



# QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

**GV: Trần Thị Ngọc Quỳnh**  
Email:quynhttn@hub.edu.vn



## NỘI DUNG

- Ch 1: Tổng quan về bán hàng và quản trị bán hàng
- Ch 2: Hoạch định chiến lược bán hàng
- Ch 3: Thiết lập hoạt động bán hàng
- Ch 4: Tổ chức lực lượng bán hàng
- Ch 5: Tuyển dụng, đào tạo, động viên lực lượng bán hàng
- Ch 6: Đánh giá hiệu quả bán hàng



## Tài liệu:

- [1] David Jobber and Geoff Lancaster, *Selling and Sales Management*, 11th edition, Prentice Hall, 2019
- [2] PGS.TS Vũ Minh Đức, GS.TS Vũ Huy Thông, *Giáo trình Quản trị bán hàng*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2018
- [3] Trịnh Minh Thảo, *Mô hình bán hàng tổng lực*, NXB Tổng Hợp Tp. HCM, 2015



# MỤC TIÊU MÔN HỌC

SV hiểu được những kiến thức cơ bản về bán hàng và quản trị bán hàng

SV có thể vận dụng sáng tạo những kiến thức đã học để có thể thực hiện được các kỹ năng bán hàng và quản trị bán hàng.



# NHIỆM VỤ CỦA SINH VIÊN :

Đi học đầy đủ

Nghiên cứu bài trước khi đến lớp

Thảo luận, làm bài tập nhóm và thuyết trình

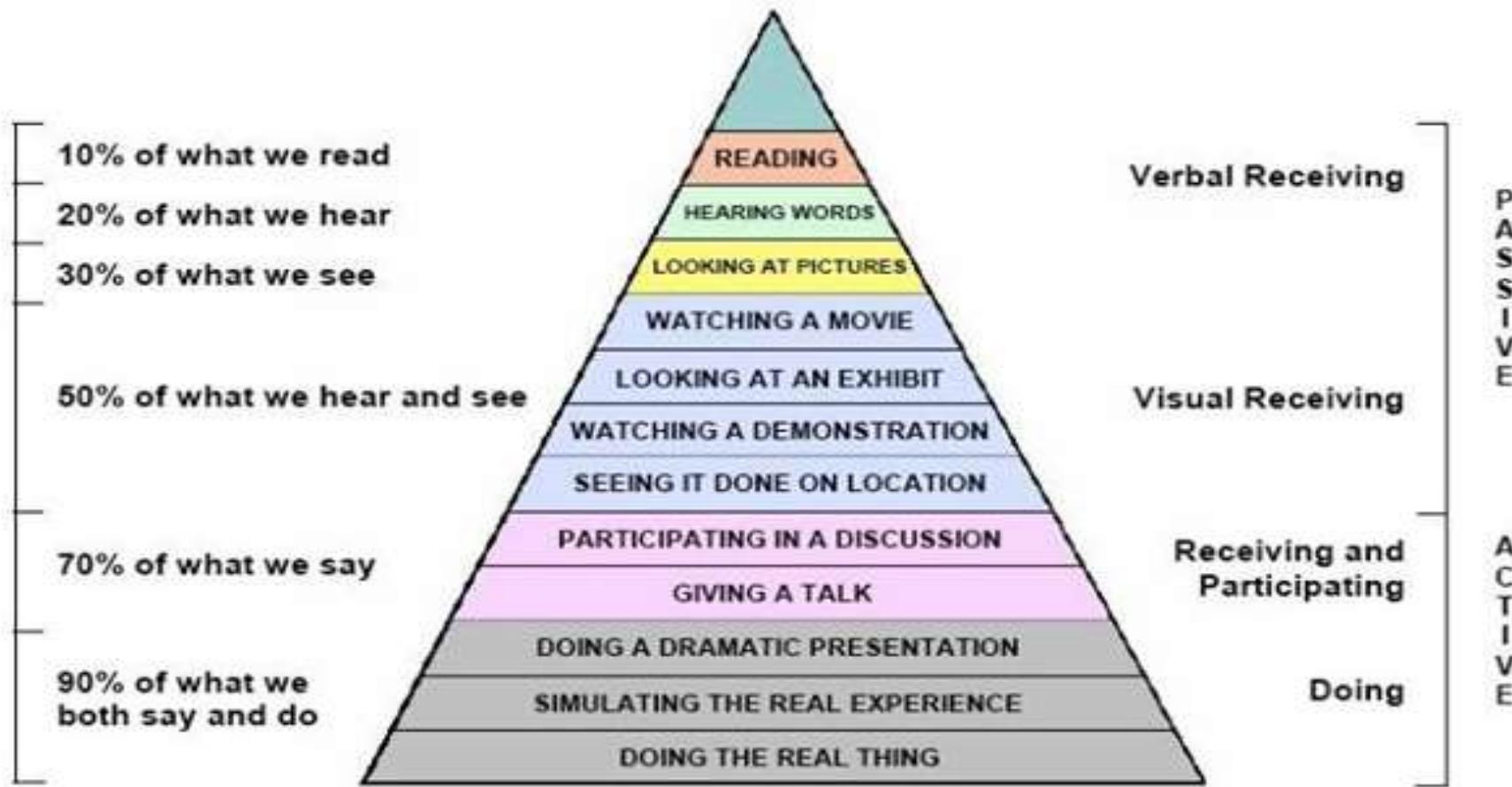
Giải quyết những tình huống trong bài học

# PHƯƠNG PHÁP HỌC MÔN QT BÁN HÀNG

## CONE OF LEARNING

WE TEND TO REMEMBER OUR LEVEL OF INVOLVEMENT

(developed and revised by Bruce Hyland from material by Edgar Dale)



# Cách tính điểm kiểm tra

## 1. Điểm giữa kỳ 50%, gồm:

- bài tập tiểu luận nhóm 20%,
- bài kiểm tra cá nhân / thực hành: 20%
- chuyên cần 10% gồm: SV vắng mỗi buổi trừ 2 điểm chuyên cần.

## 2. Kiểm tra cuối kỳ: 50%: TRẮC NGHIỆM 50 CÂU, 60 PHÚT, KHÔNG SỬ DỤNG TÀI LIỆU.

# THƯỞNG PHÁT BIỂU

SỐ PHIẾU PHÁT BIỂU	ĐIỂM CỘNG
TOP 1 NHÓM	CỘNG 0.2
TOP 2 NHÓM	CỘNG 0.1
TOP 1 CÁ NHÂN	CỘNG 0.3
TOP 2 CÁ NHÂN	CỘNG 0.2
TOP 3 CÁ NHÂN	CỘNG 0.1

# Điểm thực hành 20%

Doanh số (k)	> 300	> 250- 300	> 200-250	> 150_200	>100-150
Điểm	10	9	8	7	6

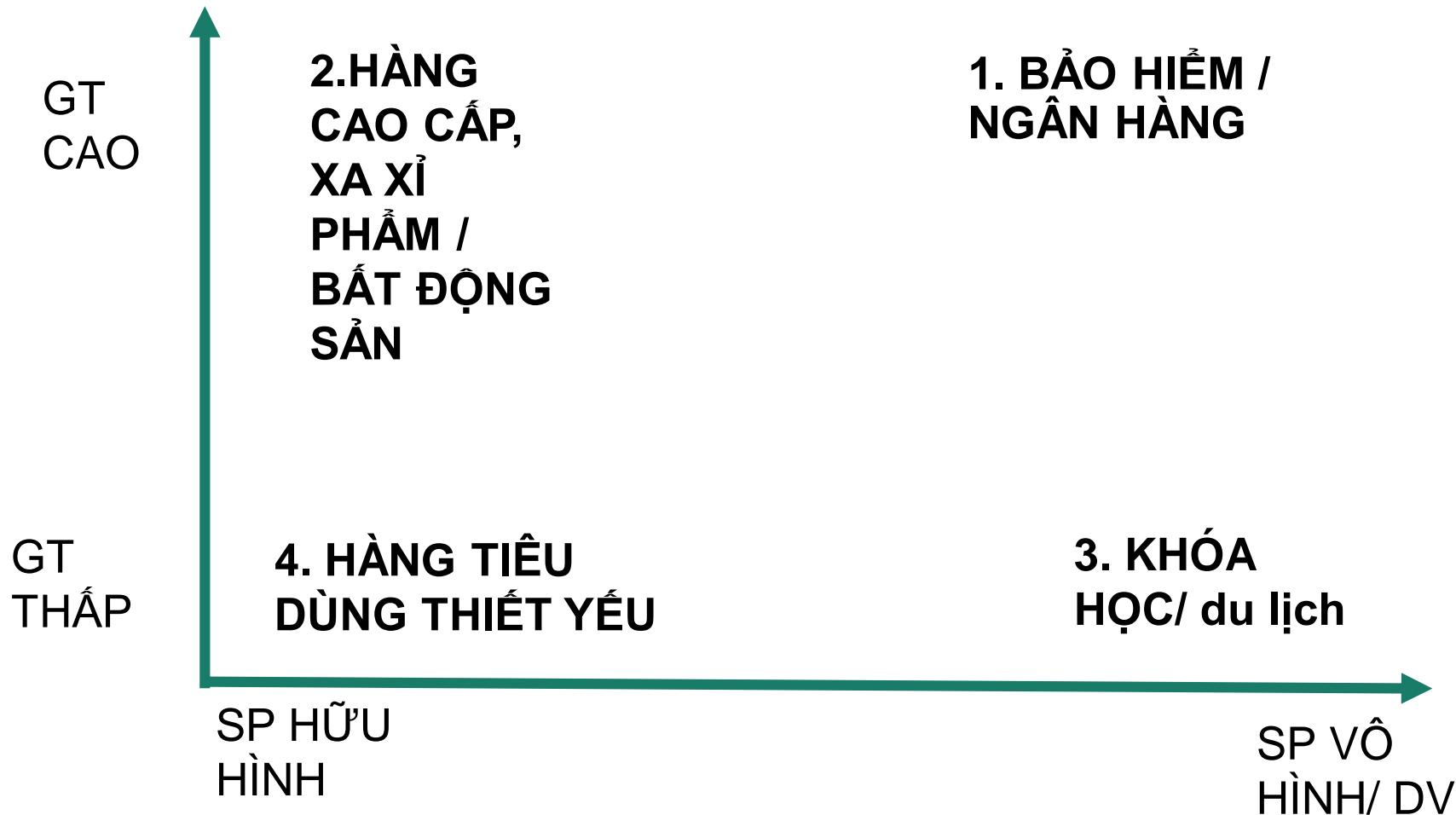
Doanh số (k)	Thưởng
Top 5 cá nhân có DS cao nhất và doanh số > 800 k	Giấy chứng nhận “ Người bán hàng xuất sắc” do DN cấp Thưởng 0.3 điểm cộng
Top 2 nhóm có DS cao nhất	Giấy chứng nhận “ Nhóm bán hàng xuất sắc” do DN cấp Thưởng 0.2 điểm cộng
DS cá nhân > 400 k – 600 k	Cộng 0.1 điểm
DS cá nhân > 600 k – 800 k	Cộng 0.2 điểm
DS cá nhân > 800 k	Cộng 0.3 điểm

# **ĐIỂM TIÊU LUẬN NHÓM 20%**

<b>STT</b>	<b>TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ</b>	<b>ĐIỂM TỐI ĐA</b>
1	<b>NỘI DUNG</b>	<b>6 ĐIỂM</b>
2	<b>THUYẾT TRÌNH: YÊU CẦU TẮT CẢ THÀNH VIÊN ĐỀU THAM GIA TT</b>	<b>2 ĐIỂM</b>
3	<b>ĐÚNG THỜI GIAN 30 PHÚT/ NHÓM</b>	<b>1 ĐIỂM</b>
4	<b>PHẢN BIỆN</b>	<b>1 ĐIỂM</b>

# Đề tài thảo luận nhóm

Mỗi NHÓM chọn 1 cty trong những lĩnh vực sau:



# Đề tài tiểu luận nhóm

**Phân tích thực trạng bán hàng và hoạch định chiến lược bán hàng cho các DN/ SP đó. Cụ thể:**

TC	NỘI DUNG TC	ĐIỂM
1	Xác định điểm mạnh, điểm yếu, của sp so với sp cạnh tranh.	1
2	Xác định khách hàng mục tiêu và cách tiếp cận khách hàng mục tiêu đó.	1
3	Xác định 3 từ chối hay gặp khi bán sp và cách để vượt qua những từ chối này.	1

# Đề tài tiểu luận nhóm

TC	NỘI DUNG TC	ĐIỂM
4	<b>Xây dựng bảng tiêu chuẩn công việc và bảng mô tả công việc của NVBH.</b>	1
5	<b>Xây dựng chính sách lương, thưởng cho lực lượng BH.</b>	1
6	<b>Xây dựng bảng đánh giá NVBH theo phương pháp cho điểm.</b>	1



# **CHƯƠNG 1:**

## **TỔNG QUAN VỀ BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG**





# NỘI DUNG

**1.1. Hoạt động bán hàng**

**1.2. Quản trị bán hàng**

**1.3. Vấn đề đạo đức trong bán hàng và quản trị bán hàng**

# Mục tiêu của chương:

- Phân biệt được bản chất, vai trò của bán hàng và QTBH
- Giải thích được mối quan hệ của hoạt động quản trị bán hàng với các chức năng marketing.
- Liệt kê và phân tích các trách nhiệm, của nhà QTBH
- Phân biệt được các bộ phận trong lực lượng bán hàng.
- Thực hành được quy trình bán hàng
- Nhận được một số vấn đề vi phạm đạo đức nghề nghiệp



## 1.1. Bán hàng

- 1 **Khái niệm, bản chất và vai trò của bán hàng**
- 2 **Lực lượng bán hàng**
- 3 **Phân loại hoạt động bán hàng**
- 4 **Chu trình bán hàng**

## Lịch sử hình thành:

- **Thời kỳ trước khi bắt nguồn (trước 1750):** người bán dạo đến từng nhà để bán sp.



## Lịch sử hình thành:

- **Thời kỳ bắt nguồn (1750-1870):** cuộc cách mạng công nghiệp đem lại sự gia tăng về năng lực sản xuất, các DN đã xây dựng đội ngũ bán hàng dạo gấp gõ và giao dịch trực tiếp với k/h.



## Lịch sử hình thành:

- **Thời kỳ phát triển nền móng (1870-1929):** đây chuyền bán lẻ được thành lập và phát triển nhanh, xuất hiện những trung gian phân phối để bán sp ở những nơi xa. Nghệ thuật bán hàng được đưa vào giảng dạy ở các trường ĐH.



## Lịch sử hình thành:

- **Thời kỳ tinh lọc và hình thành (từ 1930 đến nay):** hướng vào việc phục vụ k/h, bán hàng khoa học hơn: phân tích khả năng tiêu thụ, quản lý chi phí, bán hàng cho những k/h có lợi mà thôi.





# Lịch sử hình thành:

Ngoài ra còn có quan điểm khác phân chia các thời kỳ bán hàng như sau:

	QĐ SX-SP	QĐ BÁN HÀNG	QĐ MARKETING	QĐ MARKETING XH
Thời kỳ	Trước 1930	1930-1960	1960-1990	Sau 1990
Mục tiêu	Tăng doanh số	Tăng doanh số	Thỏa mãn nhu cầu k/h	Xây dựng quan hệ lâu dài
Định hướng	Nhu cầu ngắn hạn của người bán	Nhu cầu ngắn hạn của người bán	Nhu cầu ngắn hạn của hai bên	Nhu cầu dài hạn của 2 bên
Vai trò người bán	Người cung cấp	Người thuyết phục	Người giải quyết vấn đề	<b>Người sáng tạo giá trị</b>



# Thảo luận

- Theo bạn, bán hàng là gì?
- Tại sao phải học?

## 1.1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của bán hàng

- **Khái niệm Bán hàng theo quan niệm cổ điển:**

**Bán hàng** là hoạt động thực hiện sự **trao đổi sản phẩm hay dịch vụ** của người bán chuyển cho người mua để nhận được tiền hay vật phẩm hoặc giá trị trao đổi như đã thỏa thuận.



## 1.1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của bán hàng

- **Khái niệm Bán hàng theo quan điểm hiện đại:**

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 để đáp ứng **quyền lợi thỏa đáng, lâu dài** của cả hai bên.(James M.Comer)



## 1.1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của bán hàng

- **Các đối tượng tham gia trong hoạt động Bán hàng :**
  - Sản phẩm
  - Khách hàng
  - Đội ngũ bán hàng
  - Trung gian phân phối
  - Đội ngũ tiếp thị
  - Nhà cung cấp dịch vụ: vận chuyển, trữ hàng...

# Thảo luận quan điểm bán hàng



SĂN MỒI



CHĂN NUÔI



## Anh/ chị có nhận xét gì về các ý kiến này

1. " Nơi tốt nhất để học quản trị bán hàng không phải là lớp học mà là ở hiện trường".
2. " Đừng bao giờ bán hàng cho người thân".
3. " Bán hàng như săn mồi. Người bán hàng chính là xạ thủ".
4. " Để trở thành cao thủ bán hàng thì chỉ cần có tố chất bán hàng"



Anh/ chị có nhận xét gì về các ý kiến này

- 5. Bán hàng không phải là một nghề nghiệp đáng giá.**
- 6. Sản phẩm tốt sẽ tự bán được và do đó quá trình bán hàng làm tăng thêm chi phí một cách không cần thiết.**
- 7. Sản phẩm tốt sẽ tự bán được và do đó quá trình bán hàng làm tăng thêm chi phí một cách không cần thiết.**

## 1.1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của bán hàng

### Bản chất của hoạt động bán hàng:

- Người mua và người bán cùng có lợi.
- Người bán tiếp xúc với khách hàng và là người chịu trách nhiệm trực tiếp về bán sp.
- Bán hàng vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật.
- Bán hàng là bán lợi ích của sp.

## 1.1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của bán hàng

### Vai trò của bán hàng:

- **Đối với xã hội:** giúp lưu thông hàng hóa.
- **Đối với doanh nghiệp:** Là thước đo đánh giá sản phẩm dịch vụ mình làm ra được xã hội chấp nhận ở mức độ nào.
- **Đối với người tiêu dùng:** giúp NTD thỏa mãn được nhu cầu hay mong muốn.



## 1.1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của bán hàng

### **Đặc điểm của bán hàng hiện đại:**

- Giữ chân và xóa bỏ khách hàng
- Quản lý cơ sở dữ liệu và tri thức
- Quản lý quan hệ khách hàng
- Tiếp thị sản phẩm
- Giải quyết vấn đề và bán hàng theo hệ thống
- Thỏa mãn nhu cầu và gia tăng giá trị



## 1.1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của bán hàng

### *Yếu tố thành công cho NVBH chuyên nghiệp:*

Theo nghiên cứu của Marshall, Goebel và Moncrief (2003):

1. Kỹ năng lắng nghe
2. Kỹ năng thăm dò
3. Khả năng linh hoạt
4. Kiên trì
5. Kỹ năng tổ chức và sắp xếp công việc
6. Kỹ năng giao tiếp
7. Tương tác với mọi người
8. Khả năng thuyết phục
9. Kỹ năng chốt bán hàng
10. Kỹ năng lập kế hoạch



## 1.1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của bán hàng

### *Phẩm chất của NVBH chuyên nghiệp:*

- **Đồng cảm và quan tâm đến mọi người**
- **Khả năng giao tiếp**
- **Quyết tâm**
- **Kỷ luật tự giác và khả năng phục hồi**

## 1.1.2. Lực lượng bán hàng

- **Lực lượng bán hàng ( sales force)**: là toàn bộ nhân viên tham gia vào hoạt động quảng cáo, vận chuyển, phân phối và bán hàng cho doanh nghiệp.
- *Phân loại Lực lượng bán hàng :*
  - Theo biên chế lao động
  - Theo chức năng nhiệm vụ

## 1.1.2. Lực lượng bán hàng

### Lực lượng bán hàng

Lực lượng  
bán hàng  
của công  
ty

Đại lý theo  
hợp  
đồng

Lực lượng  
bán  
hang  
hỗn hợp

## a. Theo biên chế lao động

### Lực lượng làm việc tại văn phòng:

- *Thường tập trung tại văn phòng và ít khi tiếp xúc trực diện với k/h.*
- *Nhiệm vụ chủ yếu là cung cấp các dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng, theo dõi các đơn hàng, kiểm soát hàng dự trữ, tồn kho...*



## a. Theo biên chế lao động

### **Lực lượng bán hàng bên ngoài:**

- **NVBH có trách nhiệm tiếp xúc trực tiếp với k/h**
- **Được đào tạo khá bài bản, am hiểu tốt về sản phẩm và có tinh thần cầu tiến, mong muốn có thu nhập tốt và cơ hội thăng tiến;**



## a. Theo biên chế lao động

- Là đại diện cho nhà sản xuất và thường hưởng hoa hồng theo doanh số.
- Được phân chia khu vực địa lý rõ ràng, có lực lượng bán hàng tại chỗ khá thường xuyên.



## a. Theo biên chế lao động



30 Tuyệt Chiêu Bán Hàng Và Gia Tăng Doanh Số ----->>> <http://biquyethoctap.com/30-tuyet-chieu>

## b. Theo chức năng nhiệm vụ

### Nhà quản trị bán hàng:

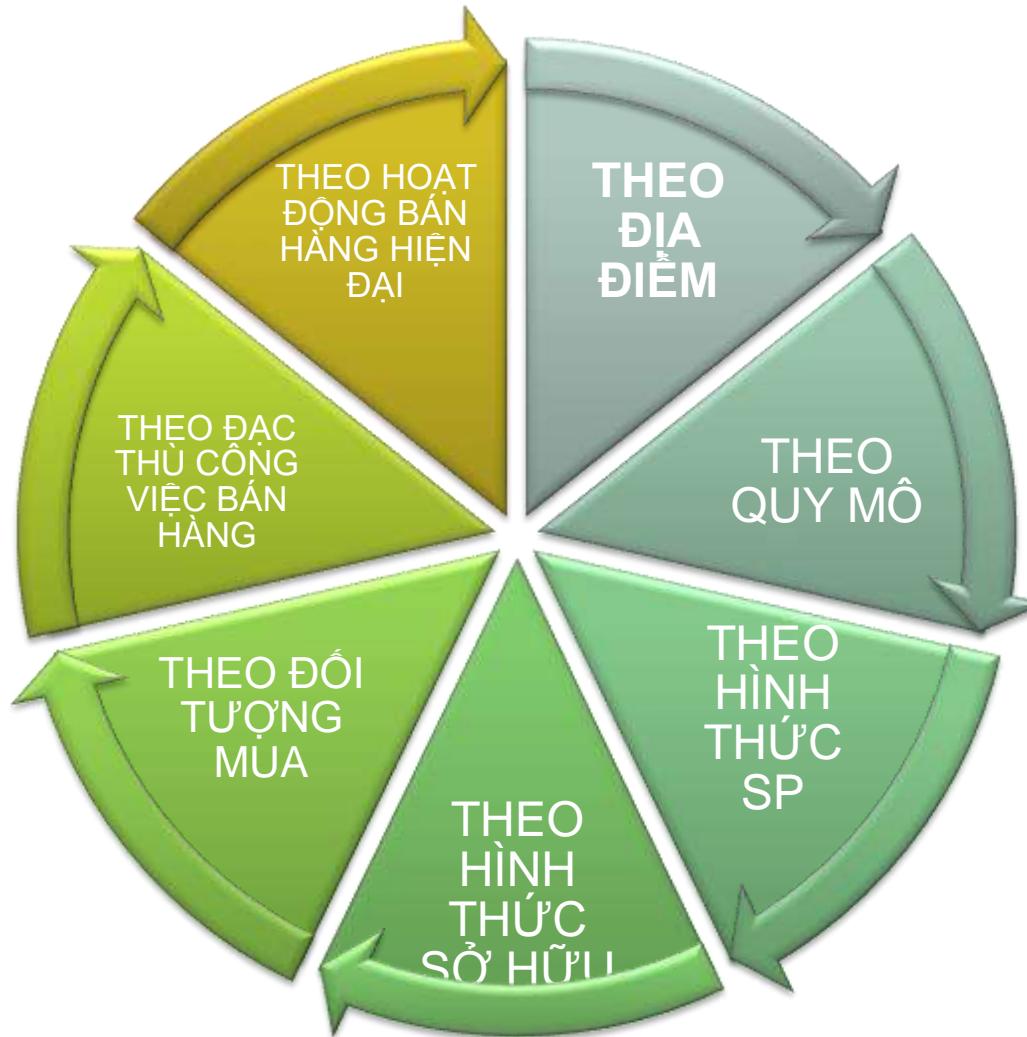
- Giám đốc bán hàng toàn quốc
- Giám đốc khu vực
- Trưởng phòng bán hàng.
- Trưởng nhóm bán hàng

### Nhân viên bán hàng:

- Người chào hàng
- Nhân viên tạo đơn hàng/ tạo nhu cầu
- Người tiếp nhận đơn hàng
- Người giao hàng
- Các kĩ thuật viên

### 1.1.3. Phân loại hoạt động bán hàng

Theo David Jobber & Geof Lancaster:



