia hoạt động của doanh nghiệp thành 2 loại: hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ.



Hình 1-1. Chuỗi giá trị của doanh nghiệp

(Nguồn: Michael Porter - 1985)

Các hoạt động chính bao gồm:

- Vận chuyển đầu vào (Inbound Logistics): là việc tiếp nhận, lưu trữ và phân phối nguyên liệu được sử dụng trong quá trình sản xuất.
- Chế tạo (Operations): là giai đoạn mà nguyên liệu thô được chuyển thành sản phẩm cuối cùng.
- Vận chuyển đầu ra (Outbound Logistics): là phân phối sản phẩm cuối cùng cho người tiêu dùng.
- Tiếp thị và bán hàng (Marketing and Sales): liên quan đến quảng cáo, khuyến mãi, tổ chức bán hàng, kênh phân phối, định giá và quản lý sản phẩm cuối cùng để đảm bảo nhắm được mục tiêu đến các nhóm người tiêu dùng thích hợp.
- Dịch vụ (Service): là các hoạt động cần thiết để duy trì hiệu suất của sản phẩm sau khi sản phẩm được sản xuất và bao gồm những yếu tố như cài đặt, đào tạo, bảo trì, sửa chữa, bảo hành và dịch vụ sau bán hàng.

Các hoạt động hỗ trợ giúp các chức năng chính bao gồm:

Mua hàng (Procurement): là làm thế nào để kiếm được các nguyên liệu thô cho sản phẩm.

Phát triển công nghệ (Technology development): có thể được sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu và phát triển, trong quá trình các sản phẩm mới được phát triển, thiết kế, và trong quá trình tự động hóa.

Quản lý nguồn nhân lực (Human resource management): bao gồm các hoạt động liên quan đến tuyển dụng và giữ chân nhân viên phù hợp để giúp thiết kế, xây dựng và tiếp thị sản phẩm.

Cơ sở hạ tầng doanh nghiệp (Firm infrastructure): là liên quan đến việc cơ cấu tổ chức và cơ chế quản lý, lập kế hoạch, kế toán, tài chính và kiểm soát chất lượng của tổ chức.

Phương pháp tiếp cận chuỗi giá trị

- Lợi thế về chi phí: là chi phí được xác định sau khi doanh nghiệp xác định các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ. Nếu một hoạt động cần nhiều nguồn lực lao động tham gia, có thể có nhiều loại chi phí như chi phí lương, chi phí khác cho công việc,... Các doanh nghiệp cũng nên xác định mối liên hệ giữa các hoạt động để cắt giảm bớt những chi phí không cần thiết.

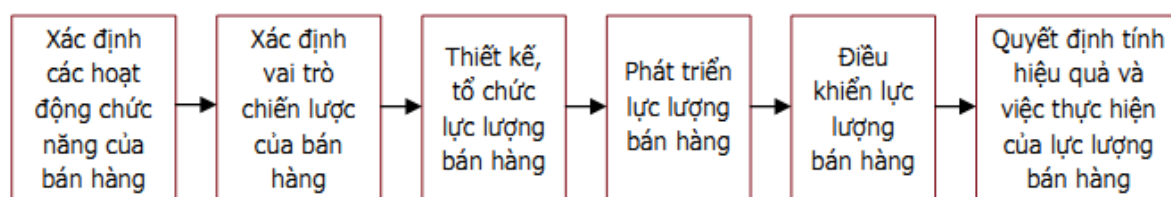
- Lợi thế về sự khác biệt: các doanh nghiệp cần xác định hoạt động nào đem lại giá trị nhất đối với khách hàng sau đó đánh giá các chiến lược để cải thiện giá trị. Tập trung vào dịch vụ khách hàng, nâng cấp tính năng sản phẩm để cải thiện giá trị. Doanh nghiệp nên xác định sự khác biệt để duy trì và có thêm nhiều giá trị khác nữa.

Mục tiêu và kết quả của chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị là một phần tất yếu giúp doanh nghiệp phát triển. Một mô hình chuỗi giá trị sẽ giúp các doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu quả và khả năng sinh lời. Bằng việc phân tích, đánh giá chất lượng sản phẩm và hiệu quả của sản phẩm, tối ưu hóa chi phí giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược kinh doanh tốt hơn.

1.2.3 Quy trình quản trị bán hàng

Quá trình quản trị bán hàng gồm 6 bước với những nội dung cụ thể như sau:



Hình 1-2. Quy trình quản trị bán hàng

□ Xác định các hoạt động chức năng của bán hàng: Xác định các công việc mà chức năng bán hàng trong doanh nghiệp phải đảm nhận và vai trò của các công việc này.

□ Xác định vai trò chiến lược của bán hàng

+ Xác định mối quan hệ giữa hoạt động bán hàng và quản trị bán hàng với những quyết định chiến lược của doanh nghiệp, các hoạt động marketing và các công cụ xúc tiến hỗn hợp khác.

+ Thiết lập chiến lược bán hàng: chiến lược khách hàng mục tiêu, chiến lược quan hệ, phương pháp bán hàng, và chiến lược kênh bán hàng.

□ Thiết kế, tổ chức lực lượng bán hàng

+ Cấu trúc tổ chức lực lượng bán hàng và thực hiện hoạt động bán hàng trong doanh nghiệp.

+ Xác định quy mô, lãnh thổ, phân bổ nỗ lực bán hàng.

□ Phát triển lực lượng bán hàng

+ Tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng.

+ Đào tạo, huấn luyện lực lượng bán hàng.

□ Điều khiển lực lượng bán hàng

+ Quản lý và giám sát lực lượng bán hàng.

+ Thù lao công việc lực lượng bán hàng.

□ Đánh giá hiệu quả công việc của lực lượng bán hàng

+ Đánh giá tính hiệu quả của doanh nghiệp trong hoạt động bán hàng.

+ Đánh giá công việc của lực lượng bán hàng.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 1

1. Tại sao trong giai tiếp bán hàng, truyền đạt thông tin hai chiều được xem là một trong những nguyên tắc quan trọng để bán hàng thành công?.
2. Có ý kiến cho rằng bán hàng là một nghề thấp kém và không có cơ hội thăng tiến, hãy bày tỏ quan điểm của bạn về ý kiến này?
3. Lựa chọn một doanh nghiệp cụ thể và chỉ ra các vị trí nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp? Mô tả những hoạt động bán hàng chủ yếu của họ.
4. Phân tích sự khác biệt cơ bản giữa người tiếp nhận đơn hàng và người tạo ra đơn hàng? Cho ví dụ minh họa.
5. Theo bạn, để bán hàng thành công trong điều kiện hiện nay thì người bán hàng phải đáp ứng những tiêu chuẩn nào? Tiêu chuẩn nào được cho là quan trọng nhất? Vì sao ?
6. Theo bạn, người quản lý bán hàng chuyên nghiệp là người như thế nào?

Chương 2: Xây dựng kế hoạch bán hàng

Mục đích:

- Hiểu và nắm bắt được các khái niệm, định nghĩa về: Kế hoạch bán hàng; qui trình xây dựng, nội dung cơ bản của kế hoạch bán hàng, dự báo bán hàng, phân tích dữ liệu bán hàng

- Phân tích, đánh giá, tổng hợp được: Các loại hình bán hàng, mục tiêu của doanh nghiệp, môi trường bán hàng; mục tiêu bán hàng, các hoạt động chương trình bán hàng, ngân sách bán hàng.

- Vận dụng để xây dựng được kế hoạch bán hàng đối với một hàng hóa dịch vụ của một doanh nghiệp cụ thể.

Nội dung:

- Các dạng kế hoạch bán hàng
- Dự báo bán hàng
- Xây dựng mục tiêu bán hàng
- Xác định các hoạt động và chương trình bán hàng
- Xây dựng ngân sách bán hàng

2.1 Các dạng kế hoạch bán hàng

2.1.1 Khái niệm kế hoạch bán hàng

Trước khi lập kế hoạch bán hàng, chúng ta cần hiểu rõ kế hoạch bán hàng là gì và những thuật ngữ thường thấy khi đề cập tới kế hoạch bán hàng cũng như những nội dung chính của kế hoạch bán hàng.

Kế hoạch bán hàng là bản kế hoạch xác định lộ trình và cách thức đạt doanh số và lợi nhuận mục tiêu trên một địa bàn nhất định cho một sản phẩm/dòng sản phẩm/một nhân viên bán hàng/một doanh nghiệp cụ thể bằng những nguồn lực cần có để thực hiện mục tiêu đó với những ưu tiên cụ thể cho từng sản phẩm/thị trường. Một kế hoạch bán hàng cũng có thể thể hiện trách nhiệm cá nhân của nhân viên bán hàng hay đại diện của doanh nghiệp trên một địa bàn nhất định, và được phân bổ cho các cá nhân chịu trách nhiệm trên địa bàn đó.

Một kế hoạch bán hàng bao hàm các mục tiêu của quá trình bán hàng, trách nhiệm và quyền lợi mà mỗi nhân viên bán hàng cần thực hiện và sẽ đạt được, nguồn lực được phân bổ để sử dụng trong quá trình bán hàng. Kế hoạch bán hàng thường thể hiện mục tiêu bán hàng

(lượng bán mục tiêu), chỉ tiêu cho các đại diện bán hàng, các sản phẩm cần bán và danh mục vai trò, trách nhiệm và phạm vi thị trường.

Kế hoạch bán hàng phải thể hiện doanh số bán hàng theo định mức chi tiêu. Đây là chỉ số rất quan trọng của kế hoạch bán hàng, có vai trò “giữ nhịp” cho hoạt động của người bán hàng trong dài hạn, đồng thời, giúp xác định mục tiêu trong ngắn hạn, trong ngày, trong tuần hay trong tháng.

Kế hoạch bán hàng được xây dựng nhằm thực hiện hoạt động bán hàng một cách hiệu quả do đó kế hoạch bán hàng có một vài trò đặc biệt quan trọng trong hệ thống các kế hoạch kinh doanh mà doanh nghiệp thương mại phải lập. Kế hoạch bán hàng nếu được xây dựng đầy đủ, khả thi thì các mục tiêu đề ra cho hoạt động bán hàng trong kỳ kế hoạch sẽ được thực hiện. Nếu kế hoạch mua hàng, dự trữ được lập đúng, đủ nhưng việc lập kế hoạch bán hàng không bám sát các nhu cầu của khách hàng, không phù hợp với tiềm lực của doanh nghiệp thì các kế hoạch kia dù có chuẩn xác đến bao nhiêu thì mục tiêu cuối cùng là doanh thu và lợi nhuận cũng không đạt được. Kết quả bán hàng phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh, phản ánh sự đúng đắn về mục tiêu của chiến lược kinh doanh, phản ánh sự nỗ lực cố gắng của doanh nghiệp trên thương trường đồng thời thể hiện trình độ tổ chức, năng lực điều hành, tỏ rõ thế và lực của doanh nghiệp thương mại trên thị trường. Vì vậy, kế hoạch bán hàng được các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm và đây là kế hoạch quan trọng nhất trong hệ thống các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

Kế hoạch bán hàng được coi là một văn bản trong đó người ta làm thời khóa biểu cho những hoạt động bán hàng, phân bổ tài nguyên, phương tiện vật chất, lao động, tài chính cho sản phẩm hoặc thị trường hoặc khách hàng. Kế hoạch thường có thời hạn một năm. Kế hoạch bán hàng, với tư cách là một nội dung trong kế hoạch kinh doanh, có đầy đủ các vai trò của kế hoạch kinh doanh mặt khác do “bán hàng là một bước nhảy nguy hiểm chết người” nên làm thế nào để bán hàng là một vấn đề mà các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm.

Kế hoạch bán hàng nên ngắn gọn, đơn giản và có trọng điểm. Về cơ bản, kế hoạch bán hàng cần khôn khéo và thể hiện tính chiến lược nhằm thu hút các khách hàng mới. Thông thường, tỷ lệ phối hợp lý tưởng nhất sẽ là 75% doanh số bán hàng từ những khách hàng mới và 25% doanh số bán hàng từ những khách hàng hiện tại.

2.1.2 Các dạng kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh

Chiến lược là khái niệm được sử dụng đầu tiên trong lĩnh vực quân sự. Trong từ điển American Dictionary, “chiến lược là khoa học về nghệ thuật quân sự được áp dụng vào việc kế hoạch hóa tổng thể và thực hiện trên toàn cục diện”. Còn theo Quinn (1980), chiến lược là đường hướng hoặc kế hoạch kết hợp các mục tiêu lớn, chính sách, và các chương trình hành động thành một tổng thể thống nhất. Theo Dess và Miller (1993), chiến lược bao gồm mục tiêu, chính sách và các kế hoạch. Có định nghĩa cho rằng, chiến lược là một lộ trình, trong đó, chỉ ra cách thức chủ thể cần làm gì để đi từ vị trí hiện tại tới vị trí khác mà chủ thể mong muốn đạt tới.

Mintzberg (1988) định nghĩa, “chiến lược là tập hợp các yếu tố điều khiển hành vi của một doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu lợi nhuận”. Các yếu tố đó là: (1) Kế hoạch (plan): chuỗi hoạt động đồng bộ hướng tới sự việc thực hiện các mục tiêu; (2) Hoàn cảnh (Posture): vị trí mà doanh nghiệp muốn chiếm lĩnh trong môi trường; (3) Triển vọng (Perspective): cách nhìn thế giới của các thành viên tổ chức; (4) Mô hình (Pattern): các ý định đối với cạnh tranh trong chiến lược làm nảy sinh hành vi của tổ chức. Có thể thấy, thuật ngữ chiến lược ngày càng được sử dụng nhiều hơn, ở nhiều lĩnh vực khác nhau và đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh thì thuật ngữ quen thuộc đó là chiến lược kinh doanh.

Jauch and Glueck (1993) cho rằng, “chiến lược kinh doanh là một kế hoạch duy nhất, chung và liên kết các nguồn lực của doanh nghiệp với các cơ hội kinh doanh. Nó gắn các ưu thế chiến lược của một doanh nghiệp với những thách thức của môi trường”. Chiến lược được xây dựng để thể hiện rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp được thực thi nhờ các hoạt động thích ứng.

Trong khuôn khổ giáo trình này, chúng ta định nghĩa “chiến lược kinh doanh là tập hợp các quyết định và các hoạt động liên quan đến việc lựa chọn các phương tiện và phân bổ các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu đã xác định”. Chiến lược kinh doanh là toàn bộ chương trình hành động dài hạn của doanh nghiệp sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu và nhiệm vụ đã đặt ra.

Chiến lược marketing

Với cách hiểu về chiến lược kinh doanh như trên, chiến lược marketing được hiểu là “là tư tưởng định hướng marketing chỉ đạo đơn vị kinh doanh với hy vọng đạt được các mục tiêu kinh doanh”. Một chiến lược marketing bao gồm những chương trình marketing cụ thể hơn cho thị trường mục tiêu, định vị, marketing hỗn hợp và các mức chi phí marketing. Chiến lược marketing vạch ra cách thức một doanh nghiệp đem lại giá trị cho các khách hàng mục tiêu để có được giá trị cho chính mình. Người xây dựng chiến lược phải giải thích từng chiến lược ứng với các cơ hội, thách thức đã được chỉ ra; cùng với đó là vạch ra chương trình hành động và những biện pháp hỗ trợ khác nhằm thực hiện chiến lược marketing và chi tiết ngân sách marketing hỗ trợ cho chương trình hành động. Bên cạnh đó, cần giới thiệu những biện pháp kiểm soát được sử dụng trong quá trình kiểm soát, đo lường lợi nhuận dựa trên hoạt động marketing và những biện pháp chỉnh sửa.

Kế hoạch bán hàng với chiến lược marketing

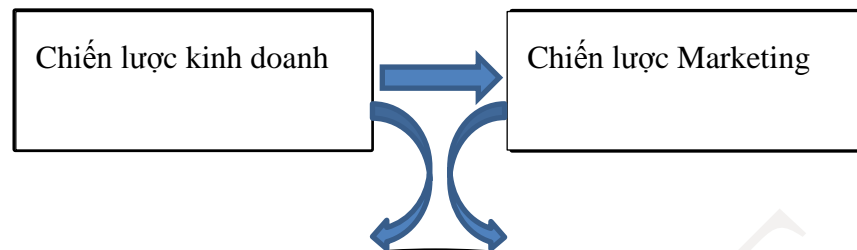
Kế hoạch bán hàng được xem là bản kế hoạch cho hoạt động bán hàng thể hiện các mục tiêu, chiến lược và sách lược bán hàng; xác định lộ trình tiếp cận khách hàng nhằm thực hiện mục tiêu sản lượng và doanh thu của doanh nghiệp.

Một kế hoạch bán hàng tốt sẽ giúp doanh nghiệp xác định được mục tiêu bán hàng cụ thể, vừa sức và khai thác được tiềm năng thị trường; lựa chọn được chiến lược và chiến thuật giúp tiếp cận thị trường mục tiêu của doanh nghiệp một cách có hiệu quả; hỗ trợ lựa chọn phương thức bán hàng cho nhân viên bán hàng; khơi dậy hứng khởi, ý chí quyết tâm và tính khoa học trong công việc của nhân viên; lập kế hoạch ngân sách và xác định các bước hành động hướng tới mục tiêu; tạo điều kiện so sánh giữa kết quả thực hiện với mục tiêu định kỳ để từ đó tăng cường khả năng đạt mục tiêu bán hàng. Nhiều doanh nghiệp không thành công khi không có cơ chế truyền tải thông tin về chiến lược tổng thể đến cấp bán hàng. Do đó, bộ phận bán hàng không thể cụ thể hóa chiến lược kinh doanh cho hoạt động bán hàng của mình – họ không có kế hoạch bán hàng.

Một kế hoạch bán hàng luôn phải song hành và xuất phát từ mục tiêu marketing. Nói cách khác, kế hoạch marketing sẽ định hướng cho nỗ lực của đội ngũ bán hàng. Hầu hết các doanh nghiệp đều phân tích hoặc cập nhật kế hoạch bán hàng định kỳ (3 tháng, 6 tháng hoặc 12 tháng một lần). Họ xem kế hoạch bán hàng là một tài liệu sống, một “hàm số” (được thay đổi, cập nhật thường xuyên) chứ không phải cố định như một “hàng số”.

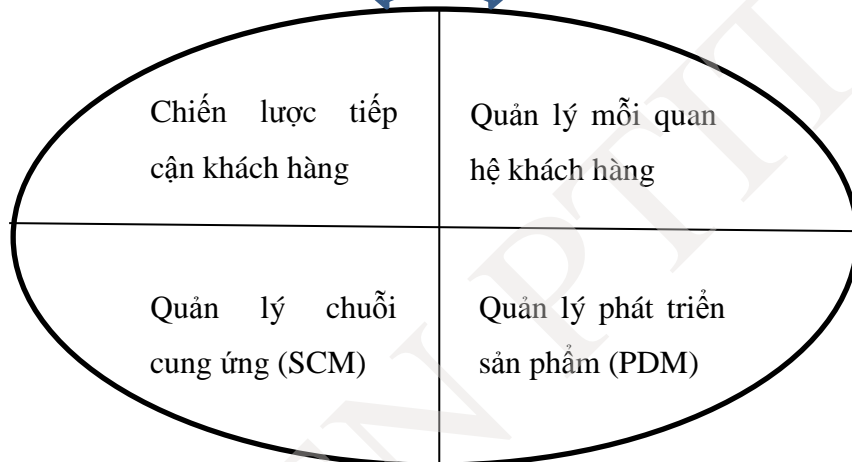
Cấp độ 1

Quyết định từ
ban lãnh đạo



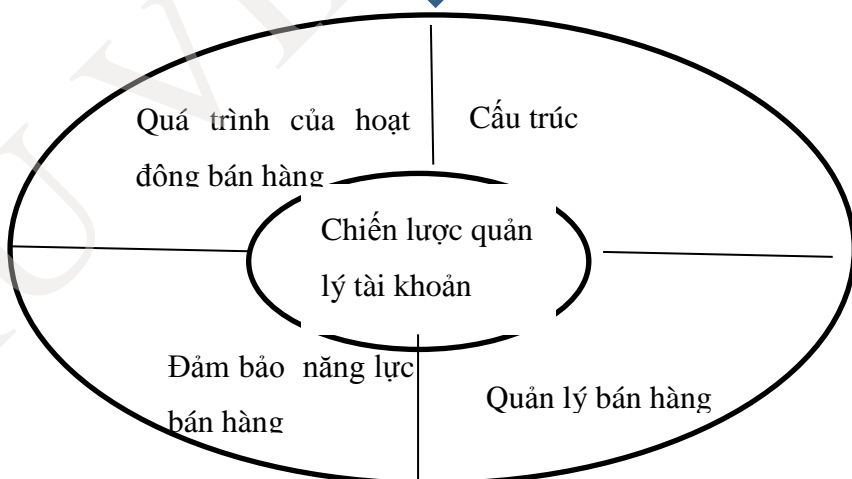
Cấp độ 2

Quyết định
tiến hành
triển khai
chiến lược



Cấp độ 3

Quyết định
từ đội ngũ
bán hàng



Hình 2-1. Chiến lược kinh doanh, chiến lược marketing và kế hoạch bán hàng

Nguồn: Zoliners, A.A, Sinha, P. and Zoliners, G.A (2001) The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance. New York: Amacom

Kế hoạch bán hàng là văn bản tổng hợp dự kiến các điều kiện thực hiện và kết quả bán hàng của doanh nghiệp trong một thời gian nhất định, thường là kế hoạch cho một năm và chia theo các quý và các tháng.

Kế hoạch bán hàng là bộ phận quan trọng của chiến lược kinh doanh với các yếu tố như: tập trung vào bán cái gì, sử dụng các kỹ năng bán hàng như thế nào và những công cụ gì để bán. Kế hoạch bán hàng được xây dựng và điều chỉnh chủ yếu để hướng tới mục tiêu đạt doanh thu, đưa sản phẩm mới ra thị trường hay giành thị phần... Để tồn tại trên thương trường đầy biến động và thành công trong kinh doanh, chắc chắn doanh nghiệp sẽ phải tính đến phương án thay đổi chiến lược kinh doanh và kế hoạch bán hàng theo hướng phù hợp hơn với hoàn cảnh và mục tiêu mới. mục tiêu và chiến lược tổng thể cuối cùng sẽ ảnh hưởng đến cơ cấu của lực lượng bán hàng và thậm trí đến từng hành vi hàng ngày của giám đốc quản lý bán hàng cũng như người đại diện bán hàng.

Các kế hoạch bán hàng với chỉ tiêu có thể được xây dựng và tính toán theo các tiêu thức khác nhau. Có một số dạng kế hoạch bán hàng theo cấp quản lý, thường có: kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp; kế hoạch bán hàng của bộ phận; kế hoạch bán hàng của cá nhân.

Các kế hoạch bán hàng có thể được lập ra và tính toán theo các tiêu thức khác nhau.

- Theo nội dung của nhiệm vụ quản trị bán hàng:

- + Kế hoạch về sản phẩm và chiến lược bán hàng.
- + Kế hoạch về khu vực bán hàng và bảo phủ khu vực bán hàng.
- + Kế hoạch về nhân sự bán hàng.
- + Kế hoạch về phương pháp, kỹ năng bán hàng.

- Theo cấp độ quản lý:

- + Kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp.
- + Kế hoạch bán hàng của bộ phận.
- + Kế hoạch bán hàng của cá nhân.

- Theo cấp độ sản phẩm:

- + Kế hoạch bán hàng chung cho tất cả các mặt hàng.
- + Kế hoạch bán hàng cho từng lĩnh vực, từng ngành hàng, từng nhóm hàng.
- + Kế hoạch bán hàng cho từng mặt hàng cụ thể.

- Theo khu vực địa lý:

- + Kế hoạch xuất khẩu.

- + Kế hoạch bán hàng trong nước.
- + Kế hoạch bán hàng theo khu vực, theo tỉnh, huyện...
- Theo nhóm khách hàng:
 - + Khách hàng lớn.
 - + Khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng.
 - + Khách hàng trung gian...
- Theo hình thức bán hàng:
 - + Bán hàng trực tiếp, gián tiếp.
 - + Bán hàng trả ngay, trả chậm.
- Theo thời gian:
 - + Kế hoạch bán hàng theo năm.
 - + Kế hoạch bán hàng theo quý.
 - + Kế hoạch bán hàng theo tháng.

Trong thực tế, các tiêu thức trên đây cũng có thể được liên kết và trình bày dưới dạng tổng hợp một số tiêu thức, ví dụ: kế hoạch bán hàng cho khách hàng lớn trên một khu vực thị trường. Đi kèm với kế hoạch bán hàng là các kế hoạch về các yếu tố hay điều kiện thực hiện như: hệ thống kho hàng, cửa hàng, đại lý, kế hoạch lao động, kế hoạch xúc tiến bán hàng...

Nếu xem xét kế hoạch bán hàng theo sản phẩm, thường có: kế hoạch bán hàng cho toàn bộ các sản phẩm được đưa ra bán của doanh nghiệp; kế hoạch bán hàng theo nhóm (ngành) hàng; kế hoạch bán hàng cho một sản phẩm. Nếu xem xét kế hoạch bán hàng theo khu vực địa lý, chúng ta lại có: kế hoạch bán ngoại (xuất khẩu); kế hoạch bán nội (nội địa); kế hoạch bán hàng trong tỉnh/quận/huyện; kế hoạch bán hàng theo địa bàn trọng điểm.

Nếu xem xét kế hoạch bán hàng theo nhóm khách hàng, chúng ta lại có: kế hoạch bán buôn; kế hoạch bán lẻ; kế hoạch bán hàng theo các thị trường trọng điểm (nhóm khách hàng trọng điểm). Còn nếu xem xét theo hình thức bán hàng, chúng ta có: kế hoạch bán theo tổ đội; kế hoạch bán hàng trả chậm. xem xét kế hoạch bán hàng theo thời gian, có thể có kế hoạch bán năm, kế hoạch bán quý, kế hoạch bán tháng ...

Dưới đây là ví dụ bản kế hoạch bán hàng có thể tham khảo.

KẾ HOẠCH BÁN HÀNG TỔNG QUÁT CỦA CÔNG TY ...

Thời kỳ: năm 2013 tới 2015

Phân tích tình hình kinh doanh chung

- Điều kiện kinh doanh của doanh nghiệp
- Sự thay đổi của môi trường cạnh tranh
- Sự thay đổi của môi trường vĩ mô
- Phân tích SWOT

Xác định mục tiêu thị trường và mục tiêu bán hàng

- Mục tiêu marketing cần đạt được
- Thị trường mục tiêu
- Chiến lược định vị
- Mục tiêu bán hàng cho tổng thể

Năm		Sản phẩm A	Sản phẩm B	Sản phẩm C	Sản phẩm
Năm 2013	Sản lượng				
	Doanh thu				
Năm 2014	Sản lượng				
	Doanh thu				
Năm 2015	Sản lượng				
	Doanh thu				

Thách thức và cơ hội cho từng sản phẩm

SP	Thách thức	Cơ hội	Thị trường hiện tại	Khách hàng trọng điểm	Lưu ý chính
A					
B					
C					

(Thực tế, khó có thể lập bảng vì phân tích SWOT thường khá dài. Việc đưa bảng này để người đọc hình dung nội dung khái quát).

Chiến lược và chính sách bán hàng cho từng nhóm sản phẩm/thị trường

Sản phẩm A:

Sản phẩm B:

Sản phẩm C:

Sản phẩm D:

Các chương trình hỗ trợ bán hàng chung của doanh nghiệp

Chương trình truyền thông

Hội trợ triển lãm

Tài liệu PR

Xây dựng quan hệ

Kế hoạch kiểm tra, đánh giá

Tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá

Định kỳ kiểm tra, đánh giá

Chế độ, chính sách thưởng/phạt

KẾ HOẠCH BÁN HÀNG CHO SẢN PHẨM A										
Năm/tháng:										
Những phân tích chung <ul style="list-style-type: none"> - Đặc điểm sản phẩm - Thị trường tiềm năng - Đối thủ cạnh tranh 				<ul style="list-style-type: none"> - Thị trường cơ bản - Thị trường mục tiêu - Xu hướng thị trường 						
Mục tiêu và kế hoạch thực hiện										
Tháng/tuần	Thị trường trọng điểm	Khách hàng cần quan tâm	Số khách hàng và sản lượng	Những việc cần làm	Khách hàng cần phát triển	Số khách hàng và sản lượng	Những việc cần làm	Ghi chú		
1										
2										
3										
4										
...										
Những việc cần lưu ý (theo lộ trình thời gian)										
Kế hoạch bán hàng cho thị trường X cho năm/tháng: Những phân tích chung <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> -Đặc điểm thị trường -Những sản phẩm đang bán -Đối thủ cạnh tranh </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> -Đặc điểm hành vi mua -Những sản phẩm có thể bán -Xu hướng thị trường </td> </tr> </table>									<ul style="list-style-type: none"> -Đặc điểm thị trường -Những sản phẩm đang bán -Đối thủ cạnh tranh 	<ul style="list-style-type: none"> -Đặc điểm hành vi mua -Những sản phẩm có thể bán -Xu hướng thị trường
<ul style="list-style-type: none"> -Đặc điểm thị trường -Những sản phẩm đang bán -Đối thủ cạnh tranh 	<ul style="list-style-type: none"> -Đặc điểm hành vi mua -Những sản phẩm có thể bán -Xu hướng thị trường 									

Mục tiêu và kế hoạch thực hiện							
	Khách hàng hiện có						
	Tiềm năng mua sắm						
	Mục tiêu bán hàng		Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Ghi chú
	Kế hoạch cho sản phẩm hiện tại	Sản lượng hiện tại					
		Sản lượng mục tiêu					
		Việc cần làm					
	Kế hoạch cho sản phẩm mới	Sản lượng hiện tại					
		Sản lượng mục tiêu					
		Việc cần làm					
2	Khách hàng tiềm năng						
	Tiềm năng mua sắm						
	Nhà cung cấp hiện tại						
	Kế hoạch tiếp cận	Sản phẩm					
		Lượng bán					
		Việc cần làm					
Những việc cần lưu ý (theo lộ trình thời gian)							

2.2 Dự báo bán hàng

2.2.1 Vai trò của dự báo bán hàng

Dự báo bán hàng là một công cụ quan trọng cho bất kỳ doanh nghiệp nào. Có một vài lý do chính khiến dự báo doanh số bán hàng quan trọng đối với doanh nghiệp; chủ yếu để xác định doanh thu trong tương lai (dự báo doanh thu) và lập kế hoạch cho bất kỳ yêu cầu nào (Dự báo khối lượng).

Một nhà quản trị có hiểu biết tốt về chu kỳ bán hàng thì có thể điều chỉnh hoạt động kinh doanh phù hợp với thị trường. Dự báo tốt hơn không chỉ là một cách tuyệt vời để chứng minh cho các đối tác tiếp tục có niềm tin vào doanh nghiệp của mình, mà còn là một cách để điều hành một tổ chức nhanh nhạy hơn trong nền kinh tế thị trường.

Dự báo bán hàng tốt nghĩa là khi đó lượng hàng tồn kho ít bị lãng phí thông qua hệ thống kiểm soát hàng tồn kho chặt chẽ hơn, khách hàng hài lòng hơn với tỷ lệ phân phối OTIF cao (On-Time, In-Full) và không bị ép buộc phải bán hàng tồn kho quá mức mà cuối cùng làm giảm giá trị sản phẩm. Ngược lại nhóm tiếp thị sẽ được chuẩn bị để không bị chậm trễ trong việc thực thi chiến lược kinh doanh thông qua việc được dự báo bán hàng bằng cách lập kế hoạch quảng cáo kịp thời. Điều mà hầu hết các tổ chức được đánh giá cao nhất là việc có một phương pháp dự báo bán hàng thích hợp đúng chỗ là một phương pháp hoàn hảo cho sự cải tiến liên tục. Bằng cách thực sự mài giũa và tinh chỉnh và học hỏi từ những sai lầm, sẽ cải thiện một loạt các vấn đề trong doanh nghiệp. Việc dự báo chính xác về doanh số bán hàng sẽ làm tăng lợi nhuận bằng cách giảm chi phí và tăng mức hiệu suất dịch vụ tổng thể của doanh nghiệp.

2.2.2. Các chỉ tiêu phản ánh kết quả dự báo bán hàng

Trên cơ sở phân tích tình hình kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp, phân tích lượng bán, xu hướng thay đổi của lượng bán cho các sản phẩm khác nhau, sự vận động của các đối thủ cạnh tranh, các sản phẩm thay thế và các sản phẩm đi kèm bắt buộc, doanh nghiệp xác định mục tiêu bán hàng cho từng loại sản phẩm, khu vực thị trường trong khoảng thời gian nhất định.

Rõ ràng, mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp có mối quan hệ biện chứng với mục tiêu bán hàng. Mục tiêu của doanh nghiệp giúp định hướng cho bộ phận kế hoạch bán hàng, là xuất phát điểm cho triển khai các mục tiêu bán hàng cụ thể. Xuất phát từ mục tiêu phát

triển doanh nghiệp, để xác định đúng mục tiêu bán hàng và tạo cơ sở thuận lợi cho việc thực hiện mục tiêu bán hàng cần xác định đúng các yếu tố khách quan và chủ quan có thể tác động đến hoạt động bán hàng trong kỳ kế hoạch. Các thông tin về thị trường đã được nghiên cứu để đạt mục đích phát triển doanh nghiệp là chưa đủ để xác định và thực hiện mục tiêu bán hàng. Để xác định mục tiêu, cần phân tích các yếu tố của môi trường và tiềm lực của doanh nghiệp với điều kiện cụ thể của bán hàng. Các thông tin về môi trường kinh doanh và tiềm lực của doanh nghiệp đã thu thập và xử lý trong quá trình xác định mục tiêu và kế hoạch phát triển doanh nghiệp có thể được tiếp tục phân tích để lập kế hoạch bán hàng. Tuy nhiên, để có thể xác định chính xác các mục tiêu, giải pháp cụ thể trong hoạt động bán hàng cần có các chương trình nghiên cứu bổ sung chuyên biệt, chi tiết và các yếu tố ảnh hưởng như khách hàng, thị trường mục tiêu, đối thủ cạnh tranh,...

Cần đảm bảo các thông tin để xác định được:

i - Năng lực thị trường: sản lượng bán hàng tiềm năng của sản phẩm trên thị trường trong một giai đoạn nhất định. Năng lực thị trường có thể xác định theo khu vực lãnh thổ và theo phân loại khách hàng.

ii- Doanh số của ngành hàng: khối lượng hàng bán thực sự của một ngành nhất định trên thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Doanh số ngành hàng tương tự như năng lực thị trường nhưng thường khác nhau do điều kiện để mô tả năng lực thị trường là điều kiện lý tưởng.

iii- Năng lực bán hàng của doanh nghiệp: phản ánh khả năng cầu hướng vào doanh nghiệp là khối lượng bán hàng cao nhất mà doanh nghiệp có thể đạt từ năng lực thị trường nhờ các nguồn lực và khả năng sẵn có của doanh nghiệp.

iv- Dự báo bán hàng của doanh nghiệp: xác định số lượng bán hàng bằng tiền hoặc theo đơn vị sản phẩm/dịch vụ trong tương lai (ngắn/dài hạn) của doanh nghiệp đối với từng mặt hàng với khoảng thời gian nhất định trên tất cả các thị trường/từng phân đoạn thị trường mà doanh nghiệp tham gia cạnh tranh.

2.2.3. Các căn cứ và phương pháp dự báo bán hàng

Nhiều thành viên ở các lĩnh vực chức năng của công ty đã dựa vào dự báo bán hàng để lập kế hoạch hoạt động của họ. Thực hiện ngân sách và lên kế hoạch nhân sự, sản xuất kinh doanh, quản trị tài sản và phân phối... tất cả đều phụ thuộc vào tính chính xác của dự báo bán

hàng và giám đốc bán hàng đóng vai trò quan trọng. Thứ nhất, họ thường cung cấp cơ sở dữ kiện cho việc lập một dự báo. Thứ hai, các hoạt động của họ ở cấp cơ sở trực tiếp tác động đến tính chính xác của bản dự báo chung. Để phát triển và sử dụng một bản dự báo bán hàng, người sử dụng cần phải hiểu bốn điều quan trọng: Năng lực thị trường, doanh số của ngành bán hàng, năng lực bán của công ty, và dự báo bán hàng của công ty.

Năng lực thị trường. Đây là đánh giá về khối lượng bán hàng cao nhất có thể có của một sản phẩm, dịch vụ hoặc dịch vụ công cộng trên thị trường đối với tất cả các đối thủ cạnh tranh, trong một giai đoạn nhất định. Nhiều giả thiết được đưa ra bao gồm các điều kiện kinh tế địa phương và quốc gia và mức độ cạnh tranh. Năng lực thị trường cần được quy định theo khu vực lãnh thổ cũng như theo phân loại khách hàng. Doanh số của ngành hàng. Toàn bộ năng lực thị trường yêu cầu trước một khối lượng bán hàng sẽ tạo ra được dưới các điều kiện lý tưởng, doanh số của ngành hàng là khối lượng bán hàng thực sự của một ngành nhất định ở thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Nếu các giả thiết về điều kiện khác nhau, doanh số của ngành hàng sẽ gần giống năng lực thị trường. Ở một số ngành hàng, các dự báo được lập bởi các hãng tư nhân hoặc các hiệp hội công thương. Các dự báo này cũng đưa ra các giả thiết về các yếu tố như điều kiện kinh tế và lực lượng thiếp thị của ngành.

Năng lực bán hàng của công ty. Đây là số lượng cao nhất của năng lực thị trường mà một công ty đơn độc có thể hy vọng nhận được từ các nguồn và khả năng sẵn có của nó một cách đáng tin cậy.

Dự báo bán hàng của công ty. Đó là đánh giá số lượng bán bằng tiền hoặc theo đơn vị sản phẩm (dịch vụ) trong tương lai của một hãng đối với từng mặt hàng ở một thời gian nhất định trên tất cả các thị trường mà công ty này tham gia cạnh tranh. Dự báo được lập ra như một bộ phận của quá trình lập kế hoạch ở hãng này và là cơ sở của cách lựa chọn của một công ty về sự phối hợp tiếp thị thực tế. Nếu kế hoạch và phối hợp tiếp thị thay đổi, thì sau đó một dự báo mới cần phải được đưa ra để phản ánh các thay đổi đó. Ở mức độ khu vực, dự báo cũng chia theo sản phẩm và thời gian, nhưng khi khu vực địa lý được xác định, sau đó có thể được dự báo theo từng khách hàng riêng biệt.

Các kỹ thuật về chất lượng không dựa trực tiếp trên sự tham gia của các con số vào một dự báo. Đúng hơn, chúng biểu hiện “các đánh giá tốt nhất” được tập hợp lại của những người được coi là chuyên nghiệp. Dự báo chuyên nghiệp này có thể do các nhân viên bán hàng, các nhân viên thi hành có học vấn, các khách hàng hoặc những người sử dụng dự báo

sản phẩm hoặc dịch vụ lập nên. Sau đây, chúng ta sẽ xem xét một cách tổng quát nhất các phương pháp dự báo bán hàng.

Tổng hợp của lực lượng bán hàng

Phương pháp dự báo này gồm sự tập hợp các đánh giá của nhân viên bán hàng, quản trị bán hàng hoặc cả hai, để cho khối lượng bán sản phẩm cá nhân hoặc cho tổng khối lượng bán. Có 60-70% của công ty sử dụng phương pháp này như một bộ phận thường xuyên của chương trình dự báo của họ.

Phương pháp dự báo chuyên gia

Phương pháp chất lượng này thường được các hãng dịch vụ và nhà sản xuất hàng tiêu dùng áp dụng nhiều nhất. Một nhóm những nhân viên thừa hành từ các lĩnh vực tổ chức và chắc năng khác nhau được bầu ra để dự báo khối lượng bán. Ví dụ: những người thừa hành từ các bộ phận quảng cáo, bán hàng và sản xuất sẽ được yêu cầu đưa ra đánh giá theo sự thay đổi ở thị trường và cho ý kiến (nhận xét) đặc biệt về sự ảnh hưởng của những thay đổi này đến sự thực hiện bán của công ty trong năm tiếp theo. Các dự báo này sau đó được điều hòa đưa vào một dự báo bán hàng duy nhất.

Phương pháp đánh giá tổng quát

Phương pháp dự báo bán hàng bằng kỹ thuật đánh giá tổng quát bao gồm sự đặt câu hỏi trực tiếp cho các khách hàng và người sắp tới về kế hoạch trong tương lai của họ hoặc các nhà chuyên môn bên ngoài mà họ thu nhận trong tương lai. Điều này rất hợp lý và có hiệu quả ở những nơi mà thị trường được xác định rõ và quyết tâm mua của khách hàng được lên kế hoạch cẩn thận và được thi hành bình thường. Các đánh giá tổng quát này có thể cũng đơn giản như cuộc phỏng vấn của nhân viên bán hàng với các khách hàng hoặc phức tạp như các câu hỏi đưa ra với khả năng lấy mẫu và phân tích các số liệu tinh vi do các nhà nghiên cứu thị trường đưa ra. Sự đánh giá tổng quát theo diện rộng tính quyết tâm mua của khách hàng là đối tượng của tất cả các vấn đề có liên quan tới bất kỳ sự xem xét nào. Hơn nữa, trong thời gian yêu cầu thu thập các kết quả, môi trường có thể thay đổi, vì vậy tất nhiên kết quả dự báo có giá trị không rõ ràng. Một số công ty có mối quan hệ bán với một số ít khách hàng đã yêu cầu các nhân viên bán hàng của mình đặt câu hỏi với các khách hàng này về các kế hoạch tương lai của họ. Tuy nhiên, ở đây công ty phải nhận thấy rằng các nhân viên bán hàng hiển nhiên không có tác động, đôi khi bị định kiến thu thập các thông tin. Quản trị cần phải cẩn

thận cân đối các đánh giá của nhân viên với các nguồn khác như các dự báo số lượng trực tiếp từ thị trường của khách hàng.

2.2.4. Quy trình dự báo bán hàng trong doanh nghiệp

Dự báo liên quan đến nhiều sự không chắc chắn hơn hầu hết các hoạt động quản lý khác. Ví dụ, trong khi quản lý kiểm soát tốt các khoản chi tiêu, nó có rất ít khả năng để định hướng thói quen mua hàng của khách hàng. Do đó, ngay cả khi xu hướng bán hàng phụ thuộc vào sự mơ hồ của thị trường, ban lãnh đạo phải đưa ra ước tính hợp lý về những gì tương lai nắm giữ để lên kế hoạch cho công việc hiệu quả.

Các nhà quản lý quy trình hoặc nhà phân tích trải qua để tạo dự báo doanh số tương tự như sau:

1. Xác định mục đích của dự báo (ví dụ: để mua, lập kế hoạch chiến lược, v.v.).
2. Chia các sản phẩm của công ty thành các loại đồng nhất (hoặc ít nhất là có liên quan).
3. Xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến doanh số của từng nhóm sản phẩm và tầm quan trọng tương đối của chúng.
4. Chọn một hoặc nhiều phương pháp dự báo dựa trên loại dữ liệu có sẵn và độ tinh vi cần thiết trong dự báo.
5. Thu thập tất cả các dữ liệu cần thiết.
6. Phân tích dữ liệu.
7. Kiểm tra và kiểm tra chéo bất kỳ điều chỉnh nào đối với dữ liệu (ví dụ: lập chỉ mục giá hoặc điều chỉnh theo mùa).
8. Giả định về bất kỳ ảnh hưởng của các yếu tố khác nhau không thể đo lường hoặc dự báo.
9. Chuyển đổi các khoản khấu trừ và giả định thành các dự báo và hạn ngạch sản phẩm và lãnh thổ cụ thể.
10. Áp dụng dự báo cho hoạt động của công ty.
11. Định kỳ xem xét hiệu suất và sửa đổi dự báo.

Mặc dù dự báo vẫn không nỗ lực cũng không hoàn hảo, khoảng cách giữa dự báo và thực tế đã dần thu hẹp theo thời gian. Có một số cách mà một công ty có thể cải thiện khả năng tạo dự báo bán hàng chính xác và sử dụng nó một cách hiệu quả:

- + Sử dụng nhiều hơn một kỹ thuật dự báo
- + Từ bỏ hoặc sửa đổi một kỹ thuật cụ thể khi nó đã được chứng minh là không đáng tin cậy cho nhu cầu của công ty
- + Nhớ rằng dự báo là rất có điều kiện
- + Theo dõi cẩn thận diễn biến thị trường cho những thay đổi mâu thuẫn với các giả định cơ bản của dự báo
- + Tiến hành đánh giá định kỳ và thay đổi khi cần thiết

2.3 Xây dựng mục tiêu bán hàng

2.3.1. Khái niệm và các loại mục tiêu bán hàng

Mục tiêu bán hàng là những kết quả cụ thể về bán hàng mà doanh nghiệp mong muốn đạt đến trong một thời kỳ nhất định.

Xác định mục tiêu chính xác là cơ sở để xây dựng kế hoạch bán hàng khả thi, là động lực thúc đẩy để mọi người trong doanh nghiệp nỗ lực thực hiện, là tiêu chuẩn để đánh giá sự nỗ lực cố gắng và đánh giá thành tích của đội ngũ bán hàng.

Xây dựng mục tiêu bán hàng là một trong những công việc đầu tiên và quan trọng nhất của hoạt động quản trị bán hàng. Mục tiêu bán hàng được hình thành ở các khía cạnh khác nhau của hệ thống bán hàng của doanh nghiệp, bao gồm: mục tiêu doanh số hay sản lượng, mục tiêu thị phần, mục tiêu tài chính (lợi nhuận/chi phí), mục tiêu chinh phục khách hàng, mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng...

(1) Mục tiêu doanh số - sản lượng:

Doanh số có thể được hiểu là tổng giá trị của hàng hóa hay dịch vụ cuối cùng được bán ra thị trường trong một khoảng thời gian xác định khi tiến hành các nỗ lực bán hàng.

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

thể về số lượng, xác định về thời gian, khả thi và dễ dàng đo lường được. Bên cạnh mục tiêu doanh số, doanh nghiệp có thể xây dựng mục tiêu về sản lượng – là lượng sản phẩm dịch vụ cần bán được trong một khoảng thời gian cụ thể.

Khi xây dựng các mục tiêu này cần dựa vào các cơ sở như: kết quả bán hàng năm trước, tỷ lệ phát triển ngành, dự báo xu hướng tiêu thụ, thị phần hiện tại...

(2) Mục tiêu thị phần:

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

Mục tiêu thị phần là tỷ lệ phần trăm khách hàng có được trong tổng số khách hàng mục tiêu cần đạt được trong một khoảng thời gian xác định sau khi tiến hành các nỗ lực bán hàng. Mục tiêu thị phần cũng phải được xây dựng cụ thể, khả thi, xác định thời gian thực hiện và dễ đo lường.

Cơ sở để xây dựng mục tiêu thị phần là thị phần hiện tại của doanh nghiệp, thị phần của các hãng khác và nguồn lực đầu tư vào thị trường.

(3) Mục tiêu lợi nhuận:

Mục tiêu lợi nhuận là khoản lợi nhuận mà công ty mong muốn đạt được thông qua hoạt động bán hàng trong một khoảng thời gian cụ thể. Có thể là tổng lợi nhuận hoặc lợi nhuận cho mỗi dòng sản phẩm. Để dễ tính toán thì mục tiêu lợi nhuận thường được xác định dưới dạng phần trăm lợi nhuận cần đạt được thay vì xác định khoản lợi nhuận cụ thể. Cơ sở để xác định mục tiêu lợi nhuận là: mục tiêu của toàn công ty, doanh số bán hàng, giá thành sản phẩm, các khoản chi phí bán hàng, quản lý, khuyến mại...

(4) Mục tiêu bao phủ thị trường

Mục tiêu bao phủ thị trường được thể hiện qua độ bao phủ thị trường mà công ty muốn đạt được, bao gồm số lượng các điểm bán hàng có sự hiện diện sản phẩm của công ty trên thị trường (thường được tính bằng tỷ lệ phần trăm giữa số điểm bán hàng đã có bày bán sản phẩm của công ty với tổng số điểm bán hàng có thể bày bán sản phẩm đó – sản phẩm cùng loại) và số lượng các đơn vị sản phẩm có tại mỗi điểm bán.

(5) Mục tiêu phát triển khách hàng mới

Phát triển khách hàng mới đóng vai trò rất quan trọng và là cơ sở tạ sự tăng trưởng. Khách hàng có thể mới đối với kênh bán hàng hiện tại (do tăng độ phủ) hoặc khách hàng mới do phát triển kênh bán hàng mới hoặc do mở rộng địa bàn bán hàng. Chính vì lý do đó mà các doanh nghiệp thường xây dựng mục tiêu phát triển khách hàng gắn liền với mục tiêu bao phủ thị trường.

Ngoài các mục tiêu trên đây, doanh nghiệp còn có thể xây dựng các mục tiêu hỗn hợp như: Mục tiêu doanh thu và lợi nhuận, mục tiêu thị phần và khách hàng...

Mục tiêu bán hàng bao gồm cả mục tiêu tuyệt đối và mục tiêu tương đối. Các mục tiêu này được tính toán cụ thể cho từng khu vực, cửa hàng, từng nhân viên bán hàng đối với từng ngành hàng, từng mặt hàng trong thời kỳ nhất định. Mục tiêu bán hàng cần phải thỏa mãn các yêu cầu: cụ thể, linh hoạt, nhất quán, khả thi và hợp lý.

Mục tiêu bán hàng có thể trình bày dưới dạng định tính hoặc định lượng. Các mục tiêu định tính thường được sử dụng dưới dạng phương hướng phấn đấu. Các mục tiêu này luôn được xác định trước để làm cơ sở xác định các mục tiêu định lượng. Các mục tiêu định lượng được cụ thể thông qua các chỉ tiêu.

2.3.2. Các căn cứ xây dựng mục tiêu bán hàng

2.3.2.1 Nghiên cứu nhiệm vụ mục tiêu của doanh nghiệp

Mục tiêu của doanh nghiệp có mối liên hệ chặt chẽ với mục tiêu bán hàng. Mục tiêu của doanh nghiệp vừa là định hướng, vừa là xuất phát điểm cho việc triển khai các kế hoạch bán hàng cụ thể. Khi xây dựng kế hoạch bán hàng, người quản trị cần nắm vững mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và các nhiệm vụ đặt ra để thực hiện các mục tiêu đó.

Đối với khách hàng, mục tiêu của doanh nghiệp phải được diễn đạt dưới góc độ doanh nghiệp đang phục vụ những nhu cầu nào của khách hàng chứ không phải là diễn đạt sản phẩm hay dịch vụ nào đang được doanh nghiệp sản xuất. Việc nắm rõ mục tiêu tổng quát đảm bảo tạo ra một cơ chế rõ ràng cho qui trình lập các kế hoạch của doanh nghiệp trong đó có kế hoạch bán hàng.

Nhiệm vụ đặt ra đối với kế hoạch bán hàng bao gồm:

- Phân tích thị trường sản phẩm;
- Phân tích lựa chọn khách hàng mục tiêu;

- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu của sản phẩm;
- Mục tiêu về số lượng sản phẩm;
- Kế hoạch về doanh số sản phẩm;
- Kế hoạch về tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường;
- Kế hoạch về tồn kho của sản phẩm;
- Kế hoạch lượng tiêu thụ sản phẩm mới;
- Kế hoạch doanh thu sản phẩm mới;
- Kế hoạch tỷ lệ tiêu thụ sản phẩm mới;
- Kế hoạch dịch vụ khách hàng;
- Các biện pháp tiếp thị, khuyến mại...

Với những nhiệm vụ trên, kế hoạch bán hàng phải xác định cân đối giữa sản xuất và nhu cầu thị trường, giữa doanh thu và lợi nhuận, giữa chi phí tiêu thụ và giá thành sản phẩm.

2.3.2.2 Phân tích môi trường kinh doanh và tiềm lực bán hàng của doanh nghiệp

Xuất phát từ mục tiêu của doanh nghiệp, để xác định đúng mục tiêu bán hàng và tạo cơ sở thuận lợi cho việc thực hiện mục tiêu bán hàng thì cần phải xác định đúng các yếu tố khách quan và chủ quan có khả năng tác động đến hoạt động bán hàng trong kỳ kế hoạch.

Các thông tin về môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp đã nghiên cứu trong quá trình xây dựng mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp cũng có thể được sử dụng để xác định và thực hiện mục tiêu bán hàng. Tuy nhiên để xác định chính xác các mục tiêu, chỉ tiêu, các chiến thuật bán hàng thì phải có các chương trình nghiên cứu bổ sung chuyên biệt về các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động bán hàng như khách hàng, tình hình thị trường, tình hình cạnh tranh...

Quá trình nghiên cứu bổ sung chuyên biệt về hoạt động bán hàng cần phải xác định được những vấn đề sau:

- *Năng lực thị trường*: là số lượng bán cao nhất có thể đạt được của một sản phẩm hay dịch vụ trên thị trường đối với tất cả các đối thủ cạnh tranh trong một giai đoạn nhất định. Năng lực thị trường có thể xác định theo các tiêu thức khác nhau: theo khu vực lãnh thổ, theo loại khách hàng, theo cấp độ của thu nhập.

- *Doanh số của sản phẩm*: là giá trị của một sản phẩm được bán thực sự trên thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Việc xác định doanh số được thể hiện qua bảng dự đoán doanh số có thể do các công ty độc lập hoặc các hiệp hội thực hiện. Bảng dự đoán doanh số có ảnh hưởng quan trọng trực tiếp tới không chỉ hoạt động bán hàng mà còn ảnh hưởng tới nhiều hoạt động khác như sản xuất, thu mua, nhân sự.

- *Năng lực bán hàng của công ty*: là khối lượng bán hàng cao nhất mà công ty có thể đạt đến từ năng lực thị trường nhờ các nguồn lực và khả năng sẵn có của mình.

- *Dự báo bán hàng của công ty*: xác định số lượng bán bằng tiền hoặc theo đơn vị sản phẩm/dịch vụ trong tương lai của công ty đối với từng mặt hàng cụ thể với khoảng thời gian nhất định trên tất cả các thị trường và từng phân đoạn thị trường mà công ty tham gia cạnh tranh.

2.3.3. Quy trình xây dựng mục tiêu bán hàng trong doanh nghiệp

2.3.3.1 Quy trình xây dựng mục tiêu

Mục tiêu bán hàng được xây dựng theo hai quy trình:

Quy trình từ trên xuống: mục tiêu được xác định ở cấp cao hơn, sau đó được phân bổ xuống cho các cấp bán hàng cơ sở. Theo quy trình này, mục tiêu bán hàng có tính áp đặt và có nguy cơ làm giảm sự chủ động, sáng tạo của các cấp bán hàng cơ sở. Doanh nghiệp có thể áp dụng quy trình này cho các sản phẩm và thị trường truyền thống, có doanh số khá ổn định và ít có biến động thị trường.

Quy trình quản trị theo mục tiêu MBO (Management by Objective): Mỗi bộ phận, cấp bán hàng trực tiếp xác định mục tiêu bán hàng cho mình và lập kế hoạch triển khai mục tiêu đó. Mục tiêu bán hàng của cấp cao hơn được tổng hợp từ các mục tiêu bên dưới. Quy trình này được áp dụng khá phổ biến, gia tăng tính chủ động và sáng tạo của các cấp bán hàng. Đi kèm với quy trình này là công tác đãi ngộ nhân sự tốt nhằm đảm bảo mọi người nhiệt tình và chủ động.

2.3.3.2 Chỉ tiêu bán hàng – KPIs

Chỉ tiêu bán hàng (Key Performance Indexs – KPIs) nói chung thường xác định qua sản lượng bán hoặc doanh số, số lượng khách hàng hoặc mức lãi gộp cần đạt được cho một loại sản phẩm, trên một khu vực thị trường, trong một khoảng thời gian xác định. Từ các KPIs chung này, giám đốc bán hàng sẽ tùy thuộc vào phạm vi thị trường hay năng lực của nhân

viên mà giao chỉ tiêu bán hàng cho từng nhóm/từng nhân viên hoặc từng thị trường. chỉ tiêu bán hàng cho từng nhân viên là sản lượng mà nhân viên đó cần đạt với một sản phẩm cụ thể trong một khoảng thời gian xác định. Nó là một phần hoặc tỷ lệ trong doanh số bán tổng dự kiến, được yêu cầu cho một nhóm nhân viên/nhân viên cụ thể. Có 2 loại chỉ tiêu, có thể được quy định trên cơ sở kết quả và trên cơ sở hành vi cư xử.

KPI kết quả. Được thể hiện qua loại đơn vị đo: khối lượng hàng bán tương đối, khách hàng và tài chính.

Khối lượng hàng bán tương đối. Trên cơ sở một khu vực, chỉ tiêu bán hàng tương đối là một phần trong mục đích bán của công ty ở khu vực cho giai đoạn bán tiếp theo. Đặc biệt hơn, chỉ tiêu bán của khu vực có thể được xác định như hệ số (tỷ lệ) mục tiêu bán hàng chung của doanh nghiệp được phân bổ cho một khu vực đặc biệt. Hình thức thông thường của loại chỉ tiêu này là dựa trên tổng khối lượng hàng bán. Chỉ tiêu này tổng khối lượng bán. Chỉ tiêu loại này dễ hiểu nhất. Từ đó, nhân viên bán hàng được thuê và huấn luyện để bán sao cho đạt chỉ tiêu đó. Hơn nữa, các kế hoạch sản xuất, tài chính và nhân sự của doanh nghiệp phụ thuộc vào phạm vi đạt tới một trình độ tốt về bán hàng. Không có gì lạ nếu chỉ tiêu trên cơ sở khối lượng bán rất dễ được nhân viên bán hàng và thậm chí cán bộ doanh nghiệp chấp nhận. Chỉ tiêu bán hàng có thể dưới hình thức đơn vị đo lường hoặc khối lượng bằng tiền. Nhiều doanh nghiệp sử dụng các chỉ tiêu bán hàng được đề ra theo đơn vị tiền bởi vì họ có danh mục các sản phẩm rộng, sự thay đổi hỗn hợp sản phẩm và/hoặc bán để mở rộng các dạng khác nhau. Nhân viên và giám đốc cũng dễ hiểu chỉ tiêu theo tổng số hàng bán bằng tiền mà họ tạo ra một cơ sở chuẩn để đơn giản việc phân tích bán hàng và tính toán các tỷ lệ chi phí. Hơn nữa, khi một nhân viên bán các sản phẩm hiện đại, mang tính kỹ thuật, cách đo bằng tiền tạo chuẩn thông thường để xác định giá trị và sự thực hiện của nhân viên ở mỗi phạm vi địa lý.

Trên cơ sở khách hàng. Các chỉ tiêu trên cơ sở khách hàng tập trung vào duy trì hoặc thu hút khách hàng hoặc người đặt mua, chúng phản ánh trực tiếp chiến lược chung của doanh nghiệp. Ví dụ, khi chiến lược xác định, đạt mục tiêu chung bằng thâm nhập dần vào thị trường các chỉ tiêu có thể đề ra trên cơ sở tăng khối lượng bán đối với các khách hàng hiện có. Mặt khác, nếu doanh nghiệp cố gắng tăng sử dụng kho hàng và hệ thống phân phối, bằng cách tham gia vào thị trường mới nơi mà họ có sự hiện diện không tương xứng thì các chỉ tiêu có thể tập trung vào việc thu hút thêm khách hàng mới.

- *Về tài chính.* Có ba dạng chỉ tiêu về tài chính. Đó là: lợi nhuận khu vực, tổng lãi gộp và chi phí kiểm soát. (1). Lợi nhuận khu vực. Các doanh nghiệp nhận thức được rằng họ phát đạt nhờ lợi nhuận và các nhân viên bán hàng không thể làm việc mà không được lưu ý tới chi phí. Vì vậy doanh nghiệp lập chỉ tiêu được tính trên cơ sở lợi nhuận ròng, tỷ lệ doanh lợi trên tài sản được sử dụng (ROAM = return on assets managed) hoặc thu nhập còn lại. Các chỉ tiêu này còn được coi là lý tưởng nếu chúng chứa đựng những ý tưởng của nhà quản trị cấp cao và giảm dần nguồn lực được phân bổ cho các khu vực có tỷ lệ lợi nhuận thấp. Tuy nhiên, chỉ tiêu lợi nhuận vùng không phải lúc nào cũng dễ dàng tính toán được. Nó làm cho cả nhân viên và giám đốc khó biết được mức độ thực hiện hiện tại của một nhân viên. (2). Tổng lãi gộp. Chỉ tiêu tổng lãi gộp là một cách đảm bảo một giới hạn lợi nhuận và loại bỏ khó khăn về tính toán lợi nhuận của riêng một khu vực. Thực tế, các sản phẩm khác nhau tạo ra lợi nhuận khác nhau. Để mặc cho nhân viên tự xoay sở thì nhiều người sẽ chú ý bán những sản phẩm nào dễ bán nhất và không bán những loại có khả năng sinh lời nhiều nhất. Như vậy, chỉ tiêu tổng lãi gộp có thể làm cho nhân viên bán hàng cố gắng vào các sản phẩm có tổng lãi gộp cao hơn, đặc biệt nếu ở đây có mối liên với hệ thống trả thù lao. Về mặt tài chính có thể khó quản lý chỉ tiêu tổng lãi gộp, khi các tính toán lãi gộp của khu vực theo sản phẩm có thể đè nặng hệ thống kế toán của doanh nghiệp. (3). Kiểm soát chi phí: Đây có thể là chỉ tiêu thông dụng nhất liên quan tới tài chính. Thường thì doanh nghiệp lập chỉ tiêu chi phí bằng tiền để các nhân viên chi cho việc tiếp khách nhằm mục tiêu tăng lượng bán hàng. Trong thực tế đó là các giới hạn về ngân sách mà người bán hàng không được vượt qua. Ở phần cuối chương này, phần lập ngân sách sẽ bàn đến kiểm soát chi phí bán hàng cụ thể hơn. Trong bất kỳ sự kết hợp nào với các chỉ tiêu tài chính, người giám đốc bán hàng phải chịu trách nhiệm đảm bảo rằng, các nhân viên thực hiện được chúng.

- ***KPI hoạt động.*** Chỉ tiêu bán hàng trên cơ sở kết quả thường hướng thẳng tới các mục đích tài chính hiện tại của doanh nghiệp. chỉ tiêu hoạt động thường được xác định trên cơ sở hành vi cư xử, được sử dụng trên cơ sở thực tế rằng, có những hành vi nhân viên cần phải nhất thiết thi hành cho dù chúng không tạo ra kết quả bán hàng ngay tức thời. Việc thực hiện các hoạt động cần thiết đó sẽ đem đến các khoản tăng doanh số và lợi nhuận lâu dài. Chỉ tiêu theo hành vi được xét theo quy định số các hoạt động cần thực hiện trong một thời gian cụ thể như số lần gọi bán trong ngày, số lần gọi chào hàng trong ngày, số lần trưng bày bán lẻ, số lần gọi dịch vụ, số thư chào hàng được gửi đi, số cuộc hội thảo, số lần gặp mặt các nhà bán

buôn được tổ chức và các hội thảo chào hàng. Chỉ tiêu này thường không được sử dụng trong đánh giá kết quả vì nhiều lý do. Thứ nhất, chúng chỉ đo lường số lượng công sức bỏ ra, chứ không đo chất lượng. Thứ hai, nhân viên bán hàng cần phải ghi ra các hoạt động này bằng cách sử dụng một thủ tục báo cáo riêng biệt. Điều này có nghĩa công việc giấy tờ cho cả giám đốc và nhân viên sẽ nhiều hơn. Tương tự, nó có thể tạo ra sự thiếu trung thực của nhân viên, phá vỡ mối quan hệ qua lại giữa giám đốc và nhân viên. Tuy nhiên, một số chỉ tiêu hoạt động như “Một nhân viên bán hàng cần thực hiện khoảng tám lần gọi bán trong một ngày” vẫn được sử dụng một cách có hiệu quả, cho thấy các chỉ tiêu này cần được sử dụng cẩn thận, để đạt mục tiêu lâu dài của tổ chức.

Quyết định sử dụng chỉ tiêu bán hàng, hoạt động hay tài chính phụ thuộc vào chính các yếu tố như mục đích lâu dài của hãng, đặc tính của thị trường và sản phẩm, chu kỳ mua của khách hàng, tính linh hoạt của hệ thống kế toán và thu thập dữ kiện và vào đặc tính của lực lượng bán hàng. Các ví dụ sau đây nêu lên các trường hợp cụ thể xác định loại chỉ tiêu tốt nhất.

Các chỉ tiêu tài chính chú ý nhiều đến tốc độ và tính chính xác của hệ thống kế toán trong các báo cáo thường kỳ tổng quát của một khu vực. Không có khả năng đó thì có nghĩa rằng các hành vi trực tiếp của nhân viên bán hàng không thể tin cậy được.

Các điều kiện thị trường ổn định với các khu vực hoạt động gần với năng lực bán của doanh nghiệp cần có các chỉ tiêu chi phí bên cạnh các chỉ tiêu bán hàng. Các khối lượng bán ổn định hơn thì kiểm soát chi phí liên tục hơn sẽ có lợi nhuận trên mức giới hạn dưới.

Các chỉ tiêu chi phí phải được sử dụng rất cẩn thận ở những thị trường có sức ép cạnh tranh lớn và tính kiên định về tính toán bị giảm thấp. Sự tập trung giảm thấp chi phí dưới những điều kiện này của một nhân viên có thể không tiêu phí vốn cho chỉ tiêu và đánh mất lượng hàng bán cho khách hàng tương lai. Khi chu kỳ mua của khách hàng dài và/hoặc các sản phẩm yêu cầu phải có dịch vụ và hỗ trợ bổ sung, các chỉ tiêu hoạt động có thể thích hợp hơn chỉ tiêu bán.

Các chỉ tiêu bán theo đơn vị hiện vật sẽ tốt hơn tính bằng tiền khi giá cả hay thay đổi và ngoài sự kiểm soát của nhân viên hay doanh nghiệp.

Bảng 2-1. Một số chỉ tiêu bán hàng thường gặp

Chỉ tiêu kết quả	
	<ul style="list-style-type: none">Chỉ tiêu sản lượng bán hàngChỉ tiêu doanh thu tổng thểDoanh thu từ khách hàng mớiDoanh thu từ khách hàng hiện cóLợi luận/đơn hàngLợi nhuận/sản phẩmSố khách hàng mớiSố sản phẩm mới được chào bán
Chỉ tiêu hoạt động	
	<ul style="list-style-type: none">Thời gian làm việc tại thị trườngSố lần tiếp xúc khách hàngSố lần tiếp xúc khách hàng thành côngSố lần gọi điện cho khách hàngSố lần giải quyết thắc mắc khách hàng thành côngSố lần báo cáo kết quả hàng thángThời gian tiếp xúc với khách hàng trung bình
Chỉ tiêu kiểm soát	
	<ul style="list-style-type: none">Chi phí bán hàngChi phí bán hàng trung bình/khách hàngChi phí bán hàng trung bình/đơn vị sản phẩm

Việc xác định các chỉ tiêu là cần thiết, với ba mục đích chính: kiểm soát, khuyến khích và đánh giá.

Kiểm soát. Một giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm về các nhân viên bán hàng trên thực tế không thể dành tất cả thời gian của mình để đi quan sát họ, hướng dẫn làm việc, tạo cho họ cảm hứng, và làm cho họ chắc chắn làm những gì họ cần phải làm. Một hệ thống chỉ tiêu được đề ra tốt có thể cung cấp một công cụ thay thế để kiểm soát hàng ngày trong hoạt động quản trị. Ngoài lãnh đạo có thể đề ra các bản ghi nhớ nhắc nhân viên cần thực hiện các cuộc gọi bán cho các khách hàng mới, đảm bảo chắc chắn số lần gọi dịch vụ, bỏ ra rất nhiều ngày trong tháng để thực hiện gọi chào bán cho các nhân viên phân phối đại lý, giảm thấp các chi phí cần thiết hoặc tăng cường các sản phẩm quan trọng trong danh mục sản phẩm. Giám đốc bán hàng có thể sắp xếp thời gian và sức lực chính để đảm bảo chắc chắn rằng các nhân viên thi hành đủ những hướng dẫn này. Một phương pháp thiết lập chỉ tiêu có kết quả hơn dù đó là trong chỉ tiêu có phản ánh cá mục tiêu quản trị này và tổ chức cho nhân viên có khả năng tính toán chúng. Ví dụ, một doanh nghiệp yêu cầu các nhân viên bán hàng tổ chức ít nhất 10 cuộc gặp mặt nhà bán buôn trong ba tháng. Cả nhân viên và giám đốc đều biết chỉ tiêu, cùng thực hiện và đảm bảo chắc chắn đạt được chỉ tiêu, doanh nghiệp đã phát hiện là phương pháp này có hiệu lực và tác dụng hơn là cá bản viết ghi nhớ từ cấp quản trị cao nhất.

Khuyến khích. Nhiều doanh nghiệp kết hợp chỉ tiêu các chương trình bù đắp thù lao của mình. Ví dụ, các doanh nghiệp xác định mức doanh thu tối thiểu mà một nhân viên cần đạt đòi hỏi nhân viên bán hàng đạt được một chỉ tiêu quy định trước khi các khoản hoa hồng được sinh ra. Một số doanh nghiệp cũng xây thang bảng lương xứng đáng trên cơ sở số lượng bán hàng vượt chỉ tiêu của năm trước. Như vậy, hoàn thành chỉ tiêu tiêu không tách rời với động viên tài chính. Phần lớn các nhân viên bán hàng cố gắng là những người rất thi đua và hướng tới việc đạt mục đích. Họ thích có các mục tiêu và tiêu chuẩn về thực hiện. Thực tế là, một số nhân viên xem chỉ tiêu cao như một loại thách thức và chuẩn bị động lực và tâm thế để vượt qua. Và thường thì họ sẽ vượt qua được những thách thức đó. Nhưng cũng có nhóm nhân viên lại xem các chỉ tiêu cao như một rào cản và sẽ không nỗ lực để vượt qua rào cản này. Khi chỉ tiêu “đạt được doanh số 450 triệu đồng với sản phẩm đồ gia dụng và 100 triệu đồng cho các dịch vụ” không đạt được, một số người sẽ tự nhủ “hãy làm tốt hơn ở các quý sau” nhưng một số khác lại cho rằng không thể đạt được chỉ tiêu đó và sẽ không cố gắng để đạt tới. Khi đó, kết quả về doanh số như dự kiến sẽ không bao giờ tạo được ra.

Các yêu cầu của KPIs bán hàng

Đề ra một hệ thống chỉ tiêu, thi hành và đánh giá chúng là một quá trình vận hành không đơn giản. Một loạt các quy định trực tiếp tác động đến tính hiệu quả của chỉ tiêu và đến phương pháp mà lực lượng bán hàng thi hành chúng. Một hệ thống chỉ tiêu được coi là tốt nếu trong đó các chỉ tiêu được đề ra thích hợp, có khả năng thực thi, dễ hiểu và đầy đủ.

Thích hợp. Các chỉ tiêu không dựa vào các số liệu khoa học, không thích ứng với các trách nhiệm củ nhân viên bán hàng hoặc với các mục tiêu của doanh nghiệp có thể, ở mức tồi tệ nhất, làm “nản lòng” lực lượng bán hàng. Còn ở mức tốt nhất là chúng bỏ qua. Ví dụ: nếu một doanh nghiệp hằng năm có một chỉ tiêu về số lượng lần gọi bán trong ngày thì nó cần được xem xét kỹ để xác định mức độ các lần gọi hoặc ý tưởng của một chỉ tiêu tiếp được đề ra trong môi trường bán hàng hiện tại.

Khả năng thực thi. Vấn đề bàn luận ở đây là có cần các chỉ tiêu về giá trị cao nhất để đánh giá mức độ hoàn thành của từng người hoặc rào chắn thực sự là tất cả các nhân viên đều muốn đạt chỉ tiêu với lực bình thường. Các chỉ tiêu cao có thể được coi như một khuyến khích mạnh đối với các nhân viên và tăng cường sự tín nhiệm của giám đốc trong khả năng thực hiện các chỉ tiêu của nhân viên. Nhưng nếu chỉ tiêu quá cao, các nhân viên có thể sẽ không cố gắng bởi vì họ tin rằng chỉ tiêu là mục đích không thể đạt được hoặc họ có thể gian dối để đạt được chỉ tiêu. Có sự thỏa hiệp rằng các chỉ tiêu nên cao nhưng có thể đạt được với hao phí lao động có chất lượng. Một nghiên cứu so sánh một số các quận bán hàng cho thấy các quận tốt nhất là các quận có cả giám đốc và nhân viên với các mục đích cao. Như vậy, sự xác định chỉ tiêu ở các mức độ cao cho nhân viên cũng đòi hỏi người giám đốc phải tạo ra một môi trường mà ở đó các mục đích cao được coi là chỉ tiêu. Các môi trường thực hiện cao này cũng là đặc trưng của dạng quản trị hỗ trợ cộng với sự đề ra mục đích nhóm mạnh.

Dễ hiểu. Nguyên tắc “Hãy giữ cho đơn giản” tuy cũ nhưng luôn luôn phù hợp với một chương trình chỉ tiêu. Nếu một hệ thống chỉ tiêu quá phức tạp

thì lực lượng bán hàng sẽ không hiểu nó và một số lượng lớn các nhân viên có thể sẽ bỏ qua chúng. Hãy thiết lập chỉ tiêu với sự lôi cuốn nhân viên hoặc sự tham gia tích cực của họ, hoặc xác định một cách rõ ràng từng thành phần và giải thích ý nghĩa của họ và sự ảnh hưởng của chúng tới nhân viên về mặt tài chính hoặc trong những hoạt động hàng ngày của họ.

Tính đầy đủ. Một chương trình chỉ tiêu tốt sẽ bao trùm tất cả các tiêu chuẩn được sử dụng để hướng dẫn, kiểm soát và đánh giá lực lượng bán hàng. Nếu có một khía cạnh không được chỉ tiêu đề cập tới giống như các khía cạnh khác, tất nhiên một nhân viên sẽ nhận thức rằng doanh nghiệp tin rằng nó không quan trọng. Vì vậy, có thể nhân viên này sẽ không bỏ nhiều công sức quan tâm tới khía cạnh đó.

Đánh giá. Các chỉ tiêu bán, hoạt động và tài chính có thể được sử dụng trong đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng. Một nghiên cứu cho thấy rằng một số lượng lớn các doanh nghiệp được nghiên cứu ở cả hai ngành công nghiệp sản xuất và dịch vụ đã sử dụng các đơn vị đo có liên quan tới bán hàng trong đánh giá lực lượng bán hàng nhưng lại sử dụng tương đối ít các chỉ số có liên hệ với hoạt động, thậm chí các tiêu chuẩn liên quan tới lợi nhuận lại càng ít hơn. Các chỉ tiêu được đề ra cho từng nhân viên bán hàng và sau đó được thực hiện kiểm tra kết quả và so sánh với các chỉ tiêu đó. Các nhân viên bán hàng không đạt được chỉ tiêu có thể nhận được sự quan tâm nhiều hơn của nhà quản trị. Ví dụ, nếu mỗi nhân viên có chỉ tiêu bán hàng năm là 1 tỷ đồng doanh số, nhà quản lý có thể xem xét chia doanh số đó theo quý và theo dõi khả năng thành công của nhân viên. Nếu các quý đầu không đạt 250 triệu đồng thì nhà quản lý có thể quan tâm hơn tới nhân viên để thúc đẩy khả năng hoàn thành nhiệm vụ và đánh giá tính liên tục trong thực hiện của từng nhân viên. Những người không đạt được chỉ tiêu quý có thể được cấp quản lý cao hơn hướng dẫn và động viên.

Sự tham gia của lực lượng bán vào việc thiết lập chỉ tiêu

Như đã nêu ra trước đây, các doanh nghiệp thông báo sự áp dụng tích cực hình thức tham gia các quá trình dự báo của nhân viên bán hàng. Phương pháp xây dựng chỉ tiêu theo đề xuất từ dưới lên được áp dụng khá phổ biến. Tư tưởng chung khi sử dụng phương pháp này là “nhân viên sẽ đệ trình các chỉ tiêu phù hợp với tiềm năng và khả năng bán của mình”. Tuy nhiên, có thể, nhân viên sẽ bị định kiến trong các dự báo và xây dựng chỉ tiêu thấp nếu

sự trả công của họ bị giới hạn vào các đánh giá đó. Thực tế, có một doanh nghiệp phát hiện ra rằng các nhân viên đã có một cam kết lớn hơn đối với các chỉ tiêu của họ khi họ tham gia vào xác định các mục tiêu. Tình huống này cho thấy chỉ tiêu được đề ra bởi hai phía giám đốc và nhân viên, chứ không phải bởi một nhóm các lực lượng bán hàng.

Tuy nhiên, điều gì sẽ xảy ra khi các nhân viên biết mình cần làm gì, nhưng dù cố gắng, họ cũng không thể hoàn thành chỉ tiêu? Nhiều doanh nghiệp cho biết, thường sẽ không có gì xảy ra ngay lập tức đối với những ai không đạt được chỉ tiêu mà người ta thường yêu cầu nhân viên có những giải trình hoặc kế hoạch để bù đắp trong thời gian tới. Điều này cho thấy nguyên nhân không thực hiện chỉ tiêu rất quan trọng. Nếu nó ở bên ngoài sự kiểm soát của nhân viên thì lỗi lầm sau đó được bỏ qua. Nếu nhân viên chịu trách nhiệm thì các hành vi điều chỉnh có thể được thực hiện sau khi đánh giá thi hành.

Chỉ tiêu và thực tiễn quản trị. Trong nhiều môi trường bán hàng, chỉ tiêu là thành phần chủ chốt trong quản trị lực lượng bán hàng có hiệu quả. Chỉ tiêu có thể là các mục tiêu của chương trình quản trị theo mục tiêu, có thể giúp cải thiện khả năng sinh lời của doanh nghiệp nhờ hướng các cố gắng của nhân viên tới bán các sản phẩm có tổng số thu nhập cao hơn. Cuối cùng, chúng tạo cơ sở để có kế hoạch thù lao tích cực và khả thi. Tất nhiên, chỉ tiêu không thể là một hoạt động khoa học chính xác. Nhưng bắt đầu từ dự báo bán hàng và chỉ tiêu hoạt động hiện thực có thể được quy định cho từng nhân viên và từng khu vực. Tầm quan trọng đặc biệt của các chỉ tiêu trong việc thiết kế cả chương trình trả công và đánh giá thực hiện của nhân viên cho thấy chúng cần được các giám đốc bán hàng thiết lập một cách kỹ lưỡng để áp dụng có hiệu quả.

2.3.4. Các tiêu chuẩn SMART của mục tiêu bán hàng

Mục tiêu bán hàng phải đáp ứng yêu cầu SMART. Người bán hàng thành công là người luôn hướng đến mục tiêu đã xác định cho mỗi tuần, mỗi tháng, mỗi năm. Từ đó, họ có kế hoạch trước sẽ gặp bao nhiêu khách hàng, thực hiện bao nhiêu cuộc gọi... Nếu không, như người bán trong sương mù, dù giỏi đến đâu cũng không thể trúng đích.

Specific	<p>Cụ thể, rõ ràng, dễ hiểu. Chỉ tiêu phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động trong tương lai. Ví dụ, mỗi tháng, cần tăng được 2 khách hàng mới và không để mất bất kỳ khách hàng nào.</p> <p>Đừng xác định mục tiêu là “dẫn đầu thị trường” trong khi đối thủ đang chiếm 40% thị phần. Hãy đặt mục tiêu chiếm tối thiểu 41% thị phần, từ đó biết mình còn phải cố đạt bao nhiêu % nữa.</p>
Measurable	<p>Đo lường được. Chỉ tiêu này mà không đo lường được thì không biết có đạt được hay không? Ví dụ, cần có được 2 khách hàng mới; hay doanh số tăng 5% so với tháng trước. Đừng xác định mục tiêu “phải trả lời thư của khách hàng ngay khi có thể”. Hãy trả lời thư ngay trong ngày nhận được.</p>
Attainable	<p>Có thể đạt được. Không nên quá tham vọng, tăng 10 khách hàng mới, trong khi hiện tại, mới có 3 khách hàng; không có sản phẩm mới và cũng chưa có khách hàng triển vọng nào. Hiện, đang kinh doanh trong một ngành bão hòa thì không thể đặt mục tiêu tăng thị phần tới 15%.</p>
Relevant	<p>Liên quan tới mục tiêu chung, phù hợp với tổng thể. Không nên đặt ra mục tiêu không liên quan. Đây là tiêu chí đo lường sự cân bằng giữa khả năng thực hiện so với nguồn lực của doanh nghiệp bạn (thời gian, nhân sự, tiền bạc,...). Đừng đặt chỉ tiêu tăng doanh số 15% cho một sản phẩm mà doanh nghiệp đang trong thời kỳ rút lui khỏi thị trường.</p>
Timebound	<p>Có thời hạn. để phân bổ nguồn lực và đẩy nhanh tiến độ nếu cần.</p>

2.4 Xác định các hoạt động và chương trình bán hàng

2.4.1. Xác định các hoạt động bán hàng

2.4.1.1 Phương thức và hình thức bán hàng

Trên cơ sở mục tiêu bán hàng, chúng ta cần phát triển kế hoạch bán hàng cụ thể nhằm thực hiện mục tiêu đó. Trong đó kế hoạch bán hàng phải bao gồm những hoạt động bán hàng.

Phương thức bán hàng

Bao gồm bán buôn và bán lẻ. Mỗi phương thức bán hàng có ưu nhược điểm riêng. Doanh nghiệp có thể lựa chọn để chuyên môn hóa vào bán buôn (doanh nghiệp bán buôn), bán lẻ (doanh nghiệp bán lẻ) hoặc kết hợp cả hai. Việc lựa chọn phương thức bán nào là tùy thuộc vào đặc điểm cụ thể của sản phẩm mà doanh nghiệp kinh doanh, đối tượng khách hàng và quan trọng là mục tiêu phát triển cùng năng lực thực tế của doanh nghiệp.

Hình thức bán hàng

Có rất nhiều hình thức bán hàng khác nhau mà doanh nghiệp có thể lựa chọn để bán hàng của mình. Việc lựa chọn đúng hình thức bán là rất quan trọng để thực hiện tốt mục tiêu bán hàng. Các hình thức bán hàng đó được phân chia theo các tiêu chí khác nhau, mỗi tiêu chí cho chúng ta các hình thức bán hàng khác nhau.

Nếu phân chia theo cấp độ quản lý, chúng ta có:

Bán hàng ở cấp giám đốc: nhiệm vụ bán hàng được thực hiện bởi giám đốc. Giám đốc trực tiếp thỏa thuận và thực hiện hành vi bán hàng với khách hàng của doanh nghiệp. Hình thức này thường được áp dụng với khách hàng lớn, có trọng điểm và liên quan tới thương vụ lớn, sản phẩm có giá trị cao (thường tương ứng với hình thức mua hàng ở cấp lãnh đạo của mỗi bên).

Bán hàng ở cấp quản lý: nhiệm vụ bán hàng được thực hiện bởi người quản lý của bộ phận bán hàng. Trong trường hợp này, quản lý bộ phận bán hàng không chỉ thực hiện kỹ năng quản trị mà còn trực tiếp tham gia vào bán hàng nhằm tận dụng thời gian và kinh nghiệm bán của người quản lý.

Bán hàng theo nhiều cấp: nhiệm vụ bán hàng được thực hiện bởi các cấp khác nhau trong hệ thống lực lượng bán hàng của doanh nghiệp. Trừ trường hợp đặc biệt, trong quá

trình bán hàng, mọi thành viên của lực lượng bán hàng đều tham gia bán hàng trực tiếp với vai trò như nhau.

Bán hàng ở cấp quản lý và bán hàng ở nhiều cấp tạo ra sự cạnh tranh trong nội bộ lực lượng bán hàng. Điều này vừa có những lợi điểm vừa có những hạn chế do cạnh tranh gây ra.

Bán hàng theo tổ đội: nhiệm vụ bán hàng được thực hiện bởi một tổ (nhóm) bán hàng gồm nhiều chuyên gia về các lĩnh vực khác nhau cùng tham gia vào việc thực hiện một thương vụ cụ thể dưới sự chỉ đạo của một tổ trưởng. Hình thức này thường được áp dụng trong việc bán các sản phẩm kỹ thuật cao, thiết bị đồng bộ (một dây chuyền công nghệ, một nhà máy,...)

Nếu phân chia theo mức độ hợp tác với khách hàng, chúng ta có:

Bán hàng theo khách hàng trọng điểm: việc bán hàng được thực hiện theo ưu thế của “tỷ lệ vàng” trong kinh doanh 80/20 hay 85/15. Hình thức này tập trung nỗ lực vào việc chinh phục nhóm khách hàng trọng điểm của doanh nghiệp. Thông thường, nhóm khách hàng chủ chốt có thể chỉ gồm 15-20% trong tổng số khách hàng trong đó họ đảm nhận 80-85% doanh số bán của doanh nghiệp.

Bán hàng qua lại (quan hệ thương mại hai chiều): hình thức bán hàng này được thực hiện trên cơ sở quan hệ có đi có lại trong mua bán hàng hóa. Người bán hàng cho một người mua nào đó thì đồng thời cũng phải mua lại một lượng hàng hóa tương ứng của người đã mua hàng cho mình.

Bán hàng theo kiểu hợp tác: là hình thức bán hàng được thực hiện trên cơ sở liên kết cùng thực hiện nhiệm vụ bán ở các khía cạnh khác nhau giữa bộ phận bán hàng độc lập trên cùng một vùng hoặc cùng nhóm khách hàng.

Nếu phân chia theo phương thức tiếp xúc với khách hàng, chúng ta có:

Bán hàng trao tay: còn gọi là bán hàng di động hay bán hàng rong, là hình thức bán hàng được thực hiện bởi những người thuộc lực lượng bán hàng trực tiếp mang hàng đến bán ở các tụ điểm, gia đình, nơi công cộng...

Bán hàng qua điện thoại: việc bán hàng được thực hiện qua hệ thống điện thoại công cộng. Khách hàng đặt hàng và thảo luận thương vụ qua điện thoại và có thể nhận hàng tại nhà.