## 1.1.3. Phân loại hoạt động bán hàng

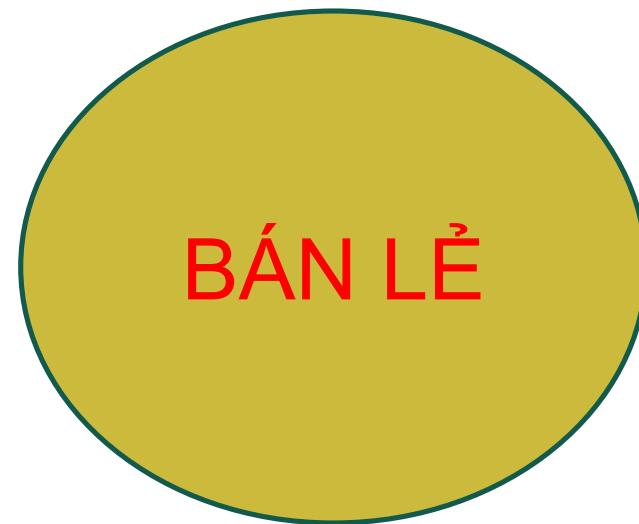
- **PHÂN THEO ĐỊA ĐIỂM BÁN HÀNG:**

BÁN  
HÀNG  
LƯU  
ĐỘNG

BÁN  
HÀNG TẠI  
ĐIỂM  
BÁN CÓ  
ĐỊNH

## 1.1.3. Phân loại hoạt động bán hàng

- **PHÂN THEO QUY MÔ BÁN HÀNG:**



## 1.1.3. Phân loại hoạt động bán hàng

- **PHÂN THEO HÌNH THỨC SẢN PHẨM:**

BÁN SP  
HÀNG  
HÓA HỮU  
HÌNH

BÁN SP  
DỊCH VỤ



### 1.1.3. Phân loại hoạt động bán hàng

- PHÂN THEO HÌNH THỨC SỞ HỮU HÀNG HÓA:

BÁN SP CỦA  
NGƯỜI KHÁC  
THEO HÌNH  
THỨC MUA  
ĐÚT BÁN  
ĐOẠN

BÁN SP  
DO MÌNH  
LÀM

ĐẠI LÝ ,  
MÔI GIỚI

### 1.1.3. Phân loại hoạt động bán hàng

#### ■ PHÂN THEO ĐỐI TƯỢNG MUA

BÁN CHO  
NGƯỜI  
TIÊU  
DÙNG

BÁN CHO  
KHÁCH HÀNG  
THƯƠNG  
NGHIỆP VÀ  
XUẤT KHẨU

BÁN CHO  
KHÁCH  
HÀNG  
CÔNG  
NGHIỆP



### 1.1.3. Phân loại hoạt động bán hàng

#### PHÂN THEO ĐẶC THÙ CÔNG VIỆC BÁN HÀNG

NGƯỜI TIẾP NHẬN ĐƠN HÀNG

NGƯỜI TẠO THÊM ĐƠN HÀNG

NGƯỜI TÌM KIẾM ĐƠN HÀNG



### 1.1.3. Phân loại hoạt động bán hàng

- **PHÂN THEO HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG HIỆN ĐẠI:**

BÁN  
HÀNG ĐA  
CẤP

BÁN  
HÀNG  
TRỰC  
TUYẾN

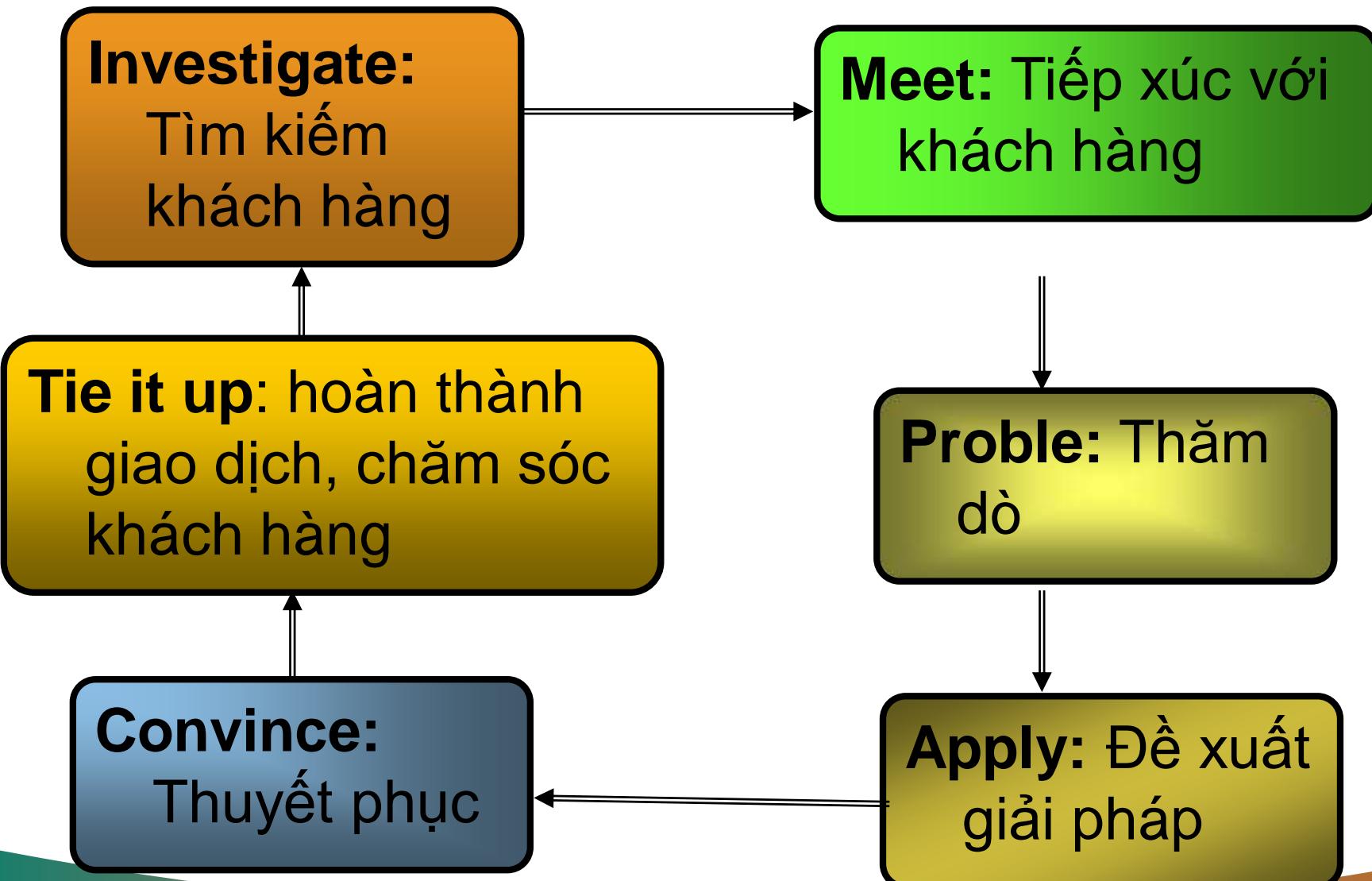
BÁN  
HÀNG  
QUA  
TRUYỀN  
HÌNH



- Bạn có từng ấn tượng với cách bán hàng của 1 NVBH nào không?  
Vì sao?

## 1.1.4. Chu trình bán hàng

### Quy trình IMPACT



# B1: Investigate: Tìm kiếm khách hàng

- Sơ đồ chiến lược “Bán hàng- Tìm kiếm” hiệu quả



## B1: Investigate: Tìm kiếm khách hàng

- **Các bước cần thực hiện:**

1. Xác định nguồn khách hàng tiềm năng
2. Đánh giá khách hàng tiềm năng
3. Tạo cuộc hẹn
4. Chuẩn bị tiếp xúc



## B1: Investigate: Tìm kiếm khách hàng

### 1. Xác định nguồn khách hàng tiềm năng

- 1) Khách hàng hiện tại
- 2) Danh bạ điện thoại
- 3) Đối thủ cạnh tranh
- 4) Triển lãm thương mại, hội chợ
- 5) Tạp chí thương mại, quảng cáo
- 6) Khảo sát thực tiễn, lập nhóm, kết bạn thông qua MXH



## B1: Investigate: Tìm kiếm khách hàng

<https://www.youtube.com/watch?v=ly96yEFY3U0>

### Thực hành: Tìm kiếm khách hàng tiềm năng qua:

1. Gọi điện thoại
2. Nhờ khách hàng hiện tại giới thiệu
3. Thực hiện khảo sát

## B1: Investigate: Tìm kiếm khách hàng

### CẦN LÀM GÌ ĐỂ CÓ DATA KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG “CHẤT”?

1. Xây dựng 1 hệ thống chuẩn hóa lưu trữ dữ liệu khách hàng tiềm năng (KHTN).
2. Tạo ra danh mục dữ liệu cá biệt về từng KHTN
3. Lập hệ thống nhắc nhở liên lạc với KHTN vào thời điểm phù hợp
4. Thường xuyên liên lạc, tương tác với KHTN
5. Gửi những thứ hữu ích khiến KHTM quan tâm



## B1: Investigate: Tìm kiếm khách hàng

### 2. Đánh giá khách hàng tiềm năng

**Mục đích:** Nhằm xác định đối tượng có thật sự là k/h tiềm năng hay không để không lãng phí thời gian bán hàng và nâng cao hiệu quả bán hàng.

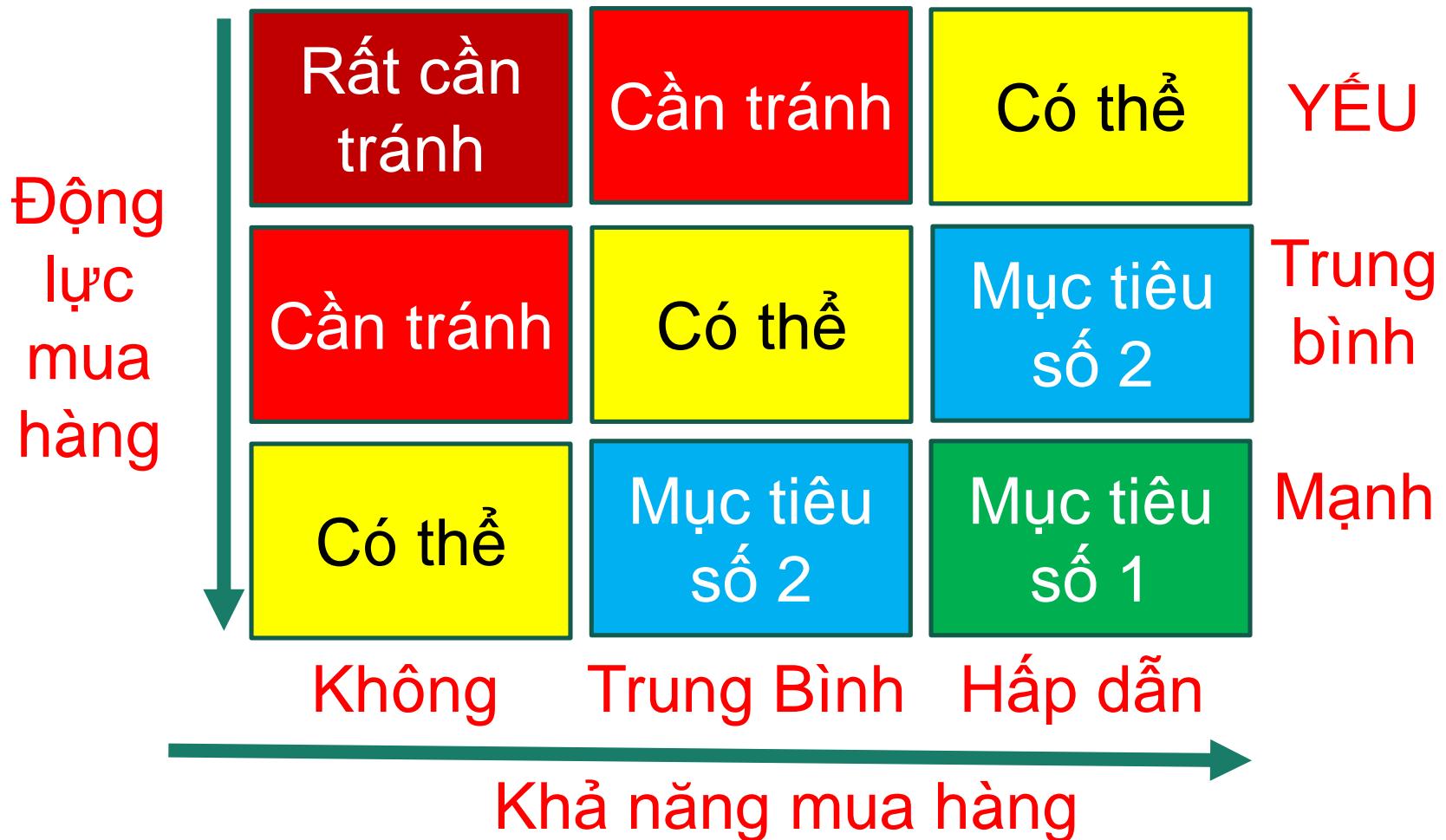
**Là k/h tiềm năng khi:**

- Có nhu cầu
- Có quyền mua, có khả năng chi trả
- Đưa ra quyết định trong thời gian tương đối ngắn
- Tin tưởng và sẵn sàng lắng nghe
- Dễ dàng tiếp cận



# Đánh giá tiềm năng

Sơ đồ đánh giá để lựa chọn khách hàng tiềm năng



## B1: Investigate: Tìm kiếm khách hàng

### 3.Tạo cuộc hẹn:

- Các từ chối thường gấp: không có thời gian, không có nhu cầu
- Cần chủ động tạo cuộc hẹn.
- Đừng nói quá chi tiết về sản phẩm hay ưu đãi
- Hãy thuyết phục khách hàng rằng việc gấp trực tiếp sẽ đem lại lợi ích hơn cho họ.
- Nguyên tắc tạo cuộc hẹn: đưa ra 2 lựa chọn A hoặc B



# B1: Investigate: Tìm kiếm khách hàng

## 4. Chuẩn bị tiếp xúc:

Là bước rất quan trọng, ảnh hưởng  
rất lớn đến kết quả bán hàng.

Cần  
chuẩn bị



- Sản phẩm, chính sách bán hàng của cty
- Sản phẩm của đối thủ
- Thông tin về khách hàng
- Tinh thần tự tin, nhiệt huyết
- Sức khỏe tốt, trang phục phù hợp
- Nên đến sớm trước giờ hẹn ít nhất 10 phút



### Tạo ấn tượng

- Hãy tự tin để tạo niềm tin cho KH.
- Hãy nở nụ cười để tạo thiện cảm.
- Nói câu giao kèo (cam kết): “ Tôi ở đây là để đáp ứng nhu cầu của anh/chị.”
- Đừng chi phối, hãy cùng KH trao đổi và lắng nghe KH



## B2: **Meet:** Tiếp xúc với khách hàng

### Tiến trình: Bạn- Bàn- Bán

- Hãy tìm điểm chung với KH, thể hiện sự đồng cảm và sự quan tâm đến vấn đề của họ.
- Bắt cầu tới KH: Nên đặt câu hỏi thăm dò:  
“ Anh/ chị có phiền không nếu tôi hỏi vài câu?”  
“ Để xem liệu tôi có thể giúp gì cho anh/ chị?”



**Mục đích:** giúp khách hàng bày tỏ nhu cầu, mong muốn cụ thể để có thể đưa ra giải pháp bán hàng phù hợp.

#### Cách làm:

1. Quan sát, tăng cường giao tiếp bằng mắt
2. Đặt câu hỏi và lắng nghe
  - Nên đặt câu hỏi mở để khuyến khích khách hàng nói.
  - Đặt câu hỏi về nhu cầu, mục đích sử dụng, khả năng thanh toán để xác định rõ vấn đề cần giải quyết.

### 4 gợi ý giúp bán hàng thành công:

- 1. Chỉ lựa chọn sản phẩm phù hợp nhất**
- 2. Không tập trung vào sản phẩm, hãy tập trung vào khách hàng (không bán đặc tính sp, hãy bán lợi ích của sp mà khách hàng cần)**
- 3. Nhấn mạnh sự khác biệt**
- 4. Thu hút sự tham gia của khách hàng**

### 4 bước để thuyết phục khách hàng:

- 1. Chứng minh được nhận định của mình**
- 2. Có nhân chứng**
- 3. Chứng minh giá trị sản phẩm xứng đáng với giá cả sp.**
- 4. Giải tỏa lo lắng của khách hàng**

## 1. Chứng minh được nhận định của mình

- Không nên nói điều gì mà không thể chứng minh bằng thực tế.
- Đưa ra bằng chứng: dữ liệu, tài liệu, chứng cứ...
- Dùng hình ảnh để tăng sức thuyết phục
- Để khách hàng tự cảm nhận
- Nhắc lại những nhận định và bằng chứng quan trọng



### 2. Có nhân chứng:

- Đánh giá tốt của khách hàng đã mua sp, đặc biệt là các khách hàng lớn.
- Đánh giá tốt của KOLs, chuyên gia...



### 3. Chứng minh giá trị sản phẩm xứng đáng với giá cả sp.

- Tập trung vào lợi ích sp mang lại cho khách hàng.
- Nêu bật sự khác biệt của sản phẩm.
- Trì hoãn bàn bạc về giá cả, tránh biến giá cả trở thành vấn đề.
- Chia nhỏ giá để so sánh.



### 4. Giải tỏa lo lắng của khách hàng

- Giúp khách hàng tin tưởng hơn vào bản thân bằng cách tập trung vào cảm giác tuyệt vời khi có được những lợi ích từ sản phẩm.
- Khẳng định khách hàng đã lựa chọn sáng suốt.
- Áp dụng hiệu ứng tâm lý đám đông.
- Sẵn sàng trả lời bất kỳ câu hỏi nào của khách hàng
- Đưa ra những cam kết



## B6: Tie it up: hoàn thành giao dịch, chăm sóc khách hàng

**Dấu hiệu cho thấy khách hàng muốn mua:**

**Dấu hiệu ngôn ngữ:**

- Khách hàng bắt đầu câu nói bằng các từ “Tôi muốn”, “Tôi cần”, “Tôi thích”
- Khách hàng hỏi nhiều về sản phẩm
- Khách hàng thắc mắc về giá cả và các điều khoản

## B6: Tie it up: hoàn thành giao dịch, chăm sóc khách hàng

**Dấu hiệu cho thấy khách hàng muốn mua:**

**Dấu hiệu phi ngôn ngữ:**

- Nhìn xung quanh để tìm ai đó giúp
- Họ nghiêng người về phía trước mình
- Có những biểu cảm thoải mái hơn
- Lùi về sau để ngắm nhìn sản phẩm
- Thể hiện vẻ hào hứng quan tâm trong ánh mắt.
- Kiểm tra, thử sản phẩm

## B6: Tie it up: hoàn thành giao dịch, chăm sóc khách hàng

**Thương lượng , gạt bỏ các chướng ngại cản trở việc mua hàng:**

- Có 3 kiểu thương lượng:

- **Kiểu cứng:** không nhượng bộ trước những đòi hỏi của khách
- **Kiểu mềm:** chủ động nhượng bộ
- **Kiểu nguyên tắc:** tìm kiếm giải pháp khác để đạt được lợi ích của cả 2 bên.

- Đừng tạo cho khách cảm giác khó chịu vì người bán “kiên trì đeo bám”. Đối với 1 vấn đề, cố gắng “bất quá tam” trong xử lý từ chối.



# B6: Tie it up: hoàn thành giao dịch, chăm sóc khách hàng



**Nên chủ động kết thúc bán hàng bằng cách:**

**Cách 1: Đề nghị khách hàng mua ngay (cách kết thúc trực tiếp)**

- Nhìn thẳng vào mắt khách hàng, yêu cầu họ đến quầy thanh toán, thực hiện thao tác đóng gói hàng và viết đơn hàng, đưa mẫu đơn cho khách hàng ký.
- Đừng nói thêm lời nào cho đến khi họ trả lời.
- **Nhận xét:**
- **Ưu:** Nhanh, quyết đoán, chủ động
- **Nhược:** khách hàng có thể cảm thấy bị áp lực

## B6: Tie it up: hoàn thành giao dịch, chăm sóc khách hàng

**Nên chủ động kết thúc bán hàng bằng cách:**

### Cách 2: Chiến thuật lựa chọn

- Anh/ chị muốn thanh toán bằng tiền mặt hay cà thẻ?
- Anh/ chị muốn nhận hàng vào thứ 2 hay thứ 4?
- **Nhận xét:**
- **Ưu:** ít gây áp lực cho khách hàng
- **Nhược:** khách hàng có thể cảm thấy cần thời gian để cân nhắc thêm

## B6: Tie it up: hoàn thành giao dịch, chăm sóc khách hàng

**Củng cố và thắt chặt giao dịch, bằng cách:**

1. Chúc mừng khách hàng đã lựa chọn đúng
2. Mời khách hàng mua thêm
3. Đảm bảo sự hài lòng của khách hàng: gọi điện hỏi thăm, bảo hành, bảo trì, gửi thiệp chúc mừng, gửi thông tin ưu đãi...
4. **Ngỏ lời xin sự ủng hộ của khách hàng:** đánh giá công khai, chia sẻ cảm nhận, giới thiệu khách hàng mới...



# Thực hành xử lý từ chối

1. Từ chối chào hàng (không có thời gian/ không có nhu cầu/ đã mua sp của cty khác...)
2. Chê giá cao/ mắc
3. Chê công ty không có danh tiếng
4. Chê chất lượng sp kém

# Thực hành thương lượng

1. Thương lượng bồi thường cho khách hàng khi sp bị lỗi.
2. Ký hợp đồng thuê dịch vụ quảng cáo website/ facebook
3. Ký hợp đồng với đại lý phân phối
4. Ký hợp đồng thuê mặt bằng để mở cửa hàng



## 1.2. Quản trị bán hàng

1

**Bản chất và vai trò của quản trị bán hàng**

2

**Mối liên hệ giữa bán hàng và marketing**

3

**Quy trình quản trị bán hàng**

## 1.2. 1. Bản chất và vai trò của quản trị bán hàng

### ***Khái niệm:***

**Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những người thuộc lực lượng bán hàng.**

**Hoạt động này bao gồm :**

- Hoạch định bán hàng
- Tổ chức bán hàng
- Thực hiện bán hàng, động viên huấn luyện lực lượng bán hàng
- Đánh giá kiểm tra các hoạt động của lực lượng bán hàng.



## 1.2. 1. Bản chất và vai trò của quản trị bán hàng

### ***Bản chất của quản trị bán hàng:***

- **Vừa có tính khoa học, vừa có tính nghệ thuật.**
- **Vừa có tính linh hoạt, vừa có sự chặt chẽ, kết hợp tất cả các nguồn lực.**
- **Nhiệm vụ chung là xây dựng và phát triển đội ngũ bán hàng, đạt được mục tiêu doanh số, lợi nhuận cho tổ chức.**

## 1.2. 1. Bản chất và vai trò của quản trị bán hàng

### **Vai trò của quản trị bán hàng:**

- **Cụ thể hóa mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.**
- **Là kết quả đo lường hiệu quả hoạt động của các bộ phận khác (marketing, sản xuất, nhân sự...)**
- **Là kết quả của quá trình hoạch định chiến lược của tổ chức.**
- **Là một phần không thể thiếu của hoạt động sxkd của doanh nghiệp.**



## 1.2.1. Bản chất và vai trò của quản trị bán hàng

### Mục tiêu quản trị bán hàng:



Có ý kiến cho rằng:  
“Trong quản trị bán hàng, mục tiêu phát triển con người (đội ngũ bán hàng) quan trọng hơn mục tiêu lợi nhuận”. Anh/ chị có nhận xét gì về ý kiến này?

## 1.2. 2. Mối quan hệ giữa bán hàng và marketing

***Marketing điều phối và kiểm soát hoạt động bán hàng.***



**Hình 1.4. Sơ đồ mối quan hệ giữa phòng kinh doanh và phòng marketing**

## 1.2. 2. Mối quan hệ giữa bán hàng và marketing

**Bán hàng và quản lý bán hàng hiện nay quan tâm đến việc phân tích nhu cầu và mong muốn của khách hàng.**

Bán hàng theo quan điểm truyền thống	Bán hàng theo quan điểm hiện đại
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bán cái doanh nghiệp có</li><li>▪ Cố gắng thuyết phục khách hàng mua sp</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bán cái khách hàng cần</li><li>▪ Đáp ứng nhu cầu của khách hàng</li></ul>



## 1.2. 2. Mối quan hệ giữa bán hàng và marketing

**Các quyết định tiếp thị tác động định hướng  
trực tiếp đến hoạt động bán hàng cá nhân.**

- Lựa chọn thị trường mục tiêu
- Lợi thế khác biệt
- Chiến lược tiếp thị ảnh hưởng trực tiếp đến  
mục tiêu và chiến lược bán hàng.