Bán hàng qua Internet, siêu thị ảo (bán hàng điện tử): tương tự như bán hàng qua điện thoại, nhưng hiện đại hơn và có khả năng hấp dẫn hơn bởi được cung cấp thông tin về sản phẩm và điều kiện mua hàng tốt hơn.

Bán hàng qua cơ sở trung gian: là hình thức bán hàng có sử dụng các cơ sở trung gian bên ngoài doanh nghiệp. Trường hợp này thường rất phổ biến trong nền kinh tế. Doanh nghiệp lựa chọn các nhà buôn, các nhà bán lẻ, các đại lý hoặc các nhà môi giới để tiếp tục thực hiện quá trình bán hàng đến tận tay người tiêu thụ.

Bán hàng qua bên thứ ba: là hình thức bán hàng cần đến sự tham gia của người thứ ba ngoài người bán và người mua. Quyết định bán thuộc về doanh nghiệp, quyết định mua thuộc về khách hàng. Tuy nhiên khách hàng chỉ mua khi có sự giới thiệu, xác định và yêu cầu sử dụng của bên thứ 3.

Nếu phân chia theo mức độ dịch vụ khách hàng, chúng ta có:

Bán hàng tự phục vụ (cửa hàng tự chọn/siêu thị): là hình thức bán hàng dựa trên cơ sở phát triển khả năng đáp ứng tốt hơn nhu cầu về tự do, thoải mái lựa chọn nhãn mác, nhãn hiệu hàng hóa, tiết kiệm thời gian mua sắm... của khách hàng. Khách hàng được trực tiếp tiếp xúc với sản phẩm hàng hóa không cần yêu cầu thông qua nhân viên bán hàng và thậm chí còn được tự mình thanh toán (ví dụ, cây xăng thanh toán tự động).

Bán hàng có sự phục vụ đầy đủ: Hình thức bán hàng này tương thích với việc đưa ra sản phẩm hoàn thiện ở mức cao nhất có thể được để đáp ứng một cách tốt nhất và đồng bộ các nhu cầu toàn diện của khách hàng. Hình thức bán hàng có sự phục vụ đầy đủ cung cấp cho khách hàng tất cả các dịch vụ bổ sung trước, trong và sau khi bán hàng: lựa chọn kỹ trên cơ sở sản phẩm đa dạng, các mô-đun lắp ghép cấu thành sản phẩm hoàn thiện, tín dụng, vận chuyển, thử, nhận nhượng giá cả, thay thế, hướng dẫn sử dụng, các dịch vụ sau bán hàng...

Bán hàng có hỗ trợ sau bán: Hình thức này đảm bảo cho khách hàng tiếp tục được nhận một số lợi ích nào đó sau khi mua hàng như bảo hành, bảo dưỡng, đổi chác... thậm chí là một khoản thưởng cụ thể nào đó có thể có sau khi mua hàng.

Trong thực tế, các kế hoạch và tiêu thức trên đây cũng có thể đạt được liên kết và trình bày dưới dạng tổng quát. Nhưng dù dưới dạng tổng quát, kế hoạch bán hàng cũng cần phân tích được các yếu tố và các khía cạnh cụ thể của hoạt động bán hàng.

2.4.1.2 Kế hoạch hoạt động với lực lượng bán hàng

Việc tổ chức thực hiện không thể tách rời khỏi nhiệm vụ phát triển và hoàn thiện lực lượng bán hàng. Chúng ta sẽ tiếp tục nghiên cứu sâu vào nội dung này trong chương trình tiếp theo, nhưng cần khẳng định, đây là một trong những mắt xích quan trọng nhất giúp hoàn thành kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp.

Mục tiêu và kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp được thực hiện thông qua lực lượng bán hàng của doanh nghiệp. thông qua hoạt động tác nghiệp phù hợp với chức trách và nhiệm vụ của từng cá nhân trong lực lượng bán hàng, mối liên hệ giữa doanh nghiệp với thị trường và chức năng chuyển hóa giá trị hàng hóa từ hàng đến tiền mới được thực hiện. Nói cách khác, lực lượng bán hàng là cầu nối cơ bản giữa doanh nghiệp với thị trường. do vậy thiết kế và tổ chức lực lượng bán hàng là một nội dung quan trọng của quản trị bán hàng cần được thực hiện một cách hoàn hảo.

Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp bao gồm: (i) Lực lượng bán hàng hữu cơ; (ii) Các đại lý bán hàng có hợp đồng; (iii) Lực lượng bán hàng hỗ trợ.

Lực lượng bán hàng cơ hữu của doanh nghiệp bao gồm tất cả các thành viên trong doanh nghiệp có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng. Họ có thể được chia thành (a) Lực lượng bán hàng tại văn phòng – Bộ phận bán hàng tập trung ở văn phòng của doanh nghiệp và liên hệ với khách hàng chủ yếu thông qua điện thoại hoặc tiếp xúc chủ yếu tại văn phòng doanh nghiệp. Cá nhân nhân viên bán hàng không thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Tùy theo đặc điểm từng doanh nghiệp lực lượng này có thể được xác định là lực lượng bán hàng chủ yếu, là bộ phận hỗ trợ cho lực lượng bán hàng bên ngoài doanh nghiệp. (b) Lực lượng bán hàng bên ngoài doanh nghiệp – Bộ phận các nhân viên bán hàng được bố trí theo vùng địa lý, theo các địa bàn bán hàng khác nhau của doanh nghiệp. Bộ phận bán hàng này có trách nhiệm bán hàng, cung ứng dịch vụ thông qua các giao dịch trực tiếp với khách hàng trên các địa bàn được phân công.

Theo chức năng và nhiệm vụ cụ thể của từng cá nhân trong hoạt động bán hàng, lực lượng bán hàng có thể bao gồm: giám đốc bán hàng cấp doanh nghiệp; giám đốc bán hàng khu vực, vùng, ngành hàng, nhóm khách hàng, trưởng đại diện bán hàng...; Các quản trị viên trung gian và các nhân viên hỗ trợ bán hàng; và các đại diện bán hàng với các chức danh như người giao hàng (với nhiệm vụ chủ yếu là đi giao hàng), người tiếp nhận đơn hàng (với nhiệm vụ chủ yếu là tiếp nhận đơn hàng nội bộ - nhân viên bán hàng sau quầy, ở cửa hàng

hoặc tiếp nhận đơn hàng bên ngoài – nhân viên bán hàng đơn thuần), người chào hàng (với nhiệm vụ chủ yếu là tạo dựng hình ảnh, uy tín cung cấp thông tin về sản phẩm cho người sử dụng hiện tại hay tiềm năng – không được phép tiếp nhận đơn hàng); kỹ thuật viên (với nhiệm vụ chủ yếu là cố vấn về kỹ thuật cho các khách hàng); người tạo nhu cầu – nhân viên bán hàng có nhiệm vụ chủ yếu giúp cho khách hàng hiểu được các khả năng đáp ứng của các sản phẩm mới của doanh nghiệp cho các nhu cầu tiềm tàng của họ hoặc hiểu biết tốt hơn về các sản phẩm truyền thống nhằm dẫn đến khả năng hình thành đòi hỏi thỏa mãn nhu cầu bằng các sản phẩm của doanh nghiệp.

Các đại lý bán hàng có hợp đồng: là một bộ phận của lực lượng bán hàng, bao gồm các cá nhân hay tổ chức độc lập không thuộc hệ thống tổ chức cơ hữu của doanh nghiệp nhận bán hàng cho doanh nghiệp để hưởng hoa hồng đại lý theo các hợp đồng đã ký kết giữa hai bên. Các đại lý bán hàng loại này có thể được xác định là một bộ phận trong kênh phân phối hàng hóa của doanh nghiệp. Tùy theo đặc điểm mang tính chi tiết, thuộc lực lượng này có các dạng: đại lý hoa hồng, đại lý tiêu thụ, đại lý bán hàng hay người môi giới.

Lực lượng bán hàng hỗn hợp: Hai loại lực lượng trên có thể được sử dụng độc lập với các mức độ quan trọng khác nhau trong hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong quá trình thiết kế lực lượng bán hàng, có thể nên kết hợp các bộ phận đó với nhau trong một chiến lược phát triển lực lượng bán hàng thống nhất để bổ sung cho nhau. Trường hợp này dẫn đến hình thành lực lượng bán hàng hỗn hợp của doanh nghiệp.

2.4.2. Xây dựng các chương trình bán hàng

Một nội dung không thể thiếu trong kế hoạch bán hàng là các chi tiết về giới hạn thời gian hoàn thành từng hoạt động đã xây dựng. Cần sắp xếp lịch trình thời gian để việc thực hiện và kiểm tra được dễ dàng hơn. Đồng thời, cần đảm bảo kế hoạch luôn được thực thi đúng lịch trình, đồng thời thường xuyên xem xét và điều chỉnh nội dung cho phù hợp với thực tế. Khi đó, chúng ta mới có khả năng hoàn thành tốt kế hoạch bán hàng đã đề ra, hay đồng nghĩa với cơ hội hoàn thành mục tiêu doanh số bán hàng của mình.

2.4.2.1 Mục tiêu và chính sách giá

Các kế hoạch bán hàng luôn phải được liên kết với mục tiêu và chính sách giá của doanh nghiệp. Mục tiêu và chính sách giá phải được công bố rõ ràng cho lực lượng bán hàng. Mục tiêu và chính sách giá có thể do bộ phận marketing hoặc do bộ phận bán hàng thực hiện.

Các mục tiêu xác định giá có thể hỗ trợ hoạt động bán hàng bao gồm:

- Mục tiêu xác định giá theo lợi nhuận có định hướng.
- Mục tiêu xác định giá theo bán hàng có định hướng.
- Mục tiêu xác định giá theo cạnh tranh có định hướng.

Các chính sách giá có thể lựa chọn và sử dụng bao gồm:

- Chính sách giá linh hoạt
- Chính sách giá theo chu kỳ sống của sản phẩm
- Chính sách giá theo khu vực bán hàng
- Chính sách giá phân biệt.

2.4.2.2 Các hoạt động xúc tiến bán hàng

Các công cụ này là hình thức gián tiếp hỗ trợ cho hoạt động bán hàng của doanh nghiệp. Thông qua việc tạo dựng hình ảnh, uy tín và sự hấp dẫn của doanh nghiệp nói chung cũng như sản phẩm của doanh nghiệp nói riêng đối với khách hàng tiềm năng. Kế hoạch bán hàng cần được liên kết chặt chẽ với các chương trình quảng cáo, xúc tiến bán cụ thể.

Tùy theo đặc điểm của doanh nghiệp và đặc điểm sản phẩm, cần có sự lựa chọn đúng các hình thức xúc tiến cụ thể như:

Khuyến mãi:

Tương đồng với chiến lược kênh phân phối, doanh nghiệp có thể thực hiện 2 loại hình khuyến mãi cơ bản là khuyến mãi tiêu dùng và khuyến mãi thương mại.

- *Khuyến mãi tiêu dùng – Consumer Promotion:*

Khuyến mãi tiêu dùng hay còn gọi là khuyến mãi kích cầu hay khuyến mãi kéo (Pull) là việc gia tăng lợi ích cho khách hàng nhằm lôi kéo họ mua sản phẩm của công ty hoặc mua nhiều hơn, mua thường xuyên hơn.

Khuyến mãi tiêu dùng nhằm những mục đích sau:

- + Tạo cơ hội cho người mua dùng thử sản phẩm
- + Khuyến khích người tiêu dùng tiếp tục mua sản phẩm
- + Nâng cao hình ảnh nhãn hiệu sản phẩm

- + Nâng cao mức độ phổ biến của nhãn hiệu sản phẩm.

Một số hình thức khuyến mãi tiêu dùng phổ biến:

- + Phiếu giảm giá tại điểm bán
- + Đổi vỏ hộp, nắp hộp lấy quà
- + Tặng quà ngay
- + Rút thăm trúng thưởng
- + Giảm giá khi mua
- + Đổi cũ lấy mới
- + Tặng mẫu dùng thử
- + Tặng thêm lượng, giá không đổi.

- *Khuyến mãi thương mại – Trade Promotion:*

Khuyến mãi thương mại hay còn gọi là khuyến mãi kênh hay khuyến mãi đẩy hàng (Push) là việc gia tăng lợi ích cho người bán hàng trung gian nhằm thúc đẩy gia tăng độ bao phủ hàng trên thị trường hoặc tăng độ hấp dẫn trong trưng bày.

Khuyến mãi thương mại nhằm vào một số mục đích chính sau:

- + Giới thiệu sản phẩm mới
- + Gia tăng phân phối sản phẩm với bao bì mới, kích cỡ mới
- + Thúc đẩy người bán lẻ trữ hàng
- + Duy trì hoặc tăng diện tích trưng bày tại cửa hàng bán lẻ
- + Trưng bày thêm sản phẩm ở ngoài vị trí thông thường
- + Gia tăng quảng cáo nhãn hiệu thông qua kênh bán lẻ
- + Đối phó với hoạt động của đối thủ

Một số hình thức khuyến mãi thương mại phổ biến:

- + Tặng hoa hồng với đơn hàng có số lượng lớn
- + Mua sản phẩm này được tặng sản phẩm kia

- + Trúng thưởng khi người mua hàng trúng thưởng
- + Giải thưởng trưng bày hàng cho người bán lẻ, giải thưởng cho cửa hàng có doanh số cao.

- + Thưởng đạt doanh số
- + Hỗ trợ chi phí bán hàng
- + Tham gia câu lạc bộ, nhóm khách hàng đặc biệt.

(ii) Quảng cáo:

Quảng cáo là hoạt động thông tin (giới thiệu và khuyến khích) về sản phẩm hoặc dịch vụ, mang tính chất phi cá nhân giữa người người. Quảng cáo trình bày một thông điệp có những chuẩn mực nhất định trong cùng một lúc tác động đến một số lớn những người nhận phân tán nhiều nơi thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng, trong một không gian và thời gian nhất định, do một người (tổ chức) nào đó muốn quảng cáo chi tiền ra để thực hiện.

Quảng cáo có thể sử dụng để tạo ra một hình ảnh lâu bền cho một sản phẩm, hay để kích thích tiêu thụ nhanh. Quảng cáo là một phương thức có hiệu quả để vươn đến nhiều người mua phân tán về địa lý với chi phí thấp cho một lần tiếp xúc. Việc sử dụng những phương tiện quảng cáo khác nhau sẽ tiêu tốn chi phí khác nhau. Quảng cáo có thể có tác dụng chỉ vì sự hiện diện của nó. Các chương trình quảng cáo hỗ trợ bán hàng bao gồm:

- + Quảng cáo thể chế, quảng cáo sản phẩm
- + Quảng cáo lần đầu, quảng cáo nhắc lại.

(iii) Tham gia hội chợ, triển lãm

(iv) Tổ chức hội nghị khách hàng

(v) Quan hệ công chúng...

2.5 Xây dựng ngân sách bán hàng

2.5.1. Khái niệm và vai trò của ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng được hiểu là một kế hoạch toàn diện và phối hợp, thể hiện các mối quan hệ tài chính cho các hoạt động và nguồn lực của doanh nghiệp trong một thời gian cụ thể trong tương lai nhằm đạt được các mục tiêu bán hàng đề ra. Bản ngân sách bán hàng cụ thể hóa các hoạt động bán hàng của doanh nghiệp thông qua ngôn ngữ tiền tệ, do đó, ở một khía cạnh nào đó, ngân sách bán hàng thực chất là bản kế hoạch tài chính các hoạt động bán hàng được xác định cho một khoảng thời gian hoặc cho một chương trình, chiến dịch bán hàng.

Theo nghĩa hẹp, ngân sách bán hàng là một bản liệt kê các yếu tố chi phí theo chức năng có liên quan tới bán hàng cá nhân ở một vùng lãnh thổ hoặc vùng hoạt động. Ngân sách thường xác định một hạn mức bằng tiền mà nhân viên bán hàng và giám đốc có thể chi phí theo các hạng mục như tiếp khách hàng, tăng lượng bán và đi lại. Hạn mức này có thể được xét bằng tiền theo các mục trong một ngày như về thực phẩm, khẩu phần ăn ở ngân sách có thể được công ty hoặc giám đốc bán hàng xây dựng. một cách lý tưởng thì ngân sách bán hàng của nhân viên bán hàng cho từng khu vực thị trường được hình thành nhờ các mục tiêu đã xác định cho khu vực thị trường đó. Cách này được biết đến như phương pháp mục tiêu và nhiệm vụ của lập ngân sách và thường được xem như một phương pháp lập ngân sách tốt. Thông thường hơn, công ty bắt đầu từ xem xét các khoản chi phí của năm trước, so sánh chúng với khối lượng bán dự kiến và hạn ngạch của năm đó. các chi phí theo kế hoạch cho tới cuối năm hiện hành được xem xét lên hoặc xuống trên cơ sở dự báo bán hàng mới của quận và hạn ngạch mới, vì thế các mục tiêu lợi nhuận chung theo kế hoạch đạt được.

Đầu tiên khi một ngân sách được xây dựng, nó là một bộ phận của kế hoạch, bởi vì mỗi yếu tố đều chứa đựng một số lượng tiền dành cho một chức năng hoạt động cụ thể của năm tới. từ dự kiến kế hoạch, mô hình bán hàng và chi phí cho giám đốc quận được lập thành chỉ tiêu. Kế hoạch bán hàng thể hiện sản lượng tối thiểu mà nhân viên bán hàng cần đạt được hoặc vượt định mức đo. Còn ngân sách bán hàng lại thể hiện mức chi phí tối đa mà một nhân viên bán hàng được quyền tiêu pha để đạt được mục tiêu. Giám đốc bán hàng cần thường xuyên làm việc với ngân sách đã được dự toán cho các bộ phận để cân đối lợi nhuận dự kiến với các phần kinh phí dự kiến theo các khoản mục trong ngân sách. Thường thường, ngân

sách bán hàng muốn tăng thì giám đốc bán hàng phải giải thích mức tăng này cho giáo đốc cấp cao, và phải cam kết một sản lượng bán hoặc doanh thu tăng lên trong tương lai.

Ngân sách bán hàng của doanh nghiệp bao gồm hai loại chính: ngân sách chi phí bán hàng và ngân sách kết quả bán hàng. Ngân sách chi phí bán hàng cho biết tất cả các yếu tố chi phí theo chức năng có liên quan đến hoạt động bán hàng, thực hiện doanh số. Ngân sách kết quả dựa trên cơ sở mục tiêu bán hàng và các hoạt động bán hàng để dự trù các phương án doanh số và kết quả.

Về cơ bản, ngân sách bán hàng có một số vai trò quan trọng sau:

Thứ nhất: lập ngân sách bán hàng tạo đường hướng chỉ đạo cho hoạt động của các cá nhân và bộ phận bán hàng của doanh nghiệp. Ngày nay, các doanh nghiệp khuyến khích và thu hút mọi nhân viên bán hàng tham gia xây dựng ngân sách bán hàng và xây dựng chương trình hành động nhằm nâng cao tính chủ động và sáng tạo của tất cả mọi người.

Thứ hai: ngân sách bán hàng cho phép phối hợp đồng bộ các cấp, các bộ phận trong doanh nghiệp triển khai thực hiện mục tiêu bán hàng.

Thứ ba: ngân sách bán hàng giúp doanh nghiệp tăng cường công tác kiểm soát hoạt động bán hàng thông qua các chỉ tiêu tài chính. Ngân sách bán hàng giúp các nhà quản trị bán hàng đánh giá chính xác hoạt động, từ đó có các quyết định phù hợp.

2.5.2. Các phương pháp xây dựng ngân sách bán hàng

Để xác định ngân sách bán hàng, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau. Cụ thể:

Dựa trên các chỉ tiêu chi phí và kết quả của các kỳ trước. Nhà quản trị bán hàng căn cứ vào các định mức chi phí và kết quả bán hàng của các kỳ trước, kết hợp với mục tiêu bán hàng của kỳ kế hoạch để dự trù các khoản chi, thu. Ví dụ ngân sách bán hàng sẽ gia tăng 10% khi mục tiêu bán hàng doanh số gia tăng 7%. Trong đó các khoản gia tăng tập trung chủ yếu vào phát triển thị trường mới nếu phần doanh số gia tăng đến từ các thị trường mới.

Theo đối thủ cạnh tranh. Một số ngân sách bán hàng phải được hoạch định dựa trên cơ sở chi phí và kết quả của các đối thủ cạnh tranh nhằm giữ vững vị trí của doanh nghiệp trên thị trường. Những ngân sách quảng cáo, hoa hồng cho đại lý, khuyến mại... thường dựa trên cơ sở phân tích chi phí của đối thủ cạnh tranh để quyết định. ví dụ ngân sách quảng cáo của công ty sẽ chiếm từ 5-7% doanh số vì đây là mức trung bình trong ngành. Trong trường hợp

doanh nghiệp muốn gia tăng thị phần của mình thì ngân sách này thông thường sẽ phải cao hơn các đối thủ cạnh tranh.

Phương pháp khả chi. Ngân sách bán hàng được xác định dựa trên cơ sở tính toán các khoản cần phải chi đáp ứng yêu cầu của hoạt động bán hàng. Doanh nghiệp sẽ cân nhắc mục tiêu, sau đó nghiên cứu các hoạt động phải làm. Từ đó lấy báo giá và lên phương án phí. Tính toán theo phương pháp này doanh nghiệp phải thiết lập ngân sách dự phòng vì các khoản dự trù chi thường khó sát hoàn toàn với thực chi.

Phương pháp hạn ngạch. Doanh nghiệp lên các phương án về thu chi, lợi nhuận sau đó giao cho các đơn vị tự chủ động triển khai lập ngân sách trong giới hạn ngạch được giao. Ví dụ doanh nghiệp giao khoán mức chi bán hàng tối đa là 7% doanh số, vượt quá hạn ngạch này thì hoạt động bán hàng sẽ không hiệu quả cho doanh nghiệp. Các đơn vị sẽ cụ thể hóa các phương án chi nhằm đạt được đồng thời hai mục tiêu: đạt về doanh số và chi trong hạn ngạch cho phép.

Phương pháp tăng từng bước. Ngân sách bán hàng sẽ được phê duyệt theo nguyên lý gia tăng dần dần theo thời gian với lý do mức độ cạnh tranh trong bán hàng ngày càng gia tăng và doanh nghiệp phải chấp nhận dần tỷ lệ lợi nhuận của mình.

2.5.3. Nội dung của ngân sách bán hàng

Nội dung ngân sách bán hàng bao gồm các chỉ tiêu về doanh thu bán hàng, chi phí bán hàng, dự toán kết quả bán hàng: lãi gộp, lợi nhuận, tỷ lệ sinh lời, tốc độ quay vòng vốn... có nhiều cách thức phân loại ngân sách chi phí bán hàng: phân loại theo chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp, tiếp cận theo chi phí cố định và chi phí biến đổi.

Theo cách phân loại chi phí trực tiếp và gián tiếp, ngân sách chi phí bán hàng bao gồm ba nhóm chính:

Nhóm 1: Ngân sách chi phí liên quan trực tiếp đến việc bán hàng: như lương và hoa hồng của nhân viên bán hàng, chi phí bán hàng, chi phí huấn luyện đào tạo...

Nhóm 2: Ngân sách chi phí xúc tiến bán hàng: bao gồm các chi phí liên quan trực tiếp đến các hoạt động xúc tiến bán hàng như quảng cáo, các chương trình khuyến mại...

Nhóm 3: Ngân sách chi phí quản lý hành chính: bao gồm các chi phí liên quan đến hoạt động quản lý, hành chính của lực lượng bán hàng bao gồm cả các chi phí nghiên cứu thị

trường, chi phí tiền lương và thưởng cho nhân viên và quản lý hành chính, các chi phí thuê văn phòng, chi phí khấu hao tài sản...

Theo cách tiếp cận chi phí cố định và chi phí biến đổi, ngân sách chi phí bán hàng bao gồm hai loại chính:

Loại 1. Chi phí cố định (định phí). Đây là những khoản chi ít biến đổi theo doanh số và sản lượng bán hàng, dù doanh số bằng không thì doanh nghiệp vẫn phải chi trả các khoản phí này. Các khoản chi phí cố định thường được xác định theo hạng mục và nội dung chi phí. Chi phí cố định trong bán hàng thường bao gồm các khoản chính sau:

- Khấu hao tài sản cố định;
- Chi thuê địa điểm;
- Chi thuê văn phòng;
- Chi thuê kho bãi;
- Quỹ lương cơ bản (lương cố định) và bảo hiểm xã hội;
- Chi phí lãi vay (với các khoản vay trung và dài hạn);
- Chi phí nghiên cứu phát triển, nghiên cứu thị trường (nếu có quy định cụ thể về mức chi hàng năm);
- Các khoản phí và lệ phí cố định hàng tháng, hàng năm (ví dụ chi trả tiền nhượng quyền thương mại, chi trả quyền sử dụng tài sản sở hữu trí tuệ...);
- Chi phí khác: như các khoản chi phí chi trả trọn gói nếu có. Ví dụ chi phí thuê bao hosting, duy trì tên miền, chi phí thuê bao internet, chi phí chi trả các dịch vụ ngoài trọn gói định kỳ (như chi thuê xe, phương tiện định kỳ, thuê dịch vụ vệ sinh, thuê dịch vụ bảo vệ an ninh...)

Loại 2. Chi phí biến đổi, bao gồm những khoản chi phí thay đổi theo doanh số và sản lượng bán hàng. Các khoản chi phí biến đổi thường bao gồm:

- Chi phí quản cáo;
- Chi phí khuyến mại bán theo các chương trình cụ thể;
- Chi phí tiền lương theo năng suất và tiền thưởng;

- Các khoản hoa hồng trả cho đại lý, đại diện bán;
- Chi phí vận chuyển, bốc xếp;
- Chi phí bảo hiểm hàng hóa, bảo hiểm kho bãi...;
- Chi phí bảo quản hàng hóa;
- Chi phí tiếp khách, đối ngoại;
- Chi phí nghiên cứu thị trường (nếu đây là các khoản chi phí phát sinh);
- Chi phí vốn lưu động (với các khoản vay ngắn hạn);
- Chi phí đào tạo, huấn luyện lực lượng bán hàng;
- Các chi phí khác.

Khi xây dựng ngân sách các khoản chi phí bán hàng, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các định mức chi phí, từ đó xác định các khoản mục chi. Về cơ bản, doanh nghiệp thương mại cần tiến hành xác định một số định mức chi phí cơ bản.

Bảng 2-2. Các khoản mục chi phí hoạt động cơ bản cần đưa vào ngân sách bán hàng

STT	Khoản mục	Đơn vị	Ghi chú
1	Giảm giá cho các trung gian bán hàng (đại lý, siêu thị, cộng tác viên...)	%	Giảm giá trên doanh số bán
2	Phí bốc dỡ hàng hóa	%	Doanh số
3	Văn phòng phẩm (theo nhân viên, theo bộ phận)	1000đ	Khoán trọn gói hoặc chi theo nhu cầu
4	Phí điện thoại cho nhân viên	1000đ	Khoán trọn gói hoặc chi theo nhu cầu
5	Phí thuê văn phòng/m ²	1000đ	Theo diện tích thuê
6	Phí thuê kho/m ²	1000đ	Theo diện tích thuê
7	Đơn giá xe vận chuyển	1000đ	Theo đơn vị sản phẩm
8	Khoảng cách vận chuyển bình quân	km	
9	Chi phí bảo dưỡng xe/tháng	1000đ	Khoán trọn gói hoặc

			chi theo nhu cầu
10	Chi phí xăng dầu/lít/xe	1000đ	Khoán theo km hoặc chi theo nhu cầu
11	Lệ phí cầu đường	1000đ	
12	Phí chuyển tiền qua ngân hàng	%	
13	Vốn vay	%	Tổng vốn đầu tư
14	Lãi suất	%	Theo vốn vay
15	Bảo hiểm hàng tồn	%	Theo lượng dự trữ bình quân
16	Khấu hao xe cộ	1000đ	
17	Khấu hao khác	1000đ	
18	Chi phí sửa chữa bảo dưỡng thiết bị	%	
19	Chi phí đào tạo, đi lại, họp	1000đ	
20	Nợ khó đòi/tổng nợ	%	Tính trên doanh số
21	Quỹ lương cơ bản		
22	Chi phí BHXH, y tế/lương cơ bản	%	
23	Hoa hồng cho lực lượng bán hàng	%	Tính trên doanh số thuần
24	Tài sản cố định	1000đ	Đơn giá

Về chi phí nhân sự, doanh nghiệp sẽ tiến hành đưa ra giả thiết về nhân sự, từ đó tính toán ngân sách chi cho lực lượng bán hàng.

Bảng 2-3. Bảng kê chi phí nhân sự cần đưa vào ngân sách bán hàng

ST T	Vị trí	Số lượng	Lương cơ bản	Phụ cấp	Thưởng	BH YTế BH XH	Hoa hồng	Khác	Tổng cộng
1	Giám đốc bán hàng								
2	Giám sát bán hàng								
3	Trưởng nhóm								
4	Nhân viên bán hàng nhóm 1								
5	Nhân viên bán hàng nhóm 2								
6	Nhân viên bán hàng nhóm 3								
7	Giám sát giao nhận								
8	Nhân viên nhập đơn hàng								
9	Nhân viên phân đơn hàng								
10	Giao nhận bằng xe máy								
11	Giao nhận bằng xe ô tô 1 tấn								
12	Giao nhận bằng xe ô tô 0.5 tấn								

13	Giám đốc điều hành								
14	Trợ lý								
15	Tài xế giám đốc								
16	Điều hành nhân sự								
17	Quản lý côn nợ								
18	Nhân viên thu nợ								
19	Quản lý tồn và nhập hàng								
20	Nhập dữ liệu								
21	Phân tích dữ liệu								
22	Nhân viên kế toán								
23	Thủ quỹ								
24	Thủ kho								
25	Bảo vệ								
	Cộng								

Về tài sản cố định, doanh nghiệp phải xác lập danh mục tài sản cố định cần thiết, từ đó lấy báo giá và xác định ngân sách bán hàng.

Bảng 2-4. Các thiết bị cần tính chi phí khấu hao và đưa vào ngân sách bán hàng

Stt	Loại trang thiết bị	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
1	Máy vi tính			
2	Máy in			
3	Máy fax			
4	Điện thoại			
5	Máy photocopy			
6	Máy phát điện			
7	Modem			
8	Bàn			
9	Ghế			
10	Máy điều hòa nhiệt độ			
11	Quạt			
12	Tủ			
13	Bàn họp			
14	Khác			
Tổng				

Ngân sách kết quả bán hàng bao gồm các chỉ tiêu cơ bản trong bảng 2-7 dưới đây.

Bảng 2-5. Các chỉ tiêu cấu thành nên ngân sách kết quả bán hàng

STT	Chỉ tiêu	Ý nghĩa	Cách tính
1	Doanh số bán hàng	Phản ánh kết quả bán hàng	Doanh số bán hàng = số lượng hàng bán x giá bán
2	Doanh số thuần	Doanh số thực thu về của doanh nghiệp	Doanh số thuần = doanh số bán hàng – các khoản giảm trừ (chiếu khấu, thuế giá trị gia tăng ...)
3	Giá vốn hàng bán (doanh số nhập kho)	Giá mua vào của hàng hóa bán ra	Giá vốn hàng bán = số lượng hàng bán x giá mua vào + các khoản chi phí mua hàng
4	Lãi gộp	Phản ánh hiệu quả của hoạt động bán hàng	Lãi gộp = doanh số thuần – giá vốn bán hàng
5	Tỷ lệ lãi gộp	Phản ánh hiệu quả của hoạt động bán hàng	Tỷ lệ lãi gộp = lãi gộp/doanh số thuần
6	Lợi nhuận trước thuế	Phản ánh hiệu quả của hoạt động bán hàng	Lợi nhuận trước thuế = lãi gộp – chi phí hoạt động của doanh nghiệp (bao gồm cả chi phí bán hàng)
7	Lợi nhuận sau thuế	Phản ánh hiệu quả của hoạt động bán hàng	Lợi nhuận sau thuế = lợi nhuận trước thuế - thuế thu nhập doanh nghiệp
8	Tốc độ luân chuyển vốn lưu động	Phản ánh hiệu quả sử dụng vốn lưu động	Tốc độ luân chuyển vốn lưu động = vốn lưu động bình quân/doanh số thuần

Khi thiết lập ngân sách bán hàng, doanh nghiệp sẽ đưa ra nhiều phương án khác nhau. Thông thường, ba phương án cơ bản được đưa ra theo mức độ đạt được của doanh số: Phương án 1: doanh số đạt 100% mục tiêu đề ra; Phương án 2: doanh số đạt 80% mục tiêu đề

ra; Phương án 3: doanh số đạt 120% mục tiêu đề ra. Các phương án này định hướng quá trình ra quyết định của nhà quản trị khi triển khai thực hiện kế hoạch bán hàng. Ví dụ dưới đây thể hiện hình thức của ngân sách bán hàng tổng thể của một doanh nghiệp thương mại.

Bảng 2-6. Mẫu bản ngân sách bán hàng tổng thể theo ba phương án

Chỉ tiêu	PA1	PA2	PA3
Doanh số trung bình tháng			
Giá vốn (doanh số nhập kho)			
Lãi gộp (A-B)			
Chi phí hoạt động			
<i>D1. Chi phí bán hàng</i>			
D1.1. Lương cho lực lượng bán hàng			
D1.2. Chiết khấu bán trên kênh và rủi ro			
<i>D2. Các chi phí phân phối</i>			
D21. Lương cho đội giao hàng			
D22. Chi phí giao nhận từ công ty đến đại lý			
<i>D3. Các chi phí hành chính và tổng quát</i>			
D31. Lương cho đội ngũ không bán hàng			
D32. Chi phí văn phòng			
D33. Chi phí đào tạo và hành chính			
D34. Chi phí kho bãi			
% chi phí hoạt động trên doanh số			
Lãi trước thuế			
Tài sản cố định			
E1. Vận tải			
E2. Tài sản văn phòng			

E3. Pallet cho kho			
Tài sản hiện tại			
F1. Tiền kho			
F2. Nợ trên thị trường			
Tổng vốn đầu tư			
G1. Vốn tự có			
G2. Vốn vay ngân hàng			
Các chỉ tiêu tài chính			
ROI (return of investment)			
ROWC (return of working capital)			
Lợi nhuận trước thuế/doanh số			

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 2

1. Xây dựng kế hoạch bán hàng đối với một sản phẩm / dịch vụ mà bạn am hiểu.
2. Phân biệt các khái niệm sau đây và cho ví dụ minh họa:
 - Năng lực thị trường
 - Doanh số của sản phẩm
 - Năng lực bán hàng của công ty
 - Dự báo bán hàng của công ty.
3. Nêu các loại chỉ tiêu bán hàng. Hãy viết ra các câu phát biểu thể hiện chỉ tiêu bán hàng: 03 câu phát biểu về chỉ tiêu trên cơ sở kết quả bán hàng; 03 câu phát biểu về chỉ tiêu trên cơ sở hành vi bán hàng. Theo bạn, công ty có cần thiết phải đề ra cả hai loại chỉ tiêu bán hàng hay không? Vì sao?
4. Phân biệt khuyến mãi tiêu dùng và khuyến mãi thương mại. Lựa chọn một sản phẩm, dịch vụ của một công ty và đề xuất các chương trình khuyến mãi có thể áp dụng phù hợp với người mua hàng và với các trung gian bán hàng?

Chương 3: Tổ chức mạng lưới bán hàng trong doanh nghiệp

Mục đích:

- Hiểu về khái niệm, định nghĩa về: mạng lưới bán hàng, dạng cơ cấu tổ chức mạng lưới bán hàng, căn cứ lựa chọn xây dựng mạng lưới bán hàng, tổ chức điểm và tuyến bán hàng.

- Trình bày được về: Các dạng tổ chức mạng lưới bán hàng bán, xác định được các căn cứ lựa chọn mạng lưới bán hàng, nắm bắt được điểm và tuyến bán hàng

- Vận dụng thực tế đề xuất xây dựng được mạng lưới bán hàng cho doanh nghiệp cụ thể; xây dựng được các điểm và tuyến bán hàng cho doanh nghiệp cụ thể.

Nội dung:

- Khái niệm và vai trò của tổ chức mạng lưới bán hàng
- Một số dạng tổ chức mạng lưới bán hàng cơ bản
- Các chức năng mạng lưới bán hàng
- Tổ chức hệ thống điểm và tuyến bán hàng

3.1 Khái niệm và vai trò của tổ chức mạng lưới bán hàng

3.1.1. Khái niệm tổ chức mạng lưới bán hàng

Có rất nhiều khái niệm về hệ thống mạng lưới bán hàng. Tùy theo những góc độ nghiên cứu khác nhau, người ta có thể đưa ra những khái niệm khác nhau về mạng lưới bán hàng.

Xét ở tầm vĩ mô, mạng lưới bán hàng được coi là con đường vận động của hàng hoá và dịch vụ từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng. Dưới góc độ của người tiêu dùng, mạng lưới bán hàng là tập hợp những trung gian nên họ phải mua sản phẩm với giá cao hơn giá của người sản xuất. Còn đối với người sản xuất, người muốn tổ chức hệ thống mạng lưới bán hàng là sự tổ chức các quan hệ bên ngoài (chuyển quyền sở hữu, đàm phán...), nhằm thực hiện hoạt động bán hàng sản phẩm, dịch vụ của công ty theo cách thức, chính sách của công ty đặt ra.

Xét dưới góc độ quản lý, mạng lưới bán hàng được xem như là một lĩnh vực quyết định trong Marketing. Mạng lưới bán hàng được coi là "một sự tổ chức các tiếp xúc bên ngoài để quản lý các hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu bán hàng của nó". Điều này cho chúng ta thấy tầm quan trọng của "quan hệ bên ngoài", "sự tổ chức mạng lưới", "các hoạt động bán hàng"...

Mạng lưới bán hàng là một hệ thống những cửa hàng, những đại lý, những đại diện bán hàng của công ty, nói tóm lại mạng lưới bán hàng là toàn bộ hệ thống các cửa hàng, và những trung gian tiêu thụ sản phẩm của công ty.

3.1.2. Vai trò của tổ chức mạng lưới bán hàng

Vấn đề tiêu thụ giữ vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của mỗi công ty. Công ty không chỉ quan tâm đến việc đưa ra thị trường sản phẩm gì, với giá bao nhiêu mà còn đưa sản phẩm ra thị trường như thế nào? Đây chính là chức năng bán hàng. Chức năng này được thực hiện thông qua mạng lưới tiêu thụ sản phẩm của công ty.

Có ba vấn đề lớn trong nền kinh tế tác động trực tiếp tới hệ thống mạng lưới bán hàng của công ty. Thứ nhất là phải làm phù hợp giữa sản xuất chuyên môn hoá theo khối lượng lớn với nhu cầu đặc biệt đa dạng. Quá trình làm phù hợp này giải quyết sự không thống nhất về số lượng phân loại và nghiên cứu trong suốt quá trình bán hàng. Vấn đề thứ hai là sự khác nhau về không gian, liên quan đến việc vận tải sản phẩm từ địa điểm sản xuất tới địa điểm tiêu dùng. Vấn đề thứ ba là phải tạo ra sự ăn khớp cung cấp với nhu cầu khi chúng tập trung vào những thời điểm khác nhau. Mỗi công ty đều phải đối mặt và giải quyết tốt những vấn đề này trong hệ thống mạng lưới bán hàng của mình.

Chức năng cơ bản của tất cả các mạng lưới bán hàng là giúp đưa sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng với đúng mức giá mà họ có thể mua, đúng chủng loại họ cần, đúng thời gian và địa điểm mà họ yêu cầu. Thực chất các mạng lưới bán hàng đã giải quyết 3 mâu thuẫn cơ bản giữa người sản xuất và tiêu dùng, đó là mâu thuẫn giữa nhu cầu đa dạng nhưng với số lượng ít của người tiêu dùng với sản xuất một loại sản phẩm cụ thể nhưng với khối lượng lớn; giữa sản xuất thường ở một địa điểm nhưng tiêu dùng rộng khắp hoặc ngược lại; mâu thuẫn giữa thời gian sản xuất và thời gian tiêu dùng không trùng khớp với nhau. Cho dù các nhà sản xuất có sử dụng các trung gian trong mạng lưới hay không thì các chức năng này của mạng lưới vẫn phải được thực hiện. Làm việc với mạng lưới Marketing không phải tự hỏi có thực hiện các chức năng này hay không mà là quyết định phân công ai sẽ thực hiện chúng và với mức độ nào để có hiệu quả cao nhất bởi vì các chức năng này tồn tại có tính khách quan.

3.1.3. Các chức danh bán hàng chủ yếu trong tổ chức mạng lưới bán hàng

a. Các chức danh bán hàng trong xã hội

Nhân viên bán hàng có thể được phân loại theo rất nhiều cách. Về cơ bản, người ta xác định được 5 chức danh bán hàng hiện diện trong các ngành kinh doanh sau đây: Người tạo đơn hàng, Người cung ứng những dịch vụ thương mại; Người bán hàng thương mại; Người chào hàng quảng cáo; Người bán hàng công nghiệp. Bên cạnh đó, người ta nhận thấy có 2 loại nhân viên bán hàng đối với những ngành hàng phi công nghiệp đó là người bán lẻ và người chào hàng dịch vụ. Tổng cộng có 7 loại nhân viên bán hàng.

(1) Người bán lẻ: Những người này bán các hàng hóa hữu hình thẳng đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Hoạt động bán lẻ có thể diễn ra tại cửa hàng, quầy hàng hay tại địa chỉ khách hàng.

(2) Những người tạo đơn hàng: Công việc chủ yếu của người này là tạo những đơn hàng và giải quyết những vấn đề liên quan đến đơn hàng ấy. Họ hoạt động chủ yếu là cung ứng dịch vụ cho khách hàng, kể cả việc điều phối, quản lý tồn kho và những nhiệm vụ khuyến thị khác nữa. Hàng hóa họ kinh doanh không phải là những sản phẩm đòi hỏi kiến thức kỹ thuật và tính sáng tạo cao. Người đại diện bán hàng ít khi phải chiêu đãi, đi giao dịch công tác hay mở rộng thêm khách hàng mới. Họ hầu như không hoặc cung cấp rất ít những kiến thức kỹ thuật về sản phẩm cho khách hàng.

Chúng ta thường thấy những người tạo đơn hàng trong những ngành như dệt, thực phẩm, may mặc và những hãng bán buôn. Những mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng tương đối ổn định và do đó việc kinh doanh phải được tiến hành theo xu hướng "mềm dẻo" chứ không phải theo xu hướng "cứng". Do mối quan hệ này bền chắc và ổn định, mức gia tăng doanh số chỉ chủ yếu do thâm nhập mạnh mẽ hơn vào số khách hàng hiện có và bằng những chiến lược chiêu thị mới và chiến lược sản phẩm mới.

(3) Những người cung ứng các dịch vụ thương mại: Trọng tâm của những người này không phải là người tiêu dùng cuối cùng mà là những người trung gian trong hệ thống phân phối, kể cả việc quản lý điều hành tồn kho, và đôi khi thêm cả việc huấn luyện đào tạo nhân viên cho nhà phân phối. Một trong những nhiệm vụ của người này là đến tiếp xúc gặp gỡ với những nhà bán buôn và bán lẻ để kiểm tra xem họ có trình bày hàng hàng một cách hấp dẫn và hiệu quả hay không.

(4) Những người bán hàng thương mại: Những người này liên quan chặt chẽ đến việc chuẩn bị những cuộc thầu, xây dựng những chương trình tài chính và tín dụng cho khách hàng, giới thiệu những khách hàng tiềm năng đến những địa điểm kinh doanh của những khách hàng hiện tại của mình để họ tham khảo thêm về hoạt động kinh doanh sản phẩm của mình. Những người bán hàng thương mại chi tiêu khá nhiều và thường xuyên phải đi công tác. Trọng tâm chính của họ là tạo thêm được khách hàng mới. Họ thường không cung ứng nhiều dịch vụ cho khách hàng nữa khi thương vụ đã được hoàn tất.

(5) Những người chào hàng quảng cáo (du thuyết): Người bán hàng du thuyết ít khi tiếp xúc với những đơn hàng, dù là ở bước gây tạo hay theo dõi xử lý đơn hàng. Mặc dù họ cung ứng rất nhiều dịch vụ liên quan đến sản phẩm, thông tin về sản phẩm cũng như huấn luyện, hướng dẫn cho khách hàng nhưng họ thực hiện rất ít những hoạt động kinh doanh trực tiếp, những chuẩn bị, hoàn tất những thương vụ thầu, hay làm việc với những nhân viên khác để xúc tiến thương mại.

Cũng có rất nhiều loại người bán hàng khác thực hiện chức năng chào hàng quảng cáo này một cách tạm thời, mang tính hỗ trợ cho những người trung gian trong hệ thống phân phối của họ. Ví dụ: những hãng sản xuất các loại thiết bị nhỏ thường tổ chức những nhân viên bán hàng của họ đến tiếp xúc trao đổi với những tổ chức lớn có nhu cầu sử dụng hóa hóa, thiết bị. Mọi đơn hàng và doanh số sau đó sẽ được giao cho những hãng phân phối của địa phương.

(6) Người chào hàng của những doanh nghiệp dịch vụ: Người này thực hiện những thương vụ về sản phẩm vô hình như cổ phiếu, bảo hiểm, tư vấn tài chính. Do tính vô hình của sản phẩm dịch vụ nên đây là những thương vụ khó khăn hơn và đòi hỏi tính sáng tạo hơn. Những công trình nghiên cứu cho thấy rằng nghệ thuật bán hàng cá nhân là một yếu tố quan trọng trong chiến lược tổng thể và chiến lược marketing của những hãng dịch vụ.

(7) Người chào hàng những mặt hàng chuyên dụng: Những người này sử dụng phần lớn thời gian của họ vào những thương vụ đầy tính sáng tạo khi chào bán trực tiếp những sản phẩm kỹ thuật cho người sử dụng cuối cùng. Người sử dụng cuối cùng thường là những hãng sản xuất hay một cơ quan như bệnh viện, trường học nhưng cũng có thể bao gồm luôn cả việc bán hàng có nghệ thuật chiêu mại cao đến người tiêu dùng cuối cùng. Những người này dùng rất ít thời gian cho những nhà môi giới trung gian như các hãng bán buôn và bán lẻ. Họ còn có thể dùng một phần lớn thời gian của họ để chiêu đãi chiêu lòng khách hàng của mình. Ví

trí bán hàng này đòi hỏi phải có trình độ kỹ thuật chuyên ngành cao cũng như những kỹ năng bán hàng.

b. Phân loại nhân viên bán hàng trong một doanh nghiệp

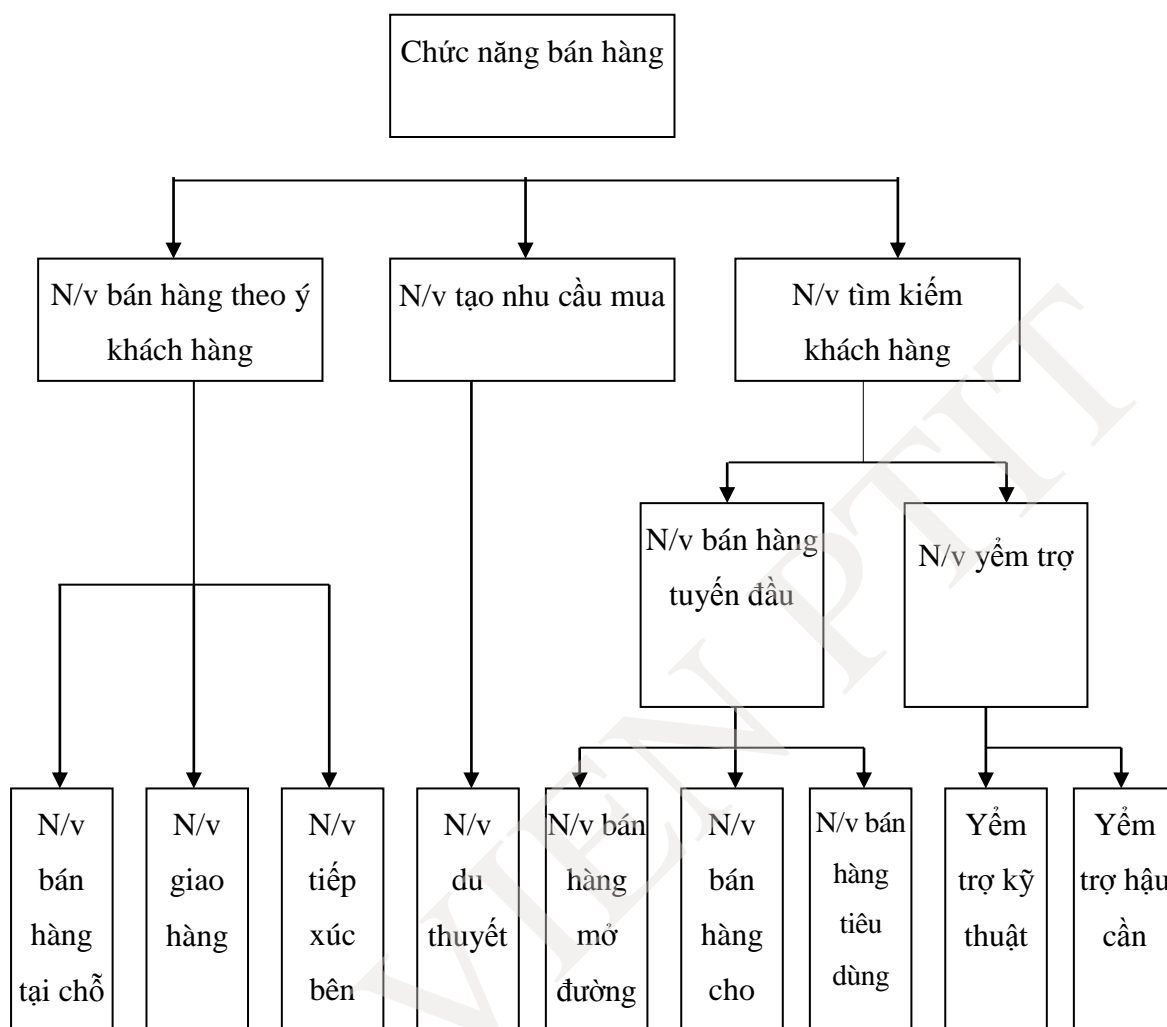
Xét riêng trong cơ cấu bán hàng của doanh nghiệp thì có 3 nhóm nhân viên bán hàng được phân biệt rất rõ với nhau, đó là: những người tiếp nhận đơn hàng (nhân viên bán hàng theo ý khách hàng), những người tạo đơn hàng (nhân viên tạo nhu cầu mua), những người tìm kiếm đơn hàng (tìm kiếm khách hàng).

(i) Những người tiếp nhận đơn hàng / bán hàng theo ý khách hàng:

- Những người tiếp nhận đơn hàng tại doanh nghiệp: những người này chỉ phản ứng với những khách hàng có sẵn. Tiêu biểu cho những người tiếp nhận đơn hàng là nhân viên bán hàng. Khách hàng tự do chọn lựa và quyết định mua, nhân viên chỉ nhận tiền và giao hàng. Một dạng khác là bán hàng từ xa (nhận đơn hàng của khách hàng qua điện thoại).

- Nhân viên giao hàng: là những người đi giao hàng đến tận địa chỉ (giao báo chí, gas). Những người này thường không thuyết phục khách hàng tăng thêm số lượng mua tuy nhiên việc có thêm hay mất đi những đơn hàng lại phụ thuộc rất nhiều vào mức tin cậy của việc giao hàng.

- Những người tiếp nhận đơn hàng bên ngoài doanh nghiệp: chức năng chủ yếu là đáp ứng những nhu cầu của khách hàng chứ không tích cực tìm cách thuyết phục, những người này không đi giao hàng và đang dần bị thay thế bằng các hình thức tiếp thị từ xa có hiệu quả hơn về chi phí.



Hình 3-1. Các loại nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp

(ii) Những người tạo tạo nhu cầu mua / người bán hàng du thuyết:

Nhiệm vụ của những người này là hướng dẫn, thuyết phục khách hàng lựa chọn sản phẩm, dịch vụ. Kết quả của cuộc tiếp xúc khách hàng không phải là những đơn hàng cụ thể (trình dược viên, giới thiệu các chương trình du lịch, kiến trúc sư tư vấn sử dụng vật liệu...), nhiệm vụ của những người này là cung cấp thông tin và xây dựng thiện chí.

(iii) Những người tìm kiếm đơn hàng:

Những người này hoạt động với mục đích chính là thuyết phục khách hàng mua hàng, bao gồm:

- Nhân viên bán hàng tuyển đầu bao gồm: người bán hàng mở đường (bán hàng cho khách hàng mới), người bán hàng cho các tổ chức (thường được tổ chức thành nhóm, có sự hỗ trợ của bộ phận tài chính hoặc kỹ thuật), người bán hàng cho người tiêu dùng.

- Người yểm trợ kỹ thuật: khi sản phẩm có tính kỹ thuật cao và đòi hỏi việc thương lượng lâu dài thì có thể được yểm trợ bởi nhân viên kỹ thuật hoặc tài chính. Có thể tổ chức nhân viên yểm trợ thành từng nhóm bán hàng cho khách hàng lớn hay theo dạng tạm thời khi có yêu cầu đột xuất trong quá trình bán hàng..

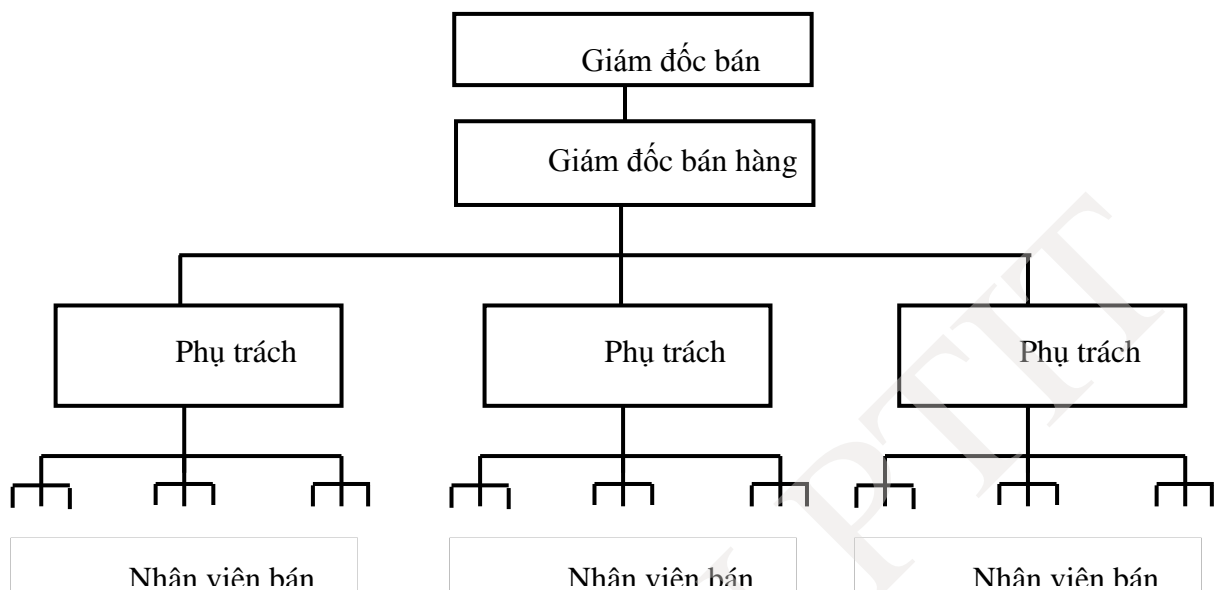
3.2. Một số dạng tổ chức mạng lưới bán hàng cơ bản

3.2.1. Tổ chức mạng lưới bán hàng theo khu vực địa bàn

Đây là cách bố trí lực lượng bán hàng đơn giản nhất. Mỗi nhân viên bán hàng được giao phụ trách một khu vực riêng để bán hàng hóa và họ có toàn quyền quyết định việc kinh doanh sản phẩm của công ty cho tất cả khách hàng trong khu vực địa lý ấy. Mỗi giám đốc kinh doanh vùng sẽ phụ trách giám sát một vài khu vực. Vài vùng lại được giám sát bởi một giám đốc hoặc phó giám đốc kinh doanh của công ty. Cách thức tổ chức này thích hợp khi những sản phẩm bán ra tương đối đồng dạng và không có nhu cầu, đòi hỏi đặc biệt nào từ sản phẩm hay từ khách hàng.

Cách thức tổ chức này có những ưu điểm sau:

- o Trách nhiệm người bán được xác định rõ ràng, họ chịu trách nhiệm toàn bộ các công việc từ chào bán hàng đến thu nợ của khách hàng tại khu vực phụ trách.
- o Triệt tiêu hoàn toàn khả năng hai hay nhiều nhân viên bán hàng của cùng công ty đến tiếp xúc chào bán cho cùng một khách hàng.
- o Khuyến khích người bán hàng gắn bó chặt chẽ với việc bán hàng tại khu vực phụ trách.
- o Tính chất đơn giản của cơ cấu tổ chức này đảm bảo giảm được chi phí quản lý và cả chi phí đi lại của nhân viên bán hàng.



Hình 3-2. Tổ chức mạng lưới bán hàng theo địa lí

3.2.2. Tổ chức mạng lưới bán hàng theo sản phẩm

Các công ty có số lượng hàng hóa nhiều, phức tạp về mặt kỹ thuật hoặc các sản phẩm tương đối độc lập nhau thường chuyên môn hóa tổ chức bán hàng theo sản phẩm. Nhân viên bán hàng trở thành chuyên gia về một sản phẩm nào đó hoặc một số sản phẩm tương đối giống nhau. Cơ cấu tổ chức này phù hợp khi sản phẩm bán ra đòi hỏi mức độ chuyên môn hóa cao, đòi hỏi nhân viên bán hàng có trình độ kỹ thuật, kiến thức cao về bản chất, tính năng của sản phẩm.

Tuy nhiên, hình thức này có nhược điểm là nếu một khách hàng mua nhiều sản phẩm của công ty thì phải liên lạc hoặc có tới vài nhân viên bán hàng liên lạc với khách hàng này gây lãng phí về thời gian và công sức của lực lượng bán hàng. Thông thường là có sự kết hợp giữa cơ cấu theo sản phẩm và cơ cấu về mặt địa lý.

Kiểu bán hàng này thường được áp dụng cho các sản phẩm công nghệ cao, đòi hỏi người bán hàng phải có kiến thức chuyên sâu về sản phẩm để giải thích, tư vấn cho khách hàng

Ưu điểm:

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

Hạn chế:

- Hạn chế lớn nhất của cách bố trí này là nếu một khách hàng mua nhiều loại sản phẩm của công ty thì họ phải đồng thời tiếp xúc với nhiều người bán hàng của công ty. Do vậy, sẽ lãng phí thời gian chào hàng, chi phí đi lại và gây phiền toái cho khách hàng.

- Tồn nhiều chi phí trả lương cho nhân viên và tạo cảm giác không ổn định

3.2.3. Tổ chức mạng lưới bán hàng theo khách hàng

Cơ cấu tổ chức ngày càng phổ biến và quan trọng là dựa vào đặc điểm của khách hàng như quy mô khách hàng, hành vi mua sắm và việc sử dụng sản phẩm của khách hàng.

Cơ cấu tổ chức này có ưu điểm nhân viên bán hàng biết rõ nhu cầu cụ thể của nhóm khách hàng mình phụ trách nhưng lại có nhược điểm nếu khách hàng rải rác trên phạm vi rộng, nhân viên bán hàng phải đi lại nhiều.

Mỗi người bán hàng được giao nhiệm vụ bán hàng cho một phân đoạn khách hàng.

Ưu điểm:

- Người bán hàng có thể hiểu rõ nhu cầu của khách hàng từ đó có khả năng đáp ứng cao. Có thể xây dựng chương trình bán hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng
- Còn về phía khách hàng thì họ chỉ cần tiếp xúc với một nhân viên bán hàng của công ty là có thể mua được tất cả các loại sản phẩm.

Hạn chế:

- Trong trường hợp địa bàn cư trú của khách hàng tương đối trải rộng, thì phạm vi đi lại của người bán hàng quá rộng, chi phí cao, tốn kém thời gian.

- Việc đánh giá kết quả bán hàng giữa các nhóm bán hàng là khó khăn và dễ tạo ra mâu thuẫn.

3.2.4. Tổ chức mạng lưới bán hàng hỗn hợp

Khi công ty bán nhiều loại sản phẩm khác nhau cho nhiều khách hàng trên một địa bàn rộng lớn, công ty có thể bố trí lực lượng bán hàng chuyên môn hóa hỗn hợp như: sản phẩm – khu vực, khách hàng – sản phẩm, khách hàng – khu vực, khách hàng – sản phẩm – khu vực. Trong trường hợp này, một nhân viên bán hàng có thể chịu sự giám sát của một, hai hoặc nhiều giám đốc kinh doanh.

Ví dụ: Những năm 80 tập đoàn Xerox kinh doanh thêm một số sản phẩm của tập đoàn mình vào thị trường Hoa Kỳ. Khi mới vào thị trường, Xerox tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm kết hợp với phân vùng địa lý. Sau đó, Xerox đã thay đổi tổ chức định hướng khách hàng. Nhờ sự thay đổi này, công ty Xerox đã nâng thị phần của họ trong kinh doanh lên thêm 11,5% và lực lượng bán hàng của họ đã được đánh giá là lực lượng bán hàng giỏi nhất nước Mỹ.

Trước thay đổi: Lực lượng bán hàng phân theo hướng dựa vào sản phẩm: Các loại máy sao chụp, các hệ thống in ấn, các máy móc văn phòng, máy fax, xử lý dữ liệu, dịch vụ kỹ thuật.

Sau khi thay đổi: Lực lượng bán hàng tổ chức theo hướng khách hàng: Những khách hàng lớn tầm quốc tế, khách hàng chính yếu, khách hàng thương mại quy mô vừa, khách hàng có quy mô nhỏ, khách hàng đặc biệt, những khách hàng sử dụng các sản phẩm hỗn hợp.

3.3. Các chức năng của mạng lưới bán hàng

Chức năng cơ bản của tất cả các mạng lưới bán hàng là giúp đưa sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng với đúng mức giá mà họ có thể mua, đúng chủng loại họ cần, đúng thời gian và địa điểm mà họ yêu cầu. Thực chất các mạng lưới bán hàng đã giải quyết 3 mâu thuẫn cơ bản giữa người sản xuất và tiêu dùng, đó là mâu thuẫn giữa nhu cầu đa dạng nhưng với số lượng ít của người tiêu dùng với sản xuất một loại sản phẩm cụ thể nhưng với khối lượng lớn; giữa sản xuất thường ở một địa điểm nhưng tiêu dùng rộng khắp hoặc ngược lại; mâu thuẫn giữa thời gian sản xuất và thời gian tiêu dùng không trùng khớp với nhau. Cho dù các nhà sản xuất có sử dụng các trung gian trong mạng lưới hay không thì các chức năng này của mạng lưới vẫn phải được thực hiện. Làm việc với mạng lưới Marketing không phải tự hỏi có thực hiện các chức năng này hay không mà là quyết định phân công ai sẽ thực hiện chúng

và với mức độ nào để có hiệu quả cao nhất bởi vì các chức năng này tồn tại có tính khách quan.

3.4. Tổ chức hệ thống điểm và tuyến bán hàng

3.4.1. Khái niệm và vai trò của điểm và tuyến bán hàng của doanh nghiệp

Điểm bán hàng (POS - Point of Sales) là các điểm trung gian nhập hàng vào và bán hàng ra còn gọi là OUTLET. Trên mỗi kênh bán hàng có nhiều loại hình kinh doanh điểm bán hàng khác nhau.

- Cụ thể như kênh trên truyền thống có các điểm bán hàng như cửa hàng tạp hoá, chợ truyền thống, điểm rửa xe, siêu thị mini....

- Kênh hiện đại là bao gồm các điểm bán như shop cao cấp, trung tâm thương mại, sân bay....

- Kênh Key Account là bao gồm các điểm bán Căn tin trường học, bệnh viện, khu vui chơi giải trí...

Vậy điểm bán hàng là nơi để người mua hàng tiếp cận được sản phẩm và dịch vụ của công ty và là nơi để chăm sóc, phục vụ khách hàng, quảng bá hình ảnh sản phẩm và dịch vụ. Mỗi sản phẩm khác nhau sẽ đáp ứng đối tượng khách hàng khác nhau. Ví dụ cùng kênh bán là HORECA nhưng sản phẩm bia thì chọn điểm bán là nhà hàng, quán nhậu và hotel. Tuy nhiên, bia bình dân thì chọn điểm bán là quán nhậu bình dân, quán ăn bình dân. Sản phẩm cao cấp như bia Corona thì bán vào nhà hàng sang trọng cao cấp, bar, pub.

Tuyến bán hàng chính là hệ thống các chi nhánh, đại lý, cửa hàng phân phối sản phẩm, ... của một doanh nghiệp. Doanh nghiệp sẽ giao nhiệm vụ phụ trách các cửa hàng, chi nhánh này cho các nhân viên bán hàng của mình.

Việc tổ chức điểm bán và tuyến bán phụ thuộc rất nhiều vào chính sách phân phối của doanh nghiệp. Cụ thể như:

Doanh nghiệp áp dụng chính sách phân phối độc quyền thì sản phẩm của doanh nghiệp sẽ được phân phối độc quyền tại một khu vực địa lý nhất định. Doanh nghiệp xây dựng các tiêu chí lựa chọn nhà phân phối độc quyền và tiến hành phát triển thị trường thông qua lựa

chọn tăng nhà phân phối. Chính sách này áp dụng cho các sản phẩm cao cấp, thương hiệu mạnh.

Doanh nghiệp áp dụng chính sách phân phối chọn lọc tức là chỉ bán sản phẩm tại những cửa hàng và đại lý có chất lượng cao, nhưng không độc quyền. Chính sách này phù hợp với những sản phẩm đòi hỏi dịch vụ sau bán.

Doanh nghiệp áp dụng chính sách phân phối đại trà thì sản phẩm được bán tại tất cả các cửa hàng mà không cần có điều kiện gì với mong muốn sản phẩm đến với khách hàng một cách thuận tiện nhất. Chính sách này rất phù hợp với các sản phẩm phục vụ sinh hoạt hàng ngày.

Các yếu tố cơ bản giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định lựa chọn điểm bán, tuyến bán là:

- Nhu cầu về mức độ tiêu thụ của thị trường tiềm năng.
- Dựa vào số lượng khách hàng tiềm năng.

3.4.2. Tổ chức hệ thống điểm bán hàng của doanh nghiệp

Mục tiêu của tổ chức mạng lưới điểm bán

- Mục tiêu phủ đầy: số lượng điểm bán chấp nhận bán hàng cho doanh nghiệp gia tăng. Tỷ lệ phủ đầy được đo bằng số lượng điểm bán có hàng của doanh nghiệp trên tổng số điểm bán có trên thị trường.

- Mục tiêu doanh số của điểm bán: khi hàng hóa có mặt tại điểm bán thì doanh số phải gia tăng.

Để đảm bảo các thành viên tham gia vào mạng lưới bán hàng của doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả thì doanh nghiệp phải thường xuyên kích thích thông qua các biện pháp khen thưởng và ràng buộc. Có ba kiểu tiếp cận với giới trung gian đó là hợp tác, hùn hạp và lập chương trình phân phối.

- Sự hợp tác được kích thích bằng mức lời cao, tiền thưởng, trợ cấp quảng cáo, thi đua doanh số...

- Sự hùn hạp là thể hiện mong muốn làm ăn lâu dài, đôi bên cùng có lợi.

- Lập chương trình phân phối là cách hai bên cùng nhau lập ra mục tiêu kinh doanh, kế hoạch tiêu thụ, kế hoạch quảng cáo...

3.4.3. Tổ chức tuyển bán hàng của doanh nghiệp

Quản lý tuyển bán hàng là công tác quản lý nhân viên bán hàng ngoài thị trường. Chủ doanh nghiệp và các quản lý cấp cao sẽ xem xét xem các nhân viên của mình đã hoàn thành các công việc như:

- + Kiểm soát quá trình đặt-giao-nhận hàng;
- + Kiểm tra chất lượng của sản phẩm được trưng bày;
- + Chăm sóc khách hàng;
- + Thu thập thông tin về khách hàng, đối tác, đối thủ, ...

Việc này có vai trò quan trọng trong việc đánh giá mức độ hiệu quả của các chiến lược kinh doanh mà doanh nghiệp đề ra. Bên cạnh đó, nó cũng là cơ sở nền tảng để doanh nghiệp xây dựng nguồn nhân lực, phát triển sản phẩm và đưa ra các chiến lược marketing phù hợp.

Cũng vì những lý do này mà việc quản lý tuyển bán hàng được coi là hoạt động không thể thiếu của doanh nghiệp trong quá trình phân bổ nguồn lực, xem xét cơ hội đầu tư và mở rộng việc kinh doanh.

Các quy tắc trong tổ chức tuyển bán hàng

Quy tắc 1

Việc phân tuyển phải được thực hiện dựa trên chính kinh nghiệm thực tế của các quản lý cấp cao, các lãnh đạo trong doanh nghiệp. Họ phải chính là người tiên phong trong việc thăm dò thị trường để nắm được đặc điểm, nhu cầu của khách hàng cũng như hiểu thêm về tình hình của các chi nhánh, cửa hàng. Chỉ có như vậy, họ mới có thể phân bổ nhân lực cho các cửa hàng 1 cách hợp lý và hiệu quả.

Quy tắc 2

Việc phân chia tuyển bán hàng cũng phải dựa trên các tiêu chí như độ phủ của khách hàng tại mỗi khu vực, các dạng khách hàng và mức độ tiêu thụ của thị trường... Các quản lý phải phân loại và xác định chính xác các chi nhánh có mức tiêu thụ tốt nhất để tăng tần suất viếng thăm của nhân viên bán hàng lên.

Quy tắc 3

Bạn muốn việc phân tuyến đạt được hiệu quả như mong muốn thì bạn còn cần phải dựa vào 2 yếu tố, đó là: năng lực của nhân viên ở mỗi chi nhánh và thời gian họ viếng thăm từng chi nhánh. Hãy để những nhân viên có năng lực tốt ghé thăm các chi nhánh bạn muốn tập trung phát triển, chắc hẳn điều đó sẽ mang lại hiệu ứng mà bạn muốn.

Quy tắc 4

Hãy thường xuyên re-route tuyến bán hàng (định lại tuyến bán hàng) để cập nhật thông tin và có những sự thay đổi phù hợp với tình hình thực tế của thị trường lúc đó.

Quy tắc 5

Các quản lý doanh nghiệp cũng phải lựa chọn điểm bắt đầu và kết thúc tuyến bán hàng cho mỗi nhân viên sao cho thật hợp lý. Dĩ nhiên chính các nhân viên ấy mới là người nắm rõ lịch trình của bản thân nhất, vì vậy hãy để họ tự lên kế hoạch công việc cho bản thân.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 3

1. Lập bảng mô tả công việc và qui cách của các nhân viên bán hàng sau đây:
 - Nhân viên phát triển đại lý của một công ty kinh doanh hàng tiêu dùng.
 - Nhân viên bán mỹ phẩm tại địa chỉ khách hàng.
 - Nhân viên giới thiệu sản phẩm bảo hiểm nhân thọ (du thuyết).
2. Xây dựng kế hoạch huấn luyện cho một vị trí bán hàng của công ty.
3. Bạn có nghĩ rằng chương trình huấn luyện kỹ năng bán hàng của một công ty chuyên cung ứng dịch vụ đào tạo khác với công ty sản xuất thiết bị điện tử không? Tại sao?
4. Bạn hãy lập biểu mẫu đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng theo phương pháp bảng điểm.
5. Đề xuất một số tiêu chí đánh giá hiệu quả của một khóa huấn luyện ban đầu đối với nhân viên bán hàng?

Đề xuất một số tiêu chí đánh giá hiệu quả của một khóa huấn luyện bổ sung đối với nhân viên bán hàng ?

Chương 4: Tổ chức lực lượng bán hàng của doanh nghiệp

Mục đích:

- Hiểu và nắm bắt được về khái niệm vai trò của lực lượng bán hàng, của các hoạt động tuyển dụng đào tạo tạo động lực cho lực lượng bán hàng
- Xác định được: Quy mô cơ cấu, định mức của lực lượng bán hàng. Trình bày được các hoạt động tuyển dụng đào tạo lực lượng bán hàng, tạo động lực cho lực lượng bán hàng
- Vận dụng trong thực tế các hoạt động xây dựng, đào tạo và tạo động lực cho lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp.

Nội dung:

- Khái niệm, vai trò và phân loại lực lượng bán hàng của doanh nghiệp
- Xác định quy mô và cơ cấu lực lượng bán hàng của doanh nghiệp
- Tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng của doanh nghiệp
- Tạo động lực cho lực lượng bán hàng của doanh nghiệp

4.1. Khái niệm, vai trò và phân loại lực lượng bán hàng của doanh nghiệp

4.1.1. Khái niệm lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng (sales force) là toàn bộ nhân viên tham gia quảng cáo, vận chuyển, phân phối và bán hàng cho doanh nghiệp.

Lực lượng bán hàng là cầu nối cơ bản của doanh nghiệp với khách hàng, quyết định việc thực hiện mục tiêu và kế hoạch bán hàng.

4.1.2. Vai trò của lực lượng bán hàng

- Tiêu thụ sản phẩm
- Tạo nên giao tiếp cá nhân hai chiều với khách hàng
- Giúp sản phẩm thích ứng với nhu cầu đặc biệt của từng khách hàng
- Xây dựng quan hệ với khách hàng.

Cấu trúc tổ chức được hiểu đơn giản là việc sắp xếp các hoạt động liên quan tới một nhóm người. Mục tiêu của việc thiết kế tổ chức là để phân chia và hợp tác các hoạt động sao cho nhóm có thể hoàn thành mục tiêu chung tốt khi hoạt động theo nhóm hơn là hoạt động của từng cá nhân. Điểm bắt đầu của việc tổ chức lực lượng bán hàng là làm sao để mục tiêu của tổ chức được hoàn thành. Các hoạt động bán hàng giúp hoàn thành mục tiêu marketing của tổ chức cần phải được phân công giữa các thành viên của lực lượng bán hàng để mục tiêu có thể đạt được với những nỗ lực bán hàng ít bị trùng lặp.

4.1.3. Phân loại lực lượng bán hàng

Công ty có thể có lực lượng bán hàng bên ngoài (hay còn gọi là lực lượng bán hàng tại thị trường/lực lượng bán hàng dã ngoại) và lực lượng bán hàng bên trong hoặc cả hai. Lực lượng bán hàng bên ngoài đi tới các khách hàng để chào bán cho các khách hàng tại hiện trường. Lực lượng bán hàng bên trong thực hiện công việc kinh doanh từ văn phòng công ty thông qua điện thoại, internet hoặc tiếp đón khách hàng ghé thăm văn phòng.

Các nhân viên bán hàng bên trong không chỉ hỗ trợ bán hàng cho lực lượng bán hàng bên ngoài mà họ còn bán hàng và thực hiện nhiều công việc quan trọng khác. Những nhân viên bán hàng qua điện thoại hoặc qua mạng internet sử dụng những công cụ này để tìm thông tin của khách hàng mới, đánh giá triển vọng của các khách hàng tiềm năng hoặc là để bán hàng, thực hiện dịch vụ khách hàng một cách trực tiếp. Bán hàng qua điện thoại và mạng có thể rất hiệu quả, là cách thức tốn kém ít chi phí hơn cho những khách hàng nhỏ và khó tiếp xúc. Phụ thuộc vào mức độ phức tạp của sản phẩm và khách hàng mà các nhân viên bán hàng qua điện thoại có thể liên lạc để ra quyết định từ 20 đến 33 thương vụ một ngày so với mức trung bình mà lực lượng bán hàng bên ngoài có thể thực hiện là 4. Trong khi các nhân viên bán hàng bên ngoài đi tới các khách hàng doanh nghiệp tiêu tốn nhiều chi phí cho việc di chuyển, chi phí cơ hội của những hao mòn về công sức, thời gian, một cuộc gọi bán thông thường của nhân viên bán hàng qua điện thoại cho các khách hàng là doanh nghiệp chỉ tốn khoảng 50 nghìn đồng, và cuộc gọi bán phức tạp thì mất khoảng 300 nghìn đồng.

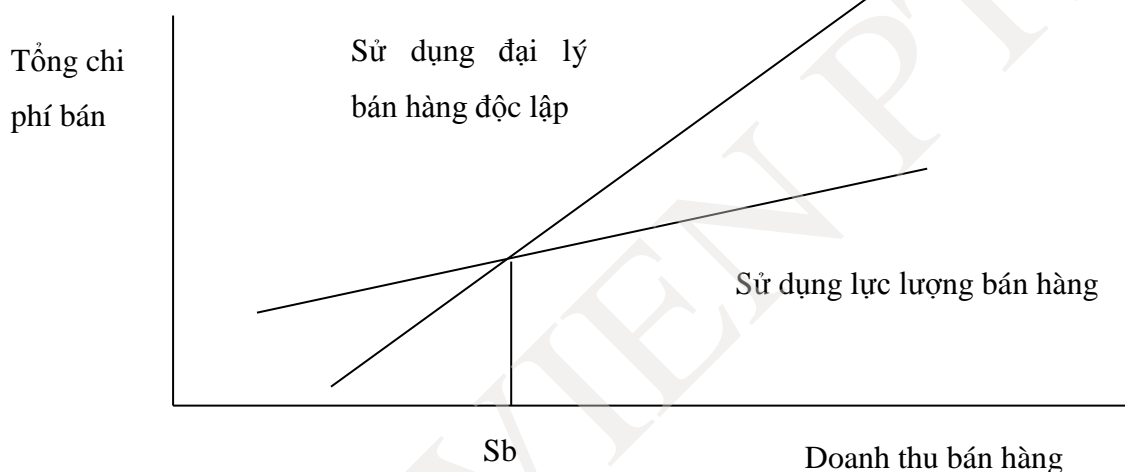
Cuốn sách này tập trung vào việc quản lý lực lượng bán hàng của doanh nghiệp tức là lực lượng bán hàng được doanh nghiệp thuê. Tuy nhiên, trong rất nhiều trường hợp, việc sử dụng đại lý bán hàng độc lập lại là một lựa chọn quan trọng. Ví dụ như IBM sử dụng cả lực lượng bán hàng được đào tạo trình độ cao và cả một mạng lưới đối tác kinh doanh khắp thế giới giúp công ty này phát triển sản phẩm và dịch vụ ra thị trường. Trong những trường hợp

như vậy, doanh nghiệp thường dựa vào đại lý để bao phủ về mặt địa lý có ít khách hàng hoặc tiềm năng thị trường thấp, những khu vực làm mất chi phí của lực lượng bán hàng được thuê toàn phần. Có hai loại đại lý bán hàng là đại diện cho nhà sản xuất và đại lý bán. Đại diện nhà sản xuất là trung gian bán cho nhà sản xuất theo hợp đồng. Họ không sở hữu hàng hóa về mặt vật chất cũng không có quyền sở hữu đối với hàng họ bán mà chỉ tập trung vào chức năng bán hàng và được trả hoa hồng. Đại diện nhà sản xuất thường chuyên bán một loại sản phẩm nhất định trong một khu vực địa lý nhất định. Một số đặc điểm đem lại lợi thế cho đại diện nhà sản xuất là: thiết lập được mối quan hệ với các khách hàng tiềm năng trong khu vực của họ, thông thuộc những sản phẩm mà họ chuyên bán, có khả năng làm giảm chi phí bằng cách làm giảm chi phí cố định cho nhiều sản phẩm của các nhà sản xuất khác nhau. Vì vậy, tìm được đúng nhà đại diện sản xuất là một quyết định kinh doanh rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Ở Việt Nam không phổ biến hình thức các nhà đại diện sản xuất.

Đại lý bán hàng cũng là một trung gian không có quyền sở hữu đối với sản phẩm họ bán và được trả hoa hồng giống nhà đại diện sản xuất, tuy nhiên họ khác đại diện nhà sản xuất ở chỗ họ bán toàn bộ các sản phẩm của doanh nghiệp, hoạt động giống như lực lượng bán hàng của doanh nghiệp chứ không chỉ chuyên biệt ở một sản phẩm nào trên một khu vực thị trường nhất định nào.

Việc quyết định sử dụng lực lượng bán hàng hay đại lý bán hàng độc lập dựa vào bốn yếu tố quan trọng sau: điều kiện kinh tế, khả năng kiểm soát, chi phí giao dịch và sự linh hoạt về mặt chiến lược. (1) *Điều kiện kinh tế*. Trong điều kiện bán hàng nhất định, lực lượng bán hàng và đại lý bán hàng độc lập sẽ tạo một doanh thu bán hàng ứng với chi phí bán hàng nhất định. Việc lựa chọn sử dụng lực lượng bán hàng hay đại lý bán hàng độc lập phụ thuộc vào so sánh giữa hai chỉ tiêu này. Chi phí cố định của việc sử dụng đại lý bán hàng độc lập là thấp hơn và cũng không phải trả chi phí lương cho đại lý bán hàng độc lập tuy nhiên chi phí sử dụng đại lý sẽ có xu hướng tăng khi doanh thu bán hàng tăng. Kết quả là điểm doanh thu S_b tồn tại theo đó, nếu doanh thu bán hàng thấp hơn mức này thì nên sử dụng đại lý bán hàng độc lập, còn cao hơn mức này thì nên sử dụng lực lượng bán hàng của doanh nghiệp. (2) *Điều kiện chiến lược và kiểm soát*. Rất nhiều doanh nghiệp cho rằng sử dụng lực lượng bán hàng của doanh nghiệp là hợp lý hơn về mặt dài hạn vì khó điều khiển được các đại lý đi theo mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp mình. Họ cũng cảm thấy không thoải mái nếu bị giám sát một cách chặt chẽ và khi doanh nghiệp nỗ lực điều khiển các hành động của họ. (3) *Chi phí giao dịch*. Thậm chí ngay cả khi doanh nghiệp quyết định loại bỏ một đại lý bán hàng

độc lập kém thì cũng rất khó khăn cho họ trong việc tìm đại lý thay thế. Cũng phải mất vài tháng để một đại lý bán hàng độc lập có thể thành thạo được những vấn đề kỹ thuật rắc rối và các hoạt động để thực hiện tốt hoạt động bán hàng. (4)*Sự linh động về mặt chiến lược.* Một vấn đề chiến lược nữa để xem xét khi quyết định liệu nên sử dụng nhân viên bán hàng hay đại lý bán hàng độc lập là sự linh hoạt. Thông thường xây dựng một hệ thống dọc đội ngũ nhân viên bán hàng sẽ khó thay đổi hơn. Các đại lý trung gian bán hàng có thể dễ dàng được thêm vào hoặc loại bỏ trong một thời gian ngắn.



Hình 4-1. Tổng chi phí bán hàng của hai phương án: sử dụng lực lượng bán hàng và sử dụng đại lý bán hàng độc lập

Tổ chức bán hàng theo nhóm

Khi một sản phẩm phức tạp và khách hàng ngày càng phát triển lớn hơn với yêu cầu cao hơn, chỉ một nhân viên bán không thể giải quyết được tất cả nhu cầu của một khách hàng lớn. Thay vào đó, hầu hết các công ty đang sử dụng cách thức bán hàng theo nhóm để phục vụ các khách hàng lớn và phức tạp. Các nhóm bán hàng có thể khám phá những vấn đề, các giải pháp và cơ hội bán hàng mà không một cá nhân nhân viên bán hàng nào có thể làm được điều đó. Những nhóm bán hàng như vậy có thể phải có các chuyên gia từ những lĩnh vực khác nhau hoặc từ các cấp khác nhau trong công ty bán như từ bộ phận bán hàng, marketing,

kỹ thuật và dịch vụ hỗ trợ, nghiên cứu và triển khai, thiết kế, vận hành, tài chính, và những lĩnh vực khác. Trong những tình huống bán hàng theo nhóm, nhân viên bán hàng chuyển vai trò từ “một nghệ sĩ độc tấu” trở thành “một chỉ huy dàn nhạc”. Trong rất nhiều trường hợp, động thái chuyển sang bán hàng theo nhóm phản ánh những thay đổi gắn liền với tổ chức mua hàng của khách hàng. Thông thường là đối với các khách hàng mua là tổ chức, các doanh nghiệp thường phải thực hiện bán hàng theo nhóm và điều đó yêu cầu nhiều nỗ lực hơn từ phía doanh nghiệp bán. Chỉ một nhân viên bán hàng không thể làm được tất cả mọi việc để phục vụ những khách hàng doanh nghiệp lớn và cũng không thể trở thành chuyên gia trong mọi lĩnh vực. Khi đó, doanh nghiệp cần có một nhóm bán hàng chiến lược được người quản lý khách hàng doanh nghiệp (nhân viên bán hàng) dẫn dắt, những người về cơ bản sẽ là tiền vệ cho nhóm bán hàng.

Bán hàng theo nhóm có một số nhược điểm. Ví dụ, nhóm bán hàng có thể khiến khách hàng nhầm lẫn hoặc gây áp đảo với các khách hàng từng chỉ làm việc với một nhân viên bán hàng. Những người bán hàng đã từng chỉ một mình làm việc với khách hàng cũng có thể gặp rắc rối trong việc học cách làm việc và tin cậy những người trong nhóm. Cuối cùng, việc đánh giá đóng góp cá nhân đối với nỗ lực bán hàng của cả nhóm có thể tạo ra một số khó khăn trong việc trả thù lao.

Telemarketing

Một hình thức của việc tổ chức lực lượng bán hàng theo chức năng là tổ chức lực lượng bán hàng bên trong sử dụng điện thoại gọi là telemarketing kết hợp với lực lượng bán hàng tại hiện trường để hoàn thành nhiệm vụ bán hàng. Telemarketing đề cập đến việc sử dụng công nghệ điện thoại và mạng để liên lạc với khách hàng cho hoạt động bán hàng.