## 1.2. 2. Mối quan hệ giữa bán hàng và marketing

**Tuy nhiên, thực tế cho thấy giữa hai bộ phận marketing và bán hàng:**

- ✓ **thiếu gắn kết,**
- ✓ **phối hợp kém,**
- ✓ **xung đột,**
- ✓ **bất hợp tác,**
- ✓ **mất lòng tin**
- ✓ **không hài lòng về nhau.**



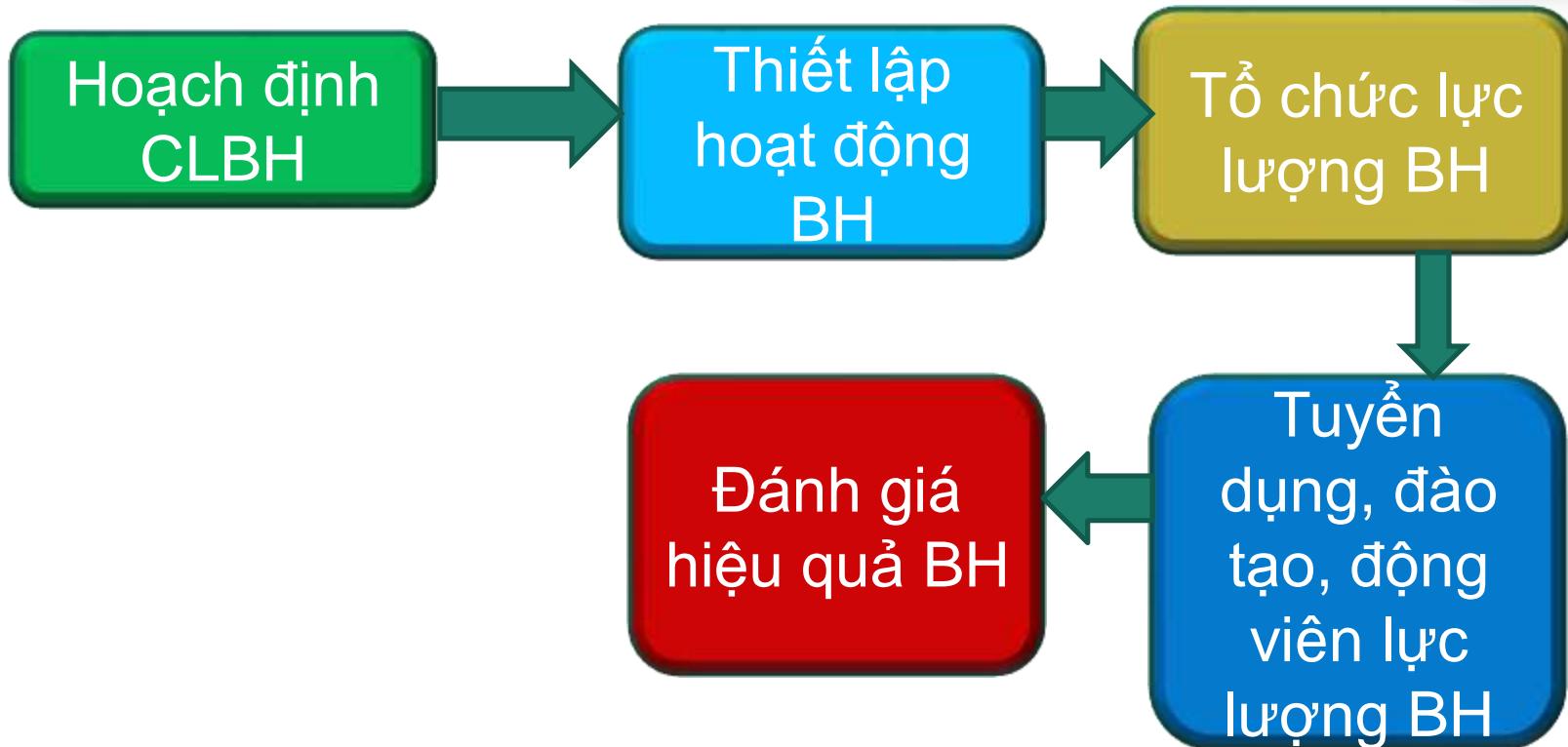
## 1.2. 2. Mối quan hệ giữa bán hàng và marketing

**Làm thế nào để bộ phận bán hàng và marketing hợp tác và hỗ trợ hiệu quả?**

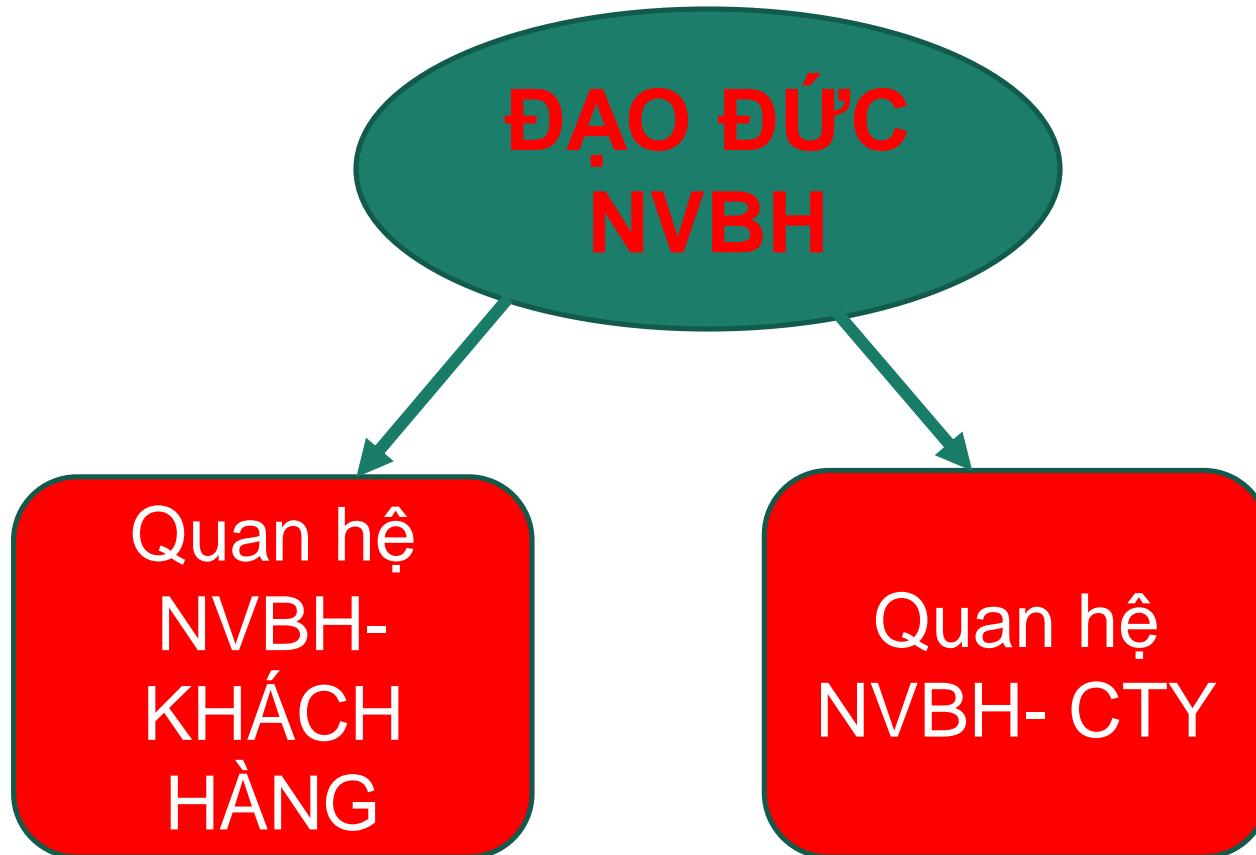
- Nhà quản lý cấp cao tích cực hỗ trợ sự hợp tác
- Bố trí gần nhau, tiếp xúc nhau trong công ty
- Sử dụng hiệu quả các công cụ tích hợp
- Đội ngũ bán hàng phải tin vào chiến lược marketing vạch ra.
- Bộ phận marketing nên chia sẻ sự thật, đảm bảo tính khách quan và hợp lý của dữ liệu thị trường và chiến lược marketing.
- Tham gia vào việc tạo chiến lược



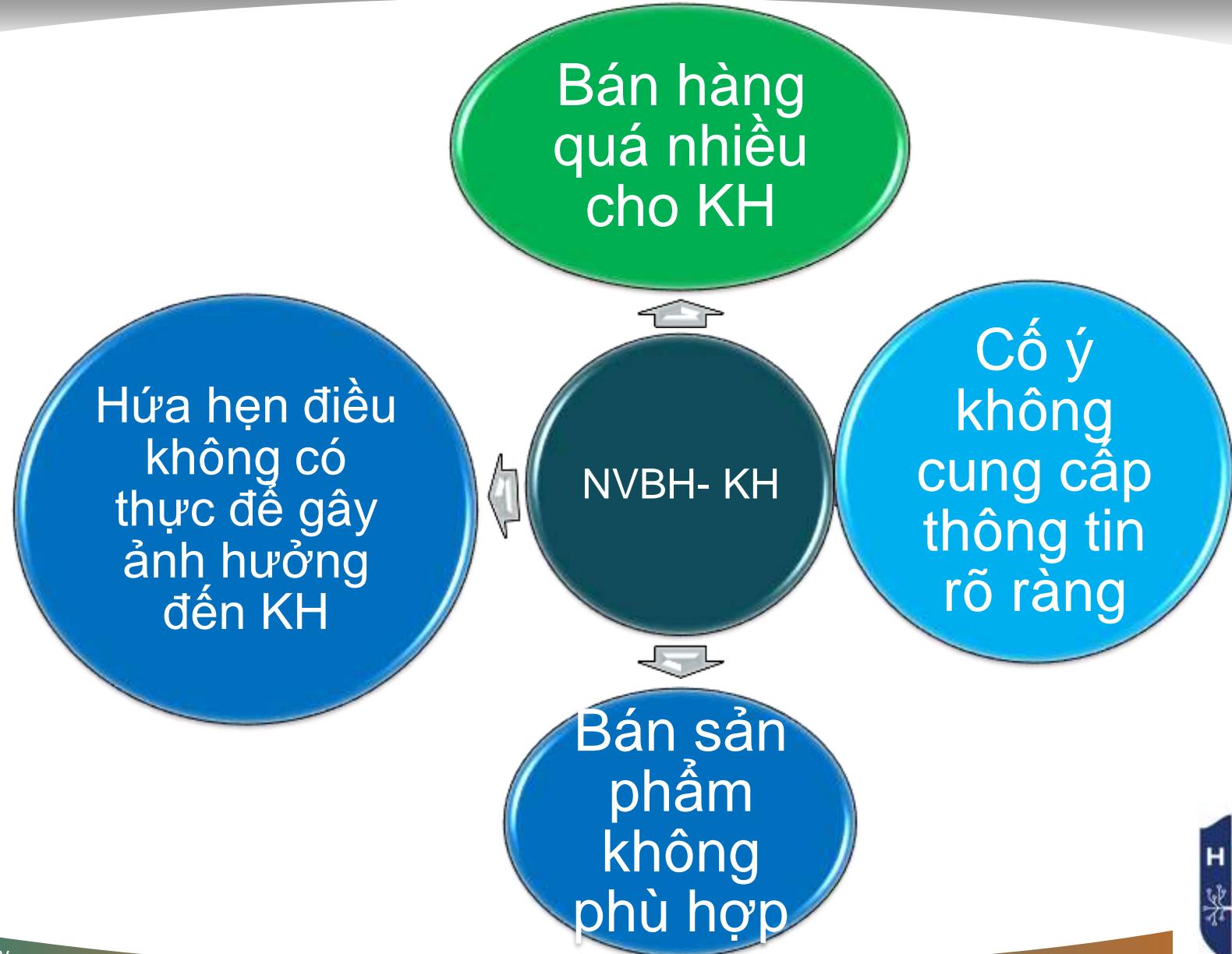
### 1.2.3. Quy trình quản trị bán hàng



## 1.3. Vấn đề đạo đức trong BH và QTBH



### 1.3. Vấn đề đạo đức trong BH và QTBH





### 1.3. Vấn đề đạo đức trong BH và QTBH

Báo cáo  
không chi  
phi bán  
hàng

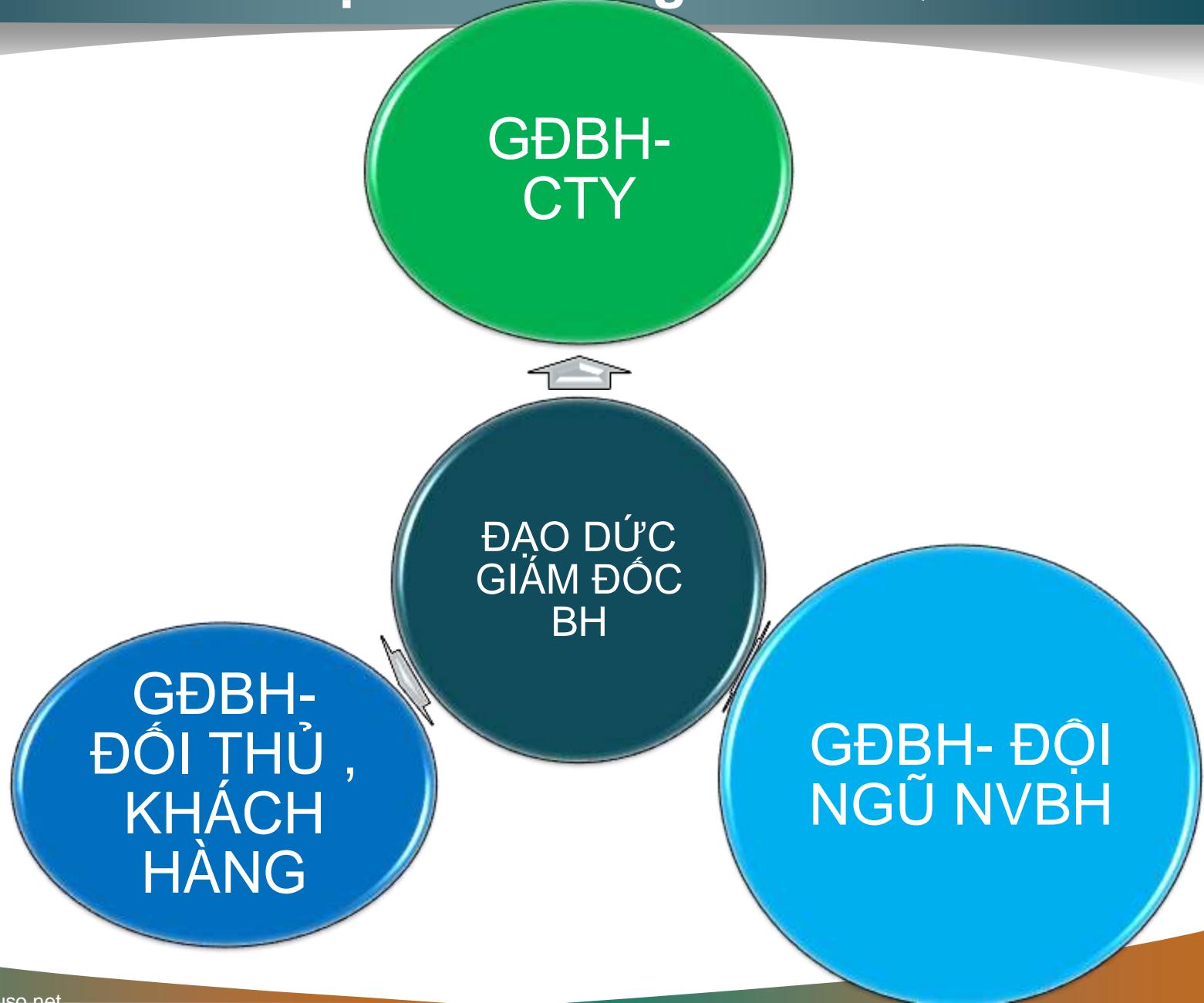
NVBH- CTY

Che dấu  
lỗi cho  
đồng  
nghiệp

Tạo cuộc  
gọi ma, đơn  
hàng ma



## 1.3. Vấn đề đạo đức trong BH và QTBH





## Tìm hiểu năng lực cá nhân

Mời các bạn đọc lần lượt các câu hỏi và suy nghĩ cho điểm theo hướng dẫn sau :

- Câu trả lời đúng hoàn toàn : 4 điểm
- Câu trả lời tương đối đúng : 3 điểm
- Câu trả lời không đúng lầm : 2 điểm
- Câu trả lời hoàn toàn sai : 1 điểm



1. Bạn có khả năng thu hút, thuyết phục người khác làm theo mình phải không ?
2. Bạn là người dễ nổi bật trong đám đông nên là thủ lĩnh của nhóm phải không ?
3. Bạn là người biết chấp nhận may rủi trong kinh doanh phải không ?
4. Bạn có khả năng phân tích, loại bỏ các thông tin nhiễu để chọn lọc ra các thông tin chủ yếu về một vấn đề nào đó không ?



5. Bạn là người thích chỉ huy và ra lệnh cho người khác phải không ?
6. Bạn có nhạy cảm với thông tin kinh tế như : tăng giá hàng, thay đổi tỷ giá hối đoái không ?
7. Bạn là người biết nhanh chóng đưa ra các quyết định đúng trong lúc khó khăn không ?



- điểm < 12 : yếu, không có năng khiếu kinh doanh
- 12-20 : trung bình
- 21-24 : tốt
- >24 : xuất sắc



# **CHƯƠNG 2:**

# **HOẠCH ĐỊNH CHIẾN**

# **LƯỢC**

# **BÁN HÀNG**

# Nội dung chương 2

- ▶ **2.1. Chiến lược bán hàng trong mối quan hệ với chiến lược doanh nghiệp**
- ▶ **2.2. Hoạch định mục tiêu bán hàng**
- ▶ **2.3. Hoạch định ngân sách bán hàng**

# Mục tiêu của chương:

- Xây dựng được mục tiêu và chiến lược bán hàng .
- Phát triển kế hoạch bán hàng, phân bổ chỉ tiêu bán hàng và tính toán ngân sách bán hàng.
- Dự báo bán hàng, tiềm năng bán hàng.

## 2.1. CLBH trong mối quan hệ với CLDN

- ▶ 2.1.1. Vị trí của chiến lược bán hàng trong mối quan hệ với CLDN
- ▶ 2.1.2. Hoạch định chiến lược
- ▶ 2.1.3. Một số chiến lược bán hàng



## 2.1.1. Vị trí của chiến lược bán hàng trong mối quan hệ với CLDN

Theo Vancil và Lorange (1975):



**Hình 2.1. Các cấp chiến lược**

## 2.1.1. Vị trí của chiến lược bán hàng trong mối quan hệ với CLDN

**Chiến lược DN** là phương hướng của một tổ chức trong dài hạn trong việc mang lại lợi thế cho tổ chức thông qua việc sắp xếp tối ưu các nguồn lực trong một môi trường cạnh tranh nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường và kỳ vọng của các nhà góp vốn.

## 2.1.1. Vị trí của chiến lược bán hàng trong mối quan hệ với CLDN

**Chiến lược marketing** là một kế hoạch tổng thể của doanh nghiệp để tiếp cận người tiêu dùng tiềm năng và biến họ thành khách hàng của các sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp.

## 2.1.1. Vị trí của chiến lược bán hàng trong mối quan hệ với CLDN

**Chiến lược bán hàng** là một phần trong chiến lược kinh doanh tổng thể, giúp doanh nghiệp xác định các vấn đề như bán sản phẩm gì, bán cho ai, bán qua kênh phân phối nào, các kỹ năng bán hàng,... và đưa ra các phương án nhằm giải quyết các vấn đề đó, làm tăng doanh thu cho doanh nghiệp.

## 2.1.2. Hoạch định chiến lược

### Nội dung

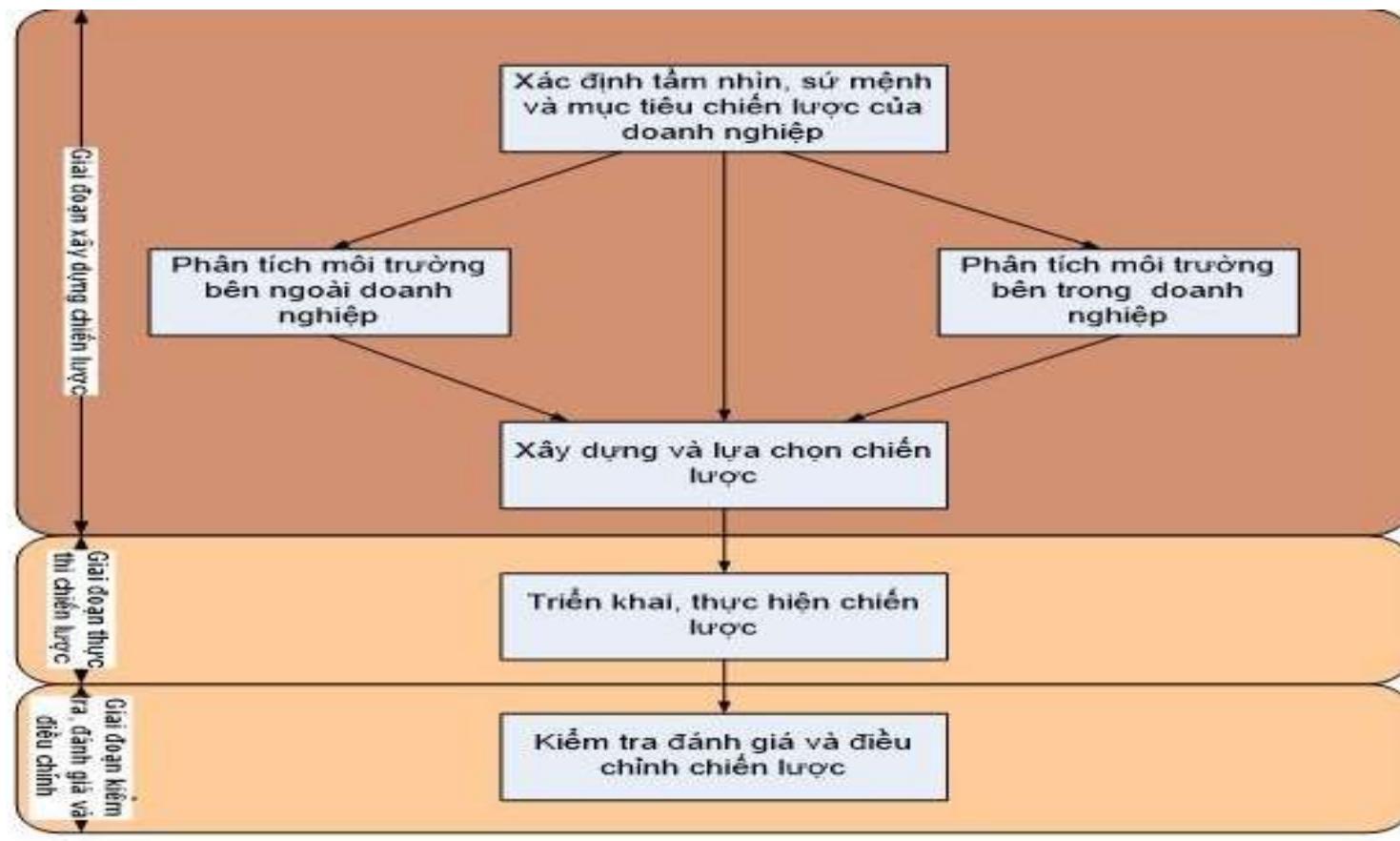
Hoạch định CLDN là một quá trình định hướng bắt đầu bằng việc xác định các mục đích, mục tiêu tổng thể cần đạt được sau đó xây dựng các biện pháp thực hiện thông qua các chiến lược, kế hoạch và chương trình hành động.

### Vai trò

- Giúp xây dựng mục tiêu rõ ràng
- Giúp dự đoán trước một số rủi ro, từ đó xây dựng biện pháp phòng ngừa thích hợp.
- Giúp DN có được chiến lược, kế hoạch phát triển đúng, phù hợp với thị trường
- Giúp công tác tổ chức các hoạt động chức năng được trôi chảy, từ đó giúp DN phát triển ổn định.