Ưu điểm của telemarketing. Một lý do khiến telemarketing trở lên phổ biến là nó cho phép các doanh nghiệp tạo lên những cuộc gọi hiệu quả về mặt chi phí, đặc biệt là với khách hàng nhỏ. Telemarketing hiệu quả hơn 5 đến 15 lần và đỡ tốn kém chi phí từ 70 đến 95% so với việc đi bán hàng tại hiện trường (L.Cron và E.DeCarlo, 2006). Công nghệ cũng giúp cho telemarketing hiệu quả hơn với sự tích hợp của điện thoại và máy tính. Các dữ liệu chi tiết về khách hàng được phát triển. Người bán sử dụng telemarketing có đầy đủ các thông tin cụ thể để giải quyết vấn đề khi liên lạc với khách hàng. Cuối mỗi cuộc gọi các thông tin lại được tự động cập nhật phản ánh giao dịch gần nhất. Cách thức này giúp phát triển các chương trình marketing mới và thử nghiệm mức độ hiệu quả của những chương trình hiện tại.

Thách thức khi sử dụng telemarketing. Bên cạnh những ưu điểm, telemarketing gặp phải một số vấn đề liên quan đến sự phối hợp và chấp nhận của lực lượng bán hàng tại hiện trường cũng như việc quản lý các nhân viên bán hàng thực hiện telemarketing. Khi người quản lý trả hoa hồng cho các nhân viên thực hiện telemarketing, các nhân viên bán hàng tại hiện trường cho rằng người quản lý cắt giảm hoa hồng của mình cho các nhân viên thực hiện telemarketing. Do vậy, các nhân viên bán hàng sẽ giấu đi những thông tin quan trọng và từ chối phối hợp toàn diện với các nhân viên thực hiện telemarketing trong quá trình bán hàng.

Việc thuê được người thực hiện telemarketing cũng là một vấn đề. Đây phải là những người có được đặc điểm của người làm dịch vụ khách hàng tốt đồng thời là một người bán hàng thành công. Những người thực hiện telemarketing phải là những người hi tiết và có được các nhìn tích cực hướng ngoại cũng như sự tích cực sát sao của một người nhân viên bán hàng tốt.

Vai trò của internet trong telemarketing. Internet có vai trò rất quan trọng trong việc mở rộng những nỗ lực của telemarketing. Đó là bởi vì internet đem lại những hỗ trợ về hình ảnh khi nói chuyện với khách hàng qua điện thoại. Điều đó đem lại hiệu quả cho những thông tin mà những người thực hiện telemarketing cung cấp cho khách hàng qua điện thoại.

4.2. Xác định quy mô và cơ cấu lực lượng bán hàng của doanh nghiệp

4.2.1. Xác định quy mô lực lượng bán hàng

Một khi công ty thiết lập cấu trúc, công ty phải xem lại quy mô của lực lượng bán hàng. Lực lượng bán hàng có thể thay đổi quy mô từ chỉ một vài nhân viên bán hàng đến cả chục nghìn nhân viên. Một số doanh nghiệp có lực lượng bán hàng rất lớn, ví dụ như American Express thuê tới 23.500 nhân viên bán hàng, PepsiCo là 36.000 người, tập đoàn Hartford Financial Services là 100.000 người. Nhân viên bán hàng trở thành một trong những tài sản đắt giá và hiệu quả nhất của công ty. Tăng số lượng nhân viên bán hàng là tăng thêm chi phí và cả doanh thu bán hàng. Vì vậy, việc xác định được quy mô của lực lượng bán hàng sao cho hợp lý là một vấn đề rất quan trọng đối với các doanh nghiệp. Để thiết lập quy mô lực lượng bán hàng có thể sử dụng phương pháp dựa vào sức ép công việc. Nội dung của phương pháp như sau:

- Phân nhóm các khách hàng thành từng loại riêng biệt theo quy mô, tình trạng hoạt động hoặc những yếu tố khác liên quan đến nỗ lực phải thực hiện của lực lượng bán, tính toán số lượng khách hàng trong từng phân nhóm (SL_i - Số lượng khách hàng thuộc nhóm i).

- Xác định mức độ công việc lực lượng bán hàng phải dành cho từng loại khách hàng (M_{di} – mức độ công việc phải dành cho 1 khách hàng trong nhóm), theo đó tính được tổng mức công việc mà lực lượng bán hàng phải đảm nhận.

$$\sum M = SL_i \times M_{di}$$

- Tính toán mức độ công việc mà trung bình một nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp có thể đảm nhận (M).

- Khi đó quy mô lực lượng bán hàng hay số lượng nhân viên bán cần thiết để phục vụ cho từng loại khách hàng trong khoảng thời gian mong muốn – QM là:

$$QM = [\sum SL_i \times M_{di}] / M$$

Ví dụ: Giả sử doanh nghiệp có 1000 khách hàng loại A và 2000 khách hàng loại B. Cần ghé thăm khách hàng loại A 36 lần mỗi năm và khách hàng loại B 12 lần mỗi năm. Trung bình một nhân viên bán hàng có thể ghé thăm khách hàng 1000 lần một năm. Tính toán quy mô lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.

Theo dữ liệu ta có: $SL_1 = 1000$, $SL_2 = 2000$, $MD_1 = 36$, $MD_2 = 12$, $M = 1000$. Vì vậy, quy mô lực lượng bán hàng là: $QM = (1000 \times 36 + 2000 \times 12) / 1000 = 60$

4.2.2. Xác định cơ cấu lực lượng bán hàng

Cấu trúc tổ chức một lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp được đặc trưng bởi bốn đặc tính sau đây: tính chuyên môn hóa lực lượng bán hàng, tính tập quyền – phân quyền trong tổ chức, mức độ quản lý, tổ chức quản trị lực lượng bán hàng và quản lý bán hàng chức năng.

Tính chuyên môn hóa

Lực lượng bán hàng có thể được chuyên môn hóa theo nhiều tiêu chí: theo khu vực địa lý, theo sản phẩm, theo khách hàng hoặc kết hợp nhiều tiêu chí đó với nhau trong việc tổ chức lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp. Theo đó hình thành các mô hình tổ chức lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp đó. Việc chuyên môn hóa lực lượng bán hàng làm tăng

tính hiệu quả của lực lượng bán hàng vì nhờ việc chuyển môn hóa lực lượng bán hàng, từng cá nhân có thể tập trung nỗ lực và hoạt động hiệu quả hơn trong những công việc được phân công. Ngoài ra việc chuyên môn hóa cũng dựa trên năng lực và sở trường của các cá nhân nhân viên bán hàng nên sẽ đảm bảo được tính hiệu quả của hoạt động bán hàng. Trong một số trường hợp, chức năng bán hàng trong doanh nghiệp đơn giản và trực tiếp nên doanh nghiệp có thể không cần thiết thực hiện chuyên môn hóa. Nhân viên bán hàng trong những doanh nghiệp như vậy thực hiện mọi hoạt động bán hàng cần thiết để bán tất cả các sản phẩm của doanh nghiệp cho tất cả mọi loại khách hàng trong lãnh thổ bán hàng của doanh nghiệp. tuy nhiên, ở nhiều doanh nghiệp, chức năng bán hàng tương đối phức tạp và cần thiết phải chuyên môn hóa lực lượng bán hàng để hoạt động bán hàng hiệu quả hơn. Việc chuyên môn hóa lực lượng bán hàng đôi khi cũng là một vấn đề phức tạp với nhà quản trị bán. Khi các hoạt động bán hàng được phân công cho những cá nhân khác nhau thực hiện nhà quản trị bán cần tích hợp các nỗ lực để thực hiện cùng một mục tiêu. Các hoạt động bán hàng càng được chuyên môn hóa sâu, việc tích hợp các nhiệm vụ càng trở nên khó khăn.

Tính tập quyền, phân quyền

Lực lượng bán hàng có thể được tổ chức theo hướng tập quyền (trách nhiệm và quyền lực tập trung vào những quản trị cấp cao) hoặc theo hướng phân quyền (trách nhiệm và quyền lực được phân quyền cho các cấp quản lý dưới).

Bảng 4-1. Môi trường bán hàng của doanh nghiệp và tính phân quyền trong tổ chức lực lượng bán hàng

Định hướng	Điều kiện
Phân quyền	Môi trường bán hàng không ổn định, đòi hỏi khả năng thích nghi cao, nhiệm vụ bán hàng đòi hỏi tính sáng tạo.
Tập quyền	Môi trường bán hàng ổn định ít bất chắc, ít rủi ro, nhiệm vụ bán hàng đơn thuần lặp đi lặp lại, mục tiêu bán hàng nhằm đạt được tính hiệu quả cao trong công việc.

Không có tổ chức bán hàng nào hoàn toàn tập quyền hoặc hoàn toàn phân quyền mà thông thường sẽ có những hoạt động được tập quyền hóa và một số hoạt động khác được phân quyền. Tuy nhiên, khi bán hàng và quản trị bán hàng trong doanh nghiệp có xu hướng

chuyển từ tập trung vào giao dịch sang tập trung vào các mối quan hệ, từ từng cá nhân bán hàng sang bán hàng theo nhóm, từ quản lý lực lượng bán hàng sang lãnh đạo lực lượng bán hàng thì cấu trúc lực lượng bán hàng thường được chuyển từ tập quyền sang phân quyền. Tính tập quyền phân quyền của cấu trúc lực lượng bán hàng cũng phụ thuộc vào môi trường bán hàng của doanh nghiệp đó.

Ví dụ: Cải tổ tại HP

Trước khi thực hiện cải tổ lực lượng bán hàng năm 2005, HP là một tổ chức bán hàng tập quyền, tính tập quyền tập trung vào bộ phận quản lý CSG (Customer Sales Group) được nhận xét là kieu ngao và hoạt động không hiệu quả. Các nhân viên quản lý ba bộ phận sản phẩm của HP có ít quyền kiểm soát hoặc không kiểm soát trực tiếp các nhân viên bán hàng, những người bán sản phẩm của họ. Bản thân lực lượng bán hàng cũng phản ứng với cấu trúc này. Họ không có thời gian và sự hỗ trợ cần thiết để phục vụ khách hàng tốt. với những gánh nặng của những công việc quản lý và sự quan liêu tham nhũng, họ chỉ dành được chưa đến 1/3 thời gian của họ cho khách hàng và họ phải làm việc với một cấu trúc nhiều tầng để lấy được sản phẩm mẫu hay báo mức giá chào hàng cho khách. Sau khi cải tổ, tổ chức trở nên định hướng phân quyền tới ba bộ phận quản lý sản phẩm, bộ phận marketing và bán hàng trực tiếp quản lý được sản phẩm và khách hàng của họ, họ có nhiều thời gian hơn để phục vụ khách hàng, làm việc hiệu quả hơn và cảm thấy hạnh phúc hơn.

Nguồn: Philip Kotler (2009), The principle of Marketing, NXB McGraw Hill

Mức độ quản lý

Mức độ quản lý xác định số lượng các cá nhân phải báo cáo tình hình bán hàng cho cấp quản trị bán hàng bên trên trực tiếp và qua đó hình thành nên các cấp quản lý khách nhau trong một tổ chức bán hàng.

Thông thường, tổ chức bán hàng của một doanh nghiệp có mức độ quản lý lớn sẽ dẫn đến ít cấp quản lý hơn, một doanh nghiệp có mức độ quản lý ít sẽ hình thành nhiều cấp quản lý hơn. Mức độ quản lý và các cấp độ quản lý sẽ hình thành nên đặc tính của tổ chức bán hàng theo chiều rộng hoặc chiều dọc. Trong một tổ chức bán hàng cấu trúc theo chiều rộng, mức độ quản lý là nhiều và các cấp quản lý là ít hơn. Một tổ chức theo mô hình này thường mang tính phân quyền lớn hơn, quyền lực, trách nhiệm được phân xuống các cấp quản trị thấp hơn và phân xuống cho cá nhân viên bán hàng. Ví dụ: Trong sơ đồ dưới đây, mô hình tổ chức được cấu trúc theo chiều rộng và trong đó mức độ quản lý của giám đốc bán hàng quốc gia là 6 và hình thành hai cấp quản lý. Mức độ quản lý của giám đốc bán hàng cấp tỉnh là 8 (1 giám đốc bán hàng cấp tỉnh quản lý 8 nhân viên bán hàng).

Trong một doanh nghiệp, tổ chức lực lượng bán hàng có thể phân ra thành hai loại quản lý bán hàng là:

Thứ nhất, quản lý bán hàng chức năng trong đó người quản lý chỉ phụ trách nội dung chuyên môn trong lĩnh vực chức năng bán hàng được giao (huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng, tuyển chọn lực lượng bán hàng, đánh giá lực lượng bán hàng mà không phụ trách trực tiếp lực lượng nhân viên bán hàng tạo doanh thu, ví dụ giám đốc đào tạo lực lượng bán hàng, giám đốc tuyển dụng lực lượng bán hàng).

Thứ 2, quản lý lực lượng bán hàng là những người chịu trách nhiệm quản lý các nhân viên bán hàng và hoạt động bán hàng tạo doanh thu cho doanh nghiệp.

Thông thường tại các doanh nghiệp đều có quản lý lực lượng bán hàng. Tuy nhiên thường chỉ ở những doanh nghiệp lớn các hoạt động tuyển chọn, huấn luyện, đánh giá... được phân công cho đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên biệt, tức là có bộ phận quản lý bán hàng chức năng.

Các yếu tố cần cân nhắc khi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng

Tổ chức lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp cần phải đạt được những yêu cầu sau:

Các hoạt động bán hàng cần được phân chia và sắp xếp theo cách mà doanh nghiệp có thể hưởng được lợi ích từ việc chuyên môn hóa lao động.

Tổ chức lực lượng bán hàng nên đảm bảo tính ổn định và liên tục trong nỗ lực bán hàng của doanh nghiệp.

Việc tổ chức lực lượng bán hàng cần đảm bảo tính hợp tác giữa các hoạt động khác nhau được phân công cho những con người khác nhau trong lực lượng bán hàng và giữa các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

Vì vậy, khi xây dựng tổ chức một đội ngũ bán hàng, doanh nghiệp cần phải đảm bảo được sự tích hợp các nỗ lực bán của đội ngũ nhân viên bán hàng trên ba phương diện: (1) hoạt động của lực lượng bán hàng cần gắn chặt với nhu cầu và vấn đề của khách hàng; (2) các hoạt động bán hàng của doanh nghiệp cần tích hợp với các bộ phận khác của doanh nghiệp như là sản xuất, phát triển sản phẩm, hậu cần, và tài chính; (3) nếu trong bộ phận bán hàng các hoạt động được chuyên môn hóa nhỏ hơn thì các nhiệm vụ này cần được tích hợp với nhau. Các vấn đề khác cần được giải quyết như có bao nhiêu cấp quản lý bán hàng, mức độ quản lý như thế nào là thích hợp và cách thức sử dụng hiệu quả nhất các nhân viên bán hàng với mục đích tích hợp được các nỗ lực bán hàng trong doanh nghiệp.

Có ba đặc tính nhà quản trị bán cần cân nhắc xây dựng một cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng:

- + Tính hiệu quả: Cơ cấu có thực hiện tốt những mục tiêu về doanh số và lợi nhuận không? Khách hàng phản ứng như thế nào với cơ cấu đó? cơ cấu đó có thỏa mãn yêu cầu của khách hàng hay không?

- + Năng lực: Công ty có thể trang trải được chi phí cho cơ cấu tổ chức này không? Những chi phí nào gắn liền với cơ cấu góp phần làm tăng doanh thu và thị phần?

- + Tính khả thi: đề cập đến khả năng thực hiện cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng, khả năng thích nghi của cơ cấu đó khi điều kiện thị trường thay đổi. Những câu hỏi phải trả lời để xác định tính khả thi của một cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng là: có dễ dàng thay đổi được cơ cấu tổ chức đó khi thị trường thay đổi? Nếu có sự suy sụp về thị trường thì giới hạn chịu đựng của công ty đến đâu? Có thể đào tạo lại các nhân viên bán hàng mang tính chuyên biệt để kinh doanh ở các thị trường khác, các sản phẩm không? Những chi phí quản lý cố định nào liên quan đến lực lượng bán hàng gây khó khăn cho chúng ta trong việc thay đổi các phương án tổ chức trong tương lai.

4.3. Tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng của doanh nghiệp

4.3.1. Tuyển dụng lực lượng bán hàng

4.3.1.1 Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển chọn lực lượng bán hàng

Tuyển chọn lực lượng bán hàng là công việc tìm kiếm các ứng viên có tiềm năng và phù hợp yêu cầu của công việc bán hàng. Lựa chọn lực lượng bán hàng là việc sàng lọc những ứng viên phù hợp có nhu cầu và mong muốn vào làm việc ở vị trí bán hàng trong doanh nghiệp.

Tầm quan trọng của hoạt động tuyển chọn lực lượng bán hàng được thể hiện ở hai khía cạnh chính:

Thứ nhất, tăng hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng. Vấn đề cốt lõi của bất cứ thành công nào trong hoạt động của lực lượng bán hàng là tuyển chọn và lựa chọn những nhân viên bán hàng giỏi. Sự khác biệt giữa một nhân viên bán hàng trung bình và một nhân viên bán hàng xuất sắc là rất đáng kể. Trong lực lượng bán hàng của doanh nghiệp, khoảng 30% nhân viên bán hàng xuất sắc có thể đem lại 60% doanh thu bán. Vì vậy, việc tuyển chọn nhân viên bán hàng một cách cẩn trọng có thể giúp tăng hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng rất nhiều.

Thứ hai, tiết kiệm chi phí và đảm bảo mối quan hệ tốt với khách hàng. Việc tuyển chọn nhân viên bán hàng không tốt có thể dẫn đến tốn kém nhiều chi phí. Những nhân viên bán hàng đủ năng lực ít cần đào tạo hơn và có thể làm việc hiệu quả ngay lập tức. Một nhân viên không đủ năng lực sẽ mất nhiều chi phí huấn luyện đào tạo mà hiệu quả làm việc chưa chắc đã cao. Khi cho một nhân viên bán hàng kém nghỉ việc, chi phí để tìm kiếm và đào tạo một nhân viên bán hàng mới cộng với những thiệt hại về doanh thu do nhân viên bán hàng nghỉ việc có thể là rất cao. Ngoài những chi phí trực tiếp cho nhân viên bán hàng, doanh nghiệp phải chi những khoản chi phí quản lý bán hàng đi kèm nên một nhân viên bán hàng hoạt động kém hoặc phải nghỉ việc sẽ tạo ra sự tổn thất về mặt chi phí xét trên khía cạnh này. Một lực lượng bán hàng với nhiều nhân viên mới sẽ hoạt động kém hiệu quả và tình trạng nghỉ việc của nhân viên sẽ làm gián đoạn mối quan hệ với các khách hàng.

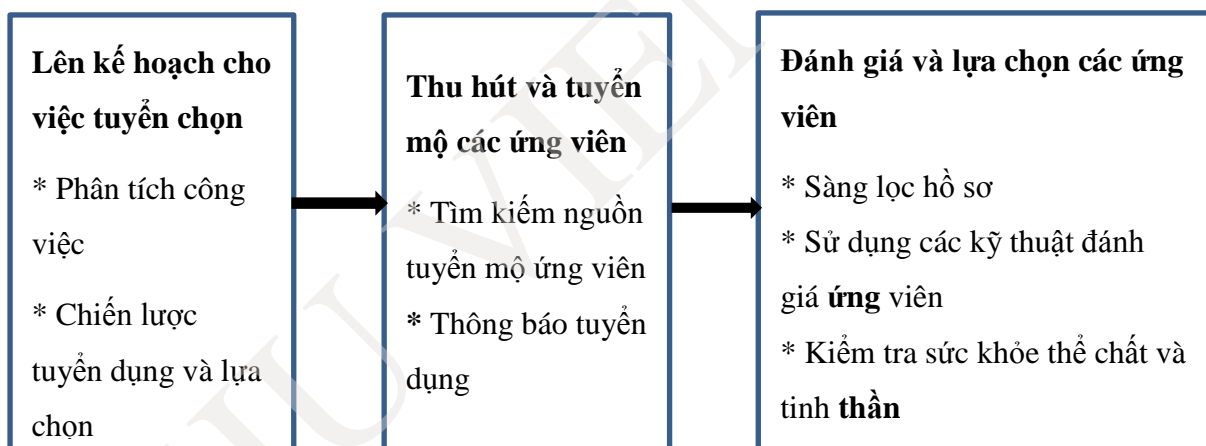
4.3.1.2 Quy trình tuyển chọn lực lượng bán hàng

Tuyển chọn lực lượng bán hàng được tiến hành theo một quy trình gồm ba giai đoạn:

Lên kế hoạch cho việc tuyển chọn. Giai đoạn đầu tiên này bắt đầu bằng việc thực hiện phân tích công việc để đánh giá nhu cầu nhân sự bán hàng trả lời câu hỏi thực sự có cần nhân viên bán hàng mới. nếu thực sự cần tuyển chọn mới nhân viên bán hàng, hoạt động phân tích công việc tiếp tục được thực hiện để mô tả công việc và xác định đặc tính mong muốn của nhân viên bán hàng nhằm chuẩn bị cho việc lên chiến lược tuyển chọn và lựa chọn nhân viên bán hàng.

Thu hút và tuyển mộ ứng viên. Trong giai đoạn này, nhà quản trị cần tìm nguồn tuyển chọn hợp lý để tìm kiếm được các ứng viên theo đúng yêu cầu ở giai đoạn 1. Sau đó, nhà quản trị cần thực hiện đưa thông báo tuyển chọn vào các nguồn tìm kiếm.

Đánh giá và lựa chọn các ứng viên. Sau khi thu thập được hồ sơ của các ứng viên, cách thức đầu tiên để lựa chọn các ứng viên là thực hiện sàng lọc hồ sơ theo những tiêu chí được xác định trong giai đoạn 1. Tiếp theo, nhà tuyển chọn sẽ sử dụng các kỹ thuật để đánh giá ứng viên như là phỏng vấn, kiểm tra, chuyên gia đánh giá, đánh giá trong tình huống thực để lựa chọn được ứng viên phù hợp với vị trí tuyển chọn.



Hình 4-1. Quy trình tuyển chọn lực lượng bán hàng

(Nguồn: Thomas N.Ingram et al. (2000), *Sales management: Analysis and decision making*. South-Western Thomson learning)

Ai có trách nhiệm tuyển chọn và lựa chọn nhân viên bán hàng? Điều này phụ thuộc vào quy mô của lực lượng bán hàng và hoạt hình bán hàng mà lực lượng bán hàng cần phải thực hiện. Ở các doanh nghiệp có lực lượng bán hàng nhỏ, các nhà quản trị bán hàng cấp cao cũng thường tham gia vào việc tuyển chọn các nhân viên bán hàng mới với trách nhiệm chính. Ở các doanh nghiệp lớn hơn với lực lượng bán hàng nhiều cấp hơn, việc thu hút và lựa chọn

người mới thường tốn kém và mất thời gian đối với các nhà quản trị cấp cao. Ở những doanh nghiệp như vậy, quyền tuyển chọn thường được phân xuống cấp quản trị thấp hơn hoặc các nhân viên chuyên biệt. Ở những doanh nghiệp mà công việc bán hàng không phức tạp, khó khăn, nhân viên mới được tuyển chọn không cần yêu cầu đặc biệt gì, tỷ lệ nghỉ việc của lực lượng bán hàng tương đối cao, ví dụ như các doanh nghiệp bán lẻ hàng tiêu dùng thì thường cấp quản trị bán hàng trực tiếp giữ trách nhiệm chính trong việc thuê người. Khi doanh nghiệp cần lựa chọn người kỹ hơn thông qua những tiêu chí phẩm chất và năng lực nhất định, một chuyên gia tuyển chọn sẽ hỗ trợ cho cấp quản trị bán hàng trực tiếp trong việc đánh giá ứng viên và ra quyết định cuối cùng. Ở một số doanh nghiệp, thành viên của phòng nhân sự hoặc các chuyên gia nhân sự bên ngoài doanh nghiệp sẽ trợ giúp và tư vấn cho các nhà quản trị bán hàng trong việc thuê người mới thay vì phân công trách nhiệm này cho các nhân viên bán hàng. Cách thức này giúp làm giảm những nỗ lực trùng lặp và tránh được những xung đột giữa nhân viên của bộ phận bán hàng và phòng nhân sự. Trách nhiệm của bộ phận nhân sự là giúp thu hút các ứng viên và trợ giúp cho việc đánh giá các ứng viên này. Nhà quản trị bán hàng vẫn giữ trách nhiệm cuối cùng quyết định ai sẽ được thuê.

4.3.2. Đào tạo và phát triển lực lượng bán hàng

4.3.2.1. Khái niệm và tầm quan trọng của huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng

Huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng là quá trình giúp cho lực lượng bán hàng hiểu được quyền lợi và nghĩa vụ, thích nghi được với môi trường làm việc, được trang bị về kiến thức và kỹ năng cần thiết cho vị trí và công việc bán hàng mà họ đảm trách.

Việc huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng giữ một vai trò quan trọng trong hoạt động quản trị bán hàng nói chung. Huấn luyện, đào tạo nhân viên bán hàng không chỉ nhằm trang bị kiến thức/kỹ năng cho nhân viên bán hàng mà còn giúp phát triển khả năng làm việc cũng như xây dựng thái độ làm việc tích cực của từng nhân viên bán hàng. Với nhân viên bán hàng mới, đây là cách thức giúp họ thích nghi với môi trường làm việc và được trang bị khả năng làm việc để đem lại thu nhập cho bản thân, lợi ích cho khách hàng và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Với các nhân viên bán hàng đã có kinh nghiệm, các chương trình huấn luyện, đào tạo giúp họ luôn sẵn sàng thích nghi với những thay đổi nhanh chóng từ môi trường bán hàng. Các chương trình huấn luyện tốt sẽ có những ảnh hưởng trực tiếp tới các chỉ tiêu về doanh số, chi phí và lợi nhuận bán hàng. Các chương trình huấn luyện tốt sẽ giúp tăng cường khả năng phục vụ khách hàng của đội ngũ bán hàng qua đó tăng doanh thu cho doanh nghiệp,

giảm thiểu các chi phí quản lý và giám sát đội ngũ bán hàng nhờ đó các chỉ tiêu về lợi nhuận được cải thiện một cách đáng kể.

4.3.2.2. Phân loại chương trình huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng

Nhìn chung, các chương trình huấn luyện lực lượng bán hàng của doanh nghiệp, có thể chia làm hai loại hướng tới đối tượng được huấn luyện là nhân viên bán hàng mới được tuyển chọn hay nhân viên bán hàng hiện có của doanh nghiệp.

Chương trình huấn luyện, đào tạo cho nhân viên bán hàng mới thường được thực hiện sau khi tuyển chọn. Với nhân viên bán hàng mới, việc huấn luyện nhằm trang bị những kiến thức, kỹ năng cơ bản cũng như hình thành thái độ tích cực của họ đối với công việc bán hàng, làm quen với môi trường, đồng nghiệp và công ty, xác định rõ nhiệm vụ quyền hạn của nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp.

Chương trình huấn luyện, đào tạo cho đối tượng là lực lượng bán hàng hiện có của doanh nghiệp được thực hiện khi (1) có những thay đổi từ phía khách hàng như đặc điểm, nhu cầu mua... đòi hỏi công ty cần có phương pháp bán hàng mới, nhân viên bán hàng cần có những kỹ năng mới... Ví dụ: Huấn luyện đào tạo nhân viên bán hàng về việc triển khai phương pháp bán hàng tư vấn cho một khách hàng đối tác. (2) Do sự xuống cấp của nhân viên bán hàng, ví dụ như nhân viên bán hàng mắc phải những thói quen bán hàng không tốt, theo một quy trình bán hàng không thích hợp ... nên nhân viên bán hàng cần phải được đào tạo lại. (3) Do sự luân chuyển về nhân sự: điều một người bán hàng đến khu vực mới; xem xét một cá nhân để đề bạt thăng tiến... cần phải huấn luyện đào tạo nhân viên bán hàng thích nghi với môi trường mới. (4) Khi xâm nhập vào thị trường mới, thiết lập một khu vực bán hàng, một chi nhánh bán hàng mới, hoặc quản lý một đoạn thị trường mới vừa chiếm được... cần phải huấn luyện nhân viên bán hàng thực hiện những nhiệm vụ mới nói trên. (5) Doanh nghiệp thi hành những chính sách bán hàng và thủ tục bán hàng mới cần giới thiệu cho lực lượng bán hàng. Khi xuất hiện hoạt động cạnh tranh mới, sản phẩm mới cần được giới thiệu vào thị trường... cũng cần huấn luyện đào tạo lại lực lượng bán hàng.

Cũng cần phân biệt giữa huấn luyện và đào tạo trong chương trình huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng. Đào tạo là các hoạt động mang tính trang bị kiến thức, chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp... để nhân viên bán hàng có thể đảm nhận công việc bán hàng theo yêu cầu. Trong khi đó, huấn luyện là các hoạt động phát triển nghề nghiệp cho nhân viên bán hàng theo cách thức làm mẫu và cung cấp ý kiến phản hồi của người giám sát cho nhân viên bán

hàng. Các hoạt động huấn luyện thường được thực hiện trong công việc, theo cách thức nhân viên bán hàng sẽ có một giám sát kèm cặp, làm mẫu trong công việc và đưa các phản hồi để nhân viên có thể thực hiện được các hoạt động mà người giám sát yêu cầu...

4.3.2.3. Quy trình huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng

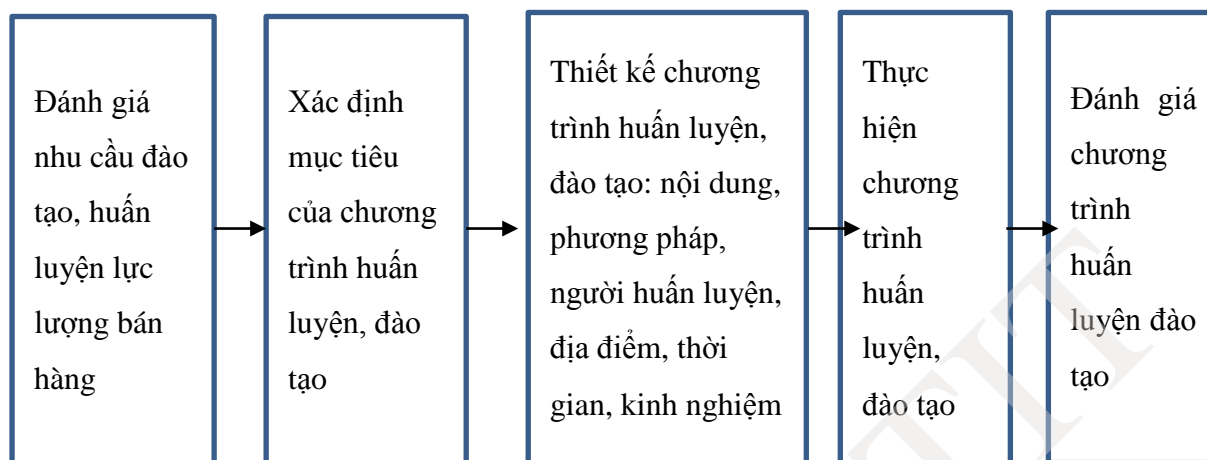
Khi quyết định thực hiện một chương trình đào tạo, có ba vấn đề trọng tâm cần phải được trả lời:

Ai sẽ được đào tạo? Ở hầu hết các doanh nghiệp, nhân viên bán hàng mới là đối tượng thường được đào tạo, tuy nhiên, khi có sự thay đổi trong môi trường bán hàng thì các nhân viên bán hàng hiện tại cũng nên được đào tạo lại

Vấn đề gì cần được nhấn mạnh trong chương trình đào tạo? Đó là kiến thức (cụ thể là kiến thức sản phẩm, hay kiến thức về doanh nghiệp hay kiến thức về khách hàng) hay là kỹ năng bán hàng (ví dụ kỹ năng thuyết trình hay quản lý thời gian). Tất cả những vấn đề này đều quan trọng nhưng mức độ quan trọng tương đối giữa các loại nội dung đào tạo như thế nào sẽ phụ thuộc vào tình huống bán hàng, chi phí đào tạo bán hàng, sự thay đổi trong môi trường bán hàng cũng như chiến lược, chính sách bán hàng của doanh nghiệp.

Quá trình đào tạo nên được cấu trúc như thế nào? Ở đây muốn nói tới cách thức để thực hiện các nội dung đào tạo, ví dụ việc huấn luyện đào tạo được thực hiện trong công việc hay thực hiện đào tạo tập trung tại một địa điểm.

Về cơ bản, các doanh nghiệp khi thực hiện hoạt động huấn luyện đào tạo lực lượng bán hàng thông thường sẽ thực hiện theo quy trình sau đây:



Hình 4-2. Quy trình huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp

(Nguồn: *Sale Management: Analysis and Decision Making*, Thomas N.Ingram et al. - 2000)

Đánh giá nhu cầu huấn luyện, đào tạo

Điểm khởi đầu của hoạt động huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng là thực hiện phân tích nhu cầu đào tạo của lực lượng bán hàng. Nguồn cung cấp thông tin cho hoạt động này có thể dựa vào hoạt động phân tích công việc, từ bản mô tả công việc, từ lực lượng bán hàng, từ nhà quản trị bán hàng, đánh giá các chương trình huấn luyện trước đây hoặc từ khách hàng ... tùy vào cách thức mà nhà quản trị bán muốn sử dụng để đánh giá nhu cầu.

Xác định mục tiêu huấn luyện, đào tạo

Để có một chương trình huấn luyện, đào tạo hiệu quả, việc đặt mục tiêu cần phải cụ thể, thực tế và đo lường được. Nhà quản trị bán cần phải làm cho mục tiêu đơn giản và dễ hiểu. Việc quyết định mục tiêu cần phải dựa vào việc đánh giá nhu cầu, xem xét các vấn đề ngắn và dài hạn và dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp.

Thiết kế và thực hiện chương trình huấn luyện, đào tạo

Ở giai đoạn này, nhà quản trị bán cần quyết định tự thực hiện chương trình huấn luyện đào tạo hay thuê một tổ chức bên ngoài thực hiện chương trình này. Các doanh nghiệp lớn

cũng như nhỏ thường thuê ngoài thực hiện hoạt động huấn luyện đào tạo. Các doanh nghiệp nhỏ thường nhờ bên ngoài thực hiện toàn bộ chương trình huấn luyện, đào tạo. Các doanh nghiệp lớn thì thường thiết kế chương trình cho riêng họ và thuê ngoài thực hiện toàn phần hay một phần chương trình đó.

Đánh giá chương trình

Thiết kế một hệ thống để đánh giá và đo lường là bước tiếp theo trong quy trình huấn luyện và đào tạo. Cần phải trả lời một số câu hỏi: chúng ta muốn đo lường cái gì, khi nào chúng ta muốn đo lường, chúng ta đánh giá đo lường như thế nào và sử dụng công cụ gì để đo lường.

4.4. Tạo động lực cho lực lượng bán hàng của doanh nghiệp

4.4.1. Khái niệm và vai trò của tạo động lực cho lực lượng bán hàng

Theo Edwin Lewis, một nhà tư vấn về quản trị bán hàng, lập phương án trả thù lao tài chính hay trả thu nhập cho nhân viên bán hàng là một trong những công việc khó khăn nhất của người giám đốc bán hàng. Ngay cả những nhà quản lý dày dạn cũng có thể mắc sai lầm trong việc thiết lập tỷ lệ hoa hồng và ngưỡng tiền thưởng. Nhà quản trị bán hàng mắc một số sai lầm phổ biến khi xây dựng các phương án thù lao, ví dụ như không phát triển hoặc duy trì sự cân bằng giữa tiền lương và khoản khuyến khích. Nếu nhân viên bán hàng đã quá thoải mái với tiền lương thì họ sẽ không cần phải gồng mình lên để cố bán hàng. Một sai lầm khác là thiết kế phương án thù lao theo hướng mang lại lợi thế hơn cho những nhân viên bán hàng ban đầu. các nhà quản lý nên cố gắng thúc đẩy những nhân viên trung bình vì những “ngôi sao” sẽ vẫn vượt chỉ tiêu mà không phụ thuộc vào chính sách thù lao. Chính những nhân viên bán hàng trung bình, những người chiếm số đông trong mọi lực lượng bán hàng thông thường, mới là những người có thể tạo ra sự khác biệt thực sự.

Khái niệm về động lực làm việc: Động lực làm việc chỉ sức mạnh tác động lên một người hoặc nảy sinh ngay trong con người đó, thúc đẩy họ hành động hướng tới một mục tiêu nhất định. Một nhân viên có động lực làm việc mạnh mẽ biểu hiện bên ngoài sẽ là một người có cường độ làm việc cao, có nỗ lực bền bỉ, có sự định hướng, chịu đầu tư sức lực, tinh thần và thời gian để hoàn thành công việc của mình và đạt được những mục tiêu đề ra trong một thời gian nhất định.

Do đó nhiệm vụ của nhà quản lý là khơi nguồn động lực làm việc và xây dựng một hệ thống động viên có hiệu quả bao gồm chế độ thù lao, những đãi ngộ tài chính khác và các chính sách động viên phi tài chính.

Khái niệm động viên khuyến khích: Động viên khuyến khích là các hoạt động mà nhà quản trị bán thực hiện nhằm tạo ra và củng cố động lực làm việc cho nhân viên bán hàng của mình, giúp họ phát huy được năng lực tiềm tàng thay vì chỉ hướng tới việc hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Nhà quản trị bán luôn luôn phải thực hiện động viên khuyến khích để duy trì động lực làm việc cho nhân viên bán hàng của mình vì:

- o Tạo ra và duy trì một lực lượng bán hàng có hiệu quả luôn là một công việc đầy thách thức.
- o Sự tự tin và động lực làm việc của người bán hàng luôn bị xói mòn bởi bản chất của công việc, bởi những thách thức trong công việc.
- o Nhà quản trị bán hàng không chỉ tìm cách buộc nhân viên của mình phải làm việc mà còn phải làm sao để nhân viên bán hàng của mình chủ động làm việc với động cơ tích cực nhất.
- o Động viên/khuyến khích là đòn bẩy cho nỗ lực làm việc của nhân viên.

Một sai lầm khác mà các giám đốc bán hàng mắc phải là đặt định mức hoặc mục tiêu quá cao. Việc đặt mục tiêu quá cao không hề giúp tăng lượng bán hàng vì các nhân viên bán hàng sẽ không cố gắng để đạt được các mục tiêu không thực tế. Do đó, để thành công, một kế hoạch thù lao phải làm cho người bán hàng muốn tham gia và cho phép họ có thể đạt được các mục tiêu đặt ra nếu họ nỗ lực. Nhà quản trị bán nên nhớ rằng khi phát triển một kế hoạch thù lao, cần đảm bảo các nhân viên bán hàng đều muốn thành công, muốn đạt được mức thù lao cao nhất.

Mặc dù có một số nhà nghiên cứu không đồng thuận, song thù lao bằng tiền được nhận định là một trong những cách thông tin trực tiếp nhất, rõ ràng nhất tới nhân viên bán hàng về hiệu suất làm việc của họ. Phương án thù lao bán hàng có thể là “tay lái” cho phép nhà quản lý định hướng các hoạt động của nhân viên bán hàng. Nhà quản trị bán nên nhớ rằng khi phát triển một kế hoạch thù lao, cần đảm bảo các nhân viên bán hàng đều muốn thành công, muốn đạt được mức thù lao cao nhất.

Mặc dù có một số nhà nghiên cứu không đồng thuận, xong thù lao bằng tiền được nhận định là một trong những cách thông tin trực tiếp nhất, rõ ràng nhất tới nhân viên bán hàng về hiệu suất làm việc của họ. Phương án thù lao bán hàng có thể là “tay lái” cho phép nhà quản lý định hướng các hoạt động của nhân viên bán hàng. Cho đến nay, thù lao cho lực lượng bán hàng chiếm tỷ trọng lớn nhất trong khoản chi phí bán hàng trực tiếp.

So với các nghề nghiệp khác, các nhân viên bán hàng thường phản ứng không giống nhau đối với các khoản tiền thưởng. Các công ty phát hiện ra rằng để giữ chân các nhân viên bán hàng hàng đầu, họ phải có một kế hoạch thù lao cạnh tranh. Nhưng câu hỏi đặt ra là “Những yếu tố nào là hiệu quả nhất trong việc khuyến khích một nhân viên giỏi gắn bó với công ty của bạn?” Câu trả lời sẽ là có nhiều yếu tố ảnh hưởng nhưng yếu tố quan trọng nhất chính là thù lao bằng tiền. Các nhân viên bán hàng có phản ứng giống nhau trước các khoản thù lao tài chính. Hầu hết cá nhân viên bán hàng là “những chiến binh thập tự chinh, những nhà xây dựng, và đối thủ cạnh tranh”. Họ muốn và cần phải tạo ra sự khác biệt trong bất cứ việc gì họ làm. Những người này coi khoản thù lao tài chính như một cách để “giữ điểm số” so với các đồng nghiệp của họ. Điều dễ hiểu là họ có động lực cao với hình thức “thẻ điểm – scorecard” (tính tiền lương). Trên thực tế, có thể kết luận rằng thù lao bằng tiền là một hình thức khuyến khích hiệu quả cho một số người bán hàng ở các mức thu nhập khác nhau nhưng tất nhiên, tiền không phải là công cụ khuyến khích hiệu quả cho mọi đối tượng bán hàng.

Dựa trên tác động của chính sách thù lao khác nhau tới lợi nhuận của công ty, có thể xác định một số loại nhân viên bán hàng như sau:

- *Con người của thói quen.* Họ luôn cố gắng duy trì mức sống của họ bằng cách kiếm một số tiền nhất định được định trước.

- *Những người có định hướng mục tiêu tốt.* Họ thích được đồng nghiệp và cấp trên công nhận là hoàn thành tốt mục tiêu và thường theo sát hạn ngạch được giao, họ chủ yếu hoàn thành tốt mục tiêu bán hàng.

- *Những người làm vì tiền.* Họ luôn tìm cách tối đa hóa thu nhập của họ. Những người này có thể hy sinh mối quan hệ gia đình, thú vui cá nhân, và thậm chí cả sức khỏe để tăng thu nhập.

Cách phân loại này dựa trên một nghiên cứu cổ điển được tiến hành từ cuối những năm 1970, song nhiều nhà quản trị bán và nhân viên bán hàng nhận định rằng cách phân loại này

vẫn đúng trong môi trường bán hàng hiện nay. Giám đốc bán hàng phải xác định các loại nhân viên bán hàng cơ bản và thiết kế một kế hoạch thù lao có thể tối đa hóa tổng nỗ lực của lực lượng bán hàng. Nhân viên bán hàng có thể được xem như là “người tiêu dùng nội bộ” của kế hoạch thù lao của nhà quản lý, và mối quan hệ giữa lợi nhuận và sự hài lòng của lực lượng bán hàng cũng tương tự như giữa lợi nhuận và sự hài lòng của người mua.

Xây dựng một kế hoạch thù lao có thể đáp ứng mong muốn của tất cả các nhân viên bán hàng là điều không thể. Nghiên cứu chỉ ra rằng, không có một chính sách thù lao nào là tốt nhất cho bất kỳ một tổ chức hay ngành kinh doanh nào. Có lẽ phương án khả dĩ nhất là phát triển một chính sách thù lao có thể làm hài lòng đa số lực lượng bán hàng mà không hoàn toàn làm phật lòng số còn lại.