## 2.1.2. Hoạch định chiến lược

### Quy trình lập chiến lược



(Nguồn: Garry D. Smith, Danny R. Arnold, Bobby G. Bizzell, 1997)

## 2.1.2. Hoạch định chiến lược

Các công cụ kỹ thuật dùng để đánh giá thông tin và xây dựng chiến lược:

- ▶ Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE
- ▶ Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE
- ▶ Ma trận SWOT
- ▶ Ma trận hoạch định chiến lược định lượng QSPM
- ▶ Ma trận BCG

# Ma trận EFE (External Factor Evaluation)

Bước 1	Bước 2	Bước 3	Bước 4:	Bước 5
Liệt kê các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến việc kd của DN	Đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố (Weight)	Đánh giá mức độ phản ứng của DN trước ảnh hưởng của yếu tố đó (Rating)	Tính điểm quan trọng của các yếu tố (Weighted Score)	Tính tổng điểm
10-20 yếu tố	(0,01 - 1,00)	1-4	Cột (2)* cột (3)	Tính tổng điểm và nhận xét

# Ma trận IFE (Internal Factor Evaluation)

Bước 1	Bước 2	Bước 3	Bước 4:	Bước 5
Liệt kê các yếu tố thuộc môi trường bên trong có ảnh hưởng đến việc kd của DN	Đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố (Weight)	Đánh giá mức độ phản ứng của DN trước ảnh hưởng của yếu tố đó (Rating)	Tính điểm quan trọng của các yếu tố (Weighted Score)	Tính tổng điểm
10-20 yếu tố	(0,01 - 1,00)	1-4	Cột (2)* cột (3)	Tính tổng điểm và nhận xét

# Ma trận SWOT

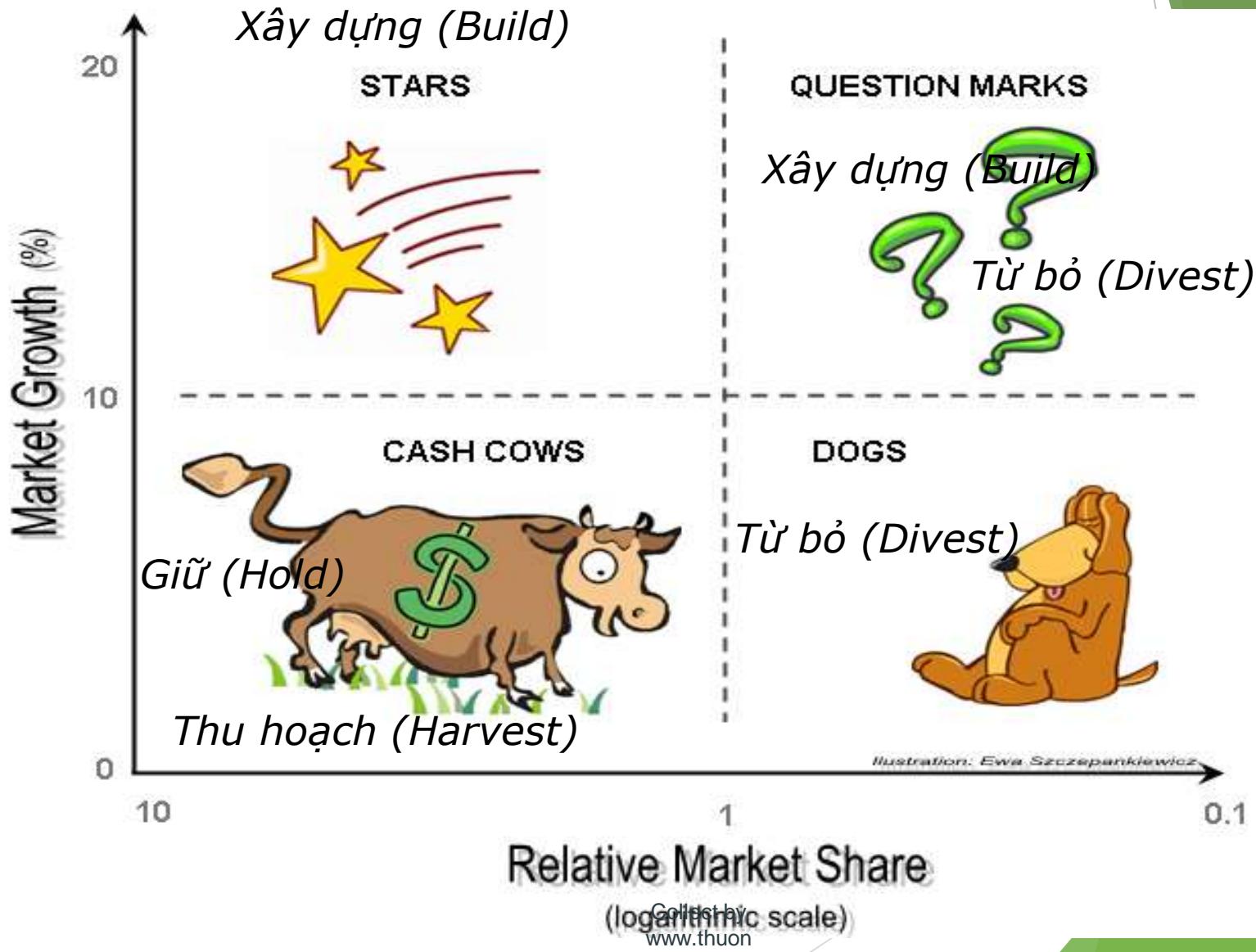


SWOT	O- Opportunities Liệt kê các cơ hội	T- Threats Liệt kê những đe dọa
S- Strengths Liệt kê các điểm mạnh	SO Sử dụng điểm để tận dụng cơ hội	ST Tận dụng điểm mạnh để vượt qua những đe dọa
W- Weaknesses Liệt kê các điểm yếu	WO Tận dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu	WT Khắc phục điểm yếu để né đe dọa

## Vd: Ma trận QSPM

ST T	CÁC YẾU TỐ CHÍNH	Điểm đánh giá	SO					
			Phát triển thương hiệu		Phát triển thị trường		Tăng trưởng ổn định	
			AP	TAP	AP	TAP	AP	TAP
6	Thị trường	0.2	3	0.6			3	0.6
7	Vị trí địa lý	0.1						
8	Mức sống tăng	0.1	4	0.4				
9	Hỗ trợ của địa phương	0.05			4	0.2		
10	Gia nhập AFTA	0.1			3	0.3	3	0.3
<b>Tổng cộng</b>				1.6		<b>1.7</b>		1.65

# Ma trận thị phần- tăng trưởng BCG



## 2.1.4. Một số chiến lược bán hàng

### ► 1. Chiến lược bán hàng theo Loại thị trường:

Thị trường B2B:	Thị trường B2C:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chiến lược bán hàng cá nhân</li><li>• Khuyến mãi đẩy (push marketing).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chiến lược quảng cáo,</li><li>• Chiến lược bán hàng theo nhóm</li><li>• Khuyến mãi kéo (pull marketing).</li></ul>

## 2.1.4. Một số chiến lược bán hàng

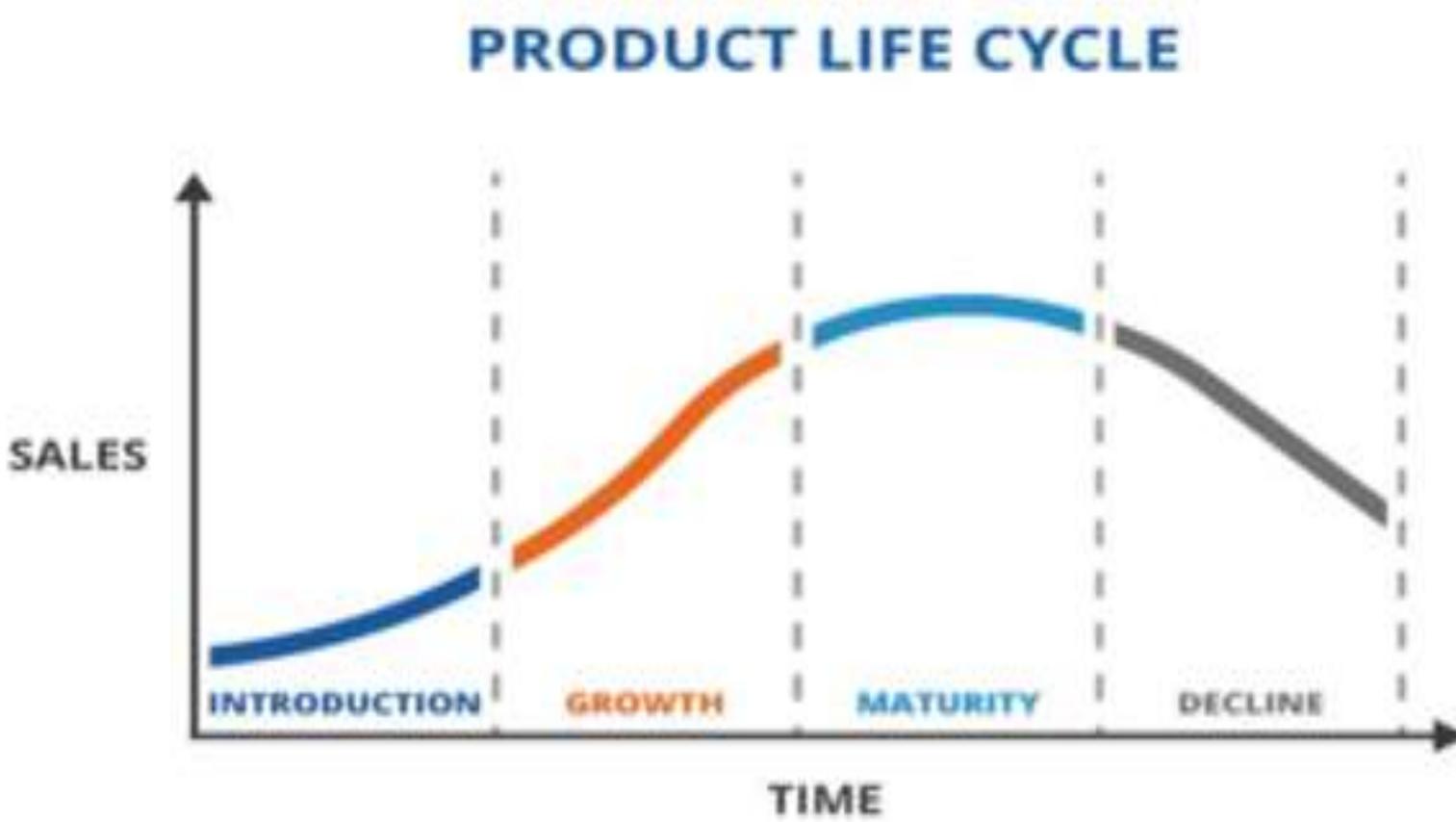
### ► 2. Chiến lược bán hàng theo Hành trình của khách hàng:



GIAI ĐOẠN	CHIẾN LƯỢC
1. Nhận thức	1. Thu hút khách hàng
2. Cân nhắc	2. Tiếp cận khách hàng
3. Quyết định mua	3. Thuyết phục khách hàng
4. Duy trì	4. Giữ chân khách hàng
5. Trung thành	5. Xây dựng lòng trung thành

## 2.1.4. Một số chiến lược bán hàng

### 3. Chiến lược bán hàng theo Vòng đời sản phẩm:



## 2.1.4. Một số chiến lược bán hàng

### 3. Chiến lược bán hàng theo Vòng đời sản phẩm:

GIAI ĐOẠN	CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG
<b>Giới thiệu sản phẩm (Introduction Stage):</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>CLBH với giá “dùng thử sản phẩm”/ giá xâm nhập (Market penetration strategy)</li><li>CLBH với giá hót vặng/ giá cao (Price Skimming Strategy)</li><li>CLBH khan hiếm (Limited Editions)/ chiến lược thị trường ngách / chiến lược đại dương xanh</li></ol>

## 2.1.4. Một số chiến lược bán hàng

### 3. Chiến lược bán hàng theo Vòng đời sản phẩm:

GIAI ĐOẠN	CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG
Giai đoạn tăng trưởng (Growth Stage):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bán hàng chéo (Cross-selling)</li><li>2. Bán hàng gia tăng giá trị (Up-selling):</li></ol>

## 2.1.4. Một số chiến lược bán hàng

### 3. Chiến lược bán hàng theo Vòng đời sản phẩm:

GIAI ĐOẠN	CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG
Giai đoạn trưởng thành (Maturity Stage)	<ol style="list-style-type: none"><li>CLBH tổng lực</li><li>CLBH Chiết khấu</li><li>CLBH với giá phân biệt (Discriminatory pricing)</li><li>CLBH theo combo / bán trọn gói</li><li>CLBH cùng Quà tặng khuyến mại đi kèm (Gift with purchase - GWP)</li></ol>

## 2.1.4. Một số chiến lược bán hàng

### 3. Chiến lược bán hàng theo Vòng đời sản phẩm:

GIAI ĐOẠN	CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG
<b>Giai đoạn suy thoái (Decline Stage)</b>	<p><b>Chiến lược bán hàng giảm giá</b>, gồm các hình thức sau:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Giảm giá theo số lượng (Volume discounts)</li><li>Giảm giá theo mùa (Seasonal discounts)</li><li>Giảm giá bán lẻ (Promotional discounts)</li><li>Mua 1 tặng 1 (Buy-one-get-one BOGO)</li><li>Giảm giá cho khách hàng thân thiết (Loyalty Discounts)</li><li>Giảm giá theo nhóm khách hàng (Membership Discounts)</li></ol>

## 2.1.4. Một số chiến lược bán hàng

### 3. Chiến lược bán hàng theo Vòng đời sản phẩm:

GIAI ĐOẠN	CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG
<b>Giai đoạn suy thoái (Decline Stage)</b>	<p><b>Chiến lược bán hàng giảm giá</b>, gồm các hình thức sau:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>7. Flash sales: Các đợt Flash Sales khai thác triệt để cảm giác cấp bách (FOMO - Fear of Missing Out)</li><li>8. Quà tặng kèm miễn phí (Free gift with purchase)</li><li>9. Freeship nếu đơn trên X k</li><li>10. Giảm giá cho lần mua hàng đầu tiên</li><li>11. Giảm giá theo từng mức chi tiêu</li><li>12. Giảm giá khi giỏ hàng bị bỏ (Abandoned cart discount)</li><li>13. Mã giảm giá (Discount codes)</li></ul>



## 2.2. Hoạch định mục tiêu BH

- ▶ 2.2.1. Vai trò của hoạch định mục tiêu bán hàng
- ▶ 2.2.2. Các cấp độ hoạch định mục tiêu bán hàng
- ▶ 2.2.3. Phương pháp hoạch định mục tiêu bán hàng



## 2.2. Hoạch định mục tiêu BH

- ▶ 2.2.1. Các loại mục tiêu bán hàng
- ▶ 2.2.2. Yêu cầu khi thiết lập mục tiêu bán hàng
- ▶ 2.2.3. Vai trò của hoạch định mục tiêu bán hàng
- ▶ 2.2.4. Các cấp độ hoạch định mục tiêu bán hàng
- ▶ 2.2.5. Phương pháp hoạch định mục tiêu bán hàng

## 2.2. Hoạch định mục tiêu BH



► **Mục tiêu bán hàng** là kết quả kỳ vọng của một chiến dịch bán hàng mà các nhà quản trị bán hàng đặt ra cho đội ngũ nhân viên bán hàng của mình sẽ đạt được trong một khoảng thời gian nhất định.

## 2.2.1. Các loại mục tiêu bán hàng



1. *Gia tăng doanh số và sản lượng*
2. *Mở rộng thị trường*
3. *Phát triển thị trường*
4. *Mở rộng tệp khách hàng*
5. *Phát triển khách hàng*
6. *Giữ chân khách hàng*
7. *Phát triển quy mô lực lượng bán hàng*
8. *Nâng cao hiệu quả lực lượng bán hàng*
9. *Mục tiêu về lợi nhuận*
10. *Mục tiêu về thị phần*

## 2.2.2. Yêu cầu khi thiết lập mục tiêu bán hàng



### NGUYÊN TẮC SMART:

- ✓ **Tính cụ thể (Specific)**
- ✓ **Tính đo lường (Measurable)**
- ✓ **Tính khả thi (Actionable)**
- ✓ **Tính thực tế (Relevant)**
- ✓ **Thời gian đạt được mục tiêu (Time - Bound)**

## 2.2.3. Vai trò của HD mục tiêu BH

- ▶ Là cơ sở để tính toán khối lượng sản xuất
- ▶ Là cơ sở để cty có kế hoạch ngân sách, nguồn nhân lực
- ▶ Tạo điều kiện để đánh giá, động viên NVBH
- ▶ Giúp giảm được sự chồng chéo và những hoạt động làm lãng phí nguồn lực của công ty

## 2.2.2.Các cấp độ hoạch định mục tiêu BH

NĂM

QUÝ

THÁNG

TUẦN

NGÀY





## 2.2.2. Các cấp độ hoạch định mục tiêu BH

Vị trí	Cấp độ của mục tiêu	Người giám sát, ký duyệt
1. NVBH	Ngày, tuần, tháng , quý	Giám sát bán hàng (trưởng nhóm)
2. Giám sát BH (trưởng nhóm)	Tuần, tháng, quý , năm	Giám đốc khu vực (trưởng phòng)
3. Giám đốc khu vực (trưởng phòng)	Tháng, quý , năm	Giám đốc kinh doanh vùng
4. Giám đốc kinh doanh vùng	Quý, năm	Giám đốc kinh doanh toàn quốc
5. Giám đốc kinh doanh toàn quốc	năm	Giám đốc điều hành CEO



## 2.2.3. Phương pháp hoạch định mục tiêu bán hàng (PP DỰ BÁO TRONG BÁN HÀNG)

1. PP ĐỊNH TÍNH

2. PP ĐỊNH LƯỢNG

3. LỰA CHỌN PP TỐI ƯU

# 1. PP ĐỊNH TÍNH

## a. Phương pháp Lập mục tiêu từ trên xuống:

**Đặc điểm:** Ban điều hành cty -> Phòng ban -> Nhân viên.

**Ưu:**- Nhanh

**Nhược:** - mang tính chủ quan của ban điều hành

- Mục tiêu có thể xa rời thực tế và tạo áp lực quá lớn lên bộ phận thừa hành.

- khó đạt được mục tiêu ổn định nhân sự vì nhân viên bị áp lực quá lớn dẫn đến nghỉ việc hoặc thuyên chuyển sang bộ phận khác.



# 1. PP ĐỊNH TÍNH

## b. Phương pháp Lập mục tiêu từ dưới lên:

**Đặc điểm:** Nhân viên -> Phòng ban -> Ban điều hành cty

**Ưu:** - xác với thực tiễn hơn

**Nhược:** - mang tính chủ quan của nhân viên

- tốn thời gian hơn.
- Mục tiêu thường thấp hơn so với khả năng thực sự, dẫn đến việc lãng phí nguồn lực.

# 1. PP ĐỊNH TÍNH

## c. Phương pháp Delphi:

**Đặc điểm:** cty dựa trên thông tin, ý kiến của các chuyên gia trong ngành để dự báo.

**Ưu:** - dễ hiểu, phát hiện kiến thức mới, ít người tham gia, bảo mật.

**Nhược:** - không có sự tham gia của đội ngũ bán hàng, không tính đến đặc thù riêng biệt, điểm mạnh điểm yếu của riêng doanh nghiệp.

# 1. PP ĐỊNH TÍNH

## d. Phương pháp hỗn hợp:

**Đặc điểm:** cty sử dụng kết hợp các phương pháp để dự báo.

**Ưu:** - độ chính xác cao do sử dụng thông tin đa chiều.

**Nhược:** - tốn thời gian và chi phí hơn.

## 2. PP ĐỊNH LƯỢNG

### 2.1. Phương pháp dựa vào số liệu quá khứ (theo thời gian)

a. Phương pháp dự báo giản đơn:

Công thức:

$$Q_n = Q(n-1) * (1+d)$$

Với  $d$  là tốc độ tăng trưởng kỳ vọng trong kỳ  $n$



## 2. PP ĐỊNH LƯỢNG

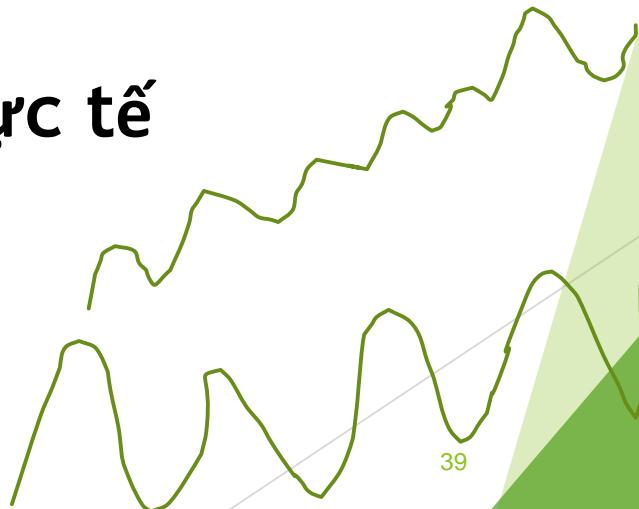
### 2.1. Phương pháp dựa vào số liệu quá khứ ( theo thời gian)

b. Phương pháp bình quân giản đơn:

Công thức:

$$Q_j = (Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n) / n$$

Với  $n$  là số kỳ khảo sát thực tế



## 2. PP ĐỊNH LƯỢNG

### 2.1. Phương pháp dựa vào số liệu quá khứ ( theo thời gian)

c. Phương pháp bình quân có trọng số:

Công thức:

$$Q_j = (Q_1 \cdot f_1 + Q_2 \cdot f_2 + \dots + Q_n \cdot f_n) / n$$

Với  $n$  là số kỳ khảo sát thực tế

Tổng trọng số các kỳ khảo sát bằng 1



## 2. PP ĐỊNH LƯỢNG

### 2.1. Phương pháp dựa vào số liệu quá khứ ( theo thời gian)

d. Phương pháp dự báo theo hệ số thời vụ:

Công thức:

Hệ số thời vụ kỳ j = nhu cầu bình quân thời kỳ j / nhu cầu bình quân 1 thời kỳ

Nhu cầu bình quân 1 thời kỳ = tổng sản lượng thực tế các thời kỳ / tổng số kỳ quan sát thực tế

## d. Phương pháp dự báo theo hệ số thời vụ:

Ví dụ: số liệu thực tế bán hàng tại cty X trong 2 năm 2018, 2019 như sau:

Năm	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng
2018	33	40	26	34	133
2019	41	42	28	32	143

Giả sử sản lượng bán năm 2020 tăng 16% so với năm 2019.

Hãy dự báo sản lượng mỗi quý cho năm 2020

## 2. PP ĐỊNH LƯỢNG

### e. Phương pháp theo nguyên nhân:

*Hàm hồi quy 1 biến:*

$$Y = a * X + b$$

Với  $a = (\sum xy - nXY) / (\sum x^2 - n * X^2)$

$$b = Y - a * X$$

$$Y = \sum y / n$$

$$X = \sum x / n$$

► *Hàm hồi quy đa biến:*

Doanh số  $Y = a1 * CLSP + a2 * GIÁ + a3 * CPBH + \dots + \beta$

### 3. PP LỰA CHỌN TỐI ƯU

**Phương pháp MAD: sai số tuyệt đối bình quân)**

**Công thức:**

$MAD = (\sum |kết quả thực tế kỳ j - số liệu dự báo kỳ j|) / \text{số kỳ quan sát thực tế}$

**MAD càng nhỏ thì dự báo càng chính xác, càng được chọn.**

## 2.3. Xây dựng ngân sách

- ▶ 2.3.1. Khái niệm và mục đích  
hoạch định ngân sách bán  
hàng
- ▶ 2.3.2. Phương pháp hoạch  
định và phân bổ ngân sách bán  
hàng

## 2.3.1. Khái niệm và mục đích hoạch định ngân sách bán hàng

### Khái niệm:

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.

## 2.3.1. Khái niệm và mục đích ngân sách bán hàng

### Các loại ngân sách bán hàng



# Ví dụ: Phân bổ Ngân sách chi phí bán hàng

TT	Khoản mục	Đơn vị	Ghi chú
1	Các chi phí hoạt động cơ bản		
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 hoá	%	Doanh số
3	Văn phòng phẩm (theo nhân viên, theo bộ phận)	Ngàn đồng	Khoán trọn gói hoặc chi theo nhu cầu
4	Phí điện thoại cho nhân viên	Ngàn đồng	Khoán trọn gói hoặc chi theo nhu cầu
5	Phí thuê văn phòng/m <sup>2</sup>	Ngàn đồng	Theo diện tích thuê
6	Phí thuê kho/m <sup>2</sup>	Ngàn đồng	Theo diện tích thuê
7	Đơn giá xe vận chuyển	Ngàn đồng	Theo đơn vị sản phẩm
8	Khoảng cách vận chuyển bình quân	Km	
9	Chi phí bảo dưỡng xe/tháng	Ngàn đồng	Trọn gói hoặc chi theo nhu cầu
10	Chi phí xăng dầu/lít/xe	Ngàn đồng	Khoán theo km hoặc chi theo nhu cầu
11	Lệ phí cẩu đường	Ngàn đồng	
12	Phí chuyển tiền qua ngân hàng	%	
13	Vốn vay	%	Tổng vốn đầu tư

# Ví dụ: Phân bổ Ngân sách chi phí bán hàng

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.

TT	Vị trí	Số lượng	Lương cơ bản	Phụ cấp	Thưởng	BHYT BHXH	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								



# Ví dụ: Phân bổ Ngân sách chi phí bán hàng

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.