Nếu mọi người không hài lòng với chính sách thù lao thì tại sao lại không thay đổi? Có nhiều lý do cho sự trì hoãn này, đó là:

- + Chính sách này đã được duy trì từ lâu trong ngành
- + Thường rất khó xác định được kết quả của từng nhân viên khi nhiều nhân viên bán hàng, phòng kinh doanh, hoặc các phòng ban khác cùng nhau tham gia vào việc bán hàng
- + Có những phương án thù lao về tài chính hoặc theo dòng sản phẩm khá phức tạp.
- + Có thể khó xác định được liệu rằng một kế hoạch thù lao phù hợp có thể giúp cải thiện lợi nhuận hay không.
- + Nhà quản trị bán có thể lo ngại rằng chính sách mới sẽ còn tồi hơn chính sách hiện tại.

Tuy nhiên, thực tế đã có nhiều công ty thay đổi chính sách thù lao. Ngoài ra, các công ty mới phải có kế hoạch thù lao trước khi thuê nhân viên bán hàng. Việc xây dựng kế hoạch thù lao mới hoặc sửa đổi những chính sách hiện tại cần phải được thực hiện theo một quy trình hợp lý.

4.4.2. Các biện pháp chủ yếu tạo động lực cho lực lượng bán hàng

4.4.2.1 Các chính sách tài chính đãi ngộ lực lượng bán hàng

a. Chính sách tiền lương cứng

Định nghĩa: Nhân viên bán hàng được trả thù lao theo chính sách tiền lương cứng có nghĩa là được trả một số tiền nhất định cho những công việc thường xuyên trong một khoảng thời gian nhất định nào đó, thông thường là một tuần, một tháng hay một năm.

Ví dụ: nhân viên bán hàng nhận được tiền lương cứng là 5 triệu đồng/tháng bất kể anh ta bán được 10 triệu đồng hay 100 triệu đồng trong tháng đó.

☐ Ưu điểm của chính sách tiền lương cứng:

o Đối với nhân viên bán hàng: Chính sách lương cứng mang lại cảm giác an toàn cho nhân viên bán hàng để đảm bảo công việc bán hàng hiệu quả, đặc biệt là những công việc bán hàng khó khăn, khi mới vào thị trường, khi bán một sản phẩm mới hoặc đối với những nhân viên bán hàng mới vào nghề, còn ít kinh nghiệm, chính sách này đảm bảo một mức thu nhập thường xuyên trong những tình huống đó.

o Đối với nhà quản trị bán: chính sách lương cứng tương đối đơn giản, quỹ lương/chi phí cho nhân viên bán hàng được dự tính trước.

☐ Nhược điểm của chính sách tiền lương cứng:

o Đối với nhân viên bán hàng:

- Chính sách lương cứng thiếu khuyến khích trực tiếp. Những nhân viên bán hàng hoàn thành định mức được thưởng bằng cách tăng lương theo định kỳ (ví dụ, cứ 1 năm có 24 tháng hoàn thành định mức thì được tăng lương, nếu không thì không được tăng lương), nhân viên bán hàng được tăng lương sau một thời gian dài đáng kể từ khi hoàn thành nhiệm vụ và vì vậy không tạo nên động lực khuyến khích một cách trực tiếp.

- Chính sách lương cứng có thể làm giảm hiệu quả làm việc, có xu hướng khuyến khích nhân viên chỉ muốn hoàn thành định mức bán hàng. Theo chính sách lương cứng, mọi người sẽ được tăng lương như nhau không phân biệt người hoàn thành định mức và những người hoàn thành xuất sắc, những người làm việc hiệu quả cao và kém hiệu quả hơn. Vì vậy, không khuyến khích những nhân viên bán hàng giỏi, chỉ khuyến khích nhân viên làm việc ở mức hoàn thành định mức.

Với chính sách lương cứng, nhân viên chỉ tìm cách để hoàn thành định mức.

Ví dụ: tập trung vào những sản phẩm dễ bán, vào những khách hàng dễ có doanh thu để đủ định mức, không có xu hướng phát triển những sản phẩm khó vào thị trường, những đối tượng khách hàng khó tính những có thể đem lại lợi nhuận lớn về dài hạn.

o Đối với nhà quản trị bán: trong tình trạng bán hàng khó khăn, tình trạng nền kinh tế suy thoái, khi hàng không bán được mà vẫn phải duy trì và trang trải một khoản chi phí lương cố định không phụ thuộc vào hiệu quả bán hàng là một công việc tương đối khó khăn.

Ở Việt Nam, chính sách tiền lương cứng thường phụ thuộc vào đơn giá tiền lương của doanh nghiệp và hệ số lương của nhân viên bán hàng.

$$\text{Lương nhân viên bán hàng} = \text{Đơn giá tiền lương} \times \text{Hệ số lương}$$

Mỗi năm tùy thuộc vào tình hình tài chính của doanh nghiệp, trực tiếp là quỹ lợi nhuận của doanh nghiệp vào năm bán hàng trước và tùy thuộc vào khối lượng công việc phải thực hiện trong năm bán hàng sắp tới, doanh nghiệp sẽ hình thành quỹ tiền lương cho năm bán hàng tới và vì vậy hình thành đơn giá tiền lương. Một số doanh nghiệp có căn cứ vào tình hình môi trường bán hàng và môi trường sống chung để xác định quỹ tiền lương ví dụ nếu dự đoán tình hình trượt giá cao sẽ nâng quỹ tiền lương cho nhân viên bán hàng và do đó đơn giá tiền lương được nâng lên.

Số lượng công việc x Số giờ làm việc của nhân viên

$$\text{Đơn giá tiền lương} = \frac{\text{Quỹ tiền lương của doanh nghiệp}}{\text{Số lượng công việc x Số giờ làm việc của nhân viên}}$$

Cũng tùy vào doanh nghiệp, hệ số tiền lương cũng được xác định khác nhau. Có doanh nghiệp căn cứ vào thâm niên công tác của nhân viên bán hàng tại chính doanh nghiệp, ví dụ nhân viên có kinh nghiệm bán hàng 10 năm có hệ số lương cao hơn nhân viên bán hàng có 5 năm kinh nghiệm tại chính doanh nghiệp này. Có doanh nghiệp căn cứ vào thâm niên công tác chung của nhân viên bất kể tại doanh nghiệp mình hay doanh nghiệp khác, ví dụ nhân viên bán hàng đã có 5 năm kinh nghiệm tại doanh nghiệp khác khi vào doanh nghiệp sẽ có hệ số tiền lương cao hơn nhân viên bán hàng chỉ có 1 năm kinh nghiệm làm việc.

b. Chính sách hoa hồng

Định nghĩa: Nhân viên bán hàng được trả thù lao theo chính sách hoa hồng có nghĩa là được trả một số tiền tính theo một tỷ lệ phần trăm theo giá trị hàng mà nhân viên đó bán được.

Phân loại: chính sách hoa hồng có thể được chia làm ba loại:

- o Hoa hồng cố định: Nhân viên được hưởng một mức hoa hồng cố định cho mọi mức giá trị hàng bán được.

Ví dụ: Nếu chính sách hoa hồng cố định là 10% có nghĩa là nếu bán được 10 triệu thì hưởng thù lao 1 triệu, nếu bán được 100 triệu thì hưởng thù lao là 10 triệu.

- o Hoa hồng lũy tiến: nhân viên được hưởng tỷ lệ hoa hồng tăng lên theo giá trị hàng bán.

Ví dụ: Nếu bán từ 10 triệu đến 50 triệu được hưởng 10% , từ 50 triệu đến 100 triệu được hưởng 12%, bán trên 100 triệu thì được hưởng 14% thì một nhân viên bán 80 triệu sẽ được hưởng thù lao là: $10\% \times 50 + (80 - 50) \times 12\% = 8,6$ triệu.

- o Hoa hồng lũy thoái: Nhân viên được hưởng tỷ lệ hoa hồng đến một mức nhất định sẽ giảm đi theo giá trị hàng bán.

Ví dụ: Nếu bán từ 10 triệu đến 50 triệu được hưởng 10%, từ 50 triệu đến 100 triệu được hưởng 8%, bán trên 100 triệu thì được hưởng 6% thì một nhân viên bán 80 triệu sẽ được hưởng thù lao là: $10\% \times 50 + (80 - 50) \times 8\% = 7,4$ triệu.

☐ Ưu điểm của chính sách hoa hồng

- o Chính sách hoa hồng tạo sự khuyến khích trực tiếp và tối đa cho nhân viên bán hàng. Theo chính sách hoa hồng chỉ có khả năng bán hàng của nhân viên là hạn chế được tiềm năng thu nhập của họ vì vậy phát huy tính chủ động, tự lập kế hoạch làm việc của bản thân họ. Những khuyến khích này cũng gắn chặt với kết quả làm việc, được áp dụng ngay khi nhân viên bán hàng có kết quả làm việc.

- o Đối với nhà quản trị bán, thực hiện trả thù lao theo cách thức này làm cho hoạt động quản lý đơn giản theo xu hướng chi phí bán hàng được giữ ở một tỷ lệ hợp lý nhất định với giá trị hàng bán, nhất là trong những tình huống bán hàng khó khăn, môi trường suy thoái.

□ Nhược điểm của chính sách hoa hồng

o Đây là một chế độ trả thù lao tương đối thách thức với các nhân viên bán hàng mới, những nhân viên bán hàng chưa có kinh nghiệm.

o Với những sản phẩm có giá trị hàng bán tương đối lớn nhưng cần phải một thời gian dài nhất định tiếp xúc với khách hàng mới có thể bán được (ví dụ bất động sản) thì chế độ này không đảm bảo tính chắc chắn và sự an toàn về thu nhập cho nhân viên bán hàng trong suốt thời gian chào hàng.

o Trong tình trạng bán hàng khó khăn, tình trạng nền kinh tế suy thoái, khi hàng không bán được cũng sẽ không đảm bảo được thu nhập cho nhân viên bán hàng.

o Khi áp dụng chế độ trả thù lao bằng chính sách hoa hồng, nhân viên bán hàng sẽ lựa chọn sản phẩm có hoa hồng cao, lựa chọn khách hàng đem lại doanh thu lớn, không thực hiện những dịch vụ sau bán với mục đích gia tăng giá trị hàng bán để hưởng thu nhập cao.

o Khi đổ công sức tạo dựng khu vực bán hàng cho mình, nhân viên bán sẽ không sẵn lòng chia sẻ khu vực bán, không sẵn lòng rời sang một khu vực bán khác theo yêu cầu của tổ chức.

c. Tiền thưởng

Khái niệm: Tiền thưởng là một hình thức bổ sung tiền lương, một khoản thù lao lao động thể hiện sự bồi dưỡng thêm về vật chất cho nhân viên bán hàng có cống hiến cho doanh nghiệp.

Do tiền lương có tính ổn định tương đối trong một thời kỳ nhất định mà thành tích bán hàng của nhân viên bán hàng thì thường xuyên thay đổi vì vậy cần có hình thức tiền thưởng để khuyến khích động viên những nhân viên bán hàng có cống hiến cho doanh nghiệp (thể hiện ở việc đạt được các định mức bán hàng) hoặc khuyến khích những cống hiến đặc biệt cho doanh nghiệp (10 nhân viên bán hàng xuất sắc nhất doanh nghiệp).

Phân loại:

o Những khoản thưởng không gắn liền với việc bán hàng: Các nhân viên bán hàng hoàn thành định mức đều được trả thưởng nhân một dịp đặc biệt nào đó ví dụ như cuối quý, cuối năm, sinh nhật công ty, ngày lao động,... Khoản thưởng có thể là một khoản như nhau

đối với tất cả nhân viên bán hàng, có thể phụ thuộc vào thời gian làm việc hoặc mức lương hiện tại.

o Những khoản thưởng gắn liền với việc bán hàng: Loại tiền thưởng thứ hai này liên quan trực tiếp đến việc thực hiện các nhiệm vụ bán hàng, ví dụ như khu vực bán hàng đạt định mức thì được thưởng, khu vực bán hàng vượt định mức 100%, cá nhân bán hàng xuất sắc... Mức tiền thưởng sẽ phụ thuộc vào khả năng hoàn thành nhiệm vụ bán.

□ Xét về lý do khen thưởng có thể chia làm hai loại tiền thưởng: Khen thưởng hoàn thành và vượt định mức bán hàng; Khen thưởng đối với những thành tích sáng tạo đặc biệt, ví dụ khen thưởng cho ý tưởng bán hàng mới, khen thưởng cho sáng kiến phương pháp bán hàng mới...

□ Xét về đối tượng thụ hưởng, tiền thưởng loại này được chia làm hai loại, tiền thưởng cho cá nhân và tiền thưởng cho tập thể. Tiền thưởng tập thể thường được giao cho người đứng đầu tập thể ví dụ trưởng nhóm bán hàng, trưởng khu vực bán hàng, trưởng chi nhánh bán hàng, sau đó người đứng đầu sẽ căn cứ vào mức hoàn thành nhiệm vụ bán hàng của từng cá nhân trong đội nhóm để thực hiện chia khoản thưởng tập thể cho các cá nhân sao cho hợp lý.

d. Chính sách kết hợp

Doanh nghiệp thường sử dụng chính sách kết hợp giữa lương cứng, hoa hồng và tiền thưởng. Theo chính sách kết hợp, cơ cấu các khoản trả cho nhân viên bán hàng thường được đảm bảo theo tỷ lệ nhất định thường thấy là 80/20 (80% lương cứng, 20% là thưởng và khuyến khích ngoài lương) hoặc theo các tỷ lệ 70/30, 60/40 tùy vào đặc thù nghề bán hàng.

+ Lương cứng và hoa hồng: Đây là loại chính sách kết hợp thường thấy ở các doanh nghiệp bán hàng áp dụng cho các nhân viên bán hàng trực tiếp tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp trong đó phần lương cứng đảm bảo mức sinh hoạt tối thiểu cho nhân viên bán hàng thỏa mãn nhu cầu sinh lý, phần hoa hồng thường được dùng là công cụ để thỏa mãn nhu cầu an toàn, để khuyến khích, động viên các nhân viên bán hàng, tạo sự khác biệt giữa nhân viên làm ở mức trung bình với nhân viên bán hàng xuất sắc và nhân viên bán hàng làm kém. công việc đánh giá lực lượng bán hàng sẽ giúp tạo động viên cho từng nhân viên cũng như của cả đội ngũ bán hàng.

Trong tình huống dẫn nhập ở công ty TJ, hoạt động đánh giá kết quả công việc thực hiện chưa tốt cụ thể là các tiêu chí đánh giá theo nhìn nhận của nhân viên là chưa thuyết phục, không rõ ràng. Việc thực hiện đánh giá cũng không đồng đều và công bằng. Cụ thể, đối tượng thực hiện đánh giá là các trưởng bộ phận nhưng có người có năng lực đánh giá, có người lại không, có người khó tính trong đánh giá, có người lại dễ tính... làm giảm động lực làm việc của nhân viên.

+ Những động viên về mặt tinh thần: Những bữa chiêu đãi buổi tối để công nhận kết quả làm việc, những món quà nhỏ, một chứng nhận những thành tích đạt được, những vật kỷ niệm ghi thành tích, được là thành viên trong những nhóm đặc biệt (ví dụ nhóm những nhân viên bán hàng xuất sắc nhất doanh nghiệp được hưởng những ưu đãi đặc biệt của doanh nghiệp).

Những chính sách đãi ngộ tài chính khác

Ngoài chính sách thù lao, doanh nghiệp có thể thực hiện những chính sách đãi ngộ tài chính khác và có thể chia ra làm hai loại chính sách:

+ Chính sách an sinh: Góp phần tăng mức sống, đảm bảo sự ổn định và an toàn cho nhân viên bán hàng như là:

o Chính sách nghỉ phép, nghỉ lễ mà vẫn được hưởng lương: ví dụ nhân viên bán hàng làm việc dưới 5 năm thì được nghỉ hai tuần phép một năm, nhân viên bán hàng làm việc từ 5 đến 15 năm thì được nghỉ bốn tuần phép một năm, nhân viên bán hàng làm việc trên 15 năm thì được hưởng 5 tuần phép một năm.

o Chính sách lương hưu.

o Chính sách bảo hiểm sức khỏe, y tế, bảo hiểm xã hội không chỉ dành cho nhân viên bán hàng mà dành cho cả vợ/chồng và con cái chưa lập gia đình từ 18 tuổi trở xuống...

o Chính sách trợ cấp khi ốm đau, thai sản, trợ cấp nghề nghiệp, tai nạn, chính sách mất khả năng lao động dài hạn.

+ Chính sách phát triển: Góp phần tăng năng lực làm việc và tạo cơ hội phát triển cá nhân cho nhân viên bán hàng.

o Quỹ đào tạo nhân viên bán hàng: Trả học phí cho những khóa đào tạo được chấp nhận và thành công, tổ chức các lớp tập huấn, huấn luyện đào tạo nhân viên bán hàng, các khóa học chuyên sâu...

o Dành cho nhân viên bán hàng có năng lực những lợi thế trong công việc như phân công phụ trách các khách hàng lớn, những khu vực bán hàng quan trọng, nhiều thách thức hơn, có cơ hội thăng tiến trong doanh nghiệp trở thành những người có vị trí cao hơn với chế độ thù lao tốt hơn, được ở trong một hiệp hội đặc biệt hưởng những ưu đãi của doanh nghiệp...

Ví dụ: Trường hợp của công ty Korean Life Insurance Việt Nam thực hiện chương trình tỏa sáng Hàn Quốc thực chất là một chương trình thi bán hàng với nội dung như sau:

+ Với top 10 nhân viên kinh doanh được hưởng một chuyến du lịch Hàn Quốc, tham dự dạ tiệc ngôi sao, nhận cúp danh dự và quà tặng, cơ hội trúng xe máy trị giá tối thiểu 30 triệu

+ Với nhân viên kinh doanh xếp hạng từ 11 đến 25, phần thưởng là được tham dự dạ tiệc ngôi sao, được nhận bằng chứng nhận và quà tặng, cơ hội trúng máy tính xách tay trị giá 20 triệu.

+ Với các nhân viên kinh doanh xếp hạng từ 21 đến 40 sẽ được tham dự dạ tiệc ngôi sao, bằng chứng nhận, phần thưởng và cơ hội trúng điện thoại di động trị giá tối thiểu 10 triệu đồng.

4.4.2.2 Những chính sách đãi ngộ phi tài chính

Khi không có những phần thưởng tài chính dành cho những thành quả mà nhân viên bán hàng đạt được, những đãi ngộ phi tài chính họ nhận được từ những người quản lý thúc đẩy họ làm việc chăm chỉ hơn. Nhà quản trị bán cần cố gắng nâng cao động lực làm việc của nhân viên bán hàng để họ hoàn thành xuất sắc công việc bằng cách phát triển tổ hợp các yếu tố tạo động lực làm việc không chỉ bao gồm các đãi ngộ tài chính mà còn các yếu tố phi tài chính như:

+ Môi trường làm việc: Nhà quản trị bán có nhiệm vụ phát triển những cách thức để tạo nên môi trường làm việc trong đó việc hoàn thành tốt công việc là phần thưởng kinh nghiệm cho các nhân viên bán hàng thậm chí không cần tới tăng lương và các khoản thưởng. Hoàn thành tốt công việc đem lại cho nhân viên bán hàng cảm giác trọn vẹn và hài lòng. Nhà

quản lý bán cũng cần tạo môi trường làm việc trong đó nhân viên thấy rằng công việc của họ phù hợp, hài hòa với mục tiêu của bản thân và của toàn công ty, cho nhân viên thấy rằng vai trò của họ là quan trọng, khuyến khích nhân viên giao lưu, tiếp xúc qua lại với nhau, kịp thời cung cấp các thông tin phản hồi về hiệu quả công việc, cho nhân viên phát biểu về điều kiện vật chất tại nơi làm việc, làm phong phú công việc, mở rộng công việc cho nhân viên bán hàng để tránh nhàm chán trong công việc, hỗ trợ và cải thiện môi trường làm việc. Nhà quản trị bán cũng cần tạo ra môi trường làm việc tinh thần đồng đội và tập thể cao, nơi nhân viên bán hàng có thể không chỉ không chỉ hỗ trợ nhau tốt trong công việc mà còn là nơi chia sẻ những vui buồn trong cuộc sống...

Trong tình huống dẫn nhập, ở môi trường làm việc của TJ, nhà quản trị bán không quan tâm tới việc hướng dẫn con đường phát triển cho từng nhân viên bán hàng, doanh nghiệp không đưa ra mục tiêu phấn đấu cho từng người, nhân viên cũng không cảm nhận được những tiêu chí để thăng tiến và phấn đấu. Thêm vào đó một số nhân viên thấy rằng họ chịu điều kiện làm việc khó khăn hơn, vất vả hơn những nhân viên bán hàng khác và nhân viên văn phòng nhưng không thấy được trả lương cao hơn. TJ cũng cần lưu ý để có chế độ lương thưởng phù hợp với điều kiện làm việc khác nhau của các bộ phận khác nhau và môi trường khác nhau.

+ Hoạt động lãnh đạo: Sử dụng đúng người đúng việc, khuyến khích sự tham gia của nhân viên bán hàng, giao trách nhiệm cá nhân trong công việc, để cho nhân viên tự do hơn trong việc lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc và nhịp độ tiến hành công việc (tạo điều kiện cho nhân viên bán hàng làm việc theo giờ giấc linh hoạt là một ví dụ).

Trong tình huống dẫn nhập của TJ, lãnh đạo doanh nghiệp cần phải tăng cường hoạt động hướng dẫn mục tiêu, tiêu chí và con đường phấn đấu cũng như phát triển cho nhân viên bán hàng.

+ Hoạt động đánh giá: Nhân viên bán hàng thường so sánh phần đóng góp và phần đãi ngộ của bản thân và của người khác và tìm kiếm sự công bằng để điều chỉnh phần đóng góp của bản thân so với phần đãi ngộ bản thân được hưởng. Vì vậy, công việc đánh giá lực lượng bán hàng sẽ giúp tạo động viên cho từng nhân viên cũng như của cả đội ngũ bán hàng.

Trong tình huống dẫn nhập ở công ty TJ, hoạt động đánh giá kết quả công việc thực hiện chưa tốt cụ thể là các tiêu chí đánh giá theo nhìn nhận của nhân viên là chưa thuyết phục,

không rõ ràng. Việc thực hiện đánh giá cũng không đồng đều và công bằng. Cụ thể, đối tượng thực hiện đánh giá là các trưởng bộ phận nhưng có người có năng lực đánh giá, có người lại không, có người khó tính trong đánh giá, có người lại dễ tính... làm giảm động lực làm việc của nhân viên.

+ Những động viên về mặt tinh thần: Những bữa chiêu đãi buổi tối để công nhận kết quả làm việc, những món quà nhỏ, một chứng nhận những thành tích đạt được, những vật kỷ niệm ghi thành tích, được là thành viên trong những nhóm đặc biệt (ví dụ nhóm những nhân viên bán hàng xuất sắc nhất doanh nghiệp được hưởng những ưu đãi đặc biệt của doanh nghiệp).

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 4

1. Trình bày các hình thức tổ chức lực lượng bán hàng của một công ty. Lấy ví dụ tại một công ty chuyên nhập khẩu và phân phối thiết bị điện lạnh (chủ yếu là tủ lạnh với đủ các kích cỡ và tủ bảo ôn dùng trong các cửa hàng), hãy đề xuất phương án tổ chức lực lượng bán hàng mà bạn cho là hợp lý nhất.
2. Mô tả qui trình thiết kế kênh phân phối hàng hóa của doanh nghiệp.
3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới quyết định lựa chọn kênh phân phối. Lựa chọn một sản phẩm / dịch vụ mà bạn am hiểu và đề xuất phương án kênh phân phối hợp lý.
4. Chế độ đãi ngộ đối với nhân viên bán hàng có điểm gì khác biệt so với chế độ đãi ngộ nhân viên ở các vị trí khác trong doanh nghiệp? Hãy lựa chọn một vị trí bán hàng cụ thể, mô tả sơ bộ công việc của nhân viên bán hàng đó và đề nghị chế độ đãi ngộ phù hợp.

Công ty cổ phần kem Tràng Tiền có tổng số lượng khách hàng dự định tiếp cận trong năm 2010 là 22.500 khách hàng trong đó có 21.800 cửa hàng và 700 siêu thị. Tần suất viếng thăm khách hàng được công ty qui định là 1 tuần/1 lần đối với cửa hàng và 1 tuần/2 lần đối với siêu thị. Nhân viên bán hàng của công ty làm việc 6 ngày/tuần, khả năng viếng thăm được 10 khách hàng/1 ngày. Mỗi Giám sát bán hàng quản lý 12 nhân viên bán hàng. Hãy xác định số lượng nhân viên bán hàng và giám sát bán hàng cần thiết

Chương 5 Kiểm soát hoạt động bán hàng

Mục đích:

- Hiểu các khái niệm, định nghĩa về: Kiểm soát hoạt động bán hàng; Giám sát nhân viên bán hàng, đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng
- Trình bày được: các tiêu chuẩn kiểm soát, các phương pháp kiểm soát hoạt động bán hàng. Trình bày được các qui trình, tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá thành tích của lực lượng bán hàng.
- Vận dụng để đề xuất được phương án kiểm tra, đánh giá hoạt động bán hàng và phương án đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng của một doanh nghiệp cụ thể.

Nội dung:

- Kiểm soát hoạt động bán hàng của doanh nghiệp
- + Tiêu chuẩn kiểm soát hoạt động bán hàng
- + Các phương pháp kiểm soát hoạt động bán hàng
- Giám sát và đánh giá thành tích của lực lượng bán hàng
- + Giám sát hoạt động của lực lượng bán hàng
- + Đánh giá thành tích của lực lượng bán hàng

5.1 Kiểm soát hoạt động bán hàng của doanh nghiệp

5.1.1 Tiêu chuẩn kiểm soát hoạt động bán hàng

Kiểm tra đánh giá việc thực hiện kế hoạch bán hàng là quá trình đo lường kết quả thực hiện kế hoạch bán hàng, so sánh với các chỉ tiêu đã đề ra, phát hiện các sai lệch giữa kế hoạch và thực tế, tìm nguyên nhân của các sai lệch đó và tiến hành hoạt động điều chỉnh cần thiết để đảm bảo mục tiêu bán hàng đã đề ra.

Kế hoạch kiểm tra đánh giá hoạt động bán hàng cần phải xác định rõ các vấn đề như: - Đánh giá ở đâu?- Đánh giá khi nào?- Đánh giá bao nhiêu lần?- Phải làm gì khi có sai lệch?

Kế hoạch kiểm tra đánh giá hoạt động bán hàng cần đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- Hệ thống đánh giá phải được thiết kế theo các kế hoạch: có nghĩa là phải phản ánh được các kế hoạch mà chúng theo dõi. Thông qua đánh giá, nhà quản trị phải nắm được diễn biến của quá trình thực hiện kế hoạch bán hàng cũng như kết quả của việc thực hiện kế hoạch đó.

- Hoạt động kiểm tra, đánh giá phải phù hợp với công tác tổ chức và nhân sự trong lực lượng bán hàng (bao gồm cả quản trị bán hàng viên và nhân viên bán hàng): cụ thể phải phù hợp với từng doanh nghiệp về qui mô, tính chất chuyên môn hóa, phù hợp với cơ cấu tổ chức... đảm bảo khi có sai lệch thì phải có một cá nhân, bộ phận xác định người chịu trách nhiệm về sai lệch đó.

- Hệ thống kiểm tra, đánh giá cần phải khách quan: việc đánh giá phải được thực hiện một cách chính xác, đúng nguyên tắc, phải dựa vào những tiêu chuẩn rõ ràng.

- Hệ thống kiểm tra đánh giá phải linh hoạt, có hiệu quả và dẫn đến các tác động điều chỉnh: đảm bảo yêu cầu này đồng nghĩa với việc mang lại hiệu quả cao của hệ thống đánh giá trong mọi điều kiện thay đổi đối với hoạt động bán hàng.

5.1.2 Các phương pháp kiểm soát hoạt động bán hàng

5.1.2.1 Nội dung đánh giá hoạt động bán hàng

Khi đánh giá hoạt động bán hàng ở từng mức độ, có thể tiến hành phân tích, đánh giá theo các nội dung:

- Phân tích, đánh giá hoạt động bán hàng theo mục tiêu
- Phân tích, đánh giá hoạt động bán hàng về số lượng
- Phân tích, đánh giá hoạt động bán hàng về chất lượng
- Phân tích, đánh giá hoạt động bán hàng theo sản phẩm, khu vực thị trường, khách hàng.

5.1.2.2 Các nguồn thông tin phục vụ đánh giá hoạt động bán hàng

Các nguồn thông tin, dữ liệu đánh giá hoạt động bán hàng của doanh nghiệp thường bao gồm 2 dòng chính là dòng thông tin thuận và dòng thông tin phản hồi

- Thông tin thuộc dòng thuận bao gồm:
 - + Các thông tin đã được sử dụng để xây dựng kế hoạch bán hàng
 - + Các mục tiêu, hạn mức, các quyết định chỉ đạo giám sát bán hàng

- + Các tiêu chuẩn đã được xác định và truyền đạt đến lực lượng bán hàng
- Thông tin thuộc dòng phản hồi bao gồm:
 - + Báo cáo bán hàng
 - + Các thông tin bổ xung từ quan sát trực tiếp, thư từ, đơn khiếu nại của khách hàng, thăm dò dư luận khách hàng, các kết quả trao đổi với nhân viên bán hàng...
 - + Các thông tin nhận được từ các bộ phận khác của doanh nghiệp như bộ phận marketing hay tài vụ.

5.1 Giám sát và đánh giá thành tích của lực lượng bán hàng

5.2.1 Giám sát hoạt động của lực lượng bán hàng

Đánh giá môi trường bán hàng: Việc đầu tiên của một hoạt động đánh giá lực lượng bán hàng đó là phải xem xét sự thay đổi trong môi trường bán hàng ở kỳ đánh giá, căn cứ vào đó để xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá cho phù hợp.

Nếu nhân viên bán hàng làm việc trong một môi trường bán hàng quen thuộc, nhà quản trị bán có thể sử dụng các tiêu chí đo lường kết quả ví dụ như doanh thu bán hàng, chi phí bán hàng, lợi nhuận bán hàng để đo lường hiệu quả công việc. Tùy vào mức độ áp lực của công việc, mức độ cạnh tranh trong môi trường sẽ xây dựng các định mức đánh giá sao cho phù hợp. Nếu môi trường ít cạnh tranh, định mức bán hàng giao cho nhân viên có thể là 100 triệu/tháng, tuy nhiên nếu môi trường nhiều cạnh tranh, áp lực cao, định mức thiết lập cần phải thấp hơn, ví dụ 70 triệu/tháng.

Đo lường sự thực hiện: Nhà quản trị bán hàng sẽ thực hiện thu thập các thông tin để đo lường sự thực hiện và hành vi cư xử của các nhân viên bán hàng. Nhà quản trị cần tập hợp các dữ liệu về doanh số bán, các chi phí... Các nhà quản trị bán cũng cần làm việc trực tiếp với chính nhân viên bán hàng được đánh giá để thu thập các thông tin một cách trực tiếp, ví dụ như cách thức làm việc, thái độ tính thần làm việc, kết quả làm việc, hành vi cư xử...

Nhà quản trị bán cũng cần thực hiện các hoạt động điều tra các khách hàng, các đồng nghiệp trong nhóm làm việc để thu thập đầy đủ thông tin cho việc đo lường không những thế còn là để phát hiện ra những nguyên nhân của việc thực hiện tốt hoặc không tốt của nhân viên bán hàng.

5.2.2 Đánh giá thành tích của lực lượng bán hàng

Trong một doanh nghiệp, lực lượng bán hàng cần phải được đánh giá để đảm bảo tính hiệu quả của công việc, theo đó nhà quản trị bán sẽ giúp đỡ cá nhân các nhân viên bán hàng và toàn thể đội ngũ nói chung sửa chữa những việc thực hiện công việc chưa tốt, giúp đỡ nhân viên phát huy tiềm năng để thực hiện công việc tốt hơn. Căn cứ vào đó, doanh nghiệp và nhà quản trị bán sẽ sử dụng các kết quả đánh giá như một cơ sở để đưa ra các quyết định nhân sự bán hàng.

Khái niệm: Đánh giá lực lượng bán hàng là một hệ thống chính thức có cấu trúc nhằm đo lường và đánh giá hành vi cư xử và sự thực hiện công việc của các nhân viên bán hàng.

Như vậy, đối tượng của hoạt động đánh giá bao gồm sự thực hiện công việc của các nhân viên bán hàng (nhân viên có đạt được các kết quả công việc tốt không) và những hành vi cư xử của nhân viên bán hàng trong môi trường bán hàng (nhân viên có những hành vi mong muốn với khách hàng, với đồng nghiệp, với cấp trên, với doanh nghiệp, với đối thủ cạnh tranh... hay không). Nhiệm vụ của đánh giá lực lượng bán hàng là thực hiện đo lường hai đối tượng này (kết quả công việc và hành vi cư xử), sau đó căn cứ vào một hệ thống các tiêu chí được xây dựng làm chuẩn để đánh giá nhân viên bán hàng trên cả hai phương diện.

Ví dụ: trong trường hợp của công ty TNHH Mesa, Mesa thực hiện đo lường và đánh giá sự thực hiện công việc bán hàng thông qua các chỉ tiêu bán hàng (số cửa hiệu ghé thăm, số cửa hiệu bán được và doanh số) và đo lường đánh giá hành vi cư xử của nhân viên bán hàng thông qua chỉ tiêu phát triển tổ chức.

Những quyết định cơ bản liên quan đến đánh giá:

- o Người thực hiện đánh giá.
- o Thời điểm đánh giá.
- o Chỉ tiêu sử dụng để đánh giá.
- o Quản lý kết quả đánh giá.

Có hai phương pháp được sử dụng để đánh giá nhân viên bán hàng là phương pháp định tính và phương pháp định lượng. Theo đó hình thành bốn hệ thống tiêu chí để đánh giá nhân viên bán hàng là: phương pháp định lượng sử dụng hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả và

hệ thống chỉ tiêu đánh giá lợi nhuận, phương pháp định tính sử dụng hệ thống chỉ tiêu đánh giá hành vi và hệ thống chỉ tiêu đánh giá sự phát triển nghề nghiệp.

a. Phương pháp định lượng

Khi đánh giá nhân viên bán hàng theo phương pháp định lượng, đối tượng được đánh giá chính là sự thực hiện công việc của nhân viên bán hàng được thể hiện thông qua kết quả của một số chỉ tiêu trong hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả và hệ thống chỉ tiêu đánh giá lợi nhuận. Mục tiêu của việc sử dụng phương pháp định lượng là giúp cho nhân viên bán hàng đạt được các kết quả bán hàng mong muốn.

Ví dụ: doanh nghiệp mong muốn nhân viên bán hàng bán được 50 triệu tiền hàng/tháng sẽ sử dụng chỉ tiêu doanh thu bán hàng để đánh giá nhân viên, theo đó xây dựng định mức bán hàng cho nhân viên bán hàng trong tháng là 50 triệu đồng. Hay doanh nghiệp mở thị trường mới tại Thành phố Hồ Chí Minh với chiến lược gia tăng thị phần nhờ gia tăng số lượng khách hàng mong muốn một nhân viên bán hàng trung bình có được 5 khách hàng sẽ mới/tháng sẽ sử dụng phương pháp định lượng đánh giá nhân viên bán hàng với chỉ tiêu số lượng khách hàng mới, theo đó xây dựng định mức cho nhân viên bán hàng trung bình 1 tháng phải tìm thêm 5 khách hàng mới cho doanh nghiệp. Với việc sử dụng phương pháp này, nhà quản trị bán có xu hướng chỉ quan tâm tới kết quả đạt được mà ít có xu hướng quản lý hành vi của nhân viên bán hàng.

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả	Hệ thống chỉ tiêu đánh giá lợi nhuận
1. Doanh thu bán hàng	1. Lợi nhuận ròng
2. Mức tăng doanh thu bán hàng	2. Tổng lợi nhuận
3. Doanh thu bán hàng theo sản phẩm/chủng loại sản phẩm	3. Tổng lợi nhuận trên doanh thu bán hàng
4. Doanh thu bán hàng theo khách hàng	4. Lợi nhuận trên doanh thu bán hàng
5. Doanh thu bán hàng từ các khách hàng mới	5. Doanh thu trên chi phí bán hàng

6. Sản lượng bán hàng	6. Số lượng đơn đặt hàng thực hiện được
7. Sản lượng bán hàng so với tiềm năng thị trường	7. Quy mô trung bình những đơn đặt hàng thực hiện được
8. Sản lượng bán hàng theo từng loại khách hàng	8. Số lượng đơn đặt hàng bị hủy bỏ
9. Sản lượng bán hàng trung bình trên một lần đặt hàng	9. Số lượng đơn đặt hàng bị hủy bỏ/ số lượng đơn đặt hàng nhận được
10. Sản lượng bán hàng trung bình trên một lần tiếp xúc bán hàng	10. Tổng chi phí bán hàng
11. Thị phần đạt được	11. Chi phí bán hàng/ doanh thu bán hàng
12. Số lượng các khách hàng mới	12. Chi phí bán hàng trung bình cho 1 lần tiếp xúc bán
13. Số lượng các khách hàng bị mất	13. Chi phí bán hàng so với hạn mức chi phí
14. Số lượng khách hàng có nợ quá hạn	14. Chi phí bán hàng cho từng loại khách hàng
15. Tỷ lệ các khách hàng bị mất đi	15. Chi phí bán hàng cho từng loại sản phẩm

Phương pháp định lượng đo lường và đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên bán hàng với mục tiêu giúp cho nhân viên bán hàng đạt được các kết quả bán hàng mong muốn.

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả bao gồm các chỉ tiêu định lượng đo lường và đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên bán hàng.

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá lợi nhuận bao gồm các chỉ tiêu định lượng đo lường và đánh giá tính sinh lợi của kết quả công việc bán hàng mà nhân viên bán hàng thực hiện được.

b. Phương pháp định tính

Ngược lại với phương pháp định lượng, phương pháp định tính hướng tới việc đo lường và đánh giá hành vi cư xử và những đặc tính của nhân viên bán hàng trong doanh

nghiệp thông qua hệ thống chỉ tiêu đánh giá hành vi và hệ thống chỉ tiêu đánh giá sự phát triển nghề nghiệp.

Mục tiêu mà phương pháp định tính hướng tới là hình thành những hành vi cư xử mong muốn, những đặc tính mong muốn của nhân viên bán hàng, ví dụ nhân viên bán hàng quan tâm tới khách hàng thể hiện thông qua số lần gọi điện thăm hỏi sau bán của nhân viên bán hàng hay nhân viên bán hàng chuyên nghiệp thể hiện thông qua kỹ năng giao tiếp tốt và có kiến thức chuyên môn cao về sản phẩm. Với việc sử dụng phương pháp này, nhà quản trị bán có xu hướng rất quan tâm tới/hướng dẫn/chỉ đạo hành vi của nhân viên bán hàng hay quản lý hành vi của nhân vi bán hàng ở mức độ cao.

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hành vi	Hệ thống chỉ tiêu đánh giá sự phát triển nghề nghiệp
1. Tổng số lần tiếp xúc với/gọi điện cho các khách hàng	1. Kỹ năng giao tiếp
2. Số lần tiếp xúc/gọi điện trong 1 đơn vị thời gian nhất định (ngày, tuần, tháng)	2. Hiểu biết về sản phẩm
3. Số lần tiếp xúc được lên kế hoạch trước	3. Thái độ
4. Số lần tiếp xúc/gọi điện trung bình cho 1 khách hàng (tính theo 1 loại sản phẩm nhất định)	4. Kỹ năng bán hàng
5. Thời gian trung bình cho 1 cuộc gọi	5. Tính sáng tạo
6. Số lượng những cuộc gọi không được lên kế hoạch trước	6. Hiểu biết về cạnh tranh
7. Tỷ lệ số lượng các cuộc gọi không được lên kế hoạch trước	7. Khả năng làm việc nhóm
8. Số lượng các bản báo cáo được yêu cầu đã nộp	8. Sự nhiệt tình
9. Số lượng ngày làm việc	9. Khả năng quản lý thời gian
	10. Khả năng đánh giá
	11. Khả năng hợp tác
	12. Hành vi đạo đức
	13. Khả năng lên kế hoạch
	14. Hiểu biết về giá/ chính sách giá
	15. Chuẩn bị, lập và nộp báo cáo

10. Thời gian bán hàng so với thời gian không bán hàng	16. Sự đúng hẹn
11. Các cuộc họp bán hàng tham dự	17. Hiểu biết về chính sách của công ty
12. Số lượng khách hàng phàn nàn	18. Nỗ lực tự khẳng định bản thân
13. Số lượng sản phẩm bị trả lại	19. Giữ gìn tài sản của công ty
14. Số lượng các cuộc gọi thực hiện các dịch vụ khách hàng	20. Ý tưởng về sản phẩm mới
15. Số lượng các buổi thuyết trình	21. Mức độ hài lòng của khách hàng
16. Doanh thu quá hạn thu hồi được	
17. Số lượng thư gửi/ cuộc gọi điện/lần tiếp xúc bán với các khách hàng tiềm năng	

Phương pháp định tính đo lường và đánh giá hành vi cư xử và những đặc tính của nhân viên bán hàng trong công việc với mục tiêu hình thành những hành vi cư xử mong muốn, những đặc tính mong muốn, chiến lược hoạt động mong muốn của nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá hành vi bao gồm các chỉ tiêu định tính đo lường và đánh giá hành vi cư xử của nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp

Hệ thống chỉ tiêu đánh giá sự phát triển nghề nghiệp bao gồm các chỉ tiêu định tính đo lường và đánh giá đặc tính và sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên bán hàng.

Hiện tại ở phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam thường sử dụng phương pháp định lượng để đánh giá nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, rất nhiều doanh nghiệp đã có sự kết hợp của cả hai phương pháp định lượng và định tính để đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên bán hàng. Ví dụ: Công ty ô tô Toyota Việt Nam sử dụng doanh thu bán hàng trong tháng và mức độ hài lòng của khách hàng (thông qua hoạt động điều tra 6 tháng/lần với hình thức khách hàng điền vào phiếu đánh giá và cho điểm) để đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng của các nhân viên bán hàng trong hệ thống đại lý của mình.

CÂU HỎI THẢO LUẬN ÔN TẬP CHƯƠNG 5

1. Nêu các loại chỉ tiêu kiểm soát hoạt động bán hàng, cho ví dụ.
2. Nêu các loại chỉ tiêu kiểm soát lực lượng bán hàng, cho ví dụ.
3. Trình bày phương án đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng của một doanh nghiệp cụ thể.

Chương 6: Hỗ trợ bán hàng và chăm sóc khách hàng

Mục đích:

- Hiểu các khái niệm, định nghĩa về: Kỹ thuật bán hàng; kỹ thuật chốt sales; Bán hàng qua trung gian; Khách hàng lớn và chế độ khách hàng lớn; Quản lý quan hệ khách hàng; Chăm sóc khách hàng

- Trình bày được : Các kỹ thuật bán hàng cơ bản, qui trình bán hàng, nội dung bán hàng qua trung gian, nội dung bán hàng theo chế độ khách hàng lớn, nội dung quản lý quan hệ khách hàng, hoạt động CSKH của doanh nghiệp.

- Vận dụng phân tích được các hoạt động bán hàng và chăm sóc khách hàng. Vận dụng liên hệ, xây dựng hệ thống bán hàng qua internet. Vận dụng nội dung bán hàng theo chế độ khách hàng lớn và Quản lý quan hệ khách hàng vào một doanh nghiệp với một hàng hóa cụ thể.

Nội dung:

- Kỹ thuật hỗ trợ bán hàng
- Bán hàng qua trung gian
- Quản lý quan hệ khách hàng
- Hoạt động Chăm sóc khách hàng
- Ứng dụng Internet trong bán hàng và quản trị bán hàng

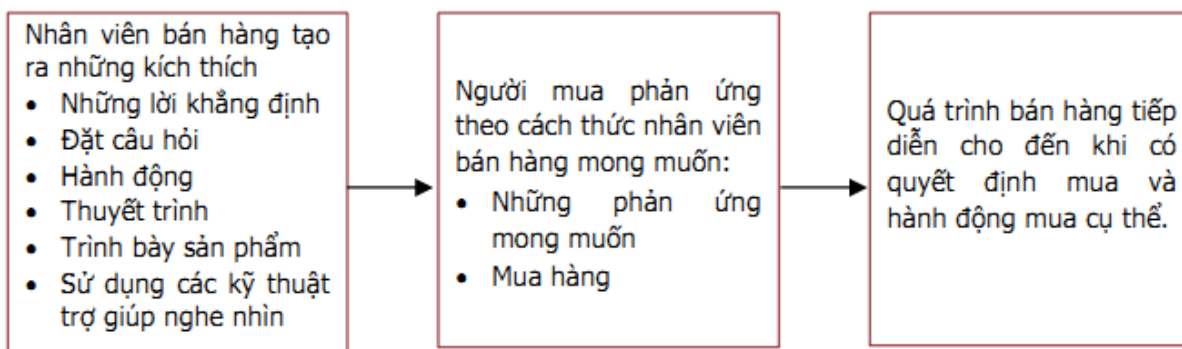
6.1 Kỹ thuật hỗ trợ bán hàng

6.1.1 Các kỹ thuật cơ bản sử dụng khi bán hàng

Tương ứng với từng loại khách hàng và chiến lược quan hệ khách hàng đã được quyết định, phương pháp bán hàng cho đối tượng khách hàng được thiết lập. Có 5 phương pháp bán hàng:

** Phương pháp bán hàng kích thích – đáp lại*

Là phương pháp bán hàng đơn giản nhất trong đó nhân viên bán hàng đưa ra những kích thích để tạo nên những phản ứng đáp lại mong muốn từ phía người mua được thể hiện bằng sơ đồ sau:



Thực hiện theo phương pháp bán hàng này, quá trình thuyết trình chào bán hàng hóa được lên kế hoạch trước, có kịch bản trước và được cấu trúc theo một logic hợp lý, dự đoán trước phản ứng của người mua để đặt các câu hỏi, đưa ra những lời khẳng định, thuyết trình hướng người mua tới những phản ứng mong muốn.

Ví dụ: Tại các siêu thị, các nhân viên bán các sản phẩm máy massage cơ thể áp dụng phương pháp kích – đáp lại. Việc đầu tiên họ thực hiện là mời các khách hàng thử máy, hệ thống máy móc tạo kích thích tác động lên cơ thể khách hàng tạo nên những cảm giác mong muốn, trên cơ sở đó nhân viên bán hàng đặt các câu hỏi, đưa ra những lời khẳng định nhằm mục tiêu bán được hàng.

** Phương pháp bán hàng dựa trên quá trình nhận thức của người mua*

Phương pháp này cho rằng người mua có thể được nhân viên bán hàng dẫn dắt qua từng bước của quá trình nhận thức, từng bước trong quá trình mua hàng theo mô hình AIDA (attention, interest, desire, action).

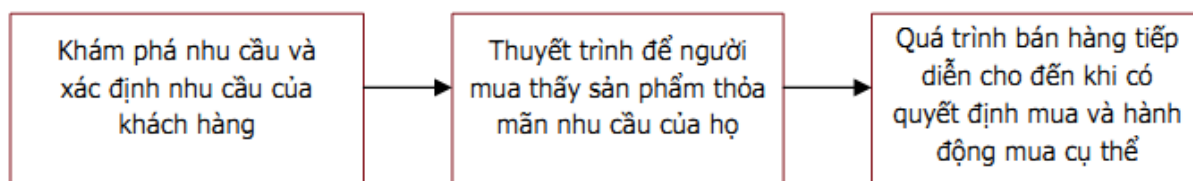
Quá trình nhận thức	Các bước bán hàng	Nhiệm vụ bán hàng chủ yếu
Attention	Tạo được sự chú ý	Làm khách hàng vui vẻ và hứng thú, khiến họ thích bạn.
Interest	Tạo được sự ưa thích	Điều tra nhu cầu, mong muốn.
Desire	Khơi gợi mong muốn Khẳng định mong muốn	Giới thiệu: sản phẩm này đem lại lợi ích gì, có đáng giá hay không, những người khác nghĩ thế nào về sản phẩm này, khi bạn có sản phẩm này thì sẽ như thế nào... Vượt qua những vấn đề trở ngại của khách hàng, những phản đối của khách hàng.
Action	Kết thúc bán hàng	Ký hợp đồng, giao hàng, khẳng định lợi ích cho khách hàng...

Đây là phương pháp được nhiều nhân viên bán hàng quần áo thời trang áp dụng.

Nhân viên trước hết làm cho khách hàng quan tâm chú ý đến cửa hàng và các sản phẩm may mặc, sau đó dựa trên việc nắm bắt tâm lý khách hàng để tạo nên sự ưa thích của khách hàng đối với một hoặc một vài sản phẩm cụ thể. Sau khi đặt câu hỏi để tìm hiểu thêm các thông tin, nhân viên bán hàng thuyết trình về một sản phẩm cụ thể mà khách hàng ưa thích nhất nhằm mục tiêu bán được hàng.

** Phương pháp bán hàng thỏa mãn nhu cầu*

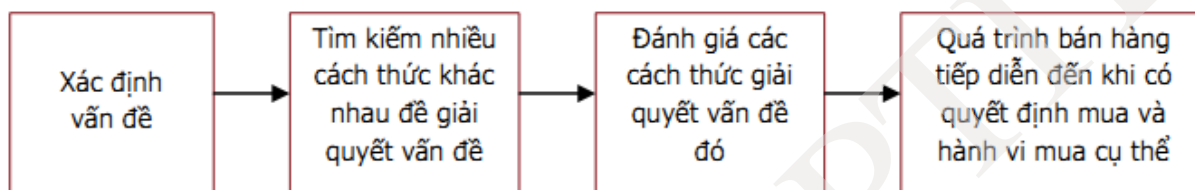
Phương pháp này được thực hiện dựa trên quan điểm là khách hàng mua sản phẩm là để thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu nào đó của họ. Do đó, nhiệm vụ của nhân viên bán hàng là xác định nhu cầu cần được thỏa mãn, sau đó giúp người mua thỏa mãn nhu cầu này. Đây là phương pháp định hướng người mua trong đó trước hết nhân viên bán hàng phải tìm hiểu về nhu cầu của người mua, để người mua chủ động thể hiện nhu cầu và mong muốn, sau đó mới thực hiện thuyết trình.



Ví dụ: Một số nhân viên bán hàng quần áo thời trang không sử dụng phương pháp theo mô hình AIDA mà áp dụng phương pháp bán hàng thỏa mãn nhu cầu trong đó trước tiên họ muốn khám phá và xác định cụ thể nhu cầu khách hàng, sau đó họ mới lựa chọn sản phẩm thích hợp nhất với khách hàng để thuyết trình.

** Phương pháp bán hàng giải quyết vấn đề.*

Là một phương pháp mở rộng của phương pháp bán hàng thỏa mãn nhu cầu trong đó dựa trên việc xác định nhu cầu của khách hàng, nhân viên bán sẽ phát triển nhiều giải pháp khác nhau để thỏa mãn những nhu cầu đó được thể hiện trong sơ đồ sau:



Ví dụ: Trong tình huống dẫn nhập, do đặc điểm sản phẩm bảo hiểm, khi triển khai bán hàng cần phải sử dụng phương pháp bán hàng giải quyết vấn đề, phát triển nhiều gói sản phẩm để giới thiệu và tư vấn cho khách hàng.

** Phương pháp bán hàng tư vấn*

Là phương pháp bán hàng trong đó nhân viên bán hàng giúp người mua đạt được những mục tiêu chiến lược (chứ không đơn thuần là thỏa mãn nhu cầu hay giải quyết vấn đề cho người mua) bằng cách sử dụng những sản phẩm, dịch vụ và các chuyên gia của doanh nghiệp bên bán.

Các nhân viên bán hàng của doanh nghiệp bên bán cùng cộng tác với người mua để giúp họ đạt được những mục tiêu chiến lược này.

Trong phương pháp bán hàng này, các nhân viên bán hàng thực hiện ba vai trò:

+ Nhà tổ chức chiến lược: sắp xếp nguồn lực của doanh nghiệp bên bán nhằm nỗ lực thỏa mãn nhu cầu khách hàng, giúp khách hàng đạt được những mục tiêu chiến lược.

+ Nhân viên tư vấn: nhân viên bán hàng sử dụng những nguồn lực bên trong và bên ngoài doanh nghiệp bán để trở thành chuyên gia tư vấn cho hoạt động của khách hàng.

+ Đối tác lâu dài của người mua.

Tương ứng với từng loại khách hàng và chiến lược quan hệ được thiết lập, phương pháp bán hàng cho đối tượng khách hàng được thiết lập.

Ví dụ: Trong tình huống dẫn nhập, Prévoir đang sử dụng phương pháp bán hàng tư vấn với đối tác VNPT. Prévoir chịu trách nhiệm đầu tư xây dựng hệ thống tin học quản lý các sản phẩm bảo hiểm nhân thọ để các giao dịch viên của VNPT sử dụng. Prévoir phối hợp với VNPT thực hiện nhiều khóa tập huấn cho khoảng 500 lượt giao dịch viên về đặc điểm, qui trình cung ứng dịch vụ, các kỹ năng bán hàng...

6.1.2 Kỹ thuật chốt Sales

Nắm bắt tâm lý và sử dụng các mẹo tác động vào tâm lý khách hàng để họ đưa ra quyết định mua hàng chính là cốt lõi của các kỹ thuật chốt sale.

1. Tạo độ khan hiếm thúc đẩy khách hàng "mua ngay kéo hết"

Nghe thì có vẻ phức tạp nhưng thực ra kỹ thuật này rất đơn giản. Bạn chỉ cần đưa ra ưu đãi đặc biệt khiến khách hàng ngay lập tức quyết định mua sản phẩm của bạn. Ví dụ như "Đây là cái cuối cùng ở mức giá này", hay "Chúng tôi chỉ giảm giá 20% cho những khách hàng đăng ký ngay hôm nay",...

Kỹ thuật này hiệu quả bởi nó tạo ra sự cấp bách và khiến khách hàng không còn chần chừ trong việc quyết định mua. Tuy nhiên, trước khi đưa ra các ưu đãi đặc biệt để chốt hạ, bạn cần làm cho khách hàng cảm nhận được giá trị thực sự của sản phẩm. Đừng vội vã sử dụng kỹ thuật này khi khách hàng vẫn còn nghi ngờ giá trị sản phẩm của bạn.

2. Sử dụng kỹ thuật tóm tắt

Nhân viên kinh doanh thường sử dụng kỹ thuật này để nhắc lại về sản phẩm mà khách hàng muốn mua. Đặc biệt, họ sẽ nhấn mạnh vào những giá trị và lợi ích nổi bật của nó để giúp khách hàng hình dung ra những gì họ thực sự nhận được nhằm thúc đẩy khách hàng đưa ra quyết định mua.

Chẳng hạn như: "Vậy là anh/chị muốn mua chiếc máy giặt LG đa tính năng, được bảo hành 10 năm. Ngoài ra, bên em còn hỗ trợ giao hàng và lắp đặt miễn phí. Không biết anh/chị muốn giao hàng và lắp đặt vào thời gian nào?"

3. Cung cấp thêm giá trị cho khách hàng

Những khách hàng tiềm năng thường chủ động yêu cầu giảm giá hoặc thêm ưu đãi bởi họ biết bạn cũng cần họ và họ là người có ưu thế hơn. Nếu bạn được quản lý cho phép làm điều này thì hãy cung cấp thêm giá trị cho khách hàng để có thể chốt đơn một cách nhanh chóng.

Nếu khách hàng của bạn yêu cầu: Em có thể chiết khấu/ ưu đãi thêm cho anh/chị không? Hãy khéo léo bày tỏ rằng bạn sẽ chiết khấu/ ưu đãi thêm cho họ nếu họ ký hợp đồng ngay hôm nay.

Bên cạnh những cách ở trên chúng ta cần hiểu rằng: bản chất của việc chốt sale không chỉ nằm ở khâu cuối cùng mà nó nằm trong toàn bộ quá trình bán hàng.

4. Chốt sale bằng câu hỏi và hãy đặt những câu hỏi khách hàng thích nghe

Nhân viên bán hàng thành công thường khéo léo đặt ra những câu hỏi thăm dò khách hàng một cách rất thông minh. Bên cạnh đó, họ còn tập trung chốt sale ngay khi cuộc trò chuyện với khách hàng mới bắt đầu.

Trong quá trình tư vấn, những câu hỏi không chỉ giúp bạn nuôi dưỡng mong muốn mua hàng, loại bỏ những suy nghĩ tiêu cực của khách mà còn giúp bạn xác định được đối tượng có thực sự muốn mua sản phẩm của bạn hay không, lý do tại sao họ chưa hoàn toàn bị thuyết phục,... Để việc chốt sale đạt hiệu quả cao, bạn nên sử dụng những câu hỏi dạng win-win, có lợi cho cả đôi bên.

5. Giả định rằng khách đã quyết định mua và đơn hàng đó thuộc về bạn

Kỹ thuật chốt sale này dựa trên sức mạnh của tư duy tích cực. Nếu bạn tin rằng ngay từ email đầu tiên gửi đến khách hàng bạn đã có thể chốt sale thành công thì niềm tin ấy sẽ tác động đáng kinh ngạc đến toàn bộ phần còn lại của quy trình bán hàng.

Điều quan trọng ở đây là bạn cần phải theo dõi chặt chẽ những mong muốn, những thỏa thuận và những suy nghĩ phản đối của khách hàng. Bằng cách tập trung theo sát khách hàng và giả định tích cực ngay từ đầu, bạn sẽ tự mang lại cho mình quyền kiểm soát và định hướng toàn bộ quá trình bán hàng của bạn đến với thành công.

6. Chốt ngược đời: Giả vờ "cất đi" những gì khách hàng muốn

Nếu để ý và quan sát, bạn sẽ thấy rằng: Nếu chúng ta lấy đi một món đồ chơi từ những đứa trẻ thì chúng càng muốn có món đồ chơi đó hơn bao giờ hết. Và khách hàng của bạn cũng vậy, do đó hãy tận dụng triệt để tâm lý này để dẫn dắt họ đến ngay với quyết định mua hàng.

Nếu khách hàng của bạn đang lăn tăn về giá cả, hãy giới thiệu cho họ sản phẩm khác với mức giá thấp hơn nhưng không có tính năng đặc biệt như sản phẩm hiện tại. Điều này sẽ khiến họ suy nghĩ về tính năng bạn vừa loại bỏ đi hơn là giá chiết khấu. Rõ ràng, khi đó bạn đã loại bỏ được sự lăn tăn về giá của khách hàng và việc chốt sale thành công chắc chắn nằm trong tầm tay bạn.

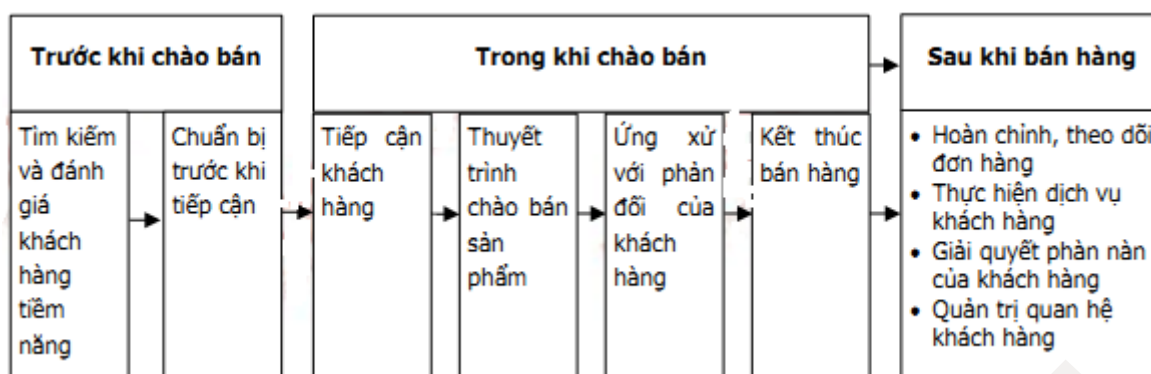
6.1.3 Quy trình bán hàng

Nhân viên bán hàng cần được các nhà quản trị bán hướng dẫn thực hiện quy trình bán hàng hướng tới các khách hàng của doanh nghiệp. Thông thường quy trình bán hàng được chia ra làm ba giai đoạn. Theo đó, những hoạt động bán hàng cần được lên kế hoạch ở mỗi một giai đoạn:

* Trước khi chào bán, các nhân viên bán hàng cần được hướng dẫn cách thức để tìm kiếm và đánh giá các khách hàng tiềm năng; theo đó hình thành một danh sách khách hàng theo thứ tự ưu tiên tiếp cận, sau đó nhân viên bán hàng cần phải thực hiện các công việc chuẩn bị trước khi tiếp cận khách hàng để đảm bảo cho lần tiếp cận chào bán được thành công tốt đẹp.

** Trong khi chào bán, nhân viên phải thực hiện lần lượt theo các bước sau đây: tiếp cận khách hàng, thực hiện các hoạt động thuyết trình chào bán sản phẩm, ứng xử với những phản đối của khách hàng (nếu có), và thực hiện kết thúc hoạt động bán hàng.

*** Sau khi bán hàng, nhân viên bán hàng cần theo dõi đơn hàng và thực hiện các hoạt động chăm sóc khách hàng, đồng thời lên kế hoạch dài hạn để xây dựng mối quan hệ lâu dài bền vững. Như vậy, quy trình bán hàng là những bước và nội dung công việc mà một nhân viên bán hàng cần phải thực hiện trong hoạt động bán hàng để tìm kiếm, thỏa mãn và chăm sóc khách hàng gồm ba giai đoạn trước khi chào bán, trong khi chào bán và sau khi bán hàng.



6.2 Bán hàng qua trung gian

6.2.1 Các loại trung gian phân phối

Có nhiều loại trung gian phân phối khác nhau theo quy mô, cấu trúc, tình trạng pháp lý và mối quan hệ với nhà cung cấp. Về cơ bản, có 4 loại trung gian sau đây:

(1) Đại lý (agent)

Đại lý là một loại hình trung gian hoạt động trên kênh phân phối có quyền xác lập mối quan hệ hợp pháp giữa khách hàng và nhà cung cấp giống như hai bên gặp nhau trực tiếp. Nhà cung cấp chịu trách nhiệm pháp lý đối với các hoạt động của đại lý. Còn đại lý thì được hưởng hoa hồng trên mỗi đơn vị sản phẩm dịch vụ, hoặc doanh thu có được nhờ đại lý. Như vậy, đại lý không chịu trách nhiệm về pháp lý với khách hàng.

Doanh nghiệp có thể sử dụng đại lý trong các trường hợp sau:

- Khách hàng đòi hỏi sản phẩm dịch vụ được bán trực tiếp, nhưng thị trường không đủ lớn để xây dựng lực lượng bán hàng riêng của doanh nghiệp.
- Lợi nhuận biên không đủ lớn để thiết lập lực lượng bán hàng riêng, nhưng đặc điểm sản phẩm và khách hàng đòi hỏi phải bán hàng trực tiếp.
- Doanh nghiệp thâm nhập thị trường mới và muốn thâm nhập với tốc độ nhanh bằng một lực lượng bán hàng trực tiếp sẵn có tại khu vực.
- Sản phẩm sẽ được bán tốt hơn khi bán cùng với những sản phẩm của các nhà sản xuất khác.

(2) Nhà bán lẻ

Nhà bán lẻ cũng là một trung gian trong kênh phân phối. Sự khác biệt giữa nhà bán lẻ và đại lý ở chỗ nhà bán lẻ không xác lập mối quan hệ hợp pháp giữa nhà cung cấp và khách hàng. Khách hàng chỉ quan hệ với nhà bán lẻ. Giao dịch giữa nhà bán lẻ và khách hàng là hợp pháp. Nói cách khác, nhà bán lẻ chịu trách nhiệm về pháp lý đối với khách hàng. Như vậy nhà bán lẻ có vai trò chia sẻ rủi ro với nhà cung cấp.

(3) Nhà bán buôn

Nhà bán buôn là một trung gian trong kênh phân phối. Họ mua buôn với giá thấp một số lượng lớn sản phẩm dịch vụ từ các nhà cung cấp và chia nhỏ thành các lô để bán lại cho các nhà bán lẻ. Nhà bán buôn cũng có quyền hợp pháp giao dịch với khách hàng. Cũng như nhà bán lẻ, nhà bán buôn chia sẻ rủi ro với nhà cung cấp.

(4) Nhà phân phối đại lý đặc quyền (đại lý nhượng quyền):

Đại lý nhượng quyền (franchisee) là một loại trung gian trong kênh phân phối được nhà cung cấp cấp giấy phép cho phân phối sản phẩm dịch vụ theo tiêu chuẩn nhất định, đồng thời chia sẻ rủi ro và lợi nhuận với nhà cung cấp.

Trong quan hệ hợp đồng nhượng quyền thương mại, bên bán/bên nhượng quyền (franchiser) trao cho bên mua/bên nhận quyền sử dụng mô hình kỹ thuật kinh doanh, sản xuất hay cung ứng dịch vụ bằng thương hiệu của mình. Đổi lại bên mua (franchisee) phải trả cho bên bán một khoản phí sử dụng bản quyền hay triết khấu % doanh thu trong khoảng thời gian do 2 bên thỏa thuận.

Giữa nhà cung cấp với nhà đại lý đặc quyền hợp tác với nhau bằng hợp đồng đại lý đặc quyền nêu rõ một số vấn đề mà hai bên cam kết thực hiện. Thông thường trong hợp đồng bao gồm:

- Quy định rõ các nội dung công việc mà nhà đại lý đặc quyền được giao thực hiện.
- Quy định rõ lãnh thổ địa lý mà nhà đại lý đặc quyền được quyền hoạt động cung cấp sản phẩm dịch vụ.
- Quy định rõ thời hạn thời hạn của hợp đồng. Thông thường các hợp đồng kéo dài từ 5 đến 10 năm và có gia hạn nếu cần.

- Quy định rõ mức phí ban đầu và mức phí thường kỳ mà đại lý đặc quyền phải trả cho nhà cung cấp, đồng thời mức phí mà đại lý đặc quyền phải trả cho việc thuê các thiết bị chuyên dùng của nhà cung cấp nếu đại lý độc quyền không mua hẳn các thiết bị đó. Mức phí ban đầu thường phụ thuộc vào uy tín, tiếng tăm của thương hiệu dịch vụ. Mức phí thường kỳ (tuần, tháng) được trả theo doanh thu cùng kỳ mà đại lý đặc quyền thu được.

- Đại lý đặc quyền phải tuân theo các chỉ dẫn của nhà cung cấp về quy trình, về giá cả. Đại lý đặc quyền cũng phải tuân theo các tiêu chuẩn chất lượng và hướng dẫn về quảng cáo của nhà cung cấp.

- Đại lý đặc quyền không được làm trung gian cho các nhà cung cấp khác và chịu sự kiểm tra của nhà cung cấp về hoạt động kinh doanh (khác với các đại lý khác). Đại lý đặc quyền có thể cung cấp các dịch vụ, hàng hoá khác không liên quan, ảnh hưởng.

- Nhà cung cấp chịu trách nhiệm cung cấp các hỗ trợ về xúc tiến, yểm trợ cho đại lý đặc quyền. Các hoạt động xúc tiến, yểm trợ của đại lý phải được nhà cung cấp thông qua.

- Nhà cung cấp có trách nhiệm cung cấp các thiết bị, hỗ trợ kỹ thuật, huấn luyện cũng như các hỗ trợ quản lý cho đại lý đặc quyền.

6.2.2 Lựa chọn trung gian phân phối có hiệu quả

6.2.2.1 Các căn cứ lựa chọn kênh phân phối

Vấn đề quan trọng của doanh nghiệp là lựa chọn được các loại kênh phân phối phù hợp cho sản phẩm của công ty. Để lựa chọn kênh, doanh nghiệp cần xác định các căn cứ để chọn kênh phân phối phù hợp. Theo tư duy hướng về khách hàng, việc chọn kênh phân phối trước hết phải căn cứ vào thị trường. Ngoài ra, cần xem xét đến sản phẩm, đến bản thân doanh nghiệp và đến các trung gian.

a. Xem xét về thị trường

Loại thị trường là yếu tố đầu tiên cần xem xét. Nếu thị trường là khách hàng công nghiệp thì rõ ràng là không cần đến người bán lẻ trong kênh. Trong các trường hợp khác chúng ta sẽ xem xét thêm các biến số thị trường dưới đây:

+ *Số lượng các khách hàng tiềm năng.* Nếu số lượng khách hàng tiềm năng ít thì nhà sản xuất có thể sử dụng lực lượng bán hàng của họ để bán hàng trực tiếp cho cả khách hàng công

nghiệp và người tiêu dùng cuối cùng. Khi lượng khách hàng tiềm năng lớn thì cần phải sử dụng đến các trung gian.

+ *Mức độ tập trung về mặt địa lý của thị trường.* Nhà sản xuất có thể sử dụng các chi nhánh của mình để bán cho các thị trường tập trung. Nhưng họ phải sử dụng các trung gian trong trường hợp khách hàng phân bố phân tán. Khách hàng càng phân bố càng rộng thì kênh càng dài.

+ *Quy mô của các đơn đặt hàng.* Khi quy mô của đơn hàng lớn thì nhà sản xuất có thể bán trực tiếp. Ngược lại khi quy mô nhỏ thì bán gián tiếp qua trung gian. Số lượng mua trong mỗi lần càng ít thì kênh càng dài.

b. Xem xét về môi trường

Đó là môi trường kinh tế, luật pháp... Khi kinh tế quốc gia suy thoái thì doanh nghiệp có thể nên giảm bớt trung gian và các dịch vụ không quan trọng để giảm chi phí. Luật pháp các nước cũng quy định về việc được sử dụng các trung gian hay không đối với một số loại sản phẩm, dịch vụ nào đó.

c. Xem xét về sản phẩm

Giá trị của mỗi đơn vị sản phẩm. Các sản phẩm có giá trị càng cao thì cần kênh phân phối càng ngắn. Các sản phẩm có giá trị càng thấp thì kênh càng dài. Tuy nhiên, nếu sản phẩm giá trị thấp nhưng giá trị lô hàng lớn thì cần kênh ngắn hơn.

Đặc điểm của hàng hoá. Các sản phẩm chóng hư hỏng thì càng cần các kênh ngắn. Các sản phẩm cồng kềnh, nặng nề cũng cần các kênh ngắn để giảm chi phí bốc dỡ, vận chuyển.

Đặc tính kỹ thuật của hàng hoá. Các sản phẩm có giá trị cao, đòi hỏi mức độ chăm sóc khách hàng cao, các hàng hoá không tiêu chuẩn cũng cần bán trực tiếp.

d. Xem xét về các trung gian

Các dịch vụ mà trung gian có thể cung cấp. Nhà sản xuất sẽ lựa chọn các trung gian có khả năng cung cấp các dịch vụ khách hàng mà nhà sản xuất không cung cấp được hoặc cung cấp với chi phí cao.

Sự sẵn có các trung gian mà nhà sản xuất cần. Có thể không có sẵn các trung gian mà nhà sản xuất mong muốn.

Thái độ của các trung gian đối với chính sách của nhà sản xuất. Sự lựa chọn của nhà sản xuất nhiều khi bị hạn chế vì các trung gian không chấp nhận các chính sách của nhà sản xuất.

e. Xem xét về bản thân doanh nghiệp

Nguồn tài chính. Các nhà sản xuất có ít nguồn tài chính thì không có khả năng tự tổ chức kênh phân phối mà phải sử dụng trung gian.

Khả năng quản lý. Các nhà sản xuất ít có kinh nghiệm quản lý phân phối thường muốn sử dụng trung gian.

Mong muốn quản lý kênh. Một số nhà sản xuất mong muốn quản lý kênh phân phối để kiểm soát giá cả và hoạt động xúc tiến bán.

Xem xét về kênh phân phối của các đối thủ cạnh tranh. Qua tìm hiểu kênh của các đối thủ, nhà sản xuất có thể phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu trong hệ thống phân phối của đối thủ để thiết kế kênh của mình.

f. Xem xét về mục tiêu phân phối của kênh

Mục tiêu này phải xuất phát từ chiến lược marketing và chính sách Marketing hỗn hợp của doanh nghiệp. Việc thiết kế kênh đặc biệt chú ý đến mục tiêu bao phủ thị trường của doanh nghiệp

g. Kênh phân phối của các đối thủ cạnh tranh

Doanh nghiệp phải lựa chọn kênh phân phối có thể mang lại lợi thế cạnh tranh so với kênh của đối thủ cạnh tranh (đặc biệt là các đối thủ cạnh tranh trực tiếp)

6.2.2.2 Tuyển chọn thành viên kênh

Sau khi lựa chọn các loại kênh phân phối cho sản phẩm, doanh nghiệp cần phải lựa chọn các thành viên- các trung gian trong kênh phân phối. Để lựa chọn các thành viên trong kênh, doanh nghiệp phải đặt ra hệ thống các tiêu chuẩn lựa chọn về các mặt sau:

- + Địa điểm phù hợp với thị trường mục tiêu
- + Có đủ mặt bằng giao dịch
- + Có uy tín, có khả năng tiếp cận với thị trường mục tiêu
- + Có kỹ năng bán hàng, kỹ năng cung cấp dịch vụ khách hàng

- + Có đủ vốn liếng để thực hiện các đầu tư ban đầu cần thiết
- + Các tiêu chuẩn này phải nhằm đáp ứng được mục tiêu của chiến lược phân phối của công ty.

6.3 Quản lý quan hệ khách hàng

6.3.1 Khái niệm Quản lý quan hệ khách hàng

Quản trị quan hệ khách hàng – CRM (Customer Relationship Management) là một phương pháp giúp doanh nghiệp tiếp cận với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, từ đó có thể đưa đến cho khách hàng những dịch vụ tốt hơn và thiết lập mối quan hệ bền vững với họ.

Quản trị quan hệ khách hàng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong kinh doanh, chính vì thế mà các doanh nghiệp không thể bỏ qua được hoạt động này để mang lại nhiều hơn những lợi ích thiết thực cho sự phát triển của công ty.

Việc theo dõi thông tin khách hàng và có được những dữ liệu về thói quen, hành vi của người tiêu dùng sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra những quyết định kinh doanh đúng đắn và phù hợp. Từ đó gia tăng sự thấu hiểu khách hàng và đề ra những chiến lược bán hàng cũng như chăm sóc khách hàng hợp lý. Điều này sẽ góp phần gia tăng lợi nhuận và cung cấp dịch vụ tốt hơn tới khách hàng nhằm đánh bại các đối thủ cạnh tranh.

Quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp duy trì được lượng khách hàng nhất định cũng như giành được niềm tin của những khách hàng mới. Nhờ đó chi phí tiếp thị được giảm đi một cách đáng kể, các công việc khác cũng diễn ra suôn sẻ hơn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng có thể xây dựng một quy trình làm việc hệ thống và chuyên nghiệp nhờ hoạt động quản trị khách hàng, góp phần đơn giản hóa các chiến dịch marketing.

6.3.2 Nguyên lý và nội dung cơ bản của Quản lý quan hệ khách hàng

6.3.2.1 Chiến lược quan hệ khách hàng

Chiến lược quan hệ khách hàng quyết định loại quan hệ sẽ được phát triển với các loại khách hàng khác nhau. Về cơ bản có bốn loại chiến lược quan hệ:

- + Chiến lược quan hệ giao dịch: bán cho khách hàng những sản phẩm được tiêu chuẩn hóa.

+ Chiến lược quan hệ cung ứng giải pháp: nhấn mạnh vào việc giải quyết vấn đề cho khách hàng.

+ Chiến lược quan hệ đối tác: phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

+ Chiến lược quan hệ cộng tác: Người mua và người bán cùng làm việc với nhau vì lợi ích và hoạt động kinh doanh của cả hai phía, người mua và người bán trở thành đối tác chiến lược của nhau.

Đặc điểm của các chiến lược quan hệ được mô tả cụ thể trong bảng sau:

Bảng 6-1. Đặc điểm của chiến lược quan hệ khách hàng

Nội dung	Chiến lược quan hệ giao dịch	Chiến lược quan hệ cung ứng giải pháp	Chiến lược quan hệ đối tác	Chiến lược quan hệ cộng tác
Mục tiêu	Bán sản phẩm		→	Tăng giá trị
Thời gian quan hệ	Ngắn hạn		→	Dài hạn
Sản phẩm dịch vụ bán	Tiêu chuẩn hóa, đơn giản		→	Cá nhân hóa, phức tạp
Số lượng khách hàng	Nhiều		→	Ít

6.3.2.2 Quy trình quản lý quan hệ khách hàng

Bước 1: Xác định đúng khách hàng mục tiêu

Công việc đầu tiên và quan trọng nhất để quản trị khách hàng hiệu quả đó là xác định đối tượng khách hàng mục tiêu. Có rất nhiều khách hàng trên thị trường nhưng chỉ có một tập khách hàng nhất định phù hợp với đặc điểm và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Chỉ khi xác định rõ ràng và chính xác những khách hàng này, doanh nghiệp mới có thể thu hút khách hàng đến với mình và tập trung phục vụ họ một cách tốt nhất.

Bước 2: Sử dụng dữ liệu khách hàng

Sau khi có khách hàng mục tiêu, doanh nghiệp sẽ xây dựng một danh sách khách hàng bằng cách sử dụng cơ sở dữ liệu khách hàng. Bạn có thể thu thập các thông tin về giới tính, độ tuổi, thói quen trong quá trình bán hàng để có được dữ liệu đầy đủ và chính xác nhất. Điều này sẽ góp phần giúp việc đưa ra quyết định bán hàng và hỗ trợ khách hàng hiệu quả hơn.

Bước 3: Xây dựng các quy chuẩn chăm sóc cho từng loại khách hàng

Doanh nghiệp cần phân loại khách hàng thành từng nhóm riêng dựa trên hành vi mua hàng của họ hoặc mức độ thân thiết. Từ đó sẽ xây dựng được quy chuẩn chăm sóc cho từng loại khách hàng. Thực hiện chăm sóc khách hàng theo các quy chuẩn riêng không chỉ đưa đến hiệu quả tối ưu hơn mà còn giảm bớt chi phí. Hơn nữa, nhân viên chăm sóc cũng dễ dàng hơn khi hỗ trợ cho những đối tượng khách hàng có nhu cầu, hành vi khác nhau.

Bước 4: Chăm sóc khách hàng trước và sau bán hàng

Dựa trên các quy chuẩn đã xây dựng để chăm sóc khách hàng trước, trong và sau bán hàng. Trước khi bán hàng, doanh nghiệp có thể gửi những thông tin về sản phẩm, về chương trình khuyến mãi đến những đối tượng tiềm năng. Trong quá trình bán hàng, dựa trên yêu cầu của khách, doanh nghiệp sẽ đưa đến cho họ những sản phẩm phù hợp nhất. Sau khi bán hàng, doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ chăm sóc tốt nhất như tặng quà, tư vấn với mục đích thiết lập mối quan hệ bền vững và thu hút khách hàng quay lại mua hàng trong những lần sau.

Bước 5: Thực hiện kiểm tra, đánh giá và sửa đổi

Doanh nghiệp sẽ dựa trên kết quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng theo kỳ để đánh giá hiệu quả đối với công việc kinh doanh như thế nào. Từ đó doanh nghiệp sẽ có thể sửa đổi hoặc bổ sung vào quy trình để công việc diễn ra suôn sẻ và đưa đến kết quả tốt hơn. Bên cạnh đó việc kiểm tra đánh giá còn giúp doanh nghiệp theo dõi được nhân viên của mình trong quá trình làm việc.

Bài viết đã giúp bạn hiểu rõ quản trị khách hàng là gì cũng như đưa ra quy trình quản lý quan hệ khách hàng cần có dành cho doanh nghiệp. Hy vọng những chia sẻ trên sẽ giúp cho doanh nghiệp xây dựng được quy trình hợp lý và thực hiện hoạt động quản trị khách hàng hiệu quả, đưa đến nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Quý doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng phần mềm quản lý khách hàng, hãy liên hệ cho chúng tôi để được tư vấn cụ thể.

6.3.3 Mô hình Quản lý quan hệ khách hàng

Trong nội dung ở đây sẽ đề cập đến 3 mô hình CRM thường gặp:

Mô hình CRM IDIC

Mô hình Chỉ số chất lượng cạnh tranh (QCI)

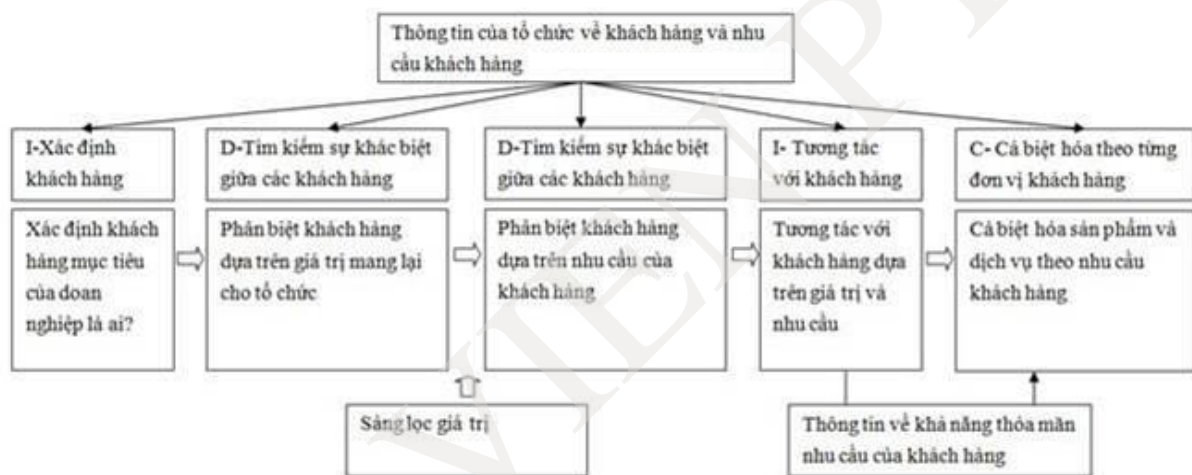
Mô hình Chuỗi giá trị CRM

6.3.3.1 Mô hình CRM IDIC (IDIC Model)

Theo mô hình CRM IDIC, có 4 yếu tố quan trọng doanh nghiệp cần theo đuổi để thiết lập, duy trì lâu dài và quản trị mối quan hệ khách hàng.

4 yếu tố chính bao gồm:

- Identify – Nhận diện khách hàng
- Differentiate – Phân biệt khách hàng
- Interaction – Tương tác khách hàng
- Customize – Cá biệt hóa khách hàng



Hình 6-2. Mô hình CRM IDIC

Nhận diện khách hàng

Ở bước đầu tiên trong mô hình CRM IDIC, doanh nghiệp cần xác định đối tượng khách hàng mục tiêu của mình là ai và tìm kiếm toàn bộ thông tin chi tiết nhất về nhóm đối tượng này. Ngoài những thông tin cơ bản như tên, tuổi, địa chỉ liên lạc của khách hàng, doanh nghiệp cần tìm hiểu nhiều hơn về họ như thói quen, sở thích... Điều này giúp đội ngũ kinh doanh có cái nhìn tổng quan để hiểu nhu cầu khách hàng và tư vấn họ hiệu quả, biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng trả tiền.

Phân biệt khách hàng

Phân biệt khách hàng thường dựa trên 2 yếu tố: giá trị khách hàng mang lại và nhu cầu của khách hàng.

Không phải mọi khách hàng đều mang lại giá trị như nhau cho doanh nghiệp. Hãy xác định khách hàng nào đang mang lại giá trị cao nhất cho doanh nghiệp trong thời điểm hiện tại và giá trị họ có thể đem đến trong tương lai. Nhờ vậy, bộ phận kinh doanh sẽ tập trung nguồn lực để chăm sóc, nuôi dưỡng những khách hàng mang đến giá trị cao hơn, mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Các khách hàng khác nhau cũng có những nhu cầu khác nhau. Việc hiểu rõ nhu cầu khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra những sản phẩm gợi ý hay tư vấn phù hợp, phục vụ từng đối tượng tốt hơn.

Tương tác khách hàng

Doanh nghiệp cần quan tâm đến việc tương tác với khách hàng theo cách trực tiếp hay gián tiếp để đảm bảo rằng bạn hiểu được những kỳ vọng của “thượng đế” và mối quan hệ giữa khách hàng với sản phẩm hay công ty đang như thế nào.

Đây là hoạt động mà doanh nghiệp phải liên tục tiếp nhận phản hồi và cải tiến để mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng của mình. Công đoạn tương tác được thực thi càng hiệu quả thì doanh nghiệp càng có hiểu biết sâu hơn về khách hàng của mình.

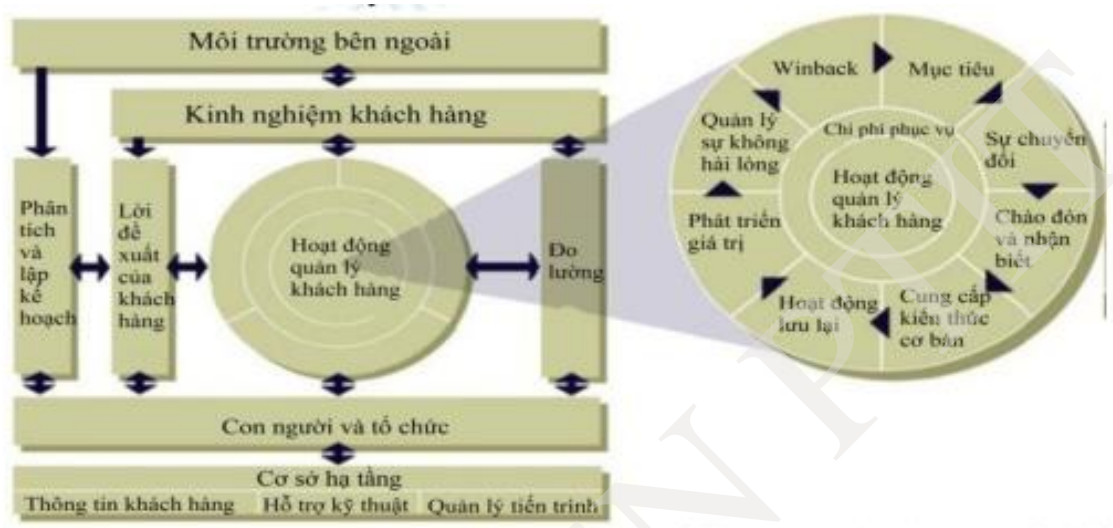
Tương tác trực tiếp với khách hàng củng cố niềm tin rằng công ty có mối quan tâm với họ và với những nhu cầu cá nhân của họ. Những nỗ lực này sẽ tạo ra khách hàng trung thành và giúp công ty xây dựng các mối quan hệ lâu dài.