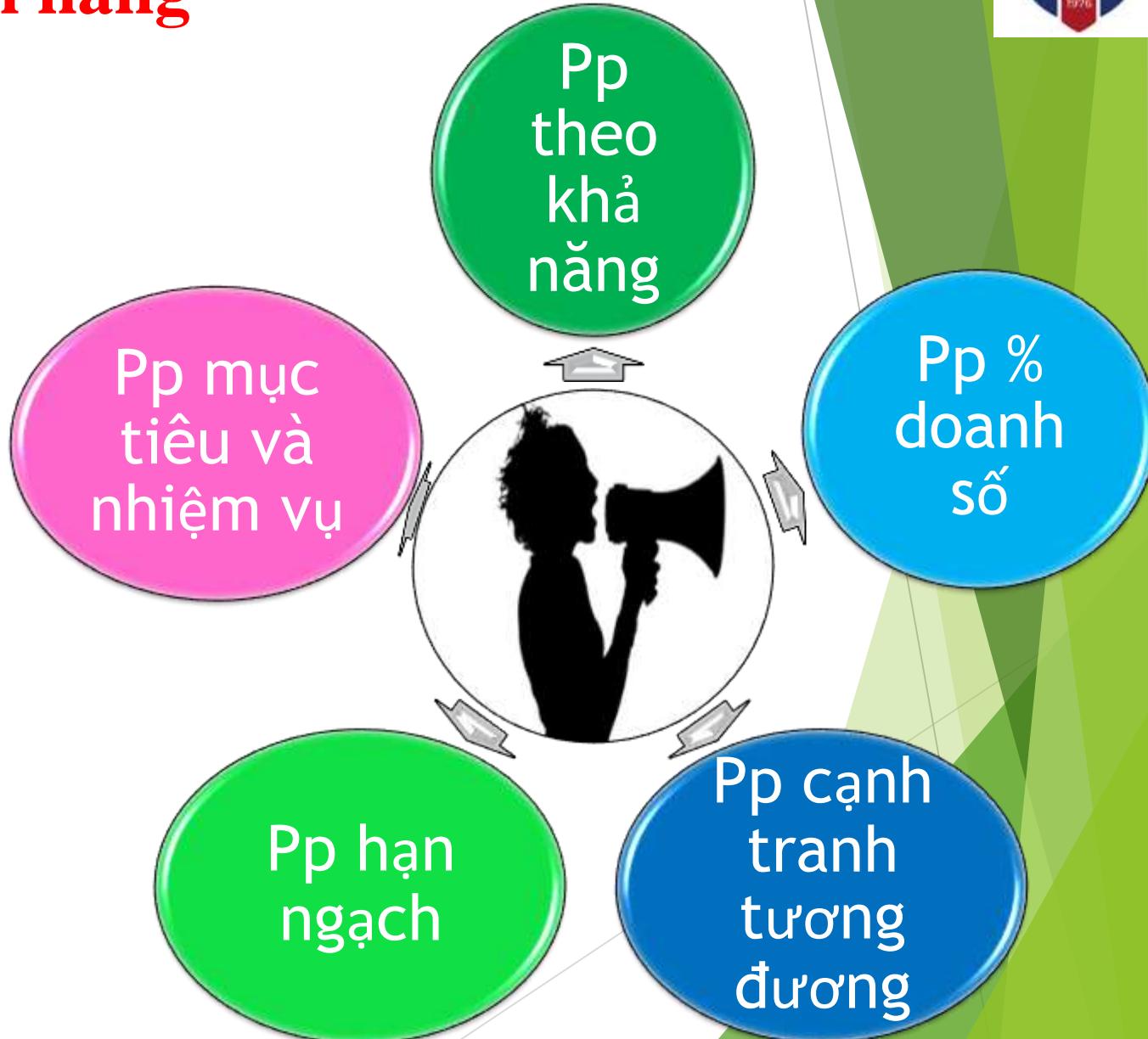
TT	Loại trang thiết bị	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
1	Máy vi tính			
2	Máy in			
3	Máy fax			
4	Điện thoại			
5	Máy photocopy			
6	Máy phát điện			
7	Modem			
8	Bàn			
9	Ghế			
10	Máy điều hòa			
11	Quạt			
12	Tủ			
13	Bàn họp			
14	Khác			
<b>Tổng</b>				

## 2.3.1. Khái niệm và mục đích hoạch định ngân sách bán hàng

### Mục đích lập ngân sách bán hàng:

- ▶ Nhằm xem xét sự hợp lý của các loại chi phí bán hàng để cân đối dòng tiền
- ▶ Giúp định hướng hành động cho lực lượng BH
- ▶ Kiểm soát thực hiện kế hoạch hiệu quả hơn
- ▶ Hạn chế tình trạng bội chi, quản lý chi phí hiệu quả

## 2.3.2. Phương pháp hoạch định và phân bổ ngân sách bán hàng



# **CHƯƠNG 3 : THIẾT LẬP HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG**



# Nội dung

- ▶ **3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng**
- ▶ **3.2. Hành vi mua hàng của khách hàng**
- ▶ **3.3. Thiết lập hoạt động kênh bán hàng**



# Mục tiêu của chương:

- Nhận biết được các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng.
- Phân biệt được sự khác biệt trong hành vi mua hàng của người tiêu dùng và khách hàng tổ chức.
- Biết đưa ra các tiêu chí lựa chọn kênh bán hàng phù hợp.
- Biết đề xuất chính sách động viên và quản lý kênh bán hàng hiệu quả

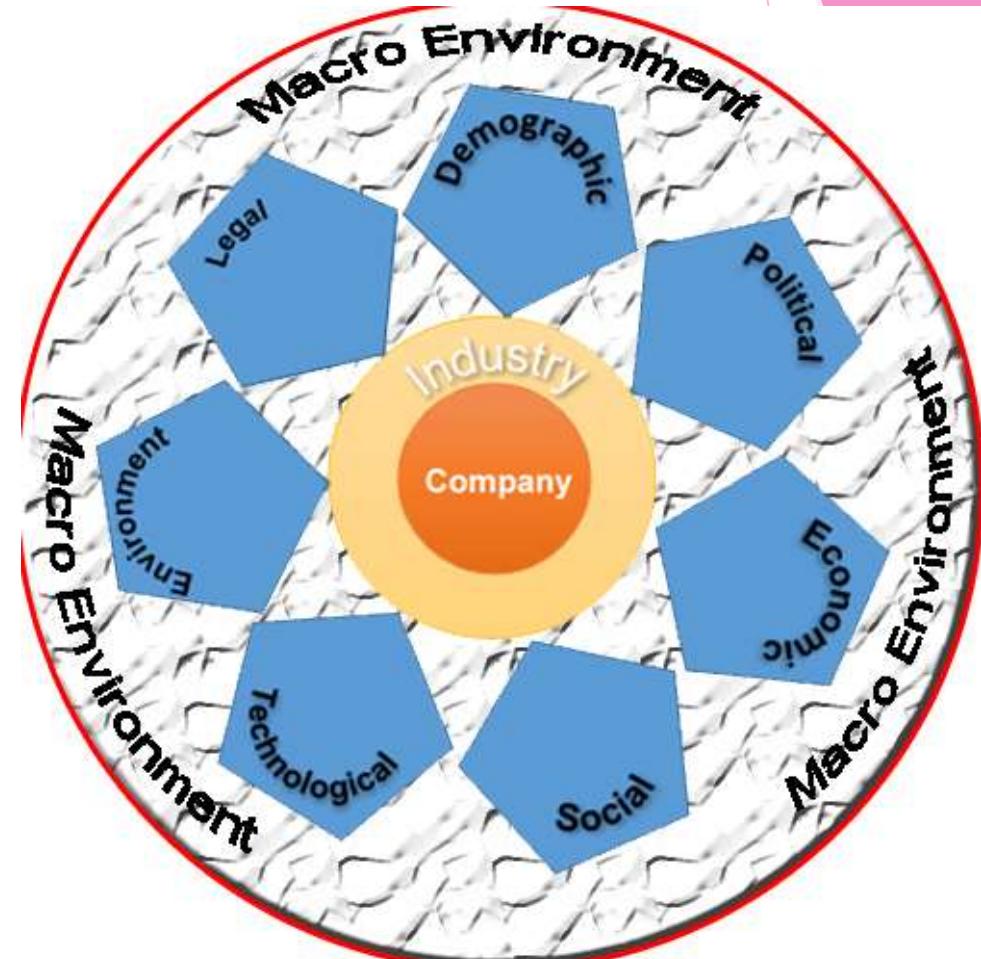
### **3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng**

- ▶ 3.1.1. Môi trường vĩ mô
- ▶ 3.1.2. Môi trường vi mô
- ▶ 3.1.3. Môi trường nội bộ



### 3.1.1. Môi trường vĩ mô

*Môi trường vĩ mô* ( Macro environment) bao gồm các yếu tố nằm ngoài doanh nghiệp, có tác động ở phạm vi rộng và tác động lâu dài đến mọi hoạt động của doanh nghiệp.



### 3.1.2. Môi trường vi mô

► *Môi trường vi mô*  
(Micro environment) để  
cập đến môi trường bao  
gồm tất cả các tác nhân của  
môi trường có ảnh hưởng  
trực tiếp, thường xuyên đến  
hoạt động của công ty.



### 3.1.3. Môi trường nội bộ doanh nghiệp

*Môi trường nội bộ* ( Internal environment) là môi trường bên trong của doanh nghiệp, bao gồm các yếu tố, các điều kiện mà doanh nghiệp có khả năng kiểm soát được. Những yếu tố này phản ánh nội lực, thể hiện bản sắc riêng của từng doanh nghiệp.

#### Phân tích môi trường nội bộ DN:

- ▶ **Nguồn lực hữu hình:** tài chính, tổ chức, vật chất, công nghệ...
- ▶ **Nguồn lực vô hình:** nguồn nhân lực, sự sáng tạo, danh tiếng, uy tín...

## **3.2. Hành vi mua của khách hàng**

*3.2.1. Sự khác biệt giữa hành vi mua của khách hàng tổ chức và của người tiêu dùng*

*3.2.2. Hành vi mua hàng của người tiêu dùng*

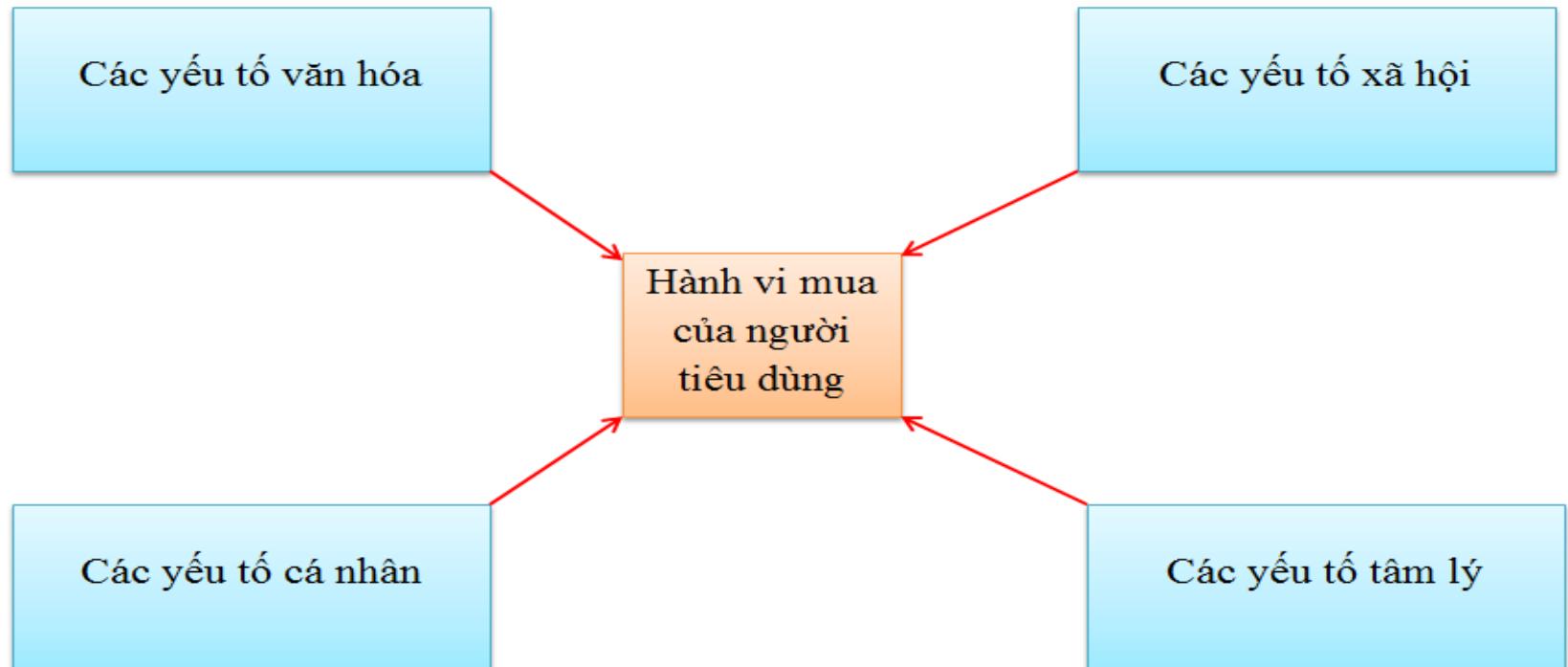
*3.2.3. Hành vi mua hàng của tổ chức*

### *3.2.1. Sự khác biệt giữa hành vi mua của khách hàng tổ chức so với người tiêu dùng:*

- ▶ Số lượng khách hàng tổ chức ít hơn .
- ▶ Mỗi quan hệ giữa người mua và người bán chặt chẽ, lâu dài hơn.
- ▶ Quyết định mua dựa trên lý trí hơn.
- ▶ Có thể theo các yêu cầu cụ thể.
- ▶ Thường kèm yêu cầu mua đối ứng.
- ▶ Bán / mua có thể rủi ro hơn.
- ▶ Quy trình mua hàng phức tạp hơn.
- ▶ Đàm phán thường rất quan trọng trong việc mua hàng.

### 3.2.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

► *Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của khách hàng cá nhân*



### 3.2.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

#### ► Quy trình mua hàng của khách hàng cá nhân



### 3.2.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

#### ► *Hành vi mua hàng của khách hàng cá nhân*



### 3.2.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

#### ► *Chiến thuật bán hàng theo Hành vi mua hàng*



### 3.2.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

► Căn cứ vào tính cách của khách hàng:

#### DOMINANCE - THỐNG LĨNH

- Chủ động
- Hướng tới kết quả
- Chắc chắn
- Ý chí mạnh mẽ
- Tự tin

#### STEADLINESS - KIÊN ĐỊNH

- Bình tĩnh
- Có trách nhiệm
- Kiên nhẫn
- Khiêm tốn
- Có tài ứng biến



#### INFLUENCE - ẢNH HƯỞNG

- Hướng ngoại
- Nhiệt tình
- Lạc quan
- Năng lượng cao
- Sáng tạo

#### COMPLIANCE - TUÂN THỦ

- Tư duy phân tích
- Kín đáo
- Thận trọng
- Chính xác
- Tính hệ thống

### 3.2.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

#### ► Căn cứ vào tính cách của khách hàng:

Dạng tính cách	Biểu hiện	Cách bán hàng phù hợp
<b>D (Dominance)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quyết đoán, và thẳng tính, hiếu chiến.</li><li>- Hay áp đặt, bảo vệ quan điểm của mình. Thích nói về thành tựu của mình.</li></ul>	<p>Đi thẳng vào vấn đề chính.</p> <p>Lắng nghe khách hàng.</p> <p>Hãy cổ vũ và khuyến khích khách hàng nói.</p>
<b>"Thống trị"</b>		

### 3.2.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

#### ► Căn cứ vào tính cách của khách hàng:

Dạng tính cách	Biểu hiện	Cách bán hàng phù hợp
I (Influence)	-Hòa đồng, thích xã giao, có sức ảnh hưởng đến người khác.	Luôn động viên và khen ngợi. Để cho họ thể hiện bản thân.
“Ảnh hưởng”	- Thích sự thoải mái vui vẻ.	Không đi vào những chi tiết nhỏ nhặt

### 3.2.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

#### ► Căn cứ vào tính cách của khách hàng:

Dạng tính cách	Biểu hiện	Cách bán hàng phù hợp
<b>S (Steadiness)</b> “Kiên định”	<ul style="list-style-type: none"><li>-Ưa thích sự ổn định, điềm tĩnh hòa nhã, kiên nhẫn</li><li>- Biết lắng nghe, sống thiên về tình cảm.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Không áp đặt</li><li>- Nói chuyện từ tốn và chậm rãi.</li><li>-Nói đến những vấn đề, câu chuyện cá nhân, quan tâm đến họ</li></ul>

### 3.2.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

#### ► Căn cứ vào tính cách của khách hàng:

Dạng tính cách	Biểu hiện	Cách bán hàng phù hợp
<b>C (Compliance)</b>	- Hoài nghi, hay đặt câu hỏi và thận trọng, trầm tính	-Tạo sự tin tưởng bằng cách: sử dụng những bằng chứng, trình bày rõ ràng và hợp lý.
<b>“Tuân thủ”</b>	-Quyết định dựa trên lý trí và logic	Nhấn mạnh sản phẩm chất lượng cao. Tập trung vào chi tiết, số liệu, bằng chứng xác thực.

### 3.1.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

► *Căn cứ vào tâm lý mua hàng, có 7 dạng hành vi mua sắm sau:*

Kiểu khách hàng	Hành vi	Phương pháp tiếp cận
1. Người mua sắm “bồng bột”	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mua sắm theo cảm tính</li><li>- Ra quyết định rất nhanh</li><li>- Ít từ chối</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tăng cường mở lời chào hàng</li></ul>

### 3.1.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

► *Căn cứ vào tâm lý mua hàng, có 7 dạng hành vi mua sắm sau:*

Kiểu khách hàng	Hành vi	Phương pháp tiếp cận
2. “Nhà nghiên cứu” sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dành thời gian xem thông tin về sản phẩm</li><li>- Tự tin vào hiểu biết của bản thân</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lắng nghe</li><li>- Thêm ưu đãi</li></ul>

### 3.1.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

► *Căn cứ vào tâm lý mua hàng, có 7 dạng hành vi mua sắm sau:*

Kiểu khách hàng	Hành vi	Phương pháp tiếp cận
3. “Thợ săn” khuyến mãi	- Phương châm: Miễn là có ưu đãi, mua gì cũng không quan trọng.	- Tạo nhiều cơ hội/ lý do để khuyến mãi

### 3.1.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

► *Căn cứ vào tâm lý mua hàng, có 7 dạng hành vi mua sắm sau:*

Kiểu khách hàng	Hành vi	Phương pháp tiếp cận
4. Nhà đàm phán	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thích thương lượng</li> <li>- Muốn thắng thế</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhượng bộ từng bước, tạo cơ hội cho khách hàng cảm giác “ chiến thắng”.</li> </ul>

### 3.1.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

► *Căn cứ vào tâm lý mua hàng, có 7 dạng hành vi mua sắm sau:*

Kiểu khách hàng	Hành vi	Phương pháp tiếp cận
<b>5. Người “lượn lờ”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- thích đi mua sắm</li> <li>- dễ bị thuyết phục bởi thiết kế bao bì bắt mắt và những tiện ích trước mắt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trưng bày bắt mắt</li> <li>- Tăng cường mở lời chào hàng.</li> </ul>

### 3.1.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

► *Căn cứ vào tâm lý mua hàng, có 7 dạng hành vi mua sắm sau:*

Kiểu khách hàng	Hành vi	Phương pháp tiếp cận
6. Người mua sắm trung thành	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mua tất cả các sản phẩm từ thương hiệu mà họ yêu thích</li> <li>- Chỉ mua sắm ở một cửa hàng nhất định</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giữ mối quan hệ sau khi bán</li> <li>- Làm thẻ thành viên</li> <li>- Gửi thông báo cho khách hàng khi có ưu đãi, ra sp mới</li> </ul>

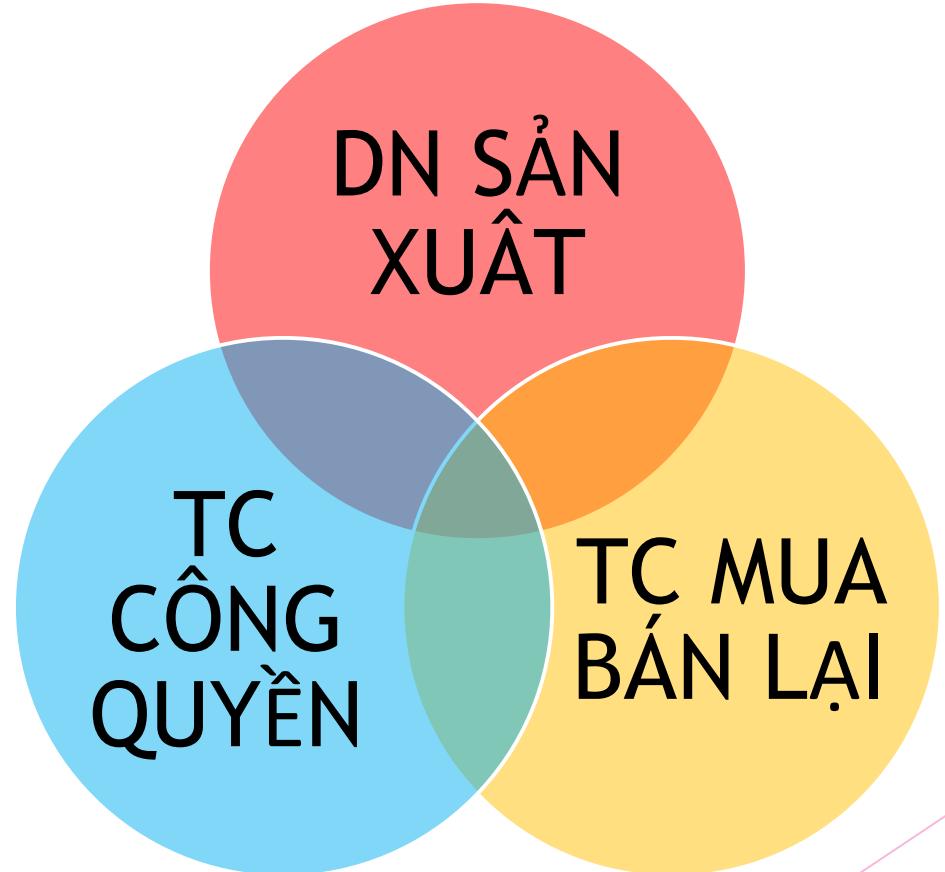
### 3.1.2. Hành vi mua hàng của khách hàng tiêu dùng

► *Căn cứ vào tâm lý mua hàng, có 7 dạng hành vi mua sắm sau:*

Kiểu khách hàng	Hành vi	Phương pháp tiếp cận
7. Người mua sắm thực tế	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biết rõ mình cần mua gì</li> <li>- Đã tìm hiểu mọi thứ trước khi tới cửa hàng</li> <li>- Không dễ xiêu lòng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cung cấp nhanh thông tin</li> <li>- Hạn chế hỏi lại</li> <li>- Hành động nhanh nhẹn, khẩn trương</li> </ul>

### 3.2.3. Hành vi mua hàng của khách hàng tổ chức

3 NHÓM KHÁCH  
HÀNG TỔ CHỨC:



### 3.2.3. Hành vi mua hàng của khách hàng tổ chức

#### CÁC THÀNH VIÊN THAM GIA TRONG QUÁ TRÌNH MUA SẮM

STT	TRUNG TÂM MUA
1	Người khởi xướng
2	Người sử dụng
3	Người ảnh hưởng
4	Người quyết định
5	Người phê duyệt
6	Người mua
7	Người bảo vệ

### 3.2.3. Hành vi mua hàng của khách hàng tổ chức

B1: Nhận thức vấn đề

B2: Phát họa tổng quát nhu cầu

B3: Xác định quy cách sản phẩm

B4: Tìm kiếm nhà cung cấp

B5: Yêu cầu chào hàng

B6: Lựa chọn nhà cung cấp

B7: Làm thủ tục đặt hàng

B8: Đánh giá kết quả thực hiện

**QUY TRÌNH  
MUA HÀNG**

### 3.2.3. Hành vi mua hàng của khách hàng tổ chức

#### ► Tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp của khách hàng tổ chức

##### Yếu tố kinh tế:

1. Chất lượng sản phẩm
2. Giá cả và chi phí vòng đời
3. Tính liên tục của nguồn cung
4. Các chính sách hỗ trợ

##### Yếu tố tâm lý:

1. **Rủi ro chức năng:** sự không chắc chắn về hiệu suất của sản phẩm
2. **Rủi ro tâm lý:** sợ chỉ trích, sợ làm phiền, sợ mất địa vị,...
3. **Các phe phái** trong tổ chức mua
4. **Sở thích cá nhân**

### **3.2.3. Hành vi mua hàng của khách hàng tổ chức**

#### *. Các dạng hành vi mua của khách hàng tổ chức:*

- Theo Robinson, Faris và Wind, có 3 dạng hành vi mua hàng :

Hành vi mua hàng	Chiến thuật bán hàng
<b>1.Mua lại không có thay đổi</b>	Cố gắng duy trì chất lượng sp và dịch vụ. Cung cấp hệ thống đặt hàng tiện lợi, nhanh chóng.
<b>2.Mua lại có thay đổi</b>	Cố gắng giữ khách hàng Điều chỉnh theo mong muốn của khách hàng
<b>3.Mua mới</b>	Tìm cơ hội để lọt vào “danh sách được chọn”

### **3.2.3. Hành vi mua hàng của khách hàng tổ chức**

**Sự phát triển trong hoạt động mua hàng của  
khách hàng tổ chức:**

**1.Mua hàng đúng lúc (Just-in-time):**

**2.Thu mua tập trung**

**3.Mua theo hệ thống**

**4.Tiếp thị ngược**

**5.Cho thuê**

### 3.1.3. Hành vi mua hàng của khách hàng tổ chức



thảo luận:

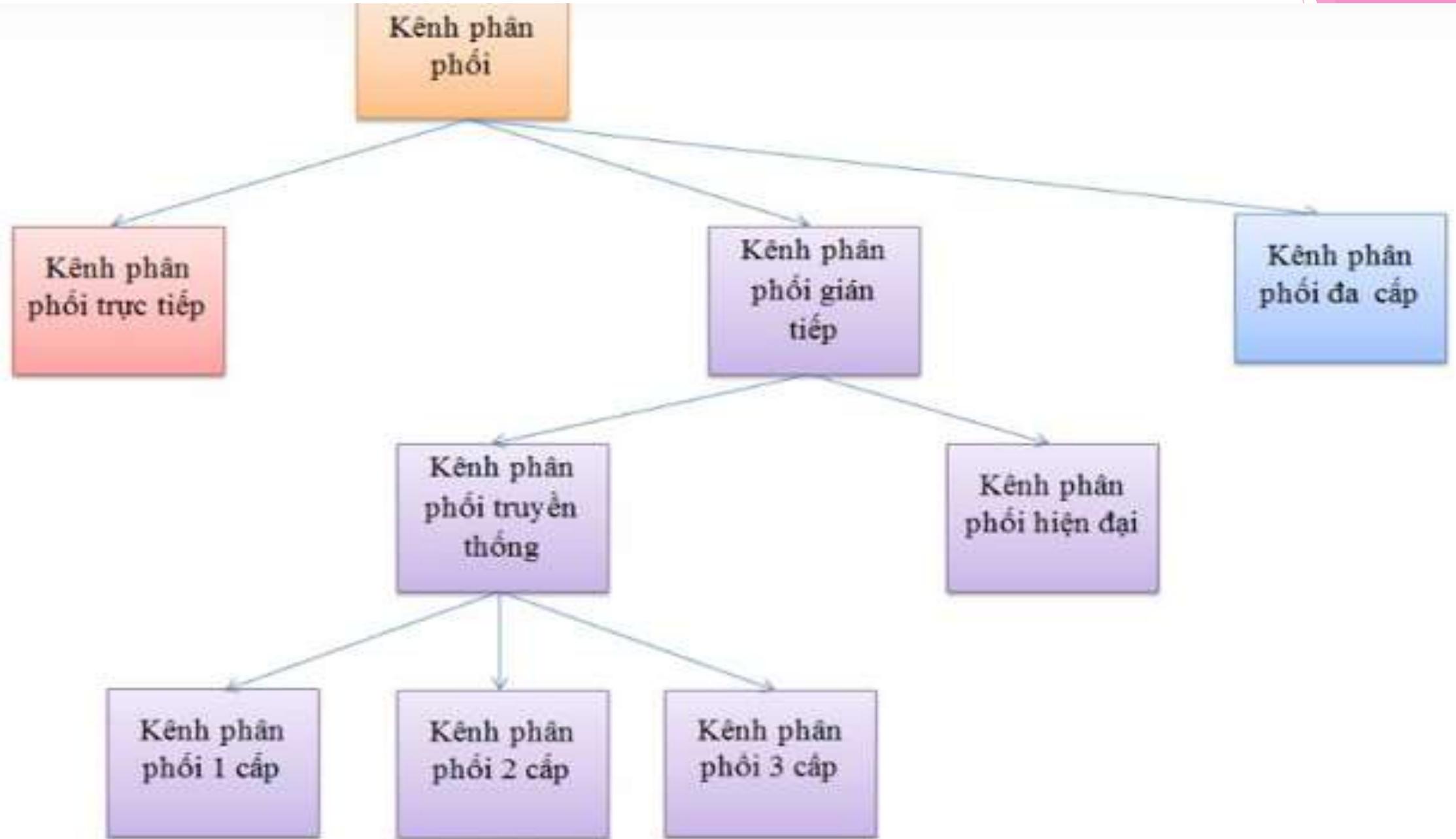
- ▶ Mỗi nhóm hãy liệt kê các khách hàng tổ chức của sp do nhóm phụ trách.
- ▶ Xác định các thành viên của trung tâm mua sắm của tổ chức đó.

### **3.3. Thiết lập hoạt động kênh bán hàng**



- ▶ **3.3.1. Các loại kênh bán hàng**
- ▶ **3.3.2. Tiêu chí lựa chọn kênh bán hàng**
- ▶ **3.3.3. Quy trình thiết kế kênh phân phối**

### 3.3.1. Các loại kênh bán hàng



### 3.3.2. Tiêu chí lựa chọn kênh bán hàng



### 3.3.3. Quy trình thiết kế kênh phân phối

**Bước 1: Phân tích khách hàng mục tiêu**



**Bước 2: Xác định mục tiêu phân phối**



**Bước 3: Liệt kê các kênh phân phối**



**Bước 4: Đánh giá các phương án và lựa chọn giải pháp phù hợp nhất**



**Bước 5: Chăm sóc và phát triển kênh phân phối**

## Bước 1: Phân tích khách hàng mục tiêu

- Đối tượng mục tiêu cần hướng đến là ai?
- Họ có xu hướng mua hàng ở đâu?
- Về sở thích, thói quen tiêu dùng của họ như thế nào?
- Tần suất tiêu dùng của khách hàng ra sao?
- Tiềm năng mua hàng trong tương lai của họ?

## Bước 2: Xác định mục tiêu của kênh phân phối

- **Mức độ phủ sóng thị trường:** Cần thêm bao nhiêu trung gian phân phối: đại lý, bán lẻ, bán buôn...? Thời gian duy trì bao lâu?
- **Mức độ kiểm soát,** xây dựng uy tín thương hiệu: Muốn kiểm soát trung gian phân phối ở mức độ nào? Đạt những yêu cầu gì?
- **Doanh thu mong muốn** là bao nhiêu?
- **Tỷ suất lợi nhuận** như thế nào?

## Bước 3: Liệt kê các kênh phân phối

- Xây dựng kênh phân phối gián tiếp hay trực tiếp?
- Đơn vị trung gian phân phối là ai?
- Kênh ngắn hay kênh dài?
- Kênh truyền thống hay kênh hiện đại?

## Bước 4: Đánh giá các phương án và lựa chọn giải pháp phù hợp nhất

### **Các tiêu chuẩn lựa chọn kênh phân phối:**

- Quy mô và mức độ tập trung của khách hàng mục tiêu
- Chi phí xây dựng kênh phân phối
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp
- Mục tiêu phân phối
- Loại sản phẩm
- Vòng đời sản phẩm

## Bước 4: Đánh giá các phương án và lựa chọn giải pháp phù hợp nhất

### ***Các tiêu chuẩn lựa chọn thành viên kênh:***

- Điều kiện tín dụng và tài chính
- Khả năng bán hàng
- Khả năng quản lý

## Bước 5: Chăm sóc và phát triển kênh phân phối

**Đánh giá kênh bán hàng qua các tiêu chí sau:**

- 1. Doanh số bán hàng**
- 2. Tồn kho**
- 3. Thanh toán công nợ**
- 4. Chăm sóc và duy trì mối quan hệ với khách hàng**

## Bước 5: Chăm sóc và phát triển kênh phân phối

### **Động viên kênh bán hàng:**

1. Hỗ trợ về dòng sản phẩm
2. Hỗ trợ tài chính, chiết khấu, thưởng ...
3. Hỗ trợ vận chuyển, lưu kho
4. Hỗ trợ về quảng cáo và xúc tiến bán hàng
5. Hỗ trợ về đào tạo huấn luyện lực lượng bán hàng
6. Hỗ trợ về phần mềm công nghệ vào quản lý kênh

## Bước 5: Chăm sóc và phát triển kênh phân phối

Quản lý kênh:

Các chiến lược giải quyết xung đột kênh:

- ▶ Lý giải chiến lược
- ▶ Đèn bù
- ▶ Các mục tiêu định hướng
- ▶ Trao đổi nhân viên
- ▶ Liên minh thành viên
- ▶ Bổ nhiệm thành viên
- ▶ Ngoại giao, hoà giải, trọng tài
- ▶ Nhờ cậy pháp luật



# CHƯƠNG 4:

## TỔ CHỨC LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

GV: Trần Thị Ngọc Quỳnh



# NỘI DUNG

4.1

**Tổ chức lực lượng bán hàng**

4.2...

**Xác định quy mô lực lượng bán hàng**

4.3

**Xây dựng chính sách lương cho nhân viên bán hàng**

# Mục tiêu của chương:

- Phân biệt được các kiểu cơ cấu tổ chức bán hàng.
- Phân biệt được các phương pháp xác định quy mô bán hàng.
- Biết xác định quy mô bán hàng phù hợp theo phương pháp khối lượng công việc.
- Xây dựng được chính sách lương, thưởng hợp lý.

## 4.1. Tổ chức cơ cấu bán hàng

### Khái niệm

Cơ cấu bán hàng là sự phân bổ, sắp xếp nhân sự bán hàng một cách hợp lý để thực hiện chiến lược bán hàng hiệu quả nhằm mang lại lợi ích tối đa cho công ty.

### Vai trò

Giúp cty phát huy tối đa nguồn lực thông qua việc sử dụng đúng người, đúng việc, đúng nhiệm vụ, đúng yêu cầu.

### Cơ sở

- Đặc tính sp**
- Quy mô doanh nghiệp**
- Lượng k/h hiện tại và tiềm năng**



## 4.1. Tổ chức cơ cấu bán hàng

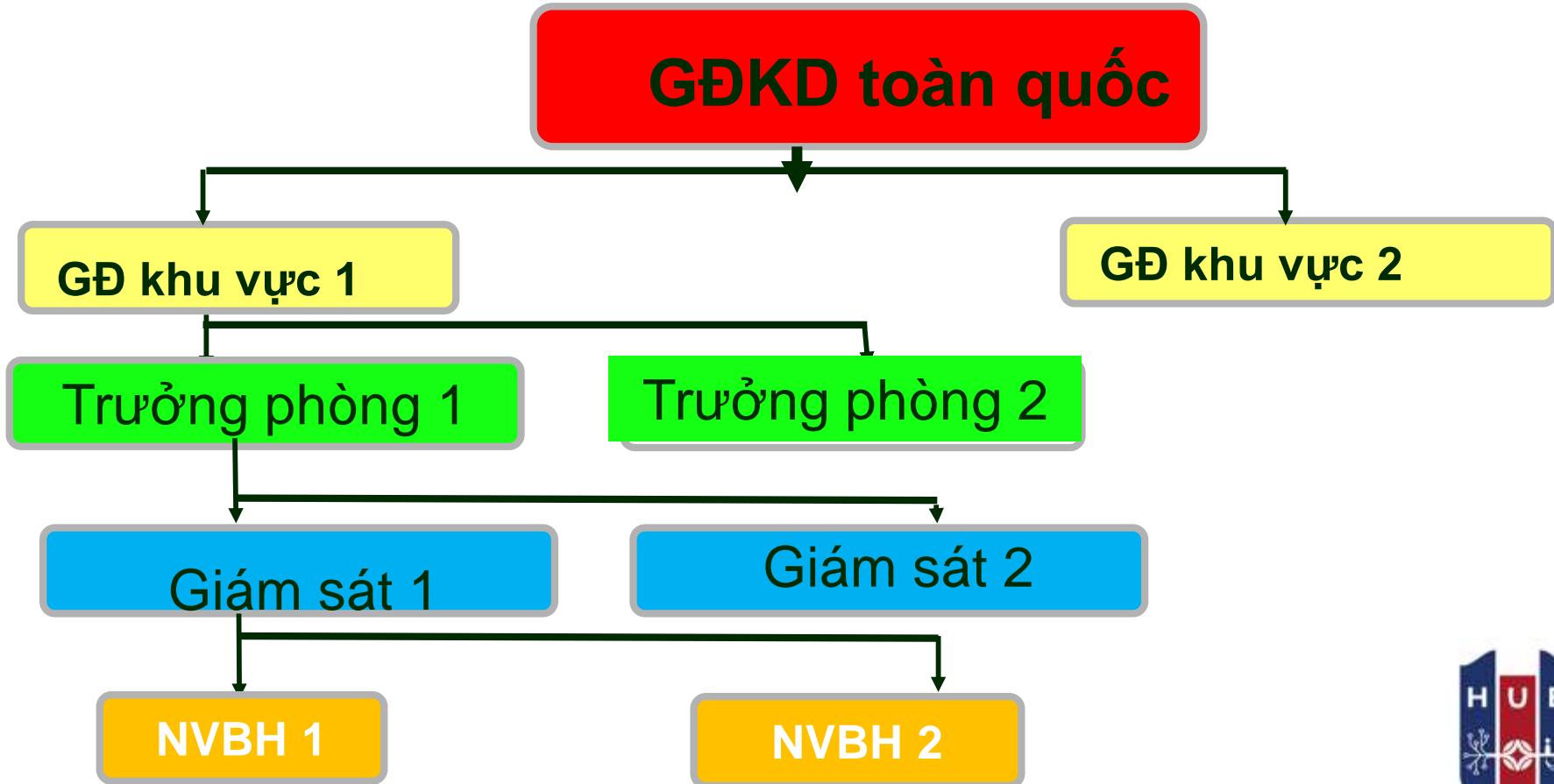
### Các dạng cơ cấu tổ chức bán hàng

- **Cơ cấu tổ chức bán hàng theo khu vực địa lý**
- **Cơ cấu tổ chức bán hàng theo sản phẩm**
- **Cơ cấu tổ chức bán hàng theo khách hàng**
- **Cơ cấu tổ chức bán hàng hỗn hợp**



## 4.1.2. Tổ chức cơ cấu bán hàng

### Cơ cấu theo khu vực địa lý



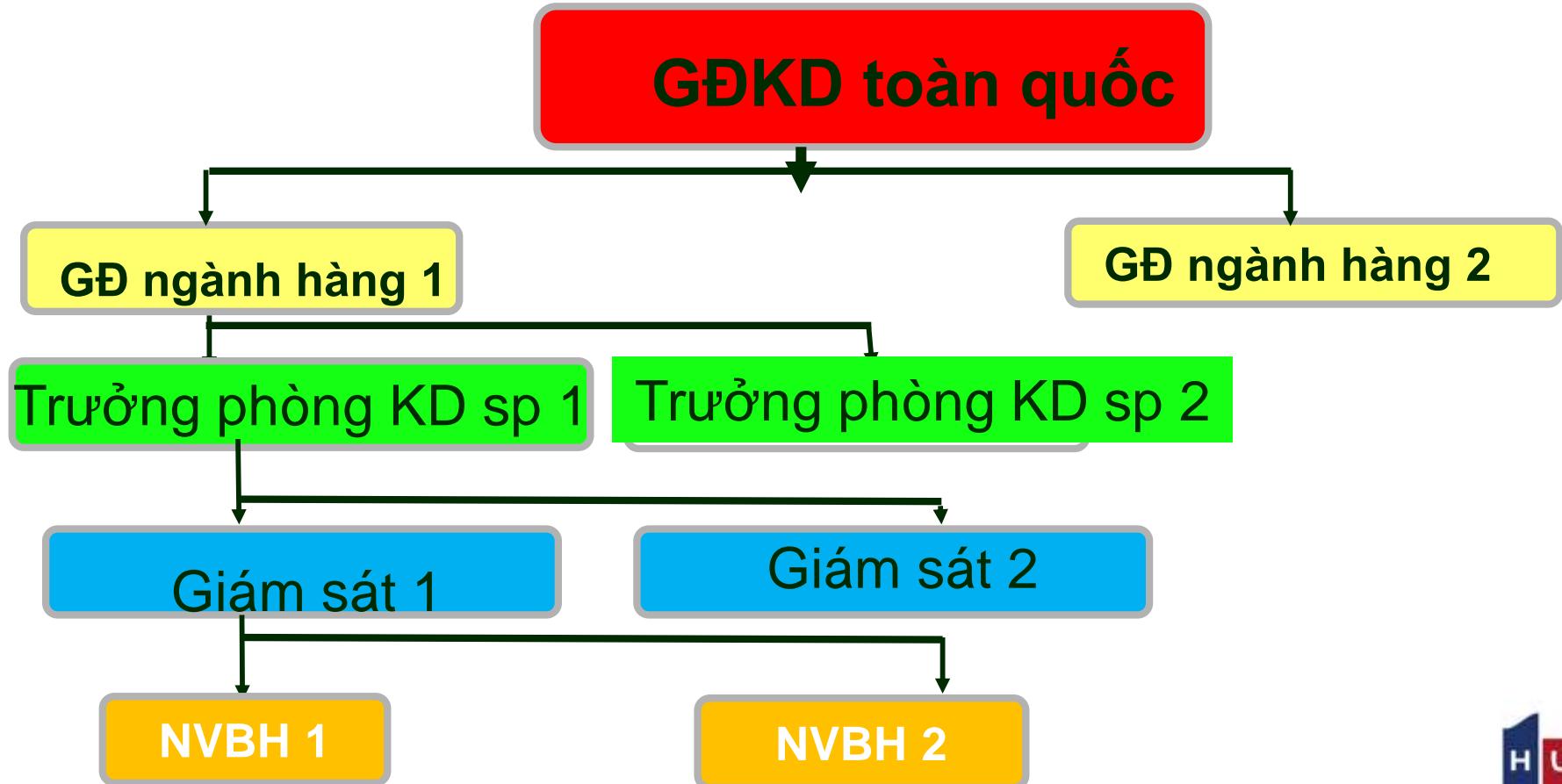
# Cơ cấu theo khu vực địa lý

NỘI DUNG	ƯU ĐIỂM	NHƯỢC ĐIỂM
Hiểu biết về thị trường	Hiểu rõ tt phụ trách	Không hiểu biết tt của toàn cty
Hiểu biết về sp	Hiểu rõ sp được bán trong khu vực phụ trách	Không hiểu biết hết các sp của toàn cty
Quản lý nguồn nhân lực	CV được phân công rõ ràng, dễ quản lý, không chồng chéo	Có thể tạo ra các liên kết không mong đợi giữa NV và khách hàng
Chi phí	Tiết kiệm	Quy trình kiểm soát CP cần được kiểm tra
Trao đổi thông tin	Dễ dàng	Mức độ tin cậy của các báo cáo cần được kiểm tra
Cung cấp dv/ phát triển sp mới		khó
Con đường thăng tiến	Rõ ràng, cạnh tranh	



## 4.1.2. Tổ chức cơ cấu bán hàng

### Cơ cấu theo sản phẩm



# Cơ cấu theo sản phẩm

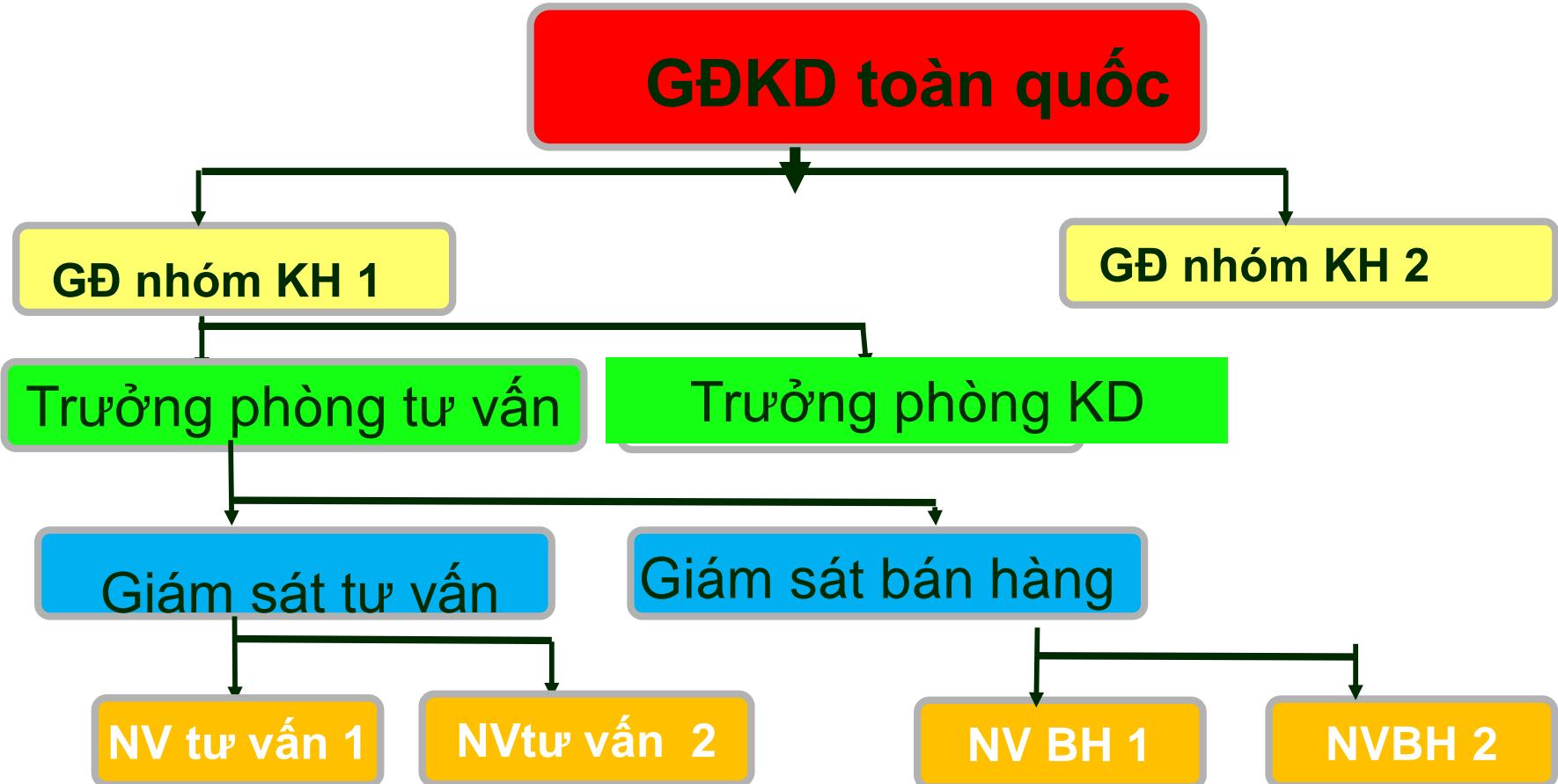


NỘI DUNG	ƯU ĐIỂM	NHƯỢC ĐIỂM
Hiểu biết về thị trường	Hiểu rõ ngành/ sp phụ trách	Không hiểu biết về ngành/sp của toàn cty
Hiểu biết về sp	Hiểu rõ sp được phụ trách	Không hiểu biết hết các sp của toàn cty
Quản lý nguồn nhân lực	Khó đánh giá được thành tích, khó quản lý	Có thể tạo ra các liên kết không mong đợi giữa NV và khách hàng
Chi phí		Cp cao. Trùng lắp nổ lực bán hàng
Trao đổi thông tin	Trao đổi trong cùng ngành thuận lợi	Khách hàng có thể bị nhầm lẫn người đại diện. Khó trao đổi thông tin giữa các ngành
Cung cấp dv/ phát triển sp mới	Dễ dàng cung cấp dv chuyên biệt cho từng sp	Khó triển khai sp mới khác ngành/ khác khu vực
Con đường		Thiếu rõ ràng, khó đánh giá

## 4.1.2. Tổ chức cơ cấu bán hàng



### Cơ cấu theo khách hàng

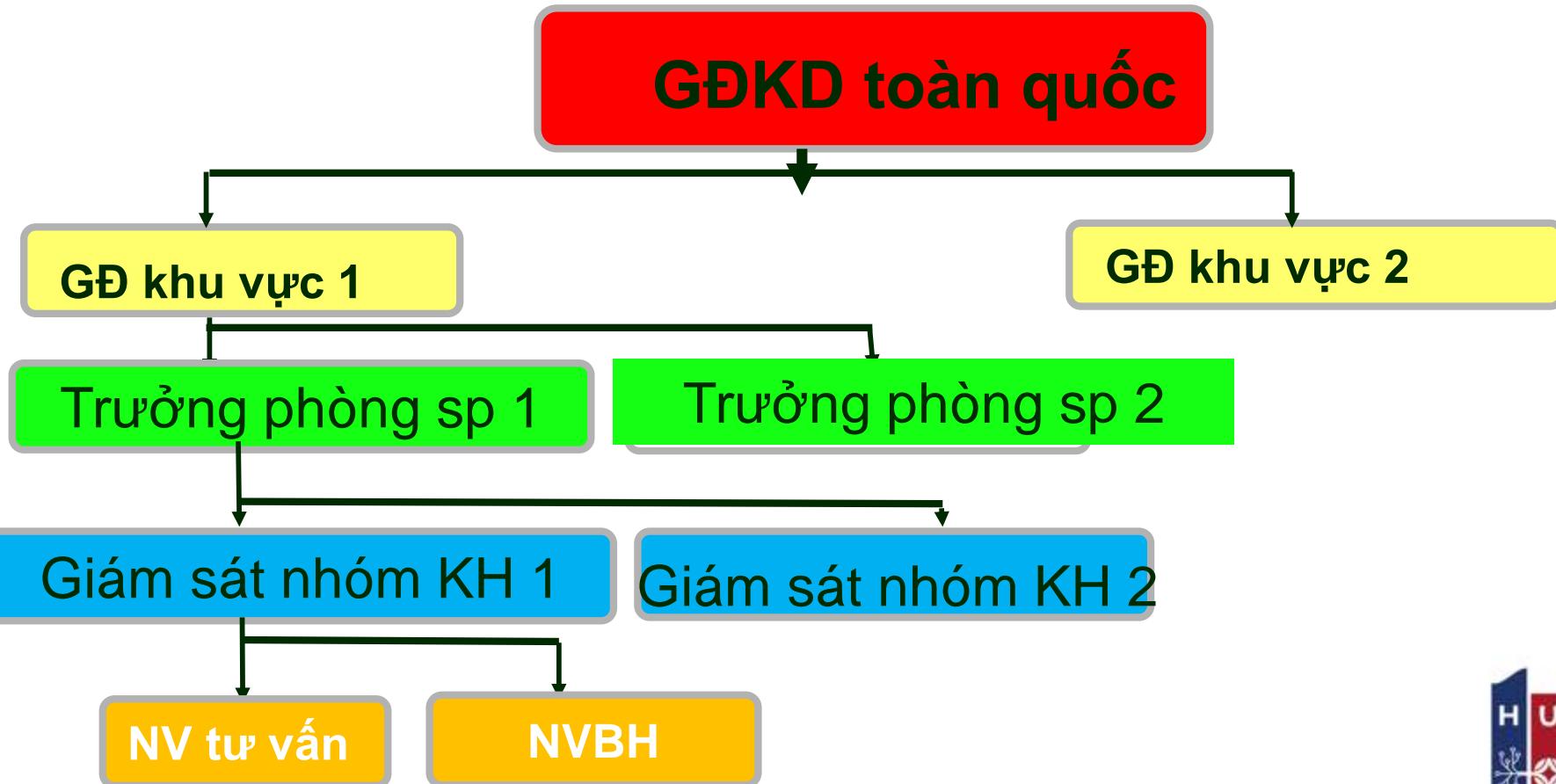


# Cơ cấu theo khách hàng

NỘI DUNG	ƯU ĐIỂM	NHƯỢC ĐIỂM
Hiểu biết về thị trường KH	Hiểu rõ nhu cầu tt/ khách hàng được phụ trách	Không hiểu biết khách hàng của toàn cty
Hiểu biết về sp	Hiểu rõ sp được bán cho nhóm KH phụ trách	Không hiểu biết hết các sp của toàn cty
Quản lý nguồn nhân lực	Khó đánh giá được thành tích, khó quản lý	Có thể tạo ra các liên kết không mong đợi giữa NV và khách hàng
Chi phí		Cp cao. Trùng lắp nổ lực bán hàng
Trao đổi thông tin	Trao đổi trong cùng nhóm thuận lợi	Khó trao đổi thông tin giữa các nhóm khách hàng khác nhau
Cung cấp dv/ phát triển sp mới	Dễ dàng cung cấp dv chuyên biệt cho từng nhóm KH	Khó triển khai sp mới khác nhóm phụ trách
Con đường		Thiếu rõ ràng, khó đánh giá

## 4.1.2. Tổ chức cơ cấu bán hàng

### Cơ cấu hỗn hợp



# Cơ cấu hỗn hợp

Tiêu chí so sánh	ƯU ĐIỂM	NHƯỢC ĐIỂM
Hiểu biết về thị trường	Hiểu rõ ngành/ sản phẩm phụ trách	
Hiểu biết về sản phẩm	Hiểu rõ sản phẩm được phụ trách	
Quản lý nguồn nhân lực		Khó đánh giá được thành tích, khó quản lý
Chi phí		Chi phí cao. Trùng lắp nổ lực bán hàng
Trao đổi thông tin		Khách hàng có thể bị nhầm lẫn người đại diện.
phát triển sản phẩm mới	Dễ dàng	
Mẫu mã		Khó tính toán

## 4.2. Xác định quy mô lực lượng bán hàng

- ❖ **4.2.1. Cơ sở xác định quy mô lực lượng bán hàng**
- ❖ **4.2.2. Phương pháp xác định quy mô lực lượng bán hàng**



## 4.2.1. Cơ sở xác định quy mô lực lượng bán hàng

- Cơ cấu lực lượng bán hàng
  - Năng lực bán hàng của nhân viên
  - Năng lực quản lý của nhà quản trị
  - Số lượng khách hàng muốn tiếp cận
  - Quỹ lương cho công tác bán hàng



## **4.2.2 Phương pháp xác định quy mô lực lượng bán hàng**

- 1. Phương pháp khối lượng công việc**
- 2. Phương pháp  $MR=MC$**
- 3. Phương pháp ý kiến của chuyên gia**
- 4. Phương pháp theo khả năng tài chính**
- 5. Phương pháp theo kinh nghiệm**



# 1. Phương pháp khôi lượng công việc

NỘI  
DUNG

Số lượng nhân viên bán hàng :

$$= \frac{\text{Số lượng khách hàng} * \text{Tần suất cuộc gọi}}{\text{Tỷ lệ cuộc gọi trung bình hàng tuần} * \text{Số tuần làm việc mỗi năm}}$$

Ví dụ

- Năm 2009, công ty X dự định tiếp cận 20.000 k/h (18.000 cửa hiệu bán lẻ và 2.000 trung tâm điện máy). Tần suất viếng thăm k/h: 1 lần/ 2 tuần với cửa hàng và 1 lần/ 1 tuần với trung tâm. NVBH làm việc 6 ngày/ tuần, khả năng viếng 10 khách hàng/ ngày. 1 giám sát quản lý 8 NVBH, 1 giám đốc quản lý 3 giám sát.
- Hãy xác định số NVBH, giám sát và giám đốc bán hàng.