Cá nhân hóa khách hàng

Sau khi tương tác với khách hàng, tại bước cuối của mô hình CRM IDIC, doanh nghiệp đã nắm được tương đối đầy đủ nhu cầu cũng như giá trị mà họ có thể mang lại cho mình. Thông qua đó, một kịch bản cá nhân hóa cho khách hàng sẽ được thực thi dựa theo những nhu cầu, giá trị riêng biệt. Doanh nghiệp từ đó sẽ cung cấp sản phẩm, dịch vụ của mình theo cách mà người dùng mong muốn và dễ tiếp nhận nhất dựa theo phân tích đã có sẵn. Giai đoạn này vừa giúp doanh nghiệp bán được hàng lại vừa khiến người dùng có ấn tượng tốt, gắn kết hơn với thương hiệu của bạn.

6.3.3.2 Mô hình chỉ số chất lượng cạnh tranh (QCI Model)

Mô hình Chỉ số chất lượng cạnh tranh là một mô hình quản lý khách hàng, trong đó thể hiện một loạt các hoạt động mà doanh nghiệp cần thực hiện để thu hút và giữ chân khách hàng. Mô hình này cũng bao gồm các quy trình kinh doanh và yêu cầu phần mềm công nghệ để hỗ trợ.



Hình 6-3. Mô hình chỉ số chất lượng cạnh tranh

Mô hình QCI còn thể hiện mối quan hệ giữa quy trình kinh doanh với các đối tượng tác động bên ngoài. Bởi vì khi khách hàng muốn bắt đầu quá trình mua hàng hoặc muốn tương tác với tổ chức, môi trường bên ngoài ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm của họ. Môi trường bên ngoài cũng ảnh hưởng đến quá trình lập kế hoạch của doanh nghiệp.

Có thể thấy từ mô hình, trải nghiệm của khách hàng ảnh hưởng đến ba hoạt động trong tương lai: đề xuất của khách hàng, hoạt động quản lý khách hàng và đo lường.

+ Đề xuất của khách hàng hay chính là giá cả được đề nghị với một sản phẩm mà công ty cung cấp.

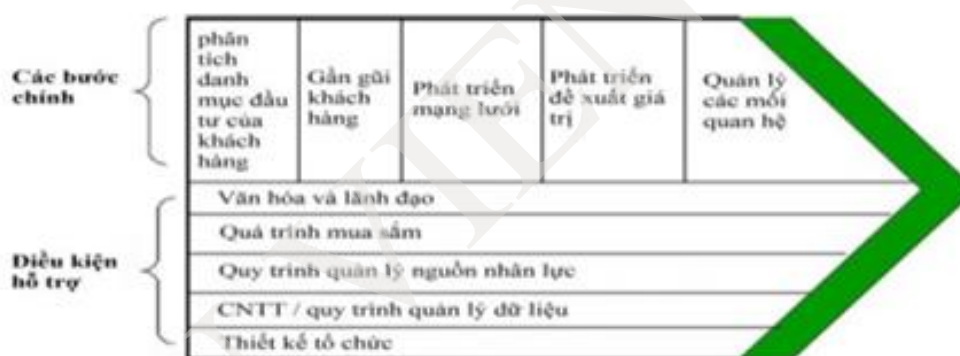
+ Hoạt động quản lý khách hàng là một quá trình thu hút khách hàng, bắt đầu bằng việc nhắm mục tiêu, tương tác, bán hàng và kết thúc bằng việc giữ chân hoặc giành lại khách hàng. Hoạt động quản lý khách hàng ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng về cách thức một công ty tiếp cận, chăm sóc khách hàng và chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng thành khách hàng trả tiền.

+ Cuối cùng, quá trình đo lường cũng ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng. Việc tổng hợp, phân tích số liệu sẽ giúp doanh nghiệp đo tính, đưa ra những kế hoạch, chiến lược phù hợp với đối tượng khách hàng.

6.3.3.3 Mô hình chuỗi giá trị CRM

CRM là một công cụ để quản lý các mối quan hệ của khách hàng với sự giúp đỡ của mọi người, công nghệ thông tin, dữ liệu khách hàng, quy trình của công ty và chính khách hàng. Chuỗi giá trị CRM là một mô hình CRM đã được thiết lập mà các doanh nghiệp có thể dễ dàng tuân theo khi họ phát triển và thực hiện các chiến lược CRM của mình. Mô hình dựa trên các nguyên tắc lý thuyết và yêu cầu thực tế của kinh doanh. Mục đích cuối cùng của quy trình chuỗi giá trị CRM là đảm bảo rằng công ty xây dựng các mối quan hệ có giá trị lâu dài với các khách hàng có ý nghĩa chiến lược.

Có 5 bước trong chuỗi giá trị CRM, đó là: Phân tích danh mục đầu tư của khách hàng, Gắn gũi khách hàng, Phát triển mạng lưới, Phát triển đề xuất giá trị và Quản lý các mối quan hệ.



Hình 6-4. Mô hình chuỗi giá trị CRM

+ Phân tích danh mục đầu tư của khách hàng

Bước đầu tiên trong mô hình chuỗi giá trị CRM thừa nhận rằng không phải tất cả khách hàng đều có giá trị như nhau đối với công ty. Ở giai đoạn này, doanh nghiệp tự đặt câu hỏi: Ai là khách hàng có ý nghĩa chiến lược?

Không phải tất cả khách hàng đều có ý nghĩa chiến lược. Thật vậy, một số khách hàng không mang lại lợi ích doanh thu bởi họ mua ít và không thường xuyên, họ trả chậm hoặc vỡ nợ, họ đưa ra những yêu cầu đặc biệt về dịch vụ khách hàng và nguồn lực bán hàng, họ đòi

hỏi sản phẩm điều chỉnh theo nhu cầu, đơn hàng cao nhưng sau đó lại bán sản phẩm cho các đối thủ cạnh tranh. Những ví dụ trên là điển hình của khách hàng không có ý nghĩa chiến lược quan trọng.

Với bước này, doanh nghiệp sẽ biết khách hàng mang lại giá trị gì mình. Một danh mục khách hàng bao gồm tổng hợp của nhiều nhóm khác nhau tạo nên cơ sở khách hàng của một doanh nghiệp. Ví dụ, danh mục khách hàng của Coca-Cola, bao gồm các nhà hàng, cửa hàng tạp hóa, công viên giải trí và các đấu trường thể thao. Điều đó có nghĩa là trước khi bắt đầu quy trình CRM, doanh nghiệp nên tìm hiểu kỹ về khách hàng của họ.

+ Gần gũi khách hàng

Phân tích để lựa chọn phù hợp với sản phẩm của bạn là một chuyện và hiểu về khách hàng của bạn là một việc khác. Hầu hết các doanh nghiệp đều thu thập dữ liệu khách hàng như một biện pháp cho vấn đề này.

Mối quan hệ lâu dài đòi hỏi nhiều kiến thức về khách hàng của bạn. Biết về những gì khách hàng cần, tại sao họ cần nó và họ cần khi nào để dự đoán về hành vi của khách hàng là điều quan trọng nhất đối với một công ty, giúp quản lý các mối quan hệ lâu dài với các khách hàng trung thành và có tầm quan trọng chiến lược.

+ Phát triển mạng lưới

Khả năng kết nối của doanh nghiệp với các bên đối tác hay những người hợp tác trong việc cung cấp giá trị cho khách hàng là một nguồn lợi thế cạnh tranh lớn. Để giữ mối quan hệ tốt với khách hàng, điều quan trọng là tạo ra giá trị cho khách hàng trên mọi giai đoạn của quy trình bán hàng. Điều này đồng nghĩa với việc công ty phải tạo ra một mạng lưới hoàn chỉnh cho khách hàng. Một mạng lưới tốt có thể bao gồm nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhân viên, nhà đầu tư, công nghệ, nhà phân phối và nhà bán lẻ. CRM đòi hỏi chủ sở hữu và nhà đầu tư sẽ cam kết đầu tư dài hạn vào con người, quy trình và công nghệ để thực hiện hiệu quả các chiến lược CRM.

+ Phát triển đề xuất giá trị

Đến bước thứ tư của mô hình chuỗi giá trị CRM, bạn đã biết khách hàng của mình là ai và đang trong quá trình xây dựng mạng lưới quy trình phù hợp với khách hàng ấy. Mạng lưới làm việc cần hoạt động phối hợp giữa nhiều bộ phận để cùng nhau tạo ra sản phẩm, cung cấp

đầy đủ các nhu cầu cho khách hàng cả bên. Đây chính là phát triển đề xuất giá trị. Mỗi thành viên trong mạng lưới phát triển làm việc cùng nhau để tạo ra giá trị cho khách hàng.

+ Quản lý mối quan hệ

Đây là bước cuối cùng của mô hình Chuỗi giá trị CRM. Nếu 4 bước đầu đã giúp công ty tạo mối quan hệ và bắt đầu mối quan hệ với khách hàng thì giai đoạn này giúp công ty quản lý các mối quan hệ để các bên, công ty và khách hàng có được giá trị lâu dài.

Để công đoạn này được thực hiện hữu hiệu nhất, doanh nghiệp cần quan tâm đến 5 khía cạnh:

- Văn hóa công ty và năng lực lãnh đạo
- Quy trình mua sắm
- Quy trình quản lý nhân sự
- Quy trình quản lý dữ liệu/CNTT
- Cấu trúc, thiết kế tổ chức

Văn hóa công ty là cơ sở cho những quyết định rằng bạn có quản lý mối quan hệ lâu dài hay không và sẽ có những hoạt động như thế nào để quản lý mối quan hệ khách hàng.

Quy trình mua sắm của công ty, quy trình nhân sự và cấu trúc của tổ chức cũng gợi ý rằng bạn sẽ thực hiện hoạt động đó như thế nào.

Nếu không có quy trình quản lý dữ liệu và CNTT, bạn không thể thực hiện các mô hình CRM vì thông tin và dữ liệu của khách hàng đều được tổng hợp và phân tích hiệu quả hơn với các phần mềm công nghệ.

6.4 Hoạt động Chăm sóc khách hàng

6.4.1 Khái niệm, vai trò hoạt động chăm sóc khách hàng

6.4.1.1 Khái niệm

Chăm sóc khách hàng (customer care) là những dịch vụ bạn cung cấp cho khách hàng – trước và sau khi họ mua hàng, tất cả những dịch vụ mà doanh nghiệp tạo ra nhằm thỏa mãn, đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng.

Chăm sóc khách hàng là phục vụ khách hàng theo cách mà họ mong muốn được phục vụ.

6.4.1.2 Vai trò

a. Chăm sóc khách hàng là một bộ phận cấu thành của sản phẩm

Đối với một sản phẩm nói chung người ta phân biệt 3 cấp độ sản phẩm - hình 3.7.

- Lớp thứ nhất: Sản phẩm cốt lõi, đáp ứng lợi ích cơ bản cho người dùng.
- Lớp thứ hai: Sản phẩm hữu hình, là biểu hiện cụ thể của sản phẩm cốt lõi cung cấp cho khách hàng (chất lượng, các thuộc tính, thiết kế, nhãn hiệu, bao gói).
- Lớp thứ ba: Sản phẩm nâng cao, bao gồm các hàng hoá hữu hình và các dịch vụ, lợi ích bổ sung nhằm thoả mãn các nhu cầu nâng cao của khách hàng và để phân biệt với các sản phẩm cạnh tranh, đồng thời tăng khả năng cạnh tranh. Phần lớn ở lớp này là các dịch vụ khách hàng.

Về thực chất, chăm sóc khách hàng có mục đích đem lại sự hài lòng cho khách hàng. Những trợ giúp về dịch vụ cho khách hàng có thể đem lại một lợi thế cơ bản cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát triển quan hệ với khách hàng, duy trì và giữ vững lợi thế cạnh tranh. Chăm sóc khách hàng tốt là một phương thức quan trọng giúp cho các doanh nghiệp xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Khách hàng thường coi chăm sóc khách hàng là một tiêu chuẩn quan trọng khi quyết định lựa chọn nhà cung cấp.

Như vậy, một sản phẩm chưa được hoàn chỉnh nếu thiếu nội dung chăm sóc khách hàng, nếu xét về hình thức. Còn xét về thực chất, nếu thiếu hoạt động chăm sóc khách hàng thì sản phẩm không có khả năng cạnh tranh, do vậy không thể tiêu thụ được trong một môi trường cạnh tranh mạnh mẽ.

b. Chăm sóc khách hàng giúp doanh nghiệp duy trì khách hàng hiện tại và tạo ra khách hàng trung thành

Khách hàng của doanh nghiệp được chia ra làm hai loại, khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng.

- Khách hàng hiện tại là những người đang sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

- Khách hàng tiềm năng là những người có thể sẽ mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp trong tương lai.

Để duy trì khách hàng hiện tại tức là thu hút được khách hàng cũ tiếp tục sử dụng sản phẩm, dịch vụ của mình, doanh nghiệp cần chú trọng vào khâu chăm sóc khách hàng. Để thu hút khách hàng tiềm năng, doanh nghiệp phải đầu tư vào các hoạt động marketing như quảng cáo, tiếp thị ... Theo kinh nghiệm của các thương nhân thì việc giữ chân một khách hàng hiện có dễ thực hiện và tiết kiệm chi phí rất nhiều so với việc tìm kiếm, thu hút thêm một khách hàng mới. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần chú trọng duy trì khách hàng hiện tại hơn là chinh phục khách hàng mới. Hoạt động chăm sóc khách hàng sẽ giúp họ thực hiện điều đó.

c. Chăm sóc khách hàng góp phần thu hút khách hàng tiềm năng

Mặc dù đối tượng của hoạt động chăm sóc khách hàng là khách hàng hiện tại và mục đích là duy trì khách hàng hiện tại, nhưng nếu chăm sóc khách hàng tốt thì nó cũng có tác động tích cực đến việc chinh phục khách hàng tiềm năng. Có nghiên cứu chỉ ra rằng:

- Một khách hàng được thoả mãn sẽ nói trung bình với 5 người khác.
- Một khách hàng không được thoả mãn sẽ nói trung bình với 12 người khác.

Điều đó nghĩa là nếu một khách hàng nào đó được phục vụ tốt, họ sẽ chia sẻ tâm trạng đó với những người khác (gia đình, bạn bè, đồng nghiệp...). Một cách vô tình, người khách hàng này đã quảng cáo không công và hiệu quả về doanh nghiệp với các khách hàng tiềm năng. Hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp được tô đậm trong tiềm thức của họ, và khi họ có nhu cầu thì khả năng những người này sẽ đến với doanh nghiệp là rất lớn. Việc thu hút khách hàng tiềm năng trong trường hợp này được thực hiện gián tiếp qua các khách hàng hiện tại – một phương thức quảng cáo miễn phí mà rất hiệu quả.

d. Chăm sóc khách hàng giúp doanh nghiệp giảm chi phí kinh doanh

Có nhiều khoản chi phí sẽ giảm đáng kể nếu thực hiện tốt công tác chăm sóc khách hàng.

Trước hết là chi phí tìm kiếm khách hàng. Một doanh nghiệp để tồn tại phải duy trì được một số lượng khách hàng nhất định. Mục tiêu này có thể đạt được bằng hai cách : Giữ khách hàng hiện tại hoặc tìm kiếm khách hàng mới. Hàng năm các doanh nghiệp phải đầu tư rất nhiều tiền cho các chương trình quảng cáo, tiếp thị, chào hàng, để thu hút khách hàng tiềm năng. Các chuyên gia kinh tế tính toán rằng chi phí để chinh phục một khách hàng mới gấp khoảng 5 lần so với chi phí để duy trì một khách hàng hiện có. Vì vậy, nếu doanh nghiệp làm

tốt công tác chăm sóc khách hàng và giữ được khách hàng, họ sẽ duy trì được một lượng khách hàng tương đối ổn định, nhờ đó tiết kiệm đáng kể chi phí tìm kiếm khách hàng mới.

Bên cạnh đó, chăm sóc khách hàng tốt, làm cho khách hàng hài lòng ngay từ lần đầu sẽ giúp được doanh nghiệp tránh được các khoản chi phí để khắc phục hậu quả nếu khách hàng không hài lòng. Khi khách hàng không vừa ý với doanh nghiệp, họ có thể phàn nàn, thắc mắc hay khiếu nại. Khi đó, doanh nghiệp phải tốn kém cả thời gian và tiền bạc để tìm hiểu nguyên nhân, giải thích hay bồi thường cho khách hàng. Các khoản chi này sẽ hạn chế được nếu doanh nghiệp làm tốt ngay từ đầu.

e. Chăm sóc khách hàng là vũ khí cạnh tranh quan trọng của các doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh hiện nay

Sự phát triển của Marketing nói chung và sự xuất hiện của các hoạt động Marketing mới (như chăm sóc khách hàng hay quản lý quan hệ khách hàng) đều bắt nguồn từ nguyên nhân sâu xa là do cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt. Xu hướng toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới đã tác động không nhỏ đến mức độ cạnh tranh hiện tại, không chỉ là cạnh tranh trong phạm vi một nước mà mở rộng ra một khu vực và toàn thế giới. Ngày càng xuất hiện nhiều công ty trong và ngoài nước có thể cung cấp cùng một loại sản phẩm, dịch vụ. Thu hút được khách hàng là yếu tố sống còn cho sự tồn tại của doanh nghiệp .

Thêm vào đó, sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ hiện nay đã cho phép các doanh nghiệp có thể cung cấp sản phẩm, dịch vụ với chất lượng mong muốn. Vì vậy, trên thị trường ngày càng xuất hiện nhiều nhà cung cấp giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ với chất lượng và giá cả tương đương. Điều đó đem lại cho khách hàng nhiều cơ hội lựa chọn hơn. Ngoài yếu tố chất lượng và giá cả, khách hàng ngày càng chú ý đến hoạt động chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp. Sự cạnh tranh về giá cả và chất lượng sẽ dần dần nhường chỗ cho sự cạnh tranh về chăm sóc khách hàng. Doanh nghiệp nào chăm sóc khách hàng tốt hơn, doanh nghiệp đó sẽ có được khách hàng. Chăm sóc khách hàng trở thành vũ khí cạnh tranh lợi hại của doanh nghiệp trong thời đại mới.

6.4.2 Các nguyên tắc chăm sóc khách hàng

6.4.2.1. Chăm sóc những thứ mà khách hàng cần

Nguyên tắc này xuất phát từ nguyên tắc chung và cơ bản của marketing là bán những thứ mà khách hàng cần. Doanh nghiệp cần thường xuyên nghiên cứu để nắm được nhu cầu

của khách hàng, xem họ muốn được chăm sóc như thế nào, vào những thời điểm nào. Bên cạnh đó doanh nghiệp cũng cần tìm hiểu về các chính sách chăm sóc khách hàng của đối thủ cạnh tranh để quyết định các mức độ chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp mình.

6.4.2.2. Chăm sóc khách hàng theo các giai đoạn của quá trình mua hàng

Quá trình mua hàng thường được phân chia thành 3 giai đoạn đó là trước khi mua hàng, trong khi mua hàng và sau khi mua hàng. Tương ứng với 3 giai đoạn này doanh nghiệp cần triển khai các quyết định chăm sóc khách hàng phù hợp tại 3 giai đoạn trước khi bán hàng, trong khi bán hàng và sau khi bán hàng.

- Trước khi bán hàng : Doanh nghiệp thường cung cấp thông tin, giới thiệu, quảng cáo chào hàng, chuẩn bị hàng hóa, bao bì, đóng gói hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng, nhận đặt hàng trước, triển lãm trưng bày...các hoạt động này thường tạo ra môi trường thuận lợi cho giao dịch được thực hiện tốt.

- Trong khi bán hàng: Hoạt động chăm sóc khách hàng diễn ra đồng thời với quá trình mua bán sản phẩm với khách hàng, doanh nghiệp có thể giới thiệu, tư vấn, hướng dẫn khách hàng lựa chọn hàng hóa sao cho phù hợp với nhu cầu của họ, mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng.

- Sau khi bán hàng: bao gồm các hoạt động hỗ trợ như lắp đặt hàng hóa tại địa chỉ khách hàng yêu cầu, hướng dẫn sử dụng thiết bị, sửa chữa, bảo dưỡng, thay thế phụ tùng...

6.4.2.3. Chăm sóc theo nhóm khách hàng

Tập khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp dù đã được xác định dựa trên các tham số phân đoạn thị trường nhưng vẫn có thể được phân chia tiếp thành những nhóm khách hàng khác nhau với những nhu cầu được chăm sóc khác nhau. Việc phân nhóm khách hàng giúp cho doanh nghiệp tìm hiểu kỹ lưỡng nhu cầu riêng của nhóm khách hàng đó để đưa ra các chính sách chăm sóc phù hợp với từng nhóm khách hàng riêng biệt.

6.4.3 Các quyết định về chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp

6.4.3.1. Quyết định nội dung chăm sóc khách hàng

Doanh nghiệp không thể tự đề ra những nội dung dịch vụ chăm sóc khách hàng theo cách tự phỏng đoán của bản thân doanh nghiệp. Mục tiêu của chăm sóc khách hàng là thỏa

mãn các mong muốn của khách hàng, do vậy doanh nghiệp cần xác định rõ khách hàng của mình mong muốn điều gì.

Những mong muốn của khách hàng có thể thay đổi với mỗi loại khách hàng, mỗi giai đoạn của quá trình mua hàng như trước khi, trong khi và sau khi mua hàng nhưng về cơ bản thì sự thỏa mãn của khách hàng được tập hợp lại thành 3 nhóm yếu tố, đó là:

- Các yếu tố sản phẩm (đúng hàng, đúng giá)
- Các yếu tố thuận tiện (đúng nơi, đúng lúc)
- Các yếu tố con người (đúng cách)

Các hoạt động chăm sóc khách hàng thường được tập trung nhằm gia tăng sự thỏa mãn của khách hàng về các yếu tố thuận tiện và các yếu tố con người.

Các hoạt động mang lại sự thuận tiện như chọn địa điểm bán hàng, bố trí nơi bán hàng thích hợp; giờ mở cửa phù hợp với thời gian của khách hàng; giao hàng đến tận nhà cho khách hàng quen; điều kiện đổi hàng đơn giản; chấp nhận nhiều hình thức thanh toán; bố trí một đường dây nóng để khách hàng có thể hỏi đáp hay yêu cầu tư vấn 24/24h; xây dựng một trang Web giúp khách hàng tìm hiểu về sản phẩm, đặt hàng, thanh toán, thay đổi đặt hàng ngay ở nhà... Tất cả các hoạt động này đều tạo điều kiện cho khách hàng dễ dàng đến với sản phẩm, với nhà cung cấp; thuận lợi trong mua bán và tiêu dùng sản phẩm.

Các hoạt động liên quan đến yếu tố con người thể hiện qua kỹ năng, trình độ, thái độ, hành vi của các nhân viên. Sự am hiểu tường tận về công dụng, chức năng, đặc tính, cách sử dụng... của sản phẩm; thao tác thuần thục khi cung cấp dịch vụ; thái độ niềm nở, thân thiện khi tiếp xúc... tất cả các hoạt động đó của nhân viên đều tác động tích cực đến khách hàng. Chúng làm cho khách hàng có cảm nhận tốt hơn về chất lượng sản phẩm, dịch vụ và cảm thấy được coi trọng. Điều đó sẽ khiến họ hài lòng.

Ngoài ra doanh nghiệp có thể thực hiện các hoạt động chăm sóc khách hàng khác như: tặng quà, hỏi thăm nhân những dịp đặc biệt, tổ chức hội nghị khách hàng, gửi mẫu sản phẩm mới để khách hàng dùng thử... Các hoạt động này nhằm tăng cường mối quan hệ thân thiết với khách hàng, để khách hàng biết rằng họ được doanh nghiệp quan tâm mọi nơi, mọi lúc.

6.4.3.2. *Quyết định mức độ chăm sóc khách hàng*

Mức độ chăm sóc khách hàng thể hiện các chỉ số về chất lượng, khối lượng, quy mô, tần suất... tiến hành các hoạt động chăm sóc khách hàng. Một hội nghị khách hàng có thể gồm một số ít hay đông đảo khách hàng, có thể được tổ chức theo quý hay theo năm. Quà kỷ niệm cho khách hàng nhân dịp năm mới cũng có thể là một tấm bưu thiếp, một cuốn lịch nhưng cũng có thể là một món quà đắt tiền hơn.

Mức độ chăm sóc khách hàng thường được cân nhắc dựa trên hai yếu tố chính là khả năng của doanh nghiệp (nguồn lực tài chính, nhân sự...) và mức độ chăm sóc khách hàng của đối thủ.

6.4.3.3. *Quyết định về hình thức chăm sóc khách hàng*

Hoạt động chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp có thể được tổ chức bằng rất nhiều hình thức khác nhau nhằm bảo đảm phù hợp với mạng lưới tổ chức, khả năng của doanh nghiệp và thuận tiện cho khách hàng.

Doanh nghiệp có thể tự tổ chức lấy mạng lưới chăm sóc khách hàng:

Đây là hình thức mà doanh nghiệp sẽ tự tổ chức lấy phương tiện, cơ sở vật chất, nhân lực, địa điểm... Vạch ra các chương trình, kế hoạch chăm sóc khách hàng. Với hình thức này doanh nghiệp sẽ chủ động trong công tác chăm sóc khách hàng và nhanh nhạy trong việc thu thập thông tin phản hồi của khách hàng. Hình thức này doanh nghiệp sẽ phải đầu tư cơ sở vật chất ban đầu, tổ chức lực lượng... Nếu khả năng của doanh nghiệp là có hạn hoặc doanh nghiệp mới bước vào thị trường và còn phải tập trung vào các lĩnh vực then chốt thì việc tổ chức lấy mạng lưới chăm sóc khách hàng theo hình thức này sẽ không phù hợp.

Doanh nghiệp thuê các tổ chức khác thực hiện việc chăm sóc khách hàng:

Với hình thức này doanh nghiệp có thể sáng tạo ra nhiều cách thức chăm sóc khách hàng khác nhau, mạng lưới chăm sóc khách hàng rộng khắp và tiết kiệm được chi phí nhân lực cho công tác chăm sóc khách hàng. Song với hình thức này, việc thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng qua nhiều trung gian, độ chính xác và nhanh nhạy giảm đi rất nhiều.

Doanh nghiệp thoả thuận với các nhà phân phối để họ đảm nhiệm việc cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng:

Đây là hình thức có rất nhiều ưu điểm bởi các nhà phân phối là những người hiểu rõ sản phẩm và khách hàng của mình nên họ thuận lợi trong việc chăm sóc khách hàng, tận dụng, phát huy được nguồn nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật. Đồng thời, nếu doanh nghiệp có mạng lưới các đại lý các nhà phân phối rộng khắp thì cũng đồng nghĩa với mạng lưới chăm sóc khách hàng, sẽ tiếp xúc gần với khách hàng.

Vấn đề quan trọng đối với doanh nghiệp là lựa chọn được hình thức chăm sóc khách hàng nào thích hợp nhất đối với mình. Không phải lúc nào cũng duy trì một hình thức là có hiệu quả và hay nhất. Việc lựa chọn một hình thức chăm sóc nào đó có nhiều yếu tố chi phối nhưng căn cứ vào các yếu tố sau:

- Khả năng bao quát, tiếp xúc khách hàng.
- Khả năng điều khiển của doanh nghiệp.
- Khả năng chi phí của doanh nghiệp.
- Sự linh hoạt của hình thức.

Xu hướng ngày nay, các doanh nghiệp thường kết hợp các hình thức khác nhau để phát huy điểm mạnh, hạn chế điểm yếu của từng hình thức và mang lại hiệu quả cao nhất.

6.4.4 Chế độ khách hàng lớn

6.4.4.1 Thế nào là khách hàng lớn

Không có một định nghĩa rõ ràng về khách hàng lớn. Một cách phổ biến nhất thì các công ty thường cho rằng khách hàng lớn là các tổ chức, cá nhân có nhu cầu sử dụng hàng hóa, dịch vụ một cách thường xuyên, đem lại doanh thu cao cho doanh nghiệp. Theo một quan điểm khác, một số công ty xác định khách hàng lớn theo mức lợi nhuận mà khách hàng đó mang lại, hoặc ý nghĩa của việc duy trì khách hàng này đối với chiến lược phát triển tiếp theo của công ty. Trong môn học này, thuật ngữ *khách hàng lớn* được hiểu tương đương với *khách hàng quan trọng* (key account).

6.4.4.2 Tầm quan trọng của khách hàng lớn

- Là bộ phận khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp và cũng là bộ phận khách hàng mà đối thủ cạnh tranh luôn quan tâm tìm kiếm, giành giật.
- Khách hàng lớn quyết định số lượng sản phẩm dịch vụ, quyết định doanh thu và quyết định mức độ chi phối của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp kiểm soát và chi phối được

tập khách hàng này sẽ đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định, tỷ lệ rủi ro thấp qua đó lợi nhuận không ngừng tăng lên

- Việc duy trì và phát triển được tập khách hàng lớn giúp doanh nghiệp tạo lập được lợi thế cạnh tranh, giảm chi phí giao dịch từ đó tăng thêm lợi nhuận.

- Doanh nghiệp sẽ có điều kiện thuận lợi hơn khi thâm nhập thị trường mới hoặc thị trường của các đối thủ cạnh tranh nếu đã có sẵn tập khách hàng lớn.

6.4.4.3 Quản trị mối quan hệ với khách hàng lớn

Quản trị mối quan hệ với khách hàng lớn là quá trình sử dụng nhiều phương pháp, công cụ quản trị khác nhau để xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ gắn bó lâu dài với khách hàng lớn.

Chế độ khách hàng lớn là một chiến lược mà các nhà cung cấp sử dụng để đặt mục tiêu và phục vụ những nhu cầu phức tạp của các khách hàng tiềm năng bằng cách đối xử riêng biệt với họ trong các lĩnh vực tiếp thị, hành chính hay dịch vụ.

(i) Cơ sở cốt lõi duy trì mối quan hệ với khách hàng lớn là giá trị mà doanh nghiệp tạo ra cho khách hàng của mình

Giá trị dành cho khách hàng dưới góc độ của nhà cung cấp hàng hóa, dịch vụ là sự chênh lệch giữa tổng giá trị của khách hàng và tổng chi phí của khách hàng - hình 3.6.

Như vậy giá trị thực tế mà doanh nghiệp tạo ra cho khách hàng chỉ có khi tổng giá trị họ nhận được lớn hơn tổng chi phí mà họ bỏ ra. Trước khi mua một sản phẩm dịch vụ, khách hàng luôn cân nhắc, so sánh kết quả mà họ có thể nhận được khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của các nhà cung cấp khác nhau và chắc chắn họ sẽ quyết định mua hàng của nhà cung cấp nào mà họ cho rằng mang lại cho họ phần giá trị cao hơn.

(ii) Mục tiêu phát triển quan hệ với khách hàng lớn thành quan hệ đối tác:

Quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng có thể được phân chia thành 5 cấp độ:

- Cấp độ 1 – Cơ bản: Doanh nghiệp bán sản phẩm cho khách hàng sau đó không tiếp xúc với khách hàng nữa

- Cấp độ 2 – Phản ứng lại: Doanh nghiệp bán sản phẩm của mình và khuyến khích khách hàng liên lạc lại nếu có vấn đề gì khó khăn cần khắc phục.

- Cấp độ 3 – Có trách nhiệm: Sau khi bán hàng, doanh nghiệp chủ động liên lạc lại với khách hàng xem sản phẩm có đáp ứng được nhu cầu của khách hàng hay không, khách hàng có phản nản gì không. Ngoài ra doanh nghiệp cũng muốn khách hàng góp ý thêm để hoàn thiện sản phẩm, hàng hóa của mình.

- Cấp độ 4 – Tiên phong thực hiện: Doanh nghiệp thường xuyên liên lạc với khách hàng để duy trì trao đổi thông tin nhằm nhận được những ý kiến góp ý hoàn thiện sản phẩm đồng thời thông tin cho khách hàng về các sản phẩm mới khác.

- Cấp độ 5 – Quan hệ đối tác: Doanh nghiệp thường xuyên trao đổi, tiếp xúc với khách hàng ở cấp lãnh đạo để tìm cách nâng cao giá trị cho khách hàng.

(iii) Các phương pháp quản trị mối quan hệ với khách hàng lớn:

Để xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ gắn bó lâu dài với khách hàng lớn, doanh nghiệp có thể dùng nhiều phương pháp khác nhau. Mục đích chung của các phương pháp này đều nhằm vào việc tạo ra giá trị cao hơn về vật chất và tinh thần cho khách hàng. Có thể sử dụng các phương pháp, công cụ cơ bản sau:

- Nghiên cứu thị trường để hiểu rõ nhu cầu của khách hàng lớn. Do số lượng khách hàng lớn không nhiều nên có thể dùng phương pháp điều tra trực tiếp để xác định nhu cầu của khách hàng lớn.

- Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng lớn. Cơ sở dữ liệu phải được tổng hợp có hệ thống, được cập nhật thường xuyên để làm cơ sở xây dựng chiến lược marketing phù hợp. Cơ sở dữ liệu khách hàng lớn có thể bao gồm các thông tin như:

1- Tên khách hàng và địa chỉ trụ sở chính

2- Thông tin cơ bản về khách hàng như: ngành nghề kinh doanh, văn hoá và phong cách, cấu trúc tổ chức...

3- Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng: Khách hàng ủng hộ cho doanh nghiệp không? Họ có coi doanh nghiệp là đối tác kinh doanh không? Mối quan hệ có phụ thuộc vào cá nhân chủ yếu nào không? Nếu có thì là ai? ...

4- Phân tích thị trường: Mô tả thị trường khách hàng, thị trường chung của khách hàng đang phát triển hay suy thoái? Toàn thể thị trường đang phát triển hay suy thoái? Ai là đối thủ

cạnh tranh? Vị trí của khách hàng trên thị trường như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh?
Khách hàng là người dẫn đầu thị trường hay là người đi theo nhu cầu?

5- Thu nhập của khách hàng: doanh thu hàng năm tăng hay giảm?

6- P.E.S.T.L.E. của khách hàng: P.E.S.T.L.E. là một công cụ phân tích marketing (Policy - Economic- Social - Technology- Law – Environment) tức là Chính trị - Kinh tế - Xã hội - Công nghệ - Luật pháp - Môi trường. Đánh giá tác động của những vấn đề đó đối với khách hàng và khi nào thì họ chắc chắn bị ảnh hưởng?

7- Phân tích S.W.O.T. của khách hàng

8- Mục tiêu của khách hàng

9- Cơ hội cho doanh nghiệp tìm hiểu khách hàng.

- Tổ chức đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, bán hàng cho những khách hàng lớn: đội ngũ này phải thường xuyên tiếp xúc với khách hàng lớn để xây dựng mối quan hệ hiểu biết, thân thiện, gần gũi về tinh thần với các cấp quản lý khác nhau của khách hàng lớn đồng thời hiểu rõ chiến lược, kế hoạch của khách hàng lớn, hiểu quá trình tạo ra giá trị của họ trên cơ sở đó tư vấn, thiết kế các gói dịch vụ hoặc các giải pháp khác nhau nhằm tạo thêm giá trị cho khách hàng.

- Thiết kế phối thức marketing hỗn hợp riêng biệt nhằm ưu đãi khách hàng lớn.

6.5 Ứng dụng Internet trong bán hàng và quản trị bán hàng

6.5.1 Đào tạo cơ bản cho lực lượng bán hàng qua internet

Trong thời đại công nghệ bùng nổ như hiện nay với internet và các mạng xã hội thì vấn đề giao dịch, mua bán trực tuyến cũng ngày càng trở nên phổ biến. Do đó trong kinh doanh người bán hàng muốn lấn sân sang lĩnh vực này cần tìm hiểu và chọn chỗ đứng cho mình. Và câu hỏi được đặt ra: Bán hàng trực tuyến là gì và cần có những bí quyết như thế nào để mang lại sự thuận lợi đem lại nguồn thu nhập ổn định...

Bán hàng trực tuyến là hình thức giao dịch, mua bán sản phẩm, dịch vụ của cửa hàng trong môi trường Internet. Nơi thực hiện việc bán hàng online có thể là trên mạng xã hội, diễn đàn, blog nhưng nhiều nhất vẫn là website thông qua các hình thức quảng cáo trực tuyến.

Hiện nay đời sống chúng ta hầu như không thể không có internet, hàng ngày chúng ta vẫn thường xuyên lên mạng tìm kiếm thông tin, giải trí, xem tin tức và mua sắm trực tuyến. Cùng với đó là sự phát triển của nền công nghiệp smart phone khiến chúng trở nên phổ biến và không thể thiếu trong cuộc sống. Nên các doanh nghiệp hay cá nhân kinh doanh cần phải biết tìm hiểu bán hàng online là gì để có thể tăng nguồn lợi nhuận lên gấp nhiều lần trong thời gian ngắn.

Bí quyết bán hàng trực tuyến thành công nằm trong việc thu hút khách hàng tiếp cận thường xuyên đến mình. Câu trả lời nằm ở vấn đề nội dung, hình ảnh và các công cụ quảng cáo. Bởi lẽ lúc này bạn đã mang tất cả những gì thuộc về cửa hàng lên trên mạng. Cách duy nhất để tiếp cận với khách hàng đó là cho họ thấy hình ảnh sản phẩm, nội dung sản phẩm là gì và giá bán ra sao. Quyết định mua hàng của khách chỉ có thể được đánh giá qua những thứ bạn đưa ra cho họ thấy. Càng đầu tư cho hình ảnh và nội dung bao nhiêu lại càng tốt bấy nhiêu. Nhất là khi làm quảng cáo muốn thành công cũng cần hình ảnh, nội dung tốt.

Tiếp theo là chất lượng dịch vụ và phản hồi khách hàng nhận xét. Nếu như mọi việc hoàn toàn tốt đẹp thì cơ hội kiếm lợi nhuận rồi kéo khách hàng về phía mình hoàn toàn có triển vọng, ngược lại sẽ là thất thoát rất lớn, thậm chí sau này lúc muốn giới thiệu mặt hàng đến với người tiêu dùng thì chẳng có ai quan tâm đến bạn. Sự tương tác của bạn với khách hàng càng nhiều thì cơ hội để bạn tạo ra một khách hàng thân thiết càng lớn, "*khách hàng là thượng đế*" hãy nhớ lại phương châm này.

Với nhiều cá nhân chưa có kinh nghiệm bán hàng trên mạng, thì khởi nghiệp bằng con đường kinh doanh online có lẽ là vấn đề lớn với họ. Tuy nhiên bằng các biện pháp khác nhau khi tra cứu thông tin để thu hút khách hàng, tìm hiểu thị trường đang cần gì hay sự khác biệt đến từ món hàng mình bán hầu như đóng vai trò quyết định đến sự thành công khi dấn thân vào con đường kinh doanh nhiều cạnh tranh nhưng đầy triển vọng.

6.5.2 Internet và công nghệ trong bán hàng và quản trị bán hàng

Bán hàng trên mạng xã hội

Bán hàng online qua Facebook (Bán hàng trên trang cá nhân, bán hàng trên market place, bán qua Fanpage, bán hàng qua group)

Bán hàng qua Tiktok, Instagram, Zalo

Bán hàng trên Youtube

Bán hàng trên sàn thương mại điện tử

Quốc tế: Amazon, Taobao, Alibaba, ...

Việt Nam: Lazada, Sendo, Adayroi, Chợ tốt, Nhóm mua, ...

CÂU HỎI THẢO LUẬN ÔN TẬP CHƯƠNG 6

1. Tại sao người bán hàng phải hiểu rõ các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của tổ chức hoặc hành vi mua hàng của người tiêu dùng cuối cùng?
2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới hành vi mua hàng của tổ chức. Lấy ví dụ để chỉ ra rằng với cùng một loại sản phẩm, hàng hóa nhưng quyết định mua của tổ chức và của người tiêu dùng cuối cùng có thể khác nhau.
3. Trình bày vai trò của những người tham gia vào tiến trình quyết định mua hàng của tổ chức? Hành vi mua hàng nào có nhiều người tham gia nhất? Tại sao?
4. Phân biệt hành vi mua hàng lặp lại và hành vi mua hàng lần đầu của khách hàng là các tổ chức ?
5. Hãy phân tích những cách thức mà người bán có thể sử dụng để nhận ra nhu cầu của người mua.
6. Một doanh nghiệp kinh doanh các dịch vụ viễn thông, sau khi tìm hiểu các đặc điểm và qui mô khách hàng, doanh nghiệp này phân loại khách hàng thành 3 nhóm như sau:

T	Nhóm khách hàng	Số khách hàng của nhóm / tổng số khách hàng của công ty (%)	Doanh thu dự kiến của nhóm / tổng doanh thu của công ty (%)
	Cá nhân, hộ gia đình	75	23.5
	Doanh nghiệp vừa và nhỏ	20	21.5
	Doanh nghiệp qui mô lớn	5	55

Hãy đề xuất phương pháp bán hàng phù hợp đối với nhóm khách hàng 1 và nhóm khách hàng 3.

7. Bạn đang lập kế hoạch cho giới thiệu học sinh tốt nghiệp PTTH ở địa phương đăng ký thi vào trường Đại học X. Mục tiêu của bạn là giúp họ thấy được những lợi ích khi học ở trường và sau khi ra trường:
 - a. Hãy liệt kê những phản đối mà bạn có thể gặp.

- b. Bạn sẽ làm gì để những xử lý những phản đối một cách hiệu quả ? Đề xuất một số câu phản đối có thể gặp và phương án trả lời có tính thuyết phục.
8. Hãy đưa ra ba ví dụ thể hiện quyết định mua của bạn không bị giá cả làm ảnh hưởng. Tại sao điều đó lại xảy ra và điều đó có ý nghĩa gì đối với người bán hàng?
9. Mô tả ba quyết định mua sắm mà bạn thực hiện gần đây thuộc vào loại giải quyết vấn đề mua theo cách bao quát, giải quyết vấn đề mua theo cách hạn hẹp và phản hồi tự động. Tại sao bạn lại phân loại theo cách này?

Mô tả quá trình mua hàng gồm nhiều người mà bạn biết. Mô tả vai trò của họ. Là người bán hàng, bạn sẽ làm gì để ảnh hưởng đến quá trình đó sao cho có lợi cho mình?

Tài liệu tham khảo

1. David Jobber, Geoffrey Lancaster, Selling and sales Management 10th edition, 2015
2. James M Comer, Quản trị bán hàng, NXB Tổng hợp, 2005
3. Robert J Calvin, Sales Management, NXB MCGRAW-HILL, 2006.
4. Butch Bellah, Quản lý bán hàng, NXB Lao động, 2018.
5. Vũ Minh Đức, Vũ Huy Thông, Giáo trình Quản trị bán hàng, NXB Đại học KTQD, 2018