# 1. Phương pháp khối lượng công việc

ƯU

- Phổ biến, dễ áp dụng
- Có cơ sở khoa học vì dựa trên khối lượng công việc và năng lực làm việc của NV.

Nhược

**Đòi hỏi cty phải có thông tin về:**

- Các nhóm khách hàng khác nhau
- Số lần tương tác cần thực hiện của NV đối với từng nhóm KH
- Năng lực làm việc của NV



## 2. Phương pháp MR=MC

Đặc  
điểm

Cty sẽ tiếp tục bổ sung thêm nhân viên bán hàng cho đến khi doanh thu bán hàng bổ sung bằng với chi phí bán hàng bổ sung. ( $MR = MC$ )

Ưu

- Giúp cty có thể đạt lợi nhuận tối đa.

Nhược

- Lý thuyết
- Thực tế, doanh thu bán hàng tăng không chỉ do bổ sung thêm NVBH.

### 3. Phương pháp ý kiến của chuyên gia

Đặc điểm

Các chuyên gia được yêu cầu đề xuất đúng số lượng nhân viên bán hàng mà một công ty yêu cầu.

Ưu

Các chuyên gia am hiểu/ được cung cấp thông tin về mục tiêu, thị phần, lợi nhuận, tình trạng tài chính, cạnh tranh ... nên có thể cho ra đề xuất hợp lý.

Nhược

- Mang tính chủ quan, phụ thuộc vào nhận thức và kinh nghiệm của chuyên gia.



## 4. Phương pháp theo khả năng tài chính

Đặc điểm

Số lượng NVBH phụ thuộc vào khả năng tài chính của cty. Nếu cty tài chính mạnh thì có nhiều nhân viên bán hàng hơn và ngược lại.

Ưu

Tránh bội chi ngân sách

Nhược

- Thực tế, khả năng tài chính phụ thuộc vào DT, mà DT lại phụ thuộc vào lực lượng BH. Cho nên, muốn cải thiện tài chính thì phải tuyển thêm NVBH



## 5. Phương pháp theo kinh nghiệm

**Đặc  
điểm**

Nhà QTBH xác định số lượng NVBH theo quan điểm, kinh nghiệm, giả định, tính toán của mình.

**Ưu**

Có thể phù hợp với thực tiễn kinh doanh.  
Tận dụng được kinh nghiệm của nhà QTBH.

**Nhược**

- Chủ quan, phụ thuộc vào nhà QTBH



## **4.3. Xây dựng chính sách lương**

- ❖ **4.3.1. Mục đích xây dựng chính sách lương**
- ❖ **4.3.2. Một số kiểu chính sách lương bán hàng**
- ❖ **4.3.3. Chính sách thưởng**

### **4.3.1. Mục đích xây dựng chính sách lương**

- ❖ - Nhằm đảm bảo đời sống cho LLBH
- ❖ - Động viên, khuyến khích LLBH
- ❖ - Nhằm đảm bảo tỷ lệ cân đối giữa chi phí bán hàng và doanh thu
- ❖ - Để điều hướng sự chú ý của LLBH
- ❖ - Đảm bảo thực hiện theo đúng quy định của pháp luật về lương thưởng

## 4.1.4. Xây dựng chính sách lương NVBH

### Các kế hoạch lương thưởng:

**Lương  
thuần  
(lương  
trực  
tiếp)**

**Hoa  
Hồng  
thuần**

**Lương  
cộng  
thưởng**

**Lương  
công  
hoa  
hồng**



# Lương thuần

**Đặc  
điểm**

**Số tiền giới hạn trả cho NVBH để thực hiện các hoạt động đã định liên quan tới bán hàng.**

**Ưu**

- Cty có thể tính toán, xác định trước các CP.
- Đơn giản trong việc thiết kế lương thưởng.
- Khuyến khích làm việc theo nhóm.

**Nhược**

**Thiếu sự khuyến khích mạnh đối với lực lượng bán hàng.**

**Vận  
dụng**

- Các mối quan hệ thị trường, khách hàng thường xuyên, ổn định;
- Việc kd đã được thiết lập ổn định; quá trình bán hàng kéo dài, thường xuyên.

# Hoa hồng thuần

**Đặc  
điểm**

Tỷ lệ phần trăm trên một đơn vị bán ra mà công ty trả cho NVBH trong một khoảng thời gian. Thu nhập của NVBH phụ thuộc vào lượng SP bán ra.

**Ưu**

- Tạo được sự khuyến khích mạnh đối với NVBH nâng cao năng suất bán hàng.

**Nhược**

- Làm việc thực dụng, phát triển năng lực không toàn diện.
- Chỉ tập trung vào mục tiêu ngắn hạn

**Vận  
dụng**

- Cty không đủ tài chính để bù đắp cho lực lượng bán hàng với lương cố định.
- Có một lượng lớn khách hàng tiềm năng, quá trình mua ngắn và không cần hỗ trợ kỹ thuật và dịch vụ.

# Lương cộng hoa hồng



Cơ cấu  
lương

- Lương cơ bản
- Tỷ lệ phần trăm hoa hồng trên một đơn vị bán hàng.

Cơ sở  
tính

- Căn cứ vào các báo cáo sau:
- Báo cáo bán hàng tháng
  - Hóa đơn đầu ra
  - Tình hình thu hồi công nợ

Chỉ  
tiêu

Chỉ tiêu doanh số  
Chỉ tiêu thu hồi nợ  
Chỉ tiêu bao phủ thị trường

# Lương cộng thường

Cơ cấu  
lương

- Lương cơ bản
- Thưởng hoàn thành chỉ tiêu
- Thưởng khuyến khích vượt chỉ tiêu
- Khoản hỗ trợ: điện thoại, chi phí công tác, phụ cấp...

Cơ sở  
tính

Căn cứ vào các báo cáo sau:

- Báo cáo bán hàng tháng
- Hóa đơn đầu ra
- Tình hình thu hồi công nợ

Chỉ  
tiêu

Chỉ tiêu doanh số  
Chỉ tiêu thu hồi nợ  
Chỉ tiêu bao phủ thị trường

# Lương cộng thường/ Lương cộng hoa hồng



Ưu  
điểm

- Kiểm soát tốt
- Phù hợp với nguyên vọng của phần lớn nhân viên bán hàng

Nhược  
điểm

Phức tạp hơn, vì phải đảm bảo an toàn quỹ lương của công ty vừa tạo ra khuyến khích đủ hấp dẫn với lực lượng bán hàng.

Vận  
dụng

Rất phổ biến

### 4.3.3. Chính sách thưởng

#### *Thưởng theo mô hình 3P:*

- ✓ Pay for Position – Thưởng theo vị trí
- ✓ Pay for Person – Thưởng theo năng lực cá nhân (trình độ, thâm niên...)
- ✓ Pay for Performance – Thưởng theo hiệu quả, kết quả hoàn thành công việc.

### 4.3.3. Chính sách thưởng

#### ❖ *Thưởng theo KPI:*

❖ Thưởng KPI là phần thưởng được trả theo hiệu suất công việc của nhân viên, nhằm giúp nhân viên hiểu được vai trò và nhiệm vụ để chủ động làm việc hiệu quả.

# Một số lưu ý khi xây dựng chính sách lương thưởng cho NVBH



- ❖ **Tuân thủ quy định pháp luật**
- ❖ **Công bằng**
- ❖ **Đủ hấp dẫn để thu hút và giữ chân NV  
nhưng vẫn đảm bảo sự cân bằng quỹ  
lương, tránh vỡ định biên ngân sách.**



## CHƯƠNG 5:

# TUYỂN DỤNG, ĐÀO TẠO VÀ ĐỘNG VIÊN LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

GV: Trần Thị Ngọc Quỳnh



# NỘI DUNG



**5.1. Tuyển dụng**

**5.2. Đào tạo**

**5.2. Động viên**

## Mục tiêu của chương:

- Nhận biết được vai trò của tuyển dụng
- Xây dựng được bảng mô tả công việc, thiết lập các tiêu chuẩn công việc cho vị trí nhân viên bán hàng
- Phân biệt được các phương pháp để phân tích công việc.
- Nhận biết được lợi ích của hoạt động đào tạo
- Nhận biết được các trường hợp cần được đào tạo
- Biết lựa chọn nội dung và phương pháp đào tạo phù hợp.

“**LOGO**”

## 5.1. TUYỂN DỤNG

*5.1.1. Tâm quan trọng của tuyển dụng*

*5.1.2. Quy trình tuyển dụng*



**“LOGO”**

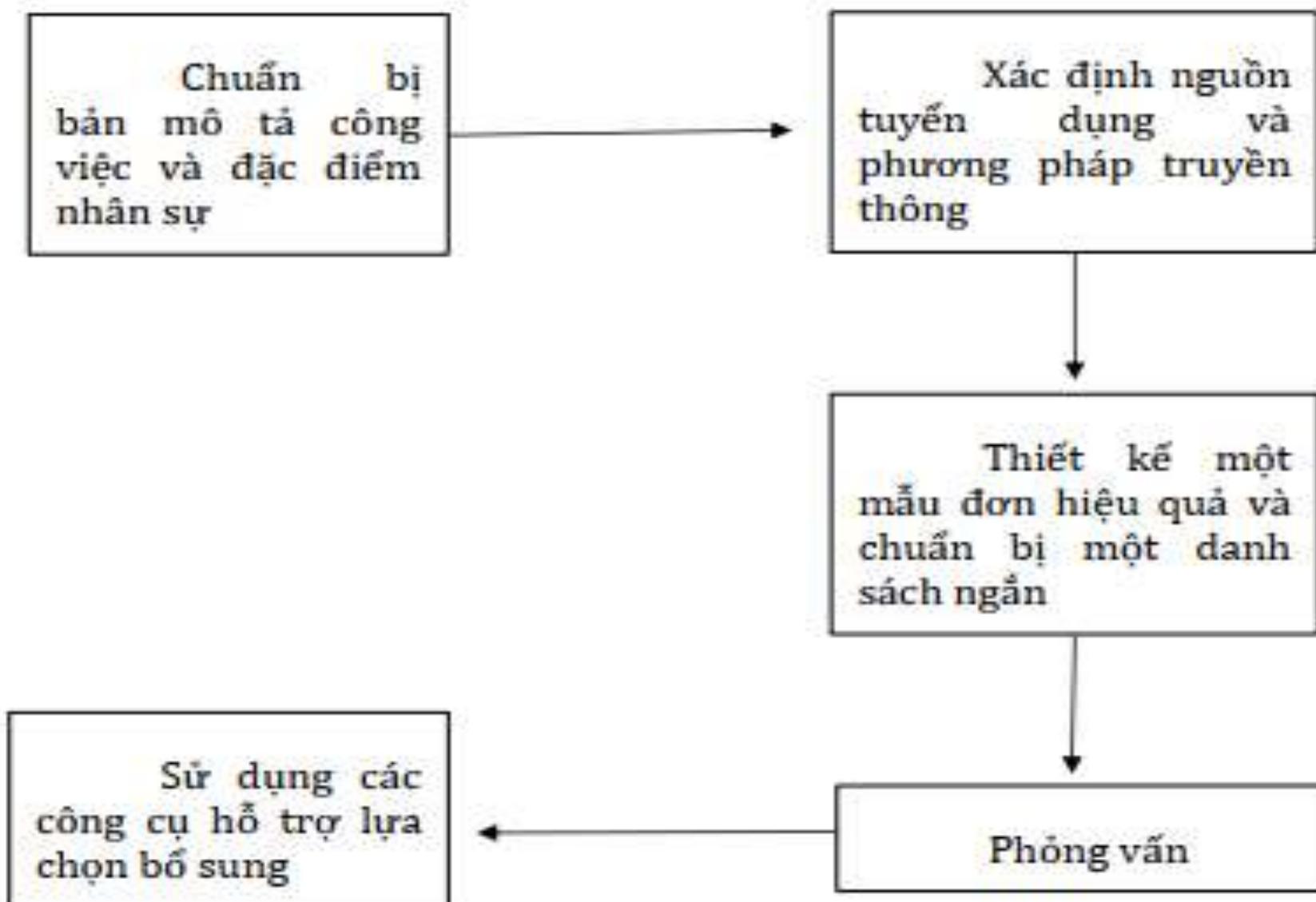
### *5.1.1. Tâm quan trọng của tuyển dụng*

- 1.Giúp nâng cao được hiệu quả của công việc và danh tiếng của công ty.**
- 2.Tiết kiệm được chi phí đào tạo nhân lực .**
- 3.Tránh tình trạng phải liên tục tuyển dụng nhân sự mới.**
- 4. Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng lớn đến các hoạt động quản trị khác như đào tạo, động viên.**



“LOGO”

## 5.1.2. Quy trình tuyển dụng



**“ LOGO ”**

## Bước 1: Chuẩn bị bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

### Bản mô tả công

**việc** là một văn bản mô tả những công việc mà người được tuyển dụng cần phải thực hiện trong thời gian nhất định.

### Nội dung 1 bản MTCV gồm:

1. Tên công việc
2. Nhiệm vụ và trách nhiệm
3. Họ sẽ báo cáo với ai.
4. Quyền lợi được hưởng
5. Nơi làm việc
6. Mức độ tự chủ / Rủi ro

**“ LOGO ”**

## Bước 1: Chuẩn bị bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

**Bản tiêu chuẩn**  
**công việc** là văn  
bẢN LIỆT KÊ TẤT CẢ  
CÁC YÊU CẦU CHỦ  
YẾU ĐỐI VỚI NHÂN  
VIÊN THỰC HIỆN  
CÔNG VIỆC.

### Nội dung 1 bản TCCV gồm :

- Trình độ
- Kinh nghiệm
- Kỹ năng
- Tinh thần trách nhiệm
- Phẩm chất cá nhân
- Yêu cầu khác

**“ LOGO ”**

Bước 1: Chuẩn bị bản mô tả công việc  
và bản tiêu chuẩn công việc

## **Phương pháp xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc:**

**1. Phương pháp bảng câu hỏi**

**2. Phương pháp quan sát**

**3. Phương pháp chuyên gia**



## Bước 2: Xác định nguồn tuyển dụng

- 1. Nhân viên của chính công ty*
- 2. Trung tâm môi giới việc làm / Công ty tuyển dụng*
- 3. Các cơ sở giáo dục*
- 4. Đối thủ cạnh tranh*
- 5. Các ngành khác*
- 6. Người đang thất nghiệp*



## Bước 3: Thiết kế mẫu CV hiệu quả

**Mẫu CV (Curriculum Vitae- sơ yếu lý lịch)** là một phương pháp nhanh chóng và ít tốn kém để sàng lọc các ứng viên nhằm đưa ra danh sách rút gọn các ứng viên cho cuộc phỏng vấn (interview).

### Các thông tin trên CV:

#### *4 thông tin phải có:*

- 1.Thông tin cá nhân*
- 2.Kinh nghiệm làm việc*
- 3.Trình độ học vấn*
- 4.Kỹ năng liên quan*

#### *Các thông tin khác:*

- Mục tiêu nghề nghiệp*
- Chứng chỉ, giải thưởng*
- Người tham khảo*
- Hoạt động ngoại khóa*



## Bước 4: Phỏng vấn

- **Yêu cầu:** phải khiến ứng viên cảm thấy thoải mái và được tôn trọng
- **Nhiệm vụ :** đánh giá được ứng viên, bán được công việc, kiểm soát được cuộc phỏng vấn
- Nên mở đầu bằng một số câu hỏi dễ trả lời
- Nên sử dụng câu hỏi mở
- Nên thoải mái và thân thiện, quan tâm đến những gì ứng viên nói.

## Bước 5: Sử dụng các công cụ hỗ trợ để lựa chọn ứng viên

- **Bài trắc nghiệm tâm lý (psychological tests):** Theo Mayer và Greenberg, người bán hàng xuất sắc thường có 2 phẩm chất cá nhân quan trọng là: sự đồng cảm và bản ngã
- **Nhập vai (role playing):** Nhà tuyển dụng đặt ra các tình huống bán hàng và đánh giá xem ứng viên xử lý tình huống đó tốt như thế nào.



## 5.2. ĐÀO TẠO

- ❖ 5.2.1. Các thách thức bán hàng trong thị trường cạnh tranh hiện nay
- ❖ 5.2.2. Lợi ích của đào tạo
- ❖ 5.2.3. Các trường hợp doanh nghiệp cần đào tạo cho nhân viên
- ❖ 5.2.4. Nội dung đào tạo
- ❖ 5.2.5. Phương pháp đào tạo



## 5.2.1. Các thách thức bán hàng

- ❖ 1. Khó phân biệt giữa các sản phẩm dịch vụ tương tự.
- ❖ 2. Tập hợp các nhóm sản phẩm lại với nhau để tạo thành một giải pháp kinh doanh.
- ❖ 3. Người mua có học thức hơn.
- ❖ 4. Làm chủ nghệ thuật tư vấn bán hàng.
- ❖ 5. Quản lý bán hàng theo nhóm
- ❖ 6. Hiểu biết lĩnh vực kinh doanh của khách hàng.
- ❖ 7. Gia tăng giá trị thông qua dịch vụ.



## 5.2.2. *Lợi ích của đào tạo*

- ❖ **Nâng cao trình độ, kỹ năng cho nhân viên**
- ❖ **Cải thiện động lực làm việc:**
- ❖ **Cải thiện sự tự tin**
- ❖ **Giảm chi phí**
- ❖ **Ít phàn nàn hơn**
- ❖ **Giảm sự hỗ trợ của người quản lý**
- ❖ **Sự hài lòng công việc cao hơn**
- ❖ **Doanh số và lợi nhuận cao hơn**

### 5.2.3. Các trường hợp cần đào tạo

- ❖ Khi tuyển dụng nhân viên mới
- ❖ Khi công ty có những thay đổi mới
- ❖ Khi năng suất bán hàng chưa tốt



## 5.2.4. Nội dung đào tạo

### KIẾN THỨC

Doanh nghiệp

Sản phẩm

Quy trình bán hàng

Khách hàng

Thị trường: đối thủ, xu hướng, môi trường kinh doanh



## 5.2.4. Nội dung đào tạo

KỸ NĂNG BÁN  
HÀNG

KN bán hàng

Giao tiếp, ứng xử

Kỹ năng tổ chức công việc

Kỹ năng làm việc nhóm

Đàm phán

## 5.2.5. Các phương pháp đào tạo

### 1. Huấn luyện qua công việc: nhà quản trị kèm cặp trực tiếp nhân viên tại hiện trường

B1: NQT tìm hiểu về NV, khu vực bán hàng...

B2: Thông báo cho NV mục tiêu, nội dung tiến hành...

B3: huấn luyện tại hiện trường: NQT quan sát NV thực hiện BH với khách hàng

B5: Trao đổi để hoàn thiện hơn.

B4: Đánh giá



“ LOGO ”

## 5.2.3. Các phương pháp đào tạo

### 2. Huấn luyện tại lớp học:

- Thường để huấn luyện nhóm NV
- Có chương trình học và đánh giá theo đề án

### 3. Huấn luyện qua mạng

- NVBH sẽ cung cấp cho hệ thống về tình hình bán hàng.
- Hệ thống sẽ đưa ra thông tin hỗ trợ để NVBH thực hiện tốt nhất.

### 4. Tự nghiên cứu



“ LOGO ”

## 5.3. Động viên

5.3.1. *Lợi ích của động viên*

5.3.2. *Các chính sách động viên*

5.3.3. *Các lý thuyết động viên*



### 5.3.1. Lợi ích của động viên

**Động viên ( Encourage)** là tạo ra sự hăng hái, nhiệt tình, phấn khởi và trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của cấp dưới, qua đó làm cho công việc được hoàn thành một cách có hiệu quả cao.

#### **Lợi ích của động viên**

- Làm việc thông minh hơn, chăm chỉ hơn
- Tăng tính sáng tạo hơn;
- Tăng cường mối quan hệ.
- Thái độ thoái mái hơn và ít cảm xúc tiêu cực hơn;

“LOGO”

### 5.3.2. Chính sách động viên NVBH

Biện  
pháp tài  
chính

lương, hoa hồng,  
thưởng, phụ cấp  
hỗ trợ, thi đua  
bán hàng.

Biện pháp  
phi tài chính

bằng khen, kỷ niệm chương;  
khen ngợi, khuyến khích;  
công việc đa dạng, phong  
phú; cơ hội thăng tiến; tham  
dự các cuộc họp, hội nghị  
bán hàng...



## 5.3.2. Chính sách động viên NVBH

### ❖ ĐỘNG VIÊN VÀ CÁC GIAI ĐOAN SỰ NGHIỆP CỦA NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

*Giai  
đoạn  
thăm  
dò*

*Giai  
đoạn  
thiết  
lập*

*Giai  
đoạn  
giữ  
gìn*

*Giai  
đoạn  
tách  
ra*



# Giai đoạn thăm dò

## Đặc điểm NV

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

## Hành động động viên

- Tạo niềm tin cho NV có khả năng thực hiện CV.
- Động viên, khuyến khích NV cam kết với công việc, phát triển các kỹ năng và kiến thức chuyên môn..

“LOGO”

# Giai đoạn thiết lập

## Đặc điểm NV

- Quan tâm hàng đầu là hoàn thiện các kỹ năng và hoàn thành cv.
- Mong muốn sự nghiệp vững chắc.
- Cam kết với cv.
- Mong muốn đạt được sự thăng tiến, đề bat

## Hành động động viên

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

“LOGO”

## Giai đoạn giữ gìn

### Đặc điểm NV

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

### Hành động động viên

- Động viên làm việc trên cơ sở hiệu quả hơn, chứ không phải tích cực hơn.
- Các chương trình lương thưởng ổn định, đa dạng về hình thức
- Chính sách hoa hồng bán hàng sẽ không còn phù hợp

“LOGO”

# Giai đoạn tách ra

## Đặc điểm NV

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

## Hành động động viên

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

### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 1. Tháp nhu cầu của Maslow





### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 1. Tháp nhu cầu của Maslow

***Ưu điểm:***

.Giúp NQT có thể tập trung hơn vào nhóm nhân viên có cùng nhu cầu.

***Nhược điểm:***

.Không thể đo lường mức độ đáp ứng nhu cầu.

.Không có trình tự ưu tiên cho các nhu cầu của mỗi tầng.

“ LOGO ”

## 5.3.3. Các lý thuyết động viên

### 2. Lý thuyết 2 nhân tố của Herzberg

#### Lý Thuyết Thang Nhu Cầu của MASLOW

NHU CẦU TỰ  
THÂN VẬN ĐỘNG

NHU CẦU VỀ SỰ  
TÔN TRỌNG

NHU CẦU LIÊN KẾT  
& CHẤP NHẬN

NHU CẦU  
AN NINH/AN TOÀN

NHU CẦU SINH HỌC

#### Lý Thuyết Hai Yếu Tố của HERZBERG

Công việc thử thách  
Thành tích  
Trách nhiệm  
Trưởng thành trong công việc

Sự tiến bộ  
Địa vị  
Sự công nhận

Quan hệ giữa các cá nhân  
Chính sách & cách quản trị

Các điều kiện làm việc  
An toàn nghề nghiệp

Tiền lương  
Cuộc sống riêng tư

Các yếu tố động viên

Các yếu tố duy trì



### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 2. Lý thuyết 2 nhân tố của Herzberg

##### **Ưu điểm:**

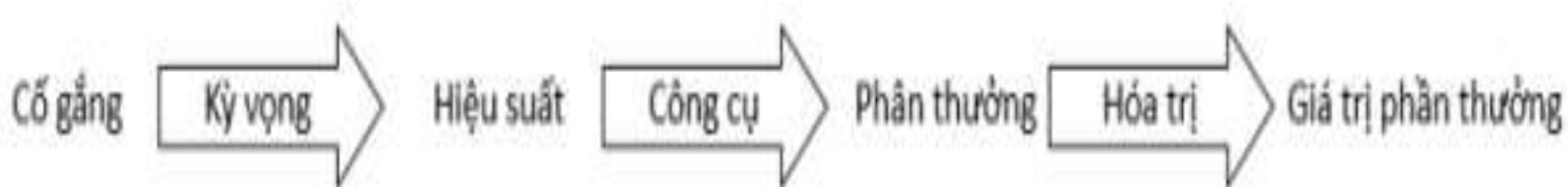
- Đã phân biệt được những nhân tố làm thỏa mãn người lao động khác với các nhân tố tạo ra những sự bất mãn.

##### **Nhược điểm:**

Trên thực tế, có trường hợp, các yếu tố động viên và duy trì hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau.

### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 3. Lý thuyết Kỳ vọng của Vroom



Vd: Tăng giá  
trị của cuộc  
gọi, lâu hơn  
ngày làm việc

Vd: Tăng doanh  
số, tăng trong  
số lượng hoạt  
động tài  
khoản, cao hơn  
tỉ lệ bán hàng

Vd: trả lương  
cao hơn, ý  
nghĩa của hoàn  
thành tâm trí,  
sự tôn trọng,  
khuyến mãi



### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 3. Lý thuyết Kỳ vọng của Vroom

Vroom cho rằng, kết quả động viên phụ thuộc vào:

- Nhận thức của nhân viên
- Biện pháp động viên của nhà quản trị



### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 3. Lý thuyết Kỳ vọng của Vroom

**Nhận thức của nhân viên:**

- CV mang lại những kết quả gì
- Kết quả này hấp dẫn như thế nào
- Phải làm gì để đạt được những kết quả
- Xác suất thành công là bao nhiêu



### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 3. Lý thuyết Kỳ vọng của Vroom

**Biện pháp động viên của nhà quản trị:**

Chu trình động viên của Thuyết kỳ vọng có 3 bước:

**Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả.**

“**LOGO**”

# *Biện pháp khiêu NV tăng nỗ lực*

- Chọn nhân viên phù hợp với công việc.
- Đào tạo nhân viên tốt.
- “Phân vai” rõ trong công việc.
- Cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết.
- Kèm cặp, giám sát và tích cực thu thập thông tin phản hồi.



“ LOGO ”

# *Biện pháp tăng hiệu quả công việc*

- Đo lường quá trình làm việc một cách chính xác.
- Mô tả các kết quả làm việc tốt và không tốt.
- Giải thích và áp dụng cơ chế đai ngộ theo kết quả công việc



“**LOGO**”

## *Biện pháp tăng sự thỏa mãn*

- Đảm bảo là các phần thưởng có giá trị (vật chất & tinh thần)
- Cá biệt hóa phần thưởng.
- Tối thiểu hóa sự khác biệt trong mức độ thỏa mãn các kết quả.





### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 3. Lý thuyết Kỳ vọng của Vroom

##### **Ưu điểm:**

- NV làm việc hiệu quả hơn
- NV sẵn sàng và vui vẻ tham gia vào các dự án BH

##### **Nhược điểm:**

- Thực tế, những biện pháp động viên của NQT không được NV coi trọng hoặc tin vào chúng.

**“ LOGO ”**

### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 4. Lý thuyết công bằng (Equity theory) của Adams

Thù lao cá nhân  
Công sức cá nhân

so với

Thù lao người khác  
Công sức người khác



### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 4. Lý thuyết công bằng (Equity theory) của Adams

##### Cách thức NQT tạo sự công bằng:

- Trả lương qua tài khoản, bí mật mức lương
- Tạo cơ hội thăng tiến ngang nhau cho những người có năng lực thành tích ngang nhau.
- Loại bỏ sự phân biệt đối xử về tuổi, giới tính, chủng tộc, tôn giáo.
- Thông báo công khai cách đánh giá thành tích và các quyền lợi được hưởng.



### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 4. Lý thuyết công bằng (Equity theory) của Adams

##### Ưu điểm:

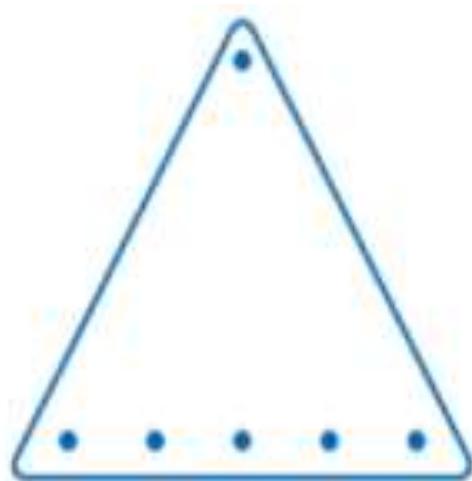
- ✓ Giúp xây dựng tiêu chuẩn đánh giá công việc hợp lý
- ✓ Tạo động lực làm việc cho người lao động

##### Nhược điểm:

- ✓ Rất khó để có cách hiểu về “công bằng” của mỗi người là như nhau.

### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

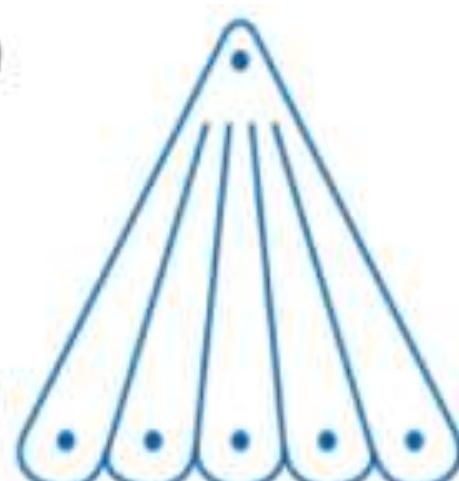
## 5. Lý thuyết quản lý bán hàng của Likert



Quản lý kinh doanh

Nhân viên bán hàng

Phương pháp nhóm (tương  
tác giữa các nhân viên bán  
hang)



Độc quyền (ít tương tác  
giữa những người bán  
hang)



### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

## 5. Lý thuyết quản lý bán hàng của Likert

**Nghiên cứu của Likert cho thấy rằng:**

- Để tạo ra LLBH có động lực cao, NQT nên có mục tiêu hiệu suất cao.
- Nên khuyến khích phân tích và thảo luận thông qua phương pháp làm việc nhóm.



### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

#### 5. Lý thuyết quản lý bán hàng của Likert

##### Ưu điểm:

- ✓ Có nhiều bằng chứng thực tế cho thấy lý thuyết của Likert đúng với thực tiễn quản trị bán hàng.

##### Nhược điểm:

- ✓ Khó có sự đồng thuận, thống nhất cao giữa mục tiêu bán hàng giữa nhà quản lý và nhân viên bán hàng.

### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

## 6. Mô hình tạo động lực cho lực lượng bán hàng của Churchill, Ford và Walker

Động lực → Cố gắng → Hiệu suất → Phản thưởng → Sự hài lòng





### 5.3.3. Các lý thuyết động viên

## 6. Mô hình tạo động lực cho lực lượng bán hàng của Churchill, Ford và Walker

### Ưu điểm:

- ✓ Có ý nghĩa thực tiễn trong việc xác định mục tiêu bán hàng, tạo động lực, huấn luyện và đánh giá nhân viên.

### Nhược điểm:

- ✓ Khó có sự thống nhất giữa NQT và NV, giữa các NV trên những thị trường khác nhau.



## **Chương 6:** **ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ** **BÁN HÀNG**





## NỘI DUNG

**6.1. Mục đích của việc đánh giá**

**6.2. Quy trình đánh giá**

**6.3. Các phương pháp đánh giá NVBH**

**6.4. Đánh giá hiệu quả bán hàng của đội nhóm**

# Mục tiêu của chương:

- Trình bày được quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng
- Phân biệt được các phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng
- Xây dựng được tiêu chí đánh giá nhân viên bán hàng
- Biết phân tích kết quả bán hàng theo chuỗi thời gian.

## 6.1. Mục đích của việc đánh giá

### Đối với nhà quản trị bán hàng:

- Đánh giá thực tế quá trình làm việc của NV
- Kiểm soát được tiến độ hoàn thành công việc
- Giúp lập kế hoạch phát triển, kế hoạch kinh doanh cũng như phát triển nhân sự.
- Có thể căn cứ để điều chỉnh kế hoạch, mục tiêu nếu cần thiết.

## 6.1. Mục đích của việc đánh giá

### Đối với nhân viên bán hàng:

- Đảm bảo quyền lợi cho mình
- Biết được điểm mạnh, điểm yếu để thực hiện công việc tốt hơn
- Biết được mình đã làm được những gì trong công việc
- Giúp tìm giải pháp cho những công việc chưa thực hiện tốt.
- Giúp nhân viên có thái độ tốt hơn.



## 6.2. Quy trình đánh giá

Đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá



Tiến hành đánh giá.



Các hoạt động tiếp theo sau đánh giá



# Bước 1: Đưa ra tiêu chuẩn đánh giá

## ■ KHÁI NIỆM:

**KPI (Key Performance Indicator)** được thể hiện như một phần hoặc tỷ lệ trong tổng số chỉ tiêu bán hàng của công ty, được phân bổ cho một khu vực, nhóm bán hàng, một nhân viên bán hàng... được thiết lập thành 1 mục tiêu phải đạt được trong một giai đoạn.



# Bước 1: Đưa ra tiêu chuẩn đánh giá

## CÁC LOẠI KPI:

### 1. KPI cho kết quả bán hàng (đầu ra):

- ✓ Doanh thu bán hàng đạt được;
- ✓ Số lượng đơn đặt hàng;
- ✓ Số lượng khách hàng;



# Bước 1: Đưa ra tiêu chuẩn đánh giá

## CÁC LOẠI KPI:

### 2.KPI cho quá trình hoạt động bán hàng (đầu vào):

- ✓ Số cuộc gọi đã thực hiện;
- ✓ Số cuộc thăm viếng khách hàng;
- ✓ Số lần đăng bài PR cho sản phẩm;
- ✓ Kiến thức bán hàng;
- ✓ Kỹ năng bán hàng
- ✓ Thái độ làm việc



# Bước 1: Đưa ra tiêu chuẩn đánh giá

## CÁC LOẠI KPI:

**3. KPI hiệu suất bán hàng:** Bằng cách kết hợp KPI đầu ra và đầu vào:

- ✓ Tỷ lệ chốt đơn = Số đơn đặt hàng / Số lần báo giá
- ✓ Tỷ lệ doanh thu trên mỗi cuộc gọi
- ✓ Tỷ lệ đơn hàng trên mỗi cuộc gọi
- ✓ Giá trị trung bình của đơn hàng
- ✓ Tỷ lệ thành công/ khách hàng tiềm năng

# KPI cho NHÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

KPI	Cách đo	Ý nghĩa
1. Doanh số thực hiện	Tổng DS tt/ Tổng DS theo kế hoạch	Mức độ hoàn thành chỉ tiêu
2. Mở rộng khách hàng	Số KH tt/Số KH kỳ trước	Mức độ hiệu quả của chính sách BH
3. Quản lý ngân sách	NS tt/ NS kế hoạch	Mức độ kiểm soát hiệu quả ngân sách bán hàng
4. Hiệu quả chi ngân sách	NS tăng (giảm)/DT tăng (giảm)	Đánh giá hiệu quả sử dụng NS bán hàng
5. Hiệu quả đào tạo	Doanh thu/ CP đào tạo	Đánh giá hiệu quả đào tạo
6. Tỷ lệ ổn định nhân sự	Số NV tăng/ (giảm)/ tổng số NV kỳ trước	Đánh giá hiệu quả động viên, giữ chân NV

# KPI cho vị trí NHÂN VIÊN BÁN HÀNG



KPI	Cách đo	Ý nghĩa
1. Doanh số thực hiện	Tổng DS tt/ Tổng DS theo kế hoạch	Mức độ hoàn thành chỉ tiêu
2. Tỷ lệ khách hàng mới	Số KH mới/ Tổng Số KH	Mức độ hiệu quả tìm kiếm KH mới
3. Tỷ lệ duy trì khách hàng	Số KH mua lặp lại/ tổng số KH	Mức độ hiệu quả duy trì mqh với KH
4. Hiệu quả chào hàng	Số đơn đặt hàng/tổng số lần tiếp xúc	Đánh giá khả năng thuyết phục của NVBH
5. Tỷ lệ bán sp gia tăng (sp mới)	Doanh thu SP mới/ Tổng DT	Đánh giá khả năng bán hàng gia tăng giá trị của NVBH
6. Khả năng thu hồi	Số nợ đã thu/tổng	Đánh giá hiệu quả thu hồi nợ của NVB

## Bước 2: Tiến hành đánh giá:



### 1. NV tự đánh giá về mình:

- NV tự đánh giá theo một mẫu hướng dẫn chung trên cơ sở mục tiêu công việc mà họ đã cam kết để thấy được ưu, khuyết điểm của mình và chủ động có những giải pháp thay đổi.
- Nhà quản trị BH hướng dẫn cụ thể và tránh áp đặt ý kiến lên NV về cách thức đánh giá.

## 2: NQT đánh giá nhân viên của mình:

**Nguyên tắc :**

- Đừng để cảm xúc ảnh hưởng đến việc đánh giá
- Cần tách biệt giữa đánh giá kết quả công việc với đánh giá bản chất con người NV
- Căn cứ vào mục tiêu, thẳng thắn nhìn nhận kết quả công việc
- Ghi nhận kết quả làm việc trước, đề xuất các giải pháp thay đổi sau.
- Ý kiến nhận xét phải mang tính xây dựng

## 3. Thảo luận với NV để có một bản đánh giá công minh:

- Nếu có sự khác biệt trong 2 bản đánh giá, hãy đàm phán, phân tích để đi đến thống nhất.
- Nhà quản trị cần khéo léo sử dụng kỹ năng đàm phán và giao tiếp để đánh giá đúng về kết quả làm việc của NV cũng như động viên, khích lệ họ trong công việc.

# Hoạt động sau đánh giá



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

## 6.3. Các phương pháp đánh giá nhân viên

- 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale
- 2- Phương pháp đánh giá mô tả - essay method
- 3- Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu - management by objectives



# 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale

## Các thông tin trong bảng đánh giá:

- ✓ Tiêu chí đánh giá
- ✓ Tầm quan trọng (trọng số) của tiêu chí
- ✓ Hướng dẫn đánh giá chi tiết

# 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale

## ■ Dạng 1:

Tiêu chí đánh giá	Trọng số	1	2	3	4	5
Doanh số (triệu đồng)	0.50	<15	15-20	21-25	26-30	>30
Số lượng khách hàng mới (người)	0.15	0	1-4	5-8	9-12	>12
Số đơn hàng quá hạn thanh toán (đơn)	0.05	>3	3	2	1	0
Số lượng đơn hàng bị hủy (đơn)	0.10	>6	5-6	3-4	1-2	0
Số lượng khiếu nại của khách hàng (lần)	0.10	>3	3	2	1	0
Số cuộc gọi cho khách hàng (lần)	0.10	< 41	41-50	51-60	61-70	>71
Tổng	1.00					

# 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale

## ■ Dạng 2:

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm đánh giá
1	Doanh số (triệu đồng)	Tối đa 50 điểm
	>30	50
	>25- 30	40
	>20-25	30
	>15- 20	20
	<= 15	10
2	Số lượng khách hàng mới (người)	Tối đa 20 điểm
	>30	20
	21- 30	10
	11- 20	5

# 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale

## Dạng 3:

	Xuất sắc 9( -10)	Khá (7- 8)	Trung bình (5-6)	Yếu (3-4)	Kém (1-2)
<b>Kiến thức hiểu biết chung về hàng hóa</b>  (30%)	Biết được nguyên nhân khác biệt về giá cả của các loại hàng tương tự về mẫu mã, chất lượng như hiểu tính năng, tác dụng và cách thức sử dụng sản phẩm.	Phân biệt được sự khác biệt giữa các mặt hàng tương tự về mẫu mã, chất lượng một cách rõ ràng.	Biết hướng dẫn cho khách hàng cách sử dụng các loại hàng.	Biết cách sử dụng các loại hàng trong quầy một cách loài hàng trong thô thiển.	Không nắm được cách sử dụng của nhiều hàng trong quầy.



# 1- Phương pháp đánh giá cho điểm –rating scale

ƯU

- Kết cấu rõ ràng, dễ hiểu, dễ sử dụng
- Tiết kiệm thời gian, chi phí

Nhược

- **Việc lựa chọn các tiêu chí có thể khó phù hợp cho mọi công việc**
- **Sai sót mang tính nhận thức:** người đánh giá không hiểu được ý nghĩa của tiêu chí
- **Sai sót xếp hạng:** kết quả đánh giá thường xoay quanh mức điểm trung bình



## 2- Phương pháp đánh giá mô tả - essay method

### Nội dung

- Nhà quản trị BH viết 1 bản báo cáo đánh giá về điểm mạnh, điểm yếu của NV và đề ra biện pháp khắc phục.

Bảng đánh giá nhân viên:.....

Người đánh giá:.....

Thời gian đánh giá:....., địa điểm đánh giá:.....

Nội dung đánh giá:

- Ưu điểm của nhân viên:.....
- Nhược điểm của nhân viên:.....
- Giải pháp khắc phục:.....



## 2- Phương pháp đánh giá mô tả - essay method

Ưu

- Đánh giá mọi khía cạnh có liên quan đến cv
- Rất linh hoạt

Nhược

- Tốn thời gian, khó thực hiện
- Việc đánh giá thường chủ quan và khó có kết quả giống nhau ở những người đánh giá



### 3- Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu - management by objectives- MBO

Là phương pháp so sánh kết quả thực hiện với mục tiêu đề ra trước đó.

+

STT	Tiêu chí đánh giá	Mục tiêu (kế hoạch)	Kết quả thực hiện	Kết quả/ kế hoạch
1	Doanh số (triệu đồng)	50	45	0.95
2	Số lượng khách hàng mới (người)	20	10	0.50
3	Số cuộc gọi cho khách hàng (lần)	100	120	1.20
4	Điểm kiểm tra kiến thức	8	8	1.00
5	Điểm kiểm tra kỹ năng	7	9	1.29
	Trung bình			0.99

### 3- Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu - management by objectives- MBO

Ưu

- Kết quả đánh giá chỉ tập trung vào kết quả cv
- Giúp nhân viên có được cảm giác hài lòng về tính tự chủ trong việc đánh giá và sự hoàn thành mục tiêu.

Nhược

- Có thể dẫn tới kỳ vọng không thực tế .
- Nhân viên có thể đặt mục tiêu thấp để ngụy trang hoặc bào chữa những yếu kém trong thành tích công việc.



## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

### a. Phân tích sự thay đổi doanh thu qua các năm:

- So với kỳ gốc:

$$Ti = Mi * 100\% / M_0, Ai = Ti - 100$$

- So với kỳ liền trước:

$$ti = Mi * 100\% / M(i-1), ai = ti - 100$$

- Tốc độ trung bình:

$$a = (a_1 + a_2 + \dots + a_n) / n$$

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

### b. Phân tích cơ cấu doanh thu:

- $f_i = \text{doanh thu bộ phận } i / \text{tổng doanh thu}$

## 6.4. Đánh giá hiệu quả bán hàng của đội nhóm

Ví dụ:

	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1. M. BẮC	1.000	1.300	930
1.1. SPA	300	400	500
1.2. SP B	700	900	430
2. M. NAM	2.500	2.300	2.100
2.1. SPA	1.000	1.000	900
<b>2.2. SP B</b>	<b>1.500</b>	<b>1.300</b>	<b>1.200</b>
<b>TỔNG DT</b>	<b>3.500</b>	<b>3.600</b>	<b>3.030</b>

29



## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

### Các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu bán hàng

#### ► 1. Do lượng và giá:

**Chỉ số nguyên nhân :**

$$\Sigma P_1 Q_1 / \Sigma P_0 Q_0 = (\Sigma P_1 Q_1 / \Sigma P_0 Q_1) \times (\Sigma P_0 Q_1 / \Sigma P_0 Q_0)$$

**Số tuyệt đối:**

$$\Sigma P_1 Q_1 - \Sigma P_0 Q_0 = (\Sigma P_1 Q_1 - \Sigma P_0 Q_1) + (\Sigma P_0 Q_1 - \Sigma P_0 Q_0)$$

**Chỉ số tương đối:**

$$\frac{\Sigma P_1 Q_1 - \Sigma P_0 Q_0}{\Sigma P_0 Q_0} = \frac{(\Sigma P_1 Q_1 - \Sigma P_0 Q_1)}{\Sigma P_0 Q_0} + \frac{(\Sigma P_0 Q_1 - \Sigma P_0 Q_0)}{\Sigma P_0 Q_0}$$



## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

### Các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu bán hàng

#### ►1. Do lượng và giá:

Ví dụ:

	Giá bán Năm 2020	Lượng bán năm 2020	Giá bán Năm 2021	Lượng bán năm 2021
Sp A	40	400	42	500
SP B	50	900	50	430
TỔNG		1.300		930

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

Các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu bán hàng

► 1. Do số lượng nhân viên, năng suất và thời gian làm việc:  $M = w^*q^*t$

Chỉ số nguyên nhân :

$$\begin{aligned}\Sigma w_1 q_1 t_1 / \Sigma w_0 q_0 t_0 &= (\Sigma w_1 q_1 t_1 / \Sigma w_0 q_1 t_1) \\ &\quad \times (\Sigma w_0 q_1 t_1 / \Sigma w_0 q_0 t_1) \\ &\quad \times (\Sigma w_0 q_0 t_1 / \Sigma w_0 q_0 t_0)\end{aligned}$$

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

Các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu bán hàng

► 1. Do số lượng nhân viên, năng suất và thời gian làm việc:  $M = w^*q^*t$

Số tuyệt đối:

$$\begin{aligned}\Sigma w_1 q_1 t_1 - \Sigma w_0 q_0 t_0 &= (\Sigma w_1 q_1 t_1 - \Sigma w_0 q_1 t_1) \\&\quad + (\Sigma w_0 q_1 t_1 - \Sigma w_0 q_0 t_1) \\&\quad + (\Sigma w_0 q_0 t_1 - \Sigma w_0 q_0 t_0)\end{aligned}$$

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

► 2. Do số lượng nhân viên, năng suất và thời gian làm việc:  $M = w^*q^*t$

Số tương đối:

$$(\Sigma w_1 q_1 t_1 - \Sigma w_0 q_0 t_0) / \Sigma w_0 q_0 t_0$$

$$= (\Sigma w_1 q_1 t_1 - \Sigma w_0 q_1 t_1) / \Sigma w_0 q_0 t_0$$

$$+ (\Sigma w_0 q_1 t_1 - \Sigma w_0 q_0 t_1) / \Sigma w_0 q_0 t_0$$

$$+ (\Sigma w_0 q_0 t_1 - \Sigma w_0 q_0 t_0) / \Sigma w_0 q_0 t_0$$

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

► 2. Do số lượng nhân viên, năng suất và thời gian làm việc:  $M = w^*q^*t$

Ví dụ:

	W2020 SP/NV	Q2020 NV/ NGÀY	T2020 NGÀ Y	W2021 SP/NV	Q2021 NV/ NGÀY	T2021 NGÀY
KV A	12	5	20	13	7	21
KV B	15	9	20	19	9	24

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

► **3. Do khâu vận chuyển, tồn kho:**

**Đầu kỳ + Mua = Bán + Hao hụt + Cuối kỳ**

⇒ **Bán = Đầu kỳ + Mua - Hao hụt - Cuối kỳ**

=>  **$\Delta Bán = \Delta Đầu kỳ + \Delta Mua - \Delta Hao hụt - \Delta Cuối kỳ$**

## 6.4. Phân tích kết quả bán hàng

- **4. Do thay đổi chính sách kinh tế, xã hội của Nhà Nước**
- **5. Do sự biến động của cung, cầu, giá cả thị trường...**